

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janja Vuga

Mentorica: red. prof. dr. Ljubica Jelušič

Medkulturno sodelovanje na večnacionalnih operacijah in misijah:

delovanje Slovenske vojske

doktorska disertacija

Ljubljana, 2012

Zahvala

Raziskovalno delo predstavlja poseben izziv, občutek velikega zadovoljstva ob novih dognanjih in demotiviranosti ob soočanju z ovirami, pri čemer sta najpomembnejša čustvena opora in razumevanje družine.

Posebna zahvala je namenjena mojemu sinku Mihi, čigar rojstvo mi je predstavljalo dodatno motivacijo in spodbudo za pisanje, hkrati pa mi njegov smeh vsak dan znova daje delovni zagon in energijo. Hvala tudi Kristianu za oporo pri raziskovalnem delu in idejno pomoč pri grafični ponazoritvi mojih ugotovitev.

Zahvaljujem se svojim staršem za vso dosedanje spodbudo, nasvete in podporo, brez katere mi ne bi uspelo doseči zastavljenih ciljev.

H kvaliteti disertacije so s svojimi neprecenljivimi pripombami pomembno prispevali mentorica, prof. dr. Ljubica Jelušič, in člana komisije, prof. dr. Anton Grizold ter prof. ddr. Rudi Rizman. Ob tem pa naj se za koristne pripombe in opozorila zahvalim tudi kolegicam ter kolegom na Katedri za obramboslovje in Obramboslovnem raziskovalnem centru.

Pomembna spoznanja, zapisana v pričujočem delu, so rezultat empiričnega preučevanja Slovenske vojske in italijanskih oboroženih sil, kar ne bi bilo izvedljivo brez sodelovanja Ministrstva za obrambo Republike Slovenije, Poveljstva sil Slovenske vojske, italijanskega vojaškega atašeya v Republiki Sloveniji, Ministrstva za obrambo Republike Italije, združene štabne šole italijanskih oboroženih sil v Rimu (ISSMI) in inštituta Archivio Disarmo.

Nazadnje naj se zahvalim še vsem pripadnikom in pripadnicam Slovenske vojske ter italijanskih oboroženih sil, ki so sodelovali v raziskavi in s svojimi stališči ter mnenji prispevali k nekaterim spoznanjem o odnosih in delu v okolju mednarodne operacije in misije.



IZJAVA O AVTORSTVU doktorske disertacije

Podpisani/-a Janja Vuga, z vpisno številko 21060802, sem avtor/-ica doktorske disertacije z naslovom:
Medkulturno sodelovanje na večnacionalnih operacijah in misijah: delovanje Slovenske vojske .

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena doktorska disertacija izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko doktorske disertacije ter soglašam z objavo doktorske disertacije v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 14. junija 2012

Podpis avtorja/-ice: _____

Medkulturno sodelovanje v večnacionalnih operacijah in misijah: delovanje Slovenske vojske

POVZETEK

Mednarodne operacije in misije od konca druge svetovne vojne postajajo vse pomembnejši instrument zagotavljanja mednarodnega miru in varnosti, pri čemer so obdobje prvih desetih let zaznamovale predvsem diplomatske opazovalne misije, v obdobju hladne vojne so prevladovalle operacije ohranjanja miru, v začetku devetdesetih pa se je blokada velesil sprostila, aktivnosti na področju mednarodnih operacij in misij pa so se znatno povečale. V desetletjih po drugi svetovni vojni, predvsem pa po koncu hladne vojne, smo priča vsebinski evoluciji mednarodnih operacij in misij, kar je vodilo tudi v terminološke zagate glede primernosti uporabe poimenovanja različnih tipov posredovanj. Sprva govorimo o klasičnih operacijah ohranjanja miru (*peacekeeping*), ki so temeljile na tako imenovanem tamponskem delovanju in preprečevanju stika med sprtimi stranmi, po koncu hladne vojne pa so se predvsem Organizacija združenih narodov pa tudi druge regionalne organizacije v duhu dotedanjega poimenovanja 'brezzobi tiger' usmerile v iskanje učinkovitejšega načina izvajanja mednarodnih operacij in misij (glej *Agenda for Peace* 1995; *Brahimi Report* 2000; *Capstone Doctrine, Principles and Guidelines* 2008; *A New Partnership Agenda: Charting a New Horizon for UN Peacekeeping* 2010), ob čemer se je spreminjala tudi njihova tipologija ter način izvajanja, uporabe sile in pristojnosti.

Konkretni izvajalci prizadevanj za doseganje mednarodnega miru in varnosti so države in njihove oborožene sile oziroma drugi akterji, ki jim vir legitimnosti med drugim zagotavlja tudi večnacionalna sestava mednarodne operacije in misije. V večkulturnem okolju morajo tako za uspešno izvajanje nalog pripadniki OS razviti skupen sistem pravil, postopkov, vrednot, običajev, simbolov, ritualov idr., kar jih povezuje, kljub morebitnim nacionalno pogojenim kulturnim razlikam. Za večnacionalne mednarodne operacije in misije je poleg zagotavljanja legitimnosti značilno tudi deljenje izkušenj, učenje sprejemanja in spoštovanja raznolikosti, gradnja zaupanja med narodi, standardizacija pravil in postopkov, zavedanje in sprejemanje kulturnih razlik ter premagovanje s tem povezanih ovir, spoznavanje civilnih subjektov, delujočih na območju MOM, in sodelovanje z njimi idr. Za delovanje v večnacionalnem okolju je potrebno poznavanje lastne kulture in razumevanje tujih, jezikovni raznolikosti prilagojena komunikacija, prilagajanje dvojni liniji poveljevanja in kontrole, dvojna podrejenost, fleksibilnost in odprtost (Antoniotto 1999; Elron in dr. 1999, 2003, 2008; Böene 2001; King 2007; Jelušič 2007; Tomforde 2007; Winslow 2008 idr.).

Na sodelovanje v kulturno raznolikem okolju vpliva več dimenzij posameznikove kulturne pripadnosti in identifikacije. V prvi vrsti gre za nacionalno kulturo, ki jo posameznik ponotranji skozi proces inkulturacije in socializacije, in za opredelitev katere sem se v doktorski disertaciji oprla na Hofstedejev model kulturnih dimenzij. Nadalje je pomembna vojaška organizacijska kultura, katere socializaciji je posameznik podvržen z vstopom v OS in predstavlja povezovalni dejavnik med različnimi OS. Za kulturo vojaške organizacije so značilna skupna pravila, hierarhija, enostarešinstvo, subordinacija, emocije idr., kar pripadnike povezuje in krepi kohezijo. Jelušič (2003) poudarja zavezanost vojaške organizacije posebnim ciljem, nalogam in metodam. Pri tem gre za socializacijo znotraj profesije, kar vodi v homogenost organizacijskih vrednot oziroma skupno organizacijsko miselnost. Jasna definiranoost razmerij se manifestira v hierarhični strukturi vojaške organizacije (Garb

2002). Hierarhija oziroma podrejenost skupaj z birokratsko naravo pozitivno vplivata na povezovanje in učinkovito delovanje vojaške organizacije v večnacionalnem okolju MOM (Elron in dr. 1999).

Poleg nacionalne in organizacijske kulture so pomembne tudi posameznikove socialne identitete, med katerimi prehaja, in ga definirajo v določenih življenjskih obdobjih. Pomembnejši vir identifikacije posamezniku predstavlja narod, pri čemer nacionalna država zaseda pomembno vlogo na področju reprodukcije nacionalnih identitet (Južnič 1993; Rizman 2005). Slednje pa ni v nasprotju s krepitvijo multikulturalizma, ki lahko obstaja le ob močni nacionalni identiteti, ki izpodriva druge ekstremne vire identifikacije (Modood 2007). V samem okolju MOM pa pomemben vir identifikacije predstavlja tudi kultura MOM.

V doktorski nalogi se nisem ukvarjala z različnimi vidiki mednarodnega sodelovanja na politični ali strateški ravni, ampak z izzivom, ki ga medkulturna sestava MOM predstavlja pripadnikom in pripadnicam Slovenske vojske in italijanskih oboroženih sil na taktični ter operativni ravni. Na politični ravni sicer gre za državi z raznolikimi interesi, z različnim ekonomskim položajem, vojaško močjo in tudi nacionalno kulturo, kljub temu pa imata vsaj en skupen cilj, in sicer zagotavljanje kolektivne varnosti, za dosego katere se državi povezujeta na mnogih mednarodnih operacijah in misijah. Vprašanje, ki se zastavlja, pa je, ali pripadniki in pripadnice OS presežejo morebitne kulturne (in druge) razlike ter v duhu doseganja skupnih ciljev mednarodne operacije in misije razvijejo občutek pripadnosti. Ali lahko govorimo o identifikaciji z mednarodno operacijo in misijo, ki v času napotitve celo začasno prevlada nad identifikacijo z nacionalno vojaško organizacijo? Lahko govorimo o razvoju kulture mednarodne operacije in misije? Nenazadnje pa, kolikšno vlogo je pri medosebni interakciji mogoče pripisati nacionalni kulturi in sorodnosti kultur vojaških organizacij?

Disertacija temelji na triangulaciji metod, ki je omogočila vzajemno preverjanje podatkov ter pojasnjevanje ugotovitev, in sicer na 68 intervjuvanih in 211 anketiranih pripadnikih Slovenske vojske in italijanskih oboroženih sil ter opazovanju, pri čemer so bili obiskani pripadniki SV na MOM v Libanonu, Čadu, BiH in na Kosovu. Kot teoretično izhodišče za opredelitev nacionalne kulture pa je bil uporabljen Hofstedejev (2001) model kulturnih dimenzij, in sicer v kontekstu slovenske in italijanske kulture.

V slovenski družbi prevladujejo žensko orientirani kulturni vzorci sodelovanja, vzajemne pomoči, orientiranosti na medosebne odnose idr., pri čemer odstopa od izrazito moško orientirane Italije s prevladujočimi kulturnimi karakteristikami, kot so tekmovalnost, orientiranost na cilje, agresivnost in izražanje moči.

Nadalje Hofstede v slovenski družbi ugotavlja prevladujočo kolektivistično kulturo, kar je posledica več tisočletne tradicije delovanja slovenske družbe (Godina 2009). Gre za kulturni vzorec povezovanja, sodelovanja in enakosti, kar se kaže tudi v visokem vrednotenju enakosti med spoloma, v majhnih socialnih razlikah, varstvu pravic delavcev ipd. Raziskave v zadnjih letih sicer kažejo, da je tudi v Sloveniji porast individualizacije (Bernik 2003; Musek 2003; Ule 2011). Nasprotno od slovenske pa je italijanska družba izrazito individualistično orientirana.

Za Slovenijo je značilna visoka stopnja družbene distribucije moči, kar kaže višjo stopnjo sprejemanja neenake porazdelitve moči med manj privilegiranimi družbenimi

skupinami. Italijanska družba je skladno z ugotovitvami raziskave država z nižjo stopnjo družbene distribucije moči.

Kulturna dimenzija izogibanja negotovim situacijam pa slovensko in italijansko družbo umešča na isti pol kultur, kjer prevladuje občutek ogroženosti in pripravljenost sprejemanja omejitev z namenom zmanjšanja le-te. Hkrati pa je ta dimenzija značilna tudi za vojaško organizacijo.

Rezultati analize kažejo, da so za delovanje pripadnikov na mednarodni operaciji in misiji pomembne tri komponente, in sicer nacionalna kultura, vojaška organizacijska kultura in položaj na mednarodni operaciji in misiji (nacionalna enota ali večnacionalno poveljstvo). Nacionalna kultura se odraža v vrednotah, delovnih in drugih navadah, načinu komunikacije, razumevanju družbenih spolnih vlog, organizaciji dela idr. Sorodnost vojaških organizacijskih kultur se manifestira v vrednotah, stilu vodenja in voditeljskih preferencah, standardizaciji nekaterih postopkov in pravil delovanja ter v jasni hierarhiji.

Nadalje pripadniki in pripadnice razvijejo občutek pripadnosti mednarodni operaciji in misiji. Slednje, poleg pripadnosti nacionalni vojaški organizaciji, predstavlja pomemben vir identifikacije. Ohranjanje identitete poteka preko simbolov, ritualov, ceremonij idr., v okolju MOM pa pomembno mesto zaseda tudi signalizacija identitete, ki se izvaja s pomočjo obleke (uniforme), barv (npr. modra barva OZN), izobešanja simbolov (nacionalne zastave in zastave MOM ter insignije). Pripadniki in pripadnice kljub zavedanju kulturnih razlik, večnacionalno sestavo MOM in posledično medkulturno sodelovanje dojemajo kot izrazito pozitivno, in sicer tako v večnacionalnem poveljstvu kot v nacionalni enoti. V večnacionalnem poveljstvu se integracija razvija v večji meri z zavezanostjo skupnim ciljem, s pripadnostjo delovni skupini in z uporabo skupnega jezika, *lingua franca*. Po drugi strani pa so viri integracije in pripadnosti v nacionalni enoti drugačni, in sicer neformalne zabave in športne aktivnosti, formalni nacionalni dnevi, velikost kontingenta in v veliki meri tudi poveljniki. V obeh pa se razvije določena stopnja pripadnosti, ki jo delim na tisto, ki izvira iz notranjega okolja, in tisto, ki izvira iz zunanjega. Tako se s procesom integracije in oblikovanja identitete razvija tudi skupna kultura, ki temelji na skupnih vrednotah, simbolih in ritualih, ki pa so spreminjajoči. Gre torej za fluidno naravo kulture mednarodne operacije in misije kot organizacije, ki se ne oblikuje v nekem trenutku in ne ostane enaka vse do zaključka MOM, ampak k njej pomemben del prispeva vsaka država in vsak kontingent.

Ključne besede: kultura mednarodne operacije in misije, nacionalna kultura, organizacijska kultura, identiteta, skupni jezik, Slovenska vojska, italijanske oborožene sile

Cross-cultural Cooperation in Multinational Operations and Missions: Case of the Slovenian Armed Forces

ABSTRACT

Since the end of World War II, international operations and missions have become an increasingly important instrument for ensuring international peace and security. The first decade was characterized primarily by diplomatic observer missions. Peacekeeping operations were prevalent during the Cold War, and when the superpowers' blockade relaxed at the beginning of 1990s, the activities in the field of international operations and missions were significantly increased. In the decades following World War II and above all, the Cold War, we witness an evolution of peacekeeping operations in terms of their content, which lead to terminological issues regarding the appropriateness of use of terms denoting various types of interventions. At first, we speak of traditional peacekeeping operations based on operating in the so-called buffer zones and on preventing contacts between conflicting parties. At the end of the Cold War, primarily the United Nations (UN), as well as some regional organizations, focused their efforts, in the spirit of the "toothless tiger" label that accompanied UN to that date, on seeking more efficient ways of implementing peacekeeping operations (see *Agenda for Peace* 1995; *Brahimi Report* 2000; *Capstone Doctrine, Principles and Guidelines* 2008; *A New Partnership Agenda: Charting a New Horizon for UN Peacekeeping* 2010), thereby also changing the operations' typology, methods of implementation, use of force and competences.

The actual implementers of the efforts to achieve international peace and security are countries and their armed forces, as well as other actors, the source of legitimacy of which is among other provided by multinational composition of an international operation and mission. To successfully perform their tasks in a multicultural environment, the members of armed forces need to develop a shared set of rules, procedures, values, customs, symbols, rituals, etc., that connect them despite possible nationally determined cultural differences. In addition to ensuring legitimacy, multinational international operations and missions are characterized by sharing experience, learning to accept and respect diversity, building confidence among nations, standardizing rules and procedures, being aware of and accepting cultural changes and overcoming obstacles related to such changes, getting to know and cooperating with civilian subjects operating in the area of the international operation and mission, etc. To operate in a multinational environment, several factors are necessary: knowing one's own culture and understanding foreign ones, adapting the communication to linguistic diversity, adjusting to dual command and control, dual subordination, flexibility and openness (Antoniotto 1999; Elron et al. 1999, 2003, 2008; Böene 2001; King 2007; Jelušič 2007; Tomforde 2007; Winslow 2008 etc.).

An individual's cooperation in a culturally diverse environment is influenced by several dimensions of his or her culture and identification; primarily by the national culture internalized by an individual through the processes of inculturation and socialization. To define national culture in my doctoral thesis, I drew on Hofstede's model of cultural dimensions. Furthermore, military organizational culture, to the socialization of which a member is subjected upon entering AF and which represents a factor of integration between various AF, is also important. Culture of a military organization is characterized by shared rules, hierarchy, single seniority, subordination, emotions, etc., which connect the members and enhance cohesion.

Jelušič (2003) emphasizes the commitment of the military organization to special goals, tasks and methods, in other words, socialization within the profession, which leads to homogeneity of organizational units and shared organizational mentality. Clear definition of relationships is manifested by the hierarchical structure of the military organization (Garb 2002). Together with the bureaucratic nature, hierarchy and subordination positively impact the integration and efficient operation of the military organization in a multinational environment of an international operation and mission (Elron et al. 1999).

In addition to both above mentioned cultures, an individual's social identities through which he or she transitions and that define him or her in various life periods, are also important. Nation represents one of the more important sources of identification, whereby the nation state plays an important role in the field of reproduction of national identities (Južnič 1993; Rizman 2005). The latter is not in conflict with the strengthening of multiculturalism, which can exist only alongside a strong national identity displacing other extreme sources of identification (Modood 2007). In a multicultural environment, the culture of an international operation and mission also represents an important source of identification.

My doctoral thesis does not discuss various aspects of international cooperation on the political and strategic levels, but considers the challenge the international composition of an international operation and mission poses on members of Slovenian and Italian armed forces on tactical and operative levels. On the political level, the countries in question have different interests, economic statuses, military power, as well as national cultures; however, they also have at least one common goal – ensuring collective security – for the achievement of which both countries cooperate on several international operations and missions. The question that arises is, do AF members overcome possible cultural (and other) differences and in the spirit of reaching common goals of an international operation and mission develop a shared identities? Can we speak of identification with an international operation and mission that dominates over identification with the national military organization? Can we speak of a development of an international operation and mission culture? Last but not least, what role can be assigned to the national culture and similarities between the cultures of both military organizations in interpersonal interactions?

The thesis is based on a triangulation of methods, which enabled mutual verification of data and explanation of findings on 68 interviewed and 211 polled members of Slovenian and Italian armed forces, as well as on observation without intervention, which encompassed visits to SAF members on international operations and missions in Lebanon, Chad, Bosnia and Herzegovina and Kosovo. Hofstede's (2001) model of cultural dimensions was used as the theoretical starting point for defining national culture in the context of Slovenian and Italian culture.

Slovenian society exhibits prevalent female-oriented cultural patterns of cooperation, mutual assistance, orientation towards interpersonal relationships, etc., thus deviating from the expressly male-oriented Italy with prevalent cultural characteristics such as competitiveness, goal-orientation, aggressiveness and shows of power. Hofstede furthermore finds that Slovenian society is characterized by a prevalent collectivistic culture, a consequence of the Slovenian societal traditions spanning several thousand years (Godina 2009). It encompasses a cultural pattern of connections, cooperation and equality, which is also exhibited by the importance assigned to gender equality, small social differences, protecting workers' rights, etc.

Studies conducted in recent years nevertheless show that Slovenia is no exception as far as an increase in individualism is concerned (Bernik 2003; Musek 2003; Ule 2011). By contrast, the orientation of the Italian society is expressly individualistic. Slovenia is furthermore characterized by a high level of social power distribution, which indicates a higher level of acceptance of unequal power distribution among less privileged social groups. According to the study findings, Italy is a country with a lower level of social power distribution. The cultural dimension of uncertainty avoidance places the Slovenian and Italian society on the same pole of cultures with predominant feelings of threat and a readiness to accept limitations with the purpose of decreasing risks. At the same time, this dimension is also characteristic for the military organization.

The results of the analysis show that three components are important for the operation of members on international operations and missions: national culture, military organizational culture and position on international operations and missions (national units and multinational command). National culture is reflected by values, work and other habits, manner of communication, understanding of social gender roles, work organization, etc. The similarity of military organizational cultures is manifested by values, style of leadership and leadership preferences, standardization of certain procedures and rules of operation, as well as by a clear hierarchy.

Furthermore, the members develop a sense of belonging to an international operation and mission. In addition to the sense of belonging to a national military organization, the latter represents an important source of identification. Preserving the identity is carried out by means of symbols, rituals, ceremonies, etc. (Južnič 1993); in the environment of an international operation and mission, the signalization of identity carried out by means of dress (uniforms), colours (e.g. the blue colour of the UN) and display of symbols (flags and insignia – national and those of an international operation and mission) is also important. Despite the awareness of cultural differences, the members perceive the multinational composition of the international operation and mission and consequently the intercultural cooperation as extremely positive, both in the multinational command and in within national units. In the multinational command, the integration develops to a higher degree through commitment to common goals, belonging to a work group and use of a common language, *lingua franca*. On the other hand, in national units, the sources of integration and sense of belonging are different – they encompass informal parties, sports activities, formal national days, contingent size and, to a higher degree, the commanding officers. A certain sense of belonging develops in both environments, whereby I draw a distinction between a sense of belonging originating from an internal environment and a sense of belonging originating from an external environment. Thus, a common culture based on shared values, symbols and rituals that nevertheless vary is developed by a process of integration and identity formation. The nature of the culture of an international operation and mission as an organization that is not formed in a given moment and does not remain static until the completion of the operation or mission is thus fluid, with each country and each contingent contributing an important part.

Key words: culture of international operation and mission, military culture, national culture, identity, *lingua franca*, Slovenian Armed Forces, Italian Armed Forces

KAZALO

	POVZETEK.....	4
	ABSTRACT.....	7
1	UVOD	15
2	METODOLOŠKI OKVIR.....	24
2.1	Predmet in cilj analize	24
2.3	Hipoteze.....	25
2.4	Metode raziskovanja	29
3	NACIONALNA KULTURA	35
3.1	Kultura	36
3.2	Identiteta	40
3.3	Vrednote	45
3.4	Simboli	48
3.5	Jezik.....	50
3.6	Stereotipi.....	54
3.7	Dimenzije nacionalne kulture	57
3.7.1	<i>Dimenzija moške nasproti ženski orientiranosti</i>	<i>58</i>
3.7.2	<i>Dimenzija individualizma nasproti kolektivizmu.....</i>	<i>65</i>
3.7.3	<i>Dimenzija družbene distribucije moči (DDM)</i>	<i>72</i>
3.7.4	<i>Dimenzija izogibanja negotovim situacijam (INS)</i>	<i>78</i>
3.7.5	<i>Dimenzija dolgoročne nasproti kratkoročni orientiranosti.....</i>	<i>83</i>
3.8	Kritike Hofstedejevega modela nacionalnih kulturnih dimenzij.....	84
3.9	Slovenska nacionalna kultura in temeljne vrednote	87
3.9.1	<i>Slovenska varnostna kultura – javno mnenje.....</i>	<i>90</i>
3.9.2	<i>Slovenska varnostna kultura v kontekstu sprejemljivega tveganja.....</i>	<i>92</i>
3.9.3	<i>Hofstedejeve kulturne dimenzije v varnostnem kontekstu</i>	<i>97</i>
4	ORGANIZACIJSKA KULTURA VOJAŠKE ORGANIZACIJE	101
4.1	Organizacijska kultura in vrednote	101
4.2	Značilnosti vojaške organizacijske kulture	106
4.3	Moška orientiranost vojaške kulture kot del žensko orientirane družbe	109
4.4	Vodenje v vojaški organizaciji	113
4.5	Koncept voditeljstva na MOM	119
4.6	Kultura in vodstveni tipi	122

4.7	Konflikt med organizacijo in zasebnim življenjem	125
4.8	Povezanost nacionalne in organizacijske kulture.....	130
4.9	Organizacija v mednarodnem okolju.....	135
5	MEDNARODNE OPERACIJE IN MISIJE	138
5.1	Večkulturno okolje.....	142
5.1.1	<i>Sobivanje večnacionalnih enot</i>	<i>146</i>
5.2	Potencialna nesoglasja	150
5.3	Povezovalni mehanizmi	152
6	KULTURNE DIMENZIJE IN ZGODOVINSKI KONTEKST SODELOVANJA SLOVENSKE VOJSKE IN ITALIJANSKIH OBOROŽENIH SIL	158
7	PREUČEVANA SUBJEKTA.....	162
7.1	Italijanske oborožene sile.....	162
7.1.1	<i>Organizacijska kultura italijanskih oboroženih sil</i>	<i>164</i>
7.1.2	<i>Mednarodne operacije in misije Republike Italije</i>	<i>165</i>
7.2	Slovenska vojska	166
7.2.1	<i>Organizacijska kultura Slovenske vojske</i>	<i>166</i>
7.2.2	<i>Slovenski 'mirovniki in mirovnice'</i>	<i>168</i>
7.2.3	<i>Odraž nacionalnih kulturnih dimenzij v vojaški kulturi SV</i>	<i>169</i>
7.2.4	<i>Mednarodne operacije in misije, na katerih sodeluje Slovenska vojska.....</i>	<i>171</i>
8	ANALIZA STALIŠČ PRIPADNIKOV OBOROŽENIH SIL NA MEDNARODNI OPERACIJI IN MISIJI	173
8.1	Operacionalizacija Hofstedejevih dimenzij v okolju MOM	174
8.2	Demografska slika	176
8.3	Ob stiku nacionalnih kultur	179
8.3.1	<i>Kulturne raznolikosti in stereotipi</i>	<i>180</i>
8.3.2	<i>Sprejemljivost raznolikih izvajalcev na MOM</i>	<i>185</i>
8.4	Sorodnost vojaških organizacijskih kultur	189
8.4.1	<i>Vojaško vodenje v okolju mednarodne operacije in misije</i>	<i>189</i>
8.4.2	<i>Pristop k delu</i>	<i>195</i>
8.5	Kultura mednarodne operacije in misije	202
8.5.1	<i>Identiteta in simboli</i>	<i>202</i>
8.5.2	<i>Vodenje in poveljevanje kot del kulture mednarodne operacije in misije.....</i>	<i>208</i>
8.5.3	<i>Lingua Franca</i>	<i>212</i>
8.5.4	<i>Formalni odnosi</i>	<i>217</i>

8.5.5	<i>Neformalni odnosi</i>	219
8.5.6	<i>Povezovalni mehanizmi</i>	224
8.5.7	<i>Pomen osebnosti in zaupanje med pripadniki na MOM</i>	232
8.5.8	<i>Zaznava pravične delitve nalog</i>	238
8.5.9	<i>Težave in izzivi</i>	241
9	REZULTATI PRIMERJALNE ANALIZE	249
10	SKLEP	271
10.1	Verifikacija hipotez	271
10.2	Temeljna spoznanja.....	279
11	LITERATURA	287
12	STVARNO IN IMENSKO KAZALO	316
	PRILOGA A: Vprašalnik za polstrukturirani intervju	321
	PRILOGA B: Anketni vprašalnik za pripadnike Slovenske vojske in italijanskih oboroženih sil	323
	PRILOGA C: Anketni vprašalnik za pripadnike Slovenske vojske v večnacionalnem poveljstvu	327

KAZALO GRAFOV

Graf 3.1:	Hofstedejev indeks kulturnih dimenzij.....	88
Graf 3.2:	Zaupanje Slovenskega javnega mnenja v Slovensko vojsko	89
Graf 3.3:	Sodelovanje SV na mirovnih in humanitarnih operacijah.....	92
Graf 3.4:	Sodelovanje RS na mednarodnih mirovnih operacijah	93
Graf 3.5:	Sprejemljivost uporabe sile.....	94
Graf 8.1:	Povprečno znanje angleškega jezika med zvrstmi	198
Graf 8.2:	Razvrščanje povezovalnih mehanizmov med pripadniki italijanskih OS.....	227
Graf 8.3:	Razvrščanje povezovalnih mehanizmov med pripadniki Slovenske vojske.....	231
Graf 8.4:	Razvrščanje pomena osebnostnih lastnosti pripadnikov na MOM.....	234
Graf 8.5:	Razlike med čini - tovarištvo	235
Graf 8.6:	Razlike med čini - kompetentnost.....	236
Graf 9.1:	Povezovalni dejavniki: pripadniki SV in italijanskih OS.....	261

KAZALO SLIK

Slika 3.1:	Razmerje med nacionalno kulturo in percepcijo varnosti.....	97
Slika 8.1:	Značilnosti vodje v kulturno heterogenem okolju – pričakovanja pripadnikov italijanskih OS	189
Slika 8.2:	Značilnosti vodje v kulturno heterogenem okolju – pričakovanja pripadnikov Slovenske vojske: večnacionalno poveljstvo	194
Slika 8.3:	Značilnosti vodje v kulturno heterogenem okolju – pričakovanja pripadnikov Slovenske vojske: nacionalna enota	194
Slika 10.1:	Percepcija pozitivnih in negativnih kulturnih lastnosti	279
Slika 10.2:	Ravni kultur na MOM.....	280
Slika 10.3:	Pomen kultur za sodelovanje v okolju MOM.....	281
Slika 10.4:	Proces nastajanja skupne identitete in kulture na MOM.....	282

KAZALO TABEL

Tabela 3.1:	Podpora sodelovanja SV na mirovnih in humanitarnih operacijah	94
Tabela 3.2:	Sprejemanje tveganja.....	95
Tabela 3.3:	Umik v primeru smrtnih žrtev	96
Tabela 3.4:	Zaupanje v institucije v povezavi s sprejemanjem neizogibnosti tveganja življenj	97
Tabela 4.1:	Razmerje med zahtevami organizacije in zasebnim življenjem	128
Tabela 8.1:	Odražanje Hofstedejevih kulturnih dimenzij na MOM	175
Tabela 8.2:	Struktura intervjuvanih pripadnikov Slovenske vojske	178
Tabela 8.3:	Delo v večnacionalnem okolju	196
Tabela 8.4:	Dejavniki, pomembni za sodelovanje v večkulturnem okolju MOM.....	197
Tabela 8.5:	Percepcija pomena različnih dejavnikov za izvajanje nalog na MOM, med pripadniki različnih zvrsti	197
Tabela 8.6:	Testiranje razlik med zvrstmi	198
Tabela 8.7:	Znanje katerega jezika bi želeli izboljšati.....	216
Tabela 8.8:	Test razlik med čini – tovarištvo	235

Tabela 8.9: Test razlik med čini – kompetentnost	236
Tabela 8.10: Enakopravna delitev bremen.....	238
Tabela 8.11: Enakopravnost med narodi v UNIFIL.....	239
Tabela 8.12: Izvor napetosti med pripadniki na MOM	243
Tabela 8.13: Izvor napetosti med pripadniki v nacionalni enoti in večnacionalnem poveljstvu.....	248
Tabela 9.1: Vodenje na MOM v teoriji nasproti realnim pričakovanjem udeležencev	267

1 UVOD

Vpetost sveta v neprestane konflikte, znotraj- in meddržavne oborožene spopade, vojne in druge oblike nasilja, ne destabilizira zgolj ožjega okolja, ampak so posledice občutene širše v regiji oziroma dosegajo svetovne razsežnosti. Različne združbe, entitete, nacionalne države in nenazadnje mednarodna skupnost so se skozi zgodovino posluževali različnih prijemov za doseganje želenih ciljev, zagotavljanje lastnih interesov in vedno do določene mere tudi za doseganje miru ali vsaj stabilnosti.

Po drugi svetovni vojni nastala Organizacija združenih narodov (OZN) je, kot naslednica Društva narodov, prva globalna mednarodna organizacija, katere cilj je zagotavljati mednarodni mir in varnost (Grizold 2001, 150–151; King 2004). V času hladne vojne je bilo delovanje OZN omejeno predvsem zaradi politično-idejnih sporov med dvema stalnima članicama Varnostnega sveta OZN (VS OZN), in sicer Združenimi državami Amerike (ZDA) ter Sovjetsko zvezo (SZ). Pri tem so se politična nesoglasja odražala v pogosti uporabi veta in posledično blokadah VS OZN pri sprejemanju odločitev o posredovanju na konfliktnih, vojnih in drugih območjih, s čimer je bilo oteženo uspešno izpolnjevanje nalog VS OZN.

Do sprejetja resolucije (SCR 83) o vojaškem posredovanju z mandatom VS OZN je prišlo prvič ob agresiji Severne Koreje na Republiko Korejo (*Soviets Boycott United Nations Security Council*). To je omogočil bojkot zasedanja VS OZN s strani predstavnikov Sovjetske zveze, legalnost resolucije pa je bila potrjena s strani Mednarodnega kazenskega sodišča (*International Court of Justice*) (Tomuschat 2008). V duhu pogostih sporov med stalnimi članicami in zaradi nezmožnosti nadaljnjega ukrepanja VS OZN v konkretnem primeru agresije Severne Koreje na Republiko Korejo je Generalna skupščina OZN leta 1950 sprejela resolucijo 377(V), poimenovano Združeni za mir (*Uniting for Peace*), ki omogoča sklic izredne seje z namenom razprave o vprašanju, ki pomeni grožnjo miru, kršitev miru ali dejanje agresije, in na katerem lahko Generalna skupščina državam članicam priporoči

sprejetje kolektivnih ukrepov za ohranitev ali vzpostavitev miru (Tomuschat 2008).¹ Vendarle pa gre v tej resoluciji zgolj za priporočila in ne za pravno obvezo kot v primeru, ko resolucijo sprejme VS OZN.

Uporaba pojma mirovne operacije² OZN je vezana na preseganje paralize VS OZN in zagotavljanje kolektivne varnosti, pri čemer je kot prva mirovna operacija OZN, ki presega preiskovalne, nadzorne ter opazovalne operacije in misije, opredeljeno posredovanje v Egiptu leta 1956 (Grošelj 2007, 13). Goulding (1993, 452) obdobje od petdesetih do sedemdesetih let prejšnjega stoletja opredeli kot zlato dobo mirovništva OZN, ko je bila vzpostavljena večina tradicionalnih operacij ohranjanja miru (*peacekeeping*). Število sprejetih resolucij VS OZN se je sicer po koncu hladne vojne na letni ravni dvignilo iz dobrih deset na več deset, pri čemer je pomembna tudi vsebina resolucij in pristojnosti, ki so z mandatom podeljene mirovnim silam (Security Council resolutions 2012).

Kot odgovor na delno paraliziranost VS OZN pri sprejemanju odločitev, s katerimi je bilo pogojeno zagotavljanje kolektivne varnosti, so se oblikovale regionalne zveze za zagotavljanje kolektivne obrambe (Grizold 2001, 153–154). Delovanje regionalnih mednarodnih organizacij, med njimi tudi Severnoatlantskega zavezništva (Nato) in Zahodnoevropske unije (ZEU) (od leta 1992 integralni del Evropske unije (EU)), temelji na 51. členu Ustanovne listine OZN, ki vsaki napadeni državi dovoljuje obrambo. Ne glede na pomanjkljivosti sistema kolektivne varnosti znotraj OZN pa mandat VS OZN vendarle zagotavlja vsaj politično legitimnost (AJP-3.4.1) tudi za posredovanje regionalnih organizacij.

Kymlicka (2007, 11; glej tudi Huntington 1993) relativizira vlogo OZN kot organizacije vseh ljudi, narodov in kultur, saj prevladujoča teža pri oblikovanju njene politike in kulture izhaja iz razmerja moči držav, pri čemer so države Zahoda v zadnjih desetletjih politično, ekonomsko in vojaško dominirale, medtem ko je danes opazna redistribucija moči ter nastanek novih centrov (Buzan 1991, 434–435). Pri tem pa ne

¹ SZ je po 'porazu', ki ga je zanjo predstavljalo sprejetje resolucije 83, prenehala z bojkotom zasedanj VS OZN, zaradi česar nadaljnje resolucije glede vojne med Severno Korejo in Republiko Korejo niso bile sprejete.

² Grošelj skladno s terminologijo OZN uporablja termin *mirovne operacije*, medtem ko v tej doktorski disertaciji zaradi konsistentnosti uporabljam poimenovanje *mednarodne operacije in misije*.

govorimo le o ekonomskem vzponu, ampak tudi kulturnem, pri čemer gre za vprašanje prevlade v kontekstu občin civilizacijskih vrednot (Buzan 2010).

Nacionalna država pa ostaja privilegirana struktura političnega organiziranja v mednarodnem prostoru kljub nastanku transnacionalnih gibanj, ki jih kot partnerja ne sprejema niti OZN (Rizman 2001, 30–32).³ S tem je OZN odvzeta njena univerzalna in globalna vloga zagotavljanja mednarodnega miru in varnosti v imenu ter predvsem v dobro vseh (prav tam). Veliko ljudstev, kulturnih skupin in držav tako ostaja nezastopanih, čeprav se OZN označuje kot 'mi ljudstva Združenih narodov'.

Mednarodne operacije in misije (MOM)⁴, kot eden od instrumentov zagotavljanja mednarodnega miru in varnosti, v Ustanovni listini OZN sicer nimajo jasnega mesta, saj jih ne definira niti VI. (mirno reševanje sporov) niti VII. poglavje (akcije v primeru ogrožanja in kršitev miru ter agresivnih dejanj), zato jih je nekdanji generalni sekretar VS OZN Dag Hammarskjöld vsebinsko umestil med obe omenjeni poglavji (*Chapter six-and-a-half*) (glej Goulding 1993, 453; Grizold 2001; Jelušič 2005). Pravna podlaga za izvajanje MOM pa leži v VI., VII. in VIII. poglavju Ustanovne listine OZN (*Principles and Guidelines* 2008). V času hladne vojne so MOM predstavljale zgolj delno uspešen odgovor na blokado zagotavljanja mednarodnega miru in varnosti zaradi ideološko-političnih nasprotij, v zadnjih dveh desetletjih pa predstavljajo instrument, s katerim se OZN, Nato in druge regionalne mednarodne organizacije odzivajo na spreminjajočo se naravo groženj varnosti v mednarodnem okolju.

Oblike MOM so se sicer skozi desetletja spreminjale, kar je vodilo tudi v terminološke zagate glede primernosti uporabe poimenovanja različnih tipov posredovanj. Sprva govorimo o klasičnih operacijah ohranjanja miru (*peacekeeping*), ki so temeljile na

³ V najboljšem primeru le kot opazovalce.

⁴ V doktorski nalogi uporabljam v Sloveniji uveljavljen termin **mednarodne operacije in misije**. Slednji je bil leta 2010 uradno sprejet v Strategiji sodelovanja RS na mednarodnih operacijah in misijah ter definiran kot: » ... obsega vse oblike delovanja vojaških, civilnih, reševalnih in drugih zmogljivosti v mednarodnem okolju pod ustreznim mandatom ali v skladu z dvostranskimi dogovori oziroma na podlagi prošnje tretje države. Gre za mirovne operacije vseh vrst, operacije kriznega odzivanja, mednarodne civilne misije in mednarodne reševalne operacije. Mednarodne operacije in misije zajemajo različne oblike delovanja od vojaških, reševalnih, civilnih, humanitarnih, razvojnih in ostalih, vključno z materialno, finančno in drugo vrsto pomoči, z namenom doseganja sinergičnih učinkov.«

tako imenovanem tamponskem delovanju in preprečevanju stika med sprtimi stranmi, pri čemer je bilo število sprejetih resolucij VS OZN in posledično število dejanskih MOM zelo nizko. V začetku devetdesetih se je blokada velesil sprostila, aktivnosti OZN na področju mirovnih operacij pa so se znatno povečale. V tem obdobju se je OZN v duhu dotedanjega poimenovanja 'brezzobi tiger' usmerila v iskanje učinkovitejšega načina izvajanja mednarodnih operacij in misij (glej *Agenda for Peace* 1995; *Brahimi Report* 2000; *Capstone Doctrine: Principles and Guidelines* 2008; *A New Partnership Agenda: Charting a New Horizon for UN Peacekeeping* 2010), ob čemer se je spreminjala tudi tipologija MOM ter način izvajanja, uporabe sile, pristojnosti. Tako danes poleg operacij ohranjanja miru (*peacekeeping*) govorimo še o operacijah ustvarjanja miru (*peacemaking*), izgradnje miru (*peacebuilding*), o preventivni diplomaciji (*preventive diplomacy*) in operacijah vsiljevanja miru (*peace enforcement*). Vse naštetе operacije in misije OZN zajame s pojmom mirovne operacije (*peace operations*), ki je prišel v rabo šele leta 2000 s tako imenovanim Brahimijevim poročilom (Jelušič 2005, 13). Zveza Nato k naštetim dodaja še operacije zagotavljanja humanitarne pomoči (*humanitarian relief*) in preventivno delovanje, ki ga razume kot preprečevanje konfliktov (*conflict prevention*) (AJP-3.4.1). Prav tako pa od OZN razlikuje tudi terminološko poimenovanje, saj uporablja skupen pojem operacije v podporo miru (*peace support operations*) in operacije kriznega odzivanja (*crisis response operations*) (AJP-3.4.1). V Evropski uniji pojem 'mirovne operacije' sicer ni uveljavljen, vendar pa so mirovna prizadevanja⁵ v okviru evropske varnostne in obrambne politike poimenovana 'operacije vojaškega in civilnega kriznega upravljanja' (Jelušič 2005, 13; Garb in Ober 2005, 97).

Rizman (2011) kritično ovrednoti mednarodne operacije in misije, ki delujejo pretežno na podlagi vojaške moči držav udeleženk konkretne operacije. Poudarja, da paradigma varnosti, temelječa na vojaški intervenciji, v globalnem svetu ni več sprejemljiva. Prav tako ni sprejemljivo soočanje z varnostnimi izzivi, ki izhaja iz predpostavke, da so tako imenovani svetovni policisti države, ki zagotavljajo mir, čeprav so dejansko možni akterji kaosa (prav tam). Veliko konfliktov je namreč znotrajdržavnih, torej med skupinami znotraj države in ne med državami, prav tako

⁵ Gre za aktivnosti, primerljive z mirovnimi operacijami OZN ali Natovimi operacijami v podporo miru.

postajajo vedno pogostejše žrtve nasilja civilisti (Hodžič 2010, 34–35). V kontekstu spremenjenih dejavnikov ogrožanja mednarodnega miru in varnosti prihaja do redefinicij vloge nacionalne države, mednarodne skupnosti in tudi OZN pri zagotavljanju mednarodnega miru in varnosti. ICISS⁶ je izdal poročilo, iz katerega izhaja koncept Odgovornost varovati (*Responsibility to Protect*), v katerem je država opredeljena kot primarna nosilka odgovornosti za zavarovanje civilnega prebivalstva, v primeru njene nezmožnosti učinkovitega posredovanja pa naj posreduje mednarodna skupnost (Evans 2008, 38–43). Pri tem je pomemben hiter in učinkovit odziv mednarodne skupnosti, skladno s VI. ali VII. poglavjem ustanovne listine OZN, pri čemer je prioriteta preventivno delovanje (*Implementing the Responsibility to Protect*).

Beck (1986; 1999; 2009) kljub geografski oddaljenosti konfliktov in vojn, ki zahodnega sveta ne ogrožajo neposredno, govori o družbi tveganja. Zahodne države so s spodbujanjem strahu pred bolj ali manj znanim sovražnikom (v zadnjih letih razne vrste fundamentalizmov) dosegle družbeni konsenz o odpovedi določenim osebnim pravicam, s ciljem zagotoviti višjo stopnjo varnosti. Beck (2009, 79-80) ob tem ugotavlja, da gre za dve nepovezani dimenziji, saj dejansko družba z odpovedjo določenim svoboščinam in pravicam ni pridobila nič več varnosti. Prav nasprotno, zaradi ukrepov držav se je stopnja ogroženosti zvišala. Vladajoče elite zahodnih držav so namreč zaznale, da lahko s pomočjo koncepta tveganja dosežejo želene državne in politične spremembe ter predvsem okrepijo vlogo države kot družbenega zaščitnika. Zgoraj omenjena politična konstrukcija tveganja je v kontekstu kopenhavenske šole opredeljena s konceptom sekuritizacije kot politizacije varnostnih tem in izhaja iz predpostavke, da je občutek ogroženosti v javnosti mogoče doseči s prezentacijo določene situacije kot pomemben vir ogrožanja (Buzan, Weaver in de Wilde 1998, 25–29).⁷

Države kot nosilke mirovnihi aktivnosti nosijo politično odgovornost za zagotavljanje mednarodnega miru in varnosti, nosilci prizadevanj in izvajalci zavez pa so oborožene sile (OS) ter razni civilni akterji, ki izvajajo konkretne naloge ter težijo k doseganju ciljev mednarodne operacije in misije. Temeljni pogoj in dejavnik

⁶ International Commission on Intervention and State Sovereignty (ICISS).

⁷ Največkrat gre za politično sekuritizacijo, ni pa nujno.

legitimnosti MOM je večnacionalna sestava vojaških sil in ostalih civilnih akterjev. Večnacionalnost oboroženih sil pa se ne pojavlja prvič v zgodovini, saj že samo v evropskem okolju poznamo oborožene sile, ki so delovale na večnacionalni osnovi, čeprav v drugačni obliki in z drugim namenom ter cilji.⁸ Ob tem pa teh vojska ne gre enačiti z današnjimi večnacionalnimi silami na MOM, saj je šlo pri prvih za stalno strukturo na ravni države/federacije. Takšno državo je, kljub njeni nacionalni raznolikosti, povezoval vrednotni sistem, norme in določena stopnja kulturne enotnosti. Pripadniki so bili znotraj vojaške organizacije podrejeni skupnim pravilom, postopkom, vojaškemu izrazoslovju, enotnemu jeziku, hierarhiji, stopnji formalizacije odnosov idr.⁹

Težnje Nata so čim bolj poenotiti delovanje OS držav članic, pri čemer ostaja dejstvo, da na delovanje posamezne vojaške organizacije vpliva nacionalna kultura, ki jo skozi procesa socializacije¹⁰ in inkulturacije (Južnič 1987, 55) prevzamejo njeni pripadniki. Tako se organizacijska kultura oboroženih sil sooblikuje preko njenih članov, ki so pomembni dejavnik oblikovanja kulture vsake organizacije.

Tudi v večkulturnem okolju morajo za uspešno izvajanje nalog pripadniki razviti skupen sistem pravil, postopkov, vrednot, norm, običajev, simbolov, ritualov idr., kar jih povezuje, kljub morebitnim nacionalno pogojenim kulturnim razlikam. Z večnacionalno sestavo sil se breme zagotavljanja ali ohranjanja relativne varnosti v mednarodnem okolju približno enakomerno porazdeli med države članice posameznih organizacij. O nujnosti večnacionalne sestave sil, ki daje mednarodni operaciji in misiji določeno stopnjo legitimnosti, obstaja širši konsenz. Za tovrstni

⁸ Za primer lahko vzamemo avstro-ogrsko vojsko s svojo večnacionalno strukturo, enako velja za sovjetsko Rdečo armado, francosko tujsko legijo in nenazadnje tudi za Jugoslovansko ljudsko armado, ki je predstavljala talilni lonec narodov živečih znotraj federacije (Klein 2003, 310).

⁹ Danes v Evropi poznamo stalno večnacionalno formacijo OS, in sicer nemško-francosko brigado Eurocorps, ki deluje pod skupnim poveljstvom. Eurocorps je odprt za vse države Nata ali EU in funkcionira kot sila za hitro posredovanje, na voljo je članicam Nata in EU (Eurocorps, 2009).

¹⁰ Na primer Hofstede (2001, 300) z analizo moške/ženske kulturne orientiranosti ugotavlja, da otroci v zelo zgodnjem obdobju socializacije ponotranjijo s spolom pogojene vzorce obnašanja. Tako na primer v ZDA že s petimi leti kar 61 odstotkov preučevanih otrok na postavljena vprašanja odgovarja skladno z naučenimi spolnimi vzorci. Odstotek pri osemletnikih zraste še za 10, pri petnajstih letih pa spolne stereotipe ponotranji 89 odstotkov mladostnikov.

MOM je poleg zagotavljanja legitimnosti značilno tudi deljenje izkušenj, učenje sprejemanja in spoštovanja raznolikosti, gradnja zaupanja med narodi, standardizacija pravil in postopkov, zavedanje in sprejemanje kulturnih razlik ter premagovanje s tem povezanih ovir, spoznavanje civilnih subjektov delujočih na območju MOM in sodelovanje z njimi idr. Za delovanje v večnacionalnem okolju so potrebni: poznavanje lastne kulture in razumevanje tujih, jezikovni raznolikosti prilagojena komunikacija, prilagajanje dvojni liniji poveljevanja in kontrole (nacionalni in MOM), dvojna podrejenost, fleksibilnost, odprtost itn. (Antoniotto 1999; Elron in dr.1999, 2003, 2008; Böene 2001; King 2007; Jelušič 2007; Tomforde 2007; Winslow 2008 idr.).

Vedno večja intenziteta mednacionalnega sodelovanja v okolju MOM osvetljuje nekatere izzive, med katerimi so posebej izpostavljena komunikacija v kontekstu uporabe enotnega jezika¹¹ in zgodovinska dejstva (Jelušič 2007, 40), ki vplivajo na osebne in profesionalne odnose med pripadniki v večnacionalnem okolju MOM. Pri tem igrajo dokaj pomembno vlogo stereotipi, ki se razvijejo kot posledica zgodovinskih dogodkov ali preteklih izkušenj, in vplivajo na širše sprejeto mnenje enega naroda o drugem.

V globalnem merilu je Slovenija manj vplivna, upoštevajoč njeno ekonomsko in vojaško moč (Giddens 1990), oziroma je mala država glede na politično in (v 21. stoletju vedno pomembnejšo) informacijsko moč (Bučar 1992; Grizold in Vegič 2001; Šabič 2002; Svete 2008). Pri tem pa naštetih viri moči niso edini determinirajoči dejavniki položaja posamezne države v mednarodnem okolju (Strange 1995). Njena avtonomija, suverenost in položaj se odražajo tudi v ohranjanju teritorialnih pravic ter razvijanju oziroma ohranjanju nacionalnih kultur in identitet (Rizman 2005, 581).

Položaj in vloga države v mednarodnem prostoru se nadalje reflektirata tudi skozi aktivno udeležbo pri zagotavljanju mednarodne varnosti in stabilnosti.¹² Poleg ozemlja, prebivalstva in ekonomske moči, ki vplivajo na vojaško moč, bi izpostavila

¹¹ Uradni jezik je sicer praviloma angleški, vendar pa se posebej v določenih narodih pojavljajo velike težave zaradi neznanja jezika. Pri tem imamo Slovenci prednost zaradi tradicionalnega učenja jezika že v osnovni šoli, medtem ko na primer Italijani to počno šele zadnjih nekaj let.

¹² Booth (2007) relativizira tradicionalno vlogo države pri zagotavljanju mednarodnega miru in varnosti ter govori o globalni varnosti, pri zagotavljanju katere sodelujejo različni akterji.

še zgodovinsko izkušnjo naroda. Slovenija ima pretekle vojaške izkušnje vezane zgolj na obrambne vojne, nima pa niti napadalnih niti imperialističnih izkušenj.¹³ Mesto, ki ga posamezna država zaseda pri oblikovanju mednarodne varnostne politike in aktivnosti, ki jih prevzame z namenom zagotavljanja stabilnosti, je povezano z njenim ekonomskim, političnim, vojaškim ... položajem v mednarodnem okolju. Male države v primerjavi z velikimi v mednarodnem prostoru nimajo niti toliko sredstev niti moči za doseganje svojih ciljev (Keohane, 1969), zato morajo svoje prednosti, ki jih pod določenimi pogoji in v konkretnih okoliščinah ima vsaka država, toliko bolj smotrno izkoristiti v lastno dobrobit in z namenom prispevati h kolektivni varnosti (Zupančič in Udovič 2011, 40–43). Gre torej za moč in vpliv, ki se pomembno odražata tudi pri uporabi instrumenta mednarodnih operacij in misij za doseganje stabilnosti ter varnosti v mednarodnem okolju.

Po koncu hladne vojne sicer prihaja do intenzivnejšega sodelovanja med članicami mednarodne skupnosti, vendar pa države še vedno vodijo njihovi nacionalni interesi (Beck 2009). Večnacionalna struktura mednarodnih operacij in misij je pod okriljem OZN, Nata, EU ali drugih organizacij potrebna, in sicer s finančnega vidika zaradi zagotavljanja legitimnosti in tudi stremljenja k deljenju bremena. Ob tem pa sodelovanje predstavlja tudi izziv, saj na politični ravni zahteva prilagoditev nacionalnih interesov skupnemu cilju, medtem ko lahko na operativni in taktični ravni v položaj partnerjev postavlja oborožene sile kulturno, zgodovinsko, politično in drugače zelo raznolikih držav.

Preučevanja večnacionalnih operacij in misij ni mogoče zastaviti zgolj kot seštevek posameznih ravni delovanja ali različnih dejavnikov, pomembnih za delo in življenje na MOM. Za razumevanje okolja MOM je k preučevanju potrebno pristopiti holistično, upoštevajoč prepletanje nacionalnih kultur sodelujočih narodov in vojaške organizacije, položaja, ki ga posameznik zaseda znotraj MOM, število sodelujočih držav ter vpliv sodelovanja MOM na nacionalne oborožene sile, ki se odraža v divergenci med tradicionalno vojaško kulturo in kulturo, izhajajočo iz MOM. Poleg

¹³Tukaj lahko primerjamo npr. Slovenijo in Belgijo, katere ozemlje obsega približno 1,5 Slovenije, vendar pa jo njena gosta naseljenost, močno gospodarstvo ter imperialistične izkušnje postavljajo v drugačen položaj in vplivajo na njeno vlogo v mednarodnih odnosih, tudi pri zagotavljanju kolektivne varnosti.

neposrednih dejavnikov vpliva na sodelovanje na MOM, je potrebno upoštevati še politično raven, kjer prihaja do spreminjanja vloge in pomena nacionalne države v kontekstu globalizacije in multikulturalizacije sveta.

Predmet preučevanja v doktorski nalogi je Republika Slovenija in njene oborožene sile (Slovenska vojska) kot primer male države, ki pa se je ravno zaradi svoje majhnosti prisiljena povezovati, pri čemer se je v preteklosti na MOM največ vezala na Italijo, v mnogih pogledih večjo in močnejšo akterko v mednarodni skupnosti.¹⁴ Na politični ravni sicer gre za državi z raznolikimi interesi, z različnim ekonomskim položajem, vojaško močjo in tudi nacionalno kulturo, kljub temu pa ima s Slovenijo vsaj en skupen cilj, in sicer zagotavljanje kolektivne varnosti.

V doktorski nalogi se nisem ukvarjala z različnimi vidiki mednarodnega sodelovanja na politični ali strateški ravni, ampak z izzivom, ki ga medkulturna sestava MOM predstavlja pripadnikom in pripadnicam vojaške organizacije, v tem primeru Slovenske vojske in italijanskih oboroženih sil.

Vprašanje, ki se zastavlja, pa je, ali pripadniki in pripadnice OS presežejo morebitne kulturne (in druge) razlike ter v duhu doseganja skupnih ciljev MOM razvijejo občutek pripadnosti. Ali lahko govorimo o identifikaciji z MOM, ki v času napotitve prevlada nad identifikacijo z nacionalno vojaško organizacijo? Lahko v primeru pozitivnega odgovora na zgoraj postavljeni vprašanji govorimo celo o razvoju kulture MOM?

¹⁴ Ob tem pa je velikost in politična, ekonomska, vojaška ... moč do določene mere stvar subjektivne ocene in samozaznave, saj je Italija v primerjavi s Slovenijo res precej močnejša v različnih segmentih, ne pa tudi v primerjavi z npr. Združenimi državami Amerike in Veliko Britanijo.

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 Predmet in cilj analize

V doktorskem delu bom v prvi vrsti preučevala delovanje Slovenske vojske v večnacionalnem okolju mednarodnih operacij in misij OZN, EU in Nata. Zaradi svoje velikosti se Slovenija na MOM povezuje z večjimi in finančno močnejšimi državami, največkrat s sosednjo Italijo. Tako imajo na delovanje pripadnikov in pripadnic Slovenske vojske pomemben vpliv pripadniki italijanskih oboroženih sil. Predmet preučevanja torej ne bodo zgolj pripadniki Slovenske vojske, ampak tudi pripadniki italijanskih oboroženih sil.

Prvi cilj je ugotoviti, ali so nacionalne kulturne značilnosti pomembne za sodelovanje med pripadniki različnih oboroženih sil v okolju mednarodne operacije in misije. Drugi cilj je opredeliti pomen organizacijske kulture vojaške organizacije, ki poleg nacionalne kulture predstavlja vir identifikacije pripadnikov in pripadnic. Tretji cilj je ugotoviti, ali pripadniki razvijejo občutek pripadnosti mednarodni operaciji in misiji ter oblikujejo skupno identiteto ali tako imenovano kulturo MOM.

2.3 Hipoteze

H 1: Nacionalna kultura okolja, v katerem je bil posameznik deležen primarne in sekundarne socializacije, se odraža v odnosih in pri opravljanju skupnih nalog pripadnikov OS.

Posameznik v svojem življenju razvije različne identitete in prehaja med različnimi skupinami. Individualna identiteta vsakega posameznika je vsota človekovih zasebnih lastnosti (osebnosti, telesnih značilnosti idr.) in človekove družbenosti, torej potrebe po interakciji (Južnič 1993, 101–103). Posameznik nadalje v življenju razvija tudi različne skupinske (Južnič 1993) oziroma socialne (Tajfel in Turner 1985; Stryker in Burke 2000) identitete, in sicer kot umeščanje sebe in drugih v različne socialne skupine, ki se oblikujejo glede na socialni kontekst, v katerega je posameznik postavljen. Enega izmed pomembnejših virov identifikacije predstavlja narod, torej nacionalna kultura, pomanjkanje katere lahko vodi v fragmentacijo družbe in morebitno nadomeščanje identifikacije narodom z različnimi manj zaželenimi in velikokrat ekstremnimi viri (Modood 2007; Guibernau 2007). V večini držav, posebej etnično heterogenih, sicer prihaja do prepletanja različnih kulturnih vzorcev, vendar pa je Hofstede (2001) razvil model, ki do danes najceloviteje zajema prevladujoče kulturne dimenzije v posameznih državah. Slednjega sem uporabila tudi za izhodišče preučevanja nacionalne kulture za potrebe doktorske disertacije.

Neodvisna spremenljivka: nacionalna kultura

Odvisna spremenljivka: medsebojni odnosi, opravljanje skupnih nalog

Indikatorji za neodvisno spremenljivko: Hofstedejev model kulturnih dimenzij

Indikatorji za odvisno spremenljivko: neformalni in formalni stiki, povezovalni mehanizmi, odnos do vodenja, pristop k delu in izvajanju nalog

H 1.1.: *Sodelovanje pripadnikov na mednarodni operaciji in misiji je v večji meri odvisno od podobne organizacijske kulture vojaških organizacij sodelujočih držav kot od nacionalne kulture.*

Južnič (1993, 142–144) pa opredeljuje vojaško organizacijo kot eno močnejših kolektivitet, z močnim socializacijskim in inkulturacijskim procesom, pri čemer igra pomembno vlogo hierarhični ustroj, torej poveljujoči kader. Posebej v stalnih poklicnih vojskah je močno prisotna identifikacija z državo, ki jo pripadniki in pripadnice poklicno branijo. Poveljniški kader je še posebej blizu državi, saj je odgovoren za obrambo njenih interesov (prav tam).

Izhajajoč iz Hofstedejevega modela (2001, 375) sta najpomembnejši nacionalni kulturni dimenziji, ki vplivata tudi na kulturo organizacije, družbena distribucija moči (DDM) in stopnja izogibanja negotovosti (INS). V primeru večnacionalne strukture organizacije na medsebojne odnose v večji meri vpliva organizacijska kultura kot nacionalna kultura (Soederberg in Wedell – Wedellsborg v Seiler 2007).

Neodvisni spremenljivki: vojaška organizacijska kultura, nacionalna kultura

Odvisna spremenljivka: sodelovanje pripadnikov na MOM

Indikatorji za neodvisni spremenljivki: vojaške vrednote oboroženih sil, delovanje in naloge sodobnega OS

Indikatorji za odvisno spremenljivko: stereotipi, odnos do vodenja, pomen osebnostnih lastnosti in zaupanje, povezovalni mehanizmi

H 2: *Primerjava pripadnikov Slovenske vojske in italijanskih oboroženih sil pokaže, da v obdobju delovanja na mednarodni operaciji in misiji večina pripadnikov in pripadnic prevzame skupinsko identiteto.*

Al – Zubi (2007, 114) ugotavlja, da mednarodna operacija in misija funkcionira kot organizacija in kot takšna bi, po njegovem mnenju, morala razviti lastno organizacijsko kulturo. V večkulturnem okolju morajo za uspešno izvajanje nalog pripadniki razviti skupen sistem pravil in postopkov, medtem ko so vrednote, norme, običaji, simboli in rituali, značilni za vojaške organizacije, sorodni. Vsi pripadniki večnacionalne operacije naj bi prispevali svoji kulturi lastne vrednote in pravila, s čimer bi oblikovali kulturo MOM oziroma tako imenovani kulturni vodnik za vse prihodnje enote. Za večnacionalno sestavo MOM so značilni tudi deljenje izkušenj, učenje sprejemanja in spoštovanja raznolikosti, gradnja zaupanja med narodi in OS, standardizacija pravil in postopkov, zavedanje in sprejemanje kulturnih razlik ter premagovanje s tem povezanih ovir, spoznavanje civilnih subjektov, delujočih na območju MOM, in sodelovanje z njimi idr. (Antoniotto 1999; Elron in dr.1999, 2003, 2008; Böene 2001; King 2007; Jelušič 2007; Tomforde 2007; Winslow 2008).

Neodvisna spremenljivka: pripadnost Slovenski vojski ali italijanskim oboroženim silam

Odvisna spremenljivka: skupinska identiteta

Indikatorji za neodvisno spremenljivko: vojaške vrednote SV in italijanskega OS

Indikatorji za odvisno spremenljivko: percepcija identitete in simbolov MOM, povezovalni mehanizmi, stališča do težav in izzivov, odnos do vodenja, medsebojno zaupanje

H 2.1: : *Zaradi intenzivnejše interakcije tiste pripadnike, ki delujejo v večnacionalnih poveljstvih, v večji meri določa multikulturna situacija – kultura mednarodne operacije in misije, kot tiste pripadnike, ki delujejo znotraj manjše nacionalne enote.*

Ugotovitve nekaterih raziskav (Soederberg in Wedell – Wedellsborg 2005) kažejo na intenzivnejše povezovanje in težnje k oblikovanju skupne identitete ter kulture in sočasno ignoriranje nacionalnih kulturnih raznolikosti v organizacijah, kjer intenzivno sodeluje večje število zaposlenih iz različnih držav. S tem je primerljivo večnacionalno poveljstvo. V okolju, kjer je prisotno manjše število držav, je bolj sprejemljivo ohranjanje nacionalne kulture in identitete, spodbuja pa se soobstoj različnih identitet in kultur.

Neodvisna spremenljivka: položaj na MOM (na večnacionalnem poveljstvu ali v nacionalni enoti)

Odvisne spremenljivke: identifikacija z MOM, intenziteta interakcije

Indikatorji za neodvisno spremenljivko: pripadnost večnacionalnem poveljstvu ali nacionalni enoti

Indikatorji za odvisno spremenljivko: občutek pripadnosti MOM, pomen simbolov in skupnega jezika, osebne vrednote pripadnika/pripadnice, povezovalni mehanizmi, intenziteta neformalne in formalne interakcije

2.4 Metode raziskovanja

Doktorska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.¹⁵

V prvem delu sem z analizo primarnih in sekundarnih virov opredelila nekatere temeljne pojme, ki predstavljajo osnovo za ugotavljanje pomena kulture, tako organizacijske kot tudi nacionalne, za delo v okolju mednarodne operacije in misije ter za oblikovanje tako imenovane kulture MOM. To so kultura, vrednote in norme, stereotipi, identiteta, jezik, vojaška organizacijska kultura, vodenje idr. Kot teoretično izhodišče za opredelitev nacionalne kulture sem uporabila Hofstedejev model kulturnih dimenzij, in sicer v kontekstu slovenske in italijanske kulture.

V drugem, empiričnem delu raziskave je bila uporabljena triangulacija metod, in sicer kvalitativne metode: polstrukturiran odprti intervju, skupinski intervju in opazovanje brez udeležbe ter kvantitativna metoda: anketiranje, pri čemer je bil uporabljen standardiziran vprašalnik. Triangulacija je omogočila vzajemno preverjanje pridobljenih podatkov, ko je šlo za intervju in anketo, opazovanje pa je služilo razumevanju okoliščin, ki so vplivali na dobljene rezultate. Spoznanja, izhajajoča iz podatkovne baze umeščajo pripadnike OS na MOM v kontekst nacionalne kulture, vojaške organizacijske kulture in kulture MOM, za ugotavljanje česar je pomembna hierarhija posameznikovih identitet v času opravljanja nalog na MOM. Podatki prav tako služijo primerjalni analizi pripadnikov Slovenske vojske in italijanskih OS v kontekstu delovanja na MOM.

Za izvedbo intervjujev sem uporabila namensko neverjetnostno vzorčenje. V vzorec so bili zajeti pripadniki Slovenske vojske, ki so bili vsaj enkrat udeleženi na MOM in sicer na MOM EU ter OZN in Natovih MOM. Za preučevanja delovanja v večnacionalnih poveljstvih so bili izbrani predvsem častniki in nekaj podčastnikov, za preučevanje delovanja v nacionalni enoti pa poleg častnikov in podčastnikov še vojaki. Vzorec pripadnikov italijanskih OS je zajemal višje častnike, ki so bili prav tako vsaj enkrat udeleženi na MOM ali delovali v mednarodnem poveljstvu. Vzorec za izvedbo anket pa je temeljil na udeležbi na MOM EU in OZN ter Natovih MOM.

¹⁵ Vzorčenje in sama izvedba raziskave je bila izvedena v skladu s pravili družboslovnega raziskovanja.

Opazovanje brez udeležbe

Pripadnike Slovenske vojske sem obiskala na naslednjih mednarodnih operacijah in misijah:

- Natova MOM KFOR na Kosovu (pripadniki slovenskega kontingenta v Peči in nacionalni podporni element v Prištini), januar in junij 2008;
- MOM Evropske unije Tchad/CAR v Čadu (poveljnik slovenskega kontingenta v Abecheju in nacionalna enota v Forchani), december 2008;
- MOM Organizacije združenih narodov UNIFIL II v Libanonu (nacionalna enota v Shami in poveljstvo v Tibninu), december 2008;
- MOM Evropske unije ALTHEA v Bosni in Hercegovini (Sarajevo), maj 2009.

Intervjuji

Opravila sem intervjuje s pripadniki Slovenske vojske¹⁶ in italijanskih oboroženih sil¹⁷, ki so sodelovali na različnih mednarodnih operacijah in misijah. Pri tem sem pripadnike SV razdelila v dve osnovni skupini in več podskupin. Temeljna delitev je bila izvedena na osnovi narave njihovih nalog. Pri tem prvo skupino predstavljajo častniki in podčastniki, ki so delovali v večnacionalnem poveljstvu in za katere je značilna dnevna formalna ter neformalna komunikacija s pripadniki drugih nacionalnih oboroženih sil. Drugo skupino predstavljajo pripadniki, ki so delovali v nacionalni enoti in so tako imeli formalne stike s pripadniki iz lastnega kontingenta, s pripadniki drugih pa zgolj neformalne.

Intervjuje s pripadniki italijanskih OS sem opravila v obdobju od februarja do marca 2010, in sicer na podlagi odobritve italijanskega Ministrstva za obrambo. Slednje je dovolilo izvedbo raziskave za potrebe doktorske disertacije v združeni štabni šoli - *Istituto di Stato Maggiore Interforze (ISSMI)*.

¹⁶ Vsi intervjuji so potekali z dovoljenjem Ministrstva za obrambo in Slovenske vojske, in sicer v prostorih Poveljstva sil Slovenske vojske.

¹⁷ Intervjuji so bili opravljeni z dovoljenjem Ministrstva za obrambo Republike Italije in generalštaba oboroženih sil Republike Italije, in sicer na združeni štabni šoli za visoke častnike ISSMI.

Natove mednarodne operacije in misije

S pripadniki Slovenske vojske, ki so opravljali naloge v večnacionalnem poveljstvu ali v nacionalni enoti ene od Natovih MOM, v katerih je sodelovala Republika Slovenija, sem opravila štiriindvajset polstrukturiranih odprtih intervjujev, med temi s štirinajstimi pripadniki, ki so delovali v večnacionalnem poveljstvu in z desetimi, ki so delovali v nacionalni enoti. Med vsemi jih je osem imelo izkušnje tako z delom v večnacionalnem poveljstvu kot tudi v nacionalni enoti.

Mednarodne operacije in misije EU

Polstrukturirane odprte intervjuje sem opravila tudi s pripadniki Slovenske vojske, ki so naloge opravljali na eni od MOM Evropske unije, kjer je sodelovala Republika Slovenija. Opravila sem devet intervjujev, od tega štiri s pripadniki, ki so bili del nacionalne enote in pet s pripadniki, ki so delovali v večnacionalnem poveljstvu. Med njimi je imelo pet pripadnikov, poleg MOM EU, še izkušnje iz drugih MOM, in sicer tako v večnacionalnem poveljstvu kot tudi nacionalni enoti.

Mednarodne operacije in misije OZN

S pripadniki petih kontingentov Slovenske vojske, ki so delovali v UNIFIL II sem opravilav obdobju od leta 2007 do leta 2009 pol strukturirane intervjuje. Pri tem sem za oddelke, ki je bil nastanjen v bazi Shama in je opravljal naloge v okviru nacionalne enote, uporabila skupinski intervju z največ tremi pripadniki sočasno. Častnike, ki so naloge opravljali v poveljstvu v Tibninu, pa sem intervjuvala individualno. Slednji so namreč svoje vsakodnevne aktivnosti opravljali v večnacionalnem okolju, medtem ko so prvi naloge izvajali v enonacionalni sestavi. Stiki s pripadniki ostalih kontingentov pa so bili pretežno neformalni.¹⁸

Intervjuvala sem 21 pripadnikov, med njimi šestnajst takšnih, ki so svoje delo opravljali v nacionalni enoti in pet takšnih, ki so delovali v večnacionalnem poveljstvu. Z devetimi pripadniki petega kontingenta sem opravila skupinski intervju med obiskom v Libanonu, z ostalimi pa po vrnitvi v Slovenijo.

¹⁸ Od aprila 2010 so vsi pripadniki nastanjeni v bazi Shama.

Intervjuji s pripadniki italijanskih oboroženih sil

S pripadniki italijanskih OS sem opravila skupno štirinajst polstrukturiranih odprtih intervjujev. Intervjuvanci so naloge na mednarodnih operacijah in misijah opravljali znotraj nacionalne enote ali v večnacionalnem poveljstvu. Pri tem so nekateri imeli stike tudi s pripadniki Slovenske vojske.

Skupno število intervjujev

Z namenom analize medkulturnih odnosov v večnacionalni operaciji in misiji sem intervjuvala 54 pripadnikov Slovenske vojske, pri čemer so bili nekateri intervjuji skupinski, večina pa je bila individualnih. S pripadniki italijanskih oboroženih sil sem opravila štirinajst intervjujev. Analiza v tej doktorski nalogi tako temelji na skupno 68 intervjuvanih pripadnikih in pripadnicah vojaških organizacij obeh držav.

S pomočjo intervjujev sem preučevala osebna mnenja pripadnikov v retrospektivi za časovno obdobje delovanja na MOM. Vprašalnik za pripadnike italijanskih OS je bil sestavljen iz trinajst vnaprej pripravljenih vprašanj, ki sem jih modificirala med samo izvedbo intervjuja, in sicer v odvisnosti od situacije v kateri je pripadnik deloval na MOM. Vprašalnik za pripadnike Slovenske vojske je sestavljalo devetnajst vprašanj, ki sem jih, enako kot pri izvedbi intervjujev v italijanskih OS, prilagajala glede na izkušnje intervjuvancev.

S tremi vprašanji sem preverjala prisotnost individualizacije, s petimi vprašanji prisotnost moške oziroma ženske orientiranosti, s štirimi vprašanji prisotnost sprejemanja družbene distribucije moči in z dvema vprašanjema prisotnost izogibanja negotovim situacijam v kulturi izpraševancev. Nadalje sem s štirimi vprašanji preverjala povezanost, temelječo na skupni vojaški organizacijski kulturi. Sinteza vseh mnenj pripadnikov pa je omogočila sklepanje o oblikovanju skupne identitete in kulture.

Vsebinsko so vprašanja zajemala oceno kvalitete formalnih in neformalnih odnosov, percepcijo učinkovitosti, identifikacijo dejavnikov vpliva na delovanje, deljenje izkušenj, povezovanje, temelječe na nacionalnosti, statusu in činu, vpliv večnacionalne strukture na delo, vloga poznavanja skupnega jezika – *lingua franca*,

pomen in vloga vodenja, izziv vodenja pripadnikov drugih vojska in sprejemanje tujega vodje ter oblikovanje skupne identitete.

Anketiranje

Poleg polstrukturiranih skupinskih in individualnih intervjujev sem izvedla tudi anketo z uporabo standardiziranega vprašalnika. Pridobivanje podatkov s kvantitativno metodo anketiranja je imelo v primeru doktorske disertacije sekundarno vlogo, saj je služilo dodatnemu pojasnjevanju rezultatov, pridobljenih s polstrukturiranim odprtim intervjujem.

Vsebinsko so bila vprašanja razdeljena v štiri sklope. V prvem so ocenjevali pomen posameznih dejavnikov za delo na MOM, kar je služilo opredelitvi integracijskih mehanizmov. V drugem so se opredeljevali do morebitnih težav in ovir, s katerimi se posamezniki soočajo v kulturno raznolikem okolju. V tretjem so ocenili pomen podanih osebnostnih lastnosti za uspešno delo v večkulturnem okolju. Zadnji del je bil namenjen pridobivanju demografskih podatkov.

V anketni vzorec sem vključila 105 pripadnikov Slovenske vojske, med njimi dobrih 67 odstotkov z izkušnjami iz Natovih MOM, 26 odstotkov iz MOM EU in 7 odstotkov iz MOM OZN. Razpršitev je približen odraz sodelovanja RS na mednarodnih operacijah in misijah pod okriljem omenjenih organizacij. V vzorec so bili vključeni tako vojaki (44,7 %), podčastniki (28,3 %) kot tudi častniki (29,8 %), ki so delovali v nacionalni enoti, teh je bila absolutna večina, 83 odstotkov, ter častniki in podčastniki, ki so delovali v večnacionalnem poveljstvu, 17 odstotkov.

Nadalje je bilo anketiranih tudi 106 pripadnikov italijanskih oboroženih sil, in sicer slušateljev na združeni štabni šoli *ISSMI*. Respondenti so bili častniki z izkušnjami iz dela v večnacionalnem okolju. Vzorec ni vključeval podčastnikov in vojakov, saj je bila anketa izvedena v nacionalni izobraževalni ustanovi, namenjeni častnikom.

Manjši del podatkov za potrebe analize sem pridobila iz intervjujev in anket, opravljenih na Obramboslovnem raziskovalnem centru (ORC) v okviru projekta *Družboslovna analiza delovanja SV v misijah in v poveljstvih na mednarodnih dolžnostih*, in sicer v obdobju 2003 do 2008 ter iz podatkov pridobljenih z raziskavo Slovensko javno mnenje (SJM), in sicer med leti 1991 in 2011.

S pomočjo naštetih metod sem ugotavljala, ali se v večnacionalnem okolju mednarodne operacije in misije razvije tako imenovana kultura MOM, kakšen je vpliv nacionalne kulture, izhajajoč iz Hofstedejeve teoretične premise, na oblikovanje kulture mednarodne operacije in misije, nenazadnje pa tudi razmerje med vplivom skupne vojaške organizacijske kulture, ki je sorodna v večini sodobnih oboroženih sil, in nacionalne kulture pri oblikovanju kulture MOM.

Orodja za analizo

Za analizo intervjujev sem uporabila program Atlas.ti, v katerem sem obdelala in povezala intervjuje, opravljene v Slovenski vojski in italijanskih oboroženih silah. Podatki, pridobljeni z metodo anketiranja, pa so bili analizirani s statističnim programom SPSS.

3 NACIONALNA KULTURA

Interakcija med ljudmi je v veliki meri pogojena z njihovim znanjem, zavedanjem, verovanjem o njih samih, o dogodkih okrog njih in okolju, v katerem živijo (Dolgin in dr. 1977, 3). Avtorji nadalje ugotavljajo, da sistem pravil temelji na posameznikovih prepričanjih, zaradi katerih je tem pravilom pripravljen slediti. Sistem, ki ga deli določena skupina, poimenujejo kultura.

V kontekstu preučevanja pomena kulture v okolju MOM, oblikovanja skupne identitete in morebitne kulture misije je potrebno upoštevati različne dejavnike, ki sooblikujejo kulturo. Prvi takšen dejavnik predstavlja obstoj sorodnih vrednot oziroma skupnega sistema norm in pravil, če govorimo o organizacijski kulturi. Vrednote so pomemben tvorec nacionalne kulture, medtem ko so norme in pravila pomembne za oblikovanje in obstoj organizacijske kulture. Nadalje pri oblikovanju in manifestaciji kulture pomembno mesto zasedajo simboli. Uporaba slednjih je značilni povezovalni dejavnik tako v vojaški organizaciji kot tudi v okolju mednarodne operacije in misije. Dolžina rotacij na MOM je praviloma le šest mesecev, zaradi česar je prisotna potreba po uporabi različnih mehanizmov, ki pripomorejo k oblikovanju skupne identitete med pripadniki in pripadnicami MOM. Uporaba skupnih simbolov predstavlja eno od metod povezovanja, pri čemer je simbolika posebej značilna za operacije OZN (npr. modre čelade in bela vozila). Tretji dejavnik povezovanja, oblikovanja občutka pripadnosti skupini in pomemben tvorec kulture predstavlja jezik. Komunikacija in raba jezika nista pomembni zgolj na politični ravni, ampak tudi nižje, na operativni in taktični. Brez uporabe skupnega jezika večnacionalna struktura MOM nikakor ne bi mogla funkcionirati. Slabše znanje skupnega jezika pa negativno vpliva tudi na formalno in neformalno sporazumevanje, kar se odraža na stopnji medsebojnega sodelovanja, skupnem delu in oblikovanju pripadnosti skupini. Nazadnje pa pomembno vlogo pri oblikovanju skupne identitete in morebitne kulture MOM igrajo ocene ter pričakovanja, temelječa na stereotipih o pripadnikih določenih narodov. Obremenjenost z negativnimi stereotipnimi predstavami o pripadnikih drugih kultur lahko podaljša obdobje oblikovanja skupine in oteži skupno delo.

V nadaljevanju bom kratko definirala nacionalno in organizacijsko kulturo ter nekatere dejavnike, na katerih le-ta temelji.

3.1 Kultura

Zaenkrat ne obstaja enoznačna definicija kulture, s katero bi se strinjali tako antropologi, sociologi, kulturologi in drugi. Antropologija za poimenovanje kulture preferira množino, ki naj bi odražala njeno dinamično in stalno spreminjajočo se naravo (Tomforde 2010), vendar pa v doktorski disertaciji uporabljam ednino, ki je širše uporabljana v sociologiji.

Mesner – Andolšek (1995, 85) kulturo opredeli kot stalno spreminjajočo se tvorbo, kar je posledica medsebojnega vplivanja ljudi, dogodkov, situacij in naključij. Za merjenje kulture uporabi kazalce, kot so osnovne družbeno sprejete vrednote, norme in prepričanja (Mesner – Andolšek 1995, 131). Glavne komponente kulture so njena kolektivna narava, interakcija med posamezniki, ki tvori identiteto skupine, čustva (obvladovanje napetosti), vpliv skupne zgodovine (obvladovanje negotovosti), nestalnost in dinamičnost (kontinuiteta in vsakodnevno spreminjanje), nejasna narava (raznolikost idej) in simbolni pomen (Mesner – Andolšek 1995, 131-134).

Glede na stalno spreminjajočo se naravo kulture teoretiki (Mesner – Andolšek 1995; Hofstede 2001; Schwartz 1992 idr.) različnih znanstvenih disciplin poskušajo opredeliti, kaj so temeljne lastnosti kulture, ugotoviti, ali in v kakšni obliki je merljiva ter predvsem, kdaj lahko govorimo o kulturi kot globalnem, regionalnem, nacionalnem, etničnem, skupinskem in drugem pojavu. Schwartz (1992) kulturo opredeljuje kot skupek naučenih in hkrati konstantno spreminjajočih se podob, kod, interpretacij in izkušenj neke populacije ali skupine. Naštete karakteristike kulture se po avtorjevem mnenju prenašajo preko generacij, sodobnikov oziroma jih posameznik ustvari sam. Hofstede (2001, 9–11) definira kulturo kot manifestacijo prevladujočih vrednot, ki je sestavljena iz simbolov, ritualov in herojev. Kot simbole opredeli besede, slike, geste in objekte, ki nosijo pomene, razumljene zgolj v določeni kulturi. Heroji so osebe z lastnostmi, ki so v neki kulturi visoko cenjene oziroma so položaj v narodovi zavesti pridobili zaradi nekega zgodovinskega dejanja, velikokrat žrtvovanja za državo – narod. Rituali so aktivnosti, ki služijo bolj povezovanju znotraj določene družbe kot funkcionalnemu doseganju cilja. Gre za družbeno zaželene in potrebne aktivnosti. Barbieri – Masini (2011, 230) povzema Unsecovo definicijo kulture, in sicer kot zbir posebnih značilnosti, tako duhovnih kot materialnih ter intelektualnih in emocionalnih, ki opredeljujejo določeno družbo

oziroma družbeno skupino. Poleg umetnosti in jezika zajema tudi človekove pravice, sistem vrednot, tradicijo, verovanja in nenazadnje posebnosti vsakdanjega življenja v nekem okolju. Po Sheinu (v Elron in dr. 2003, 262) je kultura globoko zakoreninjen vzorec vrednot, zaznav, domnev in norm, ki jih delijo člani neke skupine. Rubinstein (2010, 460) kulturo opredeli kot kognitivno in emocionalno lastnost človekovega socialnega življenja, ki se odraža skozi simbole, rituale, vedenjske modele in jezikovne prakse.

Do različnih interpretacij prihaja v odnosu do merjenja kulture, pri čemer Baskerville (2003, 1-14) trdi, da kultura ne more biti kvantificirana, medtem ko se je Hofstede ugotavljanja kulturnih dimenzij, in torej nekaterih temeljnih lastnosti posamezne kulture, lotili ravno z uporabo kvantitativnih metod.

Med antropološke interpretacije kulture se umeščajo ideje Tomforde (2011, 451-452), ki opozarja na preživetost opredelitve kulture kot skupka pravil, navad in tradicij ter izpostavlja pomen sodobnih definicij kultur, ki priznavajo povezavo med simbolnim pomenom in prakso, med mentalnim in fizičnim, med konceptom in njegovo realizacijo ... Ob tem predlaga, da bi namesto aktualne fraze *živeti v kulturi* (*live in culture*) uporabljali *živeti kulturno* (*live culturally*). Podobno Boggs (2004, 189) kulturo definira kot odprt, kompleksen, pojavljajoč in spreminjajoč naravni sistem s spremenljivimi mejami, pri čemer je temeljni princip delovanja družbenih kulturnih sistemov raznolik sistem simbolov.

Povzemajoč klasične opredelitve kulture, gre za vzajemni vpliv vrednotnega sistema, norm in tradicije, značilen za določeno skupino, pri čemer velikost slednje ni pomembna. Sodobnejše definicije relativizirajo pomen naštetega in kot ključne kazalnike opredelijo simbole, jezikovne prakse, emocije, ki so sorodne manjši skupini, medtem ko obstoj nacionalne ali globalne kulture postavljajo pod vprašaj.

Avruch (2006) poudarja, da kultura ne more biti enačena s skupinsko identiteto. Kultura se namreč ne ustavi na meji plemena, etnične ali nacionalne skupnosti, ampak je širša in prehajajoča. Določene kulturne značilnosti lahko v večji meri povezujejo tako skupine posameznikov iz različnih držav kot tudi znotraj države. Vseeno je tukaj potrebno upoštevati, da zgoraj omenjena zgodovinska izkušnja, skupni simboli, izraženi v različnih oblikah, in nenazadnje tudi vrednote, vendarle

povezujejo posameznike, ki bivajo v neki skupnosti na določenem geografskem prostoru. Lahko torej govorimo o nacionalnih kulturnih vzorcih. Ti pa so, v določeni obliki in intenziteti, lahko prisotni na različnih območjih. Kultura je pomemben dejavnik pri izgradnji države (nation – building), pri čemer gre za umetno ustvarjanje homogenosti znotraj državnih meja (Kymlicka 2007, 62). Kymlicka nasprotuje ideji enonacionalne države kot naravnega stanja, ta naj bi bila produkt politike, oblikovanja nacionalne identitete s pomočjo skupnega jezika, zgodovine, mitologije, herojev, državnih simbolov, literature, izobraževalnega sistema, oboroženih sil, političnega in pravnega sistema, medijev itd (prav tam). Skupine, ki ne ponotranjijo ideje pripadnosti državi oziroma narodu v procesu ustvarjanja nacionalne identitete, se soočajo z diskriminacijo na različnih družbenih področjih (prav tam). Kymlicka (2007, 64) sicer opaza, da se večina držav sooča z večnacionalno strukturo, vendarle pa se v bistvu vse¹⁹ deklarirajo kot enonacionalne. Slednje izhaja iz stare ideje o državi kot lastnini ene same nacionalne skupine (Kymlicka 2007, 65).

Kultura naj bi bila razumljena kot stalno spreminjajoči se koncept, ki se preoblikuje na temelju življenja in izkušenj ljudi, ki jih ta povezuje (Rapport in Overing 2000, 96). Early in Ang (2003, 68) opredeljujeta shranjevanje, procesiranje in reševanje socialnih informacij kot temelj kulturne interakcije. Gre za soočanje in spoprijemanje z informacijami in s situacijami, ki so v osnovni socialne narave. Kljub nestanovitnosti in fluidnosti kulture so nekateri avtorji (Hofstede 2001; Mesner – Andolšek 1995; in drugi) dokazali, da prevladujoča nacionalna kultura vpliva na organizacijsko kulturo.

Za delovanje v okolju mednarodne operacije in misije je pomembna tudi kulturna inteligenca. Pomemben del kulturne inteligence je posameznikov ego (samozaznavanje). Slednje posamezniku omogoča interpretacijo socialnih situacij in procesov v kontekstu lastne zaznave in izkušnje. Posameznikova samozaznava mu omogoča razumevanje, procesiranje in reakcije na družbene situacije ter okoliščine na podlagi njegovih kulturnih temeljev (Early in Ang 2003, 71). Ljudje z močnim egom oziroma osebnostjo bodo manj fleksibilni pri sprejemanju drugih kultur in prilagajanju le-tem. Pogoji za razvoj kulturne inteligence je predvsem kognitivna fleksibilnost. Nove kulturne situacije namreč zahtevajo konstantno preoblikovanje in prilagajanje.

¹⁹ Kymlicka (2007, 64) kot izjemo navaja Švico, ki ni nikdar, z namenom doseči nacionalno homogenost, vsiljevala skupnega jezika.

Pri stiku z novo kulturo je namreč velikokrat potrebno opustiti obstoječe predstave o vzorcih obnašanja ljudi v določenih situacijah. Po mnenju avtorjev visoka kulturna inteligenca tako od posameznika zahteva induktivno in analogno sklepanje. Prvo je v pomoč pri sklepanju pomena določenih situacij in dejanj v neki kulturi, drugo pa pomaga pri prenosu izkušenj in znanja z nekega področja na drugo.

Cooper in drugi (2007, 315) definirajo kulturno inteligenco, kot posameznikovo sposobnost prilagajanja novemu kulturnemu okolju. Gre za spoznanje, da ima določeno vedenje različne, kulturno pogojene, pomene, pri čemer je pomembna posameznikova sposobnost prilagajanja interakcije kulturi, iz katere sogovornik prihaja, ter sposobnost prilagajanja razumevanja konteksta glede na kulturni izvor. Trompenaars in Hampden – Turner (1998, 201), izpostavljata zavedanje pomena kulture (*cultural awareness*) kot tiste lastnosti, ki omogoča razumevanje lastnega mišljenja in mišljenja tistih, s katerimi je posameznik v interakciji.

3.2 Identiteta

Ljudje v različnih obdobjih svojega življenja praviloma čutijo pripadnost različnim skupinam. Govorimo o različnih identitetah, ki jih posamezniki razvijejo v socialnih interakcijah/povezavah v različnih življenjskih obdobjih. Te identitete niso le odraz posameznikovih osebnostnih vrednot, prepričanj in norm, ampak tudi socialnega okolja, torej skupin, med katerimi prehaja. Pomemben vir identifikacije posamezniku predstavlja narod, pri čemer nacionalna država zaseda pomembno vlogo na področju reprodukcije nacionalnih identitet (Južnič 1993, 309, 322; Rizman 2005, 580-581). V obdobju primarne socializacije posameznikovo identiteto sooblikuje družina, v obdobju sekundarne socializacije pa širše socialno okolje, ki ga predstavljajo vrtec, šola in nadalje delovno mesto ter skupine, v katere se vključuje iz različnih razlogov, odvisno od raznovrstnih dejavnikov. Sočasno teče tudi proces inkulturacije posameznika v določenem kulturnem okolju (Južnič 1993, 120).

Stryker in Burke (2000, 284) ugotavljata številne interpretacije in različno uporabo pojma identiteta. Slednji se v nekaterih primerih uporablja za opredeljevanje kulture²⁰, pri čemer se meja med pojmom identitete in etnične ali nacionalne pripadnosti lahko zabriše (Calhoun v Stryker in Burke 2000, 284). Spet v drugih primerih se identiteta nanaša na dele posameznikove osebnosti, sestavljene iz pomenov, ki jih ta pripisuje številnim družbenim vlogam. Južnič (1993) opredeli osebno in skupinsko ter kulturno in nacionalno identiteto. Individualna identiteta vsakega posameznika je vsota človekovih zasebnih lastnosti (osebnost, telesne značilnosti idr.) in človekove družbenosti, torej potrebe po interakciji (Južnič 1993, 101–103). Posameznika okolje v katerem se giblje pravzaprav osmišlja in mu pomaga najti lastno identiteto, pri čemer je v tradicionalnih kolektivnih družbah identiteta vsakega posameznika veliko jasneje definirana, kot v modernih družbah, ko imajo posamezniki, zaradi množice različnih identitet večkrat težave z razvrščanjem le-teh in razvijanjem primarne identitete (Južnič 1993, 120–121).

Podobno kot Južnič opredeljuje skupinsko identiteto, Tajfel in Turner (1985) opredeljujeta socialno identiteto, in sicer kot umeščanje sebe in drugih v različne socialne skupine, ki se oblikujejo glede na vero, spol, starost, socialni razred,

²⁰ Južnič (1993, 179–215) kulturno identiteto razume kot poseben tip identitete.

zaposlitev itd., in sicer glede na socialni kontekst, v katerega je posameznik postavljen. Posameznik je navadno vključen v različne skupine, s čimer tvori mrežo socialnih odnosov, v katerih prevzema različne vloge (Stryker in Burke 2000, 285). Pripadnost posameznika različnim skupinam tvori njegovo socialno identiteto.

Pomembna je ločnica med posameznikovo osebno identiteto, ki je izpeljana iz osebnostnih lastnosti in posameznikovega odnosa z drugimi ljudmi, ter njegovimi socialnimi identitetami (Turner 1982).

Ashforth in Mael (1989, 21) pomen socialne klasifikacije pojasnita z dvema argumentoma. V prvi vrsti socialna klasifikacija pomaga posamezniku definirati ostale posameznike. Nadalje socialna klasifikacija pomaga posamezniku definirati in umestiti sebe v socialni kontekst, okolje. Opredelitev sebe in ostalih sta torej medsebojno povezana, saj posameznik definira sebe v odvisnosti od umestitve ostalih.

Ob upoštevanju vrste identitet, ki opredeljujejo posameznika, lahko med njimi pride do konflikta. Različne socialne identitete lahko posamezniku postavljajo nasprotujoče si zahteve ali so celo v nasprotju z njegovo osebno identiteto (Ashforth in Mael 1989, 29–30). Nadalje Stryker in Burke (2000, 291) podobno ugotavljata tudi za različne socialne statuse, vloge in nasprotujoča si pričakovanja. Tako posamezniki definirajo prevladujočo socialno identiteto ali razvijejo hierarhijo identitet. Identiteta, ki je v središču občutka lastne identitete, je opredeljena kot subjektivno pomembna identiteta (Južnič 1993, 121; Podnar 2005). Lahko prevlada identiteta, ki je v družbenem okolju najbolj zaželeno oziroma posameznik prevzame identiteto glede na trenutno situacijo, kar Podnar (2005) poimenuje situacijsko relevantna identiteta. V primeru, da se posameznik sooča z večjim številom nasprotujočih si socialnih identitet, težko ali sploh ne, ponotranji vrednote katerekoli od njih. V vsakem primeru je z večanjem števila identitet ali vlog otežena možnost selekcije.

V teoriji na socialno oziroma skupinsko identiteto vplivajo štirje dejavniki (Ashforth in Mael 1989, 21–22). Prvi dejavnik je *občutek pripadnosti* neki skupini, pri čemer posamezniku ni potrebno dosegati skupinskih ciljev, ampak mora zgolj zaznati pripadnost in čutiti enotnost z usodo skupine. Drugi je *občutek osebne izgube in trpljenja ob negativni izkušnji skupine* (Foote 1952). Tretji dejavnik je *razlikovanje*

med socialno identiteto in internalizacijo, pri čemer gre pri identiteti za dožemanje sebe kot socialne kategorije (jaz sem), pri internalizaciji pa za prevzem vrednot in zaupanje (verjamem v). Posameznik se lahko opredeli kot del neke skupine ali organizacije, a ne sprejema njenih vrednot. Slednje se v primeru vojaške organizacije ne bi smelo dogajati. Ta je namreč specifična v svojem poslanstvu in od pripadnikov zahteva popolno predanost (Coser, 1974) in prevzem njenih vrednot. Vojaško organizacijo lahko opredelimo kot misijonarski tip organizacije, v kateri se njeni člani močno identificirajo z njenimi vrednotami (Mintzberg 1983). Torej bi lahko rekli, da v primeru vojaške organizacije pride tako do prevzema skupinske oziroma socialne identitete kot tudi do internalizacije. Četrti dejavnik prevzema skupinske ali socialne identitete je *socialna referenca*, ki jo za posameznika predstavlja neka skupina ali posameznik. Identifikacija s skupino je podobna identifikaciji z neko osebo, po kateri se posameznik lahko zgleduje. Stryker in Burke (2000, 285) skozi teorijo simbolnega interakcionizma pojasnjujeta, kako socialnim strukturam pripisani pomeni vplivajo na posameznikovo osebnost in kako slednja vpliva na njegovo družbeno vedenje. Avtorja trdita, da socialno okolje oblikuje posameznikovo osebnost, ta pa sooblikuje socialno okolje s svojim vedenjem. Pri oblikovanju identitete gre torej za vzajemni odnos med posameznikom in socialnim okoljem.

