

STRESNOST DELOVANJA  
 POVELJNIŠKE STRUKTURE  
 V MIROVNIH OPERACIJAH –  
 POMEN PRIPRAV  
 STRESSFULNESS OF THE  
 COMMAND STRUCTURE  
 ACTIVITIES IN PEACEKEEPING  
 OPERATIONS – THE  
 IMPORTANCE OF PREPARATIONS

**P O V Z E T E K**

*Prispevek je namenjen predstavitvi dela rezultatov raziskav Obramboslovnega raziskovalnega centra Fakultete za družbene vede, ki potekajo od leta 2003 in raziskujejo sodelovanje slovenskih vojakov in vojakinj v mirovnih operacijah. Iz rezultatov smo izbrali tista sporočila, ki prikazujejo delovanje poveljniške strukture v teh operacijah, pri čemer smo bili pozorni predvsem na dimenzije stresa ter vlogo poveljnikov pri njegovem obvladovanju. Prispevek predpostavlja, da je mogoče poveljniško strukturo pravčasno ustrezno pripraviti na uspešno soočenje z nalogami v operaciji, kar se je v proučevanem obdobju (2003–2008) redko dogajalo, ter s tem omiliti vpliv stresorjev na pripadnike SV, častnike in podčastnike pa ustrezneje oblikovati v uspešne poveljnike.*

**K L J U Č N E B E S E D E**

*Stres, poveljnik, raziskave mirovnih operacij, priprave poveljnikov.*

<sup>1</sup> Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

**A B S T R A C T**

*The purpose of this article is to present the results of research performed by the Defence Research Centre at the Faculty for Social Sciences, conducted since 2003 onwards, dealing with the cooperation of Slovenian male and female soldiers in peacekeeping operations. We have selected those results that present the activity of the command structure in these types of operations. Special attention was drawn to the stress dimensions in contemporary military operations and to the role of commanders in coping with stress. This article is based on the presumption that the command structure can, in due time, be adequately prepared for the successful handling of operational tasks, which has not been the case in the researched period (2003–2008). Via this way, the stress factors on the Slovenian Armed Forces members can be extenuated, and officers and non-commissioned officers can be more adequately trained resulting in more effective commanders.*

**K E Y W O R D S**

*Stress, commander, peacekeeping operations surveys, preparations of commanders.*

**UVOD**

Ko govorimo o stresu, ki so mu izpostavljene vojaške enote, ko morajo opravljati naloge v tujini, najpogosteje mislimo na vojake in posledice vpliva stresa na njihovo ravnanje. Podporne službe, v katerih so lahko psihologi, socialni delavci in vojaški duhovniki, večino svojih programov usmerjajo prav v vojake. Tudi poveljniki se posvečajo krepitvi kohezije vojakov, ker menijo, da je to ena boljših poti za ustvarjanje trdnosti in odpornosti vojakov na stresno delo v operacijah. Vojaške operacije v vseh fazah konfliktov izpostavljajo vojaško osebje vrsti stresnih dejavnikov, vendar pa je treba upoštevati, da prav tako, kot veliko ljudi čuti fizične in psihične posledice izpostavljenosti stresorjem, tudi veliko ljudi kaže trdnost in odpornost proti temu vplivu. Bartone (2006: 131) meni, da bi bilo mogoče odpornost okrepiti tudi pri vojaki, ki so na stres bolj občutljivi, če bi vedeli, kaj je tisto, kar vpliva na večjo odpornost ljudi, ki so soočenje s stresom prebrodili uspešneje od drugih.

Pri raziskovanju slovenskih vojaških enot v vojaških operacijah smo ugotovili, da je poznavanje dejavnikov stresa sicer obsežno, da pa ni usmerjeno v pomoč vsem pripadnikom. Zlasti so zapostavljena osebna vprašanja in težave s pomanjkljivo odpornostjo na stres pri poveljniški strukturi, medtem ko je skrb za vojake organizirana (psihologi obiskujejo enote na misiji ali pa so celo na misijah skupaj z vojaki).

V prispevku želimo predstaviti stresnost dela poveljniške strukture v vojaških operacijah ter ugotoviti, ali bi bilo mogoče **v priprava na operacijo posebej poskrbeti za krepitev odpornosti poveljnikov na stresorje, kar bi prispevalo tudi h kreptvi odpornosti vseh vojakov in dolgoročno utrdilo horizontalno ter vertikalno kohezijo v SV**. Za ta namen bomo najprej analizirali najpogostejše dejavnike stresa na misiji, nato pa predstavili oceno priprav na operacije, v kateri bomo izpostavili točke krepitev odpornosti poveljniške strukture na stres. Menimo, da sodelovanje enote v mirovni operaciji bistveno vpliva na dolgoročnost njene horizontalne in vertikalne kohezije oziroma socialnega kapitala njenih pripadnikov.

## **OKOLJE RAZISKOVANJA IN TEMELJNI POJMI**

Vprašanja o izpostavljenosti stresu v vojaških operacijah smo raziskovali v okviru raziskave CRP Konkurenčnost Slovenije 2001–2006, in sicer z naslovom Slovenska vojska v mirovni operaciji (2003–2005), ter raziskave CRP Znanje za varnost in mir z naslovom Družboslovna analiza sodelovanja Slovenske vojske na misijah in v mednarodnih poveljstvih (2006–2008). Obe raziskavi sta potekali na Obramboslovnem raziskovalnem centru Fakultete za družbene vede. V proučevanje smo vključili kontingente SV, ki so bili na misijah v Bosni in Hercegovini, na Kosovu, v Afganistanu in Libanonu. Raziskava spremlja življenje kontingentov tako, da jih analizira pred odhodom na misijo, na njej ter po vrnitvi v domovino. Med kvantitativnimi raziskovalnimi metodami je bila najpogosteje uporabljena standardizirana anketa, ki smo jo sestavili na podlagi anket podobnih raziskav v Zvezni republiki Nemčiji (SOWI, Strausberg) in Švici (ETHZ), dopolnili pa s posebnimi vprašanji o vlogi Slovenske vojske v mirovni operaciji. Anketiranje smo dopolnili z ugotovitvami, pridobljenimi s kvalitativnimi metodami, kot so intervju, opazovanje z udeležbo ter fokusna skupina. V besedilu bomo uporabili samo ugotovitve, povezane s poveljniško strukturo podčastnikov in častnikov na položajih od poveljnika oddelka ter višje.

