

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Robert Urek

Medkulturni menedžment na kriznih žariščih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Robert Urek

Mentorica:izr. prof. dr. Dana MESNER – ANDOLŠEK

Somentor:izr. prof. dr. Vladimir PREBILIČ

Medkulturni menedžment na kriznih žariščih

Magistrsko delo

Ljubljana, maj 2012

*Nihil est quod non expugnet
pertinax opera et intenta ac diligens cura.*

Seneka

*Besedo zahvale namenjam vsem,
ki so mi ves čas študija stali ob strani in me neprestano vzpodbujali.*

Posebej sem hvaležen ženi Jani in sinovoma Mihi in Petru, za njihovo razumevanje!

Medkulturni menedžment na kriznih žariščih

V magistrskem delu je prikazan razvoj medkulturnega menedžmenta na kriznem žarišču, kjer je prišlo do poslabšanja varnostnih razmer. Le-te so sprožile ukrepanje mednarodne skupnosti v Organizaciji združenih narodov ali z njenim pooblastilom tudi različne organizacije, ki pridobijo mandat za ponovno vzpostavitev miru na določenem območju s pomočjo mednarodne operacije in misije. Države članice so svoje pripadnike tja napotile v nameri zagotavljanja ponovne vzpostavitve miru ali pa morda zgolj zaradi izpolnjevanja svojih obveznosti članstva v posamezni mednarodni organizaciji.

Ne glede na zgornje razloge je neizpodbitno dejstvo, da so pripadniki mednarodne operacije in misije postavljeni v multikulturni team, skupaj z drugimi pripadniki. Delo v takem teamu vodi k raznovrstnosti izkušenj oseb, ki so vanj vključene, je vir novih idej in praks (Holbeche 2004, 175). Medtem pa ima na drugi strani tudi skrite pasti, ki ga lahko dušijo. Ena takih pasti je zagotovo krizno žarišče s specifičnim načinom življenja tako v smislu fizičnih bivalnih pogojev ter v sociološkem pogledu glede na obče stanje v družbi pred prihodom mednarodne operacije ali misije.

Pestrost različnih profilov pripadnikov, ki sestavljajo multikulturne teame znotraj mednarodne operacije ali misije in njihove tako rekoč neprestane rotacije generirajo specifično delovno okolje ter posledično tudi neprestano spreminjajočo se organizacijsko kulturo. Le-ta ima že znotraj mednarodne operacije in misije veliko subkultur, glede na različna strokovna področja ali geografska območja (Holbeche 2004, 29). Pri svojem delu se pripadniki mednarodne operacije in misije neprestano srečujejo s predstavniki lokalnega okolja, ki ima (praviloma) drugačna pravila medsebojnega delovanja. V procesu oblikovanja in izvajanja mandata mednarodne operacije ali misije, sestavljanja potreb po kadrovskih in ostalih virih, je potrebno (Richmond 2004 v Grošelj 2007, 173) upoštevati lokalne posebnosti in potrebe na kriznem žarišču ter sprejemati in upoštevati tudi glasove prejemnikov. Pri tem lahko prednosti multikulturnega teama hitro postanejo ravno njegove slabosti, zato je pravilna izbira vsakega pripadnika mednarodne operacije ali misije, zlasti ustreznega vodje, še toliko bolj pomembna.

Ključne besede:

medkulturni menedžment, krizno žarišče, multikulturni team, organizacijska kultura, mednarodne operacije ali misije;

Crosscultural management on crisis hot spots

Masters work contains an element which discusses the development of cross cultural management when dealing with crisis hot spots caused by the deterioration of the security situation. Due to this fact, the international community within the United Nations organisation or other organisations acting under its authority receive a mandate to re-establish peace on a determinate area with the support of an international operation or mission. Member states deployed their representatives to such areas with an intention to re-establish peace or to simply fulfil their obligations of membership within a particular international organisation.

Whatever the reason or motivation of an organisation to deploy its members to an area, the incontestable fact remains that all international operation or mission members will form together to produce a multicultural team. Such a team will deliver solutions using a broad diversity of experience and generate new ideas and praxis (Holbeche 2004, 175). However, it will also be exposed to hidden traps that could stifle its progress or activity. Such traps that exist within a crisis hot spot could include a lack of normal infrastructure, poor living conditions and a social imbalance within the local community who may have suffered adverse experiences, before the arrival of the international operation or mission.

The diversity of the different member profiles which compose the multicultural teams within an international operation or mission, coupled with a constant rotation programme of members, contribute to a specific working environment where a continuous changeable organisational culture is allowed to exist. Inside an international operation or mission, organisational culture has many subcultures, within the different sphere of activities or geographical areas (Holbeche 2004, 29). International operation or mission members constantly face huge differences in working rules and practices when dealing with their local representatives. During the shaping and implementing of international operation or mission mandates, the acknowledgement of needs of personnel and other resources within the crisis hot spot area, is necessary to (Richmond 2004 in Grošelj 2007, 173) understand local specifics and requirements and take into consideration the views and wishes of receivers of international operations or missions. In this situation the advantages of a multicultural team can quickly become its' weaknesses, so the correct selection of each member of an international operation or mission, especially the selection of a strong and capable leader, is even more important.

Key words:

cross cultural management, crisis hotspot, multicultural team, organisational culture, international operations and missions;

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
2	METODOLOŠKO – HIPOTETIČNI OKVIR	12
2.1	PREDMET IN CILJI PROUČEVANJA	12
2.2	POSTAVLJENE HIPOTEZE	13
2.3	UPORABLJENE METODE.....	14
2.4	OPREDELITEV POJMOV	18
2.4.1	<i>Organizacijska kultura</i>	18
2.4.2	<i>Mednarodna operacija ali misija</i>	18
2.4.3	<i>Latentno krizno žarišče</i>	21
2.4.4	<i>Krizno oz. konfliktno žarišče</i>	24
2.4.5	<i>Postkonfliktno krizno žarišče</i>	30
3	MEDKULTURNI MENEDŽMENT IN MULTIKULTURNI TEAMI	33
3.1	MEDKULTURNI MENEDŽMENT.....	37
3.1.1	<i>Opredelitev medkulturnega menedžmenta</i>	40
3.1.2	<i>Dvojnost medkulturnega menedžmenta na kriznem žarišču</i>	41
3.1.3	<i>Medkulturni menedžment znotraj mednarodne operacije ali misije</i>	43
3.1.4	<i>Medkulturni menedžment v okolju mednarodne operacije ali misije</i>	46
3.2	MULTIKULTURNI TEAMI.....	48
3.2.1	<i>Opredelitev multikulturnega teama</i>	50
3.2.2	<i>Sestava multikulturnega teama</i>	52
3.2.3	<i>Naloge in cilji multikulturnega teama</i>	54
3.2.4	<i>Način delovanja multikulturnega teama</i>	55
3.3	NOTRANJA DELITEV MULTIKULTURNEGA TEAMA	57
3.3.1	<i>Tuji pripadniki multikulturnega teama</i>	58
3.3.2	<i>Domači pripadniki multikulturnega teama</i>	60
3.4	VODENJE MULTIKULTURNEGA TEAMA	62
3.4.1	<i>Prednosti multikulturnega teama</i>	63
3.4.2	<i>Slabosti multikulturnega teama</i>	65
3.4.3	<i>Pomen izbire vodje multikulturnega teama</i>	66
3.4.4	<i>Pomen izbire ostalih pripadnikov</i>	69
3.5	MEDNARODNA DELITEV MULTIKULTURNIH TEAMOV	71
3.5.1	<i>Organizacija Združenih narodov</i>	74
3.5.2	<i>Evropska unija</i>	79
3.5.3	<i>Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi</i>	82
3.5.4	<i>North Atlantic Treaty Organisation</i>	84
3.5.5	<i>Ostale organizacije</i>	86
3.5.6	<i>Mednarodni odbor Rdečega križa</i>	88
4	EMPIRIČNI DEL	91
4.1	BiH SKOZI ČAS PO PRVI SVETOVNI VOJNI DO RAZPADA SFRJ	92
4.2	BiH SKOZI PRIZMO MEDNARODNE SKUPNOSTI	93
4.3	UGOTOVITVE RAZISKAVE.....	96
5	ANALIZA IN UGOTOVITVE	107
5.1	PREVERJANJE HIPOTEZ	107

6	ZAKLJUČEK	113
7	LITERATURA	117
	PRILOGA A: ZAPIS UPORABLJENIH VIROV, INTEGRIRANIH V PREGLEDNICI 2.1	128
	PRILOGA B: VPRAŠALNIK ZA INTERVJU	131
	PRILOGA C: ZDRUŽEN ZAPIS ODGOVOROV RESPONDENTOV	136

KAZALO PREGLEDNIC

<i>Preglednica 2.1: Medkulturni menedžment na kriznem žarišču</i>	32
<i>Preglednica 3.1: Organizacijski nivoji MOM</i>	35
<i>Preglednica 3.2: Ravni kulture</i>	40
<i>Preglednica 3.3: Opredelitev držav.....</i>	48
<i>Preglednica 3.4: Opredelitev sodelavec oz. pripadnik</i>	49
<i>Preglednica 4.1: Kadrovska struktura MOM UNPROROF dne 30. 11. 1994</i>	94
<i>Preglednica 4.2: Pregled značilnosti respondentov.....</i>	97
<i>Preglednica 4.3: Pregled izvedbenih značilnosti opravljenih intervjujev</i>	99
<i>Preglednica 4.4: Legenda simbolov vrednotenja odgovorov opravljenih intervjujev</i>	100
<i>Preglednica 4.5: Simbolno ovrednoteni odgovori na vprašanja glede MOM</i>	101
<i>Preglednica 5.1: Vsebinsko povzeti odgovori na hipotezi</i>	108
<i>Preglednica 5.2: Vsebinsko povzeti odgovori na izvedeni hipotezi.....</i>	110

SEZNAM KRATIC

AU	African Union / Afriška unija
BiH	Bosna in Hercegovina
CIA	Central Intelligence Agency
EEAS	European External Action Service
EU	Evropska Unija
EUPM	European Union Police Mission
EVOP	Evropska varnostna in obrambna politika
ICISS	International Commission on Intervention and State Sovereignty
ICRC	International Committee of the Red Cross
JVE	Jugovzhodna Evropa
MNZ	Ministrstvo za notranje zadeve
MOM	Mednarodne operacije in misije
MZZ	Ministrstvo za zunanje zadeve
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NVO	Nevladna organizacija
ODIHR	Office for Democratic Institutions and Human Rights
OK	Organizacijska kultura
OSCE	Organisation for Security and Co-operation in Europe
OVSE	Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi
OZN	Organizacija združenih narodov
RKS	Rdeči križ Slovenije
SFOR	Stabilization Force
SFRJ	Socialistična federativna republika Jugoslavija
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
SV	Slovenska vojska
SVOP	Skupna varnostna in obrambna politika
SZVP	Skupna zunanja in varnostna politika
UN	United Nations
UNPROFOR	United Nations Protection Force
VS OZN	Varnostni svet Organizacije združenih narodov
ZDA	Združene države Amerike
ZSSR	Zveza Sovjetskih socialističnih republik
WANGO	World Association of Non-Governmental Organizations

1 UVOD

Magistrsko delo se osredotoča na fenomen multikulturnih teamov, sestavljenih iz pripadnikov, ki izhajajo iz različnih vrst organizacij oziroma skupin. Vsem obravnavanim osebam je skupno, da so zapustili svojo matično organizacijo in matično državo/domovino ter pričeli z delom v tujini, na njim novem oziroma ne/znanem ozemlju. Novo ozemlje, na katerem morajo posamezniki delovati, je krizno žarišče, prepredeno z različnimi vplivi (ekonomskimi, političnimi, verskimi, vojaškimi), ki so vodili v medsebojno oboroženo obračunavanje pripadnikov tamkajšnjih lokalnih skupnosti.

Posamezniki, ki za dosego skupnega cilja medsebojno sodelujejo so neizpodbitno različni. In ravno različnost posameznikov, njihovega drugačnega mišljenja od nas je pogoj za uspešno teamsko delo (Černetič 2007, 109). Pestrost razlik, izhajajočih najprej iz spola in starosti pripadnika teama, osebnostnih značilnosti, formalne izobrazbe in pridobljenih delovnih izkušenj v podobnih položajih, predznanja o novi državi, kjer bodo delovali... ki jih tovrstni udeleženci prinašajo s seboj kot svojo individualno "dediščino", so izjemno pomemben vidik oz. prediktor ne/uspešnosti. Multikulturni team, pisano sestavljen iz posameznikov – strokovnjakov na svojem delovnem področju ima poleg mnogoterih prednosti pri svojem delovanju tudi ovire, katere mora vodja teama poznati in upoštevati. Vodja teama je namreč odgovoren za teamsko komunikacijo in za proces medsebojnega prilagajanja tako članov teama kot njihovih različnih disciplin (Černetič 2007, 112).

Pri tem nastaja medsebojno prepletanje različnih kultur, ki jih posamezniki prinesejo s seboj iz svoje matične organizacije in domovine na krizno žarišče, kjer zopet vladajo različna pravila, ki so pisana oz. nepisana, pri sodelovanju z lokalnimi skupnostmi oz. organizacijami na kriznem žarišču njihovega delovanja.

Organizacije, ki svojo dejavnost usmerjajo v mednarodno in globalno okolje (Černetič 2007, 274), se morajo zavedati velikega pomena kulture naroda iz katere prihaja posameznik, kot pomemben dejavnik vplivanja na ljudi, saj ljudje iz različnih okolij v enakih okoliščinah pogosto ravnajo različno. Za MOM je seveda zelo pomembno da, na kriznem žarišču, pod neprestanim budnim očesom svetovne javnosti, zagotovi izpolnitev svojega mandata z osebjem, ki ga ima na razpolago. Pri tem nastaja organizacijska kultura MOM v procesih skupinskega reševanja problemov v prilagajanju na (Černetič 2007, 277):

- okolje, ki ustvari njej lastno organizacijsko kulturo in
- reševanju problemov njene notranje integracije.

Po Černetiču je možnih nešteto različic OK, ki je kot taka rezultat širšega kulturnega okolja, specifičnega področja dejavnosti oz. panoge, v kateri organizacija deluje, velikosti in starosti organizacije, organizacijske strukture, vodenja, zaposlenih, kritičnih trenutkov in naključij (Černetič 2007, 281). Ravno glede na opisano število možnih OK, je le-te potrebno upravljati v taki smeri, da MOM uspešno izpolni svoj mandat ter obenem prenese na svoje lokalne partnerje, zaradi katerih je navsezadnje tudi prisotna na kriznem žarišču, svoje najboljše znanje in izkušnje, ki bodo zagotavljali mir in stabilnost na delujočem območju tudi po zaključku mandata MOM in njeni zapustitvi ozemlja.

Cox pravi (v Treven in Sriča 2001), da si lahko organizacija z učinkovitim upravljanjem raznolikosti pridobi konkurenčno prednost na različnih področjih kot so stroški, pridobivanje virov, marketing, ustvarjalnost, reševanje problemov in fleksibilnost organizacije. Na kriznem žarišču se vedno stika mnogotero različnih, občasno tudi nasprotujočih si interesov tako tamkaj živečega lokalnega (sprtega) prebivalstva, kot tudi tujcev, pripadnikov različnih mednarodnih organizacij.

Republika Slovenija, kot še vedno relativno mlada demokratična država ima posledično tudi kratko zgodovino sodelovanja svojih predstavnikov v MOM. Glavna nosilca in izvajalca so/delovanja Republike Slovenije v MOM sta Slovenska vojska in Policija, ob podpori ostalih državnih organov.

Vendar v slovenskem prostoru s področja medkulturnega menedžmenta na kriznih žariščih, s poudarkom na proučevanju multikulturnih teamov ni veliko raziskanega. Zgolj v dveh virih sem naletel na zapis pomembnosti prepoznavanja, upravljanja ali zavedanja relevantnosti OK v multikulturnih teamih na kriznih žariščih. Pomen zavedanja glede OK je izpostavila Jelušičeva pri strokovnjakih za civilno-vojaško sodelovanje, ki so po njenem mnenju mešanica raznih OK (Jelušič 2006, 58) ter potem v nadaljevanju še v povezavi z večnacionalnostjo delovnega okolja, ki je dopolnjena tudi z večkulturnostjo oziroma z več različnimi OK (Jelušič 2006, 62). V drugem primeru je pomen OK izpostavila Nemaničeva, ki je poudarila potrebno skladnost pooblastil, temeljnih načel in OK pri izmenjavi

najpomembnejših informacij med ICRC in mirovnimi silami (Nemanič 2006, 230). V okviru različnih usposabljanj za bodoče pripadnike MOM sodelujejo tudi predstavniki ICRC, pri čemer je Nemaničeva zapisala:

»Tako vojska kot humanitarne organizacije se strinjajo, da je eden najpogostejših dejavnikov, ki preprečujejo učinkovito sodelovanje, kulturna neskladnost. Kljub temu je prav vojna tista stična točka, od koder izvirajo tako podrobnosti kot razlike. Oboji namreč posedujejo plemenitost—oboji so pripravljeni žrtvovati lastna življenja, da bi rešili druga« (Nemanič 2006, 231).

Zgornja misel sicer izpostavi različnost OK kot težavo v sodelovanju med vojaško komponento MOM in predstavniki humanitarnih organizacij, vendar jo je moč iz izvornika posplošiti tudi na ostale pripadnike MOM in druge NVO ter njihove predstavnike, pri njihovem neprestanem medsebojnem sodelovanju v nameri izboljševanja stanja na kriznem žarišču.

Vendar na drugi strani opisanih težav po Nemaničevi, Kerin trdi, da so na območju BiH tudi predstavniki OZN prihajali do nekaterih krajev ravno s pomočjo Karitas-a iz nadbiskupije v Sarajevu, ki je imela velik ugled v času vojne med humanitarnimi organizacijami (Kerin 2006, 236).

Ob upoštevanju trditev dveh predstavnikov NVO, ki se nanašajo na ne/uspešno skupno delo različnih agencij na kriznem žarišču, želim bralca popeljati globlje v teorijo in prakso medkulturnega menedžmenta, multikulturnih teamov na kriznih žariščih in njihovi obvezi, da so/delujejo skupaj, na istem geografskem območju. S tem pristopom želim tudi zapolniti znanstveno vrzel na tem področju in osvetliti dejansko delo multikulturnih teamov na primeru kriznega žarišča v BiH.

Želim si, da bi mi uspelo tudi s takšnim pristopom olajšati delo pripadnikom NVO, MOM ter ostalim akterjem na kriznem žarišču v dobrobit lokalnega prebivalstva, ki je že tako pretrpelo dovolj.

2 METODOLOŠKO – HIPOTETIČNI OKVIR

Magistrsko delo je v osnovi zamišljeno kot interdisciplinarno, saj že sam naslov izraža dvojnost vsebine. V prvem delu bodo predstavljene temeljne značilnosti multikulturnih teamov, medtem ko je v nadaljevanju predstavljeno multikulturno okolje. Le-to okolje je locirano na krizna žarišča po svetu, ki predstavljajo potencialni, obstoječi ali postkonfliktni položaj, nastal iz različnih vzrokov, izhajajočih iz nacionalne, verske, politične ali kulturne raznolikosti oz. ne/posedovanja različnih naravnih virov – bogastev¹, ki so botrovali različnim oblikam spopadov.

2.1 Predmet in cilji proučevanja

Medsebojno združevanje dveh družboslovnih disciplin vsekakor zahteva natančen pristop in kvalitetno predhodno pripravo za delo. Vendar je ravno zaradi tega rezultat pričakovano sinergičen, saj prihaja skozi takšen pristop do novih spoznanj in znanj, ki niso uporabna zgolj v nameri njihove uporabe v teoretičnih krogih, temveč tudi neposredno v praksi.

V okviru magistrskega dela sem se na področju proučevanja človeških virov osredotočil na proučevanje multikulturnih teamov oseb, ki so v okviru svojih domačih organizacijskih in kulturnih okolij bili premeščeni na popolnoma novo lokacijo, kjer razen njim samim znanih značilnosti je vse ostalo popolnoma drugače. Sledijo teoretične predstavitve multikulturnih teamov, njihovih prednosti in slabosti, pomen izbire vodje takšnega teama in njegova vloga ter ostale pomembne značilnosti.

Na obramboslovnem področju sem se poglobil v proučevanje pomembnejših značilnosti mednarodnih akterjev pri zagotavljanju oz. vzpostavljanju miru po njegovi porušitvi na kriznem žarišču, opredelitvi kriznega žarišča kot takega, vključno skozi posamezne različne stopnje razvoja krize, vse do postkonfliktnega okrevanja.

¹ Ilegalno izkopavanje diamantov je paravojaškemu in revolucionarnemu gibanju UNITA v Angoli zagotovilo stalen vir dohodka (3,72 milijarde \$) za boj proti oblastem v letih 1992–1998, medtem ko so oboroženi spopadi zahtevali preko 200.000 žrtev (Prebilič 2005, 145–146).

Pri predstavitev teoretičnih ugotovitev, izhajajočih iz obeh proučevanih disciplin, prihaja v poglavjih št. 3. in 4. občasno do njunega prepletanja. Le temu se je nemogoče izogniti, saj ju je glede na končni cilj magistrskega dela nemogoče ne združevati. Ravno nasprotno, njuno združevanje oz. medsebojno prepletanje je resnično bistvenega pomena za magistrsko delo.

Sinteza obeh posamično proučevanih družboslovnih disciplin sledi v 5. poglavju magistrskega dela, kjer sem teoretično predstavljena spoznanja iz 3. in 4. poglavja združil na primeru kriznega žarišča.

Današnja BiH, nekoč ena od šestih enakopravnih sestavnih delov skupne države SFRJ je bila prizorišče vojne ter ukrepov mednarodne skupnosti, ki so oz. še vedno vključujejo tudi prisotnost posameznikov v vlogi pripadnikov različnih MOM.

2.2 Postavljene hipoteze

Formuliranje problema magistrskega dela, kot osnovnega izhodišča za nadaljnje delo, je vsekakor pomembnejše kot posledično nastale rešitve (Einstein v Toš, 1988, 58).

Pridobljene osebne izkušnje, predstavljene v naslednjem podpoglavju, so se v procesu podiplomskega študija povezale z novim akumuliranim strokovnim in metodološkim znanjem (Toš 1988, 65), saj niso nastale izolirane od prejšnjega znanja, vključno z usmerjenostjo v raziskovalni problem.

Glavni namen magistrskega dela je, skozi poglobljeno proučevanje obstoječe literature ter tujih in osebnih izkušenj, potrditi oz. zavreči sledeči hipotezi:

1. multikulturni teami so, navkljub svoji pestri sestavi in različnim mandatom oz. pooblastilom, učinkovita oblika upravljanja lokalne skupnosti na kriznem žarišču;
2. dober multikulturni team je težko sestaviti oz. oblikovati.

Izvedeni hipotezi, ki se nanašata na sestavo multikulturnega teama izvirata iz:

1. oblikovanja subjektivnih zadržkov sodelujočih držav v MOM na kriznem žarišču (npr. geneza obstoječega konflikta skozi zgodovinsko povezanost s kriznim žariščem);
2. objektivnih razlogov sodelujočih držav v MOM na kriznem žarišču (npr. nedefiniran mandat misije, odsotnost resursov kot so: osebje, materialna in finančna sredstva).

2.3 Uporabljene metode

Pri sami analizi sem skušal organizaciji "zlesti pod kožo" z neformalnimi intervjuji in s tem, "da sem preprosto bil tam".

(Turner 1986 v Mesner Andolšek 1995a, 105)

Pri izdelavi magistrskega dela sem skušal uporabiti čim širši spekter znanstvenega inštrumentarija obstoječih metod, uporabljanih v okvirih družboslovnega raziskovanja.

V nasprotju s svojimi predhodnimi izdelki na podiplomskem študiju, pri katerih sem se večinoma ukvarjal s teoretičnimi izhodišči in jih posredno povezoval na različnih praktičnih primerih, tokrat temu ni tako. V cilju zasledovanja znanstvene objektivnosti moram izpostaviti, da sem bil do sedaj v svoji petindvajsetletni delovni karieri dvakrat udeležen v MOM. Obakrat (l. 2003 in l. 2009) sem deloval na območju BiH, kot pripadnik EUPM.

Navkljub potencialni nevarnosti svoje dvojne vloge, kot sedanji raziskovalec – avtor magistrskega dela in bivši udeleženec MOM, kar vsekakor predstavlja zgodovinsko in kulturno izkustvo, ki vplivata na pogojenost mojega zaznavanja (Toš 1976, 59–60), trdim ravno nasprotno. Takšna predhodna izkušnja pomeni, da je lažje razumeti in doumeti proučevano MOM, čemur pritrjuje tudi Turner (glej zgornji navedek, op. avtorja), ko pravi, da je veliko vredno že zgolj dejstvo, da si preprosto bil tam.

Pridobljene praktične izkušnje pri delu v tujini so mi omogočale izvrstno podstat pri nastajanju magistrskega dela, vendar obenem niso predstavljale grožnje nevarnosti za objektivnost. Metode opazovanja z udeležbo, ki raziskovalcu omogoči aktivno vključevanje v

dogajanje znotraj skupine in v njen vrednotni sistem (Toš 1976, 374–375), namreč nisem uporabil v času nastajanja magistrskega dela. V tem kontekstu opaženega tudi nisem zapisoval, niti nisem imel neposredno določenih ustreznih enot opazovanja (Bučar in drugi 2000, 34).

Pri nastajanju magistrskega dela sem uporabil kvalitativni pristop k raziskovanju opisanega družbenega pojava, ki po Raginu (v Mitar 2000) raziskuje manjše število enot v mnogoterosti značilnosti in povezav.

V kontekstu zagotavljanja kvalitetnega proučevanja medkulturnega menedžmenta in multikulturnih teamov na kriznem žarišču, sem z uporabo metode študije primera proučeval posamezen konkretni primer (Bučar in drugi 2000, 31) – EUPM na območju BiH oz. sem, kot pravi Yin (v Mitar, 2000) raziskoval sodoben pojav v realnem življenju.

S pomočjo skrbno načrtovane konceptualne mreže sem proučeval sociološke značilnosti organizacije EUPM, kot so zaznava sprememb, organizacija podjetja, upravljanje in načrtovanje (Černetič 2007, 46), vpliva okolja na OK in njeno spreminjanje (Černetič 2007, 291) in raznolikost kot pogoj uspešnosti teamskega dela (Černetič 2007, 109).

Življenja pripadnikov multikulturnih teamov na kriznih žariščih po svetu so redko predstavljeni v medijih, zato jih večinsko občinstvo redko sliši oz. so njihova življenja pogosto predstavljena napačno (Ragin 2007, 99). Kvalitativno raziskovanje s poudarjanjem bližnjega, poglobljenega empiričnega preučevanja je zato zelo primerno za težko nalogo predstavljanja skupin, ki se izmikajo razumevanju drugih pristopov (Ragin 2007, 99).

V dosegu končnega cilja, pridobitve relevantnih podatkov za proučevano temo, sem uporabil znanstveni intervju oz. znanstveni razgovor, kot obliko zbiranja podatkov preko govorne komunikacije (spraševanje – odgovarjanje) s ciljem, da se dobljeni odgovori (informacije) uporabijo v znanstvene namene (Mitar, 2000). Konkretnije sem uporabil obliko strukturiranega intervjuja, kjer so bila vprašanja vnaprej zastavljena v zaprti oz. polzaprti obliki (Bučar in drugi 2000, 33). S predhodno izdelanim standardiziranim vprašalnikom, pri čemer so bile formulacije in vprašanja že vnaprej opredeljena, sem sicer dopustil spraševancu manj spontanosti ter izpovedi, vendar sem obenem zagotovil popolnost, primerljivost in večjo zanesljivost rezultatov (Toš 1976, 399).

Raziskovalni vzorec oseb je bil relativno majhen, saj sem načrtoval v raziskavo vključiti okvirno 4–5 oseb, ki so morale izpolnjevati sledeče pogoje:

- biti državljan BiH ali državljan ene od držav EU;
- najmanj enoletne delovne izkušnje, pridobljene v EUPM na območju BiH;

Vključevanje večjega števila udeležencev EUPM iz ene države, bi nasprotovalo osnovnemu duhu magistrskega dela – proučevanju medkulturnega menedžmenta in multikulturnih teamov na kriznih žariščih, saj bi ga izkrivljalo. Vendar se pri zasledovanju tega smotra takoj pojavi objektivna težava, saj so posamezni pripadniki, ki izpolnjujejo vse pogoje za vključitev v raziskavo, geografsko razpršeni širom območja EU in medsebojno zelo oddaljeni.

Vsekakor ne morem zaobiti pomembnega dejstva, da so bile sodelujoče osebe v raziskavi vsekakor seznanjene s cilji in metodami raziskave ter da so popolnoma prostovoljno sodelovale v raziskavi (Mitar 2000, 129). Stališču, ki ga zagovarjata Sapsford in Abott (v Mitar 2000, 130) ko pravita, da je potrebno udeleženca oz. anketiranca zaščititi pred možnim oškodovanjem, sem sledil tako da:

- sem obljubil, da ne bom razkril njihove identitete,
- bodo podatki posredovani v agregatni obliki na tak način, da ne bo mogoče izvesti identifikacije oseb.

Ob upoštevanju relativno majhnega raziskovalnega vzorca za izvedbo intervjujev, bom pridobljene rezultate (Easterby in ostali 2005, 160–162):

- strogo obdelal ter pri tem izpostavil vse relevantne kazalce, tako tiste, ki negirajo, kot tiste, ki pritrjujejo hipotezam in
- glede na relativno majhen niz podatkov (manj kot 20 intervjujev; oklepaj postavljen že v izvornem besedilu, op. avtorja), bom le-te analiziral ročno, brez uporabe programske opreme za kvalitativno analizo (QASP, Qualitative Analysis Software package; oklepaj postavljen že v izvornem besedilu, op. avtorja).

Nesporno je dejstvo, da je problem, kot razkorak med dejanskim in želenim stanjem vedno prisoten in mu je zato potrebno nameniti pozornost (Mitar 2000) ter ob upoštevanju dejavnika

pomembnosti problema za posameznika in družbenega okolja, sem realno pričakoval, da se bom soočil tudi z odklonilnimi vplivi prizadetih akterjev (Mitar 2000).

Težil sem k vključevanju dosegljivih empiričnih informacij (Toš 1976, 58), da bi na ta način zagotovil čim popolnejšo in vsestransko izkustveno osnovo za proučevanje pojava multikulturnih teamov na kriznih žariščih ter s tem doprinesel k znanosti na proučevanem področju.

S pomočjo induktivnega pristopa sem zgoraj omenjene izkušnje poskušal implicirati v splošne ideje ter obenem izvajal obratni – dedukcijski postopek, saj sem splošne ideje oz. znanja apliciral na izkustveno gradivo (Ragin 2007, 30).

V okviru magistrskega dela sem praviloma sledil zahtevam znanstvene metode korakov (Ragin 2007, 30), ki so:

- študija relevantne literature;
- formuliranje hipoteze;
- razvijanje raziskovalnega načrta;
- zbiranje podatkov in
- analiza podatkov na način, kot zahteva hipoteza.

V duhu znanstvene objektivnosti želim izpostaviti, da sem delno odstopil od predhodno predstavljenega modela znanstvene metode korakov, saj nisem načrtoval, niti izvedel uporabe kvantitativnih metod zbiranja oz. obdelovanja podatkov.

Za nastanek magistrskega dela sem uporabil sledeče metode (Bučar in drugi 2000, 22–30):

- zbiranje virov, pri čemer je na razpolago veliko obstoječih virov, ki so mi bili obenem tudi dostopni;
- analiziranja in interpretiranja primarnih virov (dokumenti, pogodbe, ustave, zakoni, statuti, podzakonski akti, pravilniki, tudi zapisniki in poročila);
- analiziranja in interpretiranja sekundarnih virov (knjige, članki, raziskovalna poročila ipd.);
- zgodovinske analize, ki bo temeljila na predhodnih dveh predstavljenih metodah, saj temelji na predpostavki, da so bile spremembe v zgodovinskem razvoju nujne, zato jih je potrebno primerjati glede na sedanje stanje;

- primerjalnega raziskovanja, ko bom iskal podobnosti in razlike med posameznimi enotami analize, ki so si medsebojno primerljive.

Dodatno sem uporabil še deskriptivno metodo skupaj s teoretičnimi koncepti, s katerimi sem ponudil razlago opisanega (Bučar in drugi 2000, 35).

2.4 Opredelitev pojmov

Že v procesu nastajanja dispozicije magistrskega dela sem zasledil več vsebinsko različnih opisov organizacijske kulture in definicij mirovnih operacij, ki so se glede na njihov namen in časovni okvir njihovega nastanka različno imenovali.

2.4.1 Organizacijska kultura

V okviru magistrskega dela sem se ukvarjal z organizacijsko kulturo, katero je opisal Schein l. 1987 (Schein v Mesner Andolšek 1995a, 21 in Schein v Černetič 2007, 275):

Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo.

V okviru OK je vsekakor veliko dejavnikov, ki neposredno vplivajo na njeno nastajanje, zato bodo predstavljeni skozi nadaljevanje magistrskega dela.

2.4.2 Mednarodna operacija ali misija

Raznolikost uporabljenih definicij mirovnih operacij in misij je resnično velika. Njihova vsebina je odvisna od časa, v katerem je definicija nastala, saj so definicije praviloma spremljale sam razvoj mirovnih operacij. Vendar je osnovno tipologijo mednarodnih operacij ali misij potrebno predstaviti. Pri tem se bom držal tipologije, ki jo je izhajajoč iz Ghalijeve

Agende za mir uporabil in nadgradil Fetherson (Fetherson 1994, 3–4, Ghali 1992, 5 v Grošelj 2007, 68):

- ohranjanje miru (ang. "peace-keeping", narekovaji postavljeni v originalu, op. avtorja), naj bi privedlo sprte strani k pomiritvi z mirnimi sredstvi, ki jih predvideva 6. poglavje Ustanovne listine OZN;
- izgradnja miru (ang. "peace-building", narekovaji postavljeni v originalu, op. avtorja), je dejavnost, usmerjena na podporo in pomoč pri obnovi družbenih in gospodarskih struktur in povezav do ravni, na kateri vojna in druge oblike nasilja niso več sprejemljive kot sredstvo uničevanja uresničevanja osnovnih človekovih potreb;
- vzpostavljanje miru (ang. "peace-making", narekovaji postavljeni v originalu, op. avtorja), je uporaba prisilnih sredstev s ciljem ohranitve mednarodnega miru in varnosti, ki se uresničuje z avtorizacijo OZN, na podlagi 7. poglavja Ustanovne listine OZN in
- vsiljevanje miru (ang. "peace-enforcement", narekovaji postavljeni v originalu, op. avtorja), je edino sredstvo, ki ni opredeljeno z ustanovno listino OZN, kar pomeni, da je delovanje pri ohranjanju miru definirano z vrsto presedanov in ne s pravnim okvirom ter je po svoji naravi ad hoc dejavnost.

V magistrskem delu bom uporabljal izraz mednarodne operacije in misije oz. s kratico MOM, katerega je uveljavila Jelušičeva (Jelušič 2009, 38), da bi lahko vključil vse oblike delovanja:

- vojaških zmogljivosti;
- policijskih zmogljivosti;
- zaščitno-reševalnih zmogljivosti in
- drugih civilnih zmogljivosti

v mednarodnem okolju pod mandatom mednarodnih organizacij. V procesu izvajanja raziskave za potrebe magistrskega dela sem se soočil s težavo pri uporabi izraza mednarodne operacije in misije ob njegovem prevodu v angleški jezik (več na strani 87, op. avtorja).

Izraz tako vključuje mirovne operacije vseh vrst kot vojaške operacije, mednarodne civilne operacije, mednarodne reševalne operacije in misije (Jelušič, 2009, 38). Nova besedna zveza (Prebilič 2009, 20) vključuje vse dejavnosti mednarodne skupnosti na področju zagotavljanja miru in varnosti in obenem nima predznaka katerekoli izmed najpogosteje vpletenih organizacij (OZN, NATO ali EU). Obenem je potrebno izpostaviti, da navedeni izraz uporablja tudi Vlada Republike Slovenije že v samem imenu krovnega dokumenta glede delovanja na področju MOM, imenovanem Strategija sodelovanja Republike Slovenije v mednarodnih operacijah in misijah (Strategija sodelovanja Republike Slovenije v mednarodnih operacijah in misijah).

Ne glede na štiri slojnost definicije Jelušičeve opredelitve MOM, se v okviru magistrskega dela ne nameravam podrobneje ukvarjati s prvo (vojaško) in tretjo (zaščitno-reševalne zmogljivosti) naštetima komponentama. Vzroka, ki sta narekovala takšno mojo odločitev sta:

- vojaška komponenta se glede na svoj način delovanja na konfliktnem/kriznem žarišču močno razlikuje od policijske oz. civilne komponente;
- zaščitno-reševalne zmogljivosti, kot tretja komponenta delovanja, se ne pojavljajo vedno tudi na kriznih/konfliktnih žariščih kot posledice predhodnih oboroženih spopadov, temveč bolj v kontekstu odpravljanja posledic naravnih in drugih nesreč velikega obsega.

Posamezna poimenovanja nakazujejo osnovni namen misije, zato podajam krajšo obrazložitev pojma operacije v podporo miru (ang. Peace Support Operations–PSO, op. avtorja). Operacije v podporo miru je po Jelušičevi izraz (Jelušič 2005, 12–13), ki je stopil v veljavo, ko so se aktivnosti nekdanjih tradicionalnih mirovnih operacij za ohranjanje miru v okviru OZN, v katerih so pretežno sodelovale vojaške sile, razširile na vrsto nevojaških akterjev oziroma organizacij ter novih aktivnosti, zlasti policijskega, političnega, diplomatskega in gospodarskega značaja. Ta izraz vključuje tudi aktivnosti civilnih in vojaških organizacij za vzpostavitev miru ter preprečitev trpljenja človeštva.

Zanimivo opredelitev temeljih lastnosti sodobnih operacij v podporo miru poda tudi Pipenbaher (Pipenbaher 2006, 258), ko pravi, da so:

- večnacionalne, saj s svojimi silami sodeluje vse več držav, kar zahteva enotna doktrinarna izhodišča;
- večplastne, saj sodeluje veliko število subjektov, kar pomeni zapletenost organizacijskih struktur ter povezav na območju operacij in
- večfunkcionalne, saj imajo mirovne sile raznovrstne vloge in naloge.

Skozi nadaljevanje magistrskega dela bodo podrobneje predstavljeni posamezni elementi medkulturnega menedžmenta ter njihovo medsebojno vplivanje na ustvarjanje OK znotraj MOM. Lažji zaznavnosti oz. prepoznavnosti dejavnikov, ki vplivajo na OK v MOM, je namenjena naslednja skica, ki je nastala kot avtorjev produkt sinteze proučenega gradiva in lastnih razmišljanj.

2.4.3 Latentno krizno žarišče

Ne glede na današnji način vodenja države, kot moderne oblike organiziranosti človeštva umeščene v konkreten prostor, ali v preteklosti vodenja skupnosti ljudi na nenatančno definiranim ozemeljskem območju, se je vedno pojavljala, bila prisotna oz. je še dandanes aktivna tudi skupina ljudi, ki se (praviloma) ni oz. se ne strinja z načinom vodenja države ali z obstoječim sistemom.

Države se še vedno medsebojno razlikujejo glede na sistem prenosa oblasti, kot npr. kraljevina, predsedniški sistem, polpredsedniški, parlamentarna demokracija... Oblika prenosa oblasti med posameznimi subjekti znotraj države navsezadnje z vidika magistrskega dela pravzaprav sploh ni pomembna.

Proučevanju latentnega kriznega žarišča se približamo v trenutku, ko pričnemo grebsti po različnih pogledih na določeno tematiko med enakovrednimi nosilci oblasti dveh ali več držav v mednarodni skupnosti oz. z vidika posamezne suverene države notranjih nasprotujočih si strani med nosilcem oblasti in njegovimi nasprotovalci glede konkretne vsebine.