Do socialne oziroma skupinske identifikacije prihaja tudi v organizacijah, gre za *organizacijsko identifikacijo*. Ta se velikokrat tvori na neformalni osnovi, kjer prihaja do primerjav in tekmovalnosti med skupinami. Posameznikova socialna oziroma skupinska identiteta ne izhaja zgolj iz organizacije, ampak tudi delovnih skupin, oddelkov, neformalnih združenj znotraj organizacije (Ashforth in Mael 1989, 22). Normativna kontrola v organizaciji združuje identitete, temelječe na neformalnih skupinah, ki se tvorijo znotraj organizacije, in formalno organizacijsko identiteto (Earley in Ang 2003, 69). Nadalje avtorja ugotavljata, da poleg socialnega konteksta na sprejemanje ali oblikovanje določene identitete vplivajo tudi kulturni vzorci posameznika, ki se izražajo skozi njegov vrednotni sistem. Posameznik, ki pripada kolektivistični kulturi, bo čutil višjo stopnjo pripadnosti oziroma skupinske identitete tudi v organizaciji. Ob tem pa bo, v primerjavi s posamezniki iz individualističnih kultur, manj pripravljen v skupino sprejemati nove člane.

Tako nacionalna kultura, ki ji zaposleni pripadajo, vpliva na formalne vzvode, ki jih bo uporabila organizacija za optimalno doseganje svojih ciljev. Pri tem bo, z upoštevanjem kulture, formalne vzvode čim bolj približala neformalnim ter tako zmanjšala občutek prisile. Elron in drugi (1999, 75) na podlagi teorije socialne identitete sklepajo, da bodo v večnacionalnem in večkulturnem okolju skupine nastajale na podlagi sorodnih demografskih dejavnikov (spol, starost...), lahko pa tudi na osnovi sorodnih značilnosti, temelječih na kulturi.

Ashforth in Mael (1989, 22) opozarjata na razlikovanje med organizacijsko identiteto oziroma identifikacijo z organizacijo in zavezanostjo organizaciji. Pri prvi gre za pripadnost organizaciji zaradi zaposlitve, članstva ... v tej organizaciji. Pri drugi pa gre za ponotranjenje vrednot in norm organizacije, za predanost njenim ciljem in osebnemu žrtvovanju za doseganje le-teh.²¹ Eden od dejavnikov vpliva na zavezanost je število oseb, s katerimi je posameznik povezan v kontekstu določene identitete (Stryker 1980). Kadar gre za močne vezi, je verjetnost aktiviranja identitete (občutka pripadnosti eni izmed identitet) v določeni situaciji večje (Stryker in Burke 2000, 289).

Soederberg in Wedell – Wedellsborg (2005, 6) opozarjata na spremenjen način delovanja sodobnih organizacij, ki prehajajo iz rigidnih oblik masovne produkcije orientirane predvsem na končni izdelek, v tehnološko razvite organizacije, temelječe na znanju. Za uspešno delovanje prvih je potrebna stabilna identifikacija zaposlenih z organizacijo, v drugih pa fleksibilne in spreminjajoče se identitete. Pri tem se vojaška organizacija tradicionalno umešča med prve, vendar pa do določenih premikov prihaja v večnacionalnem okolju MOM.

V vojaški organizaciji je poudarjen pomen vodje pri ustvarjanju pripadnosti. Teorija socialne identifikacije, v nasprotju s klasičnimi teorijami o skupinskih odnosih, zagovarja tezo, da do želje po pripadnosti določeni skupini pride tudi v odsotnosti močnega vodje, kohezije ali medsebojne odvisnosti njenih članov (Ashforth in Mael 1989, 23). Južnič (1993, 142–144) pa opredeljuje vojaško organizacijo kot eno

²¹ Oborožene sile od svojih pripadnikov tako ne zahtevajo le identifikacije z vojaško organizacijo zaradi zaposlitve v njej, ampak predvsem zavezanost organizaciji.

močnejših kolektivitet, z močnim socializacijskim in inkulturacijskim procesom, pri čemer igra pomembno vlogo hierarhični ustroj in torej poveljujoči kader. Posebej v stalnih poklicnih vojskah je močno prisotna identifikacija z državo, ki jo pripadniki in pripadnice poklicno branijo. Poveljniški kader je še posebej blizu državi, saj je odgovoren za obrambo njenih interesov (prav tam).

Ob vstopu v organizacijo posameznik ni prepričan o svoji vlogi in statusu, zato mora spoznati njeno delovanje, politiko, vlogo, pričakovane vedenjske vzorce, norme in vrednote (Ashforth 1985). Posamezniki, ki vstopajo v neko organizacijo, tako preko pripadnosti skupinam gradijo svojo identiteto.

V organizaciji do oblikovanja skupin prihaja na podlagi različnih dejavnikov, to so sorodnost dela, oddelki, sorodni cilji, spol, starost ... pri čemer s sprejemom posameznika v neko skupino ta prične do članov drugih skupin razvijati občutek večvrednosti, tekmovalnosti itd.. Pripadnost skupini ima tudi učinek večje povezanosti znotraj skupine, sodelovanja, altruizma in pozitivnejšega ocenjevanja lastne skupine (Turner 1982). Prav tako člani skupine zavzamejo ekstremnejša stališča do nečlanov skupine oziroma do drugih skupin (Reid 1983). V kontekstu izločanja se pojavi tudi selektivnost pri izbiri informacij, pri čemer so kot pomembnejše opredeljene tiste, ki kažejo na razlike med skupinami, ne pa tiste, ki kažejo na sorodnosti (Wilder in Allen 1978).

Tako kot je močna skupinska identiteta temelj pripadnosti skupini, tudi močna organizacijska identiteta predstavlja temelj pripadnosti organizaciji (Ashforth in Mael 1989, 32). Šibka pripadnost organizaciji vodi v oblikovanje neformalnih skupin in tekmovalnost med njimi. Konflikti vodijo v polarizacijo organizacije, kjer velja prepričanje... «kdor ni z nami, je proti nam» (Mintzberg 1983). Vse našteto slabi kohezijo, zadovoljstvo zaposlenih in posledično uspešno delovanje organizacije. Zanimivo pa je, da do tovrstnih nesoglasij, sovražnosti, konfliktov in nasprotovanj prihaja na ravni skupin in ne na ravni posameznikov (Horwitz in Rabbie 1982). Dejansko moč predstavlja skupina, medtem ko se posameznik v konfliktne situacije podaja manj pogosto, če sploh. Raziskave so pokazale, da do konfliktov prihaja manj pogosto, kadar podrejeni, posamezniki ali skupine delitev virov sprejemajo kot legitimne ali institucionalizirane (Caddick 1982).

3.3 Vrednote

Če simboli vplivajo na posameznikovo kulturno identiteto, so vrednote tiste, ki vplivajo na osebno identiteto (Bachika 2011, 201).

Vrednote²² so izraz jedra človeštva in človeških kultur, zato ni družbe ali družbenega sistema brez sistema vrednot, ki usmerja in osmišlja ohranjanje, reprodukcijo in napredek družbe in njene kulture (Musek 2003, 151, 163). Mnogi raziskovalci so v zadnjih desetletjih dokazali, da so za preučevanje kulturnih raznolikosti vrednote temeljnega pomena. Sebi všečnih vrednot pa ne izbirajo družbe, ampak se ustvarjajo skozi daljše časovno obdobje in se skozi posameznike implementirajo v družbo (Featherstone 2011, 119). Tako Featherstone podobno kot Hofstede in nekateri drugi avtorji potrjuje tezo o tako imenovani nacionalni kulturi oziroma specifičnih nacionalno – definiranih vrednotah. Glede obstoja nacionalnih vrednot in nacionalne kulture konsenz sicer ni dosežen, kar izhaja predvsem iz dileme o obstoju nacionalne države. Seton – Watson (1977, 5) na primer trdi, da... »ni mogoče izumiti nobene 'znanstvene definicije' naroda; gotovo pa je ta fenomen obstajal in še obstaja«. V tem kontekstu Anderson (1983; drugi natis 2003) govori o narodih kot »namišljeni skupnosti«, s čimer izpostavlja umeten izvor tvorbe imenovane država. Ne glede na razpravo o nastanku državnih tvorb in razvoju nacionalnih skupnosti, pa so slednje prisotne in kot takšne vplivajo na posameznikovo življenje in funkcioniranje družbe kot celote.

Kot povezovalni dejavnik znotraj državnih meja oziroma na nacionalni osnovi so potrebne zgodbe, tradicije, mitologija ter beleženje prelomnih zgodovinskih dogodkov in herojev, ki so žrtvovali svoje življenje za državo in narod (Featherstone 2011, 123). Nadalje Anderson (1993) namreč ugotavlja, da je za doseganje močne identifikacije potrebno več kot zgolj občutek pripadnosti človeštvu (*common humanity*). Pripadnost državi naj bi bila edina vrednota, vredna žrtvovanja življenja (Robbins v Featherstone 2011, 123). Vse naštetu in morda še kaj tvori vrednotni sistem ter se manifestira skozi družbeno in individualno spoštovanje ter upoštevanje vrednot.

²² Trompenaars in Hampden – Turner (1998) definirata vrednote kot ideal, h kateremu težijo posamezniki, medtem ko so norme tiste, v skladu s katerimi ljudje dejansko živimo.

Musek (2003, 151) vrednote opredeljuje kot življenjska vodila, ki predstavljajo tisto, kar neka kultura ceni in kar jo normativno usmerja ter motivira. Hofstede (2001, 9–11) kot nujen konstitutiven del kulture prav tako definira vrednote kot sredstvo manifestacije kulture. Kulturo po Hofstedeju tvorijo vrednote, simboli, rituali in heroji. Schwartz in Bilsky (1987, 553) definirata vrednote kot posameznikov sistem ciljev, ki izražajo njegov interes in ga motivirajo. Hkrati jih razvršča glede na njihovo pomembnost v svojem življenju. Vrednote tako nastopajo v vlogi zadovoljevanja posameznikovih individualnih in družbenih, torej skupinskih interesov. Musek v definiciji Schwartz in Bilsky poudarja motivacijski vidik vrednot. Bernik (2003, 130) kot vrednote definira višja načela in višje cilje, h katerim stremijo posamezniki, družba pa jih sprejema in po njih uravnava svoje dejavnosti. Vrednote so vrhovno merilo družbe (Bernik, 2003) in kot takšne usmerjajo družbeni razvoj, so vgrajene v družben sistem ter odnose med ljudmi (Toš, 2009).

Featherson (2011, 120) poudarja spreminjajočo se naravo vrednot oziroma (pre)vrednotenje (*re-valuation*) družbe. V zgodovinskih obdobjih so namreč v različnih družbah prevladovala raznolike vrednote. V tem kontekstu, tako pri vrednotah kot tudi kulturi, govorimo o njihovi spreminjajoči oziroma fluidni naravi. O raznolikosti pa ne govorimo zgolj znotraj določene družbe, ampak tudi na geografski osnovi, kjer je na primer ameriška družba vrednotno in kulturno relativno blizu evropski, medtem ko se znatno razlikuje od vzhodno azijske ali afriške.

Kot temeljne vrednote so različni avtorji umestili številčno in vsebinsko raznolike vrednote. Hofstede (2001) opredeli pet tipov vrednot oziroma kulturnih dimenzij, kot jih poimenuje sam. Omenjene vrednote vsi avtorji definirajo kot univerzalne, z razlikami v intenziteti glede na kulturo. Simmel definira vrednoto »življenja« kot temeljno in tako nad vsemi ostalimi (glej Featherstone 2011, 125). McCauley (1990, 23) ugotavlja, da vrednote obstajajo, ker je morala prepričljivejša in cenejša kot prisila. Skupnost od posameznika zahteva, da postavi njene zahteve pred svoje osebne potrebe in šele ko posamezniki zaželeno vrednote ponotranjijo do te mere, lahko govorimo o družbeno objektivnih oziroma civilizacijskih vrednotah.²³ Okolje od posameznika pričakuje sprejemanje vrednotnega sistema in temu primerno ravnanje,

²³ Takrat posameznik deluje skladno z vrednotami tudi, ko ga nihče ne opazuje (McCauley 1990, 23–25).

kar vključuje tudi žrtvovanje za dosego oziroma dosledno upoštevanje družbenih vrednot (Featherstone 2011, 119).

3.4 Simboli

Simboli predstavljajo podobe, ki jih uporablja posameznik v vsakdanjem življenju in ki mu pomagajo razumeti vsakdanje situacije. Gre za podobe in oblike, ki jih uporabljajo predstavniki neke kulture (Taylor in dr. 1985, 167–168). Lahko pa gre tudi za širše sprejete, univerzalne podobe oziroma simbole, ki povezujejo več kultur – človeštvo. Simboli, rituali in vedenja, zaznamovana s simboli, predstavljajo izjemno pomembno sredstvo oblikovanja skupnosti (Bachika 2011, 20). Lastnosti oziroma tako imenovan karakter simbolov se ustvarja skozi interakcijo. Simboli torej niso refleksija dogajanja izven njih, ampak so konstrukt percepcij in izkušenj (Taylor in dr. 1985, 168). Taylor ugotavlja, da ne gre za zrcaljenje sveta v simbolih, ampak ustvarjanje in spreminjanje sveta tudi s pomočjo simbolov.

Bachika (2011, 205) simbole opredeli kot spoznavna (kognitivna) sredstva, ki obstajajo v raznolikih oblikah in več kategorijah. Posebnost simbolov je njihov posredni pomen, služijo torej kot vodnik pri razumevanju širšega pomena (Taylor in dr. 1985, 169). Pomeni simbolov niso institucionalizirani, torej formalno predpisani, razen v kontekstu ritualov oziroma nekaterih formalnih institucij. Prav tako ni normativne kontrole nad pomenom različnih kombinacij simbolov v določenih družbenih okoljih in situacijah (Merten in Schwartz 1982, 808). Metafore vsakodnevnega diskurza tvorijo družbene izkušnje (Merten in Schwartz 1982, 796). Simboli so torej stalno spreminjajoča se oblika izražanja in sporazumevanja posameznikov, skupin, družb in kultur. Bachika (2011, 2010) ob tem opozarja, da vrednote izgubljajo na pomenu, kadar simbolika postane glavni vir identifikacije posameznikov.

V kontekstu simbolov se pojavita dve dimenziji, to sta pojasnjevanje in razumevanje (Taylor in dr. 1985, 169). Avtor izpostavi razliko v preučevanju, kadar gre za medkulturno ali znotraj kulturno preučevanje. Razumevanje je precej lažje v slednjem primeru. Vedno pa prihaja do različnih interpretacij tistega, kar naj bi pomenil isti dogodek, kadar se ne zgodi v kontekstu nekega rituala (Merten in Schwartz 1982, 796).

Hofstede opredeli simbole kot eno temeljnih lastnosti kulture, ki pa je najmanj zakoreninjena in najbolj fluidna (2001, 10–11). Simbole definira kot besede, geste,

slike in objekte, ki vsebujejo pomen, prepoznan zgolj med člani določene kulture. Simbole opredeli kot del kulture, na katere je najlažje vplivati in jih spreminjati. Različni simboli v današnjem svetu interneta in množičnih medijev še bolj kot v preteklosti preplavljajo večji del sveta. Segmenti družbe (npr. mladi) pa jih prevzemajo glede na trenutno popularnost. Na drugi strani seveda ne smemo pozabiti na formalne simbole, kot so na primer državni, ki so mnogo manj spremenljivi in veliko bolj zakoreninjeni v zavest pripadnikov neke družbe.

Simbolizem (raba simbolov) se prične v možganih, torej v mislih in spoznavanju posameznikov, nadaljuje pa se v jeziku, ki predstavlja sistem reprezentacij, primerjav, asociacij in zamenjav ter je kot tak lahko interpretiran kot prototip simbolike (Bachika 2011, 205).

3.5 Jezik

»Jezik ni zgolj orodje komunikacije, ampak metafizični pogled na svet.« (Debeljak 2003, 135)

Na strateški ravni, ko govorimo o mednarodnih operacijah in misijah, jezik predstavlja posebno dimenzijo oblikovanja kulture operacije, pri čemer gre za uporabo stilsko dovršenega jezika, vključujoč pravila ter komunikacijske oblike sporazumevanja značilne za OZN oziroma VS OZN (Rubinstein 2010, 461). Pri tem ne gre zgolj za razprave v Varnostnem svetu, ampak tudi širšo javno, formalno, neformalno in zaprto debato, ki pomaga vzpostaviti tako imenovani *peacekeeping safe space*. Tako oblika komunikacije in uporabljen jezik predstavljata enega izmed dejavnikov, ki vpliva na proces ustvarjanja legitimitete mednarodnih operacij in misij z mandatom OZN ter združuje raznolike pripadnike mednarodne skupnosti (Rubinstein 2010, 462). Ostali dejavniki so še simboli, rituali in vedenjski model.

Na taktični in operativni ravni jezik deluje kot povezovalni ali dezintegracijski dejavnik, pri čemer je mednarodno okolje posebej izpostavljeno. Raziskave odnosa do jezika so pokazale, da so posamezniku lahko pripisane določene lastnosti in je postavljen v neko socialno okolje zgolj na podlagi jezika ali narečja (Ladegaard 1998, 252). Na podlagi obojega se pojavljajo tudi mnogi stereotipi. Posledica slabšega poznavanja jezika in njegovega pomena je lahko tudi obsojanje ravnanja, reakcij ... , ki temeljijo na kulturno predispozicioniranih pričakovanjih (Elron in dr. 2003, 273).

Tudi po Hofstedeju (2001, 425) je eden glavnih dejavnikov medkulturne interakcije poznavanje skupnega jezika kot sporazumevalnega sredstva. Nezanje sporazumevalnega jezika predstavlja za posameznika neprimerljivo slabši položaj glede na tiste, ki jezik poznajo. Oteženo je vsebinsko razumevanje dogajanja, prav tako ni mogoče vzpostaviti komunikacijskega toka, kar lahko privede do popačenih predstav in stereotipiziranja. King (2007, 240–241) izpostavlja potrebo po znanju tujih jezikov tudi za angleško govoreče narode, ki jim je delo v večnacionalnem okolju sicer precej olajšano, pa vendarle bi lahko na neformalni ravni dosegli precej več, če bi poznali katerega od tujih jezikov. Prav tako bi lahko kvalitetnejše opravljali delo »priložnostnih prevajalcev«, kar je v okolju večnacionalnega poveljstva velikokrat nujno. Raziskave so nadalje pokazale, da je komunikacija bolj sproščena in uporaba

angleškega jezika samozavestnejša, kadar v poveljstvu niso prisotni angleško govoreči pripadniki. Slednje King (prav tam) pojasnjuje z zapleteno in težko razumljivo terminologijo ter velikokrat tudi narečjem, ki ga pripadniki, ki jim je angleščina materni jezik, uporabljajo ter s tem povzročajo nerazumevanje, posledično pa tudi sram med ostalimi pripadniki. Na večnacionalni operaciji ali misiji ne prihaja zgolj do uporabe različnih dialektov skupnega jezika, ampak do mnogih različic jezika, govorečih med pripadniki, ki jim angleški jezik ni materni.

Elron in drugi (2003, 268) ugotavljajo, da do najočitnejših kulturnih razlik prihaja v fazi ustvarjanja in prenosa sporočila, ki ga posamezniki z različnim kulturnim ozadjem različno posredujejo. Kot primer navajajo pričevanje častnika, ki posebej poudari ponavljanje sporočila in preverjanje njegovega razumevanja ter zagotovitev, da so izpolnjeni vsi pogoji za prejemnikovo koncentrirano poslušanje. Nadalje Yanakiev (2007) ugotavlja, da ni težava le v poznavanju slovnice in besedišča angleškega jezika, ampak tudi v razumevanju posrednega pomena in neverbalne komunikacije. Na tem mestu je pomembno izpostaviti tako imenovano prevzemanje vlog, ki ga osvoji vsak otrok v fazi mladosti. Pri tem se otrok uči razumevanja jezika ne le iz lastne perspektive, ampak tudi iz perspektive govorca (Scheff 2011, 348). Skladno s Scheffovimi ugotovitvami je uspešnost tovrstnega razumevanja odvisna od sposobnosti vživetja v vlogo drugega, torej od sposobnosti prevzemanja vlog. Prav zmožnost vživljanja in razumevanja misli drugih naj bi bil ključ do mnogih težav naše civilizacije, predvsem tistih, ki zadevajo mir, zdravje, splošno dobrobit in srečo (Scheff 2011, 349).

Jelušič (2007, 41–43) izpostavlja oteženo delovanje slovenskih in madžarskih častnikov leta 1997, v začetkih delovanja večnacionalne brigade (*Multinational Land Force - MNLF*), in sicer zaradi njihovega nepoznavanja Nato izrazoslovja, kratic in drugih simbolov. V tem obdobju namreč niti prva niti druga država še nista bili članici, medtem ko je Italija bila. Danes pripadniki slovenskih kontingentov izražajo ravno obratne pomisleke. Kljub temu da so Italijani že dolgo del Nata, prihaja do težav v komunikaciji zaradi njihovega slabšega znanja angleškega jezika. Jelušič (2007, 42–43) navaja tudi primer uporabe italijanskega jezika med italijanskimi in nemškega med nemškimi častniki v skupnem poveljstvu večnacionalne brigade na Kosovu med leti 2004 in 2006. Slednje lahko delno pojasnim z ugotovitvami, da vsak narod

postane v večnacionalnem okolju bolj nacionalno usmerjen (Varoglu 1998). Oboji so težave reševali v svojem maternem jeziku, ostale narode pa zgolj obvestili o svoji odločitvi. Podobno ugotavlja Haddad (2010, 571–572) v primeru MOM UNIFIL, ko so pripadniki francoskih OS v primeru težav raje poiskali pomoč po nacionalni liniji kot pri pripadnikih druge narodnosti, ki bi bil sicer glede na stroko primernejši za reševanje konkretne težave. Haddad sicer pojasnjuje, da je tovrstno ravnanje v večji meri zagotavljalo vojaško učinkovitost, ki je sicer ravno zaradi večnacionalnosti velikokrat vprašljiva.

Tomforde (2007, 161) opozarja na negativne posledice ustvarjanja neformalne linije razpravljanja in odločanja ter skupin, ki temeljijo na nacionalni osnovi. V tem kontekstu obstaja tudi stalna skrb, kako bodo reagirali posamezni narodi v primeru krizne situacije. Bodo še naprej uporabljali uradni sporazumevalni jezik (v tem primeru angleški) ali bodo preklopili na svoj materni jezik, kot praviloma reagiramo ljudje v kriznih situacijah.

Böene (2001) v raziskavi iz leta 1987 ugotavlja, da manjši narodi v povprečju govorijo več tujih jezikov kot večji. Pri tem so vodili Luksemburžani s povprečnim poznavanjem 2,3 jezika, najslabše pa so se uvrstili Irci z 0,2 in Britanci ter Italijani z 0,3 tujega jezika. Raziskava med pripadniki oboroženih sil ZDA, JAR in Švedske je pokazala, da tudi njihovi častniki, ki sicer sami obvladajo angleški jezik, poročajo o težavah, temelječih na poznavanju skupnega sporazumevalnega jezika (Böene 2001, 94). Böene ugotavlja, da gre najverjetneje za zaznavo težav pri razumevanju pripadnikov, ki jim angleščina ni materni jezik in je njihovo osnovno znanje jezika slabše. Po drugi strani se po mnenju nekaterih častnikov Slovenske vojske pojavljajo jezikovne težave zaradi slabšega razumevanja tako imenovanih govorcev angleškega maternega jezika (*native speakers*), ki s svojim narečjem otežujejo razumevanje ostalim pripadnikom (intervjuvanec 60). Raziskave kažejo, da so italijanski častniki najpogosteje izpostavili težave z jezikom, medtem ko so pripadniki OS držav nekdanjega Varšavskega pakta težave z angleškim jezikom izpostavili najmanj pogosto (Böene 2001, 94).

Raziskava v MLF brigadi (Gasperini in dr. 2001, 89) je pokazala, da samoocena znanja angleškega jezika med italijanskimi častniki raste obratno sorazmerno s činom. To pomeni, da kar 60 - 65 odstotkov poročnikov in nadporočnikov, dobrih 48

odstotkov stotnikov ter le 20 - 25 odstotkov majorjev in podpolkovnikov svoje znanje ocenjuje kot dobro ali odlično. Pri tem so slednji izkazali precejšnjo mero samokritičnost, saj je 60 odstotkov vprašanih ocenilo svoje znanje angleškega jezika kot nezadostno. Raziskave (Böene 2001, 94) so pokazale, da se najmanj težav z uporabo skupnega jezika pojavlja v mornarici, kar sovpada s pričakovanji, saj je med vsemi zvrstmi najmanj povezana v večnacionalno strukturo na taktično-operativni ravni.

3.6 Stereotipi

Razmislek o stereotipih se je pojavil že v Lippmanovem Javnem mnenju leta 1922. Avtor je v svojem delu stereotipe opredelil kot posplošene predstave o ljudeh in dogodkih. Izhajajoč iz procesa nastajanja, so stereotipi praviloma napačni; nastajajo v kontekstu omejitev človeškega kognitivnega procesa, torej percepcija in poznavanje temeljita na izkušnjah ali zgolj predstavah oseb, ki jih ustvarjajo. Nadalje nastajajo na podlagi kulture oseb, ki jih ustvarjajo. Predvsem problematično je, da niso fleksibilni, so pa dokaj rigidni in torej težko spreminjajoči. McCauley (1990, 23–25) trdi, da je stereotipiziranje trdno povezano z etnocentrizmom. Oba pojava pa je v zmernih oblikah moč najti v vseh, tudi najbolj miroljubnih družbah. Stereotipiziranje temelji na dejstvu, da so za vsako skupnost njene vrednote objektivno pravilne, vrednote druge družbe pa objektivno napačne.

Lippman trdi, da so stereotipi pogoj za našo orientacijo v svetu, saj predstavljajo koncepte, podobe in predstave posameznika, ki spremljajo njegovo percepcijo okolja (Ladegaard 1998, 251). Po mnenju avtorja so lahko blizu socialni realnosti ali pa tudi ne, kar je posledica dejstva, da si po navadi najprej ustvarimo sliko in šele nato svoje predstave preverimo v realnosti. Gre torej za domneve o posamezniku, skupini, narodu idr. (Perry 2000, 6). Slednje najverjetneje vpliva na posameznikovo percepcijo realnosti.

V kontekstu stika različnih kultur ali subkultur, Lukšič – Hacin (1999, 40) poudarja pomen tolerančnega praga, torej strpnost neke kulture oziroma družbe do drugačnosti, sprejemljivo odstopanje od tako imenovano normalnega. Definicija tolerance in tolerančnega praga se povezuje z definicijo družbeno dopustnega, normalnega in sprejemljivega. Vsebina naštetega pa variira glede na kulturo. Tolerančni prag je torej meja med normalnim in nenormalnim, deviantnim ali celo patološkim. Obstaja še vmesna kategorija, in sicer 'dovoljeno drugačno'. Kadar pa gre za drugačnost onstran tolerančnega praga, se pojem veže že z marginalizacijo in stigmo. Stigma se pojavi zaradi lastnosti, dejanj, odnosa in podobnih stvari, ki so družbeno nezaželene (Lukšič – Hacin 1999, 40). Interiorizacija stigme vpliva na identiteto in lahko povzroči stigmatizacijo populacije.

Za večino kultur so značilni s spolom pogojeni stereotipi. Broverman in drugi (1972, 193, 207) ugotavljajo, da obstajajo stereotipna prepričanja o lastnostih žensk in moških, kar so pokazali rezultati raziskav v različnih kulturah, starostnih skupinah in rezultati raziskav med obema spoloma. Ženske naj bi bile občutljivejše, nežnejše, skrbnejše ... a hkrati manj sposobne, neodvisne, samostojne, in objektivne ter v primerjavi z moškimi v manjši meri sposobne logičnega mišljenja. Slednji naj bi bili odločnejši, sposobnejši ... hkrati pa manj občutljivi, ob pomanjkanju toplote in pristnih medosebnih odnosov. Kljub temu, da tako moški, kot ženski stereotipi vključujejo določene pozitivne in negativne lastnosti, so tako imenovane moške lastnosti družbeno bolj zaželeno. Nadalje so raziskave pokazale, da so negativne stereotipe, temelječe na spolu, v določenem obsegu sprejeli tako moški kot ženske (Broverman in dr. 1972, 207). Na percepcijo vloge spola pa vpliva socialno okolje in primarna socializacija, natančneje, vloga matere in razmerje med staršema v času otroštva (Broverman in dr. 1972, 193).

V pretežno žensko orientiranih kulturah se posamezniku v manjši meri pripisujejo lastnosti glede na njegov spol, kot v pretežno moško orientiranih kulturah. Za slednje je značilno, da tudi ženske uporabljajo za lasten opis »moško« terminologijo (Hofstede 2001). Prav tako je za moško orientirane kulture značilen moško orientiran feminizem, pri čemer so ženske enako ali bolj tekmovalne kot moški, v službi pričakujejo in sprejemajo pogoje, ki jih postavljajo moški ipd. Primer zagovornice tako imenovanega moškega feminizma je Scarr (1996), ki je bila proti porodniškem dopustu, saj naj bi ta škodoval karieri. Gre za to, da moški feminizem sprejema moške vzorce in se jim prilagodi, medtem ko tako imenovani ženski feminizem zagovarja ponovno enakopravno delitev družbenih vlog med spoloma.

Stereotipiziranje tvorijo tri stopnje (Perry 2000, 6–8):

- Najprej gre za opredelitev skupine ljudi glede na določeno lastnost. Slednja je lahko nacionalna ali etnična pripadnost, vera, spol, starost idr. S tem sena podlagi nekaterih lastnosti določeno skupino ljudi ali posameznikov loči od preostalih posameznikov ali skupin.
- V naslednjem koraku so skupini pripisane dodatne lastnosti. Te so praviloma osebnostne, lahko pa tudi telesne. Pri tem je pomembno, da so vsem članom

določene skupine pripisane enake lastnosti (npr. vsi Skandinavci so visoki in svetlolasi, vse rdečelaske so temperamentne in vzkipljive ipd.).

- Ob stiku s pripadnikom neke skupine tej osebi pripišemo lastnosti, ki ji, v kontekstu stereotipnega mišljenja o tej skupini, pripadajo (npr. prepričani smo, da bo nemški sodelavec vedno točen, organiziran, natančen...; pričakujemo, da bo italijanski kolega prihajal v službo pozno, veliko govoril, pil ekspresno kavo ipd.).

Bredella (1991) stereotipiziranje v medkulturni komunikaciji opredeli v okviru dveh pristopov, objektivističnega in relativističnega. V kontekstu objektivističnega pristopa posamezniki tujo kulturo vedno dojemajo selektivno in izkrivljeno. Relativistični pristop pa odpira dilemo, ali je sploh utemeljeno/dovoljeno ločevati med *percepcijo* in *napačno percepcijo* tuje kulture. Izhaja iz predpostavke, da ne obstaja objektivna realnost in torej objektivno opredeljevanje neke kulture. Posledično tudi ni mogoče opredeliti določene percepcije kot pravilne in druge kot napačne. Bistvo dojemanja kulture po relativističnem pristopu je torej posameznikova percepcija, ki pa je odvisna od njegovega kulturnega ozadja.

Perry (2000) ugotavlja, da stereotipi pravzaprav v večji meri definirajo tiste posameznike ali skupine, ki jih ustvarjajo, kot tiste, katerim so namenjeni.

V primeru delovanja v večnacionalnem okolju se stereotipi pojavljajo v večji meri, saj prihaja do stikov med pripadniki več držav in kultur, ki imajo drug o drugem določene predstave ali pričakovanja. Težava lahko nastane že zgolj v primeru pričakovanj, saj lahko pride do nejevolje ali nezaupanja v delo posameznika, ki ne sovпада s predstavo o določeni kulturi ali narodu. Zgovoren primer je irski častnik, ki je izrazil svoje presenečenje nad učinkovitostjo in delavnostjo dveh grških kolegov, kljub siceršnjemu slovesu o ne ravno pretirano delovnih Grkih (Elron in dr. 2003, 273).

3.7 Dimenzije nacionalne kulture

O obstoju nacionalne kulture so mnenja deljena, saj nekateri avtorji (npr. Tomforde) trdijo, da ta sploh ne obstaja, medtem ko drugi (npr. Hofstede, Elron, Featherstone) njen obstoj priznavajo. Nacionalna kultura je rezultat primarne socializacije in inkulturacije (Južnič 1993) posledično posebej vplivna, rigidna in odporna na spremembe (Elron in dr. 2003, 262).

Pri umeščanju slovenske kulture v teoretske okvire se bom oprla na Hofstedejeve teoretične predpostavke o dimenzijah kulture, in sicer na stopnjo družbene distribucije moči (power distance), stopnjo izogibanja negotovosti (uncertainty avoidance), stopnjo individualizma (individualism vs. collectivism), moško orientiranost (masculinity vs. femininity) in dolgoročno orientiranost (long- vs. short-term orientation). Hofstede (2001, 351) je prve štiri dimenzije kulture razvil z mednarodno raziskavo²⁴ zaposlenih v podjetju IBM med leti 1967 in 1973, pri čemer je vključil 40 različnih držav. Peto dimenzijo je razvil v sodelovanju s kitajskimi raziskovalkami in raziskovalci, ki so prispevali novo dimenzijo v dojemanju vrednotnega sistema, katere zahodni raziskovalci in raziskovalke niso upoštevali. V mnogih raziskavah se pojavi osnovna težava percepcije zunanjega²⁵ družbenega okolja (pomembnih vprašanj, dilem in vrednot) med raziskovalci. Vedno se postavlja vprašanje realne vrednosti raziskave, ki se izvaja na mednarodnem nivoju, raziskovalni inštrument pa oblikujejo raziskovalci iz specifičnega kulturnega okolja. V primeru, da raziskavo izvajajo pripadniki določene kulture, so posamezniki ostalih kultur postavljeni v položaj, ko odgovarjajo na kulturno determinirana vprašanja, ki najverjetneje v njihovem miselnem vzorcu nimajo enakega pomena. Narode s podobno kulturo namreč povezuje podoben sistem vrednot, norm, simbolov ..., ki se razlikujejo od tistih izhajajočih iz drugega kulturnega okolja.

Za razumevanje kulturnih nians je pomembno tudi zavedanje, da je tip kulture stvar percepcije. Percepcija kolektivizma bo tako za posameznika iz visoko

²⁴ Raziskavo je kasneje ponovil in vključil še nekatere novo nastale države, na primer Slovenijo, ki je bila v prvi raziskavi del Jugoslavije.

²⁵ Notranje okolje je družbeno okolje, iz katerega izhaja raziskovalec/ka in v katerem je bil/a deležen/a socializacije in inkulturacije. Zunanje okolje pa je okolje z drugim vrednotnim sistemom in kulturo, ki ga posameznik sicer lahko sprejema, ni pa nujno, da ga dejansko tudi razume in ponotranji.

individualistične kulture precej drugačna kot za tistega iz kolektivistične. Interpretacija kulture je v veliki meri odvisna od točke opazovanja.

3.7.1 Dimenzija moške nasproti ženski orientiranosti

Razmerja med spoloma so se skozi zgodovino spreminjala vzporedno oziroma kot del razvoja družb in odpravljanja neenakosti (Elias, 1987). Hofstedejeva (2001, 279–350) dimenzija moško oziroma žensko orientirane družbe (masculinity vs. femininity) izhaja iz vprašanja, kako in v kolikšni meri kategorija *biološkega spola* (sex) vpliva na delitev vlog v kategoriji *družbenega spola* (gender). Večkrat je bilo namreč dokazano, da v večini svetovnih družbenih ureditev prevladujejo spolno pogojeni vrednotni sistemi. Meadova (1962, 102–107) sicer poudarja, da obstajajo družbe v katerih prihaja do specifične delitve vlog, ki so drugačne od prevladujočih v večini družb.

Batesonova (1994, 183) ugotavlja, da je do porasta tekmovalnosti prišlo z razvojem kmetijstva, ko naj bi izguba enega pomenila pridobitev za drugega člana družbe. Ob tem je tekmovalnost postala pretežno moška lastnost, saj so slednji obdelovali in delali na prostem, medtem ko se je med ženskami razvijalo sodelovanje kot pogoj za preživetje. Batesonova ugotavlja, da se tako imenovane moške vrednote krepijo v družbah, kjer je potreba po tekmovanju za zemljo in ostale vire preživetja. Tako imenovane ženske vrednote pa se krepijo v okolju, v katerem se preživetje pogojuje s sodelovanjem. Primer tovrstnega okolja naj bi bile skandinavske države, kar Hofstede zgodovinsko pojasnjuje z obstojem Vikingov (8. do 11. stoletje), ko so bili moški večino časa na vojnih pohodih in ženske posledično same ter samozadostne. Podobna je bila situacija tudi v hrvaški Dalmaciji, ko so ženske same organizirale skupnost, zaradi pogoste odsotnosti mož. Hofstede omenja raziskave, ki ugotavljajo, koliko na razvoj žensko oziroma moško orientiranih kulturnih vzorcev vpliva geografska lega države, podnebje, velikost idr. Van de Vliert in drugi (1999) ugotavljajo, da so države s srednje toplim podnebjem bolj nagnjene k nasilju kot države z mrzlim ali vročim podnebjem. To do določene mere pojasnjuje z moško skrbjo za preživetje družine v ekstremnih podnebnih pogojih, pri čemer jim zmanjka energije in časa za zavojevanje in druge oblike agresivnega vedenja. Slednje v teh družbah tudi naj ne bi bilo percipirano kot zaželeno. Nadalje Hofstede ugotavlja povezavo med velikostjo države in moško orientiranim vrednotnim sistemom, pri

čemer moške vrednote rastejo z velikostjo države.²⁶ Glavna značilnost moško orientirane družbe so velika razhajanja med moškimi in ženskimi vrednotami. Pri tem so moške lastnosti samozavest, odločnost, oblastnost, tekmovalnost in uspeh, medtem ko so ženske lastnosti skrbnost, negovanje medosebnih odnosov, pomoč šibkejšim, skromnost in rojevanje potomstva.

V žensko orientirani družbi so razhajanja med moškimi in ženskimi vrednotami manjša oziroma velikokrat prihaja do prepletanja vrednot med obema spoloma. Hofstede ugotavlja, da indeks moške orientiranosti s starostjo pada, po 45. letu pa se vrednotna sistema moških in žensk popolnoma zbližata.²⁷ Za države s prevladujočimi žensko orientiranimi vrednotami, je značilna manjša rodnost. V moško orientiranih državah o številu otrok odločajo moški, medtem ko v žensko orientiranih ženske. Unicef (1995, 29) je z raziskavo ugotovil, da bi se ženske v povprečju odločale za 1,4 ali manj otrok, če bi bila povsod to le njihova osebna izbira.²⁸ V žensko orientiranih družbah bi torej velikost družine (število otrok) raslo v pozitivni korelaciji z gospodarskim stanjem države, medtem ko je v moško orientiranih povezava negativna.

Razlike v dojemanju moških in ženskih vlog glede na kulturni tip družbe se kažejo že v zgodnjih vzgojnih vzorcih, pri čemer so v bolj moško orientiranih družbah otroci že v primarnem – družinskem okolju socializirani na način, da socialna delitev vlog med staršema temelji na njuni neenakosti, torej jasni razmejitvi njunih vlog. Na drugi strani je za žensko orientirane kulture značilna enakost med staršema in prepletanje njunih vlog, medtem ko na dominantnost in avtoritativnost odnosa do otrok v obeh družbenih tipih vpliva kulturna dimenzija distribucije moči. Med obema poloma te kulturne dimenzije se kaže razlika tudi v odnosu do družine, prijateljev in vere. V moško orientiranih družbah ima prioriteto mesto družina, pri tem so starši absolutna avtoriteta, spoštovanje pa so si zaslužili že s svojo naravno in z družbeno vlogo starševstva. V žensko orientiranih družbah spoštovanje staršev in primat družine ni

²⁶ Majhne države so večinoma bolj žensko orientirane, kar avtor povezuje s podjetji, kjer se pojavlja enaka logika. Ženske izbirajo za idealno delovno okolje manjša podjetja, medtem ko moški večja.

²⁷ To pojasnjuje med drugim tudi z dejstvom, da takrat ženske izgubijo poglobljeni razlikovalni dejavnik – rojevanje in skrb za otroke ter se tako po vrednotah zbližajo z moškimi.

²⁸ V Sloveniji je bila stopnja rodnosti, leta 2010, 1,57 otroka na žensko.

družbeno pričakovan, ampak si morajo starši spoštovanje, avtoriteto in ljubezen zaslužiti s svojim odnosom do otrok. Družbena diferenciacija glede na spol se v moško orientiranih družbah kaže skozi sekundarno socializacijo in izobraževalni proces. V moško orientiranih kulturah je zastavljen znatno drugače kot v žensko orientiranih, pri čemer je najočitnejša razlika v odnosu do uspeha in do pomoči šibkejšim. V moško orientiranih družbah je najvišje cenjena vrednota tekmovalnost in ves trud je namenjen zmagi. Slednje se kasneje v delovnem procesu kaže skozi stremljenje k doseganju ciljev in ne h kvaliteti procesa, ki pripelje do cilja. V žensko orientiranih družbah se skozi izobraževalni proces spodbuja medsebojno sodelovanje in pomoč šibkejšim, medtem ko je tekmovalnost opredeljena kot slabša lastnost. Neuspeh v šoli je v žensko orientiranih družbah zgolj majhna napaka ali spodrslijaj, medtem ko je v moško orientiranih lahko povod za depresijo in celo razmišljanje o samomoru. V obeh kulturnih modelih vrednote veljajo tako za moške kot za ženske, vendar se v žensko orientiranih kulturah v večji meri prepletajo med obema spoloma, medtem ko so v moško orientiranih ženske sicer lahko tekmovalne, vendar svojo tekmovalnost projicirajo na moža ali kasneje na sina. Tako skozi primarno kot tudi sekundarno socializacijo je v moško orientirani kulturi²⁹ sprejemljivejše telesno kaznovanje, predvsem za fante, ki je opredeljeno kot koristno za razvoj karakterja. V žensko orientiranih kulturah se tovrstni vzgojno-izobraževalni prijemi praviloma ne pojavljajo.

Witkin (1977, 85) je v svoji raziskavi opazoval psihološke razlike med tipi ljudi ter ugotovil, da se delijo na tiste, ki so v večji meri nagnjene k upoštevanju zunanjega socialnega okolja pri sprejemanju odločitev, in tiste, ki se zanašajo predvsem na lastno presojo. Prvi tip naj bi imel boljše socialne kompetence, medtem ko naj bi bil drugi bolj analitičen. Že pred tem McClelland (1965, 179) ugotavlja, da imajo ženske v povprečju bolj razvite socialne kompetence, moški pa analitične. Van Leeuwen (1978, 110) s primerjavo nizozemskih in ameriških dodiplomskih študentov ugotovi, da so razlike med obema tipoma ljudi glede na spol manjše na Nizozemskem (torej v žensko orientirani družbi) kot v ZDA (moško orientirani družbi).

²⁹ Posebej kadar gre za kombinacijo visoke stopnje moške orientiranosti in visok indeks distribucije družbene moči.

V tradicionalni vojaški organizaciji je bil vstop ženskam v osnovi omejen, dostopne pa so bile nekatere klasično ženske službe in s tem povezane naloge. Te so sovpadale z današnjim opisom vloge žensk v moško orientiranih družbah. V sodobnih oboroženih silah je večina enot in služb dostopna tudi ženskam, izvzemajoč bojne enote (posebej specialne sile), ki so v nekaterih državah³⁰ ženskam nedostopne. V Slovenski vojski je vstop v vse enote formalno neodvisen od spola, vendar pa vemo, da na primer v Enoto za specialno delovanje (ESD) do danes še ni vstopila ženska.³¹ Vidimo torej, da možnost vstopa v OS ne zagotavlja enakopravnosti obeh spolov. Slednja se kaže skozi zastopanost na različnih delovnih mestih, možnost za napredovanje, odprtost za napotitev na misije idr. Glede na prevladujočo nacionalno kulturno dimenzijo je olajšan ali otežen tudi vstop žensk v OS. V Sloveniji govorimo o prevladujoči žensko orientirani kulturni dimenziji, pri čemer se družbene vloge obeh spolov prepletajo. To se kaže tudi v odstotku žensk v SV, ki je med najvišjimi v zvezi Nato (približno 15 %), in formalni dostopnosti položajev obema spoloma. Pri tem je pomembno poudariti, da so prve ženske začele vstopati v SV med osamosvojitveno vojno in šele v zadnjih letih dosegajo najvišje (polkovniške in brigadirske, ne pa tudi generalske) položaje.

Mnenje slovenske javnosti,³² glede vstopa žensk v SV, v zadnjih sedmih letih ostaja deljeno. Vstop žensk v Slovensko vojsko podpira dobrih 70 odstotkov javnosti, vendar se mnenja delijo glede položajev, ki naj bi jim bili dostopni. Približno 35 – 40 odstotkov zagovarja opravljanje vseh nalog, tudi bojnih, približno enak odstotek pa zagovarja možnost vstopa zgolj v podporne enote, pri čemer je opravljanje bojnih nalog izključeno. Nasprotovanje vstopu žensk v SV z leti pada in je iz dobre četrtine leta 2003 padlo na 15 odstotkov leta 2009. Absolutna večina (57 %) javnosti meni, da je trenutni odstotek žensk v SV primeren, pri čemer pa je vprašanje, kolikšen del javnosti sploh ima podatke o trenutnem številu in položajih žensk v SV.

Države z visokim moško orientiranim kulturnim indeksom so nagnjene k maksimiziranju službenega/poklicnega zadovoljstva, medtem ko so države z višjim žensko orientiranim kulturnim indeksom bolj nagnjene k doseganju optimalnega

³⁰ Na primer Velika Britanija ...

³¹ Ženska pripadnica SV se je preizkusila na selekciji, vendar je odnehala že prvi dan.

³² Pregled raziskav Slovensko javno mnenje.

osebnega/življenjskega zadovoljstva. Slovenska vojska je kot vojaška organizacija podvržena prevladujočim moško orientiranim vrednotam, hkrati pa je postavljena v nacionalno okolje s prevladujočo žensko orientirano kulturo. Slovenska vojska bi tako morala združevati obe dimenziji in kot taka predstavljati spolno uravnoteženo okolje.

Hofstede (2001, 281) ugotavlja, da ima znotraj organizacij glede na razlike, ki izhajajo iz družbenega spola, večji povezovalno-združevalni vpliv skupna profesija. V tem kontekstu je za moško orientirane kulture manj značilna prisotnost žensk na strokovnih položajih in v določeni profesiji kot za žensko orientirane kulture. Poklicni cilji zaposlenih v organizaciji so skupni tako moškim kot ženskam. Vseeno pa obstajajo določene, s spolom pogojene razlike, ki pa se predvsem nanašajo na prioritete cilje in delovno okolje. Tako po ugotovitvah Hofstedeja ženske višje ocenjujejo prijateljske odnose, varnost zaposlitve, delovne pogoje, sodelovanje in upravljanje s človeškimi viri, medtem ko moški bolj cenijo napredovanje, zaslužek, usposabljanje in aktualnost/napredek. Tudi ideal voditelja je pri žensko orientiranih kulturnih vzorcih drugačen kot tisti v moških. Slednji idealizirajo voditelja heroja, ki premore odločnost in agresivnost, medtem ko prvi idealizirajo konsenzualni, intuitiven in manj opazen tip vodenja. Ameriške študije opredelijo dve dimenziji individualnega voditeljstva, in sicer skrb za delo (Fleishman, Harris in Burt 1955 ter Stogdill in Coons 1957) ter kombinacija skrbi za delo in skrbi za zaposlene (Blake in Mouton 1964), kar predstavlja dve dimenziji, moško in žensko – obe enako potrebni za uspešno vodenje.

Hofstede je na podlagi zaposlenih vseh starostnih in izobrazbenih ravni v različnih podjetjih ugotovil, da naj bi bili za vodenje in upravljanje s človeškimi viri primernejši starejši zaposleni, z izostrenim čutom za medosebne odnose in delovno klimo, medtem ko naj bi bili mlajši zaposleni primernejši za strokovne in tehnične vodje.

Pri tem gre poudariti, da seveda ne gre za lastnosti, ki bi jih bilo moč najti zgolj pri enem spolu, ampak gre za prisotnost vseh lastnosti pri obeh spolih, razlika se kaže le v intenziteti. Hofstede prav tako ugotavlja, da so razhajanja med spoloma večja med nižje izobraženim kadrom kot pri visoko izobraženem strokovnem osebju ali upravi.

Pri slednjih ugotavljajo, da ženske prevzemajo moške³³ vzorce obnašanja, gre torej za moško orientiran feminizem. To lahko pojasnimo z dejstvom, da se ženske v zadnjem stoletju prebijajo v prej tradicionalno moške poklice in nadalje s tendenco žensk, da se uveljavijo pri svojem delu in dosežejo višja – vodilna delovna mesta, ki so bila pred tem pretežno v domeni moških. Oboje je povezano tudi s širšo dostopnostjo izobraževanja za oba spola. Pri tem pa, s ciljem konkurenčnosti, ponotranjijo večinske vzorce obnašanja, ki so v tem primeru moški.

Pri tem se postavlja vprašanje, v kolikšni meri ženske v vojaški organizaciji prevzamejo moške vzorce vedenja. Ta namreč velja kot tipično moška organizacija, pri kateri prevladujejo moško orientirani kulturni vzorci in je hkrati do nedavnega v svoje vrste sprejemala pretežno³⁴ moški del populacije. To potrjuje tudi Hofstede, ki ugotavlja, da v organizacijah, kjer je večinski delež zaposlenih moškega spola, prevladujejo moško orientirane vrednote. V nekaterih državah³⁵ sicer ugotavlja, da tudi med višje izobraženimi ženskami obstajajo pretežno t.i. ženski vzorci, kljub moški orientaciji širše družbe. Hofstede ta pojav sicer pojasnjuje z občutkom žensk v teh družbah, da dejansko niso resne tekmičice moškim kolegom in jim tako ni potrebno prevzemati njihovih vzorcev.

Poleg izobrazbe in temu primerne položaja v organizaciji so različne raziskave pokazale tudi vpliv starosti na pomen tako imenovanih ženskih oziroma moških delovnih ciljev (vrednot glede na moško oziroma žensko orientiranost). S starostjo izgubljajo na pomenu delovni cilji, kot so šolanje in izobraževanje, razvoj, napredovanje ter užitek, pridobivajo pa varnost, socialni in medosebni odnosi, udobje ter podpora. Z leti torej upada stopnja moške orientiranosti tako med moškimi kot

³³ Hofstede ugotavlja, da na primer na Japonskem višje izobražene ženske (tehnično osebje) iz višjega srednjega razreda kažejo bolj moške vzorce kot njihovi moški kolegi. Enak vzorec se pojavi tudi na Švedskem, in sicer tako med višje kot tudi manj izobraženimi ženskami. Približno enako prisotnost moških vzorcev pri obeh spolih je izmeril tudi v Franciji, Veliki Britaniji in Nemčiji.

³⁴ Izjema so nekatere podporne službe, kot je saniteta. Prav tako izjemo predstavljajo vojna obdobja, ko so v OS sprejemali tako moške kot ženske, velikokrat celo otroke.

³⁵ Na primer Japonska in Avstralija (z visokim indeksom moške orientiranosti) in Brazilija s povprečnim.

ženskami³⁶ (kadar gre za višji kader). Avtor ugotavlja, da je meja, ko se ženske in moške vrednote poenotijo, nekje okrog 45. leta starosti. Razliko v moških oziroma ženskih vrednotah glede na položaj v organizaciji, spol in starost prikaže s primerjavo strokovnega osebja (moških) in tajnic (žensk) v obdobju 20–29 let in 50–59 let. V prvem starostnem obdobju beleži znatno razliko med zaposlenima skupinama, medtem ko je v drugem obdobju ta zanemarljiva (pri tem da v tem obdobju vrednote postanejo žensko orientirane).

Postavlja se vprašanje, kakšna je porazdelitev moških oziroma ženskih vrednot v vojaški organizaciji, in sicer tako glede na starost kot tudi položaj. Ugotovitve Hofstedeja nakazujejo, da bi lahko prihajalo do razlik med vojaki, podčastniki in častniki. Prav tako pa tudi med mlajšim in starejšim kadrom. V kontekstu MOM je vprašanje vrednot in delovnih ciljev pomembno tudi iz vidika poveljnika kontingenta. Sodobni vojaški vodja je v postmodernih vojskah spremenil svojo primarno vlogo bojevnika in danes opravlja nabor nalog, vse od upravljalca s človeškimi viri, psihologa, terapevta... Vendar pa še vedno ne smemo zanemariti njegove primarne vloge vojaškega voditelja. Pri tem pa se na MOM voditeljstvo še posebej razlikuje glede na nivo – poveljnik oddelka ali voda ima na MOM drugačno vlogo in naloge kot poveljnik kontingenta.

Hofstede v raziskavi tudi ugotavlja, da je za države z bolj moško orientiranim kulturnim indeksom značilna večja toleranca do vmešavanja organizacije v družinsko življenje oziroma zasebnost. Na drugem polu pa je v žensko orientiranih družbah zasebnost ali družina predmet obravnave drugih institucij in nikakor organizacije, kjer je posameznik zaposlen. Pri tem se ženske raje odločajo za delo v manjših organizacijah, ki praviloma omogočajo pristnejše socialne odnose, medtem ko moškim ustrezajo večja podjetja z več možnostmi napredovanja in zaslužka. Tudi na tem mestu se OS pokažejo kot tipična moško orientirana organizacija, čeprav je tendenca vmešavanja institucije v zasebno in družinsko življenje s profesionalizacijo OS upadla. Moskos v svojem modelu institucionalnih nasproti poklicnim OS ugotavlja, da slednje vse bolj prevzemajo lastnosti ostalih organizacij na trgu dela. Tukaj bi kot posebnost lahko navedla primer ameriških OS, kjer so še vedno aktualna

³⁶ Čeprav je v večini primerov, izvzemajoč zgoraj omenjene izjeme, pri ženskah še vedno opazna rahlo nižja stopnja moške orientiranosti pri delovnih ciljih.

vojaška oporišča s celotno infsatrukturo, kjer bivajo družine pripadnikov. Seveda pa so ZDA država z nadpovprečnim moško orientiranim kulturnim indeksom, medtem ko je na primer Slovenija na samem dnu (podobno kot Nizozemska) in kot takšna država s prevladujočimi žensko orientiranimi vrednotami.

Če vidimo v primeru ZDA kompatibilnost nacionalnega kulturnega indeksa z eno od značilnosti sodobne vojaške kulture, pa je v Sloveniji slika drugačna. Za Slovensko vojsko, kot sodobno vojaško organizacijo, je značilen prevladujoč moško orientiran vrednostni sistem, medtem ko je za nacionalno kulturo značilno njegovo nasprotje, torej žensko orientirane kulturne značilnosti. Glede na to, da gre za poklicne OS so pripadniki v dnevnem stiku z zunanjim okoljem in tako ne moremo govoriti o ponotranjenju zgolj vojaške kulture, ampak je potrebno upoštevati značilnosti nacionalne kulture. Kombinacija obeh (vojaške in nacionalne kulture) pa je zelo pomembna v primeru MOM.

Ko v kontekstu kulturnih vzorcev govorimo o moški orientiranosti, pa tega ne gre enačiti s kulturnim indeksom individualizma, še posebej v primeru vojaške organizacije, za katero je značilen kolektivni duh. Slovenija je klasificirana kot država z izjemno močno kolektivno nacionalno kulturo, kar ne izhaja zgolj iz obdobja socializma, ampak iz tisočletne narodne zgodovine (Godina 2009). Pri tem Godina izpostavlja kmečko preteklost Slovencev in za narodni obstanek nujno povezanost in vzajemno pomoč.

3.7.2 Dimenzija individualizma nasproti kolektivismu

Nadalje Hofstede definira dimenzijo individualizma kot nasprotje kolektivismu. Ob tem naj poudarim, da slednja dimenzija ni povezana s političnim sistemom ali ideologijo, ampak gre za poimenovanje dimenzije temelječe na intenziteti notranje družbene povezanosti. V živalskem svetu najdemo tako skupinska bitja kot samotarje, medtem ko se ljudje vedno povezujemo, smo družabna bitja. Stopnja povezanosti pa variira glede na kulturne značilnosti okolja. Eden od pomembnih kazalcev širše povezanosti članov neke družbe, nasproti individualni strukturi, je oblika družinske skupnosti. Blumberg in Winch (1972) sta razvila tezo o povezavi med kompleksnostjo družinskih razmerij in družbe. Pretežno lovske družbe so poznale nuklearno družino, kjer ni prihajalo do širše družbene povezanosti.

Poljedelske družbe so razvile kompleksnejše družinske vezi, pri čemer so v družino bili vključeni tudi sorodniki, družbe pa so se organizirale v klane. Z razvojem družbe po urbano – industrijskem vzorcu se je družina zopet pričela krčiti. Moderna družina se tako vrača k nuklearnemu modelu, ki vključuje zgolj starše in otroke, dokler ti ne zapustijo doma. Starejše osebe živijo same oziroma se preselijo v varovana stanovanja ali domove za starejše občane.

Ne gre zgolj za način življenja, ampak za vrednotni sistem, na katerega vplivajo družbene povezave in razmerja. Slednje posledično vpliva tudi na družbene sisteme, in sicer izobraževalnega, zdravstvenega, ekonomskega, varnostnega itd. Tradicionalne družbe so navadno v večji meri nagnjene h kolektivni organizaciji družbe, nenazadnje posameznika osmišlja ravno njegov izvor, predniki in okolje v katerem se razvija. Po drugi strani pa so individualno orientirane družbe, kot na primer ZDA, prepričane, da njihova veličina izhaja ravno iz povečevanja posameznika in njegove osebnosti. Reisman in drugi (1953) so definirali dva tipa družbenih vezi, in sicer tradicionalno orientiran, ki se pojavlja v tradicionalnih družbah z visokim naravnim prirastkom in visoko smrtnostjo, in individualno orientiran, ki se pojavlja v razvijajočih se družbah, kot na primer ZDA v 19. in 20. stoletju. Opazili pa so tendenco k razvoju tretjega tipa, to je kolektivno (k drugim) orientiran tip, na katerega vpliva najbližji socialni krog in mediji.

Pri tem je pomembna razlika med skupnostjo (*community*) in družbo (*society*) (Tönnies 1963). Skupnost združuje člane s skupnimi normami, navadami, prepričanji, ipd. Do širše družbene organiziranosti pa je prišlo z namenom doseči višjo kvaliteto življenja, pri čemer naj bi se v zadnjih desetletjih bolj tradicionalne skupnosti razvijale v sodobnejše oblike – družbe. Na spremembe naj bi v veliki meri vplivali razvoj znanosti, ekonomska rast in razvoj sodobne države, kar je zaznamovalo vrednotni sistem, slednji pa dojemanje individualnosti nasproti kolektivismu. Mao Zedong je opredelil individualizem kot nekaj negativnega, pri čemer je krepil pro-kolektivistični etos. Upoštevati je potrebno, da predanost kolektivnim vrednotam zanj ne pomeni zanikanja dobrobiti posameznika, ampak izhaja iz predpostavke, da je skupno dobro najboljša zagotovilo za dobrobit posameznika (Ho 1979, 144). Hall (1976) ugotavlja, da je z dimenzijo kolektivismu delno povezan tudi način komunikacije. V kolektivističnih družbah je navadno iz konteksta mogoče razbrati večji del sporočila,

tako lahko mnoge stvari ostanejo neizrečene, a jih bodo člani nekega okolja, skupine ali družbe vseeno razumeli. Po drugi strani pa je komunikacija v individualističnih družbah precej bolj eksplicitna, kar je posledica manjše notranje družbene povezanosti in s tem povezanega razumevanja neverbalne komunikacije, ki prevzema velik del sporazumevanja v kolektivističnih kulturah.

Hofstede (2001, 225) definira individualizem kot tip družbe, v katerem so vezi med ljudmi dokaj rahle.³⁷ Pričakovano je, da bo vsak član družbe skrbel zase in za svojo najožjo družino. Kolektivizem pa je tip družbe, v kateri so posamezniki že od rojstva integrirani v močno povezano socialno okolje. Člani tega okolja vse življenje skrbijo za ostale člane, v zameno pa so deležni njihove brezpogojne vdanosti. Ob tem pa je potrebno poudariti, da kolektivistična kultura ne predvideva splošne skrbi za širše okolje, ampak zgolj pripadnost in skrb za lastno skupino. Individualistična kultura pa se povezuje s še veliko ožjim krogom ljudi. V kolektivistični družbi je najmanjša enota družina, medtem ko je v individualistični najmanjša enota posameznik, ki teži k čimprejšnji osamosvojitvi.

Z obema dimenzijama Benedictova (1974) povezuje kulture, temelječe na sramu, in tiste, ki temeljijo na krivdi. Za prve je potrebno zunanje občinstvo, ki predstavlja posamezniku kritiko/ogledalo lastnega ravnanja. Sankcije za nezaželeno vedenje, v primeru kultur temelječih na sramu, prihajajo iz zunanjega okolja. Po drugi strani pa kulture, temelječe na krivdi, ne potrebujejo zunanjih sankcij, niti zunanjega občinstva. Člani teh kultur ponotranjijo občutek greha in krivde, posledično jih razžira notranja slaba vest, četudi ni zunanjih prič za neko domnevno negativno ravnanje. Gre torej za doseganje lastnih standardov, temelječih na ponotranjenem moralnem občutku za pravilno oziroma nepravilno ravnanje.

V obeh tipih kulture tako obstajajo razlike v interpretaciji situacij, simbolov, gest itd. Razlika je na primer v sami komunikaciji, pri čemer v individualističnih družbah velja za nenavadno, da ljudje ob srečanju molčijo. Pogovor je torej zaželen v izogib ustvarjanju neprijetne klime. Po drugi strani pa je v kolektivističnih družbah

³⁷ Dion in Dion (1993), Godina in drugi ugotovijo, da individualistični tip kulture visoko ceni romantično ljubezen, vendar pa pripadniki težko razvijejo globljo intimnost. S tem se povezuje tudi visoka stopnja ločitev, kot nasprotje kolektivističnemu tipu, kjer jih je veliko manj.

popolnoma sprejemljiv molk, saj je samo dejstvo bližine čustveno zadostno. V kolektivističnih družbah je na primer manj sprejemljiv nikalni odgovor kar pomeni, da je komunikacija indirektna in je posameznik redko deležen jasnega odgovora. Nasprotno pa individualizem ceni neposrednost in jasno komunikacijo.

Skozi sekundarno socializacijo, ki poteka kot del izobraževalnega sistema družbe, se v kolektivističnih družbah nadaljuje praksa širšega povezovanja. Ne gre pa za povezovanje vseh z vsemi, ampak na podlagi etničnih, verskih, zgodovinskih in drugih predpostavk. Do povezovanja seveda prihaja tudi v individualističnih družbah, vendar tu temelji prej na dodeljenih nalogah ali posameznikovih interesih kot na predeterminiranih karakteristikah. Za slednji kulturni tip je značilno, da je izobraževanje posamezniku pomembno zaradi izboljšanja lastne samopodobe ter zaradi ekonomskega, socialnega ... položaja. V kolektivističnih kulturah pa pridobljena izobrazba velikokrat predstavlja čast in ponos za celotno skupnost, del katere je posameznik. Družben pomen izobrazbe je torej pomembnejši od lastne samozavesti in osebnih koristi, ki jih ta prinese. V kolektivističnih družbah se tako s stopnjo izobrazbe izboljša položaj v skupini in posameznikove možnosti znotraj skupine. Zaradi širšega družbenega pomena izobrazbe se v kolektivističnih družbah pogosteje pojavlja kupovanje potrdil o pridobljeni izobrazbi. Takšna kupljena izobrazba ni namenjena lastnemu izboljšanju ekonomske situacije, pridobitvi boljše zaposlitve in podobnemu, saj z njo posameznik ne pridobi realnega znanja, ampak je namenjena izboljšanju položaja v neki skupnosti, za kar je bolj kot znanje potrebna formalna potrditev pridobljene izobrazbe.

Med obema kulturnima tipoma se pojavlja tudi pomembna razlika v participaciji otrok v učnem procesu. V individualističnih družbah so udeleženci v učnem procesu aktivni, sodelujejo z vprašanji in izražajo lastno mnenje. V kolektivističnih pa se udeleženci ne želijo izpostavljati, razen če so neposredno izzvani. Počutijo se kot del skupine, iz katere ne želijo izstopati in torej čakajo, da bo na primer na vprašanje odgovoril nekdo drug. To je do določene mere mogoče pripisati izločitvenemu strahu posameznika, ki se mora za obstanek v skupini z njo popolnoma identificirati in upoštevati njena pravila.

V situaciji večnacionalne strukture delovnega okolja lahko prihaja do nesporazumov in zmanjšane delovne učinkovitosti. To se dogaja v primeru, ko je poveljnik iz

individualističnega tipa kulture in pričakuje od svojih podrejenih jasno izražanje mnenja. Tisti podrejeni, ki pripadajo enakemu tipu kulture, se bodo temu odzvali, ostali najverjetneje ne. V tej situaciji bo poveljnik lahko tiste, ki so mu kulturno bliže, ocenil kot sposobnejše in bolj predane, ali pa bo tiste iz kolektivističnega tipa kultur pojmoval kot nevljudne, celo ignorantske.

Hofstede analizira tudi uporabo jezika v obeh kulturnih tipih, pri čemer opazi, da je v individualističnem bolj prisotna uporaba osebnega zaimka prve osebe, v angleško govorečih družbah gre uporaba celo tako daleč, da je zapisan z veliko tiskano črko 'I' (jaz). To je pomembno, ker je v individualističnih družbah jezik eden izmed pomembnejših identifikacijskih dejavnikov, medtem ko je v kolektivističnih pomembnejši spol in prepričanje/vera.

Organizacije v okolju s prevladujočim kolektivističnim kulturnim tipom praviloma poskrbijo za svoje pripadnike ali zaposlene, v zameno pa pričakujejo njihovo čustveno in moralno pripadnost. V primeru, da organizacija ni sposobna poskrbeti za svoje člane, pride do nesorazmerja med vrednotami ljudi in socialnim redom. Takšno stanje vpliva na spremembo vrednot in težnjo k drugačnemu socialnemu redu, kar je lahko druga oblika kolektivne ureditve ali prehod v individualistično obliko. Ljudje s kolektivističnim kulturnim ozadjem se, v odnosu do organizacije, obnašajo bolj moralno, medtem ko se ljudje iz individualistične kulture obnašajo bolj preračunljivo (Etzioni 1975). Podobno razločevanje najdemo pri Bardfordu in drugih (1970), ki ugotavljajo, da obstaja v manjših organizacijah večja moralna predanost, v večjih pa preračunljivost. Tudi sicer je v kolektivističnih družbah veliko večja čustvena navezanost na organizacijo, kot v individualističnih, kjer je praktično ni. Tudi odločanje je v kolektivističnih družbah skupno, medtem ko je v individualističnih prepuščeno posamezniku. V kolektivističnih kulturah so posamezniki navezani na skupine ali organizacije, medtem ko so v kulturah z visoko stopnjo družbene distribucije moči navezani na posameznikovo avtoriteto oziroma moč. Za na primer individualistično kulturo z visoko stopnjo družbene distribucije moči je značilna podreitev avtoriteti, vendar ne osebnosti, ampak sistemsko določenemu položaju.

Hofstede ugotavlja, da je v individualističnih družbah (npr. ZDA) zelo težko razumljena in tudi sprejeta prvina kolektivističnega načina mišljenja. V vsakem primeru pa organizacija potrebuje skupno identiteto, pomanjkanje namreč vodi v

nezadovoljstvo zaposlenih in posledično v upor, ki izhaja iz dojemanja organizacije kot 'zapora'. Prav tako kot ustvarjanje identitet organizacija potrebuje tudi meje, ki preprečujejo neomejen razvoj individualnih interesov brez jasnega cilja in smisla. Potreba po mejah se tako nadaljuje skozi razvoj posameznikove socializacije vse od otroštva.

V delovnem okolju je Hofstede ugotavljal razliko med kolektivistično in individualistično kulturo glede na dejavnike, ki vplivajo na produktivnost. Eden izmed razlikovalnih dejavnikov je skupinsko nasproti individualnemu delu. V prvem tipu družbe bodo posamezniki produktivnejši, če na zaključnem izdelku ne bodo napisana posameznikova imena, ampak le skupina. V drugem tipu pa bodo demotivirani v primeru skupinskega dela, pri katerem ne bo razviden prispevek posameznika. Skladno z zapisanim je jasno, da lahko v večnacionalnem okolju brez predhodne analize pride do zmanjšane delovne učinkovitosti, če se naloge dodeljujejo pripadnikom različnih kulturnih tipov.

Je pa tudi znotraj kolektivistične družbe za doseg medsebojnega zaupanja potrebna visoka stopnja skupinske pripadnosti. Posamezni člani skupin, izhajajočih iz pretežno kolektivističnega kulturnega okolja, ne bodo do drugih skupin nič bolj zaupljivi kot posamezniki iz individualistične družbe. Do kulturnih razlik v delovnem okolju pride tudi pri deljenju nagrad oziroma priznanj (Leung in Bond 1984). Individualistične družbe zagovarjajo nagrajevanje glede na opravljeno delo, torej *pravično* (equity) nagrajevanje, medtem ko kolektivistične zagovarjajo *enakopravno* (equality) nagrajevanje, ne glede na realni prispevek posameznika. Vendar pa slednji to zagovarjajo le javno, malo manj pa zasebno. V tem primeru se v mnenju približajo individualističnim družbam. Gre torej za privzgojen moralni občutek, kaj je prav in kaj ne, ki pa je v občasnem neskladju z osebnimi prepričanji.

Zanimiva je tudi Hofstedejeva ugotovitev, da bodo v kolektivističnih družbah posamezniki bolj verjetno nadaljevali karierno pot staršev, saj to od njih pričakuje socialno okolje, medtem ko se bodo pripadniki individualističnih družb v večji meri odločali glede na svoje lastne interese in zanimanja, neodvisno o zunanjih vplivov in družbenih preferenc.

Merton (1968) opredeli dva tipa voditeljev, ki sta do neke mere lahko povezana s kulturnim tipom, ki prevladuje v socialnem okolju. Prvi je lokalni tip voditelja, ki se ukvarja pretežno z medosebnimi odnosi znotraj organizacije in skrbi za stimulatívno delovno okolje. Drugi je kozmopolitski tip voditelja, ki ohranja zgolj minimalne odnose znotraj organizacije, saj večino energije usmerja v zunanje delovanje, torej povezovanje organizacije navzven. V obeh kulturnih tipih se razvijajo različni tipi vodenja, ki so prilagojeni kulturnim značilnostim. Tako je v kolektivističnih družbah potrebno upravljati skupine in ne posameznika. Prav tako je v tem kulturnem tipu potrebno posameznika dojemati v kontekstu njegove družine oziroma socialnega okolja, ki mu pripada. OS so v tem pogledu bližje kolektivističnemu tipu organizacije, saj zanje velja poveljnikovo poznavanje pripadnikove družine, vsaj do nivoja čete ali najmanj voda. Glede na naravo nalog, tveganje, dolgotrajno odsotnost od doma in druge posebnosti vojaškega poklica, je osebna povezanost med pripadniki nujna. V sodobnih OS prihaja tudi do povezovanja družin pripadnikov vojaške organizacije, posebej v primeru dolgotrajne odsotnosti posameznika, ko naj bi služba za celostno skrb pripadnika poskrbela tudi za obveščanje in morebitno pomoč družinskim članom.

Zaenkrat v SV to poteka na ravni enote, ki poskrbi za obveščanje, v nekaterih enotah pa se izvajajo tudi drugačne vrste pomoči. Zanimivo je, da so v 76. členu Zakona o službi v Slovenski vojski (Uradni list RS, št. 68/2007) kot družinski člani opredeljeni zakonec, zunajzakonski partner in partner iz registrirane istospolne partnerske skupnosti v skladu s predpisi ter otroci ali posvojenci oziroma pastorki do polnoletnosti oziroma v času trajanja podaljšane roditeljske pravice. Iz definicije so izvzeti starši, kar skrbi mladi pripadniki, ki še niso v resni zvezi in nimajo otrok. Tukaj je mogoče zaznati premik slovenske družbe k individualističnim kulturnim vzorcem, saj je sprejeta predpostavka, o nuklearni družini, torej družini v najožjem smislu.

Sodobne družbe se vedno bolj razvijajo v smeri poudarjanja individualističnih vrednot, kot je prosti čas, lastni interesi, svoboda odločanja, osebnostni izzivi, pridobivanje znanja, veščine, usposabljanje skozi vse življenje ipd. Skladno s Hofstedejevimi ugotovitvami individualistične vrednote naraščajo tudi z geografsko širino in državnim bogastvom. Glede starosti intenzitete individualizma v različnih starostnih obdobjih Hofstede ugotavlja, da sta malce manj individualistično

usmerjena mladi in starejši del prebivalstva. Hofstede (2001, 209–211) ugotavlja, da obstaja negativna korelacija med dimenzijo individualizma in visoko stopnjo družbene distribucije moči, v Evropi pa tudi izogibanje negotovim situacijam.

3.7.3 Dimenzija družbene distribucije moči (DDM)

Ljudje se že več stoletij ukvarjajo z razmerji moči med različnimi skupinami, sloji, razredi idr. Še v 18. stoletju je bilo na primer suženjstvo za mnoge družbe popolnoma naraven pojav. Pri tem prihaja do razlikovanja med tipi neenakosti, in sicer naravna, fizična, psihična, inteligenčna, socialna, pravna in druga neenakost. J.J. Rousseau v svoji Državni pogodbi zagovarja tezo, da obstajata dve temeljni vrsti neenakosti, in sicer moralna in naravna neenakost. Slednja naj bi bila sprejemljiva, saj je določena z naravnimi procesi, na katere človek nima vpliva. Za zmanjšanje naravne neenakosti pa mora poskrbeti družba, in sicer z zakonskim zavarovanjem dela družbe, ki je naravno prikrajšan. Kot moralno neenakost Rousseau definira neenakost pred zakonom, ki pa ni sprejemljiva. V vseh družbah se tako ali drugače, bolj ali manj in na različne načine manifestira neenakost (Parkin 1971; Hofstede 2001). Pri tem Galtung (1966) identificira kot povezovalni del družbe srednji sloj. Ob tem Galtung družbe razvrsti v dva tipa, in sicer pluralistične (v katerih je prisoten srednji sloj) in elitistične, kjer srednji sloj ne obstaja.

Kljub razpravam o neenakosti pa v sodobnih družbah še vedno obstaja velik del ljudi s slabšim položajem, ki uživajo nižjo kvaliteto življenja in umirajo mlajši, so v večji meri podvrženi boleznim, so psihično, fizično, intelektualno in drugače manj sposobni ter imajo posledično slabše socialno izhodišče. Kako se neenakost manifestira v nekem socialnem okolju, pa je odvisno od celotne družbe in skupin, ki jo formirajo.³⁸

Na vrednote, povezane z družbeno distribucijo moči, vplivata v največji meri okolje in družbeni razred (Kohn 1969, 42). Prevladovanje vrednot, značilnih za nizko stopnjo družbene distribucije moči, je Hofstede zaznal zgolj med visoko izobraženimi predstavniki družbe z nizkim indeksom DDM. Hofstedejeva raziskava je pokazala, da ne obstajajo statistično značilne razlike v percepciji družbene distribucije moči glede na spol, čeprav je ugotovil, da v nekaterih primerih ženske višje vrednotijo visoko

³⁸ Stratifikacija temelji na kulturnih značilnostih družbe (Hofstede 2001, 80).

stopnjo DDM kot moški, in sicer se to dogaja predvsem med manj izobraženim delom prebivalstva. V državah, kjer je stopnja DDM visoka, ljudje v večji meri cenijo enakost kot svobodo, medtem ko je v državah z nizko stopnjo DDM situacija obratna.

Značilnosti dimenzije distribucije družbene moči so prisotne v širšem družbenem okolju in so del nacionalne kulture, kažejo pa se v odnosu do družbeno sprejetih avtoritet. Gre za stopnjo, do katere so družbeno šibkejši posamezniki pripravljeni sprejemati neenako porazdelitev družbene moči. Praviloma avtorji zagovarjajo pristop, ki je prevladujoč v kulturi, kjer so bili deležni socializacije.

Mulder (1977) definira moč kot zmožnost ene osebe, da vpliva in usmerja vedenje druge osebe v večji meri, kot lahko druga oseba vpliva na prvo. Družbeno distribucijo moči pa razume kot stopnjo neenake delitve moči med manj vplivnimi posamezniki in ostalimi, ob čemer oboji izhajajo iz istega socialnega okolja. Po Mulderju se distribucija moči med nadrejenim in podrejenim kaže skozi stopnjo, do katere prvi vpliva na vedenje drugega. Na njun odnos pa v veliki meri vpliva širša kultura družbe, iz katere oba subjekta izhajata. Močnejši pri tem poskušajo svojo moč in stopnjo DDM v odnosu do šibkejših še povečati, medtem ko šibkejši stremijo k zmanjšanju razlik. Pri merjenju DDM je eden pomembnih kazalcev nivo normativne avtoritete (Kagitcibasi v Hofstede 2001, 93). Hofstede v raziskavi ugotavlja, da je pomemben dejavnik normativne avtoritete starost posameznikov. V kulturah z visoko stopnjo DDM je starost tisti dejavnik, ki posamezniku zagotavlja družbeni položaj in spoštovanje – avtoriteto. Temu primerna je tudi percepcija različnih življenjskih obdobj v kulturah z visoko in nizko stopnjo DDM.

V kulturah z visoko stopnjo DDM je na primer dojemanje srednjega starostnega obdobja v posameznikovem življenju pomaknjeno na nižjo starost kot v kulturah z nizkim DDM. V prvih namreč »srednja leta« prinesejo določen družbeno zaželen status. V kulturah z nizkim DDM bo v večji meri uporabljena nagrajevalna, legitimna in ekspertna družbena moč (French in Raven 1959), medtem ko bo v kulturah z visokim DDM bolj verjetno uporabljena moč, temelječa na pravilih in osebnostni karizmi.

(Ne)sprejemanje neenake porazdelitve družbene moči posameznik ponotranji že v fazi primarne socializacije, in sicer skozi družinske vzorce. Pri tem vzgoja otrok v

kulturah z visoko stopnjo DDM temelji na visokem vrednotenju izobrazbe, dela, ubogljivosti ..., medtem ko vzgoja v kulturah z nizko stopnjo DDM temelji na neodvisnosti. V kulturah z visokim DDM so otroci zelo zaželeni, če ne celo družbeno pričakovani. Posamezniki, ki otrok nimajo, so stigmatizirani, neplodnost je opredeljena kot resna bolezen in legitimen povod za ločitev. Neformalna prisila in moralna obveza spoštovati starejše člane družine in širšo družbo je izjemno pomembna. Oboje se iz družine, kot vira primarne socializacije, prenaša tudi na šolsko okolje, ki predstavlja otrokovo okolje sekundarne socializacije. Odnos starši – otrok pa se nadgrajuje v odnosu učitelji – otrok ter kasneje v odnosu nadrejeni – podrejeni. Gre torej za kontinuiran prenos vrednot skozi različne življenjske faze. Do slednjega prihaja tudi v kulturah z nizkim DDM, le da tu avtoriteta in spoštovanje izhajata iz strokovnosti, usposobljenosti in drugih osebnostnih lastnosti. Mlajši niso dolžni izkazovati spoštovanja starejšim zgolj zaradi njihovih let in s starostjo pridobljenega statusa. Tako velikokrat niti starši niti učitelji niso deležni podobnega spoštovanja s strani otrok, kot v družbah z visokim MMD.³⁹

Na odnos med otroki in starši, učitelji in drugimi, skupaj z odmikanjem odraslosti oziroma podaljševanjem odvisnosti od staršev, opozarja Kuhar (2009). Ob tem pojavu se postavlja vprašanje, ali se indeks družbene distribucije moči v Sloveniji spreminja. Po Hofstedejevi raziskavi je Slovenija država z visokim indeksom DDM, vendar pa relacije otroci-starši in otroci-učitelji kažejo na spremembo trenda. Eden izmed kazalnikov nizke stopnje DDM je odnos do učiteljev na vseh ravneh izobraževanja, saj ta postaja vse bolj enakopraven in temelječ na spodbujanju učencev k samostojnemu delu, razmišljanju in razpravi, za razliko od sistema visoke DDM, ki temelji na enosmernem prenosu znanja iz učiteljev na učence. Pri tem naj bi slednji absorbirali informacije, nikakor pa oporekali, dvomili ali aktivno sodelovali v razpravi. Poleg pozitivnih učinkov sodobnega pristopa k izobraževanju, se v strokovni javnosti pojavljajo tudi opozorila, zaradi včasih preveč sproščenih in neformalnih odnosov učencev do učiteljev in ostalih starejših, kar velikokrat meji na nespoštovanje. Tako sta na strokovnem srečanju osnovnošolskih ravnateljev in ravnateljic predavateljici Kovač Šebart in Godina izpostavili problem avtoritete v šolskem sistemu (Markeš, 2009). Pri tem ne gre za vrnitev avtoritarne šole starega

³⁹ K temu v veliki meri pripomorejo sami starši, ki brezpogojno zagovarjajo svoje otroke, se torej postavijo nasproti učiteljem, s čimer negativno vplivajo na njihovo avtoriteto.

tipa, ampak za vrnitev avtoritete, ki temelji na dogovorjenih pravilih, zavezujočih za vse udeležence učnega procesa - torej gre za formalno in normativno avtoriteto. Tovrstna avtoriteta po mnenju predavateljic lahko gradi na znanju, dopušča dvom in spodbuja kritično mišljenje (Markeš, 2009).

Whyte (1969) ugotavlja, da se na primer visoka stopnja distribucije družbene moči na nacionalnem nivoju izraža tudi v organizacijah, in sicer v obliki strahu pred nasprotovanjem ali celo izražanjem svojega mnenja. Hofstede pa pravzaprav bistvo vsake organizacije vidi v hierarhiji oziroma neenaki porazdelitvi moči. Slednja se odraža v delovnem razmerju med nadrejenim in podrejenim. Hofstede ugotavlja, da imajo poklici, ki zahtevajo nižjo stopnjo izobrazbe, strožjo hierarhično strukturo. V organizaciji so med nižje kvalificirano delovno silo in njihovimi neposredno nadrejenimi bolj rigidna hierarhična razmerja kot med višje izobraženimi in njihovimi nadrejenimi (Hofstede 2001, 89). Stopnja neenakosti in delitev moči je v organizaciji odvisna od kulture voditeljev ter podrejenih. Delitev moči se manifestira skozi odnos med dvema subjektoma in skozi vpliv nadrejenega na karierno pot podrejenega, pri čemer je potrebno upoštevati vzajemno soodvisnost, saj vodstvene funkcije ne morejo obstajati brez podrejenih in obratno. Seveda pa sta tudi moč in vpliv vodstvenih kadrov v določeni organizaciji pogojena s splošnim družbenim pomenom kariere. V primeru, da je ta družbeno manj cenjena ali pomembna, je tudi vpliv, ki jo ima nadrejeni na karierno pot podrejenega, manjši.

Crozier (2010) poudarja, da odnosov in razmerij moči med skupinami in med organizacijami ne moremo preprosto prenesti na razmerja moči med posamezniki in skupinami znotraj organizacije. Tako tudi hierarhije in odnosov znotraj OS neke države ne moremo preslikati v odnose med pripadniki OS več držav in obratno. Sklepamo lahko, da bodo odnosi, razmerja moči in hierarhija v nacionalnih vojskah drugačni kot razmerja moči med nacionalnimi vojskami na območju operacije ali misije. Tako bodo lahko imeli na primer častniki OS neke države do pripadnikov nižjega čina OS druge države drugačen odnos, kot do podrejenih pripadnikov lastnih OS.

Hofstede še ugotavlja razliko med tipi organizacij z različnim stilom vodenja, odločanja, poslanstvom organizacije idr. machiavellijanski tip absolutnega vodje, ki zagovarja neprestan nadzor in vodenje neusmiljenega višjega razreda, ali Hobbsevo

pesimistično definiranje človeške narave, ki jo je mogoče krotiti zgolj z močjo in avtoriteto, ki izhaja iz zakonov, gotovo oblikuje drugačne organizacijske odnose in razmerja med podrejenimi in nadrejenimi kot sodobni modeli sodelovanja, ki jih zagovarjajo Likert, McGregor, S. Moutonova idr. Kot nasprotje tako imenovanega trdega vodstvenega pristopa se pojavljajo pluralisti. Med slednjimi jih del zagovarja zmanjšanje družbenih neenakosti s formalnimi sredstvi (Marx, Engels, Weber), drugi del pa preko neformalnih vzvodov (Likert – ZDA, Miller – V.B.). Stogdill in Coons (1975) sta opredelila dva tipa vodstvenega obnašanja, in sicer *osredotočenost na ljudi* in *osredotočenost na naloge*.

Hofstede pa je v svoji raziskavi ugotovil, da obstaja pozitivna korelacija med stopnjo DDM in identifikacijo ter lojalnostjo posameznika s podjetjem. Sodelovanje opredeli (Hofstede 2001, 108) kot vrednoto v dveh kontekstih, in sicer sodelovanje posameznikov v procesu odločanja kot *družbeno zaželeno vrednoto* (values as desirable) in kot *individualno oziroma osebno vrednoto*, ki se dejansko odraža v sodelovanju posameznika v odločevalskem procesu z dnevno interakcijo z nadrejenim (values as desired). V državah z nizkim indeksom DDM je dejansko prisotno sodelovanje zaposlenih v procesu upravljanja podjetja in zato to ni toliko izpostavljeno kot ideal. V državah z visokim DDM pa je participacija zaposlenih nizka, zato obstaja sorazmerno več formalnih vzvodov, ki stimulirajo sodelovanje (Hofstede 2001, 91).

Neenaka razmerja moči v organizaciji so v kulturah z visokim DDM normalno stanje, medtem ko v kulturah z nizkim DDM prihaja zaradi koristi do stalne redistribucije moči in neenakosti. V študiji med švedskimi podjetji (1983) so Rubenowitz, Norrgren in Tannenbaum (v Hofstede 2001, 108) ugotovili, da zaposleni kot najboljši model praviloma izbirajo neposredno participacijo v procesu odločanja. Kljub temu pa je v realnosti način odločanja praviloma posredniški, torej preko predstavnikov. Kulturne značilnosti družbe ne vplivajo le na enosmeren odnos nadrejenih do podrejenih, ampak tudi na dojemanje nadrejenih s strani podrejenih. V državah z nizko stopnjo DDM je prisotna percepcija nadrejenih kot iznajdljivih demokratov, medtem ko so ti v državah z visoko stopnjo DDM dobronamerni avtokrati (Hofstede 2001, 103). Zaželene lastnosti vodje so torej med drugim odvisne tudi od nacionalne kulture. Pri tem so na primer v državi z nizko stopnjo DDM zaželene lastnosti fleksibilnosti,

pogajanja, pojasnjevanja, prijateljskega odnosa in podobno, medtem ko so v državi z visoko stopnjo DDM zaželeni lastnosti sankcioniranja neposlušnosti in slabega dela, upoštevanja senioritete, odločnega pojasnjevanja ipd. Hofstede je na območju nekdanje Jugoslavije identificiral močno povezavo med organizacijo in širšim družbenim okoljem. Pri tem so vodilni v organizaciji praviloma zasedali pomembno mesto tudi v skupnosti, iz česar je izvirala njihova dejanska avtoriteta.

V državah z visokim indeksom družbene distribucije moči je izobrazba veliko bolj cenjena, kot v državah z nizkim indeksom. Tako imajo v najprej omenjenih državah prebivalci v povprečju več let formalne izobrazbe. Razlike pa se kažejo med istimi poklici in posamezniki z isto stopnjo izobrazbe v različnih državah (Hofstede 2001, 88–89). Hofstede nadalje ugotavlja, da v državah z nizko stopnjo DDM delavski razred razvije subkulturo s prvinami višje stopnje DDM. Primer države z visoko stopnjo DDM je Slovenija, kjer je izobrazba po osamosvojitvi postala še bolj cenjena in tako je, kot posledica systemskega spodbujanja, v zadnjih letih vpis na fakultete narasel, medtem ko manjka nizko kvalificirane delovne sile. Pomanjkanje je mogoče zaznati tudi pri nekaterih specifičnih poklicih, ki pa ne zahtevajo visoke izobrazbe.

DDM je odvisen tudi od geografske širine, populacije in velikosti države. V večjih državah je več prebivalstva, različnih interesov ..., zaradi česar je težje doseči dogovor. Za te države je praviloma značilna visoka stopnja DDM.

Oborožene sile so organizacija, kjer ima hierarhija pomemben položaj. Lastnosti vodje so formalna avtoriteta, temelječa na činu (posredno starosti), spoštovanje pravil, odločnost idr. Vprašanje pa je, ali so te lastnosti lahko učinkovite tudi, ko gre za okolje MOM. Vprašanje je tudi, kakšen je odnos med pripadniki iz držav z visoko stopnjo DDM in poveljniki iz držav z nizko stopnjo DDM ter obratno.

V OS se odločitve dejansko sprejemajo sorazmerno s hierarhičnim položajem, kar pomeni, da pripadniki nižji po činu pri odločanju ne sodelujejo. Skleпам, da se podobna situacija, kot v organizacijah, pojavi tudi v kontingentih na MOM, kar pomeni, da je v večjih kontingentih stopnja hierarhije in DDM večja, kot v manjših kontingentih.

Za preučevanje vojaške organizacije je dimenzija družbene distribucije moči oziroma v primeru OS hierarhije posebnega pomena.

3.7.4 Dimenzija izogibanja negotovim situacijam (INS)

Dimenzija izogibanja negotovim situacijam je po Hofstedeju (2001, 145–149) povezana s potrebo po varnosti in stabilnosti, s starostjo, stresom, socialno varnostjo, z zaposlitvijo idr. Hofstede izogibanje negotovim situacijam definira kot stopnjo, do katere se člani neke kulture čutijo ogrožene zaradi negotovih in neznanih situacij (2001, 161). Gre torej za družbeno težnjo k upoštevanju strogih pravil, norm in predpisov ter za dojemanje ene same resnice v nasprotju s fleksibilnostjo in pripravljenostjo soočati se z nepredvidenimi situacijami. Dimenzija je povezana s kvaliteto življenja in z družbenim položajem. V okoljih, kjer prevladuje ta kulturna dimenzija, je delo visoko cenjena vrednota. Izogibanje negotovim situacijam je prisotno v določenih tipih organizacij, med drugim tudi v OS.

Negotovost vodi v strah, visoka stopnja družbene negotovosti pa vodi v ekstremen, težko obvladljiv strah. Posledično so človeške družbe razvile različne načine, s katerimi se spopadajo z naravnim stanjem negotovosti življenja in prihodnosti. Kulturni vzorci, torej vrednote, norme, simboli, rituali in drugo, pa vplivajo na način, s katerim se z negotovostjo in s strahom spoprijemajo različne družbe. Praviloma se sistem soočanja z negotovimi situacijami prenaša skozi primarno in sekundarno socializacijo, torej so glavni referenčni subjekti starši in kasneje šola.

Tudi osebnost vpliva na nagnjenost k izogibanju negotovim situacijam, pri čemer posamezniki z osebnostjo, ki je nagnjena k avtoritarnosti, težje sprejemajo negotove situacije in so torej bolj nagnjeni k rigidnosti, dogmatizmu, zavračanju različnih mnenj, tradicionalizmu, vraževerju, rasizmu, etnocentrizmu ter odvisnosti od avtoritete. Izogibanje negotovim situacijam je pomemben dejavnik pri razvoju in obstoju ksenofobije in rasizma. Odnos do tujcev se manifestira skozi odklonilen odnos ne le do imigrantov, ampak tudi do vseh oblik drugačnosti (homoseksualcev, brezdomcev, velikokrat tudi enostarševskih družin ipd.). V tovrsten odnos jih navadno žene strah pred prihodnostjo, negotovost, dojemanje sveta kot slabega, pesimistična percepcija prihodnosti in občutek lastne nemoči pri vplivanju ter spreminjanju stvari, situacij, dogodkov itd. Pri konceptu izogibanja negotovim situacijam je tako potrebno

upoštevati ne le raven osebnosti, ampak tudi raven kulture družbe. Slednja pa ima odnos do negotovosti navadno urejen normativno, in sicer kot del vrednostnega sistema kulture.

Svoboda naj bi bila dejavnik negotovosti, zaradi česar se ji avtoritarni in totalitarni sistemi izogibajo. Fromm (1965) predpostavlja, da so nekatere totalitarne⁴⁰ ideologije iz preteklosti izraz bega pred svobodo, ki prinaša negotovost. V Sloveniji se z raziskavo Slovensko javno mnenje že desetletja ugotavlja razmerje med dojemanjem svobode in enakosti. Primerjava podatkov iz let 1992, 1999 in 2008 pokaže rahla odstopanja v dojemanju pomena enakosti in svobode. Leta 1992 je bila po mnenju 35 odstotka javnosti svoboda pomembnejša od enakosti, leta 1999 je bilo takšnih že 44 odstotkov in leta 2008 56 odstotkov. Pomen svobode v primerjavi z enakostjo je v zadnjih šestnajstih letih narasel. Hkrati je leta 1992 40 odstotkov javnosti menilo, da je enakost pomembnejša od svobode, ta odstotek je do leta 1999 narasel na 43 odstotkov in leta 2008 zopet padel na 39 odstotkov. Odnos do enakosti v zadnjih šestnajstih letih ni doživel večjih sprememb, medtem ko svoboda pridobiva na pomenu.

Potrebno je razlikovati med avtoriteto pravil, kjer gre za izogibanje negotovim situacijam, in avtoriteto osebnosti, kjer gre za koncept družbene distribucije moči oziroma hierarhije. V družbah z visokim DDM je avtoriteta osebe nad avtoriteto pravil, medtem ko je v družbah z visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam obratno. V slednjem primeru ni pomembno, kdo je oseba, ki ukazuje, dokler so njeni ukazi podprti s pravili ali z zakoni.

Kulturo izogibanja negotovim situacijam je posameznik ponotranjil že v obdobju primarne socializacije. Odnos do pravil, strogost, družbeno sprejemljiva resnica in malo prostora za dvom, zaščita otrok pred neznanim, identifikacija sveta – zunanjega okolja kot slabega, tradicionalna delitev spolnih vlog, čustvenost staršev in podobno so vedenjski vzorci, ki se otroku v družbi z visokim INS privzgajajo že v fazi zgodnjega otroštva. Pri socializaciji pripadnikov družb z nizko stopnjo INS so pomembni relativnost resnice, dopuščanje dvoma, fleksibilnost pravil, benevolentnost sveta, soočanje otrok z negotovimi situacijami, zavračanje tradicionalne delitve

⁴⁰ Nacizem in fašizem.

spolnih vlog, sprejemanje drugačnosti, obvladovanje čustev s strani staršev itd. Zanimivo je tudi, da vikanje v jeziku kultur z visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam najdemo prej, kot v kulturah z nizko stopnjo INS.

Primarna socializacija se glede na tip kulture širšega okolja nadaljuje skozi proces sekundarne socializacije v šolskem sistemu. Pri tem se vzgoja otrok v kulturi visoke stopnje INS nadaljuje skozi vero v absolutno resnico in domnevno vsevednost nosilcev učnega procesa ter strogost pri uveljavljanju pravil. Za otroke je značilna slaba samopodoba in nižja samozavest, prevzemanje tradicionalnih spolnih vlog ter negativno vrednotenje dialektov.

Slovenija se kljub visokemu indeksu INS zadnja leta, sodeč po šolskem sistemu, nagiba proti polu nizke stopnje INS. V slovenskem šolskem sistemu je mogoče vedno pogosteje zaznati značilnosti nizke stopnje izogibanja negotovim situacijam, in sicer sprejemljivost učiteljevega neznanja o določeni temi, zavedanje, da ni absolutne resnice in temu prilagojen učni proces, povečevanje inovativnosti, fleksibilnost ciljev, spodbujanje samozvesti učencev, neodvisnost deklet ipd.