Večina ugotovitev izhaja iz intervjujev, opravljenih na misiji ali po vrnitvi z misije v domovino.

Pri raziskovanju in analizi zbranih podatkov smo uporabili vojaškosociološki pristop, zato smo pri definiciji stresa izhajali iz vojaškosociološke trditve, da je stres v oboroženih silah posebna oblika delovnega stresa zaradi velikih zahtev, ki jih ima vojska do svojih poklicnih pripadnikov, in bistveno presegajo zahteve v drugih poklicih. Zahteve razumemo kot stresne dejavnike. Stres je mogoče razumeti tudi kot proces, v katerem se povečuje ali zmanjšuje odpornost na posledice teh zahtev, razvijajo pa se strategije za obvladovanje stresa (coping-strategies) (vom Hagen 2003: 255–256). V literaturi zasledimo tri vrste stresa, in sicer akutni stres, ki je hiter odziv na neko posamično konfliktno, vendar prepoznavno dejanje (Guyton in Hall 2001), stres kot posledico nekega kritičnega oziroma šokantnega dogodka, ki se pokaže takoj ali pa v poznejšem odzivu na stresni dogodek, in sicer kot posttravmatska stresna motnja, tretja oblika stresa pa je kronični stres, ki ni posledica nekega posamičnega dogodka, temveč je kumulativni odziv na pritiske, ki se zbirajo dalj časa in za katere posameznik nima več ustreznih zmožnosti, da bi jih obvladoval (Cooper in Payne 1994). Pri obravnavi mirovne operacije kot stresne situacije smo upoštevali dimenzije stresnosti, kot jih navaja Bartone (2006: 134; Bartone in drugi 1998). Poveljniška struktura v mirovni operaciji in njene strategije za obvladovanje stresa pa so nas zanimale tudi zato, ker smo želeli ugotoviti, ali uspešne strategije pripomorejo k oblikovanju vojaškega častnika kot voditelja, pri čemer smo sledili metodologiji in ugotovitvam iz raziskave, objavljene v Larsson in drugi 2006. Ob tem smo ugotavljali, da neuspešno obvladovanje stresa pri poveljnikih v mirovni operaciji zaradi dolgotrajne izpostavljenosti stresnim dejavnikom vodi v kronični stres.

Empirično raziskovanje smo opravili tako, da smo vse pripadnike kontingentov anketirali pred odhodom na operacijo in med njo. Drugo anketiranje je bilo vedno opravljeno na misiji, in sicer ob prisotnosti raziskovalca Obramboslovnega raziskovalnega centra (ORC). Ob obisku so bili opravljeni daljši intervjuji z vso poveljniško strukturo. Ta postopek smo ponovili po vrnitvi kontingentov, le da smo takrat intervjuvali tudi del vojakov. Ugotovitve o odpornosti poveljniške strukture na stres v mirovni operaciji izhajajo večinoma iz kvalitativnih metod raziskovanja, kot sta delno strukturirani intervju in opazovanje z udeležbo.

## **VIRI STRESNOSTI V POSAMEZNIH STOPNJAH NAMESTITVE V MIROVNIH OPERACIJAH**

Pri raziskovanju delovanja poveljniške strukture v mirovni operaciji, v katerih je sodelovala Slovenska vojska v letih od 2003 do 2008, smo ugotavljali, da so stresni dejavniki prisotni v vseh stopnjah namestitve in da se posebej izrazito kažejo pri podrejenih vojaki. Posledice vojakovih stresnih situacij morajo znati uravnavati pripadniki poveljniške strukture, ki se tudi sami soočajo s pritiski enakih stresnih dejavnikov. Tako ugotavljamo, da je poveljniška struktura dvojno obremenjena s posledicami stresa, in sicer zaradi svojega doživljanja stresnih dejavnikov in zaradi posledic stresa, ki se kažejo na podrejenih vojaki. Razviti morajo dvojno strategijo obvladovanja stresa, najprej zase, nato pa tudi za pomoč vojakom. Raziskava kaže, da so poveljniki bolj ali manj uspešno premagovali skrbi z vojakom, vendar bi v mnogih primerih ali stopnjah namestitve v operaciji ob sebi nenehno potrebovali pomoč psihologa za delo z vojakom. Poveljnika dveh slovenskih kontingentov, SICON Kfor 15 in SICON Kfor 17, sta imela v svoji sestavi ves čas tudi psihologa, medtem ko na manjših in bolj oddaljenih misijah stalne prisotnosti psihologa za peščico vojakov ni mogoče zagotoviti. V teh okoliščinah se pokaže, kako nujno je znanje prepoznavanja stresnih dejavnikov in tudi odzivanja nanje, kar morajo znati poveljniki sami.

### **Priprave na odhod na mirovno operacijo**

Analiza delovanja posameznih enot pred odhodom na mirovno operacijo je pokazala, da je v pripravah na odhod največ burnih odzivov pri vojaki povzročalo vsako nepričakovano dejanje ali odločitev, ki je presegalo vojaške postopke, za katere so se izurili. Kot najbolj stresne se kažejo vse vrste novosti, ki se že oblikovani enoti skušajo vsiliti pred odhodom na pot, na primer nov poveljnik, nova ter nepreizkušeni oprema in oborožitev, novi vojak iz drugih enot, ki dopolnjujejo sestavo za operacijo ipd. K stresnosti pripomorejo še nepričakovane reakcije družinskih članov vojakov, pa tudi poveljnikov, ki imajo veliko opravkov z vojakom, z njihovimi družinami pa se do odhoda na misijo ne utegnejo ukvarjati. Pomoč psihologa bi bila najbolj nujna prav pri delu z družinami, ki bi morale biti sproti obveščene o pripravah na odhod in o območju operacije.

### **Namestitev in začetki delovanja v operaciji**

Po končanem premiku na območje mirovne operacije se vojakom, še utrujeni od priprav in poti, srečujejo z novimi izzivi, novimi ljudmi v večnacionalnih

poveljstvih, s posebnostmi lokalnega prebivalstva. To je obdobje velike fizične utrujenosti, hkrati pa tudi odprtosti vojakov v okolje. Nasprotno pa pri poveljnikih ravno v tem času opažamo povečano socialno distanco, ko zaradi strahu, da vojaki mandata ne bi jemali dovolj resno, še dodatno fizično obremenjujejo enote z vajami v prostem času.