Državna suverenost je lastnost državne oblasti kot najmočnejše in najvišje sile v posamezni družbi, kar se izraža v dejstvu, da država monopolno razpolaga s sredstvi fizičnega prisiljevanja (Kristan in ostali 1994, 15). Državno suverenost se deli na zunanjo suverenost, kar pomeni neodvisnost države napram drugim istovrstnim subjektom in notranjo suverenost, ki odraža dejstvo, da je država na svojem ozemlju vrhovna, samostojna, izvorna, enotna in

vseobsežna organizacija, ki s svojo močjo podreja vse, kar se nahaja na njenem ozemlju (Kristan in ostali 1994, 15). Podrobnejšo predstavitev edinstvenih monopolnih pravic države, kakršno priznava koncept mednarodne skupnosti, je predstavil Grošelj (Linklater 1998, 28 v Grošelj 2007, 57):

- pravica do monopola nad instrumenti nasilja;
- pravica do obdavčenja;
- pravica zahtevati politično pripadnost državi in na tej pripadnosti vpoklicati svoje državljane v primeru vojne;
- pravica razsojati v sporih med državljani in
- ekskluzivna pravica zastopanja v mednarodni skupnosti, ki omogoča zavezanost celotne skupnosti mednarodnem pravu.

Izhajajoč iz zgoraj navedenih opredelitev zunanje in notranje državne suverenosti, je že možno sklepati, kje se teoretično gledano nahajajo potencialna esenca krize ter območje kriznega žarišča.

Latentno krizno žarišče je z vidika magistrskega dela potencialno gledano lahko pravzaprav vsako nasprotovanje dveh ali več držav glede konkretne tematike, pri čemer bi šlo za mednarodni spor, ki bi ob odsotnosti ustreznega reagiranja mednarodne skupnosti lahko vodil tudi v različne oblike intenzivnosti prepričevanja nasprotno mislečih udeležencev v svojo plat resnice. Analogno mednarodnemu sporu je možno razlagati nacionalni spor, ki se odvija na ozemlju ene suverene države med dvema nasprotujočima si stranema. Pri tem igra veliko vlogo v preprečevanju, upravljanju ali razreševanju spora seveda najprej država sama, če je le-tega sploh sposobna. V nasprotnem primeru, ko država le-tega ne zmore na human, civiliziran in pravno veljaven način urediti sama, mora upravljanje spora prevzeti nase mednarodna skupnost s svojim inštrumentarijem. Vloga OZN je na področju zagotavljanja mednarodnega miru in varnosti velika, saj VS OZN ugotavlja, ali obstoji kakšno ogrožanje miru (Ustanovna listina Združenih narodov, 39. čl.), kar je moč razumeti kot neprestano spremljanje varnostne situacije na celem svetu in opredeljevati določena območja kot latentna oz. predkonfliktna krizna žarišča.

Na nemirnih tleh, kar je v razumevanju magistrskega dela opredeljeno kot latentno krizno žarišče, so zelo pomembni potencialni notranje državni spori, ko prihaja do spremembe oblasti. Pri tem različne organizacije, kot npr. EU, OVSE in NVO, opravljajo tudi spremljanje

volitev, ter s tem kot nevtralne stranke z nacionalnimi in/ali mednarodnimi opazovalci volitev zagotavljajo oceno ravnanja v volilnem procesu na podlagi nacionalne zakonodaje in mednarodnih standardov (Wikipedia 2012).

VS OZN, kot globalni akter zagotavljanja varnosti med državami, ima pravico stranke ki so v sporu, katerega nadaljevanje bi utegnilo ogrozati ohranitev mednarodnega miru in varnosti pozvati, da spor rešujejo na miroljuben način z uporabo pogajanj, ankete, posredovanja, sprave, razsodništvom, sodno rešitvijo, z obračanjem na regionalne ustanove ali regionalne dogovore ali pa da poskusijo reševati spor z drugimi mirnimi sredstvi po njihovi izbiri (Ustanovna listina Združenih narodov, 33. čl.).

V primeru, ko pride do razpada države na dve ali več novih držav, pri čemer vsaj ena razglasi svojo samostojnost in neodvisnost, medtem ko ji druge države, nastale iz predhodne skupne države, lahko nasprotujejo tudi z oboroženo silo, ima novo nastala država, ki ni članica OZN, možnost v takšnem primeru opozoriti VS OZN ali Generalno skupščino o takšnem sporu pod pogoje, da je sama ena izmed strani in obenem glede tega spora vnaprej prevzame obveznosti o njegovem mirnem reševanju, kakor jih določa Ustanovna listina OZN (Ustanovna listina Združenih narodov, 35. čl.).

Navkljub obilici opisanih možnosti za miroljubno rešitev spora, ostaja tragično dejstvo, da je na mestih, kjer ni hrane, izobraževanja in zdravstvene oskrbe zelo enostavno najti orožje, granate in protipehotne mine, pri čemer notranje državni dejavniki kot so slabo vodenje, socialna oz. etnična trenja, korupcija, ekonomski spori, zloraba manjšin v povezavi z revščino in brezupnostjo, posamično ali v medsebojni povezavi prispevajo h konfliktu zlasti zaradi dostopa do orožja (Fernando Enrique Petrella v Press Release SC/6697).

2.4.4 Krizno oz. konfliktno žarišče

Temeljna značilnost večine kriz je njihova težnja, da učinkujejo preko nacionalnih meja, to pa zahteva učinkovito sodelovanje držav pri odpravljanju vzrokov in posledic kriz.

Malešič 2004, 7

Dilema pri odločitvi glede uporabe izraza krizno žarišče napram kriznemu območju je bila relativno kratka. Pri proučevanju literature, ki se nanaša na krizne razmere in MOM sem zasledil, da različni avtorji, kot tudi uradne institucije, ki se ukvarjajo s tovrstno problematiko, uporabljajo oba izraza v isti domeni, kot neko območje, na katerem se dogaja kriza. Upravičeno je seveda pričakovanje bralca, da za gornje izraze podam kratke definicije, vključno z razlogi, ki so me vodili v dokončno odločitev uporabe izraza krizno žarišče.

Teoretičnih opisov krize je veliko, drznem si trditi, da toliko kot je avtorjev, ki so se s tem fenomenom ukvarjali tako v akademskih sferah razvoja novega znanja, kot tudi v primerih proučevanja in/ali vodenja dejanskih kriznih situacij. Krizo kot tako opisujem v nadaljevanju, na tem mestu pa se bom dotaknil razlogov, ki vodijo oz. vzpodbudijo nastanek krize. Krize so lahko naravne ali od človeka povzročene, sporazumne ali navzkrižne, jedrske in nejedrske ipd, ogrožajo osnovno strukturo ustanov družbenega in političnega življenja (npr. poškodovana mestna infrastruktura) ali ključne norme in vrednote (npr. telesno in duševno blagostanje prebivalcev, vlogo zakona, napredek ipd.) kot so lahko različne tudi glede na območje ogroženosti (npr. znotraj posamezne organizacije ali zgradbe, lokalno, regionalno, nacionalno in mednarodno, pri čemer se lahko območje ogroženosti tudi spreminja), izvor ogroženosti pa je lahko znotraj ali zunaj sistema (Malešič in ostali 2006, 34). Na bolj operacionalizirani ravni bi lahko pojem krize zajel naravne in druge nesreče, različne (vojaške) konflikte in prevrate, (oborožene) vstaje in revolucije, politične nemire in teroristično dejavnost, ne sme pa se zanemariti drugih kriz, ki so lahko posledica spleta neugodnih okoliščin in odnosov v našem fizičnem in socialnem okolju (Malešič 2004, 14). V smislu pričujočega magistrskega dela, se kot kriza obravnava stanje v družbi, ko so dejansko ogrožene elementarne človekove pravice in temeljne svoboščine, izhajajoče iz Splošne deklaracije človekovih pravic, ki jo je sprejela in razglasila Generalna skupščina Združenih narodov 10. 12. 1948.

Zaznavanje krize je nesporno pogojeno z zgornjimi faktorji, ki vplivajo na posameznika ali skupino pri percepciji stopnje ogroženosti. Krize se medsebojno razlikujejo po svojih specifičnih značilnostih, vendar pa imajo tudi skupne lastnosti kot so (Malešič 2004, 12–13):

- *ogroženost temeljnih vrednost (npr. ozemeljske celovitosti, pravne države, temeljnih človekovih pravic, človeških življenj, materialnih dobrin, varnosti itd.);*
- *zelo omejen razpoložljiv čas za odločanje v razmerah, ki so presenetile ali celo šokirale organe upravljanja in vodenja (kritičnost vpliva na čas za ukrepanje saj si dogodki hitro sledijo in se hitro odvijajo);*
- *negotovost razmer (razmere se naglo spreminjajo, na nastanek in razvoj kriznih razmer pa vplivajo notranji in/ali zunanji vzroki);*
- *večpodročna in večsmerna posledičnost posamezne odločitve, pri čemer je dopustnost napačnih odločitev minimalna ali pa je sploh ni;*
- *omejena uporabnost preteklih informacij za odločanje in sredstev, na katere se je mogoče pri izbiri ukrepov nasloniti;*
- *omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov za odločanje;*
- *nenehno in nepričakovano pojavljanje vedno novih znamenj in značilnosti krize;*
- *intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami;*
- *možnost oviranja tistih, ki so za krizo odgovorni;*
- *neprestana psihična obremenitev odločevalcev z malo priložnostmi za popuščanja in sprostitev.*

Distinkcija med terminoma krizno območje oz. krizno žarišče ni velika, vendar slednji semantično gledano bolje izrazi kraj dogajanja, razumljeno v kontekstu magistrskega dela, medtem ko prvi termin opisuje del zemeljskega obličja, gledano skozi prizmo geografije.

Termin območje je vsebinsko gledano namenjen opisovanju ozemlja z določenimi značilnosti oz. se na njem opravlja določena dejavnost ali prostor, na katerem ima kaj svojo moč oz. vpliv (Bajec in ostali 1986, 207). V nasprotju s terminom območje, ki je sam po sebi zelo splošen, ponuja pojem žarišče (Černelič in ostali 1991, 978) ustrežnejšo obliko opisovanja, saj pravi, da je to kraj, prostor, kjer je gorenje med požarom najmočnejše oz. kjer se kaj pojavlja v veliki meri in od koder se širi (npr. nastala so nova kulturna žarišča; vojno žarišče; žarišča nesoglasij, sporov; žarišče upora). Na tem mestu se kritičnemu bralcu pojavi dilema o

smiselnosti primerjave posledic požara s krizo, vendar je odgovor na načelni ravni preprost v obeh primerih. Tako v primeru požara kot tudi krize, lahko oba dogodka oz. procesa, če nista pravilno in pravočasno obravnavana s strani kompetentnih deležnikov, uideata izpod nadzora in se razvijeta v tragedijo velikih, tudi mednarodnih razsežnosti.

V današnjem času svetovne globalizacije je težko trditi, da se kriza ne glede na njen vzrok, posledico, namen oz. dojemanje ogrožanja v enem delu sveta, ne odraža lahko tudi na drugih delih ali celo na popolnoma nasprotnem delu sveta. S pomočjo sodobne informacijsko – telekomunikacijske tehnologije je svet postal globalna vas. Pri tem igra čedalje večjo vlogo tudi svetovno medmrežje, ki je postalo sredstvo za pridobivanje oz. prenos informacij, ki je dostopno (skoraj) vsakomur v razvitem svetu, saj omogoča, da sedi doma in v trenutku lahko komuniciraš s spletnimi stranmi po svetu (Smith in Baylis 2007, 10).

V primeru krize, naravne ali povzročene od človeka, pa je ravno svetovno medmrežje tisto, ki preneha normalno delovati ali pa je njegovo delovanje onemogočeno ravno s strani tistih, ki nočejo dopustiti evolutivnega razvoja družbe v demokratični smeri.

Vendar ni zgolj transfer informacij o krizi tisti, ki govori o njeni globalizaciji. Vse večja ustvarjalnost človeka pogojuje hitrejšo globalizacijo, zatorej so razlike med civilizacijami in problemi vse težje rešljivi (Simoniti v Baylis in Smith 2007), kar vodi v dejstvo, da čedalje več mednarodnih problemov ni več regionalnega značaja (kjer recimo izbruh konflikta ali krize bolj prizadene ene regije, druge pa ne) ampak so globalni (Šabič 1999a, 30).

Po Zupančiču (Zupančič 2006, 163) so krizna območja tista zemeljska površja, ki so predvsem zaradi družbenih dejavnikov, doživela naglo poslabšanje gospodarskega stanja, dramatične spremembe starostne, spolne, narodne sestave ter geografsko razporeditev prebivalstva, zaostritev odnosov med različnimi skupinami prebivalstva ter nastanek konfliktov, izolacijo gospodarskih in kulturnih tokov in odnosov ter podobno.

Krizno žarišče kot post/konfliktno območje je obremenjeno z težavami, ki so praviloma zgodovinsko pogojene in bile v preteklosti neustrezno upravljane, kar je v skrajni stopnji vodilo lahko tudi v medsebojno oboroženo obračunavanje. V takšnih situacijah lahko (Treven in Sriča 2001, 121–122) heterogene skupine oblikujejo bolj ustvarjalne rešitve za kompleksne in inovativne probleme kot homogene oz. so zaradi raznolikosti vseh zaposlenih in različnosti njihovega mišljenja ter pogledov na svet bolj dovzetne za nove ideje in spreminjanje okolja.

Kratkotrajna premirja znotraj kontinuitete vojne na kriznem žarišču je mogoče pojasniti tudi s paradigmo negativnega miru, ki je doseženo bodisi zaradi trenutne slabosti ene izmed sprtih strani bodisi je bil mir vsiljen, pri čemer razlogi za vojno pa niso bili dokončno odpravljeni (Tadić 1987, 106–109, v Prebilič 2006, 50). Ravno če vzrok nastanka vojne ni dokončno odpravljen, le-to vodi v nadaljevanje spopadov ter nov pogajalski krog mednarodne skupnosti, da uspe vzpostaviti pozitiven mir, ki bo trajal. V času, ki sledi popolni prekinitvi ognja med sprtimi stranmi pa mora taista mednarodna skupnost vzpostaviti MOM, ki bo v sodelovanju z lokalnim prebivalstvom gradila trden in stabilen mir. V primeru, ko mednarodni skupnosti to ne uspe, potem ostajajo krizna žarišča prikrita težava svetovne varnosti tudi v prihodnje (Prebilič 2006, 53). Paradigmi negativnega miru je podobna paradigma zamrznjenega konflikta. Izraz zamrznjeni konflikt zgodovinsko izvira neposredno iz časa razpada Sovjetske zveze, kjer so takrat nastale/jale nove države. Pri tem so l. 1992 skoraj nastale nove države Abhazija, Severna Osetija, Južna Osetija in Gorski Karabah, ki sicer izpolnjujejo formalne pogoje za državo, vendar niso ustavno-pravno priznane s strani drugih držav zaradi Ruske vojaške intervencije (Dov 2001, 36–38). Smisel tako imenovanega zamrznjenega konflikta je, da se doseže stanje status quo, pri čemer ni možno pričakovati skorajšnjega pozitivnega razpleta na dotičnem območju.

Vsekakor je bil čas po II. svetovni vojni, še posebej pa Hladni vojni, zagotovo eden od pomembnih mejnikov človeštva, gledano skozi prizmo mednarodnega miru na svetu. Po padcu Berlinskega zidu septembra 1989 je večina mednarodnih kriz, ki vključujejo Somalijo, Haiti, Kambodžo, BiH, Kosovo, Ruando, Liberijo, Sierra Leone in Vzhodni Timor nastalo okoli šibkih oz. propadlih držav (Fukuyama 2004, 125). Lastnosti šibke ali propadle države so (Fukuyama 2004, 125):

- zlorabljanje človekovih pravic;
- izzivanje humanitarnih nesreč;
- povzročanje velikih valov preseljevanja;
- napadanje sosednjih držav;

pri čemer Dov dodaja še (Dov 2001, 38):

- imajo institucionalne attribute državnosti, vendar brez prave vsebine;
- politična stabilnost leži na korporativni korupciji

- osebe iz ozadja (v ang. originalu "shadowy figures", op. avtorja) imajo praviloma vladno podporo pri izvajanju monopola v gospodarstvu.

Razlikovanje posameznih kriznih žarišč, kot je predstavljeno v naslednjih podpoglavjih prvobitno temelji na predpostavki časovnega razvoja konflikta, pri čemer ni neposredno nujno, da v vsaki krizi oz. na vsakem kriznem žarišču tudi dejansko pride do oboroženega konflikta.

Bežen pogled v sedanjem času pokaže, da je kriznih oz. konfliktnih žarišč na svetu neprestano veliko. V primeru, ko je močan potres marca 2011 porušil veliko zgradb na Japonskem, sprožil močan cunami in za povrh povzročil še težave v jedrskih elektrarnah, je to vsekakor krizno žarišče, saj so ogrožena življenja ljudi v širši okoli oz. posredno zaradi širjenja radioaktivnega prahu na celem svetu.

V primeru, ko na območju ene države divjajo oboroženi spopadi med dvema nasprotujočima si skupinama, kot npr. v Libiji ter v istem časovnem obdobju kot rušilni potres na Japonskem, lahko zopet govorimo o kriznem žarišču.

V primeru, ko obstaja situacija, da je mir bil kršen ali storjeno kakšno agresivno dejanja, lahko VS OZN daje priporočila ali pa se odloči (Ustanovna listina Združenih narodov, 39. čl.) o začasnih ukrepih ki se mu zdijo potrebni ali zaželeni, da se ohranita ali vzpostavita mednarodni mir in varnost, pri čemer začasni ukrepi ne smejo biti v škodo pravicam, zahtevkom ali položaju prizadetih strank (Ustanovna listina Združenih narodov, 40. čl.).

VS OZN ima za ponovno vzpostavitev mednarodnega miru in varnosti na razpolago različne ukrepe. Glede posledic, ki jih ukrepi povzročijo, jih je moč deliti v dve osnovni kategoriji, blažji oz. pasivni in močnejši oz. aktivni. Blažji oz. pasivni ukrepi (Ustanovna listina Združenih narodov, 41. čl.) so:

- ne vključujejo uporabo oborožene sile;
- popolna ali delna prekinitev ekonomskih odnosov in železniških, pomorskih, zračnih, poštних, telegrafskih, radijskih in drugih komunikacijskih sredstev in
- pretrganje diplomatskih odnosov.

VS OZN se lahko odloči za uporabo močnejših oz. aktivnejših ukrepov (Ustanovna listina Združenih narodov, 42. čl.):

- z uporabo zračnih, pomorskih ali kopenskih sil izvesti tako akcijo, ki bi se mu zdela potrebna za ohranitev ali vzpostavitev mednarodnega miru in varnosti, kar vključuje
 - o demonstracije;
 - o blokado in
 - o druge operacije, ki se izvedejo z zračnimi, pomorskimi ali kopenskimi silami članov OZN,

če bi menil, da ukrepi iz predhodnega člena ne bi ustrezali ali da so se pokazali kot neustrezni.

Krizno žarišče je obremenjeno:

- v humanitarnem pogledu z velikim številom ljudi, ki osebno močno trpijo v fizičnem (razseljenost, podhranjenost, različne bolezni...) oz. emocionalnem pogledu (izguba najbližjih, premoženja kot npr. domačij);
- v pravnem pogledu z mnogoterimi kršitvami temeljnih človekovih pravic in dostojanstva ter s storitvami oz. izvrševanjem velikega števila različnih kaznivih dejanj, vključno z najhujšimi grozodejstvi kot npr. genocid;
- v politično - sociološkem pogledu z najmanj dvema sprtima stranema, ki svojega spora v latentnem stanju nista uspeli rešiti na miroljuben način in se je le-ta zgolj poglobil v/skozi oborožen konflikt;
- v gospodarsko - transportnem pogledu z močno poškodovano oz. celo popolnoma porušeno infrastrukturo (rudniki, tovarne, luke, ceste, železnica...) in
- v finančnem pogledu z izrabljenim kapitalom za vojaške storitve, ki naj bi zagotovile mir z zmago nad nasprotno stranjo.

Ob veliki obremenjenosti kriznega žarišča z zgoraj opisanimi dejavniki, je nujno potrebno izpostaviti tudi nesporno dejstvo, da je med deležniki spora kot nasprotujočimi si stranmi v njem medsebojno zaupanje praviloma popolnoma odsotno. Načeto medsebojno zaupanje nasprotujočih si strani na kriznem žarišču je toliko bolj poglobljeno, če je prišlo na tistem območju tudi do oboroženih konfliktov in medsebojnega fizičnega obračunavanja, vključujoč razne oblike nasilja (poboji, etnično čiščenje, posilstva...). V primeru oboroženega konflikta

na kriznem žarišču je praviloma najprej potrebno mir vpletenim stranem vsiliti ter šele v nadaljevanju pristopiti k odpravi vzrokov, ki so oboroženi konflikt generirali.

2.4.5 Postkonfliktno krizno žarišče

Geografsko območje, ki je bilo izpostavljeno nepravilnemu pristopu k reševanju osnovnega vzroka konflikta s strani njegovih originatorjev, je vodilo v medsebojno destruktivno obračunavanje sprtih strani v želji po nadvladi nasprotnika.

Upravljanje spora, opisanega v podpoglavjih 2.4.3 in 2.4.4 ima možnost prevzeti pod svoj dežnik OZN s svojimi postulat ali podeliti mandat za ohranjanje mednarodnega miru in varnosti drugi regionalni ustanovi (glej podpoglavje 3.5.1, op. avtorja). Večrazsežnost obremenjenosti kriznega žarišča po zaključenem oboroženem konfliktu, ki je lahko tudi dosežek aktivnega dela VS OZN z napotitvijo oboroženih sil držav članic OZN (Ustanovna listina Združenih narodov, 42. čl), je neizogibno dejstvo, ki se ga mora zavedati vsakdo, ki se odpravlja tja v nameri izboljšanja obstoječega stanja oz. vsaj v nameri vzdrževanja obstoječega stanja pred potencialnim ponovnim poslabšanjem. Ob negaciji oz. zatiskanju oči pred večrazsežnostjo obremenjenosti kriznega žarišča, kakor tudi potencialnem izpostavljanju enega od predhodno opisanih pogledov (podpoglavje 2.4.4, op. avtorja) napram ostalim, vodi bodočega upravljavca postkonfliktnega kriznega žarišča kot geografskega območja, kjer bo najverjetneje delovala nova MOM, v zagotovljen neuspeh.

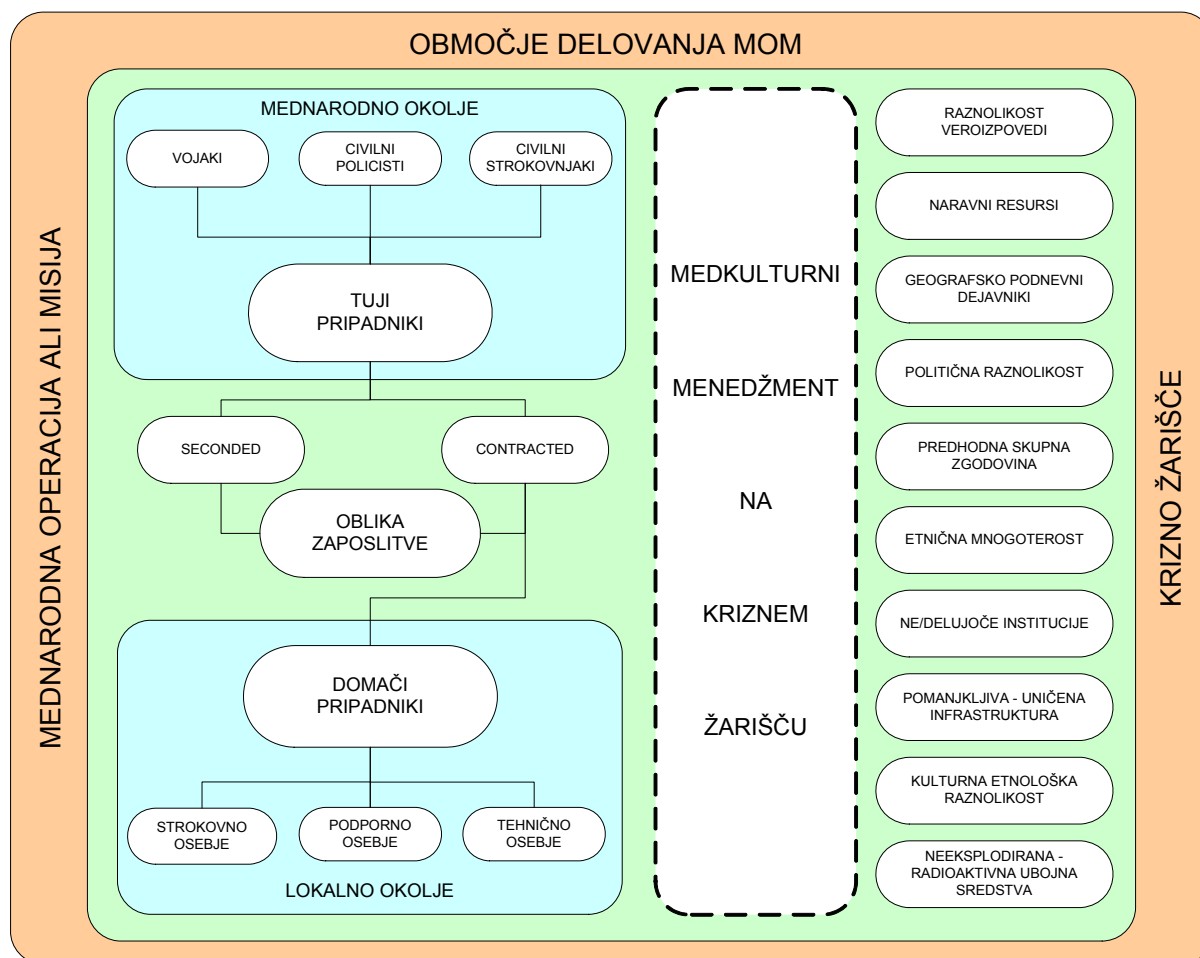
Ob upoštevanju obremenjenosti kriznega žarišča z oboroženimi spopadi, je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da so oborožene osebe oz. vojaki obeh/vseh sprtih strani postali nepotrebni, saj je v deželi zavladal mir, pa čeprav krhek in vsiljen s strani popolnoma neodvisne institucije glede na sam spor. Postkonfliktni demobilizaciji morajo slediti programi dolgoročne družbene integracije, ki je za razliko od demobilizacije, pri kateri sodelujejo tudi vojaške sile, povsem civilna aktivnost (Garb 2006a, 211). Zavedati se je potrebno, da sama reintegracija ni zunanja dejavnost oz. proces, ki bi ga uravnavali izključno zunanji dejavniki, saj lahko le-ti zgolj pomagajo osebam najti svojo pot v civilno življenje in jim to pot tudi olajšati (Conversion Survey 2000, 114 v Garb 2006a, 212).

Za razvoj območja oz. države je potrebno, da se ojačajo demokratične institucije, promovira dobro vodenje države in zagotovi zanesljiv razvoj, pri čemer morajo države obnoviti svoje ekonomije skozi dostope na kapitalski trg ter obnoviti zaupanje in blagostanje prizadetih

družb skozi iniciative o reintegraciji bivših borcev (Fernando Enrique Petrella v Press Release SC/6697). Pri tem se je potrebno ustrezno pripraviti tudi na povratek oseb, ki so v času oboroženih spopadov oz. njihovih realnih grožnjah v strahu za golo preživetje zbežali drugam, tudi v sosednje ali celo bolj oddaljene pokrajine oz. države, njihovi domovi pa so porušeni oz. še zasedeni z drugimi begunci ali še slabše, s strani predstavnikov njim nasprotne strani. Vračajoči begunci in razseljene osebe številčno običajno celo presežejo skupino nekdanjih borcev (Garb 2006a, 216).

Vsekakor so pred bodočim upravljavcem kriznega žarišča zelo zahtevne naloge, ki se gledano retrospektivno ne zaključijo vedno kot zgodba o uspehu. MOM, ki je ustanovljena, napotena in seveda tudi delujoča na postkonfliktnem kriznem žarišču se bo ves čas srečevala z različnimi vprašanji, prejetimi tako s strani mednarodne skupnosti, kakor tudi države gostiteljice. Zavedati se mora, da aktivnosti mirovnega, obnovitvenega in razvojnega procesa upoštevajo poleg ostalih družbenih skupin in problemov drugih področij tudi nekdanje borce oziroma vojne veterane, vendar pomoč nikomur ne bo stalna, zato je potrebno veliko osebnega prizadevanja prizadetih posameznikov samih (Garb 2006a, 217).

Preglednica 2.1: Medkulturni menedžment na kriznem žarišču



Vir: Fukuyama (2004, preface XVII–55); Garb (2005, 198); Kopač (2006, 29–35); Jelušič (2006, 58–62); Jurca (2006, 114); Kerin (2006, 237); Mesner-Andolšek (1995a, 11); MNZ Policija (2011b); Pipenbaher (2006, 258); Prebilič (2005, 145–146); Prebilič (2006, 46–47); Urek (2010, 16); Zupančič (2006, 163) in lastno delo.

3 MEDKULTURNI MENEDŽMENT IN MULTIKULTURNI TEAMI

*Galebi, kot veste, nikoli ne zastanejo, nikoli ne obvisijo v zraku.
Obviseti v zraku je zanje grdo in sramotno.*

Jonatan Livingston Galeb

Razvoj mirovnih operacij po letu 1988 (Jelušič 2005, 19) je prikazal naraščanje števila le-teh, vključno s spremenjenim osnovnim mandatom. Tradicionalni mandat v času hladne vojne je bil razmejevanje ali opazovanje sprtih strani, kasneje pa so se naloge množile in obenem zelo barvito sestavljale sodelujoče sile (vojska, civilna policija, diplomati, civilni uslužbenci). Zelo aktivne so postale tudi NVO.

Združevanje sodelujočih posameznikov oz. njihovih podskupin znotraj MOM, ki imajo različne osebnostne in poklicne profile, pripadajoče njihovi organizaciji (vojaški, policijski, diplomatski, nevladni, humanitarni...) je izjemno zahtevna naloga. Pri tem mora vodstvo MOM upoštevati svoje cilje, saj je njihovo mešanje (vojaški, humanitarni, politični) lahko nevarno (Jelušič 2005, 19–23) in vodi v pristranost mirovnih sil. V odgovor na tradicionalne operacije za ohranjanje miru z osnovno nalogo razmejevanja sprtih strani so nastale kompleksne mirovne operacije, katerih namen je zlasti razrešitev osnovnega konflikta, ki je povzročil spor in posledično aktiviral mednarodno skupnost. Za takšno kompleksno operacijo je značilno sodelovanje vojaških in nevojaških sil, pri čemer so zlasti nevojaške mirovne sile zelo raznovrstne, saj sodelujejo civilni policisti, visoki uradniki, civilni opazovalci, strokovnjaki za politične sisteme in nevladne organizacije. Namen te velike vojaške, gospodarske, socialne in politične infrastrukture, ki se naseli na krizmen žarišču, je ponovno vzpostaviti državne organe, dele gospodarstva, zdravstva, šolstva, sodnega sistema in zlasti oblikovati nov politični sistem, ki bo zagotovil stabilen mir in varnost.

V kontekstu kompleksnih operacij je po Khobeju (v Prebilič 2005, 155) mogoče razumeti tudi misije za podporo miru, ki so največkrat rezultat obsežnih diplomatskih naporov za doseg splošnega soglasja sprtih strani in zagotavljanja popolne nepristranosti pripadnikov misije, ki izvajajo različne oblike humanitarne pomoči, pomagajo pri izvedbah novih volitev, sodelujejo

pri razoroževanju paravojaških enot, ščitijo nekatere državotvorne subjekte in pomagajo pri izvajanju varnostnih nalog, ki jih prizadeta država ne more izvajati sama.

Izpostaviti je potrebno tudi, da je krizno žarišče kot okolje, kjer pride do namestitve MOM v antropološkem in kulturno zgodovinskem pogledu praviloma zelo drugačno od okolja, od koder izvirajo pripadniki MOM. Zlasti vojaki, ki odhajajo v MOM kot pripadniki nacionalnih kontingentov, se tam znajdejo v tujem okolju kot del večnacionalnih vojaških struktur ter pogosto v sovražnem lokalnem okolju (Jelušič in ostali 2006, 233). Obenem je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da je (ne)obstoječa javna infrastruktura izpred časa konflikta na kriznem žarišču praviloma bila ne/ustrezna oz. ne/uporabna, kar poslabša življenjske razmere. Skozi trajanje konflikta oz. oboroženih spopadov pa se je njeno stanje zgolj poslabšalo ali se je celo popolnoma uničila.

Zlasti v začetnih stopnjah razvoja MOM, ko mednarodna skupnost praviloma ukrepa z namestitvijo vojaških sil pod mandatom OZN oz. druge organizacije v soglasju z OZN, je zelo pomembno, da se načrtuje tudi prihod ostalih (civilnih) sil, ki bodo svojo nalogo pričele opravljati šele potem, ko bodo za njihovo delo nastali ustrezni pogoji. Pri tovrstnih pogojih je potrebno upoštevati, da npr. ni možno pričeti izgrajevati učinkovitega sistema vrnitve individualno razseljenih oseb, izobraževanja otrok, njihovega zdravstvenega varstva, popravila oz. novogradnje osnovne infrastrukture (električno, vodovodno, cestno, železniško, komunikacijsko... omrežje), osnovnih varnostnih struktur, državnega upravnega aparata, vladavine prava... vse dokler moč argumenta strokovne besede nadvladuje argument moči, izražen skozi gromek jek topov in minometov ter rezek zvok mitraljezov in pušk.

Z vidika organizacijske strukture je MOM težko ukalupiti v eno od petih organizacijskih oblik v Mintzbergovem duhu, saj so se po vsebini in značaju med seboj zelo razlikovale, ker so bile prilagojene konkretni konfliktni situaciji (Vegič 2006, 261). Krizno žarišče kot geografski prostor, na katerem je MOM nameščena in deluje, je namreč neprestano spreminjajoče se okolje glede potreb lokalnega prebivalstva, zaradi katerega je MOM sploh nameščena ter različnih varnostnih razmer, ki ogrožajo delovanje pripadnikov MOM. Varnostne razmere so seveda odvisne tudi od stopnje razvoja ne/oboroženega konflikta na območju delovanja MOM.

Ne glede na upravljanje MOM pod okriljem OZN v New Yorku, ZDA ali EU v Bruslju, Belgija, je celovit strateški vidik za vsako centralo (OZN ali EU), da je vsaka MOM svoja divizija, saj (Mintzberg 1979, 380–393):

- ni popolna struktura od strateškega vrha do operativnega jedra, temveč vsaka vsebuje svojo podstrukturo, najbolje strojno birokratsko strukturo;
- zanjo v centrali načrtujejo mandat, pravne podlage in finance;
- ima dovolj avtonomije za upravljanje svojih operacij, ki se glede na območje delovanja razlikujejo.

Pred podrobnejšim analiziranjem MOM, je potrebno predstaviti načelno nivojsko organiziranost le-teh, ki so trije (glej preglednico 3.1).

Preglednica 3.1: Organizacijski nivoji MOM

Nivo	Vsebina
Strateški	Vzdrževanje politične volje
Operativni	Vzdrževanje/izvajanje operacij
Taktični	Doseganje mandata MOM

Vir: Hayes² (2001, 135)

Znotraj posamične MOM, ne glede na njeno specifično oz. končno obliko organiziranosti, je le-to težko umestiti v konkretno imenovano formo. Posamezni strukturni elementi ali značilnosti se namreč medsebojno neprestano prepletajo zaradi česar prihaja do tranzicij struktur. V tem kontekstu je zato korektno izpostaviti, da govorimo o hibridnem strukturnem stilu, pri čemer Mintzbergova teorija ostaja uporabna, saj nam pomaga opisati različnost struktur, vključno s hibridno ter skozi tak pristop razumeti njihovo realnost (Mintzberg 1979,

² Hayes, Vere. Vodja kadrovske službe (Chief of Staff, v ang. originalu, op. avtorja) sil UN v BiH v l.1993.

475). Posamezni elementi so predstavljeni skladno z zaporedjem struktur v Mintzbergovem dojemanju organizacije.

Povzete specifične lastnosti enostavne strukture (Mintzberg 1979, 308–312):

- velika sovražnost sili MOM v centralizacijo, ne glede na njeno vsakdanjo obliko strukture, ki je bolj birokratske narave, pri čemer se zmanjša vpliv tehnostuktur in podpornih služb;
- veliko pripadnikov MOM uživa v delu v manjših skupinah, kjer se čutijo bolj povezanega z mandatom.

Povzete specifične lastnosti strukture strojne birokracije (Mintzberg 1979, 315–332):

- delovni procesi in postopki morajo biti standardizirani (zaradi rednih in neprestanih kadrovske menjav zaposlenih, op. avtorja);
- moč odločanja je centralizirana na višje (strateške) nivoje, medsebojni odnosi in pravila delovanja so javno opredeljeni;
- jasno je izražena zunanja kontrola nad delovanjem MOM, saj je le-ta odgovorna za svoje delo javnosti (tako strokovni - mednarodni, kot tudi lokalni javnosti na ozemlju delovanja, op. avtorja);
- organizacijo usmerja v večjo varnost, saj je večina dogodkov, ki so sicer videti dinamični, že bila v preteklosti velikokrat ponovljena, tako da ima organizacija razvite formalizirane postopke za njihovo obravnavanje.

Povzete specifične lastnosti strukture profesionalne birokracije (Mintzberg 1979, 349–370):

- zahteva skupno delovanje visoko usposobljenih posameznikov z različnih delovnih področjih v skupno dobro končnega uporabnika (lokalne skupnosti na kriznem žarišču, op. avtorja);
- geografska razpršenost enot narekuje decentralizacijo in neprestano vzdrževanje stika s centralo zaradi zagotavljanja pripadnosti;
- atraktivno poslanstvo in ugledna preteklost misij/e narekujejo posameznikom - pripadnikom misije, da zasledujejo cilje in strategijo organizacije, do česar so lahko

prišli individualno oz. jim je bilo vcepljeno ob pridružitvi organizaciji. Ne glede na način pridobitve spoznanj je moč vsakemu posamezniku zaupati, da bo zasledoval osnovno poslanstvo in cilje misije, kar pravzaprav vodi v popolno decentralizacijo do nivoja posamezne osebe kot individuuma.

Povzete specifične lastnosti strukture adhokracije (Mintzberg 1979, 431–463):

- zapleteno in spreminjajoče se okolje narekuje inovacije visoko specializiranih strokovnjakov z različnih področjih, ki se morajo zlit v učinkovito funkcionalno celoto kot team, ki temelji na principu medsebojnega prilagajanja;
- v primeru administrativne adhokracije potem njihove inovativne rešitve, pridobljene znotraj organizacije, predajo ostalim zaposlenim v izvajanje, pri čemer je nadalje to lahko oblika profesionalne birokracije (Goodman in Goodman v Mintzberg 1979, 439);
- adhokracija je praviloma oblika, ki jo organizacije uporabijo v začetni fazi svojega delovanja, povzročeni tudi zaradi nestabilnih razmer;
- dalj časa ko teami delujejo po prvotnih načelih adhokracije, bolj postajajo z/birokratizirani, izgubljajo svoj pristop k inovativnemu reševanju problemov, manj so naravnani po meri konkretnega problema stranke, kar jih vodi v izgubo kvalitete;

3.1 Medkulturni menedžment

Organizacijska kultura je tako kompleksen rezultat zunanjih pritiskov, notranjih potencialov, odgovorov na kritične dogodke in do določene mere tudi naključnih dogodkov iz okolja in v organizaciji sami, ki se jih ne da predvideti.

Mesner Andolšek Dana

V nameri, da vsakemu bralcu olajšam razumevanje ideje, ki jo navajam v samem naslovu magistrskega dela – medkulturni menedžment, smatram, da je na tem mestu potrebno izpostaviti nekaj osnovnih dejavnikov, ki vplivajo na sam nastanek, razvoj, obstoj in spreminjanje OK. V nadaljevanju magistrskega dela pa sem podrobneje predstavil medkulturnost menedžmenta na kriznih žariščih.