Nadziranje oziroma upravljanje z negotovostjo je tako obratno sorazmerna z njeno družbeno sprejemljivostjo. Manj kot je negotovost družbeno sprejemljiva, več moči imajo tisti, ki jo nadzorujejo oziroma upravljajo. Pri tem gre za upravljanje na različnih ravneh, v obdobju primarne socializacije so to starši, kasneje učitelji, nato delodajalci oziroma nadrejeni in v najširšem kontekstu država s svojimi institucijami. Pri vplivu negotovosti na odnos do dela je potrebno omeniti še delovne odnose. V kulturah z visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam je prevladujoča osredotočenost na naloge, medtem ko je v kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovim situacijam praviloma prisotna osredotočenost na medosebne odnose – ljudi.

Družba za spoprijemanje z negotovimi situacijami uporablja tehnologijo, pravo in religijo, medtem ko organizacije uporabljajo tehnologijo, pravila in rituale.

Tehnologija sicer na prvi pogled prinaša gotovost in varnost, vendar pa služi predvsem kratkoročnim ciljem, medtem ko je dolgoročno nosilka negotovosti. Pravila v organizacijah (zakonodaja v družbi) zmanjšujejo notranje–organizacijsko negotovost. Predstavljajo temelj birokracije, ki ima sicer negativno konotacijo zaradi

pretežnega postavljanja negativnih pravil. Slednja navadno izhajajo iz razkoraka v vrednotnem sistemu med tistimi, ki jih postavljajo, in tistimi, katerim so namenjena. Nasprotno pa dobra pravila vodijo k želenim rezultatom, saj sovpadajo z vrednotnim sistemom ljudi, na katerih obnašanje naj bi vplivala. Potrebno pa je upoštevati, da pravila lahko in dejansko tudi velikokrat služijo kot orodje, za katerim posamezniki skrivajo svoje slabe odločitve in se izogibajo prevzemanju odgovornosti zanje. Pravila pa lahko tudi povzročijo razkroj posameznikove sposobnosti kritičnega, avtonomnega mišljenja, zaradi česar lahko stori stvari, ki jih skladno s svojim osebnim vrednotnim sistemom ne bi. Tipičen primer pretirane podreditve pravilom in izgube zmožnosti racionalnega, avtonomnega razmišljanja je Milgramov⁴¹ eksperiment. V kulturah, ki so bolj nagnjene k izogibanju negotovosti, je potreba po pravilih veliko večja kot v družbah, ki niso nagnjene k izogibanju negotovosti. Strogo spoštovanje pravil, planiranje in odgovornost so pozitivno povezani z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, za razliko od posameznikov, ki cenijo domišljijo, odprtost, improvizacijo ipd. So pa ljudje v bolj strukturiranih in birokratskih organizacijah intelektualno fleksibilnejši in dosegajo boljše rezultate (Kohn 1971).

V kontekstu *pravil* in njihovega upoštevanja je vojaška organizacija potenciran primer potrebe po pravilih ter spoštovanja le-teh. V slednji gre najprej za avtoriteto pravil in šele nato za avtoriteto osebnosti. Torej gre za organizacijo z visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam in visoko stopnjo družbene distribucije moči. To je na prvi pogled paradoksalno, če vemo, da je vojaška organizacija praviloma izpostavljena negotovim situacijam. Ravno za soočanje z negotovimi situacijami sta potreba po rigidnosti in izogibanje nepredvidljivim situacijam v OS toliko pomembnejša. Sistem pravil in osebnotne avtoritete je zatorej še toliko jasnejši in strožji, saj je namenjen podpori pri kriznih situacijah. S tem se dejavnika vpliva osebnosti pri sprejemanju odločitev in verjetnost človeške napake zmanjšata. Vojaška organizacija je torej sistem, ki praviloma ne dopušča improvizacije in odločitev po trenutnem navdihu, saj so vsi postopki in aktivnosti podprti s pravili. Slednja naj bi bila sorodna v vseh sodobnih vojaških organizacijah, posebej v okviru regionalnih organizacij kot sta EU in Nato.

⁴¹ Milgram je leta 1974 naredil poizkus, v katerem so ameriški državljani mučili sodržavljane zgolj na podlagi trditve vodje eksperimenta, da so predvidene metode del pravil za izvedbo samega eksperimenta.

Tretji dejavnik soočanja z negotovimi situacijami so *rituali*, ki nimajo zgolj povezovalne vloge in s katerimi se identificirajo člani družbe, ampak tudi vlogo reduktorja negotovosti v prihodnosti. Skozi zgodovino so člani posameznih družb čutili potrebo po družbeni povezanosti in določeni stopnji gotovosti glede prihodnosti. Z rituali so dosegli oboje. Danes se slednji izražajo v okviru družine, v verskih, akademskih, državnih in drugih dogodkih, raznih gibanjih ipd. V organizacijah so rituali morda malce težje prepoznavni, vendar obstajajo, in sicer v obliki jezika, tabujev, sestankov, ki so lahko neke vrste obred, idr. Rituali za izogibanje negotovosti se manifestirajo v obliki sestankov, poročil, načrtovanja, sistema nadzora, računalniških simulacij idr.

Ob dejavnikih vpliva na negotovosti je potrebno opredeliti tudi razmerje med izogibanjem negotovosti in tveganjem. Negotovost je koncept splošnega občutja oziroma stanja duha, ki pa postane tveganje, ko se materializira. O tveganju torej govorimo, ko gre za konkretno situacijo.

Stopnjo izogibanja negotovosti neke družbe merimo s položajem in spoštovanjem pravil, s stabilnostjo zaposlitve kot vrednote, s prisotnostjo stresa⁴², izhajajočega iz negotovosti, s potrebo po jasnih strukturah, s predvidljivostjo ipd. Družba z visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam je v večji meri podvržena delovnemu stresu, višji stopnji strahu, izražanju sramote in krivde ter izražanju čustev. Delovno okolje je praviloma večja organizacija, cenjena je lojalnost podjetju, napredovanje s starostjo in kritičnost do mlajših ter skupinsko odločanje v izogib individualnim odločitvam. Ljudje v kulturah z visoko stopnjo INS so nagnjeni k strogemu upoštevanju pravil, k previdnosti v odnosu do družine in širšega okolja, nezaupanju do tujcev in k stremljenju k harmoniji z naravo. Za družbe z nizko stopnjo INS velja ravno obratno. Hofstede tudi ugotavlja, da so ljudje z višjo izobrazbo manj nagnjeni k upoštevanju pravil in izogibanju negotovim situacijam. V okolju, kjer prevladujejo starejši, manj izobraženi in ženske, je varnost zaposlitve (kot pokazatelj stopnje izogibanja negotovim situacijam) precej nizka in zato kot vrednota bolj cenjena. Sicer pa Hofstede v svoji raziskavi ni ugotovil signifikantne povezave med spolom in izogibanjem negotovim situacijam.

⁴² Percepcija stresa je sicer v veliki meri stvar posameznikovega doživetja in nadalje kulture družbe, v kateri je posameznik socializiran. Podobno je tudi z doživetjem negotovosti.

Upoštevajoč navedeno, bo zanimivo opazovati pripadnike SV v okolju MOM. Slovenija je namreč po indeksu INS dokaj visoko, kar postavlja okolje misije v položaj hudega stresa za pripadnike te kulture. Poleg tega je eden od pokazateljev tudi nezaupanje do tujcev. Okolje MOM pa je tipično večkulturno okolje, ki ga tvorijo pripadniki OS različnih držav, posebej kadar govorimo o večnacionalnem poveljstvu. Pripadniki kulture z visoko stopnjo INS dopustijo le poznano tveganje, vse kar je drugačno, dojemajo kot nevarnost, zanje pa je značilno tudi občutje nemoči do zunanjih, naravnih sil. V tem kontekstu se poraja vprašanje reakcij v določenih situacijah med pripadniki različnih kultur.

Do razlik prihaja tudi pri dojemanju minljivosti človeškega življenja, pri čemer se kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti veliko bolj zavedajo možnosti izgube življenja in prisotnosti smrti na vsakem koraku.

V svetovnem merilu izogibanje negotovosti in družbena distribucija moči nista povezani, vendar pa je povezava prisotna pretežno v evropskih državah. V latinskih državah je moč najti dediščino Rimskega imperija, ki je bil strogo centraliziran in kot tak prednik visoke stopnje hierarhije, pravil in izogibanja negotovim situacijam. Sistem pravil in zakonov, ki je bil razvit v času Rimskega imperija, je moč še danes zaznati v večini držav. Gre za izvrševanje zakonov zaradi samih zakonov, neodvisno od človeka – izvrševalca. Na drugi strani pa je kitajski imperij temeljil na sistemu pravil postavljenih in izvrševanih s strani osebnosti, ne pa zaradi samega pravila oziroma zakona.

3.7.5 Dimenzija dolgoročne nasproti kratkoročni orientiranosti

Dolgoročna orientiranost (*long vs. short term orientation*) (Hofstede 2001, 351) je najbolj značilna za vzhodnoazijske države (Kitajska), malo manj za zahodne (Evropa, ZDA) in najmanj za tako imenovane države tretjega sveta (afriška celina). Dolgoročna naravnost vzhodnih držav naj bi izhajala iz filozofije tega območja. Kaže pa se skozi spremenljivke, ki pri državljanih preverjajo odnos do družine, dela in socialne varnosti ter filozofije, načina razmišljanja.

Slovenija v ugotavljanje te dimenzije ni bila vključena, zato je tudi ne bom uporabila v svoji teoriji.

3.8 Kritike Hofstedejevega modela nacionalnih kulturnih dimenzij

V doktorski disertaciji uporabljam Hofstedejev model nacionalnih kulturnih dimenzij, s pomočjo katerih bom, ob upoštevanju vojaške organizacijske kulture, pojasnila pomen nacionalnih kultur pri medkulturnem sodelovanju v večnacionalnem okolju MOM.

Hofstedejev model je sicer bil deležen tudi kritik (Baskerville 2003; McSweeney 2002). Temeljna težava po mnenju kritikov izhaja iz dejstva, da se kulture ne sme in ne more kvantificirati. Po besedah mnogih antropologov je kultura dinamična in se iz trenutka v trenutek spreminja. Če izhajam iz argumenta, da se spreminja kultura kot celota, se torej spreminjajo tudi njeni deli in prvine. S tem je povezan drugi argument (Baskerville 2003 in McSweeney 2002), ki nasprotuje enačenju kulture z narodom. Trdi namreč, da je znotraj vsakega naroda mogoče najti več kultur. Slednje sicer drži, saj navsezadnje tudi v Sloveniji, kljub njeni majhnosti, lahko najdemo različne kulturne vzorce, na katere vplivajo demografski dejavniki, izobrazbena struktura, regionalna ali celo krajevna pripadnost idr., kar opisuje Huntington (1993, 23–25): *»Kultura južne italijanske vasi razlikuje od tiste iz severa, vendar pa jih povezuje skupna nacionalna kultura, zaradi katere se ločijo od prebivalcev neke nemške vasi. Tako tudi evropska družba deli skupne kulturne vzorce, zaradi katerih se razlikuje od arabske ali kitajske družbe. Vsi skupaj pa tvorijo civilizacijo, kot kulturno skupino najvišjega reda«.*

Država je močno zainteresirana za ohranjanje in razvijanje občutka nacionalne identitete med svojimi državljani, zato obstoja nacionalne kulture ne moremo zanikati. V vsaki državi obstajajo splošne kulturne karakteristike, značilne za konkreten narod, še posebej, če ta živi znotraj določenih meja, na določenem geografskem območju in je podvržen enakemu šolskemu, političnemu, ekonomskemu ... sistemu. Hofstedejeve opredelitve nikakor ne razumevam v smislu prisotnosti neke kulturne dimenzije v zgolj eni državi ali v sintetični obliki. Dimenzije je potrebno razumeti kot prepletanje med državami, narodi, etničnimi skupinami itd. Nobena skupina namreč ni predstavnica čiste kulturne dimenzije, ampak vedno prihaja do prepletanja različnih značilnosti, pri čemer v eni državi prevladuje ta in v naslednji druga dimenzija.

Iz tega izhaja, da je za namen moje raziskave, ki zajema tako medkulturne odnose kot tudi organizacijsko kulturo, Hofstedejev model primeren, saj upošteva tudi pomen nacionalnih kulturnih posebnosti za organizacijsko kulturo. V tej nalogi je uporabljen kot okvir za definiranje nacionalnih kulturnih razlik in njihove vloge pri oblikovanju skupne identitete in morebitne kulture MOM. Za slednje so pomembne tako nacionalne kulture, kot tudi kulturne sorodnosti vojaških organizacij. Pri čemer bo poudarek na razvoju skupne kulture MOM kot konglomerata nacionalnih in organizacijskih kultur.

Vseeno pa je pri ugotavljanju nacionalnih razlik v kontekstu sodelovanja na MOM pomembna konvergenca tako imenovanih Zahodnih vrednot, do katere prihaja v večini evropskih držav. Gre za prehod iz materialnih in v večji meri naklonjenih zagotavljanju skupne varnosti v nematerialne, individualistične ter samo-izpolnjujoče vrednote (Inglehart in Flanagan 1987), ki se odražajo tudi v odnosu javnosti do vojaškega sodelovanja v različnih tipih MOM, in sicer predvsem v kontekstu izogibanja negotovim situacijam ter nasprotovanja potencialni izgubi življenj pripadnikov vojaške organizacije. Upoštevajoč spreminjanje in približevanje evropskega vrednotnega sistema, so v nekaterih primerih nacionalne kulturne razlike lahko manj izrazite.

Kljub kritikam je potrebno poudariti, da je podoben princip tako imenovane kvantifikacije kulture uporabila tudi skupina raziskovalcev v okviru raziskave GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), ko so v raziskavo zajeli 17.000 menedžerjev iz 58 držav (House 2004, 6; House in Javidan 2004, 12, 30). V kvantitativno analizo so bile zajete vse države, medtem ko so kvalitativno analizo izvedli v 25 državah (House in Javidan 2004, 15). Z raziskavo so opazovali kulturo, vodenje in posameznika v tem kontekstu. Pri tem so definirali devet kulturnih dimenzij in nekatere med njimi sovpadajo s Hofstedejevimi. To so: družbena distribucija moči (v kolikšni meri se člani skupine ali družbe strinjajo z delitvijo moči), izogibanje negotovim situacijam (člani neke družbe težijo k zmanjševanju možnosti za nastanek negotove, nenadzorovane situacije) in kolektivizem, ki ga deli na dva dela, in sicer institucionalnega (stopnja do katere državne in družbene institucije spodbujajo in nagrajujejo kolektivno delitev virov in dejavnosti) in skupinskega (stopnja, do katere člani neke skupnosti in družine spodbujajo in nagrajujejo

kolektivno delitev virov in dejavnosti). Poleg teh so definirali še spolno enakopravnost (družbeno in državno zmanjševanje spolno pogojenih razlik pri delitvi vlog), orientiranost na človeka (družba je osredotočena na zagotavljanje dobrobiti njenih pripadnikov), samozavest (stopnja, do katere so posamezniki in skupine agresivni, določni ... v medsebojnih odnosih), orientiranost na prihodnost (stopnja, do katere se posamezniki in družba osredotočijo na prihodnost in razvoj ter zanemarjajo glorificiranje posameznika) in storilnost (osredotočenost na izvajanje in delo). Kljub temu da so nekateri raziskovalci Hofstedejeve metode postavili pod vprašaj, njegov model zaenkrat ostaja najbolj dovršen in razvit (Febbraro 2008, 56).

3.9 Slovenska nacionalna kultura in temeljne vrednote

Hofstede⁴³ je v ponovitvi raziskave v vzorec zajel tudi Slovenijo in definiral štiri temeljne značilnosti slovenske nacionalne kulture (glej graf 3.1).

Po podatkih (glej graf 3.1), pridobljenih z anketiranjem zaposlenih v različnih podjetjih, se Slovenija na lestvici moške orientiranosti uvršča zelo nizko, s čimer je umeščena med države, kjer prevladuje žensko orientirana kulturna dimenzija. Indeks 19 je precej pod povprečnim indeksom (49), precej odstopa tudi od italijanskega indeksa (70). Slednja se uvršča med države z izrazito moško orientirano kulturo.

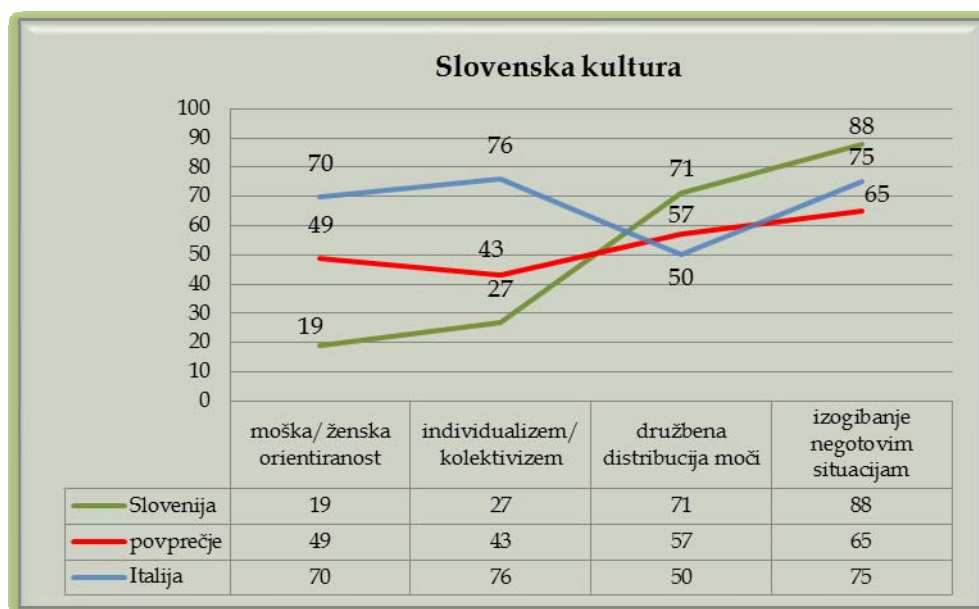
Nadalje Hofstede ugotavlja, da je Slovenija vrednotno usmerjena precej kolektivistično, saj se z indeksom 27 na lestvici umešča pod skupno povprečje (43) indeksa individualizma. Kolektivistična vrednotna usmeritev ni zgolj posledica socialistične ureditve zadnjih nekaj desetletij, ampak posledica več tisočletne tradicije slovenske družbe (Godina 2009). Za Slovenijo je značilno, da so posamezniki že z rojstvom močno povezani s socialnim okoljem. Člani tovrstnega okolja vse življenje skrbijo za ostale člane, v zameno pa so deležni njihove brezpogojne vdanosti (Hofstede 2001). Toš (2009, 27) na podlagi dolgoletnih raziskav Slovensko javno mnenje, ugotavlja, da egalitarizem v slovenski družbi ne upada. Tako slovenska družba zatre vsak poskus reforme v smeri socialne diferenciacije. Gre torej za kulturni vzorec povezovanja, sodelovanja in enakosti, kar se kaže tudi v visokem vrednotenju enakosti med spoloma, majhnih socialnih razlikah, varstvu pravic delavcev ipd. Italija tudi pri dimenziji individualizma precej odstopa od Slovenije, saj je njihova kultura izrazito individualistična (76).

Pri ostalih dveh kulturnih dimenzijah se Slovenija umešča nad povprečje vseh zajetih držav. Precej močan je indeks družbene distribucije moči (71) oziroma hierarhičnosti odnosov v družbenem okolju. Vidimo, da imata moč in avtoriteta v slovenskem okolju pomembno mesto. Italija je, po ugotovitvah raziskave, država z nižjo stopnjo družbene distribucije moči, saj se uvršča pod povprečje.

⁴³ Glej stran 26, 27.

Kulturna dimenzija izogibanja negotovim situacijam Slovenijo in Italijo umešča na isti pol. Pri tem je Slovenija (88) še vedno za malenkost bolj kot Italija (75) nagnjena k izogibanju negotovim situacijam.

Graf 3.1: Hofstedejev indeks kulturnih dimenzij



Musek (2003, 154–155) na primeru Slovenije definira dva najvišja tipa vrednot, to sta dionizični⁴⁴ in apolonski⁴⁵. Glede na njegove (Musek 2003, 167) ugotovitve so v Sloveniji najvišje ocenjene vrednote zdravje (9,71), mir (9,68), otroci (9,65), svoboda (9,60), družina (9,57), partner/ka (9,52), poštenje (9,49), pravica (9,35), ljubezen (9,30), sloga in zvestoba (9,19), delavnost (9,14), varnost (9,11) in počitek (9,01).⁴⁶ Sledijo še nekatere druge vrednote kot na primer narava, prijateljstvo, dobrot, enakost, morala, solidarnost, red idr. Povprečne ocene vrednotnih kategorij pokažejo, da med Slovenci prevladujejo socialne vrednote, ki jim sledijo varnostne, demokratične in tradicionalne, medtem ko so statusne in verske popolnoma na dnu lestvice pomembnosti (Musek 2003, 155). Pri tem obstajajo določene demografsko

⁴⁴ Dionizične vrednote so čutne, zdravstvene, varnostne, statusne in patriotske.

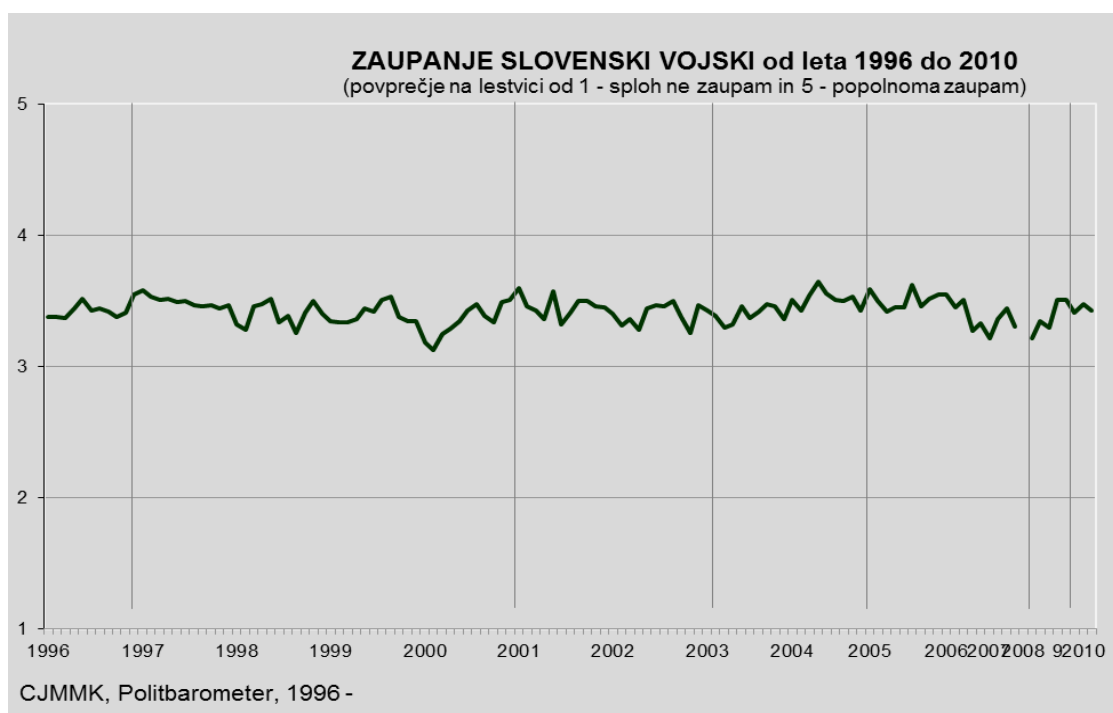
⁴⁵ Apolonske vrednote so socialne, demokratične, tradicionalne, spoznavne, estetske, kulturne, aktualizacijske in verske.

⁴⁶ Za merjenje je bila uporabljena desetstopenjska lestvica, pri čemer je 1 najnižja ocena in 10 najvišja.

pogojene razlike, saj med mladimi prevladujejo bolj hedonistične vrednote, medtem ko starejši bolj poudarjajo moralne in izpolnitvene.

Temeljne družbene vrednote se manifestirajo skozi zaupanja v pomembnejše družbene institucije in v slovenski javnosti prvo mesto zaseda družina (Toš 2003, 20). Slednja je daleč nad vsem ostalim, vendar pa je tudi zaupanje v Slovensko vojsko tradicionalno visoko (glej graf 3.2). Visoko vrednotenje družine ni značilno zgolj za slovensko družbo kot celoto, ampak tudi za Slovensko vojsko. Raziskave so pokazale, da je vrednotenje pojmov v tej populaciji domala identično splošni družbeni klimi.⁴⁷

Graf 3.2: Zaupanje slovenske javnosti v Slovensko vojsko



Kljub temu da Musek tako kot Hofstede ugotavlja prevladujoče kolektivistične tendence v slovenski kulturi, zaznava premik k individualizmu. V tranzicijskem obdobju je beležil porast dionističnih vrednot, kar povezuje s porastom pomena zasebnosti, individualizma in storilnostne ter podjetniške miselnosti (Musek 2003, 159). Nadalje Ule (2003, 23) ugotavlja, da se v zadnjih desetletjih slovenska družba

⁴⁷ V obeh primerih je bila uporabljena štiristopenjska lestvica, pri čemer je ocena 1 izražala najnižjo in ocena 4 najvišjo stopnjo zaupanja.

distancira od prej prevladujočih tako imenovanih materialnih vrednot, kot so delo, zaposlitev, kariera in zaslužek. Danes se usmerja k bolj osebnim vrednotam, kot so osebni razvoj, medosebni odnosi, ustvarjalnost, izobrazba ipd. Ule prav tako kot Musek izpostavlja porast individualizma. Posebej med slovensko mladino je mogoče zaznati visoko stopnjo individualizacije, ki je povezana s protektivnim otroštvom in z odlaganjem odločitve za samostojno, od staršev ločeno, življenje (Ule 2011). Sodobni starši otrokom namreč omogočajo svobodo in razvijanje lastnih interesov, medtem ko so v preteklosti pričakovali podrejanje v duhu ... » dokler boš živel/a pod mojo streho, boš upošteval/a moja pravila«..Tem ugotovitvam pritruje Bernik (2003, 131), ki ugotavlja, da je pri mladih generacijah mogoče opaziti zasuk k osebnim oziroma egocentričnim vrednotam. Tudi Featherstone (2011, 127) ugotavlja, da je v sodobni, potrošniški kulturi vedno močnejše prisotno zasledovanje trenutnih interesov ter uresničevanje trenutnih potreb, pri čemer je visoko vrednoteno osebno izražanje (*self-expression*). Vrednota postaja možnost lastnega odločanja in ugodja. Mladim na primer ni več dovolj zgolj zaposlitev zaradi zaslužka, ampak jim mora delo predstavljati samouresničitev in izziv (Ule 2003, 119).

3.9.1 Slovenska varnostna kultura – javno mnenje

Sprejemanje in priznavanje varnosti kot vrednote oziroma norme je, kot ugotavlja Jelušič (1990, 128), rezultat politične socializacije in se po njenem mnenju kaže kot dosežena stopnja politične kulture družbe. Pri procesu ponotranjenja varnosti, kot pomembne družbene vrednote pa imajo pomembno vlogo akterji primarne in sekundarne socializacije (družina, šola in delovno mesto) in nadalje tudi mediji.⁴⁸ Kultura miru, ki naj bi bila v postindustrijskih družbah ključno vprašanje varnostno-obrambnega sistema, je nasprotje najnižji stopnji politične kulture, ki jo Jelušič opredeljuje kot nasilje in represijo. Varnost pa opredeljuje kot normo, za katero veljajo konsenzno sprejeta pravila ravnanja, ki zagotavljajo relativno stabilno in homeostatično ureditev (Jelušič 1990, 128). Na ta pravila pa morajo pristati vsi državljani in prebivalci, vsa gibanja, interesna združenja, stranke itd. (prav tam). Šele

⁴⁸ Jelušič tukaj dodaja še oborožene sile, ki pa jih sama izpuščam, saj se je vloga in vpetost oboroženih sil v družbeni sistem znatno spremenila od časa nastanka članka (leto 1990, pred osamosvojitvijo RS in v času obveznega služenja vojaškega roka, ko je bil v vojaški sistem v nekem trenutno vključen večji del moške populacije).

družbena percepcija ogroženosti ter identifikacija varuha povesta, kakšna bo prevladujoča usmeritev v politični kulturi družbe – k nasilju ali k miru (Jelušič 1990, 129). V kontekstu vrednotnih prioritet v obdobju relativnega miru se tako postavlja vprašanje, kje se na tej lestvici pojavi varnost kot mirnodobna vrednota.

Raziskava Slovensko javno mnenje (SJM) kaže, da javnost v času od osamosvojitve do danes kot vrednoto, za katero bi se bilo vredno boriti in nekaj žrtvovati, najvišje rangira boj za človekove pravice.⁴⁹ Leta 2007 se je sicer kot najvišje cenjen ideal pojavil boj proti revščini (70 %), medtem ko sta v zadnjem merjenju leta 2009 enako cenjena tako boj za človekove pravice kot tudi boj proti revščini. Najmanj cenjen ideal, nevreden žrtvovanja je skozi vsa leta samostojnosti vera. Obramba domovine pa je bila v očeh javnosti precej pomembna vse od osamosvojitve pa do leta 2001, ko je njen pomen počasi začel padati. Leta 2009 je le še 30 odstotkov javnosti menilo, da je obramba domovine vredna njihovega žrtvovanja. V tem duhu nadalje večina prebivalstva ne bi bila pripravljena uporabiti orožje v primeru agresije na Slovenijo, ampak bi domovino branili na kakšen drug način, torej z nenasilnimi sredstvi.

Podatki SJM kažejo, da med prebivalci/kami Slovenije prevladuje občutek varnosti (72 %), ki se od leta 2007 naprej ne spreminja znatno. Med ogrožajočimi dejavniki so najbolj izpostavljene grožnje socialni stabilnosti, med katere štejemo revščino, nezaposlenost, ekonomske probleme, onesnaževanje okolja, prometne nesreče, medtem ko so vojaške grožnje, terorizem, znotraj ter izven državni konflikti percipirani kot najmanjše tveganje za družbo.⁵⁰ Malešič (2011, 175) ugotavlja, da vojaške grožnje zaradi nizke stopnje tveganja za javnost niso več zanimive, medtem ko terorizem nikoli ni prevzel vloge temeljnega vira ogrožanja. Kot največje tveganje so anketiranci izpostavili nezaposlenost (58,1 % leta 2009), ki bo po mnenju večine še naraščala (66,2 %) in s tem znatno ogrozila slovensko družbo.

⁴⁹ Anketiranci so med ponujenimi ideali in vrednotami izbirali tistega, za katerega se je po njihovem mnenju vredno boriti in žrtvovati (Cronbach α = 0,959).

⁵⁰ Percepcija ogroženosti je bila merjena s seznamom potencialnih groženj (Cronbach α = 0,869), katerih tveganje za Slovenijo so anketiranci opredelili na štiristopenjski lestvici.

3.9.2 Slovenska varnostna kultura v kontekstu sprejemljivega tveganja

Primerjava vprašanj o podpori sodelovanja Slovenske vojske na mednarodnih mirovnih in humanitarnih operacijah ter o podpori sodelovanja Republike Slovenije na mednarodnih mirovnih operacijah kaže, da je podpora sodelovanju Slovenske vojske na mednarodnih mirovnih in humanitarnih operacijah precej višja kot podpora sodelovanju Republike Slovenije v mednarodnih mirovnih operacijah.⁵¹ Absolutna večina javnosti kot eno od nalog SV sprejema sodelovanje na mirovnih in predvsem humanitarnih operacijah (glej graf 3.3), medtem ko sodelovanje RS na mednarodnih operacijah in misijah uživa precej nižjo podporo (glej graf 3.4).

Graf 3.3: Sodelovanje SV na mirovnih in humanitarnih operacijah

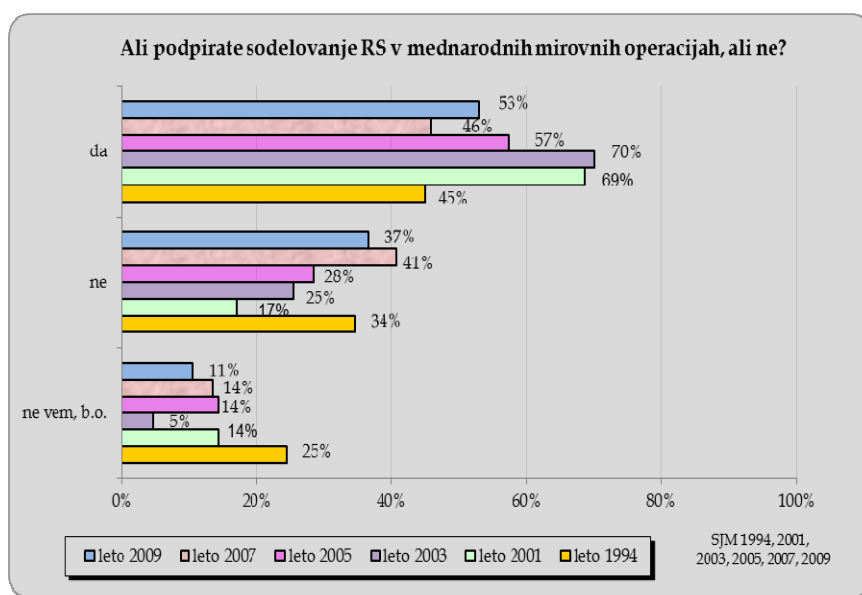


Vir: Vuga 2009, 77.

Malešič in Vegič (2009) sta ugotovila, da obstaja negativna korelacija med javno podporo mirovnim operacijam in številom v tujino napotenih pripadnikov oboroženih sil. V letu 2007, ko je bilo število pripadnikov SV v tujini najvišje, je bila podpora najnižja, in sicer zgolj 46 odstotkov.

⁵¹Upoštevati moramo razlike v lestvicah, saj so pri prvem vprašanju stališča merjena z likertovo lestvico, z ocenami od 1 do 5, medtem ko gre pri drugem za nominalno lestvico s ponujenimi odgovori »da, ne, ne vem«.

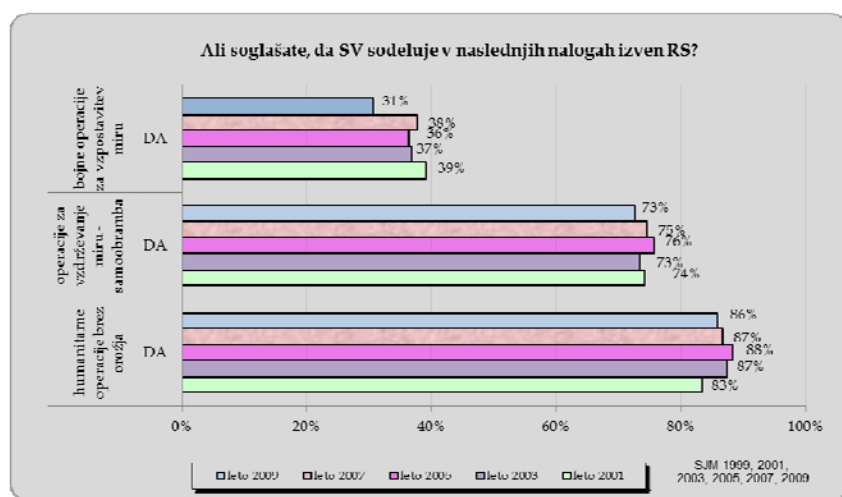
Graf 3.4: Sodelovanje RS na MOM



Vir: Vuga 2009, 78.

Nadaljnja analiza pokaže, da do največjega konsenza v javnosti prihaja ob vprašanju sodelovanja na humanitarnih operacijah in misijah, na katerih uporaba orožja ni predvidena (glej graf 3.5). Podpora je s 86 odstotki prepričljiva, vendar je treba upoštevati rahel dvig deleža nasprotnikov. Podobno se javno mnenje kaže tudi v odnosu do operacij za vzdrževanje miru z uporabo orožja za samoobrambo. Tukaj je stopnja podpore rahlo nižja (73 %) kot pri humanitarnih operacijah, večja sta nasprotovanje in neopredeljenost. Tradicionalno najnižja je podpora sodelovanju na bojnih operacijah za vzpostavitev miru, kjer podpora v vseh letih pada, dvignil pa se je odstotek nasprotnikov in zmanjšal delež neopredeljenih.

Graf 3.5: Sprejemljivost uporabe sile



Vir: Vuga. 2009, 79.

Nadaljnja analiza zadnjih dostopnih podatkov pokaže, da pri podpori humanitarnih operacij in misij obstaja signifikantna razlika med spoloma, pri čemer ženske bolj podpirajo operacije kot moški (glej tabelo 3.1).⁵² Ni pa signifikantnih razlik med spoloma pri podpori bojnih operacij ($\text{sig } (\chi^2) = 0.818$), kjer večina sodelovanju nasprotuje (Vuga 2011, 84). Analiza pa je pokazala s starostjo pogojeno razliko, pri čemer je podpora in nasprotovanje deljeno pri mladih (od 18 do 25 let), medtem ko starejši absolutno nasprotujejo sodelovanju na bojnih operacijah (več kot 60 %).

Tabela 3.1: Podpora sodelovanja SV na mirovnih in humanitarnih operacijah

Spol	N	Mean	SD	Sig.
Moški	458	3,82	1,07	0,001
Ženske	562	4	0,99	

Vir: Vuga 2011, 84.

Sprejemljivost sodelovanja oboroženih sil neke države na določenih operacijah ali misijah je odvisna tudi od stopnje tveganja, ki so ji izpostavljeni pripadniki OS. Mednarodne operacije in misije seveda ne morejo biti definirane kot varne, vendarle pa je tveganje variira v odvisnosti od različnih dejavnikov. Slovenija v zadnjih letih sodeluje tudi na tistih MOM, ki predstavljajo večjo stopnjo tveganja (Irak, Afganistan, Čad idr.), vendar so pripadniki SV zavarovani z določenimi nacionalnimi omejitvami in naborom nalog, s čimer praviloma niso direktno izpostavljeni tveganju za izgubo

⁵² Za analizo je bil uporabljen t-test.

življenja.⁵³ Javnost pa MOM, ne glede na realno poznavanje situacije, dojema kot nevarne oziroma preveč tvegane (47 % leta 2009), pri čemer je kar četrtina javnosti neodločene, najverjetneje zaradi nepoznavanja območij, na katerih RS sodeluje. Opažam signifikantno razliko v stališčih med obema spoloma, pri čemer so ženske bolj zadržane do sodelovanja na MOM in slednje ocenjujejo kot preveč nevarne, medtem ko je večina moških nasprotnega mnenja (glej tabelo 3.2).⁵⁴ Percepcija tveganja se tudi razlikuje glede na starost prebivalstva, pri čemer so starejši bolj zadržani do podpore MOM, saj so po njihovem mnenju preveč nevarne, medtem ko po mnenju mlajših nevarnost ni tolikšna.

Tabela 3.2: Sprejemanje tveganja

Menite, da so MOM preveč nevarne za pripadnike SV?	Spol		Skupaj
	Moški	Ženske	
Ne strinjam se.	58,3 %	41,7 %	100 %
Niti se strinjam, niti se ne strinjam.	45,7 %	54,3 %	100 %
Strinjam se.	36,5 %	63,5 %	100 %
Pearson χ^2	0,000		

Vir: Vuga 2011, 88.

Glede umika pripadnikov SV v primeru smrtnih žrtev je slovenska javnost enotna (glej tabelo 3.3). Od leta 2005, ko je bilo vprašanje postavljeno prvič, pa vse do danes SJM beleži konstantno podporo umiku (68 %). Podobno nasprotovanje sodelovanju na MOM, posebej kadar gre za operacije, ki predvidevajo uporabo orožja, in takšne, kjer je tveganje za izgubo življenja visoko, je mogoče opaziti v večini evropskih držav (Roundtable 2009). Mnenje o umiku pripadnikov SV je enotno ne glede na starostno obdobje, kljub temu pa so starejši precej odločnejši (70 %) kot mlajši (58 %). Obstaja pa tradicionalna signifikantna razlika med moškimi in ženskami, pri čemer so ženske precej bolj naklonjene umiku kot moški.

⁵³ Prvi dve rotaciji na operaciji ISAF sicer nista bili zavarovani z nacionalnimi omejitvami, ki takrat še niso bile praksa. Slednje so določili šele kasneje, vendar pa so jih s pričetkom izvajanja mentorskih nalog (OMLT) zopet umaknili.

⁵⁴ T-test pokaže, da je povprečna podpora med ženskami 3,36, medtem ko je pri moških 3,83 (sig = 0.000). Za ocenjevanje so anketiranci uporabili petstopenjsko lestvico.

Tabela 3.3: Umik v primeru smrtnih žrtev

Bi v primeru smrtnih žrtev Slovenija morala umakniti pripadnike Slovenske vojske?	Leto 2005	Leto 2007	Leto 2009
Da.	67 %	68 %	68 %
Ne.	21 %	21 %	24 %
Ne vem, b.o.	12 %	11 %	9 %

Vir: Vuga 2011, 89.

V kontekstu zaupanja državnim institucijam je izrazito nezaupanje državnim institucijam in visoko zaupanje družini (glej tabelo 3.4). Glede na politično in dejansko odgovornost vlade, ki odloča o sodelovanju na konkretni MOM, sem ugotavljala, ali je v javnosti prisotna višja stopnja zaupanja v odločitve in sprejemljivost tveganja, kadar javnost zaupa politiki. **Zaupanje v politični sistem** tvori zaupanje v slovenski parlament, predsednika države, slovensko vlado in evro (Cronbach $\alpha = 0.813$). Relativno visoka notranja povezanost se je pokazala tudi med institucijami, ki sem jih poimenovala **zaupanje v represivni aparat**. Mednje sem vključila zaupanje v Slovensko vojsko, policijo, Slovensko varnostno in obveščevalno agencijo (SOVA) in sodišča (Cronbach $\alpha = 0.751$). Tretja variabla pa je družina, ki ni tvorila močnejše notranje povezave z nobeno drugo institucijo, pa vendarle je pomembna zaradi izjemno visoke stopnje zaupanja med prebivalstvom. Tako sem zadnjo kategorijo, ki znatno vpliva na posameznikove odločitve in zaupanje, poimenovala **zaupanje v primarno socialno okolje**. Povprečno zaupanje v represivni aparat je doseglo zgolj 2,2, medtem ko je zaupanje v politične institucije le rahlo višje, 2,26.⁵⁵ Najvišje zaupanje se kaže v smeri družine, in sicer povprečno 3,67. Analiza z uporabo t-testa je pokazala, da je signifikantna pozitivna povezava med zaupanjem v določeno skupino in pripravljenostjo sodelovati na MOM tudi v primeru smrtnih žrtev zaznana le v primeru političnih institucij (sig. = 0.028). Med tistimi, ki menijo, da se Slovenija ne bi smela umakniti v primeru smrtnih žrtev, je zaznana višja stopnja zaupanja v politične institucije kot med tistimi, ki bi se umaknili. Manjši del javnosti, ki zaupa v politične institucije, ne le da zaupa v njihove odločitve glede izpolnjevanja mednarodnih obveznosti RS, ampak tudi v neizogibnost smrtnih žrtev za nacionalne ali druge interese.

⁵⁵ Za merjenje zaupanja v vse tri skupine je bila uporabljena štiristopenjska lestvica, pri čemer je 1 najnižja ocena, 4 pa najvišja.

Tabela 3.4: Zaupanje v institucije v povezavi s sprejemanjem neizogibnosti tveganja življenj

	Bi po vašem mnenju Slovenija morala umakniti pripadnike SV, če bi med njimi prišlo do smrtnih žrtev?	N	M	SD	SEM
Zaupanje v primarno socialno okolje	Da	710	3,65	0,629	0,024
	Ne	252	3,69	0,577	0,036
Zaupanje v politični sistem	Da	662	2,24	0,648	0,025
	Ne	248	2,35	0,640	0,041
Zaupanje v represivni aparat	Da	547	2,20	0,598	0,026
	Ne	219	2,23	0,613	0,041

3.9.3 Hofstedejeve kulturne dimenzije v varnostnem kontekstu

Prevladujoče kulturne značilnosti in vrednotni sistem določene družbe opredeljuje njen odnos do varnosti in vprašanja obrambe (glej sliko 3.1).

Slika 3.1: Razmerje med nacionalno kulturo in percepcijo varnosti



V slovenski družbi je mogoče zaznati prevladujoče žensko orientirane kulturne vzorce, kar se odraža tudi v njenem odnosu do Slovenske vojske in v percepciji mednarodnih operacij in misij. Analiza je pokazala, da je javnost precej naklonjena vojaškim nalogam, ki prispevajo k nacionalni družbeni blaginji (na primer pomoč ob naravnih in drugih nesrečah) ali blaginji v mednarodnem kontekstu (humanitarna

pomoč). Nadalje se največji strah odraža v porastu družbenih tveganj, kot je revščina, in ne v vojaških grožnjah.

Upoštevajoč odnos javnosti do SV in njene vloge, je pričakovana nizka stopnja sprejemljivega tveganja med opravljanjem nalog v tujini. Feaver in Gelpi (v Smith, 499) ugotavljata, da v ZDA zgolj 20 odstotkov javnosti izraža fobijo pred žrtvami (*causality phobic*) in so tako pripravljeni umakniti pripadnike OS v primeru smrtnih žrtev, medtem ko je v Sloveniji takega mnenja absolutna večina (70 %). Gre za pretežno evropski pojav odklonilnega odnosa od tveganja na MOM, kar Inglehart in Flanagan (1987) povezujeta z individualizacijo družbe in transformacijo vrednot. Skladno s prevladujočimi kulturnimi vzorci se pri večini vprašanj, povezanih z varnostjo, obrambo in delovanjem SV, pojavi signifikantna razlika med spoloma, pri čemer so ženske previdnejše in manj naklonjene tveganjem. De Konink (2000, 226) pojav pojasnjuje z ugotovitvijo, da ženske pripadnike OS dojemajo kot sinove, medtem ko jih moški kot bojvnike. Dejstvo pa je, da so v sodobnih OS zaposlene tudi ženske, in sicer v primeru SV v kar precejšnjem odstotku (okrog 15 %). Skladno s spreminjajočo se sestavo OS se postavlja vprašanje, ali bodo z naraščajočim deležem žensk v OS moški slednje dojemali kot hčere in temu primerno znižali prag sprejemljivega tveganja.

Razlike med spoloma pa popolnoma zbledijo, ko gre za tip operacije in uporabo sile, ki naj bi bila dovoljena pripadnikom SV. V nasprotovanju sodelovanja na bojnih operacijah so si enotni tako moški, kot tudi ženske. To odraža visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam, kar je značilno za slovensko družbo. Sprejemljivost stopnje dovoljene sile jasno odraža stališča javnosti do še sprejemljivega tveganja. Večina je naklonjena humanitarnim operacijam, kar manifestira tako nagnjenost k izogibanju negotovim situacijam kot tudi žensko orientiranost slovenske družbe.

Nadalje se kulturni vzorci slovenske družbe manifestirajo v razvrščanju idealov, vrednih žrtvovanja, in za družbo posebej nevarnih tveganj. Javnost posebej visoko na lestvici pomembnosti uvršča socialna tveganja, izraža skrb za skupno dobro in poudarja pomen enakosti ter enakopravnosti, s čimer se potrjuje prisotnost kolektivističnih in žensko orientiranih vzorcev. Visoka stopnja notranje družbene povezanosti se zrcali posebej v vojaških družinah, in sicer v situacijah daljše odsotnosti partnerja/ke, ki je zaposlen/a v SV. Sistemska skrb za družine je v SV šele

v razvojni fazi in tako so se slednje do sedaj opirale predvsem na ožje socialno okolje. Tesna povezanost oboroženih sil in širše družbe se nadalje manifestira tudi v primeru smrtnih žrtev, saj za pripadniki OS, umrlimi med bojem, žaluje celoten narod oziroma družba (Kümmel in Leonhard 2005, 514–515). Slednje je najverjetneje posebej prisotno v visoko kolektivističnih in majhnih družbah, kakršna je Slovenija,⁵⁶ pri čemer ni nezanemarljivo dejstvo, da se tudi v slovenski družbi pojavlja redefiniranje kolektivističnih vrednot v smeri večjega individualizma.

Mednarodne operacije in misije so postale vodilne nosilke liberalnega miru, ki prispevajo k stabilizaciji in obnovi od nasilja razdejanih, držav (*Reform strategy*). Tako se v prihodnje pričakuje, da se bodo mirovne operacije razvijale v smeri prispevanja k preprečevanju izbruhov novih konfliktov. Bo pa njihovo načrtovanje, poleg idealistične ideje, moralo vsebovati tudi konkretnejše cilje in okvir izhodne strategije, pa tudi transformacijske ukrepe za reševanje ali preprečevanje konflikta.

Vse več je držav, ki se soočajo s krizo legitimnosti sodelovanja svojih enot v tujini, ne da bi točno vedele, zakaj, kako dolgo in kako bodo to počele. Slovenija pri tem ne odstopa od povprečja, saj je podpora sodelovanju na MOM, posebej na oddaljenih območjih in z nejasnimi cilji, nizka. Nanjo pa vpliva tudi zaupanje v odločevalski aparat, v primeru Slovenije torej v vlado, ki odloča o sodelovanju na MOM in posredno sprejema odgovornost za morebitno izgubo življenj pripadnikov SV.

Slovenija je sicer opredeljena kot država z visoko stopnjo družbene distribucije moči in torej sprejemljivostjo hierarhičnih odnosov, vendar pa zaupanje v politični sistem z leti pada. Slednji je sicer zgolj eden od pokazateljev prisotnosti DDM. Kljub padcu zaupanja pa ugotavljam večjo prisotnost zaupanja v odločitve glede sodelovanja na MOM in potencialnega tveganja, kadar je med prebivalstvom prisotna višja stopnja zaupanja v politični aparat. Pomembno mesto ima v slovenski družbi tudi Slovenska vojska, ki je precepirana kot zaupanja vredna institucija, pri čemer obstaja pozitivna povezava med zaupanjem v SV in sprejemanjem njenih nalog.

Ne glede na kulturne vzorce, prisotne v neki družbi, pa so percepcija varnosti in morebitni ogrožajoči dejavniki odvisni tudi od splošnega, kolektivnega občutka

⁵⁶ Česar pa ni mogoče trditi z gotovostjo, saj Slovenija na srečo še ni utrpela smrtnih žrtev med pripadniki SV, policije ali CFS.

varnosti, ki je neposredno povezan z varnostno situacijo v neki državi ali regiji. Pri tem so ljudje v obdobju dolgotrajnejšega miru praviloma za njegovo ohranitev pripravljeni žrtvovati vedno manj, saj ga dojemajo kot »normalno« stanje. Tudi v Sloveniji se dogaja podobno, saj javnost ne čuti vojaške ogroženosti in za ohranitev miru ni pripravljena žrtvovati skorajda nič. Tiste grožnje, ki v zadnjih letih predstavljajo družbeno realnost, so socialna tveganja, na primer revščina, brezposelnost, onesnaževanje okolja, prometne nesreče idr.

Na percepcijo tveganja in ogrožajočih dejavnikov neke družbe tako vplivajo kulturne značilnosti in državna ter regionalna varnostna situacija. Kultura, varnostna situacija in percepcija tveganja pa tvorijo poseben kulturni vzorec, ki odraža odnos družbe do varnostnih vprašanj in do položaja varnosti kot vrednote. Upoštevajoč kulturne značilnosti in vrednotne prioritete slovenske družbe, **varnostni kulturni vzorec** imenujem *varnostni mehurček* na sproti *zavedanju tveganja* (glej sliko 3.1). Pri prvem gre za pomanjkanje občutka vojaške ali katerekoli druge nevarnosti, ki bi lahko ogrozila trenutno stanje miru v državi in širši regiji. S tem povezano je odločno družbeno zavračanje nepotrebne tveganja na MOM in skrajno nasprotovanje vsem dejavnostim, ki bi morebiti lahko ogrozile življenja pripadnikov SV, policije, CFS in ostalih. Gre torej za *politiko nevmešavanja* oziroma princip, da se nas tisto, kar se dogaja na drugi strani naših meja, ne tiče. Pri drugem se družba zaveda krhkosti stanja miru, ki ne obstoji samo po sebi, ampak je rezultat določenih prizadevanj in mednacionalnega sodelovanja. Jasno je, da obstajajo grožnje, ob neupoštevanju katerih lahko izbruhnejo konflikti večje ali nižje jakosti, proti katerim se mora mednarodna skupnost boriti. Pri čemer pa mora vsaka država prevzeti svoj del odgovornosti. Gre torej za *delitev bremen* in zavedanje tveganja.

Podatki kažejo, da je slovenska družba zaenkrat nagnjena k politiki nevmešavanja oziroma dojemanja varnosti in stanja miru kot danega dejstva. Robbins (v Featherstone 2011, 123) ugotavlja, da je za večino ljudi narod edina kategorija, ki je vredna žrtvovanja življenja. Nadalje Smith (2005, 492) pojasnjuje, da dejavnik sprejemanja žrtev odraža državni nacionalni interes, ki pa je fluiden in spreminjajoč, vendarle pa v nekaterih družbah niti narodna zavest niti humanitarna nota nista kategoriji, ki bi bili vredni žrtvovanja življenj.

4 ORGANIZACIJSKA KULTURA VOJAŠKE ORGANIZACIJE

4.1 Organizacijska kultura in vrednote

Kultura se formira kot posledica interakcije med posamezniki, zato je zanjo značilna kolektivna narava (Mesner – Andolšek 1995, 131). Organizacijsko kulturo tvorijo lastnosti skupine ali članov organizacije in predvsem njihove skupne izkušnje, ki jih vodijo do sorodnega pogleda na svet (Garb 2002, 46). Pri tem je potrebno upoštevati glavne povezovalne dejavnike pripadnikov določene kulture, to so skupna zgodovina, vrednote, norme, simboli idr.

Enako kot nacionalno kulturo tudi organizacijsko kulturo definirajo simboli, rituali, heroji, čustva, miti, legende, zgodovinski spomin ... članov neke organizacije. Drucker (1993, 55) trdi, da kulturo organizacije določa narava naloge, medtem ko Garb (2002, 46) trdi, da je kultura organizacije lastnost skupine ali članov organizacije, ki jih povezujejo skupne izkušnje. Zgoraj naštetе lastnosti zagotavljajo kontinuiteto skupinske identifikacije (Garb 2002, 23). Občutek pripadnosti neki skupini zagotavlja lojalnost njenih članov in posledično omogoča sam obstoj skupine (Lukšič – Hacin 1999, 276).

Organizacija, kjer je posameznik zaposlen, je ena od skupin, ki ji pripada in se z njo identificira. Early in Ang (2003, 68–69) utemeljujeta identifikacijo posameznika z različnimi skupinami in z organizacijo, v kateri je ta zaposlen, s teorijo identitete (Stryker in Serpe 1982). Mesner – Andolšek (1995) kot skupinsko identiteto definira skupne obrazce mišljenja, prepričanj, vrednot in čustev, ki izhajajo iz skupnega učenja ter izkustva. Seveda posameznik skozi proces primarne in sekundarne socializacije ponotranji določene vzorce obnašanja in sprejme družbeno zaželene vrednote. Pogoj za uspešno delovanje organizacije je, da zaposleni ponotranjijo njene norme (Early in Ang 2003, 68–69).

Moč in kompleksnost kulture pa Mesner – Andolšek (1988) ocenjuje s številom in stopnjo stabilnosti ter medsebojne povezanosti norm. Pri sprejemanju norm je velikokrat nujna določena stopnja pritiska, ki je lahko formalen ali neformalen. Uspešnost delovanja organizacije je v primeru slednjega večja, saj so praviloma ljudje učinkovitejši, če delujejo po lastni volji in ne z občutkom prisile (Dandeker in Gow 2000, 59; Earley in Ang 2003, 69). Do sprejema norm in oblikovanja skupinske

identitete pride hitreje v primeru, ko gre za skupino z visoko stopnjo notranje kohezije (Jakič 2008, 61).⁵⁷ Ob vstopu v (vojaško) organizacijo posameznik trči ob hierarhično postavljene institucionalne vrednote (Jakič 2008, 103). Na notranjo povezanost organizacije vplivajo tudi značilnosti skupine, kot so skupinski cilji, soodvisnost med njenimi člani, skupinska dinamika, način vodenja in odločanja, socialna klima, velikost skupine itd. (Festinger 1950, 201). Ob tem pa je pomembno zavedanje, da se kultura organizacije glede na dinamiko zaposlenih ves čas spreminja in nadgrajuje.

Sekaran in Snodgrass (v Hofstede 2001, 374) ugotavljata, da ne obstaja univerzalna definicija za uspešno delovanje neke organizacije in dosego zastavljenih ciljev. Gre torej za upoštevanje specifik kulturnega okolja, iz katerega izhajajo pripadniki določene organizacije. Struktura in delovanje organizacije, ki v določenem nacionalnem okolju deluje odlično, se lahko v nekem drugem okolju in kulturi izkaže za popolnoma neuporabno (Hofstede 2001, 374). Pri prenašanju organizacijske kulture v drugo nacionalno okolje je torej potrebno upoštevati posebnosti tega okolja. V primeru, ko gre za večnacionalno strukturo znotraj organizacije, Soederberg in Wedell – Wedellsborg (v Seiler 2007, 218) ugotavljata, da na medkulturne odnose v največji meri vpliva ravno organizacijska kultura institucije, del katere so posamezniki različnih narodnosti. Po Hofstedeju (2001, 375) sta najpomembnejši nacionalni kulturni dimenziji, ki vplivata tudi na kulturo organizacije, družbena distribucija moči (DDM) in stopnja izogibanja negotovosti (INS). V kontekstu OS in odnosov na MOM, o čemer bom govorila v nadaljevanju, je pomembna Moskosova (2000, 5) ugotovitev, da se v sodobnih vojskah stroge hierarhične razlike med čini zmanjšujejo, kot posledica tehnološke specializacije.

Pri tem Hofstede (2001) izpostavlja bistveno razliko med nacionalno kulturo in organizacijsko kulturo. Prva temelji na vrednotnem sistemu, ki ga posamezniki ponotranjijo v fazi primarne in delno tudi sekundarne socializacije, in sicer nekje do

⁵⁷ V času usposabljanja in izobraževanja novih pripadnikov OS prihaja do t.i. vojaške socializacije (Garb 2002, 27). Slednja praviloma predstavlja le manjše poseganje v posameznikov vrednotni sistem, saj se za vstop v OS odločajo pretežno posamezniki, ki tudi v civilnem življenju preferirajo vrednote značilne za vojaško organizacijo in so tako motivirani za način dela, ki ga zahtevajo OS (Garb 2002, 27).

desetega leta starosti. Nacionalna kultura tako temelji na vrednotnem sistemu nekega naroda in jo po Hofstedeju predstavljajo štiri oziroma pet kulturnih dimenzij. Vrednote so, poleg nacionalne pripadnosti posameznika, odvisne tudi od spola, starosti, izobrazbe, socialnega okolja idr. V kontekstu pojasnjevanja organizacijske pripadnosti opozarja na razliko med prej omenjenimi vrednotami in praksami. Slednje se razvijejo v posamezni organizaciji in tvorijo njeno kulturo – organizacijsko kulturo. Gre torej za skupne prakse, ki se razvijejo v posameznem podjetju in povezujejo zaposlene. Pri tem lahko gre za razlike med več podjetji v eni državi ali za sorodnost med enotami oziroma podružnicami enega podjetja v različnih državah. V tem primeru po Hofstedeju organizacijska kultura združuje zaposlene v neki organizaciji ne glede na državo ali države, v katerih deluje organizacija, medtem ko nacionalna kultura razločuje posameznike, ki živijo ali prihajajo iz različnih držav.

Vseeno pa Hofstede dopušča možnost, da se v določenih organizacijah razvije vrednotni sistem, ki ga oblikuje in mu je predan vodilni kader, medtem ko večino zaposlenih združujejo prej omenjene prakse, značilne za neko organizacijo. Predpostavko o nosilcih razvoja vrednotnega sistema organizacije s strani vodilnih bi lahko prenesli na vojaško organizacijo, pri čemer je nosilec ravno častniški zbor – nosilci vojaške profesije. Ti so glavni oblikovalci vojaške organizacijske kulture.

Že v šestdesetih letih so se nekateri teoretiki pričeli ukvarjati z odzivom organizacij na okolje. Pri tem se pojavita dva tipa, in sicer mehanske organizacije, ki elaborirajo ustaljene birokratske postopke, in organske organizacije, ki delujejo fleksibilno ter so primernejše za nestabilno okolje. Mintzbergove (1979, 291) ključne ugotovitve so, da so vplivi okolja močnejši v tistih organizacijskih sektorjih, ki so bližje zunanjemu okolju – periferni sektorji. Bolj dinamično in negotovo okolje ter tehnološki razvoj (Woodward 1965, 56) sili strukturo v organsko stanje, organizacija se decentralizira, njene enote pa imajo različne statuse. Stabilno okolje, kjer organizacija lahko predvidi prihodnji razvoj ali večji politični nadzor, ki sili organizacijo v posebno previdnost, pa povzroča formalizacijo, centralizacijo in standardizacijo dejavnosti.

Kot pomemben dejavnik uspešnosti delovanja organizacije je potrebno izpostaviti še **komuniciranje**, pa naj gre za vertikalno ali horizontalno. Kot glavne vire prenosa kulture razumemo jezik, podobe, zgodbe, pogovore, dokumente, obrede, navade,

običaje, norme ter pravila, ki se razvijajo skozi formalne in neformalne strukture organizacije (Nadoh in Podnar 2004, 157).

Nadoh in Podnar (2004, 159) nadalje ugotavljata, da na pripadnost zaposlenih v večji meri vpliva vertikalno komuniciranje kot pa horizontalno. Formalni sistem komunikacije je torej ključen za uspešno delovanje organizacije. Pri tem ugotavljata (2004, 162) pomen medijev, ki so uporabljeni v komunikaciji in vplivajo na uspešnost delovanja organizacije. Najpomembneje pri tem je, da pravi prejemnik dobi pravo informacijo ob pravem času. Povzemata pet vrst medijev (po Zmund, Lind in Young 1990, 444). To so:

- medosebni – formalni in neformalni pogovori,
- skupinski – formalni sestanki in neformalna srečanja,
- pisni – neformalna sporočila, tiskana obvestila, pisma, dokumenti, poročila, zapisniki, grafi tabele ipd.,
- tradicionalna komunikacijska tehnologija – telefoni, telegrami in glasovne konference,
- računalniška tehnologija – elektronska sporočila, glasovne konference, intranet in telekonference.

Na podlagi mednarodne raziskave o upravljanju človeških virov,⁵⁸ ki se je izvajala med leti 1999 in 2001 ter vključevala 22 držav, sta Nadoh in Podnar (2004, 164 – 169) v preučevanih državah identificirala več kot 70 odstotkov organizacij, ki imajo napisano ali nenapisano komunikacijsko politiko, medtem ko je v Sloveniji takih 71,7odstotkov.⁵⁹

⁵⁸ 22 preučevanih evropskih držav je bilo združenih v štiri skupine, in sicer centralno-južne, obrobne, nordijske in zahodne (Nadoh in Podnar 2004, 164).

⁵⁹ Nadalje nadrejeni za komuniciranje s podrejenimi največ uporabljajo elektronsko pošto, in sicer 82,4 odstotkov v nordijskih državah, v ostalih delih Evrope malce manj, najmanj v obrobni državah (59 %). V Sloveniji je takih 69,4 odstotkov. Zaposleni za komuniciranje s svojimi nadrejenimi v zadnjih letih več uporabljajo sestanke delovnih skupin, največji porast so zabeležili v zahodnih državah (43,3 %), najmanjši pa v Sloveniji (21,9%). V slednji pri uporabi različnih metod vertikalnega komuniciranja organizacije zaostajajo tako za državami v centralno južni skupini kot tudi za ostalimi.

V vseh državah se beleži trend večanja uporabe neposrednih kanalov komuniciranja, torej sestankov, in elektronske pošte. Pri uporabi slednje Slovenija ne zaostaja, medtem ko je stanje slabše pri neposredni komunikaciji. V Sloveniji se še vedno povečuje komuniciranje preko predstavništev zaposlenih – sindikatov prav tako pa je prisoten porast komunikacije od zgoraj navzdol preko sestankov delovnih skupin (Nadoh in Podnar 2004, 169–170). Ugotavljata tudi, da v Evropi še vedno prevladuje komuniciranje od zgoraj navzdol preko predstavniških teles in v zadnjih letih tudi elektronske pošte. Priporočata več neposredne komunikacije preko sestankov manjših delovnih skupin.

Pri tem je potrebno poudariti, da imajo predstavniška telesa veliko moč in pomembno vlogo posrednika med nadrejenimi in podrejenimi. Seveda pa v okolju mednarodne organizacije lahko pride do šuma v komunikaciji, kadar so eni ali drugi navajeni drugačnega načina komuniciranja.

4.2 Značilnosti vojaške organizacijske kulture

Tradicionalne vojaške vrednote

Za vojaško profesijo, ki je nosilka vojaške kulture, naj bi bili značilni specifični etos, kultura in identiteta (Haaland 2010, 541). Vojaško organizacijsko kulturo definirajo simboli, navade in rituali, kar pozitivno vpliva na preživetje na terenu, hkrati pa prispeva h krepitvi pomena poguma in samožrtvovanja (van den Berg 2006, 4). Za kulturo vojaške organizacije so značilna še skupna pravila, hierarhija, enostarešinstvo, subordinacija, emocije, kar pripadnike povezuje in krepi kohezijo. Callahan in Schonborn (v Haddad 2010, 541) vojaško kulturo definirata kot zbir idej, verovanj in simbolov, ki pripadnikom predstavljajo definicijo sveta in navodila za delovanje. Jelušič (2003, 356) poudarja zavezanost vojaške organizacije posebnim ciljem, nalogam in metodam. Pri tem gre za socializacijo znotraj poklica/profesije, kar vodi v homogenost organizacijskih vrednot oziroma skupno organizacijsko miselnost. Nadalje Garb primerja tradicionalne družbe in vojaške organizacije (2002, 23). V tradicionalnih družbah vsakdo ve, katere so njegove vloge in kakšen je njegov status (Južnič 1993, 121). Razmerje do posameznika je v obeh jasno definirano, vloge in položaji so opredeljeni. Jasna definiranost razmerij se manifestira v hierarhični strukturi vojaške organizacije (Garb 2002, 23). Hierarhija oziroma podrejenost skupaj z birokratsko naravo pozitivno vplivata na povezovanje in učinkovito delovanje vojaške organizacije v večnacionalnem okolju MOM (Elron in dr. 1999, 86).

Podobno tudi Callahan in Schonborn (v Haddad 2010, 541) kot temeljno vrednoto vojaške kulture opredelita podrejenost skupini in pripravljenost žrtvovati življenje za to skupino. Dandeker in Gow (2000, 60) razširita temeljne vrednote vojaške organizacije s podreditvijo skupini, skupnemu dobremu, skupni nalogi in ideji žrtvovanja, k čemur Kotnik – Dvojmoč (2002) dodaja še podreditev lastnega interesa višjemu oziroma nacionalnemu interesu. Garb (2002) k vrednotam dodaja nacionalizem, konservatizem, tradicionalizem, profesionalnost, patriotizem, avtoritarnost, militarističnost in agresivnost. Jakič (2008, 101) kot vrednote vojaške organizacije opredeli še čast, ponos, dolžnost, red, disciplino, zaupanje institucijam, predanost vodji, uniformiranost, tekmovalnost, hierarhijo, enostarešinstvo, analitičnost in poveljevanje. Dolžnost in zvestoba na eni strani ter žrtvovanje življenja

na drugi so vrednote, ki pripadniku predstavljajo notranji konflikt (van den Berg 2006, 2).

Postmoderne vojaške vrednote

Jakič (2008) izpostavlja kritiko hierarhičnosti, nacionalne tradicije in birokratskega vsiljevanja uradnih vrednot kot nekompatibilno z vrednotami sodobnih družb. Kotnik – Dvojmoč (2002, 128) postmoderno kritiko v sodobni družbi pojasnjuje z zmanjševanjem pomena nacionalne zavesti in patriotizma. Hkrati ugotavlja, da je posameznik motiviran s trenutnimi osebnimi koristmi, se izogiba odgovornosti in dolgoročnejšim obvezam ter se zanaša predvsem nase. Omenjene lastnosti pa so v nasprotju z vrednotami vojaške organizacije, ki temeljijo na kolektivizmu in podreditvi skupini, tovarištvu, predanosti skupnemu dobremu in višjim ciljem. OS naj bi namreč spodbujale kohezivnost, poklicno zvestobo ter bojni duh pripadnikov vojaške organizacije (Janowitz 1960, 175).

Načela subordinacije, enostarešinstva in hierarhija so temeljna skupna značilnost vseh oboroženih sil. Sodobne oborožene sile postajajo s prehodom na poklicno strukturo, z manjšanjem obsega, s specializacijo, z večnamensko uporabo za bojne in nebojne namene, s spolnim izenačevanjem, povezanostjo s civilnim okoljem. ... vedno manj vezane na nacionalno državo (Moskos 2000, 1–2). Moskos nadalje ugotavlja, da sodobne oborožene sile ne razvijajo več vrednotnega sistema tako različno od širšega socialnega okolja, kot je bila navada v obdobju modernih OS. To je med drugim posledica prepletanja civilne in vojaške sfere kot rezultat poklicnega popolnjevanja in narave nalog OS, ki presegajo zgolj bojno delovanje. Däniker (v Dandeker in Gow 2000, 61) ugotavlja, da so temeljne vrednote sodobnih oboroženih sil v kontekstu novih nalog varovanje, pomoč in služenje. Podobno trdi tudi Dunivin (1996, 1), ki je že sredi devetdesetih opazovala pojav divergence med spreminjajočo se vojaško kulturo, temelječo na vključevanju in enakosti, ter tradicionalno moško orientirano bojno vojaško kulturo. Še vedno pa so OS pretežno kolektivna organizacija in slednje prevladuje nad individualizmom (Garb 2002, 23). Pravila vojaške organizacije njeni člani ponotranjijo skozi proces vodenja in usposabljanja, v skrajni sili tudi s prisilo (Dandeker in Gow 2000, 60).

Omenjena načela so v grobem lastna vsem sodobnim OS razvitih industrijskih držav. OS delijo skupno vojaško kulturo, kar po ugotovitvah Dandekerja in Gowa (2000, 72) deluje kot povezovalni mehanizem ter predstavlja temelj za učinkovito kulturno interoperabilnost. Nadalje Dandeker in Gow (2000, 73) trdita, da so povezovalni mehanizmi učinkovitejši, če OS delijo institucionalni spomin, kar na primer predstavljajo tudi skupne izkušnje, standardiziran postopki in pravila.

Tradicionalna vojaška organizacija tako oblikuje lastno kulturo, katere temeljne vrednote so čast, kohezija, podrejenost skupini in žrtvovanje zanjo. Kultura sodobne vojaške organizacije, katere pretežen del nalog se nanaša na večnacionalne operacije in misije, pa se v določenih segmentih razlikuje od tradicionalne. Ne glede na spremembe v vojaški kulturi pa slednja skupaj z nacionalno kulturo predstavlja poglobljen vpliv na ravnanja pripadnikov oboroženih sil na večnacionalni operaciji in misiji (Haaland 2010, 542).

4.3 Moška orientiranost vojaške kulture kot del žensko orientirane družbe

Garb (2002, 49) ugotavlja, da je za vojaško organizacijo značilna »moško-središčna« kultura. Sledenje Dunivin (1996, 2)⁶⁰ pojasnjuje z bistvom vojaške organizacije, ki je kljub spreminjajočemu se okolju boj – bojevanje oziroma vojskovanje. Tako Dunivin (1994, 534) bistvo vojaške kulture vidi v tako imenovani paradigmi moškega bojevnika (*combat masculine-warrior*). V vojaški organizaciji prevladuje kult moškosti, ki se manifestira skozi norme, vrednote, življenjski stil idr. Tudi Wechsler – Segal (v Garb 2002, 49) izpostavlja zgodovinsko vlogo pri prehodu iz fantovske dobe v moško ali pri ustvarjanju tako imenovane možatosti.

Britton (v Carreiras 2010, 472) definira tri pogoje, ki jim mora biti zadoščeno, da lahko govorimo o vplivu spola na organizacijo (*gendered organizations*). Prvi pogoj je konceptualizacija in strukturiranost organizacije na način, ki jasno razmejuje med moško in žensko orientiranostjo ob predpostavki, da med socialno kategorijo spolov nedvomno obstajajo razlike. Drugi pogoj je dominiranje enega od spolov v organizaciji, tretji pa ideološka in simbolna opredelitev organizacije kot pretežno moške ali ženske. Vojaško organizacijo torej lahko opredelimo kot moško orientirano. Trompenaars in Hampden – Turner (1998, 227) ob tem izpostavljata, da ženske v pretežno moškem okolju poskušajo ubežati stereotipom, ki jih opredeljujejo. Največkrat to storijo na način, da prevzamejo »moške« vzorce obnašanja (tekmovalnost, agresivnost, emocionalno zadržanost idr.). Avtorja tako ugotavljata da, posledično v organizacijah tako imenovanega zahodnega sveta prevladuje moška kultura in med spoloma ni zaznati večjih vrednotno-normativnih razlik (1998, 227–228). Po mnenju avtorjev se v svetu korporacij tako izgubi možnost za oblikovanje t.i. ženske kulture.⁶¹ Ženske po tej analogiji niso zaposlene, ker so drugačne in v svoji drugačnosti lahko doprinesejo k organizaciji, ampak ker so ravno takšne (in nič drugačne) kot moški.

Carreiras (2010, 472–473) vojaško organizacijo opredeli kot moško glede na številčno reprezentacijo obeh spolov, pri čemer prevladujejo moški, in glede na

⁶⁰ Z vprašanjem konflikta med tradicionalno moško orientirano vojaško kulturo in razvijajočo se kulturo vključevanja in enakosti se ukvarja tudi Dunivinova (1996).

⁶¹ Vendarle pa obstajajo razlike med državami, saj so na primer v ZDA ženske na vodilnih položajih precej bolj individualistične kot v Franciji.

strokovno strukturo, kjer v večini OS obstajajo razlike v delitvi del in dostopnosti položajev glede na spol. V večini OS so na primer bojne enote ženskam nedostopne oziroma se preferira vstop žensk v nekatere podporne enote in na funkcije. Podobna je situacija na MOM, kjer je ženskam dostop do nekaterih višjih funkcij otežen. Prav tako je v vojaški organizaciji prisoten »moški vrednotni sistem«, ki poudarja tekmovalnost, mačizem, moč itd. Cohn (v Carreiras 2010, 475) v svoji študiji ugotavlja, da je samopodoba moških v bojnih enotah izjemno mačistična, medtem ko častniki v enotah bojne podpore močno prisotnost mačizma v samopodobi pripadnikov bojnih enot pojasnjujejo z njihovim domnevnim pomanjkanjem tehnoloških in organizacijskih sposobnosti.

Segal (1995, 758) poda tri predpostavke, ki vplivajo na vstop žensk v OS, torej v organizacijo v domeni moških. To so: v primeru spreminjajoče se narave in nalog oboroženih sil, percipiranih tako s strani političnih odločevalcev kot tudi civilne sfere, in sicer v smeri večje vključenosti žensk; kadar se percepcija žensk spreminja v smislu večje primernosti za delo v OS; v primeru, da nacionalna varnostna situacija zahteva vključitev celotnega prebivalstva v obrambne aktivnosti. Nadalje (Segal 1995) razvije tri komponente, ki vplivajo na vstop žensk v OS, in sicer *kulturna* (družbena konstrukcija spola in družine, vrednote povezane z vlogo spola, družino in pravičnostjo, javni diskurz o vlogi spola), *socialno-družbena* (demografske značilnosti, značilnosti trga dela – prisotnost spolne segregacije, ekonomski dejavniki, struktura družine) in *institucionalna* (gre za vlogo vojaške organizacije, nacionalno varnostno situacijo, vojaško tehnologijo, bojno nasproti obrambni filozofiji, strukturo OS in politiko dostopnosti OS). Iskra in drugi (2002, 785 – 793), temelječ na empiričnem preučevanju treh družb (Mehika, Avstralija, Južnoafriška Republika), model Segalove širijo na nova geografska področja, pri čemer posodobijo obstoječe komponente in dodajo še četrto, in sicer *politično*. Slednja vključuje varnostno situacijo, civilno-vojaške odnose, politično ideologijo, državno vodstvo, politiko do vprašanj rase, etničnih skupin, spola, vire sprememb in ogrožajoče dejavnike, ki so drugačni od vojaških. Iskra in drugi tako delno redefinirajo Segalin model, pri čemer v komponento vojaške organizacije vključijo še vojaško subkulturo/ideologijo, demografske kazalce vojaške subkulture in organizacijsko strukturo OS. Kulturno komponento pa razširijo z vprašanjem družbenega konstrukta OS in družbenimi vrednotami, povezanimi z močjo, silo ter dominacijo.

Carreiras (2010) je v zadnjih letih v državah članicah Nata opazila premik k znatnejši vključenosti žensk v vse rodove in zvrst OS, vsaj v državah članicah Nata. Prav tako je na normativni ravni mogoče zaslediti pozitiven trend vključevanja žensk na večnacionalne operacije in misije, v katerih naj bi skladno z dokumenti (npr. resolucija Varnostnega sveta OZN 1325, resolucija Varnostnega sveta OZN 1820...) ženske zasedale pomembnejša mesta. Pri tem posebej izpostavljam Italijo in Slovenijo, ki predstavljata vir preučevanja v empiričnem delu te doktorske naloge. Skladno s podatki je bila leta 2008 vključenost žensk v OS Italije le 3,3 odstotkov, medtem ko je bil v Sloveniji ta odstotek 15,8. V Sloveniji pa vključenost žensk v mednarodne operacije in misije ne dosega odstotka vključenosti v SV. V zadnjih letih je bila prisotnost žensk na MOM okrog 8 odstotna, pri čemer, po pridobljenih podatkih, ni nikoli presegla 10 odstotkov. Vseeno pa je delež žensk v SV znatno večji od deleža v marsikateri članici Nata. Na podlagi tega podatka sklepam o večji »feminizaciji« OS Slovenije, saj prisotnost žensk v vojaški organizaciji ne vpliva le na njeno kadrovsko strukturo, ampak tudi vrednotni sistem. Ob tem ni nezanemarljivo niti dejstvo, da je slovenska kultura žensko orientirana, kar dodatno vpliva na prisotnost tako imenovanih ženskih vrednot v vojaški organizaciji. Ženske se, v pretežno žensko orientiranih družbah odločajo za manj otrok, kar je še eden od dejavnikov vpliva na vstop in karierno pot ženske v OS.

Moskos (2000, 3) z opredelitvijo nalog OS kot pretežno nebojnih in z vpeljavo besedne zveze »vojaška humanitarnost« ugotavlja spremembe tradicionalne vloge OS. Hofstede poudarja, da so razlike v vrednotnem sistemu med spoloma precej večje v moško orientiranih družbah kot v žensko orientiranih.⁶²

Na kulturo vojaške organizacije pomembno vpliva že omenjena socializacija in inkulturacija njenih pripadnikov. Hkrati pa so poklicne OS izpostavljene dnevnim vplivom družbenega okolja, iz katerega izhajajo pripadniki. Nikakor pa ni moč trditi, da je vpliv enosmeren. Vojaška organizacija s specifičnimi pravili, normami, vrednotami, simboli, rituali in drugimi posebnostmi pomembno vpliva in oblikuje

⁶² V ZDA so leta 1997 pričeli z aktivno politiko uveljavljanja spolno nevtralne vojaške kulture, ki naj bi zamenjala dotedanjo moško središčno kulturo (Moskos 2000, 6).

pripadnike. Vojaške vrednote definirajo pripadnika tudi v zasebnem življenju, saj je zavezan nalogam in ciljem organizacije (Jakič 2010, 105).

Jelušič (2002, 112 – 114) posebej izpostavlja čustva, ki sicer naj ne bi zasedala posebnega mesta v navidez racionalni organizaciji. Vendarle pa so po mnenju avtorice *spiritus agens* vojaške organizacije. Ritualizacija čustev ohranja njihovo institucionalno vlogo in preprečuje morebitni entropičen učinek na organizacijo. Pomen čustev v vsaki kulturi opredeli že Mesner – Andolšek (1995), saj med drugim definirajo kulturo. V večnacionalnem okolju MOM pri stiku posameznikov različnega kulturnega izvora, socialnih in demografskih posebnosti ter ob upoštevanju osebnostnih lastnosti pričakujem izrazito emocionalno občutljivost. V večkulturnem okolju je tako 'upravljanje čustev' (Hochschild v Šadl, 1997) izjemnega pomena.

4.4 Vodenje v vojaški organizaciji

Načini vodenja oziroma menedžerske prakse odražajo kulturo družbe, v kateri vodje delujejo, posebej izpostavljene so razlike v procesu odločanja (House 2004, 6).

Notranja kultura organizacije lahko poveže posameznike, ki izhajajo iz različnih kulturnih okolij. K temu v veliki meri pripomorejo poveljujoči, torej vodilni kader, ki deluje kot eden od povezovalnih mehanizmov v večkulturnem okolju MOM. Slednje potrjuje teza Dandekerja in Gowa (2000), ki trdita, da pripadniki vojaške organizacije njena pravila, norme, vrednote ... ponotranjijo skozi proces vodenja. Zmožnost posameznikovega delovanja v večkulturnem okolju po Seilerju (2007, 219) definirajo sposobnost empatije in emocionalnost, stopnja kulturne inteligence in predvsem »cultural lense« (Altmann in dr. 2000) ali tako imenovani princip kulturne leče⁶³.

Tudi Mesner – Andolšek (1995, 85) se strinja, da imajo pri nastajanju kulture v organizaciji največjo vlogo vodstveni kadri, saj lahko z nagrajevanjem in sankcioniranjem vplivajo na zaposlene. Prav tako ima ta kultura in predvsem vrednote vodstva posebno sporočilno vrednost za ostale zaposlene. Mesner – Andolšek in Štebe (2004, 38) nadalje govorita o procesu devolucije oziroma prenosu odgovornosti za zaposlene, in sicer s strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri na neposredne vodje. Cilj tega procesa je doseganje motivacije, pripadnosti, uspešnosti zaposlenih, reprezentacije (neposredni vodja predstavlja celoten menedžment in je hkrati z zaposlenimi v neposrednem stiku) in komunikacijski učinek. V Sloveniji je za organizacije glede odločanja o kadrovskih politikah značilna višja stopnja centralizacije kot v evropskih državah in tudi višja stopnja devolucije, torej vključevanje neposrednih vodij v naloge upravljanja s človeškimi viri (Mesner – Andolšek in Štebe 2004, 58). V Evropi je trend predajanja večjega obsega odgovornosti neposrednim vodjem in zmanjševanje obsega nadzora kadrovskih oddelkov nad odločitvami teh vodij (Mesner – Andolšek in Štebe 2004, 60–61).

V vojaški organizaciji vlogo neposrednih vodij in posledično odgovornih za motivacijo, pripadnost in drugo prevzemajo poveljniki skupin, vodov in čet, torej tisti, ki imajo tudi

⁶³ Zmožnost videti dogodke, situacije, reakcije, ravnanja posameznikov v kontekstu neke druge kulture.

v okolju MOM neposreden stik z vojniki. Podoben sistem, značilen za slovenske organizacije, najdemo tudi v vojaški organizaciji, kjer je prisotna centralizacija in strog nadzor nad odločitvami neposrednih vodij, tudi z vidika upravljanja s človeškimi viri.

V definicijah posameznih avtorjev je vodenje definirano z različnimi elementi, to so vplivanje in usmerjanje članov skupine k ciljem in k spremembi stališč oziroma podreditvi lastnih ciljev ciljem organizacije (Bryman 1992; Brajša 1996; Možina in dr. 2002). Možina in drugi (2002) kot temelje vodenja definira vodjo, skupino, člane skupine in okolje, v katerem deluje skupina.

V večnacionalnem in večkulturnem okolju uspešno vodenje, ki vodi do doseganja zastavljenih ciljev, predstavlja večji izziv kot v nacionalnem okolju. Vodenje v večnacionalnem okolju torej zahteva posebne vodstvene sposobnosti, posebej na področjih medosebne komunikacije, procesov reševanja težav in odločevalskega procesa (Seiler 2007, 219). Nadalje Seiler (2007, 219–226) za uspešno vodenje v večkulturnem okolju razvije pet faktorjev:

- *individualna kompetenca* za določeno delo v specifičnem okolju; pri tem so splošnim vodstvenim kompetencam dodane še posebne lastnosti, ki posamezniku omogočajo vodenje v večnacionalnem okolju; različni avtorji (Earley in Ang 2003; Thomas in Inkson 2003) kot pomembno lastnost voditelja v večnacionalnem okolju opredeljujejo kulturno inteligenco; na vodenje vpliva tudi nacionalna kultura vodje in iz nje izhajajoč tip vodenja;
- *skupina/tim* oziroma delovno okolje, v katerem delujejo posamezniki; v večnacionalnem in večkulturnem okolju člani skupine potrebujejo več časa za spoznavanje in razvijanje lastne kulture (Lehman in Bergh 2004); ob tem je pomembno opozoriti na tako imenovano skupinsko razmišljanje (Janis 1972), ki negativno vpliva na individualno presojo posameznika; slednji se namreč lahko popolnoma podredi skupini, kar pa vodi do slabega procesa odločanja;
- *organizacija* z vsemi svojimi značilnostmi, normami, vrednotami, etičnim kodeksom..., ki vpliva na člane; Jones in Ryan (v Seiler 2007) dokazujeta, da na vedenje članov organizacije v veliki meri vpliva njihova percepcija splošnega moralnega standarda ostalih članov organizacije; pri vključevanju v organizacijsko strukturo so posebej pomembni komunikacijski kanali in

zagotavljanje virov (Seiler 2008); organizacija lahko na svojo učinkovitost vpliva tudi z izbiro kadrov in primerne medkulturnega usposabljanja;

- *zgodovinski in trenutni kontekst* MOM; na sodelovanje med pripadniki vpliva zgodovinski spomin držav, ki sodelujejo na neki operaciji (pretekle izkušnje, morebitni konflikti ipd.); Seiler (2007) izpostavlja tudi trenutni kontekst MOM, in sicer za tip operacije glede na uporabo sile, varnostno situacijo, pravila delovanja, ureditev in vodenje baze ipd;
- *situacija*, v katero je organizacija postavljena; vpliv situacije na posameznika odraža Milgramov eksperiment, ki dokazuje, da so posamezniki v določeni situaciji sposobni narediti tudi sicer nepredstavljivo (Seiler 2007); v večnacionalnem okolju se pokaže, da strategija vodenja, ki je bila učinkovita v nacionalnem okolju, tukaj ne deluje.

Jakič (2008) po različnih avtorjih povzema razlikovanje med vodenjem in menedžmentom, ob tem pa dodaja, da je slednji izraz primeren za višje vodstvene ravni, medtem ko je na nižjih ravneh ekvivalent vodenju »*leadership*«. Malone (1983, 30) nadalje pojasni oba pojma znotraj vojaške organizacije. »Menedžment« se ukvarja s številkami in stvarmi, medtem ko se »*leadership*« ukvarja z ljudmi, s čustvi, ravnanji in z reakcijami idr. Prvi prvem gre za strateško, pri drugem pa za operativno in taktično raven. Po Vojaški doktrini SV (Furlan in dr.) je voditeljstvo vplivanje na ljudi z namenom doseči cilj, menedžment pa je sistematična, analitična, miselna dejavnost poveljujočih, ki vsebuje usklajevanje kadrovskih, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije, povezovanje vojske z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega razpoloženja ter opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Po *International Military and Defence Encyclopedia* (Dupuy in dr. 1993, 1605) je vodenje na višjem nivoju definirano kot opredeljevanje ciljev in nalog, zbiranje sredstev, izbor potencialnih zaposlenih, usklajevanje zaposlenih, reševanje problemov in diseminacija rezultatov delovanja organizacije.

Iz zgoraj omenjenega je razvidno, da gre pri tem za vpliv vodje na posameznika na način, da bo ta razvil za organizacijo želeno obliko obnašanja in delovanja. V primeru vojaške organizacije vodenje na višjem nivoju opredelimo kot vodenje od ravni poveljnika bataljona navzgor, vodenje na nižjem nivoju pa kot vodenje od poveljnika

bataljona navzdol. V situaciji mednarodne operacije in misije prihaja do vodenja na nižjem nivoju prav tako do ravni bataljona, ki je praviloma (v situaciji horizontalne večnacionalnosti) nacionalne sestave. Do vodenja na višjem nivoju pa prihaja na ravni poveljnikov višje od bataljona. Ti praviloma delujejo v večnacionalnem okolju. Vprašanje je, kam lahko uvrstimo večnacionalna poveljstva, ki so sestavljena iz pripadnikov vseh sodelujočih vojska in kot taka predstavljajo večkulturno okolje. V tovrstnem okolju delujejo vodje posameznih sektorjev, katerih naloga je tudi usklajevanje in usmerjanje dela podrejenih ter motivacija za doseganje zastavljenih ciljev. Slednje bi opredelili kot vodenje na nižjem nivoju. Hkrati se v poveljstvih sprejemajo tudi strateške odločitve, kar predstavlja vodenje na višjem nivoju.

Ammendola (2004, 73–75) je na podlagi preučevanja italijanskih OS opredelila tri dimenzije uspešnega vodenja, in sicer *osebne značilnosti vodje* (občutljivost, inteligentnost in avtoritativnost), *odnosi s podrejenimi, kolegi in nadrejenimi* (poznavanje preteklosti posameznikov, razumevanje poklicnih in zasebnih težav, sposobnost motivacije, sposobnost dajati zgled, spoštovanje, osebno poznavanje pripadnikov, enakopravna in pravična obravnava) ter *odnos vodje do strukture in ciljev organizacije* (odgovornost, resen odnos in odgovorno opravljanje nalog, lojalnost, sposobnost sprejemanja odločitev in profesionalna kompetentnost).

Lastnosti voditelja opredeli tudi Malone (1983, 37–38), in sicer so to:

- pogum, torej sprejemanje tveganja in posledic svojih odločitev;
- samokontrola ali primerna drža ter obnašanje glede na položaj ter čin;
- odločenost, temelječa na pretehtanih odločitvah;
- zanesljivost pri delu in v odnosu do kolegov, nadrejenih ter podrejenih;
- vztrajnost, sposobnost izvajanja nalog v vseh, tudi stresnih situacijah;
- zanos, ki se kaže v pozitivnem mišljenju, motivaciji, spodbujanju idr.;
- skromnost, priznavanje zaslug svojim podrejenim in poudarjanje njihove vloge;
- smisel za humor, uživanje v opravljanju svojega dela in sprostitev, kadar dopušča situacija;
- dajanje pobude, načrtovanje, aktivno delovanje v situacijah, ki zahtevajo takojšnje reakcije;

- integriteta oziroma poštenost, resnicoljuben odnos do podrejenih in nadrejenih, uporaba moči za izvedbo nalog in ne za osebno okoriščenje;
- sposobnost razsojanja, upoštevanje vseh možnosti in razmislek o morebitnih posledicah lastnih dejanj;
- pravičnost, konsistentno nagrajevanje in kaznovanje podrejenih, enaka merila za vse;
- znanje, ki se kaže v opravljanju nalog, popravljanju in spodbujanju ter dajanju zgleda podrejenim;
- taktnost, spodobnost spoštljive komunikacije ne glede na čin ali položaj;
- lojalnost, izvajanje nalog brez kritiziranja, varovanje podrejenih pred krivičnim postopanjem nadrejenih, razreševanje težav;
- nesebičnost, postavljanje potreb podrejenih pred svoje lastne potrebe, delovanje s podrejenimi tudi v slabih pogojih, skrb za njihovo dobrobit.

Malone trdi, da so našteje lastnosti dobrega voditelja tiste, ki jih posameznik začne razvijati na začetku kariere, torej na taktičnem nivoju. Nadgrajuje in razvija pa jih na strateškem. Malone (1983, 79–80) izpostavi dve temeljni potencialni napaki v vojaškem vodenju, prva je uravnoteženje in druga zadovoljstvo. Pri uravnoteženju gre za balansiranje skrbi za življenje in zdravje pripadnikov OS ter izvedbo naloge. Med temeljnimi lastnostmi poveljnika je večkrat omenjena dobrobit podrejenih in zagotavljanje optimalnih pogojev za njihovo bivanje ter delo. Vseeno pa je v kritičnih situacijah, ki bi se naj pojavljale v čim manjšem številu, izvedba naloge postavljena pred dobrobit pripadnikov OS. V OS je torej *vodstvena napaka postaviti posameznika pred nalogo*. Druga pogosta napaka povezana z zagotavljanjem čim boljših pogojev za pripadnike je *poskus ugoditi vsem njihovim potrebam* ter prevzeti vsa njihova bremena. Mladi poveljniki velikokrat menijo, da bodo na ta način pripadnike OS motivirali in zadovoljili, vendar pa je edini izvor motivacije in zadovoljstva dobro opravljena naloga.

Definicije vojaškega vodenja razlikujejo med značilnostmi vodje v mirnem obdobju in v obdobju vojne oziroma na bojišču. Le nekaj mesecev po osamosvojitveni vojni za Slovenijo, junija in julija 1991, je Obramboslovni raziskovalni center (ORC) izvedel raziskavo, katere namen je bil med drugim ugotoviti, kaj so lastnosti dobrega

častnika/poveljnika (Garb 1999, 284). Med pet najbolj cenjenih so se uvrstile naslednje lastnosti (prav tam):

- prijateljski odnos do kolegov/sovojakov (83,6 %),
- psihična stabilnost (80,3 %),
- kooperativnost (72,9 %),
- disciplina (72,2 %) in
- vodenje (69 %).

Zgoraj našteje lastnosti voditelja se uvrščajo v kategorijo vodenja v vojnem obdobju. V mirnodobnem času so za vodenje primernejše upravljske in pedagoške (*teaching*) sposobnosti (Garb 1999, 289). Nadalje sta Jelušič in Garb (2008, 95) z empiričnim preučevanjem Slovenske vojske med leti 2003 in 2005 identificirali nekatere potrebne lastnosti poveljnika, in sicer:

- psihična stabilnost;
- vodstvene sposobnosti;
- profesionalni odnos do dela;
- odločnost;
- odgovornost;
- pripravljenost na sodelovanje in
- sposobnost samostojnega odločanja.

4.5 Koncept vodenjstva na MOM

Voditeljstvo na mednarodnih operacijah in misijah bi lahko po tipu vodenja uvrstili med mirno in vojno stanje. Zanj veljajo značilnosti enega in drugega, podobno kot so mirovne operacije v UL OZN uvrščene v tako imenovano VI in pol poglavje. Gurstein (1999) sicer opredeli vodenje v okolju mednarodne operacije in misije kot enako kateremu koli vojaškemu vodenju. Izpostavi sposobnosti voditelja, kot so motivacija podrejenih, vodenje in vključevanje, ustvarjanje zavesti o skupnem cilju in načinu doseganja le-tega ter pomen skupnih simbolov in skupnih kulturnih vrednot. To pa je v okolju MOM težje dosegljivo, saj prihaja do stika različnih kultur, navad, vrednot itn. Gurstein (1999; tudi Yankiev 2007, 206) nadalje definira mediacijo, reševanje konfliktov, pogajanje, diplomacijo, kulturno občutljivost in fleksibilnost kot znanja posebnega pomena, ko gre za delovanje v okolju MOM. Problemizira pa dejstvo, da tovrstna znanja niso vključena v usposabljanje za voditeljstvo, niti niso zahtevana kot pogoj za funkcijo najvišjih voditeljev v okolju MOM. So pa vsekakor nujna, saj okolje MOM predstavlja politično izjemno kompleksno okolje (Febbraro 2008, 50). Tip vodenja naj bi bil prilagojen posebnemu statusu MOM, ko ne gre niti za mirno niti za vojno stanje oziroma se situacija nagiba enkrat v smer enega in drugič v smer drugega.