### **Sredina operacije**

Vojaki navadno prebrodijo začetno fizično krizo in se sredi operacije že zelo dobro znajdejo pri uresničevanju mandata, odkrili so linijo poveljevanja, točno vedo, kdo jim lahko kaj ukaže in kako si razporediti posamezna dela. Ker imajo za sabo že obdobje ponavljajočih se aktivnosti, vse bolj razmišljajo o dolgočasnosti ali pomanjkanju dela, ki bi bilo videti res pomembno za misijo, o smiselnosti svojega dela. Krepi se občutek izolacije, ki ga Bartone (2006: 134) opredeljuje kot posledico dela na oddaljeni lokaciji, stika s tujo kulturo in jezikom, ločenosti od družine, nezanesljivosti komunikacijskih kanalov in nepoznavanja nekaterih pridodanih sodelavcev.

V tem obdobju nastopa kot pomemben distressni dejavnik možnost odhoda na dopust v domovino. Opažamo, da je dopust med operacijo glede na posledice, ki jih povzroči pri vojaki, lahko vir dodatnega stresa ali pa deluje distressno. Dopust namreč v nekaterih primerih vodi v nove težave s prilagajanjem na službo po vrnitvi na misijo in videti je, da prav v tem obdobju poveljnik za svoje vojake spet potrebuje profesionalno pomoč psihologov. Poveljnikova naloga je namreč usmerjena predvsem v uresničevanje mandata misije ter v priprave za vrnitev vojakov domov, osebne težave vojakov zaradi dolgotrajne izolacije od doma in pričakovanja vsakdanjega življenja v domači službi pa povzročajo nepredvidene in dodatne težave. Vojake bi bilo treba načrtno usposabljanje za ponoven stik z družino in bazično enoto, za kar poveljniki navadno nimajo več časa, zavedajo pa se, da zaradi nesposobnosti ali neznanja, da bi obvladali take težave, razpada njihova avtoriteta v enoti.

### **Konec misije**

Ob koncu misije se poveča negotovost vojakov zaradi vrnitve v družino, dvomijo v smiselnost svojega dela, muči jih skrb za domače in tudi za lastno varnost. Vojaki so namreč na koncu misije zelo ranljivi, bojijo se izpostavljati nevarnostim, da ne bi prišli domov poškodovani. Ko se vrnejo, je čas za operativni odmor. V anketah, ki jih opravljamo po vrnitvi kontingentov z misij,

se pokaže, da si vojaki predstavljajo ta odmor predvsem kot daljši dopust. Kot primer navajamo, da je kar 82 odstotkov vseh vprašanih pripadnikov SICON Kfor 15 tako odgovorilo v tretjem anketiranju raziskave ORC avgusta 2007.

Vendar pa se ob tej vojakovi želji postavlja vprašanje, kje opravijo čustveno očiščenje zaradi delovanja na misiji. Je to še v enoti tik pred vrnitvijo v domovino ali v dnevih zdravstvene konsolidacije takoj po vrnitvi ali morda ob vračanju opreme z operacije? Ali pa je pravzaprav že družina tista, ki sprejme na svoja pleča vojakove duševne travme z misije in tako postaja prva žrtev

OKOLJE ENOTE VEČNACIONALNE IN NACIONALNO PRIDRUŽENE VOJNE VOJLJE

in 2006 kot štabni častniki in podčastniki sodelovali v nemško-italijanskem poveljstvu brigade Jugozahod v Kfor, ob izrednih dogodkih opazili, da so nemško govoreči pripadniki poveljstva govorili v nemškem in ne v angleškem jeziku, ki je bil uradni jezik poveljstva. Ugotovili so tudi, da je bil poznejši prevod pogovora bistveno krajši od tega, kar so si pred tem povedali ti častniki. To v resnici pomeni, da poveljniki v izrednih dogodkih težijo k uporabi svojega nacionalnega jezika in da so lahko pripadniki iste enote, ki tega jezika ne razumejo, prikrajšani za nekatere informacije o dogodku (več o tem v Jelušič 2007: 43). Podrejena domača enota je lahko vir stresa zaradi okoliščin, v katerih vojaki v razmerah izolacije na misiji pričakujejo od svojih poveljnikov bistveno več, kot so ti zmožni narediti glede na svoje pristojnosti. Poveljniki namreč na misiji postanejo simbol domače vojaške organizacije in njene neučinkovitosti, so simbol nadrejenega poveljstva ter njegovih zahtev na misiji, nenazadnje so izvajalci svoje poveljniške vloge v operaciji, čeprav nanjo niso vedno dobro pripravljeni. V slovenskih vojaških kontingentih na misijah je pogosto mogoče opaziti, da je bil del vojakov vsaj enkrat ali celo večkrat na kakšni misiji, velik delež poveljnikov, predvsem častnikov, pa še nikoli.

V okoliščinah, da kontingenti v svoji sestavi nimajo vojaškega psihologa ali psiholog nima možnosti, da bi pogosto obiskoval enote na misiji, se odpira vprašanje, kakšne so poveljnikove sposobnosti prepoznavanja psihičnih zlomov pri podrejenih vojaki. Problematika psihičnega zloma je ena manj raziskanih tem v Slovenski vojski, ni javnih podatkov o številčnosti teh pojavov, prav tako ni dovolj javno dostopnih raziskav, ki bi pokazale na vrste teh pojavov.

V intervjujih s poveljniki smo v raziskavi ORC večkrat naleteli na opis takih težav, ugotavljamo pa, da zaradi skrivanja te problematike pred zunanjo in notranjo vojaško javnostjo razsežnost pojava ni znana, prav tako poveljniki nimajo dovolj priprav za prepoznavanje takih psihičnih zlomov.

