

Bilten Slovenske vojske

Znanstveno-strokovna publikacija Slovenske vojske

ISSN 1580-1993
December 2009 – 11/št. 4



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO
GENERALŠTAB SLOVENSKE VOJSKE

W
L
U
G
A
B
Z
W
L
U
A
U
Z



Bilten Slovenske vojske

Znanstveno-strokovna publikacija Slovenske vojske

ISSN 1580-1993
UDK 355.5(479.4)(055)

December 2009 – 11/št. 4



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO
GENERALŠTAB SLOVENSKE VOJSKE

Izdajatelj Publisher	Generalštab Slovenske vojske General Staff of the Slovenian Armed Forces
Glavni urednik Executive Editor	brigadir Branimir Furlan
Odgovorni urednik Managing Editor	mag. Liliana Brožič
Uredniški odbor Editorial Board	VVU XIV. razreda dr. Denis Čaleta polkovnik dr. Tomaž Kladnik brigadir mag. Andrej Osterman kapitan fregate mag. Peter Papler dr. Rado Pišot dr. Uroš Svete
Gostujoči urednik Guest Editor	polkovnik dr. Tomaž Kladnik
Sekretarka Secretary	Katarina Binder Bistan
Uredniški svet Editorial Council	dr. Andrej Anžič dr. Anton Bebler dr. Sabine Collmer dr. Damir Črnčec generalmajor Ladislav Lipič dr. Thomas Mockaitis generalpodpolkovnik dr. Iztok Podbregar dr. Tibor Szvircev Tresh
Prevajanje Translation	Šola za tuje jezike, PDRIU
Lektoriranje Proofreading	Meta Brulec Tina Pečovnik Žakelj Milena Sevšek Potočnik Vesna Vrabič
Oblikovanje Design&Graphic	Skupina Opus Design®
Tisk Print	Schwarz, d. o. o.
Naklada Edition	500 izvodov/copies
Revija je dostopna na spletni strani The magazine is available at	http://www.slovenskavojska.si/publikacije/bilten-slovenske-vojske/
E-naslov urednice Editor's e-mail address	liliana.brozic@mors.si

Prispevki, objavljeni v Biltenu Slovenske vojske, niso uradno stališče Slovenske vojske niti organov, iz katerih so avtorji prispevkov.

Articles published in the Slovenian Armed Forces Bulletin do not reflect the official viewpoint of the Slovenian Armed Forces nor the bodies in which the authors of articles are employed.

Brez boja ni zmage.

No fight – no victory.

RECENZENTI/REFEREES

Dr. Andrej Anžič

Dr. Beno Arnejčič

Mag. Liliana Brožič

Dr. Maja Garb

Dr. Klemen Grošelj

Mag. Janez Jug

Dr. Tomaž Kladnik

Dr. Branko Lobnikar

Mag. Zvezdan Markovič

Mag. Peter Papler

Mag. Bojan Pograjc

Blaž Torkar

Dr. Peter Umek

Anton Vavroš

Uredniški odbor Biltena Slovenske vojske se recenzentom zahvaljuje za skrbno in odlično opravljeno delo.

	7	
Branimir Furlan	UVODNIK INTRODUCTION	
	11	
Tomaž Kladnik	UREDNIŠKI UVODNIK EDITORIAL	
	15	
Romana Rupar	MOTIVIRANJE PRIPADNIKOV SLOVENSKE VOJSKE MOTIVATION OF SLOVENIAN ARMED FORCES MEMBERS	
	37	
Boris Bratušek	KARIERNI SISTEM V SLOVENSKI VOJSKI CAREER SYSTEM IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES	
	51	
Liliana Brožič	VIDIKI RAZVOJA IN MOTIVIRANJA KADRA Z ZNANSTVENIMI NAZIVI V SLOVENSKI VOJSKI ASPECTS OF DEVELOPMENT AND MOTIVATION OF THE SLOVENIAN ARMED FORCES PERSONNEL HOLDING SCIENTIFIC TITLES	
	67	
Nataša Troha	USPOSABLJANJE VODITELJSKIH VEŠČIN: MODNA MUHA ALI POTREBA – POMEN VADIŠČA ZA USPOSABLJANJE VODITELJSKIH VEŠČIN PRI RAZVOJU VODITELJEV LEADERSHIP SKILLS TRAINING: A FASHION FAD OR A NECESSITY – THE IMPORTANCE OF TRAINING GROUND FOR LEADERSHIP SKILLS IN THE DEVELOPMENT OF LEADERS	
	85	
Mojca Vučko	MEDGENERACIJSKE SKUPINE ZA KAKOVOSTNO STARANJE V SLOVENSKI VOJSKI INTERGENERATIONAL GROUPS FOR QUALITY AGEING IN THE SAF	

Franjo Lipovec	<p>97</p> <p>VLOGA VOJAŠNIŠKIH KLUBOV PRI ZAGOTAVLJANJU CELOSTNE SKRBI ZA PRIPADNIKE SLOVENSKE VOJSKE THE ROLE OF MILITARY CLUBS IN THE PROVISION OF COMPREHENSIVE CARE OF SAF MEMBERS</p>
Andrej Trampuž Maja Trampuž	<p>109</p> <p>RAZISKAVE UČINKOV PROTISTRESNIH PROGRAMOV UMETNOSTI ŽIVLJENJA: MOŽNOST PRISPEVKA K SISTEMU UPRAVLJANJA STRESA V SLOVENSKI VOJSKI RESEARCH ON THE EFFECTS OF THE ART OF LIVING ANTI-STRESS PROGRAMMES: THE POSSIBILITY OF THEIR CONTRIBUTION TO THE STRESS MANAGEMENT SYSTEM IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES</p>
Marko Jaklič Marko Hočevar Aljaž Hribernik	<p>127</p> <p>UVAJANJE ZUNANJIH IZVAJALCEV V VOJSKO: PRIMER VELIKE BRITANIJE INTRODUCTION OF OUTSOURCING TO THE MILITARY: THE CASE OF GREAT BRITAIN</p>
Margareta Jeraj Marjana Trontelj Tjaša Djokić Bojana Fajdiga	<p>145</p> <p>VOJSKA IN NARAVA: NASPROTNIKA ALI ZAVEZNIKA? THE MILITARY VS. NATURE – OPPONENTS OR ALLIES?</p>
Valerija Bernik	<p>153</p> <p>ŽENSKE V ODPORNIŠKIH GIBANJIH IN ZAVEZNIŠKIH VOJSKAH DRUGE SVETOVNE VOJNE WOMEN IN RESISTANCE MOVEMENTS AND THE ALLIED FORCES DURING THE SECOND WORLD WAR</p>
Tomaž Čas	<p>175</p> <p>DOMOLJUBJE IN MILICA OZIROMA POLICIJA V OBDOBJU OSAMOSVOJITVENIH PROCESOV PATRIOTISM AND THE MILITIA/POLICE IN THE PERIOD OF INDEPENDENCE PROCESSES</p>
	<p>183</p> <p>SLIKOVNO GRADIVO PICTURES</p>
	<p>187</p> <p>AVTORJI AUTHORS</p>

Z NOVO VIZIJO

Slovenska vojska je v osemnajstih letih prehodila zelo dinamično pot in je danes blizu sodobni vojaški organizaciji, primerljivi in povezljivi z zavezniškimi vojskami. Hkrati s profesionalizacijo, preoblikovanjem in modernizacijo se je ob podpori domačih in tujih izobraževalnih ustanov razvijala tudi vojaška stroka. Poleg rezultatov, ki so jih dosegle enote v sestavi Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, je Bilten SV eden izmed neposrednih pokazateljev razvoja vojaške stroke. V zadnjem letu je kakovostno napredoval in se zaradi dobrega dela prejšnjega uredniškega odbora po merilih univerz v Ljubljani in Mariboru uvrstil v tretjo kakovostno skupino.

V novem uredniškem odboru nameravamo nadaljevati delo predhodnikov in kakovost Biltena še povečati, zato smo oblikovali vizijo in strategijo, ki bosta za nekatere zelo ambiciozni, za nas pa sta orodji, ki bosta podprli razvoj slovenske vojaške inteligence. Naša vizija je dvigniti raven kakovosti in prepoznavnosti člankov ter tako doseči, da Bilten napreduje v višjo skupino, da postane znanstvena publikacija. Tako bo še več prispeval k razvoju vojaške znanosti in stroke v Republiki Sloveniji. V tej nameri nas podpirajo tudi člani uredniškega sveta, v katerem so domači in tuji znanstveniki, ki delajo na obrambnem in varnostnem področju, ter nekdanja načelnika Generalštaba Slovenske vojske.

Temeljne sestavine naše strategije za uresničevanje vizije so spodbujanje tujih in domačih avtorjev, ki lahko s svojim znanjem in izkušnjami prispevajo k razvoju znanja in izmenjavi dobrih praks na varnostnem in obrambnem področju, vztrajanje pri kakovosti in povečevanje števila znanstvenih prispevkov, s katerimi bi postopno ustvarili pogoje za prehod v višjo kategorijo, povečali prepoznavnost Biltena v notranji in zunanji javnosti ter še posebej v mednarodnem okolju ter razširili sodelovanje in izmenjavo prispevkov z različnimi tujimi ustanovami. Uvrstitev publikacije v višjo kategorijo pomeni tudi spremembo imena, ki bo izražalo sodobno publikacijo na področju nacionalne varnosti.

Pričakujemo, da bo tudi prihajajoča dvajseta obletnica začetka graditve obrambnih sil samostojne slovenske države eden izmed motivov za potrjevanje znanja in sposobnosti posameznikov ter organizacij, za izražanje kritične znanstvene ali strokovne misli o razvoju in prihodnosti Slovenske vojske ter aktualnih obrambnih in varnostnih vprašanjih doma in v svetu. Postanimo tudi z vojaško inteligenco primerljivi modernim vojskam z daljšo tradicijo!

WITH A NEW VISION

The Slovenian Armed Forces have gone through very dynamic times during the last eighteen years. Today they are very close to a modern professional military organization, comparable to and interoperable with other armed forces within the alliance. The military expertise, supported by domestic and foreign military educational institutions, has developed in parallel with successful professionalization, modernization and transformation processes. The Slovenian Armed Forces Bulletin is, besides the results achieved by the Doctrine, Development, Education and Training Command units, one of the direct indicators of the development of military expertise. In the past year the Bulletin has made considerable progress in terms of quality and has, thanks to the previous Editorial Board, qualified into the third quality category according to standards made by Ljubljana and Maribor universities.

The new Editorial Board intends to continue the work of their predecessors and further improve the quality of the Bulletin; therefore, it has developed a new vision and strategy. Some will find them ambitious; however, we see them as a tool to support the development of military intellect. Our vision is to raise the quality level of the Bulletin and achieve greater recognisability of articles in order to turn the Bulletin into a scientific publication which could make even greater contribution to the development of military science in the Republic of Slovenia. Our intent is supported also by members of the Editorial Council which includes Slovenian and foreign experts in the military and security area, and previous chiefs of the General Staff of the Slovenian Armed Forces.

The strategy for the implementation of the vision includes the encouragement of Slovenian and foreign authors who can, through their knowledge and experience, contribute to the development of knowledge and the exchange of best practices in the security and military area, the pursuit of quality and the increase in the number of articles in order to gradually create conditions for the transfer into a higher category, increase the recognisability of the Bulletin and enhance the cooperation

and exchange of articles with various foreign institutions. The qualification of the publication into a higher category implies also a change of the name which will reflect a modern publication in the area of national security.

We believe that the forthcoming 20th anniversary of defence forces of the independent Slovenian state will represent one of the reasons to confirm knowledge and ability of individuals and organizations and express critical scientific or expert opinions on the development and future of the Slovenian Armed Forces, as well as on current defence and security issues at home and abroad. May we become comparable to armed forces with longer tradition also in the area of military intellect!

SPOŠTOVANI PRIJATELJI VOJAŠKIH VED!

Ob izdaji prenovljenih številčk Biltena Slovenske vojske bi se vam rad zahvalil za prijazne in spodbudne besede. Kot smo že v uvodnikih prejšnjih številčk zapisali, smo se odločili, da bo Bilten prerastel v vojaškostrokovno in znanstveno publikacijo, zato smo veseli tudi manj prijaznih, a odkritih besed. Vaša kritika nas namreč vodi do cilja, ki smo si ga postavili. Ko boste brali to številčko, boste opazili, da smo nekatere vaše predloge že upoštevali, druge pa bomo v naslednjih številčkah.

Recenzirani strokovni in znanstveni članki raziskovalcev vojaških ved iz Slovenske vojske in zunanjih sodelavcev v svojih razpravah tudi tokrat obravnavajo široko področje vojaških družboslovnih ved.

Romana Rupar v svoji razpravi razčlenjuje načine in postopke motiviranja pripadnikov vojske. Boris Bratušek obravnava karierni sistem v Slovenski vojski, ki je pogoj za razvoj kadrovskega potenciala v vsaki vojski, tudi naši. Liliana Brožič obravnava vidike razvoja in motiviranja kadra z znanstvenimi nazivi v Slovenski vojski, ki s svojim znanstvenoraziskovalnim delom ter povezavami z drugimi domačimi in tujimi vojaškimi ter civilnimi znanstvenoraziskovalnimi institucijami pomeni temelj nadaljnjega razvoja vojske. Nataša Troha v svojem prispevku rešuje vprašanja o usposabljanju iz voditeljskih veščin oziroma o uporabi posebnega vadišča.

Problematiko medgeneracijskih odnosov oziroma sožitja različnih generacij, ki se v delovnih procesih pojavljajo v vojaški organizaciji, razkriva Mojca Vučko, Franjo Lipovec pa to povezuje z vlogo vojašniških klubov pri zagotavljanju celostne skrbi za pripadnike Slovenske vojske. Rezultate raziskav učinkov protistresnih programov Umetnosti življenja predstavljata Andrej in Maja Trampuž.

Marko Jaklič, Marko Hočevnar in Aljaž Hribernik pa na primeru Velike Britanije obravnavajo uvajanje zunanjih izvajalcev v vojsko.

Ob koncu avtorice Margareta Jeraj, Marjana Trontelj, Tjaša Djokić in Bojana Fajdiga v svojem prispevku kot nasprotnika oziroma zaveznika postavljajo vojsko in naravo. O zgodovinskem pogledu na delovanje žensk v vojni in oboroženih silah z naslovom Ženske v odporniških gibanjih in zavezniških vojskah druge svetovne vojne piše Valerija Bernik, Tomaž Čas pa v zgodovinskem članku utemeljuje povezanost domoljubja in milice oziroma opredeljuje vlogo policije v obdobju osamosvojitvenih procesov v Sloveniji.

Na koncu objavljamo vsebinska in tehnična navodila za objavo prispevkov in vas hkrati spodbujamo, da pišete in objavljate, saj bomo le tako dosegli, da bo znanje, ki ga imamo na vojaškem področju, postalo skupno znanje nas vseh, znanje za napredek Slovenske vojske.

Želim vam prijetno branje in veliko novih spoznanj.

DEAR FRIENDS OF MILITARY SCIENCE

Upon the publication of renewed issues of the Slovenian Armed Forces Bulletin I would like to thank you for your kind and encouraging words. As already mentioned in our previous editorials, we have decided to turn the Bulletin into a military-professional and scientific publication; therefore, we are pleased to receive also less kind, but frank opinions since your criticism leads us to a pre-set goal. When you read this issue of the Bulletin you will notice that some of your suggestions have already been taken into account, while others will be considered in the next issues of the Bulletin.

Peer-reviewed expert and professional articles written by researches of military science from the Slovenian Armed Forces, as well as by external experts, once again address a wide area of military sociology.

Romana Rupar discusses methods and procedures of motivating members of armed forces. Boris Bratušek addresses the career system in the Slovenian Armed Forces which is a pre-condition for the development of personnel potential in each army and also in the Slovenian Armed Forces. Liliana Brožič deals with aspects of development and motivation of Slovenian Armed Forces personnel with scientific titles who, through their scientific-research work and relations with Slovenian and foreign military and civilian scientific-research institutions, form the foundation for further development of the Slovenian Armed Forces. Nataša Troha examines the training in leadership skills and the use of a special training ground.

Mojca Vučko addresses the problem of intergenerational relations, as well as harmony among various generations which appear in every military organization during working processes. Franjo Lipovec connects this issue with the role of military clubs in the provision of comprehensive care for members of the Slovenian Armed Forces. Andrej and Maja Trampuž deal with results of researches on effects of the Art of Living anti-stress programmes.

Marko Jaklič, Marko Hočevar and Aljaž Hribernik address the introduction of outsourcing into the Slovenian Armed Forces following the case of Great Britain.

Authors Margareta Jeraj, Marjana Trontelj, Tjaša Djokić and Bojana Fajdiga tackle the military and nature and present them as opponents and allies.

In the article 'Women in Resistance Movements and Allied Forces during World War II', Valerija Bernik deals with a historical view on women in war and armed forces. In his historical article, Tomaž Čas examines the connection between patriotism and militia and defines the role of the Police during independence processes in Slovenia. At the end, substantive and technical instructions for the publication of articles are presented. We would like to encourage you to continue with your writing since only in this way the knowledge we possess will become the knowledge of us all, the knowledge for the development of the Slovenian Armed Forces.

I wish you a pleasant and fruitful reading.

MOTIVIRANJE PRIPADNIKOV SV

MOTIVATION OF SAF PERSONNEL

Review paper

Povzetek Nobeno človeško ravnanje ni le samo po sebi umevno in samo sebi namen. Vedenje in ravnanje ljudi sta vedno smotrni, za njima je vedno neki impulz, nagib ali motiv. Človekovo vedenje je vedno usmerjeno k nekemu cilju, s katerim si človek zagotavlja zadovoljevanje svojih potreb in interesov ter uresničevanje svojih želja. Stopnja delovne motivacije je pomembna za uspešno opravljanje del in nalog. Še posebno pomembna je motivacija v vojaški organizaciji, v kateri je človek ne le najpomembnejši, temveč odločilni dejavnik vsakodnevnega in navsezadnje tudi bojnega delovanja, kar je tudi cilj vojaške organizacije. Motivacija za delo je odraz veliko različnih medsebojno vzajemno povezanih dejavnikov. Aktualne razmere, ki trenutno veljajo v SV, imajo na motivacijo zaposlenih nedvomno velik vpliv.

Ključne besede *Motivacija, vedenje, vojaška organizacija, Slovenska vojska.*

Abstract No human act is only natural or the answer to its own purpose. Behavior and treatment of people is always reasonable, with an impulse, an inclination or a motive to act upon. Human behavior is always oriented towards certain goal which serves to assure his or her needs, interests and wishes are met. The level of motivation to work is important for successful performance. The motivation is of crucial importance in military organization where human is not only the most important but often the decisive factor in everyday's work as well as combat performance (which at the end of the day is an ultimate goal of military organization). Motivation for work is a reflection of numerous diverse and interacting factors. Present circumstances in Slovenian Armed Forces are undoubtedly influencing the motivation of personnel.

Key words *Motivation, behavior, military organization, Slovenian Armed forces.*

Uvod Slovenska vojska je poseben družbeni sistem, je živ organizem, ki se nenehno spreminja, razvija in raste.

Od prvih začetkov v samostojni državi leta 1991 smo prehodili pot od naborniške vojske, dopolnjene z obvezno rezervno sestavo, do profesionalne vojske, dopolnjene s prostovoljno pogodbeno rezervno sestavo. Slovenska vojska je danes sodobna vojaška sila, ki lahko enakovredno sodeluje z vojskami, partnericami v zavezništvu.

Obdobje, ko so bili v vojaških organizacijah pomembni kvantitativni pokazatelji vojaške moči, torej število orožja in število mobiliziranih enot, je že davno mimo. V aktualnem vojaškem okolju ni toliko pomembno, koliko orožja, temveč, kakšno orožje in vojaško tehniko ima vojska, in predvsem, kakšne vojake ima. Najsodobnejša vojaško orožje in tehnika se obrestujeta le v rokah tistih vojakov, ki svoje cilje dosegajo z odlično usposobljenostjo, izurjenostjo, discipliniranostjo, motiviranostjo in v kolektivnem duhu. Vojaška moč kljub visokemu razvoju vojaške tehnike in tehnologije temelji na njenih pripadnikih in človek z vsemi svojimi prednostmi in slabostmi je najpomembnejši dejavnik uresničevanja nalog na obrambnem področju.

Bolj kot kadar koli prej moramo namenjati pozornost subjektivnemu človeškemu dejavniku v vse bolj strukturiranem vojaškem okolju, se osredotočati na posameznikovo vlogo v vojaški organizaciji, na njegovo motivacijo, moralo, elemente vodenja in poveljevanja ter vojakove psihološke odzive in odpornost v času opravljanja nalog, saj je prav vsak posameznik pomemben za učinkovito delovanje celote.

Le vrhunsko usposobljeni, dobro izurjeni in motivirani pripadniki, ki najdejo v svojem delu poklicni izziv in osebno zadovoljstvo, bodo prispevali k ustvarjanju močnega kolektivnega duha, ki je ena izmed temeljnih vrednot Slovenske vojske.

Naloga slovenskega vojaka že dolgo ni več le bojevanje, njegove »bojevniške« naloge se pogosto prepletajo z »mirovniškimi«, celo diplomatskimi. To od vojaka zahteva motivacijo za obvladovanje množice novih znanja in veščin. Če je opravljanje nalog za sodobnega vojaka zahtevno, je toliko težje za njegovega poveljujočega. Od poveljujočega se v vsakem trenutku zahteva in pričakuje, da bo našel odgovor in se pravilno odzval v vsakem, še tako težkem in zapletenem položaju, reševal spore znotraj enote, znal prisluhniti podrejenim, bil sposoben voditi konstruktivno komunikacijo, prispevati k vzpostavitvi vertikalne in horizontalne kohezivnosti, skrbeti za podrejene v času njihovih osebnih in družinskih težav ter jih motivirati za uspešno izvedbo nalog. Torej mora biti poveljujoči ne le vojaškostrokovno visoko usposobljen, temveč mora imeti znanje in veščine iz psihologije, sociologije in komunikologije, posedovati mora visoke moralne in človeške vrline, predvsem pa mora poznati stanje motivacije svojih enot, moštev in posameznikov.

Ko se sprašujemo, zakaj posamezniki delajo, se pravzaprav sprašujemo po silnicah, ki človeka spodbujajo, da dela in pri tem uporablja svoje psihične in fizične zmogljivosti.

Laični odgovor je pravzaprav preprost: človek dela, da bi sebi in svojim bližnjim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje. Ob tako preprostem tolmačenju bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo čim več sredstev za izboljšanje življenjskega standarda.

Drugo laično mnenje je, da ljudje delajo zaradi uveljavitve v družbi. Uveljavitev navadno dosežejo tisti, ki se trudijo. Kljub prizadevanjem pa je več takih, ki za svoj trud ne dobijo vedno uveljavitve ali priznanja družbe, kot tistih, ki jim to uspe, pa še kljub temu kot sive miške marljivo opravljajo svoje delo.

Kaj torej spodbuja ljudi, da kljub manjšim uspehom še vedno nadaljujejo svoje delo, pa čeprav bi z zamenjavo delovnega mesta ali organizacije zaslužili več ali bili bolj priznani?

Naštejemo lahko zelo veliko motivov za človekovo delo, vendar popolne trditve ali opredelitve, kateri je tisti pravi, za vsakega posameznika posebno pomemben motiv, ki ga vodi skozi življenje, še ni. Vsak posameznik si namreč ustvarja svojo subjektivno podobo o organizaciji in že najmanjši dražljaj iz okolice ali sprememba odnosov bodisi v družinskem ali organizacijskem okolju bistveno spremeni motivacijske dejavnike, ki ženejo vsakega posameznika.

Motivacija je kot psihološki fenomen zelo pomembna za vojaško organizacijo. Vprašanje motivacije kot procesa, ki usmerja posameznikovo vedenje k ciljem, povečuje njegovo vztrajnost in intenzivnost ter ga opremlja z energijo, ki je nujna za doseganje ciljev, v vseh vojskah, še posebno v vojnem stanju, pogosto stopa v ospredje.

V prvi svetovni vojni je bila bojna uspešnost izrazito odvisna od številčnosti moštva, saj je bila mogoča mobilizacija večjega števila mož in fantov, vendar po večini nezobraženih in nepismenih. Najpomembnejše je bilo logistično vprašanje, kako tako moštvo obleči, oborožiti in na hitro usposobiti, oziroma je bilo pomembno vprašanje »moči«. V drugi svetovni vojni je postalo najpomembnejše vprašanje »hotetik« oziroma vprašanje motivacije, ki ostaja tudi v sodobnem vojaškem okolju zelo pomembno.