Za uspešno delovanje mednarodne operacije in misije je temeljni pogoj močna koalicijska – skupna kultura. Rezultati raziskav med bolgarskimi častniki kažejo, da bi eden izmed pomembnejših ciljev usposabljanja častnikov moralo biti ravno učenje diplomatskih veščin in pa znanje angleškega jezika s področja razumevanja pravil delovanja (Rules of Engagement) ter štabnih procedur (Yankiev 2007, 210). Raziskave tudi kažejo, da so se kot ovirajoči dejavnik v večnacionalnem okolju pokazale kulturne razlike med OS, različne interpretacije pravil delovanja in same operacije in misije ter vprašanje etike v OS (Yankiev 2007, 210). Ob vrsti vlog, ki jih v postmodernem okolju prevzemajo pripadniki OS, vse od vojaka do vojaškega poveljnika, Moelker (2002) opozarja na krizo profesionalne identitete. Pripadnik OS naj pravzaprav ne bi več točno vedel, kdo je in kakšna je njegova vloga v situaciji mednarodne operacije in misije. Podobno ugotavljajo tudi Battistelli in drugi (2000, 138–140), saj nejasno stanje obstaja na operativnem in taktičnem nivoju posameznih OS, ki ne vedo več točno, kaj naj bi počele in kaj se od njih pričakuje. Tako se na eni strani še vedno usposabljaajo za delovanje v vojni, po drugi strani pa mora večina

sodobnih OS na terenu opravljati naloge, ki so drugačne od bojevanja, in netipične vojaške, velikokrat civilne naloge.

McCann in Pigeau (2000) trdita, da je za ustvarjanje učinkovite, večnacionalne vojaške sile potreben vodja, ki uspešno združuje vojaško osebje z različnim kulturnim ozadjem in z različnimi zmožnostmi ter pričakovanji. Davis (2000) nadalje ugotavlja, da je za doseganje učinkovitosti MOM potrebna poveljniška struktura, ki upošteva nacionalne omejitve, vodi koordinirano in konsenzualno politiko ter dosega vzajemno zaupanje in sodelovanje med koalicijskim poveljniškim kadrom ter osebjem.

Za učinkovito in uspešno vodenje na MOM so pomembni socialni stiki (King 2008), vzpostavljanje skupnih ciljev, procedur, postopkov, simbolov, upoštevanje nacionalnih razlik, sposobnost vzpostavljanja medosebnih odnosov in uravnavanja morebitnih nesoglasij, zmožnost delovanja ob spremembah in v negotovih situacijah, tehnična in politična usposobljenost ter razumevanje političnega in kulturnega konteksta območja v katerem se operacija izvaja (Febbraro 2008, 53–54).

Povzetek predlogov nekaterih avtorjev (Graen in Hui 1999; Gurstein 1999; Klein in dr. 2000; Gillespie 2003; Soeters in Bos–Bakx 2003; Winslow in dr. 2003) o znanjih in veščinah, ki naj bi jih posedoval voditelj v večkulturnem okolju, je naslednji:

- znanje (najmanj) uradnega jezika komunikacije na operaciji ali misiji,
- poznavanje kultur sodelujočih držav,
- usposobljenost za upravljanje s kulturno raznolikostjo,
- sposobnost reševanja medkulturnih težav (razumevanje drugih kultur v okviru preseganja svoje lastne kulturne socializacije, inkulturacije),
- sposobnost reševanja etičnih težav (razumevanje etičnih omejitev in težav, ki nastajajo v večnacionalnem okolju) in
- sposobnost ustvarjanja skupne kulture (posameznikova sposobnost razumevanja vseh sodelujočih kultur in njihova integracija v neko novo kulturo).⁶⁴

Poveljniki na najvišjem nivoju pa naj bi poleg tega še posebej obvladali:

⁶⁴ Febbraro (2008, 66) predlaga globalno vojaško kulturo, sama bi temu raje rekla misijska kultura.

- poznavanje konteksta MOM, ki mora biti nad parcialnimi nacionalnimi interesi;
- ustvarjanje širše sprejetega zavedanja o koristih, ki jih večnacionalna sestava prinaša;
- oblikovanje skupnega značaja MOM;
- doseganje enakega statusa za vse udeležene države;
- preprečevanje oblikovanja več- oziroma manjvrednih skupin;
- sposobnost razumevanja dogodkov po principu kulturne leče (glej poglavje o vplivu vodenja na oblikovanje kulture vojaške organizacije), kar voditelju omogoča, da razširi fokus in krepí skupne temelje ter koordinacijo.

4.6 Kultura in vodstveni tipi

Med Hofstedejevimi štirimi kulturnimi dimenzijami sta kot konceptualizaciji nacionalnih kulturnih razlik, relevantnih v procesu vodenja, izpostavljeni državna distribucija moči in izogibanje negotovim situacijam (Klein in drugi 2000). Raziskovalci ugotavljajo, da stopnja distribucije moči opisuje vodstveni tip, medtem ko se stopnja izogibanja negotovim situacijam nanaša na koncept ocenjevanja tveganja v procesu odločanja.

Bowman in Pierce (2003) na podlagi Hofstedejevih dimenzij razvijeta štiri kulturne omejitve, ki vplivajo na skupinsko delo, in sicer na komunikacijo, koordinacijo in odločevalski proces v večnacionalnem vojaškem okolju (Febbraro 2008, 56 – 57), to so distribucija moči, sprejemanje negotovih situacij, kontrast individualizem/kolektivizem in kulturne razlike v razmišljanju.

Distribucija moči se odraža v sistemu sprejemanje neenakosti s strani zaposlenih. V sistemu s šibko hierarhijo in z nizkim DDM sta razdelitev ter organizacija dela enakopravnejši, vodje pa sodelujejo z zaposlenimi, medtem ko so v sistemu s striktnimi hierarhičnimi odnosi in z visokim DDM razlike med zaposlenimi večje, vodje težijo k centralizaciji odločanja in s tem zmanjšujejo kreativnost zaposlenih. Razlike v distribuciji moči oziroma hierarhiji najdemo med različnimi državami, med civilno družbo in oboroženimi silami, pa tudi znotraj različnih oboroženih sil.⁶⁵

Sprejemanje negotovih situacij odraža stopnjo neugodja, ki ga zaznajo zaposleni v nepredvideni situaciji. Nizka stopnja izogibanja negotovim situacijam se odraža v hitrem sprejemanju odločitev, za katerega posameznik ali delovna skupina ne potrebuje natančnih ali popolnih informacij. Visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam pa najdemo pri posameznikih ali v delovnih skupinah, kjer za izvedbo naloge ali zgolj odziv potrebujejo natančne informacije, pred tem se posvetujejo in pretehtajo vse možnosti ter delujejo skladno s postopki in pravili. Ob konfrontaciji posameznikov ali skupin iz teh dveh nasprotujočih si polov lahko pride do velikih težav, saj je njihov način dela nekompatibilen.

⁶⁵ Soeters (1997) je 13 vojaških akademij različnih držav razvrščal glede na stopnjo hierarhije. Oborožene sile Velike Britanije so se na lestvici uvrstile najvišje.

Kontrast *individualizem/kolektivizem* prav tako vodi v nepremostljive razlike pri funkcioniranju delovnih skupin. Individualisti prisegajo na samostojno izvedbo naloge, pri čemer je povezovanje z drugimi člani delovne ekipe drugotnega pomena. Prisegajo na individualno prevzemanje odgovornosti za opravljeno delo ter posledično tudi individualno prevzemanje zaslug. Nasprotno pa pripadniki kolektivističnih družb delujejo po principu skupinskega dela in povezovanja med posamezniki.

Kulturne razlike v mišljenju se nanašajo na *hipotetično nasproti konkretnemu razmišljanju*. Posamezniki, ki razmišljajo hipotetično, so sposobni predvideti prihodnje situacije, razmišljati dolgoročno in podati več možnih rešitev, medtem ko tisti, ki razmišljajo konkretno, naloge izvajajo iz trenutne perspektive, potrebujejo natančen plan dela in velikokrat uporabljajo v preteklosti uporabljene metode za reševanje novih težav. Razlike v načinu razmišljanja negativno vplivajo na proces odločanja, C2 (command and control), načrtovanje, zaznavanje težav in ocenjevanje situacije (Febbraro 2008, 57). V primeru, da posamezniki predvidevajo enake reakcije in način razmišljanja s strani drugih posameznikov, lahko govorimo o težavi (Klein 2005).

Javidan, House in Dorfman (2004, 39–41) so kot rezultat raziskovanja definirali vrsto vodstvenih tipov, ki so globalno zaželeni in ocenjeni kot pozitivni, in takšnih, ki so ocenjeni kot negativni. Den Hartog in drugi (1999) so ugotovili, da *univerzalno sprejeti pozitivni vodstveni tipi* posedujejo lastnosti, kot so odločnost, pozitivizem, pravičnost in inteligenca, medtem ko so nekateri *univerzalno sprejeti kot negativni*, to so lastnosti egocentrizem, brezkompromisnost in krutost. Nekatere lastnosti so v določenih kulturah sprejete kot primerne za vodjo, v drugih pa neprimerne. To so iskrenost, pretkanost, občutljivost, entuziazem in dvoumnost (Febbraro 2008, 55). Nadoh in Podnar (2004, 161) povzemata (po Redding, 1972; Manz in Sims, 1984) še nekatere lastnosti, ki definirajo uspešnega vodjo, in sicer komunikativnost, dostopnost, usmerjenost k spraševanju in prepričevanju (ne k ukazovanju), občutljivost do potreb podrejenih ter pripravljenost posredovati informacije in pojasnjevati, zakaj so določeni ukrepi potrebni.

Zgoraj omenjeni avtorji so ugotavljali geografsko⁶⁶ pogojeno prisotnost šestih vodstvenih tipov (Javidan, House in Dorfman 2004, 42 – 45):

- karizmatičen voditelj - vodstveni pristop temelji na vrednotah, je najbolj cenjen v angleško govorečem svetu in najmanj na Bližnjem vzhodu;
- skupinski voditelj je najbolj cenjen v Latinski Ameriki in najmanj na Bližnjem vzhodu;
- participativen voditelj je najbolj cenjen v germansko govorečih deželah Evrope in najmanj na Bližnjem vzhodu;
- vodja, osredotočen na človeka, je najbolj cenjen v južni Aziji;
- avtonomni vodja je najbolj cenjen v vzhodni Evropi;
- vodja, ki v prvi vrsti skrbi za zavarovanje lastnega položaja, (*self - protective*) je najbolj cenjen v južni Aziji.

Nadalje avtorji (2004, 45) ugotavljajo povezavo med kulturnimi tipi in vodstvenimi tipi. Pri tem so prišli do ugotovitev, da lahko v kulturah, kjer prevladuje *izogibanje negotovim situacijam*, pričakujemo prevladujoči tip vodenja, ki je orientiran na človeka, skupinsko orientiran in orientiran na zavarovanje lastnega položaja. V kulturah *osredotočenih na prihodnost in na ljudi* je prevladujoči tip vodenja karizmatičen, orientiran na človeka in na skupino. V kulturah, kjer prevladuje *skupinski kolektivizem*, je najpogostejši tip vodenja karizmatičen in skupinsko orientiran. V (*gender egalitarism*) *spolno enakopravni kulturi* je najpogosteje mogoče najti participatorni in karizmatični tip vodenja. V kulturnem tipu *visoke družbene distribucije moči* je najpogostejši tip vodenja orientiran na zavarovanje lastnega položaja, najmanj pogost pa karizmatični in participatorni.

⁶⁶ Pri čemer so identificirali deset kulturnih območij, in sicer: vzhodna Evropa, Latinska Amerika, mediteranska Evropa, konfucijanska Azija, Skandinavija, angleško govoreči svet, Podsaharska Afrika, južna Azija, germanska Evropa, Bližnji vzhod (House in drugi 2004, 32).

4.7 Konflikt med organizacijo in zasebnim življenjem

Odnos do dela kot vrednote se je skozi zgodovino spreminjal, vendarle pa je za Slovenijo značilen njegov visok položaj na prioritetni lestvici vrednot, kar je značilnost družb z visoko DDM. Še v 19. stoletju je obstajala stroga ločnica med javno in zasebno sfero, ki se je odražala tudi v razmerju med delom in zasebnim življenjem oziroma družino (Kirby, Wieland, McBride 2006, 340). Tako imenovana ideologija dveh sfer se je delila na *javno sfero*, kjer so kot zaposleni prevladovali moški, in *družinsko sfero*, kjer so se kot nosilke gospodinjstva identificirale ženske. Ideologija dveh sfer je botrovala razvoju koncepta ločevanja med zasebnim in službenim, pri čemer je veljalo prepričanje, da je prepletanje obeh nemogoče.

Današnja globalizacija, razvoj komunikacijskih in drugih tehnologij, družba znanja, spreminjanje organizacijskih oblik (*flattening*) in feminizacija dela neizpodbitno predstavljajo pomemben dejavnik pri redefiniranju razmerja med delom in zasebnim življenjem (Holmer Nadesan 2001, 259–267). Delo in zasebno življenje sta v mnogih primerih postala prepletajoči se sferi, kljub temu pa je delitev na s spolom definirano delitev obveznosti do določene mere ostala prisotna. Tako se z veliko več težavami pri usklajevanju obeh sfer soočajo ženske z otroki kot njihovi partnerji (Kirby, Wieland, McBride 2006, 341), razen v primeru, ko moški prevzame večji del odgovornosti za družino kar pa je zaenkrat prej izjema kot pravilo. Pomembna je namreč ugotovitev, da kljub nekaterim fleksibilnim oblikam dela, ki jih določene organizacije ponujajo svojim zaposlenim z majhnimi otroki, te iste organizacije še vedno v večji meri cenijo klasično obliko prisotnosti na delovnem mestu (*face time*). Ugotovitve sicer nakazujejo, da so zaposleni/e, ki delajo od doma, s skrajšanim delovnim časom, preko računalnika ... karierno prikrajšani/e, kljub temu da so dokazano velikokrat učinkovitejši/e (Kirby, Wieland, McBride 2006, 337–338). Nadalje ugotavljajo, da so v organizaciji še vedno kazalnik uspešnosti in vir razdelitve nagrad fizična prisotnost, nadurno delo in karierizem, torej postavljanje dela in potreb organizacije na prvo mesto. Našteto je posebej zanimivo zaradi dokazane manjše učinkovitosti zaposlenih, ki so sicer vsakodnevno prisotni in delajo nadure.

V organizaciji, ne glede na obliko zaposlitve, naravo in intenziteto dela, demografske značilnosti zaposlenih in druge dejavnike, v določenem obsegu prihaja do konflikta med zahtevami organizacije in družine. Pri tem se je poimenovanje konflikta

delo/družina v zadnjih desetletjih tako lingvistično kot tudi vsebinsko razširilo na poimenovanje delo/zasebno življenje (Kirby, Wieland, McBride 2006, 327–328). S težavami z usklajevanjem obeh komponent se posamezniki namreč ne soočajo zgolj v okviru uresničevanja zahtev tradicionalne družine, ampak tudi samski in brez otrok, ki se velikokrat ne definirajo kot družina. Prav tako zgornje poimenovanje zajema starejše, katerih otroci so že odrasli, in druge družbene skupine.

Raziskovalci različnih disciplin (psihologije, sociologije, komunikacijskih študijah idr.) so preučevali odnos med delom in zasebnim življenjem v dveh dimenzijah, in sicer vpliv posameznikovih delovnih obveznosti na njegovo zasebno in družinsko življenje ter vpliv zahtev oziroma pričakovanj posameznikovega zasebnega življenja na kvaliteto njegovega dela (Kirby, Wieland, McBride 2006, 328). Ob stiku zasebnega življenja in dela pride predvsem zaradi zahtev organizacije do konflikta v treh pojavnih oblikah, in sicer do konflikta, ki temelji na posameznikovi *distribuciji časa*, ali na *pritisku* ali na *vedenju* (Greenhaus in Beutell 1985, 76–88). S časom pogojen konflikt se pojavi kot posledica tekmovanja med časom namenjenim družini oziroma zasebnemu življenju, in časom namenjenim delu, predvsem kadar prihaja do zahtev po nadurnem delu s strani organizacije. Do konflikta zaradi stresa prihaja, če ena od domen posameznikovega življenja terja psihični ali fizični napor, ki se odraža v višji stopnji napetosti in posledično neizpolnjevanju obveznosti v ostalih domenah oziroma njihovi slabši kvaliteti. Konflikt, temelječ na posameznikovem vedenju, se pojavi v primeru, ko se pričakovani vedenjski stili v različnih življenjskih sferah znatno razlikujejo. Pri tem pa posameznik ne zna prilagajati vedenjskega stila trenutnemu okolju.⁶⁷ Uravnovešanje poklicnih in družinskih obveznosti je namreč veliko več kot samo aritmetična funkcija delovnih zahtev, družinskih potreb in števila ur v delovnem dnevu (Juvan 2008).

Zahteve današnjega časa od posameznika tako pričakujejo prepletanje zasebnega in poklicnega življenja, kar je v večini primerov izvedljivo. Problem nastane pri tistih institucijah, katerih temeljni pogoj za obstoj in delovanje je popolna zvestoba in predanost njihovih pripadnikov. Lewis A. Coser (1974, 4) je takšne institucije opredelil kot pohlepne, saj do svojih pripadnikov postavljajo »totalne zahteve, ki

⁶⁷ Primer: delovno okolje zahteva agresiven vedenjski stil, ki pa za družino ni sprejemljiv, na kar se posameznik ne zna ali ne zmore pravilno odzvati in prilagoditi svojega vedenja.

znotraj svojega kroga poskušajo zajeti celotno posameznikovo osebnost« (Juvan 2008). Vsaka institucija in skupina ima do svojih pripadnikov določena pričakovanja in zahteve, vendar je vojaška organizacija v zahtevah do svojih pripadnikov in s tem posredno tudi do njihovih družinskih članov izjemna, saj predvideva neredni delovni urniki, nepredvidljive delovne naloge, pogoste selitve, daljše odsotnosti od doma in družine ter predvsem zahtevo po žrtvovanju življenja v dobro države (Vuga in Juvan 2011, 91).

Na posameznikovo odločitev o zaposlitvi v določeni organizaciji in žrtvah, ki jih je zanj pripravljen sprejeti, pa v veliki meri vpliva družina. Slednja v slovenski družbi predstavlja pomembno vrednoto (Musek 2003; Toš 2003) in v vsakdanjem življenju posameznika zaseda visoko mesto ter predstavlja dejavnik vpliva na njegove odločitve, še posebej v primeru zaposlitve v vojaški organizaciji, ki je glede na svoje zahteve specifična v odnosu do drugih zaposlitev. Tudi pripadniki SV izmed vseh institucij najbolj zaupajo svoji družini ($M = 3,6$).⁶⁸ Glede na rezultate lahko sklepamo, da družini in sorodnikom pripisujejo velik pomen, kar pomeni, da je družina dejavnik, ki ga nikakor ne smemo zanemariti (Vuga in Juvan 2011,97). Pripadniki SV družino dojemajo kot dejavnik, ki le v manjši meri povzroča stres ali ovira službene obveznosti (Vuga in Juvan 2011, 98–100). Z metodo t-testa je bila analizirana povezava med trditvama, ki opredeljujeta razmerje med službenimi obveznostmi in domačimi opravili (glej tabelo 4.1). Med obema obstaja statistično značilna razlika, pri čemer pripadnikom SV primanjkuje časa za družinska opravila zaradi službenih obveznosti, medtem ko se obratno stanje pojavlja redkeje. Pripadniki nimajo občutka, da bi jih družinske obveznosti ovirale pri izpolnjevanju službenih obveznosti, medtem ko je iz smeri delovne organizacije v smeri družine mogoče zaznati določene napetosti.

⁶⁸ To kar je bilo merjeno z naslednjim vprašanjem: Ljudje morajo nekomu zaupati in imeti občutek, da se lahko zanesemo nase in na druge. V kolikšni meri lahko vi zaupate naslednjim, ocenite z lestvico od 1 do 4, pri čemer 1 pomeni, da jim sploh ne zaupate, 4 pa pomeni, da jim zaupate v celoti.

Tabela 4.1: Razmerje med zahtevami organizacije in zasebnim življenjem

		M	korelacija	sig.	SD	N
Par 1	Zaradi službenih obveznosti mi primanjkuje časa za domača opravila.	3,07	0,20	0,00	1,045	827
	Zaradi družinskih obveznosti ne morem opraviti vseh službenih obveznosti.	2,02			0,797	827
Par 2	Služba povzroča stres, zaradi katerega težko izpolnjujem družinske obveznosti.	2,74	0,14	0,00	1,021	818
	Družina mi povzroča stres, ki škoduje mojim službenim obveznostim.	1,62			0,667	818

Vir: Vuga in Juvan 2011, 99.

Juvan in Jelušič (2007, 558–559) ugotavljata, da je v vojaških družinah prisotna višja stopnja stresa kot v ostalih. Hkrati pa imajo vojaške družine močnejšo podporno socialno mrežo. Kogovšek in drugi (2003) oblike socialne opore uvrščajo v štiri večje skupine: instrumentalna (materialna) opora, informacijska opora, emocionalna opora in socialna opora. Slednjo pa je treba opazovati tudi z vidika sorodstvenih vezi (Kogovšek in dr. 2003, 185). Pri tem velik delež odnosov znotraj posameznikovega osebnega omrežja predstavljajo odnosi znotraj družine (prav tam). Nadalje Vuga in Juvan (2011, 102–105) opredelita vojaško organizacijo v kontekstu zahtev, ki jih postavlja pripadnikom, med drugim tudi večmesečno ali večletno odsotnost od doma, pri čemer morajo biti pripravljeni na izgubo življenja za nacionalne, navadno abstraktne cilje. Posebno skrb za pripadnike SV tako predstavlja skrb za družine v obdobju odsotnosti. Pri tem je pomembno, da družina zaseda pomembno mesto v posameznikovem življenju, zaradi česar je ne bo sposoben »odmisлити« v času odsotnosti. Prav skrb in težave v družini lahko vplivajo na koncentracijo in kvaliteto opravljanja nalog. V primeru vojaške organizacije pa je to lahko življenjskega pomena.

Obramboslovni raziskovalni center (ORC) je med leti 2003 in 2008 ugotavljal pričakovanja pripadnikov SV glede skrbi za družine v času njihove odsotnosti. S svojimi raziskavami niso želeli ugotavljati zgolj stopnje zadovoljstva z obstoječim stanjem skrbi za družine, ampak tudi pripadnikovo zaznavo stališč njegovih najbližjih glede udeležbe na MOM. V raziskavah delovanja pripadnikov SV na MOM so kot primarno okolje definirani partnerji oziroma partnerke, starši in prijatelji. Starši so posebej pomembni v primerih, ko gre za kontingent sestavljen pretežno iz pripadnikov mlajših od 25 let, ki opravljajo svojo prvo nalogo v tujini, praviloma niso poročeni in nimajo otrok. V tem primeru kot prvi vir skrbi ne nastopajo partner/ka in

otroci, ampak starši. Najvišje stopnje podpore so bili deležni s strani prijateljev, kar je mogoče delno pojasniti tudi z oblikovanjem tako imenovane vojaške subkulture oziroma kroga prijateljev, ki so posredno ali neposredno povezani z vojaškim sistemom (Juvan 2009). Prav tako je treba upoštevati, da je socialna skupina prijateljev zaradi daljše odsotnosti enega izmed njenih članov najmanj prizadeta.

4.8 Povezanost nacionalne in organizacijske kulture

Delovanje organizacije ni odvisno zgolj od trga, tehnologije in njene usmerjenosti, ampak tudi od zadovoljstva zaposlenih. Slednje v veliki meri determinira organizacijska kultura, postavljena pravila, postopki in norme. To pa omogoča doseganja optimalnega okolja za zaposlene in doseganje želenih rezultatov. Obstajajo namreč primeri, ko uspešen organizacijski tip v drugačnem kulturnem okolju preprosto ne funkcioniira. Pri tem gre predvsem za razlike v normah in vrednotah, pa tudi za upoštevanje navad, ritualov ter popolnoma praktičnih geografsko – socialnih omejitev.

Trompenaars in Hampden – Turner (1998, 161–185) kot specifike, ki definirajo organizacijsko kulturo, navedeta odnose med zaposlenimi in njihovim podjetjem/organizacijo, hierarhični sistem, ki opredeljuje podrejenost nasproti nadrejenosti, dojemanje ciljev in prihodnosti organizacije med zaposlenimi ter razumevanje svoje vloge pri tem. Po mnenju avtorjev sta poglobitni dimenziji, ki vplivata na oblikovanje organizacijske kulture v odnosu do nacionalne, *enakost nasproti hierarhiji* ter *usmerjenost na človeka nasproti usmerjenosti na nalogo*. Na podlagi obeh dimenzij sta razvila štiri tipe organizacijske kulture, in sicer:

- *tip družine*, kjer prevladuje kultura, ki je usmerjena na človeka;
- *tip Eifflov stolp*, kjer prevladuje kultura, ki je usmerjena na nalogo;
- *tip vodne rakete*, kjer prevladuje kultura, ki je usmerjena na projekt in
- *tip kulturni inkubator*, kjer prevladuje kultura, ki je usmerjena na lastno izpolnitev.

V raziskavo⁶⁹, s katero sta definirala organizacijske tipe, sta vključila 42 držav, vzorec pa zajema 13.000 respondentov. S šestnajstimi vprašanji sta preverjala, kateri od opredeljenih tipov je v večji meri zaželen in prisoten v določeni državi. Ob tem avtorja opozarjata, da nobeden od naštetih tipov ni v celoti prisoten v določenem okolju, ampak gre vedno za preplet značilnosti različnih tipov, pri čemer prevladuje najbolj kompatibilen z nacionalno kulturo.

⁶⁹ V raziskavo sta vključila tudi Italijo, ki je predmet preučevanja te doktorske naloge, nista pa vključila Slovenije. Tako primerjava med državama sicer ni mogoča, sem pa za orientacijo in za namen kasnejše analize uporabila ugotovitve, ki se nanašajo na Italijo.

V *družinskem tipu* je organizacija strukturirana izrazito hierarhično, pri čemer igra vodja tipično »očetovsko« vlogo. Odnosi so prijateljski, čustveni in globoki, kar pa ne zmanjšuje, ampak utrjuje avtoriteto in globoko spoštovanje do vodje. Zaposleni podjetje percipirajo kot družino, poistovetijo se z njegovo usodo, s cilji in prihodnostjo. Zaposleni in predvsem vodja osebno poznajo zaposlene, njihove družine, osebne situacije in morebitne težave, kar velikokrat vpliva na višino plačila. V tovrstnem okolju igrajo pomembno vlogo skupne izkušnje, tradicija, zgodbe, simboli in neverbalno sporazumevanje, kar pripadnike povezuje, hkrati pa otežuje vstop novim članom. Slednji se praviloma počutijo odrinjene zaradi nerazumevanja simbolne interakcije in čustvene povezanosti starejših članov. V primeru konfliktna situacije je njena razrešitev odvisna od sposobnosti vodje. Ob tem pa so pomembni redko izražanje kritike ter zavezanost k »delati pravilne oziroma zaželene/pričakovane stvari« in ne »narediti stvari pravilno in skladno s pričakovanji«.

V družinskem tipu ima vodja pomembno vlogo, saj je njegovo mnenje upoštevano v vsaki situaciji, tudi kadar njegovo poznavanje določenega problema ne dosega želene stopnje ali je celo manjše od znanja nekaterih zaposlenih. Nad vodjem obstaja zgolj avtoriteta države, političnega sistema, družbe ali boga. Zaradi močne orientiranosti na enega samega človeka, vodjo, se ta organizacijski tip težko sooča s skupinskim delom oziroma kakršno koli obliko, kjer je oblast/vodenje razdeljeno. V tem primeru namreč ni jasno, kdo je vodja in na koga se lahko obrnejo po informacije, nasvet ali zgolj odobritev. Tako je družinski tip organizacije izjemno težko prenesti v mednarodno okolje, prav tako je vanj težko »prenesti mednarodno okolje« (Trompenaars in Hampden – Turner 1998, 195). Pripadniki organizacije namreč niso naklonjeni sprejemanju tujcev, niti se soočiti s kakšnim drugim organizacijskim tipom. V družinskem organizacijskem tipu velja prepričanje, da več kot podjetje naredi za tvojo družino, bolj se bo celotna družina pripravljena žrtvovati in odrekati za dobrobit podjetja.⁷⁰

O odnosu med družino in vojaško organizacijo razpravlja Coser, ki obe omenjeni organizaciji poimenuje pohlepni instituciji. V družinskem tipu organizacije gre torej do

⁷⁰ Med države, kjer se pogosto pojavlja družinski organizacijski tip, Trompenaars in Hampden– Turner uvrščata tudi Italijo.

neke mere za pohlepno institucijo, ki lahko prihaja v konflikt z družino. Ta pa je po ugotovitvah Trompenaars in Hampden – Turner rešljiv z oblikovanjem družinske klime v organizaciji, ki je podkrepljena z znatnimi ugodnostmi, tako za zaposlene, kot tudi njihove družinske člane.

Tip *Eifflovega stolpa* je sicer ravno tako hierarhičen kot družinski tip, pa vendarle odnosi temeljijo na strukturi in položajni ureditvi. Avtoriteta vodje temelji na zavzetem položaju, in sicer po principu zamenljivosti vsakega posameznika. Vodja tako ni sprejet čustveno kot oseba z določenim socialnim in družinskim statusom, težavami, ipd., ampak zgolj v kontekstu zasedenega položaja. V tem tipu je pomembna izobrazba in profesionalne reference vodje ter ostalih zaposlenih. Pomembna je odgovornost in dosledno izvajanje nalog dodeljenih vsakemu posamezniku, medtem ko delo ne sme biti ocenjevano glede na medosebne odnose in preference nadrejenih. Opis delovnih nalog je jasen in na njegovi podlagi so zaposlenim dodeljene plače. Zaposleni so motivirani z redom in predvidljivostjo, ob pomanjkanju obeh pa se počutijo negotove. V odnosu do organizacije in njenega vodstva so razosebljeni na »človeške vire«, kar na primer avtorja v konceptu enačita s finančnimi viri. Do sprememb v tipu Eifflovega stolpa prihaja počasi, saj so potrebni dolgotrajni postopki v smislu spremembe pravil, postopkov, spreminjanja opisov delovnih mest, pogojev za napredovanje itd. Kadar gre za organizacijo tipa Eifflov stolp, ki deluje v mednarodnem okolju, je za njeno delovanje značilna decentralizacija, torej odsotnost kulturno determinirane ideje o vodenju in delovanju na lokalnih ravneh (Trompenaars in Hampden – Turner 1998, 189).

Narodi, ki preferirajo ta organizacijski tip, praviloma postavljajo položaj in nalogo pred posameznika kot osebnost⁷¹, kar bi po Hofstedejevih opredelitvah veljalo za države z visokim DDM.

Kultura *vodenega izstrelka* temelji na enakopravnosti zaposlenih, ki pa so orientirani na izvedbo naloge. Pri tem gre navadno za visoko kvalificirane posameznike, strokovnjake na svojem področju, ki nad sabo v profesionalnem oziroma strokovnem smislu nimajo avtoritete in je tudi ne priznavajo. Pri svojem delu so tako omejeni zgolj z na primer vodjo projekta ali finančno-organizacijsko vodjo. V tem tipu gre navadno

⁷¹ Italija se uvršča nekje v sredino lestvice, ki meri naklonjenost funkcijenasproti osebnosti.

za skupinsko delo, kjer je dodana vrednost vsakega posameznika, njegova strokovnost na specifičnem področju. Kljub skupinskemu delu pa posameznike povezuje prizadevanje, da dosežejo želen rezultat, medtem ko ne prihaja do medosebnih stikov, ki presegajo potrebe doseganja skupnega cilja. Gre torej za skupino začasne narave, ki (so)deluje zgolj do izvedbe naloge, pri čemer jih žene navdušenje nad nalogo in s tem povezana potreba po zadovoljevanju osebnih ambicij. Zaposleni v tem tipu morajo biti praktični, komunikativni, nagnjeni k sodelovanju v skupini in lojalni predvsem profesiji ali določenemu projektu, ne pa toliko organizaciji. Pri izvajanju nalog je zanje bolj kot mnenje vodje pomembno mnenje kolegov, sodelavcev. Doseganje statusa je tako rezultat priznanja sodelavcev in ni dodeljen s položajem v organizaciji ali z osebnostjo. Gre za sodelovanje, ki združuje visoko specializirane individualiste v začasne skupine, z močno težnjo doseči zastavljen cilj organizacije. V organizaciji, delujoči v mednarodnem prostoru, je tip vodenega izstrelka praviloma decentraliziran, kar nakazuje že sama struktura in ideja delovanja tovrstne organizacije.

Tip *kulturni inkubator*⁷² temelji na načelu, da so organizacije namenjene aktualizaciji posameznikov, torej inkubator za samoizražanje in izpolnitev. Bistvo je osvoboditev dolgočasnega in rutinskega dela ter zagotovitev kreativnejšega delovnega okolja. Temelji na enakopravnosti in posamezniku ter intenzivnih medosebnih odnosih zaposlenih. Praviloma gre pri tem tipu za majhna inovativna podjetja, lahko pa so inkubatorji tudi razna združenja, na primer zdravniki s skupinsko prakso, pravniki, ki delijo partnerstvo, svetovalci ali katerakoli skupina strokovnjakov, ki delujejo sami in hkrati želijo deliti vire (oprema, prostor itd.) in primerjati izkušnje. Zaposleni delijo entuziazem in popolno predanost temeljni ideji organizacije. Med njimi se oblikujejo pristne medosebne vezi in prijateljstvo, zaradi česar je ta tip prisoten v manjših organizacijah, ko so tovrstni odnosi še mogoči. Za organizacije v tem tipu sta značilni preprosta struktura in hierarhija. Avtoriteta je pridobljena na osnovi osebnosti in prijateljskega priznavanja oblasti. Zaposleni sodelujejo zaradi želje po prispevanju in sodelovanju pri nastanku nečesa novega. Njihovo plačilo je dolgoročne narave, in sicer v primeru, da je organizacija uspešna. V primeru neuspeha le-ta propade. Do sprememb prihaja hitro in spontano, pri čemer je temeljnega pomena tesna

⁷² S tem izrazom avtorja ne poimenujeta organizacije, ki novonastalim podjetjem ponujajo osnovno podporo z namenom minimizacije stroškov v zagonski fazi.

povezanost in medsebojno razumevanje zaposlenih. Navadno so organizacije tega tipa odlične za učenje kreativnosti, medtem ko praviloma ne preživijo kompleksnejših zahtev trga.

V kontekstu delovanja v mednarodnem okolju je pomembno vprašanje stopnje centralizacije organizacije. Gre za stopnjo do katere organizacijsko vodstvo vsiljuje svoje, kulturno determinirane koncepte na nižje ravni oziroma enote v različnih državah. Bartlett in Ghosal (v Trompenaars in Hampden – Turner 1998, 191–192) ugotavljata, da so *globalne* in *multinacionalne* organizacije praviloma centralizirane, v smislu podrejenosti in navezanosti nacionalnih izpostav na vodstvo podjetja in ne na ostale enote. V teh tipih organizacije je večnacionalna sestava visokega menežmenta prej redkost kot pravilo, hkrati pa velja prepričanje o univerzalnosti upravljalških tehnik in njihovi aplikativnosti v vsa okolja. Nasprotno pa v *mednarodnih* in *transnacionalnih* organizacijah poskušajo preseči dilemo centralizacije nasproti decentralizaciji. Pri prvih vodstvo podjetja prevzema koordinacijsko vlogo in ne toliko vlogo »nadzornika – policista«, druge organizacije pa so policentrične in ne koordinirane iz centra. Gre za vrsto enakovrednih centrov, med katerimi vsak poseduje drugo specialnost.

Tudi v mednarodnem okolju najdemo različne tipe organiziranosti, pri čemer ni mogoče definirati najuspešnejšega. Slednje je namreč odvisno od skupine držav oziroma geografskih območij, na katerih organizacija deluje.

Na nižjih ravneh vojaške organizacije najdemo določene značilnosti družinskega organizacijskega tipa, medtem ko je v generalnem v njej prisoten tip Eifflovega stolpa, z večjo organiziranostjo, rigidnostjo, stabilnostjo in birokratsko naravo.

4.9 Organizacija v mednarodnem okolju

Kot ugotavljajo Salas (2005, 555) in skupina se organizacije spreminjajo v strukture, temelječe na delovni skupini (*team-based structures*) in je torej tudi njihovo delovanje odvisno od delovanja delovne skupine. Kljub tej predpostavki avtorji (2005, 557) ugotavljajo, da teorija organizacij zaenkrat ne premore konceptualizacije in jasne definicije timskega dela. Pri tem izpostavljajo vsebinsko razliko med *delom* skupine (*team performance*) in njeno *uspešnostjo* (*team effectiveness*). Na delovanje skupine pa seveda vplivajo tako notranji, subjektivni, kot tudi zunanji, objektivni dejavniki. O timskem delu je namreč potrebno razmišljati kot o interakciji z namenom doseči zastavljen cilj, pri čemer je pomembna sposobnost koordinacije, sodelovanja, vodenja itd. Salas in drugi (2005) na podlagi analize virov razvijejo koncept timskega dela, pri čemer definirajo pet ključnih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje skupine ob sočasnem vplivu treh koordinacijskih mehanizmov.

Organizacijski dejavniki, ki vplivajo na delovanje skupine, so naslednji (Salas in drugi 2005, 572–587) :

- vodenje skupine, ki zahteva sposobnost usmerjanja in koordiniranja skupine, ocenjevanje njenega delovanja, dodeljevanje nalog, razvijanje znanja, sposobnosti in implementacija izkušenj, motivacijo članov skupine, načrtovanje in predvsem vzpostavljanje pozitivne atmosfere oziroma delovnega okolja, ki spodbuja produktivnost in kreativnost;
- vzajemno nadzorovanje in opazovanje delovanja članov skupine, pri čemer gre za sposobnost razvoja skupnega razumevanja delovnega okolja skupine in njenih nalog ter za implementacijo primernih strategij, s katerimi posamezniki vzajemno opazujejo in nadzorujejo delo;
- vzajemna pomoč na podlagi prepoznavanja delovnih nalog in obveznosti posameznih članov skupine, na čemer temelji prepoznavanje potreb posameznikov, ponujanje pomoči v času nadobremenitev ter predvsem enakomerna porazdelitev delovnih nalog med člane delovne skupine.
- prilagodljivost in z njo povezana sposobnost enakomerne porazdelitve ali po potrebi prerazporeditve delovnih nalog, skladno s sposobnostmi in trenutno zaposlenostjo posameznih članov skupine, kar temelji na zgoraj omenjenem poznavanju posameznikovih potreb, težav in trenutnih nalog;

- predanost delovni skupini, ki se manifestira skozi prioriteto obravnavo ciljev skupine v odnosu do individualnih ciljev ter sposobnost komunikacije, ki temelji na upoštevanju in razumevanju mnenj in vedenj vseh članov delovne skupine.

Nadalje avtorji (2005, 565–570) opredelijo še tri koordinacijske mehanizme, ki prav tako vplivajo na delovno skupino:

- skupni model delovanja, ki temelji na razmerju med nalogo skupine in načinom izvedbe te naloge, pri čemer gre za interakcijo med člani skupine, ki izhaja iz skupnih izkušenj in znanja;
- vzajemno zaupanje, ki temelji na zaupanju v sposobnost članov delovne skupine, da bodo svoj del naloge opravili skladno s pričakovanji ter vedno delovali v dobro celotne skupine in vseh njenih članov;
- zaprta komunikacija, ki temelji na zaupanju v točnost prenosa sporočila od pošiljatelja do prejemnika ne glede na posrednika; gre torej za poznavanje delovnega okolja, nalog in pristojnosti, ki zagotavlja prenos poročila do pravega prejemnika.

Če so Salas in skupina preučevali dejavnike vpliva na delovanje organizacije neodvisno od okolja, pri čemer torej več- ali enonacionalno okolje nista igrala pomembnejše vloge, pa Kauser in Shaw (2004) skozi preučevanje osebnostnih⁷³ (*behavioural*) in organizacijskih⁷⁴ dejavnikov v mednarodnih strateških zvezah definirata glavne faktorje vpliva na uspešnost delovanja organizacije v mednarodnem okolju. Avtorja domnevata, da sodelovanje v mednarodnih strateških zvezah krepi in izboljšuje delovanje podjetja (2004, 20). Pri tem na podlagi analize 114 britanskih podjetij, ki sodelujejo pretežno s partnerji iz ZDA, ugotavljata dejavnike pozitivnega in negativnega vpliva na uspešnost delovanja mednarodne strateške zveze. Njune ugotovitve v nekaterih vidikih potrjujejo ugotovitve drugih avtorjev, ki so analizirali podobno tematiko (Lou 2002; Burke 2005; Salas 2005; Sims 2005). Kauser

⁷³ Kot osebnostne dejavnike opredelita lastnosti partnerjev (stopnja koordinacije, neodvisnosti, zavezanosti in zaupanja), komunikacijo (kvaliteta in deljenje informacij, sodelovanje pri načrtovanju in zastavljanju ciljev) in tehnike reševanja konfliktov (obseg konflikta in njegova razrešitev).

⁷⁴ Kot organizacijske dejavnike opredelita strukturne lastnosti organizacije (formalizacija, centralizacija in kompleksnost) in lastnosti nadzora (osredotočenje in mehanizmi nadzora ter njegov obseg).

in Shaw (2004, 22–24) ugotavljata, da je **zaupanje** eden izmed temeljev uspešnega delovanja v mednarodnem okolju, pri čemer posebej poudarita kontekst **razumevanja medosebnih in znotraj organizacijskih odnosov**. Pozitiven vpliv na uspešnost imajo tudi koordinacija, informacijski pretok, predanost in vzajemna odvisnost partnerjev. Temeljni doprinos k učinkovitosti delovanja organizacije je *komunikacija*, in sicer kvaliteta in deljenje informacij, kar dviguje njihovo vrednost in posledično vodi k višji stopnji zaupanja med partnerji. Skladno z ugotovitvami je za uspešno delovanje v mednarodnem okolju pomembna tudi *participacija partnerjev* pri načrtovalnem procesu in postavljanju organizacijskih ciljev ter *izogibanje konfliktov*. Slednji velikokrat izbruhnejo (lahko pa tudi ostanejo potlačeni) zaradi kulturnih raznolikosti in nerazumevanja med partnerji. Rezultati raziskave so pokazali, da **struktura organizacije nima neposrednega vpliva na uspešnost njenega delovanja**. Avtorja sta predpostavljala, da so uspešnejše manj formalizirane in manj centralizirane organizacije s preprostimi nivoji organizacijske ureditve, kar pa se je izkazalo kot napačno. Tudi nadzor nima neposrednega vpliva na uspešnost delovanja organizacije, je pa lahko pozitiven dejavnik v smislu nadzora skozi zaposlovanje, načrtovanje in sodelovanje pri oblikovanju strategij.

5 MEDNARODNE OPERACIJE IN MISIJE

Organizacija združenih narodov je desetletja postavljala, spreminjala in posodabljala pravila in prakse delovanja tako imenovanih mirovnikov na konfliktnih območjih. Omenjena pravila so postala temelj načrtovanja in pravilnega izvajanja operacij in misij oziroma »*right way of doing peacekeeping*« (Rubinstein 2010, 459–460). Mirovne operacije OZN so pridobivale legitimnost tako skozi svoja pravila nevtralnosti, nepristranskosti, sprejetosti od vseh vpletenih, nevmešavanja ... kot tudi z insignijami, kot so modre čelade, bela vozila, oznake na uniformah, ki jih 'mirovniki' nosijo poleg nacionalnih simbolov, idr. Kot ugotavlja Rubinstein (2010, 460–461) vse našteto pripadnikom mirovnih sil zagotavlja poseben socialni status. Ta poseben status, temelječ na široko sprejeti tradiciji praks in pravil, poimenuje '*peacekeeping safe space*' oziroma *varno območje mirovnega posredovanja* (trans.a.). Poimenovanje odraža nevtralnost sil OZN, posledično določeno stopnjo varnosti, ki izhaja iz njihovega statusa, in izogibanje kršenju *varnega območja* s strani vseh vpletenih v konflikt (Rubinstein 2010, 460).

Na sodobnih mednarodnih operacijah in misijah je še precej bolj kot na tradicionalnih operacijah ohranjanja miru (peacekeeping) potrebno sodelovanje akterjev iz različnih kulturnih (večnacionalna struktura) in organizacijskih okolij (vojaške in civilne organizacije). Kljub obstoju posebnega socialnega statusa, ki povezuje pripadnike mirovnih sil, in se iz OZN prenaša tudi na ostale regionalne organizacije, lahko ob stiku različnih akterjev in kultur pride do kulturnega šoka⁷⁵. Vsi akterji, tako konfliktne strani kot tudi pripadniki MOM, so namreč obremenjeni z nacionalno kulturo oziroma s kulturnimi vzorci, skladno s katerimi ravnaajo (Tomforde 2010, 450). Tomforde izpostavlja, da v tem kontekstu prihaja do interpretiranja in razumevanja vedenjskih vzorcev posameznikov, ki so skladni z lastno kulturo, ne pa s kulturo ocenjevanega posameznika. Prav tako je potrebno upoštevati, da niti vsi pripadniki neke nacionalne kulture, kaj šele različnih kultur, ne sledijo enakim normam, pravilom in vrednotam (Trompenaars in Hampden – Turner 1998, 197). Pomembne so nacionalne razlike v vrednotnem sistemu in drugi dejavniki, na primer vloga spola v neki družbi (Trompenaars in Hampden – Turner 1998, 249). Vendar pa naj bi primeru

⁷⁵ Težave, s katerimi se soočajo posamezniki ob stiku s kulturo znatno drugačno od njihove, in sicer predvsem ob selitvi v kulturno drugačno okolje.

večnacionalne strukture organizacije na medsebojne odnose v večji meri vplivala organizacijska kultura kot nacionalna kultura (Soederberg in Wedell – Wedellsborg v Seiler 2007).

Hofstede (2001, 424) definira faze dojemanja članov drugih kultur v treh korakih. V prvi vrsti gre za zanimanje ob stiku z novo kulturo, v drugi fazi praviloma pride do etnocentrizma (če gre za populacijo) oziroma egocentrizma (če gre za posameznika), torej ocenjevanja značilnosti neke druge kulture skozi oči lastne kulture in posledično ugotavljanje napak in pomanjkljivosti druge kulture. Nekateri narodi oziroma posamezniki so sposobni preseči drugo fazo in preiti v tretjo, in sicer policentrizem. V tem primeru posamezniki ali neka populacija sprejme zavest, da obstajajo različne kulture, ki ne morejo in ne smejo biti merjene z enakimi merili, ampak po različnih standardih. Posameznik ali populacija sprejema kulturne raznolikosti in razumeva druge kulture po njenih in ne lastnih standardih. Lahko pa pride tudi do situacije, ko določen narod razvije ksenofobičen odnos do pripadnikov drugega naroda. Do tega pojava najverjetneje pride predvsem v situacijah, ko posamezniki ne vzpostavijo niti formalnih stikov niti pozitivnih neformalnih odnosov, ampak njihova mnenja temeljijo na stereotipih.

Soederberg in Wedell – Wedellsborg (2005, 20–21) ugotavljata na primeru delovanja nemških, danskih in poljskih sil na eni strani in večnacionalnega centra za usposabljanje na drugi, da je med prvimi prihajalo do večjega števila na nacionalni pripadnosti osnovanih podskupin in raznih koalicij. V primeru večnacionalnega centra za usposabljanje pa sta bila sodelovanje in izvajanje nalog ocenjena kot veliko lažja, saj nacionalna identiteta med osebjem ni igrala večje vloge, ampak je bilo pretirano poudarjanje nacionalne pripadnosti celo opredeljeno kot odraz neprimernega vedenja (prav tam). Podobno Pograjc (2006, 60) ugotavlja, da je primernejša horizontalna večnacionalnost, saj je integracija enot v večnacionalnih silah verjetnejša na ravni štabov, medtem ko naj bi podrejene enote ostale enonacionalne. V obeh primerih pa obstajajo določene težave in izzivi pri oblikovanju občutka pripadnosti. Soederberg in Wedell – Wedellsborg (2005, 27–29) opozarjata na izrazitejšo hierarhijo identitet v nacionalni enoti, medtem ko v večnacionalnem poveljstvu različne identitete ne izstopajo. Poveljstvo tako funkcionira kot talilni lonec, medtem ko nacionalna enota

kot mozaik (Soederberg in Wedell – Wedellsborg 2005, 29). Pri tem je naloga vodij, da preprečijo prevlado nacionalne identitete nad organizacijsko.

Elron in skupina (1999, 74) trdijo, da na mednarodnih operacijah ali misijah deluje raznolika delovna sila, ki jo v največji meri povezujejo sorodni demografski in kulturni dejavniki, osnovna razloga, ki vodita v nesporazume, pa naj bi bila neznanje jezika in kulturne razlike (Elron in dr. 2003, 263). Tako ravno kultura vodi v nesporazume ali celo konflikte ter velikokrat ne deluje kot povezovalni dejavnik. Notranja trenja med osebjem na MOM se odražajo v zmanjšani stopnji deljenja informacij in vzajemnega učenja, kar je temeljnega pomena za zagotavljanje učinkovitosti MOM (Elron in dr. 2003, 262–263). Nadalje se med njimi pojavljajo različne prioritete in interesi, ki prav tako vodijo do nesoglasij.

Čeprav za vojaške organizacije velja določena mera univerzalnosti oziroma enotnosti, vendarle obstajajo razlike, ki so pogojene z nacionalnimi vrednotami in z nacionalno kulturo. Do tovrstnih razlik ne prihaja zgolj med nacionalnimi OS, ampak tudi znotraj različnih zvrsti ali celo rodov vojaške organizacije (Tomforde 2007, 158). Bellamy ugotavlja, da imajo oborožene sile različnih držav skupen etos in soroden način delovanja (v Elron in dr. 1999, 84). Podobno ugotavlja Moskos (1976), čigar raziskava MOM UNFICYP je pokazala, da je do konfliktov prihajalo med pripadniki OS in civilisti, ne pa med samimi pripadniki OS različnih držav. Kljub razlikam v nacionalnih kulturah pripadnikov OS med njimi obstajajo sorodne tako imenovane vojaške vrednote (Soeters 1997).

Elron in drugi (1999, 75) ugotavljajo, da kulturna raznolikost delovne skupine lahko vodi tudi v večjo sposobnost ustvarjanja dobrih idej, sprejemanje boljših odločitev, boljše soočanje s spremembami itd. Študije organizacijske kulture kot temelj za učinkovito delovanje, nadzor in koordinacijo organizacije navajajo skupno idejo, norme in predstavo, kako uresničevati cilje organizacije. Mannix in Neale (2005) ugotavljata, da je dodana vrednost kulturno heterogene delovne skupine v večji kreativnosti, fleksibilnosti in zmožnosti inovativnejšega reševanja težav (Febbraro 2008, 61). Febbraro v tem kontekstu izpostavi, da so zgoraj našteje značilnosti percipirane kot pozitivne glede na tip naloge. Prav to pa vpliva tudi na sodelovanje znotraj skupine (Sartori in drugi 2006). *Heterogenost* skupine je pozitivna, kadar gre za *kompleksne naloge*, ki zahtevajo fleksibilen in inovativen pristop. Ko pa gre za

preproste, rutinske naloge, je heterogenost z vsemi svojimi raznolikimi idejami in pristopi prej breme kot dodana vrednost.

Al – Zubi (2007, 114) ugotavlja, da mednarodna operacija in misija funkcionira kot organizacija in kot takšna bi, po njegovem mnenju, morala razviti lastno organizacijsko kulturo. Pripadnike OS na misiji povezuje ločitev od doma in družine, torej začasna ločenost od njihovega socialnega okolja, povezuje jih dejstvo, da so tujci v neki deželi, in zavest, da poskušajo doseči skupen cilj (Elron in dr. 2003, 271). Vse našteto pa krepi skupinsko zavest in kohezivnost⁷⁶ ter tvori skupinsko identiteto.

Febbraro (2008, 61–62) navaja primer sedemnajst tednov trajajoče raziskave (Watson in drugi 1993), ko sta formirana dva tipa skupin, ki sta konstituirana iz štirih do petih ljudi, in sicer homogen ter heterogen tip, ki ga sestavljajo predstavniki vsaj dveh nacionalnosti in treh etničnih skupin. Homogene skupine so bile v začetku boljše, predvsem v izvedbi in učinkovitosti procesa. Proti koncu raziskave se obe skupini izenačita v kvaliteti delovanja, heterogena skupina pa je malenkost boljša v podajanju idej, identifikaciji različnih možnosti in alternativ. Gelfand in drugi (2007), Denisi (2007), Elron (1997) in drugi ugotavljajo, da po preteku določenega časa pozitivni vidiki heterogene skupine prevladajo nad negativnimi (Febbraro 2008, 62).

V tem kontekstu se postavi vprašanje časovne ustreznosti mednarodnih operacij in misij. Države se sicer odločajo za različne dolžine trajanja operacije, vendar v večini primerov za štiri- ali šestmesečne rotacije. Pri tem je potrebno upoštevati, da rotacije niso usklajene med vsemi državami, kar pomeni, da lahko pripadniki različnih držav delujejo skupaj manj kot štiri mesece. Zgoraj omenjena raziskava je trajala sedemnajst tednov, torej slabe štiri mesece, in v tem obdobju se je tudi v heterogeni skupini razvil občutek pripadnosti, dosegli so usklajenost, lahko bi rekli, da je šlo za določeno stopnjo skupinske identitete. Upoštevajoč Watsonove ugotovitve bi lahko sklepali, da se na mednarodni operaciji in misiji občutek identitete in pripadnosti, ki omogoča učinkovito delovanje in doseganje ciljev, razvije približno na polovici rotacije.

⁷⁶ Kohezivnost ima, po nekaterih študijah, pozitiven učinek na zdravje in splošno dobrobit prebivalstva (Scheff 2011, 349), pri čemer avtor ugotavlja, da se tovrstne ugotovitve ne nanašajo zgolj na manjše skupine, ampak tudi na države, kjer s povezanostjo pada kriminal in raste zdravje.

5.1 Večkulturno okolje

Večkulturna struktura družb nikakor ni nov pojav, se je pa v preteklosti, vsaj nekje do sedemdesetih let prejšnjega stoletja, izvajala politika asimilacije priseljencev, ki je bila ne le širše sprejemljiva, ampak pričakovana (Modood 2007, 3–5). V zadnjih nekaj desetletjih je ta politika postala nesprejemljiva, od priseljencev se je pričakovalo, da obdržijo svojo kulturo. Njihova asimilacija je sicer lahko bila potihem pričakovana, nikakor pa ne zahtevana (prav tam). Tak pristop nekateri avtorji (Meer 2006; Modood 2007) identificirajo kot dejavnik fragmentacije družbe in tako multikulturalizem v trenutni obliki naj ne bi deloval povezovalno, ampak razdiralno, kar je v prvi vrsti posledica pomanjkanja močnega skupnega vira identifikacije, ki bi nadomeščal identifikacijo posameznikov ali skupin z različnimi manj zaželenimi in velikokrat ekstremnimi viri (Modood 2007, 151; Guibernau 2007, 189).⁷⁷ Na pomanjkanje skupnega vira identifikacije pa v primeru sodobnih družb opozarja že Južnič (1993).

Modood (2007, 148) opozarja na redefiniranje multikulturalizma, in sicer v obliki ponovnega spodbujanja nacionalne identitete. Slednja seveda ne sme biti povezana s tradicionalnim nacionalizmom, kjer prevladuje politika izključevanja, rasizma in militarizma, ampak z razvijanjem občutka pripadnosti državi ter narodu. Multikulturnost ali multikulturna identiteta lahko zaživi le ob močni nacionalni identiteti, ki se oblikuje tudi s skupnimi rituali, heroji in simboli, hkrati pa sprejema različne kulturne vzorce, navade in običaje (Modood 2007, 93). Ob tem pa je potrebno ohraniti sposobnost kritične presoje novih kulturnih vzorcev in vrednot v kontekstu obče veljavnih civilizacijskih vrednot, kot so svoboda, enakost spolov, človekove pravice, solidarnost, toleranca idr. (Guibernau 2007, 192).

Kot pojasnjuje Hofstede (2001, 424) ob korenitih spremembah neke kulture oziroma ob stiku z novo kulturo, na primer sprejemanje modernizacije v tradicionalnih družbah, prihaja do *kulturnega stresa* (*acculturative stress*). Do *kulturnega šoka* pa pride ob stiku z novo kulturo, navadno v neznanem okolju.

⁷⁷ Guibernau (2007, 189–190) kot primer navaja teroristični napad v Veliki Britaniji, ko je terorist ob popolni odsotnosti nacionalne identitete ali občutka pripadnosti okolju, v katerem je bil deležen socializacije, ubil večje število sodržavljanov in sodržavljank, in sicer zaradi identifikacije z določeno ekstremno ideologijo.

Do kulturnega šoka v okolju MOM lahko pride po začetnem vznemirjenju, ko nastopi rutinska faza, saj se šele takrat posamezniki začno zavedati kulturnih razlik. Slednje analizirata Soeters in Bos – Bakx (2003) v longitudinalnem raziskovanju skupnega delovanja nemških in danskih sil med leti 1995 in 2001. Avtorja ugotavljata, da je po začetni euforiji prišlo do kulturnega šoka, ki sta ga naroda premostila šele po uspešnem sodelovanju v kosovski krizi. Pokazalo se je, da so za skupno delovanje potrebni zaupanje, kvalitetne izkušnje, znanje, sestava in zrelost skupine ter predvsem praksa sprejemanja in ne izključevanja.

Kultura se manifestira skozi simbole (jezik – uporaba besed), heroje in rituale (Hofstede 2001), ti pa temeljijo na vrednotnem sistemu, ki velja v določenem kulturnem okolju, in ga posamezniki ponotranjijo v fazi primarne ter sekundarne socializacije. Totalne institucije, kamor umeščamo tudi vojaško organizacijo, izvajajo izrazite posege v vrednotni sistem posameznika in ga poskušajo ponovno izgraditi. Tomforde (2007, 158) ugotavlja, da vojaška organizacija skozi proces resocializacije posega v posameznikovo osebnost z namenom oblikovanja nove osebnosti, da bo sprejel in verjel v vojaške vrednote, se podredil in zavezal vojaškemu pravilu ter bo pripravljen za vojaško organizacijo in državo žrtvovati življenje. Posameznik lahko sprejme novo kulturo in prakse, skozi katere se manifestira, vendar pa je nikoli popolnoma ne ponotranji oziroma v podzavesti vedno ohrani primarno kulturo.

Raziskave kažejo, da se nacionalna pripadnost pripadnikov OS manifestira skozi nacionalna pravila v bazi, v nacionalni hrani in pijači, poimenovanju delov baze po državnih mestih ali nacionalnih simbolih, oblikovanju skupin, temelječih na nacionalni pripadnosti, idr. (Tomforde 2007, 159, 161). Ti dejavniki, ki na prvi pogled delujejo dezintegracijsko, so do določene mere tudi povezovalni element. Pripadniki namreč skozi vse zgoraj naštet, torej ob preizkušanju hrane, pijače, navad, spoznavanju simbolov, zgodovinskih osebnosti, umetnikov ... drugega naroda, dobijo vpogled v novo kulturo in drugačen način življenja. Prav tako tudi sami delijo svojo kulturo, navade in običaje z ostalimi pripadniki. Na ta način ohranjajo svojo nacionalno kulturo in istočasno sprejemajo drugo. Tovrstno povezovanje predstavlja del ustvarjanja skupne identitete. Kot ugotavlja Tomforde (2007, 163) na primeru nemško-italijanskega sodelovanja na Kosovu, so pripadniki obeh vojsk v bazi Prizren razvili skupinsko identiteto in tako nastopali v odnosu do pripadnikov iste

narodnosti v drugi bazi. Prav tako ugotavlja skupinsko nastopanje v odnosu do lokalnega prebivalstva. Tomforde (2010, 530–531) sicer pri seznanjanju z novimi kulturami opozarja na dilemo uporabe tako imenovanih pametnih kartic⁷⁸ med pripadniki OS. Med znanstveniki in strokovnjaki se odvija burna razprava o primernosti tovrstnih kartic, ki po eni strani pomagajo pripadnikom spoznati osnovne značilnosti kulture, s katero so v stiku, po drugi strani pa so lahko izjemno stereotipne in s tem poslabšajo odnose med pripadniki različnih kultur.

Stik z novimi kulturami lokalnega okolja lahko skupaj z oddaljenostjo od doma in družine, s stresom, z nevarnostjo ... delujejo kot povezovalni dejavnik med pripadniki različnih OS. Sklepam, da v bazi pripadniki različnih narodnosti kljub medsebojnim nesoglasjem razvijejo skupinsko identiteto, s katero navzven nastopajo kot enotna skupina.

Antoniotto (1999, 63) na podlagi teoretičnih premis in večletnega raziskovanja definira štiri pogoje za uspešno delo in življenje v okolju mednarodnem operacije in misije:

- sposobnost medosebne komunikacije (s podrejenimi in nadrejenimi, konstruktiven dialog, pozitivna interakcija, jezikovna kompetenca, upravljanje/uravnavanje interakcije med posamezniki in skupinami ...),
- organizacijske sposobnosti,
- sposobnost prenosa znanja in informacij na druge pripadnike ter
- sposobnost spoprijemanja psiholoških naporov, stresa in kulturnega šoka.

Nadalje Antoniotto (1999, 63–64) definira tiste osebnostne dejavnike, ki vplivajo na delo in življenje v kulturno raznolikem okolju pozitivno, in tiste, ki vplivajo negativno. Pri tem prvi omogočajo uspešno opravljanje dela in kvalitetne življenjske pogoje, medtem ko drugi posamezniku, skupini ali organizaciji otežujejo ali celo onemogočajo delovanje v kulturno raznolikem okolju.

⁷⁸ »Smart Cards on Culture«, ki vsebujejo osnovne značilnosti neke kulture in so namenjene pomoči pripadnikom pri stiku z novo kulturo (kulturami).

Pozitivni dejavniki so:

- sposobnost kulturne empatije,
- relativističen pristop do drugačnosti,
- sprejemanje drugačnih ljudi, njihovih zgodb in kulture,
- izogibanje presojanju drugih ljudi, ki temelji na površnih ocenah in informacijah,
- spoštovanje gostiteljeve kulture ter
- fleksibilnost in sposobnost prilagajanja.

Avtor poudarja, da sta za delo v kulturno raznolikem okolju najpomembnejša *fleksibilnost in relativističen pristop do drugačnosti*.

Negativni dejavniki pa so:

- prekomeren perfekcionizem (ki navadno vodi v rigiden odnos in ničelno toleranco do drugače mislečih),
- rigidnost ali šibkost posameznika,
- dogmatizem,
- etnocentrizem in
- anksioznost (panika, živčnost ...).

Avtor naštetih dejavnikov sicer navezuje predvsem na delo pripadnikov mednarodne operacije in misije v lokalnem okolju. Vendarle pa baza in delo znotraj MOM prav tako predstavljata kulturno raznoliko okolje in zahtevata posebne pristope ter metode dela in življenja.

5.1.1 Sobivanje večnacionalnih enot

Znotraj vojaške organizacije na življenje in delo pripadnikov večnacionalnih sil po Pierce (2008) vplivajo notranji in zunanji dejavniki.

Notranje dejavnike predstavljajo:

- delovna skupina (struktura, velikost in cilji),
- notranji odnosi, med člani skupine (predanost skupnim ciljem, sovpadanje osebnih ciljev s cilji skupine in strokovnost njenih članov) in
- lik vodje (osebne kompetence za vodenje skupine, osebna predanost in sposobnost motivacije).

Med zunanje dejavnike pa uvršča:

- strukturo organizacije (njene cilje, avtonomijo in strukturo poveljevanja),
- predvidene naloge organizacije (vrsta, kompleksnost, obseg, viri idr.) in
- okvir MOM (nestabilno okolje, stres, omejitve in tveganje).

Na pozitivno sodelovanje med pripadniki različnih narodnosti vpliva posameznikova kulturna inteligenca, ki se manifestira skozi razumevanje in sprejemanje posebnosti različnih kultur. Slednje je lažje in manj stresno, če gre za organizacijske kulture s sorodnim vrednotnim sistemom (simboli, rituali, heroji idr.), kot je v primeru vojaške organizacije. Hkrati pa Elron in drugi (1999, 87) ugotavljajo, da prihaja do višje stopnje razumevanja med pripadniki, katerih nacionalne kulture so zelo različne, v primerjavi s tistimi, ki delijo določeno stopnjo kulturne sorodnosti. V primeru signifikantnih razlik naj bi posamezniki lažje sprejeli drugačnost, kot če gre le za manjša odstopanja pri kulturah, za katere so morda posamezniki predhodno pričakovali večjo sorodnost (podobne ali enake reakcije, soroden način razmišljanja ipd.).

Na mednarodnih operacijah in misijah prihaja do stika različnih kultur. Pri tem je v vojaških organizacijah, vsaj znotraj evro-atlantskega območja, dosežena določena stopnja standardizacije postopkov in pravil. Vseeno pa posameznike določa večkrat omenjena nacionalna kultura, ki se razvija skozi posameznikovo primarno in sekundarno socializacijo, ko ponotranji določene družbeno zaželeno vrednote,

simbole, rituale ... in nadalje preko procesa inkulturacije (Južnič 1987). Nadalje se posameznik razvija v okviru različnih organizacij, ki jim pripada, kar Varoglu (1998) poimenuje sektorska kultura. Pri tem so različne raziskave dokazale, da se v večkulturnem okolju lahko razvije poudarjena narodna pripadnost posameznikov. Tako na primer Nemci postanejo precej bolj »nemški«, kot bi bili v domačem okolju (Varoglu 1998).

Postavlja se vprašanje, kakšne so razlike v prevzemu tako imenovane kolektivne identitete na MOM, in sicer med vojaki, podčastniki in častniki v manjših enotah (velikosti oddelka, voda in čete) nacionalne sestave ter častniki in podčastniki v večnacionalnih poveljstvih. Pri tem gre seveda za horizontalno večnacionalno strukturo mednarodne operacije in misije (Pograjc 2006).⁷⁹ V primeru slednje so enote nacionalno strukturirane praviloma do ravni bataljona. Tako bataljon sicer lahko sestavljajo čete različnih narodnosti, ampak vsaka prevzema svoje območje delovanja in odgovornosti ter tako ne prihaja do neposrednega formalnega stika med pripadniki iz različnih držav. Večnacionalna pa je praviloma sestava poveljstva, kjer vsakodnevno prihaja do stika različnih kultur. Enote so formalno podrejene nacionalnim pravilom in omejitvam ter sledijo nacionalni liniji vodenja ter poveljevanja (Klein 2003, 309).

Böene (2001, 90) predpostavlja, da zaradi nagibanja k vertikalni večnacionalni strukturi na MOM prihaja do intenziviranja medkulturne interakcije na vseh ravneh, od pripadnikov v nacionalni enoti, do pripadnikov v večnacionalnem poveljstvu. S tem se po njegovem mnenju poveča potreba po kulturni interoperabilnosti. Prav tako opozarja, da mednacionalni stiki ne prinašajo zgolj koristnega deljenja izkušenj in vzajemnega učenja, ampak tudi osvetlujejo napake in pomanjkljivosti posameznih nacionalnih OS. Slednje lahko vpliva na kolektivno samopodobo pripadnikov nacionalnih OS.

⁷⁹ Vertikalna večnacionalnost pa bi pomenila sodelovanje in prevzem skupne identitete tudi v manjših enotah (večnacionalna struktura čet ali celo oddelkov).

CeMISS⁸⁰-ova raziskava (Böene 2001, 93) je pokazala, da preučevani častniki dojemajo nekaj dejavnikov, ki bi potencialno lahko predstavljali težave pri delu v večkulturnem okolju MOM. V nadaljevanju predstavljam najpogostejše dejavnike.

- Jezik (46 %) predstavlja težavo tako za pripadnike držav, kjer je angleški jezik njihov materni jezik, kot tudi za tiste, ki jim je angleški jezik drugi ali celo tretji tuji jezik. Prvi imajo težave z razumevanjem slabše ravni znanja pripadnikov ostalih OS in drugi z govorom ter z razumevanjem narečja (nativ speakers).
- Različna pripadnost/lojalnost (33 %) se pojavlja v približno enakem odstotku v vseh državah, pri čemer ni večjih odstopanj med zvrstmi in čini.
- Kultura (31 %) je bolj problematična v očeh mlajših častnikov. Na podlagi tega podatka je mogoče sklepati, da so starejši izkušenejši in se bolje spoprijemajo s kulturnimi raznolikostmi.
- Interpretacija oziroma razumevanje MOM (31 %) se kaže kot precej občutljiva pri večjih državah, medtem ko pripadniki manjših z interpretacijo nimajo večjega problema. Pomen enotne interpretacije MOM je torej izrazitejši pri večjih in politično bolj angažiranih državah.
- Interoperabilnost (28 %) predstavlja največje težave med državami nekdanjega Varšavskega pakta in Nata, saj so po mnenju nekaterih starih članic razlike precejšnje.
- Priprave na MOM (28 %) v različnih državah kažejo na razkorak med mlajšimi in starejšimi častniki. Prvim težave povzroča prilagajanje na sistem usposabljanja za izvajanje nalog, ki je drugačen od tistega v času hladne vojne. Slednje ni obremenilni dejavnik za mlajše častnike.
- Etika (25 %) v nekaterih državah predstavlja večji problem kot v drugih. Enotna je ugotovitev, da so težavam zaradi različnih etičnih standardov manj izpostavljene manjše nacionalne enote kot višji častniki v poveljstvih.
- Komunikacija (22 %) v povprečju predstavlja večje težave državam, ki sodelujejo na MOM manj časa, kot pa tistim, ki so bolj izkušene. Pri tem je potrebno upoštevati tudi različno stopnjo izpostavljenosti mednacionalni komunikaciji.

⁸⁰Il Centro Militare di Studi Strategici, Vojaški center za strateške študije Republike Italije.

- Tekmovalnost (17 %) po podatkih sodeč ne predstavlja večjih težav. Pri tem so tekmovalnosti v večji meri podvrženi mlajši častniki.
- Interpretacija pravil delovanja (*Rules of engagement*) (16 %) med pripadniki različnih kontingentov po ugotovitvah raziskave ne predstavljajo znatnejših težav.

Böene (2001, 90) opozarja tudi na tip večnacionalnosti, torej ali gre za horizontalno, ali za vertikalno, ki naj bi se na sodobnih MOM (tretje generacije) pojavljala vedno pogostejše. Na medkulturne odnose vpliva tudi narava nalog, intenziteta stikov, ki jo pogojuje vrsta dela, velikost kontingenta in same baze, stopnja tveganja itd.

5.2 Potencialna nesoglasja

Elron in skupina (2003, 264–265) definirajo tri tipe konfliktov oziroma nesoglasij, ki se pojavljajo med akterji mednarodne operacije in misije:

- konflikt zaradi naloge (*task conflict*), pri katerem gre za nestrinjanje članov skupine glede vsebine dane naloge;
- emocionalni konflikt (*emotional conflict*), pri katerem gre za medosebne spore, napetosti, nezadovoljstvo, frustracije in druge negativne občutke med člani skupine;
- izvedbeni konflikt (*process conflict*), pri katerem gre za nestrinjanje med člani skupine, in sicer glede izvedbe naloge, delitve dela in obveznosti, odgovornosti, vlog ter distribucije virov.

K razreševanju konfliktov znatno prispeva sposobnost samoopazovanja (*self – monitoring*), to je sposobnost posameznika, da svoje vedenje prilagaja kulturi posameznika, s katerim je v interakciji (Elron in dr. 2003, 272).

Nesporazumi, redkeje konflikti, ki izvirajo iz kulturnih razlik, se praviloma pojavljajo zaradi nalog (*task related*) in izvirajo iz jezikovnih ovir ali nestrinjanja z vsebino naloge. Vedenje za premostitev kulturnih razlik Elron in skupina (2003, 267) definirajo v treh skupinah:

- ponotranjenje razlik (*integrating differences*), ki predstavlja fuzijo različnih kulturno determiniranih pogledov in preferenc ter posameznikovo ugotavljanje in reševanje razlik med njimi;
- premostitev razlik (*bridging differences*), kar predstavlja posameznikovo komuniciranje o razlikah in interes za razumevanje le-teh;
- sprejemanje razlik (*tolerating differences*), ki predstavlja pasivno odzivanje v smislu dopuščanja in sprejemanja ravnanja, skladno s kulturnimi značilnostmi, normami in vrednotami posameznika.

Uspešne skupine morajo v mednarodnem okolju razviti novo skupinsko kulturo, ki temelji na vzajemnem zaupanju med člani skupine, ki sicer izhajajo iz različnih kulturnih okolij (Earley in Gardner 2005). Nastajanje skupinske kulture, ki temelji na večnacionalnem (večkulturnem) izvoru njenih članov, traja do trikrat dlje kot

nastajanje kulture v enonacionalnem okolju (Lehman in Bergh 2004). Praviloma so rotacije kontingentov kratke (šest mesecev) in mednacionalno neusklajene. Prihaja tudi do menjav poveljujočega kadra, ki predstavlja temeljni dejavnik nastanka skupne kulture. Po ugotovitvah Elron in drugih (1999, 80–83) temeljni problem za delovanje na večnacionalnih operacijah ali misijah predstavljajo različna kultura, jezik oziroma komunikacija, različna stopnja usposobljenosti ter postopki OS, dvojna odgovornost (po liniji MOM in po nacionalni liniji), interesi sodelujočih držav (politika), skupna usposabljanja nacionalnih OS in zgoraj omenjena dolžina rotacij različnih držav. Dandeker in Gow (2000) ugotavljata, da večina izzivov pri delovanju na mednarodnih operacijah in misijah izvira iz nacionalne kulture in vojaškega etosa.

5.3 Povezovalni mehanizmi

King (2007, 236–238, 243) kot temeljni povezovalni mehanizem med pripadniki OS različnih držav izpostavlja *skupni strateški cilj*. Po njegovem mnenju je znotraj zveze Nato prevelika prisotnost partikularnih nacionalnih interesov ter omejitev, ki onemogočajo učinkovito doseganje ciljev in omejujejo avtoriteto ter obseg delovanja poveljnika.⁸¹ Že Barclay (glej King 2007, 236) je v petdesetih letih 20. stoletja ugotovil, da je za uspešno večnacionalno sodelovanje potrebna kompatibilnost vseh sodelujočih oboroženih sil, in sicer na področju organiziranosti, opreme in usposabljanja, pri čemer mora obstajati tudi stalna izmenjava osebja, kar zagotavlja skupne standarde. King (2007, 237) sicer priznava uvedbo standardizacije med članicami Nata, pa vendarle je le-ta po njegovem mnenju zelo površna in nezadostna za obdobje po koncu hladne vojne, ko Nato ne more več delovati zgolj na temeljih omejenih skupnih praks in postopkov. V okviru Nata sicer obstajajo Navodila za načrtovanje operacij (*Guidelines for Operational Planning*) kot učni primer uspešnega poenotenja OS članic Nata pa King (2007, 240) navede Natove odzivne sile (*Nato Response Force*), pri čemer so članice v okviru usposabljanja dosegle poenotenje taktičnih postopkov in praks. Tako na operativnem kot taktičnem nivoju je po mnenju Kinga (2007, 242–247) rešitev problema večnacionalne sestave na MOM oblikovanje poveljstva v nacionalnem okviru (*framework nation HQ*), h kateremu so dodane enote in posamezniki različnih narodnosti.⁸² Dokaz za svoje prepričanje vidi v delovanju Združenih reakcijskih sil za hitro posredovanje (*Allied Rapid Reaction Force – ARRF*), kjer so vodilno vlogo prevzeli Britanci (ki so tudi popolnili vsa ključna mesta) in s tem vse sodelujoče OS združili okoli ene nacionalne vojaške kulture. Tako so ohranili kohezijo in enotnost ne glede na širitev poveljstva s pripadniki različnih narodnosti. Podobno naj bi delovale tudi Sile za hitro posredovanje Republike Francije (*Corps de Reaction Rapide Francais*), ki predstavljajo neposredno konkurenco ARRF.

⁸¹ Posebej izpostavi primer delovanja poveljnika Eurocorps-a v poveljstvu ISAF IV. Slednji se je pred izdajo vsakega ukaza moral posvetovati z vsemi narodi in še vedno nikoli ni vedel, ali ga bodo ubogali ali ne (King 2007, 243).

⁸² Na operativni ravni gre za posameznike v poveljstvu, na taktičnem pa za pridodanost enot različnih držav in delitev določenih odgovornosti in nalog (King 2007, 242–247).

Nadalje King (2007, 247–249) izpostavi tudi povezovalni dejavnik sramu in časti med sodelujočimi OS v večnacionalnem okolju. Pri tem ob precejšnjem pomanjkanju v večnacionalnem okolju nujno potrebne diplomacije predlaga javno izpostavljanje, po njegovem sramotenje, držav, ki niso »dovolj« zavezane skupnemu cilju (v tem primeru Natovemu). S tem naj bi dosegel motivacijski učinek in večje sodelovanje ter posledično učinkovitost delovanja večnacionalnih sil.

Elron in drugi (1999, 86–87) so definirali nekatere dejavnike, ki povezujejo pripadnike oboroženih sil v večkulturnem okolju operacije in misije. Prva je ideja o koristnosti svojega početja in o opravljanju nečesa dobrega v imenu drugih (sodržavljanov). Ta dejavnik je povezan s *skupnimi cilji*, ki so po teoriji socialne psihologije najboljši način reševanja konfliktov znotraj organizacije ali skupine. V tem primeru se namreč posamezniki ne ukvarjajo z medsebojnimi spori in nesoglasji, ampak sledijo skupnemu cilju. Nadalje jih povezuje *časovni okvir*, pri čemer se zavedajo omejenega časa delovanja kontingenta. Slednje lahko deluje kot motivacijski dejavnik, poleg tega zaradi časovne omejenosti pripadniki praviloma zgolj odigrajo svojo vlogo, kar je lažje kot vzpostavljane pristnih medosebnih odnosov.

Na podlagi dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo povezanosti, je skupina (Elron in dr. 1999, 88–90) opredelila šest povezovalnih mehanizmov:

- skupna usposabljanja pripadnikov nacionalnih OS (pred ali med MOM);
- usposabljanje o kulturni raznolikosti okolja operacije in misije;
- racionalna delitev dela med nacionalnimi enotami, pri čemer na nižjih ravneh ne prihaja do skupnega izvajanja nalog;
- uporaba formalnih mehanizmov koordinacije (na ravni poveljujočega kadra);
- neformalno deljenje znanja med pripadniki nacionalnih OS;
- vodenje, ki spodbuja povezovanje – okolje usmerjeno k timskeemu delu.

Meyerson, Weick in Kramer (Elron in dr. 1999, 86) kot povezovalni dejavnik opredelijo še *tveganje*. Zaupanje med pripadniki nacionalnih OS na mednarodnih operacijah ali misijah raste sorazmerno z rastjo stopnje tveganja.

Skoraj desetletje kasneje Elron (2008, 35–47) razširi nabor povezovalnih mehanizmov. Po njenem mnenju se danes na mednarodnih operacijah in misijah, za

doseganje učinkovitosti in uspešnosti uporablja medkulturno in medorganizacijsko učenje z uporabo formalnih in neformalnih mehanizmov:

- cilji (super ordinate) MOM – poznavanje namena svoje prisotnosti na neki misiji in ciljev, ki naj bi jih s prisotnostjo dosegli;
- simboli – uporaba nacionalnih simbolov, ki odražajo posameznikovo pripadnost nacionalnim oboroženim silam in uporaba simbolov operacije oziroma organizacije v okviru katere se misija izvaja; gre za preplet pripadnosti ciljem tako nacionalnih sil kot tudi širšim ciljem organizacije;
- zanesljivost in odgovornost – zavedanje pripadnikov, da na misiji ne predstavljajo zgolj sebe, niti svoje enote, ampak celotno državo; pri tem je pomembna zgoraj omenjena simbolna povezava, ko imajo pripadniki na uniformi tako nacionalne kot organizacijske insignije, kar lahko krepi njihovo pripadnost oziroma jih opominja na odgovornost;
- standardizacija poveljevanja in kontrole – s prihodom enote na območje delovanja operacije in misije se pristojnost poveljevanja, kontrole, definicije, koncepti... prenesejo na organizacijo (na primer OZN); tako slednja pridobi operacionalno avtoriteto (Operational Authority) s strani sodelujočih držav, zajema pa popolno avtonomijo pri uporabi oboroženih sil na območju MOM (geografska omejitev) in v okviru omejitev določenih z mandatom; pri tem Winslow (2008, 21) opozori na spremembo postopkov in pravil, poveljevanja in kontrole, do katere pride v primeru prenosa mandata iz ene organizacije na drugo (t.i. *rehatting*), v tem primeru velikokrat iste države in nemalokdaj tudi isti ljudje ostanejo na istih delovnih mestih, vendar podvrženi spremenjenim pravilom; Elron (2008, 39–40) dodaja, da določeni segmenti vendarle ostajajo v domeni nacionalne države, to so plače, napredovanja, sankcije v primeru kršitev pravil/zakona;
- združene analitične celice (*Joint Mission Analysis Cells*) – analitično-obveščevalne celice delujejo znotraj operacije in misije, v njih so zaposleni strokovnjaki različnih področij in nacionalnosti, s čimer se dosega čim širši obseg izkušenj in različnih pristopov k zbiranju obveščevalnih informacij;
- aktivnosti za krepitev kohezije – neformalni dogodki, ki povezujejo pripadnike različnih narodnosti; največkrat gre za športne dogodke,

tekmovanja, nacionalne dneve, kjer se streže nacionalna hrana in pijača določene države, pikniki, kulturni dogodki ... skladno z zmožnostmi, ki jih določena misija ponuja; tovrstne aktivnosti so priložnost za spoznavanje in zbliževanje pripadnikov različnih narodnosti.

- skupno usposabljanje – usposabljanje se izvaja na terenu, v času delovanja na operaciji ali na bilateralni/trilateralni⁸³ ravni pred misijo; skupno usposabljanje deluje kot povezovalni dejavnik, saj oborožene sile s tem spoznavajo način delovanja, procedure, jezik, kulturo ... že pred samo misijo, kar zmanjšuje morebitna trenja in nesporazume v času MOM; o pomenu usposabljanja govori tudi Donna Winslow (2008, 25), ki izpostavi pozive OZN k ustanavljanju čim več centrov za t.i. pred napotitveno usposabljanje, ki omogočijo kvalitetno pripravo na misijo, spoznavanje pravil in procedur organizacije ter sočasno spoznavanje pripadnikov, s katerimi bo posameznik deloval v misiji; tovrstni pristop delno reši težave, ki nastajajo zaradi nepoznavanja profesionalne kulture posameznikov, pri tem pa ne gre zgolj za pripadnike oboroženih sil, ampak tudi za civilno osebje in policiste, ki delujejo na MOM (Winslow 2008, 26).
- formalno deljenje izkušenj in vzajemno učenje – pridobivanje različnih pogledov na določeno situacijo in različnih pristopov k reševanju težav; prenos izkušenj se izvaja tako na formalni ravni, v okviru sestankov, poročil, dopisov in sporočil, kot tudi na neformalni ravni, med klepetom, ob večernem druženju ipd.; oba načina pa predstavljata doprinos k višji stopnji učinkovitosti MOM in k doseganju ciljev;
- neformalno deljenje izkušenj – gre za deljenje preprostih, vsakdanjih izkušenj v neformalnem kontekstu, ki pa lahko predstavljajo veliko oviro v delovanju posameznika, na primer pojasnjevanje dokumentov Nata državi, ki ni članica, nasveti glede načina delovanja pri 50 stopinjah Celzija pripadniku, ki prihaja iz nordijskih držav, kjer temperatura redko doseže 30 stopinj ipd.

Pomemben povezovalni mehanizem, ki hkrati predstavlja osnovo za medosebno ali medorganizacijsko sodelovanje, je tudi *zaupanje*. Perry in drugi (2004, 951–952)

⁸³ Primer trilateralnega sodelovanja bataljona sestavljenega iz oboroženih sil Slovenije, Italije in Madžarske, ki so skupaj delovale v operaciji na Kosovu (KFOR).

opredelijo zaupanje kot stopnjo, do katere osrednja oziroma vodilna organizacija percipira partnersko organizacijo kot zanesljivo in pošteno. Nadalje zanesljivost opredelijo kot vero v spoštovanje obvez s strani partnerjev in poštenost oziroma integriteto kot vero v partnerjevo iskrenost in delovanje v dobro organizacije. Zaupanje tako predstavlja temelj stabilnosti v medorganizacijskih odnosih.

Lou (2002) sooči teoriji zaupanja v organizacijah, in sicer prvo, ki govori o zaupanju kot pomembni neodvisni spremenljivki, ki vpliva na sodelovanje, stroške, fleksibilnost ... in drugo, ki govori o zaupanju kot odvisni spremenljivki, na katero vplivajo osebnostni, organizacijski in institucionalni dejavniki. Zaupanje prav tako kot zavezanost/predanost v in med organizacijami deluje kot mehak dejavnik vpliva (soft influence) na partnerje (Cullen in dr. v Perry in dr. 2004, 951). Zaupanje partnerske organizacije ustvarja racionalne temelje za večjo stopnjo zaupanja osrednje organizacije (Perry 2004, 952). Nadalje Inkpen in Curall ugotavljata, da je zaupanje med organizacijskimi partnerji odvisno od trajanja zveze, stopnje strateškega tveganja in moči medosebnih povezav (v Lou 2002, 670). Temelji zaupanja so socialne norme in vrednote. Lou (2002, 675) predvideva, da se zaupanje lažje razvije med kulturno sorodnejšimi organizacijami oziroma posamezniki, kar pripomore k razvoju skupnih norm in vrednot. Ugotovitve pa so pokazale, da se po vzpostavitvi določene stopnje zaupanja to le še krepí ne glede na kulturno raznolikost vpletenih (Lou 2002, 685–686). Kulturna raznolikost tako ne vpliva na moč povezave med zaupanjem in delovanjem organizacije, ampak na proces vzpostavljanja zaupanja (Lou 2002, 690).

Zaupanje je eden izmed temeljnih dejavnikov vpliva na delovanje organizacije in njenih članov, neodvisno od kulturnega izvora. Lou nadalje predvideva, da je vpliv zaupanja na delovanje močnejši v mladih kot v starejših organizacijah, katerih soodvisnost izvira iz delitve virov. Vzajemno zaupanje med organizacijami oziroma njihovimi člani je neobhodno povezano tudi z odvisnostjo⁸⁴ in tveganjem⁸⁵ (Lou 2002, 671) ter zavezanostjo/predanostjo (Perry 2004, 954). Slednja pozitivno vpliva na

⁸⁴ Zavestna odločitev organizacije, da sprejema pomemben vpliv druge organizacije, ki lahko ima v najslabšem primeru tudi negativne posledice (Lou 2002, 671).

⁸⁵ Organizacija bi, v primeru izneverjenega zaupanja druge organizacije, utrpela večjo škodo (Lou 2002, 671).

učinkovitost delovanja organizacije (Perry 2004, 955). Pri tem so raziskave pokazale, da je povezava med zaupanjem in uspešnim delovanjem močnejša, kadar je organizacija postavljena v okolje z visoko stopnjo tveganja, z visoko vzajemno odvisnostjo od virov in večjo recipročno zavezanostjo (Lou 2002, 689).

Nenazadnje pa je, kot v vsaki organizaciji ali kulturi, za krepitev občutka pripadnosti in zavezanosti k skupnim ciljem potreben tudi skupni spomin oziroma zgodovinske izkušnje (King 2007, 249–252). Te pa se oblikujejo skozi sodelovanje na različnih MOM. Tudi v Slovenski vojski se v določenih primerih že pojavlja tako imenovana skupna zgodovina, ki se odraža v deljenju skupnih izkušenj s konkretnimi posamezniki in enotami tujih OS na različnih mednarodnih operacijah in misijah.

6 KULTURNE DIMENZIJE IN ZGODOVINSKI KONTEKST SODELOVANJA SLOVENSKE VOJSKE IN ITALIJANSKIH OBOROŽENIH SIL

V bližnji prihodnosti ne moremo utemeljeno pričakovati, da bo prišlo do upada pomena nacionalne države, slednja namreč ostaja najpomembnejši akter v mednarodnih odnosih (Huntington 1993, 22; King 2005, 333; Rizman 2005, 580), ali s tem povezane entropije nacionalne identitete med pripadniki oboroženih sil, delujočimi v medkulturni situaciji. Vsekakor pa kulturno raznoliko okolje in interakcija znotraj tega vplivata na spreminjanje ali preoblikovanje identitete in organizacijske kulture vojaške organizacije (Tomforde 2007, 157).

Slovenija je mala država z omejenimi resursi, zato je njen prispevek h kolektivni varnosti sicer pomemben, vendar pa, ko govorimo o sodelovanju na MOM, ni sposobna delovati samostojno, ampak se praviloma poveže z večjimi državami. Tako Slovenska vojska sodeluje z oboroženimi silami različnih držav, med vsemi največ z oboroženimi silami Italije. Sodelovanje med vojaškima organizacijama obeh držav je zaznamovano z različnimi dejavniki, na primer z zgodovinskimi dejstvi, s političnimi interesi, z vojaškimi izkušnjami in s kulturnimi raznolikostmi, ki zasedajo pomembno mesto pri oblikovanju pripadnosti skupini, identitete in morebitne kulture MOM.

Za sodelovanje obeh držav na mednarodnih operacijah in misijah so tako pomembni različni dejavniki, kot na primer politični, zgodovinski, vojaški in kulturni.

Zgodovinski kontekst kaže na precej različne izkušnje obeh držav pri izvajanju varnostne in obrambne politike ter velikokrat tudi na sovražne odnose, ki segajo v polpreteklo zgodovino. Slovenci in Italijani so stali na nasprotnih bregovih v času prve svetovne vojne, ko so se borili na soški fronti, in kasneje, ko je bil z Rapalsko pogodbo velik del Slovenije priključen Italiji. Ob tem se je na priključenem območju izvajala nasilna romanizacija v obliki sprememb imen, razseljevanja, predvsem na jug Italije, prepovedi uporabe maternega jezika ipd. V času druge svetovne vojne je Italija kot okupatorska sila zasedla del slovenskega ozemlja, vključno z glavnim mestom.

Po drugi strani pa slovensko prebivalstvo ni nikoli delovalo ofenzivno ali z namenom zavojevanja, ampak je vedno branilo lastno ozemlje. V osemdesetih letih se je v Sloveniji razvil tako imenovani mirovni sindrom (Malešič 1991, 64) in dokaj močno

mirovniško gibanje, ki je v letih pred razpadom Jugoslavije močno nasprotovalo oboroženim silam, konkretno Jugoslovanski ljudski armadi (JLA). V času razpada nekdanje Jugoslavije pa je bil aktualen tudi razmislek o oblikovanju alternativne oblike obrambe v samostojni Sloveniji, torej o ukinitvi vojaške sile. Zaradi vojne izkušnje v času osamosvojitve in dolgotrajne vojne na območju nekdanje skupne države se je med prebivalci okrepil občutek ogroženosti in mirovni sindrom ter prizadevanja za demilitarizacijo so poniknila (Jelušič 1998, 82).

Nadalje so v vojaškem kontekstu pomembne izkušnje, ki so jih v času pred drugo svetovno vojno italijanske oborožene sile pridobivale zaradi politike ekspanzionizma. S pridobivanjem vojaških izkušenj je Italija nadaljevala po drugi svetovni vojni in vstopu v Nato, in sicer s sodelovanjem na različnih MOM. Slovenija kot del neuvrščene Jugoslavije ni imela toliko izkušenj z mednarodnim sodelovanjem, čeprav je tudi JLA sodeloval na nekaterih MOM.

Politično sta danes državi v prijateljskih odnosih. Obe sta članici tako več regionalnih organizacij kot tudi Organizacije združenih narodov, prav tako pa tudi sodelujeta v okviru večnacionalne italijansko-slovensko-madžarske brigade, pri čemer se pripadniki in pripadnice periodično udeležujejo skupnih vaj, častniki pa sodelujejo v poveljstvu brigade v italijanskem Vidmu. Razlike med oboroženimi silami obeh držav so bile v času pred vstopom Slovenije v Nato precejšnje, vendar se po vstopu zmanjšujejo.

Državam tako ni skupno zgolj formalno članstvo v nekaterih organizacijah, ampak njune oborožene sile sodelujejo na mnogih MOM in na tem mestu bom naštela zgolj nekaj aktualnih primerov, to sta na primer mednarodni operaciji in misiji OZN UNIFIL v Libanonu, kjer je Slovenska vojska v prvih rotacijah delovala celo pod italijansko zastavo, ter UNTSO na Golanu in Natovi mednarodni operaciji in misiji KFOR na Kosovu ter ISAF v Afganistanu.

Zgoraj predstavljenemu zgodovinskemu in vojaško-političnemu kontekstu sodelovanja OS Italije in Slovenske vojske pa je potrebno dodati tudi kulturni vidik, saj med obema državama obstajajo različni kulturni vzorci, katerih vpliv, na sodelovanje pripadnikov ni mogoče zanemariti.

Hofstede ugotavlja, da se italijanska in slovenska nacionalna kultura razlikujeta v treh od štirih kulturnih dimenzij (glej graf 3.1). Slovenska kultura je v večji meri žensko orientirana, medtem ko je italijanska bolj moško središčna, nadalje je bila v času Hofstedejevega merjenja slovenska kultura izrazito kolektivistična, italijanska pa individualistična. Manjša razlika med kulturama je bila izmerjena pri dimenziji družbene distribucije moči, vendar pa je italijanska kultura še vedno manj tolerantna do hierarhičnih razlik kot slovenska. Obe kulturi pa se najbolj zbližata pri vprašanju odnosa do izogibanja negotovim situacijam, saj se umeščata nad povprečje merjenih držav, pri čemer pa je slovenska družba še vedno bolj nagnjena k izogibanju negotovim situacijam kot italijanska.⁸⁶

Upoštevati je sicer potrebno, da je bila Hofstedejeva raziskava narejena dvajset in več let nazaj in glede na to, da je kultura fluidne narave, je v tem obdobju prišlo do določenih sprememb. Tako na primer nekateri slovenski raziskovalci (Ule, Bernik, Musek) zaznavajo prehod slovenske družbe k individualističnim vrednotam.

Zgodovinsko gledano naroda nista nikoli imela skupne vojske ali delovala v kakršni koli obliki pod skupno zastavo. Pravzaprav med obema narodoma obstaja negativna izkušnja iz polpretekle zgodovine. Okupacija dela Slovenije s strani Italijanov v drugi svetovni vojni ter med- in povojno dogajanje, ki občasno kot politično populistično sredstvo še vedno odmevajo v obeh državah, ni pripomoglo k izboljšanju odnosov med obema državama. Tako zgodovinsko kot tudi kulturno gledano državi nimata veliko skupnih točk, izvzemajoč dejstvo, da sta obe članici nekaterih mednarodnih organizacij.