Enote na misijah poročajo o sorazmerno dobrih vojaških pripravah, ki pa se v večjem delu za uresničevanje njihovih nalog izkažejo kot nekoristne. Predvsem je to nejasnost nalog v operaciji, ki izvira iz posebnosti mirovne operacije, v razmerju do dokaj jasnih nalog, za katere se vojaki urijo doma, verige poveljevanja in vlog, ki jih na vojaških vajah igrajo enote doma, ter jasnih disciplinskih postopkov in norm, ki jih vojaki poznajo doma. Na misiji se namreč zaradi sodelovanja več različnih vojsk in drugačnih pravil delovanja vojaki in poveljniki težko znajdejo v novi verigi poveljevanja, novi opredelitvi svojih vlog (kar vodi v zmedo o tem, kakšna je resnična vloga posameznika) in



disciplinskih postopkov ter nenazadnje v nenehno spreminjajoči se vlogi mirovne operacije. Vse te okoliščine smo prepoznali tudi pri raziskovanju slovenskih vojaških enot v mirovnih operacijah, potrjujejo pa trditve ameriškega raziskovalca Bartoneja o nejasnosti misije kot stresni dimenziji modernih vojaških operacij (Bartone 2006: 134; Bartone in drugi 1998).

## **LOKALNO OKOLJE MISIJE KOT VIR STRESA**

Na delovanje v lokalnem okolju se enote pripravljajo s pomočjo zgodovinskih in obveščevalnih podatkov ter podatkov, zbranih s proučevanjem javnih virov. Pri tem so poveljniki pozorni predvsem na morebitne nevarnosti, saj veljajo za pomembno dimenzijo stresa v operaciji. Zanimivo je, da so slovenske vojaške enote v dosedanjih operacijah pred odhodom nanje pričakovale bistveno več nevarnosti, kot pa so jih potem na misiji res doživele. Mogoče je, da gre pri tem za razkorak med pričakovanji in realnostjo. Med običajne priprave na vojaško operacijo ne spadajo načrtne priprave na srečanje z lokalnim prebivalstvom, čeprav v raziskavah med udeleženci misij ugotavljamo, da so bili deležni znanja o tem, precej informacij pa so si poiskali tudi sami. V raziskavi ugotavljamo, da je bilo vojake in poveljniško strukturo nemogoče dovolj dobro pripraviti na frustracije ter prizadetost ob soočenju s posledicami oboroženega spopada, z otroki, onesnaženostjo okolja, ravnišo šolskega sistema in revščino, v kateri živi lokalno prebivalstvo. Dogaja se, da vojaki v teh okoliščinah razvijejo občutek solidarnosti in kažejo potrebo po humanitarnem delovanju med prebivalstvom, kar ne spada nujno v formalna pričakovanja o nalogah, ki izhajajo iz mandata misije. Ob raziskovanju SICON Kfor 15 smo ugotovili, da je bilo prizadevanje poveljstva bojne skupine Sokol, da bi pomagali lokalnemu prebivalstvu pri iskanju utopljenega dečka, gašenju požarov, popravljanju lokalnih cest in obiskovanju osnovnih šol v bližini vojaške baze predvsem posledica potrebe po izražanju humanitarnosti in prevzemanju vloge socialnih delavcev med lokalnim prebivalstvom. Njihovo delovanje je pripomoglo k osvajanju src in duš lokalnega prebivalstva (koncept »winning hearts and minds«), ni pa bilo sestavni del temeljnega mandata. Tako delovanje je lahko vir pozitivnega stresa, torej vzbujanja občutka, da je misija smiselna, lahko pa povzroči tudi občutek prevelike obremenjenosti, kar tudi Bartone (2006:134) šteje za stresno dimenzijo vojaških operacij.

## **VOJAŠKI POVELJNIK KOT GENERATOR STRESA VOJAKOV V VOJAŠKI OPERACIJI**

Raziskovalci sodelovanja vojske v mirovni operaciji si ob opazovanju enot in posameznikov postavljamo nekoliko nekonvencionalno vprašanje, in sicer, ali so lahko pripadniki poveljniške strukture v mirovni operaciji vir dodatnega stresa vojakov, če ne morda v nekaterih primerih kar generator stresa. Ob reševanju vprašanja, kako bolje pripraviti poveljniško strukturo na delovanje v vojaških operacijah, se takemu, čeprav za poveljnike neprijetnemu problemu, ne moremo izogniti. K razmisleku nas navajajo ugotovitve iz raziskav, ki kažejo, da dobivajo vsi poveljniki, tako neposredno nadrejeni kot višji nadrejeni, pred odhodom na operacijo visoke ocene zaupanja svojih podrejenih, navadno so te ocene med 4 in 5 na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 5 najvišja ocena zaupanja. Med misijo vedno pride do padca zaupanja v nadrejene, v nekaterih primerih celo za več kot eno oceno. Iz raziskav, ki potekajo v tujih vojaških enotah (Nemčija, Švica, Švedska), vemo, da gre za skupen pojav, vendar tuje vojske beležijo manjši padec zaupanja. Ker slovenska raziskava delovanja vojske na misijah ne zajema celotnega cikla enote, torej ne poznamo razvoja enote po končani operaciji, ne moremo presojati, ali se zaupanje v nadrejene poveljnike po končani konsolidaciji vrne na izhodiščno raven, kar je značilno za tuje enote, ali ostane na nižji ravni. Vsekakor pa bi to bilo vredno bolj poglobljenega raziskovalnega preizkusa.

Ugotavljamo, da se prav v fenomenu vertikalne kohezije na misijah skriva veliko ključnih odgovorov na vprašanje o tem, kako šolati bodoče poveljnike (ali vodje) ter kako pripravljati poveljniško strukturo na uspešno soočenje z vojaško operacijo. Raziskovalci ORC menimo, da je Slovenska vojska v dosedanjih pripravah na mirovne misije v tujini zanemarjala prav te priprave. Sistemsko gledano smo namreč zasledili veliko priprav vojakov, skupaj z vojaki se sicer pripravlja tudi poveljniška struktura, videli pa smo, da se posebej poveljniški strukturi (na nekaterih misijah ad hoc zbrani skupini ljudi) namenja premalo načrtnih priprav na operacijo. Pri tem mislimo na priprave, ki bi bile mentorsko, z zgledi in podporo pripravljene predvsem za poveljniško strukturo in reševanje osebnih vprašanj poveljnikov vseh ravni poveljevanja.

**VPLIV SODELOVANJA NA MISIJI NA DOLGOROČNE ODNOSI  
V VOJAŠKI ENOTI**

Pri empiričnem proučevanju učinkovitosti poveljnikov v mirovnih operacijah sledimo trditvi, da je cilj vsake vojaške enote preživeti dolgotrajna obdobja ciklov in priprav na posamezne naloge. Udeležba v vojaški operaciji je tako za enoto kot posameznika le ena od mnogih epizod vojaškega življenja.