Kako motivirati vojake, da bodo vztrajnejši in pogumnejši v boju, pa tudi pri opravljanju vsakodnevnih vojaških dolžnosti, na usposabljanjih in urjenjih? Poveljujoči kot osnovni motivatorji svojih podrejenih morajo kot pogoj za uspešno delo poznati naravo motivacije kot psihološkega procesa in naravo motivov kot gibal posameznikovih aktivnosti. Prav tako je za poveljujočega pomembno sistematično ugotavljanje psihosocialnega stanja oziroma morale enot, saj stanje morale opredeljuje stopnjo motivacije in zanesa pripadnikov za doseganje skupnih ciljev. Motivacija enot kot sestavni del bojne morale, ki skupaj z idejno zasnovo in bojno močjo sestavlja vojskovalno moč SV (Vojaška doktrina, 2006), ni konstanta. Je skupek spremenljivk in njeno vzdrževanje od poveljujočega zahteva stalno pozornost in voditeljske lastnosti.

S prispevkom želim opozoriti na vprašanje motiviranja pripadnikov SV tako z vidika uspešnosti opravljanja del in nalog z obrambnega področja kot z vidika zadrževanja kadrov. Predvsem pa je moja želja spodbuditi bralce k razmišljanju o vlogi in pomenu motivacije kot enega izmed najpomembnejših spodbujevalnih procesov posameznikove dejavnosti, procesov osmišljanja posameznikovega profesionalnega in osebnega življenja, procesov spodbujanja doživljanja zadovoljstva ter osebne in strokovne rasti zaposlenih v vojaški organizaciji. Le ustrezno motiviran in zadovoljen pripadnik SV lahko pripomore k izpolnjevanju ciljev in odličnosti svoje enote in s tem odličnosti SV.

»Znam, hočem, zmorem« ne sme biti le krilatica v besednjaku poveljujočih, temveč stalno, vsakodnevno načelo delovanja vseh pripadnikov SV.

1 ZGODOVINSKI PREGLED POJMOVANJA MOTIVACIJE

Pojmovanja motivacije in motivov kot osnovnih gibal človekovega vedenja so se skozi zgodovino menjala tako, kot so se menjavali koncepti razumevanja človekove narave in njegovega mesta v univerzumu. Prve odgovore na vprašanja, zakaj se je tako vedel, zakaj je nekaj počel in kaj ga je k temu vodilo, je primitivni človek našel v nadnaravnih silah in z najrazličnejšimi rituali se je poskušal prikupiti bogovom, da bi si priboril njihovo naklonjenost.

Stari Grki so pojmovali človeka kot igračo usode, bojišče, na katerem se bojujejo nadnaravne sile. Bogovi človeka usmerjajo in vodijo. Edina možnost, da človek vpliva na božje odločitve in usodo, je, da pozna motive, želje in slabosti bogov ter jim poskuša ugoditi.

Kršćanstvo je vplivalo na oblikovanje prisprodebe racionalnega človeka, gospodarja svojih želja in lastnika svoje svobodne volje. Motivacija ima sedež v zavesti, poteka pa po zakonitostih mišljenja oziroma miselnih procesov.

Človekovo vedenje je usmerjeno k iskanju užitka (hedonizem), zadovoljevanju svojih potreb (egoizem), zadovoljevanju potreb drugih (altruizem) ter doseganju religioznih ciljev.

Racionalistično pojmovanje pojmuje človeka dualistično, saj ostro loči dušo in telo (Descartes). Redukcija duše iz Descartesovega pojmovanja je privedla do mehanističnega pojmovanja človeka, do prisprodebe človek – stroj, pri čemer so izvori motivov izključno v fizikalnih silah. Dražljaj vzbudi receptorje, impulzi pa privedejo do reakcije.

Behavioristično pojmovanje izhaja iz racionalističnega pojmovanja človeka, vendar išče razloge za motivacijo v zunanjih pogojih, v okolju, saj naj bi vzroki motivacije ne izhajali iz človekove notranjosti.

Evolucionistična razlaga v ospredje postavlja odnos človek – žival. Iz odkritja skupnih značilnosti v vedenju (čustva, frustracije, materinska skrb za potomce itn.) izhaja zamisel o prirojenih in pridobljenih nagonih, večplastna motivacija pa naj bi izhajala iz nagonov, ki se z učenjem preoblikujejo in ustvarjajo nove motive.

Psihoanalitično pojmovanje motivacije uvede instinktivistično pojmovanje, po katerem je človek predvsem bitje nezavednega, njegovi temeljni motivi pa v svojem bistvu njemu samemu iracionalni. Človek je le igrača nezavednega, ki je v njem samem, a mu je nedostopno. Človekovi zavestni motivi so le fasade, maske pravih, nezavednih motivov. Vzroke motivacije psihoanalitiki iščejo v redukciji napetosti in doseganju ugodja, zadovoljstva.

Motivacija z vidika človeka kot družbenega produkta razlaga človeka in njegove motive kot produkt družbe.

Motivacija z vidika socialnega darvinizma razlaga, da je človek le biološka in socialna žival z nekaterimi biološkimi potrebami, način izražanja in zadovoljevanja teh potreb pa je odvisen od družbenih pogojev.

Kulturni relativizem poudarja relativnost človekovih vrednot. Motivacijska struktura se oblikuje pod vplivom aktualnih vrednot določene družbe, biološke potrebe pa nimajo pomembne vloge pri človekovem obstoju.

Socialni determinizem razlaga, da je človekova narava družbeno determinirana, oblikovana z zakoni družbe in zgodovino. Človek je le delček celotnega družbenega sistema, ki se ga pogosto niti ne zaveda, zato so temeljni motivacijski dejavniki zunaj njega.

Fenomenološka razlaga opredeljuje motivacijo kot posledico enega ključnega motiva, motiva po samoaktualizaciji.

2 POJEM MOTIVACIJE IN MOTIVA

2.1 Pojem motivacije

Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije različno, o čemer priča tudi veliko motivacijskih teorij in definicij, iz katerih je mogoče izluščiti glavne značilnosti.

Motivacija je usmerjevalec človekove aktivnosti k želenim ciljem, in sicer s pomočjo njegovih motivov. Je zburjanje hotenj, ki so nastala v človeku ali njegovem okolju na podlagi zaznanih potreb, ki izhajajo iz razlik med želenim in resničnim stanjem ter usmerjajo človekovo delovanje k cilju, s spreminjanjem možnosti v resničnost. Je tudi pripravljenost, potruditi se za doseg cilja, če to prizadevanje zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Motivacija je vse tisto, kar pripelje do aktivnosti, kar to

aktivnost usmerja in ji določa intenzivnost in trajanje. Motivi pa nam dajo odgovor na vprašanje, zakaj ljudje na določen način delajo in se na določen način odločajo.

Cilji posameznika pomenijo njegove interese in so v medsebojnih razmerjih, bodisi da se med seboj podpirajo, so nevtralni ali pa se med seboj omejujejo. Temeljijo na njegovih potrebah, za uresničevanje ciljev pa mora posameznik nameniti sredstva ali prizadevanja (Lipovec, 1987, str. 122).

Motivacijo lahko definiramo tudi kot stanje ali vedenje, ki je spodbujeno z notranjimi potrebami (motivi) in usmerjeno k nekim ciljem. »Motivacija je nekaj, kar nas premika naprej (latinsko *move* = premikati).« (Furlan, 1984, str. 68)

»Je proces sprožanja človeških aktivnosti in usmerjanje te aktivnosti na cilj, motivacija človekovo obnašanje povezuje, združuje in poenoti.« (Brajša, 1983, str. 148)

Ana Kranjc motivacijo opredeljuje kot splet celotne osebnosti. Spreminjati motivacijo pomeni vplivati tudi na druge osebnostne značilnosti in psihične procese. Motivacija je vpletena v človekovo komuniciranje, socialne odnose, v katere osebe vstopajo in jih razvijajo. Motivacijo sestavljajo predvsem emocionalni procesi in pojavi, ne manjka pa tudi racionalnih in razumskih elementov. Motivacija je torej bistven pojem, v katerem se združujeta čustvovanje in hotenje. Pri tem so čustva aktivirajoči del motivacije, razumski elementi pa so usmerjujoči deli motivacije. Motivacija daje celotnemu človekovemu vedenju in ustvarjanju posebno vrednost, sproži določene oblike vedenja, ljudi usmerja proti določenemu cilju, povezuje človekovo vedenje, združuje in enoti. Človek zavestno ali podzavestno motivira samega sebe, išče zanimivosti, se usmerja, daje navodila in se po njih ravna. Motivacija je odvisna od energije v človeku, od notranje napetosti, ki nastane, ko je človekovo notranje ravnanje porušeno, ter od težnje po rasti.

Janek Musek poudarja, da imajo nekateri motivacijski dejavniki potisno moč, (potrebe, nagoni in instinkti), drugi dejavniki motivacije pa nas privlačijo in usmerjajo (cilji, ideali, vrednote). Človekove motive bi lahko primerjali na eni strani z delovanjem vzmeti: nagoni in potrebe nam dajejo energijo in zagon, dobesedno nas potiskajo oziroma porivajo k ciljem. Po drugi strani pa obstajajo motivi, ki jih lahko primerjamo z delovanjem magneta. Motivacijski cilji, kot so na primer ideali in vrednote, nas privlačijo in pritegujejo (Musek, 1993, str. 16). Trdi, da je v posamezniku nesporen vir lastnega vedenja in doživljanja ter da se veliko duševnih in osebnostnih lastnosti razvije pod vplivom vrojenih dednih zasnov. Temeljni motivi odkrivajo poti do celotne človekove motivacije. Temeljne motive imenuje ERGI (erg strahu, spolnosti, črednosti, zaščite, raziskovanja, radovednosti, narcizma, borbivosti, čutnosti, pridobivanja) in SENTIMENTI jaza in nadjaza, ki se kažejo kot vestnost pri izpolnjevanju dolžnosti, upoštevanju moralnih načel itn. V najširšem smislu lahko o motivaciji govorimo kot o usmerjeni, dinamični komponenti vedenja, značilni za vse živalske organizme, od najpreprostejših enoceličnih ameb do človeka. Obsega spodbujanje aktivnosti in usmerjanje.« (Musek, 1993)

Za vojaško organizacijo so pomembne zlasti tri vrste notranjih dispozicij:

- motivacijske ali dinamične (potrebe, nagoni, motivi in cilji),
- strukturne (osebne poteze),
- druge kognitivne lastnosti (inteligentnost).

Po Fuopssu in Troppmannu (Tušak in Tušak, 2001) ima motivacija nekatere bistvene točke:

- povezuje se s človeškimi notranjimi pogoji in procesi, ki jih lahko opazujemo le posredno, prek njihovih vedenjskih izhodov. Vedenje je torej rezultat nekih notranjih motivov, o katerih pa lahko le sklepamo;
- motivacija in vedenje nista vedno eno in isto, čeprav sta povezana. Motivacija je pomemben dejavnik in oblikovalec vedenja, vendar na vedenje vplivajo tudi biološki, socialni, kulturni dejavniki ter zaznavanje;
- rezultat motivacije je vedno neka aktivnost. Posameznikov odgovor na notranje motive z aktivnostjo, usmerjeno k ciljem, ki jih želi doseči, bo povzročil zadovoljstvo;
- človekovo vedenje je usmerjeno k doseganju ciljev, zato doseženi cilji pomenijo zadovoljene potrebe, pri čemer je privlačnost cilja povezana s količino frustracije, ki jo povzroči nezadovoljen cilj. Cilji vedenja ne nadzirajo, temveč le vplivajo nanj in mu dajejo individualno smer.

Takoj ko je ena potreba zadovoljena, se pojavijo druge. Motivacija se nadaljuje stalno in posameznik je vedno člen v nikoli končani verigi izpolnjevanja potreb.

Motivacija je torej proces, ki posameznikovo vedenje usmerja k nekim ciljem, povečuje njegovo vztrajnost in intenzivnost ter človeka opremlja z energijo, ki je nujna za doseganje ciljev. Značilnosti motiviranega vedenja, ki se spreminja pod vplivom njegovih posledic, so povečana mobilizacija energije, vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja ter usmerjenost k cilju.

Splošne teorije motivacije še ne poznamo. Obstaja veliko različnih definicij motivacije, na podlagi katerih lahko ugotovljamo značilnosti motiviranega vedenja, ki so:

- povečana mobilizacija energije;
- vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja;
- usmerjenost k cilju;
- spreminjanje motiviranega vedenja pod vplivom njegovih posledic.

2.2 Pojem motiva

Motiv sta razlog in hotenje za ukrepanje proti postavljenemu in želenemu cilju. Motiv spodbudi in aktivira neko vedenje in aktivnosti z namenom, da zadovolji svojo potrebo. Motiviran človek se bo veliko bolj posvetil neki aktivnosti kot nemotiviran. Ljudje se na enakih delovnih področjih glede učinkovitosti in uspešnosti delovnih rezultatov med seboj zelo razlikujemo. Za uspešnost dela ni pomembna le nadarjenost, temveč tudi vztrajnost, požrtvovalnost in prizadevnost.

Pojem motiva predstavlja vse tiste organizmične dejavnike in dispozicije, ki določajo smer našega ravnanja in doživljanja (Musek, 1982). Tako pojmovanje vključuje instinktivne potrebe in zavestne želje ter hotenja in s tem presega ločevanje motivov na vrojene (dedne) in pridobljene (primarne in sekundarne).

Dejavnikov oziroma motivov, ki vplivajo na nas, nas potiskajo, privlačijo in usmerjajo, je zelo veliko. Kateri je tisti pravi, za vsakega posameznika posebno pomemben motiv, bi težko določili. Tudi če bi posameznika, čigar motivacijo proučujemo, dobro poznali, bi težko ugotovili dejavnike, ki ga motivirajo pri delu. Že manjši dražljaj iz okolice ali sprememba odnosov v njej bistveno spremeni motivacijske dejavnike, ki ženejo vsakega posameznika.

V literaturi zasledimo motive, razvrščene na več načinov:

- glede na vlogo (primarni in sekundarni motivi),
- glede na nastanek (podedovani in pridobljeni motivi),
- glede na razširjenost (univerzalni, regionalni, individualni motivi).

Da bi lažje razumeli, kaj človeka motivira, moramo upoštevati nekatere osnovne človeške potrebe, ki ljudi ženejo, da nekaj počnejo.

Po Keenanu (Keenan, 1995) vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost oblikujejo v človeškem življenju tri temeljne skupine silnic, usmerjevalk človekove aktivnosti, skupaj pa oblikujejo tristopenjsko lestvico potreb.

a. Osnovne potrebe

Osnovne potrebe so primarne biološke potrebe, pomembne za človekovo biološko existenco, saj mu omogočajo preživetje. *To so potrebe po snoveh*, ki so nujno potrebne za normalno delovanje organizma, torej po hrani, vodi, kisiku idr., *potrebe po eliminaciji* oziroma odstranitvi nepotrebnih snovi iz organizma, *potrebe po ohranitvi fizične integralnosti organizma*, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe itn. So univerzalne, ker jih imajo vsi ljudje. Takoj ko so zadovoljene osnovne potrebe, se začno pri ljudeh pojavljati potrebe višje stopnje (Keenan, 1995).

b. Družbeni položaj

Ko so fiziološke potrebe zadovoljene, se pojavijo potrebe po izkazovanju družbenega položaja. Te so pridobljene, vendar so kot del socialne dediščine zelo odvisne od okolja, v katerem je človek odrasel. Potrebe po družbenem položaju so univerzalne, prisotne v vsaki družbi, po drugi strani pa se od družbe do družbe toliko razlikujejo, da bi jih lahko imenovali celo regionalne, ker so značilne le za pripadnike istih ali podobnih civilizacij in družbenih ureditev. Sem prištevamo *potrebe po uveljavljanju, družbi, spremembi, simpatiji, socialnem konformizmu ipd.* Ljudje bodo bolj delali, če se bo po tem izboljšal njihov družbeni položaj. Pri tem pa ni pomembna nagrada, temveč položaj, ki ga bodo imeli zaradi te nagrade pri kolegih.

c. Osebne ambicije

Tretjo stopnjo potreb pomenijo osebne ambicije, katerih zadovoljevanje ni povezano z bistvom človeškega obstoja. Osebne ambicije so najmočnejša gonilna sila in se razlikujejo od posameznika do posameznika. Najrazličnejši interesi, stališča in navade lahko postanejo za posameznika potrebe, ki jih poskuša zadovoljiti. Ta proces se nikoli ne konča. Ko zadovoljimo eno željo, se takoj pojavi nova. »Potreba po urensičevanju ambicij je veliko bolj nepremagljiva sila, kot smo si navadno pripravljene priznati.« (Keennan, 1995, str. 18)

3 TEORIJE MOTIVACIJE

Teorije motivacije lahko razvrstimo v več sklopov:

Kognitivne teorije motivacije temeljijo na predpostavki, da je v osnovi vsakega vedenja neko spoznanje, zamisel ali misel. Posameznik misli oziroma predvideva, kaj bo naredil. Slabost teh teorij je, da ne upoštevajo dejavnikov nezavednega.

Pri hedonističnih teorijah sta sreča in ugodje sprejeta kot najvišji dobrini in doseganje ugodja je najpomembnejša dobrina. Posameznik si prizadeva doseči zadovoljstvo ali se izogniti nezadovoljstvu oziroma bolečini. Teorije ne upoštevajo dejstva, da je doživljanje občutja ugodja oziroma neugodja subjektivna kategorija.

Instinktivistične teorije razumejo instinkt kot identičen, vsem ljudem skupen vedenjski vzorec in vse človekovo vedenje razlagajo na podlagi nagonov.

Teorije gona razlagajo, da je gon fiziološki pogoj, ki žene osebo k zadovoljitvi njenih potreb, potrebe pa so mehanizmi, ki pomagajo posamezniku, da se na okolje optimalno prilagodi.

Vsebinske teorije se osredotočajo na raziskovanje dejavnikov osebnosti in okolja, ki proizvajata višjo raven vedenja (Maslow).

Procesne teorije razlagajo, da je vedenje naučeno in je rezultat določenih procesov, ki jih je posameznik izkusil. Ukvarjajo se z aktivacijo, usmerjanjem, vzdrževanjem in prenehanjem določene aktivnosti in vedenja (Skinner).

4 DELOVNA MOTIVACIJA

Delovna motivacija se torej ukvarja z vprašanjem, kateri dejavniki so za zaposlene v neki organizaciji pomembni in kako so s temi dejavniki zadovoljni. Motivacija v organizaciji je skupno delovanje za vzajemno korist, motiviranje pa je spodbujanje zaposlenih z določenimi motivacijskimi sredstvi (nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in ki zadovoljujejo

osebne potrebe zaposlenih), da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Turk, 1987, str. 127).

Campbell (povzeto po Petz, 1987, str. 111) je leta 1976 teorije motivacije za delo razdelil v:

- vsebinske teorije motivacije, ki govorijo vsebinah in vrstah naših motivov, o tem, kaj vse motivira človeka;
- procesne teorije motivacije, ki se ukvarjajo s procesi motiviranja, s tem, kako se človek motivira in kako se odloča v konkretnih situacijah.

Tabela 1:

Vsebinski in procesni modeli motivacije

VSEBINSKI MODELI MOTIVACIJE	PROCESNI MODELI MOTIVACIJE
znanstveno upravljanje (Taylor: plača),	Edwards
gibanje za izboljšanje medsebojnih odnosov,	Georgopoulos (teorija pot – cilj)
Maslow (hierarhija motivov)	Vroom (valenca – pričakovanje)
Herzberg (dvofaktorska teorija)	Porter in Lawler (analiza in dopolnitev Vroomove teorije)

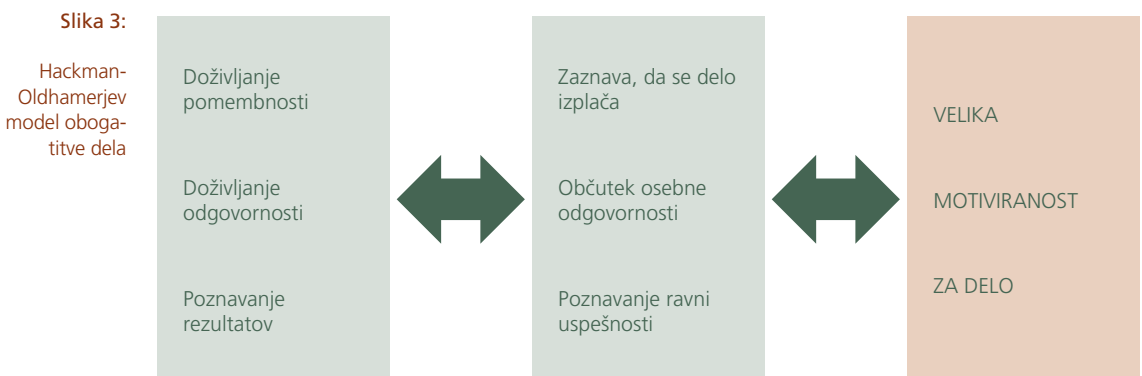
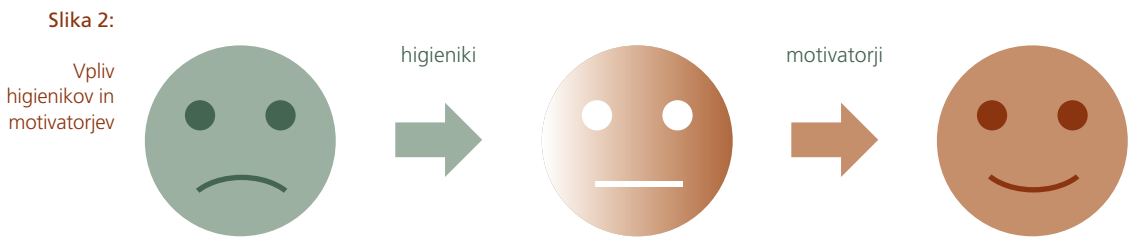
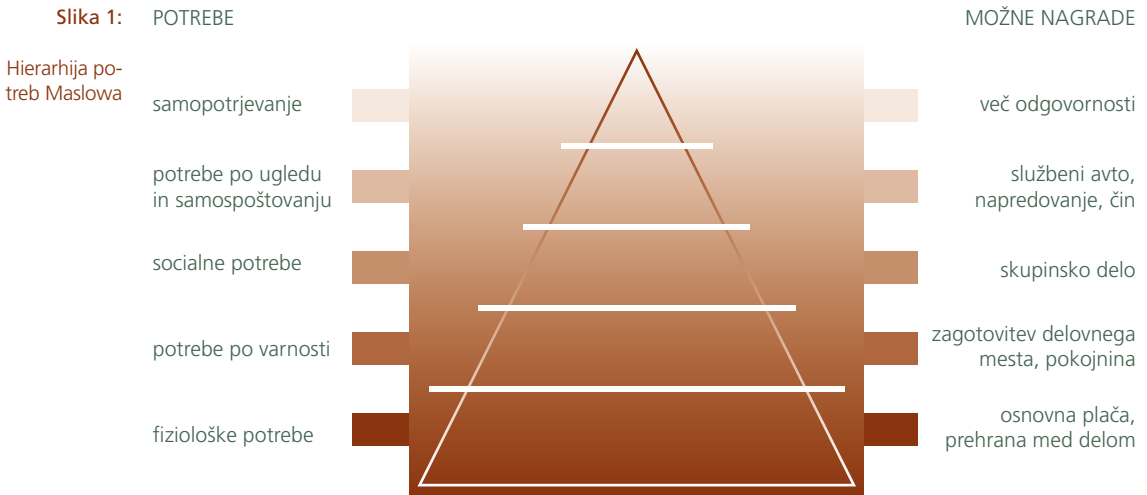
Vir: Petz, 1987, str. 111.

4.1 Vsebinski modeli motivacije

Teorija Maslowa govori o tem, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor. Človekove potrebe so razvrščene v pet stopenj, njihovo zadovoljevanje pa poteka po hierarhičnem načelu. Najprej se pri človeku pojavi potreba po zadovoljitvi fizioloških potreb, nato potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, pozneje po ugledu in spoštovanju ter na najvišji ravni potrebe po samopotrjevanju.

Herzbergova dvofaktorska teorija temelji na razlagi, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Motivacijske faktorje je razdelil na satisfaktorje ali higienike, ki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo le moteče elemente (od tod ime higieniki), in na motivatorje, ki neposredno spodbujajo k aktivnosti.

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela razvija tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo. Te okoliščine so: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če je ena teh okoliščin na nizki ravni, je nizka tudi motivacija zaposlenih.



4.2 Procesni modeli motivacije

Osnovna logika in »skelet« sodobnih instrumentalnih teorij motivacije oziroma teorij odločanja, ki so najbolj znane kot teorije VIE (valenca, instrumentalnost, pričakovanje /angl. expectancy/); v literaturi jih uvrščajo tudi v kognitivne teorije, ker se odločitev o akciji v glavnem sprejema na podlagi intelektualnih procesov) govori o tem, da, ko se v življenju odločamo za neko akcijo, se pogosto sprašujemo o njeni koristnosti oziroma k neki aktivnosti pristopimo le, če lahko z njo dosežemo neki zaželen cilj, ki ima za nas iz katerega koli vzroka neko vrednost.