Na eni strani se oborožene sile obeh držav tako soočajo z razlikami zaradi zgodovinskih okoliščin in kulturne nekompatibilnosti na nacionalnem nivoju, hkrati pa obstaja političen interes za sodelovanje pri prizadevanjih za doseganje

⁸⁶ Hofstede (2002, 424) ugotavlja, da so države z visokim indeksom izogibanja negotovim situacijam v večji meri nagnjene k ksenofobiji in manj odprte do tujcev, tujih kultur oziroma kakršnih koli posegov v lasten vrednotni sistem. Hofstede prav tako ugotavlja, da so kulture, indeksirane kot individualistične, bolj odprte do drugačnosti in lažje sprejemajo nove kulturne vzorce, medtem ko so kolektivistične kulture v osnovi omejene na določeno podporno skupino in praviloma bolj zaprte.

mednarodnega miru in varnosti ter prihaja do določenega organizacijskega poenotenja OS obeh držav, in sicer v okviru Nata.

Med OS obeh držav tako prihaja do intenzivnega sodelovanja, pri čemer državni interesi niso več nasprotujoči, ampak usmerjeni v skupni cilj, to je zagotavljanje kolektivne varnosti in obrambe. Ob tem je pomembno poudariti, da se oborožene sile obeh držav soočajo s hitrim prehodom od situacije, ko so bili nasprotniki, od katerih se je pričakovalo sovraštvo in pripravljenost na spopad, do situacije, v kateri so zavezniki, od katerih se pričakuje ne le sodelovanje, ampak tudi poenotenje postopkov, pravil, jezika ... in določena mera skupne identifikacije. Celoten proces prehoda pa je trajal zgolj dobrega pol stoletja.

V analizi bom predvsem opazovala, kolikšen pomen imajo nacionalne kulturne raznolikosti in organizacijska sorodnost za sodelovanje pripadnikov na MOM ter ali pripadniki OS držav s tako različnimi vojaškimi in zgodovinskimi izkušnjami vendarle lahko razvijejo skupinsko identiteto in občutek pripadnosti.

7 PREUČEVANA SUBJEKTA

7.1 Italijanske oborožene sile

Italijanske oborožene sile so umeščene pod Ministrstvo za obrambo Republike Italije (MO RI) in se delijo na tri (+ena) zvrsti (glej La Forze Armate). V obdobju obvezniškega popolnjevanja so skladno z zakonodajo pripadniki italijanskih OS lahko delovali le znotraj državnih meja oziroma v državah, ki mejijo na Italijo. V spremenjenem varnostnem okolju so se tudi italijanske OS preoblikovale. Tako se je do leta 2006 izvedel proces profesionalizacije (Gordon in dr. 2003, 20–21). Številčno najobsežnejša je italijanska kopenska vojska, ki je v zadnjih letih prestala najintenzivnejši proces reorganizacije, skladne s potrebami in tehnološkim razvojem. Od leta 2004 ima prostovoljno poklicno strukturo, ki je odprta tudi za ženske (Gasperini in dr. 2001, 18). Poleg kopenske vojske italijanske OS sestavljajo še mornarica, letalstvo in karabinjerji, ki predstavljajo paravojaško oziroma polvojaško strukturo.

Italijanske OS delujejo skladno z Ustavo Republike Italije (RI) in državnimi zakoni ter mednarodnim pravom in obvezami, ki jih je Italija sprejela kot članica mednarodne skupnosti (Gasperini in dr. 2001, 17). Glavna naloga italijanskih OS je zagotavljanje nacionalne varnosti ter prispevek k uresničevanju mednarodnega miru in varnosti. Prispevajo tudi k varovanju demokratičnih institucij ter delujejo v primeru nesreč in drugih kriznih situacij. V novi varnostni situaciji višje stopnje etničnih, religioznih in drugih ekstremizmov, globalnih ekonomsko-političnih povezav in tveganjem za uporabo orožja za množično uničevanje je Italija s svojim geostrateškim položajem posebej izpostavljena. Nanjo neposredno vplivata tako negotova situacija na območju od Balkana do Kavkaza kot tudi mediteransko območje od severne Afrike preko Bližnjega vzhoda do Perzijskega zaliva (Gasperini in dr. 2001, 17). Glede na trenutne varnostne okoliščine se je RI zavezala k sodelovanju pri oblikovanju skupne Evropske varnostne in obrambne politike (EVOP), k sodelovanju pri preoblikovanju Nata skladno z novimi potrebami in sodobnimi varnostnimi izzivi, in k sodelovanju na mednarodnih operacijah in misijah pod okriljem Organizacije združenih narodov in drugih regionalnih organizacij.

Za sodelovanje na mednarodnih operacijah in misijah so iz vrst kopenske vojske namenjene predvsem tri brigade, to so Garibaldi, Folgore in Friuli (Gasperini in dr. 2001, 19). Slednje so v stalni pripravljenosti vpete v večnacionalne sile⁸⁷, primerno opremljene in usposobljene za delo v večnacionalnem okolju.

Italijanska mornarica je bila po koncu hladne vojne izpostavljena manj radikalnim spremembam kot kopenska vojska. V devetdesetih letih se je začel proces pospešenega vključevanja na mednarodne operacije in misije na bolj oddaljenih območjih, kot so Mozambik, Somalija, V-Timor ipd. (Gasperini in dr. 2001, 19). Za ta namen je postavljena struktura poveljstva (Comgrupnavit) brez stalnih enot, ki pa lahko prevzame naloge taktičnega poveljevanja in kontrole tudi v večnacionalnem kontekstu. Za prihodnje sodelovanje pri večnacionalnih nalogah teži italijanska mornarica k višji stopnji interoperabilnosti z nekaterimi mornaricami (ZDA, Španija idr.).

V devetdesetih letih je tudi italijansko letalstvo prestalo določene strukturne spremembe, predvsem zmanjšanje sil. Spremembe so bile izvedene skladno z novim evropskim strateškim okvirjem in zmanjšanjem obrambnega proračuna po koncu hladne vojne (Gasperini in dr. 2001, 19). Letalstvo v zadnjih letih aktivno sodeluje na operacijah in misijah v okviru različnih mednarodnih operacij, skladno s sporazumi RI (glej Operazioni Internazionali). O obliki sodelovanja in silah odloča operativno poveljstvo letalstva (COFA).

Karabinjerji so pridobili status neodvisne zvrsti leta 1990, kljub temu jim še vedno poveljuje general in so opredeljeni kot OS (Gordon in dr. 2003, 25). Delijo se na civilno in vojaško policijo ter delujejo pod ministrstvom za obrambo in ministrstvom za notranje zadeve (Gordon in dr. 2003, 21). Karabinjerji praviloma delujejo znotraj državnih meja, le ena enota (2nd Brigata Mobile) je namenjena tudi napotitvam na mednarodne operacije in misije, v katerih sodelujejo že od 19. stoletja. Usposobljeni so predvsem za protiteroristično delovanje. Danes uresničujejo obveznosti RI v okviru Nata, OZN, EU, OVSE in drugih bilateralnih sporazumov (glej Missions abroad).

⁸⁷ Primer italijansko–madžarske–slovenske večnacionalne brigade.

7.1.1 Organizacijska kultura italijanskih oboroženih sil

Battistelli (1997) je razvil tipologijo, ki nadgrajuje Moskosovo delitev na institucionalne ter poklicne OS, pri čemer je uporabil vzorec pripadnikov Italijanskih OS na operaciji v Albaniji in Somaliji. Zanimala ga je predvsem motivacija pripadnikov za odhod na mednarodno operacijo in misijo, pri čemer je na podlagi empiričnega raziskovanja razvil tri tipe, s katerimi je mogoče zajeti motivacijo pripadnikov. Prvi tip je *predmoderen*, pri katerem so pripadniki motivirani z nematerialnimi vzvodi in orientirani k pomoči drugim. Drugi tip je *moderen*, kjer so pripadniki orientirani k materialnim dobrinam in kariernim koristim. Tretji tip je *postmoderen*, pripadniki so motivirani z nematerialnimi vzvodi in orientirani k osebnošnim izzivom, avanturi. Med modernimi razlogi prevladuje želja po zaslušku, karieri, napredovanju..., med predmodernimi altruizem, pomoč in izgradnja pozitivne podobe države ter med postmodernimi želja po avanturi, adrenalin, lastne izkušnje itd.

Na podlagi raziskav⁸⁸ italijanskih OS v devetdesetih letih so Battistelli in drugi (2000, 138–160) razvil tipologijo, na podlagi katere so **profilirali pripadnika italijanskih OS**. Z raziskavo so ugotavljali organizacijsko ideologijo oziroma vrednote pripadnikov. Pri tem so izpostavili tri dejavnike. Ugotovili so, da kljub določenim razlikam med pripadniki obstajajo kulturni temelji značilni za organizacijo, kot je vojaška. Prvi dejavnik sta **temeljni vojaški vrednoti**, kot sta domoljubje in žrtvovanje za domovino, ki kažeta na tradicionalno dojetje vojaške organizacije. Drugi dejavnik opredeljuje **odnos do uporabe orožja in vojne**. Tretji dejavnik pa opredeljuje razmerje sprejemanje večnacionalnosti – **odprtost – izolacionizem**. Na podlagi treh kategorij so raziskovalci identificirali štiri tipe pripadnikov OS, in sicer *humanitarno orientirane, bojevnike, uravnotežene in indiferentne*.

- Humanitarno orientirani ne opravičujejo vojne kot sredstva za doseganje ciljev, sprejemajo različnost in večkulturnost. V primeru italijanskih OS gre večinoma za prostovoljne pripadnike. Širše bi lahko rekli, da so znotraj OS našli nišo za uresničevanje svojih humanitarnih potreb.

⁸⁸ Raziskave so potekale pod vodstvom nevladne in neprofitne organizacije Archivio Disarmo s pripadniki italijanskih OS na operaciji v Bosni.

- Bojevniki se delijo v dve skupini, in sicer tiste, ki sprejemajo večnacionalnost in večkulturnost, med katerimi so pretežno častniki in pripadniki specialnih sil (*paratroopers*), in tiste, ki zagovarjajo enonacionalnost in politiko izolacije. Slednji do tujcev gojijo negativen ali celo sovražen odnos. V tem kontekstu torej niso ravno najprimernejši za delo v večnacionalnem okolju operacije in misije, kjer se večnacionalnost ne pojavlja le med pripadniki različnih OS, ampak tudi v odnosu do lokalnega prebivalstva.
- Uravnoteženi se ne nagibajo niti k humanitarno orientiranim, niti k bojevnikom, ampak zavzemajo uravnoteženo stališče do obeh tipov. Ta tip pripadnikov praviloma občuti večje težave zaradi krize profesionalne identitete, saj jih ovira nejasna situacija, ko je v vojnem stanju sicer jasno, kaj se pričakuje od pripadnikov OS, na mednarodnih operacijah in misijah pa ne vedno.
- Kot indiferentni so opredeljeni pripadniki, ki niso posebej naklonjeni uporabi sile na mednarodnih operacijah in misijah, ne čutijo posebnega domoljubja in pripravljenosti žrtvovati se za domovino, za operacijo ali misijo pa se navadno odločijo zaradi modernih razlogov, in sicer predvsem zaradi denarja. Slednje jih v največji meri razlikuje od uravnoteženih, katerih razlogi so predvsem paleo- in postmoderni. Indiferentni se za vstop v vojsko odločajo predvsem zaradi socialne stabilnosti.

7.1.2 Mednarodne operacije in misije Republike Italije

Italijanske oborožene sile⁸⁹ sodelujejo v 25 mednarodnih operacijah in misijah v 27 različnih državah, pri čemer je v tujini razporejenih 6.924 pripadnikov in pripadnic OS, policistov in drugih civilnih strokovnjakov (Ministero della Difesa). Italija sodeluje v šestih MOM Evropske unije, in sicer z 250 pripadniki OS, policije in ostalimi civilnimi strokovnjaki. Nadalje sodeluje na sedmih MOM Organizacije združenih narodov, in sicer s 1.118 pripadniki OS, policije in drugimi civilnimi strokovnjaki. V štirih MOM Nata pa sodeluje s 5.416 pripadniki OS, policije in ostalimi civilnimi strokovnjaki. Sodeluje še v dveh večnacionalnih in v treh bilateralnih MOM s 139 pripadniki OS, policije in ostalimi civilnimi strokovnjaki.

⁸⁹ Stanje na dan, 15. maj 2012.

7.2 Slovenska vojska

7.2.1 Organizacijska kultura Slovenske vojske

Organizacijske vrednote, etiko, norme in nenazadnje kulturo Slovenske vojske je mogoče pojasnjevati na podlagi različnih virov. Normativna podlaga leži v najvišjem pravnem aktu, Ustavi RS, nadalje v Zakonu o obrambi in Zakonu o javnih uslužbencih in Pravilih o službi v Slovenski vojski. Temu kot najvišji strokovni dokument sledi Vojaška doktrina. V vojaški doktrini so zajete vrednote SV zapisane že v nekaterih dokumentih, in sicer so to pravila službe SV⁹⁰, vrednote vojaka in kristjana (Plut 2003)⁹¹, vodnik za častnike stalne sestave SV (GŠSV 2003)⁹² in zgibanka Oddelka za novačenje kadra GŠSV⁹³.

Pregled naštetih dokumentov pokaže, da se ponavljajo zelo sorodne oziroma velikokrat identične vrednote. Med njimi se največkrat pojavljajo *tovarištvo, čast, spoštovanje, odgovornost in navdih*.

V Vojaški doktrini (Furlan 2006) je upoštevano dejstvo, da je SV prešla fazo transformacije iz naborniških v poklicne OS, podprte s prostovoljno pogodbeno rezervo. Tako je sistem organizacije, načrtovanja, usposabljanja... prilagojen novi organizacijski strukturi in nalogam SV. Podlage za oblikovanje Vojaške doktrine se nahajajo v več dokumentih, in sicer v Resoluciji o strategiji nacionalne varnosti in Obrambni strategiji Republike Slovenije, ki sta nadrejena dokumenta, nadalje pa še v Natovi doktrini AJP 01, Strateškem konceptu Nata, Splošnem dolgoročnem programu razvoja in opremljanja SV, doktrini zaščite, reševanja in pomoči in doktrini civilne obrambe (Furlan in drugi 2006). V doktrini Slovenske vojske so opredeljene temeljne institucionalne vrednote, ki jih skozi proces vojaške resocializacije ponotranjijo pripadniki. Vrednote so opredeljene kot del vojskovalne moči SV oziroma

⁹⁰ Kot temeljne vrednote opredeljujejo lojalnost, tovarištvo, spoštovanje, čast, vztrajnost, poštenost, korektnost, skrb za podrejene in njihove družine (Jakič 2008, 113).

⁹¹ Kot temeljne vrednote so opredeljene avtoriteta, moč, ponižnost, sočutje, altruizem, integriteta, tovarištvo, odgovornost in navdih (Jakič 2008, 113).

⁹² Kot temeljne vrednote so opredeljene integriteta, inovativnost, ambicioznost in uspeh (Jakič 2008, 113).

⁹³ Kot temeljne vrednote so opredeljene pogum, spoštovanje, čast, predanost, celovitost, urejenost, moč volje in dolžnost (Jakič 2008, 113).

natančneje kot del bojne morale. Izhajajo iz splošnih civilizacijskih vrednot, vrednot slovenske družbe in posebnosti narave delovanja SV.

Temeljna vrednota je *domoljubje*, ki je definirano kot zavest pripadnosti domovini in nesebično izvrševanje dolžnosti pri uresničevanju skupnih ciljev (Furlan in drugi 2006). Nadalje SV razvija še vrednote, kot so *čast*, *pogum*, *lojalnost*, *tovarištvo* in *predanost*, ki sovpadajo z vrednotami sodobnih oboroženih sil razvitih držav.⁹⁴

Natančneje vrednote SV opredeljuje Etični kodeks SV, sprejet julija 2009 na podlagi 4. člena Zakona o službi v Slovenski vojski. Poglavitni namen kodeksa je definiranje etičnih načel vojaške službe, skladno s katerimi bo deloval vsak pripadnik SV (Kodeks 2009).⁹⁵ Kodeks opredeljuje ravnanje in obnašanje vseh pripadnikov SV tako v času opravljanju službe kot tudi izven delovnega časa. Opredeljuje ravnanja tako znotraj državnih meja kot tudi v tujini, na mednarodnih dolžnostih in na mednarodnih operacijah in misijah.

Skladno s kodeksom (2009) morajo pripadniki upoštevati temeljna vodila oziroma vrednote SV:

1. Spoštovati, uresničevati in razvijati morajo vojaške vrednote.⁹⁶ Pri tem je temeljna vrednota, iz katere izhajajo vse ostale, domoljubje. Od pripadnikov se pričakuje lojalnost domovini in Slovenski vojski, kar izražajo z odgovornim opravljanjem službe in zaupanjem v SV. Pomemben del uresničevanja vrednot je tudi poznavanje, spoštovanje in ohranjanje nacionalnega vojaškega zgodovinskega spomina.
2. Čast pripadnikom predstavlja temelj zaupanja in spoštovanja. Pomaga jim ločiti dobro od slabega ter sprejemati odločitve in odgovornost zanje. Pri tem je poudarjeno prevzemanje odgovornosti za svoja dejanja in dejanja svojih podrejenih.

⁹⁴ Glej stran 59 – 60.

⁹⁵ Kar zagotavlja s podpisom Etičnega kodeksa.

⁹⁶ Pomembno je, da Etični kodeks poudarja, da služba v SV ni le poklic, ampak način življenja. Tukaj torej vojaška organizacija jasno poseže v sfero zasebnega, saj od pripadnika zahteva, da organizacijske vrednote ne upošteva zgolj v delovnem času, ampak tudi v prostem času. Pripadnik SV predstavlja svojo organizacijo tudi, ko ni v uniformi.

3. Pogum je lastnost pričakovana, od vseh pripadnikov SV. Pri tem sprejemajo izzive in se ne umikajo pred grožnjami in tveganji. Predvsem se od pripadnikov pričakuje izraz poguma v situaciji, ko so njihovi kolegi potrebni pomoči.
4. Tovarištvo je temelj dobrih odnosov in kvalitetnega opravljanja nalog, saj krepi posameznika in dviguje zavest o pripadnosti kolektivu ter SV kot celoti.
5. Predanost, strokovnost in požrtvovalnost je pogoj za opravljanje službe v SV. Pripadniki naloge opravljajo v ponos svojih podrejenih, nadrejenih, Slovenski vojski, domovini in družini. Kodeks posebej poudarja prilagajanje osebnih interesov in ciljev svoji enoti in Slovenski vojski.

Nadalje Etični kodeks (2009) ponovno poudarja pomen spoštovanja enakosti in enakopravnosti (ne glede na spol, versko, politično ... prepričanje), strpnosti, izražanja spoštovanja, krepitve tovarištva, ohranjanja strokovnosti, dodaja pa še skrb za okolje in varovanje tajnih podatkov.⁹⁷ Vse vrednote in na njih temelječa ravnanja SV naj bi temeljila na spoštovanju človekovih pravic in svoboščin skladno z Ustavo RS, Mednarodnim paktom o državljanskih in političnih pravicah, Evropsko konvencijo o človekovih pravicah in Konvencijo proti mučenju in drugim krutim, nečloveškim ali poniževalnim kaznim ali ravnanjem ter splošno priznanimi pravili vojaškega delovanja, ki izhajajo iz mednarodnega vojnega in humanitarnega prava, nacionalne zakonodaje ter posebnih pravil in omejitev pri opravljanju vojaške službe v republiki Sloveniji in izven nje (Etični kodeks 2009).

Nekatere posamezne enote imajo tudi svoje slogane, ki vsebujejo zapis temeljnih vrednot in delujejo kot motivacija, to so na primer ESD, 10. MOTB, 17. bataljon vojaške policije.

7.2.2 Slovenski 'mirovniki in mirovnice'

Juvan in Vuga (2011, 102–103) sta na podlagi analize rezultatov, pridobljenih s preučevanjem pripadnikov SV na MOM v letih 2003 do 2008, ugotovili, da je primarni motivacijski dejavnik za večino pripadnikov karierna oziroma finančna korist. Gre torej za prevladujoče moderne razloge, ki jim sledijo predmoderni, torej altruizem,

⁹⁷ Hkrati Kodeks ne dovoljuje izražanja intimnih čustev med pripadniki SV ali s pripadniki drugih OS na način, ki bi moteče vplival na vojaško službo, disciplino ali medosebne odnose.

želja pomagati lokalnemu prebivalstvu, izboljšati kvaliteto življenja na območju MOM ..., najmanj pa so prisotni postmoderni, torej avanturizem in želja prekiniti rutino domačega delovnega okolja. Poudariti pa je potrebno, da so vsi trije tipi motivacije precej izenačeni in nikakor ni mogoče zaključiti, da eden med njimi prevladuje. Avtorici (2011, 107–108) nadalje ugotavljata, da je odnos pripadnikov SV do MOM pozitiven, vsaj ko gre za tiste, ki bodo napoteni prvič. Med bolj izkušenim pripadniki je takšnih s pozitivnim odnosom le še 30 odstotkov.

Slovenski mirovnik je tako opisan kot moški⁹⁸, ki ga za odhod na mednarodno operacijo ali misijo motivirajo predvsem moderni razlogi, torej finančni viri, možnost napredovanja, izkušnje ipd. Slovenski mirovnik čuti tudi dokaj močno predmoderno motivacijo, predvsem v obliki altruističnih tendenc pomagati lokalnemu prebivalstvu, ki pa se razblinijo v času trajanja MOM, ko se pripadniki soočajo z realnostjo MOM in ugotovijo, da v času trajanja MOM pravzaprav ne morejo veliko spremeniti.

7.2.3 Odraž nacionalnih kulturnih dimenzij v vojaški kulturi SV

Visoka stopnja distribucije družbene moči kaže na pripravljenost slovenske družbe sprejeti stroge hierarhične odnose ter neenako porazdelitev moči. Slovenska družba torej že v procesu primarne in sekundarne socializacije ponotranji kulturni vzorec, ki je neobhodno prisoten tudi v vojaški organizaciji. Upoštevanje vojaške discipline in hierarhije tako za posameznike ob vstopu v SV ne predstavlja pretirane ovire, saj je spoštovanje avtoritet del nacionalne kulture in kot tako privzgojeno skozi proces primarne in sekundarne socializacije.

Za slovensko kulturo je značilna tudi visoka stopnja kolektivismu. V slovenskem okolju je značilna vpetost posameznikov v močno povezano socialno okolje že z rojstvom. Člani takšnega okolja vse življenje skrbijo za ostale člane, v zameno pa so deležni njihove brezpogojne vdanosti (Hofstede 2001). V kolektivističnih kulturah posebno mesto zaseda komunikacija (uporaba jezika), ki omogoča kontekstualno in simbolno razumevanje, s čimer mnoge stvari ostanejo neizrečene, a jih člani nekega okolja, skupine oziroma družbe vseeno razumejo (Hall 1976).⁹⁹ V vojaškem okolju so

⁹⁸ Žensk je v SV sicer okoli 15 odstotkov, a na MOM jih je le med 5 in 10 odstotkov.

⁹⁹ Po drugi strani pa je komunikacija v individualističnih kulturah precej bolj eksplicitna.

razumevanje neverbalne komunikacije, kolektivističen duh, tovarištvo, sodelovanje, moralna podpora... posebej pomembni za izvajanje nalog.

Slovenski kulturni vzorci posameznike že skozi primarno socializacijo definirajo, kot kolektivistične. Ob vstopu v vojaško organizacijo so tako posamezniki navajeni življenja v povezani skupnosti, skrbi za soljudi, prilagajanja itd. Življenje v tako imenovani začasni skupnosti jim glede na primarno in sekundarno socializacijo ne bi smelo predstavljati težav.¹⁰⁰ V tem kontekstu z nacionalno kulturno dimenzijo kolektivizma sovпада tudi vojaška organizacijska kultura, ki v svojem bistvu prav tako temelji na skupnem delovanju, pri čemer Vojaška doktrina (Furlan 2006, 18) med temeljne vrednote uvršča tudi tovarištvo, lojalnost in predanost. Vseeno je potrebno poudariti, da v zadnjih letih sociologi (Bernik 2003; Toš 2003; Ule 2003) v slovenski družbi ugotavljajo porast individualističnih vrednot. Slednje Ule (2011) poimenuje kar visoko individualizirana družba, ki je, zaradi pomikanja »odraslosti« v pozna dvajseta oziroma trideseta leta in posledično sobivanja staršev ter odraslih otrok, na videz kolektivistična. Ule opisani pojav pojasnjuje s protektivnim otroštvom in z odsotnostjo omejitev za odrasle otroke, kar jim omogoča udobno neodvisnost v varnem ter finančno ugodnem zavetju doma. Trenutna generacija se tako pozno odloča zapustiti dom kar pa ni odraz kolektivističnih vrednot, ampak visoke stopnje individualizma.¹⁰¹

Slovenska družba je indeksirana kot žensko orientirana, kar pomeni poudarjanje socialnih vrednot, medosebnih odnosov, skupnega dobrega itd. Splošni družbeni kulturni vzorec pa je v nasprotju z vojaško organizacijo, ki je moško orientirana (Garb 2002, 49), njeno bistvo pa je paradigma tako imenovanega moškega bojevnika (Dunivin 1994, 534). Vojaška doktrina SV (Furlan 2006) opredeljuje slovenskega vojaka kot bojevnika, sposobnega braniti svojo domovino, enoto in sebe. Prav tako pa ga opredeljuje tudi kot pripadnika mirovnih sil, ki je sposoben svoje naloge opravljati tako v bojnih kot tudi nebojnih operacijah. Vpliv širše žensko orientirane nacionalne kulture in nadalje družbene sprejetosti vstopa žensk v OS je viden tudi v sami strukturi SV, ki jo v približno petnajstih odstotkih sestavljajo ženske. Na nalogah

¹⁰⁰ Pri čemer je pomembno, da so kolektivistične kulture lahko precej bolj zaprte za sprejemanje novih članov kot individualistične.

¹⁰¹ Prejšnje generacije so se osamosvojile že v zgodnjih dvajsetih letih, saj jim starši niso nudili tolikšne mere ugodja in hkrati neodvisnosti.

v tujini odstotek žensk zaenkrat ostaja pod deset. Uradno je posameznikom, ne glede na spol, vstop omogočen v vse enote SV, čeprav v določenih enotah (na primer Enota za specialno delovanje) žensk ni.

Za slovensko nacionalno kulturo je značilno izogibanje negotovim situacijam, kar je tudi značilnost birokratskih organizacij kot je vojaška organizacija. V tem kontekstu bi bilo mogoče sklepati, da je izogibanje negotovim situacijam širša družbena kulturna lastnost, ki prav tako sovпада s kulturo slovenske vojske. Vseeno pa pretekle izkušnje kažejo, da se pripadniki SV na MOM ne izogibajo negotovim ali neznanim situacijam.¹⁰²

Ugotavljam, da zgolj v kulturni dimenziji moške oziroma ženske orientiranosti slovenska nacionalna kultura ne sovпада z vojaško kulturo. V analizi torej ne pričakujem signifikantnih napetosti zaradi konflikta nacionalne in organizacijske kulture.

7.2.4 Mednarodne operacije in misije, na katerih sodeluje Slovenska vojska

Slovenija sodeluje na mednarodnih operacijah in misijah od maja 1997, ko so bili na humanitarno operacijo Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi (OVSE) ALBA v Albanijo napoteni prvi pripadniki Slovenske vojske (Slovenska vojska: Mednarodne operacije in misije). Novembra, istega leta, so bili v civilno misijo Zahodnoevropske unije - MAPE - v Albanijo napoteni prvi policisti (glej Ministrstvo za notranje zadeve – Policija: Sodelovaje slovenske policije na mednarodnih civilnih misijah in drugih operacijah).

Na različnih mednarodnih operacijah in misijah¹⁰³ sodeluje 426 pripadnikov in pripadnic Slovenske vojske, in sicer v 8 državah ter na 10 različnih MOM. SV sodeluje na petih MOM Nata s 392 pripadniki/icami, na dveh MOM EU s 16 pripadniki/icami in na treh MOM OZN z 18 pripadniki/icami. Slovenija sodeluje tudi na petih mednarodnih civilnih misijah, in sicer z 29 policisti/kami.

¹⁰² Primer reševalne akcije drugega kontingenta SV v ISAF, ko so pripadniki ESD odšli na nalogo preverjanja preživelih ob strmoglavljenju letala na miniranem območju afganistanskih gora (Furlan in drugi 2006).

¹⁰³ Stanje na dan, 30. maj 2012.

V letu 2007 je RS v tujino prvič napotila tudi tri civilne funkcionalne strokovnjake/inje, in sicer na Natovo MOM KFOR, kjer so svoje naloge opravljali v okviru slovenske skupine za civilno–vojaško sodelovanje (CIMIC). Trenutno delujejo tudi na Natovi MOM ISAF, in sicer v okviru italijanske skupine za obnovo provinc (PRT), natančneje v italijanski skupini za civilno–vojaško sodelovanje.

8 ANALIZA STALIŠČ PRIPADNIKOV OBOROŽENIH SIL NA MEDNARODNI OPERACIJI IN MISIJI

Kljub temu, da v oboroženih silah obstaja močan sistem vrednot in organizacijska kultura, pa pripadnost vojaški organizaciji predstavlja le eno od posameznikovih socialnih identitet. Pripadniki, ki so bili socializirani v civilnem okolju in se nenazadnje vanj dnevno vračajo, se identificirajo tudi z narodom, pri čemer je pomembna nacionalna kultura. Slednja sestoji iz različnih kulturnih dimenzij, ki se odražajo v ravnanjih in vrednotah pripadnikov in pripadnic vojaške organizacije.

V empiričnem delu disertacije sledi analiza in interpretacija podatkov pridobljenih s triangulacijo metod, in sicer med pripadniki Slovenske vojske in italijanskih OS. Pri čemer so stališča intervjuvancev umeščena v kontekst nacionalnih kulturnih dimenzij, vojaške organizacijske kulture in kulture MOM, med pripadniki Slovenske vojske pa tudi v položaj, ki ga posameznik zaseda na MOM.

8.1 Operacionalizacija Hofstedejevih dimenzij v okolju MOM

Prisotnost nacionalnih kulturnih dimenzij na MOM je bila merjena s kvalitativno metodo intervjuja¹⁰⁴, pri čemer so sklopi vprašanj služili ugotavljanju prisotnosti posamezne dimenzije, in sicer moške ali ženske orientiranosti, kolektivismu ali individualizmu, stopnje družbene distribucije moči ter izogibanja negotovim situacijam.

Izogibanje negotovim situacijam je bilo merjeno z vprašanji o komunikaciji, formalni in neformalni interakciji, stereotipih, percepciji nadrejenih, težavah in izzivih, zaupanju, pristopu k delu ter odnosu do večnacionalnega izvajanja nalog. Nadalje je bila družbena distribucija moči merjena z vprašanji o odnosu do nadrejenih in hierarhije, uporabi jezika, težavah ter izzivih in, prav tako kot INS, o odnosu do večnacionalnega izvajanja nalog. Stopnja individualizma oziroma prisotnost kolektivističnih kulturnih vzorcev je bila merjena z vprašanji o formalni in neformalni interakciji, stereotipih, posameznikovi identifikaciji ter vrednotah in odnosu do večnacionalnega izvajanja nalog. Četrta kulturna dimeznija, stopnja moške orientiranosti oziroma prisotnost ženskih kulturnih vzorcev, pa je bila merjena z vprašanji o primernosti in učinkovitosti integracijskih mehanizmov, medkulturni interakciji, vzajemni pomoči ter načinu dela. Poleg vseh štirih dimenzij sem merila tudi občutek pripadnosti MOM in vir primarne identifikacije v času opravljanja nalog na MOM, in sicer z vprašanji o povezanosti med pripadniki/icami, pomenu simbolov in ritualov ter skupnem izvajanju nalog in doseganju ciljev MOM.

Našteta vprašanja sem za namen analize razvrstila v pet vsebinskih sklopov, pri čemer se v prvih štirih odražajo nacionalne kulturne dimenzije, v zadnjem pa vir in moč identifikacije pripadnikov na MOM (glej tabelo 8.1).

¹⁰⁴ Ugotovitve pa so bile podkrepljene z ugotovitvami izhajajočimi iz vzporedno izvedene ankete.

Tabela 8.1: Odražanje Hofstedejevih kulturnih dimenzij na MOM

INS	DDM	ŽENSKA/MOŠKA ORIENTIRANOST	KOLEKTIVIZEM/INDIVIDUALIZEM	IDENTITETA IN SIMBOLI
stereotipi	vodenje in vodstveni tipi	pristop k delu	pristop k delu	primarna identifikacija na MOM
pristop k delu	sprejemanje delitve nalog	povezovalni mehanizmi	komunikacija in raba jezika	pomen simbolov in ritualov
akterji na MOM		sodelovanje	osebnost in vrednote	kulturno pogojene ovire
formalni in neformalni odnosi			stereotipi	
povezovalni mehanizmi				
zaupanje				
težave in izzivi				

8.2 Demografska slika

Med intervjuvanimi pripadniki italijanskih OS je večina sodelovala na več kot eni mednarodni operaciji in misiji. Deset jih je naloge opravljalo v nacionalni enoti in enako število v večnacionalnem poveljstvu. Prevladovalo je število MOM v okviru Nata, in sicer dvanajst, v okviru OZN pet in v okviru EU ena. Največje število pripadnikov je bilo na MOM na Kosovu (šest), malo manj v Afganistanu (štirje), v Bosni in Hercegovini trije, v Albaniji dva, v Iraku, Libanonu, Makedoniji, Somaliji ter na Sinaju pa po eden. Intervjuvanci so pretežno izhajali iz kopenske vojske (KOV), takšnih je bilo devet, precej manj pa iz letalstva (trije) in mornarice (dva). Glede na to, da sem intervjuje opravljala v združeni štabni šoli za višje častnike, je med intervjuvanci prevladoval čin majorja (11) in nekaj podpolkovnikov (3). S činom so sovpadale tudi starostne skupine, saj je bilo intervjuvanih deset pripadnikov starih med 36 in 40 let, trije med 41 in 45, eden pa je bil starejši od 51 let.¹⁰⁵

Anketirani so bili le častniki, med njimi je bilo 50,9 odstotkov majorjev, 24,5 odstotka podpolkovnikov in 14,2 odstotka polkovnikov, medtem ko so bili pri ostalih anketirancih podatki manjkajoči. Večina je izhajala iz kopenske vojske (52,8 %), slaba četrtnina iz letalstva (23,6 %) in petina iz mornarice (19,8 %). Tudi starostna struktura je bila dokaj uniformna, in sicer absolutna večina anketirancev je bila starih med 36 in 40 let (73,6 %), dobra četrtnina med 41 in 50 let (24,5 %), le 0,9 odstotka med 31 in 35 let, mlajših in starejših pa med anketiranci ni bilo.

Demografska slika torej kaže, da gre za izkušen kader srednjih let, ki je v karierni poti že dosegel srednjo častniško raven in je v procesu napredovanja. Tako v intervjujih (14 pripadnikov) kot v anketah (106 pripadnikov) je bil vzorec dokaj uniformen, kar je posledica opravljanja raziskave v združeni štabni šoli za višje častnike, kjer je bila dosegljiva zgolj omenjena populacija.

Med intervjuvanimi pripadniki Slovenske vojske¹⁰⁶ so vsi izhajali iz kopenske vojske. V starostni strukturi je razlika med tistimi, ki so delovali na dolžnostih v

¹⁰⁵ Starostne skupine so sledeče: 20 do 25 let, 26 do 30 let, 31 do 35 let, 36 do 40 let, 41 do 45 let, 46 do 50 let in 51 ter več.

¹⁰⁶ Demografski podatki niso bili podani za vse intervjuvane pripadnike, zato se končni seštevki ne ujemajo povsod.

večnacionalnih poveljstvih, in tistimi, ki so delovali znotraj nacionalne enote. Med prvimi je večina starih med 46 in 50 let (sedem), nekaj manj med 41 in 45 let (šest), trije so stari več kot 51 let, prav tako je enako število intervjuvancev med 36 in 40 let, le eden spada v skupino med 31 in 35 let, nihče pa ni bil mlajši od 35 let. Hierarhična struktura je sledeča: dvajset častnikov, štirje podčastniki in nobenega vojaka. Med njimi je bilo enaindvajset moških in tri ženske. Med tistimi, ki so delovali v nacionalni enoti, je bilo pet pripadnikov starih med 26 in 30 let ter enako število starih med 31 in 35 let, trije so bili stari med 41 in 45 let, enako število pa je bilo starih med 46 in 50 let, dva sta bila stara med 36 in 40 let, eden je bil star več kot 50 in eden med 20 in 25 let. Hierarhična struktura je bila enakomernejša, in sicer trinajst vojakov, osem podčastnikov in devet častnikov. Večina je bila moških (18) in le dve ženski.

Anketiranih je bilo 105 pripadnikov SV, ki so delovali na mednarodnih operacijah in misijah Nata, EU in OZN. Prevladovali so anketiranci v starostni skupini med 26 in 30 let (39 %), nadalje je bilo 20 odstotkov anketirancev v skupini med 31 in 35 let, 18 odstotkov med 41 in 50 let, 12 odstotkov med 36 in 40 let ter 4 odstotki tistih, ki imajo manj kot 25 ali več kot 51 let. Anketirani so bili pretežno vojaki, in sicer 44,7 odstotkov, 29,8 odstotkov častnikov in 28,3 odstotki podčastnikov. Spolna struktura kaže, da je bila večina anketirancev moškega spola (91 %), le 7 odstotkov je bilo žensk.

Za razliko od napotitve na dolžnosti v nacionalni enoti je v večnacionalno poveljstvo napoten predvsem starejši kader, ki je višje na hierarhični lestvici in ima več izkušenj. Spolna reprezentacija je v obeh primerih približno enaka in odraža dejansko stanje med pripadniki SV na MOM, ki redko dosega 10 odstotkov, navadno pa ne presega niti 5 odstotkov. Med anketiranimi pripadniki gre za mlajši kader, kjer prevladujejo vojaki. Spolna struktura pa je podobna tako med intervjuvanci kot tudi med anketiranci.

Tabela 8.2: Struktura intervjuvanih pripadnikov Slovenske vojske¹⁰⁷

	večnacionalno poveljstvo			nacionalna enota		
	častniki	podčastniki	vojaki	častniki	podčastniki	vojaki
Nato	11	3	0	7	1	2
EU	4	1	0	2	2	0
OZN	5	0	0	0	5	11

¹⁰⁷ V Tabeli so prikazani vsi intervjuvanci in anketiranci, torej tudi tisti, ki niso bili anketirani oziroma intervjuvani izključno za namen empirične analize v doktorski nalogi, ampak v okviru drugih raziskav. Nekateri njihovi odgovori pa so bili uporabljeni v tej nalogi.

8.3 Ob stiku nacionalnih kultur

Večina intervjuvancev se strinja, da je večnacionalna struktura mednarodne operacije in misije nujna pri prizadevanjih za doseganje mednarodnega miru in stabilnosti. Pri reševanju sodobnih konfliktov enonacionalna struktura sil na MOM postaja nepredstavljiva. Večnacionalno okolje legitimizira mednarodno operacijo in misijo, zagotavlja pravičnejšo delitev bremen med sodelujočimi državami, objektivnost ter nepristranskost, hkrati pa predstavlja izziv za njene izvajalce, ki v duhu medsebojne primerjave optimalizirajo svoje delo ter dosegajo boljše rezultate, kot bi jih v enonacionalnem okolju. Večnacionalna struktura tako spodbuja profesionalnost in željo po čim boljših dosežkih posameznikov, omogoča jim stik s širokim spektrom različnih znanj ter izkušenj in tako daje možnost vzajemnega učenja ter deljenja izkušenj. Pojavilo se je tudi mnenje, ki je sicer bilo v manjšini, da je delo v enonacionalnem okolju precej lažje in bolj predvidljivo. Prevladujejo pa pozitivne izkušnje z delom v večnacionalnem okolju MOM. Tudi anketa potrjuje zgornje ugotovitve v prid večnacionalni strukturi. Med pripadniki SV (72 %) in med pripadniki italijanskih OS (88 %) absolutno prevladujejo podporniki mednacionalnega sodelovanja, torej večnacionalne strukture MOM.

Z namenom skupnega izvajanja nalog in doseganja ciljev je velikokrat potrebno preseči zgodovinska nesoglasja in ovreči stereotipe o določenem narodu.

Vesnacionalno okolje je boljše za izvajanje MOM. Pripadnik namreč mora biti bolj odprt. Če si v svoji nacionalni enoti, imaš izkušnje zgolj z enim pristopom, medtem ko večnacionalna operacija daje različne ideje in pristope k reševanju izzivov. (Intervjuvanec 12)

8.3.1 Kulturne raznolikosti in stereotipi

Pripadniki italijanskih OS

Delo v večnacionalnem okolju je zaznamovano tako s kulturnim ozadjem posameznikov kot tudi njihovim vrednotnim sistemom in nenazadnje osebnostnimi preferencami ter kompatibilnostjo z drugimi posamezniki. Raziskava med pripadniki italijanskih oboroženih sil pa vendarle kaže, da obstajajo nekatere značilnosti sodelovanja s pripadniki določenih narodov.

Pripadniki se dokaj močno zavedajo pomena večnacionalne strukture MOM za njihovo osebno rast in profesionalni napredek, pri čemer je izpostavljen prenos izkušenj, ki izhaja iz kulturne raznolikosti. Zavedajo se različnega razmišljanja, pristopa k reševanju težav, različnih vrednot in kultur, vendar pa vse naštetu pripomore k jasnejšemu razumevanju širše slike mednarodne operacije in misije ter k raznolikemu soočanju z izzivi. Večnacionalnost MOM podaja tudi potrebno legitimnost na politični in tudi na operativno-taktični ravni.

V primeru opazovanja in posredovanja med sprtimi stranmi moraš izraziti neko stališče in takrat je za objektivno presojanje potrebna prisotnost mirovnih sil različnih kultur. En sam narod je lahko bolj ali manj naklonjen eni od vpletenih strani (Intervjuvanec 6).

Rezultat participacije na več MOM, kjer so intervjuvanci delovali z različnimi narodi, z nekaterimi tudi večkrat, so oblikovali mnenje o posameznih narodih. Tako se izpostavljajo določene lastnosti, ki pritičejo nekaterim narodom. Slednje bi sicer lahko opredelila kot stereotip, vendar sami pripadniki izpostavljajo pomen razlikovanja med stereotipom in lastnimi izkušnjami, temelječimi na interakciji s posamezniki drugih narodnosti. Ob tem se večina zaveda, da niti lastne izkušnje, ki so praviloma skromne in geografsko ter vsebinsko vezane zgolj na okolje MOM, ne zadostujejo za objektivno ocenjevanje določenega naroda. Pri tem je zgovorna trditev majorja italijanskih OS, ki je negativni vpliv stereotipov in prenosa mnenj med kontingenti opisal:

Pri prvem sodelovanju z Nemci so me ti najprej vprašali, zakaj ne nosim sončnih očal in ne jem v italijanski kuhinji (op.a. testenin). Očitno so od svojih

predhodnikov dobili določene informacije in si izoblikovali predstave o meni kot stereotipnem Italijanu. Ravno zato je stereotipiziranje takšen problem. Posameznik dobi informacije, ki pa so nepreverjene in navadno temeljijo na enem samem ali nekaj negativnih primerih, kar pa ti posamezniki projecirajo na ves narod. Če želiš spoznati osebo moraš z njo živeti, pa niti takrat ne moreš njenih lastnosti prenesti na celoten narod. (Intervjuvanec 9)

Seveda se podobne predstave o nacionalnih značilnostih pojavljajo med vsemi narodi in ne le med Nemci. Tudi Italijani sami so v nekaterih primerih dokaj stereotipno opisali pripadnike drugih kultur. Nemci naj bi bili precej natančni, temeljiti in se strogo držijo predpisanih postopkov ter procedur. Hkrati so bili, v povezavi z njihovo natančnostjo, opisani kot dobri partnerji za usposabljanje. Prav tako so cenjeni zaradi sposobnosti prisluhniti kolegom, česar se, po besedah italijanskega majorja, mora veliko njegovih sonarodnjakov še naučiti (intervjuvanec 11). Intervjuvancu je ta lastnost nemških kolegov pomagala spremeniti njegovo navado veliko govoriti in bolj malo pozornosti namenjati argumentom drugih.

Pojavili so se tudi negativni vidiki nemško-italijanskega sodelovanja, ko so bili nemški voditelji percipirani kot promotorji nacionalnega in ne Natovega skupnega interesa. Nadalje opažam, da so se dokaj intenzivni odnosi razvili med Italijani in Britanci, saj so prvi slednje omenjali dokaj pogosto, pri čemer naj bi Britanci premočrtno sledili ciljem, močno verjeli v usposobljenost in lastno poznavanje taktične situacije. Britanci so v očeh Italijanov sicer profesionalni in odražajo moč (svoje države in OS), vendarle pa so hkrati družabno manj sprejemljivi, saj ne sprejemajo drugače mislečih oziroma so vljudni zgolj dokler dosegaajo soglasno strinjanje s svojimi načeli. V duhu samostojnega sprejemanja odločitev in pomanjkanja sposobnosti sprejemati različna mnenja je delo z njimi precej oteženo. Kljub naštetemu pa so po določenem času skupnega dela pripravljeni sprejeti pripadnike drugih OS kot kredibilne in zaupanja vredne partnerje.

Po mnenju italijanskih častnikov se v Američanih zrcali zmes britanskih in nemških kulturnih karakteristik. Po eni strani so samozadostni, prepričani v pravilnost svoje interpretacije dogodkov ter odločitev »Američani mislijo, da imajo vedno prav in vedo vse podobno kot Britanci in Francozi....«(intervjuvanec 12), po drugi strani pa so izjemno točni in osredotočeni na delo, s čimer se približajo nemškemu kulturnemu

modelu ter predstavi idealnega partnerja za delo na MOM. Posebej je bila izpostavljena ameriška tekmovalnost, ki je odraz njihove moško orientirane nacionalne kulture, in sprejemanje kulturne raznolikosti, kar sami intervjuvanci pojasnjujejo s strukturo družbe ZDA, poznano kot tako imenovani talilni lonec. Z Grki naj bi Italijani delili smisel za humor, medtem ko so Španci in Madžari prijetni sogovorci.

Generalna ugotovitev je, da veljajo latinski narodi za bolj sproščene in fleksibilnejše v primerjavi s svojimi severnimi kolegi. *»V vseh primerih pa je za uspešno sodelovanje, tako formalno kot tudi neformalno, potrebno preseči stereotipe in morebitne zgodovinske ter druge negativne izkušnje«* (Intervjuvanec 4).

Ugotavljam, da intervjuvanci večkrat omenijo vpliv nacionalnih pravil in navad na delo, kar v praksi pomeni, da Italijani izvajajo naloge glede na postopke lastnih OS, prav tako tudi Francozi, Britanci, Američani in drugi. Vsi pa so prepričani v pravilnost svojih odločitev in tudi če se zavedajo, da sta skupno odločanje in izmenjava mnenj potrebna ter koristna za doseganje ciljev, tega navadno ne počno.

Pripadniki Slovenske vojske

Intervjuvanci sicer izražajo splošno mnenje, da večjih kulturnih razlik med pripadniki različnih OS ni, saj nenazadnje v večini primerov izhajajo iz sorodnega kulturnega območja, vendarle pa se pokažejo določene razlike, ki pa imajo ob dolgotrajnem sodelovanju pomemben vpliv na delo. Tako so bile omenjene različne delovne navade v smislu dolgotrajnejšega počitka po kosilu, tako imenovane *sieste*, ki jo prakticirajo Španci in Francozi. Prav tako so se razlike kazale v odnosu do hrane kot obreda, saj so imeli na primer Italijani ob vsakem obroku na mizi vino, medtem ko nekateri drugi narodi (npr. ZDA) alkohola niso smeli uživati. Slednje ni le odraz različnih kulturnih navad posameznih narodov, ampak kaže tudi na neustrezno postavljena pravila, ki se lahko med različnimi vojskami razlikujejo in povzročajo slabo voljo, čeprav gre le za malenkosti, ki pa ob dolgotrajnem sodelovanju lahko prerasejo v vir konfliktov. Posebej so bile izpostavljene navade Gancev, ki praviloma niso sprejemali povabil na pijačo, kar je bilo sprva interpretirano kot odraz njihovega občutka superiornosti, vendar pa se je kasneje izkazalo, da zaradi finančnih razlogov niso bili zmožni vrniti povabila, kar pa je v njihovi kulturi nesprejemljivo. Tako so

večino časa preživljali v svojih prostorih za druženje. Podoben občutek recipročnosti imajo tudi Korejci, ki so darilo, prejeto s strani pripadnikov SV, z veseljem sprejeli in jih v zahvalo povabili v njihov skupni prostor.

Skupne ocene vseh dosedanjih slovenskih kontingentov kažejo vpliv stereotipov o Italijanih. Pripadniki so namreč priznali, da so na MOM odšli z določenimi, iz zgodovinskih izkušenj izhajajočimi stereotipi o svojih sosedih. Pri tem je potrebno upoštevati, da imajo Slovenci zelo negativno izkušnjo, ki časovno še niti ni tako oddaljena, saj sega v čas starih staršev generacije, ki trenutno sodeluje na MOM. Žal pa se tudi pri prenosu izkušenj med kontingenti z različnih MOM večkrat poudarjajo ravno negativne lastnosti. Na MOM UNIFIL II so pripadniki slovenskega kontingenta na podlagi lastnih izkušenj tako iz formalne kot tudi neformalne interakcije presegli večino stereotipov in danes je njihovo mnenje o Italijanih, kot o vojakihi bojevnikihi in tudi o njihovih osebnostnih lastnostih, precej drugačno. Vidimo torej, da lahko večnacionalno okolje MOM deluje kot povezovalni dejavnik, ki presega stereotipe, temelječe na določenih zgodovinskih dejstvih, ki morda v sodobnem okolju niso več aktualni.

Je pa občasno prihajalo tudi do manjših nesoglasij med različnimi kontingenti, čemur so največkrat botrovale ravno različne navade in običaji ter nerazumevanje dejanj ali reakcij. Zanimivo pa je, da se v kontekstu konfliktnih situacij kot največja težava izpostavi ravno sodelovanje s pripadniki lastnih OS, torej Slovensko vojsko: *»Največji problem je sodelovanje s Slovenci ... v vseh treh MOM. Pričakuješ, da vsi govorimo isti jezik, a se včasih ne razumemo ali pa se preveč gleda na interese ... mi, vi in oni. Včasih se obnašamo, kot da ne nastopamo vsi skupaj, v istih uniformah.«* (Intervjuvanec 18)

Pripadniki SV dojemajo nekatere OS kot posebej rigidne, pa vendarle zelo profesionalne, na primer Britance ali malo bolj sproščene, pa vendarle še vedno visoko usposobljene Američane in Nemce. Glede strogega spoštovanja hierarhije in popolne odsotnosti neformalnih oziroma bolj sproščenih odnosov med ravnmi prevladujejo pripadniki romunskih in madžarskih OS, medtem ko imajo Italijani strožje hierarhične odnose. Strogo spoštovanje hierarhije je prisotno tudi med pripadniki turških OS, kljub temu pa so bili po mnenju pripadnikov SV zelo dobra družba.

Kulturne razlike so lahko zelo velike in lahko predstavljajo oviro. Pa ne gre tu samo za jezik, odnos do glasbe, hrane ..., ampak tudi za zgodovinski okvir. Iz slednjega lahko nastanejo številni predsodki v smislu usposobljenosti in sposobnosti za bojevanje. Meni osebno je oče veliko povedal o Italijanih, ker se je z njimi boril tri leta in to pač nosi s seboj ter zaradi tega Italijanov kot vojakov ne spoštuje preveč, razen Alpincev in Karabinerjev. V misiji sem ugotovil, da to ni res. Ni res, da so Italijani slabi vojaki. So odlični vojaki, so drugačni in ne spoštujejo ure, ampak so pa dobri, zelo disciplinirani, z zelo profesionalnim odnosom do nalog in do poveljujočih. Italijanski vojaki so ga vsi pozdravljali, medtem ko naši večinoma niso pozdravljali italijanskih starešin, razen če so bili na to posebej opozorjeni, pa še to je potem držalo le kratek čas. Iz tega je razviden odnos slovenskega vojaka do slovenskega častnika in podčastnika. Da bi temu bil razlog nepoznavanje činov, ne more biti res, saj tudi italijanski vojaki niso vedeli mojega čina, pa so me kljub temu pozdravljali. (Intervjuvanec 58)

Pripadniki so poudarili tudi možnost učenja, ki ga ponuja večnacionalna sestava MOM, pri čemer ne gre zgolj za formalni prenos izkušenj, ampak tudi za prevzemanje dopadljivih kulturnih vzorcev, navad, običajev... Pri tem so bili posebej izpostavljeni Skandinavci in Španci kot predstavniki nacij z visokimi kulturnimi standardi v družbenih odnosih.

8.3.2 Sprejemljivost raznolikih izvajalcev na MOM

Pripadniki italijanskih OS

Intervjuji so izpostavili težavo, ki jo lahko predstavlja spolno heterogena struktura okolja MOM, kljub temu da so na neposredno vprašanje o morebitnih težavah zaradi prisotnosti žensk v enotah večinoma odgovarjali negativno. Problematična so razmerja med spoloma, saj ni skupnih pravil MOM, ki bi urejala odnose. Tako veljajo pravila posameznih OS, ki pa na odnose med spoloma gledajo v luči svojih izkušenj in prevladujočih kulturnih vzorcev. Italijani sebe navajajo kot primer kulture s prevladujočimi sproščenimi in odprtimi odnosi med spoloma, pri čemer se ne ukvarjajo posebej z možnostjo napačne interpretacije ravnanj ter posledično z obtožbami o zlorabi. Nič posebnega ni, če se moški med pogovorom rahlo dotakne ženske. Po drugi strani pa so Američani primer naroda, kjer je vsakršen fizični stik z žensko prepovedan in takoj interpretiran kot poseg v njen intimni prostor, torej kot nadlegovanje.

Američani imajo zelo stroga pravila, ko pride do dela s pripadnicami ženskega spola. Moški morajo biti izjemno previdni pri obnašanju, se vedno vesti spoštljivo in paziti, da njihovega vedenja ne bi bilo mogoče interpretirati kot spolnega nadlegovanja. Zaradi naštetih razlogov so zelo napeti in prav nič sproščeni, ko delajo z ženskami. Ameriške OS ne tolerirajo intimnih odnosov med pripadniki in pripadnicami. Zelo težko je tudi, če imaš podrejene ženske, saj morajo biti vrata poveljnika vedno odprta, sicer lahko hitro pride do napačnih interpretacij vedenja in reakcij ter posledično do obtožb o spolnem nadlegovanju. (Intervjuvanec 14)

Nadalje lahko spol predstavlja oviro pri opravljanju nalog izven baze, in sicer v lokalnem okolju. Italijanski častnik navaja primer njegovega delovanja na MOM v Pakistanu, ko je veljal dogovor, da OZN kot opazovalcev ni nikoli napotila žensk, saj je bila njihova vloga in položaj v lokalnem okolju znatno drugačen od tistega v Evropi ali ZDA (torej v t. i. zahodnem svetu). Posledično bi bil njihov prispevek k doseganju ciljev MOM znatno manjši od prispevka moških. Najverjetneje pa nekaterih nalog v lokalnem okolju niti ne bi mogle izvajati, saj bi njihova prisotnost lahko predstavljala celo žalitev za moški del lokalnega prebivalstva. Obstajajo pa tudi raziskave, ki dokazujejo pozitivne vplive prisotnosti žensk v lokalnem okolju, saj imajo v določenih kulturah dostop do lokalnih žensk, njihova prisotnost vpliva pozitivno na

zmanjševanje spolnih napadov na lokalne ženske, prav tako pa jim tudi predstavljajo zgled (Women, Peace and Security 2002; Valenius 2007) .

V kontekstu sodelovanja z lokalnim prebivalstvom se je težava pokazala tudi v Libanonu, in sicer pri sodelovanju lokalnih civilistov, ki so opravljali naloge za OZN, in pripadnikov mednarodne operacije in misije, ki so bili v določenih situacijah njihovi partnerji. Lokalni civilni strokovnjaki po mnenju intervjuvancev mnogokrat naj ne bi bili kompetentni za opravljanje nalog. Seveda pa najverjetneje pomembno vlogo igra tudi odnos in slaba kompatibilnost med civilnim in vojaškim delom ter zavračanje prvih s strani drugih. To velja še posebej v primeru, ko so bili civilisti pri nekaterih projektih vojaškemu osebju nadrejeni. Konkretno opazke so se pojavile tudi v odnosu do Skandinavcev, ki naj bi imeli v svojih kontingentih preveč civilnih akterjev, raznih strokovnjakov, rezervistov, gasilcev, policistov in drugih. **Visoka številčna prisotnost civilnega dela naj bi slabila vojaško kulturo in vplivala na način dela,** s čimer so se skandinavski kontingenti oddaljili od ostalih, vojaško popolnjenih. Kot nasprotje naj navedem pripadnike hrvaških OS, s katerimi naj bi Italijani odlično sodelovali, saj so bili v njihovih očeh zaradi nedavno končane vojne 'pravi borci' (Intervjuvanec 6).

Pripadniki Slovenske vojske

Glede odnosov med spoloma v večini primerov obstajajo pravila, tako imenovani hišni red baze, ki velja za vse pripadnike v bazi. Praviloma ga postavi vodilni narod oziroma OS države, ki je v določeni bazi najštevilčnejša in zagotavlja logistiko. V večini primerov gre zgolj za ločene spalne in toaletne prostore. Pojavljajo pa se tudi izjeme, na primer MOM SFOR v BiH (Butmir), ko pravila baze menda niso opredeljevala ločevanja med spoloma in so lahko moški ter ženske prehajali med prostori, na obisk pa je lahko prišla tudi družina.

Glede druženja ni težav, ampak intimnih odnosov ne sme biti. To je naše nacionalno pravilo. Takšna so pravila za SV in tudi za ZDA. Če subjektivno pogledamo, vedno pripadniki čudno gledajo, če se pripadnica ene narodnosti druži s pripadnikom druge. Na misiji si pač izoliran oziroma naj ne bi bilo intimnosti. Takoj ko se dva dosti družita, jih 'označijo', saj vojaško okolje podpira govorice. (Intervjuvanec 23)

Nadalje imajo nacionalne OS tudi svoja pravila glede odnosov, vendar pa tudi na tej točki obstajajo razlike med MOM. Tako je na primer v operaciji KFOR na Kosovu sedemnajsti kontingent postavil pravilo, da se ženske ne smejo družiti s pripadniki italijanskih in drugih kontingentov, razen v spremstvu vsaj enega moškega iz slovenskega kontingenta. Tovrstna diskriminacijska pravila so sicer prej izjema kot pravilo in načeloma izvirajo iz konkretnih dogodkov oziroma situacij, ki po mnenju poveljnika slabijo kohezivnost enote in ogrožajo izvedbo nalog.

Tukaj lahko pišeš pravila, dela pa se malo po svoje. Leta 2007 je bil malo problem pri Slovencih, pa je poveljnik prepovedal druženje Slovenk z Italijani. Oni so osvajalci, pihajo na dušo...pri nas to ni tako. Američani imajo pa tako ali tako vse skupaj prepovedano. Sem gledal nek film, kjer so povedali, koliko Američank pride nosečih z misije. (Intervjuvanec 44)

Kljub strogim pravilom prihaja do stikov med spoloma, ki večkrat prerasejo meje dovoljenega.

Posebno težavo glede podrejanja vojaški avtoriteti predstavljajo civilni funkcionalni strokovnjaki. Slednji so sicer posebnost Slovenske vojske, saj druge OS članic Nata takšnega sistema vključevanja civilistov v vojaško strukturo na najnižji taktični ravni ne poznajo. Se pa postavlja vprašanje, v kolikšni meri se od civilistov lahko pričakuje podreitev vojaškim pravilom, saj slednji ne nosijo uniforme in ne pripadajo vojaški organizaciji.

Naši so naredili interna pravila za KFOR. Rekli so, da mora biti vsaka pripadnica SV v družbi z enim od pripadnikov SV, potem pa se lahko družita z drugimi, ampak vedno v paru. To je bilo sprejeto. Vseeno pa si je ena izmed civilnih funkcionalnih strokovnjakinj našla moža med Italijani. (Intervjuvanec 49)

Praviloma so pravila glede odnosov med spoloma postavljena dokaj ohlapno, saj se predvideva, da pripadniki jasne norme in vedenje o sprejemljivem obnašanju prinesejo iz lastne vojaške organizacije. Vseeno pa prihaja do razlik med vojskami, ki imajo v svojih vrstah ženske, in tistimi, ki jih nimajo ali je njihovo število zelo skromno. Slednji ne ponotranjijo vzorca odnosov med spoloma v delovnem okolju in tako občutijo zbeganost in velikokrat podležejo napačnim interpretacijam ali se odzovejo v nasprotju s pričakovanim ter z zaželenim odzivom.

Razlika se pojavlja tudi v doslednosti upoštevanja pravil glede odnosov med spoloma. Med pripadniki krožijo različne zgodbe o sankcioniranju pripadnikov, ki so kršili ta pravila. Tako naj bi večina držav dva pripadnika, ki se zapleteta v intimno razmerje, ne glede na njuno nacionalnost, takoj poslala domov. Nekateri pa gredo še korak dlje in tovrstna razmerja opredeljujejo kot kazniva dejanja, kar pomeni, da so posamezniki podvrženi pravnim sankcijam.

Druženja potekajo, ampak vse ostalo pa je prepovedano. Nekatere države so precej bolj rigorozne kot druge. Na primer v BiH so Američani kakšnega tudi v zapor spravili zaradi »preveč druženja«. Na primer Skandinavci pa tega sploh niso smatrali kot problem. (Intervjuvanec 57)

Pri tem naj poudarim, da prepovedani niso zgolj intimni odnosi med pripadniki in pripadnicami znotraj baze, ampak tudi z lokalnim civilnim prebivalstvom. V bazi je namreč precej civilnega osebja, ki opravlja določene podporne funkcije, prav tako pa imajo na nekaterih MOM (na primer v BiH, Sarajevo) pripadniki priložnost preživljanja prostega časa izven baze. Ravno operacije v BiH so poznane kot problematične zaradi pogostih razmerij med pripadniki MOM in lokalnimi ženskami, ob tem se je v tem kontekstu že pred leti začelo izpostavljati vprašanje spolnih bolezni in prenosa le-teh v domače okolje (predvsem na žene/partnerke).

Kot vidimo, odnosi med spoloma izhajajo iz nacionalne kulturne, vrednot in sprejemljivega vedenja. Na tej točki lahko zaključim, da se za OS kot radikalen primer sankcioniranja neprimernih dejanj največkrat pojavljajo ZDA.

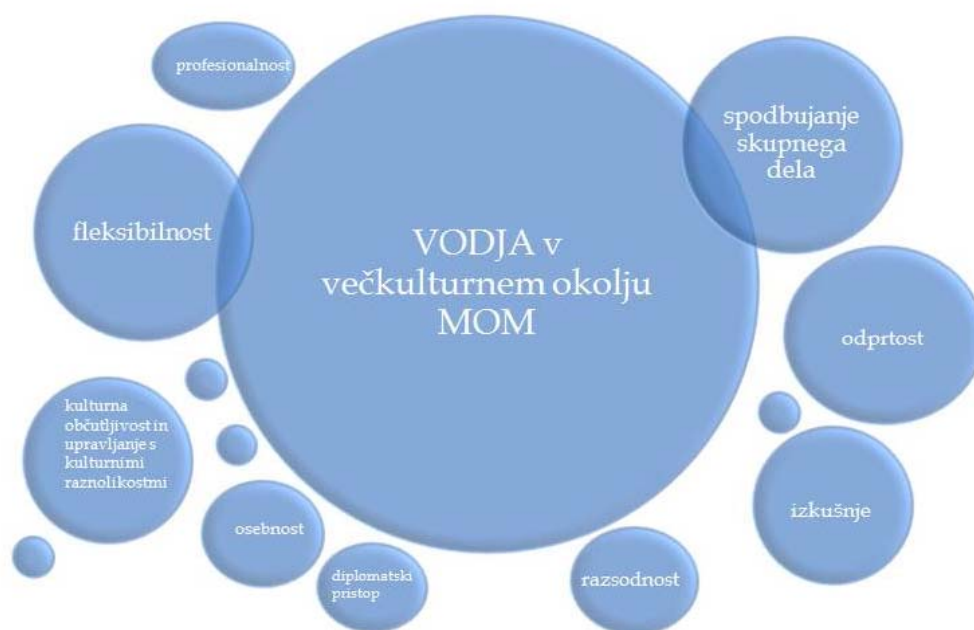
8.4 Sorodnost vojaških organizacijskih kultur

8.4.1 Vojaško vodenje v okolju mednarodne operacije in misije

Pripadniki italijanskih OS

Na podlagi intervjujev s pripadniki italijanskih OS sem identificirala tri temeljne lastnosti vojaškega vodje v okolju mednarodne operacije in misije, in sicer **fleksibilnost**, **spodbujanje skupnega dela s pripadniki drugih OS ter kulturno občutljivost** (upravljanje z nacionalnimi raznolikostmi). Gre torej za dokaj uniformna pričakovanja glede nadrejenih, ki temeljijo na zavedanju pomena in vloge vodstvenega kadra v kulturno heterogenem okolju, kot je MOM. Kot precej pomembni pričakovanji navajajo še odprtost in izkušnje.

Slika 8.1: Značilnosti vodje v kulturno heterogenem okolju – pričakovanja pripadnikov italijanskih OS



Nadalje se kot močan identifikacijski dejavnik kaže pripadnost vojaški organizaciji. Po mnenju pripadnikov jih kljub različnemu nacionalnemu izvoru povezujejo sorodne vrednote in ker ne prihaja do konflikta interesov, delujejo kot del MOM s skupnimi cilji (Intervjuvanec 9). Vojaška organizacijska kultura definira tudi vojaškega vodjo in stil vodenja in se ne razlikuje pretirano glede na narodnost vodje.

Ni pomembno, od kod prihaja tvoj nadrejeni, pomembno je, da prav tako prihaja iz vojaške organizacije in torej z njim deliš skupno vojaško kulturo. Eden na drugega tako gledamo kot kolege, vojake. Če grem malo dlje, bi rekel, da tudi na primer talibane s političnega vidika vidimo kot upornike, medtem ko so iz vojaškega vidika le vojaki. (Intervjuvanec 10)

Večina pripadnikov italijanskih OS vodenje v okolju MOM enači z vodenjem v nacionalnem okolju, pri čemer se pravi vojaški vodja znajde tudi v večkulturnem okolju, ki je nenazadnje še vedno vojaško in deli skupne vrednote ter predvsem cilje. Nekateri sicer izpostavljajo stres, ki se lahko pojavi zaradi podrejenosti vodji druge nacionalnosti, saj so v tem primeru pričakovanja različna, strah pred medkulturnim nerazumevanjem pa velikokrat še večji. Pripadniki pa kmalu po nastopu funkcije na MOM spoznajo, da so tudi nadrejeni drugih OS vojaki in kot takšni so bili podvrženi podobni vojaški socializaciji kot oni sami. Pri vodenju v večnacionalnem okolju pa so bili izpostavljeni naslednji izzivi in viri potencialnih težav:

- kot izziv in nikoli popolnoma premostljiva ovira je bil izpostavljen le jezik; slednji namreč nikoli ne more biti izpopolnjen do perfekcije in tako vedno predstavlja oviro pri prizadevanjih po ubesedenju svojih misli ter idej;
- nadalje se kot izziv omenja jasna opredelitev razmerij in verige poveljevanja, ki v večnacionalnem okolju naj ne bi bila tako preprosta ter samoumevna kot doma; pojavlja se namreč dvojna podrejenost (*dual command*), prav tako pa razmerja z nevladnimi organizacijami in lokalnim okoljem;
- izziv je lahko tudi spol; posebej v vojaški organizaciji, ki v nacionalnem okolju nima veliko ženskih pripadnic, sploh pa ne na vodilnih položajih, medtem ko so pripadniki v okolju MOM naenkrat podrejeni ženski;
- pristop k delu, ki se razlikuje med pripadniki različnih kulturnih okolij, velikokrat, vsaj v prvih tednih, predstavlja izziv; v času MOM praviloma pripadniki sprejmejo različne pristope in se jim prilagodijo; vseeno pa tovrstno prilagajanje zahteva precej časa in energije.

Posebej problematičen je konflikt med vojaškim poveljnikom in političnimi pričakovanji, pri čemer je pomembna velikost države in njena vloga na mednarodnem parketu, ki se nedvomno odraža tudi v okolju MOM. Slednja vpliva na ugled in sprejemanje določenega kontingenta v okolju MOM, k temu pa prispeva tudi

narava nalog in tako imenovana delitev bremena. Države, ki so pripravljene sodelovati v bolj tveganih nalogah, so praviloma veliko bolj cenjene kot tiste, ki imajo obilico nacionalnih omejitev, ki pripadnike OS kažejo v luči »*strahopetcev oziroma tistih, ki se vedno umaknejo, ko gre zares*« (Intervjuvanec 12). Z velikostjo države in s stopnjo njene angažiranosti na določeni MOM pa je povezana tudi percepcija znanja in izkušenosti njenih OS. Manjše države so tako vnaprej opredeljene kot manj izkušene. Politično dogajanje pa je velikokrat tudi vzrok za nejasno razmejitev odgovornosti in pristojnosti na MOM.

Raven skupne vojaške organizacijske kulture odraža tudi občutek povezljivosti oziroma kompatibilnosti s pripadniki drugih nacionalnosti. Pri tem je večkrat izpostavljeno, da so znotraj Nata postopki delovanja in pravila dokaj standardizirani, kar omogoča skupno delovanje brez večjih težav. V okviru drugih regionalnih in mednarodnih organizacij pa tovrstna standardizacija ni dosežena, zato se pojavljajo mnoge ovire že na nivoju notranjega usklajevanja, nadaljujejo pa se v zunanjem delovanju same MOM in doseganju njenih ciljev. Sicer pripadniki italijanskih OS ne definirajo postopkov in pravil kot problematičnih. Po njihovem mnenju je jasno, da organizacija, ki vodi MOM, tudi postavi pravila in postopke, ki jim morajo slediti vse sodelujoče oborožene sile. Seveda pa je v primeru, ko gre za operacijo Nata, delovanje za njegove članice veliko lažje, saj so pravila ponotranjile že v procesu pristopa oziroma v prvih letih članstva.

Prav tako k skupni identifikaciji in sorodnosti vojaških organizacijskih kultur pripomorejo skupna usposabljanja. Slednja so bila izpostavljena kot izjemno pomembna oblika medsebojnega spoznavanja in usklajevanja postopkov ter načina delovanja. Navadno so skupne vaje in usposabljanja med Natovimi članicami predvidena v določenih intervalnih obdobjih, vsekakor pa bi morala biti organizirana pred napotitvijo posameznih članic na MOM. Tovrstni način je namreč optimalen za spoznavanje pripadnikov, ki bodo skupno opravljali naloge v času trajanja rotacije, ko govorimo o mednarodnem poveljstvu, in za doseganje večje usklajenosti enot različnih OS.

Pred napotitvijo na MOM je potrebno pripadnike spoznati, tako bodo osvežili postopke in se hkrati spoznali na neformalni ravni. Posebej v primeru EU sil, saj se ne poznamo dovolj dobro. Sam na primer nisem poznal Slovencev, Čehov,

Madžarov in še nekaterih pred napotitvijo na mednarodno operacijo in misijo.
(Intervjuvanec 5)

Pripadniki Slovenske vojske

Pripadniki SV primerjavi s pripadniki italijanskih OS nakažejo glede vodje v okolju MOM nekoliko drugačne preference. Pomembno je tudi razlikovanje med pripadniki, ki so delovali v večnacionalnem poveljstvu MOM, in med tistimi, ki so delovali znotraj manjše enonacionalne enote. Med prvimi prevladuje mnenje, ki je sorodno pripadnikom italijanskih OS, in sicer o primerljivosti vodenja v nacionalnem in večnacionalnem okolju. Razlike med okoljema tako za vodstveni kader ne predstavljajo večjega izziva. Nadalje pripadniki, delujoči v večnacionalnem poveljstvu, pripisujejo opravljanju vodstvene funkcije naslednje temeljne pomene: strokovnost, znanje skupnega jezika, okolju in situaciji primeren pristop k delu, sposobnost upravljanja z nacionalnimi raznolikostmi in – zajemajoče vse naštet – izkušnje. Kot pomembne lastnosti vodje so izpostavljene še fleksibilnost, odprtost, čustvena inteligenca, kulturna občutljivost, odločnost in suverenost. Predvsem pa sta poudarjena pomen osebnosti in strokovnosti, ki prevladata nad ostalimi kompetencami in značilnostmi.

Pripadniki, ki so naloge opravljali pretežno v lastni enoti in delovali v nacionalnem okolju, kot prevladujoče vodstvene preference izpostavijo predvsem znanje skupnega jezika, izkušnje, upravljanje z nacionalnimi raznolikostmi, postavljanje jasnih prioritet, strokovnost, odločnost, občutljivost in posluh za podrejene. Vidimo torej, da gre za dokaj soroden nabor lastnosti, vendar pa je potrebno poudariti, da enačenje vodenja v nacionalnem in večnacionalnem okolju med pripadniki, delujočimi v nacionalnem okolju, za razliko od tistih v večnacionalnem, ni prisotno.

Nekateri pripadniki so sicer poudarjali pomen pripadnosti vojaški organizaciji in povezovali uspešnost vodenja s skupno vojaško kulturo, medtem ko so drugi vojaškega vodjo v večnacionalnem okolju MOM videli predvsem kot menedžerja.

Moraš biti strokovnjak, pa ne vojaška stroka, ampak stroka menedžmenta ...kako voditi in upravljati neko področje. (Intervjuvanec 49)

Velik pomen so pripadniki dajali tudi osebnosti. Postopki so predvideni in vnaprej določeni, operacionalizacija pa je odvisna od posameznega vodje in njegove osebnosti.

Delo poteka bolj učinkovito, če je večnacionalna struktura. Je pa vedno ena država nosilna. Tista država daje odnosom ton. Glede postopkov in pravil ni bistvenih razlik med operacijo Nata in EU. Nekako poveljnik določa ton dela, čeprav so postopki enaki. Tako se v vodenju pojavljajo le majhne nianse, ki jih da nacionalna značilnost poveljnika. (Intervjuvanec 43)

Če so pripadniki italijanskih OS kot predstavniki dokaj velike in močne države govorili o pomenu politične moči sodelujočih držav in njihove vloge na mednarodnem parketu ter izrazili lasten občutek manjvrednosti v odnosu do nekaterih večjih držav, na primer ZDA ali Velike Britanije, pa pripadniki Slovenske vojske omenjenega vidika sploh ne omenjajo kot problematičnega. Velikost države in njen prispevek v določeno operacijo se sicer pojavi, vendar v pozitivnem kontekstu, torej ne kot del frustracije ali občutka manjvrednosti v odnosu do drugih držav.

Imel sem poveljujoče, ki so imeli zelo jasen pogled na mednarodno okolje. Velik poudarek so dali spoštovanju pripadnikov drugih držav. Jasno so dali vedeti, da je vsak pripadnik zelo pomemben, tudi tisti iz majhnih držav. Poudarjali so pomembnost »zastave in prisotnosti«. V Nemčiji mi je poveljnik rekel, da mu je en Slovenec pomembnejši kot deset Nemcev (od stotih, op.a.), saj ta posameznik prinese s sabo celo državo. Poveljnik me je gledal kot celo državo...zaradi enega pripadnika je imel enajst in ne deset držav. Tudi on potem lahko reče, da ima eno državo več. Velik poudarek je na pomoči manjšim državam, ki nimajo svojih kapacitet. (Intervjuvanec 43)

Pripadniki SV tako ne občutijo posebne zapostavljenosti zaradi majhnosti kontingenta ali lastne države. Prav nasprotno intervjuji pokažejo, da je velikokrat samozavest pripadnikov dokaj visoka in nemalokrat so prepričani v višjo stopnjo lastne usposobljenosti, opremljenosti in v boljšo kvaliteto opravljanja nalog.

Slika 8.2: Značilnosti vodje v kulturno heterogenem okolju – pričakovanja pripadnikov Slovenske vojske: večnacionalno poveljstvo



Slika 8.3: Značilnosti vodje v kulturno heterogenem okolju – pričakovanja pripadnikov Slovenske vojske: nacionalna enota



8.4.2 *Pristop k delu*

Razlike med pripadniki ne bi vezal na države, torej nacionalno pripadnost, ampak na posameznika. Za primer vam dam dva Norvežana, eden je delal od jutra do večera, drugi pa je po nekaj urah izginil. Torej ne gre za nacionalno lastnost, ampak za posameznika. Ne gre toliko za nacionalni karakter kot za osebni karakter. (Intervjuvanec 59)

Vsakdanje delo v večnacionalni delovni skupini za posameznika predstavlja poseben izziv, kljub temu da v primeru vojaške organizacije lahko govorimo o nekaterih sorodnih, pretežno poenotениh postopkih, ki se pojavljajo v večini sodobnih oboroženih sil. Kljub sorodnosti vojaškega načina dela pa na posameznikov delovni ritem vpliva tudi kultura, vrednote in pravila socialnega okolja, iz katerega posameznik izhaja, o čemer je pisala že Tomforde (2007, 160–165). Anketirani pripadniki SV in italijanskih OS so, zavedajoč se vseh razlik in težav pri delu v večkulturnem okolju, v veliki meri naklonjeni le-temu. Med pripadniki SV je 43 odstotkov takšnih, ki bi želeli delovati v mešani enoti, enak (43 %) je odstotek tistih, ki so naklonjeni večnacionalni strukturi baze, vendar pa bi konkretne naloge raje opravljali v enonacionalni sestavi. Le 13 odstotkov pa bi jih živelo in delalo v enonacionalnem okolju. Primerjava med pripadniki z izkušnjami z delom v večnacionalnem poveljstvu in tistimi v nacionalni enoti kaže statistično značilno razliko med preferencami (glej tabelo 8.3). Prvi absolutno preferirajo delo v večnacionalnem delovnem okolju, medtem ko pri drugih odgovori niso v tolikšni meri koncentrirani, mnenja pa so razpršena pretežno med dva odgovora, pri čemer sicer prevladuje delo v enonacionalni enoti in življenje v večnacionalnem okolju baze.

Tabela 8.3: Delo v večnacionalnem okolju

	Če bi lahko izbirali, v kateri od spodaj naštetih enot bi delovali?			Skupaj
	V mešani enoti, s pripadniki različnih OS	V nacionalni enoti, a v skupni bazi s pripadniki različnih OS	V nacionalni enoti in v nacionalni bazi	
Nacionalna enota	30	42	14	86
	34,90%	48,80%	16,30%	100%
Večnacionalno poveljstvo	15	3	0	18
	83,30%	16,70%	0,00%	100%
Skupaj	45	45	14	104
sig	0,001			

Med anketiranimi pripadniki italijanskih OS je 66 odstotkov takih, ki bi želeli delati v večnacionalni delovni skupini, kar nakazuje precej večjo naklonjenost večnacionalnemu okolju kot med pripadniki SV. Nadalje je le 21 odstotkov takih, ki bi želeli delati v enonacionalni enoti in živeti v večnacionalnem okolju baze ter le slabih 6 odstotkov takih, ki preferirajo popolnoma enonacionalno strukturo MOM. Pri tem naj poudarim, da je večina anketiranih pripadnikov italijanskih OS višjih častnikov z izkušnjami z več različnih MOM, kjer so pretežno zasedali položaje v večnacionalnih poveljstvih. Gre torej za kategorijo, ki jo lahko primerjamo s pripadniki SV, ki so delovali v večnacionalnih poveljstvih in med katerimi je prav tako velika večina (83 %) naklonjena večnacionalni strukturi delovnega tima na MOM.

Kot kaže tabela 8.4 je najmočnejši dejavnik vpliva na delo v večnacionalnem okolju MOM tako pri Italijanih kot tudi pri Slovencih znanje angleškega jezika, čemur sledijo socialni stiki med kontingenti različnih narodnosti, nato čin, na zadnjem mestu pa narodnost.¹⁰⁸ Med pripadniki italijanskih OS so vsi naštetí dejavniki precej pomembnejši kot med pripadniki SV.

¹⁰⁸ Dikcija vprašanja je sledeča: Koliko so pomembni naslednji dejavniki za vaše delo na MOM? Anketiranci so pomen vsakega dejavnika ocenjevali na štiristopenjski lestvici, pri čemer je bila 1 najnižja ocena.

Tabela 8.4: Dejavniki, pomembni za sodelovanje v večkulturnem okolju MOM

	Koliko so pomembni naslednji dejavniki za vaše delo na MOM?	ZNANJE ANGLEŠKEGA JEZIKA	SOCIALNI STIKI	ČIN	NARODNOST
Slovenska vojska	N	105	105	104	105
	Mean	3,30	2,67	2,13	1,95
	Std. Deviation	0,71	0,87	1,04	0,94
Italijanske oborožene sile	N	102	103	102	103
	Mean	3,61	3,40	2,66	2,56
	Std. Deviation	0,53	0,70	0,85	0,79

Ker sem z analizo intervjujev identificirala nekatere razlike v percepciji delovanja na MOM glede na zvrst, ki ji intervjuvanci pripadajo (glej tabelo 8.5), so me v primeru italijanskih OS zanimala razlike med zvrstmi.

Tabela 8.5: Percepcija pomena različnih dejavnikov za izvajanje nalog na MOM, med pripadniki različnih zvrsti

Zvrst	Koliko so pomembni naslednji dejavniki za vaše delo na MOM?	NARODNOST	ČIN	ZNANJE ANGLEŠKEGA JEZIKA	SOCIALNI STIKI
Kopenska vojska	N	56	56	56	56
	Mean	2,52	2,63	3,77	3,41
	Std. Deviation	0,79	0,84	0,47	0,63
Letalstvo	N	24	24	24	25
	Mean	2,58	2,88	3,38	3,56
	Std. Deviation	0,72	0,80	0,49	0,65
Mornarica	N	19	18	18	18
	Mean	2,58	2,39	3,56	3,28
	Std. Deviation	0,90	0,92	0,51	0,96

Test ANOVA je bil uporabljen z namenom ugotoviti razlike glede pomena različnih dejavnikov za delo v MOM med zvrstmi. V primeru italijanskih OS je zaznana statistično značilna (sig. = 0,004) razlika v oceni pomembnosti posameznih dejavnikov med zvrstmi zgolj v primeru znanja angleškega jezika. Nadalje primerjalni test tukey's HSD pokaže statistično značilno razliko med kopensko vojsko in letalstvom v primeru vpliva znanja angleškega jezika na delo (sig. = 0,003). Ob tem je pomembno, da velikost vseh treh skupin variira, saj je večina anketirancev pripadnikov kopenske vojske (56), precej manj mornarice (18) in najmanj letalstva (24). Gre torej za precejšnjo diskrepanco med številom anketiranih pripadnikov KOV in letalstva, kar vpliva na zanesljivost rezultata (glej tabelo 8.6 in 8.7).

Graf 8.1: Povprečno znanje angleškega jezika med zvrstmi

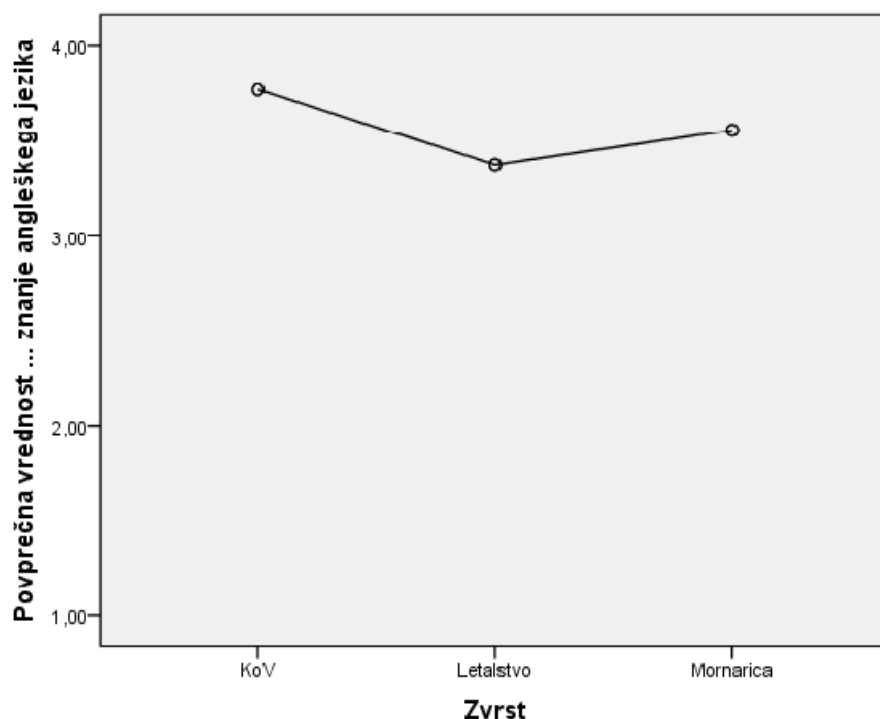


Tabela 8.6: Testiranje razlik med zvrstmi

... znanje angleškega jezika			
Tukey HSD ^{a,b}			
Zvrst, ki ji pripada	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Letalstvo	24	3,3750	
Mornarica	18	3,5556	3,5556
KoV	56		3,7679
Sig.		,370	,255
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.			
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 26,069.			
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			

V primeru SV primerjave med zvrstmi ni mogoče opraviti, vendar pa sem s t-testom ugotovila, da med tistimi, ki so delovali v večnacionalnem poveljstvu, in tistimi v nacionalni enoti ne obstaja statistično značilna razlika v percepciji pomena znanja angleškega jezika, socialnih stikov in čina za delo na MOM, medtem ko v odnosu do pomena narodnosti statistično značilna razlika obstaja ($\text{sig} = 0,025$). Prvi so pomen narodnosti za delo v večnacionalnem okolju MOM ocenili s povprečno oceno 1,5, drugi pa z oceno 2,04.

V nadaljevanju se bom osredotočila na analizo intervjujev.

Pripadniki Slovenske vojske sodelovanje s pripadniki drugih kontingentov ocenjujejo kot izjemno pozitivno, saj ima neposreden vpliv na izvajanje njihovega dela in precepcijo učinkovitosti. V primeru večnacionalne sestave delovne skupine naj bi posamezniki bili bolj motivirani za delo in čutili potrebo po dokazovanju. Vsakdo se namreč zaveda medsebojnega ocenjevanja in dejstva, da ne predstavlja zgolj sebe, ampak tudi Slovensko vojsko in državo. Tako se vsaka napaka, slabo opravljeno delo ali negativen odnos ne pripiše zgolj posamezniku, ampak celotnemu narodu.

Tisti, ki jih je manj, se bolj prilagajajo glede načina dela. Če se prilagodiš, imaš možnost priti do izraza in izpostaviti svoje profesionalno delo. Slovence in naš način dela so sprejeli vsi. Delali smo profesionalno in korektno. Imeli smo veliko prijateljev, ki so nas spoštovali in cenili. Ustvarjali smo dobro sliko o Slovenski vojski in Sloveniji. Povsod na Balkanu se ve, da smo Slovenci pridni.
(Intervjuvanec 60)

Posebno pomembno je delo z ljudmi, torej sposobnost timskega dela, ki je v večkulturnem okolju glavna vrlina. Delo v večnacionalni organizacijski obliki naj bi višalo stopnjo tolerance, saj je nadrejeni druge narodnosti praviloma strpnejši in bolj tolerantni kot v primeru enonacionalne strukture. Potencialno oviro v delovnem procesu predstavlja le uporaba tujega jezika, vendar pa se s tem izzivom srečuje večina in torej le redke, ki jim je angleščina materni jezik, privilegira. Delo v večnacionalnem okolju pa tudi z vidika znanja jezika in komunikacije predstavlja pozitivno izkušnjo, saj se znanje jezika izboljša, hkrati pa so v nekaterih primerih pripadniki opazili izboljšanje komunikacijskih sposobnosti.

Pripadniki, ki delujejo v večnacionalnem poveljstvu, pomembnih razlik¹⁰⁹ v postopkih Nata, EU in OZN niso opazili, je pa težava neupoštevanje teh postopkov s strani nekaterih vojska. Pogoj za uspešno opravljanje nalog in doseganje ciljev MOM v večnacionalni sestavi je namreč standardizacija postopkov in njihovo dosledno spoštovanje, kar je občasno predstavljalo problem. Enako pa se je pokazalo tudi pri samem delu v večnacionalni strukturi, ki zahteva veliko več prilagajanja in terja določeno količino časa za začetno usklajevanje.

Pripadniki, ki delujejo v nacionalni enoti, imajo manj stika z delom drugih pripadnikov, zato so njihove izkušnje predvsem neformalne in temeljijo na opazovanju dela drugih ter občasnem sodelovanju. Njihove ugotovitve se nanašajo predvsem na kulturno pogojen odnos Italijanov do časa. Po oceni pripadnikov SV so ležerni, z delom začnejo kasneje, saj se zjutraj ukvarjajo s športom in spijsjo kavo. Slednje sicer ni družabni dogodek kot v slovenski kulturi, ko pitje kave traja tudi uro ali več, ampak zgolj hiter obred pred delom, navadno opravljen kar stoje. Tudi po kosilu si Italijani vzamejo čas za počitek, vendar pa popoldne oziroma zvečer delajo dlje. Kljub vsemu naštetemu, ki je v nasprotju s slovenskimi navadami, pa so pripadniki italijanskih OS ravno tako opravili vse delo in dosegli cilje.

Italijani delujejo po liniji najmanjšega odpora. Medkulturno sodelovanje z Italijani je na nek način posrečena situacija, saj smo si na nek način podobni, podobno kulturno izročilo, tudi hrana ni tako zelo različna, čeprav je drugačna. To, po čem se razlikujemo, je odnos do časa kot odnos do točnosti. Italijani tega odnosa nimajo. Drugače pa prilagajanje ni bilo težavno. (Intervjuvanec 58)

Pretežno pozitivna izkušnja se pojavlja tako med pripadniki, ki so delovali v nacionalni enoti in zato imeli manj stikov, kot tudi med pripadniki iz večnacionalnih poveljstev.

Vsak narod ima svoj stil in način dela. Meni je všeč italijanski, ker je bolj ležeren. Se dela, a ni stalne napetosti. Francozi pa so navajeni na napetost, gara se brez potrebe in pretirava v delu, ustvarja se panika brez razlogov. Španci so bolj umirjeni, kulturni, ne dovolijo nepotrebne panike, so organizirani in imajo dober

¹⁰⁹ Kar lahko pripišemo tudi dejstvu, da na vseh MOM sodelujejo iste države, med katerimi je veliko članic Nata.

menedžment. Nemci so delavni. Turki so prilagodljivi, njihovo delo je odvisno od tega, kako šef diktira. (Intervjuvanec 60)

Opazno je, da Slovenci v povprečju opravljanje nalog pripadnikov drugih kontingentov ocenjujejo nižje kot svoje. Pripadniki slovenskih kontingentov svoje delo dojemajo kot precej pomembnejše in bolje opravljeno kot delo drugih. Takšno dojemanje je zanimivo, če upoštevamo, da isti pripadniki povedo, kako malo nalog, velikokrat sploh nič, opravljajo skupaj s pripadniki drugih kontingentov. Pri opravljanju izvidniških nalog se sicer srečujejo s pripadniki drugih kontingentov, vendar njihove naloge niso vezane na druge. Je pa precej visoko ocenjena kvaliteta sodelovanja slovenskega kontingenta z ostalimi v bazi, pri tem je pomembna tudi visoka stopnja zaupanja v italijanske kolege.

8.5 Kultura mednarodne operacije in misije

8.5.1 Identiteta in simboli

Pripadniki italijanskih OS

V okolju mednarodne operacije in misije se pojavlja vrsta dejavnikov, ki delujejo kot temelj za oblikovanje skupne identitete med pripadniki različnih OS v večkulturnem okolju. Najpogosteje omenjeni dejavnik so insignije, ki v prvi vrsti delujejo kot vir skupinske identifikacije pripadnikov v odnosu do zunanjega, lokalnega okolja. Posledično pa imajo integracijski učinek tudi navznoter, torej krepijo občutek pripadnosti skupni organizaciji, idejam in ciljem. Nasproti lokalnemu prebivalstvu se pripadniki identificirajo kot skupina: *»Z lokalnim prebivalstvom se nikoli nismo pogovarjali v stilu...'mi Italijani'..., ampak smo bili vedno ... 'mi pripadniki večnacionalnih sil'.«* (Intervjuvanec 7) Skupne insignije so predvsem bela barva vozil in modre čelade oziroma baretke Organizacije združenih narodov, našitki na rokavu uniforme, zastava idr. Nasprotno pa imajo insignije v nekaterih primerih lahko tudi dezintegracijsko vlogo, in sicer kadar gre za močno notranje povezano nacionalno enoto, ki svojo kohezivnost izraža tudi z oznakami na uniformi. Tako zavedno ali nezavedno tudi v okolju MOM krepí notranjo povezanost in na simbolni ravni zavrača vstop ostalih pripadnikov v svojo skupino.

V primeru, ko gre za Natovo operacijo ali misijo, je med pripadniki različnih narodnosti dokaj močna vez, temelječa na pripadnosti zvezi Nato. V primeru, ko gre za sodelovanje držav pretežno evropskega izvora, identiteto predstavlja EU. Četudi pripadniki velikokrat poudarijo, da so v prvih tednih še imeli prevladujoč občutek nacionalne identitete, se slednjemu kmalu pridružijo tudi različne identitete, ki se razvijejo med delovanjem na MOM, in občutek nacionalne identitete potisnejo v ozadje. Po določenem obdobju se predvsem ob stiku z zunanjim okoljem pripadniki identificirajo z MOM, torej kot pripadniki večnacionalnih sil. Seveda pa ob tem ne zanemarijo svoje pripadnosti nacionalnim OS, le da je to začasno izpodrinila neka druga identiteta. Poleg nacionalne identitete in identitete MOM pa ostaja prisotna tudi identiteta posameznika, pripadnika vojaške organizacije.¹¹⁰ Sami pripadniki so tako

¹¹⁰ Vsak posameznik v svojem življenju razvije različne identitete, toda v tem delu govorim le o identitetah, ki jih razvijejo v okolju MOM, oziroma ki so z njim neposredno povezane.

izpostavili obstoj vsaj dveh identitet, *»kot bi imeli dve osebnosti«* (Intervjuvanec 5), torej nacionalne, ki jo povezujejo s pripadnostjo vojaški organizaciji, in MOM.

Pravzaprav sem občutil obe identiteti (op.a. nacionalno in MOM), ker je bila moja enota orientirana na izvajanje nalog, ostale države pa so bile naši bratje. Kljub temu smo bili še vedno Italijani, obstajale so velike razlike med idejami, percepcijo določenih situacij ipd. Mednarodna operacija ali misija sicer združi različne narode, vendarle med njimi še vedno ostajajo razlike. (Intervjuvanec 13)

Znotraj baze se razvije poseben način življenja, ki ga sprejmejo in ponotranjijo vsi pripadniki, ki v tem okolju preživijo določeno obdobje (navadno 6 mesecev). *»Prevladuje večnacionalni duh in pripadnost zaprti skupnosti, pripadniki pa delijo omejen življenjski prostor, način življenja, navade, razmišljanje itd.«* (Intervjuvanec 11).