Sodelovanje v operaciji torej ne more biti cilj delovanja v enoti, pač pa mora biti cilj v tem, da enota učinkovito opravi mandat operacije, nadaljuje svoje delo in življenje ter se v nadaljevanju znova pripravi za naslednje vojaške izzive. Raziskovalci poskušamo zato ugotoviti, če sodelovanje enote v mirovnih operacijah vpliva na medsebojno povezanost in vodenje, ter kakšen je ta vpliv.

V kontekstu te tematike si tako lahko postavimo vprašanje, ali misija pri posameznikih povzroči stres, zaradi katerega bi se lahko spremenila razmerja v enoti – tako na horizontalni kot vertikalni ravni medsebojnih odnosov.

V vsem obdobju raziskovanja od leta 2003 ugotavljamo, da na misije odhajajo enote, ki so med seboj zelo povezane. Zaupanje v nadrejene in tovariše v enoti je zelo veliko. Vendar med misijo, kot že rečeno, navadno močno upade zaupanje v nadrejene, pri tem je padec zaupanja v višje nadrejene še nekoliko večji kot padec zaupanja v neposredno nadrejene. Prav tako pripadniki enot navadno ugotavljajo, da se v enoti zmanjšujejo motivacija, solidarnost, predanost in disciplina. Vojaki imajo pogosto pripombe na delo nadrejenih ali pa poveljujočim tudi kaj očitajo. Večkrat jim očitajo neizkušenost; da ni bilo prostega časa (tudi zato, da bi se lahko malo oddaljili drug od drugega). Eden intervjuvanih vojakov na primer navaja, da je življenje na misiji »težko, ker smo 24 ur na dan skupaj« (intervjuvanec iz kontingenta v Sfor). Nadrejenim očitajo padec discipline oziroma nesposobnost, da bi disciplino v enoti ohranjali na ravni, sprejemljivi za vse pripadnike. Pogoste navedbe so na primer: slabi odnosi poveljnik – vojak, »nismo imeli informacij iz matične enote« ipd. Delo nadrejenih pa je večkrat tudi pohvaljeno. Vojaki vidijo tudi pozitivne strani njihovega ravnanja. Tako je pogosto opaženo, da imajo zlasti poveljniki oddelkov pomembno vlogo pri skrbi za dobro psihično stanje vojakov; da so podrejeni vedno lahko stopili do nadrejenega; da je dobro, če se razumeta poveljnik in enotovni podčastnik; da so izkušeni poveljniki dobro vplivali na enoto; da imajo nadrejeni tudi razumevanje za sovojake ipd. Svoje delo in položaj pogosto kritično presojujejo tudi poveljniki sami. Tako na primer ugotavljajo, da imajo veliko administrativnega dela (zlasti častniki; podčastniki

imajo veliko dela na terenu); da bi morali več delati z vojaki; da je »vse po malem problem« (oprema, družine ...); da je treba vojake neprestano opozarjati na vedenje (da predstavljajo Slovenijo); da je treba skrbeti za prostočasne aktivnosti pripadnikov, ker se sami ne znajo organizirati; da ni dobre povezave med misijo in Slovenijo; opozarjajo tudi, da imajo vojaki vedno možnost stopiti do nadrejenega, ni pa nujno, da to pot tudi uporabijo. Ugotavljajo, da ni dobro, če prideš na misijo »kot rezerva« ali če se kontingentu priključiš v zadnjem hipu, ker je nekdo odpovedal ali pa nadrejeni niso našli ustreznih poveljnikov za misijo v enoti, iz katere je večina vojakov (trditve iz intervjujev v kontingentih Sfor).

Iz navedenih in še mnogih drugih pogledov, zbranih v petih letih raziskovanja, lahko na splošno ugotovimo, da je razlogov za padec zaupanja v nadrejene več, pogosto so medsebojno prepleteni. Med glavnimi razlogi je mogoče na podlagi analize pogovorov z udeleženci misij izpostaviti:

- (ne)poznavanje poveljnikov pred misijo (vojaki pred misijo pogosto ne poznajo svojih višjih nadrejenih, ki so včasih celo iz drugih enot, in jih med službo ne morejo spoznati, za misijo pa se ne usposablja skupaj);
- starost (oziroma mladost) in (ne)izkušnost poveljnikov;
- obremenjenost poveljnikov med misijo (nosijo glavno odgovornost za motiviranje vojakov, opravljati pa morajo še administrativne in organizatorske posle ter skrbeti za komunikacijo in usklajevanje s tujimi enotami);
- težave pri obvladovanju medčloveških odnosov (nekateri poveljniki so za to preslabo usposobljeni).

Pokažejo pa se tudi izjeme v (ne)spremembi zaupanja nadrejenim med misijo. Pri nekaterih redkih kontingentih je padec zaupanja v neposredno nadrejene namreč sorazmerno majhen oziroma, kot lahko ugotovimo, tudi med misijo to zaupanje na petstopenjski lestvici v povprečju še vedno presega oceno štiri. Pripadniki teh kontingentov svoje nadrejene hvalijo tudi v intervjujih po koncu misije, kot glavne razloge za dobre ocene pa lahko prepoznamo naslednje: da so se nadrejeni razumeli med sabo, da so bili izkušeni, da so skrbeli za motivacijo in da so imeli razumevanje za vojake.

Pri analizi rezultatov raziskovanja o vlogi poveljniške strukture na misijah smo bili posebej pozorni na razlike v odgovorih posameznih kategorij pripadnikov SV, to je častnikov, podčastnikov in vojakov. Spremenljivke, ki jih opazujemo, so lastnosti dobrega častnika, vedenje nadrejenih ter priprave na misijo.

**Predstava o dobrem častniku na misiji**

Poglejmo, katere lastnosti pripadniki analiziranih kontingentov najpogosteje pripisujejo tako imenovanemu dobremu častniku. Na prvem mestu je z veliko prednostjo psihična stabilnost, na drugem vodstvene sposobnosti in na tretjem profesionalni odnos do dela, pomembne pa so še odločnost, odgovornost, pripravljenost na sodelovanje in, predvsem za delo v mirovnih operacijah, sposobnost samostojnega odločanja. Primerjava med predstavami vojakov, podčastnikov in častnikov o lastnostih dobrega častnika pokaže, da častniki psihično stabilnost dobremu častniku pripisujejo za spoznanje manj pogosto kot vojaki in podčastniki, vodstvene sposobnosti pa podčastniki in častniki nekoliko bolj kot vojaki. Zanimivo je, da profesionalni odnos do dela bolj kot pripadniki drugih kategorij poudarjajo podčastniki, medtem ko ravno podčastniki manj poudarjajo splošno izobrazbo. Precej razlik v mnenjih vojakov, podčastnikov in častnikov najdemo pri lastnostih, kot so poslušnost, avtoritarnost in lojalnost politični oblasti. Višji kot je status anketiranih, manj so po njihovem mnenju te lastnosti bistvene za dobrega častnika.