5 MOTIVACIJSKI MODEL

V predhodnih poglavjih smo spoznali različna pojmovanja motivacije, poizkušali razložiti potrebe ljudi in ugotoviti lastnosti, ki vplivajo na njihovo vedenje v različnih situacijah.

Nobena izmed predstavljenih teorij pa nam ne more zadovoljivo razložiti, zakaj se ljudje vedejo različno, ko poskušajo zadovoljiti svoje potrebe oziroma doseči cilje. Teorije nam ponujajo le različne elemente, iz katerih lahko sestavimo motivacijske modele.

Motivacijski model je zavestna konstrukcija različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi pri ljudeh izzvali odzive, ki jih želimo.

Vsak človek je edinstvena, neponovljiva celota. Njegovo vedenje spremljajo različni občutki, čustva in posebne lastnosti, ki vplivajo na to, kako doživlja svoje delo. Pozitivno doživljanje dela pomembno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Če želimo izzvati pri ljudeh neko dejavnost, lahko uporabimo mehanizem, ki smo ga dobili kot razlago posamezne motivacijske teorije. Če pa želimo, da bi ljudje aktivnost ponavljali, moramo oblikovati vzorec vedenja. Z ustreznim motivacijskim modelom lahko dosežemo, da se bodo ljudje oziroma zaposleni odzvali z zaželenim vedenjem in to vedenje tudi ponavljali, ko bo primeren čas za to.

Dober motivacijski model mora upoštevati pričakovanje, enakost, poštenost, pravičnost, pomembno je stimuliranje delavčevega dela s pohvalo, nagrado in kaznijo, ne smemo pa zanemariti vrste drugih dejavnikov, značilnih za posamezno delovno organizacijo in vrsto dela.

5.1 Pričakovanje

Izhajajoč iz Vroomove motivacijske teorije je nastal model, ki za motiviranje izrablja pričakovanje. Vroomova teorija temelji na predpostavki, da so ljudje sposobni sami odločati, kaj hočejo in kako želijo, da bi dosegli svoje cilje ter spremenili svoje vedenje. Rezultat motivacije je po veliko teorijah pričakovanje, katerega uresničitve povzroči zadovoljstvo. To je tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv.

Velika pričakovanja so posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Pomembno je torej, da ljudem ne vzbujamo napačnih pričakovanj in ne obljublamo, česar ne bomo mogli uresničiti. Tako lahko zadovoljstvo uporabimo kot motivacijski dejavnik le, če lahko izpolnimo obljube. Vendar pa veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom.

5.2 Enakost, poštenje

Je osnovno načelo ravnanja s človekovimi zmogljivostmi. Zaposleni pričakujejo, da jim bo organizacija dala toliko, kolikor so vanjo vložili. Vsaka dejavnost, ki daje občutek neenakosti, se zaposlenim upira. Starejši delavci pričakujejo za svoj vložek več kot mlajši, ne le za svoje delo, temveč tudi prizadevanje in zvestobo.

Poštenost je odvisna od tega, kaj imajo delavci za pošteno. Naloga menedžerja je prepričati delavce, da je tisto, kar je dobro za organizacijo, pošteno tudi za njih.

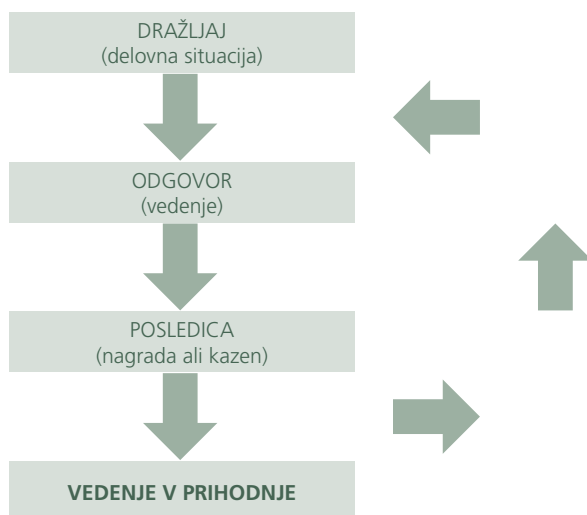
5.3 Pravičnost

Za enake vložke dobiti enako plačilo. Delavci se med seboj primerjajo. Ugotovitev, da za isto delo drug dobi več ali manj, je pomemben motivacijski dejavnik.

5.4 Nagrada, kazen

Zamisel o spreminjanju vedenja z nagrado in kaznijo izhaja iz Skinnerjeve teorije okrepitve. Skinner je ugotovil, da se ljudje naučijo vedenja glede na posledice. Vedenja, ki je podkrepjeno z nagrado, se hitro naučijo, če pa določenemu vedenju sledi kazen, se tega vedenja tudi hitro odvadijo. Delavci se bodo hitro naučili sprejemati prave odločitve pri delu, če bodo nagrajevane, prav tako pa bodo nezaželene ali napačne odločitve, ki niso nagrajene ali so celo kaznovane, opuščali.

Slika 4:
Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik, 1996, str. 175.

5.5 Plača kot dejavnik motivacije

Pri vzpostavljanju motivacijskega modela, pri katerem je treba upoštevati tako pričakovanja kot pravičnost in enakost, ima plača lahko zelo pomembno vlogo in je hkrati tudi priložnost, da se pričakovanja, pravičnost in enakost skozi plačo uresničijo (za enako delo enako plačilo).

Plače spadajo med psihološke stimulatorje dela in morajo biti odvisne od zahtevnosti dela, uspešnosti posameznika, uspešnosti organizacijske enote in uspešnosti organizacije.

5.6 Ustvarjanje zadovoljstva pri delu

Delovno vzdušje v organizaciji mora biti vir zadovoljstva zaposlenih. Pripadniki organizacije morajo imeti občutek koristnosti, delo je treba osmisliti tako, da bodo zaposleni s svojim delom zadovoljni, obenem pa čutili tudi osebno odgovornost za doseganje optimalnih rezultatov. Za zadovoljstvo pri delu so izredno pomembne povratne informacije o uspešnosti opravljenega dela, takojšnje in realne pohvale ob dobro opravljenem delu, pravična delitev nalog ter skrb za izobraževanje in usposabljanje.

Neformalna druženja, priznanja prizadevnim, skrb in pomoč tudi družinskim članom, če izrazijo potrebo ter željo, lahko krepí občutek pripadnosti in ugodno vpliva na delovno klimo.

5.7 Komunikacija in interakcija

Skrb za ustrezno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi ima velik učinek na ohranjanje visoke morale, samozavesti in delovne zavesti pri zaposlenih. Najboljši način komuniciranja z zaposlenimi je osebni, saj tako lahko uspešno uvedemo tudi nujno zanimanje za zaposlene, njihove težave in interese. Redni letni razgovori in službeno ocenjevanje naj ne bodo le vsakoletna obveza, temveč priložnost začeti in nadaljevati uspešno komunikacijo med vodji in zaposlenimi.

Kakovosten motivacijski model mora:

- pritegniti in zadržati najboljše ljudi v organizaciji, zagotoviti zaposlovanje potrebnih in ustreznih ljudi, preprečiti absentizem in fluktuacijo ter vse oblike ne-produktivnega vedenja;
- zagotoviti, da zaposleni kakovostno izpolnjujejo dodeljene naloge in obveznosti ter dosegajo zelene rezultate;
- spodbujati ustvarjalnost, inovativne aktivnosti in prispevke zaposlenih pri reševanju nastalih težav in ustvarjanju novih zamisli, pristopov, načinov dela v prizadevanju za splošno napredovanje in doseganje ciljev ter razvoja organizacije;
- zagotavljati identifikacijo zaposlenih z organizacijo in njihovo zavzetost za stalni razvoj in napredek tako organizacije kot njihov lastni ter zavzetost vseh zaposlenih v smislu doseganja tako osebnih kot organizacijskih ciljev (Bahtijević-Šriber, 1999).

Motivacija je nestanovitno stanje, ki ga je treba nenehno vzdrževati. Ni dovolj le pripraviti motivacijski model. Stanje motiviranosti je treba stalno spremljati in model prilagajati trenutnim razmeram v podjetju, vzdrževanje stanja motivacije mora biti načrtovano na podlagi znanja, motivacijska orodja pa morajo biti izbrana na podlagi organizacijske kulture.

Reševanje motivacijskih težav spremlja stalna nevarnost nesporazumov in konfliktov, kar lahko nevtraliziramo, če ustvarjamo pogoje za medsebojno zaupanje.

6 RAZISKAVE MOTIVACIJE ZA DELO

Poznamo več motivacijskih dejavnikov (Lipičnik in Možina, 1993, Jurman, 1981): plača in druge materialne ugodnosti, delovni pogoji, delovne razmere, postopki vodje, odnosi s sodelavci, različne ugodnosti, možnost napredovanja, možnost strokovnega razvoja, solidarnost podjetja, obveščenost o dogodkih v organizaciji, stalnost zaposlitve, svoboda in samostojnost pri delu, ustvarjalnost pri delu, fizična in psihična zahtevnost dela, varnost zaposlitve, zanimivo delo, možnost za sodelovanje v delovanju podjetja.

Ti motivi so v raziskavah različno razvrščeni, vendar se na splošno kaže, da so motivi in cilji povezani z biološkimi motivi. Zaposleni želijo imeti večji osebni dohodek, da bi zadovoljili osnovne potrebe, se torej bolje prehranjevali, oblačili in zadovoljevali potrebe svojih bližnjih.

Večji osebni dohodek pa zadovoljuje tudi socialne potrebe, saj več denarja pomeni tudi večji ugled med kolegi, večja samospoštovanje, posredno pa se z večjim osebnim dohodkom kaže pomembnost posameznikovega dela. Večji osebni dohodek namreč lahko pomeni za delavce tudi pomembnejše delo, saj se delavci poenotijo z delom, ki ga opravljajo.

Za motivacijo pri delu so zelo pomembni tudi delovni pogoji in ljudje, s katerimi delamo. Če se s sodelavci dobro razumemo, veliko lažje delamo, si pomagamo, zadovoljimo s svojim delom nekoga, ki ga cenimo, s katerim se dobro razumemo, s tem pa se zadovoljujejo naši motivi po pripadnosti, ljubezni, spoštovanju in varnosti, pa tudi potreba po neodvisnosti. Človekova potreba je biti sprejet in biti čim manj osamljen. Pomembno je imeti dobre odnose s sodelavci, ki te cenijo in spoštujejo. Spoštovanje je zelo pomembno zaradi samozaupanja. O samem sebi želimo imeti dobro mnenje in želimo, da o nas tako mislijo tudi drugi.

Dobro delovno okolje, dobri pogoji dela in dobri medosebni odnosi pozitivno vplivajo na naš odnos do dela ter na našo mentalno ali fizično produktivnost.

Zelo pomemben dejavnik motivacije zaposlenih so tudi postopki neposredno nadrejenih, ki si morajo prizadevati za dobre medosebne odnose, za stalno ohranjanje in njihovo razvijanje.

Nadrejeni mora upoštevati mnenja podrejenih in spoštovati njihove osebnosti. Posebno pozornost je treba nameniti zadovoljstvu in občutku varnosti pri delu, kar pa se lahko doseže le s pohvalami in strinjanjem.

Posebno pozornost je treba nameniti zagotavljanju občutka varnosti zaposlenih, zato je treba predvsem mlade delavce ob nastopu službe seznaniti z dolžnostmi in odgovornostmi, kajti v nasprotnem primeru so delavci negotovi, neodločni in preplašeni, kar zmanjšuje tudi storilnost oziroma motivacijo za delo.

V Sloveniji se je z vprašanji motivacije za delo v okviru raziskave Slovensko javno mnenje ukvarjalo precej strokovnjakov (posebna publikacija, Toš, 1997). Vprašani so odgovarjali na vprašanje *Za kaj pravzaprav delam*.

V petkrat ponovljeni anketi v letih od 1980 do 1990 ima največji delež oziroma je najpogostejši odgovor *da zagotovim otrokom boljšo prihodnost* (27,3 %), nato *Da preživim* (21 %) in naprej *Da si zagotovim mirno življenje v starosti* (16,8 %). *Da delo pomeni zadovoljstvo in veselje* je odgovorilo 11,9 % anketiranih. Število odgovorov, da delo pomeni zadovoljstvo in veselje, v prehodnem obdobju od leta 1980 do 1990 upada (leta 1980 12,9 %, leta 1990 10,6 %), število odgovorov, da delo pomeni preživetje, pa narašča (leta 1980 18,4 %, leta 1990 20,7 %), kar je bilo razumljivo zaradi poslabšanja gospodarskih razmer pri nas.

Po letu 1990 obravnavano vprašanje ni bilo več uvrščeno v raziskavo splošnega javnega mnenja.

Konec leta 1997 je Center pri FDV izvedel posebno mednarodno raziskavo (SJM 97/3) Stališča o delu (Work Orientations, ISSP, 1997). Odgovori anketirancev, polnoletnih državljanov Slovenije iz reprezentativnega vzorca (N = 1005), so bili:

Tabela 2:
Rezultati
raziskave

Odgovor	Se povsem strinjam.	Strinjam se.	Niti se strinjam niti se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sploh se ne strinjam.	Ne vem.
Delo v službi je le način, da človek zasluži denar, in nič več.	15,9	22,1	16,7	28,6	13,9	2,8
Rad bi hodil v službo, tudi če ne bi potreboval denarja.	12,6	28,6	13,7	20,3	20,5	4,3
Delo je človekova najpomembnejša dejavnost.	44,2	32,8	10,7	6,7	4,4	1,2

Z očitno ekonomsko motivacijo dela se strinja 38 % oziroma 40,8 % vzorčnih prebivalcev Slovenije. S povsem človeškim in neekonomskim pojmovanjem dela pa se strinja kar 77 % prebivalcev.

6.1 Motivacija v vojaški organizaciji

Vojaška organizacija je posebna tako po svoji družbeni vlogi kot po aktivnostih, ki jih opravlja, vendar tudi in še posebno za zaposlene v vojaški organizaciji velja, da je za uspešno opravljanje nalog v miru in v vojni zelo pomembna visoka osebna motivacija, predvsem ob dejstvu, da je človek ne le najpomembnejši, temveč odločilni dejavnik vsakodnevnega in, kar je cilj vojaške organizacije, bojnega delovanja.

Motivacija pomeni sile, ki uravnavajo vedenje, ki se je začelo zaradi gonov, potreb ali želja in je usmerjeno k določenemu cilju. Motivacija daje energijo, usmerja, ohranja in vzdržuje neko vedenje.

Vsak vodja se pri vodenju svojih podrejenih sprašuje, kateri so tisti osnovni, pa tudi posebni motivacijski dejavniki, zaradi katerih hodijo v službo, opravljajo svoje delo itn. Če bi poznal odgovor na to vprašanje, bi jih lažje usmerjal k uspešni izvedbi nalog in s tem k uspehu celotne organizacije.

Prav tako si vsak zaposleni želi, da bi se pri delu dobro počutil, da bi z veseljem hodil vsako jutro na delo, da bi mu opravljanje dela dobro šlo.

Skupni cilj motivacijskih dejavnosti, ki usmerjajo delo, pa tudi tistih, ki jim je prepuščeno uresničevanje dela, je torej uspešnost organizacije, v kateri delajo.

Ena izmed najpomembnejših nalog poveljujočih v vsaki vojaški organizaciji je razvijanje motivacijskih ukrepov in strategij za motiviranje njenih pripadnikov.

Sposobnost motiviranja je zelo cenjena spretnost vodij. Njihova naloga v procesu motiviranja sodelavcev je, da ugotovijo, kaj njihovim zaposlenim največ pomeni v danem obdobju. Ugotavljanje in spodbujanje individualne motivacije sta procesa, v katerih se učenje nikoli ne konča, saj je vsak človek svojevrstna osebnost. Uspešnost vojaške organizacije je precej odvisna od tega, kako so podrejeni vodeni in usmerjeni. Ljudje se najpogosteje vedejo tako, kot z njimi ravnamo. Organizacija uspešno deluje le, če zaposleni ustrezno spodbujajo njene aktivnosti, kajti od njihovih aktivnosti sta odvisna uspešnost delovanja in razvoj dejavnosti. Usmerjenost in vedenje zaposlenih odražata njihovo motivacijo.

Med opravljanjem nalog z obrambnega področja so posamezniki in enote pogosto izpostavljeni različnim dejavnikom, ki vplivajo na stopnjo motivacije in psihosocialnega stanja poveljstev in enot, zaradi česar moramo stanje motivacije enot sproti spremljati in izvajati ukrepe za njeno izboljšanje ali vzdrževanje na ustrezni ravni.

Formalno ugotovljene vrednosti motivacije prek vprašalnikov, sociogramov in psihogramov se lahko dopolnjujejo in analizirajo z neformalno ugotovljenimi vrednostmi (ocenjevanje z opazovanjem, na podlagi pogovorov s pripadniki, aktivnim vključevanjem v naloge, ki jih pripadniki opravljajo, itn.), prek spremljanja in analiziranja števila problematičnega vedenja v enoti (kršenje discipline, število nesreč, poškodb, neopravičene odsotnosti, bolniška odsotnost itn.), ki pa so po navadi znanilec tega, da ima enota resne težave in ne služijo več kot sistem pravočasnega opozarjanja, da z motivacijo enote nekaj ni v redu.

Ocenjevanje motivacije enote je z vidika ugotavljanja objektivnih dejstev nujno, saj jo poveljujoči navadno ocenjujejo višje kot njihovi podrejeni. Ocenjevanje poveljujočega opozarja na težave, s katerimi se mora soočiti in jih odpravljati ter tako preprečevati, da bi nizka motivacija vplivala na opravljanje nalog. Poveljujoči morajo biti pozorni na dejavnike z negativnim vplivom in sposobni prepoznati in utrditi vse tiste, ki motivacijo dvigujejo in krepijo.

6.2 Najpomembnejše ugotovitve raziskav

V SV so bile opravljene različne raziskave na temo motivacije, vendar navajam le rezultate nekaterih raziskav, ki sem jih opravila sama.

Prvo raziskavo sem opravila leta 1999 in je vključila vse pripadnike ene izmed brigad Slovenske vojske (poveljstvo, pripadnike dveh pehotnih, artilerijskega ter dveh oklepnih bataljonov), ki so bili med raziskavo na dolžnosti. Rang ugotovljenih motivov po pomembnosti za zaposlene je bil: motiv dobrega sodelovanja z drugimi, finančni motivi, osebni dosežki pri delu, vsebina opravljanega dela, napredovanje, dobri odnosi z vodjo, lastna odgovornost za opravljeno delo, priznanja in pohvale.

Rezultati poveljstva so pokazali, da so pripadniki poveljstva visoko vrednotili osebne dosežki pri delu, nato vsebino dela, sledilo je sodelovanje z drugimi, prav tako pa so visoko ovrednotili tudi lastno odgovornost za opravljeno delo. Razmeroma pomembni motivi so bili tudi napredovanje, dobri odnosi z vodjo in finančni motiv, priznanja in pohvale pa so najnižje ovrednotili. Primerjava med oklepnimi in pehotnimi bataljoni je pokazala, da je v pehotnih bataljonih motiv sodelovanja z drugimi najpomembnejši, v oklepnih in artilerijskem bataljonu pa je bil na prvem mestu finančni motiv. Zanimivo je bilo, da so zaposleni, ne glede na to, iz katerega bataljona so bili, nizko vrednotili nagrade in pohvale ter delež lastne odgovornosti pri opravljanju del in nalog. Med nižje ovrednotenimi motivi so bili tudi odnosi z vodjo, saj pogosto, predvsem pripadniki na nižjih ravneh subordinativne piramide, čutijo, da je vodenje daleč od neposrednega opravljanja nalog, še posebno ob pomanjkanju povratnih informacij.

Rezultati raziskave delovne motivacije, opravljene leta 2000, ki je vključila 156 kandidatov za zaposlitev v Slovenski vojski, so pokazali podobne rezultate kot predhodno opravljena raziskava. V raziskavi so se kandidati za zaposlitev v Slovenski vojski odločali med že vnaprej predstavljenimi temeljnimi delovnimi motivi, ki so

jih različni raziskovalci evidentirali v različnih časovnih obdobjih in različnih organizacijah. Najpomembnejši motiv za zaposlitev je bila stalnost zaposlitve, ki naj bi jo omogočala SV, drugi po rangu so bili sodelavci, tretje pa je bilo zanimivo delo. Sledijo delovne razmere, pričakovanje dobrega vodje in redna obveščenost. Zelo pomemben temeljni motiv sta vprašanim predstavljala tudi možnost strokovnega razvoja in napredovanje pri delu. Ustvarjalno delo, soodločanje v delovnem procesu, svoboda pri opravljanju delovnih nalog, varnost pri delu, plača in na zadnjem mestu lahko delo pa so v drugi polovici lestvice, kar pa ne pomeni, da so ti temeljni motivi za vprašane nepomembni.

Tudi druge raziskave, opravljene v posameznih bataljoni SV, so dale podobne rezultate. Za zaposlene v SV so eni najpomembnejših motivacijskih dejavnikov dobri odnosi s sodelavci, saj so pogoj za uspešno delovanje vojaških enot. *V slogi je moč* je moto, ki res velja za vojaško organizacijo.

Pomembni motivacijski dejavniki so v vseh raziskavah ustrezno vodenje in odnosi z nadrejenimi, poštenost in pravičnost, zanimivo delo, vodja, ki upošteva vsakega izmed zaposlenih, ugodne delovne razmere, obveščanje, osebni dosežki pri delu, vsebina opravljenega dela, dobri odnosi z vodjo, lastna odgovornost za opravljeno delo, priznanja in pohvale.

Leta 2002 sem opravila raziskavo delovne motivacije med 175 pripadniki in pripadnicami SV. Vzorec je posnemal takratno sestavo SV, želela pa sem ugotoviti prisotnost in stopnjo vstopnih temeljnih motivacijskih dejavnikov in motivacijskih dejavnikov med raziskavo ter ugotoviti, ali se ti dejavniki med zaposlitvijo v SV spreminjajo.

Vprašalnik sem pripravila sama, za podlago pa sem uporabila Pogačnikovo *Lestvico delovnih motivov*. Na omenjeni lestvici so postavke napisane v zaželeni, torej pozitivni obliki, na primer dobre možnosti napredovanja. Devet motivov na lestvici, če jo interpretiramo v luči Herzbergove teorije, vključuje tako imenovane higienike, drugih šest motivov pa motivatorje.

Za vstop v vojaško organizacijo je najpomembnejši motiv stalnosti zaposlitve. Velik pomen so vprašani dali tudi sodelavcem, zanimivemu delu, dobremu vodji, plača in lahko delo pa nista imela tako močnega motivacijskega naboja. Uresničitev zelene zaposlitve in delovna doba v neki organizaciji ter realni delovni pogoji pa prinesejo določene spremembe. Opazen je precej močnejši upad (v povprečju 30-odstotni) vseh temeljnih dejavnikov oziroma motivov. Vrstni red oziroma rang motivov pa se spremeni, kar je razvidno iz tabele: Vrstni red pomembnosti temeljnih motivacijskih dejavnikov. Ugotovila sem tudi, da so ženske bolj motivirane za delo kot njihovi moški kolegi, posebno pri motivih, kot so varno delo, svoboda pri delu, napredovanje in malo manj strokovni razvoj.

Tabela 3:

Vrstni red pomembnosti temeljnih motivacijskih dejavnikov

VRSTNI RED MOTIVOV PRI VSTOPU	MOTIVI	VRSTNI RED SEDANJIH MOTIVOV
1	Stalnost zaposlitve	2
2	Sodelavci	1
3	Zanimivo delo	3
4	Delovne razmere	5
5	Dober vodja	4
6	Obvešččenost	10
7	Strokovni razvoj	13
8	Napredovanje	15
9	Ustvarjalno delo	11
10	Ugled	14
11	Soodločanje	9
12	Svoboda	7
13	Varno delo	6
14	Plača	8
15	Lahko delo	12

Neporočeni so ob začetku službe pričakovali predvsem dobre delovne razmere, stalnost zaposlitve, ustvarjalno delo, strokovni razvoj, zanimivo delo, najmanj pa so pričakovali lahko delo, svobodo in tudi ugled.

Pri poročenih so bili ob vstopu službe cenjeni predvsem stalnost zaposlitve, dobri odnosi s sodelavci, zanimivo delo, dober vodja, najmanj pa so pričakovali lahko in varno delo. Večje razlike pri pričakovanih motivih so predvsem pri dobrih delovnih razmerah in ustvarjalnem delu pri neporočenih, pri poročenih pa predvsem dobri odnosi s sodelavci.