OK nastane (Mesner Andolšek 1995a, 80–82):

- kot interakcija med posamezniki, ki so v začetku skupaj zaradi določenega skupnega cilja, pri čemer prinesejo s seboj prejšnje kulturno izkustvo in vloge ter druge skupinske identitete, kot so predhodne zaposlitve, poklic, družina...;
- v skupini, ko bodo njeni člani že doživeli prvo močno skupno izkustvo (Schein 1987, 150 v Mesner Andolšek 1995a, 80) in npr. ugotovijo, da imajo vsi isti občutek strahu in odtujitve;
- ko skupina ali organizacija obstaja dovolj dolgo in bo imela dovolj skupnih kritičnih izkušenj, da hkrati oblikuje tudi določene standarde in norme, pri čemer je njihov proces oblikovanja neviden saj jih nemo sprejmejo ali potrdijo člani skupine.

Elementi OK so najbolj prepoznavni in uporabni članom skupine, saj posameznikom omogoča oblikovanje rutiniziranosti v vsakdanjem obnašanju in lažje obvladovanje neskončne kompliciranosti vsakdanjega življenja (Černetič 2007, 276). Članstvo v skupini jim pomeni nezavedno razpolaganje z delom sklada skupnih vrednot, ki jim omogoča in povzroča skupno, podobno ali celo enako doživljanje organizacijske realnosti, pri čemer se posameznik, kot pripadnik organizacije tega najbolj zave (Černetič 2007, 276):

- ob stiku z drugo organizacijo;
- ob prihodu novih članov iz drugih organizacij ali
- ob včlanitvi v novo organizacijo posebej, če gre za novo delovno organizacijo.

Strukturiranje pojava OK glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in stopnjo zavesti akterjev o njihovi prisotnosti je Schein predstavil v treh ravneh, ki so (Schein 1993, 16–21 v Černetič 2007, 277–278 in Schein 1986 17–43 v Mesner Andolšek 1995a, 22–23):

- proizvodi kot prva raven predstavljajo tehnologijo, jezik in vidni vedenjski obrazci zaposlenih kot najvidnejše sestavine OK, ki predstavljajo fizično in družbeno realnost, o njih lahko raziskovalec postavlja vprašanja, če pa jih želi razumeti mora analizirati centralne vrednote, na osnovi katerih člani organizacije usmerjajo svoje obnašanje;
- vrednote kot druga raven predstavljajo pomembno vlogo in pomoč pri združevanju skupine, so vir identifikaciji ter občutka pripadnosti, če so sprejete v skladu s

temeljnimi predpostavkami. Analitik, ki spozna vrednote, razume samo del kulture, da pa bi prišel do globjega razumevanja da bi lahko dešifriral obrazce delovanja mora spoznati najglobljo raven;

- temeljne predpostavke kot tretja raven so splošno sprejeta prepričanja, v katera ne dvomimo, so samoumevna in se zelo težko spreminjajo. Znotraj skupine obstaja zgolj minimalna stopnja njihove različnosti, postanejo nevprašljive in se tako močno vsidrajo v skupino, da člani obnašanje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in nesprejemljivo. Za organizacijo in njeno kulturo so izredno pomembne, ker določajo odnos do zunanjega okolja, naravo časa in prostora, naravo resničnosti, odnos do človeka in njegovih aktivnosti ter odnose med ljudmi.

Posamezne ravni OK, vključno z njeno vsebino so v krajši obliki tabelarno prikazane na naslednji strani (glej preglednico 3.2).

Proces upravljanj, še posebej izrazito pa spreminjanja OK znotraj organizacije če le-ta želi preživeti še zlasti v spreminjajočem se zunanjem okolju, je zelo težavna naloga, kajti zaposleni se OK ne zavedajo (Mesner Andolšek 1995a, 131). Obenem je potrebno upoštevati, da je izjemno težko združevati posamezne organizacije skupaj, če le – ta proces ni skrbno načrtovan, vključno z upoštevanjem elementov OK.

Preglednica 3.2: Ravni kulture

Raven	Vsebina
PROIZVODI VEDENJSKI OBRAZCI NAČINI RAVNANJA	<ul style="list-style-type: none"> • vidni; • težko razložljivi;
↓ ↑	↑
VREDNOTE (želeno stanje)	<ul style="list-style-type: none"> • delno vidne; • večja stopnja zavedanja;
↓ ↑	↑
TEMELJNE PREDPOSTAVKE (Odnos do okolja, narava čl. delovanja, medsebojnih odnosov, narava človeka...)	<ul style="list-style-type: none"> • samoumevne; • nevidne; • predzavedne (rutinske).

Vir: Schein v Černetič (2007, 277) in Schein v Mesner Andolšek (1995a, 23)

3.1.1 Opredelitev medkulturnega menedžmenta

Tako se to dela pri nas!

Černetič Metod

Vsaka organizacija ima svojo kulturo (Možina 2002, 14), zato se posameznik ob prihodu v novo organizacijo oz. skupino seveda sreča tudi z novo obliko, vrednotami OK, pri čemer mu obstoječi pripadniki po navadi le-to prikažejo oz. razložijo izjemno enostavno s predhodno navedenim stavkom "Tako se to dela pri nas!" (Černetič 2007, 276), ali "Pri nas se te reči počnejo na ta način," (Mesner Andolšek 1995a, 63) ali pa "Na tak način delamo tukaj

naokoli," (Holbeche 2005, 27). Ravno tako mora posameznik kot prišlek v organizacijo oz. skupino nenehno raziskovati njen kulturni vzorec, če se želi adaptirati v njo (Mesner Andolšek 1995a, 63).

Vendar sedaj iz ravni posameznika, kot sestavnega in nujno potrebnega elementa skupine oz. organizacije prestopam na drug nivo. Organizacija, ki ni več zgolj odsev agregiranja posameznikov, temveč je že izoblikovana celota, ima svojo lastno obliko strukture ter sebi lastno OK.

Organizacija kot taka nikakor ni in ne more biti izvzeta iz okolja v katerem deluje oz. mogoče samo domuje, če npr. zgolj vodi posle iz centralnega posloplja naokrog po regiji, državi oz. svetu, pač odvisno od njenega načina delovanja. Pri tem se vsaka organizacija slej ko prej sreča:

- s konkurenčnimi organizacijami, glede izdelave ali ponudbe enakih oz. podobnih proizvodov ali storitev;
- z enakovrednimi organizacijami, ki jih potrebuje za svoj obstoj zaradi nakupa surovin ali prodaje svojih izdelkov.

Na kriznem žarišču, kjer praviloma vedno deluje več različnih organizacij, ki imajo različno dolgo zgodovino svojega delovanja ter različen ugled v globalnem merilu, se nobena MOM ne more izogniti ostalim organizacijam, ki so ji:

- konkurenčne glede na ponudbo svojih storitev za vzpostavitev/ohranitev/vrnitev miru/vladavine prava/beguncev... na območju kriznega žarišča ali
- nujno potrebne za njen obstanek v cilju zagotavljanja lastnih eksistenčnih potreb.

Pri tem se vsaka MOM, ki sodeluje na kriznem žarišču srečuje s podobnimi težavami oz. pastmi ali izzivi, kot posameznik ki se želi vključiti v konkretno organizacijo. Le da za MOM takšna aktivnost poteka na višjem in še bolj zahtevnem ter varnostno občutljivem nivoju.

3.1.2 Dvojnost medkulturnega menedžmenta na kriznem žarišču

MOM ki deluje na kriznem žarišču se v bistvu srečuje s podoben situacijo, kot podjetje oz. organizacija, ki se je odločila internacionalizirati svojo dejavnost in pričeti delovati na drugih

območjih. Vendarle obstaja ena velika razlika med MOM na eni strani in npr. globalnim podjetjem na drugi strani.

Obe organizaciji, tako MOM, kot tudi globalno podjetje, bosta poleg ostalih dejavnikov zagotovo temeljito proučili okolje, na katerega se odpravljata. Vendar ima globalno podjetje možnost, da se ne odpravi delovat na krizno žarišče, če je po njihovem mnenju varnostna situacija tam preveč negotova za življenje njihovih zaposlenih oz. npr. varnost njihove naložbe. MOM, ki pridobi mandat od npr. VS OZN pa s takšno svobodno voljo ne razpolaga.

Tako se na krizno žarišče, kjer npr. potekajo oboroženi spopadi v okviru MOM najprej napotijo vojaške sile z nalogo vzpostaviti in/ali vzdrževati premirje ter s tem zagotovijo t.i. trdo varnost (Jazbec 2006, 143–144). V nadaljevanju delovanja MOM pa je danes ključna vloga mednarodne skupnosti podpora delovanju državnih in civilnih družbenih institucij s pomočjo delovanja drugih vladnih in nevladnih institucij kot t.i. mehki varnosti (Jazbec 2006, 143–145). Njihova naloga je pomoč pri odpravi vzrokov konflikta ter njegovih posledic, ki se praviloma odražajo prav v vseh porah življenja na območju kriznega žarišča. In tu nastane pri vir dvojnosti medkulturnega menedžmenta na kriznem žarišču – znotraj MOM.

Drugi del medkulturnega menedžmenta na kriznem žarišču pa leži v lokalnem okolju, kjer MOM deluje. Ne glede na celoten potek konflikta na kriznem žarišču oz. njegovo neposredno stopnjo v času, ko tja prispejo predstavniki MOM, tam obstajajo organizacije oz. neuradno neformalno organizirane skupine ljudi s svojo skupno zgodovino. Nikakor ni namen na tem mestu ugotavljati posameznih vzrokov, ki so vodili v izbruh oz. povzročili konflikt. Nesporno pa je dejstvo, da le-ti predhodno niso bili pravilno upravljani s strani svojih deležnikov, zato je medsebojna napetost nepretrgoma rastla do stopnje, ko je presegla kritično maso in je izbruhnil konflikt.

Akterji lokalne skupnosti na območju na katerem se MOM nahaja so zaradi konflikta praviloma medsebojno sprti, kar pomeni veliko objektivno težavo glede oblik pomoči, ki jim je namenjena. Pri tem ni pod vprašajem zgolj pomoč v finančnem in materialnem pojmovanju le-te, ki bi bila oz. je namenjena ponovni vzpostavitvi infrastrukture za zagotavljanje osnovnih življenjskih pogojev. Pomembnejša je pomoč pri ponovni izgradnji institucij lokalne skupnosti oz. kot pravi Fukuyama je izgradnja države stvaritev novih vladnih institucij in jačanje že obstoječih (2004, preface XVII). Le - te morajo ponovno postati zadosti stabilne in kredibilne v očeh vseh lokalnih prebivalcev, da bodo lahko kvalitetno in pošteno opravljale

svoje poslanstvo. Identifikacija ustreznih preostalih kadrovskega resursov po konfliktu, ki so pred njim skupaj delovali v javno dobro je težavna naloga.

Še večji izziv predstavlja pripadnikom MOM vzpostaviti njihovo ponovno delovanje v drugačni, pravičnejši, učinkovitejši in bolj demokratični obliki, zasidrano na novih predpostavkah, kot izhodišču OK. Tovrstno delo zahteva poleg vrhunskega poznavanja lastne stroke tudi osnove kadrovskega menedžmenta v segmentu, ki se nanaša na OK. Temu kontekstu se pridružuje tudi Fukuyama, ko pravi, da izgradnja dobro delujočih javnih institucij zahteva določene drugačne navade, ki delujejo kompleksno in se upirajo odstranitvi (Fukuyama 2004, preface XVII).

3.1.3 Medkulturni menedžment znotraj mednarodne operacije ali misije

Vzpostavitev nove, kakor tudi reorganiziranje že obstoječe MOM vsekakor predstavlja mednarodni skupnosti oz. organizaciji, pod katerim dežnikom le-ta deluje velik izziv.

Vzpostavitev nove MOM sicer temelji na več različnih podmenah, ki medsebojno so vplivajo tudi na nastajanje OK. Dejavniki, ki vplivajo so geneza konflikta in stopnja njegovega razvoja, geografski dejavniki na območju kriznega žarišča, izdelane varnostne ocene, predvidene potrebe po zadostnem številu vseh najpotrebnejših tehničnih sredstev in vsekakor osebja. Ena od velikih prednosti pri vzpostavitvi nove MOM prav gotovo leži v tem, da se organizacija, ki je pridobila mandat za njeno vzpostavitev in vodenje lahko izogne napakam, ki so se pojavljale v preteklosti pri delovanju podobnih MOM. Upoštevanje takšnih izkušenj seveda narekuje organizaciji stalno skrb za spremljanje in proučevanje stanja na področju MOM širom sveta. Vendar se pri tem lahko veliko naučijo tudi posamične države, pripadnice mednarodne skupnosti in članice organizacije, ki bo vzpostavila novo MOM, v kateri bo država sodelovala. Pozitivne predhodne izkušnje, ki jih je pridobila tako organizacija, ki vzpostavlja novo MOM, kakor tudi posamezniki, pripadniki drugih MOM na drugih kriznih žariščih, so tisto tiho znanje in dragoceno premoženje, ki je izjemno pomembno zlasti za uspešen začetek delovanja.

Časovna dimenzija odigra veliko vlogo pri oblikovanju OK znotraj MOM v dveh segmentih. Prvi segment se nanaša zlasti na ustvarjanje skupine kot take, v primeru, ko MOM še nastaja, saj je osnova kulture skupinsko življenje, kar narekuje analiziranje skupinske dinamike (Mesner Andolšek 1995a, 12). Drugi segment vpliva časovne dimenzije na kreiranje OK

znotraj MOM pa je oddaljenost konflikta (npr. vrhunca oboroženega) glede na njen prihod in začetek delovanja, kar bo podrobneje obrazloženo v naslednjem podpoglavju.

V procesu nastajanja MOM mora le-ta izoblikovati jasen odgovor na bistveno vprašanje, zakaj pravzaprav obstaja, saj iz njega izvira temeljni pomen njene osnovne naloge, na podlagi katere se mora oblikovati tako, da ga bo sposobna uresničiti (Mesner Andolšek 1995a, 68). Pri uresničevanju tega cilja, povedano drugače tudi opravljanju dela v MOM, morajo posamezniki potem vzpostaviti ustrezne medsebojne odnose in jih tudi ohranjati, obenem pa morajo izoblikovati enotne pomenske sisteme, da vsakdo jasno razume pomene uporabljenih besednih zvez (Mesner Andolšek 1995a, 70).

Znotraj MOM, še zlasti najnovejših oz. t.i. kompleksnih, ki sta na primer UNTAET in UNMIK (Garb 2006b, 16), ko pripadniki izhajajo iz zelo različnih strokovnih krogov, lahko prihaja do pojava tvorb posameznih pod/skupin in oblikovanj/a subkultur/e. Takšno združevanje vodi do izoblikovanja subkultur/e zaradi različnosti v funkcijah, vlogah in položajih, zato lahko deluje zaviralno oz. tudi pospeševalno, če se želi kultura pospeševati z reorganizacijo in premeščanjem zaposlenih z različnimi izkušnjami in vednostjo na pomembne položaje (Mesner Andolšek 1995a, 140). Pri oblikovanju posameznih skupin, enot ali multikulturnih teamov znotraj organizacije ali MOM, se sčasoma oblikujejo različne subkulture, ki ravno tako usmerjajo delovanje svojih članov (Mesner Andolšek 1995b, 147). Temu pritrjuje tudi Holbechova, ko pravi, da je vsaka OK različna, saj kar deluje v eni organizaciji mogoče ne deluje v drugi zaradi različnih predpostavk, kakor tudi da se znotraj ene organizacije pogosto oblikuje nekaj organizacijskih subkultur, ki se medsebojno razlikujejo, vendar temeljijo na skupnih interesih, vrednotah in vedenju, ki je prepoznavno korporacijsko (Holbeche 2005, 28).

Na tem mestu je potrebno dodati še specifičnost MOM, kjer se lahko subkultura izoblikuje tudi na osnovi nacionalne pripadnosti sodelujočih (tujcev, kot lokalnih zaposlenih), kar ima podobno kot predhodno omenjeni vidik združevanja lahko pozitivno oz. negativno vlogo pri OK.

Težavam reorganizacije že obstoječe MOM v smislu spremembe OK je potrebno pristopiti sistemsko. Elementov, ki jih je potrebno upoštevati pri spreminjanju OK je veliko, saj je potrebno spremeniti najpomembnejši element, ki pa sploh ni viden, temveč je samoumeven

sam po sebi – temeljne predpostavke (Schein v Černetič 2007, 277 in Schein v Mesner Andolšek 1995a, 23).

Najpomembnejši element pri spreminjanju OK vsekakor predstavlja skupina sama s svojim vodjem na čelu ter razlogi, ki takšno spremembo narekujejo. Poti, za spremembo OK v želji oz. nameri neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vredno zaposlenih so (Mesner Andolšek 1995a, 140–142):

- oblikovanje vlog, ko posamezniki posnemajo tiste oblike vedenja, za katere so prepričani, da vodijo k pozitivnim rezultatom (ponavadi vodje);
- participacija zaposlenih, ko le-ti neposredno sodelujejo v različnih oblikah ne/formaliziranih skupinskih razgovorov, skupinskih dajanj napotkov... v nameri, da bi zaposlenim omogočili večjo identifikacijo in privrženost skupni nalogi, skupini in organizaciji;
- formalno komuniciranje preko vseh vrst komunikacij;
- svetovanje posameznikom in medosebna komunikacija je nujna v izredno kompleksnih okoliščinah organizacije, saj bi takrat zgolj formalno komuniciranje delovalo obratno – kot slaba propaganda s povzročanjem velike napetosti in negotovosti;
- izobraževanje menedžmenta kot prvi korak, nato pa morajo v procesu izobraževanja vodstvu slediti vse ravni menedžmenta, da lahko pride do posedovanja novega znanja.

Pri spreminjanju ali upravljanju OK je seveda pomembne dejavnik tudi neprestana kadrovska fluktuacija. Znotraj MOM, ki deluje na kriznem žarišču je praviloma velika večina tujih pripadnikov MOM "secondirana", zato je OK neprestano podvržena delnemu spreminjanju. Dotok novih kadrov predstavlja najverjetneje tudi največjo možnost uvajanja novih stališč, prepričanj in načinov obnašanja v organizacijo, še posebej, če gre za ljudi na ključnih položajih (Mesner Andolšek 1995a, 139). Vendar novi kadri poleg dotoka svežih idej in pristopov lahko zaposlovalcu (v tem primeru MOM, op. avtorja), pomenijo tudi nevarnost, saj mora v nove talente vložiti veliko časa in energije, kar ogroža kontinuiteto obstoječega dela (Holbeche 2005, 308).

Najnovejše MOM praviloma najprej z vojaško silo zaščitijo lokalno prebivalstvo, če ga država sama na svojem ozemlju ne more - v tej fazi je to praviloma klasična vojaška

operacija. V nadaljevanju pride do prihoda civilnih strokovnjakov oz. vladnih – javnih uslužbencev, ki morajo "izgraditi" razpadlo državo in jo ponovno usposobiti za samostojno delovanje. Prvotna enovita OK, ki bazira bolj na vojaškem principu delovanja, predpostavk, vrednot.... se mora pravočasno zamenjati v civilno usmerjeno OK. Pri tem nastopajo težave, saj je struktura sodelujočih izjemno pestra, zato mora vodstvo MOM dobro poznati osnovne principe OK, njene prednosti ter slabosti, vključno s principi spreminjanja. Uvajanje sprememb je vsekakor zahtevna naloga, vendar ni nemogoča, seveda ob upoštevanju pravil za njihovo uvajanje, kar pa je že druga tema.

3.1.4 Medkulturni menedžment v okolju mednarodne operacije ali misije

MOM prične delovati na geografsko determiniranem območju skladno s pridobljenim mandatom mednarodne skupnosti. Skupina ljudi, delujočih v MOM, ki je že sama znotraj sebe multikulturna, predstavlja v okolju njenega delovanja še eno dodatno komponento, ki dopolnjuje že tako raznoliko stanje na različnih področjih. Mnogoterost različnosti, izhajajočih iz okolja na območju delovanja MOM vsekakor vpliva na razvoj njene OK, ki nastaja v procesu, ki ji ga vsiljuje nujnost preživetja v zunanjem okolju (Mesner Andolšek 1995a, 11). Pred ogledom zunanjih dejavnikov na geografsko determiniranem območju delovanja MOM, je potrebno izpostaviti še dejstvo, da ravno problemi zunanje adaptacije organizacije pravzaprav določajo osnovno smer njenega delovanja (Mesner Andolšek 1995a, 11).

Zunanji dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje OK v MOM si vsekakor zaslužijo podrobnejši pregled. MOM se pri svojem delovanju na kriznem žarišču srečuje z drugimi mednarodnimi akterji, organizacijami, skupinami, nevladnimi organizacijami..., pri čemer ima vsaka takšna skupina svojo notranjo OK, katero MOM ne sme spregledati v konceptu razvoja dobrega sodelovanja v končno dobrobit lokalnega prebivalstva. Vendar se s podobnimi težavami oz. izzivi srečuje tudi katerakoli druga organizacija (gospodarska, finančna, storitvena...), ki se je odločila internacionalizirati svojo dejavnost in stopiti na tuje trge.

V nadaljevanju so predstavljeni dejavniki, ki izvirajo iz lokalnega okolja na kriznem žarišču in so specifični od enega do drugega kriznega žarišča po celem svetu. Ni zavezujoče, da jih je moč najti na vsakem kriznem žarišču vse predstavljene, kakor tudi ni moč zagotovo trditi, da

so predstavljeni vsi. Dejavniki se namreč razlikujejo med posameznimi kriznimi žarišči, zato se tudi MOM medsebojno razlikujejo.

Ostali dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje OK znotraj MOM so vsekakor medsebojno so – vplivajoči, njihovo delovanje pa medsebojno odvisno tudi od vplivanja mednarodne skupnosti.

Naravno okolje z geografskimi značilnostmi (reliefna oblikovanost zemeljskega površja in podnebne značilnosti), vpliva na vse ljudi sicer enako, vendar je lokalno prebivalstvo praviloma bolj prilagojeno. V tem kontekstu je potrebno omeniti še naravne resurse, ki so pomembni za preživetje lokalnega prebivalstva in so lahko tudi vzrok za nastanek kriznega žarišča. Takšni resursi so lahko zaloge pitne vode, različnih rud, energentov, mineralov, diamantov...

Vsekakor je lokalno okolje obremenjeno tudi s posledicami konflikta, ki se lahko različno intenzivno izraža na poškodovani infrastrukturi, ki je lahko bila že pred prihodom MOM v slabem stanju, sedaj pa je (popolnoma) uničena in jo je potrebno vzpostaviti v celoti na novo.

Prebivalstvo na območju delovanja MOM je pred nastopom konflikta zagotovo imelo neko skupno zgodovino, za katero ni nujno, da jo je moč opisati kot najbolj uspešno glede kvalitete medsebojnega skupnega življenja. Razlike v kulturno zgodovinskem izročilu so se med konfliktom praviloma poglobile in postavile sprto prebivalstvo na dva, med seboj nepovezana bregova. Sredinski del območja med bregovoma lahko še poglobljajo različne politične stranke, ki napake svojih nasprotnikov uspešno uporabljajo za indoktriniranje lastnega članstva.

Etnična mnogoterost na kriznem žarišču prebivajoče populacije in njena raznolikost veroizpovedi sta ponavadi zgolj še dva dodatna dejavnika, ki (so)vplivata na ne/konstruktiven način reševanja medsebojnih napetosti.

Eno pomembnejših lastnosti, ki na prvi pogled nimajo neposrednega vpliva na OK znotraj MOM, je zagotovo jezik oz. jeziki lokalnega prebivalstva na območju kriznega žarišča. Pisanost jezika/ov, ki jih za medsebojno sporazumevanje uporablja lokalno prebivalstvo je tujim pripadnikom MOM praviloma neznan. Posledično mora MOM zaposliti določeno število lokalnega prebivalstva, ki v zadostni meri obvlada oba/vse jezike (uradni jezik MOM in lokalni jezik/e), da je sposobna zagotavljati uresničevanje svojih ciljev. Seveda na drugi

strani to pomeni, da lokalni pripadniki MOM vanjo prinesejo svoja pričakovanja, navade in vrednote, ki vsekakor pričnejo vplivati tudi na OK v MOM.

3.2 Multikulturni teami

Oprelitev določenih terminov glede pripadnikov, ki sestavljajo multikulturni team je nepogrešljiva, saj v nadaljevanju omogoča lažje razumevanje vsebin. Poimenovanja držav in pripadnikov multikulturnega teama, glede na njegovo/no poreklo so različna, zato sledi njihova predstavitev poimenovanja. Izpostaviti moram, da oblika poimenovanj oz. opredelitev, ki sem jo zasledil v literaturi ni najbolj uporabna v duhu magistrskega dela, zato so v skrajnem desnem stolpcu preglednice pripravljena poimenovanja oz. opredelitve, ki jih je izdelal avtor magistrskega dela in so skladni s terminologijo MOM.

V spodnji preglednici sledi opredelitev glede poenotenja pojmovanja termina država.

Preglednica 3.3: Opredelitev držav

Država	Opredelitev po Kohontu in Kašetu	Opredelitev po Ureku
<i>Domača (home country)</i>	<i>je država, iz katere mednarodno podjetje izhaja in kjer je najpogosteje njen sedež.</i>	je država, iz katere pripadnik MOM izhaja in kjer ima sedež njegova ustanova oz. agencija;
<i>Gostiteljica (host country)</i>	<i>je država, v kateri ima mednarodno podjetje podružnice, in sicer v obliki predstavništva ali proizvodnega, storitvenega in razvojnega obrata</i>	je država, na območju katere poteka MOM;
<i>Tretja (third country)</i>	<i>je država, v kateri mednarodno podjetje nima podružnic, a je kljub temu lahko vir proizvodnih tvorcev (sodelavci, surovine, kapital idr.) in potencialni novi trg.</i>	je država, katera ni bila udeležena v konfliktu zaradi katerega poteka MOM, vendar je čutila njegove posledice;

Vir: Kohont in Kaše (2009, 592) in lastno delo

Po enaki metodologiji sledi še preglednica opredelitev pojmovanja terminov sodelavec oz. pripadnik.

Preglednica 3.4: Opredelitev sodelavec oz. pripadnik

	Opredelitev po Kohontu in Kašetu	Opredelitev po Ureku
<i>Sodelavec domače države (parent country national)</i>	<i>prihaja iz države, kjer je sedež mednarodnega podjetja;</i>	tuji pripadnik, ki prihaja iz države, na območju katere ne deluje MOM in praviloma ni sosednja država državi, kjer poteka MOM;
<i>Sodelavec države gostiteljice (host country national)</i>	<i>prihaja iz države, kjer ima mednarodno podjetje podružnico;</i>	domači pripadnik, ki prihaja iz države, na območju katere MOM deluje;
<i>Sodelavec tretje države (third country national)</i>	<i>prihaja iz države, kjer mednarodno podjetje nima svoje podružnice in delo kot priseljenc opravlja v podružnici ali v na sedežu mednarodnega podjetja;</i>	tuji pripadnik, ki prihaja iz države, na območju katere ne deluje MOM in praviloma ni sosednja država državi, kjer poteka MOM ter njegova država ni članica mednarodne organizacije, ki upravlja/vodi MOM;
<i>Izseljeni sodelavec (expatriate)</i>	<i>je sodelavec, ki je začasno poslan na delo v tujino, kjer tudi prebiva. Izseljenci so lahko sodelavci domače države (in s sedeža podjetja) na delu v tujih izpostavah, sodelavci iz tretjih držav, ki so premeščeni na položaje na sedežu podjetja ali v druge izpostave ter sodelavci iz držav gostiteljic, ki so premeščeni na položaje na sedežu podjetja;</i>	tuji pripadnik z atributi prve in tretje opisne vrstice;

Povratnik (repatriate)	<i>je ponavadi sodelavec mednarodnega podjetja, ki prihaja iz domače države in se je po preteku obdobja, ko je bil poslan v podružnico, vrnil v domačo državo;</i>	tuji pripadnik, ki zapusti ³ MOM in se vrne v domačo državo pred iztekom časovnega obdobja, za katerega je bil napoten v MOM tujino;
-----------------------------------	--	---

Vir: Kohont in Kaše (2009, 592) in lastno delo

3.2.1 Opredelitev multikulturnega teama

Navkljub pisanju o organizaciji, organizacijski kulturi, se na tem mestu dotikam skupine ljudi, pri čemer izhajam iz dejstva, da je sestavljena iz posameznikov. Pestrost skupnega dela ali življenja posameznikov je zagotovljena v njihovi različnosti, ki obstaja ne glede na dejstvo, da posamezniki lahko izvirajo iz istega okolja, kulturno – zgodovinskega izročila, jezikovnega območja, pripadnosti istemu narodu, veroizpovedi... Osebnostne lastnosti posameznika so napram ostalim pripadnikom iste skupine zagotovo drugačna.

Vendar so si takšni posamezniki, če z vidika magistrskega dela trenutno zanemarimo ali spregledamo individualne osebnostne značilnosti, med seboj seveda dokaj podobni ter drugačni napram pripadnikom drugega okolja, kulturno – zgodovinskega izročila, jezikovnega območja...

Multikulturni team sestavljajo pripadniki, ki so medsebojno različni glede na:

- splošne demografske značilnosti (spol, starost, državljanstvo, zakonski stan);
- opredeljujoče demografske značilnosti (pripadnost določenemu kulturno – zgodovinskemu krogu ljudi, raba določenega jezika, pripadnost veroizpovedi, svetovnemu nazoru in/ali političnemu prepričanju) in

³ razlogi predčasne zapustitve so različni, praviloma navedeni v individualni pogodbi o napotitvi (npr. kadrovske potrebe v domači državi, poslabšanje zdravstvenega stanja, osebni razlogi...), največkrat pa se izraz "repatriacija" pojmuje kot disciplinski ukrep MOM in/ali države napotiteljice zaradi nespoštovanja njenih pravil delovanja.

- opredeljujoče strokovne značilnosti (dokončana izobrazba, strokovno področje delovanja, specifične delovne izkušnje).

Njihovo skupno delovanje, ki vsekakor temelji na vsaj enem atributu predhodno opisanih različnosti, mora voditi skupino v doseganje boljših rezultatov, kot bi to lahko zagotovila skupina medsebojno enakih.

Razlika med sestavljanjem multikulturnega teama na profitnem področju (npr. gospodarski, finančni, bančni, borzni... sektor) torej v procesu internacionalizacije podjetja napram MOM, je v tem, da podjetje, ki se internacionalizira praviloma že predhodno dobro pozna svoje zaposlene in lahko oblikuje team, ki ga v tujini dopolnijo še zgolj s posamezniki, ki posedujejo manjkajoča, vendar potrebna specialistična znanja. Pri tem lahko zaposlijo strokovnjake iz domače, gostujoče ali tretje države.

MOM, ki deluje na kriznem žarišču, takšne možnosti praviloma nima. Odvisna je od pripravljenosti držav, ki sodelujejo v MOM, da napotijo svoje pripadnike na krizno žarišče, zagotovijo njihovo zamenjavo po izteku pogodbenega obdobja njihovega delovanja v MOM oz. napotitvi dodatnega števila oseb s potrebnim specialističnim znanjem. MOM sicer ima predhodno možnost selekcije kandidatov na podlagi njihovih življenjepisov in formalnih priporočil. Pri odločanju za najpomembnejša delovna mesta znotraj MOM, kadrovska služba izvede tudi panelni telefonski intervju s kandidati/om. Izhajajoč iz opisanega poteka kadrovanja oseb v MOM, se praviloma le-ta prvič dejansko sreča z novim pripadnikom šele v trenutku, ko prispe na območje kriznega žarišča, kjer MOM deluje.

Podobno velja tudi za potrebno specialistično opremo, zlasti na vojaškem področju (npr. težka oborožitev, oklepna transportna sredstva, komunikacijska sredstva, radarski sistemi...), saj je le-to povezano z velikimi finančnimi sredstvi ter večnim tveganjem dokončne izgube oz. uničenja te opreme.

Glede na splošno vzdušje v posamezni domači državi ter politično pripravljenostjo vladajoče strukture oblasti, se takšne odločitve lahko opravičujejo kot nacionalna investicija pri sodelovanju v procesu zagotavljanja globalnega miru in varnosti oz. kot izdatek, ki se mu država enostavno ne more izogniti zaradi svoje vpetosti v mednarodno dogajanje na varnostnem področju.

3.2.2 Sestava multikulturnega teama

Do sedaj je bilo že kar nekaj črnila prelitega na področju sestave multikulturnega teama. Pri tem moram izpostaviti, da ne glede na kvaliteto različnih teoretičnih spoznanj, praksa narekuje, da je dober team vedno raznolik. Ravno raznolikost mu zagotavlja uspešnost delovanja pri izvedbi različnih nalog.

Pri sestavljanju delovnega teama znotraj MOM, se multikulturalnosti enostavno ni mogoče izogniti. Podrobnosti v razlikah med posameznimi pripadniki multikulturnega teama bodo v nadaljevanju magistrskega dela še posebej oz. podrobneje obrazložene. Na tem mestu nameravam bolj podrobno pojasniti sam pomen kadrovanja v team, ki deluje v MOM. Izpostaviti moram tudi dejstvo, da je ne glede na predhodno opisane težave (podpoglavje 3.2.1, op. avtorja) pri zagotavljanju zasedenosti delovnih mest znotraj MOM, izjemno pomembno pravilno kadrovanje in seveda izdelani kriteriji kadrovanja (Mesner Andolšek 1995a, 93).

Mesner Andolšek (1995a, 93) trdi, da začetna selekcija in kasnejše pridobivanje novih "ustreznih" članov pomeni utrjevanje kulture, vključno z nadaljnjim zaposlovanjem oseb, ki se "prilegajo" (z narekovaji obakrat označila avtorica D. M. A., op. avtorja) obstoječi kulturi. To avtorica komplementarno nadgradi z mislijo (Mesner Andolšek 1995a, 139), da ravno dotok novih ljudi predstavlja najverjetneje največjo možnost uvajanja novih stališč, prepričanij in načinov obnašanja v organizacijo, še zlasti če gre za ljudi na ključnih položajih. Vlogo in pomen vodje v multikulturnem teamu, vključno z njenim oz. njegovim vplivom na OK bom podrobneje opredelil v podpoglavju 3.4.3., zato se na tem mestu ne bom ukvarjal z vlogo oz. pomenom vodje.

Čas delovanja posamezne MOM v celoti traja izjemno raznoliko, od nekaj mesecev pa vse do desetletij dolgo, pri čemer upoštevam tudi dejstvo, da se lahko začetna MOM preimenuje, re-organizira oz. preda mandat svojega delovanja drugi organizaciji. Izrazito tipičen primer dolgotrajnega delovanja MOM na istem kriznem žarišču je otok Ciper v Mediteranskem morju, dva tipična primera re-organizacij in prenosov mandatov delovanja se nahajata tako rekoč v neposredni bližini Republike Slovenije, konkretnije na območju JVE v BiH (več v podpoglavju 5.2, op. avtorja) in Kosova. Seveda vsaka takšna sprememba vsaj posredno vpliva tudi na OK znotraj MOM, v svojih multikulturnih teamih, pri čemer je veliko odvisno

od same narave MOM, njenega mandata, zgodovine razvoja konflikta in okoliščin postkonfliktne obnove kriznega žarišča.

Pri sestavljanju multikulturnega teama v MOM, je potrebno poudariti tudi dejstvo, da praviloma veliko večino predstavljajo tudi pripadniki, ki so v MOM napoteni iz domače države začasno. Obdobje napotitve tujih pripadnikov multikulturnih teamov v MOM je zelo različno in traja od šest mesecev do enega leta, občasno lahko tudi več. Pri tem največjo vlogo odigra domača država-napotiteljica tujega pripadnika. V razmerju do tujih pripadnikov multikulturnih teamov so domačini zaposleni v MOM praviloma za dalj časa, lahko tudi za nedoločen čas, vse dokler traja MOM oz. ima le-ta potrebe po takšni delovni sili (več v podpoglavju 3.3.2., op. avtorja). Ob upoštevanju zgornjih dejstev, da v MOM prihaja do neprestanih kadrovskega menjav pri tujih pripadnikih, v primeru ko so le-to vojaki, lahko govorimo tudi o večjih skupinah oseb naenkrat, je razvidno, da je OK v MOM v procesu neprestanega spreminjanja.

Neprestano spreminjanje OK predstavlja potencialno možnost, da se le-ta neprestano izboljšuje, vendar obenem lahko pomeni tudi grožnjo njenemu obstoju glede osnovnih pozitivnih vrednot, ki jih lahko odhajajoči tuji pripadniki odnesejo s seboj domov, preostali pripadniki MOM pa ostanejo v manjšini in ne zmorejo zagotoviti prenosa OK na svoje nove kolege.

3.2.3 Naloge in cilji multikulturnega teama

Multikulturni team v MOM ima podobno oz. identično nalogo kot v vsaki drugi organizaciji, saj mora zagotoviti implementacijo ciljev svoje organizacije. Mednarodna skupnost, ki je podelila mandat MOM, ji je s tem naložila tudi obvezo za njegovo izpolnitev. MOM mora po opredelitvi temeljnih ciljev oblikovati takšno strukturo svoje organizacije, da bo lahko zagotovila uspešno izvedbo podeljenega mandata z ustrezno obliko svoje organiziranosti. Doseg končnega cilja pa je seveda zapleten proces, saj se varnostne in politične razmere praviloma neprestano spreminjajo, s tem pa se mora ustrezno odzivati tudi MOM.

Taktični nivo, ki v bistvu neposredno skrbi za doseganje mandata MOM (glej preglednico 3.1, op. avtorja), je tisto operativno jedro, kjer pride dvojnost medkulturnega menedžmenta na kriznem žarišču najbolj do izraza. Multikulturni team je že izhajajoč iz svojega imena raznovrsten sam po sebi, obenem pa se njegovi pripadniki neposredno srečujejo s predstavniki različnih lokalnih agencij oz. lokalne skupnosti na svojem območju delovanja, ki so ravno tako praviloma zelo raznovrstne.

Opisana dihotomija multikulturnega tema je svojevrsten fenomen.

Na eni strani mora izvrševati naloge, ki jih dobi odrejene v izvedbo skladno z oblikovano vodilno linijo, ki temelji na neposrednem nadzoru kot mehanizmu, ki omogoča obvladovati kompleksno delo menedžmenta (Mesner Andolšek 1995b, 148–149). Sama moč, ki se pri tem uporabi s strani oblikovane vodilne linije za nadzor in usklajevanje podrejenih seveda povzroča specifikacijo in tudi sprotno določanje smeri delovanja (Mesner Andolšek 1995b, 149).

Na drugi strani pa se morajo pripadniki multikulturnega teama na taktičnem nivoju, kot hierarhično najnižji izvedbeni ravni v MOM prilagoditi območju svojega delovanja in upoštevati njegove značilnosti. Pri svojem delu prihajajo v realni stik z lokalnim prebivalstvom ter s tem posledično tudi do najbolj svežih in relevantnih informacij, ki neposredno lahko vplivajo na njihovo delo oz. delo celotne MOM. Glede na stopnjo de/centralizacije v MOM je odvisno, ali se lahko multikulturni team v konkretnem primeru odloči samostojno oz. ali mora za odobritev zaprositi hierarhično nadrejeni organ. Vendar v primeru, ko multikulturni team pride do informacij, ki jih ni vedno možno dostaviti na mesto odločanja zaradi njihove narave, saj se ne dajo posredovati v eksaktnih merah in količinah, je

smotrno, da je pravica do odločitve prepuščena ravno multikulturnemu teamu, saj je sposoben dojeti informacije in nanje tudi uspešno odgovoriti (Mesner Andolšek 1995b, 156–157).

S podobnimi dilemami, kot so opisane za multikulturni tema na taktičnem nivoju, se lahko sooča tudi multikulturni team na strateškem nivoju, le da je razpet med sedežem mednarodne organizacije, ki je MOM podelila mandat za delovanje in na drugi strani s hierarhično podrejenim operativnim nivojem.

3.2.4 Način delovanja multikulturnega teama

Posamezna MOM postane formalna organizacija s pridobitvijo oz. podelitvijo mandata s strani ene od priznanih organizacij mednarodne skupnosti (več v podpoglavju 3.5, op. avtorja). S tem postane oblikovana namensko, za določen cilj, s čimer predvideva in usmerja tudi interakcije in dejavnosti svojih članov (Blau in Scott 1962, 5 v Mesner Andolšek 1995b, 115), MOM s tem, da oblikuje sistem njihovih vlog, ki je izpeljan in njenih temeljnih ciljev in usmerjenosti k posebnim značilnostim situacij v katerih deluje (Mesner Andolšek 1995b, 115–117).