**Zaznave o vedenju nadrejenih**

Pri svojih nadrejenih vojaki zaznavajo, da se zavzemajo za svojo enoto, da podrejenim prepuščajo odgovornost za njihovo delovno področje, da so sposobni in pripravljeni obveščati druge. Po drugi strani pa so sorazmerno nizko ocenjena ravnanja nadrejenega: da se »zanima zame«, da je njegovo vedenje vzor drugim, da ima moč prepričevanja ipd. Podčastniki in častniki pri svojih nadrejenih zaznavajo predvsem, da so pripravljeni obveščati druge, prepuščati podrejenim odgovornost za njihovo delovno področje, da so pripravljeni na zaupen pogovor in priznavati delovne uspehe podrejenih. Slabše pa so podčastniki in častniki ocenili zlasti dvoje ravnanj svojih nadrejenih, in sicer »ima avtoriteto« in »njegovo vedenje je vzor drugim«. Med misijo lahko zaznamo nekaj razočaranja nad ravnanjem nadrejenih. Nadrejeni se izkažejo kot manj dosledni, sposobni, odkriti in vredni zaupanja, kot so podrejeni pričakovali od njih pred misijo, njihova povelja so na misiji manj jasna, se nekoliko manj zavzemajo za svojo enoto, upade pripravljenost obveščati druge, v očeh svojih podrejenih pa nadrejeni izgubijo tudi kar precej avtoritete. Pri enem od opazovanih kontingentov (na misiji v BiH) so ta razočaranja manj opazna, kar se jasno izrazi v manjšem padcu zaupanja v neposredno nadrejene, medtem ko so višji nadrejeni uspeli ohraniti zaupanje na ravni, kakršna je bila ob odhodu na misijo.

S poveljnico kontingenta smo poskušali v intervjuju ugotoviti, katera ravnanja nadrejenih bi lahko vplivala na to ohranitev zaupanja. Delovanje nadrejenih je opisala kot: spoštovanje dostojanstva vojakov, skrb za njihove osebne posebnosti, med drugim tudi za rojstne dneve, dopuščanje samoiniciative podrejenim poveljnikom, pohvala za dobro opravljeno delo, doslednost v disciplinskih zadevah od začetka do konca misije, intenziviranje urjenja vojakov za naloge mandata, zlasti za tiste, ki so bile pred odhodom na misijo slabo izurjene (iz intervjuja s poveljnico kontingenta, arhiv ORC).

### Ocene priprav na mirovno operacijo

O zadovoljstvu s pripravami slovenskih kontingentov na mirovne operacije lahko na podlagi empiričnega proučevanja sodelovanja Slovenske vojske v teh operacijah od leta 2003 na splošno ugotovimo:

- zadovoljstvo s pripravami pred odhodom na misijo je sorazmerno veliko;
- anketa, opravljena med misijo, navadno pokaže padec zadovoljstva s pripravami (so tudi izjeme, ko pri nekaterih vrstah priprav ni zaznati statistično pomembnih padcev ocen zadovoljstva med misijo, prav tako pri nekaterih kontingentih padec ocen ni tako velik kot pri drugih);
- največji (in najpogostejši) je padec ocen zadovoljstva z vojaškimi pripravami in neposrednimi pripravami na resnično nalogo na misiji (pri nekaterih kontingentih se med misijo pojavi tudi padec ocen pri obveščanju o vojaških bazah, pri drugih pa padec zadovoljstva s pripravami na delovanje pod stresom);
- sorazmerno največje je zadovoljstvo s fizičnim treningom. Pred odhodom so sicer navadno najbolj ocenjene vojaške priprave, vendar pa zadovoljstvo s temi pripravami po izkušnjah z delom na misiji močno pade, medtem ko pri fizičnem treningu, pri katerem se pred odhodom ocene prav tako razvrščajo precej visoko, med misijo praviloma ni zaznati padca zadovoljstva;
- najslabše so ocenjene jezikovne priprave – predvsem priprave v angleškem jeziku, včasih tudi priprave na lokalni jezik.

V tem besedilu nas posebej zanima, ali so s pripravami enako (ne)zadovoljni vojaki in poveljniška struktura. Zdi se namreč, da so priprave za vojake zelo intenzivne, da pa so priprave podčastniške in častniške strukture veliko manj načrtne, pogosto odvisne od njihovega zanimanja za izobraževanje ter osebnih prizadevanj.

Analiza rezultatov raziskave pokaže nižjo oceno priprav poveljniške strukture v primerjavi z vojaki. Pri vseh opazovanih kontingentih so namreč povprečne

ocene priprav na različnih področjih, ki so jih v anketah dali podčastniki in častniki, nižje kot povprečne ocene, ki so jih pripravam dali vojaki. Ocene se v nekaterih primerih razlikujejo že v anketah pred misijo, do posebej velikih razlik v zadovoljstvu z neposrednimi pripravami pri vojakih ter podčastnikih in častnikih pa pride med misijo. Podčastniki in častniki postanejo še posebej nezadovoljni zaradi pomanjkljivih priprav na soočenje z drugačnimi vrednotami in tradicijo različnih etničnih skupin, političnim položajem in vzroki konflikta na območju misije. Nezadovoljni so tudi z vojaškimi pripravami in neposrednimi pripravami na nalogo, s fizičnim treningom, pripravami na ločitev od družine, na pričakovane grožnje in provokacije ter s pripravami na delovanje pod stresom. Zaskrbljujoča je zlasti razlika v zadovoljstvu vojakov in poveljujočih s pripravami na delovanje pod stresom. Po pogovorih z vojaki, podčastniki in častniki lahko sklepamo, da je za podčastnike in častnike delo na misiji bolj obremenjujoče kot za vojake, zato bi bilo pripravam teh struktur na stresne razmere na misiji treba namenjati več pozornosti.