V času raziskave samski cenijo predvsem dobre sodelavce, stalnost zaposlitve, zanimivo delo, dobrega vodjo in dobre delovne razmere. Najmanj cenjeni motivi so ugled, obvešččenost, ustvarjalno delo in napredovanja. Poročeni najbolj cenijo dobre odnose s sodelavci, stalnost zaposlitve, dobrega vodjo in zanimivo delo, zelo malo pa je cenjen motiv napredovanja. V povprečju neporočeni bolj ocenjujejo motivacijske dejavnike kot poročeni. V povprečju so neporočeni bolj motivirani kot njihovi poročeni sodelavci.

Ob zaposlitvi so zaposleni z različno stopnjo izobrazbe v povprečju skoraj enako ocenjevali motivacijske dejavnike, med raziskavo pa so bili najbolj razočarani zaposleni z višjo izobrazbo, posebno je bilo to očitno pri motivih stalnost zaposlitve, dobre delovne razmere, lahko delo, strokovni razvoj in plača.

Zaskrbljujoča ugotovitev pa je bila precejšen upad delovne motivacije v času od zaposlitve pa do izvedbe raziskave, in sicer v povprečju približno 30 odstotkov. Vprašanje, ki se ob tej ugotovitvi postavlja, je, kje so vzroki za upadanje motivacije?

Odgovore bi lahko iskali v napačni predstavi o organizaciji, v katero so vstopali oziroma v kateri so se želeli zaposliti, kar pa analiza po posameznih vprašanih zavrača.

Torej moramo glavne vzroke upada motivacije za delo iskati v načinu vodenja in poveljevanja oziroma pomanjkanju znanja poveljujočih o tem, kaj so najpomembnejši motivi za delo pri njihovih podrejenih, in znanja o tem, kako delati z ljudmi in za ljudi.

Podobne rezultate sem dobila ob zadnjem ugotavljanju motivacije z istim, prej omenjenim vprašalnikom, v enem izmed pehotnih bataljonov SV leta 2005, saj sem želela ugotoviti, ali je prišlo do spremembe stanja motivacije pripadnikov ob profesionalizaciji SV. Edina sprememba je bila manjši, povprečno 10-odstotni upad motivacije.

Ugotovitve raziskav, katerih rezultati so pri avtorici prispevka v oddelku za psihološko dejavnost Poveljstva sil SV, so dale torej zanimive rezultate. Od zadnje raziskave so se tako gospodarske kot družbenoekonomske razmere, pa tudi razmere v SV spremenile, zato bi bilo treba opraviti nove raziskave motivacije, čeprav je tudi raziskava v okviru raziskovalnega projekta MO RS (CRP MIR) nosilca dr. Mateja Tušaka Človeški viri v vojski (M5-0189) v obdobju 2006 in 2007, objavljena v znanstveni monografiji Človeški viri v Slovenski vojski (2008), dala podobne rezultate.

Sklep Motivacija za delo je odraz veliko različnih medsebojno vzajemno povezanih dejavnikov. Glede na splošne ugotovitve raziskave bi morali poveljujoči v SV intenzivneje razmišljati in tudi ukrepati na področju motiviranja svojih podrejenih, predvsem na področju splošnega ugleda SV v javnosti, strokovnega razvoja, napredovanja in ustvarjanja pogojev za vnašanje elementov možnosti ustvarjalnega dela v vojaški organizaciji. V nasprotnem primeru lahko v naslednjih letih pričakujemo le še stopnjevanje upadanja motivacije zaposlenih.

Motivacija za delo ni konstanta, temveč jo je treba redno spremljati, analizirati in prevzemati ukrepe za njeno izboljšanje. Zagotavljanje in vzdrževanje ustrezne ravni motivacije posameznikov in enot je nikoli dokončana zgodba. Vprašanje je le, ali so poveljujoči pripravljeni upoštevati predloge za odpravo pomanjkljivosti in jih v okviru danih možnosti uresničiti.

Ne glede na ugotovitve naštetih raziskav se mora vsak vodja zavedati motivacijske pogojenosti vedenja zaposlenih, ki jih vodi. Motivirani zaposleni zmorejo doseči izjemno veliko, vodja pa mora oceniti, kako delavce motivirati in to motiviranje tudi uresničiti v sodelovanju z okoljem organizacije.

Literatura

1. Banič, I., 1999. *Osnove strateškega managementa, procesi upravljanja in vodenja*. Ljubljana: FDV.
2. Bahtijević Šriber, F., 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bernot, 1990. *Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Brajša, P., 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Brajša, P., 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Brajša, P., 1983. *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDU Univerzum.
7. Branden, N., 2000. *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
8. Bulajić, N., 1989. *Motivacija za učenje*. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar.
9. Furlan, I., 1984. *Primjenjena psihologija učenja*. Zagreb: Školska knjiga.
10. Guzina, M., 1980. *Kadrovska psihologija*. Beograd: Naučna knjiga.
11. Keenan, K., 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Kranjc, A., 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Lipičnik, B., 1998. *Ravnjanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Lipovec, F., 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: založba Obzorja.
15. Lubi, D., 1995. *Vodenje in poveljevanje – pojmovno – teoretična izhodišča*. Ljubljana: FDV.
16. Majer, J., 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Maning, F., 1999. *Army Leader Ship, Headquarters*. Washington: Department of the Army.
18. Marolt, 1987. *Zagotavljanje kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Musek, J., 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy d.o.o.
20. Možina in drugi., 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
21. Novičević, R., 2008. *Upravljanje radnom uspješnošću*. Podgorica: Pobjeda.
22. Obradović in drugi, 1982. *Psihologija i sociologija organizacije*. Zagreb: Školska knjiga.
23. Turk, I., 1987. *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
24. Tušak, M., 2008. *Človeški viri v Slovenski vojski*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
25. Petz, B., 1987. *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
26. Pogačnik, B., 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting d.o.o., Center za psihodiagnostična sredstva.
27. Toš, N., 1997. *Vrednote v prehodu. Slovensko javno mnenje 1968–1990*. Ljubljana: FDV-IDV-CJMMK.
28. Trstenjak, A., 1976. *Problemi psihologije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
29. Tušak, M&M, 1994. *Psihologija športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
30. Tušak, M. in Tušak, M., 2001. *Psihologija športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
31. Vernon, 1971. *Human Motivation*, Cambridge. England: Cambridge University Press.
32. Vučić, J., 1984. *Psihologija istraživanja*. Beograd: Institut za psihologiju.

KARIERNI SISTEM V SLOVENSKI VOJSKI

CAREER SYSTEM IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES

Professional article

Povzetek Razvoj kadrov je načrten in načrtovan proces priprave, izvedbe in nadzora vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.

Prikazana so teoretična izhodišča načrtovanja ter razvoja kadrov in karierne poti, poudarjena sta pomen upravljanja kadrovskih virov in povezanost načrtovanja kadrov z njihovim razvojem.

Navedeni so tudi cilji, načela in zahteve, ki so podlaga za izdelavo modela, ter razloženi temelji modela karierne poti v organizaciji.

Ključne besede *Kadrovski viri, karierna pot, osebnostni razvoj, strokovni razvoj, izobraževanje in usposabljanje.*

Abstract The development of human resources is defined as a systematic and planned process of the preparation, implementation and monitoring of all personnel and education procedures and measures to promote the professional development and personal growth of the personnel.

The article describes theoretical foundations of the personnel planning and development, as well as career development. Emphasis is put on the human resources management and the correlation between personnel planning and personnel development. The model rests upon clearly defined objectives, principles and requirements. The article presents the foundations of the career path model in an Slovenian organisation.

Key words *Human resources, career path, personal development, professional development, education and training.*

Uvod Družbene, gospodarske in tehnološke spremembe ter spremembe v načinu življenja posameznikov so s seboj prinesle nove načine zaposlovanja, poglede na delo in njegov pomen za posameznika, zato so se posledično spremenile tudi kariere. Danes niso več tako premočrtne kot včasih, tudi ni več nujno, da stremimo zgolj za napredovanjem oziroma vertikalnimi premiki, bolj kot denar pa postajata pomembna samoizpolnitev in prispevek k samopodobi, ki ju daje zaposlitev. Pojem kariere lahko razumemo kot proces iskanja oziroma določanja poklicnega ter osebnostnega razvoja posameznika. Kariera je uveljavitev, uspeh na področju delovanja. Življenje kaže, da v sedanjih ekonomskih stanjih ni stvarno pričakovati, da se bodo kariere vseh nenehno razvijale le k uspehu. Načrtovanje in razvoj kariere sta dolgotrajen proces. V novejši zgodovini se je z razvojem kariere povečevala tudi posameznikova odgovornost zanj. To pomeni, da so danes predvsem posamezniki odgovorni za svojo kariero, za njeno uveljavitev, potek in razvoj, v preteklosti pa je bila kariera odvisna predvsem od možnosti, ki jih je dajala organizacija, zaposleni pa so napredovali in se razvijali skladno s smernicami, ki so bile neločljivo povezane s strukturo in kulturo organizacije. Posameznik se mora zavedati, da se spremembe na nekem področju ne dogajajo od danes do jutri, temveč z veliko vloženega truda, pripravljenostjo, delavnostjo. Karierni razvoj je strokovni in osebni razvoj na delovnem področju, navadno usmerjen z načinom dela, ki posameznika privlači. V organizacijskem pogledu mora posameznik imeti jasno predstavo oziroma pogled na karierne poti, ki se mu odpirajo v organu, v vsej državni upravi in tudi v širšem prostoru, ko govorimo o kariernem razvoju v javni upravi (Špenko, 2004, str. 15). Nekateri posamezniki trdijo, da sta načrtovanje in vodenje kariere odveč, saj je večina dogodkov, ki določajo kariero, slučajnih. Pomena naključja v življenju pa ne moremo zanikati. Treba se je zavedati, da naključje nikoli ne opravi zadev v celoti, temveč daje človeku le spodbude. Tisti, ki teh spodbud ne bo opazil ali jih ne bo znal izkoristiti, bo ostal praznih rok.

1 SPLOŠNO O KARIERI

S kariero in sistemom upravljanja kariere stopamo na področje človeških virov. Pojem upravljanja človeških virov vključuje številne tradicionalne kadrovske aktivnosti in procese, kot so zaposlovanje, izbor kadrov, razporejanje, ocenjevanje, nagrajevanje in načrtovanje.

Pojem kariere lahko definiramo kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela in aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v nekem obdobju (Miklavčič in Mihalič, 2004, str. 12). Mayer (1994, str. 17) navaja, da je kariera osebni in strokovni razvoj posameznika na poklicnem področju, ki mu daje možnost uresničevanja lastne vizije in sinhronizacije s potrebami in cilji podjetja. Konrad (1996, str. 27) piše, da je kariera perspektiva, s katere posameznik celostno interpretira to, kar se dogaja z njim pri delu, in na katero se vežejo posameznikova osebna prizadevanja, vrednote, čustva in koncept samega sebe. Zanimivo je, da ima pojem kariere v slovenščini večkrat negativen prizvok karierizma. Ti in drugi stereotipi omejujejo posameznike in organizacije pri ustvarjalnem razmišljanju in delovanju, povezanem s kariero. Načrtovanje in vodenje kariere pomeni ovrednotiti

svojo dosedanjo poklicno pot in si razjasniti, v katere poklicne aktivnosti je smiselno investirati svoje interese, motive in zmožnosti (Konrad, 1996, str. 27).

Strokovnjaki s področja načrtovanja in razvoja kadrov se ukvarjajo z razvojem poklicnih poti oziroma karier. V literaturi srečamo kar nekaj definicij pojma kariera, vsem pa je skupno pojmovanje razvoja kariere kot napredovanje posameznika v poklicu na odgovornejša, bolj plačana in z več znanja podprta delovna mesta. Vse definicije imajo skupne značilnosti v tem, da je kariera:

- uspešno napredovanje in promocija v poklicu,
- skrbno načrtovan proces pridobivanja znanja, izkušenj, sposobnosti, veščin in da navadno ni naključna.

Danes je jasno, da kariera posameznika in njegove ambicije niso neodvisne od zmožnosti in potreb organizacije, v kateri dela, ter od systemske podpore človeškemu kapitalu. Nasprotno, ta dva vidika se celo dopolnjujeta (Merkač v Cvetko, 2002, str. 13). Upravljanje kariere ali sistem za razvijanje kariere je najvišja stopnja povezave med organizacijo in posameznikovo kariero. Brečkova (2006, str. 46) poudarja, da je to, kar je skupno tradicionalnim in sodobnim opredelitvam kariere, njeno bistvo – *razvoj* in *napredovanje*. V tradicionalnih opredelitvah kariere je napredovanje mišljeno v delovnem okolju po vertikalni lestvici navzgor, danes pa se razvoj in napredovanje v karieri razumeta kot potreba po tem, da ima posameznik (subjektivni) občutek osebnostnega razvoja in napredovanja tako v poklicu kot v življenju.

Organizacije vedno bolj gledajo na razvoj kariere kot na sredstvo povezovanja med posameznikovimi cilji in potrebami dela. Po Brečkovi (2000, str. 28–36) so ključni vidiki razvoja kariere posameznikov osebnostni razvoj, učenje osnovnih spretnosti za delo z ljudmi in upravljanje medosebnih odnosov v organizaciji ter ustvarjanje zavesti o pomembnosti nenehnega učenja.

2 KARIERNI RAZVOJ JAVNIH USLUŽBENCEV

Napredovanje je podsistem razvoja kadrov, ki vključuje soodvisnost med delovno uspešnostjo, razvojnimi možnostmi posameznika ter njegovim strokovnim izpopolnjevanjem ali izobraževanjem na višji stopnji zahtevnosti. Tako se zaposleni motivira za učinkovitejše in produktivnejše delo (pogoj za napredovanje) in tudi za svoj razvoj.

Uradniki napredujejo v višje nazive, javni uslužbenci pa v višje plačne razrede na istem delovnem mestu. Uradniki torej napredujejo tako horizontalno kot vertikalno. Pogoji napredovanja so jasni, predvsem dovolj odličnih, prav dobrih ali dobrih službenih ocen (Zupan Novak, 2007, str. 90).

Poleg hierarhičnih poti za napredovanje, ki jih prinaša zakonodaja na področju javnih uslužbencev, je zanimiv vidik napredovanja tudi možnost njihovega prehajanja med organi državne uprave. V velikem sistemu, kot je državna uprava, je lažje

dobiti delo, ki ustreza posameznikovim pozitivnim lastnostim, interesu in ambicijam (Špenko, 2004, str. 48).

3 TEMELJNI ELEMENTI ZA POSTAVITEV KARIERNEGA MODELA

V strokovni literaturi je nekaj zglednih modelov karier, ki lahko organizacijam pomagajo oblikovati svoje. Zgledovanje po znanih modelih je vsekakor dobrodošlo, vendar je treba prevzeti tudi cilje, ki so jih konstruktorji kariernih modelov želeli doseči. Nekritično prevzemanje modelov druge organizacije ali zaradi mode celo iz tujine lahko organizacijo privede v nasprotje z njenimi interesi (Lipičnik, 1998, str. 182–183).

Oblikovanje modela mora temeljiti na ciljih in zmožnostih organizacije, viziji razvoja in potreb, opredeljenih s kadrovsko-razvojno strategijo. S strategijo se določajo temeljni elementi in mehanizmi sistema razvoja kadrov. Od strategije so odvisni načini zadovoljevanja prihodnjih kadrovskih potreb, politika načrtovanja zamenjav oziroma naslednikov in skrb za strokovni razvoj, usposabljanje ter napredovanje zaposlenih. S strategijo morajo biti opredeljeni tudi najpomembnejši kadrovsko-razvojni procesi, kot so izbira kandidatov za razvoj, usklajevanje interesov posameznikov z interesi organizacije, ocenjevanje primernosti kandidatov, motiviranje in priprava individualnih (načrtovanje karier) ter skupinskih razvojnih načrtov (Možina in drugi, 1998, str. 59).

Primer sodobnega pogleda na razvoj kariere je *model štirih kariernih konceptov*, ki temelji na različnih »smereh in frekvencah premikov med različnimi vrstami dela v času /.../ vsakega od teh konceptov zaznamuje določen niz motivov« (Brousseau v DeSimone, v Košmrlj, 2008, str. 8). Štirje koncepti oziroma vzorci kariere so:

- linearni: ujema se s tradicionalnim pogledom na kariero in predpostavlja premikanje po hierarhični lestvici navzgor ter zasedanje položajev, ki zahtevajo vedno večjo odgovornost in avtoriteto;
- ekspertni: posameznik je predan določenemu poklicu, motivirata ga izpopolnjevanje in izboljševanje lastnih veščin na izbranem področju;
- spiralni: zaporedje obdobjih (7–10 let) premikov med sorodnimi poklici, disciplinami ali specializacijami, ravno toliko, da posameznik doseže želeno kompetentnost na nekem področju, nato pa sledi karierni premik, motiva sta osebna rast in ustvarjalnost;
- tranzicijski: zaporedje pogostih (3–5 let) premikov med različnimi ali nepovezanimi zaposlitvenimi področji, motiva sta med drugim različnost in neodvisnost (Brousseau v DeSimone v Košmrlj, 2008, str. 9).

Pri oblikovanju metodologije načrtovanja karier moramo upoštevati temeljne elemente, ki jih sestavljajo nosilci načrtovanja, ustrezen postopek in primerno orodje oziroma pripomočki (Možina, 2002, str. 75–77).

4 GRADNIKI RAZVOJA KADROV V SLOVENSKI VOJSKI

Vojska je hierarhično zasnovana organizacija, ki ni izvzeta iz okolja, v katerem deluje in se razvija. Je odsev družbenih odnosov, njenega razvoja in vedno v funkciji njenega osnovnega namena. Kot del okolja je odvisna od vrednostnega sistema družbe, njenih zmožnosti in potreb po zagotavljanju varnosti. Svojo vlogo uresničuje z razvojem sil in usposobljenostjo v okviru obrambno-varnostnega sistema.

Hierarhična ureditev vojske kaže notranje odnose, ki so oblikovani po hierarhiji činov kot zunanjega izraza razvojne stopnje na poklicni poti. Temeljni okvir kariernega razvoja kadra ima podlago v obsegu, ki določa velikost vojske, in strukturi, ki z ravnmi opredeljuje organiziranost. Z razmerjem posameznih kategorij in strukturo činov se z organizacijsko-kadrovskimi akti (formacijami) operacionalizira struktura poveljstev, enot in zavodov ter celovito opredelijo viri za organiziranost vojske. V formacijah določene formacijske dolžnosti predstavljajo delitev dela z opredelitvijo njegove vsebine, pristojnosti in odgovornosti, ki posameznika uvrščajo v karierni sistem vojske.

Današnji pogled na razvoj kadrov odpira nove dimenzije, ki so v vojaških strokovnih publikacijah že obravnavane, vendar še niso spodbudile večje strokovne razprave, ki bi postala podlaga za oblikovanje in uvedbo sodobnih pristopov h kadrovske funkciji v SV. Vse to kaže na strokovno znanje, ki ga SV ima, manjka pa odločnosti za nove izzive. In kako vse to preseči? Morda še z eno predstavitvijo ali še enim drugačnim pogledom in poskusom oblikovanja teoretičnega modela razvoja kadrov, ki bi morda na eni strani izpolnil potrebe organizacije po njenem dolgoročnem razvoju in na drugi pripadnikom omogočil sodoben razvoj njihovih karier.

Model razvoja kadrov v SV bo temeljil na povezanosti (dialogu) med organizacijo in posameznikom ter izhajal iz *potreb* organizacije oziroma njenega obsega, strukture in funkcij.

Cilj modela mora:

- zagotoviti potrebno znanje;
- zagotoviti ustrezno usposobljenost;
- zagotoviti čim boljše izobrazbeno strukturo glede na kadrovske strategije;
- povečati motiviranost, zadovoljstvo in možnosti samopotrjevanja;
- zagotoviti naslednike in prilagajanje ter strokovno izobraževanje novih kadrov za določeno delo, nalogo ali funkcijo.

Arhitektura modela temelji na trenutnih makro- (delitev temeljnih funkcij, sektorjev, služb in drugih organizacijskih enot ter delovnih skupin, opredelitev organizacijskih odnosov in komunikacije, informacijski sistemi ...) in mikroorganizaciji dela (delitev dela, oblikovanje delovnih področij, opredelitev nalog, pristojnosti in odgovornosti posameznih nosilcev ...), kar se ureja s sistemiziranjem dela (Možina in drugi, 1998, str. 60). To se nadgradi s kompetenčnim profilom delovnega mesta, ki določa

stopnjo razvitosti posamezne kompetence pri nekem delu (organizacijski vlogi). S kompetencami se uvede kadrovski instrument, s katerim se spreminjajo tradicionalne zahteve opisov delovnih mest z vedenjskim opisom vlog v delovnem procesu, kar predstavlja novo podlago za izbor najustrežnejših kadrov (Košmrlj, 2008, str. 10).

Uspešnost oblikovanja razvoja kadrov v SV je odvisna od izpolnitve naslednjih pogojev:

- postavitve organizacije s stabilno strukturo;
- opisi del in nalog delovnega mesta;
- nadgradnja razvojnih formacij s kompetenčnimi profili;
- dolgoročno načrtovanje človeških virov;
- delitev dela (formacijskih dolžnosti) glede na kompetence;
- izdelava profilov poklicev, poklicnih standardov in katalogov strokovnega znanja;
- uveljavitev nacionalnih poklicnih kvalifikacij za posamezne poklice;
- določitev hierarhije dolžnosti na podlagi kompetenc in označitev posameznih ravni s čini;
- načrtovanje, spremljanje ter ocenjevanje zaposlenih s službeno oceno in letnimi razgovori prilagoditi uvedenim kompetencam;
- opredeliti merila in standarde za prehajanje med dolžnostmi in ravnmi (vertikalnimi, horizontalnimi, prečnimi idr.);
- nadgraditi sistem napredovanja (povišanja) z izbiro kadrov na podlagi osvojenih kompetenc;
- razviti sistem izobraževanja in usposabljanja v funkciji krepitve kompetenc ter razvoja kadrov.

Odgovor na vprašanje, kako zgraditi celovit model razvoja kadrov, je treba iskati v genezi kadrovskega ustroja organizacije in dejavnikih, ki opredeljujejo in omogočajo razvoj kadrov od vstopa v organizacijo prek razvoja in napredovanja znotraj strukture organizacije do priprav za zapustitev organizacije oziroma odhod iz nje.

Vsebina posameznih elementov določa model razvoja kadrov SV in z opravljanjem dolžnosti opredeljuje napredovanje (povišanje) ter posameznikovo gibanje med množico vlog v organizaciji, vse s ciljem uspešno opravljenega dela. Soočata se dva vidika, in sicer organizacije in posameznika, ki se dopolnjujeta, prepletata in na podlagi skupnih interesov dosejata zastavljene cilje (Košmrlj, 2008, str. 11).

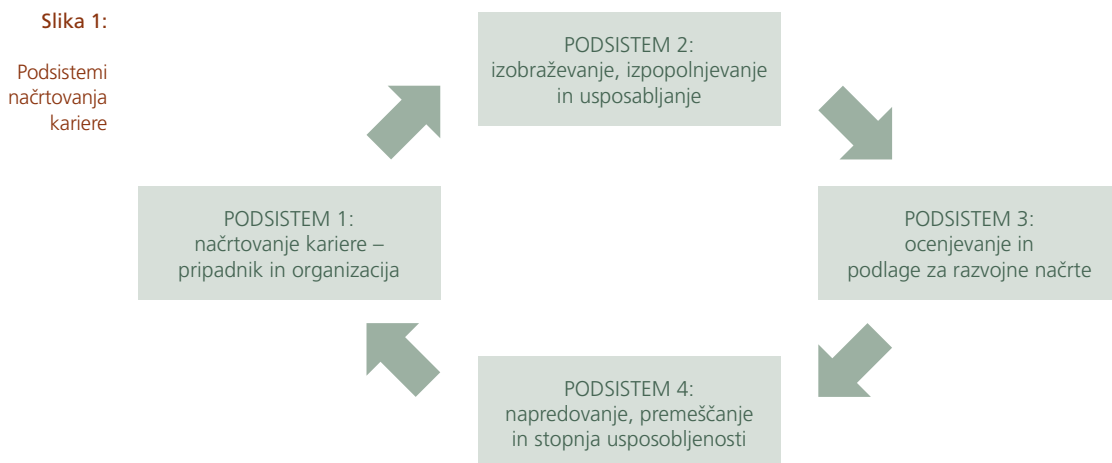
5 KARIERNI SISTEM IN PODSISTEMI

Cilj ureditve sistema je uvesti motivacijsko primeren, pregleden in pošten model, ki bo primerljiv modelom tujih armad in bo pripomogel k učinkovitejšemu ter boljšemu upravljanju kadrov in s tem povzročil na trgu delovne sile povpraševanje po vojaških poklicih.

Zasnovan je tako, da skladno z možnostmi in interesi Slovenske vojske zadovoljuje razvojne želje, potrebe in interese perspektivnih posameznikov. Ker so razvojni interesi posameznikov različni, je karierni sistem oblikovan tako, da jim daje dovolj različnih možnosti za napredovanje.