Seveda v nobeni organizaciji, profitni ali neprofitni, praviloma nikoli niso vsi njeni člani zbrani skupaj, na enem mestu. Takšna oblika organiziranosti je potencialno še sprejemljiva v primeru majhnega družinskega podjetja v začetni stopnji razvoja. V primeru večjega števila oseb, zaposlenih tudi v takšnem podjetju postane skoraj nemogoče zadržati vse zaposlene v istem prostoru oz. vsaj pod isto streho, kar vodi v oblikovanje posameznih skupin, povezanih na podlagi produktov ali procesov.

V MOM je oblika organiziranosti vsi pod eno streho teoretično možna zgolj na začetku oz. še pred njenim formalnim začetkom njenega delovanja, v obliki načrtovalnih teamov, ko je članov še zelo malo. Z razvojem MOM se veča tudi število njenih članov, zato je potrebno oblikovati delovne teame po strokovnih področjih in določiti njihova območja delovanja. Takšen team je sestavljen iz pripadnikov, ki so si medsebojno kulturno zelo različni (več v podpoglavjih 3.3 in 3.4, op. avtorja), zato lahko govorimo o multikulturnem teamu.

Dober multikulturni team je praviloma težko ustvariti, kar se potrjuje tudi v primeru njihovega oblikovanja v okviru MOM. Za njihovo oblikovanje ni pravih receptov, pri čemer ima še največjo vlogo vodja, ki izbere (če lahko v primeru MOM, op. avtorja) sodelavce, jih

zna voditi, medsebojno povezati in navduševati (Svetlik 2009, 371). Dober delovni team po Maddux-u (Maddux 1992, v Svetlik 2009, 371) naj bi imel naslednje lastnosti:

- *vsak član tima pozna svojo vlogo, se zaveda odvisnosti od drugih članov in tega, da je mogoče skupne cilje dosegati le s sodelovanjem vseh. V timu naj zato ne bi bilo preprirov in medsebojnega izigravanja članov.*
- *člani se identificirajo z delom in združujejo moči za uresničitev skupnih ciljev, ki so jih sooblikovali.*
- *v timih se sproščajo znanje in talenti, ki vodijo k izvirnim rešitvam.*
- *med člani tima vlada ozračje zaupanja in medsebojnega spodbujanja pri izražanju posebnih mnenj, predlogov, občutkov, nestrinjanja in vprašanj.*
- *člani si prizadevajo za odprto komunikacijo in za razumevanje stališč drugih.*
- *člani se medsebojno podpirajo pri razvoju sposobnosti in njihovi uporabi pri delu.*
- *člani se trudijo morebitne konflikte hitro in konstruktivno reševati. Obravnavajo jih kot nekaj normalnega, kar lahko vodi tudi k novim in ustvarjalnim rešitvam.*
- *člani sodelujejo pri odločitvah in hkrati priznavajo vodji vlogo arbitra in odločevalca v nujnih primerih.*

Multikulturni team, ki je oblikovan čim bolj skladno z navedenimi atributi, bo lahko deloval kvalitetno v svojem pravem pomenu. Pri tem bodo člani ob dobrem vodji prepričani, da delajo v dobro svojih strank (lokalne skupnosti v primeru MOM, op. avtorja) in ne zanj (Svetlik 2009, 371).

Multikulturni team, ki dela v MOM in je sestavljen iz tujih in domačih predstavnikov namreč mora delovati izjemno usklajeno, če želi realizirati dodano vrednost s svojim delom. Sodelovanje pri sistemskih spremembah, v katerih deluje tudi MOM namreč zahteva splošno poznavanje tujih administrativnih praks, ki morajo biti kombinirane z globokim razumevanjem lokalnih zadreg, priložnosti, navad, pravil in razmer, kar pomeni, da morajo biti administrativne in institucionalne rešitve razvite ne zgolj z vložki lokalnih predstavnikov temveč z njimi (Fukuyama 2004, 120).

3.3 Notranja delitev multikulturnega teama

MOM OZN, NATO, EU, OVSE ali katera druga mednarodno priznana organizacija, ki v bistvu pridobi mednarodno priznan mandat za delo na določenem kriznem žarišču, tam ni osamljen mednarodni akter. Vedno so prisotne tudi različne humanitarne in druge vladne oz. nevladne organizacije. Vsem MOM in ostalim mednarodnim akterjem je skupno, da so vedno sestavljeni izjemno raznoliko glede na značilnosti svojega osebja.

Najbolj elementarno oz. grobo delitev osebja, ki deluje v MOM sem izvedel na podlagi:

- državljanstva zaposlenih v MOM (tuji vs. domači pripadniki) in
- trajnosti zaposlitvenega dogovora (seconded vs. contracted).

Zaposlene osebe v MOM je resnično lahko razločevati na podlagi njihovega državljanstva. Na ena strani so pripadniki MOM, kateri niso državljani države oz. držav, katero spada v območje delovanja MOM, ki ji pripadajo. V drugi, njim nasprotni skupini, se nahajajo zaposlene osebe, ki imajo praviloma državljanstvo držav/e, katero/e spada/jo v območje delovanja MOM, ki ji pripadajo. Zaposleni so v službah, brez katerih tuji pripadniki enostavno ne bi mogli delovati. Najbolj značilen, vendar ne edini, primer zaposlenih v navedenih službah so prevajalke oz. prevajalci, ki poleg angleškega ali francoskega jezika kot praviloma uradnih jezikov v MOM, tekoče obvladajo tudi jezik lokalnega prebivalstva, na območju katerega deluje MOM.

Izpostaviti je potrebno, da omenjeno pravilo ne velja vedno. Možno je, da oseba, ki ni državljan države, na kateri poteka MOM tekoče govori angleški oz. francoski jezik in jezik lokalnega prebivalstva, zaradi česar se lahko zaposli v MOM v funkciji prevajalca.

Naslednji kriterij pri delitvi zaposlenega osebja v MOM je čas trajanja in oblika zaposlitvenega dogovora. V tem kontekstu obstajata dve ustaljeni obliki, ki se v angleškem originalu glasita "seconded" kot najemna napotitev oz. participacija in "contracted" kot pogodbeni zaposlitev oz. participacija. Ustreznjših slovenskih izrazov mi žal ni uspelo odkriti še v času podiplomskega študija. Angleško izrazoslovje s tega področja uporablja tudi slovenska Policija, ko pravi, "slovenski policisti imajo v mirovnih in drugih mednarodnih misijah status "sekondiranega" osebja" (MNZ Policija 2011b, notranji narekovaj postavljen v originalu, op. avtorja).

Pri "seconded" obliki oz. najemni napotitvi oz. participaciji je za tujega pripadnika MOM značilno, da ga je tja napotila njegova matična organizacija, v imenu in za katero pripadnik deluje v tujini (Urek 2010, 16), pri čemer ima polno podporo svoje matične organizacije. V primeru napotitve državljan Republike Slovenije na delo v MOM, mu mora organ, ki ga napoti zagotoviti ustrezno izobraževanje, osebno opremo, osebni dohodek, plačevanje prispevkov za zdravstveno, socialno in pokojninsko zavarovanje... v skladu z Zakonom o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije. Na podlagi istega zakona mora matična organizacija svojega predstavnika po izteku njegovega mandata⁴ v MOM ponovno zaposliti praviloma na istem oz. enakovrednem delovnem mestu, kot pred njegovim odhodom v tujino. Poleg omenjenih dolžnosti pa ima matična organizacija tudi možnost odpoklicati svojega predstavnika, v primeru, ko le-ta ne bi spoštoval pravil delovanja MOM na območju kriznega žarišča. Ostale države, ki s svojimi predstavniki sodelujejo v isti obliki zaposlitvenega razmerja imajo medsebojne pravice in obveznosti opredeljeno dokaj podobno.

V primeru, ko se posamezna oseba neposredno zaposli pri MOM saj z njo sklene pogodbo o delovnem razmerju, govorimo o "contracted" obliki oz. pogodbeni zaposlitvi oz. participaciji. Pri tej obliki zaposlitvenega razmerja v MOM, je v nasprotju s "seconded" obliko potrebno izpostaviti, da posameznik nima zaslombe v organu, ki mu je predhodno pripadal (Urek 2010, 18), kar pomeni, da si mora individualno urejati vse pravice in obveznosti glede zdravstvenega, socialnega varstva, delovne dobe ter podobno. Vse zgoraj opisane pravice in obveznosti, vključno z osebnim dohodkom ter ostalimi oblikami izplačil si mora urediti neposredno z MOM, kot svojim delodajalcem. Ta ureditev velja enako za slovenske državljane kot državljane vseh ostalih držav.

3.3.1 Tuji pripadniki multikulturnega teama

Predstavljena notranja delitev multikulturnega teama (podpoglavje 3.3, op. avtorja) je na tem mestu podrobneje opredeljena glede tujih pripadnikov MOM.

⁴ praviloma traja mandat "sekondiranega" pripadnika MOM eno leto z možnostjo podaljšanja, pod pogojem, da se s tem strinjajo pripadnik sam, njegova matična organizacija in MOM.

Praviloma glavnino tujih pripadnikov v MOM predstavljajo državljani držav, katerih države so članice mednarodne organizacije, kateri je mednarodna skupnost podelila mandat za opravljanje MOM na kriznem žarišču. V primeru, ko MOM vodi OZN je to zelo enostavno, saj so redke države na svetu, ki niso članice te organizacije. Nasprotno primeru OZN, so MOM, ki jih vodijo druge mednarodne ali regionalne organizacije, saj je v takšnih situacijah raznovrstnost tujih pripadnikov MOM veliko manj izrazita, tuji pripadniki pa bolj homogeni, saj so geografsko gledano bližje.

Glede na mandat MOM in cilje, ki jih mora le-ta izpolniti, mora MOM zagotoviti tudi zadostno število ustrezno usposobljenega osebja. Bolj ko je MOM kompleksne narave, kar je zlasti značilno za novejšje MOM, kot npr. UNMIK (Garb 2006b, 16) oz. sedaj EULEX na Kosovu, širši je spekter profilov osebja, ki mora biti zaposleno. Pri tem so najbolj potrebovani profili tujih pripadnikov MOM v njihovih začetnih stopnjah razvoja, ko je še potrebno zagotoviti varnost to praviloma vojaki in potem tudi policisti.

Razvoj okolja kjer MOM deluje, ji narekuje nujnost sprememb, ki jo vodijo praviloma v neizogibne formalno – pravne spremembe svojega mandata, kot odziv na dražljaje okolja, katere je potencialno povzročila tudi sama s svojim ne/pravilnim delovanjem. Vendar formalno – pravne spremembe mandata MOM niso edini in zadostni pogoj za nadaljnje učinkovito delo MOM na kriznem žarišču. Vojakom in policistom, kot potrebni sili v začetni fazi MOM za vzpostavitev premirja, se pričnejo pridruževati tudi drugi profili oseb, kot npr. politični analitiki oz. svetovalci, pravniki, sodniki, zdravniki, učitelji, veterinarji, fitopatologi..., skladno s potrebami MOM. Takšna sprememba je seveda nujna, če želi MOM sploh preživeti na kriznem žarišču, vendar se mora zavedati, da vse opisane spremembe nujno terjajo tudi spremembe v organizacijski strukturi ter v glavnih postopkih in procesih v MOM, kar se odraža tudi v spremembi OK (Mesner Andolšek 1995b, 110).

Predstavljeni opredelitvi tujih pripadnikov MOM, ki izvira iz njihovega državljanstva ter geografskega porekla, in poklicno strokovnega profila, je potrebno omeniti še opredelitev njihovega zaposlitvenega statusa v MOM. Praviloma so tuji pripadniki MOM na kriznem žarišču tja napoteni s strani svoje organizacije v matični državi, kar jim prinaša pravice in obenem seveda tudi obveznosti, izpeljane iz predhodno opisanega načina "seconded" najemne napotitve oz. participacije (glej podpoglavje 3.3, op. avtorja). Nekateri tuji pripadniki MOM na kriznem žarišču pa lahko uživajo pravice in obveznosti zaposlitvenega razmerja z MOM v

"contracted" obliki pogodbene zaposlitve oz. participacije (glej podpoglavje 3.3, op. avtorja). Pri tem je ponavadi tudi njihov mandat delovanja v MOM na kriznem žarišču časovno daljše narave, kot je čas najemno napotenih tujih pripadnikov, odvisno od narave delovnega mesta, potreb MOM in individualnih sposobnosti tujega pripadnika pri sklepanju dogovora o zaposlitvi z MOM na kriznem žarišču.

3.3.2 Domači pripadniki multikulturnega teama

Prihod MOM na krizno žarišče je praviloma predhodno ustrezno načrtovan z vidikov razvoja nove organizacije. Z vidika razvoja MOM, ki je pogoj za njeno uspešno delovanje, se mora MOM zavedati različnosti nacionalnih kultur, ki ga sestavljajo (Snell in Bohlander 2007, v Kohont in Kaše 2009, 580–581):

- *jezik in komuniciranje – jezik, neverbalno komuniciranje, mediji;*
- *družbena struktura – pomen družine, mobilnost, nacionalizem, urbanizacija, družbena delitev;*
- *sistem šolanja in izobraževanja – pismenost, osnovno in srednje šolanje, vajeništvo;*
- *vrednote in ideologija – delovna etika, časovna naravnost, individualizem/ kolektivizem, odnos do tveganja, odnos do dosežkov;*
- *religija – običaji, tabuji, prazniki.*

Predstavniki lokalne delovne sile iz domačega okolja, ki so zaradi svojega poznavanja uradnega jezika MOM (praviloma angleški, ponekod tudi francoski, redkeje kateri drug jezik, op. avtorja) in jezikov lokalnega prebivalstva, geografskega območja delovanja, pravnega reda, političnega stanja..., najeti s strani MOM za njeno učinkovito delovanje, so praviloma pripadniki drugih ras ali etničnih skupin kot so tuji pripadniki MOM, zato mora biti organizacija sposobna (Treven in Sriča 2001, 121), da privabi najboljše osebje. Vendar je potrebno na tem mestu izpostaviti tudi dejstvo, da MOM, NVO, donatorske in druge organizacije, ki delujejo na kriznem žarišču z iskanjem in zaposlovanjem najboljših predstavnikov lokalne delovne sile in zagotavljanjem plač, ki presegajo lokalne standarde, v bistvu povzročajo odliv tega kadra od domačih zdravih aktivnosti, saj javnemu sektorju prevzemajo kvalificirano delovno silo in zmanjšujejo obseg človeškega kapitala, ki bi ga lahko uporabili pri pokonfliktni obnovi države (Fukuyama 2004, 55, Kamphuis 2005, 188 v Kopač 2006, 29).

Navkljub upoštevanju dejstva oz. nevarnosti za odliv domačega kadra za zaposlovanje pri lokalnih agencijah, seveda ni možno drugačno razmišljanje, kot da MOM v svojih vrstah zaposli tudi predstavnike lokalne delovne sile. Za potrebe pričujočega magistrskega dela, sem opredelil tri kategorije lokalnih predstavnikov delovne sile v MOM.

Kategorije so:

- strokovno osebje, kot npr. pravni svetovalci, politični svetovalci;
- podporno osebje, kot npr. prevajalci, vodiči po ozemlju, poslovni administratorji;
- tehnično osebje, kot npr. vozniki, mehaniki, vzdrževalci.

Domače ali lokalno strokovno osebje mora poleg dobrega znanja uradnega jezika MOM, dobro poznati lokalno zgodovino območja delovanja MOM, vzroke, ki so vodili v razvoj in nato potek konflikta ter glavne akterje sprtih strani. Njihova vloga je tudi prenos znanj glede obstoječe politično – pravne ureditve družbe pred konfliktom svojim kolegom, tujim predstavnikom v MOM, z namenom izboljšanja zatečenega stanja na konkretnem področju delovanja.

Podporno osebje potrebuje tuji predstavniki MOM zaradi zadovoljevanja osnovnih potreb komuniciranja s predstavniki lokalnih struktur oz. lokalnim prebivalstvom na sploh. Poleg tega, ti pripadniki MOM poznajo geografske posebnosti ozemlja na katerem deluje MOM, kot je npr. onesnaženost ozemlja s protipehotnimi in ostalimi minami oz. nevarnimi ostanki preteklih oboroženih konfliktov. Eden osnovnih pogojev za njihovo zaposlitev je seveda poleg poznavanja lokalnih jezikov tudi zadovoljivo dobro znanje uradnega jezika MOM.

Tehnično osebje bi MOM lahko zaposlila ne glede na njihovo geografsko poreklo, seveda ob pogoju obvladovanja uradnega jezika MOM ter izpolnjevanju razpisanih pogojev, za zasedbo konkretnega delovnega mesta. Vendar imajo tudi tukaj predstavniki z domačega trga delovne sile prednost, saj poznajo trenutne razmere na območju delovanja MOM. Zanimiva razloga za njihovo zaposlovanje s strani MOM sta, da s tem pristopom MOM zaposluje lokalno prebivalstvo in tako vsaj nekaterim ponudi možnost relativno dobrega in rednega zaslužka na legalen način. Po drugi strani, pa je takšna delovna sila verjetno bistveno cenejša v primerjavi z ustrežno enako kvalificirano tujo delovno silo, ki bi jo morali pogodbeno zaposliti.

Pri zaposlovanju predstavnikov domače delovne sile, mora biti MOM tudi previdna, saj bi bilo zanj vsaj blago rečeno nelagodno, če bi se ugotovilo, da je bil v MOM zaposlen tudi kakšen vojni zločinec iz časov trajanja konflikta oz. pred prihodom MOM. Obenem mora MOM pri zaposlovanju predstavnikov domače delovne sile skrbeti tudi za njihovo približno enakovredno zastopanost glede na razmere na kriznem žarišču (npr. narodna, verska, politična... pripadnost oz. prepričanje).

3.4 Vodenje multikulturnega teama

Dejstvo, da so neprestane spremembe ena redkih zanesljivih stalnic v današnjem življenju, je nesporno. Pri tem imam v mislih tako življenje posameznika, kakor tudi širše družbene oz. mednarodne skupnosti.

Svetličič v svoji knjigi *Globalizacija in neenakomeren razvoj* pravi (Svetličič 2004, 17) :

Globalizacija je kot morje. Lahko je mirno in takrat uživamo v lovljenju rib, pa še nafto nam daje na svojem dnu. Nepredvidljive nevihte pa ga razburkajo in takrat postane nevarno, mi pa zelo ranljivi. Le spreten krmar se lahko izogne čerem, ki pretijo, ali pa se, če je prehudo, zateče v zavetrje. Torej, globalizacija je tu, pred njo ne moremo pobegniti, lahko pa se oborožimo in se bolj ali manj uspešno kosamo z njo, odvisno od našega znanja in spretnosti.

Ne glede na dejstvo, da Svetličič v okviru globalizacije ne govori neposredno o mednarodni ne/varnosti zaradi medsebojnih spopadov, ki ogrožajo svetovni red in mir (mirno morje in spreten krmar, op. avtorja), je vsekakor možno uporabiti obe prisposobi tudi v kontekstu magistrskega dela.

V tako širokem spektru raznolikosti pripadnikov MOM, kot je bilo podrobneje predstavljeno v predhodnih podpoglavjih, je zagotavljanje uspešnosti dela zahtevna naloga za njeno vodstvo. Po Adlerju (v Treven in Sriča 2001, 190) mora biti vodstvo pri tem bolj pozorno na osebnostne lastnosti, spretnosti in nadarjenost pripadnikov, manj pa na njihovo versko in etnično pripadnost, saj morajo imeti cilji organizacije prednost pred multikulturnostjo njenih pripadnikov.

Vodstvo mora poudarjati (Treven in Sriča 2001, 190–191) pomembnost vizije in cilja ter s tem zagotavljati oblikovanje kohezivne skupine. V izogib prevladi ene skupine nad drugo, ne glede na njihovo število, mora biti moč porazdeljena enakomerno med vsemi člani. Zaradi poudarjanja pomembnosti ene kulture (etnocentrizem), še zlasti voditeljeve kot superiorne, se zmanjšajo prednosti multikulture interakcije.

Predhodno opisanim razlikam, kot prediktor uspeha, pritrjuje tudi Garbova (Garb 2005, 192–193), saj pravi, da so slovenski policisti, delujoči v mirovni misijah na območju JVE lahko uspešni zaradi poznavanja lokalnih jezikov, skupne politične zgodovine in zavesti o kulturi in tradicijah narodov, ki tam živijo.

3.4.1 Prednosti multikulturenega teama

Pri proučevanju literature s področja delovanja ljudi v skupinah, sem zasledil več različnih poimenovanj združb posameznikov. Poimenovanja so zelo podobna, saj avtorji uporabljajo izraze kot npr. skupina, delovna skupina, formalna skupina, team, delovni team, več funkcijski team, vendar so si vsebinski opisi zelo podobni, ter njihova vsebina uporabna tudi za potrebe razdelave multikulturenega teama v smislu magistrskega dela.

Multikultureni team kot izjemno heterogeno sestavljen ima vrsto prednosti napram zelo homogenemu teamu. Multidisciplinarnost članov zagotavlja širok spekter različnih pogledov na problem, ki ga mora multikultureni team rešiti.

Pred podrobnejšim vpogledom v prednosti multikulturenega teama, je na tem mestu ustrezno ponovno izpostaviti tudi tako rekoč neprestane kadrovske rotacije večinoma tujih pripadnikov MOM. Njihove menjave se, v primeru reševanja izjemno kompleksnih primerov, ki narekujejo dolgotrajne procese, izkažejo kot stalen pritok svežih idej. Le - te lahko eventualno zastalo stanje duha ostalih članov multikulturenega teama navdahnejo s svežo energijo in drugačnim pogledom na obstoječo težavo, kar pripomore k nadaljevanju izboljševanja zatečenega stanja.

Posamezniki, ki sestavljajo multikultureni team vanj niso vključeni naključno, temveč na podlagi specifičnih kriterijev, ki predstavljajo sovpadanje z njihovimi znanji, spretnostmi ali veščinami. Skupina ljudi, ki predstavlja multikultureni team, se lahko ob soočanju s

kompleksnimi nalogami v krizi obnesejo bolje kot posamezniki (Malešič 2004, 15). Po Malešiču je osnova za takšno razmišljanje predpostavka (Malešič 2004, 15) da:

Skupina ni zgolj seštevek posameznikov, ampak dinamika skupinske interakcije, ki zelo verjetno pozitivno vpliva na vsebino in kakovost odločitev, kar gre pripisati različnim pogledom in talentom, delitvi dela ter kakovostni vsebinski razpravi, ki se nanaša na diagnozo stanja in izbor receptov za soočanje z njimi. Hkrati skupine svojim pripadnikom zagotovijo emocionalno podporo, ki je potrebna v stresnih razmerah, ki so, kot smo lahko videli, ena od temeljnih značilnosti krize.

Formalne skupine so z vidika organizacije pomembne, saj so bile organizirane ravno zaradi izvrševanja določenih nalog in doseganja določenih ciljev, pri čemer lahko obstajajo določen ali nedoločen čas ravno zaradi sinergijskih učinkov z izmenjavami idej, in je dosežek skupine večji kot preprost seštevek dosežkov posameznikov (Možina 2009, 487). Sestavitev skupine ljudi z različnimi veščinami in ozadji lahko obogati kreativne procese in spodbuja nastajanje novih idej kakor tudi prenos dobrih praks znotraj organizacije (Holbeche 2004, 165).

V kontekstu opredelitve delovnega teama po Maddux-u (glej podpoglavje 3.2.4, op. avtorja), opredelitvi skupine po Malešiču in Možini, je moč najti več skupnih točk. Vsi avtorji zagovarjajo različnost pripadnikov in njihovo medsebojno pomoč pri razvoju lastnih sposobnosti ali individualnih težavah, kot skupinsko prednost, vključno z večjim dosežkom skupine, kot individualnim naporom posameznikov.

Vendar zgolj postavitve raznolikih posameznikov, tujih ali domačih pripadnikov MOM skupaj v eno od oblik organizacijske strukture (skupina, oddelek, sektor...) še ne zagotovi njihovih uspešnih sinergijskih rezultatov. Takšna skupina preraste v dober team takrat (Možina 2009, 488) ko ima:

- *jasno določene in merljive cilje pri nastajanju katerih sodelujejo tudi člani, kar jim omogoči usklajevanje ciljev tima in posameznikov;*
- *postavljene norme obnašanja;*
- *razvito odkritost, zaupanje in sodelovanje pri medsebojnih odnosih in*
- *spoznanje medsebojne soodvisnosti in*
- *vsak posameznik razvit občutek, da nedvoumno občuti cilje teama kot svoje osebne cilje.*

Čas, potreben za izoblikovanje multikulturnega teama je različen, pomembno pa je, da zna njegov vodja ustrezno upravljati z vsakim pripadnikom skozi različne stopnje delovnega procesa reševanja problemov.

3.4.2 Slabosti multikulturnega teama

Ob upoštevanju načela, da ima vsaka medalja dve plati, svojo svetlo in obenem tudi temno je potrebno izpostaviti tudi slabosti multikulturnega teama. Pri predstavitvi slabosti multikulturnega teama želim izpostaviti, da je možno in pravzaprav nujno potrebno vsako slabost uporabiti kot dobro izhodišče za izboljšave pri organiziranju, delovanju, vodenju ali upravljanju multikulturnega teama. Obenem so tudi prednosti multikulturnega teama lahko njegove slabosti, saj mnogostranski pluralizem pogledov na eno temo lahko vodi v neučinkovitost.

Opisane pogoste kadrovske menjave v multikulturnih teamih v MOM (podpoglavje 3.4.1, op. avtorja), kot ena od potencialnih prednosti so lahko njegova slabost. Za človeški kapital, ki temelji na znanju ljudi v organizaciji je značilno, da je v bistvu zelo negotov, saj zaposleni namreč dokaj pogosto odhajajo, pri čemer organizacija izgubi kapital, saj ni v njeni lasti (Černetič 2007, 375–376).

Ranljivost skupin je po Malešiču najbolj izrazita skozi nevarnosti (Malešič 2004, 15):

- *skupinskega mišljenja oseb, kot nevarne patološke oblike (groupthink), pri čemer skupinska solidarnost prevlada nad učinkovitim izvajanjem ključnih nalog pri sprejemanju odločitev;*
- *nagnjenja k neupravičenemu optimizmu in občutku neranljivosti;*
- *stereotipnim predstavam o nasprotnikih in nepozornosti na opozorila in*
- *močnega, čeravno prikrita pritiska proti nestrinjanju njenih pripadnikov.*

Vloga vodje multikulturnega teama, zlasti z vidika njegovega vpliva na oblikovanje OK, bo podrobneje opredeljena v nadaljevanju magistrskega dela. Vendar je ob izpostavljenih pomanjkljivostih multikulturnega teama potrebno pripomniti, da učinkovit vodja s potrebno mero domišljije lahko prepreči negativne pojave v skupinski dinamiki, čeprav tudi sam ni imun pred njimi (Malešič 2004, 16).

V kontekstu slabosti oz. deficitov multikulturnega teama, je dobro omeniti tudi neposredne praktične izkušnje oseb, ki so se kot vodje same srečevale z njimi. Toliko bolj si zaslužijo omembo, saj se neposredno vežejo na samo rdečo nit magistrskega dela tako v teoretičnem konceptu, kakor tudi na krizno žarišče, predstavljeno v 5. poglavju.

Izpostaviti nameravam tudi praktične negativne izkušnje, katere je zabeležil Satish Nambiar⁵ ob procesu formiranja UNPROFOR-ja na območju bivše SFRJ, ko je bil do 2. 3. 1993 njegov poveljnik.

Eden večjih problemov s katerim se je soočal UNPROFOR je bil nesorazmerno pretiran dolg čas potreben različnim kontingentom, da so prispeli na območje misije. Potekli so skoraj štiri mesece za popolnitev vojaške komponente misije, da je lahko pričela z izvajanje prvotnega mandata. Dodatni resen problem je bil čas, ki je bil potreben poveljstvu misije in štirim sektorskim poveljstvom, da so postali učinkoviti, ob upoštevanju dejstva, da so bili poveljniki in osebje zbrani skupaj na podlagi kratkega obvestila z vseh koncev sveta. Večina od njih se predhodno nikoli niti srečala ni z drugimi. (Nambiar 2001, 174–175)

Opisani pomanjkljivosti oz. slabosti vsekakor nista identični oz. vsaj podobni ostalim težavam oz. slabostim multikulturnih teamov, vsekakor pa sta vitalnega pomena za načrtovalce bodočih, še zlasti multidisciplinarnih MOM večjega obsega.

3.4.3 Pomen izbire vodje multikulturnega teama

Izbrati pravo osebo za vodjo je vedno bil, je in bo velik izziv za vsako organizacijo. Vendar imajo organizacije, ki se podajajo na nove trge možnost, saj lahko izbirajo med štirimi različnimi pristopi, ki jih je prepoznal ter opredelil Perlmutter kot (1969 v Scullion et al., 2004 v Kohont in Kaše 2009, 588):

- *etnocentrični pristop (prednost in prevlado imajo menedžerji iz domače države, saj imajo znanje, kriterije ocenjevanja, način vodenja v centrali podjetja);*

⁵ Nambiar, Satish. Upokojeni general Indijske armade, vzpostavil in kot prvi vodil MOM UNPROFOR v letih 1992–1993.

- *policentrični pristop (kadrovanje je usmerjeno na zaposlovanje menedžerjev, ki prihajajo iz države gostiteljice);*
- *geocentrični pristop (podjetje sledi načelu zaposlovanja najboljših menedžerjev, ne glede na to, ali prihajajo iz domače države, iz države gostiteljice ali iz tretje države) ali*
- *regiocentrični pristop (le-ta pristop prenese načela geocentričnega pristopa na bolj omejena področja–regije).*

MOM takšne možnosti izbire nima!

Upravljanje MOM in njenih organizacijskih podstruktur ni možno poveriti predstavnikom z lokalnega trga delovne sile, ne glede na njihove sposobnosti, znanja in izkušnje. Zavedati se je potrebno, da MOM v primerjavi s civilno organizacijo, ki se podaja na nove trge, ne more popolnoma uporabiti policentričnega, delno geocentričnega in regiocentričnega pristopa in izbirati med predstavniki domače delovne sile, ki bi eventualno lahko prevzeli mesto vodje. Le ti so lahko vključeni v eno od medsebojno nasprotujočih si struj oz. političnih opcij na kriznem žarišču. Z imenovanjem takšne osebe bi MOM že v začetku oz. celo pred pričetkom svojega delovanja na kriznem žarišču izgubila kredibilnost in nevtralnost v očeh lokalnega prebivalstva, ne glede na njihovo etnično, kulturno, politično, religiozno pripadnost oz. socialni nivo. S tem bi bila MOM postavljena pod velik vprašaj uspešnosti, zato takšna opcija ni izvedljiva.

Vloga vodje pri oblikovanju oz. nastajanju OK znotraj multikulturnega teama je izjemno pomembna, saj vodja (Mesner Andolšek 1995a, 84–91):

- *oblikuje, ohranja in vzdržuje skupino (sooblikovanje standardov, norm, integriranje in podpiranje skupine);*
- *opravlja vsakodnevno delo v skupini (pridobivanje in dajanje informacij, mnenj, testiranje konsenza, odločanje, nadzor itd.);*
- *dejansko nima monopola pri oblikovanju OK, vendar ima s svojim položajem moči prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričan in načinu delovanja, saj ima možnost nagrajevati oz. sankcionirati (ne)želeno vedenje;*
- *z mehanizmom usmerjanja svoje pozornosti ostalim sporoča, kakšna so njegova prepričanja in predpostavke (po čem vprašuje, opazi, pohvali, komentira ali nagradi,*

je ravno tako pomembno kot tisto, čemur je namenjena sistematična kontrola v organizaciji);

- *s svojim obnašanjem oblikuje svojo vlogo v organizaciji in tako širi neformalna sporočila, ki so najmočnejši mehanizem učenja in sporočanja kulture v organizaciji (ni vseeno, ali vodilni na primer kršijo disciplino, ki jo zahtevajo od vseh zaposlenih).*

Glede na že opisane pogoste fluktuacije članov multikulturnega teama, je ena od nalog vodje tudi, da zagotovi, da čim več človeškega kapitala, ki se ob zaključku mandata pripadnika lahko izgubi za multikulturni team oz. MOM, prenese v strukturni kapital kot so npr. podatkovne baze, sezname kupcev, blagovne znamke, organizacijske strukture (Černetič 2004, 376).

Velika heterogenost pripadnikov multikulturnega teama je obenem tudi velik potencialni vir konfliktov med njegovimi pripadniki. Vodja se mora zavedati, da je konflikt najlažje in najuspešnejše reševati takrat, ko zazna nezadovoljne posameznike, saj je kasneje, ko se konfliktno vedenje razširi na skupino oz. organizacijo kot celoto, najprimernejši trenutek žal že zamujen (Černetič 2004, 185). Vodja se mora zavedati, da morajo imeti ljudje po reševanju konflikta zadovoljene svoje potrebe, saj v nasprotnem primeru odhajajo iz konflikta čustveno obremenjeni, materialno ali socialno prikrajšani, kar pomeni, da konflikt ni bil primerno rešen in se bo kmalu ponovil (Černetič 2004, 185).

Izjema, ki je ni moč spregledati se pojavi pri odločanju za vodjo vseh vodij na najvišjem - strateškem nivoju oz. za vodjo v MOM.

Ta zelo pomembna in delikatna naloga je v MOM, ki so vzpostavljene za nadzorovanje premirja in sestavljene večinoma iz vojaškega osebja držav članic, poverjena višjemu vojaškemu častniku države, ki je prispevala svoje vojake v dotično MOM, po nominaciji Generalnega sekretarja OZN ob strinjanju VS OZN (Shimura 2001, 51). V primerih novih multifunkcionalnih MOM je vodja praviloma civilna oseba, za katero se uporablja naziv posebni predstavnik generalnega sekretarja (v ang. originalu special representative of the Secretary-General, SRSG), ki je včasih član Sekretariata OZN, včasih pa katera druga ugledna in spoštovana oseba izven sistema OZN (Shimura 2001, 51).

Pri odločanju o imenovanju vodje MOM lahko prihaja v ozadju oz. še v procesu nastajanja mandata le-te, tudi do dogovarjanj o delitvi najvišjih položajev v MOM tudi na podlagi diplomatsko - političnih interesov sodelujočih držav.

3.4.4 Pomen izbire ostalih pripadnikov

Območje delovanja MOM na kriznem žarišču, ne glede na stopnjo razvoja konflikta samega kot takega, ima določene specifične značilnosti, ki so podrobneje opisane v četrtem poglavju. Vsi tuji pripadniki multikulturnega teama vključno z vodji, gledano skozi prizmo celotne MOM, morajo biti na takšne razmere predhodno dobro pripravljene skozi različne oblike usposabljanj. Za razliko od tujih pripadnikov multikulturnega teama, so se domači pripadniki praviloma na takšne razmere že predhodno privadili, skozi sam razvoj konflikta na kriznem žarišču.

Medkulturnemu šoku posameznika/ov se je težko oz. skoraj nemogoče izogniti, zato je na tem mestu potrebno izpostaviti, da je zmotno prepričanje, ki temelji na predpostavki, da je izkušnja kulturnega šoka slabost ali kazalec bodočega medkulturnega neuspeha (Polič 2006, 73).

MOM, kot ne/posredni zaposlovalec, se vsekakor zaveda teh posebnosti, zato v pozivih za sodelovanje pri njenem delovanju postavi jasno pričakovane pogoje za tuje pripadnike. Glede na opise razpisanih zahtev, jih je možno razdeliti v naslednje oblike (EEAS 2011a in OSCE 2011d):

- formalni pogoji (državljanstvo in posedovanje potnega lista vključno z vstopno-izstopnimi vizumi, če je to potrebno, formalna izobrazba, leta delovnih izkušenj, nivo vodstvenega položaja v matični organizaciji, pravica do upravljanja motornih vozil ustrezne kategorije in sposobnost upravljanja vozila z ročnim menjalnikom oz. sistemom pogona 4x4, posedovanje ustreznega nivoja dovoljenja za dostop do tajnih podatkov, ustrezno znanje uradnega jezika MOM v ustni in pisni obliki, ustrezno znanje uporabe različnih računalniških aplikacij, posedovanje knjižice o cepljenjih zoper različne bolezni, posedovanje zdravniškega certifikata o dobrem zdravstvenem stanju za delo v MOM);
- osebni pogoji (odlično stanje psiho-fizične kondicije, pripravljenost za delo preko polnega delovnega časa oz. pod nepredvidljivim časovnim pritiskom tudi v okolju z

omejeno infrastrukturo in velikim obsegom dela, zmožnost delovati kot pripadnik teama z mešano sestavo glede na njihovo stroko oz. ljudmi, ki imajo različno kulturno in versko pripadnost ter pri tem vzdrževati nepristranost in objektivnost, posedovanje komunikacijskih in pogajalskih veščin ter veščin za analitsko delo in reševanje problemov v stresnem in raznolikem okolju, biti sposoben spoprijeti se z daljšo odsotnostjo od družine) in

- zaželeni⁶–priporočljivi⁷ pogoji (poznavanje ustreznih mednarodnih institucij in mednarodnih oz. EU pravnih standardov, poznavanje regionalne politične situacije in pravnega sistema, znanje lokalnega oz. mešanega pogovornega jezika, poznavanje zgodovinske, kulturne, socialne in politične situacije v državi, kjer poteka MOM, vključno z obstoječo strukturo agencij, ki zagotavljajo delovanje omenjene države, opravljeno usposabljanje s področja civilnega kriznega upravljanja, predhodno sodelovanje v MOM).

Ob upoštevanju opisanih posamičnih segmentov multikulturnega teama in potrebnih osebnostnih lastnosti za dobro delovanje v njem, je potrebno izpostaviti tudi pozitivne praktične izkušnje, katere je zabeležil Nambiar (2001, 174).

Velik izziv, takoj za ukvarjanjem s kompleksnostjo situacije v bivši Jugoslaviji, je bilo oblikovanje velike multinacionalne sile z vojsko, civilno policijo, mednarodnim civilnim osebjem iz veliko različnih regij, z različnimi kulturami in jeziki, različnimi ozadji in pristopi k problemom, različnimi nivoji usposobljenosti in opreme, itd, v eno povezano celoto. Večinoma je bilo le-to doseženo v relativno kratkem času kot spoštovanje predanosti, profesionalizma, razumevanja in izražene marljivosti vseh pripadnikov misije skupinsko kot kontingenti in posamično ravno tako.

Iz navedenih praktičnih izkušenj oz. individualnih spominov Nambiar-ja na čas njegovega delovanja, ko opisuje pripravljenost kontingentov in posameznikov za delo v MOM kot "v večih pogledih edino najbolj zadovoljujoča značilnost izkušenj z UNPROFOR-jem" (Nambiar 2001, 174), je moč razbrati, da je bila vsem raznolikim pripadnikom takratnega UNPROFOR-ja skupna visoka stopnja kolektivne in ravno tako tudi individualne motivacije za delo v

⁶ desirable v ang. originalu, izraz uporablja OVSE, op. avtorja;

⁷ recommendable v ang. originalu, izraz uporablja EU, op. avtorja;

težavnih in nezavidljivih pogojih dela. Navkljub temu, da so med tako množico pripadnikov prav gotovo bili tudi individuumi, ki so izstopali v obratni smeri od glavnine, je moč trditi, da so bili pripadniki izbrani strokovno pravilno.

3.5 Mednarodna delitev multikulturnih teamov

Skozi evlucijski razvoj človeštva, je bilo le-to neprestano izpostavljeno tako rekoč neprestanemu medsebojnemu obračunavanju na podlagi plemenske, rasne, verske, politične... pripadnosti, zatorej preprosto ni moč trditi, da je vojna izum 20. stoletja.

V preteklem stoletju je bilo človeštvo izpostavljeno dvema svetovnim vojnam, uporabi atomske bombe, hladni vojni z jedrsko oborožitveno tekmo med velikima blokoma ZDA in ZSSR, masovnim procesom evropske dekolonizacije tako v Aziji, kakor tudi v Afriki. Velika intenziteta predhodno opisanega dogajanja je pogojevala razvoj mednarodnih aktivnosti in organizacij, ki bi nekako zagotavljale reševanje sporov med državami po mirni poti in s tem preprečevale nepotrebno prelivanje krvi.