### **Problematične točke**

Na podlagi opravljene analize rezultatov empirične raziskave med različnimi kontingenti Slovenske vojske v operacijah v tujini se pokaže, da je bilo nekaj posebej problematičnih točk v pripravljenosti teh enot in njihovih poveljniških struktur, rezultati raziskave pa tudi sicer omogočajo nekaj ugotovitev o izobraževanju in pripravah na mirovne operacije. Ključno vprašanje je namreč, ali bi nekatere pomanjkljivosti in težave, ki se pokažejo pri sodelovanju enot in posameznih pripadnikov Slovenske vojske na mednarodnih dolžnostih, lahko vnaprej preprečili s primernim usposabljanjem oziroma drugimi ukrepi. Konkretnije, ali se lahko s pripravami poveljniške strukture izboljša organiziranost dela na misiji in ohrani zaupanje podrejenih?

Ena od ugotovitev raziskave je, da tako vojaki kot poveljniške strukture pričakujejo od nadrejenih in tudi od sebe, da bodo psihično stabilni, da bodo imeli vodstvene sposobnosti, profesionalen odnos do dela, da bodo odgovorni in odločni itn. Drugi sklop ugotovitev, ki se nanaša na lastnosti in ravnanja poveljnikov, kaže, da je za vojake in tudi poveljnike vedenje njihovih nadrejenih sorazmerno redko ocenjeno kot vzor, da vojaki ugotavljajo, da imajo njihovi nadrejeni slabo moč prepričevanja, da se zanje ne zanimajo ter da podčastniki in častniki sami ugotavljajo, da je avtoriteta njihovih nadrejenih slaba in da med misijo v obeh vojakov še pade. Posplošeno bi lahko ugotovili,

da je za vojake najbolj vprašljivo pomanjkanje pozitivnih zgledov nadrejenih, za podčastnike in častnike pa, kako naj nadrejeni ohranjajo avtoriteto. Pri razvoju poveljnikov (njihovi izbiri, izobraževanju in usposabljanju ter postavljanju na naloge) bi torej morali med drugim skrbeti tudi za razvoj vseh omenjenih vrednot, sposobnosti, vrlin in ravnanja.

Osebna motiviranost, predanost in psihična pripravljenost na misijo so glede na rezultate raziskave tako pri vojaki kot pri poveljniški strukturi zelo visoke. Pri podčastnikih in častnikih navadno še višje kot pri vojaki. Žal pa pri nekaterih kontingentih med misijo beležimo znaten padec motivacije pri vojaki, tako osebne kot motivacije vse enote. Naloga poveljniške strukture bi tako morala biti jasna: poleg administrativnih in strokovnih nalog skrbeti tudi za ohranjanje motiviranosti podrejenih za delo in misijo. Je to ohranjanje občutka smisla sodelovanja v mirovni operaciji? Zapolnjevanje prostega časa z zanimivimi in smiselnimi dejavnostmi? Sprotno konstruktivno reševanje morebitnih konfliktov? Ohranjanje pozitivne naravnosti na delo daleč od doma in domačih? Verjetno vse to in še marsikaj drugega. Ob takšnemu izzivu in odgovornosti je zaskrbljujoče, da ravno poveljujoči izražajo nezadovoljstvo s pripravami na delovanje pod stresom. Kakšne naj bi bile ustrezne protistresne priprave, je sicer na podlagi naše raziskave težko presoditi, izkazalo pa se je, da je bila zelo dobro sprejeta psihološka delavnica o preprečevanju stresa, ki je bila pred odhodom na misijo opravljena v enem od analiziranih kontingentov. To delavnico so namreč udeleženci navajali kot primerno obliko priprav še dolgo po tem, ko je bila izvedena, srečali pa smo jih že na drugi ali tretji misiji po tisti, za katero so se usposabljali.

## SKLEP

Če bi v sklepu poskušali znova pogledati na temeljno vprašanje prispevka, in sicer, ali je mogoče pripraviti poveljnike za delo v vojaških operacijah tako, da bi se izboljšala organiziranost dela v njih, da bi se ohranilo zaupanje v nadrejene pripadnike poveljniške strukture, kar je nujno za nadaljevanje življenja in dela enote, ter tako, da bi tudi poveljniki preživeli stresno obdobje misije kot zdravi in dolgoročno boljši poveljniki, bi morali ugotoviti naslednje:

- **Ustrezne priprave bodočih poveljnikov se začnejo že med šolanjem** na Šoli za častnike, na vojaških modulih, kjer ti obstajajo (npr. na študiju obramboslovja na Fakulteti za družbene vede), ter med študijem v okviru vojaške prakse in drugih vojaških predmetov. To pomeni, da bi morale vsebine iz vodenja enot



v mirovnih operacijah biti vključene v učne vsebine teh oblik vojaškega specialističnega šolanja.

- **Pred odhodom na vsako operacijo so obvezne funkcionalne priprave poveljniške strukture, ločeno od vojakov**, hkrati s pripravami enot ali celo pred oblikovanjem enot za misijo. To predpostavlja časovno ustrezno izbiro vseh poveljnikov za operacijo. Danes še vedno ugotavljamo, da so prav nekateri poveljniki izbrani v zadnjih tednih pred odhodom, medtem ko je sestava enot že znana iz ciklov usposabljanja za osnovne naloge. V te funkcionalne priprave je treba vključiti podrobnejše informacije o zgodovini konfliktnega območja, antropoloških značilnostih, etničnem in religioznem ter jezikovnem položaju, več znanja o drugih vojaških enotah in udeležencih, o sodelovanju z lokalnim prebivalstvom in nevladnimi organizacijami, o vseh tujih nadrejenih in podrejenih enotah ter njihovih kulturnih posebnostih, pri čemer je treba povabiti vojaške strokovnjake iz vse Slovenske vojske ter strokovnjake iz različnih akademskih in raziskovalnih ustanov, iz tujine, ter poveljujoče iz predhodnih kontingentov v isti operaciji. Na pripravah lahko kot igralci civilnega prebivalstva sodelujejo mladi ljudje, zlasti študentje, ki so hkrati udeleženci in opazovalci priprav. Pogled pripadnikov iste generacije na svojo usposobljenost je zaradi pomena vrstniškega vpliva za vojake v enotah zelo pomemben vir samozavesti.
- **Osnove vojaškopsihološkega obravnavanja vojakov** morajo poznati poveljniki, ki bodo sodelovali v oddaljenih misijah z manjšimi kontingenti, za katere redna psihološka oskrba formacijsko navadno ni zagotovljena, so pa izpostavljeni različnim stresnim dejavnikom. Poveljniki morajo prepoznavati osnovne elemente psihičnega zloma pri podrejenih ter ločevati med motnjami, ki so posledica strahu, skrbi, nemoči, izolacije, ter tistimi, ki jih pri vojaki lahko povzroči neobičajno vedenje (npr. poro n, skk55vmsoondemster

–

spoštujete ali se celo norčujete iz vojakovih družinskih obveznosti, ocenjujejo kot manj primerne za poveljnike.