Kariera posameznika je sestavljena iz niza različnih delovnih mest, pri čemer posameznik prevzema nove delovne naloge, se seli iz oddelka v oddetek, napreduje na višji položaj, dobi večje odgovornosti in kompetence ali menja poveljstvo, enoto ali zavod.

Karierni sistem sestavljajo med seboj povezani podsistemi načrtovanja kariere, izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, ocenjevanja ter napredovanja, premeščanja in ugotavljanja usposobljenosti za delovna mesta v SV.



5.1 Karierni podsistem 1: Načrtovanje kariere in menedžment karier kot razmerje med pripadnikom SV in vojaško organizacijo

Načrtovanje kariere je proces, v katerem posameznik sam ali s pomočjo organizacije analizira sebe in okolje, si na delovnem mestu zastavi cilje ter naredi načrt za njihovo doseg. Kariera posameznika in njegove ambicije niso neodvisne od zmožnosti in potreb organizacije, v kateri dela, ter od sistemske podpore človeškemu kapitalu.

Načrtovanje kariere je proces, ki je sestavljen iz:

- izbire poklica,
- izbire organizacije,
- izbire delovnega okolja,
- razvoja samega sebe.

5.2 Karierni podsistem 2: Izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje

Temeljni namen izobraževanja zaposlenih je, da ima organizacija primerno usposobljene zaposlene, ki bodo sposobni dosegati njene cilje in s svojim delom prispevati k njeni uspešnosti. Vloga izobraževanja v organizaciji je odvisna predvsem od:

- položaja, pomembnosti in podpore, ki ga izobraževanju namenja najvišje vodstvo;
- obsega potreb po izobraževanju;
- narave in vrste izobraževanja;
- profesionalnih in upravljaljskih sposobnosti delavcev, odgovornih za izobraževanje (Miglič, 2004, str. 152).

Strokovno znanje v Slovenski vojski je določeno z izobrazbo (z javno listino priznано pridobljeno znanje in sposobnosti, spretnosti ter navade) in drugimi vrstami funkcionalnega ter posebnega znanja. Iz tega izhaja, da je za pridobitev strokovnega znanja zagotovljen dvostopenjski proces, v katerem se pridobivanje izobrazbe nadgrajuje s pridobivanjem funkcionalnega in posebnega znanja.

Na podlagi teh terminoloških opredelitev, še posebej, če gremo v globljo analizo vsebin pridobivanja izobrazbe, strokovnega znanja in usposobljenosti v Slovenski vojski, je mogoče pogojno zapisati, da so *proces* pridobivanja izobrazbe in strokovnega znanja **proces** *izobraževanja in usposabljanja*. Pri poimenovanju procesov pridobivanja strokovnega znanja namreč ne moremo govoriti le o usposabljanju, se pa enoznačno lahko poimenujejo procesi pridobivanja (povečevanja) stopnje usposobljenosti (Toš, 2004, str. 8):

- **vojaško izobraževanje** je sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces posameznikovega pridobivanja in razvijanja znanja, sposobnosti ter moralnih vrednot za uresničevanje nalog vojaške obrambe;
- **vojaško usposabljanje** je sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja ter razvijanja teoretičnega in predvsem praktičnega znanja, veščin, spretnosti in sposobnosti posameznika, enote, zavoda in poveljstva, ter moralnih vrednot posameznika za določene vloge, delovanje, aktivnosti in uresničevanje nalog vojaške obrambe;
- **izpopolnjevanje** vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistemiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti.

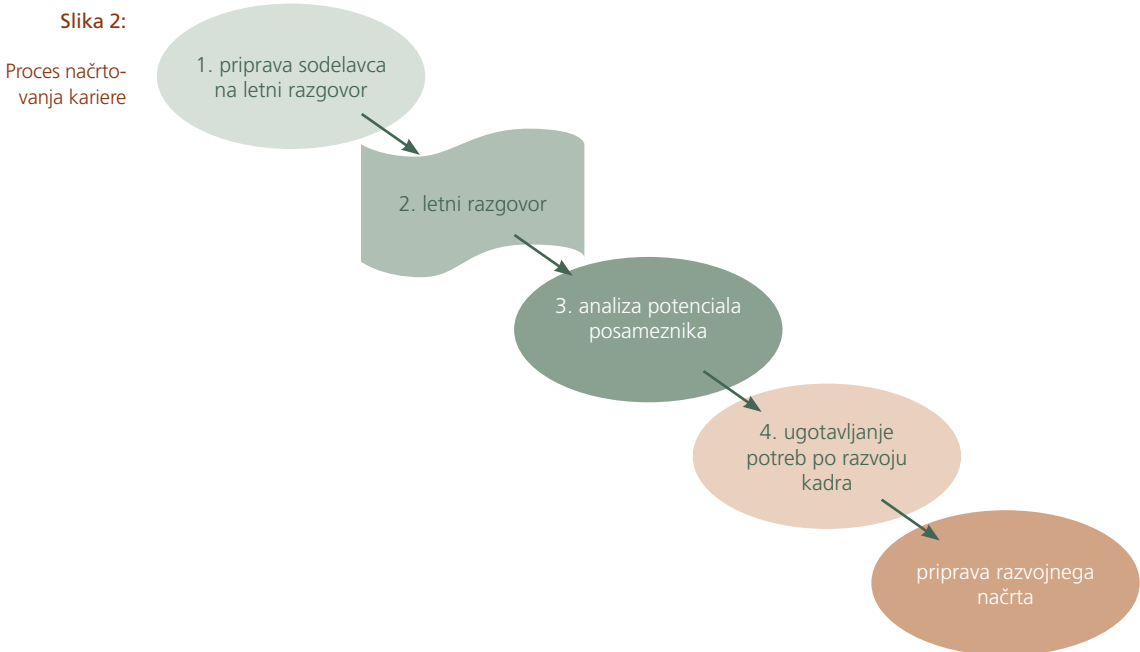
5.3 Karierni podsistem 3: Ocenjevanje stalne sestave in podlage za razvojne načrte

Da bi lahko pravilno izrabili potenciale posameznih pripadnikov, so nujni spremljanje njihovega dela, vrednotenje rezultatov tega dela ter usklajevanje ciljev in interesov posameznika s cilji in interesi Slovenske vojske. Na tej podlagi temelji pravilno usmerjanje razvoja vsakega posameznika, enot in Slovenske vojske kot celote.

Službena ocena predstavlja temeljno orodje pri uresničevanju kariernih poti in odločanje v postopkih kadrovskega menedžmenta pripadnikov, še zlasti pri horizontalnem in vertikalnem napredovanju v Slovenski vojski.

Postopek načrtovanja kariere je omogočen s pripravo pripadnikov SV na redni letni razgovor, njegovo izvedbo, analizo potencialov, pripravo individualnih in skupinskih razvojnih načrtov ter pripravo letnega načrta za razvoj kariere pripadnika (Bratušek, 2006, str. 21).

Pri analizi zmožnosti se analize enote uporabijo pri ugotavljanju potreb po razvoju kadrov, dodelitvi in razdelitvi sredstev za izobraževanje in individualno izpopolnjevanje, utemeljitvi predlogov za individualne razvojne načrte ter izdelavi skupinskih načrtov.



5.4 Karierni podsistem 4: Napredovanje, povišanje in premeščanje

Horizontalno napredovanje je napredovanje po horizontalni zahtevnosti dolžnosti, povezano z večjo zahtevnostjo dela. Pogojeno je z dodatnim funkcionalnim znanjem, pridobljenimi delovnimi izkušnjami in drugimi pogoji, določenimi v zakonskih in podzakonskih aktih SV. Pri tem dobi pripadnik več odgovornosti in samostojnosti ter zahtevnejše delo. Napredovanje na višjo dolžnost brez spremembe čina je odvisno od delovnih potreb, ki se kažejo v razvojnih načrtih organizacijskih enot.

Vertikalno napredovanje je napredovanje po hierarhični lestvici. Pogojeno je z ustrežno strokovno izobrazbo in temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejša vodstvena in specialistična strokovna delovna mesta ter zahteva voditeljsko in menedžersko znanje, ki je skladno z organizacijsko strukturo oziroma vodstveno hierarhijo (Bratušek, 2008, str. 19).

Razporejanje pripadnikov stalne sestave poteka tako, da se zagotovi optimalno delovanje SV. Pri tem se prednostno upoštevajo naloge (poveljstva, enote in zavodi) in načrti operativnih zmogljivosti. Pri razporejanju se upoštevajo službena ocena pripadnika, strokovna usposobljenost, karierna pot, zahtevano osnovno, dodatno in dopolnilno znanje za opravljanje dolžnosti, motiviranost za delo in osebni interesi. Pripadniki stalne sestave se razporejajo v poveljstvih, enotah in zavodih, ki so bližje njihovem kraju bivanja, če so izpolnjeni vsi drugi pogoji. Pri tem se upoštevajo merila zagotavljanja delovanja in strokovna usposobljenost.

Pri razporeditvah na delo v tujini se upoštevajo še jezikovno in drugo znanje ter delovne izkušnje, ki jih predvideva opis del za dolžnost, na katero je pripadnik napoten.

Napreovalno obdobje je čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve na MO ali drugem ministrstvu oziroma v javni upravi, v katerem pripadnik pridobi tri letne ocene, ki mu omogočajo napredovanje.

Preverjanje izpolnjevanja pogojev se opravi vsako leto do 15. marca, in sicer za vse pripadnike SV. Ocene se točkujejo, ocena odlično s petimi točkami, ocena zelo dobro s štirimi, ocena dobro s tremi in ocena zadovoljivo z dvema točkama. Ocena nezadovoljivo se ne točkuje. Točke se vpišejo v evidenčni list napredovanja pripadnika v napreovalnem obdobju (priloga III v Pravilniku o službeni oceni). Izpolnjevanje pogojev za napredovanje se ugotovi na podlagi seštevka treh letnih ocen.

Premeščanje kadrov poteka znotraj enot SV, in sicer zaradi kadrovskih potreb, horizontalnega in vertikalnega napredovanja ter upoštevanja kariernega razvoja pripadnikov.

6 PRIMER KARIERNEGA MODELA – ČASTNIKI

Nedvoumno je za načrtovanje razvoja častniškega kadra nujno opredeliti, katere so njegove kompetence na različnih hierarhičnih ravneh oziroma delovnih mestih, kar bi se izražalo tudi v koherentnem sistemu kariernih poti.

Pri graditvi svojega sistema kariernih poti lahko uporabimo tudi izkušnje iz drugih oboroženih sil. Za načrtovanje in razvoj kariere častnika so v kadrovsko prakso ameriške vojske poleg rodov uvedena tudi karierna polja in funkcionalna področja. Vsi častniki začnejo svojo kariero v matičnem rodu, za katerega se usposobijo med šolanjem in v katerem do napotitve na nadaljevalno izobraževanje oziroma na karierni tečaj za stotnike (*Captains Career Course*) službujejo najmanj 36 mesecev. Navadno častnik ostane v rodu, v katerem je začel vojaško službo, od osem do dvanajst let, vendar se mu že med petim in šestim letom določi (navadno na podlagi osebne želje) tudi funkcionalno področje (Zabukovec, 2008, str. 143).

Poleg splošnih pogojev za opravljanje poklicnega dela v SV, navedenih v 88. členu Zakona o obrambi, se za častnika (kandidata) ob zaposlitvi zahtevata VII. stopnja izobrazbe in starost do 30 let. Za opravljanje formacijskih dolžnosti častnika se za dolžnosti do čina stotnik sklene pogodba za določen čas, za čine major in višje pa se lahko sklene za nedoločen čas. Kandidati za častnike naj bi bili štipendisti SV, izjemoma naj bi bil omogočen prehod iz podčastniške strukture v častniško. Merilo za izbor kandidatov bi moralo biti določeno s potrebami SV po posameznih smereh civilnega izobraževanja z modularnim izobraževanjem častniškega kadra.

Po končanem študiju bi se v šoli za častnike vojaškostrokovno znanje združilo z znanjem vodenja in posebnostmi rodu ali specialnosti oziroma službe. Po koncu šolanja se kandidatu za častnika podeli čin poročnik, prva dolžnost, na kateri dela, pa je poveljnik voda.

Tabela 1:
Karierna pot
častnika

Čin	Najmanjši čas v činu glede na službeno oceno		Izobrazba			Delovne izkušnje
	Odlična	Prav dobra, dobra	Strokovna	Vojaška – osnovna	Vojaška – funkcionalna	
kandidat za častnika	X	X	VII/0 ali VII/1			
poročnik	X + 1	X + 1		šola za častnike		8 mesecev
nadporočnik	X + 3	X + 4			tečaj za poveljnike čet	3 leta
stotnik	X + 5	X + 8		štabno šolanje		5 let
major	X + 7	X + 12		višje štabno šolanje		7 let
podpolkovnik	X + 9	X + 15			tečaj ta poveljnike bataljonov	9 let
polkovnik	X + 13	X + 21	VII/1 ali VII/0 s specializacijo	generalštabno šolanje		13 let
brigadir	X + 15				tečaj za poveljnike brigad	13 let
generalmajor	X + 17			generalski tečaj		15 let
generalpodpolkovnik	X + 19					17 let
general	X + 21					

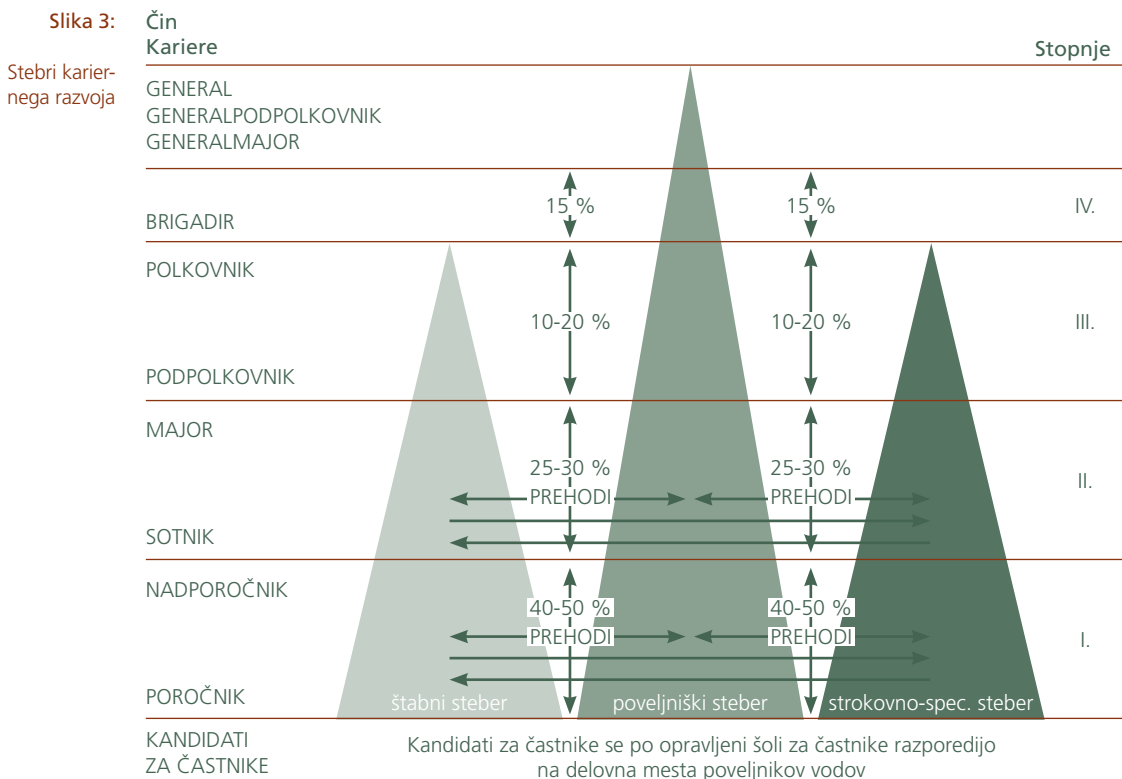
Častniki so pripadniki Slovenske vojske s častniškim činom, ki na podlagi splošnega in vojaškega strokovnega znanja ter izkušenj opravljajo dela in naloge na častniških formacijskih dolžnostih v poveljstvih, enotah in zavodih Slovenske vojske. Odgovorni so za učinkovito vodenje vojske in uresničevanje z zakonom določenih nalog. Opravljajo poveljniške in štabne dolžnosti na taktični, operativni in strateški ravni.

Poveljniki opravljajo funkcijo poveljevanja in so odgovorni za uresničevanje poslanstva in nalog poveljstev, enot in zavodov, ki jim poveljujejo.

Štabni častniki opravljajo naloge na osnovnih in specialističnih področjih v štabih. Odgovorni so za zbiranje informacij, njihovo analizo, ocenjevanje njihovih posledic in vplivov ter za dajanje pravočasnih, točnih in usklajenih predlogov, ki naj poveljniku pomagajo pri odločanju. Štabni častniki uresničujejo poveljnikove odločitve.

Častniška kariera se gradi v treh stebrih: poveljniškem, štabnem in specialističnem.

Poročnik začenja kariero s temeljno dolžnostjo poveljnika voda. Po uspešnem delu postane kandidat za nadporočnika in po izpolnitvi pogojev, ki so določeni s kompetenčnim profilom nove dolžnosti, napreduje.



Sklep Med pomembne kadrovske dejavnosti v organizaciji spada tudi motiviranje kadrov za dobro delo in strokovni ter osebni razvoj. V razvojnem procesu ima pomembno mesto razvoj kariernih poti vseh zaposlenih in posebej skrb za razvoj vodilnih kadrov. Napredovanje na poklicni poti in s tem povezano nagrajevanje sta najboljša motivacija za kakovostno delo in pogoj za promocijo posameznika.

Kariera je napredovanje posameznika v poklicu na odgovornejša, finančno bolje ovrednotena in z več znanja podprta delovna mesta. Kariera ni pojav, je dolgotrajen proces in dolgoročna investicija organizacije. Pogosto je za napredovanje potrebna dolga doba. Toda, če posameznik lahko predvidi svojo poklicno pot, je motiviran tudi za čakanje in izpolnjevanje zahtevanih pogojev.

Med modeli za načrtovanje karier je za Slovensko vojsko najustreznejši model »plezalne lestve«. Napredovanje po hierarhiji (čini) je namreč povezano z izpolnjevanjem zahtev po dodatnem izobraževanju in usposabljanju ter pridobivanju ustreznih kompetenc. Danes se mora vsak posameznik osredotočiti na razvoj sposobnosti, znanja in kompetenc, s katerimi bo zanimiv za organizacijo. Obenem lahko organizacije dosežejo cilje le z inovativnimi in ustvarjalnimi človeškimi viri. Posameznik zato ne napreduje premočrtno navzgor, temveč se pomika med napredovanjem tudi horizontalno ali pa se z manj zahtevnega položaja na višji ravni organizacije vrača na odgovornejši položaj (dolžnost) na nižjo raven.

Opisani model karierni poti (kot primer je prikazan model za častnike in generale) je nujnost, ki Slovenski vojski omogoča določene opredeliti karierni poti zaposlenih. Za uresničevanje ga je treba vgraditi v sistem načrtovanja in razvoja kadrov ter okrepiti vse podporne dejavnosti in sisteme.

Literatura

1. Bratušek, B., 2006. *Razvoj posameznika v Slovenski vojski. Generalštab Slovenske vojske: Bilten Slovenske vojske št. 1.*
2. Bratušek, B., 2008. *Kariera in vojaško izobraževanje. Generalštab Slovenske vojske: Bilten Slovenske vojske št. 1*
3. Brečko, D., 2000. *Izobraževanje in razvoj kariere: model za razvoj delovne učinkovitosti zaposlenih v novih vlogah in okoljih. Andragoška spoznanja. 6-3, str. 28–36.*
4. Brečko, D., 2003. *Letni pogovor s sodelavcem – ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi. Ljubljana: Vlada RS, kadrovska služba.*
5. Brečko, D., 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV.*
6. Cvetko, R., 2002. *Razvijanje delovne kariere. Ljubljana: Znanstveno raziskovalno središče RS, Fakulteta za družbene vede.*
7. Einfalt, P., 2004. *Karierna pot v SV. Poljče: višji štabni tečaj.*
8. Gruban, B., 2003. *Kompetence: moda, ki traja že štiri desetletja. Ljubljana: Finance. 168, str. 159.*
9. Lipičnik, B., 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: GV Založba.*
10. Miglič, G., 2004. *Upravna kultura. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.*
11. Možina, S., Florjančič, J. in Gabrijelčič, J., 1984. *Osebni skupinski in organizacijski razvoj. Kranj: Moderna organizacija.*

12. Možina, S., 2002. *Strateški pomen kadrovskih virov. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 1–42.*
13. Musek, J., 1993. *Osebnost in vrednote. Ljubljana: Educy.*
14. Novak Zupan J., 2007. *Upravljanje s kadrovskimi viri in možnosti njihovega kariernega razvoja v državni upravi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.*
15. Podbregar, I., 1998. *Model razvoja kadrov v Slovenski vojski. Kranj: Organizacija.*
16. Svetlik, I., Pavlin, S., 2004. *Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet. Ljubljana: Teorija in praksa, 41 (1/2) str. 199–211.*
17. Špenko, M., 2004: *Upravljanje kadrovskih virov v državni upravi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.*
18. Toš, D., 2004. *Ugotavljanje in vrednotenje izobraževalnih potreb po vojaškem izobraževanju in usposabljanju. Ljubljana: PDRIU.*
19. Zabukovec, S., 2008: *Razvoj nadaljevalnega vojaškega izobraževanja in usposabljanja častnikov Slovenske vojske in primerjava z nekaterimi tujimi izkušnjami. Generalštab Slovenske vojske : Bilten Slovenske vojske št. 1.*

VIDIKI RAZVOJA IN MOTIVIRANJA KADROV Z ZNANSTVENIMI NAZIVI V SLOVENSKI VOJSKI

ASPECTS OF DEVELOPMENT AND MOTIVATION OF THE SLOVENIAN ARMED FORCES PERSONNEL HOLDING SCIENTIFIC TITLES

Review paper

Povzetek Pridobitev znanstvenega naziva za posameznika pomeni napredek v osebno-stnem razvoju in uradno potrditev o nadgradnji znanja ali pridobitvi novega. Naziv razumemo tudi kot verifikacijo znanstvene metodologije dela bodisi s področja ontologije bodisi epistemologije.

V Sloveniji se delež prebivalstva z znanstvenimi nazivi povečuje. Okolja, v katerih delajo pretežno ljudje z znanstvenimi nazivi, se tako širijo iz izobraževalnih, medicinskih in drugih ustanov v gospodarstvo, javno upravo itn.

Ali znamo zaposlene z znanstvenimi nazivi ustrezno motivirati, organizirati delovno okolje tako, da bo poznavanje njihovih znanstvenih zmožnosti uporabljeno v korist delodajalca?

Tema tega prispevka je prav to vprašanje, obravnavano na primeru Slovenske vojske.

Ključne besede *Slovenska vojska, znanstvena metodologija, motivacija za znanstveno delo.*

Abstract A scientific title is a sign of progress in the personal development of an individual and an official proof of having acquired new knowledge or upgraded previous one. It is also a verification of the scientific working methodology, either in the area of ontology or epistemology.

The number of population with scientific titles in Slovenia is growing. People holding scientific titles are appearing in the areas of public administration and economy, not only in educational, medical and other institutions as they did some decades ago.

Do we know how to properly motivate personnel holding scientific titles and organise the working environment so as to use their knowledge of the scientific potential for the benefit of the employer?

This is the main question of this article, using the case of the Slovenian Armed Forces as an example.

Key words *Slovenian Armed Forces, scientific methodology, motivation for scientific work.*

Uvod V Sloveniji delež prebivalstva, ki se izobražuje, narašča. To potrjuje tudi primerjava popisa prebivalstva iz let 1991 in 2002. Povečuje se tudi stopnja izobrazbe, ki jo slovensko prebivalstvo doseže ob zaključku šolanja. Opazno prisotno je tudi vseživljenjsko učenje, o katerem lahko več izvemo iz vsakoletnih razpisov fakultet, ki vpisujejo v programe študija ob delu in druge izobraževalne programe za vseživljenjsko učenje. Ne glede na doseženo stopnjo izobrazbe se državljani nenehno dodatno usposablajo¹, da bi lahko dobro opravljali svoje delo in se sproti prilagajali nenehnim spremembam v okolju in na delovnem mestu. Posebej delovno okolje se zelo hitro spreminja, zato je spremljanje sodobnih tokov, najnovejše zakonodaje in drugih novosti nujno za konkurenčnost posameznika na trgu delovne sile.