Težko, če ne skoraj nemogoče bi bilo po/iskati resnico, katera vojna, oborožen spopad, napad, agresija, je bila hujša, grozovitejša, bolj uničujoča ali pa uspešnejša ter je s tem bolj prispevala k današnjemu stanju v svetu. Odvisno bi bilo od postavljenih kriterijev, kar nikakor ni smoter pričujočega magistrskega dela. Vsekakor pa se ni moč izogniti dejstvu, da so predhodno navedeni dogodki na področju svetovnega miru in varnosti s svojimi krvavimi aktivnostmi vplivali na razvoj in uspešnost mednarodnih institucij, katere v današnjem času zagotavljajo mednarodno stabilnost in varnost vsem prebivalcem sveta.

Današnja organiziranost varuhov svetovnega miru in stabilnosti sega globoko nazaj v zgodovino, v čas novega veka. Westfalski kongresi oziroma pogajanja so po dolgi vojni leta 1648 vzpostavili mejnik v razvoju mednarodne skupnosti, saj so države razvile prakso mirovnih kongresov kot forumov za reševanje sporov na mednarodni ravni, kjer lahko sodelujejo vse zainteresirane države in obenem izpostavili pomen ohranitve začrtanih meja (Šabič 1999a, 18). V takratnem času so bili namreč stiki med državami redki, pogosto pospremljeni z velikim nezaupanjem med sogovorniki, v primeru sodelovanja med dvema državama, pa je le-to bilo omejeno na sklepanje vojaških zvez in funkciji krepitve moči (Šabič 1999a, 18). Koncept wesfalskega nazora v dojemanju zasnove države, temelji na njeni

suverenosti, suvereni enakosti držav, nevmešavanju v njene notranje zadeve, teritorialni integriteti, na čemer slonijo tradicionalne mirovne operacije, ki temeljijo na načelih pristanka, nepristranskosti in minimalne uporabe sile z glavnim ciljem pomagati pri ustvarjanju razmer, v katerih bodo države vpletene strani same razrešile konflikt (Bellamy in Williams v Vegič 2009, 262). Po zaključku hladne vojne v devetdesetih letih preteklega stoletja, je prevladovalo mnenje, da širitev demokracije in tržne ekonomije, kot ukoreninjeni normi in vrednoti zahodnih držav, vodita k miru v konfliktnih območjih (Vegič 2009, 262–263), kar predstavlja novo generacijo postwestfalskih mirovnih operacij, pri čemer se posega tudi v notranjo ureditev v državah s konflikti. Težnje po univerzalni zaščiti civilnega prebivalstva, ki je ogroženo v oboroženih spopadih predstavlja dihotomijo v razmerju med suverenostjo države na eni strani in upravičenostjo t. i. humanitarne intervencije mednarodne skupnosti za zaščito ogroženega prebivalstva na drugi strani (Vegič 2009, 263–264). Povzeto po Mednarodni komisiji za intervencije in državno suverenost, ki je svoj mandat zaključila decembra 2001, z objavo poročila Odgovornost za varovanje, pripada skrb za varnost ljudi državi sami po sebi (ICISS 2001). Vendar, kjer prebivalstvo resno trpi zaradi državljanske vojne, upora, represije oz. propadle države in država obenem ne želi ali ne more zagotoviti varnosti, princip neinterveniranja države dopušča mednarodno odgovornost za zaščito (ICISS 2001). Interveniranje mednarodne skupnosti, ki temelji na opisanem načelu zagotavljanja varnosti posameznikom, ker jim jih matična država ne zmore oz. ne želi več zagotavljati, se pojmuje kot tretja generacija MOM (Vegič 2009, 263).

V prvi polovici preteklega stoletja je bilo človeštvo najprej izpostavljeno prvi svetovni vojni, po kateri so si želeli, da se kaj takega nikoli več bi ne ponovilo. Načrt Woodrowa Wilsona, predsednika ZDA, za Društvo narodov je temeljil na predpostavki skupinske ogroženosti, saj bi vse miroljubne države članice razumele vsako kršitev suverenosti kot primer grožnje mednarodnemu miru drugi državi kot agresijo, na katero bi se morale odzvati kolektivno (Carruthers 2007, 84).

Društvo narodov je ena izrazitih značilnosti sveta po letu 1919 kot formaliziran poskus ustvarjanja mednarodnega telesa, ki bi kot prvi s svojo stalno strukturo in kodificirano Ustanovno listino posredovalo v sporih, ter je kot tako predstavljalo model za kasnejši razvoj Organizacije združenih narodov (Carruthers 2007, 85). Društvo narodov svojega poslanstva na žalost ni opravilo, saj je večji del svojega obstoja lahko le od strani opazovalo dogodke, ki so vodili k drugi svetovni vojni (Šabič 1999a, 24).

Vendar sta oba navedena mejnika, ne glede na njuno časovno oddaljenost (zlasti Westfalski kongresi oziroma pogajanja, op. avtorja) začrtala smer razvoja mednarodne skupnosti na področju globalnega miru in varnosti vseh prebivalcev na Zemlji.

Pri predstavitvah najpomembnejših mednarodnih institucij, ki skrbijo za svetovni mir in stabilnost sem se držal poteka časovnega traku, pri čemer so se nekateri dogodki medsebojno močno prepletali, nadgrajevali ter/ali pogojevali. Osredotočen sem bil predvsem na čas druge svetovne vojne oz. od njenega konca ter vse do današnjih dni.

Predstavil bom najpomembnejše deležnike, ki so OZN, EU, OVSE, NATO, nevladne organizacije in nekaj ostalih, vključno z razpoložljivimi podatki o njihovih MOM, saj našteje organizacije oz. deležniki igrajo najvidnejšo vlogo s svojimi aktivnostmi v mirovni procesih širom po svetu. Izvajanje aktivnosti omenjenih organizacij je seveda povezano z izdatnimi finančnimi stroški, pri čemer je potrebno izpostaviti, da so MOM v okviru OZN, NATO in EU v celoti financirane iz javnih sredstev skozi dva osnovna načina, ki sta (Jelušič in drugi 2006, 249):

- proračun posamezne organizacije ali
- neposredni nacionalni prispevki držav, ki prispevajo svoje enote.

Velika zastopanost slovenskih policistov v MOM na območju JVE oz. Balkana, predvsem v BiH in na Kosovu, tako pod okriljem EU, kakor tudi OZN, čigar MOM na tem območju so že zaključene, izvira iz prednostnih geografskih območij (Strategija sodelovanja MNZ v mednarodnih civilnih misija 2010–2015, 3.2 poglavje), pri čemer je prednost slovenskih policistov dobro poznavanje regije (prav tam).

V kontekstu sodelovanja slovenskih policistov v MOM pod okriljem OZN, pa tudi EU, je moč izpeljati analogijo s slovenskimi gospodarskimi in finančnimi aktivnostmi na območju nekdanje SFRJ. Večina slovenskih policistov je do sedaj delovala na območju Kosova, podobno kot je večina slovenskih tujih neposrednih investicij na območju nekdanje Jugoslavije (Jaklič in Svetličič 2004, 115).

Pred samo predstavitvijo posameznih akterjev moram izpostaviti še eno dilemo, ki se nanaša na njihovo učinkovitost. V svetovni, regionalni, lokalni javnosti občasno prihaja do različnih, tudi nasprotujočih si mnenj glede učinkovitosti in smotrnosti načina delovanja ter deležnikov

na področju preprečevanja oboroženih spopadov oz. odpravljanja posledic humanitarnih katastrof velikih razsežnosti. Težko je realno ovrednotiti njihovo uspešnost, saj bi že sam postopek kreiranja meril in postopkov zahteval veliko časa in usklajevanja različnih mnenj.

Strinjam se s Svetličičem, ki pravi "Vendar pa razpoložljivi svetovni mehanizmi, mednarodne organizacije, OZN, vsem pomanjkljivostim in "brezzobosti" navkljub, vseeno ponujajo bistveno uspešnejše mehanizme za preventivno diplomacijo in mirnejše reševanje sporov, kot pa je bilo to v preteklosti." (Svetličič 2004, 35).

Obenem se je potrebno zavedati tudi večne resnice, da ima vsaka medalja dve plati, svetlo in temno. Katero plat kdo rajši gleda oz. zagovarja je odvisno od njegove individualne percepcije problema in dostopnosti širšega spektra kvalitetnih informacij, na podlagi katerih posameznih izgradi svoje mnenje.

3.5.1 Organizacija Združenih narodov

V začetku l. 1940, torej v obdobju, ko je bila vihra druge svetovne vojne še v svojem razvoju, so bili veliki trije voditelji Churchill, Roosevelt in Stalin prepričani, da bi moralo biti vprašanje miru in varnosti po njej upravljano s strani njihovih držav ter Kitajske, obenem pa so bili prepričani, da velike sile⁸ ne bodo vstopile v ureditev, ki bi bila podobna Ligi narodov (Šabič 1999b, 187).

Ideja o ustanovitvi organizacije, ki bi bila svetovni policist je sledila nadgradnja, da bi to morali biti štirje policisti, ki bi lahko delovali operativno (Šabič 1999b, 123–124). Nadaljnji razvoj dogodkov v drugi svetovni vojni je na vojaškem, političnem in humanitarnem področju nakazoval na nujnost ustanovitve mednarodne organizacije, ki bo dejansko zmožna aktivno skrbeti za mir in varnost, ne da bi bila zgolj nemočni opazovalec.

Organizacijo združenih narodov, ki je po strahotah druge svetovne vojne združila človeštvo pod skupno zastavo, je ustanovilo enainpetdeset držav jeseni l. 1945, z namenom vzdrževanja mednarodnega miru in varnosti, razvoja prijateljskih odnosov med narodi in pospeševanja socialnega razvoja, boljših življenjskih standardov in človekovih pravic (MZZ 2011b; UN 2011f).

⁸ mišljeno njihove države, op. avtorja;

OZN, ki ima danes 193 držav članic (UN 2011d) predstavlja najpomembnejši svetovni akter zagotavljanja miru, se je izkazala za dovolj prilagodljivo v času velikih sprememb v globalni politiki in ohranila svojo avtoriteto tudi po padcu Berlinskega zidu (MZZ 2011b).

Republika Slovenija je postala polnopravna članica OZN dne 22. 5. 1992, v paketu skupaj z Republiko Hrvaško in Bosno in Hercegovino (UN 2011d). Šest let konstruktivnega delovanja Republike Slovenije v OZN je naletelo na pozitivne odzive ostalih držav članic, tako da je bila dne 14. 10. 1997 na 52. zasedanju Generalne skupščine OZN izvoljena za nestalno članico Varnostnega sveta v obdobju 1998 - 1999 (MZZ 2011b). Za to funkcijo Republika Slovenija ponovno kandidira v obdobju 2012–2013 (MZZ 2011b), pri čemer se možnosti za uspešno kandidaturo povečujejo tudi zaradi prispevka MNZ pri obvladovanju kriznih razmer na različnih kriznih območjih (Strategija sodelovanja MNZ v mednarodnih civilnih misija 2010–2015, 5 poglavje).

Ustanovna listina Združenih narodov je razdeljena v preambulo in devetnajst poglavij. Za potrebe magistrskega dela, bodo glede na njegov raziskovalni namen podrobneje predstavljene zgolj nekateri pomembnejši deli oziroma poglavja.

Preambula Ustanovne listine Združenih narodov je napisana v prvi osebi množine, s čemer močno poudarja in zavezuje vsakogar v namenu ponotranjenja svojih ciljev skozi besedilo ostalih devetnajst poglavij. Glede na izjemno poudarjeno zgoščenost izraženosti preživetih strahot takratnega časa kot opomin za bodočnost in vseh plemenitih namenov OZN, kakor tudi boljše razumevanje nadaljevanja magistrskega dela smatram, da si zasluži popoln navedek.

MI, LJUDSTVA ZDRUŽENIH NARODOV, KI SMO ODLOČENI,

da obvarujemo bodoče rodove pred strahotami vojne, ki je dvakrat v življenju našega rodu prizadejala človeštvu nepopisno trpljenje, in

da znova potrdimo vero v temeljne človekove pravice, v dostojanstvo in vrednost človeške osebnosti, v enakopravnost moških in žensk, kakor tudi v enakopravnost narodov, velikih in malih in

da ustvarimo pogoje, v katerih bosta lahko obveljali pravičnost in spoštovanje obveznosti, izvirajočih iz pogodb in iz drugih virov mednarodnega prava, in

da pripomoremo k socialnemu napredku in k boljšim življenjskim pogojem v večji svobodi,

IN KI MORAMO V TE NAMENE

biti strpni in živeti skupaj v miru z drugimi kakor dobri sosedi, in

združiti svoje moči, da ohranimo mednarodni mir in varnost, in

sprejeti načela in določiti načine, ki bi zagotovili, da se oborožena sila ne bo uporabljala, razen če je to v splošnem interesu, in

uporabiti mednarodne ustanove za pospeševanje ekonomskega in socialnega napredka vseh ljudstev,

SMO SKLENILI ZDRUŽITI SVOJE NAPORE, DA URESNIČIMO TE NAMENE
(Ustanovna listina Združenih narodov).

Zadnji odstavek preambule je izpuščen, saj vsebuje določila o mestu srečanja – San Franciscu, ZDA, kjer so se zbrali pooblaščen predstavniki vlad in se sporazumeli o Ustanovni listini Združenih narodov ter ustanovili meddržavno organizacijo, imenovano Združeni narodi (Ustanovna listina Združenih narodov).

Poglavje št. VI. Ustanovne listine Združenih narodov, imenovano "Mirno reševanje sporov" nagovarja stranke v vsakem sporu, katerega nadaljevanje bi utegnilo ogroziti ohranitev mednarodnega miru in varnosti k mirnemu reševanju le-tega, daje Varnostnemu svetu OZN pravico ugotavljanja ali bi tak spor utegnil ogroziti ohranitev mednarodnega miru in varnosti, daje pravico opozarjanja Varnostnega sveta na tak spor tudi državam nečlanicam OZN, pod pogojem, da so ena od strank v sporu in se zavežejo k reševanju spora skladno z mehanizmi Ustanovne listine, daje Varnostnemu svetu pravico do dajanja priporočil strankam v sporu (Ustanovna listina Združenih narodov, 33.–38. čl.).

Poglavje št. VII. Ustanovne listine Združenih narodov, imenovano "Akcijska v primeru ogrožanja miru, kršitve miru in agresivnih dejanj" avtorizira Varnostni svet, da ugotavlja ali obstoji kakšno ogrožanje miru, njegova kršitev ali agresivno dejanje, ter v primeru pozitivnih

ugotovitev odločiti o izvajanju neoboroženih ukrepov⁹ za preprečevanje poslabševanja stanja, v primeru neuspešnosti neoboroženih ukrepov sme Varnostni svet z zračnimi, pomorskimi in kopenskimi silami izvesti akcije demonstracije, blokade in drugih operacij s pomočjo sil članov ZN, pri čemer so člani ZN zavezani dati Varnostnemu svetu v skladu s posebnim dogovorom na razpolago svoje oborožene sile, pomoč in olajšave, Odbor vojaškega štaba Varnostnega sveta ima nalogo svetovanja Varnostnemu svetu pri uporabi in poveljevanju razpoložljivih sil, kakor tudi reguliranje oboroževanja in morebitne razorožitve (Ustanovna listina Združenih narodov, 39.–50. čl.). Zadnji člen VII. Poglavlja ustanovne listine Združenih narodov ohranja naravno pravico vsake članice ZN do individualne ali kolektivne samoobrambe v primeru oboroženega napada, pod pogojem, da svoje ukrepe takoj sporoči Varnostnemu svetu in obenem ne posega v njegovo pravico in dolžnost, da na temelju ustanovne listine ukrene, kar se mu zdi potrebno za ohranitev ali vzpostavitev mednarodnega miru in varnosti (Ustanovna listina Združenih narodov, 51. čl.).

Poglavje št. VIII. Ustanovne listine Združenih narodov, imenovano "Regionalni dogovori" ne izključuje obstoja regionalnih dogovorov ali ustanov, namenjenih reševanju zadev, ki se nanašajo na ohranitev mednarodnega miru in varnosti pod pogojem, da so takšni dogovori ali ustanove in njihova dejavnost združljivi s cilji in načeli ZN, spodbuja mirno reševanje lokalnih sporov s pomočjo regionalnih dogovorov ali regionalnih institucij še pred njihovo predložitvijo v reševanje Varnostnemu svetu. Varnostni svet lahko, kjer je to primerno, uporabi regionalne dogovore ali institucije tudi za izvedbo prisilne akcije pod svojim vodstvom, kar pa ne velja obratno (Ustanovna listina Združenih narodov, 52.–54. čl.). Zavzemanje za svetovno varnost in mir oziroma zagotavljanje kolektivne varnosti (Jazbec 2009, 32) lahko ZN izvajajo sami ali pa skladno s predhodno opisanim poglavjem to poslanstvo poverijo regionalnim mednarodnim organizacijam kot so NATO, EU in OVSE ali druge.

Operacije ohranjanja miru (Jelušič 2005, 16–17), kot so se razvijale po letu 1947 dalje, so se odvijale pod okriljem sedmega poglavja Ustanovne listine OZN, so izvajale mirovne sile, ki so sestavljene iz različnega osebja, pri čemer je vojaško osebje v njihovi sestavi postalo

⁹ popolna ali delna prekinitvev ekonomskih odnosov in železniških, pomorskih, zračnih, poštnih, telegrafskih, radijskih in drugih komunikacijskih sredstev ter pretrganje diplomatskih odnosov (Ustanovna listina Združenih narodov, 41. čl.)

opazno zaradi barve pokrival pod imenom "modre čelade" oz. "modre baretke". Šlo je v bistvu za običajne čelade sodelujočih vojakov, prebarvane z modro barvo, zato da bi se pripadniki mirovnih sil v mirovni operaciji UNEF1 na Sinaju razlikovali od invazijske britanske vojske. Kasneje so modre čelade in modre baretke postale standardno pokrivalo pripadnikov mirovnih sil ZN. Modre čelade oz. modre baretke so skozi svoj razvoj postale "blagovna znamka", ki v današnjem času predstavlja v svetovnem merilu največji kapital na področju zagotavljanja miru, tako kot branding (Bunc 2007, 176) v podjetniškem svetu predstavlja največji kapital in srce marketinga intelektualne lastnine podjetij.

MOM, ki ju je vodila OZN na Sinaju (UNEF) in Kongu (ONUC), sta že l. 1950 predstavljali finančni izziv načinu plačevanja stroškov, ki je takrat temeljil na večinskem sistemu. Na podlagi predloga Generalne skupščine OZN naj bi namreč glavnina stroškov bremenila stalne članice Varnostnega sveta (Šabič 1999b, 159). Leta 1961 so postali močno povečani stroški sporni do te mere, da sta Francija in takratna Sovjetska zveza odklonili plačilo svojega prispevka, tako da mora na osnovi teh izkušenj generalni sekretar OZN od l. 1973 za vsako MOM odpreti poseben račun (Jelušič in drugi 2006, 249). Stroške celotne organizacije¹⁰ nosijo vsi člani tako, kot jih porazdeli Generalna skupščina OZN (Ustanovna listina Združenih narodov, 17. čl). Stroški za vse MOM pod zastavo OZN od junija 1948 do junija 2010 znašajo približno 69 bilijonov USD (UN 2011c).

Pod okriljem OZN je do sedaj potekalo 51 MOM, od tega 21 na območju črne celine – Afrike, 8 na območju Amerike, 8 na območju Azije in Pacifika, 8 na območju Evrope in 6 na območju Bližnjega vzhoda (UN 2011e). Zanimivo je, da je od osmih MOM OZN na območju Evrope zgolj ena potekala na ozemlju, ki ni locirano na območje JVE oz. pripadalo razpadli SFRJ, saj je bila izvedena na območju Gruzije. OZN v danem trenutku še vedno vodijo 15 MOM, od tega 6 na območju črne celine – Afrike, 1 na območju Amerike, 3 na območju Azije in Pacifika, 2 na območju Evrope in 3 na območju Bližnjega vzhoda (UN 2011b).

Do sedaj je 143 slovenskih policistov sodelovalo v dveh MOM pod okriljem OZN in sicer na območju Azije in Pacifika na Vzhodnem Timorju 8 policistov ter na območju JVE, natančneje Kosova 135 policistov (MNZ Policija 2011a). V letu 2010 je 16 vojakov, pripadnikov SV

¹⁰ predviden proračun OZN za MOM v fiskalnem letu 1. 7. 2011 do 30. 6. 2012 znaša približno 7.6 bilijonov USD, kar je manj kot 0,5% svetovnih vojaških izdatkov v letu 2010 (UN 2011c).

služilo v dveh misijah pod okriljem OZN. Na območje Libanona je bilo napotenih 14 vojakov SV, na območje Sirije pa 2 vojaka SV (SV 2011).

3.5.2 Evropska unija

Zgodovina nastanka današnje EU sega nazaj še v čas med drugo svetovno vojno in zlasti neposredno po njenem koncu, ko so številni teoretiki želeli definirati novo obliko političnega sistema, ki bi pospešila in olajšala sodelovanje med državami in obenem zagotavljala ter ohranila mednarodni, še zlasti evropski mir in varnost (Brinar 1999, 86). Potrebe povojne obnove in posodobitve so gospodarskopolično povezovanje zahodnoevropskih držav po letu 1945 vzpodbudili še (Bebler 2007, 73):

- strah pred ponovnim vzponom v vojni poražene Nemčije in
- Marshallov načrt nepovratne gospodarske pomoči ZDA evropskim državam.

V duhu takratnega časa, je evropski federalist Jean Monnet sestavil temeljno zamisel o združevanju premogovništva in jeklarstva Zahodne Nemčije, Francije (in drugih zahodnoevropskih držav) ter njihovo podreditev nadnacionalni oblasti (Bebler 2007, 74). Robert Schuman je dne 9. 5. 1950¹¹ simbolno objavil uradni francoski predlog o ustanovitvi za vse odprtega združenja evropskih držav, ki bi imelo skupne cilje, institucije in trg (Bebler 2007, 74), omenjeni datum pa se praznuje kot začetek evropskega gospodarskopoličnega združevanja.

Izhajajoč iz Schumanove deklaracije iz l. 1950: *"Evropa se ne bo zgradila na en mah in tudi ne po enem celokupnem načrtu: zgradila se bo prek dosežkov, ki bodo najprej izoblikovali dejansko solidarnost."*, se še v današnjih časih uporablja prispevka, da je Unija kot kolo, ki ga je treba venomer potiskati naprej (Accetto in ostali 2010, 14).

Njegov predlog, čeprav je bil idejni avtor Jean Monet, je vodil v združitev dveh pomembnih gospodarskih panog – premogovništva in jeklarstva v nadnacionalni kartel (Bebler 2007, 74). Nadalje je bila Schumanova ideja nadgrajena 18. 4. 1951 v Parizu s podpisom pogodbe o

¹¹ 9. 5. 1945 je kapituliral tretji rajh (Bebler 2007, 74).

ustanovitvi Evropske skupnosti za premog in jeklo, ter 25. 3. 1957 v Rimu podpisanih dveh pogodb o:

- Evropski gospodarski skupnosti in
- Evropski skupnosti za atomsko energijo,

kateri sta ključni za nastanek današnje Evropske unije (Bebler 2007, 80).

Aktivnosti v omenjenih treh skupnostih je države članice vodilo v odpravljanje trgovinskih ovir in postopno oblikovanje skupnega trga, tako da so se 1. 1967 institucije vseh treh Evropskih skupnosti združile in oblikovale eno skupno Komisijo, en Svet Ministrov in en Evropski parlament (Cijan in ostali 2005, 9).

EU, kot jo poznamo danes, je nastala dne 7. 2. 1992 na podlagi Pogodbe o Evropski Uniji, oz. tudi tako imenovane Maastrichtske pogodbe, ki je začela veljati dne 1. 11. 1993 (Westphal in Stoppa 2004, 11). Maastrichtska pogodba je dotedanjo bolj na gospodarstvu temelječo skupnost pre/oblikovala v splošnejšo politično unijo, saj je uvedla temelje SZVP, osnova za sodelovanje na področju EVOP pa je pogodba iz Nice (Accetto in ostali 2010, 16 in Jazbec 2009, 33). Namen SZVP in EVOP je razvijanje sistema ter zmogljivosti za civilno in vojaško krizno upravljanje (Jazbec 2009, 33).

Poskusi vzpostavitve Evropske ustave, ki pravno gledano pravzaprav niti ni oz. ne bi bila ustava, temveč mednarodna pogodba med suverenimi državami, ki ustanavljajo mednarodno organizacijo (Cijan in ostali 2005, 10), so propadli po spodletelih referendumih, nakar se je Lizbonska pogodba vrnila k staremu pristopu sprememb in dopolnitev obstoječih pogodb (Accetto 2010, 17). Pri tem je potrebno izpostaviti, da je umestitev SZVP v širše poglavje delovanja Unije zgovoren kazatelj ki implicitno nakazuje, da želi EU igrati večjo vlogo v mednarodni skupnosti (Accetto in ostali 2010, 33) in se uveljaviti kot močan akter na svetovnem prizorišču s prevzemanjem odgovornosti pri vodenju globalizacije (Accetto in ostali 2010, 145). Lizbonska pogodba postavlja SVOP kot sestavni del SZVP, pri čemer uvaja novost, ki nalaga državam članicam, da dajo EU na razpolago svoje civilne in vojaške zmogljivosti za izvajanje SVOP za uresničevanje ciljev, ki jih opredeli Svet in jih lahko Unija uporablja pri misijah zunaj svojih meja za ohranjanje miru, preprečevanja konfliktov in krepitev mednarodne varnosti v skladu z načeli Ustanovne listine ZN (Pogodba o Evropski uniji, 42. člen). Omenjene misije so nadalje vsebinsko podrobneje definirane kot skupne operacije razoroževanja, humanitarne in reševalne misije, vojaško svetovanje in pomoč,

misije za preprečevanje sporov in ohranjanje miru in pokonfliktno obnovo, pri čemer vse misije lahko prispevajo k boju proti terorizmu, skupaj s pomočjo tretjih držav v boju proti terorizmu na njihovih ozemljih (Pogodba o Evropski uniji, 42. člen).

V zgodovini Republike Slovenije sta bila dva pomembna mejnika pred njenim polnopravnim članstvom v EU z dnem 1. 5. 2004. Prvi mejnik je bil sprememba Ustave Republike Slovenije spomladi 2003, ki je Republiki Sloveniji omogočila s podpisom mednarodne pogodbe, ki jo ratificira Državni zbor z dvotretjinsko večino, prenos izvrševanja dela suverenih pravic na mednarodne organizacije, ki temeljijo na spoštovanju človekovih pravic in temeljnih svoboščin, demokracije in načel pravne države (Ustavni zakon o spremembah I. poglavja ter 47. in 68. člena ustave Republike Slovenije, prvi odst. 3a. čl.). Državni zbor Republike Slovenije je razpisal referendum o ratifikaciji zgoraj navedene mednarodne pogodbe (Ustavni zakon o spremembah I. poglavja ter 47. in 68. člena ustave Republike Slovenije, drugi odst. 3a. člena). Referendum je bil izveden dne 23. 3. 2003, ko je 89,6% volivcev od vseh, ki so glasovali, podprlo vstop Republike Slovenije v Evropsko unijo (Cijan in ostali 2005, 10). Po pridobitvi statusa polnopravne članice EU, je Republika Slovenija po komaj dobrih treh letih in pol članstva že prevzela mandat polletnega predsedovanja EU v času od 1. 1. 2008 do 30. 6. 2008. V tem času je Republika Slovenija v svojem programu izrazila predanost širitve EU na nova območja, predvsem perspektivnih držav zahodnega Balkana, kjer naj bi omogočali pospešeno uvajanje evropskih standardov v nekdanji jugoslovanski republiki Makedoniji, Črni gori, Srbiji, Bosni in Hercegovini ter Albaniji, ter se obenem zavzemalo za krepitev vojaških in civilnih zmogljivosti EU, kakor tudi za učinkovito in koherentno izvajanje operacij kriznega upravljanja (Program slovenskega predsedovanja Svetu EU 2008).

V okviru SVOP je EU do sedaj sodelovala na vojaškem in civilnem področju delovanja v MOM. Pri tem je na področju vojaških misij delovala na območju JVE oz. Balkana z dvema misijama, od tega je ena že zaključena, na območju Afriškega kontinenta pa s petimi misijami, od tega so tri misije že zaključene (EEAS 2011c). Na področju civilnih misije je EU delovala na območju JVE in Azije z osmimi misijami, od tega tri že zaključene, na območju Afriškega kontinenta s štirimi misijam, od tega dve že zaključeni, na ozemlju Bližnjega vzhoda s tremi misijami in eno že zaključeno misijo na območju Azije oz. Indonezije (EEAS 2011c). Izpostaviti je potrebno še misijo EU mešane civilno – vojaške narave, ki je delovala v Sudanu, Afrika, kjer je podprla misijo AU v Sudanu / Darfurju v letih 2005–2007 (EEAS 2011b).

Do sedaj je skupno devetinšestdeset slovenskih policistov delovalo v petih MOM na območju JVE oz. Balkana in sicer v EUPM trintrideset policistov, v PROXIMA trinajst policistov, v EUPAT en policist, v EULEX dvajset policistov in v EUMM dva policista (MNZ Policija 2011a). Pripadniki SV so v preteklem letu 2010 sodelovali v dveh MOM EU in sicer s šestnajstimi vojaki v EUFOR in dvema vojakoma v NAVFOR (SV 2011).

3.5.3 Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi

Zgodovina današnje OVSE sega približno štirideset let nazaj v preteklost. V takratnem času, zgodnjih sedemdesetih letih preteklega stoletja je bilo obdobje popuščanja napetosti, ko naj bi Konferenca za varnost in sodelovanje (v nadaljevanju KVSE, op. avtorja) služila kot multilateralni forum za dialog med takrat razdeljeno Evropo na Vzhod in Zahod (Organisation for Security and Co-operation in Europe 2011).

Predhodna diplomatska posvetovanja o sklicu vseevropske konference so se začela jeseni 1972 v predmestju Helsinkov (Bebler 2007, 96), kot nova in organizacijsko zelo šibka regionalna tvorba, pa se je pojavila na evropskem političnem prizorišču avgusta 1975, ko so najvišji predstavniki petintridesetih držav v Helsinkih slovesno podpisali sklepni dokument (Bebler, 2007, 96–97), ki je takratno tvorbo uradno poimenoval KVSE.

Že v samem sklepnem dokumentu so visoki predstavniki sodelujočih držav zabeležili:

»Prepoznavajoč bližnjo povezavo med mirom in varnostjo v Evropi ter svetom kot celoto in zavedajoč se potrebe, da vsak od njih naredi svoj prispevek k čvrstosti svetovnega miru in varnosti in da s tem prispeva k promociji temeljnih pravic, ekonomskim razvojem in razvojem dobre socialne eksistence za vse ljudi«;

le-to pomembno vsebino in jo ustrezno umestili že v samo preambulo (Final Act of the Conference on Security and Co-operation in Europe Helsinki 1975).

Predhodno citirana načela so bila v nadaljnjem razvoju večkrat razširjena in okrepljena z več sporazumi, sprejetimi na različnih konferencah oz. ministrskih srečanjih, kar je zgolj utrdilo položaj človekovih pravic kot centralnega elementa organizacije (OSCE ODIHR 2003, 19). Pri tem je potrebno kot posebnost izpostaviti še njihovo takojšnjo politično zavezanost k izvajanju za vse države članice OVSE, medtem ko morajo biti sporazumi, sprejeti v OZN najprej podpisani in ratificirani s strani držav članic, ter šele nato stopijo v veljavo (OSCE ODIHR 2003, 19–25; Jelušič in drugi 2006, 241). Širok koncept pogleda OVSE k

zagotavljanju varnosti je vsestranski in kooperativen, saj vključuje politično-vojaško, ekonomsko in okoljsko ter človeško dimenzijo in ne določa njihove medsebojne hierarhije, kar ne omogoča državam članicam, da bi npr. usmerjale vzpostavljanje ekonomske varnosti pred človeško dimenzijo¹², saj sam sistem odločanja temelji na načelu konsenza (Jazbec 2009, 34; OSCE ODIHR 2003, 19; Organisation for Security and Co-operation 2011c).

Tako obširen pristop OVSE k varnosti in specifične obveze zagotavljajo uspeh njihovim misijam oz. terenskim aktivnostim/operacijam, ki so različno organizirane v različnih državah gostiteljicah, izvajanje mandata v njegovi vsebini z namenom pomoči državi gostiteljici pri reševanju njenih problemov, ter obenem mehanizem, s katerim se politične obveze oz. odločitve lastne organizacije spreminjajo v akcijo (OSCE ODIHR 2003, 20–27; Jelušič in drugi 2006, 241).

Današnje imenovanje OVSE izhaja iz l. 1994, ko so kot del institucionalizacijskega procesa v Budimpešti zaporedje konferenc slovesno preimenovali iz KVSE (Bebler 2007, 100; Organisation for Security and Co-operation in Europe 2011b).

Geografsko gledano je OVSE največja regionalna varnostna organizacija na svetu, saj ni omejena zgolj na ozemlje Evrope, kot je moč sklepati iz njenega imena in trenutno šteje 56 držav, ki so locirane na območju Evrope, Centralne Azije in Severne Amerike (Jelušič in drugi 2006, 241; OSCE 2011a).

OVSE svoje terenske aktivnosti, kakor jih poimenujejo sami, v duhu magistrskega dela pa uporabljam izraz MOM, izvajajo širom sveta. V letu 2009 je OVSE skupno izvajala 19 MOM. Na območju JVE so bili prisotni s šestimi MOM (Albanija, Bosna in Hercegovina, Kosovo, Črna Gora, Srbija, Skopje in Zagreb), na območju vzhodne Evrope so bili prisotni s tremi MOM (Minsk, Moldavija in Ukrajina), na območju južnega Kavkaza so bili prisotni s tremi MOM (Baku, Gruzija in Erevan), na območju centralne Azije so bili prisotni s petimi MOM (Ašgabat, Astana, Biškek, Tadjikistan in Uzbekistan), medtem ko so bili s svojimi predstavniki prisotni tudi v skupni Litvansko-Ruski komisiji glede vojaških upokojencev (OSCE Annual Report 2009).

¹² človeška dimenzija obsega človekove pravice in temeljne svoboščine, demokracijo, toleranco, vladavino prava, narodne manjšine, človeške stike in mednarodno humanitarno pravo (OSCE ODIHR 2003, 20).

Republika Slovenija je z dnem 1. 1. 2005 prevzela enoletno predsedovanje OVSE, ki ima svoj sedež na Dunaju, Republika Avstrija, kar je takratni celotni slovenski diplomaciji, vključno z dr. Dimitrijem Ruplom, ki je prevzel vodenje, predstavljalo velik izziv, saj se je OVSE soočala tudi s proračunskimi težavami (Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi 2011).

Vendar omenjeno predsedovanje OVSE ni bila, poleg članstva, edina dotedanja slovenska aktivnost v tej organizaciji. Izpostaviti je potrebno, da je SV prvič v svoji zgodovini delovala s štiriindvajsetimi vojaki sanitetne enote v MOM humanitarne narave pod okriljem OVSE v Albaniji, ko so bili od 14. 5. 1997 do 26. 7. 1997 nameščeni na letališču v Tirani, Albanija, kjer so pomagali tako vojaškim kot civilnim osebam (Jelušič in drugi 2006, 242). Poleg predstavnikov SV je od meseca aprila 1. 2000 v treh MOM pod okriljem OVSE na Kosovu, Makedoniji in v Srbiji do sedaj uspešno delovalo tudi dvainštirideset slovenskih policistov (MNZ Policija 2011a).

3.5.4 North Atlantic Treaty Organisation

Evropska tla so bila v obdobju po koncu druge svetovne vojne križišče različnih političnih interesov, ki so si čedalje bolj prihajali v navzkrižje. Medvojni zaveznici ZDA in ZSSR sta čedalje bolj vztrajali pri svojih načelih, ki niso bila združljiva z nasprotno stranjo. Razdelitev evropskega ozemlja, še zlasti Nemčije na zahodni – pro/ameriški in vzhodni – pro/sovjetski del, je vodila v blokovsko postavitve. Do prve konfrontacije je prišlo 1. 1948 v nekdanji nemški prestolnici Berlinu, saj je mesto ostalo globoko v središču sovjetskega okupacijskega območja, pri čemer je Stalin skušal razrešiti njegov status s popolno prekinitvijo vseh cestnih in železniških komunikacij (Scott 2007, 124). Zahodni zavezniki so težave prebivalcev z oskrbo, kakor tudi njihovo politično avtonomijo obdržali pri življenju z množičnim zračnim mostom z uporabo tudi ameriških bombnikov velikega dosega, ki so poleteli iz Britanije (Scott 2007, 124).

Prihajajoče obdobje hladne vojne je obe svetovni velesili vodilo v oblikovanje svoje koalicije, pri čemer je na strani zahodnih zaveznikov nastalo 4. 4. 1949 zavezništvo NATO, medtem ko je na strani vzhodnih zaveznikov, kot odgovor nastal 1. 1955 Varšavski sporazum o prijateljstvu, sodelovanju in vzajemni pomoči oz. na kratko Varšavski pakt ali tudi Varšavski sporazum. Padec Berlinskega zidu 1. 1989, kot enega najmočnejših simbolov hladne vojne in

blokovske delitve sveta na zahod in vzhod je napovedal tudi spremembe v delovanju zveze NATO (NATO 2011a). Zagotavljanje kolektivne varnosti državam članicam kot prvobitnega poslanstva z interpretacijo, da se oborožen napad na eno ali več pogodbenic v Evropi ali Severni Ameriki šteje za napad na vse pogodbenice (Severnoatlantska pogodba, 5. člen) je pričelo izgubljati svoj pomen s postopnim odtajevanjem do takrat zamrznjenih političnih odnosov med zahodom in vzhodom. V naslednjem desetletju je šel NATO skozi obdobje intenzivnega preoblikovanja, zlasti na področju razvoja zmogljivosti in konceptov za krizno upravljanje in mirovne operacije, ter nato prevzel vlogo vodilne organizacije v več mirovnih operacijah (Jelušič in ostali 2006, 234).

Velik premik od zgoraj opisanega osnovnega poslanstva zveze NATO predstavlja namera ohranjanja miru, preprečevanja vojn in povečevanja varnosti in stabilnosti ter v skladu z osnovnimi varnostnimi nalogami in v sodelovanju z drugimi organizacijami si bo zveza NATO prizadevala za preprečevanje konfliktov, ob nastanku kriz pa za prispevek k njihovemu učinkovitemu obvladovanju, vključno z možnostjo izvajanja tistih operacij, ki ne sodijo v 5. člen Severnoatlantske pogodbe (Strateški koncept zveze NATO, tč. 31).

Delovanja zveze NATO v MOM je seveda ločeno od izvajanja obveznosti skupne obrambe, zato jih pogosto imenujejo tudi naloge zunaj določil 5. člena pogodbe oz. non-Article 5 missions (Jelušič in ostali 2006, 234).

Zveza NATO je aktivno vključena v šest MOM, od tega dve na območju JVE (Kosovo) in Sredozemskega morja, ena na območju črne celine v Sudanu, ena na jugu Arabskega polotoka v Adenskem zalivu, ena v Iraku in poslednja v Afganistanu (NATO 2011b). Vloga zveze NATO na območju BiH je skladno z idejnim konceptom magistrskega dela podrobneje predstavljena v 5. poglavju, saj je NATO z delovanjem na območju BiH že zaključil.

Pri tem so MOM, ki jih izvaja zveza NATO večinoma dolgoročne stabilizacijske misije, pri čemer morajo vojaški in civilni pripadniki tesno sodelovati za izpolnitev mandata v nameri celovite razrešitve problema, kar narekuje zvezi NATO, da je enakovredna preostalim udeležencem kot npr. OZN, EU, OVSE ali NVO, saj bi bila v nasprotnem primeru zgolj v vlogi nekoga, ki zagotavlja vojaške čete (Grizold 2006, 19).

Republika Slovenija je svojo strateško odločitev za polnopravno članstvo v zveze NATO udeležanja vrsto let skozi veliko aktivnosti. V l. 1994 je postala članica NATO-vega Partnerstva za mir, nato pa izvajala aktivno politiko vse do polnopravnega članstva. Dne 23.