V Kašmirju sem občutil identiteto mednarodne operacije ali misije, saj je prišlo do resnične integracije v skupnost MOM. Na neki točki sem celo začel zavračati neke vrste redna, obvezna srečanja z italijanskimi atašejem. Počutil sem se kot pripadnik OZN. (Intervjuvanec 6)

Kljub pogosto močnemu občutku pripadnosti skupnosti na MOM, se v nekaterih primerih identiteta MOM razvije manj intenzivno oziroma prevladuje nacionalna identiteta. Intervjuji s pripadniki italijanskih OS so pokazali, da se **tovrstna situacija pojavi predvsem v primerih, ko gre za enonacionalno enoto**. Na mednarodnih funkcijah oziroma v večnacionalnih poveljstvih pa se nasprotno od enonacionalne enote v določenem obdobju po nastopu MOM razvije občutek pripadnosti skupnosti, organizaciji in sami MOM.

Močnejši občutek nacionalne pripadnosti sem imel na Kosovu kot v Afganistanu. Morda zato, ker je bila Kosovo moja prva operacija in sem imel zelo pogoste stike z nacionalno linijo. Zaradi slednjega je bila ves čas trajanja MOM moja prva identiteta nacionalna. (Intervjuvanec 9)

V Libanonu je bila integracija formalnejša (op. a. do neformalne ni prihajalo), saj so bili nenazadnje nacionalni *'task force'* in ni bilo toliko potrebe in priložnosti za neformalno. (Intervjuvanec 6)

Sicer pa so pripadniki izražali nacionalno pripadnost in krepili nacionalno identiteto z organizacijo nacionalnih dni, kar je bil uradni predstavitveni praznik oziroma zabava vsakega kontingenta in na katero so bili povabljeni pripadniki vseh ostalih sodelujočih kontingentov. S tem je dogodek presegel nacionalno dimenzijo in postal uradni povezovalni dejavnik z namenom vplivanja na oblikovanje skupne identitete MOM.

Zanimiv pa je tudi primer, ko je pripadnik kot poveljujoči inštruktor afganistanske enote čutil pripadnost tej enoti.

Nadalje so bili identificirani še nekateri drugi dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje identitete, na primer prehranske navade, ko so, sicer v skupni bazi, Italijani lahko pili vino ob kosilu, medtem ko ga Američani niso smeli. Pomemben del posameznikove identifikacije ne predstavlja zgolj kultura pitja, ampak tudi hrana. Oblikovanje skupne identitete namreč temelji na vzajemnem poznavanju pripadnikov, k čemur poleg formalnih pripomorejo tudi neformalne skupne aktivnosti kotna primer odmori za kavo, skupne večerje, športni dogodki ..., o čemer bom sicer govorila v poglavju o integracijskih mehanizmi.

Pomemben temelj identifikacije predstavljajo tudi skupni cilji v večnacionalnem okolju MOM. Pri tem so parcialni politični interesi sicer lahko negativni dejavnik, zaradi česar je naloga poveljujočega, da še v večji meri zagotovi identifikacijo in zasledovanje skupnih ciljev ob poštenem in nepristranskem deljenju nalog ter bremen.

Vsaka država ima drugačno politično ozadje in razloge za sodelovanje. Pripadniki prihajajo na MOM z različnimi prepričanji, idejami in nacionalnimi omejitvami. Našteto je glavna težava večnacionalnih koalicij. Ko pride do kritične situacije, je težko doseči sporazum o tem katere aktivnosti so nujno potrebne in o tem prepričati vse sodelujoče. Takšne situacije se pojavljajo tako v bojnih kot tudi mirovnih operacijah. (Intervjuvanec 5)

Pri tem igra pomembno vlogo tudi velikost države in njena politična ter gospodarska moč, kar je precej relativno. Kot navaja intervjuvanec, je celo Italija s strani nekaterih (npr. ZDA) dojeta kot majhna in manj pomembna država. Z velikostjo pa naj bi bila povezana tudi percepcija izkušenosti med pripadniki OS večjih držav. Izkušnost je seveda rezultat dolgoletnega sodelovanja na MOM in tudi v bojnih operacijah.

Slednje deluje kot močan identifikacijski dejavnik. Deljenje bremena boja proti nasprotniku, sodelovanje na taktični ravni ali zgolj skupna izkušnja povezujejo pripadnike različnih narodnosti. Pri tem imajo visoko ceno tisti, katerim nacionalne omejitve dovoljujejo sodelovanje v bojnih akcijah, medtem ko so ostali 'drugorazredni' pripadniki mednarodne operacije in misije.

Italija ne sodeluje v operaciji *Enduring Freedom* (EF), ampak le v *International Security Assistance Force* (ISAF). Neki častnik ameriških OS mi je očital, da se Italijani ne borimo, s čimer se nisem strinjal, saj smo delovali v OMLT in bili dnevno v nevarnosti. Američan je potreboval nekaj mesecev, da je dojel, da se vendarle tudi Italijani borimo. Šele s tem smo si pridobili njegovo spoštovanje. S podobno težavo se soočajo pripadniki Slovenske vojske, saj imajo nacionalne omejitve, ki jim preprečujejo bojne akcije. To pa je razlog, da v očeh pripadnikov ostalih OS niso 'pravi' vojaki. (Intervjuvanec 12).

Povezanost in skupna bojna identiteta pa se med pripadniki razvije tudi, ko delijo skupno izkušnjo izgube pripadnika. Smrtne žrtve in izkušnja z reševanjem ranjenih soborcev je močan povezovalni dejavnik ne glede na nacionalno pripadnost. »Ko si daleč stran od doma, je vse veliko bolj boleče in težavno kot v varnem zavetju doma.«(Intervjuvanec 8)

Pripadniki Slovenske vojske

Velika večina pripadnikov čuti dokaj močno pripadnost MOM. Slednje se odraža tudi v odnosu do lokalnega okolja, saj pripadniki MOM navzven nastopajo enotno. Lokalno okolje praviloma (izjema so na primer MOM na Balkanu) ne ločuje med državami, ampak vse pripadnike sprejema kot predstavnike MOM. V povezavi s tem se med pripadniki razvije občutek pripadnosti organizaciji (največkrat Natu, EU ali OZN) oziroma identiteta MOM. Za oblikovanje identitete so med pomembnimi dejavniki skupni simboli in percepcija lokalnega prebivalstva.

V bazi (op. a. se identificiram) kot pripadnik SV, navzven pa absolutno kot pripadnik Euforja. Ne gre za to, da bi zastopal barve kogarkoli, ampak da deluješ korektno, da ne umažeš imena SV. Identifikacija se nanaša bolj na samo vojaško organizacijo... kot na Slovenstvo. (Intervjuvanec 19)

Vendar pa je potrebno upoštevati, da pripadniki nimajo zgolj insignij organizacije (Nato, EU, OZN...), ampak tudi nacionalne. Nacionalna pa je tudi uniforma.

Opazno pa je odstopanje glede občutka pripadnosti MOM med pripadniki, ki so delovali v enonacionalni enoti, in tistimi, ki so delovali v večnacionalnem poveljstvu. Slednji so v večji meri izrazili občutek identifikacije z MOM, medtem ko so prvi večjo pripadnosti občutili do lastne vojaške organizacije. Pri tem ima pomembno vlogo tudi sodelovanje s pripadniki drugih OS v bazi, ki je v primeru enonacionalne enote manj pogosto. Tako se stiki reducirajo zgolj na neformalno druženje, s čimer se možnost vzajemnega spoznavanja zmanjša, kar pa vpliva tudi na občutek pripadnosti skupni MOM. S tem povezana je tudi **predanost skupnim ciljem**, ki je v primeru dela v večnacionalnem poveljstvu precej močnejše prisotna. Delo namreč vpliva na oblikovanje medosebnih odnosov in na gradnjo zaupanja.

Posameznik predstavlja kontingent in slovenskega vojaka v tem kontingentu – sebe. Vedno sem poskrbel, da sem bil prepoznaven ...tako so vsi vedeli, da sem Slovenec. Moraš pa za to marsikaj narediti. Moraš biti odprt, prijateljski, realizirati obljubljeni itd. Biti moraš verodostojen partner pri sodelovanju s tujci. Ko dobiš to zaupanje, so ti odprta skoraj vsa vrata. (Intervjuvanec 18)

Močna povezava med pripadniki temelji tudi na pripadnosti vojaški organizaciji, ki naj bi bile v temelju sorodne. Predvsem v odnosu do zunanjega okolja pripadniki različnih vojsk, delujočih na MOM, čutijo povezanost, temelječo na pripadnosti vojaški organizaciji, kljub temu da gre za nacionalne oborožene sile. V tem kontekstu so torej nacionalne raznolikosti presežene, saj je močnejši občutek pripadnosti skupni organizaciji, in sicer oboroženim silam. Pripadnost slednjim in občutek povezanosti pod zastavo MOM torej predstavljata dejavnik identifikacije.

Vojaške organizacije so iste. Vojska kot sistem je v vsaki državi v istih okvirjih, enako deluje in vsi v uniformah se isto obnašajo. Prej ni bil nikoli toliko časa v tujini, sedaj pa je ugotovil, da je način obnašanja ter razmišljanja isti, samo oznake na uniformah so drugačne. (Intervjuvanec 29)

Ob tem je pomemben tudi občutek izgubljanja socialnih identitet, ki so oblikovale posameznikovo življenje pred odhodom na MOM, kjer se pripadniki identificirajo z nacionalno zastavo, zastavo lastnih OS, zastavo vodilne organizacije in še s čim ter

lahko pride do občutka zmanjšanja pomena v domačem okolju pomembnih identitet. V tem primeru lahko predstavljajo za posameznika vse te identitete v večji meri breme kot povezovalni dejavnik.

Tam osebno identiteto izgubiš, tebe ni! Če narediš 'sranje', nisi to ti, ampak država – slovenski vojak. Če je to v Afganistanu, ne boš niti slovenski vojak, ampak pripadnik ISAF – če si ameriški vojak, potem te mogoče ločijo od drugih. To je odvisno od države izvajanja MOM. V ISAF je takšen odnos zaradi Afganistancev, ki se niti sami ne identificirajo s svojo državo, kaj šele, da bi druge videli kot pripadnike različnih držav. Ljudje te gledajo skozi MOM. Na Kosovu si KFOR, ne toliko Nato. Če si zelo dober (npr. Slovenci na Kosovu), te spet gledajo skozi tako imenovana nacionalna očala. (Intervjuvanec 44)

8.5.2 Vodenje in poveljevanje kot del kulture mednarodne operacije in misije

Pripadniki italijanskih OS

Če upoštevamo različne opredelitve pomena vodenja, naj bi se slednje razlikovalo glede na organizacijsko obliko, okolje, v katero je organizacija postavljena, kulturno raznolikost njenih članov ipd. Raziskava med pripadniki italijanskih OS kaže, da velik del intervjuvancev večkulturno okolje MOM ne dojema kot posebne okoliščine, ki bi zahtevale specifične vodstvene pristope. Dokaj pogosto je bilo mnenje, da je vodenje v nacionalnem okolju sorodno tistemu v mednarodnem okolju. Ob tem pa se kaže stališče o podobnosti vojaških organizacij, torej o določenem tipu vodenja, ki je prisoten v vseh sodobnih vojskah. Ob stiku teh tako naj ne bi prihajalo do večjih težav, saj je navsezadnje vodenje enonacionalne ali večnacionalne enote na MOM precej podobno. V vseh primerih veljajo točno določena pravila, lastna večini vojaškim organizacijam, ne glede na narod ali kulturo.

Današnji poveljniki vedo, da bodo na neki točki v svoji karieri morali na mednarodno dolžnost na mednarodno operacijo in misijo. Zato se častniki usposabljaajo za delo v mednarodnem okolju. Zanje tako ni nobene razlike med delom v nacionalnem, torej enokulturnem okolju, ali večnacionalnem to je večkulturnem okolju. (Intervjuvanec 13)

Obstajajo pa tudi nasprotniki tovrstnega razmišljanja, ki vodenje v večnacionalnem okolju MOM dojemajo kot vir stresa tako na strani vodje kot tudi podrejenih. Po eni strani so slednji postavljeni v novo okolje, kjer so podrejeni tujemu poveljniku/ci, ki predstavlja vir avtoritete in zahteva spoštovanje, nadalje ta poveljnik/ica prihaja iz drugačnega kulturnega okolja, kar intenzivira občutek negotovosti glede njegovih oziroma njenih pričakovanj. V primeru, da je nadrejena ženskega spola, lahko za pripadnike, ki v nacionalnih OS niso navajeni dela z ženskami, predstavlja njena prisotnost dodaten stres, ki izhaja iz občutka negotovosti glede primerne ravnanja in odnosa do nje. Če pripadnik spolnih vlog nima razdelanih v domačih OS, nima vzorca, po katerem naj bi se obnašal, kar zanj predstavlja negotovo situacijo. Vojaška organizacija pa je v osnovi močno birokratizirana in nagnjena k izogibanju negotovim situacijam, pri čemer naj bi bili postopki in pravila posamezniku rutina.

Stresu zaradi dela v večnacionalnem okolju pa niso podvrženi le podrejeni, ampak tudi vodja, ki je postavljen v okolje MOM, kjer se zlivajo različne kulture, vrednote in mentalitete pripadnikov. Pri tem mora poveljnik učinkovito krmariti med nacionalnimi in političnimi interesi lastne ter ostalih sodelujočih držav, med interesi organizacije, v okviru katere se izvaja MOM, in potrebami, posebnostmi, interesi, težavami... podrejenih enot ter pripadnikov. Za zagotovitev učinkovitega dela in doseganje ciljev so na MOM potrebna jasna hierarhična razmerja znotraj strukture MOM, in sicer ne glede na nacionalnost pripadnikov na posameznih položajih. To pa velikokrat ni izvedljivo, saj po besedah intervjuvancev politike, tako nacionalne kot mednarodne, močno vplivajo celo na izvajanje nalog na taktičnem nivoju.

Razmerja in poveljevanje ter kontrola bi na mednarodni operaciji ali misiji morala biti preprosta ter jasno določena. Žal pa velikokrat ni tako, razlog pa so politični interesi držav, katerih implikacije se nemalokrat odražajo na taktični ravni. (Intervjuvanec 10)

Nadalje se med pripadniki na MOM kažejo nekatere razlike v hierarhičnih razmerjih. Prva je povezana z velikostjo kontingenta. V večjih nacionalnih kontingentih so odnosi med častniki, podčastniki in vojaki zgolj odslikava odnosov v domačem okolju. V primeru, da je sredstev dovolj in je baza velika, se oblikujejo tudi častniški klubi ali pa je v primeru prostorske stiske zanje rezerviran vsaj kotiček v enem od lokalov v bazi in v skupni jedilnici. Praviloma sicer ni posebnih pravil, ki bi prepovedovala druženje pripadnikov različnih činov, vendar se to dogaja redkeje. Nasprotno pa v manjših kontingentih pogosteje prihaja do komunikacije in neformalnih medosebnih odnosov med pripadniki različnih ravni. Tudi skupno preživljanje prostega časa pripadnikov različnih činov je bolj pogosto.

Med čini ni razlik. Vseeno pa ne boste v lokalu videli vojaka govoriti s polkovnikom. Slednji o prvem nima slabega mnenja, vendar pa se ne bo družil z njim v prostem času. Seveda pa je odvisno od situacije. Nimajo pa odnosi med čini nobene zveze s siceršnjimi medkulturnimi stiki in odnosi. (Intervjuvanec 9)

Delo v večkulturnem okolju MOM je tako za podrejene kot nadrejene precejšen izziv, med drugim tudi zaradi želje po čim uspešnejšem in kvalitetnejšem opravljanju dela in s tem povezanim 'pridobivanjem cene' v očeh pripadnikov drugih kontingentov. Pripadniki se namreč zavedajo, da so v večnacionalnem okolju precej bolj

izpostavljeni objektivnemu ocenjevanju svojega dela, zato težijo k doseganju čim boljših rezultatov. Hkrati pa se zavedajo, da njihovo delo ne predstavlja niti njih niti vojaške organizacije, katere del so, ampak predvsem njihovo domovino.

Pripadniki Slovenske vojske

Intervjuvanci, ki so delovali v okviru nacionalne enote in so imeli manj pogoste formalne stike s pripadniki drugih kontingentov, ugotavljajo, da med poveljnikom lastne ali druge narodnosti pravzaprav ni večjih razlik. Večina jih sicer neposrednih stikov z nadrejenim druge narodnosti ni imela, kljub temu pa menijo, da to ne bi bila težava. Nekateri so celo mnenja, da je velikokrat delo pod poveljujočim druge narodnosti prednost, saj omogoča pridobivanje novih izkušenj in drugačen pogled na delo. Prav tako naj bi tujci bili bolj izkušeni od poveljnikov SV.

Ni pomembna narodnost, pomemben je odnos, vzajemno spoštovanje, znanje ..., ki ga izkazuje nadrejeni s svojimi usmeritvami. (Intervjuvanec 24)

Pripadniki, ki so zasedali položaje v večnacionalnem poveljstvu, se zavedajo tako pozitivnih kot tudi negativnih vidikov vodenja tujcev ali nadrejenih po nacionalni liniji. Izražena je bila preferenca do tujega poveljnika, saj mednacionalno sodelovanje omogoča pridobivanje novih znanj, predvsem na področju rabe skupnega jezika. Hkrati pa je jezik tudi tisti dejavnik, ki govori v prid nacionalnemu poveljniku, saj v tem primeru ne prihaja do težav oziroma komunikacijskega šuma. Splošna ugotovitev je, da se z menjavo poveljujočega v bazi dejansko menja mentaliteta in način dela vseh v bazi. S tem se potrjujejo ugotovitve pripadnikov iz nacionalnih enot, da je posebej pomembna poveljnikova osebnost in njegov pristop k delu. Težava se pojavi le v primeru, ko poveljnika vodijo nacionalni interesi, ki predstavljajo prioriteto v procesu sprejemanja odločitev. Hkrati pa lahko pride do razlikovanja med lastnimi enotami in ostalimi.

Pripadniki slovenskih kontingentov so kot posebnost večnacionalnega okolja izpostavili tudi hierarhijo v posameznih oboroženih silah. Ugotavljam, da v Slovenski vojski, posebej v določenih enotah, obstajajo manj stroga hierarhična razmerja kot v drugih OS, na primer italijanskih, britanskih, madžarskih... Vendarle pa v vseh OS

obstajajo določena pravila glede medosebnih odnosov, ki so povezana s posameznikovim položajem. Pri tem je potrebno upoštevati razliko med velikimi in majhnimi kontingenti. Manjši kontingent je prisiljen k intenzivnejši interakciji med pripadniki vseh ravni, saj posameznik nima tolikšne izbire na svojem nivoju. Pripadniki slovenskih kontingentov na MOM UNIFIL so posebej izpostavili prostorsko omejenost, saj v bazi Tibnin ni bilo prostora za ločevanje in postavljanje častniških, podčastniških ter vojaških klubov. Tako so bili vsi kontingenti, tudi tisti večji, prisiljeni k druženju na vseh ravneh. Sicer za Italijane, ki predstavljajo največji kontingent, velja strožja hierarhija, v kateri je častnik '*alfa in omega*', kot so se izrazili pripadniki slovenskega kontingenta, še strožjo hierarhijo pa je moč opaziti v turških OS. Formalnejši, če ne že spoštljivejši odnos italijanskih podčastnikov in vojakov do nadrejenih se kaže tudi v pozdravljanju. Poveljnik enega od slovenskih kontingentov je namreč poudaril vojaško kulturo Italijanov, ki vedno pozdravljajo vse častnike, tudi tuje, pa čeprav ne poznajo njihovih činov. Tega pri slovenskih pripadnikih skorajda ni zaznal. Sicer pa je po njegovih besedah rešitev za nepoznavanje činov sledeča: *»Upoštevati je potrebno, da praviloma čin rase s sivino las«* (Intervjuvanec 58).

8.5.3 *Lingua Franca*

Poznavanje skupnega jezika je v okolju MOM pomembno tudi, zaradi doseganja skupnih delovnih ciljev, oblikovanja neformalne mreže in občutka pripadnosti, torej deluje kot sredstvo integracije (Intervjuvanec 5). Predstavlja enega izmed temeljev, na osnovi katerega se oblikuje skupna identiteta. Odlično znanje angleškega jezika, ki omogoča strokovno komunikacijo, je po mnenju 60 odstotkov pripadnikov SV in 82,6 odstotkov pripadnikov italijanskih OS vir moči in vpliva med pripadniki MOM ter pot k lažjemu doseganju delovnih ciljev in k lastnemu uveljavljanju v delovnem okolju.

Pri sporazumevanju je potrebno upoštevati tako poznavanje slovnice in besedišča kot tudi specifiko govora angleškega jezika v različnih jezikovnih skupinah. Za vsak jezik je značilna posebna intonacija in melodija, pri čemer so po mnenju pripadnikov slovenskih kontingentov v UNIFIL, ki so sodelovali s pripadniki iz Gane, posebej melodični afriški jeziki, kar otežuje razumevanje. Izgovorjava angleškega jezika se razločuje glede na jezikovno skupino, iz katere govorec izhaja. Pri tem lahko angleško slovnico obvlada še tako dobro, pa bo njegova izgovorjava težko razumljiva za pripadnike neke druge jezikovne skupine. Izjema niso niti angleško govoreči pripadniki, ki sicer tekoče obvladajo angleščino in jim besednjak ne povzroča težav, vendar pa je njihovo narečje ostalim udeležencem MOM velikokrat težko razumljivo. Vseeno pa imajo praviloma večjo neformalno moč tisti, ki govorijo tekočo angleščino, tudi če niso nič večji strokovnjaki od ostalih. O tem so v kontekstu izzivov in težav spregovorili tako pripadniki italijanskih OS kot tudi Slovenske vojske.

Pripadniki italijanskih OS

Vsi tisti, ki jim angleščina ni materni jezik, imajo težave tako z razumevanjem kot tudi z ubesedenjem svojih idej. Pri tem je največji izziv skupno delo. Slednje se najpogosteje pojavlja v poveljstvih in veliko manj v podrejenih enotah, čeprav je tudi v slednjih poznavanje skupnega jezika pomembno.

Če je tvoje poznavanje angleškega jezika slabo, je takšen tudi tvoj besednjak in torej poznaš ter uporabljaš zelo omejeno število besed. Ker pa je dialog most med pripadniki različnih narodnosti, je uporaba skupnega jezika nujna. Sicer se drug drugemu lahko le smehljamo. Seveda lahko ustvarimo dobre odnose tudi z uporabo drugih načinov, na primer skupnih vrednot..., vendar pa to pride v poštev

le pri neformalnih odnosih, saj je za formalne potrebno skupno sredstvo komunikacije – jezik. (Intervjuvanec 9)

Kot največjo težavo večina pripadnikov izpostavlja ravno nezmožnost izražanja delovnih zahtev v uradnem sporazumevalnem jeziku in s tem povezano nezmožnost konceptualizacije idej, kar vpliva na njihovo operacionalizacijo na terenu. Pri tem je v podrejenih enotah izvajanje nalog sicer enonacionalno, vendar pa mora med njimi, v izogib podvajanju in poseganju na območje delovanja drugih enot, obstajati intenzivna komunikacija.

Pomen znanja skupnega jezika sem s preučevanjem SV sicer lahko opazovala le na primeru kopenske vojske, s preučevanjem italijanskih OS pa se je predmet preučevanja razširil še na letalstvo in mornarico. Obe zvrsti sta sicer bili skromno zastopani, pa vendar dovolj za oblikovanje nekaterih zaključkov. V primeru mornarice je jezik izpostavljen, kljub temu da delo poteka v nacionalni sestavi posadke ladje. Sodelovanje se namreč pojavi na ravni flote, ko navadno pazijo, da so združene ladje in njihove posadke glede na sorodnost jezikovnih skupin, iz katerih izhajajo.

Obvladovanje skupnega jezika je navadno težava, zato izbira pripadnikov, ki bodo napoteni na MOM, med drugim temelji na znanju angleškega jezika. Veliko pripadnikov bi se namreč želelo udeležiti MOM, vendar pa je potrebno poznavanje skupnega jezika. V primeru, da ne govorijo angleškega jezika, se lahko sporazumevajo zgolj s Španci. Res pa je, da navadno skupaj delujejo 'pari ladij, ki se razumejo', na primer Italijani in Španci, Nemci in Nizozemci itd. (Intervjuvanec 7)

V letalstvu se odnos do pomena jezika ne razlikuje posebej od ostalih dveh zvrsti, saj so intervjuvanci izpostavili stres, katerega vir sta nezadostno znanje angleškega jezika in občutek negotovosti v okolju MOM. Kot poseben problem so bili izpostavljeni pripadniki OS novih članic Nata, med katerimi naj bi bilo prisotno slabo poznavanje jezika in terminologije, s čimer negativno vplivajo na skupno delo v okolju MOM. Za nadaljnje razumevanje je pomembno izpostaviti, da so bili pripadniki SV večkrat podani kot primer dobrega poznavanja angleškega jezika in tudi lokalnega jezika na MOM na območju nekdanje Jugoslavije (na primer v nekdanji jugoslovanski republiki Makedoniji) (Intervjuvanec 5).

Intervjuvani častniki italijanskih OS priznavajo, da je znanje angleškega jezika še posebej slabo med vojaki. To potrjujejo tudi pripadniki slovenskih kontingentov na različnih MOM, ki kot enega večjih težav izpostavljajo nezmožnost komunikacije z Italijani, saj vojaki ne znajo niti angleškega niti kateregakoli drugega jezika. Tako je izjemno koristno, da kateri pripadnik slovenskega kontingenta pozna osnove italijanskega jezika.

Situacija se sicer izboljšuje, saj tudi Italijani v zadnjem desetletju v šolski sistem uvajajo zgodnje učenje angleščine. Prav tako tudi pripadniki slovenskega kontingenta (predvsem častniki) lahko potrdijo, da v italijanskih OS znanje skupnega jezika raste premosorazmerno s činom in položajem, o čemer sem se prepričala tudi sama med svojim obiskom v Libanonu in med izvajanjem intervjujev v Rimu.

Pripadniki Slovenske vojske

Glede na položaj v strukturi večnacionalne MOM in glede na naloge se v interakciji med pripadniki pojavljajo razlike. Pri delu v večnacionalnem poveljstvu MOM je nujno poznavanje angleškega jezika s strani vseh sodelujočih posameznikov. Delo predstavnikov različnih držav je namreč razdeljeno po sektorjih, s čimer je onemogočena komunikacija v maternem jeziku.

Neznanje jezika vodi k temu, da ne moreš opravljati svojega dela. Lahko si strokovnjak, ampak če ne znaš povedati, kaj bi rad, se ne da delati! (Intervjuvanec 46)

Raziskava kaže, da je v večnacionalnem poveljstvu poznavanje angleškega jezika nujno in tudi pretežno prisotno. Obstajajo primeri, ko posamezniki ne govorijo dobro angleško, kar delo precej otežuje. Problematični pa so tudi primeri, ko je v določeni celici prisotnih več pripadnikov neke države in v kombinaciji s slabim poznavanjem angleškega jezika ti velikokrat preklopijo na uporabo maternega jezika. S podobnimi težavami z uporabo skupnega angleškega jezika, se soočajo tudi pripadniki, ki delujejo v nacionalni enoti in imajo praviloma pretežno neformalne stike s pripadniki drugih kontingentov. Pri tem je dokaj pogosto mnenje, da je koristno poznavanje osnov jezika države, ki je vodilna oziroma najmočnejša v bazi. Z znanjem osnov, na primer italijanščine, si namreč posameznik ali enota lahko precej olajša delo in lažje doseže svoje cilje. Vendar pa pogosto prihaja tudi do izkoriščanja dejstva, da

nekateri znajo jezik neke druge sodelujoče države, kar sicer ni problematično, če sta vpleteni le dve državi in se pripadniki obeh OS strinjajo. Težava pa nastopi, če so vpleteni še pripadniki tretje narodnosti, ki jezika ne razumejo, zaradi česar trpi komunikacija, negativni učinki pa se kažejo tako na izvedbi nalog kot tudi pri medosebnih odnosih.

Nekaj težav je bilo, ker smo nekaj dokumentov dobili v italijanskem jeziku, ampak smo odreagirali in povedali, da ne razumemo italijanskega jezika ter da je uradni jezik angleški. Kasneje do tega ni več prihajalo in Italijani so se opravičili. So takoj poskrbeli za angleško kopijo. Mi smo sicer imeli pripadnike, ki znajo italijansko, ampak gre za princip in spoštovanje pravil. (Intervjuvanec 24)

Nespoštovanje pravila, ki predvideva uporabo skupnega jezika je problematično tudi v kriznih situacijah. Jelušič (2007, 40) opozarja na konstantno uporabo maternega jezika v združenem poveljstvu večnacionalne brigade Jugozahod na Kosovu (med leti 2004 in 2006), ko so Nemci uporabljali nemški jezik in Italijani italijanskega. Eden drugega so zgolj informirali o sprejetih odločitvah.

Hkrati pa poznavanje jezika vpliva tudi na neformalne povezave in preživljanje prostega časa, pri čemer so tisti, ki skupnega jezika ne poznajo, dokaj izolirani.

Uradni jezik je angleški, ampak če delaš z Italijani, je velikokrat dobro znati italijansko. Si odpreš kakšna vrata. Je modro, kljub ponosu. (Intervjuvanec 44)

Slabo znanje angleškega jezika se manifestira predvsem med vojaki, malo manj med podčastniki in najmanj med častniki. V času petega slovenskega kontingenta na MOM UNIFIL II, ki je deloval z italijansko enoto iz Gorice, jezik pravzaprav ni predstavljal več ovire, ampak je deloval kot povezovalni dejavnik (Vuga 2010, 562). Pripadniki italijanskega kontingenta v Tibninu so slovenske kolege namreč pozdravljali v slovenskem jeziku. Z enim slovenskim pozdravom 'dobro jutro' je bilo moč doseči nasmeh na obrazu in boljše počutje slovenskih pripadnikov. Zanje je ta pozdrav pomenil veliko več, kot bi morda za nek večji narod, saj Slovenci nismo navajeni slišati slovenske besede na tujem ozemlju in od tujcev.

Med pripadniki Slovenske vojske in italijanskih OS je zaznana zelo močna želja po izboljšanju znanja angleškega jezika, medtem ko je želja po znanju nemškega jezika

močna pri Slovencih, ne pa tudi Italijanih, ki preferirajo francoski jezik (glej tabelo 8.7). Učenje italijanskega jezika je precej bolj cenjeno med pripadniki SV kot obratno, torej učenje slovenskega jezika med pripadniki italijanskih OS.

Tabela 8.7: Znanje katerega jezika bi želeli izboljšati.¹¹¹

	pripadniki SV	pripadniki italijanskih OS
angleški jezik	90%	91%
francoski jezik	32%	69%
nemški jezik	62%	38%
italijanski/slovenski ¹¹²	49%	17%

¹¹¹ Anketiranci so za vsak predlagani jezik odgovarjali z 'da' ali 'ne'.

¹¹² Pripadnike SV sem spraševala ali bi želeli izboljšati znanje italijanskega jezika, pripadnike italijanskih OS pa ali bi želeli izboljšati znanje slovenskega jezika.

8.5.4 Formalni odnosi

Pripadniki italijanskih OS

Med intervjuvanimi pripadniki italijanskih OS je bilo deset takšnih, ki so bili v okviru nacionalne enote na MOM napoteni vsaj enkrat. Enako število jih je bilo vsaj enkrat napoteni na dolžnost v večnacionalnem poveljstvu. Analiza kaže, da je večina imela v času opravljanja nalog v okviru MOM, s ciljem doseganja delovnih ciljev, redne formalne stike z ostalimi sodelujočimi enotami oziroma posameznimi pripadniki. Med njimi je sicer nekaj primerov pripadnikov, ki stikov niso imeli, vendar pa so bili ti napoteni v okviru nacionalne enote in njihovo delo ni zahtevalo nikakršnih stikov s pripadniki drugih kontingentov. Večina napoteni v nacionalne enote pa je vseeno imela redne tedenske ali mesečne delovne stike. V primeru večnacionalnega poveljstva pa so bili stiki dnevni, saj jih je veliko delilo pisarno z več pripadniki drugih kontingentov. Intervjuvanci so omenjali sodelovanje s pripadniki določene države v primeru, da so z njimi sodelovali v več operacijah, sicer so sodelovanje opredelili, kot 'delo z ostalimi evropskimi narodi'. Slednje implicira, da je bilo stikov s pripadniki iz neevropskih držav zelo malo.

Sodelovanje pa ni potekalo zgolj med pripadniki različnih kontingentov, ampak tudi s predstavniki civilnega okolja. Pri tem so omenili tako lokalno prebivalstvo, kot tudi lokalno policijo, oborožene sile in različne lokalne organizacije. Z naštetimi so imeli pripadniki italijanskih OS na določenih MOM redne formalne stike.

Pripadniki Slovenske vojske

Ugotavljam, da obstaja precejšnja razlika v intenziteti formalnih odnosov med pripadniki, ki so delovali v večnacionalnem poveljstvu, in tistimi v nacionalni enoti. Prvi so imeli zaradi narave svojih nalog dnevne formalne stike s pripadniki drugih kontingentov, medtem ko so med drugimi prevladovali neformalni stiki. Formalni so bili vezani na občasne sestanke, ostalo sodelovanje in morebitna vzajemna pomoč pa sta bila vezana na neformalne odnose.

Ob tem ugotavljam, da so se v primeru težav pri delu tako pripadniki v večnacionalnem poveljstvu kot tudi pripadniki v nacionalni enoti obrnili na svoje

kolege po strokovni liniji, ne glede na nacionalnost. V primeru osebnih težav pa so v veliki večini pomoč iskali pri Slovencih, torej po nacionalni liniji.

Pripadnik večnacionalnega poveljstva:

Če je bilo službeno, smo vse rešili znotraj kolektiva (op.a. večnacionalno poveljstvo). Če bi se obrnil na nacionalno pomoč, je verjetno ne bi dobil - vsaj ne strokovne pomoči. Osebnostno pa se obrneš po pomoč na svoje, seveda! Vsak mora vedeti v kateri situaciji se obrneš na svoje in kdaj na druge. (Intervjuvanec 46)

Pripadnik nacionalne enote:

Ja, vedno smo si pomagali. Zgodilo se je, da določena enota ni mogla izvesti kakšne naloge in smo prevzeli mi. Osebnostne težave pa so prepuščene nacionalnim kontingentom. (Intervjuvanec 28)

Na pripadnike SV, saj zato imamo tudi ustrezne službe s sabo. (Intervjuvanec 25)

Na omejenem prostoru znotraj baze je ob dolgotrajnem skupnem sobivanju prav tako poudarjeno prepletanje formalnih in neformalnih odnosov.

8.5.5 Neformalni odnosi

Pripadniki italijanskih OS

Osebnostno menim, da se v okolju MOM mora oblikovati skupina. Potrebno je preživljati določeno količino časa skupaj. Svoje zasebno življenje, kulturo ... moraš prinesiti s sabo v službo. Poznati moraš svoje kolege in soborce, če želiš delo opraviti učinkovito. Sam poskušam graditi na zaupanju in na vzajemnem poznavanju. Ko pride do napetosti, je rešitev v poznavanju svojih sodelavcev ... tudi zasebno. V tem primeru se vsak počuti bolj sproščeno in iskreneje pove svoje mnenje ter morebitne težave, ki jih ima z delom ali vedenjem drugih. Posledično so odnosi boljši. Tako so torej 'pivski večeri', 'pica zabave' ... vsaj trikrat tedensko zelo pomemben del delovanja na MOM. Zatorej je potrebno pri organizaciji delovanja MOM pustiti nekaj prostora za te neformalne aktivnosti. Koristno je tudi na primer skupno gledanje nogometa... (Intervjuvanec 5)

V kontekstu odnosov med pripadniki na MOM prevladuje konsenz o nujnosti neformalnega druženja, ki pomaga krepiti občutek pripadnosti, graditi zaupanje in izboljšati sodelovanje. Četudi imajo vse oborožene sile v domačem okolju jasna pravila, pa so v okolju MOM ta malce fleksibilnejša in prilagojena situaciji.

O svobodi, ki naj je bodo v prostem času deležni pripadniki posameznega kontingenta, sicer odloča vsak poveljnik, vendar pa ni opaziti, da bi kdorkoli omejeval medkulturne stike. Najverjetneje v vsakem kontingentu obstaja določen delež pripadnikov, ki nad neformalnimi stiki niso navdušeni in jih zato niti ne prakticirajo. Za slednje krivijo pomanjkanje prostega časa. Večina pa jih vendarle priznava, da so v okviru vsake MOM določeno količino časa namenili neformalnemu stikom, kot so klepet po kosilu, ob kavi ali čaju, športne aktivnosti in tekmovanja, večerna druženja ipd.

Med intervjuvanimi pripadniki italijanskih OS je bila večina naklonjenih medkulturnemu preživljanju prostega časa, hkrati pa je opazna izbira nacionalne družbe med sicer manjšim, ampak ne nezanemarljivim delom intervjuvancev. Slednji so svoje stike reducirali na oblikovanje skupin znotraj lastnega kontingenta, v krogu katerih so izvajali različne aktivnosti. Zadrževali so se pretežno v nacionalnem klubu, torej prostoru, ki ga pripadniki vsake države opremijo z nacionalnimi simboli in v njem preživljajo določen del prostega časa. Ostali, ki prosti čas namenijo neformalnemu stikom s pripadniki drugih kontingentov, preferirajo **športne aktivnosti** in **družabne**

dogodke, kot so zabave ali zgolj srečanja ob pijači. Slednje so kot zaželen način preživljanja prostega časa navedli domala vsi intervjuvanci. Ena od aktivnosti je organizacija nacionalnega dne, ki ga enkrat v rotaciji organizira vsak kontingent in služi spoznavanju kulture določene države skozi degustacijo hrane in pijače ter spoznavanju njenih državljanov. Nadalje so organizirani pikniki, pri Italijanih tudi večkrat omenjeni *pizza nights*, odmori za kavo, družabne igre idr.

Motivacija za druženje po neformalni liniji je tako oblikovanje prijateljskih vezi med pripadniki, ki so skupaj dnevno opravljali naloge in delili bivanjske prostore v skupni bazi. Sredstvo za vzpostavitev stikov pa je tudi zanimanje za države, iz katerih izhajajo pripadniki drugih kontingentov. Daleč stran od doma namreč večina rada govori o navadah svojega naroda in o njegovih kulturnih značilnostih ter tradicijah. Motivacija za oblikovanje prijateljskih odnosov so tudi posebnosti dela pripadnikov na MOM. Zaupanje je namreč temelj za doseganje ciljev in nenazadnje tudi za preživetje v okolju MOM, najboljši način pridobivanja zaupanja pa je gradnja prijateljskih odnosov.

Vsak vojak se zaveda, da mora biti njegov soborec tudi njegov prijatelj. Pripadniki mednarodne operacije in misije so daleč stran od doma in družine, kar na nek način daje občutek prijateljstva in 'bratstva'. (Intervjuvanec 8)

Rezultati neformalnega sodelovanja se med drugim zrcalijo tudi v sodelovanju pri izvajanju določenih nalog, ki sicer formalno niso predvidene. Slednje se pojavlja na primer pri inženirskih delih, ko prihaja do delitve materiala, kadar ga ena od enot potrebuje, in pomoči pri gradnji, kadar nek kontingent strokovnjaka ima, drugi pa ne.

Pripadniki Slovenske vojske

V večnacionalnem okolju je potrebno upoštevati kulturno raznolikost sodelujočih narodov. Na MOM prihaja do stika zelo različnih kultur, nerazumevanje in konflikti pa se lahko pojavljajo že med geografsko sorodnimi narodi, kot so Italijani in Slovenci. Določene izkušnje, ki se niso pojavljale zgolj pri enem, ampak pri več kontingentih, že nakazujejo kulturne posebnosti, ki vplivajo na interakcijo med pripadniki oboroženih sil na MOM. Zanimivo je, da se pripadniki slovenskih kontingentov večinoma prilagodijo situaciji, se poglobijo v posebnosti posameznega naroda ter poskušajo komunicirati skladno z njihovimi navadami in običaji. Pri tem gre predvsem

za razumevanje in upoštevanje govornice telesa, posebnosti govora, predanosti določenim nalogam, odnosa do neformalne interakcije idr. Pripadniki slovenskih kontingentov v UNIFIL so pokazali dobršno mero empatije in pozornosti, saj so o vsakem narodu lahko povedali glavne posebnosti, po katerih se je razločeval od slovenskih navad in navad ter običajev drugih prisotnih narodov.

Vendarle pa so kulturne posebnosti posameznih narodov lahko predstavljale tudi oviro za neformalno interakcijo. Pripadniki slovenskega kontingenta v Libanonu so opazili, da na primer Ganci ne želijo sprejeti povabila na pijačo, če vedo, da ga bodo težko vrnili. Tovrstno ravnanje je morda sprva dajalo vtis, da so Ganci vzvišeni in ne želijo stikov s pripadniki drugih kontingentov. Takšno razumevanje njihovega ravnanja bi lahko povzročilo veliko slabe volje, če ne celo konfliktov, tudi med pripadniki drugih kontingentov. Pomembno je bilo torej razumevanje ozadja tovrstnega ravnanja, ki je izviralo iz slabe finančne situacije, nikakor pa ne iz nadutosti posameznikov. Na ta način se tudi skozi neformalno interakcijo manifestirajo razlike med situiranostjo in položajem predstavnikov različnih držav. Tudi v okolju večnacionalne MOM torej niso vsi pripadniki enaki, ampak prihaja do razlik glede na finančno-materialni položaj države (glej tudi Soederberg in Wedell – Wedellsborg 2005, 18–19). V kontekstu neenakosti se pojavljajo tudi vedno pogostejše opazke glede plačila, saj so razlike med kontingenti precejšnje.

Posebnost vojaške organizacije je njena stroga hierarhična struktura, ki je prisotna tudi na MOM, tako na formalni kot tudi na neformalni ravni. Med pripadniki v nacionalni enoti je dokaj pogosto mnenje, da se čin odraža tudi pri športu, kar sicer ne pomeni, da je preživljanje prostega časa ločeno. Pričakuje pa se, da se pripadniki v vsakem trenutku zavedajo položaja, ki jim pripada. Pri tem je razlikovanje med čini malce manj prisotno v večnacionalnih poveljstvih, kar je pojasnjivo z dokaj homogeno strukturo posameznih celic oziroma delovnih skupin. S tem pa pravzaprav niti ne prihaja do stikov med pripadniki zelo različnih činov. Različne OS sicer imajo raznolike pristope, kot najbolj hierarhična je na primer izpostavljena turška vojska, prav tako pa so tudi Italijani veliko bolj rigidni kot Slovenci.

Posebej ločenih prostorov ni bilo. Drugače pa je vojaška hierarhija tudi izven uniforme opazna, in sicer zaradi uporabe nazivov. Slovenci, Madžari in Italijani uporabljamo čine tudi, ko smo v športni opremi. Res pa je, da imajo Italijani ali Američani več ljudi in njihov nadrejeni je veliko više po činu kot naš. Oni imajo na primer polkovnika, mi pa stotnika. Naš stotnik se veliko lažje druži z nekim poročnikom ali vodnikom kot njihov polkovnik. Tako so bili njihove starešine veliko bolj izolirani. (Intervjuvanec 23)

V poveljstvu Slovenci navadno gojijo stike z vsemi pripadniki MOM, medtem ko je kvantiteta in pristnost stikov odvisna od posameznikov. Ugotavljam, da je v večjih enotah druženje s pripadniki drugih kontingentov v povprečju manj pogosto, saj je izbira družbe dovolj velika znotraj nacionalnega kontingenta. Velikokrat se pojavlja tendenca k neformalnemu povezovanju s kontingenti podobne velikosti, kot je slovenski. V UNIFIL (poveljstvo v Shami) so se pripadniki petega kontingenta družili predvsem s Francozi, ki so sicer velika vojska, vendar pa je kontingent v Shami štel le štiri pripadnike. Tako so bili prostorsko locirani blizu slovenskega kontingenta, prav tako so čutili povezanost zaradi podobne velikosti. S tem se je med njimi razvila posebna povezava oziroma 'tiha podpora' v odnosu do večjih kontingentov. Izkušnje iz drugih slovenskih misij kažejo, da se Slovenci veliko bolje razumejo s pripadniki drugih narodov, kadar je slovenski kontingent manjši, kot pa kadar gre za nivo čete ali celo bataljona.

Prostorska ločenost je prisotna v nekaterih bazah, kar je v največji meri odvisno od prostorskih kapacitet baze in nadalje od navad posameznih vojaških organizacij. Tako imajo na primer Italijani različnih činov na Kosovu (KFOR) precej bolj formalne odnose kot v Libanonu (UNIFIL), kljub temu da v obeh primerih predstavljajo velik kontingent. Praviloma pa imajo častniki vsaj ločeno mizo v menzi ali rezerviran prostor v lokalu v bazi, medtem ko med podčastniki in vojaki razločevanja ni.

Predvsem pa so pomembne posameznikove kompetence, s katerimi si lahko izbori prostor tudi ob nadrejenem pripadniku lastne ali druge vojske.

V začetku je bila hierarhija prisotna, ampak ko se pokažeš kot dobra oseba in strokovnjak, se razlike zmanjšajo. S strokovnostjo si pridobiš avtoriteto in zmanjšaš razlike v činih. Sam sem bil kot stotnik med polkovniki in generali, ampak če si strokovna oseba, ti to olajša komunikacijo, saj te sprejmejo kot

enakopravnega. Moraš si izboriti svoje mesto! V lastnih OS so bolj strogi glede hierarhije, mednacionalno pa ne. To je značilnost večine narodov. Tudi Slovenci funkcioniramo na tak način. Od doma prineseš navado glede čina in funkcije in tudi v misiji imaš takšne običaje kot doma. (Intervjuvanec 43)

Glede aktivnosti, ki so jih pretežno izvajali pripadniki v prostem času ugotavljam, da je razlika med nacionalno enoto in večnacionalnim poveljstvom predvsem v športnih aktivnostih. Slednja so bila med pripadniki v nacionalni enoti, kjer so bila razna tekmovanja, skupni tek, druženje v fitnesu ipd., precej pogostejše omenjena kot vir preživljanja prostega časa. Tako med pripadniki v večnacionalnem poveljstvu kot med pripadniki v nacionalni enoti prevladuje preživljanje prostega časa v večnacionalni obliki, torej s pripadniki različnih kontingentov. Pri tem so sicer pogosti večeri v nacionalnih klubih, vendar pa so velikokrat vanje povabljeni pripadniki drugih kontingentov, ki vabila redno tudi vračajo. Druženje poteka tudi v lokalih v bazi, kjer je prevladujoča oblika druženja pitje kave z Italijani. Druge oblike so še nacionalni dnevi, družabne igre (na primer karte ali igre z vrvjo), predstavitve orožja in opreme, izleti (predvsem na MOM v BiH – Althea in Natov JE) idr.

8.5.6 Povezovalni mehanizmi

Intervjuvani pripadniki italijanskih OS so kot najpogostejši povezovalni mehanizem identificirali *skupni jezik*, pa naj bo znanje maternega jezika določene skupine pripadnikov ali znanje nekega drugega jezika (najpogosteje angleškega, ni pa nujno). Znanje skupnega jezika predstavlja vir identifikacije in osnovo za oblikovanje skupin, ki skupaj preživljajo tudi prosti čas ter velikokrat ohranijo stike še po zaključku rotacije. Ob tem je seveda prednostna situacija, ko posameznik govori več jezikov. V tem primeru prej pride do neformalnih stikov in povezovanja: *»Dobre odnose sem imel s Španci, ker smo si podobni. S Španci se razumemo, saj imamo soroden jezik.«* (Intervjuvanec 8) Če izhajam iz ugotovitev, da je povezovanje in tvorjenje skupin povezano z možnostjo sporazumevanja, je integracija omejena na tiste, ki posedujejo znanje tujega jezika: *»Žal imajo pripadniki nižjih činov manj stika z ostalimi izven nacionalnega kontingenta, zaradi slabšega poznavanja angleškega jezika.«* (Intervjuvanec 7)

Enako pomemben kot skupni jezik je tudi mehanizem, ki ga imenujem *pristop k delu*. Pri tem je največkrat izpostavljeno poznavanje in prakticiranje standardiziranih postopkov in pravil delovanja s strani vseh članic. Slednje deluje kot povezovalni mehanizem, saj daje pripadnikom različnih OS občutek pripadnosti, temelji pa na postopkih in pravilih. Ne gre pa zgolj za tehnični vidik dela, ampak tudi za človeški dejavnik: *»Sodelovanje predstavlja priložnost za deljenje izkušenj s strokovnega in človeškega vidika.«* (Intervjuvanec 10) V določenem segmentu se, kljub standardizaciji, pri delu odražajo nacionalne posebnosti, ki lahko služijo kot osnova za deljenje izkušenj, če je med pripadniki različnih vojska prisoten interes.

Nadalje sta kot pomembna integracijska mehanizma izpostavljena *skupno usposabljanje in priprave*. Skupna usposabljanja se izvajajo v okviru Nata, ko na raznih vajah sodelujejo oborožene sile različnih članic, ki praviloma sodelujejo tudi v okviru MOM. Nadalje se v nekaterih primerih izvajajo priprave pred samo misijo ali operacijo, na katerih so udeleženi pripadniki, ki bodo dejansko sodelovali na konkretni MOM. Skupna usposabljanja pa se lahko izvajajo tudi med MOM. Priprave in usposabljanja ne služijo zgolj spoznavanju postopkov in usklajevanju delovanja, ampak tudi, oziroma predvsem, medsebojnemu spoznavanju pripadnikov. Slednje pa

olajša skupno delovanje v okolju MOM, s čimer se dviga raven učinkovitosti in doseganja ciljev.

Intervjuji kažejo, da največ priprav poteka v okviru Nata, nekaj pa tudi v okviru bilateralnih dogodkov med posameznimi članicami ali z nečlanicami oziroma s članicami Partnerstva za mir.

Ugotavljam pa, da v okviru priprav ni popolnoma nobenih vsebin, ki bi pripadnike pripravljale na delovanje v večkulturnem okolju MOM. Pri tem se je pojavil en sam primer priprav, ki so vsebovale kulturne vsebine, pri čemer pa je šlo za pojasnjevanje posebnosti lokalnega okolja. Obstajajo torej vsebine, ki pripravljajo pripadnike na delo z lokalnim prebivalstvom, ne pa na taktično, operativno in strateško delo v večnacionalnem okolju MOM, in sicer s pripadniki različnih kultur. Na podlagi ankete, opravljene med pripadniki pa ugotavljam, da so po njihovi oceni medkulturne priprave pred nastopom MOM ($M = 3,13$) in v času trajanja MOM ($M = 3,16$) precej pomembne.¹¹³

Nadalje kot povezovalni dejavnik deluje tudi *sklepanje prijateljstev*, ki praviloma temelji na skupnih interesih, občutku pripadnosti, zaradi deljenja skupne izkušnje dela na MOM, in na zavedanju, da je za doseganje optimalnih rezultatov potrebno sodelavce poznati tudi zasebno. Pri prijateljstvu pa zopet trčimo ob zmožnost komunikacije in se torej vračamo k poznavanju skupnega jezika. Ob predpostavki poznavanja jezika se prijateljstva praviloma oblikujejo v neformalnih okoliščinah, torej ob športnih dogodkih, zabavah, pijačah, večerjah, nacionalnih dnevih ipd., skratka, v prostem času, o čemer je več govora v poglavju o neformalnih stikih med pripadniki MOM.

Nenazadnje pa je pomemben povezovalni dejavnik oziroma temelj integracije tudi *znanje in strokovnost*.

Pomen povezovalnih mehanizmov sem nadalje ugotavljala s pomočjo zaprtega anketnega vprašalnika, v katerem so anketiranci na štiristopenjski lestvici ocenjevali pomembnost predlaganih povezovalnih mehanizmov. Kot najpomembnejši ($M = 3,58$) je bil ocenjen občutek odgovornosti pripadnikov, saj na MOM ne predstavljajo

¹¹³ Uporabljena je bila štiristopenjska lestvica, pri čemer je 1 najnižja ocena.

zgolj sebe, ampak predvsem svojo vojaško organizacijo in državo. Pri tem so odgovornost najvišje razvrstili pripadniki letalstva, najnižje pa pripadniki mornarice. Nadalje so pomemben povezovalni dejavnik usposabljanja Nata, EU ali OZN pred prihodom na MOM ($M = 3,5$), in sicer zopet najintenzivneje med pripadniki letalstva, in odnos poveljnikov do večnacionalnega in večkulturnega okolja ($M = 3,49$). Zelo pomembna je tudi usklajenost med nacionalno in misijsko linijo poveljevanja, deljenje izkušenj tudi med neformalnimi dogodki, s čimer se izognejo občutku 'kazanja mišic' ali manjvrednostnemu kompleksu, posameznikove pretekle vojaške izkušnje z MOM, formalno deljenje znanja, formalne povezovalne aktivnosti idr. Altruistična motivacija za služenje na MOM, predvsem zadostitev višjim vrednotam, kot je mir, je bila ocenjena srednje (3), najnižje v kopenski vojski (2,9) in najvišje v mornarici (3,3). Po drugi strani pa anketiranim različne rotacije in vodstveni stili niso posebej pomembni za notranjo integracijo med pripadniki na MOM.

Graf 8.2: Razvrščanje povezovalnih mehanizmov med pripadniki italijanskih OS¹¹⁴



Slovenski kontingent

Povezovalni mehanizmi v določenem delu sovpadajo s preživljanjem prostega časa oziroma slednje predstavlja enega od načinov povezovanja med pripadniki. V kontekstu povezovanja so *športne aktivnosti* uvrščene dokaj visoko, in sicer bolj pri pripadnikih v nacionalni enoti kot pri tistih v večnacionalnem poveljstvu. Med pripadniki so dokaj pogosto organizirani dogodki, ki se navezujejo na šport, kot na

¹¹⁴ Cronbach α je 0,861, kar dokazuje dokaj močno notranjo povezanost med povezovalnimi dejavniki.

primer dobrodelni tek, tekmovanja med pripadniki, turnirji, spremljanje prvenstev v različnih disciplinah in drugo. Ob tem je tekmovalnost izpostavljena kot slab vidik športa, posebej, ker se pripadniki navadno formirajo v skupine na nacionalni osnovi ter tekmujejo med sabo. Tako se namesto spoznavanja in povezovanja lahko pojavi pretirana tekmovalnost, ki vodi v spore ali nesoglasja. V nekaterih primerih pripadniki formirajo večnacionalne skupine, kar je percipirano kot veliko boljše, saj dejansko predstavlja dober primer mednacionalnega in medkulturnega povezovanja.

Povezovanja je veliko na obeh misijah. Trudijo se povezati pripadnike različnih držav, skozi športne ali družabne dogodke. Skupine so večinoma na nacionalni osnovi, čeprav je dobra ideja, da bi imeli mešane ekipe. Boljši so športni dogodki, ampak če so mešane ekipe. Pri družabnih dogodkih se vedno grupirajo po narodnosti, razen če se poznajo že od prej. (Intervjuvanec 23)

Nadalje so pogosti družabni dogodki, kot so zabave in praznovanje nacionalnih dni, ki pa se delijo na formalne in neformalne. Formalna so obeležnja državnih praznikov sodelujočih narodov ter razne nacionalne pogostitve in predstavitve, organizirane s strani posamezne države in na katere so pripadniki vabljeni formalno. V tem primeru je visoka udeležba pripadnikov vseh ravni. Neformalne pa so zabave ali pogostitve, ki jih organizira posamezni narod ali večnacionalna skupina in za izvedbo uporabi nacionalne prostore enega izmed sodelujočih kontingentov ali lokale v bazi. V neformalno kategorijo se uvrščajo tudi nekatere nacionalne zabave, kamor so največkrat povabljeni tudi pripadniki drugih vojska, ali druženja ob pijači. Pri tem ima po mnenju pripadnikov neformalno druženje pomemben vpliv na povezovanje ($M = 3,09$).¹¹⁵ V primeru, ko gre za MOM, kjer sodeluje veliko število držav, se razna praznovanja ponavljajo zelo pogosto. Večkrat je bila pri tem omenjena vloga poveljnikov, ki lahko s svojim angažmajem in spodbujanjem neformalnega sodelovanja prispevajo k povezovanju in krepitvi odnosov med pripadniki v bazi. Vendarle pa je vloga poveljnikov med pripadniki Slovenske vojske ocenjena precej nižje ($M = 2,85$) kot med pripadniki italijanskih OS ($M = 3,49$).

V kontekstu uradnih družabnih dogodkov posameznih sodelujočih vojska so nekateri pripadniki SV izpostavili finančne težave določenih (predvsem manjših) kontingentov,

¹¹⁵ Uporabljena je bila štiristopenjska lestvica, pri čemer je 1 najnižja vrednost.

saj zabava za vse pripadnike baze predstavlja precejšen finančni zalogaj. Slovencem je omogočena organizacija zgolj enega ali največ dveh dogodkov, medtem ko lahko večji kontingenti intenzivneje izvajajo povezovalne aktivnosti. Slednje so po mnenju pripadnikov SV izjemnega pomena in nujne za uspešno delovanje MOM.

Poleg družabnih dogodkov v obliki zabav so z namenom povezovanja organizirani tudi *kulturni dogodki*, na primer koncert orkestra SV na Kosovu (KFOR) v bazi Peć ali obiski visokih državnih in vojaških predstavnikov. V obeh primerih gre sicer za prvotno nacionalni projekt, na katerega pa so povabljeni tudi ostali sodelujoči pripadniki. Kot povezovalni dejavniki so bili poudarjeni *sestanki*, čeprav gre v tem primeru za formalno integracijo. Nadalje način povezovanja predstavljajo tudi organizirani *izleti*. Slednji so bili dokaj pogosti v primeru operacije Evropske unije v BiH (Althea), kjer varnostna situacija omogoča tovrstne izhode iz baze v prostem času.

Med pripadniki se je sicer pojavilo tudi mnenje, da organiziranih povezovalnih dogodkov ni bilo opaziti. Opazke bi bilo mogoče pojasniti z osebno angažiranostjo posameznika ter njegovim interesom sodelovati.

MOM UNIFIL v Libanonu je v primeru slovenskega kontingenta, ki šteje zgolj štirinajst pripadnikov pokazala, da intenzivnejše povezovanje poteka med pripadniki, ki delijo sorodno usodo vezano na *velikost* in s tem povezano moč ter vpliv *kontingenta*. Tako so v Shami (UNIFIL) pripadniki SV čutili povezanost s pripadniki francoskih OS, ki so bili tam prisotni v še manjšem številu (4).

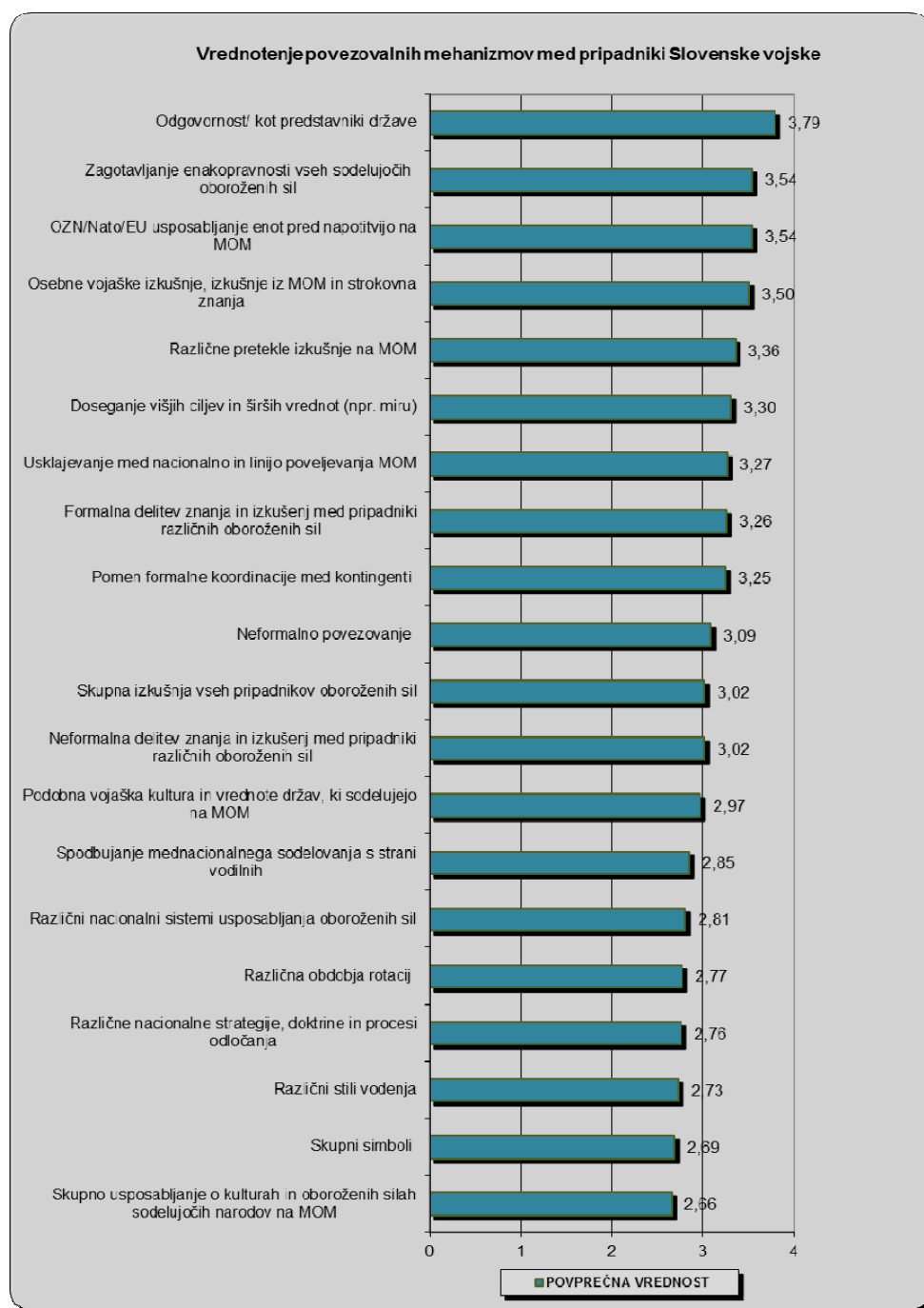
Nadalje se je v primeru MOM UNIFIL II pokazal pomen poznavanja jezika, vendar ne skupnega angleškega jezika, ampak jezika vodilnega naroda v bazi, torej italijanskega. Naloge so sicer opravljali ločeno, vendar pa so bili neformalni stiki in vzajemna pomoč veliko lažji v primeru poznavanja osnov italijanskega jezika. Percepcija pripadnikov SV se na tej točki močno razlikuje od pripadnikov italijanskih OS, ki so poznavanje skupnega jezika uvrstili na prvo mesto.

Podatki, pridobljeni z metodo anketiranja s standardiziranim zaprtim vprašalnikom, so pokazali, da je po mnenju pripadnikov SV najpomembnejši povezovalni dejavnik zavedanje odgovornosti, ki jo posameznik prevzame v okolju MOM, in sicer kot

predstavnik lastne države in lastnih OS ($M = 3,79$). Najmanj pa so pomembna usposabljanja o kulturi in vrednotah ostalih sodelujočih vojska v okolju MOM, v čemer se precej razlikujejo od italijanskih kolegov, ki so slednje na prioritetni lestvici uvrstili precej višje. Za pripadnike SV je zelo pomembna tudi enakopravnost in pravična delitev nalog, o čemer bom več napisala v nadaljevanju. Visoko pa ocenjujejo tudi skupne priprave v okviru organizacije, ki vodi MOM, in razne oblike formalnih srečanj ter koordinacije, ki pomagajo pri medsebojnem povezovanju.

Faktorska analiza podatkov za pripadnike SV je pokazala močnejšo notranjo povezavo med dvema integracijskima mehanizmoma, in sicer med formalno delitvijo znanja in izkušenj med pripadniki različnih oboroženih sil (s skupnim delom, vajami idr.) ter s skupno izkušnjo vseh pripadnikov oboroženih sil, ki deluje kot povezovalni dejavnik (vsi so tujci na območju delovanja, vsi daleč stran od doma...) (Cronbach $\alpha = 0,707$).

Graf 8.3: Razvrščanje povezovalnih mehanizmov med pripadniki Slovenske vojske¹¹⁶



¹¹⁶ Cronbach α je 0,734, kar dokazuje dokaj močno notranjo povezanost.

8.5.7 Pomen osebnosti in zaupanje med pripadniki na MOM

V večnacionalnem okolju mednarodne operacije in misije je zaupanje v pripadnike vseh OS nujno za izvajanje nalog in doseganje ciljev. Za doseg zaupanja med posameznimi pripadniki na taktični ravni lahko zadostuje nekaj mesecev, vendar je zaupanje bolj kot od časovne dimenzije odvisno od seznanjenosti s partnerjevo usposobljenostjo in načinom dela. Kadar gre za gradnjo širšega zaupanja med oboroženimi silami sodelujočih držav, je potrebnega precej več časa, saj se pozitivni odnosi prenašajo med rotacijami po principu *lessons learned*. Predvsem je to pomembno, kadar gre za skupno izvajanje visoko tveganih nalog, ki se lahko končajo s smrtnimi žrtvami. Izpostavljeno je bilo predvsem deljenje bremen in s tem povezano nezaupanje do tistih, ki zaradi nacionalnih omejitev ne tvegajo toliko kot drugi. Med slednjimi se tako razvije občutek krivične delitve bremen in prepričanje v manjšo sposobnost pripadnikov OS, ki svoje naloge omejujejo na tiste manj nevarne. Nadalje je zaupanje povezano tudi z velikostjo države, pri čemer so pripadniki OS manjših držav že vnaprej percipirani kot manj sposobni, manj izkušeni in z manj znanja. Pri tem je, kot sem že omenila, velikost države subjektivna ocena. Tako je na primer za Američane tudi Italija, ne le Slovenija, majhna država z majhnimi OS.

Lahko se učiš, in sicer predvsem, kako ljudje različnih narodnosti lahko delajo skupaj, ko bi se v neki drugi situaciji streljali. Vsi so tam skupaj za nek cilj in plujejo na isti ladji, v isto smer. To v enonacionalni strukturi manjka.

(Intervjuvanec 18)

K zaupanju svoj del doprinese tudi spoznavanje narave in načina dela med pripadniki. Večina pripadnikov je strokovnjakov na svojem področju in če ne prihaja do vzajemnega učenja na področju stroke, vsekakor prihaja do prenosa izkušenj in pristopov k izvedbi nalog. Pri tem se v večnacionalnih poveljstvih delo pripadnikov različnih narodnosti bolj prepleta kot v nacionalni enoti. Tako v prvem primeru prihaja do intenzivnejšega medsebojnega opazovanja in zaznave tako pozitivnih kot tudi negativnih pristopov k izvedbi naloge, metod dela, motivacije idr. Pripadniki v večnacionalnih poveljstvih zaradi večje intenzitete sodelovanja bolje spoznajo način dela in strokovno znanje sodelavcev. Praviloma čutijo večjo medsebojno povezanost tako na formalnem kot tudi neformalnem področju in pridobljene izkušnje v večji meri prenašajo v domače delovno okolje. V drugem primeru do neposrednega

sodelovanja prihaja redkeje, saj so praviloma naloge na taktični ravni do ravni bataljona izvajanje enonacionalno. Vseeno pa prihaja do neformalnega sodelovanja v smislu vzajemne pomoči, ki temelji na pozitivnih odnosih med posameznimi pripadniki. Temu primerno je tudi vzajemno učenje ter izkušnje, ki praviloma niso formalne in se redko prenašajo na domače okolje.

Ne naučiš se toliko za konkretno delo, ampak bolj na splošno. Vsak ima svoj način dela in malo spoznaš razlike. Ko prideš domov znaš primerjati in 'potegniti' kaj dobrega. Določene stvari lahko poskušaš spremeniti, kolikor ti dovoljuje zakonodaja in delovno mesto. (Intervjuvanec 46)

Kot dober primer sodelovanje je bilo mogoče identificirati sodelovanje pripadnikov SV s pripadniki italijanskih OS na MOM UNIFIL II. Pripadniki slovenskih kontingentov so izkazali dokaj visoko stopnjo zaupanja v pripadnike italijanskega kontingenta ($M = 3,7$)¹¹⁷. V primeru MOM UNIFIL II je v prvih kontingentih še obstajal dvom glede zaupanja v ostale pripadnike, kar Elron in skupina (2003) ocenjujejo kot normalen pojav v večnacionalnem okolju MOM. Slednje pa se pokaže kot problematično v primeru krize oziroma življenjsko ogrožajoče situacije.

Ne vemo, kako kompetentni so (pripadniki italijanskih OS, op.a.), če nismo nikoli sodelovali v bojnih situacijah. Vsekakor pa so verjetno dobro usposobljeni, saj so delovali v bojnih operacijah, na primer v Iraku in drugje. (Intervjuvanec 30)

Do vzajemnega prenosa izkušenj pogosto prihaja v okviru skupnih vaj (pretežno v *Joint Multinational Training Centre* - JMTC, Hohenfels, Nemčija), ki služijo kot temelj spoznavanja in uspešnega sodelovanja na različnih MOM.

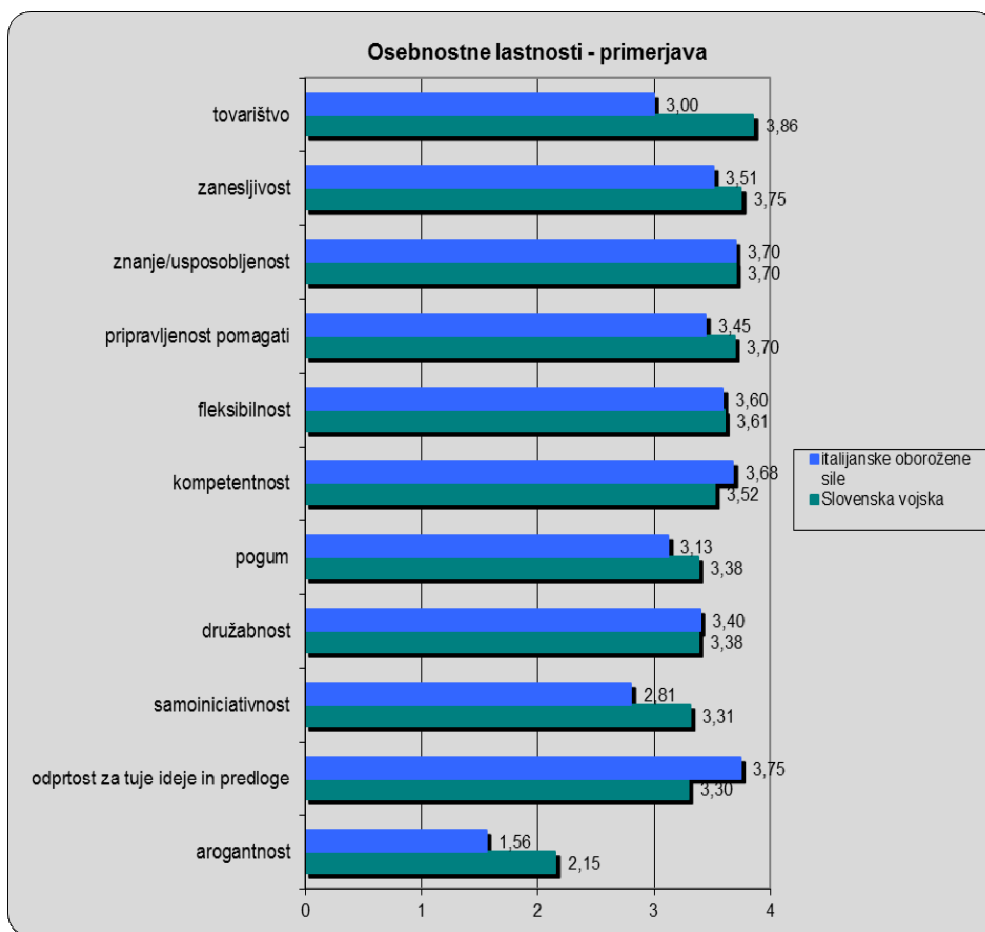
K zaupanju in sodelovanju pripomorejo tudi osebnostne lastnosti pripadnikov.¹¹⁸ Graf 8.4 kaže precejšnje razlike v ocenjevanju pomena osebnostnih karakteristik in njihov vpliv na uspešno delo v večkulturnem okolju MOM. Po mnenju pripadnikov SV je

¹¹⁷ Za ocenjevanje je bila uporabljena štiristopenjska lestvica, pri čemer je 1 najnižja vrednost.

¹¹⁸ Anketiranci so odgovarjali na vprašanje o tem, kako pomembne so posamezne osebnostne lastnosti za sodelovanje med pripadniki na MOM. Uporabljena je bila štiristopenjska lestvica, pri čemer je 1 najnižja ocena.

najpomembnejše tovarštvo ($M = 3,86$), sledijo mu zanesljivost, znanje in usposobljenost, pripravljenost pomagati, fleksibilnost, pogum ter nekatere druge lastnosti (glej graf 8.4). Vse pa so ocenjene s povprečno vrednostjo višjo od 3, le arogantnost je lastnost, ki so jo oboji ocenili kot nepomembno oziroma negativno. Med pripadniki italijanskih OS in SV so precejšnje razlike v razvrščanju osebnostnih lastnosti, pri čemer je na primer tovarštvo za pripadnike SV najpomembnejša lastnost, za pripadnike italijanskih OS pa je precej manj pomembna (deveta od enajstih). Zanje so najpomembnejše lastnosti odprtost za tuje ideje, usposobljenost in znanje, kompetentnost, fleksibilnost idr. (glej graf 8.4).

Graf 8.4: Razvrščanje pomena osebnostnih lastnosti pripadnikov na MOM



Med anketiranimi pripadniki SV test ANOVA pokaže statistično značilno razliko glede na položaj v vojaški hierarhiji, in sicer pri pomenu dveh osebnostnih lastnosti, to sta tovarštvo ($\text{sig} = 0,02$) in kompetentnost ($\text{sig} = 0,022$). S pomočjo testa Tukey ugotavljam, da se diferenciacija med percepcijo pomembnosti tovarštva pokaže med

častnikom in vojakom (glej graf 8.5). Nadalje se pokaže statistično značilna razlika v razvrščanju kompetentnosti, in sicer med vojaki in podčastniki (glej graf 8.6).

Med pripadniki italijanskih OS razlik med častniki, podčastniki in vojaki ni mogoče ugotavljati, saj so vsi anketiranci častniki.

Graf 8.5: Razlike med čini - tovarištvo

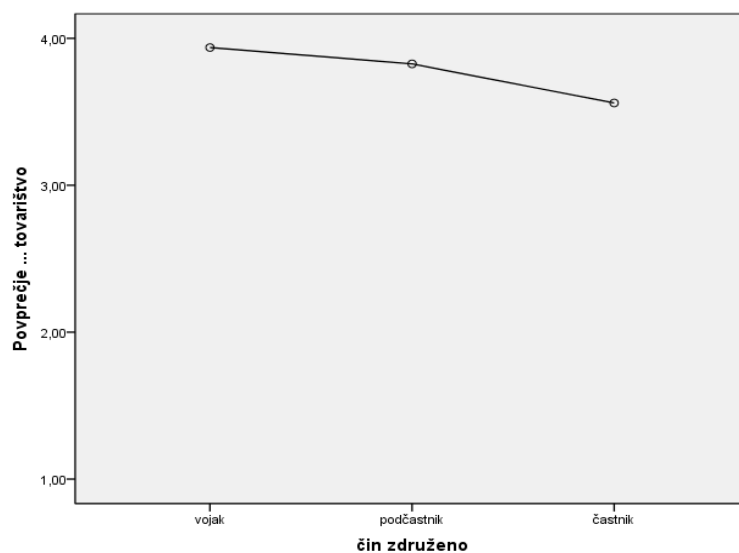


Tabela 8.8: Test razlik med čini – tovarištvo

tovarištvo			
Tukey HSD ^{a,b}			
čin združeno	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
častnik	25	3,5600	
podčastnik	23		3,8261
vojak	32		3,9375
Sig.		1,000	,548
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.			
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 26,149.			
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			

Graf 8.6: Razlike med čini - kompetentnost

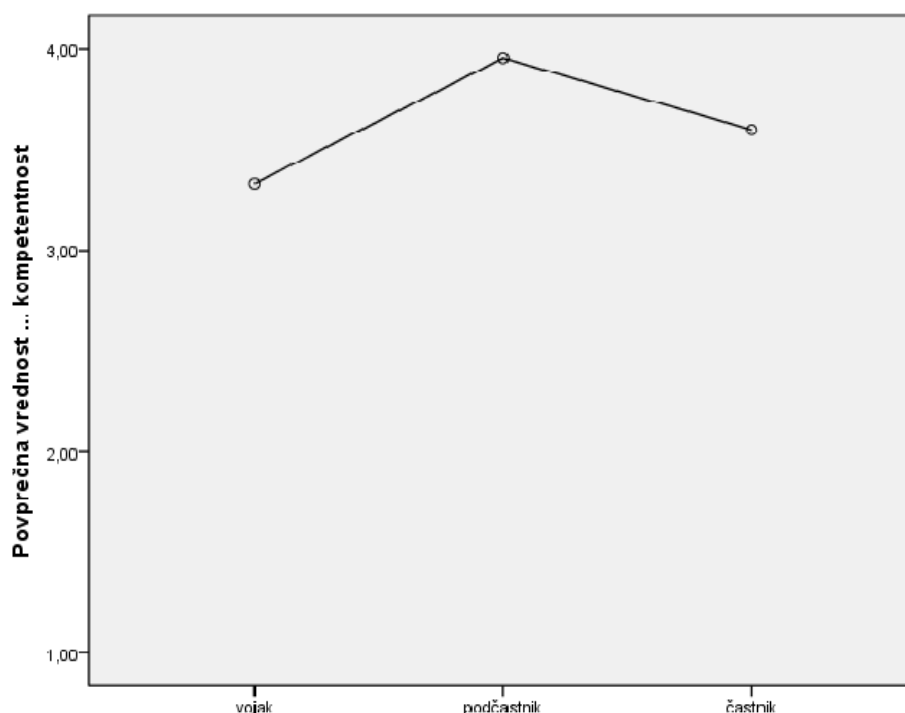


Tabela 8.9: Test razlik med čini – kompetentnost

kompetentnost			
Tukey HSD ^{a,b}			
čin združeno	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
vojak	33	3,3333	
častnik	25	3,6000	3,6000
podčastnik	23		3,9565
Sig.		,439	,233
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.			
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 26,366.			
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			

Nadalje sem s faktorsko analizo preverila medsebojno povezanost osebnostnih lastnosti in njihovo morebitno zduževanje v skupine. Med pripadniki Slovenske vojske sem identificirala srednje močno povezanost med naslednjimi lastnostmi: zanesljivostjo, samoiniciativnostjo, odprtostjo za tuje ideje, znanje in usposobljenost,

kar potrjuje tudi test Cronbachov α (0,732).¹¹⁹ Lastnosti zanesljivost, samoiniciativnost, odprtost za tuje ideje, znanje in usposobljenost sem združila v novo kategorijo in jo poimenovala '**odprtost in strokovnost**'. Križanje z nekaterimi neodvisnimi spremenljivkami kot sta čin in spol, s položajem na MOM (nacionalna enota ali večnacionalno poveljstvo) in z vodilno organizacijo MOM (EU, Nato, OZN) ni pokazalo nobenih statistično značilnih povezav.

Faktorska analiza podatkov, pridobljenih z anketiranjem pripadnikov italijanskih OS, je pokazala izstopanje arogantnosti, ki pa se ne povezuje s katero koli drugo osebnostno lastnostjo in torej izstopa v negativni smeri. Ostale lastnosti so popolnoma nepovezane.

¹¹⁹ Šibkejša povezanost se kaže med lastnostima tovarištva in družabnosti, moč povezave s Cronbachovim α je 0,641, medtem ko med ostalimi lastnostmi faktorska analiza ni pokazala povezave.

8.5.8 Zaznava pravične delitve nalog

V okviru nalog in odgovornosti se postavlja vprašanje, katere naloge so dodeljene posameznemu narodu. Pri tem med majhnimi kontingenti, ki praviloma prihajajo iz majhnih držav, prevladuje občutek, da je njihovo izhodišče že v osnovi slabše, njihove sposobnosti, znanja in izkušnje podcenjene, zato so posledično tudi dodeljene naloge manj pomembne. S tem vprašanjem pa se ne ukvarjajo zgolj poveljniki manjših kontingentov, ki poskušajo za svoje vojake izboriti čim boljše pogoje dela, ampak tudi poveljniki bataljonov in sektorjev. Častniki v poveljstvu praviloma poskušajo svojim podrejenim po nacionalni liniji zagotoviti čim višjo stopnjo varnosti in preprečiti morebitno nevarne naloge. Slednje je po besedah slovenskih častnikov posebej prisotno v manjših kontingentih, saj prevladuje občutek, da so lahko zaradi svoje majhnosti izkoriščani s strani večjih in številčnejših kontingentov. Na večnacionalnih MOM namreč vedno obstaja tendenca k favoriziranju lastnega naroda, ki jo dobri poveljujoči na najvišjih položajih sicer poskušajo minimizirati. Vendarle pa ostaja na eni strani skepsa manjših kontingentov in njihovo nezaupanje v enakopravno razdelitev nalog ter občutek večvrednosti večjih kontingentov, ki menijo, da mora delitev potekati sorazmerno z velikostjo kontingenta.

Pripadniki slovenskega kontingenta v UNIFIL so ugotavljali, da naloge niso bile jasno definirane pred njihovim prihodom na MOM ($M = 1,9$)¹²⁰. Nadalje so poudarili pomen enakopravne delitve bremen med sodelujočimi vojskami ($M = 3,5$) (glej tabelo 8.10).

Tabela 8.10: Enakopravna delitev bremen

Pomen enakopravne delitve bremen med sodelujočimi vojskami?	
Sploh ni pomembna in ni pomembna	9 %
Niti pomembna niti nepomembna	22,7 %
Zelo pomembna in pomembna	68,2 %
Total	100 %

¹²⁰ Uporabljena je bila pestopenjska lestvica, pri čemer je 1 najnižja ocena in 5 najvišja.

Prav tako je za pripadnike SV pomemben občutek enakopravnosti in enake obravnave vseh sodelujočih narodov ($M = 3,81$) (glej tabelo 8.11).

Tabela 8.11: Enakopravnost med narodi v UNIFIL

Pomen enakopravnosti	
Sploh ni pomembna in ni pomembna	9,4 %
Niti pomembna, niti nepomembna	28,1 %
Zelo pomembna in pomembna	62,5 %

Med pripadniki nekaterih slovenskih kontingentov v UNIFIL II se je pojavljal občutek, da so jim velikokrat dodeljene težje ali zgolj neprijetne naloge, ki se jim ostali pripadniki izogibajo. Občutljivost problema je razvidna tudi iz podatka, da so pripadniki slovenskega kontingenta beležili, kolikokrat so bili za patroljiranje med prazniki določeni oni in kolikokrat kolegi iz italijanskega kontingenta.

Pripadniki slovenskega kontingenta v Libanonu so razočaranje izrazili tudi nad ravnanjem poveljstva sektorja, ki jim je naloge občasno dodelilo tudi, kadar je bil slovenski praznik. Tovrstno ravnanje so pripadniki čutili kot pomanjkljivo spoštovanje do njihove nacionalne kulture. S takšnimi reakcijami se jasno manifestira nacionalna pripadnost pripadnikov kontingentov. Zanimivo pa je, da ti fantje v domačem slovenskem okolju najverjetneje ne bi čutili tolikšne prizadetosti in odpora do dela na državni praznik. Pri tem je pomembno, da v Sloveniji kultura praznovanja državnih praznikov ni na zelo visokem nivoju, velikokrat je celo težko najti izobešene državne zastave na državni praznik. Na tem mestu torej velja potrditi tezo (Varoglu 1998), da v tujini pripadniki različnih držav potencirajo svojo narodno pripadnost in tako tudi Slovenci postanejo še bolj Slovenci kot doma. Verjetno pa lahko izpeljemo, da se to še potencira pri majhnih kontingentih, ki predstavljajo majhne države z manjšo veljavo in vplivom v mednarodni skupnosti. Ti namreč želijo opozoriti nase in na svojo enakopravnost ne glede na velikost in prispevek. Pri tem se v razgovorih s pripadniki slovenskega kontingenta kaže potreba po potrjevanju s strani tujcev, predvsem višjih častnikov in poveljnikov. Posebej cenjene so pohvale in priznanja podeljena s strani nadrejenih po liniji MOM. Slednja so namreč veliko pogostejše omenjena kot priznanja, ki jih dobijo po nacionalni liniji ob vrnitvi z MOM.

Eden od slovenskih vojakov je svoje občutke do poveljnika opisal z besedami:

Bil je kot oče, zadovoljen s svojimi otroki. Z nami je preživel en sam dan, ki je bil sproščen, saj smo presegli formalne odnose. Sprejeli smo ga in mu pokazali kako delamo Slovenci. Mislim, da sem v njegovih očeh celo videl solze. (Intervjuvanec 33)

8.5.9 Težave in izzivi

Pripadniki italijanskih OS

Kot največji izziv pripadniki italijanskih OS dojemajo **jezik**, torej poznavanje skupnega jezika komunikacije v okolju večnacionalne MOM, nadalje kot pomemben izziv definirajo pristop k delu, medtem ko so ostali izzivi v manjši meri percepirani kot viri težav. Omenjeni so še kultura, velikost države, in sicer tako imenovano napenjanje mišic, prepričanost v pravilnost lastnega ravnanja, medtem ko nekaterim kakšnega posebnega izziva pri delu in življenju na MOM ni predstavljalo ničesar.

V duhu ugotovitev iz poglavja o pomenu uporabe skupnega jezika nadaljujem z nekaterimi posebej izpostavljenimi težavami. Kot najpomembnejši izziv je izpostavljeno narečje tistih, ki jim angleški jezik predstavlja materni jezik (*native speakers*) in pa njihova uporaba kratic, kar je za večino ostalih pripadnikov težko razumljivo ali celo nerazumljivo. Pri tem so kot najslabši izpostavljeni Američani, Britanci pa naj bi bili malo uvidevnejši. V OS ZDA naj bi težavo predstavljala tudi večetnična sestava enot, pri čemer nekateri med sabo sploh ne govorijo angleškega jezika, saj je njihovo znanje izjemno slabo. Intervjuvanec italijanskih OS kot primer navaja marince, ki naj bi bili večinoma špansko govoreči. V teh enotah morajo tudi poveljniki govoriti oba jezika, torej tako angleškega kot tudi španskega. Tudi v ostalih sodelujočih vojskah so ravno častniki tisti, ki morajo obvladati jezik in tako delujejo kot povezovalni dejavnik med pripadniki. Tudi Italijani sami priznavajo, da je njihovo znanje angleškega ali katerega drugega jezika, izvzemajoč španskega, zelo slabo. *»Pomembno je, da se pomen pri prevajanju ali izražanju izgubi, če je znanje jezika slabše. To pa je zelo pomembno, saj se izgubijo pomembne informacije.«* (Intervjuvanec 4)

Nadalje je izpostavljen **pristop k delu**, ki variira tako znotraj nacionalnih OS kot tudi, ali predvsem, med različnimi OS. Del intervjuvancev je mnenja, da je raznolik pristop k delu izziv, saj posameznik lahko spozna alternativne načine razmišljanja in drugačne pristope ter ideje. Hkrati se vsak posameznik trudi pokazati v najboljši luči, izpostaviti svojo strokovnost in sposobnosti. Prav tako prihaja do vzajemnega deljenja izkušenj in znanj, v primeru da so pripadniki pripravljeni opazovati in sprejemati. Našteto pa vodi do optimalnih rezultatov. Po drugi strani pa raznolikost v

načinu razmišljanja in izvajanju nalog lahko povzroči nesoglasja ali konflikte, v izjemni primerih pa tudi onemogoči učinkovito opravljanje dela in doseganja ciljev. Ljudje smo še posebej občutljivi, če zaznamo kritiko na račun svojega dela ali smo deležni nestrinjanja z našimi idejami. Tako beležim primere, ko so se po mnenju Italijanov pojavljale težave zaradi: preveč individualnega dela Francozov na Kosovu, dajanja občutka manjvrednosti, nacionalnih omejitev, ki ne predvidevajo sodelovanje v bojnih akcijah (s strani Američanov), dvoma v usposobljenost pripadnikov Slovenske vojske zaradi nacionalnih omejitev in zaradi nekompatibilnosti, ki je izhajala na primer iz 'preveč civilnega' pristopa Skandinavcev.

Na to, katere ideje bodo širše sprejete in kateremu načinu dela se bo prilagodila večina, zagotovo vpliva tudi velikost države. Pri tem ne gre zgolj za geografski pojem, ampak predvsem za njeno politično, ekonomsko in vojaško moč. Slednje je neposredno povezano tudi z 'napenjanjem mišic', ki pa navadno teče na relaciji močnejših držav, medtem ko manjše in 'manj pomembne' države ostajajo neopažene in velikokrat prezrte ne le na strateški, ampak tudi taktični ravni.

Največji izziv je prepričati druge o pravilnosti lastnega razmišljanja in kvaliteti svojih idej. Američani menijo, da imajo vedno prav in da vedo vse, prav tako tudi Britanci in Francozi. Pravi izziv je prepričati jih, da sprejmejo tvojo idejo. (Intervjuvanec 12)

Eden od izzivov, s katerim se morajo soočati pripadniki na MOM, je dolgotrajna odsotnost od doma in družine, torej primarnega socialnega okolja. Slednje na nekatere nima posebnega vpliva, medtem ko drugim predstavlja precejšnjo oviro.

Po eni strani so rezultati boljši, če ostaneš več kot šest mesecev, ker se navadiš dela, spoznaš težave in znaš reagirati. Po drugi strani pa s časoma čutiš vedno večjo distanco od doma in družine, z mislimi si vedno bolj doma in posledica je manjša učinkovitost ter slabši prispevek k delu. Že v šestmesečnem obdobju se potrdi ta teza. V začetku smo vsi proaktivni, z dobrimi idejami in polni elana. Proti koncu pa delovna uspešnost upada, nismo več zbrani, postanemo utrujeni ..., saj takšen tempo dela utruja. (Intervjuvanec 3)

Podobno kažejo tudi rezultati preučevanja delovanja pripadnikov SV na MOM med leti 2003 in 2008, ki ga je izvajal Obramboslovni raziskovalni center. Pripadniki se

pred odhodom na MOM ne zavedajo težav, ki jih lahko povzroči njihova odsotnost njim in njihovim družinskim članom. Zavedanje pa raste sorazmerno s trajanjem MOM in nekje na sredini, torej po treh mesecih, vendarle dojamejo razsežnosti problema, ki ga družinam in njim samim predstavlja njihova odsotnost.

Med pripadniki italijanskih OS pa se je pojavilo tudi mnenje, da večkulturno okolje MOM pravzaprav ne predstavlja nikakršnega izziva. Slednje mnenje se je pojavilo med pripadniki mornarice. Pojasnjujejo pa ga s specifikom dela mornarice, ki naj bi večino časa delovala v večnacionalnem okolju, vključno z vajami pod okriljem Nata. Tako realna situacija, ki jo predstavlja MOM, ni več izziv zgolj zaradi svoje večnacionalne in večkulturne strukture.

Podobno tudi analiza podatkov, pridobljenih z anketo, kaže, da kulturne razlike ne predstavljajo znatnega vira nesoglasij med sodelujočimi pripadniki (glej tabelo 8.12).¹²¹ Največji izvor težav je po njihovem mnenju **pomanjkljiva interoperabilnost**, nadalje sta kot problematični izpostavljeni **dvojna podrejenost** in **različna vojaška usposobljenost** kot rezultat različnih vojaških usposabljanj. Kot najmanj problematične so se izkazale razlike v vojaški etiki.

Tabela 8.12: Izvor napetosti med pripadniki na MOM

IZVOR NAPETOSTI MED PRIPADNIKI NA MOM	N	Povprečna vrednost	Stanadardni odklon
Težave zaradi pomanjkljive interoperabilnosti	99	2,67	,092
Dvojna podrejenost in pomanjkanje koordinacije med nacionalnim poveljstvom in mednarodno organizacijo (OZN, Nato, EU)	98	2,59	,086
Različna vojaška usposabljanja	97	2,59	,085
Različne interpretacije postopkov in pravil	98	2,57	,078
Kulturne razlike	99	2,46	,076
Različne interpretacije operacije in misije	99	2,36	,078
Razlike v vojaški etiki	98	2,10	,086

¹²¹ Uporabljena je bila štiristopenjska lestvica, pri čemer je 1 najnižja ocena.

Pripadniki Slovenske vojske

Med pripadniki Slovenske vojske, podobno kot med pripadniki italijanskih OS, sta kot vir največjega izziva izpostavljena dva dejavnika, in sicer uporaba skupnega jezika in raznolik pristop k delu. O obeh dejavnikih sem pisala že v prejšnjih poglavjih, zato bom povzela zgolj nekaj ključnih ugotovitev.

Jezik predstavlja predvsem vir negotovosti pred odhodom na MOM, medtem ko po prihodu pripadniki Slovenske vojske ugotovijo, da je njihovo znanje angleškega jezika nadpovprečno dobro in tako težave v komunikaciji ne izvirajo z njihove strani. So pa velikokrat izpostavljene težave v komuniciranju z Italijani, ki na nižjih ravneh ne govorijo angleško, medtem ko je na ravni višjih podčastnikov in častnikov znanje angleškega jezika praviloma zadovoljivo, le redko zelo dobro. Ne glede na pomanjkljivo znanje so naloge lahko opravljene korektno, v kolikor je med sodelujočimi pripadniki prisotna volja oziroma zadostna motivacija. Kot poseben izziv je v kontekstu jezika izpostavljeno poznavanje angleške slovnice, ki se odraža v pisanih besedilih. Slednjih pa je v okolju večnacionalnega poveljstva precej. Praviloma je sicer v neformalnem okolju komunikacija manjša težava, saj se pripadniki verbalno ali neverbalno sporazumejo, medtem ko je v formalnem okolju pomembno eksaktno razumevanje in sposobnost verbalne artikulacije v skupnem jeziku. Na tej točki ponovno ugotavljam, da poznavanje skupnega jezika predstavlja večjo težavo v večnacionalnem poveljstvu kot v nacionalni enoti, kjer je formalnih stikov med pripadniki različnih narodnosti manj.

Pogosto je bila izziv že sama jezikovna bariera. Velikokrat je dolgo trajalo, da si se z nekom sporazumel, predvsem po telefonu. (Intervjuvanec 27)

Sicer smo delali sami, za skupno delo pa je največja ovira jezik. Vsak sam pozna svojo enoto in ve, kako bo kdo reagiral v krizi, ne ve pa, kako bodo reagirali drugi. V kritičnih razmerah lahko pride do šuma v komunikaciji, kadar gre za večjezikovno strukturo. (Intervjuvanec 31)

Kljub vsem oviram, ki jih predstavlja neznanje skupnega jezika, je neverbalna komunikacija v omejenem obsegu lahko učinkovita prav tako kot v nekaterih primerih lahko predstavlja oviro.

Nisem imel nobenih težav, razen z Bolgarom. Nikakor se nisem mogel navaditi, da Bolgari rečejo DA in pri tem odkimajo z glavo. Problem je, če imaš dva, ki imata drugačno neverbalno komunikacijo, eden kima, drugi odkima, a oba mislita enako! (Intervjuvanec 42)

Glede pristopa k delu so pripadniki Slovenske vojske združeno ugotovili, da imajo Italijani, s katerimi sodelujejo na največ MOM, drugačen pristop, predvsem v odnosu do časovne dimenzije. Slednja je pri Italijanih manj pomembna, kar pomeni, da so veliko bolj sproščeni in čas namenjen delu in sprostitvi razdelijo v drugačnem razmerju od slovenskih pripadnikov. Glede strokovnega dela se pripadniki, delujoči v večnacionalnem poveljstvu, strinjajo, da je vsak sodelavec strokovnjak na svojem področju in dvom v njegovo delo ni niti korekten niti utemeljen, če izvira iz nepoznavanja ali zavračanja drugačnih pristopov k izvedbi nalog. Hkrati pa priznavajo, da je velikokrat težko sprejeti drugačnost, ki pa se pogosto izkaže kot boljša od lastnih navad.