Vstop Slovenije v Evropsko unijo in Nato je z dostopom do najrazličnejših virov znanja in vedenja posamezniku in družbi omogočil širši pogled v svet, ki lahko pripomore k razvoju obeh, a ju hkrati sili k nenehni aktualnosti in konkurenčnosti na vseh področjih.

Pripadniki Slovenske vojske so sestavni del slovenske družbe. Sodelujejo v najrazličnejših aktivnostih doma in v tujini, v okviru Evropske unije, Nata, Združenih narodov in drugih organizaciji ter združenj.

Njihova javna izobrazba ter vojaško in drugo znanje so izrednega pomena za njihovo delo doma in v tujini, ne nazadnje za njihovo varnost in varnost vseh tistih, ki so z njimi povezani.

Med pripadniki Slovenske vojske so tudi magistri in doktorji znanosti. To so zaposleni, ki so opravili vse ali skoraj vse obveznosti v sistemu javnega izobraževanja. Ker gre za pripadnike Slovenske vojske, to pomeni, da so opravili tudi veliko najrazličnejših vojaških šol, vojaških, obrambnih in drugih usposabljanj ter izpopolnjevanj in so z delovnimi izkušnjami v vojski pridobili veliko najrazličnejših vrst posebnega znanja oziroma vedenja.

Ob dejstvu, da imajo magistri in doktorji znanosti veliko znanja in izkušenj, se zdi prav, da bi jih delili z drugimi. Ne le z drugimi pripadniki Slovenske vojske, temveč z drugimi pripadniki slovenske družbe, z državljani držav Evropske unije in Nata, članicami Združenih narodov ...

Od pripadnikov Slovenske vojske, ki imajo te nazive, bi pričakovali, da bodo aktivni v znanstvenem smislu, tako kot je to opredelil znani ameriški sociolog znanosti Robert Merton v svojem etosu znanosti.

Kako aktivni pa so v resnici in kako jih motivirati, razvijati njihove zmožnosti ter meriti te aktivnosti?

¹ *Pojem izobraževanje je v prispevku uporabljen v najširšem smislu, vendar se tako v javni upravi kot v strokovni literaturi uporablja in deli na izobraževanje v smislu javnoformalnega izobraževanja, usposabljanja kot privajanja na delo ter izpopolnjevanja kot nadgradnje znanja. Na konkretnem področju se uporabljajo vse tri oblike.*

1 RAZVOJ PREDAVATELJSKEGA KADRA

Predavatelji so sestavni del izobraževalnega procesa in izobraževalne ustanove. Za izobraževalno ustanovo so po Hribarju (1991) potrebni trije temeljni elementi, in sicer znanost, učitelj in učenec. Prve izobraževalne ustanove so se pojavile v 15. stoletju, v obdobju renesanse, ko je postalo zaželeno, da se prosvetli in izobrazijo čim več ljudi. Temeljna pridobitev renesanse je bila potreba po napredku na tem svetu, v nasprotju s potrebo po blaženosti na onem, ki je prevladovala v obdobju pred renesanso.

Učitelj je torej tisti, ki razvija znanost oziroma vsebino in svoje znanje prenaša na učence.

Kot pravi Hribar, iz znanosti kot vednosti izhajata nauk in uk, učitelj in učenec, doktrina in disciplina. Znanost kot disciplina pomeni opredmetenje nauka kot doktrine. Je opredmetena vednost prek subjektiviranja v doktrini. Disciplina ni opredmetena znanost oziroma vednost, ki je pred subjektom in objektom, temveč je opredmetena doktrina. Discipline so opredmetena področja artikulirane znanosti kot vede, torej diferencirane forme doktrine. Znanost kot znanstvena disciplina je šele na tretjem mestu. Predstavlja posebej oblikovano in posredovano vednost, ki je namenjena pedagoškemu procesu.

»Znanost je znotraj predmodernega duhovnega sistema isto kot naučeno znanje. Pedagogiki v smislu retorike pripada izjemno mesto. Prej po vzgojni kot izobraževalni plati. Vsakdo, ki naj bi vstopil v znanost, mora iti skozi discipline, se seznaniti z znanostjo prek disciplin, ki mu jih posreduje na doktrinaren način (ex cathedra) učitelj.« (Hribar, 1991, str. 17)

Od 15. stoletja se je v izobraževanju marsikaj spremenilo, a vloga učitelja ter njegov odnos do znanosti in učenca ostajata skoraj nespremenjena. Če se posvetimo visokemu šolstvu ali izobraževanju odraslih, lahko relacijo po Hribarju opišemo kot relacijo med predavateljem, vsebino in slušateljem. Predavatelj je še vedno tisti, ki naj bi vsebino razvijal in svoje ugotovitve ter spoznanja delil s predavateljskimi kolegi in slušatelji.

Razvoj predavateljev in vsebin, ki jih predavajo, je v visokem šolstvu organiziran tako, da morajo predavatelji izpolnjevati nekatere pogoje, pod katerimi se lahko ponovno habilitirajo v predavateljski naziv. Ti pogoji so po merilih za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in sodelavcev sestavljeni iz kvalitativnih in kvantitativnih metod, pri čemer je pogoj, da kandidati poleg pogojev, določenih z zakonom o visokem šolstvu, s svojim znanstvenim, umetniškim, izobraževalnim in strokovnim delom dokazujejo znanstveno ali umetniško ustvarjalnost. V postopku ugotavljanja izpolnjevanja pogojev se z vidika pedagoške usposobljenosti upoštevajo razgledanost na področju, na katerem kandidat opravlja izobraževalno delo, sposobnost za organizacijo izobraževalnega dela, sodobnost, razumljivost in uspešnost predavanj, vaj, seminarjev, konzultacij in izpitov, razvoj laboratorijev,

zavzetost in uspešnost pri uvajanju študentov v znanstveno, strokovno ali umetniško delo, mentorstvo pri diplomah, magistrirjih in doktoratih, mnenje študentov o pedagoškem delu kandidata za izvolitev v naziv ter strokovna, pedagoška in metodična vrednost pedagoških pripomočkov, predvsem učbenikov. Poleg pedagoške uspešnosti se kandidatova strokovna in znanstvena uspešnost ocenjujeta tudi z osebno bibliografijo. Osebna bibliografija predstavlja vsa ali skoraj vsa avtorska dela, ki so bila objavljena ali kako drugače predstavljena javnosti. To so monografije, dokumentirani objavljeni referati na kongresih, simpozijih in znanstvenih seminarjih, objavljeno uvodno plenarno predavanje na dogodkih z domačo ali mednarodno udeležbo, članki z recenzijo ali brez nje, univerzitetni učbeniki z recenzijo in mnoga druga dela (več v tipologiji dokumentov oziroma del za vodenje bibliografij v sistemu Cobiss http://home.izum.si/COBISS/bibliografije/Tipologija_slv.pdf, 10. 11. 2009).

Na problematiko razvoja predavateljskega kadra v Slovenski vojski sta leta 2008 opozorila Žabkar in Svete z utemeljitvijo, da Slovenska vojska za predavatelje, ki predavajo vojaške predmete v vojaških šolah, ki jih v 64. členu določa Zakon o obrambi, ne razpisuje javnih natečajev, na katerih bi bil pogoj za predavatelje vojaških predmetov, da morajo javno objavljati vojaška strokovna in znanstvena dela, s čimer bi lahko razvijali kakovosten predavateljski kader in s tem vojaške vsebine. Avtorja namreč trdita, da so pogoj za kakršno koli reformo ali razvoj visokega šolstva kakovostni vodstveni, profesorski in predavateljski kadri, kar smiselno velja tudi za vojaški izobraževalni sistem. Ključni dejavniki, brez katerih ni mogoče oblikovati in organizirati nacionalnega vojaškega visokošolskega sistema, so torej kakovostni predavateljski kadri, ki so se z doktoratom iz vojaških znanosti skozi merila za izvolitve v nazive prebili od asistentov do profesorjev. Brez njih tudi ni mogoče ustvariti »gravitacijskega jedra« nacionalne vojaške znanosti niti organizirati podiplomskega študija. Na koncu ugotavljata, da se mora slovensko vojaško šolstvo kadrovsko, organizacijsko in vsebinsko spremeniti, da bi bilo po kakovosti primerljivo z visokošolskim sistemom in sistemi izobraževanja drugih tujih vojsk. (Žabkar, Svete, 2008)

O pomenu kakovosti in razvoja predavateljskega kadra so v zgodovini in sodobni sociologiji znanosti pisali številni pisci.

Če izhajamo iz predpostavke, da so se nekatere vede in veje v znanosti skozi zgodovino razvijale pod temi pogoji (relacija znanost–učitelj–učenec) in da temeljne zakonitosti razvoja znanosti še vedno veljajo v visokošolskem izobraževalnem sistemu doma in po svetu, da torej veljajo tudi za vojaški izobraževalni sistem, ne glede na dejstvo, da le ta pravnoformalno ne spada v javni izobraževalni sistem, lahko sklenemo, da moramo za razvoj vojaških vsebin, znanosti in predavateljev upoštevati nekatera dejstva, ki so sicer splošno družbeno sprejeta v izobraževanju in znanosti.

Kot pravi Hribar, če hočemo razpravljati o znanosti, moramo najprej vedeti, o čem sploh govorimo. Pomembno je poznati tri različne vidike znanosti. Prvi je nedvomno zgodovinsko-diahroni², torej o besedi znanost oziroma njenem pomenu, drugi je

² *Diahron – pojav obravnavan skozi čas (SSKJ, 2000).*

resnični razvoj znanosti, tretji pa so merila v znanosti, ki so se uveljavila v njenem klasičnem konceptu.

Slovar slovenskega knjižnega jezika besedo znanost pojasni kot »dejavnost, ki si prizadeva metodično priti do sistematično izpeljanih, urejenih in dokazljivih spoznanj« (SSKJ, 2000).

Žabkar pravi, da je osnovno poslanstvo vsake znanosti sistematično in celovito opisati in razvrstiti pojave oziroma dogodke, do katerih prihaja ali je že prišlo na področju, s katerim se ta znanost ukvarja, predvideti tiste, do katerih šele bo prišlo, kot tudi ugotoviti oziroma pojasniti stabilne vzročno-posledične povezave med pojavi oziroma dogodki ali procesi (Žabkar, 2004, str. 8).

Znanost je raziskovanje, trdno utemeljeno na enem ali več znanstvenih dosežkih, ki jih kaka znanstvena skupnost dlje časa priznava za temelj svoje nadaljnje prakse (Kuhn, 1998).

Znanost je torej način, na katerega lahko z eksperimentom neko trditev ali hipotezo z veliko verjetnostjo potrdimo ali ovržemo.

Metoda ima v znanosti pomembno vlogo. Beseda izvira iz grščine »methodos« in v izvirni obliki pomeni pot k (ne)čemu oziroma način iskanja. Pozneje je beseda dobila več drugih pomenov, kot na primer doseči nek namen, premišljen postopek ali ravnanje, načrtno ravnanje itn.

Žabkar pravi, da gre pri znanstveni metodi za resnico in pot, ki vodi do te resnice, oziroma poseben sistem, ki ga sestavljajo trije med seboj tesno povezani elementi, ki ustvarjajo nujne elemente za večjo objektivnost v znanosti. To so splošni način raziskovanja predmeta konkretne vede ali znanstvene discipline, metodološki postopek in metodično-tehnični del (Žabkar, 2004, str. 159).

Med znanstvene metode lahko uvrstimo objektivnost spoznanja, eksaktnost in preverljivost rezultata, kritično mnenje o stvarnosti, ne pa opiranja na intuicijo, ter dejstvo, da se v znanosti v ospredje postavlja dokazni postopek in ne avtoriteta posameznika ali institucije.

1.1 Kakovost v znanosti

Mali pravi, da so sodobni postopki ocenjevanja neizogibni del vsakega znanstvenega dela. Poleg recenzijskih postopkov, evalvacij, habilitacijskih postopkov in eksperntih skupin je nenehno prisotno tudi ocenjevanje znanstvenega dela.

Etos znanosti po Mertonu sestavljajo naslednja temeljna načela:

univerzalnost: ni privilegiranih virov znanstvenega vedenja, rezultati posameznega raziskovalca naj se ocenjujejo po internih znanstvenih merilih ne glede na raso, narodnostno, ideološko, religiozno, spolno ali starostno opredeljenost;

komunalnost: znanost je javno vedenje, dostopno vsem, kar pomeni, da rezultati raziskovanja pripadajo človeštvu. Znanstvena odkritja naj bi bila prek objav takoj posredovana znanstveni skupnosti. Ravno zato naj znanstveniki ne zahtevajo plačil za navajanje svojih del;

nepristranost: znanost služi sama sebi, znanstveniki raziskujejo in posredujejo rezultate z enim samim namenom – prispevati k razvoju znanosti. Znanstvenik naj bo do svojih rezultatov zadržan, slog njegovega komuniciranja naj bo neoseben, v javnih razpravah naj o svojem delu razpravlja s pridruženim tonom;

sistematični skepticizem: znanstveno vedenje naj se ves čas preverja. V znanosti ni nič absolutnega, vsako spoznanje je sprejeto z veliko verjetnostjo, a vedno obstaja majhna verjetnost, ki predhodno spoznanje lahko ovrže;

skromnost in izvirnost: znanstvenik naj bi vedno priznal svoj intelektualni dolg predhodnikom, v njegovih delih naj bo vedno jasno razvidno, kaj je njegova osebna dodana vrednost in kaj so ugotovitve in dela njegovih predhodnikov ali sodobnikov. Navedeno naj izkazuje z ustreznim citiranjem (Merton, 1973, str. 286–324).

Znanstvena spoznanja znanstvenike skladno z načelom komunalnosti zavezujejo, da svoje ugotovitve in spoznanja ter rezultate svojih raziskav objavijo in jih posredujejo širši javnosti v vednost, mnenje in oceno (Mali, 2002, str. 122).

Tako postanejo ugotovitve in rezultati raziskav javni, njihovi avtorji dobijo možnost, da se o posameznih ugotovitvah razvije javna diskusija, neodvisno od tega, ali gre za diskurz znotraj ozkega znanstvenega kroga ali v najširši javnosti.

Pri ocenjevanju znanosti prevladujeta predvsem dva temeljna pristopa, kvalitativni in kvantitativni.

1.1.1 Kvalitativno ocenjevanje

Kolegialni nadzor, kritika ali kvalitativna ekspertna ocena (Peer Review) so najbolj znane oblike ocenjevanja v znanosti in najpogostejše med stanovskimi kolegi ter v ekspertnih skupinah. V prvi pregled in oceno se pogosto analize, elaborati, prispevki in rezultati raziskav posredujejo ožjim sodelavcem ali mentorjem, da se pridobijo prve povratne informacije o delu, predvsem pa sugestije za izboljšanje ali dopolnitev.

Povratna informacija ali kolegialna kritika pa je lahko tudi oblika zlorabe. Kot pravi Vonortas, je evalvacija v znanosti politična aktivnost in lahko zelo hitro sproži nasprotno odzive. Lahko se sooča z odporom organiziranih interesnih skupin, ki delujejo v agencijah in industriji, kar lahko predstavlja obliko pritiska na končni rezultat evalvacije (Vonortas, 1995), ki je pogost pri postopku kandidiranja za finančna sredstva, namenjena raziskavam in projektom (Mali, 2002).

Tu posebej prihaja do izraza rek »publiciraj ali pogini³«, ki raziskovalce sili k nenehnemu in pogostemu objavljanju rezultatov, ki so evidentirani v različnih podatkovnih bazah. Pri prijavi oziroma kandidaturi za finančna sredstva za raziskave se njihove osebne bibliografije⁴ uporabljajo kot merilo znanstvenega dela in uspeha.

Vse to lahko privede do povsem napačnega učinka, ko avtorji izdatno objavljajo, kakovost vsebine pa je ob tem lahko vprašljiva. V skrajnih primerih vodi do goljufij⁵.

O vlogi recenzentov pri ocenjevanju kakovosti referenc raziskovalcev, ki kandidirajo kot morebitni kandidati za raziskave, ki jih navadno financira država iz proračunskega denarja, je bilo veliko diskusij in vprašanj. Zaradi tega je Nacionalna znanstvena fundacija⁶ v Združenih državah Amerike uvedla nove in dodatne raziskave na temo ocenjevanja in vrednotenja znanstvenega dela.

1.1.2 Kvantitativno ocenjevanje

Strokovnjaki, ki se spoznajo na težave kvantitativnega merjenja raziskovalne in razvojne dejavnosti trdijo, da kvantitativni, še posebej bibliometrični kazalci, kot so število publikacij, stopnja citiranosti, dejavnik vpliva in drugi, niso povsem neproblematične in enkrat za vselej določene merske enote (Chubin, 1987; McGrath, 1994, in Vinkler, 1984, v Mali, 2002).

Ustanovitelj baze znanstvenih citatov (SCI⁷) Eugen Garfield je ob različnih priložnostih poudaril, da je glavni pogoj za učinkovito rabo in nepristransko uporabo kvantitativnih kazalcev za ocenjevanje učinkovitosti razvoja oziroma kakovosti znanosti njihova skrbna teoretska interpretacija (Garfield, 1979).

Pri kvantitativnih kazalcih znanstvene uspešnosti se neprestano srečujemo z vprašanjem merjenja znanstvene učinkovitosti. Kot pravi Mali, je najpogostejši primer merjenja znanstvenih dosežkov na temelju znanstvenih objav in citiranosti v znanosti, pri čemer ni pomembno le njihovo število, temveč in predvsem vsebina.

Ob upoštevanju vseh navedenih teoretičnih izhodišč je v Sektorju za razvoj in organizacijo kadrov Združenega sektorja za kadre ter v sodelovanju s Poveljstvom za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje nastala ideja, da se pripravi seznam zaposlenih z znanstvenimi nazivi, pregled njihovih objav po metodologiji dokumentov oziroma del za vodenje bibliografij v Cobissu in vprašalnik, s katerim bi pridobili seznam vseh tistih, ki bi želeli sodelovati v vojaškem izobraževalnem sistemu, s poudarkom na oblikovanju predavateljskega jedra.

³ Angleško *publish or perish*.

⁴ Po tematiki urejen seznam tiskanih del (SSKJ, 2000).

⁵ Več na to temo Franc Mali v *Razvoju moderne znanosti*.

⁶ Angleško *National Science Foundation (NSF)*.

⁷ Angleško polno ime *Science Citation Index*.

2 KADER Z ZNANSTVENIMI NAZIVI V SLOVENSKI VOJSKI IN NJEGOV POTENCIAL

Na začetni vprašanji, kako aktivni so v znanstvenem smislu magistri in doktorji znanosti v Slovenski vojski ter kako meriti to aktivnost, lahko dobimo odgovora z metodologijo dokumentov oziroma del za vodenje bibliografij v Cobissu. Vse knjižnice v Sloveniji so povezane v ta sistem, v katerega se sproti vnašajo podatki o publikacijah, konferencah, intervjujih, časopisih in drugem gradivu. Ministrstvo za obrambo ima svojo specializirano knjižnico (Knjižnično-informacijski center – KIC), katere glavni namen je podpreti ministrstvo in Slovensko vojsko na področjih, ki so zanj posebna. Zaposleni KIC v sistem vsak dan vnašajo podatke o najrazličnejših vrstah gradiva s področja obrambe, oboroženih sil in drugih sorodnih vsebin. Sem nedvomno spada tudi bibliografija znanstvenih raziskovalcev na ministrstvu oziroma v Slovenski vojski (Krunić, 2009).

Da bi lahko preverili znanstveno aktivnost magistrstov in doktorjev znanosti v Slovenski vojski, je bil najprej narejen seznam, vendar na njem niso bili upoštevani magistri stroke.

Za vsakega pripadnika s seznama so bili pregledani zapisi v Cobissu. Več pozornosti je bilo namenjeno nekaterim tipom dokumentov⁸. To so:

1.01 – izvorni znanstveni članek, ki je prva objava izvernih raziskovalnih rezultatov v takšni obliki, da se raziskava lahko ponovi, ugotovitve pa preverijo. Navadno je organiziran po shemi IMRAD za eksperimentalne raziskave ali deskriptivno za deskriptivna znanstvena področja. Objavljen mora biti v znanstveni reviji z recenzijskim sistemom sprejemanja člankov in recenziran. Recenzijski sistem mora biti razviden iz navodil avtorjem;

1.02 – pregledni znanstveni članek, to je pregled najnovejših del o nekem področju, del posameznega raziskovalca ali skupine raziskovalcev z namenom povzemanja, analiziranja, evalviranja ali sintetiziranja informacije, ki so že bile objavljene. Prinaša nove sinteze in vključuje tudi rezultate avtorjevega raziskovanja. Objavljen mora biti v znanstveni reviji z recenzentskim sistemom sprejemanja člankov, ki mora biti razviden iz navodil avtorjem;

1.03 – kratki znanstveni prispevek, to je izvorni znanstveni članek, pri katerem so nekateri elementi sheme IMRAD lahko izpuščeni. Na kratko povzema izsledke končnega izvirnega raziskovalnega dela ali dela, ki je še v teku. Sem spadajo kratki pregledi (mini review) in predhodne objave, če imajo značaj kratkega znanstvenega prispevka;

⁸ Zaradi obsežnosti zbranih podatkov so prikazani zgolj nekateri tipi dokumentov.

1.04 – strokovni članek, ki je predstavitev že znanega, s poudarkom na uporabnosti rezultatov izvirnih raziskav in širjenju znanja, zahtevnost besedila pa prilagojena potrebam uporabnikov in bralcev strokovne ali znanstvene revije, v kateri je objavljen;

1.08 – objavljeni znanstveni prispevek na konferenci (predavanje, referat, poster), ki je v celoti objavljen v samostojnem zborniku konference, znanstveni reviji ali na spletni strani konference oziroma njenega organizatorja. Prispevek mora biti vsaj načeloma organiziran kot znanstveni članek. Recenziranost po merilih za izvirne in pregledne članke oziroma samostojne znanstvene sestavke v monografijah se ugotavlja glede na tipologijo zbornika konference, ki je lahko samostojna monografska publikacija, redna ali posebna številka revije, supplement ali vir na spletu;

1.09 – objavljeni strokovni prispevek na konferenci (predavanje, referat, poster), ki je v celoti objavljen v samostojnem zborniku konference, strokovni (ali znanstveni) reviji ali na spletni strani konference oziroma njenega organizatorja.

Tipi dokumentov od 1.01 do 1.03 so bili pogosto uporabljeni skupaj, predvsem glede na dejstvo, da gre za znanstvena besedila s tipično strukturo IMRAD⁹, rubriki 1.08 in 1.09 pa so v nekaterih primerih združevali kot pisno aktivnost pripadnikov na dogodkih, organiziranih v zunanjih ustanovah.

Tip dokumenta 1.04 je zanimiv predvsem z vidika objavljanja prispevkov pripadnikov Slovenske vojske z znanstvenimi nazivi s področja njihove stroke. Ugotovljeno je bilo, da je nastajanje aktualnih vsebin o slovenski vojski pomembno za razvoj vojaške stroke in povezovanje z drugimi civilnimi vsebinami.

V tipu dokumentov 1.08 in 1.09 je bil cilj ugotoviti, koliko pripadnikov iz vzorca se aktivno udeležuje različnih dogodkov, organiziranih v zunanjih ustanovah, pri čemer aktivno pomeni, da na dogodku (na zahtevo organizatorja) javno predstavijo svoje delo in spoznanja v obliki objavljenega članka ali povzetka.

Tipi dokumentov 1.01, 1.02 in 1.03 so bili prepoznani kot ključni pri ugotavljanju, kako aktivni so pripadniki z znanstvenimi nazivi. Podatki iz teh rubrik v resnici kažejo na njihove znanstvene izdelke. Poseben pregled po objavah v publikacijah, indeksiranih v SCI, ni bil narejen. Navedeno sicer lahko pomembno vpliva na vrednost objave po merilih slovenskih univerz, vendar ostaja izziv za prihodnost.

Vprašalnik, razdeljen zaposlenim v Slovenski vojski, ki imajo znanstvene nazive, je bil sestavljen iz treh delov. Prvi del je bil namenjen pridobivanju splošnih informacij, s poudarkom na vsebinah, iz katerih so zaposleni magistrirali ali doktorirali, in s

⁹ *Kratice za Introduction (uvodna predstavitev), Method (opis materialov ali metodologije), Research (prikaz raziskave) in Discussion (razprava ali/in ugotovitve). Več v: Struktura dokumentov v znanosti, http://www.informatika.bf.uni-lj.si/gradivo/pred_dokumenti-strukturadokumentovvznanosti.pdf, 2. 9. 2009.*

tem na iskanju posameznikov, ki so v svojih delih obravnavali obrambne ali vojaške vsebine, ki bi jih bilo smiselno uporabiti v vojaškem izobraževalnem sistemu.

Drugi del vprašalnika je bil namenjen predavateljskim izkušnjam vprašanih, in sicer: ali so že kje predavali, kakšne vsebine, so habilitirani, ali bi želeli sodelovati v vojaškem izobraževalnem sistemu in kaj bi jih motiviralo k taki aktivnosti.