3. 2003 je bil izveden referendum o članstvu Republike Slovenije v EU in zvezi NATO, pri čemer je slednje članstvo podprlo 66,08% volivcev, tako da so 26. 3. 2003 predstavniki devetnajstih članic NATA v Bruslju podpisali protokol o pristopu Slovenije (MZZ 2011a). Polnopravno članstvo je Republika Slovenija dosegla z deponiranjem listine o pristopu v zvezo NATO (Severnoatlantska pogodba, 10. člen) pri Vladi ZDA kot depozitarju dne 29. 3. 2004 (MZZ 2011a).

SV je sodelovala v MOM pod okriljem NATA z velikim številom svojih pripadnikov že vse od l. 1997, ko so bili napoteni v MOM SFOR na območje BiH. V l. 2010 je bilo skupno štiristoštiriintrideset vojakov SV prisotnih v NATO-vih MOM širom sveta, od tega devetdeset vojakov v ISAF (International Security Assistance Force) v Afganistanu, pet vojakov v Joint Enterprise v BiH, tristodvaintrideset vojakov v KFOR (Kosovo Forces) na Kosovu, štirje vojaki v Joint Enterprise v Makedoniji in trije vojaki v Joint Enterprise v Srbiji (SV 2011).

3.5.5 Ostale organizacije

Na afriškem kontinentu oz. velikokrat imenovanem tudi črna celina so do prve polovice preteklega stoletja še krepko vihrale zastave evropskih držav, ki so bile tam kot kolonizatorke. Najpogosteje so bile zastopane zastave Francije, Velike Britanije in Portugalske, manj pa zastave Belgije in Nizozemske. Ustanovitev OZN in sprejem Ustanovne listine združenih narodov je postalo nasprotje kolonializmu (Scott 2007, 118), tako da se je čedalje več afriških držav pričelo osamosvajati. Proces dekolonizacije se je na afriških tleh pričel l. 1957 z osamosvojitvijo Gane izpod Velike Britanije ter zaključil z osamosvojitvijo Zimbabva, ravno tako izpod Velike Britanije l. 1980 (Scott 2007, 119). V tem časovnem obdobju se je osamosvojilo še 23 drugih držav. Simbolizira ga tudi govor britanskega premiera Harolda MacMillana v Južni Afriki l. 1960, ko je svojim gostiteljem dejal, da po njihovi celini veje "veter sprememb" (Scott 2007, 120).

Razlogi za pretekle, kakor tudi današnje vojne na vročih afriških tleh so mnogoteri in večplastni. Vendar pri tem nikakor ni možno zaobiti procesa dekolonizacije, saj navkljub izkoriščanju naravnih surovin in poceni delovne sile, so kolonizatorske sile skrbele tudi za stabilnost varnostnih razmer. Z njihovim odhodom je velikokrat zavladal nebrzdan pohlep različnih plemen oz. skupnosti po oblasti, denarju, naravnih surovinah..., pri čemer so se medsebojni spori obračunavali s krvjo. Oblikovanje državnih meja na območju Afrike, ki je

posledica kolonizacijskega greha, ne glede na družbene in naravne posebnosti, je še danes razlog za meddržavne vojne (Jelušič in ostali 2006, 246).

Vzroki afriških vojn so bili velikokrat postavljeni pod drobnogled celotne svetovne javnosti, ravno tako se porajajo tudi vprašanja, kdo bo miril nemirno Afriko. Pri tem se odgovornost za reševanje nastalega stanja prenaša na različne organizacije ali nekdanje države kolonizatorke, postavljajo se tudi pričakovanja, da bo Afrika sama poskrbela zase (Jelušič in ostali 2006, 246). Veliko vlogo pri urejanju razmer v Afriki je nedvomno odigrala OZN s svojimi MOM, pri tem pa svoje ambicije izkazuje tudi EU. Vendar se Afrika želi postaviti na svoje noge in biti čedalje bolj samostojna in neodvisna, tudi pri urejanju neurejenih razmer na področju varnosti in človekovih pravic. Eden pomembnejših korakov je zagotovo ustanovitev Afriške unije 9. 9. 1999, katerega opisujejo kot dogodek velike magnitude v institucionalni evoluciji kontinenta (AU 2011a). Pri pregledu Strateškega plana 2009–2012, ki ga je izdala Komisija AU, kot njen organ z izvršilnimi pooblastili, je razvidno, da je zmanjševanje konfliktov v namenu zagotovitve varnosti in stabilnosti kontinenta še vedno izjemno pomemben dejavnik, saj je naveden na prvem mestu, sledi mu preostalih sedemnajst ciljev (Strategic plan 2009–2012).

Predvsem vzhodnoafriške države članice AU povečujejo svojo stopnjo sodelovanja pri oblikovanju skupnih vojaških enot za morebitno posredovanje na konfliktnih območjih, pri čemer je končni cilj oblikovanje skupnih vojaških kontingentov t.i. afriške vojske (Jelušič in drugi 2009, 246). Oddelek za mir in varnost Komisije AU igra pomembno vlogo pri tem, saj je v svojih aktivnostih usmerjen v uresničitev skupne afriške obrambne in varnostne politike, operacionalizacijo struktur za mir in varnost na kontinentu, podporo pri preventivi, upravljanju in reševanju konfliktov, promocijo programov za strukturno prevencijo konfliktov ter ostalih pomembnih aktivnosti na področju zagotavljanja miru in varnosti (AU 2011b).

Reševanje konfliktov na območju Afrike bo zagotovo ostalo povezano z dostopi do velikih naravnih bogastev v obliki plemenitih kamnov, rudnin še posebej bakra in tudi kvalitetnega lesa. Ne/kontrolirano izkoriščanje in posledično hitro bogatenje posameznikov oz. ozkih skupin nemalokrat vodi v obupan boj za ohranitev svojega položaja, pa četudi zaradi tega izginjajo človeška življenja v deset ali sto tisočih številkah. Obenem je potrebno upoštevati, da je Afrika kot kontinent mnogoterih kriznih žarišč s svojim raznolikim podnebjem, od vročega in suhega puščavskega, do tropsko vlažnega ekvatorialno gozdnega podnebja lahko

pripadniku MOM, nevajenemu takšnih bivalnih pogojev večja ovira kot uspešno izpolnjevanje mandata svoje misije. Pri tem ni moč zaobiti dejstva pomanjkljive infrastrukture, razširjenosti različnih nalezljivih bolezni, ter zapletenosti vzrokov konfliktov. Upoštevajoč omenjene navedbe, sem prepričan, da ima AU s svojimi vojaškimi enotami za preprečevanje konfliktov svetlo prihodnost, še zlasti v primeru delovanja v okviru Ustanovne listine OZN.

3.5.6 Mednarodni odbor Rdečega križa

NVO se po vsem svetu ukvarjajo z univerzalnimi vrednotami, ki segajo preko političnih meja, kulture, veroizpovedi, rase in narodnosti in pri tem uvajajo svetovno kulturo miru (WANGO 2011a). WANGO, kot globalno združenje NVO le to opredeljuje kot nedržavno, neprofitno in prostovoljno organizacijo, zaradi česar se jih je oprijel tudi naziv t. i. tretjega sektorja, saj niso niti vladni niti poslovni sektor (WANGO 2011b). Mnogoterost prisotnih NVO na posameznem kriznem žarišču lahko povzroči podvajanje aktivnosti med njimi, ki izhaja iz prvotnega poslanstva – pomoči prizadetim prebivalcem. Pri tem je potrebno izpostaviti, da predstavniki NVO niso vezani na mandat mednarodne organizacije ki izvaja MOM. Le-to lahko vodi v potencialni konflikt s predstavniki MOM, če ni razvite ustrezne strategije obeh organizacij, temelječe na spoštovanju dela obeh akterjev, MOM in NVO.

Pravila delovanja MOM njene pripadnike lahko tudi geografsko omejujejo glede dostopa na posamezna krizna žarišča, ki so lahko šele v fazi razvoja konflikta, medtem, ko pripadniki NVO sledijo osnovnemu poslanstvu – pomoči prizadetim ljudem. Pri tem pripadniki NVO nemalokrat izpostavljajo lastna življenja za dobrobit prizadetih prebivalcev na območjih, kamor pripadniki MOM ne smejo/morejo potovati.

Medsebojno sodelovanje med NVO in MOM je vsekakor trk dveh različnih kultur na kriznem žarišču, kjer naj bi vsi delovali v skupnem cilju zagotoviti mir in stabilnost.

Identificiranje NVO, ki izvajajo svoje aktivnosti na kriznih žariščih je različno, kakor je različna tudi sestava MOM le-tam. Našteti in vsaj na kratko opisati vse NVO na kriznih žariščih bi bilo zagotovo težko opravilo, ki bi z veliko verjetnostjo vsebovalo opcijo, da bi katera od prisotnih NVO bila nenamenoma navedena.

Vendar obstaja NVO, ki si s svojo žlahtno dolgoletno zgodovino, globalno organiziranostjo, aktivno prisotnostjo na kriznih žariščih in plemenitimi cilji zasluži kratko predstavitev, saj je pomembno vplivala na razvoj kasnejših NVO, kakor tudi na pravila vojskovanja med oboroženimi spopadi širom celega sveta.

Mednarodni odbor Rdečega križa z angleško kratico ICRC je bil ustanovljen l. 1863 v Ženevi, Švica z namenom pomoči ranjenim vojakom v oboroženih spopadih. Naslednje leto je Henry Dunant kot idejni vodja uspel pregovoriti predstavnike vlad, da so podpisale prvo Ženevsko konvencijo, ki obvezuje vojske, da poskrbijo za ranjene vojake, ne glede na njihovo pripadnost in je obenem uvedla enoten simbol rdečega križa na beli podlagi za medicinsko osebje (ICRC 2011a). Nadaljnji razvoj ICRC je skozi različne terenske aktivnosti, dve svetovni vojni, mnogotere državljanske vojne oz. oborožene spopade, naravne nesreče vodil organizacijo v izvajanje aktivnosti za potrebe ljudi pod vplivom vojne, kot so obiskovanje zapornikov, zaščita civilnih oseb, zagotavljanje osnovne zdravstvene oskrbe in po letu 1949 tudi spoštovanje mednarodnega humanitarnega prava (ICRC 2011b). Danes je ICRC nepristranska, nevtralna in neodvisna organizacija, katere ekskluzivni mandat je varovanje življenj in dostojanstva žrtev vojn oz. notranjih nemirov ter jim obenem zagotavljati pomoč (ICRC 2011d).

ICRC je bil v l. 2009 prisoten na območju Afrike s sedemindvajsetimi delegacijami, poddelegacijami pisarnami oz. misijami (v nadaljevanju operacijami, op. avtorja), na območju Azije in Pacifika s štirinajstimi operacijami, na območju Evrope in Amerike sedemindvajsetimi operacijami ter na območju Bližnjega vzhoda in severne Afrike z dvanajstimi operacijami, v katerih je z vodstvom stalnih predstavništev ICRC delovalo v več kot osemdesetih državah po svetu skupaj 12.353 oseb s skupnim proračunom približno 703 mio€ (ICRC 2011c).

Simbol ICRC je izjemno prepoznaven po vsem svetu. Manj znano, vendar pomembno dejstvo je, da je Jean-Henry Dunant, ustanovitelj ICRC, prejel l. 1901 Nobelovo nagrado za mir zaradi svoje strastne predanosti humanitarnim aktivnostim in njen finančni del namenim dobredelnim aktivnostim, čeprav je živel skromno življenje (ICRC 2011e). ICRC kot organizacija je bila v svoji 148 letni zgodovini trikrat odlikovana z Nobelovo nagrado za mir (l. 1917 in l. 1944) zaradi aktivnosti v obeh sv. vojnah in (l. 1963) skupaj z Mednarodno

federacijo združenj Rdečega križa in Rdečega polmeseca ob stoti obletnici gibanja Rdečega križa (ICRC 2011e).

Vojaki SV in slovenski policisti v misijah ICRC, kot nevladni organizaciji ne sodelujejo. Rdeči križ Slovenije trenutno ne pošilja svojih prostovoljnih predstavnikov v MOM po svetu v primeru naravnih nesreč z obrazložitvijo, da je delo na kriznih območjih izredno zahtevno in naporno, za kar so potrebne predhodne priprave in usposabljanja (RKS 2011).

4 EMPIRIČNI DEL

Pred vstopom v neposredni empirični del, je na tem mestu potrebno podati kratek diskurz vzrokov, ki so BiH pripeljali na to mesto v magistrskem delu.

Magistrsko delo ves čas sledi dvema družboslovnima disciplinama, sociologiji glede upravljanja s človeškimi viri in obramboslovju glede MOM. Do sedaj sta bili v magistrskem delu disciplini podrobneje predstavljene posamično v teoretični obliki. V pričujočem poglavju je predstavljena združitev obeh disciplin in aplikativno umeščena v čas in prostor. Vendar pred pristopom k ugotovitvam opravljene raziskave in obrazložitvam ugotovljenih rezultatov še vedno ostaja odprto vprašanje zakaj ravno BiH?

Odgovor je enostaven!

Geografsko gledano je BiH zelo blizu Sloveniji, saj iz Ljubljane do Sarajeva traja let 50 do 55 minut. Popolnoma drugače je pri dojetanju BiH, ko marsikdo svojo bojazen oz. nelagodje že pri sami misli na potovanje v BiH zavije v neracionalne obrazložitve, ki temeljijo na predsodkih ali podatkih, ki že vrsto let niso več aktualni. Izhodišči glede geografske bližine oz. oddaljenosti in preprostosti življenja oz. težavnosti razumevanja zapletenega stanja sem tudi osebno izkusil v dveh letih, ki sem jih preživel v BiH.

V BiH je od marca l. 1992 do decembra 1995 potekala vojna, ki je terjala premnoga življenja, da nastale gospodarske in ostalih oblik škode niti ne omenjam, zaradi česar je moč zagotovo trditi, da je prešla skozi vse faze konflikta oz. kriznega žarišča, predstavljenega v podpoglavju 2.4. Temu pritrjujeta tudi Prebilič in Svete, ko pravita, da je takšno gledanje na BiH pravilno, saj je prešla skozi vse faze vojne, od aktiviranja mednarodnih akterjev do tako imenovane izgradnje miru, primarno povezane z izgradnjo države in njenih institucij (Prebilič in Svete 2008, 37).

Mednarodna skupnost, ki vključuje OZN, NATO, EU, OVSE ter ostale velike sile, kakor tudi nevladne organizacije, je bila v nameri preprečitve še hujših posledic oz. zaključka vojne na ozemlju BiH aktivna, saj je izvajala veliko različnih aktivnosti in tja napotovala različne predstavnike, sile in sredstva.

Državljeni BiH so močno razdeljeni glede etnične in verske pripadnosti, ki jih je v času vojne reševala ali pogubljala, odvisno od razmerja moči v danem trenutku in kraja bojev. V času tik

pred koncem vojne, jeseni l. 1995 pa so bile te raz/delitve tudi ena od osnov za nastanek mirovnega sporazuma.

Naj bo toliko dovolj za kratek uvod oz. napovednik nadaljnjih vsebin.

4.1 BiH skozi čas po prvi svetovni vojni do razpada SFRJ

BiH je nedvomno bila, je in bo najverjetneje tudi ostala stičišče različnih kultur in religij.

Obdobje med obema svetovnima vojnama je poleg krhkega in relativno kratkotrajnega miru prineslo novonastalim državam v jugovzhodni in srednji Evropi, med ostalimi tudi Jugoslaviji, resne probleme, saj so se morale države spopasti ne le z etničnimi razkoli, ampak tudi šibkim gospodarstvom in nemočnimi institucijami (Carruthers 2007, 87). Leta 1918 so bila v enotno državo, Kraljevino Srbov, Hrvatov in Slovencev, združena ozemlja, ki so pripadala povsem različnim svetovom, kar velja tudi za povsem različne tipe družbene organizacije, ki so se oblikovali v različnih kulturno-civilizacijskih sistemih, kar so pokazatelj kasnejših velikih medsebojnih razlik, notranjih protislovij in nesoglasij (Kopač in ostali 2004, 37). Navkljub odsotnosti kakršnekoli omembe BiH v nazivu države ali določitvi uradnega jezika, je Kraljevina SHS zajemala tudi velik del njenega današnjega ozemlja.

V času druge svetovne vojne so na njenem ozemlju potekali srditi boji in preko njenega ozemlja divjalo več ofenziv. Sočasno je na njenem ozemlju nastajala nova država, avnojska Jugoslavija. Skozi nadaljnji razvoj avnojske Jugoslavije je BiH postala ena izmed šestih enakopravnih republik, ki so nekoč sestavljale SFRJ, ustanovljeno l. 1943 v Jajcu. Z oblikovanjem nove države l. 1945 so se oblasti zavedale številnih nesorazmerij in razlik, ki so jih poskušale z različnimi enotnimi mehanizmi uravnavanja zmanjševati, vendar so razlike ostale oziroma se še dodatno povečevale (Kopač in ostali 2004, 37). V svojem nadaljnjem državnem razvoju je bila SFRJ izjema med državami na območju JVE, ki je pod vodstvom maršala Josipa Broza Tita ohranila neodvisnost od Moskve in kasneje odigrala pomembno vlogo v gibanju neuvrščenih (Scott 2007, 124). V primerjavi z ostalimi komunističnimi državami vzhodne in srednje Evrope je bila najbolj etnično raznolika, vendar obenem najbolj pluralna (Cox 2007, 190).

4.2 BiH skozi prizmo mednarodne skupnosti

Konec hladne vojne in medblokovske delitve sveta je napovedoval nov veter na političnih prizoriščih zlasti na območju vzhodnoevropskih držav, pri čemer niti SFRJ ni bila izvzeta. Želja po demokratičnih spremembah se je prepletala z različnimi nacionalističnimi gibanji, ki so svoj vrhunec dosegla l. 1990 s prvimi večstrankarskimi volitvami v Sloveniji, na Hrvaškem in v BiH (Kopač in ostali 2004, 38). Za BiH je dokončen odhod iz SFRJ, od koder sta junija l. 1991 že odšli R Slovenija in R Hrvaška, pomenil izveden referendum 1. 3. 1992. Na referendumu, ki ga je bojkotiral 36 odstotni srbski del volilnega telesa, so bosenski muslimani in Hrvati glasovali za odhod iz SFRJ in ustanovitev nove države (Cox 2007, 190). Čez dva dni, 3. 3. 1992 so razglasili neodvisnost BiH (CIA 2011).

Na ozemlju BiH je sledil oborožen spopad Bošnjakov, Srbov in Hrvatov v obliki boja vsi proti vsem, s celotnim naborom sil in sredstev, ki so bila na razpolago. Pri tem so se razmere in zaveznitva na bojiščih večkrat tudi sproti pre/oblikovale. Spopad je bil najbolj tragični konflikt v Evropi po hladni vojni, ki je povzročil strahotno število žrtev, razseljenih oseb in uničene lastnine (Cox 2007, 190). Ob dogajanju na ozemlju BiH ne gre pozabiti tudi vojne, ki se je vzporedno že dalj časa odvijala tudi na območju sosednje Republike Hrvaške in je vplivala na razvoj oz. potek dogodkov v BiH.

Krvavo dogajanje na območju Republike Hrvaške ni ostalo neopaženo mednarodni skupnosti, saj je VS OZN z resolucijo št. 713 z dne 25. 9. 1991 sprejel odločitev o generalnem in popolnem embargu na vse oblike dostav orožja in vojaške opreme na območju Jugoslavije (UN 2011č). Generalni sekretar OZN je dne 15. 2. 1992 priporočil VS OZN ustanovitev MOM pod imenom UNPROFOR, kar je VS OZN formalno potrdil z resolucijo št. 743 z dne 21. 2. 1992 (UN 2011č) in določil časovni mandat dvanajstih mesecev. V času enega leta, od februarja 1992 do 1993 se je operativni mandat UNPROFOR-ja raztezal na vseh pet bivših republik SFRJ, medtem, ko je imel v Republiki Sloveniji zgolj predstavništvo za zvezo (UN 2011č).

Pripadniki UNPROFOR-ja so odigrali pomembno vlogo v umirjanju vojaških spopadov, preprečevanju oz. blaženju posledic humanitarnih katastrof ter varovanju drugih, tudi nevladnih organizacij, pri izvajanju njihovih aktivnosti na območju BiH. VS OZN je v času skoraj štiriletne vojne na območju BiH sprejel večje število resolucij, ki so v svoji vsebini

spreminjale oz. urejale delovanje UNPROFOR-ja in posledično vplivale na stanje v BiH, skladno z razvojem dogodkom na njenem ozemlju.

UNPROFOR, kot največja MOM, kadarkoli vodena s strani OZN, je imela dne 30. 11. 1994 skupno 43.595 pripadnikov, kar vključuje vojake, civilne policiste, osebje za stike z javnostjo in administrativno komponento s skupnim sedežem v Zagrebu, Republika Hrvaška (UN 2011č). Podrobnejši razrez kadrovske strukture je razviden iz preglednice (glej preglednico 4.1, op. avtorja).

Preglednica 4.1: Kadrovska struktura MOM UNPROROF dne 30. 11. 1994

Struktura pripadnikov	Število pripadnikov
Vojaško osebje	38.130
Vojaški opazovalci OZN	680
Civilni policisti	727
Civilni mednarodni uslužbenci	1.870
Skupno tujci	41.407
Lokalno osebje	2.188
SKUPNO VSI	43.595

Vir: UN(2011č)

Napori mednarodne skupnosti za zagotovitev miru na območju delovanja UNPROFOR-ja navkljub sprejetim resolucijam OZN in prisotnosti MOM niso dosegli hitre prekinitve sovražnosti. Poletje 1995 je bilo prelomno. Julijski genocid v Srebrenici in avgustovski topniški napad na tržnico v Sarajevu, sta sprožila NATO-vo zračno operacijo Deliberate Force (Načrtna sila v prevodu, op. avtorja), (Grizold 2006, 17).

Omenjena vojaška operacija je bila odločilna za končno vzpostavitev miru na območju BiH in pričetka mirovnih pogajanj sprtih strani, ki so potekala v Daytonu, Ohio, ZDA (Hendrickson 2005, 3). Obenem je bila operacija Načrta sila pomembna tudi za obnovitev kredibilnosti

NATA in širše mednarodne skupnosti, saj je NATO dokazal, da je sposoben izvesti multinacionalno vojaško kampanjo in uporabiti silo za doseg ciljev, ki niso zajeti v 5. členu pogodbe kot zagotavljanje kolektivne obrambe (Hendrickson 2005, 4).

Daytonski mirovni sporazum je bil sprejet in podpisan dne 14. 12. 1995 v Parizu, Francija, ter je v močno razdejano državo od skoraj štiriletne vojne je prinesel težko pričakovani mir in negotovo prihodnost.

Takoj naslednji dan po pariški ratifikaciji Daytonskega mirovnega sporazuma je VS OZN sprejel Resolucijo št. 1031 (UN Security Council 2011a) s katero je prekinil delovanje MOM UNPROFOR, ustanovil novo MOM imenovano multinacionalna implementacijska sila (multinational implementation force – IFOR, v angl. originalu, op. avtorja) in vključil tudi OVSE v cilju, da pripravijo in izvedejo program volitev v BiH. NATO je uporabil svoje enote za vzdrževanje miru, sestavljene iz 60.000 vojakov ter se tako prvič vključil v MOM za dobo enega leta, nakar jim je bil mandat ponovno podaljšan in naziv spremenjen v SFOR vse do leta 2004, ko je operacijo od OZN prevzela EU in tudi zmanjšala obseg vojakov na 7.000 pripadnikov (Hendrickson 2005, 4, Jelušič in ostali 2006, 236). VS OZN je dne 21. 12. 1995 sprejel Resolucijo št. 1035 (UN Security Council 2011b) s katero je ustanovil civilno komponento MOM, saj sta bili na območju BiH vzpostavljeni civilna policija OZN pod imenom International Police Task Force (IPTF, v angl. originalu, op. avtorja) in civilna uprava OZN (United Nations civilian office, v angl. originalu, op. avtorja), ki sta bili združeni pod imenom United Nations Mission in Bosnia and Herzegovina (UN 2011a).

Ob močni prisotnosti pripadnikov OZN v času dveh let po zaključku oboroženih spopadov, je potrebno omeniti, da (UNHCR 2009, v Kopač 2009, 30–32):

- je bila stopnja brezposelnosti na ozemlju BiH okoli 70%, saj se je demobiliziralo skoraj pol milijona nekdanjih borcev, ki so iskali civilno zaposlitev;
- so bila mesta prenaseljena z ljudmi iz ruralnih območij, ki so čakali na deminiranje svojih polj in
- je delovalo več kot 240 različnih NVO.

Spomladi 1. 2002 so prizadevanja EU, namenjene predstavitvi in krepitvi njene zunanje politične vloge tudi na področju zagotavljanja mednarodnega miru obrodila sadove. VS OZN je namreč dne 5. 3. 2002 sprejel Resolucijo št. 1396 (UN Security Council 2011c) s katero je s

svojim značilnim diplomatsko uglajenim izrazoslovjem pozdravil ponudbo EU, da z dnem 1. 1. 2003 nadaljuje delo UNMIBH MOM pod vodstvom EU imenovana EUPM. Na podlagi pozitivnega odziva VS OZN je EU s Council Joint Action (2002) sprejela formalno pravno dokončno odločitev in objavila, da bo prevzela odgovornost za nadaljnji razvoj BiH na varnostnem področju. S tem je nastala prva operacija EU s področja evropske varnostne in obrambne politike, v kateri od vsega začetka sodelujejo tudi štirje predstavniki slovenske policije, ki opravljajo naloge s celotnega področja vladavine prava (Jelušič in ostali 2006, 239). EUPM je formalno-pravno prevzela mandat z dnem 1. 1. 2003 od UNMIBH ter deluje še danes. Splošni cilji EUPM, izhajajoč iz drugega člena zgoraj navedenega ustanovnega akta EUPM, so vzpostavitev vzdržljivega policijskega sistema BiH v skladu z najboljšimi Evropskimi in mednarodnimi praksami v nameri dviga obstoječih standardov policije v BiH. Za doseg te ciljev ima EUPM potrebna pooblastila za spremljanje, mentorstvo in nadzor (prav tam, op. avtorja).

Pri sprejemu mandata od OZN in seveda s tem tudi odgovornosti za nadaljnjo usodo BiH in njenih prebivalcev, je EU to pomenilo tudi vzpostavitev nove MOM. EUPM je po eni strani nadaljevala delo IPTF, kakor ga tudi nadgradila (Grošelj 2007, 151) ter vzpostavila drugačno organizacijsko ter kadrovske strukturo in zunanjo podobo napram UNMIBH, tako da je nemogoče govoriti zgolj o kozmetičnih popravkih prejšnje MOM. Pri tem je potrebno izpostaviti še, da pripadniki EUPM niso imeli izvršnih pooblastil, kot npr. njihovi predhodniki v IPTF. Po Grošlju (2007, 151) je EUPM t.i. neizvršilna operacija, kar pomeni, da mednarodni policisti delujejo kot svetovalci in nadzorniki delovanja lokalnih policij, medtem ko neposrednega policijskega dela na terenu ne izvajajo.

V času od svojega nastanka se je EUPM kontinuirano prilagajala, pri čemer je bila reorganizirana struktura, da bi bila skladna z novim mandatom, kakor tudi spremenljivo situacijo, pri čemer je bila ravno fleksibilnost pomembna naučena lekcija (Coppola 2008, 72).

4.3 Ugotovitve raziskave

Pred bližnjo predstavitvijo izvedbe same raziskave in ugotovitev, ki izhajajo iz nje, moram navesti dejstvo, katerega v procesu nastajanja magistrskega dela, vključno z raziskavo nisem predvideval. Ob opisanem širokem izboru definicij mirovni operacij (glej podpoglavje 2.4, op. avtorja), je na tem mestu potrebno izpostaviti, da se izraz mednarodne operacije in misije

v angleškem prevodu glasi international operations and missions, oz. v kratici IOM. Pri tem zagotovo lahko v mednarodnem okolju zelo hitro pride do zamenjave z International Organization for Migration. V izogib nesporazumom glede uporabe kratice sem vse respondente (neposredno v ustni obliki oz. posredno v pisni obrazložitvi, poslani preko e-sporočila, op. avtorja) v raziskavi seznanil s pomenom kratice MOM oz. IOM (v angleškem prevodu, op. avtorja), uporabljene v magistrskem delu.

Pred podrobnejšo predstavitevijo rezultatov strukturiranih intervjujev z osebami, ki so izpolnjevale predhodno načrtovane kriterije (glej podpoglavje 2.3, op. avtorja) in tudi sodelovale v intervjujih podajam povzet pregled njihovih značilnosti v spodnji preglednici.

Preglednica 4.2: Pregled značilnosti respondentov

	Oseba A	Oseba B	Oseba C	Oseba Č	Oseba D
Spol osebe	moški	moški	moški	moški	moški
Starost osebe	42	57	47	38	39
Državljanstvo osebe	EU	EU	EU	EU	BiH
Število let delovnih izkušenj	23	36	27	20	12
Oblika zaposlitve v EUPM	seconded	seconded	seconded	seconded	contracted
Število let dela v EUPM	1,5	1	1,2	4	7
Nivo delovanja v EUPM	operativni	strateški	operativni	operativni	operativni
Vloga v kolektivu EUPM ¹³	član	vodja (nad 15 oseb)	član	vodja (do 15 oseb)	Član

Vir: lastno delo

¹³ če vodja, število podrejenih oseb;

Pred neposrednim vstopom v osrednji raziskovalni del magistrskega dela je vsekakor potrebno pojasniti tudi izvedbene značilnosti opravljenih intervjujev. V prizadevanju čim bolj se približati neokrnjenosti znanstvene objektivnosti moram navesti, da intervjujev z vsemi predvidenimi osebami, ki so izpolnjevale pogoje za vključitev v raziskavo nisem mogel opraviti neposredno. Predvidevanje dejavnika glede njihove geografske razpršenosti in medsebojne oddaljenosti (glej stran 14, op. avtorja), se je izkazalo kot pravilno.

Z dvema osebama¹⁴ sem izvedel neposredni intervju. Osebi A in B sem predhodno osebno zaprosil za sodelovanje v raziskavi ter ju seznanil:

- s predvidenim časom, potrebnim za intervju (načrtoval sem približno 45 min do 1 uro, op. avtorja) in
- okvirno temo intervjuja.

Glede izbire lokacije in časa za izvedbo neposrednega intervjuja sem se prilagodil obema osebama. V času izvajanja intervjuja nisem beležil vplivov zunanega okolja, ki bi destruktivno vplivali na izvedbo intervjuja (npr. prisotnost oz. sprehajanje drugih oseb skozi prostor, neprijetne bivalne razmere...). Neposredno pred pričetkom intervjuja sem vsaki osebi kratko obrazložil vsebino magistrskega dela ter zagotovila za ohranjanje zakritosti njegove identitete. Vsaka oseba je imela pred seboj vprašalnik¹⁵, njene odgovore sem sproti zapisoval po nareku v prenosni računalnik.

S preostalimi tremi osebami sem intervju opravil v posredni obliki. Pri tej izvedbeni obliki sem vsem osebам poslal vprašalnik v elektronski obliki. Vprašalniku sem pripel kratko obrazložitev, kjer so bile predstavljene identične vsebine kot osebama, s katerima sem intervju opravil neposredno osebno. Vse tri osebe sem zaprosil, da odgovorijo na vprašalnik. Pri tem jih zaprosil za odgovore v okvirnem roku 14 dni, po prejemu vprašalnika. Dve osebi sta izpolnjen vprašalnik vrnila v zaprošenem roku, ena oseba pa z dvodnevno zamudo.

Vsekakor je prednost neposredne izvedbe intervjuja neprestano spremljanje odzivov in neverbalne komunikacije respondenta, vendar obenem obstaja tudi praktična nevarnost. Neposredna bližina raziskovalca z intervjuvane osebo lahko pri prvemu vzpodbudi sočutje in

¹⁴ vsako osebo ločeno;

¹⁵ v slovenskem ali angleškem jeziku;

dojemljivost za človeška čustva in odgovornosti (Easterby in ostali 2005, 102), kar pa lahko vodi v izkrivljanje pridobljenih podatkov.

Preglednica 4.3: Pregled izvedbenih značilnosti opravljenih intervjujev

	Oseba A	Oseba B	Oseba C	Oseba Č	Oseba D
Trajanje intervjuja ¹⁶	75	50	210	50	40
Oblika intervjuja	neposredno	neposredno	posredno	posredno	posredno

Vir: lastno delo

Zanimiv podatek, povezan s porabljenim časom za izvedbo posameznega intervjuja je, da pravzaprav izvedbena oblika le-tega ni pomembno vplivala na njegovo trajanje. Glede porabljenega časa namreč bistveno izstopa zgolj oseba C z 210 porabljenimi minutami, medtem, ko so porabljeni časi ostalih oseb zelo podobni.

Vsi pridobljeni odgovori respondentov so zavzetemu bralcu na razpolago v originalni oz. izvorni obliki v prilogi Č, kjer so vsebinsko združeni po principu, da so odgovori vseh oseb na konkretno vprašanje zbrani skupaj. Medtem so v nadaljevanju za raziskovalne potrebe magistrskega dela predstavljeni vsi odgovori v simbolno ovrednoteni obliki, skladno z obrazložitvijo simbolov v legendi (glej preglednico 5.4, op. avtorja) in tudi vsebinsko povzeti obliki.

Simbolno ovrednoteni odgovori intervjuvancev olajšajo raziskovalno delo, saj posredno prihranijo čas, medtem ko vsebinsko povzeti odgovori predstavljajo skupno izhodišče za sprotno spremljanje relevantnosti predhodno predstavljenih teoretičnih izhodišč. Izpostaviti moram, da se zavedam zadržanosti kritičnega bralca do ugotovitev, ki temeljijo na domnevno "subjektivnih" mnenjih (Easterby in ostali 2005, 62, narekovaji postavljeni že v originalu, subjektivna mnenja se nanašajo na avtorja študije, op. avtorja), vendar ob upoštevanju dejstev, da (Easterby in ostali 2005, 63–66):

¹⁶ izpisano v minutah;

- gre za majhno število opravljenih intervjujev;
- lokalno znanje (omejeno na eno MOM, op. avtorja);
- neposrednih osebnih stikov pri intervjujih (raziskovalca z intervjuvanci, op. avtorja) in
- izvedbo raziskave v eni sami organizaciji

želim izpostaviti še dejstvo, da so bili intervjuvanci pripravljani deliti informacije z drugimi zaradi medsebojnega zaupanja (Easterby in ostali 2005, 66). Ob upoštevanju zgornjih elementov se zavedam, da ni moč na podlagi analize intervjujev petih oseb izdelati posplošene trditve, ki bi veljale v vseh MOM širom celotne Zemlje. Vendar po principu upoštevanja obratnega zaporedja razmišljanja, je možno iz njihovih združenih in analiziranih odgovorov pridobiti verodostojne trditve, ki veljajo za EUPM v BiH.

Preglednica 4.4: Legenda simbolov vrednotenja odgovorov opravljenih intervjujev

Podoba simbola	/	O	⊖	•
Vsebina simbola	oseba ni odgovorila na vprašanje	odgovor ni pomemben	odgovor niti ni pomemben, niti ni nepomemben	odgovor je pomemben

Vir: lastno delo

Predstavitev odgovorov v simbolno ovrednoteni obliki sledi sestavljenemu vprašalniku, saj so najprej predstavljeni odgovori na splošna vprašanja glede udeležbe v MOM (glej preglednico 4.5, op. avtorja), nakar sledijo odgovori na vprašanja glede EUPM (glej preglednico 4.6, op. avtorja). Pri tem je potrebno pojasniti še dejstvo, da so glede na prostorsko omejenost v obeh preglednicah posamezna vprašanja smiselno povzeta in skrajšana.

Obenem je na tem mestu potrebno izpostaviti še dodaten razlog, ki narekuje uporabo simbolov v preglednicah. Posamezni odgovori respondentov so tako obsežni, da jih je nemogoče ustrezno povzeti oz. skrajšati in umestiti v preglednico. Uporaba simbolov v

preglednicah je prvenstveno namenjena hitrejšemu vizualnemu zaznavanju odgovorov, glede na njihovo vsebinsko relevantnost.

Preglednica 4.5: Simbolno ovrednoteni odgovori na vprašanja glede MOM

	Oseba A	Oseba B	Oseba C	Oseba Č	Oseba D
Ali je multikulturna skupina ljudi lahko učinkovita?	•	•	•	⊖	⊖
Prednosti takšne skupine.	•	•	•	•	⊖
Slabosti takšne skupine.	•	•	•	⊖	•
Ali je lahko/težko oblikovati takšno skupino?	•	•	•	⊖	⊖
Glavni dejavniki, ki so pozitivno vplivali na sestavo ali delovanje skupine?	•	•	○	•	○
Glavni dejavniki, ki so negativno vplivali na sestavo ali delovanje skupine?	⊖	•	•	•	⊖
Subjektivni zadržki za nesodelovanja držav v MOM?	•	○	•	•	•
Objektivni zadržki za nesodelovanja držav v MOM?	•	•	•	•	•

Vir: lastno delo

Odgovori respondentov, ki se nanašajo na vprašanja oz. hipoteze, postavljene v uvodnem delu magistrskega dela (glej podpoglavje 2.2, op. avtorja), so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju (glej podpoglavje 6.1, op. avtorja).

Odgovore respondentov glede prednosti in slabosti multikulturne skupine ljudi je možno komentirati v smislu, da so prednosti lahko obenem tudi slabosti, kar je mogoče posredno razbrati tudi iz posameznih odgovorov. Glavne prednosti multikulturne skupine ljudi so npr. iskanje skupnega pristopa in absorpcija predsodkov (oseba A), ambicioznost pripadnikov v želji po spreminjanju sistemov in vrednot (oseba B), oblikovanje rešitev iz različnih izhodišč

(oseba C) in raznolikost omogoča širok nabor izkušenj (oseba Č). Glavne slabosti multikulturne skupine ljudi so občasno težko razumevanje problemov drugih članov skupine (oseba A), kratko časovno obdobje medsebojnega delovanja (oseba B), preveč različnih mnenj in različen nivo znanja angleškega jezika (oseba Č) in člani posameznih držav imajo celo večje probleme kot država, kjer poteka misija (oseba D). Zlasti zanimivi sta na tem mestu pozitivni stališči osebe C (oblikovanje rešitev iz različnih izhodišč) in Č (raznolikost omogoča širok nabor izkušenj), medtem ko oseba Č kot slabost izpostavi ravno preveč različnih mnenj.

V naslednjem sklopu dveh vprašanj, ki se nanašata na dejavnike, ki so pozitivno oz. negativno vplivali na sestavo ali delovanje skupine so zelo zanimivi naslednji odgovori. Pri pozitivnih dejavnikih je bil izpostavljen izkušen kadrovik in natančen selekcijski postopek (oseba A), pravilen izbor kandidatov v domači državi in ustrezno znanje za zasedbo načrtovanih delovnih mest (oseba B) in spoštovanje različnosti, skrbna izbira kandidatov ter posamezniku dodeljena naloga mora ustrezati njegovim sposobnostim (oseba Č). Glavni negativni dejavniki so zasedba odgovornega delovnega mesta v misiji, brez predhodne kvalitetne seznanitve z obveznostmi (oseba B), pošiljanje višje rangiranih predstavnikov (oseba C), nesposobnost prejemanja mnenj drugih in odsotnost fleksibilnosti (oseba Č). Pozornemu bralcu zagotovo ni ušel detajl, da so respondenti namenili velik pomen pravilni izbiri kandidatov za delo v MOM, kar mora izvesti za to usposobljen team strokovnjakov, tako v državi napotiteljici, kakor tudi v MOM.