Stres pripadnikom v večnacionalnem poveljstvu predstavlja tudi samodokazovanje v smislu dvoma v lastno sposobnost delovanja v tujem okolju in dokazovanja pred tujimi kolegi. V tem kontekstu se pojavijo dvomi v vse zgoraj naštetu; poznavanje jezika, pravilnost lastnega pristopa k delu, soočanje s kulturnimi raznolikostmi, nastopanje pred tujci idr.

Največji izziv je bil, ali bom zmozel in znal ter da se ne bom smešil pred tujci. Prvi stik, torej podcenjevanje samega sebe. Nadalje pa je bilo vse odvisno od prvega nastopa. Takoj sem videl, da te opazijo in ocenjujejo, pri čemer prvi nastop ter prve usmeritve pri ljudeh ustvarijo neko oceno. Nato rasteš in se izobražuješ, dobiš samozavest, ko vidiš, da daješ dobre usmeritve in prave ukaze. Potem je izziv le to, da si pridobiš spoštovanje. Da si ga pridobil, vidiš, ko te povabijo na interne 'fešte'. (Intervjuvanec 49)

Kot manjši izzivi skupnega večkulturnega sodelovanja so bili izpostavljeni še nekateri, in sicer kulturne razlike, ki so sicer obstajale, vendar na mikro ravni, kot na primer časovna dimenzija dela, vedenje v prostem času, odnosi med spoloma idr. Na splošno so pripadniki opazili, da je kultura zahodnih držav precej sorodna in večjih težav pri sodelovanju zaradi kulturnih raznolikosti ni bilo. Nadalje predstavlja izziv delo z ljudmi, posebej kadar gre za delo v večnacionalnem okolju, kjer se

posamezniki ne poznajo, pojavljajo se razlike v mentaliteti in načinu dela. Posebej je kot izziv bila izpostavljena povezljivost oziroma interoperabilnost med pripadniki različnih vojsk, pri čemer je sodelovanje, na presenečenje intervjuvancev, delovalo brez težav. Na podlagi tega ugotavljam, da so postopki med OS, za potrebe delovanja v okolju horizontalne večnacionalnosti, dokaj dobro usklajeni, k čemur v največji meri pripomorejo skupna usposabljanja in vaje ter standardizacija nekaterih Natovih postopkov na taktični ravni.

Nadalje s pomočjo t-testa, opravljenega na bazi anketiranih pripadnikov Slovenske vojske, ugotavljam obstoj razlik v percepciji dejavnikov (Cronbach $\alpha = 0,793$), ki predstavljajo potencialni vir napetosti med pripadniki različnih kontingentov na MOM, in sicer med pripadniki v večnacionalnem poveljstvu in tistimi v nacionalni enoti (glej tabelo 8.13). Podatki kažejo, da je mnenje med obema skupinama poenoteno zgolj v odnosu do potencialnega vira napetosti, ki ga predstavlja 'dvojna podrejenost in pomanjkanje koordinacije med nacionalnim poveljstvom in organizacijo izvajalko MOM (OZN, Nato, EU ...)', medtem ko so razlike med obema skupinama pri ostalih potencialnih virih napetosti statistično značilne. Skupna ugotovitev večine (61,9 %) anketiranih pripadnikov je, da dvojna podrejenost ni zaznana kot pomemben vir težav, kar je sicer presenetljivo glede na to, da intervjuji kažejo diametralno nasprotno sliko in kot dokaj problematično izpostavljajo ravno dvojno podrejenost.¹²² Razliko je sicer mogoče delno pojasniti z razliko v strukturi skupin anketirancev in intervjuvancev, med prvimi namreč prevladujejo vojaki, med drugimi pa častniki. Iz hierarhične strukture izhaja položaj, ki so ga pripadniki zasedali na MOM, in vrsta opravljanih nalog ter odgovornosti, s tem pa je zagotovo povezana percepcija konflikta med nacionalnimi zahtevami in tistimi, ki jih postavlja MOM.

Vir potencialnih težav pripadnikom SV predstavljajo tudi nacionalne omejitve, ki pripadnikom onemogočajo izvajanje določenih nalog in so povezane z zgoraj omenjeno dvojno podrejenostjo. Že Elron (2007) govori o različnih interpretacijah Pravil za delovanje (*Rules of Engagement*) med sodelujočimi državami na

¹²² Sicer z majhnim odstotkom pa vendarle je med pripadniki delujočimi v večnacionalnem poveljstvu dvojna podrejenost postavljena na drugo mesto na lestvici potencialnih virov napetosti, medtem ko je v nacionalni enoti šele na predzadnjem mestu.

posamezni MOM in posledično o omejitvah postavljenih pripadnikom različnih OS. Omejitve so sicer zaenkrat preprečile smrtne žrtve med pripadniki SV na MOM, po drugi strani pa se pod vprašaj postavlja kredibilnost slovenskih kontingentov v očeh ostalih sodelujočih na MOM. V primeru nacionalnih omejitev namreč slovenski kontingent v neki kritični situaciji ne more pomagati svojim kolegom iz drugih kontingentov. Tako so nekateri poveljniki posebej izpostavili izziv usklajevanja potreb operacije in misije in zahtev domače politike oziroma vodstva SV.

Kar 77 odstotkov anketirancev je opredelilo razmerje med nacionalno in MOM linijo poveljevanja kot pomembno ali zelo pomembno. Ob tem je potrebno poudariti, da so pripadniki na MOM postavljeni v situacijo 'med dvema ognjema', in sicer potreb in zahtev MOM na eni strani ter domačega političnega in vojaškega vodstva na drugi, kar nekateri raziskovalci poimenujejo tudi **dvojna vdanost** (Elron 2007; Resteigne and Soeters 2009).

Naloga nacionalnega poveljnika je, da skrbi za svoj kontingent in prepreči izvajanje nalog, ki so v nasprotju z nacionalnimi omejitvami. Prav tako mora poskrbeti, da je delitev nalog med kontingenti pravična. Hkrati pa mora uravnotežiti svoje dvome in strahove glede tveganja, kateremu so pripadniki izpostavljeni, in zahteve poveljstva MOM. (Intervjuvanec 61)

Med pripadniki, delujočimi v večnacionalnem poveljstvu in nacionalni enoti, obstajajo statistično značilne razlike v percepciji potencialnih virov napetosti med pripadniki, in sicer kulturne razlike, različne interpretacije postopkov in pravil, različne interpretacije MOM, razlike v vojaški etiki, različna usposabljanja in težave zaradi pomanjkljive interoperabilnosti. Pripadniki v večnacionalnem poveljstvu dnevno sodelujejo v večnacionalni skupini, medtem ko pripadniki v nacionalni enoti sodelujejo le redko, kljub temu pa prvi različne vire dojemajo kot manj problematične v primerjavi z drugimi.

Tabela 8.13¹²³: Izvor napetosti med pripadniki v nacionalni enoti in večnacionalnem poveljstvu

IZVOR NAPETOSTI MED PRIPADNIKI NA MOM	nacionalna enota nasproti mednarodnemu poveljstvu	N	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Sig (2-tailed)
Kulturne razlike	nacionalna enota	87	2,41	0,17	,001
	večnacionalno poveljstvo	18	1,67	0,14	
Različne interpretacije postopkov in pravil	nacionalna enota	87	2,72	0,13	,000
	večnacionalno poveljstvo	18	1,83	0,15	
Različne interpretacije operacije in misije	nacionalna enota	87	2,44	0,13	,000
	večnacionalno poveljstvo	18	1,33	0,11	
Razlike v vojaški etiki	nacionalna enota	87	2,63	0,11	,028
	večnacionalno poveljstvo	18	2,06	0,24	
Različna vojaška usposabljanja	nacionalna enota	87	2,70	0,11	,000
	večnacionalno poveljstvo	18	1,72	0,19	
Težave zaradi pomanjkljive interoperabilnosti	nacionalna enota	86	2,91	0,21	,011
	večnacionalno poveljstvo	18	1,72	0,16	
Dvojna podrejenost in pomanjkanje koordinacije med nacionalnim poveljstvom in mednarodno organizacijo (OZN, Nato, EU)	nacionalna enota	87	2,55	0,15	,091
	večnacionalno poveljstvo	18	1,94	0,22	

Sicer so pripadniki slovenskih kontingentov zadovoljni s svojim delom v okviru MOM, pri čemer po njihovem mnenju obstaja vzajemna korist med njimi in prejemniki dejavnosti, ki potekajo v okviru MOM. Od njihove prisotnosti nima koristi le lokalno prebivalstvo, ampak tudi sami s pridom uporabljajo izkušnje in znanje pridobljeno v okolju MOM.

¹²³ Za merjenje je bila uporabljena štiristopenjska lestvica, pri čemer je 1 najnižja ocena.

9 REZULTATI PRIMERJALNE ANALIZE

Odraz nacionalne kulture na mednarodnih operacijah in misijah

Tradicionalna ideja kulture (Schwartz 1992; Mesner – Andolšek 1995; Hofstede 2001) temelji na predpostavki, da se slednja manifestira preko vrednot, simbolov, tradicije, jezika, norm, ritualov, vedenja in vsakdanjega življenja, medtem ko sodobna ideja kulture (Boggs 2004; Tomforde 2010) poudarja njeno spremenljivost in neodvisnost od nacionalnih in drugih meja. Kar oba pogleda povezuje, so predvsem simboli in jezik kot pomembna tvorca kulture.

Analiza je pokazala, da se v medosebnih odnosih odražajo kulturne značilnosti sodelujočih držav kot na primer ZDA, Velika Britanija, Francija, Italija in Nemčija. Pripadniki OS ZDA in Velike Britanije veljajo za odločne, profesionalne in velikokrat nadute ter prepričane v svoj prav, kar odraža njihovo moško orientirano in individualistično kulturo, z nizkim indeksom družbene distribucije moči in izogibanja negotovim situacijam. Po drugi strani so pripadniki nemških OS prepoznani kot zanesljivi, previdni in orientirani na cilje, kar delno odraža izogibanje negotovim situacijam ter moško orientiranost nemške kulture. Pripadniki italijanskih OS izpostavljajo preveč 'civilen' oziroma 'mehak' pristop švedskih OS k izvajanju nalog, kar kaže na prisotnost nacionalnih kulturnih posebnosti v vojaški kulturi, in sicer predvsem močne ženske orientiranosti. Ob tem je potrebno izpostaviti tudi regionalno kulturno umeščanje posameznih držav, ki je precej stereotipno, saj so npr. latinski narodi opisani kot bolj sproščeni, germanski pa bolj urejeni, striktni in točni.

V vojaški organizaciji prevladujejo moško orientirani kulturni vzorci, in sicer ne glede na izvorno nacionalno kulturo. Določeni vplivi slednje se sicer odražajo v nekaterih segmentih delovanja vojaške organizacije. Tako je slovenski in italijanski vojaški organizaciji skupna moška orientiranost, ki kot prioriteto postavlja doseganje ciljev, v primeru nacionalne enote SV pa se moška orientiranost odraža tudi pri voditeljskih preferencah. Obema oboroženima silama je skupen dokaj visok pomen izkazovanja poguma kot enega izmed kazalnikov moške orientiranosti. Pripadniki italijanskih OS zaradi slabšalne ocene njihovih nalog in nacionalnih omejitev, ki Italijanom omejujejo sodelovanje v bojnih akcijah, zaznavajo podcenjevanje s strani pripadnikov ameriških OS. Podobno pa Italijani iz enakega razloga (nacionalne omejitve in neudeležba v

bojnih akcijah) izražajo podcenjevanje in dvom v usposobljenost pripadnikov SV. Pri tem Italijanom podcenjevalni odnos Američanov predstavlja frustracijo, medtem ko se Slovenci sicer zavedajo svoje omejenosti pri izvajanju nalog in morebitnem posredovanju ter pomoči tujim kontingentom zaradi nacionalnih omejitev, vendar se ne čutijo manjvrednostnega kompleksa.

V tej situaciji se odraža nacionalna kultura, ki je v primeru Slovenije precej manj moško orientirana kot v primeru Italije. Poleg tega zgornja situacija odraža tudi dimenzijo družbene distribucije moči oziroma sprejemanja neenakosti. Slovenija se po Hofstedejevi lestvici uvršča med države z visoko stopnjo DDM in pripadniki Slovenske vojske praviloma sprejemajo položaj in moč večjih, politično, gospodarsko, vojaško in drugače vplivnejših držav ter sprejemajo svojo (podrejeno) vlogo. Sprejemajo jo celo tako dobro, da niti ne zaznavajo lastne podrejenosti oziroma morebitnega podcenjevalnega odnosa pripadnikov večjih vojsk. Po drugi strani pa je Italija država z nizko stopnjo DDM, kar pomeni, da njeni državljani v manjši meri sprejemajo neenako distribucijo moči, in torej tudi neenako razporeditev moči v okolju MOM. Slednje se odraža v njihovi prizadetosti ob, po njihovi oceni, manjvredni obravnavi s strani pripadnikov drugih OS.

Nadalje pripadniki SV kot pomembnejše izzive in potencialne vire težav izpostavljajo znanje uradnega jezika, pristop k delu, delo z ljudmi in medosebne odnose ter kulturne raznolikosti, medtem ko pripadniki italijanskih OS kot pomembnejše izzive ocenjujejo strokovnost in usposobljenost ter s tem povezano potrebo po izkazovanju pred ostalimi sodelujočimi pripadniki, predvsem iz večjih OS, kot problematičen izziv pa dojemajo preveč civilen pristop nekaterih skandinavskih držav, čemur botruje precejšnje število civilnega osebja v njihovih kontingentih in najverjetneje tudi odraz nacionalne kulture v OS. Evidentno je torej, da italijanske OS kot pomembne izzive v večji meri dojemajo vprašanja strokovno-tehnične narave, pri čemer je opazna tekmovalnost. Po drugi strani pa pripadniki SV bolj poudarjajo socialna oziroma družbena vprašanja in medosebne odnose. Opazna je torej diskrepanca med pripadniki SV s pretežno žensko orientiranimi in kolektivističnimi kulturnimi vzorci ter pripadniki italijanskih OS, izhajajočimi iz individualističnega in moškoorientiranega kulturnega okolja.

Prisotnost različnih komponent nacionalne kulture zaznavam v hierarhičnih odnosih med pripadniki in odnosi do poveljujočih, pri čemer v primerjavi s pripadniki SV med Italijani prevladujejo bolj rigidna razmerja. S tem poudarjajo pomen avtoritete, uspešnosti in kariere, torej lastnosti, ki so zaželeni v moško orientiranih družbah. Družbena distribucija moči se odraža v definiranju zaželenih lastnosti poveljujočih, pri čemer pa je potrebno poudariti, da moja raziskava zajema zgolj percepcijo zaželenih lastnosti v okolju MOM, slednje pa je specifično. Oboji, pripadniki italijanskih OS in SV, kot najpomembnejše izpostavljajo lastnosti, ki so značilne za družbe z nižjo stopnjo distribucije moči, in sicer fleksibilnost, strokovnost, znanje skupnega jezika, upravljanje s kulturnimi raznolikostmi ter izkušnje. Lastnosti poveljujočega kadra v vojaški organizaciji se sicer rahlo razlikujejo od zaželenih lastnosti v večnacionalnem okolju MOM, čeprav analiza kaže, da večina pripadnikov italijanskih OS in SV, ki so delovali v večnacionalnem poveljstvu, oba tipa vodenja enači. Po Malone (1983) naj bi lastnosti vojaškega voditelja v večji meri odražale visoko stopnjo družbene distribucije moči (pogum, nadzor, avtoriteta, osebnost, vztrajnost, zanesljivost idr.), posebej trditev, da mora slednji izvedbo naloge in doseganje ciljev vedno postaviti pred dobrobit posameznika, kar pa je značilnost družb z visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam.

Večnacionalna struktura MOM pa predstavlja odmik od siceršnje strogo hierarhične ureditve vojaške organizacije in kot kažejo podatki, je zanjo značilna nižja stopnja družbene distribucije moči, torej manj neenakosti. Slednje izhaja iz večnacionalne strukture in vsaj parcialne enakopravnosti med sodelujočimi državami, kar je pogoj za njihovo participacijo na MOM.

Vojaška organizacija je praviloma nagnjena k izogibanju negotovim situacijam, kar do določene mere dosega z visoko stopnjo birokratizacije. Pravila, tehnologija in rituali, ki jih v organizaciji predstavljajo sestanki, poročila, načrtovanje ..., so vir zmanjševanja negotovosti v organizaciji. Naštete aktivnosti so na MOM prisotne dnevno, če gre za večnacionalno poveljstvo, ali tedensko oziroma redkeje, če gre za nacionalno enoto, katere poveljniki pa vendarle imajo občasne formalne stike s pripadniki ostalih sodelujočih kontingentov. Analiza kaže, da naštete aktivnosti služijo medsebojnemu spoznavanju pripadnikov različnih kontingentov, usklajevanju dela in poenotenju postopkov, hkrati pa pripadnikom omogočajo spoznavanje raznolikih

pristopov in vzajemno deljenje izkušenj. S tem se potrjuje notranja povezanost ne le znotraj vojaške organizacije, ampak tudi na MOM, ki služi kot dejavnik stabilnosti v sicer nepredvidljivem okolju MOM.

Nadalje pripadniki obeh vojska kot pomembne dojemajo tudi osebnostne lastnosti pripadnikov in poveljujočih ter pravila organizacijskega delovanja, značilna za nizko stopnjo izogibanja negotovim situacijam, na primer fleksibilnost in odprtost za nove ideje. Nista pa niti italijanska niti slovenska kultura, čeprav obe z visokim indeksom izogibanja negotovim situacijam, popolnoma nasprotni različnim oblikam tveganja in z njim povezano negotovostjo. Nadalje pripadniki Slovenske vojske preferirajo tujega poveljujočega, saj v njem vidijo vir novih izkušenj in znanj, kar odraža tako nižjo stopnjo DDM kot tudi nižjo stopnjo izogibanja negotovim situacijam in je v nasprotju s siceršno visoko stopnjo DDM in INS, značilno za slovensko kulturo. Po drugi strani pa v vsaki vojaški organizaciji, tudi v okolju MOM, prihaja do podrejanja avtoriteti in v primeru MOM se pripadniki v večji meri podrejajo avtoriteti pravil (visoka stopnja INS), ki jih izvaja poveljujoči, kot avtoriteti osebnosti poveljujočega (visoka stopnja DDM), ki je v kratkem času rotacije niti ne morejo dodobra spoznati niti se ji podrediti.

Odras izogibanja negotovim situacijam so tudi odnosi med spoloma. Podatki kažejo, da so v italijanskih OS ženske precepirane bolj skozi svojo spolno vlogo in ne toliko kot enakovredne kolegice. Prav tako so ob vprašanju delovanja poveljnikov pripadniki italijanskih OS izpostavili spol kot potencialni vir konfliktov, pri čemer so iz perspektive moških ženske poveljnice lahko sprejete kot problematične. Slednje ne izhaja iz podcenjevalnega odnosa moških do žensk, ampak iz dejstva, da večina pripadnikov ni ponotranjila izkušnje sodelovanja in podrejanja ženskam v nacionalnih OS ter tako nima izdelanega vzorca spolnih vlog v vojaški organizaciji. Delo z ženskami, posebej še podrejenost tako predstavlja dodaten stres, ki izhaja iz občutka negotovosti glede primerne ravnanja in odnosa do pripadnic. Težavo tako predstavlja dejstvo, da je vojaška organizacija v osnovi močno birokratizirana in nagnjena k izogibanju negotovim situacijam, pri čemer naj bi bili postopki in pravila posamezniku rutina, čemur pa v konkretnem primeru ni zadoščeno.

Visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam na politični ravni predstavlja odnos držav do sodelovanja v bojnih akcijah, ki predstavljajo najvišjo stopnjo tveganja na MOM. Večina držav temu ni preveč naklonjena, kar v slovenskem primeru odraža

slika javnega mnenja, ki izrazito nasprotuje bojnemu delovanju SV izven državnih meja. V okolju MOM pa s tem pride do 'dvojne vdanosti' (Elron 2007; Resteigne and Soeters 2009) oziroma do usklajevanja zahtev nacionalne politike in pričakovanj poveljujočih na MOM. Pojav odraža diskrepanco med realno situacijo na MOM, ki je po definiciji nestabilna in predstavlja določeno tveganje, in pričakovanji nacionalne politike ter javnosti, ki bi sicer sodelovala, vendar pa ne bi prevzela tveganja in 'plačala cene' za zagotavljanje kolektivne varnosti.

Ugotavljam torej, da okolje mednarodne operacije in misije predstavlja poseben primer delovanja, saj dimenzija izogibanja negotovim situacijam, ki je prisotna tako v slovenski kot tudi italijanski kulturi in je prav tako pomemben del vojaške organizacijske kulture, vendarle na MOM nima tolikšne teže oziroma, če parafraziram, je v okolju MOM sprejemljiva določena negotovost. Ob jasnih pravilih in postopkih delovanja se sprejemanje negotovosti, ki jo predstavlja že sama struktura MOM, zrcali predvsem v medosebnih odnosih med pripadniki, pričakovanji glede poveljujočih in odnosu do dela. Glede slednjega je sicer očitna razlika med pripadniki SV in italijanskih OS. Pristop slednjih je precej bolj sproščen, pri čemer več časa namenjajo uživanju ob hrani, pijači in počitku ter si delo razporedijo drugače od pripadnikov SV. Kar za slednje predstavlja precejšen stres. Odnos do dela rahlo odstopa od siceršnjih dimenzij visoke stopnje izogibanja negotovim situacijam in moške orientiranosti, ki sta značilni za italijansko kulturo in predvidevata orientiranost na nalogo in cilj.

Kulturna dimenzija kolektivismu je prisotna v vojaški organizaciji, prav tako je po Hofstedeju značilna za slovensko nacionalno kulturo, medtem ko nekateri slovenski sociologi (Ule 2003; Bernik 2003 idr.) zaznavajo individualizacijo slovenske družbe. Kulturne značilnosti se odražajo tudi v preferencah glede osebnostnih lastnosti tistih, ki so primerni za delovaje na MOM. Zanimiva je diskrepanca med pripadniki italijanskih OS in Slovenske vojske ob lastnosti 'tovarištvo'. Prvi ga umeščajo na predzadnje mesto, in sicer tik pred aroganco kot negativno lastnostjo, medtem ko ga drugi umeščajo na sam vrh lestvice zaželenih lastnosti. Ta razvrstitev odraža v posamezni državi pretežno prisotne kulturne dimenzije, skladno s katerimi se Slovenija umešča na kolektivistični in Italija na individualistični pol. Nadalje pripadniki italijanskih OS kot pomembnejše lastnosti izberejo odprtost za alternativne ideje,

kompetentnost, znanje, fleksibilnost in družabnost, pripadniki Slovenske vojske pa poleg tovarištva še zanesljivost, vzajemno pomoč, znanje in fleksibilnost. Pripadniki italijanskih OS v večji meri izbirajo strokovne in družabne lastnosti, medtem ko pripadniki SV poleg znanja izbirajo lastnosti pomembnejše za skupno delo.

Vidimo, da tudi ostale lastnosti odražajo nacionalne kulturne značilnosti, vendar manj intenzivno, pri nekaterih lastnosti se oboji celo poenotijo. Glede vodje je med pripadniki SV opazno deljeno mnenje, saj del meni, da je pomembnejša osebnost in skrb za podrejene, kar je odraz kolektivne dimenzije, medtem ko del preferira strokovnost in na njej temelječe upravljanje, kar je v večji meri lastnost individualistične dimenzije in dimenzije INS.

Kot odraz kulturnih dimenzij, ki razlikujejo med enakopravnostjo in pravičnostjo, je za pripadnike SV pomembna enakopravna delitev dela, medtem ko pripadniki italijanskih OS enakopravnosti ne percipirajo kot posebej pomembno. V kontekstu delitve dela je analiza pokazala tudi prisotnost nacionalne kulture v primeru, ko so pripadniki dobili zadolžitev popolnoma rutinske narave v času nacionalnega praznika. V tem primeru se je občutek nacionalne pripadnosti okrepil in za krajši čas negativno vplival na občutek pripadnosti MOM.

Nadalje se razlike v kulturni dimenziji kolektivismu nasproti individualizmu odražajo tudi ob vprašanju vloge posameznika. Pripadniki obeh vojska kot najpomembnejši dejavnik razumejo zavedanje individualne odgovornosti posameznika, ki na MOM predstavlja državo in nacionalno vojaško organizacijo ter le v majhni meri sebe. Prav tako občutijo pripadnost mednarodni operaciji in misiji, ki temelji na skupnih ciljih, nalogah, medsebojni usklajenosti delovanja, tujem jeziku, simbolih, ritualih, občutku deljenja usode in deljenju bremen. Uporaba skupnega jezika je sicer bila s strani obeh narodov večkrat izpostavljena kot zelo pomembna, pri tem pa Italijani v veliko večji meri uporabljajo lasten jezik in so šibkejši pri znanju skupnega jezika. Slednje je do določene mere povezano z velikostjo države, njihovo samozadostnostjo in poznim učenjem tujih jezikov ter individualistično kulturo, v kateri materni jezik predstavlja pomemben vir identifikacije.

Vojaška organizacija je posebna zaradi močne socializacije in inkulturacije, katerima so podvrženi njeni člani, pri čemer sodobne postmoderne oborožene sile povezujejo

skupne vojaške vrednote. Ob tem je pomembno, da so tradicionalne vojaške vrednote v duhu intenzivnega sodelovanja na MOM podvržene spremembam. Večjih trenj in nerazumevanja med OS Italije in SV tako ni bilo, saj v okolju MOM prevladuje vzajemen vpliv kulture vojaških organizacij in kulture MOM. Se pa pri določenih vprašanjih opazi vpliv nacionalne kulture in z njo povezanih odgovorov na konkretne izzive.

Organizacijska kultura vojaške organizacije v okolju MOM

Skupne značilnosti vojaških organizacij so hierarhija, birokratska narava, podreitev lastnega interesa skupini, skupnim ciljem in nalogi (Elron in dr. 1999; Dandeker in Gow 2000; Garb 2002; Kotnik 2002) ter nenazadnje pripravljenost žrtvovati življenje za nacionalni interes. Kotnik (2002) tradicionalnim vrednotam vojaške organizacije sicer oporeka z ugotovitvijo, da se v sodobni družbi zmanjšuje pomen nacionalne zavesti ter krepi motivacija posameznika z različnimi interesi, ki jih Battistelli (1997) definira kot moderne, predmoderne in postmoderne. Pojavlja se torej divergenca med tradicionalnimi vrednotami vojaških organizacij, ki so slavile moško orientirano kulturo, temelječo na moči, bojevanju in pogumu, ter med sodobnimi vrednotami, temelječimi na novih, precej bolj žensko orientiranih nalogah OS, kot so varovanje, pomoč in služenje, ki jih Moskos (2000) poimenuje vojaška humanitarnost. Še vedno pa OS delijo skupno vojaško kulturo, kar deluje kot povezovalni dejavnik in pomemben integracijski mehanizem v okolju MOM, hkrati pa pomaga preseči kulturne raznolikosti med sodelujočimi vojskami (Soeters 1997; Dandeker in Gow 2000; Moskos 2000).

Doktrinarni dokumenti tako italijanskih OS kot tudi Slovenske vojske opredeljujejo kot glavno vrednoto pripadnikov vojaške organizacije domoljubje. Slovenska vojaška doktrina nadaljuje s častjo, pogumom, lojalnostjo, tovarištvom in predanostjo, kar so tudi sicer tradicionalne vrednote vojaških organizacij. V italijanskih OS pa poleg domoljubja kot pomembno vrednoto definirajo še žrtvovanje za domovino, iz empiričnih ugotovitev (Battistelli in dr. 2000) sledita še humanitarna orientiranost in kulturna odprtost. Zaznali pa so tudi indiferentnost do tipičnih vojaških vrednot oziroma njihovo odsotnost, pri čemer sta glavni motiv in vodilo pripadnikov za vstop v OS finančna korist. Slednja predstavlja pomemben vir motivacije za delo v SV in odhod na MOM tudi med pripadniki Slovenske vojske (Juvan in Vuga 2011).

Zaželene vrednote v vojaški organizaciji sem preverjala z ocenjevanjem osebnostnih lastnosti pripadnikov vojaške organizacije na MOM.¹²⁴ Pri tem so pripadniki Slovenske vojske najvišje uvrstili tovarištvo, le malo manj pomembne pa so zanesljivost, pomoč, fleksibilnost, pogum, družabnost, samoiniciativnost ter odprtost (za tuje predloge in ideje). Pripadniki italijanskih OS so razvrščali ravno nasprotno, najvišje so uvrstili kulturno odprtost in na predzadnje mesto tovarištvo. Ostale lastnosti so uvrščali v približno enakem razmerju kot pripadniki SV. Oboji pa so kot najmanj zaželeno lastnost izpostavili arogantnost, ki tako v vojaški organizaciji kot tudi v okolju MOM ni percipirana kot pozitivna vrednota.

Nadalje Saddam (2010, 575) ugotavlja, daje med oboroženimi silami držav članic Nata dosežena večja učinkovitost in manj nesporazumov zaradi dosežene stopnje standardizacije postopkov in pravil ter skupnih usposabljanj. Empirični podatki potrjujejo njegove trditve, saj so skupna usposabljanja in priprave pred napotitvijo po mnenju pripadnikov Slovenske vojske in italijanskih OS izjemno pomembne. Zaradi standardiziranih postopkov delovanja je delovanje v Nato vodeni operaciji lažje kot delovanje pod vodstvom drugih organizacij. Pri tem pa ne gre zgolj za spoznavanje postopkov in pravil delovanja, ampak tudi za medsebojno spoznavanje ljudi, ki bodo sodelovali na MOM. Uspešnost delovanja in doseganje ciljev je namreč v veliki meri odvisno ravno od učinkovitega sodelovanja pripadnikov različnih kontingentov. Podatki kažejo, da se pomembne razlike med pripadniki SV in italijanskih OS pojavijo v odnosu do skupnega usposabljanja o kulturah na MOM sodelujočih pripadnikov, pri čemer Italijani visoko ocenjujejo njegov pomen, Slovenci pa v tem ne vidijo dodane vrednosti.

Podatki v SV in italijanskih OS sicer nakazujejo, da kljub vsej sorodnosti vojaških organizacij na delo in način opravljanja nalog vplivajo tudi nacionalne kulturne posebnosti. Tako so pripadniki SV omenjali drugačne delovne navade Italijanov, ki so sicer vse delo ravno tako kvalitetno in korektno opravili, vendar pa so pričeli z delom po jutranjih športnih aktivnostih in kavi, imeli po kosilu čas za počitek in zvečer delali dlje. Te navade, ki so bile v nasprotju z navadami Slovencev, so tako predstavljale vir

¹²⁴ Pripadniki so v anketnem vprašalniku odgovarjali, koliko se jim posamezna lastnost zdi pomembna za pripadnika na mednarodni operaciji in misiji. Vsako lastnost so ocenjevali na štiristopenjski lestvici, pri čemer je 1 najnižja in 4 najvišja vrednost.

slabe volje. Raznoliki pristopi k delu so pogosti in zahtevajo večjo mero prilagajanja, vendar pa je večina pripadnikov mnenja, da so tovrstne razlike prej dodana vrednost in vir novih izkušenj kot težav in konfliktov. Dokaj prepričljiv delež, in sicer 66 odstotkov anketiranih, pripadnikov italijanskih OS in 43 odstotkov pripadnikov SV, med njimi 83 odstotkov tistih, ki so delovali v večnacionalnem poveljstvu, preferira delo v večnacionalni skupini. V vsakem primeru pa drži, da nacionalna in vojaška kultura predstavljata poglobljen vpliv na ravnanja pripadnikov oboroženih sil v mednarodni operaciji in misiji (Haaland 2010, 542).

Obstoj nacionalnih medkulturnih razlik v vojaški organizaciji sem identificirala tudi v odnosu do hierarhičnih odnosov med pripadniki OS. Med pripadniki SV obstaja prepričanje, da so nekatere OS (na primer britanske in italijanske) precej bolj rigidne glede spoštovanja činov tako pri formalni kot tudi neformalni komunikaciji (v primerjavi s Slovensko vojsko). Posebej Britanci so velikokrat zaradi strogih odnosov precepirani kot naduti tako med pripadniki SV kot tudi italijanskih OS. Bolj stroge razmejitve med čini, posebej med častniki in ostalimi, so v nekaterih vojskah odraz tako nacionalne kulture kot tudi zgodovine popolnjevanja OS. Sklepam, da je do neke mere v britanski družbi slednje povezano z najvišjim družbenim slojem – aristokracijo, ki je v preteklosti, in deloma še danes, popolnjevala častniška mesta. Podobna situacija je v častniških vrstah italijanske mornarice, ki je bila tradicionalno popolnjena z italijansko aristokracijo. V primeru Slovenske vojske o aristokraciji ne morem govoriti, saj slednja nikoli ni predstavljala dela slovenske družbe. Prav nasprotno, struktura slovenske družbe je zgodovinsko gledano dokaj egalitarna in kolektivistična, kar se odraža tudi v oboroženih silah.

Akterji

V vojaški organizaciji brez dvoma prevladujejo moško orientirane vrednote oziroma moški vrednotni sistem (Dunivin 1994; Garb 2002; Cohn v Carreiras 2010). Le-ta ostaja prisoten, kljub spreminjajoči se naravi nalog. Slednje gre pripisati pretežno moški strukturi, kljub odprtosti za ženske, ki sicer variira glede na državo. Ženske v moškem okolju poskušajo ubežati stereotipom, in sicer s prevzemanjem moških vzorcev obnašanja (Trompenaars in Hampden – Turner 1998, 227). Empirični podatki kažejo, da so tako pripadniki italijanskih OS kot Slovenske vojske zaznali kot problematična pomanjkljivo definirana pravila glede odnosov med spoloma v bazi. V

bazi postavljena pravila so velikokrat ohlapna in se nanašajo predvsem na ločene spalne prostore ter prepoved zadrževanja pripadnikov nasprotnega spola v slednjih. Pripadniki se praviloma ravnaajo skladno z nacionalnimi pravili in v kontekstu norm domačega socialnega okolja, ki pa med nekaterimi narodi precej variirajo, kar velikokrat privede do nesporazumov ali celo obtožb o spolnem nadlegovanju. Po mnenju pripadnikov SV in italijanskih OS so glede vprašanja odnosov med spoloma posebej rigidne OS ZDA.

Na sodelovanje vojaških organizacij v okolju MOM pa ne vpliva zgolj spolno heterogena struktura, ampak tudi stiki s civilisti. Ob tem so pomembna dognanja Haalanda (2010, 546), ki na primeru norveških oboroženih sil ugotavlja pojav trenj med tako imenovano OZN mirovniško kulturo 'reševalcev vsakovrstnih težav' na eni strani in 'discipliniranimi bojevniki' na drugi.¹²⁵ Pri tem so Norvežani izpostavili (pre)veliko fleksibilnost MOM OZN, pri čemer pripadniki OS pogrešajo red in disciplino ter urejena razmerja, značilna za vojaško organizacijo. Intervjuji med pripadniki SV, ki so delovali v MOM OZN, EU ali Nata sicer niso pokazali večjih razlik v načinu dela glede na to, katera organizacija vodi MOM.

Analiza intervjujev s pripadniki italijanskih OS pa je pokazala določeno stopnjo razlikovanja glede na organizacijo in predvsem sodelujoče OS. Tako so izpostavili primer skandinavskih OS, v katerih naj bi bilo po njihovem mnenju preveliko civilnega osebja, pa tudi vrednote ter način dela pripadnikov njihovih OS naj ne bi bile dovolj 'bojno orientirane', kar pa slabi vojaško kulturo in način dela. S tem naj bi se večal razkorak med skandinavskimi kontingenti in ostalimi. Podobna situacija se je pojavila tudi, ko so v slovenski skupini za civilno-vojaško sodelovanje (CIMIC) pričeli delovati civilni funkcionalni strokovnjaki. Njihovo razmerje do vojaškega poveljnika ni bilo jasno opredeljeno, prav tako so se pojavljale težave z njihovimi pristojnostmi, podrejenostjo, varovanjem itd. Zaradi tega je njihova prisotnost v vojaški CIMIC skupini v začetni fazi požela neodobravanje.

¹²⁵ Konflikt med kulturama se je pojavil na operaciji SFOR med leti 1997 in 1999.

Identiteta in povezovalni dejavniki

Analiza pokaže, da se večji del pripadnikov v času delovanja na mednarodni operaciji in misiji s slednjo identificira v smislu oblikovanja skupne socialne identitete. V okolju MOM so bolj ali manj prisotni vsi štirje dejavniki vplivanja na socialno identiteto (Ashforth in Mael 1989, 21–22). Tako intervjuji kot tudi ankete kažejo na *razvoj občutka pripadnosti MOM* v času posameznikovega delovanja. Na oblikovanje občutka pripadnosti MOM vpliva samoidentifikacija z delovno skupino in s kontingenti v bazi. Identifikacija z MOM močno temelji na percepciji zunanjega okolja, ki pripadnike ne dojema niti kot individuum niti kot pripadnike nacionalnih OS, ampak kot pripadnike MOM (na primer ISAF, KFOR, UNIFIL II idr.). Slednje gre pripisati kombinaciji različnih dejavnikov, kot so formalni simboli (Elron in dr. 2008) in integracijski elementi, ki so s strani vodilnih izpeljani z namenom poenotenja sodelujočih nacionalnih oboroženih sil ter razvoja skupinske identitete oziroma občutka pripadnosti MOM.

Formalni simboli in insignije so predvsem zastava (Nato, EU, OZN), oznake na uniformi, prepoznavna vozila (npr. bela barva vozil OZN) in drugi zunanji kazalniki pripadnosti MOM. Diskrepanca med obema narodoma obstaja v odnosu do simbolov, ki gradijo skupno identiteto pripadnikov na MOM. V primerjavi s Slovenci Italijani dojemajo skupne simbole kot dosti pomembnejši povezovalni dejavnik. Zapisano nakazuje, da se tudi znotraj MOM, ki sicer v odnosu do lokalnega okolja nastopa enotno, oblikujejo podskupine, katerih pripadnost oziroma skupinska identiteta ne temelji na nacionalni osnovi, ampak bolj na skupni izkušnji. O pomenu slednje za skupinsko identiteto govori tudi Mesner – Andolšek (1995), medtem ko Dandeker in Gow (2000) govorita o deljenju institucionalnega spomina, h oblikovanju katerega pripomorejo skupne izkušnje. V kontekstu večnacionalnega sodelovanja skupno izkušnjo ne predstavlja le sodelovanje na MOM, ampak tudi skupne priprave pred napotitvijo in skupne vaje.

Tako ugotavlja Tomforde (2007, 163), da se v času MOM pripadniki ene narodnosti čutijo bližje pripadnikom druge narodnosti s katerimi delijo življenjski prostor in delovne izkušnje, kot pripadnikom lastnih nacionalnih OS. V primeru pripadnikov SV so tovrstni primeri precej pogosti med pripadniki delujočimi v večnacionalnih poveljstvih, ki so večinoma formalno in neformalno precej bolj povezani z delovno

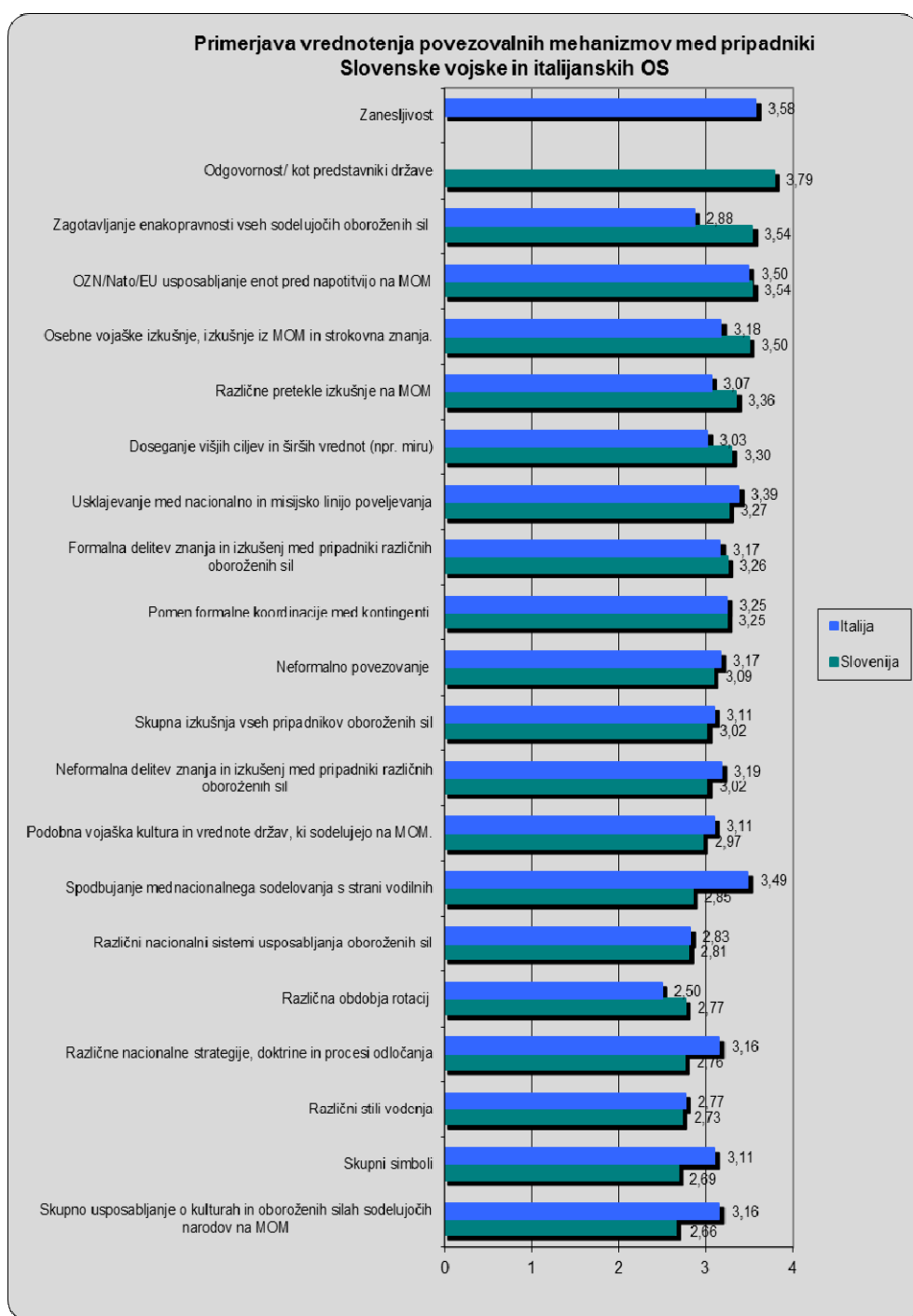
skupino kot z ostalimi pripadniki SV. Podoben je tudi primer pripadnika italijanskih OS, ki se je s svojo vlogo v MOM OZN identificiral do te mere, da je zavračal formalne stike po nacionalni liniji. Formiranje skupin in oblikovanje skupinske identitete tako temelji na različnih dejavnikih, na primer na deljenju bremen, politični moči in vplivu sodelujočih držav ter OS, na delu v nacionalni enoti ali večnacionalnem poveljstvu, posameznikovih interesih in zanimanjih, stereotipih idr.

Notranja pripadnost MOM pa se dosega s formalnimi in neformalnimi vzvodi, med katerimi so v teoriji kot najpomembnejši definirani skupni strateški cilji (Elron in dr. 1999; King 2007; Elron 2008), kompatibilnost sodelujočih OS in predvsem standardizacija poveljevanja (Barclay v King 2007; Elron in dr. 2008), časovni okvir, tveganje, zanesljivost in z njim povezano zaupanje (Perry in dr. 2004), kohezija, skupna usposabljanja, formalno in neformalno deljenje izkušenj ter vzajemno učenje (Elron in dr. 2008) in tudi vloga vodje (Mesner – Andolšek 1995). Analiza med pripadniki Slovenske vojske in italijanskih OS kaže, da med obema ni enotnega mnenja o učinkih posameznih mehanizmov.

Pripadniki SV poudarjajo razlike v pristopu k delu kot negativni dejavnik povezovanja, nadalje pa izpostavljajo tudi pomen skupnih usposabljanj pred ter med MOM, pri čemer so posebej pomembne skupne priprave pred napotitvijo, ki omogočajo spoznavanje pripadnikov. Kot pomemben dejavnik povezovanja je zaznano tudi sklepanje prijateljstev, ki temelji na skupnih interesih in predvsem poznavanju skupnega jezika. Slednje je po mnenju Italijanov najpomembnejši povezovalni mehanizem, kar izhaja iz njihovega slabega poznavanja tujih jezikov, tudi angleškega, ki na MOM velja za *lingua franca*. Na tej točki prihaja do diametralnega razkoraka med pripadniki Slovenske vojske in italijanskih OS. Prvi namreč lastno znanje jezika ocenjujejo kot manj pomemben povezovalni dejavnik, čemur botruje visok delež tistih, ki se brez težav sporazumevajo v angleškem jeziku in ga tako ne percepirajo kot nekaj, kar bi pomembno vplivalo na njihovo delo in življenje v okolju MOM. Hkrati pa izpostavljajo pomen znanja italijanskega jezika, saj izkušnje kažejo na slabše poznavanje angleškega jezika med Italijani in torej potrebo po poznavanju njihovega maternega jezika. Slednje namreč na neformalni ravni precej olajša življenje v italijanski bazi. Nadalje kot pomembne povezovalne dejavnike Slovenci izpostavljajo družabne dogodke, tako formalne kot neformalne, in šport. Glede

slednjega je mnenje sicer dokaj deljeno, saj se pogosto pojavlja pomislek o dejanski povezovalni funkciji aktivnosti, ki temelji na tekmovalnosti. Meja med zdravo tekmovalnostjo, z motivacijskimi učinki, in med sovražnostjo je hitro zabrisana in je v primeru večnacionalne organizacije, ko se pri športu skupine oblikujejo na nacionalni osnovi, tovrstni preobrat lahko nevaren. V tem primeru se lahko namen športnih aktivnosti sprevrže v svoje nasprotje in deluje kot dezintegracijski dejavnik.

Graf 9.1: Povezovalni dejavniki: pripadniki SV in italijanskih OS



Poleg percepcije lokalnega, torej zunanjega okolja, ima na oblikovanje identitete pomemben vpliv še občutek skupne usode oziroma deljenja skupne izkušnje, ki je seveda začasne narave. Pripadniki delijo občutek ujetosti na določenem prostoru, v specifičnem časovnem obdobju. Kljub temu da za večino delo predstavlja izziv in pozitivno izkušnjo, se domala vsi v nekem trenutku znajdejo v situaciji, ko jih prične ovirati stalna prisotnost sodelavcev tako v službi kot tudi v prostem času in celo ponoči. Po drugi strani pa slednje deluje kot povezovalni dejavnik, saj so vsi v enaki situaciji in se soočajo s podobnimi težavami, o katerih težko govorijo z družino ali prijatelji doma, ki niso nikdar bili postavljeni v podobno situacijo. Nadalje Elronova in njena skupina (2003, 271) kot povezovalni dejavnik opredeli tudi ločenost od družine in širšega socialnega okolja ter 'ujetost' v skupnih prizadevanjih za doseg ciljev MOM.

Na podlagi analize ugotavljam, da se občutek deljenja usode dejansko pojavlja, predvsem v kontekstu osebnih težav, s katerimi se na določeni točki soočajo skoraj vsi pripadniki, vendar pa težave z družino v obliki zmanjšane podpore v času trajanja MOM ni zaznati. Slednje ugotavljata tudi Vuga in Juvan (2011, 102–106), saj pripadniki SV prejemajo izjemno visoko stopnjo podpore v domačem okolju (predvsem partnerji/partnerke in žene/možje), tudi ko pride do vprašanja napotitve na MOM. Skupno usodo predstavljata tudi tveganje in konstantna ogroženost, ki tvorijo vsakdan pripadnikov na MOM. Močan dejavnik oblikovanja socialne identitete se v okolju MOM pokaže 'trpljenje ob negativni izkušnji izgube ali poškodbe pripadnikov drugih kontingentov'. Pri tem igra pomembno vlogo spoznanje, da lahko enako doleti posameznika ali njegove najbližje sodelavce (največkrat tudi prijatelje), kar temelji na zgoraj omenjenem zavedanju o deljenju usode. V tem kontekstu kot povezovalni dejavnik deluje skupna izkušnja v boju, ki je zaradi nacionalnih omejitev ne delijo vsi sodelujoči na MOM.

Težje pa je trditi, da pripadnikom skupina, ki ji pripadajo v okolju MOM oziroma sama MOM, predstavlja *socialno referenco*, kar je eden od dejavnikov oblikovanja socialne identitete. Trajanje posamezne rotacije je praviloma omejeno na šestmesečno obdobje, pri čemer pripadniki potrebujejo določeno obdobje za seznanitev s pravili in načinom življenja na MOM, tako se realno obdobje popolnega funkcioniranja na MOM skrajša na manj kot šest mesecev. V tem času posameznik težko razvije

tolikšno mero naklonjenosti ali vere v cilje, idejo, delovanje in učinkovitost MOM, da trditev o socialni referenci, ki naj bi jo MOM predstavljala posamezniku, ni empirično dokazljiva s pridobljenimi podatki.

Podatki v nekaterih kontekstih kažejo, da so cilji in ideja MOM velikokrat oddaljeni in pripadnikom nepoznani, zaradi česar svoj prispevek k operaciji vidijo zgolj kot začasno opravljanje nalog na drugi lokaciji. Njihov kratkoročni in edini cilj je strokovno opraviti vse zadane naloge, pri čemer obstajajo razlike med pripadniki, delujočimi v nacionalni enoti, in tistimi v večnacionalnem poveljstvu. Slednji praviloma v večji meri verjamejo v skupen cilj, ki ga zaradi njihovega prispevka dosega MOM, kar je povezano tudi s položajem, ki ga v hierarhični strukturi MOM zaseda posameznik, in s tem pridobljeno odgovornostjo. V obeh primerih pa MOM in njeni cilji za večino pripadnikov ne predstavljajo socialne reference. S slednjo ugotovitvijo je povezano tudi razmerje med socialno identiteto in internalizacijo, saj kot ugotavljam, pripadniki v manjši meri verjamejo oziroma razmišljajo o ciljih in idejah, na katerih temelji MOM, čutijo pa pripadnost MOM. Raziskave kažejo na dokaj močne altruistične vzgibe za odhod na MOM, vendar pa se pripadniki že po nekaj mesecih soočijo z realnostjo nezmožnosti izboljšanja situacije v kratkem obdobju trajanja rotacije in se zadovoljijo z doseganjem kratkoročnih ciljev (Juvan in Vuga 2011, 103–107).

Kultura MOM

Izhajajoč iz empiričnih ugotovitev (tudi Watsonove raziskave (glej Febbraro 2008)) šestmesečno obdobje zadostuje za oblikovanje uspešno delujočih medkulturnih delovnih skupin, ki jim heterogena sestava predstavlja dodano vrednost pri doseganju ciljev na MOM. Lehman in Bergh (2004) pa trdita, da je v večkulturnem okolju oblikovanje skupne kulture vsaj trikrat daljše kot v enonacionalnem okolju. Vsekakor lahko trdim, da se na mednarodni operaciji ali misiji razvija skupinska oziroma organizacijska identiteta.

Med pripadniki Slovenske vojske sem zaznala dokaj močno pripadnost in zaupanje delovni skupini ne le v nacionalni enoti, ampak tudi v večnacionalnem poveljstvu. V nasprotju s Haddadovimi (2010, 571–572) ugotovitvami o večjem zaupanju pripadnikom iste nacionalnosti, in sicer neodvisno od strokovne kompetence, se med

pripadniki Slovenske vojske pokaže zaupanje v pripadnike glede na njihovo strokovnost in kompetenco, neodvisno od nacionalnosti. V primeru pa, da gre za težave osebne narave se tudi pripadniki SV v prvi vrsti obrnejo na kolege po nacionalni liniji.

Na sami misiji torej pride do stika med različnimi nacionalnimi kulturami, hkrati pa tudi do stika med nacionalnimi kulturami in vojaško organizacijsko kulturo. Slednja je med sodelujočimi državami velikokrat sorodna (Moskos 2000; Garb 2002; Kotnik 2002; Jelušič 2003 idr.).

Hofstede (2001) ločuje med nacionalno kulturo, ki temelji na vrednotah, in organizacijsko kulturo, ki temelji na praksah, normah (Early in Ang 2003, 68–69), skupnih izkustvih (Mesner – Andolšek 1995; Garb 2002) ter naravi naloge (Drucker 1993). Če upoštevam ugotovitve, da se v vsaki organizaciji razvije kultura (Al – Zubi 2007) in dognanja, da organizacijska kultura temelji na skupnih ciljih (Festinger 1950, 201), vodenju (Festinger 1950, 201; Hofstede 2001), komuniciranju¹²⁶ skozi jezik, podobe, pogovore, navade in pravila (Nadoh in Podnar 2004, 157), lahko zaključim, da se v okolju MOM razvije tako imenovana kultura MOM, in sicer kot organizacijska kultura. Gre sicer za dolgotrajen proces, ki pa ni le rezultat šestmesečnega obdobja ene rotacije, ampak se oblikuje vse od prvega dne vzpostavitve MOM. Pripadniki iz rotacije v rotacijo sooblikujejo kulturo MOM, prevzemajo pravila, prakse, norme ... in se hkrati z njo identificirajo. Kot dejavnike oblikovanja kulture MOM sem identificirala uporabo skupnega jezika kot edini način komunikacije med pripadniki različnih jezikovnih skupin, skupno usposabljanje in priprave, poenotenje postopkov in pravil delovanja predvidenih v *ROE*, podrejanje redu in pravilom v bazi (sprejemanje formalnih povezovalnih dejavnikov kot tudi podrejanje neformalnim pravilom), identificiranje z MOM v odnosu do zunanjega okolja, zasledovanje skupnih ciljev in delitev bremen izvajanja nalog.

Jezik

Tekoča uporaba uradnega jezika komunikacije na MOM je med intervjuvanimi pripadniki Slovenske vojske in italijanskih OS izpostavljena kot eden izmed

¹²⁶ Na pripadnost organizaciji v večji meri vpliva vertikalna komunikacija kot horizontalna (Nadoh in Podnar 2004, 157).

najpomembnejših pogojev za komunikacijo, uspešno izvedbo nalog, doseganje ciljev in nenazadnje tudi neformalno povezovanje med sodelujočimi pripadniki. Empirični podatki kažejo, da v italijanskih OS jezik kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na delo na MOM, v največji meri percepirajo pripadniki kopenske vojske in najmanj pripadniki v letalstvu, ki pa poudarijo stres in občutek negotovosti ob neznanju jezika. Pripadniki mornarice znanje uradnega jezika komunikacije ne dojemajo kot problematičnega, saj so skupna usposabljanja dokaj pogosta, še pomembneje pa je sodelovanje ladij držav iz sorodnih jezikovnih skupin (na primer Italija – Španija, Nemčija – Nizozemska).

Pri pripadnikih nekaterih slovenskih kontingentov na različnih MOM zaznavam učenje jezika naroda, v čigar bazi so nastanjeni in s katerim imajo največ stikov. Tako je SV v priprave na misijo Tchad/CAR vključila osnove francoščine, za misijo v Libanonu pa so pripadniki poudarili olajšano funkcioniranje in doseganje želenega, če imajo v kontingentu nekoga, ki govori italijansko. Pomen znanja italijanskega jezika poudarjajo tudi vojaški duhovniki in pastoralni asistenti, in sicer tako v KFOR na Kosovu, kot tudi v ISAF v Afganistanu. Že Jelušič (2007, 41–44) ugotavlja, da so Slovenci razvili določen vzorec obnašanja pred napotitvijo v poveljstvo *MLF* v Vidmu. Učili so se namreč osnove italijanščine, saj so izkušnje predhodnikov pokazale, da je komunikacija precej lažja ob znanju vsaj osnovne ravni italijanščine. Pri tem pa praviloma ne gre za sistemsko učenje jezika, ampak zgolj za uporabnost znanj posameznikov, ki lahko precej olajšajo bivanje celotnega kontingenta.

Nadalje različni avtorji opozarjajo (Jelušič 2007, 40; Tomforde 2007, 161) na nevarnosti neformalne linije komunikacije in odločanja na MOM. Uporaba maternega jezika je namreč pogosta v primeru, ko v skupini prevladuje več posameznikov ene narodnosti. Slednje se pokaže kot problematično v primeru reakcije ob napadu, čemur je bila priča ena od slovenskih civilnih funkcionalnih strokovnjakinj (CFS) na MOM ISAF (Šinkovec 2011). Glede na to, da je bila edina Slovenka v italijanski skupini CIMIC, so pripadniki pretežno uporabljali materni jezik. V situaciji, ko so bili izpostavljeni napadu, je ta navada postala problematična, saj v kritičnih trenutkih ni razumela, kaj se dogaja, kakšni so predvideni postopki in kako naj bi ravnala.

Do lastnega znanja angleškega jezika so Italijani sicer precej kritični, saj priznavajo pomanjkljivo sposobnost sporazumevanja, hkrati pa izpostavljajo zelo dobro znanje

med pripadniki SV. S tem se slednji strinjajo in pritrjujejo samokritiki pripadnikov italijanskih OS. Kljub očitni razliki v znanju jezika med pripadniki obeh vojska, bi kar 90 odstotkov tako Slovencev kot Italijanov želelo izboljšati svoje znanje angleškega jezika. Nadalje bi se Italijani želeli učiti jezikov iz lastne jezikovne skupine (francoski jezik), medtem ko jih znanje slovenskega jezika ne zanima. Nasprotno pa bi pripadniki SV želeli izboljšati znanje nemškega jezika, kar sovпада z občutkom večje povezanosti z Nemci in njihovim načinom dela. Prav tako bi tudi želeli izboljšati oziroma osvojiti znanje italijanskega jezika.

Poveljujoči na MOM

Na hierarhične odnose na MOM vpliva več dejavnikov, in sicer velikost kontingenta (Hofstede sicer govori o velikosti države), velikost baze, položaj na MOM (večnacionalno poveljstvo ali nacionalna enota), kultura vojaške organizacije, za katero je značilna visoka stopnja DDM, in skupna kultura MOM, v kateri je pomen hierarhije manjši v primerjavi z vojaško organizacijo.

Po mnenju pripadnikov italijanskih OS sorodne vojaške vrednote povezujejo vse na MOM sodelujoče posameznike kljub različnemu nacionalnemu izvoru, tako da ne prihaja do konflikta interesov in delujejo kot del MOM s skupnimi cilji. Ob tem je pomembno, da so bili v vzorec italijanskih OS vključeni zgolj častniki višjega čina, ki predstavljajo višjo raven vodenja na MOM in naj bi težili k višji stopnji povezovanja ter razvoja zavesti pripadnosti. Po drugi strani pa je vzorec v SV med tistimi, ki so delovali v večnacionalnih poveljstvih sicer vključeval pretežno častnike in nekaj podčastnikov, medtem ko je med tistimi, ki so delovali v nacionalni enoti vključeval tudi precejšnje število vojakov. Analiza pokaže razliko med obema skupinama, pri čemer se prvi v večji meri zavedajo pomena razvoja občutka pripadnosti MOM in njenim ciljem.

Vojaška organizacijska kultura definira tudi vojaškega vodjo in stil vodenja, ki se ne razlikuje pretirano glede na narodnost vodje. Tuji avtorji (Graen in Hui 1999; Gurstein 1999; Klein in dr. 2000; Gillespie 2003; Soeters in Bos-Bakx 2003; Winslow in dr. 2003) kot temeljne identificirajo različne lastnosti in znanja vodje v večnacionalnem okolju. Med poglavitne uvrščam tekoče znanje uradnega jezika komunikacije, poznavanje kultur sodelujočih držav, upravljanje s kulturno raznolikostjo in

spodobnost reševanja iz nje izhajajočih izzivov, vojaško etiko ter sposobnost medkulturnega povezovanja, doseganje skupinske identifikacije pripadnikov in spodbujanje skupinske identifikacije (skupne kulture MOM). Pripadniki italijanskih OS in Slovenske vojske kot poglavitne lastnosti vodje v okolju MOM identificirajo fleksibilnost, kulturno občutljivost, upravljanje s kulturnimi raznolikostmi, odprtost in izkušnje (glej tabelo 9.1).

Tabela 9.1: Vodenje na MOM v teoriji nasproti realnim pričakovanjem udeležencev

VODENJE NA MOM (Graen in Hui 1999; Gurstein 1999; Klein in dr. 2000; Gillespie 2003; Soeters in Bos – Bakx 2003; Winslow in dr. 2003)	SLOVENSKA VOJSKA	ITALIJANSKE OS
znanje (najmanj) <i>lingua franca</i>	znanje <i>lingua franca</i>	fleksibilnost
poznavanje kultur sodelujočih držav	pristop k delu	spodbujanje skupnega dela
upravljanje s kulturno raznolikostjo	upravljanje s kulturnimi raznolikostmi	upravljanje s kulturnimi raznolikostmi
sposobnost reševanja medkulturnih težav	izkušnje	izkušnje
sposobnost reševanja etičnih težav	strokovnost	odprtost
sposobnost ustvarjanja skupne kulture	fleksibilnost	pripadnost vojaški organizaciji
	odprtost	
	kulturna občutljivost	

Italijanom je pomembno spodbujanje mednacionalnega sodelovanja, Slovencem pa znanje uradnega jezika in strokovnost. Ugotavljam, da so med pripadniki obeh vojska poglavitne lastnosti za uspešno vodenje v večnacionalnem okolju enake. Ob tem pa ni nepomembna ugotovitev, da pripadniki italijanskih OS in Slovenske vojske, ki so delovali v večnacionalnem poveljstvu, pretežno izenačujejo lastnosti, potrebne za vodenje v nacionalnem in večnacionalnem okolju. Slednje pojasnjujejo z naravo vojaških organizacij, ki jim je skupna vojaška organizacijska kultura, in z njenim ponotranjenjem v procesu socializacije, kar je posebej intenzivno med poveljujočimi, ki so nosilci vojaških vrednot. Po drugi strani pa pripadniki SV, ki so delovali v nacionalni enoti, niso poudarjali sorodnosti vodenja v nacionalnem in večnacionalnem okolju, so pa edini poudarili pomen tradicionalne vojaške voditeljske lastnosti, in sicer odločnosti. Pripadniki italijanskih OS so kot zelo pomembno označili še vlogo poveljnikov na področju spodbujanja mednacionalnega sodelovanja in

usklajevanje nacionalnih zahtev in zahtev MOM, s čimer se pripadniki SV niso strinjali.

Nacionalna enota nasproti večnacionalnemu poveljstvu

V določenih segmentih je razlika v percepciji delovanja in življenja na MOM med večnacionalno in nacionalno strukturo statistično značilna. Slednje se kaže v odnosu do dela, pri čemer pripadniki, delujoči v večnacionalnem poveljstvu preferirajo delo v mešani enoti (83 %), medtem ko je med tistimi v nacionalni enoti takih le 35 odstotkov. Nadalje med pripadniki v večnacionalnem poveljstvu ni nikogar, ki bi želel delati v nacionalni enoti in nacionalni bazi, medtem ko je med drugimi takih 16 odstotkov. Nazadnje pa je med pripadniki v večnacionalnem poveljstvu le 17 odstotkov takšnih, ki bi delali v nacionalni enoti in delovali v večnacionalni bazi, med pripadniki v nacionalni enoti pa je takih dobra polovica (49 %). Zanimivo je, da kljub nižji stopnji formalnega sodelovanja, ki je omejena na tedenska ali mesečna srečanja v nacionalni enoti, pripadniki kot vir trenj in nesoglasij v večji meri percepirajo kulturne razlike, razlike v interpretaciji pravil in postopkov, razlike v vojaški etiki, pomanjkanje skupnih usposabljanj, slabšo interoperabilnost ... v primerjavi s pripadniki v večnacionalnem poveljstvu. Slednji namreč *de facto* dnevno sodelujejo v večkulturnem okolju poveljstva in se soočajo z raznolikimi pristopi k delu, različnimi ravni znanja formalnega jezika, s pomanjkljivim poznavanjem in usklajenostjo postopkov delovanja, vendarle pa v veliko manjši meri izpostavljajo problematičnost naštetega.

Delo v večnacionalnem okolju pa pripadnikom predstavlja vir stresa zaradi pomanjkanja samozavesti in dvoma v lastno sposobnost delovanja v večnacionalni strukturi ter strokovnega konkuriranja pripadnikom drugih kontingentov. Dvomi se sicer tekom trajanja MOM praviloma razblinijo, kar lahko pripišemo tudi oblikovanju prakse vzajemne pomoči in sodelovanja med pripadniki na MOM. Pri tem se pripadniki v večnacionalnem poveljstvu po strokovne nasvete obrnejo na svoje kolege po strokovni in ne nacionalni liniji, medtem ko se pripadniki v nacionalni enoti obrnejo na pripadnike po nacionalni liniji. Oboji pa morebitne osebne težave rešujejo znotraj nacionalnega kontingenta in le občasno tudi s kolegi iz tujih kontingentov. Poudarjam pa, da se tudi med pripadniki nacionalne enote razvije občutek

povezanosti in pripadnosti MOM, kar se odraža v vzpostavljeni praksi vzajemnega mednacionalnega sodelovanja in pomoči med enotami, če se pokaže potreba.

V kontekstu izvajanja nalog pomembno vlogo prevzemajo tudi vodje, pri čemer pripadniki v večnacionalnem poveljstvu razumejo težave, ki jih prinaša delo s poveljujočim tuje narodnosti, medtem ko pripadniki v nacionalnih enotah idealizirajo tuje poveljnike kot potencialen vir novih izkušenj, drugačnega pristopa k delu in pridobivanja novih znanj. Vendarle pa pripadniki nacionalne enote v praksi preferirajo nadrejene iste narodnosti. Pripadniki v večnacionalnem poveljstvu sicer enačijo delo z nadrejenim iste ali druge narodnosti ob predpostavki, da jih povezuje skupna vojaška organizacijska kultura in zanjo značilne voditeljske lastnosti. Oboji sicer identificirajo enake voditeljske lastnosti kot pomembne za delo na MOM.

Nadalje razlike med nacionalno in večnacionalno strukturo obstajajo tudi v oblikovanju neformalne mreže. Praviloma se pripadniki v večnacionalnem poveljstvu v večji meri povezujejo s pripadniki tujih kontingentov, čemur botruje boljše znanje uradnega jezika med vsemi sodelujočimi in predvsem deljenje delovnega okolja in dnevni stiki. Oboje deluje kot močan povezovalni dejavnik, saj tako tvorijo skupno delovno skupino, ki predstavlja vir identifikacije. Pripadnost delovni skupini je v nekaterih primerih močnejša kot s pripadniki po lastni nacionalni liniji. Za primer navajam Italijane, ki so se neformalno povezovali s Španci zaradi sorodnosti jezikov. Ugotavljam torej, da je znanje skupnega jezika (uradnega ali katerega drugega) izjemno pomemben povezovalni dejavnik. V primeru SV sicer angleški jezik govorijo tako častniki in podčastniki kot tudi vojaki, v italijanskih OS pa je znanje precej slabše, zaradi česar je na ravni vojakov in nižjih podčastnikov zelo težko vzpostaviti stike. Ob tem se je med pripadniki SV oblikovala izkušnja, ki govori v prid poznavanju italijanskega jezika kot vir priložnosti za neformalno sodelovanje in neuradno pomoč. Seveda pa sem zabeležila tudi primere tako v italijanskih OS kot tudi SV, ko so pripadniki v večnacionalnem poveljstvu neformalno mrežo ustvarili v pretežno nacionalnem okolju (v nacionalnih klubih).

Iz analize izhaja, da se v enonacionalni enoti težje razvije občutek medkulturne pripadnosti in identifikacije z MOM. Slednja v večnacionalnem poveljstvu izhaja iz pripadnosti delovni skupini, ki se razvije skozi formalne in neformalne vzvode, ter vodi do identifikacije z MOM. Podobno tudi zaključki nekaterih drugih raziskav

(Soederberg in Wedell – Wedellsborg 2005) kažejo na intenzivnejše povezovanje v kontekstu oblikovanja skupne¹²⁷ identitete ter kulture v okolju, kjer so prisotni predstavniki večjega števila držav (npr. večnacionalno poveljstvo). V primeru nacionalnih enot, ki sicer delujejo v večnacionalnem okolju, vendar z manjšim številom sodelujočih držav, pa prihaja do situacije soobstoja različnih¹²⁸ identitet in kultur, pri čemer ni tolikšnega pritiska k oblikovanju skupne identitete ali kulture (prav tam).

Hkrati pa naj poudarim, da je pomembni identifikacijski dejavnik odnos zunanjega okolja do pripadnikov na MOM. Ta vpliva predvsem na pripadnike v nacionalnih enotah, ki patrolirajo, nadzorujejo, usposablajo in opravljajo druge naloge, pri katerih so v stiku z lokalnim prebivalstvom in nevladnimi ter drugimi organizacijami v okolju MOM. Tako tudi slednji oblikujejo občutek pripadnosti, le da temelji na drugih dejavnikih kot pri pripadnikih, delujočih v večnacionalnem poveljstvu.

¹²⁷ *Melting pot* oziroma talilni lonec identitet in kultur.

¹²⁸ Mozaik identitet in kultur.

10 SKLEP

Zaključek doktorske disertacije je sestavljen iz dveh delov, in sicer verifikacije hipotez, kateri sledi sinteza analize s ključnimi ugotovitvami.

10.1 Verifikacija hipotez

H 1: Nacionalna kultura okolja, v katerem je bil posameznik deležen primarne in sekundarne socializacije, se odraža v odnosih in pri opravljanju skupnih nalog pripadnikov OS.

Prvo hipotezo potrjujem na podlagi ugotovitev primerjalne analize, ki pri medosebni interakciji in strokovnem sodelovanju med pripadniki SV in italijanskih oboroženih sil potrjuje prisotnost elementov prevladujoče nacionalne kulture, torej slovenske in italijanske. Kot primer izpostavljam odnose med spoloma, v katerih se odražajo nacionalne kulturne posebnosti. Pripadniki OS ZDA so na primer precej manj tolerantni do razmerij med spoloma kot pripadniki italijanskih oboroženih sil, razlike pa se odražajo tudi v načinu sankcioniranja.

Ob zavedanju sorodnosti vojaške organizacijske kulture so prisotne tudi naslednje nacionalne dimenzije:

1. Moška/ženska orientiranost se manifestira v odnosu do nacionalnih omejitev in deljenja bremen, pri čemer Italijani kot pripadniki moško orientirane kulture ne sprejemajo očitkov o nesodelovanju v bojnih akcijah in zavračanju delitve bremena, medtem ko se Slovenci zavedajo svojih omejitev in z morebitnimi očitki nimajo toliko težav. Nadalje se razlika kaže v pristopu k delu, posebej v segmentu orientiranosti na ljudi med pripadniki SV, kar je značilnost ženske orientiranosti, in orientiranosti na strokovnost ter doseganje ciljev med pripadniki italijanskih oboroženih sil, kar je sicer značilnost moške orientacije in nizke stopnje INS. Hkrati pa Italijani s svojim umirjenim načinom dela kažejo, da je užitek in zadovoljstvo posameznika vendarle pomembno, s čimer odstopajo od klasičnega moško orientiranega vzorca. V vodstvenih pristopih se sledi moško orientirane kulture vojaške organizacije odražajo le med pripadniki SV v nacionalni enoti, in sicer pri poudarjanju odločnosti kot pomembne voditeljske lastnosti. Med pripadniki SV v večnacionalnem poveljstvu in med pripadniki italijanskih

oboroženih sil med pozitivnimi voditeljskimi lastnostmi ni mogoče zaznati moško orientiranih vzorcev.

2. Družbena distribucija moči, ki se kaže skozi sprejemanje določene vloge v okolju MOM, pri čemer so Slovenci prilagodljivi in prevzemajo mesto majhne države z omejenim vojaškim, političnim, ekonomskim ... vplivom, medtem ko se Italijani večkrat čutijo manjvredne v primerjavi z velesilami (ZDA in Veliko Britanijo). Ob tem pa je tudi med manjšimi kontingenti SV mogoče zaznati občutek manjvrednostne obravnave in izrazito potrebo po enakopravni obravnavi s strani večjih kontingentov, vendar pa slednje izhaja predvsem iz želje po samodokazovanju in potrebe po priznanju pomena njihovega dela s strani ostalih sodelujočih OS, kar odraža visoko stopnjo DDM. Slednje odraža tudi odnos do različnih delovnih pristopov, ki pripadnikom SV predstavljajo vir težav, medtem ko jih pripadniki italijanskih oboroženih sil kot problematične omenjajo le redko. Po drugi strani pa se pri vprašanju vodenja v okolju MOM pri pripadnikih SV kaže odstopanje od nacionalne kulturne dimenzije visokega DDM, ki hkrati pomeni tudi odstopanje od vojaške organizacijske kulture. Gre predvsem za večnacionalna poveljstva, kjer delujejo častniki pretežno sorodnih činov, medtem ko je v nacionalnih enotah, kjer delujejo tako častniki kot tudi podčastniki in vojaki, v večji meri prisotna hierarhija.¹²⁹ Slednje lahko pojasnim s Hofstedejevo ugotovitvijo, da je v odnosih med posamezniki z višjo izobrazbo manj hierarhije. Večnacionalna poveljstva tako predstavljajo odklon visoki stopnji DDM, medtem ko je v nacionalnih enotah DDM visok. Intervjuji kažejo, da posameznik s svojo strokovnostjo doseže spoštovanje v mednarodnem okolju, hierarhične meje pa se zmanjšajo. Slednje se odraža tudi v vodstvenih preferencah, saj naj bi bil v okolju MOM vodja fleksibilen in odprt za sprejemanje raznolikosti, kar je prav tako odraz nizkega DDM in v nasprotju z visokim DDM, značilnim za vojaško organizacijo.
3. V obeh analiziranih državah je prevladujoča dimenzija izogibanja negotovim situacijam, ki sovпада z vojaško organizacijsko kulturo in se odraža v podrejanju avtoriteti pravil, sprejemanju postopkov in pravil (npr. *ROE*) ter upoštevanju dnevni ritualov in simbolov. Pripadnikom italijanskih oboroženih sil stres predstavlja prisotnost civilistov in pripadnic ženskega spola, predvsem nadrejenih,

¹²⁹ Analiza kaže, da je za hierarhična razmerja pomembna tudi velikost kontingenta.

saj nimajo izdelanega modela odnosov med spoloma zaradi pomanjkanja tovrstnih izkušenj v domačem OS. Pripadniki SV imajo manj težav z vlogami spolov v OS, saj je prisotnost žensk v SV na vseh položajih dokaj visoka (okrog 15 %). Med višjim častniškim kadrom pa izziv predstavlja tudi dvojna podrejenost, ki za poveljujoče pomeni negotovost, in konstantno manevriranje med nacionalnimi interesi in zahtevami MOM. Pripadniki SV v nacionalni enoti preferirajo tujega vodjo, in sicer v kontekstu spoznavanja drugačnih pristopov in učenja, kar je odraz nizke stopnje INS. Tudi sicer je v slovenskem javnem mnenju mogoče zaznati zniževanje INS, in sicer skozi odnos do svobode¹³⁰, ki je v času od osamosvojitve umeščena vedno višje na prioritetni lestvici.

4. Dimenzija kolektivismu se med pripadniki SV kaže v odnosu do pomena egalitarnosti med sodelujočimi OS na MOM in pravične delitve bremen ter nalog, pri čemer je oboje ocenjeno kot zelo pomembno. Razlike v nacionalni dimenziji kolektivismu/individualizmu se odražajo tudi skozi zaželeno lastnost pripadnikov vojaške organizacije, pri čemer pripadniki SV na prvo mesto postavljajo tovarištvo, ki je med pripadniki italijanskih oboroženih sil na predzadnjem mestu. Nadalje pripadniki SV kot pomembnejša izpostavijo socialna vprašanja in medosebne odnose, Italijani pa vprašanja strokovno-tehnične narave. Oboji pa čutijo pripadnost MOM, torej razvijejo skupinsko identifikacijo z delovno skupino (večnacionalno poveljstvo) ali pripadniki v bazi (nacionalna enota). Razlika se manifestira tudi skozi percepcijo jezika, saj Italijani poudarjajo pomen maternega jezika, ki predstavlja pomembno sredstvo identifikacije v individualističnih kulturah, Slovenci pa poudarjajo pomen rabe skupnega jezika, lingua franca. Bolj individualno orientiran pristop pa se v OS obeh držav kaže v povezovanju na MOM, ki predvsem v večnacionalnem poveljstvu temelji na interesih, nalogah in ciljih. Prav tako se individualna dimenzija odraža v odnosu do avtoritete, ki jo po mnenju pripadnikov italijanskih oboroženih sil in SV posameznik pridobi s svojo strokovnostjo. Postopna individualizacija slovenske družbe se odraža tudi v Slovenski vojski, in sicer v Zakonu o službi v SV, ki družino opredeli kot nuklearno družino, pri čemer izpusti starše pripadnikov in pripadnic. Raziskave sicer kažejo,

¹³⁰ Odnos javnosti do svobode Hofstede opredeli kot enega od kazalnikov stopnje sprejemanja negotovosti.

da se pripadniki SV s takšno formulacijo ne strinjajo, saj je njihova skrb za starše pomembna, posebej med mladimi, ki nimajo svojih otrok.

V kontekstu vpliva nacionalne kulture na sodelovanje na MOM je pomembna tudi Inglehartova in Flanaganova (1987) ugotovitev o prehodu vrednot v državah tako imenovanega Zahoda, in sicer iz materialnih, med katerimi so tudi boj za ekonomsko-socialni položaj, visok pomen varnosti idr., v nematerialne vrednote, ki so pretežno individualistične, s poudarkom doseganja osebnega zadovoljstva, samoizpolnjevanja idr. Ob upoštevanju Inglehartovih ugotovitev so tudi razlike med Hofstedejevimi nacionalnimi kulturami manj izrazite, saj prihaja do vrednotnega stika Zahodnih držav, in sicer na točki prehoda v individualizem. V tem kontekstu je mogoče tudi pojasniti visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam, predvsem ko govorimo o evropski javnosti, in sicer neodvisno od siceršnjih razlik v nacionalnih kulturah.

H 1.1: Sodelovanje pripadnikov na mednarodni operaciji in misiji je v večji meri odvisno od podobne organizacijske kulture vojaških organizacij sodelujočih držav kot od nacionalne kulture.

Iz verifikacije osnovne hipoteze izhaja, da se kulturne posebnosti na MOM sodelujočih narodov odražajo v dnevni interakciji med pripadniki, in sicer na vseh ravneh (strateški, operativni in taktični) ter v različnih oblikah (neformalni in formalni interakciji). Rezultati analize nadalje potrjujejo, da je večino izzivov in nesoglasij, temelječih na nacionalnih kulturnih raznolikostih, mogoče preseči s sorodnostjo vojaške organizacijske kulture. V večnacionalnem okolju je nacionalna identiteta sicer vedno prisotna, vendar mora ostati v senci organizacijske identitete, za kar naj bi poskrbel vodstveni kader (Soederberg in Wedell – Wedellsborg 2005, 27).

Že Jakič (2010) ugotavlja, da vojaške vrednote pripadnika OS definirajo tudi v zasebnem življenju in kot kaže raziskava med pripadniki italijanskih oboroženih sil ter Slovenske vojske tudi na mednarodni operaciji in misiji. Drži torej, da v primeru večnacionalne strukture organizacije na medsebojne odnose v večji meri vpliva organizacijska kultura kot nacionalna kultura.

Tako v Slovenski vojski kot italijanskih oboroženih silah so v vojaški organizaciji prevladujoče vrednote domoljubje, žrtvovanje za domovino, lojalnost, čast, pogum ...

in sodobnejše, kot sta humanitarnost ter kulturna odprtost. Gre torej za vrednotni sistem vojaške organizacije. Pri tem naj poudarim, da je do diskrepance med obema OS prišlo le pri vrednoti tovarištva, kar pa odraža nacionalno kulturno specifiko.

Nadalje se sorodnost delovanja vojaških organizacij kaže tudi v stališčih intervjuvancev do pomena skupnih večnacionalnih usposabljanj in priprav pred napotitvijo na MOM. Oboje je bolje organizirano znotraj Nata, kar omogoča kvalitetnejše ter učinkovitejše sodelovanje na MOM, ki so vodene s strani Nata. Ob tem so kot izjemno pomembna izpostavljena tudi jasno določena pravila delovanja in standardizacija postopkov ter pravil. Našteto naj bi bilo prav tako v večji meri doseženo znotraj Nata, vendar pa tudi na MOM OZN sodeluje precejšnje število držav članic Nata, kar omogoča večjo kompatibilnost.

Tretji vidik mednacionalne vojaške organizacijske sorodnosti se kaže v stališčih do voditeljstva. Če so klasične lastnosti vojaškega poveljnika pogum, nadzorovanje, avtoriteta, vztrajnost, zanesljivost in predvsem doseganje ciljev pred skrbjo za dobrobit ljudi, potem je voditelj na MOM njegovo nasprotje. Slednji mora posedovati lastnosti, kot so fleksibilnost, strokovnost, sposobnost sporazumevanja – znanje skupnega jezika, upravljanje s kulturnimi raznolikostmi in izkušnje. Prvi predstavlja vodjo v kulturi z visoko, medtem ko drugi v kulturi z nizko stopnjo sprejemanja družbene distribucije moči. Pri tem pa ne gre za vpliv nacionalne kulture, saj je soroden idealen tip poveljnika prisoten tako v italijanskih oboroženih silah (država z nizko stopnjo DDM) kot v SV (država z visoko stopnjo DDM). Gre torej za posebnost okolja mednarodne operacije in misije.

H 2: *Primerjava pripadnikov Slovenske vojske in italijanskih oboroženih sil pokaže, da v obdobju delovanja na mednarodni operaciji in misiji večina pripadnikov in pripadnic prevzame skupinsko identiteto.*

Na podlagi sinteze stališč pripadnikov Slovenske vojske in italijanskih oboroženih sil tudi drugo hipotezo potrjujem. V času trajanja rotacije se pripadniki identificirajo z delovno skupino, ko gre za večnacionalno poveljstvo, ali s kontingenti sodelujočimi v bazi, ko gre za nacionalno enoto. Nadalje med pripadniki pride do dveh tipov identifikacije, in sicer do iz zunanjega okolja stimulirane pripadnosti (zunanja identifikacija) ter na notranjih dejavnikih temelječe pripadnosti (notranja identifikacija).

Zunanja identifikacija se razvije na podlagi odnosa lokalnega prebivalstva, humanitarnih, nevladnih, mednarodnih in drugih organizacij do pripadnikov na MOM. Slednjih ne percepirajo kot pripadnike določenih nacionalnih oboroženih sil, ampak kot predstavnike MOM. To je povezano tudi s skupnimi simboli (z zastavo, oznakami na uniformi, vozili ...) in z rituali (s skupnimi postroji, z nacionalno himno ...), ki delujejo povezovalno tako navzven kot tudi navznoter. Notranja identifikacija pa poteka tako formalno kot neformalno, temelji pa na skupnih ciljih, deljenju bremena sodelovanja na MOM, izpostavljenosti tveganju, deljenju skupne usode v smislu odsotnosti od doma, na skupnemu jeziku in deljenju izkušenj ter na interesih.

Občutek skupinske pripadnosti se odraža tudi v stališčih do zaupanja pripadnikom lastnih in drugih OS. Temelj uspešnega delovanja organizacije v mednarodnem okolju je zaupanje (Kauser in Shaw 2004), nadalje je zaupanje tudi temelj uspešnega delovanja skupine, pri čemer to temelji na skupni izkušnji (Soeters in Bos – Bakx 2003). Skupno izkušnjo pa poleg zgoraj naštetega predstavlja tudi bojno delovanje in morebitne izgube. Analiza kaže, da so pripadniki OS, ki delujejo znotraj strogih nacionalnih omejitev, opredeljeni kot manj sposobni, manj pogumni in so v nekaterih primerih lahko tudi simbolno izključeni iz skupine. Glede strokovnega znanja, predvsem ko govorimo o večnacionalnih poveljstvih, pa je zaupanje neodvisno od nacionalne pripadnosti in ga intervjuvanci izražajo v odnosu do svojih kolegov v delovni skupini, medtem ko zaupanje vezano na osebna vprašanja v večji meri ostaja v domeni nacionalnega kontingenta.

Kot ugotavlja že Al – Zubi (2007) MOM deluje kot organizacija in torej razvije svojo kulturo. K temu Hofstede (2001, 394–395) dodaja pomen razlikovanja med nacionalno kulturo, ki temelji na vrednotah, in organizacijsko kulturo, temelječo na normah in, kot ugotavlja v svoji raziskavi, predvsem skupnih praksah. Slednje predstavljajo temelj organizacijske kulture in vir organizacijske socializacije. Ta poteka v začetni fazi zaposlitve, ko se nov član seznani z organizacijskimi simboli, rituali in s heroji, in sicer z uporabo skupnih praks. Bistveno pa je zavedanje, da organizacijska kultura ni tako globoko zakoreninjena v zavest posameznikov kot nacionalna kultura. Za razvoj organizacijske kulture zadostujejo dobri štirje meseci, vendar naj bi ta proces v mednarodnem okolju trajal vsaj trikrat dlje (glej razpravo).

Organizacijsko kulturo tvorijo skupne prakse, cilji, izkustvo, norme, vodenje in komunikacija (glej razpravo). Kot kaže sinteza stališč pripadnikov italijanskih oboroženih sil in Slovenske vojske, je naštetemu v veliki meri zadoščeno v okolju MOM. Temelj za njihovo delovanje so skupne prakse, in sicer skupna usposabljanja in priprave ter poenotenje postopkov in pravil delovanja. Nadalje so dejavniki oblikovanja kulture MOM še uporaba skupnega jezika kot edini način komunikacije med pripadniki različnih jezikovnih skupin, podrejanje enotnemu redu in pravilom v bazi (sprejemanje formalnih povezovalnih dejavnikov kot tudi podrejanje neformalnim pravilom), identificiranje z MOM v odnosu do zunanjega in notranjega okolja, zasledovanje skupnih ciljev in delitev bremen. Razvoj kulture mednarodne operacije in misije pa ni omejen na čas ene rotacije, ampak se oblikuje in spreminja od prvega dne pa vse do zaključka MOM.

H 2.1: *Zaradi intenzivnejše interakcije tiste pripadnike, ki delujejo v večnacionalnih poveljstvih, v večji meri določa multikulturna situacija – kultura mednarodne operacije in misije, kot tiste pripadnike, ki delujejo znotraj manjše nacionalne enote.*

Izpeljano hipotezo potrjujem, saj se pripadniki v večnacionalnem poveljstvu v večji meri identificirajo z MOM kot pripadniki v nacionalni enoti. Ob tem pa naj poudarim, da je tudi pri slednjih prisoten občutek pripadnosti MOM. V večnacionalnem poveljstvu se pripadniki identificirajo z delovno skupino in s skupnimi cilji, prihaja do vzajemnega sodelovanja po strokovni liniji, ki se nemalokrat razvije tudi v osebno pomoč, prihaja do manjšega števila trenj in nesoglasij, izhajajočih iz kulturnih raznolikosti, kar lahko pripišemo intenzivnemu sodelovanju, ki jih sili v sprotno reševanje morebitnih težav, ki bi lahko vodile v konflikte, in nenazadnje prihaja do intenzivnejše neformalne interakcije, saj se imajo pripadniki med delovnim procesom priložnost bolje spoznati.

Nasprotno imajo pripadniki v nacionalni enoti le omejeno količino formalnih stikov s pripadniki drugih kontingentov, naloge izvajajo pretežno sami (ob nekaterih izjemah), močnejše občutijo kulturne raznolikosti med pripadniki, skupni cilji pa redkeje predstavljajo temelj identifikacije, saj so praviloma kratkoročno orientirani k izvajanju nalog na taktični ravni. Kljub temu pa tudi v nacionalni enoti obstaja identifikacijski dejavnik, in sicer odnos zunanjega okolja do pripadnikov na MOM. Slednje pa vpliva predvsem na pripadnike v nacionalnih enotah, ki patrolirajo, nadzorujejo,

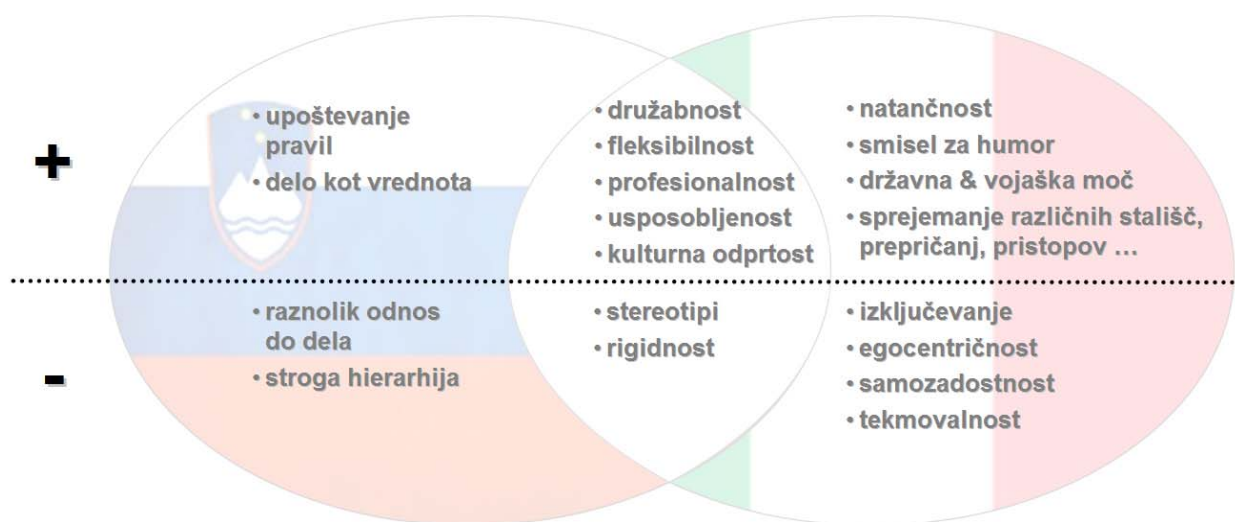
usposablja in opravlja druge naloge, pri katerih so v stiku z lokalnim prebivalstvom, nevladnimi in drugimi organizacijami v okolju MOM. Tako tudi slednji oblikujejo občutek pripadnosti, le da temelji na drugih dejavnikih kot pri pripadnikih delujočih v večnacionalnem poveljstvu.

10.2 Temeljna spoznanja

Uvodoma sem mednarodne operacije in misije umestila v širši kontekst kolektivne varnosti, saj predstavljajo pomemben instrument zagotavljanja mednarodne varnosti in miru. Na samo izvajanje MOM vplivajo različni dejavniki, vendar če so za vzpostavitev MOM odgovorni politični akterji, pa sama izvedba in doseganje ciljev temeljita tudi na delovanju vsakega posameznega pripadnika oboroženih sil sodelujočih držav. V doktorski disertaciji sem tako sledila cilju, to je preučevanje pomena različnih kultur pri interakciji med pripadniki OS v okolju MOM.

Rezultati primerjalne analize med pripadniki Slovenske vojske in italijanskih oboroženih sil kažejo, da določene osebnostne in kulturne lastnosti razvrščajo zelo podobno in jih oboji dojemajo kot pozitivne oziroma negativne, medtem ko pri drugih prihaja do različne percepcije (glej sliko 10.1).

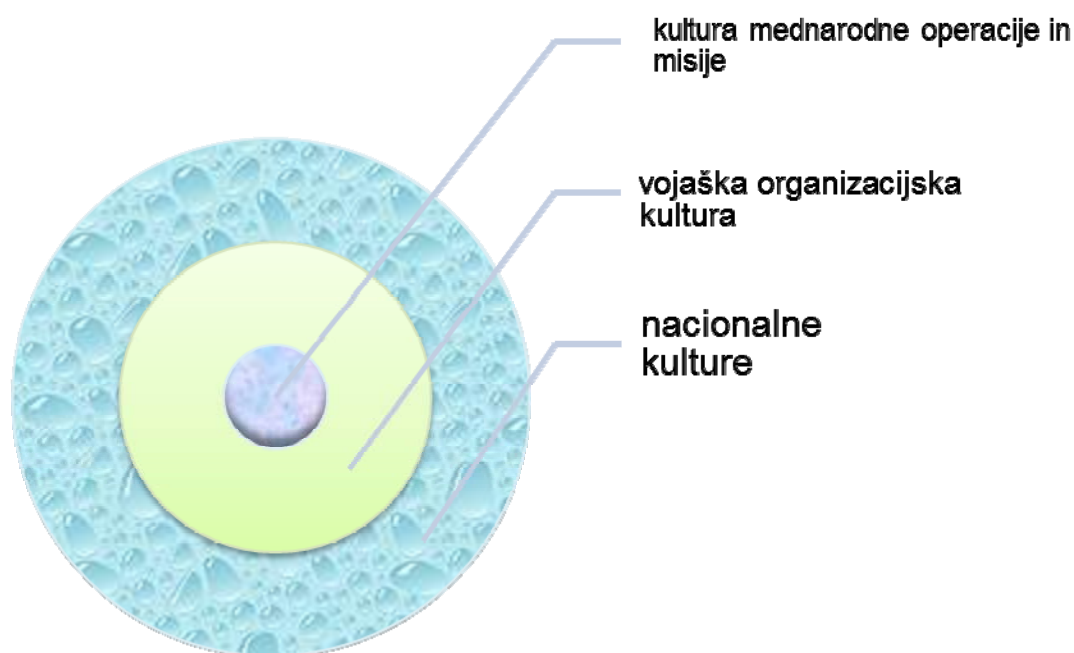
Slika 10.1: Percepcija pozitivnih in negativnih kulturnih lastnosti



Nadalje je na podlagi analize podatkov mogoče trditi, da so tako za delovanje pripadnikov na mednarodni operaciji in misiji na najnižji ravni kot tudi za učinkovito funkcioniranje MOM, z namenom doseganja ciljev, pomembne tri komponente, in sicer nacionalna kultura, vojaška organizacijska kultura in položaj na mednarodni

operaciji in misiji (nacionalna enota ali večnacionalno poveljstvo).¹³¹ Pri tem vsaka od naštetih vpliva na določene segmente MOM (glej sliko 10.2).