Motivacijski dejavnik pri oblikovanju predavateljskega jedra po vojaških vsebinah je zelo pomemben dejavnik. Rezultati v tem delu vprašalnika lahko v prihodnosti pomembno prispevajo k iskanju nadaljnjih aktivnosti, ukrepov in usmeritev za razvoj predavateljskega kadra. Motivacija je povezana z ambicijami na pedagoškem in publicističnem področju, zato so vprašani lahko izbirali med več možnostmi motivatorjev, ki bi lahko vplivali na večjo angažiranost. To so višja plača, povečan obseg dela po 22. e členu ZSPJS¹⁰, razporeditev na delovno mesto predavatelja ali učitelja, predavateljska dejavnost kot dodatna aktivnost poleg rednega delovnega časa, ki je posebej plačana, napotitev na konference in simpozije, delovno okolje, habilitacija in možnost predavanj zunaj MO in SV ter druge možnosti po presoji vprašanih.

Tretji del vprašalnika je bil namenjen publicistični dejavnosti vprašanih, s poudarkom na ugotavljanju interesa za pisanje obrambno-vojaških vsebin in na skrbi za vnos objavljenih del v Cobiss.

3 KVANTITATIVNI KAZALCI KAKOVOSTI ZNANSTVENEGA DELA V SLOVENSKI VOJSKI

Med pripadniki SV je bilo avgusta 2009 13 doktorjev in 84 magistrov znanosti.

Doktorji znanosti imajo v Cobissu skupaj 645 vnosov različnih dokumentov oziroma del. Od tega 54 izvirnih znanstvenih člankov ali v povprečju štiri na enega doktorja, šest preglednih znanstvenih člankov ali v povprečju na vsakega drugega en članek in 13 kratkih znanstvenih prispevkov.

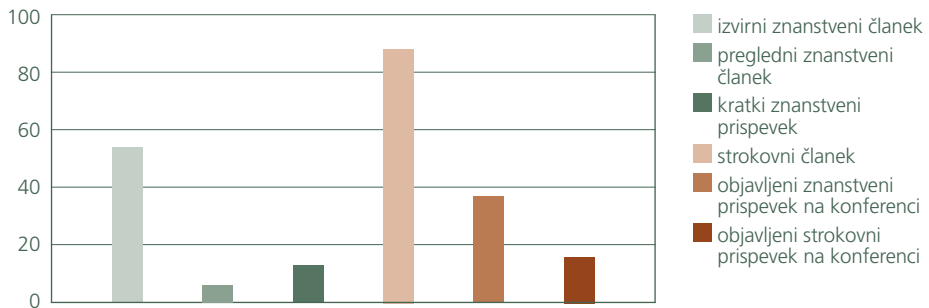
Doktorji znanosti so skupaj objavili 88 strokovnih člankov ali v povprečju skoraj sedem. Objavili so 37 znanstvenih in 16 strokovnih prispevkov na konferencah.

Med doktorji znanosti je delež prispevkov v izbranih tipih dokumentov glede na vse vnose v Cobiss 33 odstotkov. Od tega je 11 odstotkov prispevkov tipov od 1.01 do 1.03, torej znanstvenih, 13 odstotkov je strokovnih člankov in osem odstotkov aktivne udeležbe na konferencah. Trije doktorji znanosti nimajo nobenega takšnega vnosa oziroma niso avtorji nobenega znanstvenega prispevka.

¹⁰ *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju.*

Slika 1:

Pregled objav doktorjev znanosti v SV glede na vrsto dokumenta oziroma dela



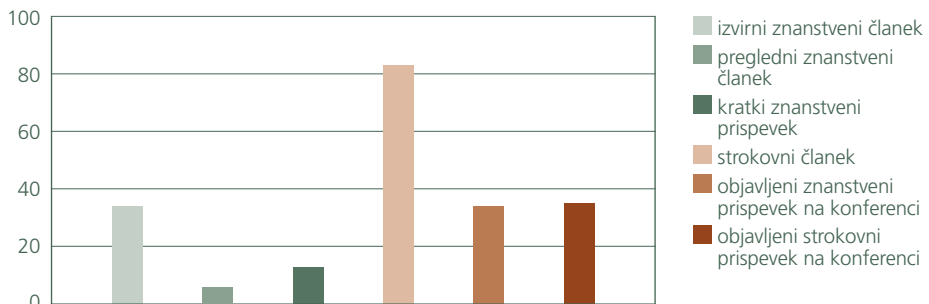
Magistri znanosti imajo v Cobissu skupaj 1019 vnosov različnih tipov dokumentov oziroma del. Od tega 34 izvirnih znanstvenih člankov, v povprečju ima vsak tretji magister enega, šest preglednih znanstvenih člankov, kar je sedem odstotkov v vzorcu, in tri kratke znanstvene prispevke, kar je dobre tri odstotke v vzorcu.

Magistri znanosti so skupaj objavili 83 strokovnih člankov ali v povprečju skoraj vsak enega. Na konferencah so objavili 34 znanstvenih in 45 strokovnih prispevkov, iz česar lahko sklepamo, da je skoraj vsak magister v povprečju enkrat aktivno nastopil na konferenci.

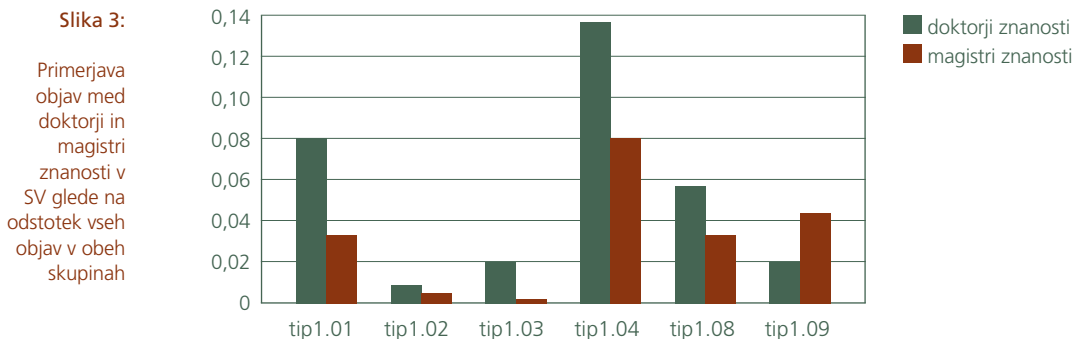
Med magistri znanosti je delež prispevkov glede na vse vnose v Cobiss 20 odstotkov. Od tega je štiri odstotke prispevkov tipov od 1.01 do 1.03, torej znanstvenih prispevkov, osem odstotkov je strokovnih člankov in 7,5 odstotka aktivne udeležbe na konferencah. Med magistri znanosti je 63 takih, ki v kategorijah od 1.01 do 1.03 nimajo nobenega vnosa oziroma niso avtorji nobenega znanstvenega prispevka.

Slika 2:

Pregled objav magistrov znanosti v SV po tipih dokumentov oziroma del



Po primerjavi med doktorji in magistri znanosti glede na izbrane kategorije lahko ugotovimo, da sta najbolj opazni razliki med kategorijama izvorni znanstveni članek in objavljeni znanstveni prispevek na konferenci. Doktorji znanosti so glede na magistre znanosti dejavnejši, če je predmet opazovanja število vnosov po posameznih kategorijah, pri čemer je treba upoštevati razliko v vzorcu med eno in drugo skupino. Da bi dobili čim bolj primerljivo sliko med obema skupinama, se zdi primerjava v odstotkih po posameznih kategorijah primernejša.



Na podlagi primerjave na sliki 3 lahko sklenemo, da so doktorji znanosti v SV v znanstvenem smislu dejavnejši kot magistri, razen v kategoriji strokovnih prispevkov na konferencah, kjer je delež objav pri doktorjih znanosti manjši od deleža magistrrov. Ob dejstvu, da imajo doktorji za eno stopnjo višji znanstveni naslov, je ugotovitev povsem logična.

Med magistre in doktorje znanosti je bilo razdeljenih 97 vprašalnikov. Od tega je izpolnjen vprašalnik vrnilo 44 vprašanih. Zanje je po obdelavi vprašalnikov mogoče sklepati, da so morebitni kandidati za predavateljski kader v SV in na MO.

V delu vprašalnika, ki je bil namenjen predavateljski dejavnosti zaposlenih, je 40 vprašanih odgovorilo, da so že predavali, učili ali organizirali kakšno usposabljanje, sedem jih je že bilo habilitiranih, 17 jih meni, da izpolnjujejo merila za habilitacijo v naziv po merilih univerz, 12 pa, da meril ne izpolnjujejo, 15 jih na to vprašanje ni odgovorilo.

Med vprašanimi bi jih 38 zanimalo, da bi v sistemu MO in SV predavali o vsebinah s svojega področja dela, 33 pa jih meni, da bi delodajalec lahko boljše uporabil njihov znanstveni naziv oziroma znanje.

Med tistimi, ki jih zanima predavateljska dejavnost, je 19 takih, ki so vojaške vsebine že predavali in bi pri njihovem razvoju še sodelovali, 12 jih je že predavalo obrambne in šest druge vsebine, vse pa zanima tudi prihodnje sodelovanje.

V delu vprašalnika, ki je poskušal ugotoviti morebitne motivacijske elemente za spodbuditev razvoja predavateljskega kadra v SV, je na možnost, da bi zaradi predavanj imeli v sistemu višjo plačo kot sicer, pritrtilno odgovorila polovica vprašanih, četrtnina bi mogoče predavala za višjo plačo, četrtnina pa je odgovorila negativno.

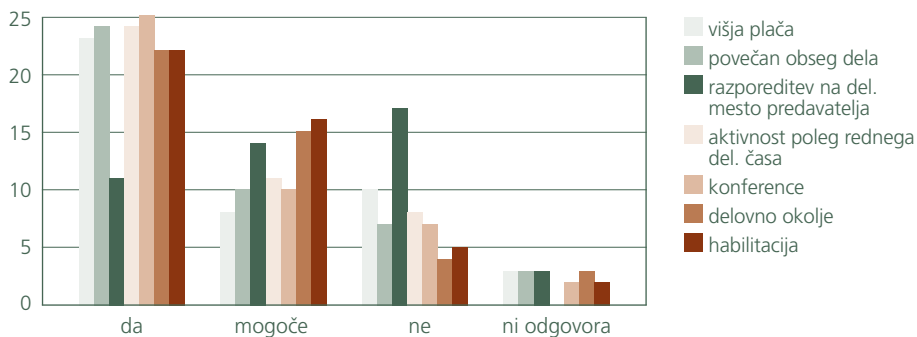
Enaki so bili odgovori na vprašanje o možnosti dodatno plačanega predavateljskega dela v obliki povečanega obsega dela skladno z 22. e členom ZSPJS. Možnost razporeditve na delovno mesto predavatelja ali učitelja je bila najslabše sprejeta, saj bi se zanjo odločilo le 11 vprašanih, kot mogočo vidijo to možnost le štirje zaposleni. Večjo podporo je dosegla možnost predavateljske dejavnosti kot dodatne aktivnosti poleg rednega delovnega časa, ki je posebej plačana, in sicer se zanjo navdušuje 24 vprašanih oziroma polovica vseh, ki so sodelovali, ali četrtnina iz vzorca magistrrov in doktorjev znanosti. Kot mogočo to možnost vidi še 11 zaposlenih, medtem ko jih je osem proti njej.

Napotitev na konference in simpozije bi motivirala za predavateljsko delo 25 vprašanih, 10 se jih ideji pridružuje kot mogoči, sedem pa jih taka aktivnost ne bi motivirala.

Kot motivacijo za razvoj predavateljske dejavnosti razume delovno okolje 22 vprašanih, 15 jih meni, da je to ena od možnosti.

Habilitacija po merilih slovenskih univerz in predavanja zunaj MO in SV bi motivirala 22 vprašanih, 16 jih to možnost razume kot mogoč motivacijski dejavnik.

Slika 4:
Pregled
motivacijskih
dejavnikov
za morebitni
predavateljski
kader v SV



V delu, v katerem smo ugotavljali publicistično dejavnost vprašanih, jih je na vprašanje, ali željo pisati strokovno in znanstveno literaturo o vojaških temah ter področjih svojega dela, 38 odgovorilo pritrtilno, 35 jih je svoja dela že objavilo, od tega 32 o vojaških vsebinah. V publikacijah SV je objavljalo 26 vprašanih. Samo osem sodelujočih poskrbi, da so njihova publicistična dela v Cobissu.

Na vprašanje, ali imajo v Cobissu šifro raziskovalca ali začasno šifro, je pritrdilno odgovorilo osem odstotkov vprašanih, 30 jih je odgovorilo negativno, šest vprašanih pa ni odgovorilo.

5 UGOTOVITVE

Na vprašanje, kako meriti znanstveno aktivnost magistrrov in doktorjev znanosti v SV, je bilo odgovorjeno z merili sodobnih sociologov znanosti (Mali, Vonortas, Garfield), uporabljeno je bilo najpogostejše merilo, ki temelji na znanstvenih objavah in citiranosti.

Po pregledu zbranih podatkov lahko z gotovostjo trdimo, da so doktorji in magistri znanosti v SV dejavni, kako, pa je veliko težje presoditi, še posebej zato, ker nimamo podatkov o drugih primerljivih oboroženih silah. Razprava o kakovosti objav tako ostaja odprta tema. Citiranost objav je sicer pomemben kazalec kakovosti, vendar je pogojen s časom, saj bo šele ta pokazal njihovo pravo vrednost.

Publicistična dejavnost in predstavljeni motivacijski elementi so pomemben dejavnik ter merilo razvoja doktorjev in magistrrov znanosti v SV. Magistri in doktorji znanosti trenutno predstavljajo 1,3 odstotka zaposlenih v SV in lahko pomembno vplivajo na sodelavce, predvsem pri objavljanju kakovostnih prispevkov, ne glede na kategorizacijo v Cobissu.

Strokovni oziroma znanstveni razvoj magistrrov in doktorjev znanosti je torej povezan z merili, ki veljajo v visokem šolstvu, ne glede na dejstvo, da vojaško izobraževanje in usposabljanje nista sestavni del javnega izobraževalnega sistema. Ustvariti je torej treba razmere, ki jim bodo omogočale izpolnjevanje teh meril, s čimer bodo postali enakovredni tudi pripadnikom tujih oboroženih sil.

Vprašanje, ali bi magistri in doktorji znanosti želeli kot predavatelji sodelovati v izobraževalnih procesih SV, je pokazalo, da to ni ambicija vprašanih, predvsem ne v rednem delovnem času. Pojavlja se sicer nekaj motivacijski elementov, ki bi vprašane spodbudili k tej dejavnosti kot dodatni obliki dela, a dejstvo, da je med 97 magistri in doktorji znanosti v resnici takih le 25 zaposlenih, deloma še 10, kar je le tretjina vseh, kaže na to, da bo treba v Slovenski vojski za pridobivanje in razvoj predavateljskega kadra še veliko postoriti.

Nujno je treba skrbno proučiti seznam tistih, ki jih pedagoško delo zanima, in poiskati možnosti, da bi postali nosilci razvoja posebnih obrambno-vojaških vsebin.

Doktorji in magistri znanosti s kakovostnimi bibliografijami imajo dobre možnosti za osebni razvoj in razvoj stroke, predvsem kot avtorji izboljšav, novih idej, literature, organizatorji izobraževanja, predavatelji in drugo.

Na razvoj in motiviranje doktorjev in magistrrov znanosti bi nedvomno lahko pomembno vplivalo spremenjeno Navodilo o pripravi in izdajanju periodičnih publikacij v SV, ki zaposlenim in drugim omogoča objavlanje v Biltenu Slovenske vojske, Vojaškošolskem zborniku, Vojaškozgodovinskem zborniku in drugih publikacijah. Novo navodilo uvaja recenzijski postopek, mednarodni uredniški svet in avtorske honorarje. Ne nazadnje je Bilten SV od spomladi 2009 znanstveno-strokovna publikacija in po merilih slovenskih univerz spada v tretjo skupino revij, za objavo v njem je mogoče dobiti do štiri točke, ki štejejo v postopku morebitne habilitacije.

Državna uprava navadno ni prepoznana kot prilagodljiv in inovativen delodajalec. Pogost pojav je, da znanja in veščin zaposlenih ne zna ali ne zmore prepoznati ali uporabiti. Publikacije Slovenske vojske pomenijo priložnost za vse tiste, ki jih zanima razvoj vsebin, posebnih zanj, za obrambo in nacionalnovarnostni sistem.

Doktorji in magistri znanosti pa lahko k razvoju teh vsebin v njej tudi veliko prispevajo.

Literatura

1. Garfield, E., 1979. *Citation Indexing: its theory and application in Science, technology, and the humanities*. New York: John Wiley&sons.
2. Hribar, T., 1991. *Teorija znanosti in organizacija raziskovanja*. Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo. Ljubljana: Zbirka Znanstvena knjižnica.
3. Krunic, Z., 2009. *Študija uporabnikov Knjižnično-informacijskega centra Ministrstva za obrambo*. Bilten Slovenske vojske, 11-2, 181–193.
4. Kuhn, T., 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
5. Mali, F., 2002. *Razvoj moderne znanosti. Socialni mehanizmi. Teorija in praksa*. Fakulteta za družbene vede.
6. Merton, R. K., 1973. *The Sociology of Science*. Chicago. The University of Chicago Press.
7. *Pravilnik o kazalcih in merilih znanstvene in strokovne uspešnosti (Uradni list RS, št. 39/06, 106/06 in 39/07)*.
8. Vonortas, N. S., 1995. *New direction for US Science and technology: the view from R/D assessment front*. *Science and Public Policy*.
9. Žabkar, A., 2004. *Marsova dediščina, metode in smeri razvoja*. 2. knjiga. Fakulteta za družbene vede.
10. Žabkar, A., Svete, U., 2008. *Šolanje vojaških profesionalcev med tradicionalnimi izhodišči in (post) modernimi izzivi*. Bilten Slovenske vojske, 10-1, str. 183–208.

USPOSABLJANJE VODITELJSKIH VEŠČIN: MODNA MUHA ALI POTREBA – POMEN VADIŠČA ZA USPOSABLJANJE VODITELJSKIH VEŠČIN PRI RAZVOJU VODITELJEV

LEADERSHIP SKILLS TRAINING: A FASHION FAD OR A NECESSITY – THE IMPORTANCE OF TRAINING GROUND FOR LEADERSHIP SKILLS IN THE DEVELOPMENT OF LEADERS

Professional article

Povzetek Voditeljstvo lahko razumemo kot vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Pri tem se vprašamo, kako in s čim voditelj vpliva. Avtorica v prispevku predstavi različne razlage vodenja, ki vsaka s svojega vidika odgovarja na to vprašanje. V konceptu vojaškega voditeljstva v SV pa smo zapisali, da so voditeljeva dejanja odraz njegovih osebnostnih lastnosti, vrednot, znanja in veščin. A vsak poveljnik ni samoumevno tudi voditelj. Avtorica poudarja, da je za to treba s svojimi sodelavci vzpostaviti odnose osebnih socialnih moči, pri čemer imajo ključno vlogo ustrezno vedenje, strokovnost in dostop do veljavnih informacij. Vadišče za usposabljanje voditeljskih veščin (VUVV) je instrument, ki omogoča pridobivanje veščin in znanja, ki jih poveljniki potrebujejo pri svojem delu. Hkrati pa z razvojno naravnostjo usposabljanja na VUVV in s poudarkom na izboljšanju vedenja pomembno prispeva k razvoju poveljnikov v voditelje.

Ključne besede *Voditeljstvo, socialna moč, razvoj voditeljev, vadišče za usposabljanje voditeljskih veščin.*

Abstract Leadership is defined as a process of influencing people in order to achieve the goals of an organisation. The essential question is in what manner the leader influences his or her subordinates. The author introduces different approaches to leadership and addresses these approaches on various bases. The military leadership concept of the Slovenian Armed Forces defines leadership actions as the result of personality traits, values, knowledge and skills. However, not every military commander is automatically a leader. It is crucial to develop relations with colleagues based on the personal social power which is defined by appropriate behavior, expertise and access to valid information. Training ground for leadership skills is an instrument which helps develop the necessary knowledge and skills for military commanders. Its developmental nature of training on the leadership training track with an emphasis on

behavioural improvements greatly contribute to the development of commanders to become military leaders.

Key words *Leadership, social power, leadership development, training ground for leadership skills.*

Uvod Ko govorimo o voditeljstvu ali vodenju¹, ne moremo mimo večne dileme, ki temelji na dveh nasprotnih hipotezah². Prva hipoteza, ki je starejša, trdi, da je vodja rojen in da voditelja določajo njegove (osebne) lastnosti. Druga pa trdi, da se vodenja lahko vsakdo nauči.

Če sprejmemo prvo hipotezo, moramo sprejeti tudi trditev, da se ljudje v osebnostnih lastnostih ne spreminjamo in da smo vse življenje enaki in se enako tudi vedemo. Po prvi hipotezi namreč osebne lastnosti, s katerimi se rodimo³, določajo, kaj bomo postali – vodja oziroma voditelj ali podrejeni. Pri tem vpliv učenja ni pomemben oziroma se zanemari. Vsakršno učenje, usposabljanje ali izobraževanja je v luči prve hipoteze povsem odveč in nepotrebno.

Če sprejmemo drugo hipotezo, sprejmemo tudi trditev, da smo ljudje precej odvisni od dejavnikov okolja, ki vplivajo na naše vedenje in osebnostne lastnosti. Iz te hipoteze izhaja, da se ljudje z učenjem tako v vedenju kot osebnostnih lastnostih ne prestando spreminjamo, zato je učenje za učinkovito vodenje bistveno. Brez učenja, izobraževanja in usposabljanja ne moremo učinkovito voditi.

V tem članku bom poskušala rešiti to dilemo. Izhajam iz nove, tretje hipoteze, da so osebne lastnosti pomemben potencial za učinkovito vodenje, ki ga lahko razvijamo z učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem. Temu je treba dodati tudi pomen organizacijske kulture, ki mora biti naklonjena izobraževanju in usposabljanju. Poleg tega bom skušala utemeljiti, da vojaški poveljnik ni samoumevno tudi voditelj – vanj se mora razviti, pri čemer ima pomembno vlogo socialna moč.

V članku bom predstavila teoretična izhodišča in modele, s katerimi poskušam zagovarjati tretjo hipotezo. Glede na tretjo hipotezo bo prikazan tudi razvoj poveljnika v voditelja. Predvsem pa bom predstavila učinkovito orodje, ki ga ima Slovenska vojska za razvoj voditeljskega potenciala – vadišče za usposabljanje voditeljskih večšin.

¹ *Literatura v angleškem jeziku uporablja termin leadership, ki ga prevajamo kot vodenje. Tisti, ki vodi, je leader, kar se prevaja kot vodja, voditelj. Tako vodja kot voditelj vodita – izvajata isti proces, zato lahko termina vodenje in voditeljstvo v tem pomenu uporabljamo enoznačno.*

² *V proučevanju vodenja se je razvilo več različnih pristopov, ki sledijo obema hipotezama ali pa so kombinacija obeh oziroma so nekateri pristopi tudi neodvisni od njiju. Ti pristopi so v članku podrobneje predstavljeni.*

³ *Danes vemo, da dednost prinese pomemben del osebnosti, da pa tudi na razvoj osebnostnih lastnosti pomembno vplivata okolje in dejavnost posameznika.*

1 VODITELJ – POVELJNIK

Pri delovanju skupine ali organizacije je bistveno ravnanje vodje oziroma poveljnika ali voditelja, če se postavimo v vojaški kontekst. Kakšna je razlika med poveljnikom in voditeljem? Odgovor na to vprašanje izhaja iz opredelitev voditeljstva, poveljevanja in menedžmenta. Razlag vseh treh terminov je veliko, namen tega prispevka pa ni iskanje prave in edino resnične opredelitve, saj je na tem področju težko najti konsenz, zato sledimo Vojaški doktrini (Furlan, 2006), ki pravi:

»Voditeljstvo je vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije.« (Furlan, 2006, str. 20)

»Poveljevanje je pristojnost, predpisana z zakonom, ki jo potrebuje poveljujoči za načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo dodeljenih sil. Je proces, v katerem uveljavlja svojo voljo in namen ter ju prenaša na podrejene. Temelji na vrednotah Slovenske vojske, strokovnosti in voditeljskih sposobnostih poveljnika, na normativnih aktih, ki poveljniku dajejo formalno avtoriteto in odgovornost, ter na učinkovitosti in zanesljivem sistemu poveljevanja in kontrole.« (Furlan, 2006, str. 63)

»Menedžment je sistematična, analitična miselna dejavnost poveljujočih, ki vsebuje usklajevanje kadrovskih, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije, povezovanje vojske z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega razporeditve ter opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Je pomemben dejavnik zagotavljanja bojne morale, vendar ne more nadomestiti voditeljstva.« (Furlan, 2006, str. 21)

Pri vseh treh razlagah se lahko vprašamo, kako voditelj, poveljnik oziroma menedžer vodi. Northouse (2004) navaja, da imata voditeljstvo in menedžment (lahko pa temu dodamo tudi poveljevanje) enak namen – to je vplivati na druge za doseganje skupnih ciljev. Toda razlika je v funkciji enega in drugega. Funkcija menedžerja je ohraniti stabilnost v organizaciji oziroma skupini, funkcija voditelja pa uvajanje sprememb. Zdi se, da je menedžer bolj usmerjen na naloge, na njihovo uresničevanje, voditelj pa bolj na ljudi in oblikovanje vizije za spreminjanje organizacije. Pogosto se navaja izjava Bennis in Nanusa (1985; po Northouse, 2004, str. 9): »Menedžerji so ljudje, ki pravilno delajo, voditelji pa so ljudje, ki delajo prave stvari.« (Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing.) Lussier in Achua (2001) pa razliko definirata tako: menedžer je posameznik, ki ima v organizaciji formalno vlogo vodje in avtoriteto. Voditelj je posameznik, ki je ali ni menedžer, vendar vpliva na druge posameznike – formalni položaj vodje ni nujen.