- **Jezikovna priprava na misijo mora biti pri poveljnikih obsežnejša in bolj poglobljena** kot za vojake. Navadno se prav pri poveljnikih predpostavlja, da je samoumevno, da znajo angleško, koliko ta jezik res znajo uporabljati v medsebojni neformalni komunikaciji, pa ni pomembno. Vse bolj očitno postaja, da mora slovenski poveljnik biti usposobljen v neformalni komunikaciji v angleščini in da mora znati tudi osnove jezika vojske, ki se v operaciji pojavlja kot vodilna nacija. To pomaga pri reševanju jezikovnih nesporazumov, ko ne eni ne drugi ne znajo vseh izrazov v angleščini. Pri tem je pomembno imeti v sestavi enote pripravljena prevajalca za jezik vodilne nacije in jezik lokalnega prebivalstva.
- **Priprave v spretnostih s področja komuniciranja s civilnim okoljem** mirovne operacije postajajo sestavni del priprav na odnose z javnostmi, ki jih za visoke vojaške poveljnike Slovenska vojska sicer ima, ne širi pa teh priprav na poveljnike kontingentov ali bojnih skupin v mirovni operacijah. Po izkušnjah s Kosova so ti izbrani poveljniki pogosto postavljeni v vlogo diplomatskih predstavnikov svoje države ali operacije, znati se morajo pogajati s političnim vrhom v regiji, ustrezno morajo komunicirati z vsemi obiskovalci, ki v vlogi nadzornikov, inšpektorjev ali drugih opazovalcev prihajajo na operacijo. Prav lekcije s področja odnosov z javnostmi ter gentlemanskega obnašanja do vseh nadrejenih in podrejenih javnosti v mirovni operaciji so nujna sestavina sodobnih priprav na vojaške operacije.

Z uveljavitvijo takih priprav bi bilo mogoče vzpostaviti večjo osebno trdnost in odpornost na stresorje pri poveljnikih, ki bi samozavestneje opravljali svoje delo, lažje bi zmanjšali socialno distanco med sabo in podrejenimi vojaki, s čimer bi utrdili svoj osebni vzor v enoti. Če bi enote na misijah ohranile notranjo povezanost na ravni, kot so jo imele pred odhodom na misijo, bi dolgoročno verjetno lažje ohranile osnovna kohezivna jedra za prihodnje misije, kot pa to velja v primerih, ko se z misij vrnejo medsebojno sprti vojaki z razočaranimi poveljniki, ki niso uspeli pridobiti dovolj pozitivnih izkušenj za svojo nadaljnjo osebno in voditeljsko rast.

Sodelovanje na misiji je postalo svojevrsten preizkus posameznika in vojaškega kolektiva, hkrati pa je povsem normalna sestavina vojaškega oziroma vojakovega življenja. Hkratno zagotavljanje pripravljenosti posameznikov in enot na naloge

## *Ljubica Jelušič in Maja Garb*

nacionalne obrambe, zaščite in reševanja ter na mednarodne misije, ob čemer je tudi veliko vsakdanjega in administrativnega dela ter neposrednega usposabljanja in izvajanja konkretnih nalog, je zapleteno in odgovorno delo. Raziskovalci ugotavljamo, da so nekatere enote oziroma kontingenti in njihovi poveljniki v Slovenski vojski, ki so ohranili odpornost na stresorje ter kohezivnost v skupini, lahko vzor drugim enotam, hkrati pa vir učenja za ravnanje, ki k takšni odpornosti največ pripomore.

### LITERATURA

- Paul T. Bartone, A. B. Adler, M. A. Vaitkus, 1998: *Dimensions of Psychological Stress in Peacekeeping Operations. Military Medicine*, 163. 587–593.
- Paul T. Bartone, 2006: *Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness? Military Psychology* 18 (Suppl.) 131–148.
- Cary L. Cooper in Roy Payne, 1994: *Causes, Coping, and Consequences of Stress at Work*. New York: Wiley.
- Arthur C. Guyton in John E. Hall, 2001: *Textbook of Medical Physiology*. Philadelphia: W.B. Saunders Company.
- Ulrich vom Hagen, 2003: *Stress and Stress Management in the Military*. V: Jean Callaghan, Franz Kernic (ur.), *Armed Forces and International Security. Global Trends and Issues*. Muenster: Lit Verlag. 255–260.
- Ljubica Jelušič 2007: *Cultural Challenges for Small Countries in Missions Abroad*. V: Cees M. Coops, Tibor Szvirčsev Tresch: *Cultural Challenges in Military Operations*. Rim: NATO Defense College, Research Division, 36–49.
- Gerry Larsson, Paul T. Bartone, Miepke Bos-Bakx, Erna Danielsson, Ljubica Jelušič, Eva Johansson, Rene Moelker, Misa Sjöberg, Aida Vrbanjac, Jocelyin Bartone, Andreas Preufert, Mariuz Wachowicz, 2006: *Leader Development in Natural Context: A Grounded Theory Approach to Discovering How Leaders Grow. Military Psychology* 18 (suppl.) 69–81.

### Raziskave

Arhiv raziskav in baz podatkov Obramboslovnega raziskovalnega centra Fakultete za družbene vede:

Ljubica Jelušič in drugi: *Slovenska vojska v mirovnih operacijah – družboslovna analiza dejavnikov vpliva na mirovno delovanje Slovenske vojske (2003–2005)*, Ljubljana: ORC FDV.

Ljubica Jelušič in drugi: *Družboslovna analiza sodelovanja Slovenske vojske na misijah ter na mednarodnih poveljstvih (2006–2008)*, Ljubljana: ORC FDV.