Slika 10.2: Ravni kultur na MOM



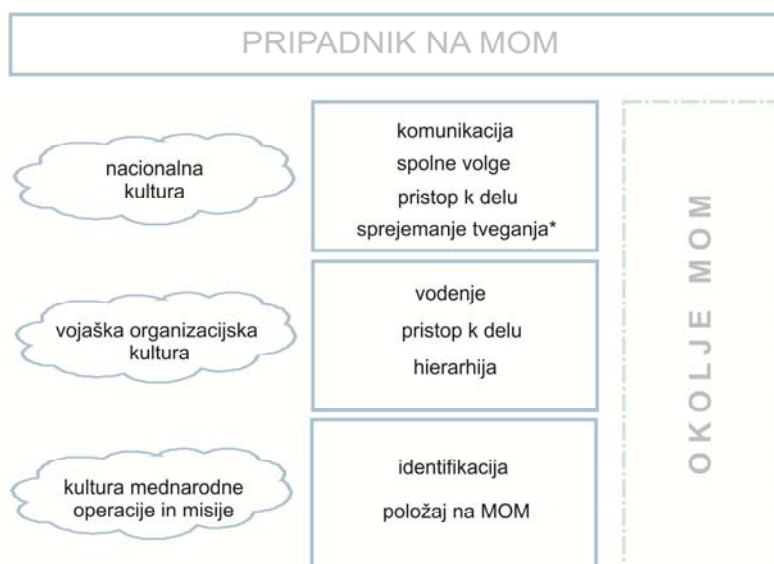
Razlike (glej sliko 10.3), izhajajoče iz nacionalne kulture, so opazne v načinu verbalne in neverbalne komunikacije ter uporabi tujih jezikov, v načinu dela ter odnosu do časovne dimenzije, v razumevanju spolnih vlog in sprejemanju tveganja (nacionalnih omejitvah). Vojaška organizacijska kultura se odraža v stilu vodenja in voditeljskih preferencah pripadnikov, nadalje v postopkih izvajanja nalog, ki so kljub nacionalnim raznolikostim dokaj enotne v vojaški organizaciji, ter v jasni hierarhiji. Kultura MOM obstaja kot rezultat prepletanja nacionalnih in vojaških organizacijskih kultur, vrednot, simbolov, ritualov in drugih posebnosti, ki jih pripadniki različnih narodnosti prispevajo v tako imenovan talilni lonec MOM. Na sprejemanje in intenzivnost identifikacije s kulturo MOM pa vpliva tudi položaj, ki ga pripadnik ali

¹³¹ Analiza kaže, da je v zgodovinskem kontekstu med pripadniki še vedno prisoten zgodovinski spomin na situacijo, ki je obe državi prej ločevala kot združevala. Tako se pripadniki italijanskega OS sprašujejo, zakaj imamo Slovenci težave s sprejemanjem njihovega varovanja zračnega prostora, pripadniki Slovenske vojske pa se sprašujejo, kako lahko imajo nekateri italijanski častniki v svojih prostorih še vedno Mussolinijevo sliko.

pripadnica zaseda na MOM, torej ali gre za večnacionalno poveljstvo ali za nacionalno enoto.

Našteto tako lahko predstavlja povezovalne ali ločevalne mehanizme pri oblikovanju skupne identitete ali kulture pripadnikov na MOM. Ob tem igrata pomembno vlogo nacionalna in vojaška organizacijska identiteta, vendar pa na oblikovanje identitete MOM vplivajo še različne druge identitete, kot so na primer regionalna (t. i. zahod proti ostalim), lokalna (lokalno prebivalstvo proti vojaškim silam) in sektorska (pripadniki OS proti civilistom) ter dejavniki kot so čin, spol, senioriteta in strokovni položaj (Soederberg in Wedell – Wedellsborg 2005, 16–17).

Slika 10.3: Pomen kultur za sodelovanje v okolju MOM

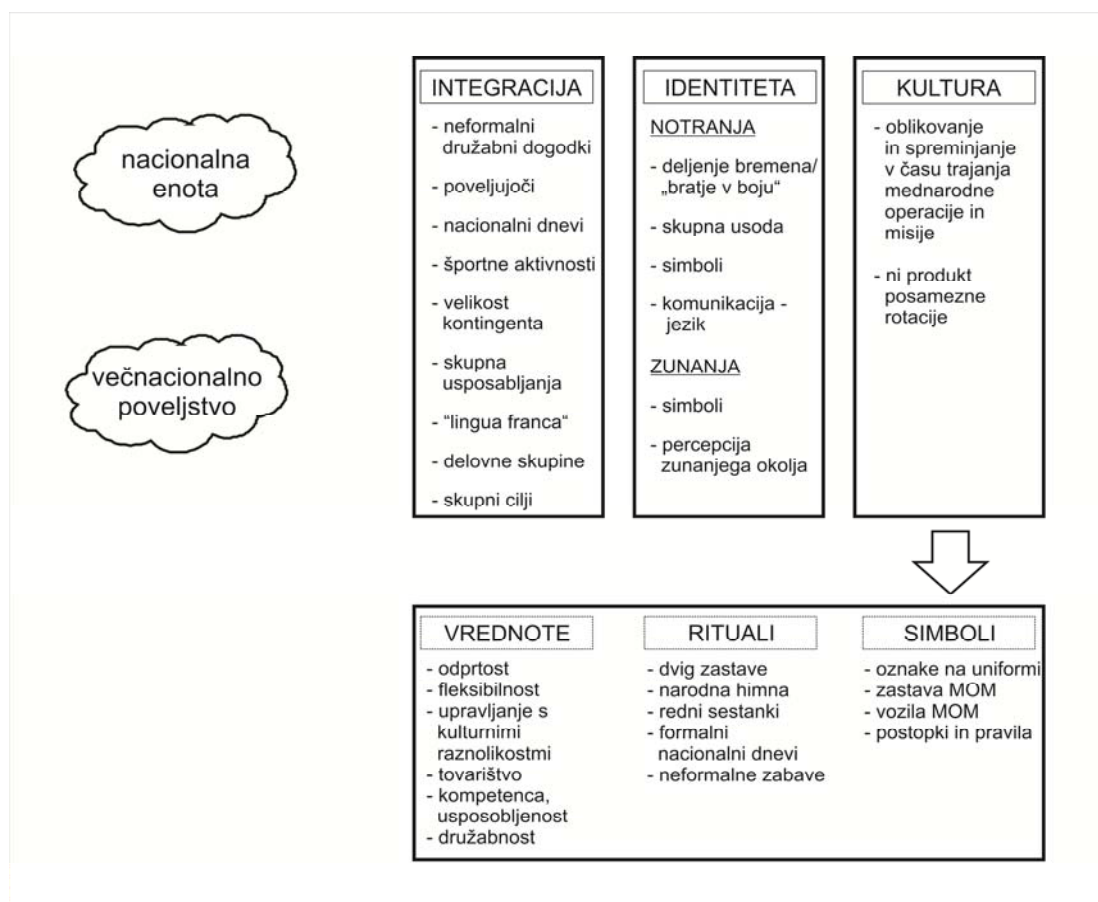


* OPOMBA: nacionalne omejitve

Na mednarodni operaciji in misiji pripadniki in pripadnice razvijejo občutek pripadnosti MOM (glej sliko 10.4). Slednje, poleg pripadnosti nacionalni vojaški organizaciji, predstavlja pomemben vir identifikacije. Ohranjanje identitete poteka preko simbolov, ritualov, ceremonij idr. (Južnič 1993, 230–242), v okolju MOM pa pomembno mesto zaseda tudi signalizacija identitete (Južnič 1993, 242–260), ki se izvaja s pomočjo obleke (uniforme), barv (npr. zaščitna modra barva OZN) in izobešanja simbolov (nacionalne zastave in zastave MOM ter insignije). Na MOM

skupna kultura temelji na ritualih (izmenjujoča jutranja himna vsakega od sodelujočih narodov), vrednotah (vojaške vrednote, norme in pravila MOM) in simbolih (zastava, insignije na uniformah ...). Kultura MOM pa ni produkt ene same rotacije, ampak se skozi skupne vrednote, norme, rituale, simbole ... razvija vse od prvega dne pa do njenega zaključka. Slednje je značilnost večkulturnega okolja, ki sprejema fluidno naravo kulture in poudarja soobstoj različnih kultur, ob čemer jih povezuje določen skupen vir identifikacije, npr. zgodovinska izkušnja ali jezik (Modood 2007, 93).

Slika 10.4: Proces nastajanja skupne identitete in kulture na MOM



Vir občutka identifikacije z MOM pa je odvisen tudi od položaja v strukturi MOM (glej sliko 10.4). V večnacionalnem poveljstvu se integracija razvija v večji meri z zavezanostjo skupnim ciljem, s pripadnostjo delovni skupini, z uporabo skupnega jezika (ki za večino predstavlja tuji jezik) in malo manj s skupnimi usposabljanji ter ostalimi aktivnostmi. Po drugi strani pa so viri integracije in pripadnosti v nacionalni

enoti drugačni, in sicer neformalne zabave in športne aktivnosti, formalni nacionalni dnevi, velikost kontingenta in v veliki meri tudi poveljniki. V obeh se torej razvije določena stopnja pripadnosti, ki jo delim na tisto, ki izvira iz notranjega okolja, in tisto, ki izvira iz zunanjega. Pri prvi gre za občutek skupne usode zaradi daljše odsotnosti od doma in s tem povezanih sorodnih težav, za občutek deljenja bremena in soočanja s smrtjo, za povezanost, temelječo na simbolih in na uporabi tujega jezika. Pri drugi pa gre za občutek identitete, ki ga pripadniki razvijejo zaradi odnosa zunanjega okolja, ki pripadnike vidi kot eno (in ne kot konglomerat različnih nacij ter OS), k čemur prispevajo tudi skupni simboli, pod katerimi nastopajo v lokalnem okolju.

Mednarodna operacija in misija je primer multikulturnega okolja, ki lahko uspešno obstaja in deluje le v Modoodovem redefiniranem kontekstu sprejemanja različnih kultur in razvoja občutka pripadnosti, in sicer ob obstoječih nacionalnih identitetah.

Ob tem se pojavljajo nekatere **ovire in težave**, s katerimi se soočajo pripadniki, ki pa kljub negativni konotaciji predstavljajo pomemben vir oblikovanja identitete in prispevajo k razvijanju občutka pripadnosti. Te ovire in težave so:

- pristop k delu (razlike v stopnji individualizacije dela, podcenjevanje zaradi nacionalnih omejitev, dvom v usposobljenost drugih kontingentov, nekompatibilnost pristopov k delu ...), pri čemer prihaja do konfliktov zaradi nalog (primer UNIFIL) ali izvedbe (razlike v načinu dela med Italijani in Slovenci);
- poveljujoči (menjava poveljujočega do določene mere vpliva na mentaliteto in način dela vseh v bazi, pomembna sta namreč poveljnikova osebnost in pristop k delu, pa tudi vodstvene kompetence, kot sta upravljanje s kulturnimi raznolikostmi in znanje skupnega jezika, ter osebne lastnosti, kot na primer fleksibilnost, sprejemanje raznolikosti, medkulturno povezovanje in spoštovanje vojaške etike);
- dvojna podrejenost – dvojna vdanost častniškega kadra (podrejenost nacionalni liniji nasproti podrejenosti liniji poveljevanja na MOM), pri čemer velikokrat prihaja do nasprotujočih si interesov; to težavo v večji meri identificirajo pripadniki SV v nacionalni enoti in vsi pripadniki italijanskih oboroženih sil kot pripadniki SV v večnacionalnem poveljstvu; nadalje se

postavlja vprašanje o razmerju med skrbjo za dobrobit nacionalnega kontingenta in skrbjo za doseganje ciljev MOM; nacionalne omejitve v nekaterih primerih predstavljajo tudi izziv profesionalni identiteti pripadnikov, saj je pomembna naloga pripadnika OS vendarle sodelovanje v boju (Soederberg in Wedell – Wedellsborg 2007, 23);

- različne interpretacije postopkov in pravil (kot vir težav so izpostavljene tako med pripadniki SV – predvsem v nacionalni enoti – kot tudi med pripadniki italijanskih oboroženih sil);
- jezik (težave s komunikacijo zaradi različnih ravni znanja skupnega jezika, narečje tako imenovanih *native speakers*, uporaba maternega jezika pri sprejemanju pomembnih odločitev);
- vzajemna korist delovanja na MOM (obstaja vzajemna korist med akterji MOM in prejemniki njihovih storitev; od prisotnosti OS nima koristi le lokalno prebivalstvo, ampak tudi sami s pridom uporabljajo izkušnje in znanje, pridobljene v okolju MOM);
- kulturne razlike (tako pri Slovencih kot tudi Italijanih predstavljajo le manjši vir konfliktov ali težav, kar nakazuje, da v okolju MOM resnično prevlada sorodna kultura vojaške organizacije in skupna identiteta).

Ob tem lahko na uvodoma zastavljeno vprašanje glede preseganja kulturnih raznolikosti odgovorim pozitivno. Na podlagi intervjujev in anket s pripadniki oboroženih sil dveh držav ugotavljam, da izkazujejo visoko stopnjo zavedanja o svoji vlogi na MOM in o pričakovanem delu, vedenju, odnosih ter celo morebitnih osebnih težavah. Ob poglobljenem pogovoru pa se pokaže tudi njihova percepcija razlik, ki pretežno izhajajo iz kulturnih posebnosti posamezne sodelujoče države. Ob tem se občasno pojavljajo mnenja, temelječa na stereotipih, ki pa jih spremlja zavedanje, da gre zgolj za stereotipe, ki so v času bivanja na MOM praviloma preseženi. Raziskava tudi razkriva, da do težav velikokrat prihaja med pripadniki znotraj nacionalnih oboroženih sil, ne pa z ostalimi pripadniki.

Vendarle pa kljub stereotipom in zavedanju kulturnih razlik večnacionalno sestavo MOM in posledično medkulturno sodelovanje dojemajo kot izrazito pozitivno, in sicer tako v večnacionalnem poveljstvu kot v nacionalni enoti. Pri tem prihaja tudi do prenosa izkušenj in vzajemnega učenja, kar nazorno prikaže primer Italijana, ki se je

v času sodelovanja z nemškim kolegom zavedel svoje nezmožnosti poslušati in slišati druge ter je to pomanjkljivost tudi odpravil. Pozitiven odnos do večnacionalne sestave MOM je pomemben za razvoj občutka pripadnosti skupini, ki je sicer v kontekstu večnacionalnosti v večji meri razvita v večnacionalnem poveljstvu, in za oblikovanje skupne identitete, ki se pojavi tako v večnacionalnem poveljstvu kot tudi v nacionalni enoti. Le vir skupne identitete je pri obeh skupinah različen.

Soederberg in Wedell – Wedellsborg (2005) sicer ugotavljata, da v strukturi, kot je večnacionalno poveljstvo, ni prostora za nacionalne identitete, ampak obstajajo težnje k oblikovanju skupinske identitete. Tudi raziskava med pripadniki italijanskih oboroženih sil in Slovenske vojske potrjuje močno identifikacijo z MOM, in sicer med pripadniki v večnacionalnem poveljstvu v obliki pripadnosti delovni skupini, kar pa ne predstavlja ovire, ampak pozitivno vpliva na njihovo delovanje. Ob tem pa tudi v nacionalni enoti prihaja do identifikacije z MOM, predvsem v odnosu do zunanjega okolja. Vir torej predstavljajo skupni simboli in percepcija lokalnega okolja, ne pa delovna skupina. Ob tem podatki sicer ne dopuščajo posplošitve o močnejši identifikaciji z MOM kot z lastno vojaško organizacijo, vendar pa sem identificirala primer, ko je pripadnik italijanskih oboroženih sil v času opravljanja nalog na MOM zavračal formalne nacionalne stike oziroma se jim je izogibal.

Ugotavljam, da v času napotitve na MOM ta predstavlja pomemben vir identifikacije za pripadnike OS tudi, če govorimo o sodelovanju med politično, zgodovinsko, vojaško in kulturno različnimi narodi. Pri tem pa je potrebno upoštevati, da so rotacije zgolj nekajmesečne (navadno šestmesečne), kar naj bi preprečilo prevlado identitete MOM nad pripadnostjo nacionalnim OS.

Glede na to da se pozitivni učinki heterogene skupine pričnejo kazati šele po preteku določenega obdobja (Febbraro 2008) in da je za izvajanje kompleksnejših nalog ter reševanje problemov primernejša večnacionalna sestava delovne skupine, medtem ko je za preprostejše in rutinske naloge primernejša enonacionalna sestava (Sartori in dr. 2006), bi bilo smiselno razmisliti o podaljševanju dolžine rotacij, vsaj v primeru večnacionalnih poveljstev, v kolikor bi bilo sodelujočim državam resnično v interesu dosežati cilje MOM in izboljšati stanje v lokalnem okolju.

Trenutna oblika horizontalne večnacionalnosti je glede na razmere primerna, saj proti vertikalni večnacionalnosti v prvi vrsti govori (ne)znanje skupnega jezika in nadalje standardizacija postopkov, ki jo oborožene sile sicer počasi dosegajo. Skupna usposabljanja in vaje med OS različnih držav so tako eden izmed najboljših povezovalnih mehanizmov ter pogoj za učinkovitost MOM.

Lahko bi torej zaključila, da kultura mednarodne operacije in misije obstaja, in sicer kot fluidna, stalno spreminjajoča se tvorba, ki začne nastajati z dnem, ko je formalno postavljena baza. Torej lahko govorimo o kulturi celotne mednarodne operacije in misije ter o kulturi posameznih baz znotraj MOM. V teh navadno deluje nekaj različnih narodov, ki jim njihova baza predstavlja simbol MOM. Na drugi strani pa imamo večnacionalna poveljstva, v katerih sodelujejo predstavniki množice različnih narodov, pri katerih pa v večji meri lahko govorimo o kulturi celotne mednarodne operacije in misije. V obeh primerih pa se razvijajo skupni postopki, pravila delovanja in obnašanja, norme, obstajajo skupni simboli, rituali idr., kar pripadnikom predstavlja vir skupne identifikacije.

11 LITERATURA

Allied Joint Doctrine for Peace Support Operations, AJP – 3.1.4. 2001. Dostopno prek: <http://www.osrh.hr/smvo/Library/ajp-3.4.1.pdf> (21. marec 2012).

Altmann – Klein Helen, Anna Pongonis in Gary Klein. 2000. *Cultural Barriers to Multinational C2 Decision Making*. Dostopno prek: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA461631> (10. januar 2010).

Al – Zubi, Saleh. 2007. Cultural Challenges for Peacekeeping Missions: The Jordanian Experience. V *Cultural Challenges in Military Operations*, ur. Cees M. Coops in Tibor Szvircsev Tresch, 109–123. Rome: Nato Defence College.

Ammendola, Teresa. 2004. La Rappresentazione della Leadership nelle Forze Armate Italiane. V *Guidare il Cambiamento: La Leadership nelle Forze Armate Italiane*, ur. Teresa Ammendola, 73–93. Roma: Rubbettino.

Anderson, Benedict. 1983; drugi natis 2003. *Zamišljene skupnosti: O izvoru in širjenju nacionalizma*. Ljubljana: Studia Humanitatis.

Antoniotto, Alberto. 1999. *Antropologia e Peacekeeping: Per un Approccio a Culturale Diverse nelle Operazioni Militari di Pace*. Milano: Franco Angeli.

Ashforth, Blake E. 1985. Climate Formation: Issues and Extensions. *Academy of Management Review* 10: 837–847.

- - - in Fred Mael. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review* 14: 20–39 .

Avruch, Kevin. 2006. *Culture & Conflict Resolution*. USA: United States Institute for Peace Press.

Bachika, Raimond. 2011. Symbolism and Values: Rationality and Irrationality of culture. *Current Sociology* 59(2): 200–213.

Barbieri – Masini, Eleonora. 2011. Towards multicultural societies: The European Experience. *Current Sociology* 59 (2): 229–237.

Baskerville, Rachel F. 2003. Hofstede Never Studied Culture. *Accounting, Organizations and Society* 28: 1–14.

Battistelli, Fabrizio. 1997. Peacekeeping and the Postmodern Soldier. *Armed Forces & Society* 23 (3): 467–484.

- - -, Teresa Ammendola in Maria Grazia Galantino. 2000. The Fuzzy Environment and Postmodern Soldiers: The Motivations of the Italian Contingent in Bosnia. V *Peace Operations Between War and Peace*, ur. Erwin A. Schmidl. 138–160. London, Portland: Frank Cass.

Beatson, Mary Catherine. 1994. *Peripheral Visions: Learning Along the Way*. New York: Harper Collins.

Beck, Ulrich. 2009. *World at Risk*. Cambridge: Malden.

Benedict, Ruth. 1974. *The Chrysanthemum and the Sword: Paterns of the Japanese Culture*. New York: New American Library. Dostopno prek: <http://www.google.com/books?hl=sl&lr=&id=R7NpvfYsmU0C&oi=fnd&pg=PR6&dq=Benedict,+R.+The+Chrysanthemum+and+the+Sword&ots=TbmFodZxYq&sig=W6vwhBx5Z0PTQJKRp5yQzh3cv-8#v=onepage&q=&f=false> (10.april 2010).

Bernik, France. 2003. O temeljnih vrednotah Slovencev. V *Pogovor o vrednotah*, ur. Urad Predsednika RS, 130–132. Ljubljana: Urad Predsednika RS. Dostopno prek: [http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/kk/5F84896CA8D76F42C1256E98002B7A64/\\$FILE/o_vrednotah.pdf](http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/kk/5F84896CA8D76F42C1256E98002B7A64/$FILE/o_vrednotah.pdf) (11. avgust 2011).

Blake, Robert R. in Jane S. Mouton. 1981. The Exercise of Effective Leadership. *Journal of Experiential Learning and Simulation* 3: 3–16.

Blumberg, Rae Lesser in Robert F. Winch. 1972. Societal Complexity and Familial Complexity: Evidence for the Cirvilinear Hypothesis. *American Journal of Sociology* 77: 898–920.

Boëne, Bernard. 2001. Relations with Officers from other Nations in Military Operations Other Than War and the Impact of Comparisons on Professional Self-perceptions. V *The Flexible Officers* ur. Giuseppe Caforio, 89–107. Gaeta: Artistic & Publishing Company.

Boggs, James P. 2004. The Culture Concept as Theory. *Current Anthropology* 45(2): 187–209.

Booth, Ken. 2007. *Theory of World Security*. New York: Cambridge University Press.

Bowman, E.K. in Linda G. Pierce. 2002. *Cultural Barriers to Teamwork in Multinational Coalition Environment*. Proceedings of the 23rd Army Science Conference.

Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Bredella, L. 1991. Objectivism and Relativism in Analyzing Mediations of a Foreign Culture. V *Mediating a Foreign Culture: The United States and Germany*, ur. L. Bredella, 7–35. Tübingen: Gunter Narr Verlag.

Bryman, Alan. 1992. *Charisma & Leadership in Organizations*. Newbury Park, C.A.: Sage Publications.

Broverman, Inge K., Susan Raymond Vogel, Donald M. Broverman, Frank E. Clarkson in Paul S. Rosenkrantz. 1972. Sex - Role Stereotypes: A Current Appraisal. *Journal of Social Issues* 28(2): 191 – 210. Dostopno prek: http://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=_OBjzzmUS2oC&oi=fnd&pg=PA191&dq=stereotypes&ots=w42GI2ZQNC&sig=UdM3sWDaTnD0Rhq9uDfxD-5Ajk#v=onepage&q=stereotypes&f=false (25. februar 2010).

Bučar, Bojko. 1992. The role of small states and regions in the future of Europe. V *Nation and State: Small Nations and Ethnic Minorities in the Emerging Europe*. Maribor: Univerza v Mariboru.

Buzan, Barry. 1991. New Patterns of Global Security in the twenty-first Century. *International Affairs* 67(3): 431–451.

- - - 2010. Culture and International Society. *International Affairs* 86(1): 1–25.

- - -, Ole Weaver in Jaap de Wilde. 1998. *Security: a New Framework for Analysis*. Kolorado, London: Lynne Rienner Publishers.

Caddick, B. 1982. Perceived Illegitimacy and Intergroup Relations. V *Social Identity and Intergroup Relations*, ur. Henri Tajfel, 137–154. England: Cambridge University Press.

Carreiras, Helena. 2010. Gendered Culture in peacekeeping Operations. *International Peacekeeping* 17(4): 471–485.

Cooper, Danielle, Lorna Doucet in Michael Pratt. 2007. Understanding »appropriateness« in multinational organizations. *Journal of Organizational Behavior* 28: 303–325.

Coser, Lewis A. 1974. *Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment*. New York: Free Press.

Crozier, Michael. 2010. *The Bureaucratic Phenomenon*. New York, Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

Dandeker, Christopher in James Gow. 2000. Military Culture and Strategic Peacekeeping. V *Peace Operations Between War and Peace*, ur. Erwin A. Schmidl. 58–79. London, Portland: Frank Cass.

Davis, C.J.R. 2000. Command and Control in Coalition Operations. Kingston, ON: Canadian Forces College. Dostopno prek: <http://www.cfc.forces.gc.ca/259/260/263/davisc.pdf> (20.maj 2010).

De Konink, Marjike. 2000. Women's Empathy, Men's Victory? V *International Security, Mass Media and Public Opinion*, ur. Marjan Malešič, 212–232. Ljubljana: FDV

Debeljak, Aleš. 2003. Kozmopolitizem in koncentrični krogi identitet. V *Pogovor o vrednotah*, ur. Urad Predsednika RS, 135–138. Ljubljana: Urad Predsednika RS. Dostopno prek: [http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/kk/5F84896CA8D76F42C1256E98002B7A64/\\$FILE/o_vrednotah.pdf](http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/kk/5F84896CA8D76F42C1256E98002B7A64/$FILE/o_vrednotah.pdf) (19. november 2011).

Dion, Karen K. in Kenneth L. Dion. 1993. Individualistic and Collectivistic Perspectives on Gender and the Cultural Context of Love and Intimacy. *Journal Of Social Issues* 49(3): 53–69.

Dolgin, Janet L., David S. Kemnitzer in David M. Schneider. 1977. *Symbolic Anthropology: A Reader in the Study of Symbols and Meanings*. New York: Columbia University Press.

Drucker, Peter F. 1993. Post – capitalist Society. Butterworth – Heineman.

Dunivin, Karen. 1994. Military Culture: Change and Continuity. *Armed Forces & Society* 20 (4): 531 – 547.

Dupuy, Trevor Nevitt in drugi (ur). 1993. *International Military and Defense Encyclopedia*. ZDA: Brassey's.

Earley, P. Christopher in Soon Ang. 2003. *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. CA: Stanford University Press.

Earley, P. Christopher in Heidi K. Gardner. 2005. Internal dynamics and cultural intelligence in multinational teams. V *Managing Multinational Teams: Global Perspectives*, ur. Debra L. Shapiro, Mary Ann Von Glinow in Cheng Joseph, 3–31. Amsterdam: Elsevier Ltd.

Elron, Efrat, Shamir Bas in Eyal Ben-Ari. 1999. Why don't they fight each other? *Armed Forces & Society* (26): 73 – 98.

- - -, Nir Halevy, Eyal Ben-Ari in Shamir Bas. 2003. Cooperation and Coordination Across Cultures in Peacekeeping Forces: Individual and Organizational Integrating Mechanisms. V *The Psychology of Peacekeeping: Lessons from the Field*, ur. T. W. Britt in A. B. Adler, 261-282. Westport, Connecticut: Praeger.

- - - 2008. The Interplay Between the Transnational and Multinational: Intelcultural Integrating Mechanisms in UN Peace Operations. V *Military Cooperation in Multinational Peace Operations: Managing Cultural Diversity and Crisis Response*, ur. Joseph Soeters in Philippe Manigart. 28–49. London: Routledge.

Etični kodeks Slovenske vojske. 2009. Uradni list RS. Številka 00718-3/2009/5. Ljubljana, 9. julij 2009. Dostopno prek:
http://www.slovenskavojska.si/uploads/media/kodeks_vojaske_etike.pdf.

Etzioni, Amitai. 1975. *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and their Correlations*. New York: Free Press.

EUFOR Althea. Dostopno prek: <http://www.euforbih.org/eufor/> (28. marec 2010).

Evans, Gareth. 2008. *The Responsibility to Protect*. Washington: the Brookings Institution.

Featherstone, Mike. 2011. Societal value formation and the value of life. *Current Sociology* 59(2): 119–134.

Febbraro, 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 Soeters in Philippe Manigart, 49–70. London: Routledge.

Festinger, Leon. 1950. *Current Developments of Group Dynamics*. London: Harper.

Fleishman, E.A., E.F. Harris in H.E. Burt. 1955. Leadership and Supervision in Industry. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

Foote, Nelson N. 1951. Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review* (16): 14 - 21.

French, John R. P. in Bertham Raven. 1959. The Bases of Social Power. V *Studies in Social Power*, ur. D. Cartwright, 150–167. University of Michingan, Ann Arbor.

Fromm, Erich. 1965. *Escape from Freedom*. New York: Avon.

Furlan, Branimir, D. Rečnik, R. Vrabič, V. Maraš, J. Cerkovnik, B. Špur, M. Šonc, M. Tušak, M. Ivanuša, M. Gorjup, M. Kojadin, K. Lasič, M. Unger. 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor d.o.o.

Galtung, Johan. 1966. Rank and Social Integration: A Multidimensional Approach. V *Sociological Theories*, ur. Joseph Berger, Morris Zelditch in B. Anderson. 145–198. Boston: Houghton Mifflin.

Garb, Maja. 1999. Professional Socialization of Military Personnel as a factor of Conversion. V *Defence Restructuring and Conversion: Sociocultural Aspects*, ur. Ljubica Jelušič in John Selby. 274–292. Brussels: EU Directorate General Research.

- - - 2002. *Demobilizacija in reintegracija vojaškega osebja v razmerah sodobne družbene tranzicije*. Ljubljana: FDV.

- - - in Kristina Ober. 2005. Mirovne operacije Zahodnoevropske in Evropske unije. V *Mirovne operacije in vloga Slovenije*, ur. Ljubica Jelušič, 97–111. Ljubljana: FDV.

Gasperini, Gianfranco, Beno Arnejčič in Ujj Andras. 2001. *Sociological aspects concerning the relations within contingents of multinational units: The case of Italian-Slovenian-Hungarian Brigade*. Roma: Artistic and publishing company.

Giddens, Anthony. 1990. *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity Press.

Gillespie, G.L. 2003. *Culture: the Key to Coalition Operations*. Kingston, ON: Canadian Forces College.

Godina Vuk, Vesna. 1990. *Vpliv kulturnih vzorcev in tradicije na procese družbenega razvoja*.

Dostopno

prek:

<http://www.druzboslovnerazprave.org/media/pdf/clanki/dr10Godina.PDF> (15. junij 2011).

- - - "Intervju" *Mladina*. 10 July 2009: 5.

Gordon, John, Stephen F. Larrabee, David Gompert, Carlo Finizio, Giovanni Gasperini, Andrea Grazioso and Lucio Martino. 2003. *Transforming Italy's Military for a New Era: Options and Challenges*. A joint research CeMiSS-RAND. Rome: Rubbettino.

Goulding, Marrack. 1993. The Evolution of United Nations Peacekeeping. *International Affairs* 69(3): 451–464.

Graen, George B. in Chun Hui. 1999. U.S. Army Leadership in the Twenty-First Century: Challenges and Implications for Training. V *Out of the Box Leadership: Transforming the Twenty- First Century Army and Other Top-Performing Organizations*, ur. James G. Hunt, George E. Dodge in Leonard Wong, 239–252. Stamford, CT: JAI Press.

Greenhaus H., Jeffrey in Nicholas J. Beutell. 1985. Sources of Conflict Between Work and Familiy Roles. *Academy of Management Review* 10: 76–88.

Grizold, Anton. 2001. Varnostna paradigma v mednarodnih odnosih. V *Človek, država in vojna*, ur. Evan Luard, 83–164. Ljubljana: FDV.

- - - in Vinko Vegič. 2001. Small states and alliances: the case of Slovenia. V *Small states and alliances*, ur. Erich Reiter in Heinz Gärtner, 145–194. Heidelberg, New York: Physica-Verlag (Springer Verlag).

Grošelj, Klemen. 2007. *Slovenija v svetu mirovnih operacij*. Ljubljana: FDV.

Guibernau, Monserrat. 2007. *The Identity of Nations*. Cambridge: Polity Press.

Gurstein, Michael. 1999. Leadership in the peacekeeping army of the future. V *Out of the Box Leadership: Transforming the Twenty- First Century Army and Other Top-Performing Organizations*, ur. James G. Hunt, George E. Dodge in Leonard Wong, 195–218. Stamford, CT: JAI Press.

Haaland, Torunn Laugen. 2010. Still Homeland Defenders at Heart? Norwegian Military Culture in International Deployments. *International Peacekeeping* 17(4): 539–553.

Haddad, Said. 2010. Teaching Diversity and Multicultural Competence to French Peacekeepers. *International Peacekeeping* 17(4): 566–577.

Hall, Edward. T. 1976. *Beyond Culture*. Garden City, New York: Anchor.

Hills, Michael. D. 2002. Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory. V *Online Readings in Psychology and Culture*, ur. Walter. J. Lonner, Dale. L. Dinnel, Susanna. A. Hayes in David. N. Sattler. Bellingham, Washington: Center for Cross-Cultural Research (Western Washington University). Dostopno prek: <http://www.wvu.edu/culture/unit6.htm> (9. januar 2010).

Ho, David. Y. F. 1979. Psychological Implications of Collectivism: With Special reference to the Chinese Case and Maoist Dialects. V *Cross-cultural Contributions to Psychology*, ur. L. Eckensberg, W. J. Lonner in Y. H. Poortinga, 143 – 150. Netherlands: Swets & Zeitlinger.

Hodžič, Ismir. 2010. Humanitarian Military Interventions: Political Aspect and Controversies. Magistrsko delo. Sarajevo: Univerza v Sarajevu in Univerza v Bolonji.

Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. London in New Delhi: Sage Publications.

- - - & Gert Jan Hofstede home page. Dostopno prek: <http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/PAGE4.HTM> (8. oktober 2009).

Hofstede, Gert J., Paul B. Pendersen, Geert H. Hofstede. 2002. *Exploring Culture: Exercises, stories and synthetic cultures*. Boston in London: Intercultural Press.

Holmer Nadesan, Majia. 2001. Post-Fordism, political economy, and critical organization communication studies. *Management Communication Quarterly* 15: 259–267.

Horwitz, Murray. in Jacob. M. Rabbie. 1982. Individuality and membership in the intergroup system. V *Social identity and intergroup relations*, ur. Henri Tajfel. 241–274. England: Cambridge University Press.

House, Robert J. 2004. Illustrative Examples of GLOBE Findings. V *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, ur. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman in Vipin Gupta, 3–9. London: Sage.

- - - in Mansour Javidan. 2004. Overview of GLOBE. V *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, ur. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman in Vipin Gupta, 9–29. London: Sage.

Huntington, P. Samuel. 1993. The Clash of Civilizations? *Foreign Affairs* 72(3): 22–49.

Implementing the Responsibility to Protect. 2009. Generalna skupščina OZN. Dostopno prek: <http://responsibilitytoprotect.org/implementing%20the%20rto.pdf> (5. April 2012).

Inglehart, Ronald in Flanagan, Scott C. 1987. Values Change in the Industrial Societies. *The American Political Science Review* 81(4): 1289–1319.

Intervjuvanec 1 (major italijanskih OS). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 11. februar.

Intervjuvanec 2 (podpolkovnik italijanskega letalstva). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 11. februar.

Intervjuvanec 3 (major italijanskih OS). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 11. februar.

Intervjuvanec 4 (podpolkovnik italijanskih OS). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 11. februar.

Intervjuvanec 5 (podpolkovnik italijanskega letalstva). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 16. februar.

Intervjuvanec 6 (major italijanskih OS). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 16. februar.

Intervjuvanec 7 (major italijanske mornarice). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 18. februar.

Intervjuvanec 8 (major italijanskih OS). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 18. februar.

Intervjuvanec 9 (major italijanskih oboroženih sil). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 22. februar.

Intervjuvanec 10 (major italijanskih oboroženih sil). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 22. februar.

Intervjuvanec 11 (major italijanskih OS). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 22. februar.

Intervjuvanec 12 (major italijanskih OS). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 2. marec.

Intervjuvanec 13 (major italijanske mornarice). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 2. marec.

Intervjuvanec 14 (major letalstva italijanskih oboroženih sil). 2010. Intervju z avtorico. Rim, 2. marec.

Intervjuvanec 17 (podčastnik – višji vodnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 11. junij.

Intervjuvanec 18 (podčastnik – štabni vodnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 11. junij.

Intervjuvanec 19 (častnik – stotnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 11. junij.

Intervjuvanec 20 (častnik – stotnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 12. maj.

Intervjuvanka 21 (podčastnica – višja vodnica – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 12. maj.

Intervjuvanka 22 (vojakinja – naddesetnica – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 13. maj.

Intervjuvanec 23 (častnik – nadporočnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 16. junij.

Intervjuvanec 24 (častnik – podpolkovnik – slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 16. junij.

Intervjuvanec 25 (častnik – stotnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 16. junij.

Intervjuvanec 26 (častnik – nadporočnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 16. junij.

Intervjuvanec 27 (Častnik – stotnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 16. junij.

Intervjuvanec 28 (častnik – nadporočnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 16. junij.

Intervjuvanec 29 (častnik – stotnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 16. junij.

Intervjuvanec 30 (vojak – poddesetnik – Slovenske vojske). 2008. Intervju z avtorico. Ljubljana, marec.

Intervjuvanec 31 (podčastnik – višji vodnik – Slovenske vojske). 2008. Intervju z avtorico. Ljubljana, marec.

Intervjuvanec 32 (skupinski intervju: podčastnik – višji vodnik – in vojak – poddesetnik - Slovenske vojske). 2008. Intervju z avtorico. Ljubljana, marec.

Intervjuvanec 33 (skupinski intervju: podčastnik – vodnik – in vojak – poddesetnik – Slovenske vojske). 2008. Intervju z avtorico. Kranj, 3. oktober.

Intervjuvanec 34 (vojak – desetnik – Slovenske vojske). 2008. Intervju z avtorico. Kranj, 3. oktober.

Intervjuvanec 35 (skupinski intervju: podčastnik – višji vodnik – in dva vojaka – Slovenske vojske). 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 18. februar.

Intervjuvanec 36 (skupinski intervju: podčastnik – višji vodnik – in vojak – desetnik - Slovenske vojske). 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 18. februar.

Intervjuvanec 37 (skupinski intervju: podčastnik – višji vodnik – in dva vojaka – desetnika – Slovenske vojske). 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 18. februar.

Intervjuvanec 38 (skupinski intervju: dva vojaka – desetnika – Slovenske vojske). 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 18. februar.

Intervjuvanec 39 (podčastnik – štabni vodnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 12. maj.

Intervjuvanec 40 (častnik – stotnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 13. maj.

Intervjuvanec 41 (častnica – majorka – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 19. maj.

Intervjuvanec 42 (častnik – major – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 19. maj.

Intervjuvanec 43 (častnik – stotnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 19. maj.

Intervjuvanec 44 (častnik – major – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 11. maj.

Intervjuvanec 45 (častnik – poročnik bojne ladje – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 11. maj.

Intervjuvanec 46 (podčastnik – štabni vodnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 11. maj.

Intervjuvanec 47 (podčastnik – štabni vodnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 11. maj.

Intervjuvanka 48 (častnica – majorka – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 11. maj.

Intervjuvanec 49 (častnik – polkovnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 12. maj.

Intervjuvanec 50 (častnik – major – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 12. maj.

Intervjuvanec 51 (častnik – nadporočnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 12. maj.

Intervjuvanka 52 (podčastnica – štabna vodnica – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 13. maj.

Intervjuvanec 53 (častnik – stotnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 13. maj.

Intervjuvanec 54 (častnik – podpolkovnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 12. maj.

Intervjuvanec 55 (častnik – stotnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 12. maj.

Intervjuvanec 56 (častnik – podpolkovnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 13. maj.

Intervjuvanec 57 (častnik – stotnik – Slovenske vojske). 2010. Intervju z avtorico. Vrhnika, 13. maj.

Intervjuvanec 58 (častnik – podpolkovnik – Slovenske vojske). 2008. Intervju z avtorico. Ljubljana, 15. januar.

Intervjuvanec 59 (častnik – major – Slovenske vojske). 2009. Intervju z avtorico. Cerklje ob Krki, 24. februar.

Intervjuvanec 60 (častnik – stotnik – Slovenske vojske). 2009. Intervju z avtorico. Cerklje ob Krki, 24. februar.

Intervjuvanec 61 (častnik – major – Slovenske vojske). 2009. Intervju z avtorico. Tibnin, december 2008 in Ljubljana, avgust 2009.

Intervjuvanec 63 (častnik – major – Slovenske vojske). 2008. Intervju z avtorico. Ljubljana, januar.

Intervjuvanec 64 (podčastnik Slovenske vojske). Intervju z avtorico. 2008. Ljubljana, januar.

Iskra, Darlene, Stephen Trainor, Marcia Leithauser, Mady Wechleser Segal. 2002. Women's participation in Armed Forces Cross-Nationally: Expanding Segal's Model. *Current Sociology* 50(5): 771–797.

Jakič, Manica. 2008. *Socialne reprezentacije in organizacijska kultura v slovenski vojski*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.

- - - 2010. *Organizacijska kultura in socialne reprezentacije v Slovenski vojski*. Ljubljana: FDV.

Janis, Irvin Lester 1972. *Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Janowitz, Morris. 1960. *The Professional Soldier*. USA: The Free Press.

Javidan, Mansour, Robert J. House in Peter W. Dorfman. 2004. A Nonethical Summary of GLOBE Findings. V *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, ur. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman in Vipin Gupta, 29–49. London: Sage.

Jelušič, Ljubica. 1990. Za mirovno politično kulturo in varnost družbe. *Teorija in praksa* 27 (1-2): 127–130.

- - - 1994. Iskanje izgubljenega sovražnika: Evropsko javno mnenje in varnost. *Javnost* 1(4): 74–86.

- - - 2002. Ritualizacija čustev v vojaški organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 112–132.

- - - 2003. Conversion of the Military: Resource-Reuse Perspective after the End of the Cold War. V *Handbook of the Sociology of the Military*, ur. Giuseppe Caforio, 345–359. New York: Kluwer Academic in Plenum Publishers.

- - - 2005. Mirovne operacije: opredelitve, problemi, prihodnost. V *Mirovne operacije in vloga Slovenije*, ur. Ljubica Jelušič, 11–32. Ljubljana: FDV.

- - -, Malnar, Brina in skupina. Slovensko javno mnenje 2005/2 Nacionalna in mednarodna varnost (CRP Znanje za varnost in mir) in Mednarodna povolilna raziskava [datoteka podatkov]. Slovenija, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij [izdelava], 2005. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Arhiv družboslovnih podatkov [distribucija], 2009.

- - - 2007. Cultural Challenges for Small Countries in Mission Abroad. V *Cultural Challenges in Military Operations*, ur. Cees M. Coops in Tibor Szvircsev Tresch, 36–50. Rome: Nato Defence College.

- - - in Maja Garb. 2008. Stresnost delovanja poveljniške strukture v mirovnih operacijah – pomen priprav. *Bilten Slovenske vojske* 10(2): 83–101.

Juvan, Jelena in Ljubica Jelušič. 2007. Vojaške družine na stičišču zahtev med družino in vojaško organizacijo, *Teorija in Praksa* 44(5): 551-567.

Juvan, Jelena. 2008. *Vojaške družine: usklajevanje zahtev med družino in vojaško organizacijo*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.

- - - 2009. Širše okolje misije: skrbi med misijo, kaj se dogaja doma z ženo in starši. *Slovenska vojska* 17 (13): 20–21.

- - - in Janja Vuga. 2011. What Motivates Slovenian Peacekeepers, *International Peacekeeping* 18(1): 96–109.

Južnič, Stane. 1987. *Antropologija*. Ljubljana: DZS.

- - - 1993. *Identiteta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kauser, Saleema in Vivienne Shaw. 2004. The Influence of Behavioural and Organisational Characteristics on the Success of International Strategic Alliances. *International Marketing Review* 21(1), 17–52.

Keohane, Robert O. 1969. Lilliputans' Dilemmas: Small States in International Politics. *International Organizations* 23 (2): 291–310.

King, Anthony. 2005. Towards a Transnational Europe: The Case of the Armed Forces. *European Journal of Social Theory* 8(3): 321 - 340.

- - - 2007. The Paradox of Multinationality. V *Cultural Challenges in Military Operations*, ur. Cees M. Coops in Tibor Szvircsev Tresch, 235–254. Rome: Nato Defence College.

- - - 2008. The British Way in War: the UK Approach to Multinational Operation. V *Military Cooperation in Multinational Peace Operations: Managing Cultural Diversity and Crisis Response*, ur. Joseph Soeters in Philippe Manigart, 83–100. London: Routledge.

King, John. 2004. The Atlantic Community: new traditions, new roles. *Foresight* 6(4): 227–231.

Kirby, Erika L., Stacey M. Wieland in M. Chad McBride. 2006. Work/Life Conflict. V *The SAGE Handbook of Conflict Communication*, ur. John G. Oetzel in Stella Ting – Toomey, 327–357. London: Sage Publications.

Klein, Paul in Gerhard Kummel. 2000. The Internationalization of Military Life: Necessity, Problems and Prospects of Multinational Armed Forces. V *Military Sociology, the Richness of the Discipline*, ur. Gerhard Kummel in Andreas Prufert, 311–328. Baden-Baden: Nomos.

Klein, Helen A. 2005. Cultural Differences in cognition: barriers in multinational collaborations. V *How professionals make decisions*, ur. H. Montgomery, R. Lipshitz in B. Brehmer. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Kogovšek, Tina, Valentina Hlebec, Polona Dremelj in Anuška Ferligoj. 2003. Omrežja socialne opore Ljubljančanov. *Družboslovne razprave* 43: 183–204.

Kohn, Melvin L. 1969. Class and Conformity: A Study in Values. Homewood, IL: Dorsey.

- - - 1971. Bureaucratic Man: a Portrait and an Interpretation. *American Sociological Review* 36: 461–474.

Kotnik - Dvojmoč, Igor. 2002. *Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana: FDV.

Kovačev, Asja N. 1997. *Individualna in kolektivna identiteta*. Ljubljana: VŠZ.

Kuhar Metka. 2009. Mladi in Znanje: "Nategnjena generacija". *Delo, Sobotna priloga* (10. oktober).

Kümmel, Gerhard in Nina Leonhard. 2005. Casualties and Civil-Military Relations: The German Polity between Learning and Indifference. *Armed Forces & Society* 31(4): 513–536.

Kymlicka, Will. 2007. *Multicultural Odysseys: Navigating the New International Politics of Diversity*. Oxford, New York: Oxford University Press.

Lippmann, Walter. 1922. *Public Opinion*. New Brunswick: Transaction Publishers.

La Forze Armate. Dostopno prek: <http://www.difesa.it/Forze+Armate/> (9. februar 2010).

Ladegaard, Hans J. 1998. National Stereotypes and Language Attitudes: the Perception of British, American and Australian Language and Culture in Denmark. *Language & Communication* 18: 251–274.

Leung, Kwok in Michael H. Bond. 1984. The Impact of Cultural Collectivism on Reward Allocation. *Journal of Personality and Social Psychology* 47: 793–804.

Lou, Yadong. 2002. Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective. *Journal of Management* 28(5): 669–694.

Lukšič – Hacin, Marina. 1999. *Multikulturalizem in migracije*. Ljubljana: ZRC SAZU.

Malešič, Marjan. 1991. (De)militarizacija in civilna obramba. V *Demilitarizacija Slovenije in nacionalna varnost*, ur. Vičič Vlasta, 64–85. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče d.o.o.

- - - 2011. Public Opinion on Contemporary Military: Between Trust and Indifference. V *Security and Military between Reality and Perception*, ur. Marjan Malešič in Gerhard Kümmel, 161–178 . Baden-Baden: Nomos Publishers.

- - -, Malnar, Brina, Toš, Niko in dr. Slovensko javno mnenje 2009/2: Nacionalna in mednarodna varnost [datoteka podatkov]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij [izdelava], november 1999. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Arhiv družboslovnih podatkov [distribucija], 2000.

Malone, Dandridge M. 1983. *Small Unit Leadership*. Balantine books: New York.

Markeš, Janez. 2009. Šolstvo in družba: Stoji učilna zidana. *Delo, Sobotna priloga* (17. oktober).

McCann, C. in R. Pigeau. 2000. The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

McCauley, Clark. 1990. Conference overview. V *Athropology of War*, ur. Jonathan Haas, 1–25. Cambridge, New York, Port Chester, Melbourne, Sydney: Cambridge University Press.

McSweeney, Brendan. 2002. Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: a Triumph of Faith - a Failure of Analysis. *Human Relations* 55(1): 89–118.

Mead, Margaret. 1962. *Male and Female: A Study of the Sexes in a Changing World*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin (prva izdaja leta 1950).

Meer, Nasar. 2006. Gett off your Knees - Print Media, Public Intellectuals and Muslims in Britain. *Journalism Studies* 7(1): 35 – 59.

Merten, Don in Gary Schwartz. 1982. Metaphor and Self: Symbolic Process in Everyday Life. *American Anthropologist* 84(4): 796–810.

Merton, Robert K. 1968. *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.

Mesner – Andolšek, Dana. 1988. *Organizacijska kultura*. Magistrska naloga. Ljubljana: FDV.

--- 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

---, Dana in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 36–66. Ljubljana: Sophia.

Ministero della Difesa. Dostopno prek: <http://www.difesa.it/OPERAZIONIMILITARI/Pagine/RiepilogoMissioni.aspx> (12. maj 2012).

Ministero della Difesa: Missions abroad. Dostopno prek: http://www.carabinieri.it/Internet/Multilingua/EN/MissionAbroad/03_EN.htm (9. februar 2010).

Ministrstvo za notranje zadeve - Policija: Sodelovaje slovenske policije v mednarodnih civilnih misijah in drugih operacijah. Dostopno prek: <http://www.policija.si/index.php/mednarodno-sodelovanje/mednarodne-civilne-misije> (1. marec 2010).

Mintzberg, Henry 1983. *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

--- 1979. *The Structuring of Organizations*. London: Prentice-Hall.

Modood, Tariq. 2007. *Multiculturalism*. Cambridge: Polity Press.

Moelker, Rene. 2002. The Schizophrenic Soldier: Illusion or Reality? V *The European Officer and the Challenge of the New Missions*, ur. Harai Denes, Jozsef Malomsoki in Zoltan L. Kiss, 95–121. Budapest: Miklos Zrinyi National Defense University.

Moskos, Charles. 1976. *Peace Soldiers, The Sociology of a United Nations Military Force*. Chicago and London: The University of Chicago Press.

- - - 2000. Armed Forces after the Cold War. V *The Postmodern Military*, ur. Charles C. Moskos, John Allen Williams in David R. Segal, 1–14. New York, Oxford: Oxford University Press.

Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Mulder. Mauk. 1977. *The Daily Power Game*. Leiden: Martinus Nijhoff.

Musek, Janek. 2003. Raziskovanje vrednot v Sloveniji in vrednotni univerzum Slovencev. V *Pogovor o vrednotah*, ur. Urad Predsednika RS, 151–167. Ljubljana: Urad Predsednika RS. Dostopno prek: [http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/kk/5F84896CA8D76F42C1256E98002B7A64/\\$FILE/o_vrednotah.pdf](http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/kk/5F84896CA8D76F42C1256E98002B7A64/$FILE/o_vrednotah.pdf) (11. avgust 2011).

Nadoh, Jana in Klement Podnar. 2004. Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi - slovenski problem. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 153-173. Ljubljana: Sophia.

NATO ISAF Afghanistan. Dostopno prek: <http://www.isaf.nato.int/en/troop-contributing-nations/index.php> (1. marec 2010).

NATO Kosovo Force. Dostopno prek: http://www.nato.int/kfor/structur/nations/placemap/kfor_placemat.pdf (1. marec 2010).

Operazioni Internazionali. Dostopno prek: <http://www.aeronautica.difesa.it/Operazioni/Internazionali/Pagine/Home.aspx> (9. februar 2010).

Perry, R. Hinton. 2000. *Stereotypes, Cognition and Culture*. East Sussex: Psychology Press

Perry, Monica L., Sanjit Sengupta in Robert Krapfel. 2004. Effectiveness of Horizontal Strategic Alliances in Technologically Uncertain Environments: Are Trust and Commitment Enough? *Journal of Business Research* 57: 951–956.

Pierce, Linda. 2008. *Improving the Organizational Effectiveness of Coalition Operations*. Natova delovna skupina RTO HFM 163.

Podnar, Klement. 2005. *Upravljanje organizacijske identifikacije*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID050417.doc (3. januar 2012)

Pograjc, Bojan. 2006. *Večnacionalne vojaške enote*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.

Rapport, Nigel in Joanna Overing. 2000. *Social and Cultural Anthropology: The Key Concepts*. London, New York: Routledge.

Reform Strategy - Peace Operations 2010. Dostopno prek: <http://www.un.org/en/peacekeeping/documents/po2010.pdf> (6. oktober 2011).

Reid, Fraser J. M. 1983. Polarizing effects of intergroup comparisons. *European Journal of Social Psychology* 13 (1): 103–106 .

Reisman David, Nathan Glazer in Reuel Denney. 1953. *The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character*. Garden City, New York: Doubleday.

Rizman, Rudi. 2001. Nacionalna država v času globalizacije. V *Slovenska država ob deseti obletnici*, ur. Zajc, Drago, 17–35. Ljubljana: FDV.

- - - 2005. Globalizacija in nacionalna država: razsežnosti in paradoksi njunega medsebojnega razmerja. *Teorija in Praksa* 42(4-6): 579–593.

- - - 2011. K novi paradigmi za mir in vojno: družbena varnost. V *Vojna in mir: refleksije dvajsetih let* (Zbirka Politike), ur. Jalušič, Vlasta in Lev Kreft, 179–193. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije.

Rubinstein, Robert A. 2010. Peacekeeping and the Return of Imperial Policing. *International Peacekeeping* 17(4): 457–470.

Salas, Eduardo, Dana E. Sims in Shawn C. Burke. 2005. Is there a “Big Five” in Teamwork? *Small Group Research* 36: 555–599.

Sartori, Jessica A., Sonya Waldherr in Barbara A. Adams. 2006. *Team Modeling: Literature review*. Toronto: Defence R&D Canada.

Scheff, Tomas J. 2011. Social – emotional world: Mapping a continent. *Current Sociology* 59(3): 347–361.

Schwartz, Shalom H. in Wolfgang Bilsky. 1987. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53: 550–562 .

Schwartz, Shalom H. 1992. Universals in the Content and Structures of Values: Theoretical Advances and Epirical Tests in 20 countries. V *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 25, 1–65. London: Academic Press, Inc.

Schwartz, Theodore. 1992. Anthropology and Psychology: An Unrequited Relationship. V *New Directions in Psychological Anthropology*, ur. Theodore Schwartz, Geoffrey White in Catherine A. Lutz. 324–350. Cambridge University Press.

Security Council Resolutions. UN Database. Dostopno prek: <http://www.un.org/documents/scres.htm> (23. marec 2012).

Segal, Mady Wechsler. 1995. Women's Military Roles Cross-Nationally: Past, Present and Future. *Gender and Society* 9(6): 757–775.

Seiler, Stefan. 2007. Setermining Factors of Intercultural Leadership – A Theoretical Framework. V *Cultural Challenges in Military Operations*, ur. Cees M. Coops in Tibor Szvircsev Tresch, 217–233. Rome: Nato Defence College.

Seton – Watson, Hugh. 1977. *Nations and States. An Enquiry into the Origins of Nations and the Politics of Nationalism.* Colorado: Westview Press.

Slovenska vojska: Kosovo. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/mednarodno-sodelovanje/mednarodne-operacije-in-misije/kosovo/> (1. marec 2010).

Slovenska vojska: Mednarodno sodelovanje. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/mednarodno-sodelovanje/> (1. marec 2010).

Slovenska vojska v Afganistanu. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/mednarodno-sodelovanje/mednarodne-operacije-in-misije/afganistan/> (1. marec 2010).

Slovenska vojska v Bosni in Hercegovini. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/mednarodno-sodelovanje/mednarodne-operacije-in-misije/bosna-in-hercegovina/> (29. marec 2010).

Smith, Hugh. 2005. What Costs Will Democracies Bear? A Review of Popular Theories of Casualty Aversion. *Armed Forces & Society* 31(4): 487–490.

Soederberg, Anne – Marie in Merete Wedell – Wedellsborg. 2005. *Challenges of Uniformity: Managing the Changing Identities of Multinational Units*, working paper. Copenhagen, Business School and Royal Danish Academy.

Soeters, Joseph. 1997. Value Orientations in Military Academies: a Thirteen Countries Study. *Armed Forces & Society* 24(1): 7–32.

- - - in Miepke Bos-Bakx. 2003. Cross-cultural issues in peacekeeping operations. V *The Psychology of Peacekeeping: Lessons from the Field*, ur. Thomas W. Britt in Amy B. Adler, 283–298. Westport in Connecticut: Praeger.

Soviets boycott United Nations Security Council. 1950. Dostopno prek: <http://www.history.com/this-day-in-history/soviets-boycott-united-nations-security-council> (21. marec 2012).

Statistični Urad Republike Slovenije. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4015 (6. September 2011).

Stogdill, Ralph M. in Alvin E. Coons. 1957. *Leader Behaviour: Its Description and Measurment*. Columbus: Ohio State Univeristy, Bureau of Business Research.

Strange, Susan. 1995. *Države in trgi*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Strategija sodelovanja Republike Slovenije v mednarodnih operacijah in misijah. Ur. I. RS 19/2010 (12. marec 2010).

Stryker, Sheldon. 1980. *Symbolic Interactionism: A SocialStructural Version*. Menlo Park, CA: Benjamin Cummings.

- - - in Richard C. Serpe. 1982. Commitment, Identity Salience and Role Behavior: Theory and Research Examples. V *Personality, Roles and Social Behavior*, ur. Ickes. William in Eric S. Knowles, 199–218. New York: Springer – Verlag.

- - - in Peter J. Burke. 2000. The Past, Present and Future of the Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly* (63)4: 284–297.

Svete, Uroš. 2008. Use and Impact of Information-Communication Technology in Modern Conflict: the War in Iraq. V *Armed Forces and Conflict Resolution: Sociological Perspectives (Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development (vol. 7))*, ur. Giuseppe Caforio, 75–96. Bingley: Emerald.

Šabič, Zlatko. 2002. Small states aspiring for NATO membership: some factors influencing the accession process. V *Small states in the post-Cold War world: Slovenia and NATO enlargement*, ur. Zlatko Šabič in Charles J. Bukowski, 1–24. Westport, London: Praeger.

Šadl, Zdenka. 1997. *Čustva kot predmet sociološke analize*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.

Šinkovec, Melita. Predavanje o njenem delu civilne funkcionalne strokovnjakinje v ISAF, Afganistan. Fakulteta za družbene vede (5. december 2011).

Tajfel, Henri in John C. Turner. 1985. The social identity theory of intergroup behavior. V *Psychology of Intergroup Relations*, ur. Stephen Worchel in William G. Austin, 7–24. Chicago: Nelson-Hall.

Taylor, Mark Kline, Mario Bunge, Atwood D. Gaines, Yvon Gauthier, Marvin Harris, H. Dieter Heinen, I. C. Jarvie, Robert Layton, Bob Scholte, Anthony Stellato in Steven Webster. 1985. Symbolic Dimensions in Cultural Anthropology, *Current Anthropology* 26(2): 167–185.

Thomas, David C. in Kerr Inkson. 2003. *Cultural Intelligence*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Tomforde, Maren. 2007. How About Pasta and Beer? Intercultural Challenges of German-Italian Cooperation in Kosovo. V *Cultural Challenges in Military Operations*, ur. Cees M. Coops in Tibor Szvircsev Tresch, 155–169. Rome: Nato defence College.

- - - 2010. The Distinctive Role of Culture in Peacekeeping. *International Peacekeeping* 17(4): 450–457.

- - - 2010. How Much Culture is Needed? The Intercultural Dilemma of the Bundeswehr in ISAF. *International Peacekeeping* 17(4): 526–538.

Tomuschat, Christian. 2008. *Uniting for Peace, General Assembly resolution 377 (V)*, New York, 3. Novembre 1950. Dostopno prek: <http://untreaty.un.org/cod/avl/ha/ufp/ufp.html> (23. marec 2012).

Tönnies, Ferdinand. 1963. *Community & Society*. New York: Harper & Row.

Toš, Niko in skupina. Slovensko javno mnenje 1992/1: Mednarodna raziskava vrednot [datoteka podatkov]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij [izdelava], februar 1992. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Arhiv družboslovnih podatkov [distribucija], 2000

- - -, Grizold, Anton in skupina. Slovensko javno mnenje 1999/3: Evropska raziskava vrednot [datoteka podatkov]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij [izdelava], november 1999. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Arhiv družboslovnih podatkov [distribucija], 2000.

- - - in skupina. Slovensko javno mnenje 2003/3: Nacionalna in mednarodna varnost; vojaški poklic [datoteka kodirne knjige]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij [izdelava]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Arhiv družboslovnih podatkov [distribucija], november 2004.

- - - 2003. Pogovor o vrednotah. V *Pogovor o vrednotah*, ur. Urad Predsednika RS, 19–22. Ljubljana, Urad Predsednika RS, Dostopno prek: [http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/kk/5F84896CA8D76F42C1256E98002B7A64/\\$FILE/o_vrednotah.pdf](http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/kk/5F84896CA8D76F42C1256E98002B7A64/$FILE/o_vrednotah.pdf) (11. avgust 2011).

- - - in skupina. Slovensko javno mnenje 2007/1: Nacionalna in mednarodna varnost [datoteka podatkov]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij [izdelava], november 1999. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Arhiv družboslovnih podatkov [distribucija], 2000.

- - - in skupina. Slovensko javno mnenje 2008/1: Nacionalna in mednarodna varnost [datoteka podatkov]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij [izdelava], november 1999. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Arhiv družboslovnih podatkov [distribucija], 2000.

Toš, Niko, ur. 2009. *Vrednote v prehodu: 2004 do 2009*. Ljubljana: FDV, IDV – CJMMK.

Turner, John C. 1982. Towards a Cognitive Redefinition of the Social Group. V *Social Identity and Inter-Group Relations*, ur. H. Tajfel, 15–40 . England: Cambridge University Press.

Trompenaars, Fons in Hampden-Turner, Charles. 1998. *Riding the Waves of Culture* (second edition). New York: McGraw-Hill.

Ule, Mirjana. 2003. Spremembe vrednot v sodobnih družbah novih tveganj in negotovosti. V *Pogovor o vrednotah*, ur. Urad Predsednika RS, 115 – 122 in 22 - 26. Ljubljana, Urad Predsednika RS, Dostopno prek: [http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/kk/5F84896CA8D76F42C1256E98002B7A64/\\$FILE/o_vrednotah.pdf](http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/kk/5F84896CA8D76F42C1256E98002B7A64/$FILE/o_vrednotah.pdf) (11. avgust 2011).

UNICEF. 1995. *The state of the world's children 1995*. New York: UNICEF, Oxford University Press. Dostopno prek: <http://www.unicef.org/sowc/archive/ENGLISH/The%20State%20of%20the%20World's%20Children%201995.pdf> (19. november 2011).

UN Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines. 2008. United Nations, DPKO. Dostopno prek: http://pbpu.unlb.org/pbps/library/Capstone_Doctrine_ENG.pdf (19. november 2011).

Valenius, Johanna. 2007. A Few Kind Women: Gender Essentialism and Nordic Peacekeeping Operations. *International Peacekeeping* 14(4): 510–523.

Van den Berg, Coen. 2006. *The effects of death threats during peace operations*. Netherlands Defence Academy research paper. Dostopno prek: <http://www.internationalmta.org/Documents/2006/2006037P.pdf> (19. junij 2010).

Varoglu, A. Kadir. 1998. *Cross-Cultural Differences in Perception of Management Processes and their Impact on Joint Training Policies of NATO*. Dostopno prek: http://209.85.129.132/search?q=cache:s4K07rrm7JoJ:www.kho.edu.tr/english/institut e/nato/public_html/sp18.doc+http://www.kho.edu.tr/english/institute/nato/public_html/sp18.doc&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si&client=firefox-a (31. marec 2009).

Vuga, Janja. 2009. Sodelovanje Slovenije v mednarodnih operacijah in misijah v očeh javnosti. V *Sodelovanje RS v mednarodnih operacijah in misijah*, ur. Roman Bric, 70–86. Ljubljana: MORS.

- - - 2011. Public Perceptions of Casualties in Peace Operations: The Effects of Potential Casualties on Public Support in the Case of Slovenia. V *Security and Military between Reality and Perception*, ur. Marjan Malešič in Gerhard Kummel, 79–93. Baden-Baden: Nomos Publishers.

- - - in Jelena Juvan. 2011. Vloga posameznikovega primarnega socialnega okolja v odnosu do vojaške organizacije: primer Slovenske vojske, *Družbosovne razprave* 27(66): 89–109 .

Whyte, William F. 1969. Culture and Work. V *Culture and Management: text and readings in comparative management*, ur. Ross A. Webber. Homewood, IL: Irwin.

Wilder, David A. in Vernon L. Allen. 1978. Group membership and preference for information about others. *Personality and Social Psychology Bulletin* (4): 106–110 .

Winslow, Donna, L. Heineken in Joseph Soeters. 2003. Diversity in the Armed Forces. V *Handbook of the Sociology of the Military*, ur. Giuseppe Caforio, 299–311. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

- - - 2008. The UN: Multinational Cooperation in Peace Operations. V *Military Cooperation in Multinational Peace Operations: Managing Cultural Diversity and Crisis Response*, ur. Joseph Soeters in Philippe Manigart. 13–28. London: Routledge.

Women, Peace and Security. 2002. Dostopno prek: <http://www.un.org/womenwatch/daw/public/eWPS.pdf> (5. April 2012).

Woodward, Joan. 1965. *Industrial Organizations: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

Yanakiev, Yantsislav. 2007. Educating Adaptable Military Leaders and Training of Teams for Coalition Operations. V *Cultural Challenges in Military Operations*, ur. Cees M. Coops in Tibor Szvircsev Tresch, 203–216. Rome: Nato Defence College.

Zupančič, Rok in Boštjan Udovič. 2011. Lilliputian In A Goliath World: The Preventive Diplomacy Of Slovenia In Solving The Question Of Kosovo's Independence. *Romanian Journal of Political Science* 11(2): 39–80.

12 STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

Afganistan 94, 311
Altmann 113, 287
Al-Zubi 27, 141, 287
Ammendola 110, 281, 282
Anderson 116, 287, 288
Ang 42, 101, 114
Antoniotto 21, 27, 144, 287
Ashforth 40, 249, 287
Avruch 36, 287

B

Bachika 45, 48, 49, 287
Barbieri – Masini 36, 287
Baskerville 37, 84, 288
Battistelli 225, 249, 282
Beck 19, 22, 288
Bernik 46, 90, 160, 170, 253, 288
Blake 282
Böene 21, 27, 52, 53, 147, 148, 149, 289
Boggs 289
Bos – Bakx 143, 267, 276
Burke 25, 40, 41, 42, 43, 135, 305, 307
Buzan 16, 17, 289

C

Carreiras 109, 111, 257, 290

D

Dandeker 101, 106, 107, 108, 151, 255, 259, 290
De Konink 98, 290

dolgoročna orientiranost 83
družbena distribucija moči (DDM) 26, 72, 73, 74, 76, 77, 79, 83, 85, 99, 102, 122, 125, 132, 174, 175, 250, 252, 266, 272, 275
Dunivin 107, 109, 170, 257, 291
dvojna podrejenost 21, 190, 243, 246, 273, 283

E

Earley 42, 101, 114
Elron 21, 27, 37, 43, 50, 51, 56, 57, 106, 140, 141, 146, 150, 151, 153, 233, 246, 247, 253, 255, 259, 260, 291
enakopravnost 86, 230, 239
Evropska unija (EU) 16, 20, 22, 24, 29, 31, 33, 81, 163, 176, 177, 178, 191, 193, 200, 202, 205, 206, 226, 237, 243, 246, 248, 258, 259, 293
Evans 19, 292

F

Featherson 45, 46, 292
Febbraro 86, 119, 120, 122, 123, 140, 141, 263, 285, 292
Flanagan 296

G

Galtung 72, 293
Garb 18, 101, 102, 106, 107, 109, 117, 118, 170, 255, 257, 264, 293, 302
Gasperini 52, 162, 163, 293
Giddens 21, 293

Godina 65, 74, 87, 293
Goulding 16, 17, 294
Gow 101, 106, 107, 108, 151, 255,
259, 290
Grizold 15, 16, 17, 21, 294, 312
Guibernau 25, 142, 294, 317

H

Haaland 106, 108, 257, 294
Haddad 52, 106, 295
Hampden - Turner 39, 45, 109, 130,
131, 132, 134, 138, 257, 313
Hofstede 20, 25, 36, 37, 38, 45, 46, 48,
55, 57, 58, 59, 62, 63, 64, 65, 67, 69,
70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 82, 83,
87, 89, 102, 103, 111, 139, 142, 143,
160, 169, 249, 264, 266, 273, 276,
288, 295, 305
House 85, 113, 123, 124, 296, 301
Huntington 84, 158, 296

I

identiteta 40, 41, 202, 258, 302
individualizem 57, 65, 71, 87, 89, 99,
170, 174, 273
Inglehart 85, 98, 296
interoperabilnost 148
intervju 29, 31, 298, 299
italijanske oborožene sile (OS) 13, 23,
24, 27, 29, 30, 32, 116, 162, 164, 173,
176, 179, 180, 185, 189, 190, 191,
192, 193, 195, 196, 197, 200, 202,
203, 208, 212, 213, 214, 215, 216,
217, 219, 224, 227, 228, 229, 233,

234, 235, 237, 241, 243, 244, 249,
250, 251, 252, 253, 254, 255, 256,
257, 258, 260, 264, 266, 267, 269,
271, 272, 273, 274, 275, 277, 279,
280, 283, 284, 285, 296, 297
izogibanje negotovim situacijam (INS)
32, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 88, 98,
122, 160, 174, 249, 251, 252, 253,
272, 274

J

Jakič 102, 106, 107, 112, 115, 166,
274, 301
Janowitz 107, 301
Jelušič 17, 18, 21, 27, 51, 90, 106,
112, 118, 128, 159, 215, 264, 265,
293, 301, 302
jezik 50, 148, 244, 264
Juvan 126, 127, 128, 129, 168, 255,
262, 263, 302, 315
Južnič 20, 25, 26, 40, 41, 43, 57, 106,
142, 147, 281, 302

K

Keohane 22, 303
King 15, 21, 27, 50, 120, 152, 153,
157, 158, 260, 303
Klein 20, 120, 122, 123, 147, 266, 267,
287, 303
kolektivizem 65, 66, 107
kolektivna varnost 2, 5, 16, 22, 23, 79,
161, 253
kolektivna obramba 16
komunikacija 27, 143

Kotnik – Dvojmoč 106, 107, 304

kultura:

- *mednarodne operacije in misije* (MOM) 27, 35, 85, 280, 286
- *nacionalna* 6, 20, 25, 26, 35, 38, 43, 57, 84, 87, 103, 160, 171, 173, 250, 271, 274, 276, 279
- *organizacijska* 4, 6, 20, 26, 29, 101, 102, 103, 139, 164, 166, 170, 173, 189, 255, 264, 267, 269, 274, 276, 279, 280

Kümmel 99, 304

Kymlicka 16, 38, 304

L

Leonhard 99, 304

lojalnost 82, 101, 116, 117, 148, 166, 167, 170, 274

Lukšič – Hacin 54, 101, 304

M

Malešič 92, 304

McSweeney 84, 305

Mead 58, 305

mednarodni mir in varnost 15, 17, 161, 162

Mesner – Andolšek 36, 38, 101, 112, 113, 249, 259, 260, 264, 306

Mintzberg 42, 103, 306

Modood 25, 142, 282, 306

Moelker 119, 306

Moskos 64, 107, 111, 140, 255, 264, 306, 307

moška orientiranost 59, 60, 63, 64, 87, 174, 249, 253

Multinational Land Forces (MNLF) 51

Musek 45, 46, 88, 89, 127, 160, 307

N

Nadoh 104, 105, 123, 264, 307

Nato 16, 17, 18, 20, 22, 24, 33, 51, 61, 81, 111, 148, 152, 155, 159, 161, 162, 163, 165, 166, 176, 177, 178, 187, 191, 193, 200, 202, 206, 207, 213, 224, 225, 226, 237, 243, 245, 246, 248, 256, 258, 259, 275, 287, 302, 303, 309, 312, 315

O

Organizacija združenih narodov (OZN), 15, 16, 17, 18, 19, 22, 24, 29, 31, 33, 35, 50, 111, 119, 138, 154, 155, 159, 163, 176, 177, 178, 185, 186, 200, 203, 205, 206, 226, 237, 243, 246, 248, 258, 259, 260, 275, 281, 296

organizacijski tip:

- *družina* 130, 131, 132, 134
- *Eifflov stolp* 130, 132
- *kulturni inkubator* 130, 133
- *vodena raketa* 130, 132

pametne kartice (*smart cards*) 144

Perry 54, 55, 56, 155, 156, 260, 307

Podnar 104, 105, 123, 264, 308

Pograjc 139, 147, 308

povezovalni mehanizmi 152, 224, 227

princip kulturne leče 113

R

rehatting 154

Rizman 17, 18, 21, 40, 158, 308

Rubinstein 37, 50, 138, 308

rules of engagement (ROE) 149, 264, 272

S

Salas 135, 136, 308

Schwartz, S. 34, 44, 309

Schwartz, T. 250, 309

Segal 109, 110, 301, 307, 309

Seiler 26, 102, 114, 115, 139, 309

simboli 27, 35, 37, 45, 46, 48, 49, 50, 78, 101, 106, 111, 131, 142, 146, 154, 202, 205, 219, 249, 259, 276, 283, 285, 286

Slovensko javno mnenje (SJM) 33, 91, 95

Slovenska vojska (SV) 14, 23, 24, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 52, 62, 92, 96, 97, 99, 118, 158, 159, 166, 171, 173, 176, 178, 182, 186, 187, 192, 193, 194, 197, 199, 205, 210, 212, 214, 215, 217, 220, 228, 231, 236, 242, 244, 245, 246, 250, 252, 253, 255, 256, 257, 260, 263, 264, 267, 274, 275, 277, 279, 280, 285, 292, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 309, 310, 315

Soederberg 26, 28, 43, 102, 139, 221, 270, 274, 281, 284, 285

Soeters 120, 122, 140, 143, 247, 253, 255, 266, 267, 276, 292, 303, 310, 315

spol, 40, 43, 44, 55, 60, 64, 69, 72, 110, 168, 171, 185, 190, 237, 252, 281
starost 40, 43, 44, 55, 64, 73, 95
stereotipi 21, 26, 29, 35, 50, 54, 55, 56, 139, 144, 174, 175, 179, 180, 181, 183, 260, 284

Strange 19, 310

Stryker 25, 40, 41, 42, 43, 311

Š

Štebe 113, 306

T

Tajfel 25, 40, 311

Taylor 48, 311

Tomforde 121, 27, 36, 37, 52, 57, 138, 140, 143, 158, 195, 249, 259, 265, 312
Toš 46, 87, 89, 127, 170, 305, 312, 313

triangulacija 5, 29, 173

Trompenaars 39, 45, 109, 130, 131, 132, 134, 138, 257, 313

Turner 25, 40, 311

U

Udovič 22, 315

Ule 5, 9, 89, 90, 160, 170, 253, 313

UNIFIL 14, 30, 31, 52, 159, 183, 211, 212, 215, 221, 222, 229, 233, 238, 239, 259, 283

V

Valenius 187, 314

Varnostni Svet OZN (VS OZN) 15, 16, 17, 18, 50

Varoglu 52, 147, 239, 314

Vegič 91, 294

vojaška organizacija 81, 111, 208, 251, 254

vojaške vrednote 26, 27, 106, 107, 140, 143, 167, 255, 266, 274, 282

vojaško vodenje 114, 115, 116, 118, 119, 131, 135, 153, 175, 189, 190, 208, 209, 267, 277

vrednote 35, 45, 46, 103, 166, 313

Vuga 92, 93, 94, 95, 96, 127, 128, 168, 215, 255, 262, 263, 302, 314

W

Wedell – Wedellsborg 26, 28, 43, 102, 139, 221, 270, 274, 281, 284, 285, 310

Winslow 121, 27, 120, 154, 155, 266, 267, 315

Y

Yanakiev 51, 315

Z

zaupanje 13, 14, 89, 96, 97, 153, 156, 220

Zupančič 22, 315

Ž

ženska orientiranost 59, 60, 61, 271

PRILOGA A: Vprašalnik¹³² za polstrukturirani intervju s pripadniki Slovenske vojske, ki so naloge opravljali v nacionalni enoti ali v večnacionalnem poveljstvu na MOM, in s pripadniki italijanskih oboroženih sil.

SPOL:

STAROST:

ČIN:

ENOTA (ki ji pripadate v SV):

ŠTEVILO LET V SLOVENSKI VOJSKI:

DOSEDANJE MOM:

POLOŽAJ NA MOM:

1. Ali ste bili v procesu usposabljanja deležni vsebin, ki so vas pripravljale na delo v večnacionalnem okolju MOM (jezikovne, kulturne, idr. priprave)?
2. Ali bi lahko rekli, da ste na MOM odšli z določenim stereotipom o pripadnikih/pripadnicah ostalih kontingentov?
3. Kako pogosto (npr. dnevno, tedensko, mesečno...) ste komunicirali s pripadniki/pripadnicami ostalih kontingentov?
4. Ste imeli pretežno formalne ali neformalne stike s pripadniki/pripadnicami ostalih kontingentov?
5. Ste imeli določena posebna mesta, kjer ste se dobivali s pripadniki/pripadnicami nacionalnega in ostalih kontingentov?
6. Ali je bila pri neformalnem druženju prisotna vojaška hierarhija? S pripadniki/pripadnicami katerih OS in katerega čina ste vi preživeli večino prostega časa?
7. Kakšno je vaše osebno mnenje. Ali menite, da delo poteka bolj učinkovito v primeru eno- ali večnacionalne strukture? Bi bile po vašem mnenju naloge, ki ste jih izvajali skupaj s pripadniki/pripadnicami drugih OS opravljene bolje, če bi jih izvajal sam slovenski kontingent?
8. Menite, da je na vaše delo vplivala (pozitivno ali negativno) prisotnost pripadnikov/pripadnic ostalih OS?
9. Menite, da ste se lahko tudi kaj naučili od pripadnikov/pripadnic ostalih kontingentov?
10. Lahko navedete kaj vam je predstavljalo poseben izziv pri delovanju v večnacionalnem poveljstvu?
11. Ali ste naloge opravljali bolj z zavestjo, da ste predstavnik organizacije, ki izvaja operacijo (Nato, OZN, EU), da predstavljate RS, da predstavljate SV, ali so vam predstavljale predvsem trenutni oziroma dolgoročen osebni izziv?
12. Ste čutili pripadnost MOM – povezanost s pripadniki/pripadnicami drugih kontingentov?
13. Ste bili pripravljeni priskočiti na pomoč pripadnikom/pripadnicam ostalih kontingentov pri izvajanju njihovih nalog? Kaj pa v primeru težav bolj osebne narave?
14. Ali so se pri morebitnem izvajanju skupnih nalog pojavljale kakršnekoli ovire (jezikovne, kulturne, raven usposobljenosti, idr.)?
15. V katerem jeziku ste komunicirali s pripadniki/pripadnicami drugih OS? Vam je morebitno slabše poznavanje skupnega jezika predstavljalo oviro pri izvajanju nalog (kaj pa pri neformalnem druženju)?
16. Kakšen poveljnik/poveljnica je po vašem mnenju najbolj primeren za vodenje na MOM?

¹³² Določena vprašanja so prirejena z vprašalnika, ki ga je za raziskavo na mednarodni operaciji in misiji UNIFIL II pripravila Efrat Elron in skupina, v kateri sem sodelovala tudi sama.

17. Kdo je bil vaš neposredno nadrejeni/a (funkcija, čin, nacionalnost)? Se vam zdi bolje, da je vaš neposredno nadrejeni/a enake narodnosti kot vi, ali menite, da je bolje, če je druge narodnosti? S kakšnimi težavami ste se soočali, ko je bil/a druge narodnosti?
18. Ste opazili kakšne povezovalne mehanizme (formalne ali neformalne)? Kateri so se vam zdeli najprimernejši?
19. Ste opazili kakšne težave/napetosti pri druženju pripadnikov in pripadnic OS različnih narodov?

PRILOGA B: Anketni vprašalnik¹³³ za pripadnike Slovenske vojske in italijanskih oboroženih sil

Spoštovani.

Pred sabo imate anketni vprašalnik, ki je del raziskave o pomenu kulturnih raznolikosti za delo in življenje v večnacionalnem okolju mednarodne operacije in misije (MOM). Prosim Vas, da pomislite na operacije in misije, v katerih ste delovali v preteklosti in poskušate odgovoriti na spodnja vprašanja. Vaši odgovori so izjemno pomembni za preučevanje zgoraj omenjene tematike, ki je bila do sedaj v slovenskem prostoru, pa tudi širše, zapostavljena.

Najlepše se vam zahvaljujem za Vaš trud, Janja Vuga.

1. V večnacionalnih operacijah in misijah prihaja do stika pripadnikov različnih kultur. Spodnje trditve predstavljajo povezovalne mehanizme, ki pripomorejo k večji povezanosti med pripadniki različnih kulturnih ozadij. Pomislite na misije v katerih ste do sedaj sodelovali in ocenite koliko so po vašem mnenju pomembni našeti mehanizmi.					
	Sploh ni pomembno	Ni preveč pomembno	Precej pomembno	Zelo pomembno	Ne vem, b.o.
OZN/Nato/EU usposabljanje enot pred napotitvijo na MOM.	1	2	3	4	9
Zavedanje odgovornosti, ki jo posameznik prevzame, s tem ko v okolju MOM predstavlja svojo državo in ne le sebe.	1	2	3	4	9
Osebne vojaške izkušnje, izkušnje iz MOM in strokovna znanja.	1	2	3	4	9
Zavedanje, da je namen misije doseganje višjih ciljev in širših vrednot (npr. miru).	1	2	3	4	9
Delitev znanja in izkušenj med pripadniki različnih oboroženih sil, in sicer s pomočjo neformalnega druženja.	1	2	3	4	9
Formalna delitev znanja in izkušenj med pripadniki različnih oboroženih sil, in sicer s skupnim delom, vajami, idr.	1	2	3	4	9
Skupna izkušnja vseh pripadnikov oboroženih sil, ki deluje kot povezovalni dejavnik (vsi so tujci na območju delovanja, vsi daleč stran od doma, itd.).	1	2	3	4	9

¹³³ Določena vprašanja so prirejena z vprašalnika, ki ga je za raziskavo na mednarodni operaciji in misiji UNIFIL II pripravila Efrat Elron in skupina, v kateri sem sodelovala tudi sama.

	Sploh ni pomembno	Ni preveč pomembno	Precej pomembno	Zelo pomembno	Ne vem, b.o.
Skupni simboli, ki združujejo vse pripadnike na določeni MOM (npr. modre baretko, bela vozila in druge oznake).	1	2	3	4	9
Pomen formalne koordinacije med kontingenti (uradna srečanja in skupno sprejemanje odločitev, koordinacija aktivnosti, vloga častnikov za povezavo, itd.).	1	2	3	4	9
Vloga in pomen vodilnih, ki spodbujajo sodelovanje in druženje med kontingenti (poudarjanje pomena različnih kultur, ki delujejo v misiji; dajanje zgleda in pobud za formalne in neformalne aktivnosti).	1	2	3	4	9
Zagotavljanje enakopravnosti vseh sodelujočih oboroženih sil (rotacije položajev, enakomerna razdelitev virov, idr.).	1	2	3	4	9
Neformalno povezovanje (skupne večerje, športni dogodki, družabne igre, idr.).	1	2	3	4	9
Podobna vojaška kultura in vrednote držav, ki sodelujejo na določeni MOM.	1	2	3	4	9
Skupno usposabljanje o kulturah in oboroženih silah sodelujočih narodov na MOM v času misije.	1	2	3	4	9
Različni nacionalni sistemi usposabljanja oboroženih sil.	1	2	3	4	9
Različna obdobja rotacij med sodelujočimi oboroženimi silami.	1	2	3	4	9
Različni stili vodenja.	1	2	3	4	9
Usklajevanje med nacionalno in misijsko linijo poveljevanja.	1	2	3	4	9
Različne pretekle izkušnje na MOM.	1	2	3	4	9
Različne nacionalne strategije, doktrine in procesi odločanja.	1	2	3	4	9

2. Na podlagi lastnih izkušenj iz MOM ocenite, ali ste opazili trenja med pripadniki oboroženih sil različnih narodnosti, zaradi spodaj naštetih razlogov. (en odgovor v vsaki vrsti)

	Nisem opazil/a	Opazil/a sem zelo redko	Opazil/a sem pogosto	Opazil/a sem zelo pogosto	Ne vem, b.o.
Kulturne razlike.	1	2	3	4	9
Različne interpretacije postopkov in pravil.	1	2	3	4	9
Različne interpretacije operacije in misije.	1	2	3	4	9
Razlike v vojaški etiki.	1	2	3	4	9
Različna vojaška usposabljanja.	1	2	3	4	9
Težave zaradi pomanjkljive interoperabilnosti.	1	2	3	4	9
Dvojna podrejenost in pomanjkanje koordinacije med nacionalnim poveljstvom in mednarodno organizacijo (OZN, Nato, EU).	1	2	3	4	9

3. Kakšno je vaše mnenje o izvajanju nalog v MOM skupaj s pripadniki OS drugih narodnosti? (en odgovor)

Zelo mi je všeč	5
Všeč mi je	4
Vseeno mi je	3
Bolj ali manj mi ni všeč	2
Sploh mi ni všeč	1

4. Če bi lahko izbirali, v kateri od spodaj naštetih enot bi delovali? (en odgovor)

1	V mešani enoti, s pripadniki različnih oboroženih sil.
2	V popolnoma slovenski (nacionalni) enoti, in sicer v skupni bazi s pripadniki iz drugih oboroženih sil.
3	V popolnoma slovenski (nacionalni) enoti, in sicer v popolnoma slovenski bazi.

5. Kako pomembni so naslednji dejavniki pri vašem delu v MOM? (en odgovor v vsaki vrsti)

	Sploh ni pomembno	Ni preveč pomembno	Precej pomembno	Zelo pomembno
Narodnost	1	2	3	4
Čin	1	2	3	4
Znanje angleškega jezika	1	2	3	4
Socialni stiki	1	2	3	4

6. Bi želeli izboljšati svoje znanje naslednjih jezikov? (en odgovor v vsaki vrsti: da ali ne)

	da	ne
Angleški jezik		
Francoski jezik		
Nemški jezik		
Italijanski jezik		

7. Koliko so, po vaši oceni, naslednje osebnostne lastnosti pomembne za pripadnike oboroženih sil, ki delujejo v MOM? (en odgovor v vsaki vrsti)					
	Sploh ni pomembno	Ni preveč pomembno	Precej pomembno	Zelo pomembno	Ne vem, b.o.
Zanesljivost	1	2	3	4	9
Fleksibilnost	1	2	3	4	9
Arogantnost	1	2	3	4	9
Samoiniciativnost	1	2	3	4	9
Tovarištvo	1	2	3	4	9
Kompetentnost	1	2	3	4	9
Odprtost za tuje ideje in predloge	1	2	3	4	9
Pogum	1	2	3	4	9
Znanje/usposobljenost	1	2	3	4	9
Družabnost	1	2	3	4	9
Pripravljenost pomagati	1	2	3	4	9

8. Katerih mednarodnih operacij in misij ste se udeležili do sedaj?

9. Kako dolgo ste zaposleni v Slovenski vojski? _____ let

10. Čin: _____

11.. Ali ste v MOM v katerih ste delovali zasedali položaj v večnacionalne poveljstvu, ali v nacionalni enoti (kontingentu)? _____

12. Spol

1 Moški

2 Ženski

13. Starost

1. manj kot 25 let
2. 26 do 30 let
3. 31 do 35 let
4. 36 do 40 let
5. 41 do 50 let
6. več kot 51 let

PRILOGA C: Anketni vprašalnik¹³⁴ za pripadnike Slovenske vojske v večnacionalnem poveljstvu

Spoštovani.

Pred sabo imate anketni vprašalnik, ki je del raziskave o pomenu kulturnih raznolikosti za delo in življenje v večnacionalnem okolju mednarodne operacije in misije (MOM). Prosim Vas, da pomislite na operacije in misije, v katerih ste delovali v preteklosti in poskušate odgovoriti na spodnja vprašanja. Vaši odgovori so izjemno pomembni za preučevanje zgoraj omenjene tematike, ki je bila do sedaj v slovenskem prostoru, pa tudi širše, zapostavljena.

Najlepše se vam zahvaljujem za Vaš trud, Janja Vuga.

1. V večnacionalnih operacijah in misijah prihaja do stika pripadnikov različnih kultur. Spodnje trditve predstavljajo povezovalne mehanizme, ki pripomorejo k večji povezanosti med pripadniki različnih kulturnih ozadij. Pomislite na misije v katerih ste do sedaj sodelovali in ocenite koliko so po vašem mnenju pomembni našeti mehanizmi.					
	Sploh ni pomembno	Ni preveč pomembno	Precej pomembno	Zelo pomembno	Ne vem, b.o.
OZN/Nato/EU usposabljanje enot pred napotitvijo na MOM.	1	2	3	4	9
Zavedanje odgovornosti, ki jo posameznik prevzame, s tem ko v okolju MOM predstavlja svojo državo in ne le sebe.	1	2	3	4	9
Osebnostne vojaške izkušnje, izkušnje iz MOM in strokovna znanja.	1	2	3	4	9
Zavedanje, da je namen misije doseganje višjih ciljev in širših vrednot (npr. miru).	1	2	3	4	9
Delitev znanja in izkušenj med pripadniki različnih oboroženih sil, in sicer s pomočjo neformalnega druženja.	1	2	3	4	9
Formalna delitev znanja in izkušenj med pripadniki različnih oboroženih sil, in sicer s skupnim delom, vajami, idr.	1	2	3	4	9
Skupna izkušnja vseh pripadnikov oboroženih sil, ki deluje kot povezovalni dejavnik (vsi so tujci na območju delovanja, vsi daleč stran od doma, itd.).	1	2	3	4	9

¹³⁴ Določena vprašanja so prirejena z vprašalnika, ki ga je za raziskavo na mednarodni operaciji in misiji UNIFIL II pripravila Efrat Elron in skupina, v kateri sem sodelovala tudi sama.

	Sploh ni pomembno	Ni preveč pomembno	Precej pomembno	Zelo pomembno	Ne vem, b.o.
Skupni simboli, ki združujejo vse pripadnike na določeni MOM (npr. modre baretko, bela vozila in druge oznake).	1	2	3	4	9
Pomen formalne koordinacije med kontingenti (uradna srečanja in skupno sprejemanje odločitev, koordinacija aktivnosti, vloga častnikov za povezavo, itd.).	1	2	3	4	9
Vloga in pomen vodilnih, ki spodbujajo sodelovanje in druženje med kontingenti (poudarjanje pomena različnih kultur, ki delujejo v misiji; dajanje zgleda in pobud za formalne in neformalne aktivnosti).	1	2	3	4	9
Zagotavljanje enakopravnosti vseh sodelujočih oboroženih sil (rotacije položajev, enakomerna razdelitev virov, idr.).	1	2	3	4	9
Neformalno povezovanje (skupne večerje, športni dogodki, družabne igre, idr.).	1	2	3	4	9
Podobna vojaška kultura in vrednote držav, ki sodelujejo na določeni MOM.	1	2	3	4	9
Skupno usposabljanje o kulturah in oboroženih silah sodelujočih narodov na MOM v času misije.	1	2	3	4	9
Različni nacionalni sistemi usposabljanja oboroženih sil.	1	2	3	4	9
Različna obdobja rotacij med sodelujočimi oboroženimi silami.	1	2	3	4	9
Različni stili vodenja.	1	2	3	4	9
Usklajevanje med nacionalno in misijsko linijo poveljevanja.	1	2	3	4	9
Različne pretekle izkušnje na MOM.	1	2	3	4	9
Različne nacionalne strategije, doktrine in procesi odločanja.	1	2	3	4	9

2. Na podlagi lastnih izkušenj iz MOM ocenite, ali ste opazili trenja med pripadniki oboroženih sil različnih narodnosti, zaradi spodaj naštetih razlogov. (en odgovor v vsaki vrsti)

	Sploh ni pomembno	Ni preveč pomembno	Precej pomembno	Zelo pomembno	Ne vem, b.o.
Kulturne razlike.	1	2	3	4	9
Različne interpretacije postopkov in pravil.	1	2	3	4	9
Različne interpretacije operacije in misije.	1	2	3	4	9
Razlike v vojaški etiki.	1	2	3	4	9
Različna vojaška usposabljanja.	1	2	3	4	9
Težave zaradi pomanjkljive interoperabilnosti.	1	2	3	4	9
Dvojna podrejenost in pomanjkanje koordinacije med nacionalnim poveljstvom in mednarodno organizacijo (OZN, Nato, EU).	1	2	3	4	9

3. Kako ocenjujete naslednjo izjavo v povezavi z vašim dnevnim delom v večnacionalnem poveljstvu: "Tisti, ki bolje obvladajo angleški jezik, imajo v večnacionalnem okolju MOM večji vpliv". (en odgovor)

Popolnoma se strinjam	4
Pretežno se strinjam	3
Pretežno se ne strinjam	2
Sploh se ne strinjam	1
Ne vem, b.o.	9

4. Kakšno je vaše mnenje o izvajanju nalog v MOM skupaj s pripadniki OS drugih narodnosti? (en odgovor)

Zelo mi je všeč	5
Všeč mi je	4
Vseeno mi je	3
Bolj ali manj mi ni všeč	2
Sploh mi ni všeč	1

5. Če bi lahko izbirali, v kateri od spodaj naštetih enot bi delovali? (en odgovor)

1	V mešani enoti, s pripadniki različnih oboroženih sil.
2	V popolnoma slovenski (nacionalni) enoti, in sicer v skupni bazi s pripadniki iz drugih oboroženih sil.
3	V popolnoma slovenski (nacionalni) enoti, in sicer v popolnoma slovenski bazi.

6. Kako pomembni so naslednji dejavniki pri vašem delu v MOM? (en odgovor v vsaki vrsti)

	Sploh ni pomembno	Ni preveč pomembno	Precej pomembno	Zelo pomembno
Narodnost	1	2	3	4
Čin	1	2	3	4
Znanje angleškega jezika	1	2	3	4
Socialni stiki	1	2	3	4

7. Bi želeli izboljšati svoje znanje naslednjih jezikov? (en odgovor v vsaki vrsti: da ali ne)		
	da	ne
Angleški jezik		
Francoski jezik		
Nemški jezik		
Italijanski jezik		

8. Koliko so, po vaši oceni, naslednje osebnostne lastnosti pomembne za pripadnike oboroženih sil, ki delujejo v MOM? (en odgovor v vsaki vrsti)

	Sploh ni pomembno	Ni preveč pomembno	Precej pomembno	Zelo pomembno	Ne vem, b.o.
Zanesljivost	1	2	3	4	9
Fleksibilnost	1	2	3	4	9
Arogantnost	1	2	3	4	9
Samoiniciativnost	1	2	3	4	9
Tovarištvo	1	2	3	4	9
Kompetentnost	1	2	3	4	9
Odprtost za tuje ideje in predloge	1	2	3	4	9
Pogum	1	2	3	4	9
Znanje/usposobljenost	1	2	3	4	9
Družabnost	1	2	3	4	9
Pripravljenost pomagati	1	2	3	4	9

9. Katerih mednarodnih operacij in misij ste se udeležili do sedaj?

10. Kako dolgo ste zaposleni v Slovenski vojski? _____let

11. Čin: _____

12.. Ali ste v MOM v katerih ste delovali zasedali položaj v večnacionalne poveljstvu, ali v nacionalni enoti (kontingentu)? _____

13. Spol

- 1 Moški
2 Ženski

14. Starost

7. manj kot 25 let
8. 26 do 30 let
9. 31 do 35 let
10. 36 do 40 let
11. 41 do 50 let
12. več kot 51 let