Preglednica 4.6: Simbolno ovrednoteni odgovori na vprašanja glede EUPM

	Oseba A	Oseba B	Oseba C	Oseba Č	Oseba D
Ali je krizno žarišče dejavnik vplivanja na organizacijsko strukturo in učinkovitost EUPM?	•	⊖	○	○	•
Pozitivni zunanji dejavniki vplivanja na organizacijsko strukturo.	•	•	•	⊖	⊖
Negativni/zaviralni zunanji dejavniki vplivanja na organizacijsko strukturo.	•	•	⊖	•	○
Pozitivni zunanji dejavniki vplivanja na organizacijsko učinkovitost.	•	○	•	⊖	•
Negativni/zaviralni zunanji dejavniki vplivanja na organizacijsko učinkovitost.	•	•	⊖	•	○
Ne/učinkovitost zaznavanja vplivov zunanjega okolja in odzivanja nanje?	⊖	•	⊖	○	○
Kateri vplivi zunanjega okolja so bili upoštevani pri odzivih EUPM?	⊖	•	⊖	/	⊖
Kateri vplivi zunanjega okolja so bili neupoštevani pri odzivih EUPM?	•	•	⊖	/	•
Kako je vaš vodja vplival na delo skupine, kjer ste opravljali naloge v EUPM?	⊖	⊖	•	•	•
Kateri vplivi vodje so bili najpomembnejši za skupino?	•	•	•	•	•

Vir: lastno delo

Na vprašanje, ali je območje BiH kot krizno žarišče vplivalo na notranjo organizacijsko strukturo in učinkovitost EUPM so sicer vsi respondenti odgovorili pritrdilno, vendar sta le dva podala tudi konkretnije izoblikovani pojasnili. Pri tem je bilo izpostavljeno, da se je

stanje v BiH neprestano spreminjalo, kar je vodilo v stalne re-organizacije organizacijske strukture v skladu z razvojem (oseba A), oziroma da mora biti organizacijska struktura izoblikovana tako, da se lahko ukvarja s kriznim žariščem (oseba D).

Kompozicija naslednjih dveh povezanih vprašanj se nanaša na vplive zunanjih dejavnikov, ki so pozitivno ali negativno/zaviralno vplivali na organizacijsko strukturo EUPM. Pri tem je potrebno kot pozitivne dejavnike izpostaviti napredek v programih, ki so bili izvedeni in sodelovanje z lokalnimi partnerji (oseba A), ter da je EUPM delno prevzela organizacijsko strukturo predhodne misije UN, prednost EUPM je tudi število sodelujočih držav in njihov geografski položaj kot del Evrope, kar vodi v manjše kulturne razlike (oseba C). Izjemno zanimiv je odgovor, da bi težko našel zunanje dejavnike, ki so pozitivno vplivali na organizacijsko strukturo EUPM (oseba B), še zlasti ob upoštevanju, da je navedena oseba zasedala delovno mesto na strateškem nivoju v EUPM. Vzrok takšnemu občutku verjetno leži v dostopnosti širšega pregleda nad celotnim dogajanjem v BiH oz. EUPM, kjer najbrž ni bilo možno zaznati drobnih manjših uspehov. Zunanji vzroki, ki so negativno vplivali na organizacijsko strukturo EUPM so bili, da nekateri lokalni partnerji niso želeli sodelovati z EUPM, odvisno od posamezne regije (oseba A), politična organiziranost, verska raznolikost in nacionalna mnogovrstnost zaradi eksperimenta EU, ki je z EUPM prvič delovala na območju kriznega žarišča (oseba B) in kulturna trenja med etničnimi skupinami (oseba Č). V tem kontekstu je potrebno izpostaviti, da so pripadniki EUPM občasno težko sodelovali z lokalnimi partnerji v določenih regijah, kar je možno razbrati iz zgornjih odgovorov oseb A, B in Č.

Strnitev zunanjih dejavnikov, ki so pozitivno ali negativno/zaviralno vplivali za organizacijsko učinkovitost EUPM predstavlja svojevrsten diapazon različnih pogledov, ki jih je težko enostavno združiti, zato bodo podrobneje predstavljeni. Zunanji dejavniki, ki so pozitivno vplivali na organizacijsko učinkovitost EUPM so zagotovo varnostna situacija (oseba A), sodelovanje držav EU, kar omogoča v določeni meri enotno usmeritev, ki je delovala v BiH oz. z drugimi besedami zahodna misija v zahodni državi (oseba C) in dejanska potreba skupnosti BiH po pozitivnih spremembah v nameri, da privzamejo najboljše standarde EU, ne zgolj povezane s policijo, temveč na splošno (oseba D). Zagotovo je ustrezna varnostna situacija eden od osnovnih predpogojev za uspešno delo v vsaki skupnosti, ne zgolj na kriznem žarišču oz. v konkretnem primeru na območju BiH, kot pravi oseba A. S tem sovпада tudi razmišljanje osebe D (državljanih BiH, op. avtorja), da je BiH potrebovala

pozitivne spremembe. Glavni negativni oz. zaviralni dejavniki, ki so vplivali na organizacijsko učinkovitost EUPM so veliko število policijskih organizacij, kot npr. državni nivo, kantonalni nivo, District Brčko in Republika Srbska, zato je bilo težko najti ustreznega lokalnega sogovornika za različne projekte (oseba A), medtem ko je vsaka od političnih entitet na območju BiH skrbela zgolj za zagotavljanje lastnih interesov, kar enako velja tudi za verske skupnosti, tako da je bilo uvajanje sprememb, ki jih je uveljavljala EUPM v praksi praviloma negativno razlagano in sprejeto s strani lokalnih sogovornikov (oseba B) in nerealistični politični načrti glede pričakovanega političnega razvoja (oseba Č). Vsi trije predstavljeni odgovori so medsebojno skoraj istovetni, saj so identificirali eno izvornih težav – politično, in upravno razdeljenost območja BiH, pri čemer oseba B doda še element verskih skupnosti.

Glede (ne)učinkovitosti zaznavanja vplivov zunanjega okolja in ustreznega odzivanja nanje s strani EUPM, so respondenti podali vsebinsko zelo različne in praviloma nerelevantne odgovore. V tem kontekstu je dopustno trditi, da so respondenti v svojih odgovorih sledili lastni percepciji zaznavanja zunanjih vplivov, ki so vplivali na odzive EUPM. Izpostaviti je potrebno mnenje, da se EUPM zaradi togosti in velike "zbirokratiziranosti" (narekovaji postavljeni v originalu s strani respondenta, op. avtorja) ni zmoгла hitro in učinkovito odzivati na spremembe v okolju. V določeni meri je moč pritrđiti temu stališču, vendar ob upoštevanju dejstva, da morajo biti delovni procesi in postopki standardizirani, saj so se v preteklosti že pojavljali, moč odločanja in odgovornost javnosti pa centralizirana na višjih (strateških) nivojih, (več glej v poglavju 3, op. avtorja), postopkov ni možno izvesti drugače.

Združevanje vplivov zunanjega okolja, ki ni/so bili upoštevani pri odzivih EUPM nanje je razumen pristop, ki omogoči lažjo primerjavo le-teh. V tem okviru je zanimivo stališče, da je bil kot vpliv zunanjega okolja pri odzivih EUPM izpostavljeno stališče, da se je misija EUPM preveč podrejala trenutni politični situaciji v BiH (oseba B). Podrobnejših pojasnil v razjasnitvi teh vplivov, ali se nanašajo na politično situacijo v BiH ali v EU, žal nisem uspel pridobiti.

Glede neupoštevanih oz. spregledanih vplivov zunanjega okolja s strani EUPM, sta dva respondenta podala medsebojno dokaj skladna odgovora. Stališču, da se ne spominja česarkoli, kar EUPM ne bi upoštevala pri svojih odzivih (oseba A) nasprotujeta mnenji, da EUPM ni upoštevala slabih prihodkov policistov v lokalni skupnosti, kar je vodilo v njihovo

koruptivnost (oseba B), čemur pritrjuje tudi izjava o masovni korupciji, ki jo je EUPM spregledala in vpeljala stanje, ko ni naredila ničesar pomembnega za spremembo (oseba D).

Vpliv vodje na delo skupine kot celote in njeni/njegovi najpomembnejši vplivi pri oblikovanju, ohranjanju in vzdrževanju skupine predstavljata zadnji sestavljen sklop odgovorov respondentov. Glede njenih/njegovih vplivov so respondenti izjavili, da je dal jasne usmeritve skupini in vsakemu pripadniku ustrezno odgovornost, pri čemer je bil vsak član upoštevan kot odgovoren (oseba C). Obenem je imel vodja dober nadzor nad celotnim dogajanjem, tako operativnimi kot osebnimi zadevami, pomembna sporočila je posredoval pravočasno, tako da so podrejeni poznali svoje vloge in odgovornosti ter bil je vedno dosegljiv in pripravljen pomagati (oseba Č). Vodja je ustvaril dobro sodelovanje med pripadniki skupine in lokalnimi sogovorniki, tako da so bile vse zadeve rešene čim hitreje in na najboljši možen način (oseba D).

Najpomembnejši vplivi vodje pri oblikovanju, ohranjanju in vzdrževanju skupine so bili, da sta bila naravni vodji z naravnim spoštovanjem do pripadnikov skupine (avtoriteta izvira iz osebnosti; oklepaj postavljen v originalu s strani respondenta, op. avtorja), oba sta bila sposobna socialnega čustvovanja (oseba A). Vodja je z nami delil potrebne informacije, prisluhnil kritikam njegovega dela, ki so morale biti argumentirane in bil vesel samoiniciativnih prispevkov za izboljšanje dela, k čemur nas je neprestano vzpodbujal (oseba B). Vsakega člana skupine je obravnaval enakopravno kot profesionalca in polnopravnega člana skupine, ravno tako se je tudi družil s pripadniki skupine (oseba C). Bil je podpirajoč in vodeč (oseba Č) in vedno je poznal sposobnosti vsakega člana skupine, nakar je dal "proste roke" (oklepaj postavljen v originalu s strani respondenta, op. avtorja) za izvršitev naloge.

Navkljub dejstvu, da je vsak respondent zaznaval vlogo svojega vodje vsaj malce drugače (pet respondentov je opisovalo pet vodij, op. avtorja), je pomembna postavka izražena skoraj enoznačno – vodja ima veliko vlogo pri delovanju multikulturnega teama. Odgovori respondentov namreč pritrjujejo predstavljenim teoretičnim izhodiščem, da vodja oblikuje, ohranja, vzdržuje in usmerja skupino s svojim obnašanjem, kot najpomembnejšim mehanizmom učenja in oblikovanja le-te (Mesner Andolšek 1995a, 84–91).

5 ANALIZA IN UGOTOVITVE

*Mi, ljudstva združenih narodov, ki smo odločeni,
da obvarujemo bodoče rodove pred strahotami vojne.*

Uvod preambule Ustanovne listine OZN

Na tem mestu se ne nameravam več toliko posvetiti v opise drugih teoretikov, niti ponovno podrobno poročati o vseh pridobljenih podatkih raziskave. Le-to želim preseči z lastnim kritičnim razmišljanjem (Easterby in ostali 2005, 188), obenem pa vključiti tudi elemente analize in sinteze (Easterby in ostali 2005, 189), ki podkrepijo lastna razmišljanja in stališča intervjuvancev.

V današnjem času, ko so sredstva javnega obveščanja praviloma vseprisotna, pri tem niso izključena tudi krizna žarišča, kjer potekajo MOM. Njihova vloga je pomembna, saj ponesejo v globalni svet zgodbe trpečih ljudi, razdejanih mest, storjenih zločinov... S tem zagotovo pripomorejo v prvih fazah razvoja kriznega oz. konfliktnega žarišča, v nadaljevanju pa lahko mediji preidejo iz vloge prenašalca sporočil v vlogo oblikovalca javnega mnenja. S tem se oblikuje CNN dejavnik (Nemanič 2006, 225), saj pridobijo odločilno vlogo pri oblikovanju zunanje politike vlad, ki sodelujejo s svojimi pripadniki v MOM. Takšna velikanska moč mora biti uporabljena pravilno, v primeru njene zlorabe, pričnejo nastajati različne resnice, ki zagotovo vsaj posredno vplivajo na dogajanje na kriznem žarišču.

5.1 Preverjanje hipotez

V magistrskem delu so bile skozi njegovo celotno vsebino predstavljane različne oblike znanj v nameri, da se prvotno postavljeni hipotezi in obe izvedeni hipotezi potrdita oz. zavrneta ali vsaj čim bolj približa le-temu.

Združitev predstavljenih informacij, slonečih na njihovi triangulaciji, izhaja iz:

- pridobljenih teoretičnih znanj s področij upravljanja s človeškimi viri in obramboslovja;
- izkušenj respondentov v opravljeni raziskavi (glej podpoglavje 4.3, op. avtorja) in

- lastnih izkušenj, pridobljenih v času službovanja v EUPM,

je dopustno pritrditi hipotezama, da:

1. je dober multikulturalni team navkljub svoji pestrosti v sestavi in različnim mandatom oz. pooblastilom, učinkovita oblika upravljanja lokalne skupnosti na kriznem žarišču in
2. je dober multikulturalni team težko oblikovati oz. sestaviti.

Osvetlitev razlogov za pritrditev obema hipotezama leži tudi v povzetih odgovorih respondentov, ki so predstavljeni v spodnji preglednici.

Preglednica 5.1: Vsebinsko povzeti odgovori na hipotezi

	Oseba A	Oseba B	Oseba C	Oseba Č	Oseba D
Ali je multikulturalna skupina ljudi lahko učinkovita?	Da, je uporabna in učinkovita, ponudi možnost izbire najboljših praks.	Zagotovo je učinkovita oblika, k temu prispevajo različne izkušnje, pristopi in kulturne vrednote.	Je lahko učinkovita. Veliko različnih mnenj in rešitev je na razpolago, ki morajo biti združeni.	Da, vloge in mandati MOM so zelo kompleksni. Skozi stabilizac. efekt se lahko upravlja lokalna skupnost.	Ni enostavno odgovoriti zgolj z da ali ne.
Ali je lahko/težko oblikovati takšno skupino?	Ni težko. Veliko vlogo imajo HR uradniki.	Je težko. Pridejo različni profili pripadnikov. Če pridejo ustrezni strokovnjaki je enostavno.	Je težko. Pomemben je časovni pritisk.	Zagotovo težko.	Seveda ni enostavno.

Vir: lastno delo

Pri prvi hipotezi je potrebno navesti, da so prednosti mednarodne oz. multikulturne skupine lahko obenem tudi njene slabosti. V takšni skupini je namreč vedno na razpolago več različnih pogledov, stališč in pričakovanj glede na konkretno situacijo, kar je nedvomno prednost napram monokulturni skupini ljudi. Ob neustreznem upravljanju multikulturne skupine s tako širokim naborom rešitev za posamično situacijo na kriznem žarišču, pa se prednosti hipoma lahko spreobrnejo v njene pomanjkljivosti. V procesu upravljanja multikulturne skupine ljudi na kriznem žarišču, ne glede na strateški, operativni ali taktični nivo vodenja (glej preglednico 3.1, op. avtorja), je vloga vodje izjemno pomembna.

V procesu proučevanja druge hipoteze je potrebno izpostaviti odgovor osebe A na to vprašanje. Trdi namreč, v nasprotju z avtorjem magistrskega dela in ostalimi intervjuvanci, da to ni težko, saj:

- imajo kadroviki vse znanje glede našega ozadja (mišljeno na tuje pripadnike MOM, op. avtorja);
- vsi imamo profesionalne izkušnje iz preteklosti, kar je ena od zahtev za prijavo za delo v MOM (mišljeno na tuje pripadnike MOM, op. avtorja) in
- lokalne pripadnike (domači pripadniki, mišljeno v duhu magistrskega dela, op. avtorja), ki so morali uspešno opraviti teste, preden so jih kadroviki zaposlili.

Tem trditvam delno pritrjuje tudi oseba B v drugem delu svojega odgovora, ko trdi, da je to enostavno v primeru, ko so v misijo napoteni ustrezni strokovnjaki.

Obema izvedenima hipotezama, ki se nanašata na sestavo multikulturnega teama in izvirata iz:

1. subjektivnih zadržkov¹⁷ sodelujočih držav v MOM na kriznem žarišču in
2. objektivnih razlogov sodelujočih držav v mirovni misiji na kriznem žarišču,

ni možno pritrčiti brez zadržkov, vendar ju ravno tako ni mogoče niti ovreči brez tehtnih pomislekov.

¹⁷ npr. politično podpiranje določene vpletene strani v konflikt na kriznem žarišču, zgodovinska povezanost s kriznim žariščem, strah pred reakcijo domače javnosti ob napotitvi sil in sredstev na krizno žarišče...

Zlasti je le-to težavno in kočljivo pri prvi izvedeni hipotezi, ki govori o subjektivnih zadržkih držav, ki so prisotni, vendar nikoli neposredno izraženi, predstavljeni ali potrjeni s strani nacionalne vlade. Že iz njenega imena samega izhaja, da je subjektivna, kar pomeni da je odvisna od razmišljanja in stališč posameznika oz. v tem primeru držav/e, ki oblikuje/jo zadržke. Predpostavljam, da je subtilnost zadržkov držav/e takšne narave, da jih država v duhu ohranjanja lastnega dobrega imena in mednarodnega ugleda ne želi javno izpostavljati, saj bi vsaj po njenem mnenju tvegala nasprotovanje ali neodobravanje takšnega ravnanja s strani ostalih držav oz. širše mednarodne skupnosti. Iz tega zornega kota postane potem razumljivejše, da je v okviru pričujočega magistrskega dela težko pridobiti podrobnejše odgovore. Temu razmišljanju so s svojimi odgovori posredno pritrdili tudi intervjuvanci, ko so na to vprašanje največkrat odgovorili, da so to politično zgodovinski razlogi posamezne države.

Odgovori respondentov, ki so sodelovali v raziskavi, na vprašanji, ki se nanašata na obe izvedeni hipotezi ne nasprotujejo stališčem avtorja magistrskega dela glede potrjevanja obeh izvedenih hipotez. Njihovi odgovori so smiselno povzeti in predstavljeni v skrajšani obliki v spodnji preglednici.

Preglednica 5.2: Vsebinsko povzeti odgovori na izvedeni hipotezi

	Oseba A	Oseba B	Oseba C	Oseba Č	Oseba D
Subjektivni zadržki za nesodelovanje držav v MOM?	Politični razlogi (npr. nepriznavanje novih držav).	Zadržki znotraj sistemov v državi.	Škoda ugledu države, vpliv na javno mnenje v domači politiki in povračilni ukrepi.	Zgodov. in trenutne politične zadeve.	Mogoče zgodovinski in politični predsodki.
Objektivni razlogi za nesodelovanje držav v MOM?	Politični razlogi (različne prioritete glede globalne varnosti).	Finančne posledice sodelovanja.	Visoki stroški napotitve osebja in materiala ter povračili ukrepi.	Finančni razlogi, pomanjka nje obveze in interesa.	Finančni razlogi ali odsotnosti interesa za sodelov.

Vir: lastno delo

Druga izvedena hipoteza, ki se nanaša na objektivne razloge sodelujočih držav pri sestavi multikulturnega tema, je bila izpostavljena v literaturi ter delno že predstavljena v okviru magistrskega dela. Težave s financiranjem MOM so pravzaprav stare toliko, kot MOM trajajo (glej podpoglavje 3.5.1, op. avtorja), čeprav so izdatki MOM za ponovno vzpostavljanje miru in varnosti na kriznem žarišču dejansko minimalni v primerjavi s svetovnimi vojaškimi izdatki (glej sprotno opombo št. 10, op. avtorja). Trenutna finančno-gospodarska situacija v svetovnem merilu se bolj nagiba v recesijo kot pa v obdobje splošnega blagostanja, kar zagotovo vodi države v resen razmislek glede nacionalnih izdatkov, nastalih z njihovim sodelovanjem v MOM. Nedefiniran mandat MOM je sicer kot stresor pri pripadnikih MOM izpostavila Jelušičeva (2006, 59) skozi zmedenost zaradi nejasne misije in poveljevalne verige, vendar je moč takšno razmišljanje postaviti tudi na višji organizacijski nivo. V primeru, ko posamezna država ne zazna mandata MOM kot jasnega in s tem svoje vloge, se bo le težko odločila napotiti svoje pripadnike na tisto krizno žarišče.

Eden od dodatnih objektivnih razlogov za ne/sodelovanje držav v določeni MOM, je tudi njihovo prepletanje članstev v različnih mednarodnih organizacijah. Jazbec pravi (2006, 136), da je ta pojav postal še posebej izstopajoč po obeh velikih širitvah leta 2004 (mišljeno EU in NATO, op. avtorja), saj so skupine držav, ki:

- so članice v eni ali drugi organizaciji in se članstvo prekriva;
- so članice samo v eni organizaciji;
- so kandidatke za eno in drugo organizacijo ali pa za obe organizaciji;
- ne kažejo zanimanja za članstvo, vendar v različnih oblikah sodelujejo z obema organizacijama (npr. Norveška in Islandija sta skozi evropsko gospodarsko območje močno povezani z EU, Švedska in Avstrija pa sta aktivni članici Natovega Partnerstva za mir).

Na tem mestu si je potrebno vzeti čas in se malce podrobneje seznaniti z odgovoroma osebe C na vprašanje glede obeh izvedenih hipotez. Pri prvi izvedeni hipotezi je respondent C pritrnil ostalim respondentom glede političnih razlogov ter jih podrobneje navedel kot škoda ugledu države, in vpliv na javno mnenje v domači politiki. Pri drugi izvedeni hipotezi je ravno tako pritrnil ostalim respondentom glede finančnih posledic. V svoj odgovor pri omenjenih dveh izvedenih hipotezah pa je vključil tudi strah pred povračilnimi ukrepi nad domačo državo.

Ravno ta odgovor pritrjuje razmišljanju avtorja magistrskega dela, da so subjektivni zadržki vlade posamične države težko uradno predstavljeni različnim kategorijam javnosti. Pri omenjenih različnih kategorijah javnosti mislim na notranjo politično javnost oz. volivke in volivce ter s tem povezano odgovornost do njih. Medtem ko na drugi stani mislim na mednarodno politično javnost, kot del širše skupnosti oz. svetovne skupnosti, kamor spada vsaka država.

Razločevanje med subjektivnimi zadržki in objektivnimi razlogi je mestoma zelo zahtevno, saj je meja razpoznavnosti med njima zelo tanka in lahko tudi zabrisana. Pri tem postavlja osebo, ki se mora odločiti in javno izraziti o njih v nevhvaležen in nezavidljiv položaj. Vendar pri tem ne sme biti spregledano, da ravno subjektivni zadržki in objektivni razlogi pomembno vplivajo na odločitve držav za sodelovanje s svojimi predstavniki v MOM na kriznem žarišču.

6 ZAKLJUČEK

*Sodobni varnostni procesi so zato zapleteni,
njihovo upravljanje pa je zelo zahtevno.*

(Jazbec, 2006, 137)

Pridobljena spoznanja, ki so opisana v predhodnem podpoglavju, morajo preiti v prakso oz. realno življenje, saj v nasprotnem primeru p/ostajajo mrtva črka na papirju. Težko je z gotovostjo napovedati, da bodo uspešno prenesena v vsesplošno prakso, brez da bi izpostavil vsaj nekaj osnovnih torišč njihove uporabe.

Umevanje vseh spoznanj, predstavljenih skozi magistrsko delo je zavzetemu uporabniku lahko koristno kot celota, mogoče zgolj v posameznih poglavjih ali celo podpoglavjih. Vsekakor prepuščam bodočemu uporabniku popolno suverenost glede njegovih odločitev o uporabi.

V nadaljevanju bom zgolj nakazal nekaj možnih oblik oz. praktičnih primerov uporabe, ne glede na njihov nivo (glej preglednico 3.1, op. avtorja):

- pri načrtovanju novih MOM oz. reorganiziranju obstoječih na ravni mednarodne skupnosti;
- pri odločanju posamične države, glede ne/sodelovanja njenih pripadnikov v MOM;
- pri usposabljanju bodočih pripadnikov MOM (vojakov, policistov ter drugih oseb), pred njihovo napotitvijo v MOM na krizno žarišče;
- pri osnovnem ali občasnem obnovitvenem usposabljanju že zaposlenih v MOM na kriznem žarišču, ne glede na njihovo obliko zaposlitve ali geografsko poreklo (mišljeno "seconded" vs. "contracted" ali tuji vs. domači pripadniki, op. avtorja);
- voditi multikulturni team v MOM na kriznem žarišču z namenom čim bolj izrabiti vse njegove prednosti ter obenem obpluti njegove pasti oz. slabosti s čim bolj varne razdalje;

- posamezniku, ki globoko v sebi premišljuje o bodočem sodelovanju v MOM, ponuditi dodaten vpogled v način dela v MOM.

Zavedam se, da so potencialne prednosti uporabe predstavljenih spo/znanj v praksi težko izmerljive, saj se dotikajo različnih subjektov na različnih nivojih, vendar si vseeno zaslužijo vsaj dve kratki navedbi:

- višja kredibilnosti nacionalne vlade pred svojimi davkoplačevalci in širšo mednarodno skupnostjo, ko potekajo razprave o ne/sodelovanju v MOM in
- posameznemu pripadniku MOM na kriznem žarišču skrajša oz. olajša proces socializacije v multikulturnem teamu,

kar posledično vodi v hitrejše in kvalitetnejše delo celotne MOM, skozi vse svoje multikulturne teame na kriznem žarišču.

Bodoči pripadniki MOM, ki jih bo matična država napotila na krizno žarišče so ves čas svojega delovanja ambasadorji tako svoje države, kakor tudi mednarodne organizacije, ki vodi MOM, zato morajo biti odlično usposobljeni za delovanje v popolnoma spremenjenih okoliščinah, kot so jih navajeni v domačem okolju. Pri delu v MOM na območju kriznega žarišča namreč ni dovolj, da je posameznik vrhunski strokovnjak s svojega področja. Poznati mora tudi zakonitosti delovanja svojega multikulturnega teama v lokalnem okolju, za katerega je pogosto vprašljivo, ali si njihovo delovanje sploh želi. Zato mora MOM, če želi postati visoko zmogljiva organizacija razviti močno kulturo in prakse, ki bodo privabile dobre delavce za delo v njej in jim omogočile uspešnost pri delu na njihovem področju (Holbeche 2005, 15), vendar se mora istočasno zavedati tudi dejstva, da lahko postane kultura instrument njenega propada (Baron in Walters 1994 v Holbeche 2005, 29).

Lastno zavedanje o soodgovornosti za varnost v globalnem merilu postaja počasi, a vendar zanesljivo čedalje bolj pomembno dejstvo, ki se mu ni moč izogniti. Povečana medsebojna povezanost med družbami vse bolj vpliva na ljudstva in družbe, ki so tudi daleč stran (Smith in Baylis 2007, 10), zato se tudi državljani mnogih držav sprašujejo zakaj njihove vojaške in policijske enote, vključno s civilnimi osebami, morajo sodelovati v operacijah ohranjanja in izgradnje miru po svetu, kakor se tudi ljudje v državah, ki takšno pomoč prejemajo, sprašujejo ali to ne predstavlja nekakšno novo obliko (neo)kolonializma ali kontrole nad njihovih

ozemljem (Prebilič in Svete 2008, 36–37). Vendar so takšna samospraševanja oseb ali organiziranih skupin pravzaprav odveč.

Odgovornost vseh ljudi na Zemlji za klimatske spremembe je po mojem skromnem mnenju enaka odgovornosti istih ljudi za mir in blagostanje vseh prebivalcev istega planeta. Zavedam se dejstva, da pripravljenost za spremembe na bolje ležijo v nas samih, le odločiti se moramo zanje.

Neizvedljivo je namreč skozi denar ovrednotiti, koliko je vredna potočena solza, prelita kaplja krvi, izgubljeno življenje... zaradi oboroženih spopadov na kriznem oz. konfliktnem žarišču. Medtem je na drugi strani mednarodni skupnosti ali posamezni državi relativno enostavno izračunati stroške so/delovanja v MOM na kriznem žarišču na mesečni ali letni osnovi. Pri tem je velika prednost, če odgovorne osebe dejansko izračunane in izmerljive stroške dojemajo in predstavljajo kot investicijo v mednarodni mir, namesto zgolj kot (ne)potreben izdatek zaradi članstva v mednarodni skupnosti.

Skozi celoten proces nastajanja magistrskega dela sem spoznaval, da je področje proučevanja MOM vsemu navkljub še vedno pripravljeno sprejeti nove raziskovalce s svežimi idejami. Posploševanje ugotovitev, pridobljenih tekom procesa nastajanja magistrskega dela na vse ostale MOM, ki potekajo širom po svetu bo zagotovo napačno. V upanju, da bodo ugotovitve vsaj komu koristile pri njegovem delu ali življenju, se približujem zaključku magistrskega dela z mislijo, da je moj prispevek morda samo kamenček v bogatem mozaiku raziskovalnih možnosti, ki jih ponuja preučevanje mirovnih operacij (Grošelj 2007, 181).

Zavedam se, da dokončnih in enoznačnih odgovorov na raziskovalna vprašanja nisem uspel izoblikovati! Vendar sem trdo prepričan, da sem uspel prikazati MOM na drugačen način kot večina preostalih avtorjev – namreč tudi z zornega kota udeležencev MOM – mirovnikov.

Namesto neskončnega iskanja dokončnih odgovorov, ki bi jih združil v zaključku, ponujam bralcu, ki ni obupal z branjem vse do konca, v razmislek izjavo osebe D (priloga C, vprašanje št. 6 glede EUPM) ki pravi:

Mislim, da je bil najpomembnejši dosežek EUPM (in UN IPTF pred tem), svoboda gibanja in občutek državljanov BiH, da je tam neka misija, agencija, karkoli, kjer lahko državljani vprašajo za nasvet in zaščito, ne glede na to, da je bil ta občutek varnosti bolj psihološki kot realističen ob upoštevanju mandata EUPM."

7 LITERATURA

1. Accetto, Matej, Matej Avbelj, Janja Hojnik, Maja Smrkolj in Katarina Vatovec, ur. 2010. *Lizbonska pogodba z uvodnimi pojasnili*. Ljubljana: GV Založba.
2. *African union*. AU in a Nutshell. Dostopno prek: <http://www.au.int/en/about/nutshell> (13. februar 2011).
3. ---. The peace and Security Department (PSD). Dostopno prek: <http://au.int/en/dp/ps/psd> (13. februar 2011).
4. Bach, Richard. 1997. *Jonatan Livingston Galeb*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Bajec, Anton, Bojan Čop, Janko Jurančič, Lino Legiša, Jakob Rigler in Stane Suhadolnik. 1986. *Slovar slovenskega knjižnega jezika, Tretja knjiga Ne–Pren*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
6. Banič, Stanko, Sonja Sovdat–Banič, Borut Banič, in Igor Banič, ur. 1990. *Latinski pregovori, izreki in izrazi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
7. Bebler, Anton. 2007. *Uvod v Evropske integracije*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
8. Brinar, Irena. 1999. "Vzponi in padci integracijskih procesov v Evropski uniji" V *Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo*, Letnik XXVII, št. 197, ur. Andrej A. Lukšič in Darij Zadnikar, 83–104. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani - Študentska založba.
9. Bučar, Bojko, Zlatko Šabič, Milan Brglez. 2000. *Navodila za pisanje seminarske naloge in diplomska dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Bunc, Mirko. 2007. *Globalni marketing*. Ljubljana: DZS, založništvo in trgovina.
11. Carruthers, Susan L. 2007. Mednarodna zgodovina 1900–1945 V *Globalizacija svetovne politike*, ur. Baylis John in Smith Steve, 77–117. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. *Central Intelligence Agency*. The world factbook. Bosnia and Herzegovina. Dostopno prek: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html> (22. marec 2011).
13. Cijan, Rafael, Jurij Toplak in Tadej Dubrovnik. 2005. *Evropska ustava: Pogodba o Ustavi za Evropo z uvodnimi pojasnili*. Brdo pri Kranju: Fakulteta za državne in evropske študije.

14. Coppola, Vincenzo. 2008. *Seminar on Police Reform in Bosnia and Herzegovina, Security Sector Reform and the Stabilization and Association Process*, ur. Dolničar Jeraj, Andreja, Boštjančič Pulko, Ivana in Flessenkemper, Tobias. Mengeš: Center za evropsko prihodnost.
15. *Council Joint Action of 11 March 2002 on the European Union Police Mission (2002/210/CFSP)*. Ur. 1. EU L 70. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:070:0001:0006:EN:PDF> (4. maj 2011).
16. Cox, Michael. 2007. Od hladne vojne do vojne proti terorju V *Globalizacija svetovne politike*, ur. Baylis John in Smith Steve, 165–203. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Černelič, Ivanka, Milena Hajnšek-Holz, Marjeta Humar, Franc Jakopin, Zvonka Leder-Mancini, Jakob Müller in Ivanka Šircelj-Žnidaršič. 1991. *Slovar slovenskega knjižnega jezika, Peta knjiga T–Ž, dodatki A–Š*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
18. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
19. Dov, Lynch. Frozen Conflicts. *The World today* August/September 2001. Dostopno prek: [http://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/The%20World%20Today 2001/wt010835.pdf](http://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/The%20World%20Today%202001/wt010835.pdf) (28. april 2012).
20. Easterby-Smith, Mark Thorpe, Andy Richard Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
21. *European External Action Service*. 2011a. European Union Monitoring Mission in Georgia (EUMM Georgia). Dostopno prek: [http://www.consilium.europa.eu/media/1223031/annex%201%20-20job%20descriptions%20\(amendment\)%2013.07.2011.pdf](http://www.consilium.europa.eu/media/1223031/annex%201%20-20job%20descriptions%20(amendment)%2013.07.2011.pdf) (23. julij 2011).
22. --- 2011b. EU Support to AMIS (Darfur). Dostopno prek: <http://www.consilium.europa.eu/showPage.aspx?id=956&lang=fr> (20. februar 2011).
23. --- 2011c. Overview of the missions and operations of the European Union January 2011. Dostopno prek: <http://www.consilium.europa.eu/showPage.aspx?id=268&lang=sl> (20. februar 2011).
24. *Final Act of the Conference on Security and Co-operation in Europe*. Helsinki 1975. Dostopno prek: <http://www.osce.org/mc/39501> (24. januar 2011).

25. Fukuyama, Francis. 2004. *State-building: governance and world order in the twenty-first century*. London: Profile books.
26. Garb, Maja. 2005. Slovenska policija v mirovnih operacijah. V *Mirovne operacije in vloga Slovenije*, ur. Ljubica Jelušič, 187–203, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
27. --- 2006a. Demobilizacija in odhodi iz oboroženih sil. V *Varnost v postmoderni družbi*, ur. Malešič Marjan 209–229. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. --- 2006b. Postkonfliktna družbena obnova–koncept, vrste in ključne težave. V *Civilne razsežnosti operacij v podporo miru*, ur. Bojan Pipenbaher 7–25. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve, Sektor za civilno obrambo.
29. Grizold, Anton. 2006. Rekonceptualizacija Natovega preoblikovanja: naslednji krog. V *Varnost v postmoderni družbi*, ur. Malešič Marjan 13–25. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Grošelj, Klemen. 2007. *Slovenija v svetu mirovnih operacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Hayes, Vere. 2001. Establishing the credibility of a regional peacekeeping capability. V *United Nations peacekeeping operations: Ad hoc missions, permanent engagement*, ur. Ramesh Thakur in Albrecht Schnabel 129–147. Tokyo: United Nations University Press.
32. Hendrickson, Ryan, C. Crossing the rubicon. V *NATO Review, Autumn 2005 excerpt*. Dostopno prek: http://www.nato.int/docu/review/2005/issue3/offprint_autumn_eng.pdf (3. maj 2011).
33. Holbeche, Linda, 2005. *The high performance Organization*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
34. International Commission on Intervention and State Sovereignty, 2001. *The Responsibility to protect*. Dostopno prek: <http://www.iciss.ca/menu-en.asp> (13. februar 2011).
35. *International Committee of the Red Cross*. History of ICRC. Dostopno prek: <http://www.icrc.org/eng/who-we-are/history/overview-section-history-icrc.htm> (13. februar 2011).
36. --- ICRC activities on behalf of people affected by war. Dostopno prek: <http://www.icrc.org/eng/what-we-do/index.jsp> (13. februar 2011).

37. --- ICRC operations in 2009: a few facts, figures and results. Dostopno prek: <http://www.icrc.org/eng/assets/files/annual-report/ icrc-annual-report-2009-facts-figures.pdf> (13. februar 2011).
38. --- The ICRC's mandate and mission. Dostopno prek: <http://www.icrc.org/eng/who-we-are/mandate/overview-icrc-mandate-mission.htm> (22. februar 2011).
39. --- 100th anniversary of the Nobel Peace Prize awarded to Henry Dunant. Dostopno prek: <http://www.icrc.org/eng/resources/ documents/misc/57jrdg.htm> (13. februar 2011).
40. Jaklič, Andreja, Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Jazbec, Milan. 2006. Vloga, organiziranost in delovanje OZN, Nata, EU in OVSE pri izvajanju operacij v podporo miru. V *Civilne razsežnosti operacij v podporo miru*, ur. Bojan Pipenbaher, 134–149, Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve, Sektor za civilno obrambo.
42. --- 2009. Vloga, organiziranost in delovanje OZN, NATA, EU in OVSE v izvajanju operacij v podporo miru. V *Varnost, humanitarnost, obnova in razvoj*, ur. Bojan Pipenbaher, 27–49, Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve, Urad za civilno obrambo, Sektor za civilno obrambo.
43. Jelušič, Ljubica. 2005. Mirovne operacije: opredelitve, problemi, prihodnost. V *Mirovne operacije in vloga Slovenije*, ur. Ljubica Jelušič, 11–33, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. --- 2006. Sociološke značilnosti in problemi v mirovnih operacijah. V *Civilne razsežnosti operacij v podporo miru*, ur. Bojan Pipenbaher 55–71, Ljubljana, Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve, Sektor za civilno obrambo.
45. --- 2009. Oblikovanje strategije sodelovanja Republike Slovenije v mednarodnih operacijah in na misijah. V *Bilten Slovenske vojske*, gostujoči ur. Vladimir Prebilič. Dostopno prek: http://www.slovenskavojska.si/fileadmin/slovenska_vojska/pdf/bilten_sv/bilten_sv09_11_1.pdf (20. marec 2010).
46. Jelušič, Ljubica, Maja Garb, Klemen Grošelj, Jelena Juvan, Erik Kopač, Vladimir Prebilič, Vinko Vegič. 2006. Mirovne operacije - naložba v mednarodni mir, varnost

- in stabilnost. V *Varnost v postmoderni družbi*, ur. Malešič Marjan 229–259. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Jurca Irena, 2006. Zdravstvene razmere na območju operacij v podporo miru in preventivni ukrepi. V *Civilne razsežnosti operacij v podporo miru*, ur. Bojan Pipenbaher 114–134, Ljubljana, Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve, Sektor za civilno obrambo.
 48. Kerin, Stane. 2006. Vloga vladnih, mednarodnih in nevladnih organizacij na območju operacij v podporo miru (KARITAS). V *Civilne razsežnosti operacij v podporo miru*, ur. Pipenbaher, Bojan, 234–253. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve, Sektor za civilno obrambo.
 49. Kohont, Andrej in Robert Kaše. 2009. Mednarodni menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, Ivan in Zupan, Nada, 575–631. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 50. Kopač, Erik, Klemen Grošelj, Vladimir Prebilič, in Uroš Svete. 2004. Vojna v Sloveniji. V *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji*, ur. Malešič, Marjan, 27–107. Ljubljana: Fakulteta za družbene ved.
 51. Kopač, Erik. 2006. Ekonomske razmere na pokonfliktnih območjih. V *Civilne razsežnosti operacij v podporo miru*, ur. Bojan, Pipenbaher, 25–43. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve, Sektor za civilno obrambo.
 52. Kristan, Ivan, Franc Grad, Ciril Ribičič in Igor Kaučič. 1994. Državna ureditev Slovenije. Ljubljana: ČZ Uradni list Republike Slovenije.
 53. Malešič, Marjan. 2004. Nekatera teoretična izhodišča preučevanja krize. V *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji*, ur. Malešič, Marjan, 10–27. Ljubljana: Fakulteta za družbene ved.
 54. Malešič, Marjan, Sandra B. Hrvat in Marko Polič. 2006. *Komuniciranje v Krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 55. Mesner Andolšek, Dana. 1995a. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 56. --- 1995b. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

57. *Ministrstvo za notranje zadeve Policija*. Mednarodno sodelovanje Mednarodne civilne misije Kje smo sodelovali do zdaj? Dostopno prek: <http://www.policija.si/index.php/mednarodno-sodelovanje/mednarodne-civilne-misije> (26. januar 2011).
58. --- Mednarodno sodelovanje Mednarodne civilne misije Stroški sodelovanja policije v mirovnih misijah Dostopno prek: <http://www.policija.si/index.php/mednarodno-sodelovanje/mednarodne-civilne-misije> (15. avgust 2011).
59. Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije. 2010. *Strategija sodelovanja Ministrstva za notranje zadeve v mednarodnih civilnih misijah 2010 – 2015*. Dokument številka 871-5/2009/18 z dne 30. 3. 2010. Dostopno prek: <http://www.policija.si/images/stories/MednarodnoSodelovanje/PDF/MirovneMisije/100303-StrategijaMNZ.pdf> (17. februar 2011).
60. *Ministrstvo za zunanje zadeve*. Zunanja politika NATO. Dostopno prek: http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika/nato/kronologija_vkljucevanja_slovenije_v_nato/ (27. februar 2011).
61. --- Zunanja politika Organizacija združenih narodov. Dostopno prek: http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika/organizacija_zdruzenih_narodov/ (29. januar 2011).
62. Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations, A Synthesis of the Research*. London: Prentice-Hall International, Inc.
63. Mitar, Miran. 2000. *Uvod v metodologijo znanstvenega raziskovanja varnostnih pojavov (splošni del)*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Visoka policijsko-varnostna šola.
64. Možina, Stane. 2002. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1–43. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. --- 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–521. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. Nambiar, Satish. 2001. UN peacekeeping operations in the former Yugoslavia – from UNPROFOR to Kosovo. V *United Nations peacekeeping operations: Ad hoc missions, permanent engagement*, ur. Ramesh Thakur in Albrecht Schnabel 167–182. Tokyo: United Nations University Press.
67. *NATO Basic*. Dostopno prek: http://www.nato.int/cps/en/natolive/what_is_nato.htm (21. februar 2011).

68. *NATO Operations*. Dostopno prek: <http://www.nato.int/cps/en/natolive/index.htm#> (21. februar 2011).
69. Nemanič, Tina. 2006. Mednarodni odbor Rdečega križa in civilno–vojaško sodelovanje. V *Civilne razsežnosti operacij v podporo miru*, ur. Bojan Pipenbaher, 223–234, Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve, Sektor za civilno obrambo.
70. Organisation for Security and Co-operation in Europe. *Annual report 2009*. Vienna: Press and Public Information Section, Office of the Secretary General. Dostopno prek: <http://www.osce.org/secretariat/67759> (26. januar 2011).
71. --- 2003. *Individual human rights complaints: A handbook for OSCE field personnel*. Warsaw: OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights (ODIHR).
72. --- Who we are – Participating states. Dostopno prek: <http://www.osce.org/who/83> (25. januar 2011).
73. --- Employment. Dostopno prek: <http://www.osce.org/employment/vacancies/80763> (23. julij 2011).
74. --- Who we are – History. Dostopno prek: <http://www.osce.org/who/87> (25. januar 2011).
75. --- Who we are. Dostopno prek: <http://www.osce.org/who> (26. januar 2011).
76. *Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi*. Slovensko predsedovanje OVSE 2005. Dostopno prek: <http://www.osce.si/clanki-intervjuji-2005-01-03.htm> (26. januar 2011).
77. Pipenbaher, Bojan. 2006. Operacije v podporo miru – vidik vključevanja civilnih strokovnjakov in zmogljivosti v dejavnost civilno-vojaškega sodelovanja. V *Civilne razsežnosti operacij v podporo miru*, ur. Bojan Pipenbaher, 256–284, Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve, Sektor za civilno obrambo.
78. Polič, Marko. 2006. Psihološki vidiki življenja in dela v operacijah v podporo miru. V *Civilne razsežnosti operacij v podporo miru*, ur. Bojan Pipenbaher, 71–114, Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve, Sektor za civilno obrambo.
79. Prebilič, Vladimir. 2005. Mirovne operacije na Afriški celini. V *Mirovne operacije in vloga Slovenije*, ur. Ljubica Jelušič, 145–175, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

80. --- 2006. Sodobni spopadi – geografski vidik. V *Civilne razsežnosti operacij v podporo miru*, ur. Bojan Pipenbaher, 43–55, Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve, Sektor za civilno obrambo.
81. --- 2009. Uredniški uvod. V *Bilten Slovenske vojske*, gostujoči ur. Vladimir Prebilič. Dostopno prek: http://www.slovenskavojska.si/fileadmin/slovenska_vojska/pdf/bilten_sv/bilten_sv09_11_1.pdf (20. marec 2010).
82. Prebilič, Vladimir, Uroš Svete. 2008. *Seminar on Police Reform in Bosnia and Herzegovina, Security Sector Reform and the Stabilization and Association Process*, ur. Dolničar Jeraj, Andreja, Boštjančič Pulko, Ivana in Flessenkemper, Tobias. Mengeš: Center za evropsko prihodnost.
83. Ragin, C. Charles. 2007. *Družboslovno raziskovanje, Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
84. *Rdeči križ Slovenije. Sodelovanje v misijah*. Dostopno prek: http://www.rks.si/sl/Sodelovanje_v_misijah/ (14. februar 2011).
85. Scott, Len. 2007. Mednarodna zgodovina 1945–1990 V *Globalizacija svetovne politike*, ur. Baylis John in Smith Steve, 77–117. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
86. Security Council. 1999. Security Council discusses disarmament, demobilization and reintegration of ex-combatants in peacekeeping environment. V *Press release SC/6697*. Dostopno prek: <http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990708.SC6697.html> (20. marec 2011).
87. Shimura, Hisako. 2001. The role of the UN Secretariat in organizing peacekeeping. V *United Nations peacekeeping operations: Ad hoc missions, permanent engagement*, ur. Ramesh Thakur in Albrecht Schnabel 46–57. Tokyo: United Nations University Press.
88. Simoniti, Iztok. 2007. Beseda urednika slovenske izdaje V *Globalizacija svetovne politike*, ur. Baylis John in Smith Steve. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
89. *Slovenska vojska. Mednarodne operacije in misije s sodelovanjem Slovenske vojske v letu 2010*. Dostopno prek: http://www.slovenskavojska.si/fileadmin/slovenska_vojska/pdf/sporocila/mom_2010.pdf (8. februar 2011).
90. Smith, Steve in John Baylis. 2007. Uvod v *Globalizacija svetovne politike*, ur. Baylis John in Smith Steve, 1–17. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

91. *Splošna deklaracija človekovih pravic*. 1948. Dostopno prek: <http://www.unaslovenia.org/dokumenti/sdcp> (27. februar 2011).
92. *Strategic plan 2009-2012*. African Union Commission, Directorate for Planing Policy, monitoring, Evaluation and Resource mobilization. Dostopno prek: http://au.int/en/sites/default/files/Strategic_Plan2009-2012.pdf (13. februar 2011).
93. *Strategija sodelovanja Republike Slovenije v mednarodnih operacijah in misijah*. Ur. l. RS 19/2010 (12. marec 2010).
94. *Strateški koncept zveze NATO, ki so ga sprejeli vodje držav in vlad na zasedanju Severnoatlantskega sveta v Washingtonu 23. in 24. aprila 1999*. 1999. Dostopno prek: <http://nato.gov.si/slo/dokumenti/strateski-koncept.pdf> (21. februar 2011).
95. Svet Evropske unije. *Pogodba o Evropski uniji - prečiščena različica*. 2010. Dostopno prek: <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/st06655-re02.sl08.doc> (20. februar 2011).
96. Svetličič, Marjan. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
97. Svetlik, Ivan. 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Svetlik, Ivan in Zupan, Nada, 337–383. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
98. Šabič, Zlatko. 1999a. Institucionalizacija mednarodne skupnosti od sedemnajstega stoletja do druge svetovne vojne V *Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo*, Letnik XXVII, št. 197, ur. Andrej A. Lukšič in Darij Zadnikar, 15–33. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani - Študentska založba.
99. --- 1999b. *Voting in international organisations: mere formality or a matter of substance?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
100. Treven, Sonja, Velimir Sriča. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
101. Toš, Niko. 1976. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
102. --- 1988. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
103. *United Nations*. Bosnia and Herzegovina–UNMIBH–Background. Dostopno prek: <http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/past/unmibh/background.html> (8. maj 2011).

104. --- Current peacekeeping operations. Dostopno prek: <http://www.un.org/en/peacekeeping/operations/current.shtml> (8. februar 2011).
105. --- Financing peacekeeping. Dostopno prek: <http://www.un.org/en/peacekeeping/operations/financing.shtml> (13. avgust 2011).
106. --- Former Yugoslavia – UNPROFOR. Dostopno prek: http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/past/unprof_b.htm (28. marec 2011).
107. --- Member States of the United Nations. Dostopno prek: <http://www.un.org/en/members/> (13. avgust 2011).
108. --- Past peacekeeping operations. Dostopno prek: <http://www.un.org/en/peacekeeping/operations/past.shtml> (8. februar 2011).
109. --- The UN at a Glance. Dostopno prek: <http://www.un.org/en/aboutun/index.shtml> (29. januar 2011).
110. United Nations Security Council. *Resolution 1031 (1995)*. Dostopno prek: <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N95/405/26/PDF/N9540526.pdf?OpenElement> (4. maj 2011).
111. --- *Resolution 1035 (1995)*. Dostopno prek: <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N95/413/60/PDF/N9541360.pdf?OpenElement> (4. maj 2011).
112. --- *Resolution 1396 (2002)*. Dostopno prek: <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N02/272/88/PDF/N0227288.pdf?OpenElement> (4. maj 2011).
113. Urek, Robert. 2010. *Participacija slovenskih policistov na mednarodnih trgih delovne sile*. Neobjavljena seminarska naloga pri predmetu Izobraževanje in zaposlovanje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
114. *Ustanovna listina Združenih narodov*. 1945. Dostopno prek: <http://www.unaslovenia.org/book/export/html/13> (20. januar 2011).
115. *Ustavni zakon o spremembah I. poglavja ter 47. in 68. člena ustave Republike Slovenije* (UZ3a, 47, 68). Ur. l. 24/2003. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_USTZ30.html (20. februar 2011).
116. Vegič, Vinko. 2009. Slovensko javno mnenje in delovanje vojske v mirovni operacijah. V *Varnost v postmoderni družbi*, ur. Malešič Marjan 259-280. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

117. Vlada Republike Slovenije. 2008. *Program slovenskega predsedovanja Svetu EU Si.nergija za Evropo januar – junij 2008*. Dostopno prek: http://www.eu2008.si/includes/Downloads/misc/program/Programme_si.pdf (20. februar 2011).
118. *Zakon o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije* (ZNOMCMO). Ur. l. RS 20/2006. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_ZAKO4362.html (25. marec 2010).
119. *Zakon o ratifikaciji Severnoatlantske pogodbe* (MSAP). Ur. l. 21/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlmpid=200416> (23. marec 2011).
120. Zupančič, Jernej. 2006. *Geografski pristopi k proučevanju kriznih območij*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za geografijo. Dostopno prek: http://www.ff.uni-lj.si/oddelki/geo/Publikacije/Dela/files/Dela_26/08%20zupancic.pdf (5. januar 2009).
121. *Wango About Wango*. Dostopno prek: <http://www.wango.org/about.aspx> (22. februar 2011).
122. *Wango What is a Non-Government Organization (NGO)?*. Dostopno prek: [http://www.ngohandbook.org/index.php?title=What_is_a_Non-Governmental_Organization_\(NGO\)%3F](http://www.ngohandbook.org/index.php?title=What_is_a_Non-Governmental_Organization_(NGO)%3F) (22. februar 2011).
123. Westphal, Volker, Edgar Stoppa. 2004. *Evropsko pravo za mejne policiste*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija.
124. *Wikipedia Election monitoring*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Election_monitoring (28. april 2012).

PRILOGA A: Zapis uporabljenih virov, integriranih v Preglednici 2.1

Fukuyama 2004, preface XVII–55

- 1) Izgradnja države je stvaritev novih vladnih institucij in jačanje že obstoječih, vendar to zahteva tudi določene drugačne navade, ki delujejo kompleksno in se upirajo odstranitvi (preface XVII);
- 2) Veliko najbolj usposobljenih posameznikov zapušča lokalno birokracijo (na kriznem žarišču, op. avtorja) in se zaposli pri zunanjemu delodajalcu (npr. MOM, NVO..., op. avtorja) (stran 55).

Garb 2005, 198

Delo v mirovnih operacijah je lahko nevarno. Res je, da niso vse operacije nevarne, nevarnosti pa tudi niso povsod enake. V postkonfliktnih državah je običajno zelo velika nevarnost protipehotnih min in drugih neeksplozivnih ubojnih sredstev, nevarne so lahko demonstracije in razni nepredvideni dogodki ipd (stran 198).

Kopač 2006, 29–35

- 1) Tuje humanitarne organizacije in mirovne sile ustvarjajo nove ekonomske spodbude, ki niso nujno koristne za pokonfliktni razvoj. Večina tujih organizacij namreč domačinom zagotavlja plače, ki presegajo lokalne standarde. Tako javnemu sektorju prevzemajo kvalificirano delovno silo in zmanjšujejo obseg človeškega kapitala, ki bi ga lahko uporabili pri pokonfliktni obnovi države (Kampius 2005, 188 v Kopač 2006, 29).
- 2) Kadar vladni dohodki temeljijo na obdavčenju nafte in rudnin, je lahko pokonfliktna fiskalna obnova zelo hitra. Hkrati pa ima lahko takšna močna odvisnost od dohodkov iz surovin resne posledice s stališča izgradnje miru (stran 35).

Jelušič 2006, 58–62

- 1) strokovnjaki za civilno-vojaško sodelovanje so prav tako mešanica raznih OK (stran 58);
- 2) večnacionalnost delovnega okolja je dopolnjena tudi z večkulturnostjo oz. več različnimi OK (stran 62).

Jurca 2006, 114

Med dejavnike, ki lahko vplivajo na zdravstveno stanje oseb, ki delujejo na posameznih območjih, uvrščamo nalezljive bolezni, onesnaženo okolje (zrak, zemlja, voda) ter strupene rastline in živali. Večje je tveganje za nastanek poškodb. Pogosto so osebe izpostavljene težjim mikroklimatskim razmeram.

Kerin 2006, 237

Pri vsem tem ne smemo zanemariti tudi pomembnosti psihosocialne pomoči. V Bosni in Hercegovini smo imeli prednost zaradi poznavanja jezika, kar je pri takem delu zelo pomembno. Pogovor z ljudmi je včasih vsaj toliko vreden kot materialna pomoč, pomembno jim je prisluhniti, kaj vse so preživeli, jim dajati upanje, pokazati, da niso pozabljeni. Kolikokrat smo se ustavili v kakšni vasi, ki je ni nihče obiskal.

Mesner-Andolšek 1995a, 11,

OK nastaja v procesu, ki ga vsiljuje nujnost preživetja organizacije v zunanem okolju, problemi zunanje adaptacije organizacije pravzaprav določajo osnovno smer njenega delovanja.

MNZ Policija 2011b

Angleško izrazoslovje s tega področja uporablja tudi slovenska Policija, ko pravi, "slovenski policisti imajo v mirovnih in drugih mednarodnih misijah status "sekondiranega" osebja" (notranji narekovaj postavljen v originalu, op. avtorja).

Pipenbaher 2006a, 258,

Temeljne lastnosti sodobnih operacij v podporo miru so:

- 1) večnacionalnost, saj s svojimi silami sodeluje vse več držav, kar zahteva enotna doktrinarna izhodišča;
- 2) večplastnost, pomeni veliko število subjektov in zapletenost organizacijskih struktur ter povezav na območju operacij;
- 3) večfunkcionalnost, pomeni raznovrstnost vlog in nalog, ki jih imajo mirovne sile.

Prebilič 2005, 145–146

Ilegalno izkopavanje diamantov je paravojaškemu in revolucionarnemu gibanju UNITA v Angoli zagotovilo stalen vir dohodka (3,72 milijarde \$) za boj proti oblastem v letih 1992–1998, oboroženi spopadi so zahtevali preko 200.000 žrtev (strani 145–146).

Prebilič 2006, 46–47

- 1) Za krizna žarišča po vsem svetu velja, da so to območja, ki jih zaradi različnih razlogov želijo sosednje države ali regionalne in celo globalne velesile. Ta območja so največkrat tako imenovane nevralgične točke sodobnega sveta, kjer se srečujejo različne kulture, vere, jeziki in drugi interesi (stran 46).
- 2) Treba je opozoriti, da ima vsako krizno žarišče svojo zgodovino oziroma nekakšno obliko inkubacijske dobe, ki jo zaznamuje jedro spora in nato stopnjevanje napetosti, ki doseže vrhunec ob incidentih. Takrat se končata obdobje napetosti in mir. Začne se kriza, oborožen spopad različne intenzivnosti ali celo vojna (stran 47).

Urek 2010, 16

Bistvena razlika med obema terminoma je v tem, da v primeru najemne napotitve oz. participacije za policistom "stoji" njegova matična organizacija, v imenu in za katero policist deluje v tujini, medtem, ko v primeru pogodbene zaposlitve policist te zaslombe nima.

Zupančič 2006, 163

Krizna območja tista zemeljska površja, ki so predvsem zaradi družbenih dejavnikov doživela naglo poslabšanje gospodarskega stanja, dramatične spremembe starostne, spolne, narodne sestave ter geografsko razporeditev prebivalstva, zaostritev odnosov med različnimi skupinami prebivalstva ter nastanek konfliktov, izolacijo gospodarskih in kulturnih tokov in odnosov ter podobno.

PRILOGA B: Vprašalnik za intervju

I. Osnovni podatki

1. Datum intervjuja: ____ . ____ . 2011
2. Kraj in država intervjuja: _____, _____
3. Trajanje intervjuja: od ____ ure do ____ ure, Σ ____ min
4. Oblika intervjuja: neposredno¹⁸ / posredno¹⁹

II. Osnovni podatki o osebi in njenem položaju v EUPM

1. Spol osebe: ženska / moški²⁰
2. Starost osebe: _____ let
3. Državljanstvo osebe: BiH / EU²¹ - _____
4. Skupno število let delovnih izkušenj: _____ let
5. Oblika zaposlitve v EUPM: seconded / contracted²²
6. Število let dela v EUPM: _____ let
7. Nivo delovanja v EUPM: strateški / operativni / taktični²³
8. Vaša vloga v kolektivu EUPM: član / vodja²⁴
9. Če vodja, število podrejenih oseb: do 5 / do 15 / nad 15²⁵

¹⁸ Osebni pogovor (podčrtaj ustrezno).

¹⁹ Na daljavo – preko e-pošte (podčrtaj ustrezno).

²⁰ Podčrtaj ustrezno.

²¹ Navedite katere države, članice EU.

²² Podčrtaj ustrezno.

²³ Podčrtaj ustrezno.

²⁴ Podčrtaj ustrezno.

²⁵ Podčrtaj ustrezno.

III. Splošna vprašanja glede udeležbe v MOM²⁶

1. Zanima me vaše mnenje glede mednarodne oz. multikulturne skupine ljudi. Ali je kljub različni sestavi in mandatom lahko učinkovita oblika upravljanja lokalne skupnosti, kot kriznega žarišča, kjer poteka MOM? Če je vaš odgovor DA ali NE, prosim pojasnite zakaj tako mislite.

2. Prosim, izpostavite nekaj prednosti takšne skupine.

3. Prosim, izpostavite nekaj slabosti takšne skupine.

4. Ali menite, da je lahko oziroma težko oblikovati učinkovito skupino za delo na območju kriznega žarišča?

5. Izpostavite glavne dejavnike, ki so po vašem mnenju pozitivno vplivali na sestavo ali delovanje skupine.

6. Izpostavite glavne dejavnike, ki so po vašem mnenju negativno/zaviralno vplivali na sestavo ali delovanje skupine.

²⁶ Mednarodne operacije in misije (vključuje zmogljivosti vojske, policije, zaščite in reševanja in druge civilne zmogljivosti v mednarodnem okolju pod mandatom mednarodnih organizacij).

7. Kateri so po vašem mnenju subjektivni zadržki²⁷, za nesodelovanje držav v določeni MOM s svojim osebjem?

8. Kateri so po vašem mnenju objektivni razlogi²⁸, da države ne želijo sodelovati v določeni MOM s svojim osebjem?

IV. Vprašanja glede EUPM

1. Ali menite, da je krizno žarišče dejavnik vplivanja na notranjo organizacijsko strukturo in učinkovitost EUPM?

2. Kateri zunanji dejavniki so po vašem mnenju pozitivno vplivali na organizacijsko strukturo?

3. Kateri zunanji dejavniki so po vašem mnenju negativno/zaviralno vplivali na organizacijsko strukturo?

²⁷ Subjektivni zadržki so prisotni, vendar nikoli neposredno jasno izraženi/predstavljeni/potrjeni s strani vlade oz. njenih predstavnikov (npr. politično podpiranje določene vpletene strani v konflikt na kriznem žarišču, zgodovinska povezanost s kriznim žariščem, strah pred reakcijo domače javnosti ob napotitvi sil in sredstev na krizno žarišče...).

²⁸ Objektivni razlogi so prisotni, vendar posredno izraženi/predstavljeni/potrjeni s strani vlade oz. njenih predstavnikov.

4. Kateri zunanji dejavniki so po vašem mnenju pozitivno vplivali na organizacijsko učinkovitost?

5. Kateri zunanji dejavniki so po vašem mnenju negativno/zaviralno vplivali na organizacijsko učinkovitost?

6. Ali menite, da je EUPM (ne)učinkovito zaznavala vplive zunanjega okolja in se na njih ustrezno odzivala²⁹? Prosim, pojasnite zakaj.

7. Kateri vplivi zunanjega okolja so bili po vašem mnenju upoštevani pri odzivih EUPM?

8. Kateri vplivi zunanjega okolja so bili po vašem mnenju neupoštevani oz. spregledani pri odzivih EUPM?

²⁹ Npr. s spremembami prioritet dela–mandata, organizacijsko strukturo–ukinitve/ustanovitve (ne)potrebni organizacijskih enot, načinu vodenja...

9. Kako je vaš/a vodja vplival/a na delo skupine kot celote, kjer ste opravljali svoje naloge v EUPM?

10. Kateri njeni/njegovi vplivi so bili najpomembnejši pri oblikovanju, ohranjanju in vzdrževanju skupine³⁰?

Hvala za sodelovanje!

Robert UREK

³⁰ Npr. sooblikovanje standardov, norm, integriranje in podpiranje skupine, pridobivanje ter dajanje mnenj in informacij, testiranje konsenza, odločanje, nadzor, lasten zgled in usmerjanje lastne pozornosti.

PRILOGA C: Združen zapis odgovorov respondentov

VPRAŠANJA GLEDE MOM

1. Zanima me vaše mnenje glede mednarodne oz. multikulturne skupine ljudi. Ali je kljub različni sestavi in mandatom lahko učinkovita oblika upravljanja lokalne skupnosti, kot kriznega žarišča, kjer poteka MOM? Če je vaš odgovor DA ali NE, prosim pojasnite zakaj tako mislite.

Oseba A:

Yes, there was different composition of us. I think it is useful and effective. Multicultural environment gives you opportunity to try look after the best practises you have on the peaceful way.

Oseba B:

Mednarodna in posledično multikulturna skupina ljudi je zagotovo učinkovita oblika upravljanja lokalne skupnosti na kriznem žarišču. K temu prispevajo različne izkušnje, različni pristopi in različne kulturne vrednote.

Oseba C:

In my opinion international or multicultural composition can be effective. You can get a lot of different opinions of working methods (and solutions). One important thing is to get these different opinions and methods in one composed (under mandate) opinion or working method.

Oseba Č:

Yes. However the role & mandated tasks of a IOM are so complex. The direct impact has specific aims, like for instance police related tasks. Through stabilizing effect carried on by multicultural group of people the mission could/would be effectively managing local society.

Oseba D:

It is not easy to respond with yes or no only. If we transfer this question to situation in BIH, I think the mission members from “old Euro countries” (original EEC Countries), including Slovenia should be more than welcome, because they were much more advanced in order to bring progressive standards. Slovenia has even higher benefit: former Yugoslav country, which was progressive even during Yugoslavia, adopted in the meantime best EU praxis. Their experience in BIH is more than welcome, because it would be possible to overcome “child diseases” easier.

2. Prosim, izpostavite nekaj prednosti takšne skupine.

Oseba A:

Looking of common approach within the group. Absorption of prejudices. It is important as well the spirit of common understanding.

Oseba B:

Prednosti so ambicioznost pripadnikov skupine pri njihovem delu v njihovi želji po spreminjanju obstoječih sistemov in vrednot.

Oseba C:

Solutions and opinions are shaped from different points of view. In an ideal situation you will get the best solution for any kind of problem or situation. From each reference (individual or country wise) you will get various solutions.

Due to the composition of the group everybody has to speak one language (in this case, English).

For the group itself it gives a great opportunity to learn for each other (which can be projected on managing the local society). In a sentence, uniformity is created.

Oseba Č:

Diversity on cultural, professional knowledge,

Wide range of different experiences,

Increased chance to build up very effective working culture,

Higher/better expectance from the recipient

Flexibility

Oseba D:

People with experience on good praxis and best European standards.

3. Prosim, izpostavite nekaj slabosti takšne skupine.

Oseba A:

Sometimes is difficult to understand problems of other group members.

Oseba B:

Največja slabost takšne skupine ljudi je kratko časovno obdobje medsebojnega sodelovanja. Pri tem imam v mislih praviloma enoletni mandat njihovega dela na kriznem žarišču.

Oseba C:

You can get too many opinions, all important according to the different people involved. There is a risk decisions will get delayed due to the different points of view (and everybody thinks their opinion is most important). The level of speaking English can also be a problem (the education level is not the same in the different countries).

Oseba Č:

*Difficulty to find the common points since that group may represent a large variety of different concerns therefore hard to reach consensus
Group members should have a great respect of diversity to amplify the value of such a group, without that increased risk for internal clashes.*

Oseba D:

The problem is if the mission members are coming from the countries which have even bigger problems than the country where the mission is going on.

4. Ali menite, da je lahko oziroma težko oblikovati učinkovito skupino za delo na območju kriznega žarišča?

Oseba A:

I think it is not so heavy to create this kind of group. There are three points in my opinion: 1. HR officers have all the knowledge about our background 2. We all have professional experiences from the past, which is one of the requirements to apply for IOM, 3. Local team members have been recruited by HR office and they had to pass their tests.

Oseba B:

Takšno skupino je težko oblikovati, ker dobiš v sistem različne profile pripadnikov oz. strokovnjakov. Ta problem je predvsem vezan na države, ki napotujejo svoje pripadnike v misije, saj premalo poznajo dejansko problematiko in potrebe v misijah.

V primeru, da so v misijo napoteni ustrezni strokovnjaki, je potem enostavno oblikovati ekipo, ki obvladuje nastalo situacijo na terenu.

Oseba C:

In my opinion, heavily because this theatre always (usually) has to deal with time pressure. The group has to be formed on short notice. If time is not a problem it could be less heavy. The key word is to shape an effective group. The difficulty forming an effective group is difficult because of the different people with different background from different nationalities.

Oseba Č:

Definitely not easy, first and foremost the group should be well organized, there is need for cohesion, with that the group may be successful.

Oseba D:

Of course, it is not easy, but the goal has to be the selection of personnel which can handle the issues on the very spot (to overview the problem then select the staff that can handle it).

5. Izpostavite glavne dejavnike, ki so po vašem mnenju pozitivno vplivali na sestavo ali delovanje skupine.

Oseba A:

I think the positive factor is the experienced HR officer of HR office and precise selection process over candidates.

Oseba B:

Glavna dejavnika sta pravilen pred izbor kandidatov v domači državi (državi napotiteljici) in ustrezno znanje pripadnikov za zasedbo načrtovanih delovnih mest v misiji.

Oseba C:

Different States will usually send their 'better' (more experienced) officers to compose such a group which is positive. Working under mandate should set all minds in one direction. Uniformity and learning process are positively influenced.

Oseba Č:

At individual level:

- *Open mind to be member of a such a group,*
- *Acceptance of the other,*
- *Respect the different background, views,*

At leadership level:

- *Carefully selected team members,*
- *Each assignment should reflect to the knowledge, skill, rank, capabilities of the individual*
- *View on what is unite us and not on what may divide us,*
- *Transparency in leadership*

Oseba D:

First, the highest level of organisation (mission) should be aware what they want to achieve in which period of time.

6. Izpostavite glavne dejavnike, ki so po vašem mnenju negativno/zaviralno vplivali na sestavo ali delovanje skupine.

Oseba A:

Again I say common prejudices within the team – inside of it. Different ways of working styles.

Oseba B:

Glavni dejavniki so, da kandidati zasedejo odgovorna delovna mesta v misiji, brez da bi se predhodno kvalitetno seznanili s svojimi obveznostmi. Za misije pod okriljem EU je značilno, da je praktično nemogoče, navkljub potrebam in interesom misije, delovno mesto naknadno zamenjati oz. kandidata postaviti na delovno mesto, za katere se ugotovi, da je usposobljen.

Oseba C:

In my opinion the biggest problem is some countries send higher ranked officers because of prestige or image. This does not necessarily means they fit or are equipped to work in such a group. This has an effect on the performances of the group. I also have to point out the working differences between States in the EU. There is a difference in working or just showing the flag (being present). As a remark, EU allowance is not that bad and this could influence the working motivation positive or negative.

Oseba Č:

- *Pre-deployment issues,*
- *Inability to accept other opinions, views,*
- *No flexibility,*

Oseba D:

If the group members are not “in the same line”.

7. Kateri so po vašem mnenju subjektivni zadržki, za nesodelovanje držav v določeni MOM s svojim osebjem?

Oseba A:

There are political reasons (for instance Kosovo, there are no customs officers in EULEX from some countries, because they did not recognise Kosovo as a state).

Oseba B:

Zadržki so zlasti znotraj sistemov v državi, saj prevladuje mnenje, da s sodelovanjem v misiji "služiš tujcem – tujim interesom", ne pa interesom lastne države.

Oseba C:

Damage to the image of the State, State could become an outcast in the region. Social discussion about the question of participation. Religion beliefs (if applicable). Effect (public opinion) on Domestic Politics. Reprisals against a Nation.

Oseba Č:

- historical & current political issues

Oseba D:

Maybe some historic of political prejudice.

8. Kateri so po vašem mnenju objektivni zadržki, da države ne želijo sodelovati v določeni MOM svojim osebjem?

Oseba A:

There are again the political reasons (Foreign affairs strategy of the state – there are different priorities about global security).

Oseba B:

Takšni zadržki so predvsem finančne narave, saj so stroški za pripadnika misije višji, v primerih ko gre za visoko strokoven kader. Istočasno to tudi pomeni, da je takšen kader težje nadomestiti za čas njihovega dela v misiji (odsotnosti z njegovega rednega delovnega mesta).

Oseba C:

High costs due to deployment of personnel or material. Domestic financial situation of a State. Reprisals against a Nation could also be objective.

Oseba Č:

- *financial difficulties,*
- *missing commitment, no interest to do so,*

Oseba D:

It possible that the country can not maintain the financial needs in order to participate IOM or the country does not see any interest.

VPRAŠANJA GLEDE EUPM - združeni odgovori

1. Ali menite, da je krizno žarišče dejavnik vplivanja na notranjo organizacijsko strukturo in učinkovitost EUPM?

Oseba A:

Definitely I think yes it did. The situation in BiH has been changing all the time and EUPM had to re-organise its organisational structure in accordance of this development.

Oseba B:

Območje BiH kot krizno žarišče je zagotovo vplivalo na EUPM. Predvsem je vplivalo, ker EUPM ni imela izvršnih pooblastil za delovanje.

Oseba C:

Yes, to be effective as EUPM on crises hot spot, you have to have a structure which can operate on short notice. In IOM you could have time to build up your internal organization, on crises hot spot you have to be ready to react.

Oseba Č:

Yes, definitely.

Oseba D:

Organizational structure should be created in a way to meet the requests in order to deal with the crisis hot spot.

2. Kateri zunanji dejavniki so po vašem mnenju pozitivno vplivali na organizacijsko strukturo?

Oseba A:

Progress in programs, which we had to follow and fulfil as well. Another factor is cooperation with local partners.

Oseba B:

Težko najdem zunanje dejavnike, ki so pozitivno vplivali na organizacijsko strukturo EUPM.

Oseba C:

In case of EUPM, taking over UN mission, EUPM took over part of the organization structure. Key players in UN organisation participated in organizing EUPM. The advantage of EUPM is the number of participating countries and global position of the countries (part of Europe). You do not have to deal with total different cultures.

Oseba Č:

It is so difficult to decide on positive and negative effect of factors.

Maybe positive: the structure of the state authority, municipality, cultural/multicultural attributions,

Oseba D:

Determination of the contributing countries to assist/help within the transitional period of Bosnia and Herzegovina.

3. Kateri zunanji dejavniki so po vašem mnenju negativno/zaviralno vplivali na organizacijsko strukturo?

Oseba A:

The breakable factor is that some local counterparts did not want to cooperate with EUPM. Within some regions it was really easy to cooperate, but in some regions the willingness to cooperate was different.

Oseba B:

Zunanji dejavniki, ki so negativno vplivali na organizacijsko strukturo EUPM so politična organiziranost, verska raznolikost in nacionalna mnogovrstnost so zaradi eksperimenta EU, ki je z EUPM prvič delovala na območju kriznega žarišča.

Oseba C:

UN as an organization is rather bureaucratic because of all countries involved, the structure applied had to be reorganized to an effective EUPM structure. Individual influence of countries (the bigger countries) affect the organization structure.

Oseba Č:

Maybe negative: cultural tension between ethnic groups, lessons learnt knowledge from the Balkan Civil War

Oseba D:

Area of interest of certain contributing countries.; sometimes it was insisted in certain positions to be held, no matter they could not provide adequate personnel for these positions. It affected operational capacity very often.

4. Kateri zunanji dejavniki so po vašem mnenju pozitivno vplivali na organizacijsko učinkovitost?

Oseba A:

Definitely it was the security situation. Non compliance reports / instrument to reach EUPM goals more effectively.

Oseba B:

V času, ko sem deloval v EUPM v BiH ne najdem takšnih dejavnikov, ki so pozitivno vplivali.

Izkušnja, katero imam vključuje projekt, v katerem je bila dana možnost ustvarjanja in odločanja pri strokovnih vprašanjih lokalnim sogovornikom/partnerjem pri ustvarjanju novih pristopov pri njihovem operativnem delu.

Oseba C:

The participation of the countries of the EU (supplemented with other) which gives a certain direction, a combined mindset which, in my opinion worked for Bosnia (as a part of Europe). In other words, a western mission in a western country. The organization was effective because of the use of the existing local structure.

Oseba Č:

Full support by EU and Member States

Oseba D:

Actual need of BIH society for positive changes in order to adopt best EU standards, not only in police matter, but in general.

5. Kateri zunanji dejavniki so po vašem mnenju negativno/zaviralno vplivali na organizacijsko učinkovitost?

Oseba A:

The most important outside factor is, that on the theatre of BiH were really a lot of different police organisations, like state level, cantonal level, District Brčko and Republic of Serbska. It was hard to find appropriate local counterpart for different projects. They were organised differently with different organisational structures and management.

Oseba B:

Vsaka od političnih entitet na območju BiH je skrbela zgolj za zagotavljanje lastnih interesov. Enako velja tudi za verske skupnosti. Uvajanje sprememb, ki jih je EUPM uveljavljala v praksi je bilo praviloma negativno razlagano in sprejeto s strani lokalnih sogovornikov.

Oseba C:

The individual influence of counties especially the major (in number of participants) could have a negative influence. In case of discussion the opinion of minor (smaller) countries could be less influential. The same applies for working in a hierarchical system. Major countries could outnumber the smaller.

Oseba Č:

*Non realistic political roadmap on expected political development,
Political views were supreme over realities & operational inputs.*

Oseba D:

(Declarative) Willing of domain country as well as local counterparts to be of assistance by EUPM.

6. Ali menite, da je EUPM (ne)učinkovito zaznavala vplive zunanjega okolja in se na njih ustrezno odzivala? Prosim, pojasnite zakaj.

Oseba A:

There was an influence and I think that EUPM tried to perceive them on appropriate way. As an example I can tell, that different countries in the Balkan region and around the globe had and still have their own interest about the territory of BiH.

Oseba B:

Zaradi togosti in velike "zbirokratiziranosti" misije EUPM, se le-ta ni zmogla hitro in učinkovito odzivati na spremembe v okolju.

Oseba C:

Yes, in my opinion EUPM shifted the organization during IOM because of changes in mandate of influences of external environment, especially on crisis hot spot. The organization put more effort if needed where needed to be more effective.

Oseba Č:

Yes, I think so. More or less right mandate and adequate condition to achieve that, additionally well selected personnel.

Oseba D:

Sometimes, EUPM did not value the reality on the field, but led with the nice wishes.

7. Kateri vplivi zunanjega okolja so bili po vašem mnenju upoštevani pri odzivih EUPM?

Oseba A:

There was strong response from EUPM HQ and from Brussels as well. There were territorial disputes among local groups that EUPM did not respect, due to the Dayton agreement.

Oseba B:

Misija EUPM se je preveč podrejala trenutni politični situaciji v BiH.

Oseba C:

The structure of the middle and higher management within the police and political structure in the IOM were considered in my opinion.

Oseba Č:

I do not understand that question.

Oseba D:

From my personal point of view, as a BIH citizen, the most important and the most effective was very often prompt reaction regarding citizens complains on local police performance, no matter were the complaints founded or not. I think the most important achievements of EUPM (and UN IPTF before that) was freedom of movement and feeling of the BIH citizens that there is some mission, agency, what ever, where the citizens could ask for advice and protection, no matter that this feeling of safety was more psychological than realistic, considering the EUPM mandate.

8. Kateri vplivi zunanjega okolja so bili po vašem mnenju neupoštevani oz. spregledani pri odzivih EUPM?

Oseba A:

During my service within EUPM, I do not remember anything that EUPM would not take into consideration.

Oseba B:

Glavni pomanjkljivosti, s katerima se EUPM ni ukvarjala oz. upoštevala, sta bili slabi prihodki policistov v lokalni skupnosti in posledično njihova koruptivnost.

Oseba C:

In my opinion due to the political situation in IOM, housing problems due to the conflict were not considered. I think this should be under response of EUPM. (like under UN).

Oseba Č:

I do not understand that question.

Oseba D:

General situation of massive corruption within the counterparting (BIH Border Police) as well as cooperating agency (BIH Indirect Taxation Agency – Customs). EUPM overviewed and established the situation, but did not do anything significant referring to it.

9. Kako je vaš vodja vplival/a na delo skupine kot celote, kjer ste opravljali svoje naloge v EUPM?

Oseba A:

Our team leader influenced on our group very much.

Oseba B:

Moj vodja je bil ustrezno izobražen, strokoven in izkušen. Znal je motivirati svoje osebe za dobro delo.

Oseba C:

My leader gave clear guidelines for the group and gave responsibilities to each individual member of the group. Each member was held accountable.

Oseba Č:

I had served under several leaders; I had seen good leaders and less talented as well with a very little influence on the work.

The good leaders had a good control over all operational and personnel issues. The most important messages were transmitted in timely manner and the subordinates knew their roles, responsibilities.

The good leaders were always available and supportive.

Oseba D:

He established very good cooperation with the all team members and local counterparts and all of the issues were resolved in the quickest and best possible manner.

10. Kateri njeni/njegovi vplivi so bili najpomembnejši pri oblikovanju, ohranjanju in vzdrževanju skupine?

Oseba A:

His influences were: 1. huge previous IOM experiences, 2. they were natural leaders with the natural respect from the team members (they had the authority by their personality), 3. Both of them had social sensitivity.

Oseba B:

Moj vodja je z nami vedno delil potrebne informacije, z veseljem je prisluhnil kritikam njegovega dela, ki so morale biti ustrezno argumentirane. Vesel je bil samoiniciativnih prispevkov za izboljšanje dela ter nas je k temu neprestano vzpodbujal.

Oseba C:

Treating each member equally and as a professional and full member of the group. An important remark is socializing with the group on and off duty.

Oseba Č:

The supporting and guiding role.

Oseba D:

The leader exactly knew group member's capacities, then he gave the "untied hands" to perform the exact task.