1.1 Socialna moč

Ko govorimo o voditelju, poveljniku ali menedžerju, ne moremo mimo koncepta socialne moči. »Po Cartwrightu in Zanderju lahko o moči, ki jo ima neka oseba nad drugo, govorimo takrat, kadar lahko prva s svojim vedenjem pri drugi povzroči določeno spremembo.« (Bečaj, 2000, str. 185)

Socialna moč ne izvira samo iz osebnostnih lastnosti posameznikov, temveč je odvisna od vsakokratnih medosebnih odnosov in veljave teh odnosov v kontekstu večje socialne strukture. Lahko rečemo, da je socialna moč vedno socialni odnos. Nekdo ima lahko socialno moč le v odnosu do nekaterih drugih in le v nekaterih socialnih situacijah. Socialne moči ni, če ni oseb, ki bi se ji podrejale (M. Ule, 2004).

V socialni situaciji morajo obstajati viri moči, ki jih ima na voljo oseba, ki je potencialni nosilec socialne moči. Viri moči so razvidni iz tipologije socialne moči, ki sta jo izdelala French in Raven (1971, po Bečaj, 2000; M. Ule, 2004):

- moč nagrajevanja: potencialni nosilec moči ima možnost nagrajevanja;
- moč prisile oziroma kaznovanja: potencialni nosilec moči ima možnost kaznovanja oziroma prisile;
- moč legitimnosti: potencialni nosilec moči ima pravice, ki na eni strani izhajajo iz kulturnih vrednot in norm, ki so navadno ponotranjene in jih potencialni nosilec moči pri ciljni osebi aktivira s sklicevanjem nanje, na drugi strani pa so te pravice pripisane različnim vlogam v socialni strukturi. Ciljna oseba mora te pravice sprejeti;
- referenčna moč: potencialni nosilec moči je za ciljno osebo toliko privlačen, da se ta identificira z njim in postane oporna točka oziroma zgled za oblikovanje vedenja v socialni situaciji;
- strokovna moč: potencialni nosilec moči ima znanje in strokovnost;

Naknadno je bila dodana še ena oblika socialne moči:

- informacijska moč: potencialni nosilec moči ima dostop do pomembnih informacij, ki so veljavne za ciljno osebo ne glede na privlačnost, referenčnost ali legitimnost potencialnega nosilca moči.

Ti viri moči morajo biti za drugo osebo pomembni oziroma privlačni. Hkrati pa morajo pri osebi, na katero je vplivanje usmerjeno, obstajati neke potrebe. Bistvo odnosa socialne moči namreč niso viri socialne moči pri nosilcu, temveč potrebe, interesi, želje pri osebi, na katero je vplivanje usmerjeno, ter zaznava virov moči nosilca s strani osebe, na katero je socialna moč usmerjena.« Cartwright in Zander (1968) navajata naslednja področja potreb, interesov in želja (po Bečaj, 2000):

- želja po nagradi in izogibanje kazni (ta se poveže z močjo nagrajevanja in kaznovanja);
- želja osebe po tem, da bi bila enaka nosilcu moči (ta se poveže z referenčno močjo);
- pripravljenost sprejeti vpliv zaradi neke vrednote, s katero je ciljna oseba utemeljena in zaradi katere mora sprejeti vpliv potencialnega nosilca socialne moči (ta se poveže z legitimno močjo);
- nosilec moči je vir točne informacije o resničnosti (ta se poveže s strokovno in informacijsko močjo);
- pripravljenost za prilagoditev skupini – ciljna oseba bo prilagodila svoje vedenje le v primeru, če je vpliv potencialnega nosilca moči utemeljen z eno od štirih funkcij: 1. skupina pomaga doseči cilj; 2. vzdržuje potrebno kohezivnost, zaradi

katere skupina ne razpade; 3. oblikuje »socialno resničnost« – možnost presojanja pravilnosti mnenj; 4. članom skupine pomaga določiti njihove odnose do okolja; – notranje zadovoljstvo, ki ga osebi sprejemanje vpliva prinaša.

V organizacijah se pogosto ločuje med pozicijsko in osebno močjo. Pozicijsko moč ima tisti, ki je v organizaciji na takem formalnem položaju⁴, s katerega ima vpliv na druge, ki so od njega odvisni. Vsak poveljnik v vojaški organizaciji ima pozicijsko moč, na katero se vežejo možnosti nagrajevanja in kaznovanja ter legitimnost. Iz pozicijske moči izhajajo fenomen poslušnosti – posameznik zaradi strahu pred nosilcem socialne moči prilagodi svoje vedenje prevladujočim normam vedenja.

Osebna moč pa je nekaj več, za voditelja je značilno, da jo ima vedno, zato ne vpliva na druge zgolj s svojim položajem, možnostjo nagrajevanja ali kaznovanja – viri moči so drugi: vedenje, ki je referenčno – torej takšno, kakršnega drugi pričakujejo, ter strokovnost in dostop do veljavnih informacij. Če pride do ujemanja med potrebami ciljnih oseb in navedenimi viri, ki vodijo v osebno socialno moč, se bo posameznik zavestno prilagodil zahtevam in spremenil svoje vedenje oziroma vrednote. Sodelavci so pripravljeni slediti pričakovanjem, pravilom in zahtevam nosilca socialne moči, ker sami tako hočejo. Zato mora biti cilj vsakega poveljnika ali menedžerja, ki ima pozicijsko moč, da vzpostavi odnos osebne moči – takrat postane tudi voditelj. In to je kakovostna razlika med poveljnikom in voditeljem.

2 KAJ DOLOČA VODITELJA

Voditeljstvo in voditelja poskuša razložiti veliko teorij in modelov, bolj ali manj podobnih, ki jih lahko združimo v več pristopov (Northouse, 2004) in so na kratko predstavljeni v naslednjih podpoglavjih.

2.1 Pristop osebnostnih lastnosti

Ta pristop temelji na prvi hipotezi⁵, izpostavljeni v uvodu. Poudarja pomen osebnostnih lastnosti – prvotna predpostavka tega pristopa je bila, da je vodja oziroma voditelj tisti, ki ima takšne osebnostne lastnosti, po katerih se loči od drugih. Pozneje so raziskave ugotovile, da so osebnostne lastnosti odločujoče pri učinkovitosti vodenja. Znotraj tega pristopa so se pojavili številni sezname osebnostnih lastnosti. Northouse (2004) navaja, da so največkrat omenjene lastnosti inteligentnost, samozaupanje, odločnost, integriteta, sociabilnost, stabilnost in nadzor čustev, prilagodljivost, notranji lokus nadzora in strokovnost.

⁴ Bistvena značilnost organizacije je formalna struktura, kar pomeni, da so cilji, vloge (delovna mesta) in norme (pravila vedenja) vnaprej določeni.

⁵ Prva hipoteza: voditelj je rojen, voditelja določajo njegove lastnosti.

2.2 Pristop spretnosti oziroma veščin voditeljstva

Ta pristop temelji na drugi hipotezi⁶. Poudarja pomen spretnosti oziroma veščin⁷, ki so nujne za učinkovito vodenje in se jih lahko naučimo. Tudi znotraj tega pristopa obstajajo različni modeli, ki navajajo najpomembnejše veščine. Začetnik tega pristopa je Katz (1955), ki je navajal, da so za vodenje potrebne tri vrste veščin: tehnične (nanašajo se na opravljanje posebnega dela oziroma naloge), človeške (nanašajo se na delo z ljudmi) in konceptualne (nanašajo se na zmožnosti za obravnavo idej, pojmov, konceptov) (po Northouse, 2004).

Novejši model veščin so razvili Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs in Fleishman (2000)⁸, ki so se vprašali, po čem se učinkoviti poveljniki ločijo od manj učinkovitih. Ugotovili so, da so znanje in veščine tisto, kar omogoča učinkovitost pri vodenju. Bistvene veščine učinkovitega vodenja so:

- veščine reševanja problemov: vodja je zmožen ustvarjalo reševati nove, nenavadne probleme, ki se pojavijo v organizaciji;
- veščine socialne presoje: vodja je zmožen razumeti ljudi in socialni sistem ter obvlada veščine dela z ljudmi. To kategorijo veščin še naprej delijo v:
 - zavzemanje različnih perspektiv pri obravnavi problemov (razumeti stališča drugih do problemov),
 - socialni vpogled (zavedati se in poznati, kako drugi delujejo v organizaciji, kako delajo, kako se odzivajo itn.),
 - vedenjska prilagodljivost,
 - delo z drugimi (*social performance*, komunikacija, prepričevanje, obvladovanje konfliktov, motiviranje);
- znanje.

Poleg definicije veščin v modelu poudarjajo, da so kognitivne sposobnosti (fluidna in kristalizirana inteligentnost), motivacija (pripravljenost za vodenje, dominantnost, predanost organizaciji) in osebnostne lastnosti⁹ podlaga za razvoj veščin. Na učinkovito voditeljstvo pa poleg navedenih dejavnikov vplivajo tudi karijerne izkušnje ter vsi dejavniki okolja¹⁰. Ta model torej veščinam dodaja tudi pomen osebnostnih lastnosti, s čimer se poveže s prvim pristopom.

2.3 Vedenjski pristop

Poudarja pomen vedenja. Znotraj tega pristopa se začne govoriti o stilih vodenja, ki jih lahko opredelimo kot kombinacijo osebnostnih lastnosti, veščin in vedenja, ki jih vodje uporabljajo v interakciji s sodelavci. Ta pristop prvi poudarja, da vodenje ni le

⁶ Druga hipoteza: vodenja se lahko nauči vsak.

⁷ V nadaljevanju bom uporabljala termin veščine.

⁸ Model temelji na raziskavi, ki so jo opravili v ameriški vojski.

⁹ V modelu osebnostnih lastnosti ne definirajo natančneje.

¹⁰ To so tisti dejavniki, na katere voditelj nima vpliva.

ukvarjanje z nalogo, temveč tudi ukvarjanje z ljudmi, ki delajo, zato ločuje predvsem med dvema stiloma vodenja: prvi je usmerjen na nalogo, drugi pa na odnose¹¹.

2.4 Situacijski pristop

Poudarja pomen situacije – različne situacije zahtevajo različne stile vodenja, zato mora vodja svojega prilagajati vsaki posamezni situaciji – bistvena značilnost vodenja je prilagodljivost. Med najbolj znanimi modeli znotraj tega pristopa je model situacijskega vodenja, ki sta ga razvila Hersey in Blanchard (1969, po Northouse, 2004). Ločita štiri stile, vsak od njih je določen z dvema razsežnostma: direktivnost (kako vodja določa izvedbo naloge) in suportivnost (odnos do pobud, stališč in občutkov sodelavcev). Stili vodenja so: usmerjanje (visoka direktivnost, nizka suportivnost), treniranje (visoka direktivnost, visoka suportivnost), podpora (nizka direktivnost, visoka suportivnost) in delegiranje (nizka direktivnost, nizka suportivnost). Vodja uporabi določen slog vodenja glede na situacijo, ki je določena z razvojnim stadijem sodelavca pri konkretni nalogi. Razvojni stadij pa določata na eni strani kompetentnost posameznika za nalogo, na drugi pa njegova predanost nalogi¹². Pomembno sporočilo tega modela vodenja je, da vodja ne more delati z vsemi sodelavci enako – vodenje se prilagaja posameznikom.

2.5 Kontingenčni pristop

Po tem pristopu je učinkovitost vodenja odvisna od konteksta, ki ga določajo značilnosti vodje, vodenega in situacije – kombinacije teh dejavnikov zahtevajo drugačen stil vodenja. Znotraj tega pristopa se je razvilo kar nekaj teorij (najbolj poznana je Fiedlerjeva ter teorija pot – cilj). Ta pristop je prvi opozoril na to, da na vodenje vpliva veliko različnih dejavnikov¹³, zaradi katerih vodja ne more biti vedno učinkovit.

2.6 Pristop izmenjave med vodjo in sodelavcem

Poudarja pomen odnosa med vodjo in sodelavcem – od kakovosti tega odnosa je odvisna učinkovitost vodje in sodelavca. Ločijo odnos »in-group«, torej odnos med vodjo in sodelavcem, v katerem si oba prizadevata za čim boljše rezultate dela, ter odnos »out-group«, odnos, v katerem vodja in sodelavec ne sodelujeta, temveč zgolj uresničujeta formalne zahteve.

2.7 Pristop transformacijskega vodenja

Transformacijsko vodenje je proces, ki spreminja sodelavce in jih spodbuja k čim boljšim dosežkom. Pri tem je pomemben poudarek na osebnostnih lastnostih vodje.

¹¹ Nekateri avtorji, npr. Blake in Mouton, so znotraj tega pristopa ločevali več stilov vodenja. Omenjena sta oblikovala mrežo vodenja, v kateri s kombiniranjem skrbi za nalogo in za ljudi ločita pet različnih stilov vodenja (Northouse, 2004).

¹² Usmerjanje – nizki kompetentnost in predanost; treniranje – nizka do zmerna kompetentnost, nizka predanost; podpora – zmerna do visoka kompetentnost, spremenljiva predanost; delegiranje – visoka kompetentnost, visoka predanost.

¹³ Fiedler loči tri dejavnike: odnos vodja – sodelavec, struktura naloge in jakost pozicijske moči (Northouse, 2004).

Bass loči štiri dejavnike transformacijskega vodenja¹⁴ (po Northouse, 2004), in sicer karizmo (*idealized influence/charisma*), motivacijo z zanosom (*inspirational motivation*), intelektualno stimulacijo (*intellectual stimulation*) in pozornost na posameznika (*individualized consideration*). Poudarja pomen interakcije med vodjo in sodelavcem, pri čemer v ospredju ni izmenjava (kar poudarjajo drugi pristopi¹⁵), temveč pozornost in upoštevanje potreb sodelavca ter skrb za njegov razvoj. Danes je to najbolj raziskovan pristop.

2.8 Implicitni pristop

Vodenje ni objektivni konstrukt, temveč rezultat obdelave informacij pri posamezniku. O vodenju govorimo takrat, ko ljudje pri nekom zaznajo vedenje in osebnostne lastnosti, ki ustrezajo njihovim implicitnim predstavam o tem, kakšen naj bo vodja in kakšno naj bo vodenje.

3 VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI

Vojaško voditeljstvo v Slovenski vojski je opredeljeno v konceptu vojaškega voditeljstva (2007).

Vojaškega voditelja določajo:

- njegova dejanja,
- osebnostne lastnosti,
- njegove in organizacijske vrednote,
- znanje in veščine, ki jih ima.

Voditeljeva dejanja so pod vplivom osebnostnih lastnosti, vrednot, znanja in veščin ter so njihov odraz.

Ta trditev jasno kaže, da koncept vojaškega voditeljstva v SV temelji na tretji hipotezi. Združuje namreč osebnostne lastnosti in vrednote (skupaj pomenijo potencial za vodenje) z znanjem in veščinami, kar lahko usvojimo z načrtnim in ustreznim izobraževanjem ter usposabljanjem in tako dopolnimo ter razvijemo svoj potencial.

Pri opredeljevanju, katere so tiste osebnostne lastnosti, vrednote, znanje in veščine ter dejanja vojaškega voditelja, ki zagotavljajo učinkovitost vodenja, smo izhajali iz več virov. Podlaga so bili ameriški Field Manual (FM) 22-100: Army Leadership (1999), številne raziskave in teorije o tem, katere osebnostne lastnosti, znanje in veščine so pomembni za vodenje, ter Vojaška doktrina, ki je opredelila vrednote SV.

¹⁴ Prevodi dejavnikov transformacijskega vodenja so avtorski.

¹⁵ Za take pristope se uporablja tudi izraz transakcijsko vodenje.

3.1 Osebnostne lastnosti vojaškega voditelja

Delimo jih na duševne in telesne.

3.1.1 Duševne lastnosti

Duševne lastnosti vojaškega voditelja so:

- inteligentnost – zmožnost, da se v situacijah, ki zahtevajo kognitivno razmišljanje, odzove hitro in ustrezno na zanj povsem nov način;
- sposobnost presojanja – kaže se v učinkovitem presojanju situacije, zmožnosti tehtanja alternativ in mogočih posledic ter izbiri najboljše rešitve v dani situaciji;
- odločnost – pripravljenost voditelja, da doseže postavljene cilje, in vztrajnost pri izvedbi naloge;
- samodisciplina – kaže se kot obvladovanje želja in interesov, če so v nasprotju s cilji oziroma nalogo;
- iniciativnost – je samostojno odzivanje na spremembe z ravnanjem, ki je skladno s cilji in poslanstvom organizacije (enote);
- samozaupanje – je prepričanost posameznika v svoje znanje, veščine in zmožnosti za učinkovito in ustrezno ravnanje. Izhaja iz izkušenj, ob uspešnem preteklem ravnanju se bo razvilo samozaupanje, ob neuspehu pač ne;
- integriteta – je skladnost oziroma usklajenost posameznikovega ravnanja z njegovimi vrednotami in vrednotami organizacije, sprejemanje odgovornosti za ravnanje, poštenost in pravičnost v vedenju. Voditelju z integriteto vodeni zaupajo;
- odprtost za druge ljudi – je pripravljenost za oblikovanje dobrih odnosov z drugimi, komunikativnost, spoštovanje drugih, njihovih osebnostnih značilnosti, znanja in veščin, občutljivost za potrebe drugih ter skrb za druge in njihovo blagostanje;
- kulturološka strpnost in spoštovanje različnosti – je razumevanje različnosti kultur in njihovo spoštovanje ter ravnanje z upoštevanjem teh različnosti;
- čustveni nadzor – je uravnavanje čustvenega doživljanja tako, da je to prilagojeno situaciji. To ne pomeni, da izražanje čustev ni dovoljeno;
- čustvena uravnovešenost – je zmožnost posameznika, da občuti in izrazi čustvo, ki je primerno situaciji;
- čustvena stabilnost – je počasno prehajanje iz enega v drugo čustveno stanje. Največkrat to značilnost razumemo kot vztrajanje posameznika v umirjenem čustvenem stanju, ne glede na stresorje, ki jim je izpostavljen.

3.1.2 Telesne lastnosti

Telesne lastnosti vojaškega voditelja so:

- skrb za zdravje – izraža se z zdravim načinom življenja, izogibanjem situacijam, ki so nevarne za lastno zdravje in zdravje drugih ter spodbujanjem zdravega načina življenja;
- telesna pripravljenost – je vzdrževanje primerne telesne pripravljenosti za opravljanje nalog;
- vojaška oziroma profesionalna drža in videz – zunanji videz in vedenje posameznika morata biti usklajena s pravili službe v SV in postrojitenimi pravili.

3.2 Vrednote SV

Vrednote lahko razumemo kot »posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje kot življenjska vodila.« (Musek, 2000, str. 9)

Vojaška doktrina o vrednotah SV določa: »Vrednote Slovenske vojske so gonilna sila uresničevanja poslanstva Slovenske vojske. Izhajajo iz splošnih civilizacijskih vrednot, vrednot slovenske družbe in posebnosti narave delovanja vojske. Vrednote Slovenske vojske dajejo okvire za delovanje in vedenje posameznikov, samostojno in v skupini.

Vrednote se udejanjajo s standardi vedenja v Slovenski vojski, za katere se njeni pripadniki zavzemajo, jih cenijo in se o njih poučujejo na vseh ravneh izobraževanja in usposabljanja. Vrednote niso le seznam odlik, ki jih dosega posameznik, temveč skupna odgovornost Slovenske vojske in vsake enote. Uveljavljajo in krepijo se z voditeljstvom in usposabljanjem. Vsi pripadniki Slovenske vojske z osebnim zgledom in ravnanjem uveljavljajo njene vrednote, nadrejeni pa skrbijo, da jih podrejeni upoštevajo pri svojem delu.

Temeljna skupna vrednota pripadnikov Slovenske vojske je domoljubje. Domoljubje je zavest pripadnosti domovini Sloveniji in nesebično izvrševanje dolžnosti pri uresničevanju skupnih ciljev.

Slovenska vojska razvija naslednje vojaške vrednote: čast, pogum, lojalnost, tovarišstvo in predanost.« (Furlan, 2006, str. 17–18)

3.3 Znanje in veščine vojaškega voditelja

Znanje je vse tisto, kar vemo in se nanaša na vsebino. Veščine pa so tisto, kar znamo narediti – pridobljeno znanje uporabimo v konkretni problemski situaciji. V konceptu vojaškega voditeljstva ločimo med tremi kategorijami znanja in veščin:

- znanje in veščine za delo z ljudmi se nanašajo na načine, kako zna vojaški voditelj pri doseganju ciljev ravnati z ljudmi;
- konceptualni znanje in veščine kažejo na to, kako zna vojaški voditelj upravljati svoje zamisli, ki zagotavljajo najboljše odločitve;
- strokovni znanje in veščine obsegajo vse znanje in vse veščine, ki omogočajo uresničitev naloge.

3.4 Dejanja vojaškega voditelja

Dejanja vojaškega voditelja so vplivanje, delovanje in izboljševanje.

Vplivanje je temeljna dejavnost voditelja. Vojaški voditelji vplivajo s komuniciranjem, odločanjem in motiviranjem.

Delovanje vključuje vse dejavnosti, ki vodijo k doseganju poslanstva oziroma ureničitvi naloge (ukaza). Delovanje ima tri zaporedne korake: načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje.

Izboljševanje vključuje vse tiste dejavnosti, ki povečujejo učinkovitost posameznika, enote in organizacije. Te dejavnosti so: razvijanje samega sebe in vodenih, graditev (oblikovanje) organizacijske enote in učenje (samoizpopolnjevanje ter organizacijska rast).

3.5 Ravni vojaškega voditeljstva

V konceptu vojaškega voditeljstva ločimo v SV tri ravni vojaškega voditeljstva, in sicer direktno, organizacijsko in strateško raven.

Direktna raven vojaškega voditeljstva označuje voditeljstvo, ki temelji na neposredni komunikaciji med voditeljem in vodenim. Voditelj je član skupine, ki jo vodi.

Za organizacijsko raven vojaškega voditeljstva je značilen posredni vpliv na vodene, in sicer prek štaba. Organizacijski voditelj oblikuje usmeritve in organizacijsko klimo, ki podpira podrejene voditelje.

Strateški vodja se osredinja na oblikovanje vizije in strukture organizacije ter razporeja vire in sredstva. Deluje v nejasnih okoliščinah, ukvarja se z zapletenimi in zahtevnimi problemi, ki so pod vplivom dogodkov in organizacij, ki niso del vojske.

Vsaka raven vojaškega voditeljstva zahteva drugačna znanje in veščine. Dejanja vojaškega voditelja se na vsaki ravni izražajo drugače, osebnostni in vrednotni vidik pa sta za vse tri ravni enaka.

3.6 Razvoj voditeljev

Iz tako zastavljenega koncepta vojaškega voditeljstva lahko ugotovimo, da do razvoja voditeljev vodijo tri, med seboj tesno povezane poti:

1. s kakovostnimi postopki selekcije in klasifikacije lahko v organizacijo sprejmemo tiste posameznike, ki imajo ustrezen potencial za vodenje, in sicer želene osebne lastnosti (tako duševne kot telesne) in osebne vrednote, ki se ujemajo z organizacijskimi vrednotami. Takšne posameznike nato postavimo v vlogo poveljnikov, saj se bodo hitreje razvili v voditelje;
2. v organizaciji se oblikuje organizacijska kultura, ki spodbuja in nagraduje poveljnike, katerih vedenje je skladno z vrednotami SV, in tiste, ki zaradi svojih osebnostnih lastnosti in pridobljenega znanja ter veščin uspešno opravljajo svoje delovne naloge ali se razvijajo v voditelje;
3. s kakovostnim izobraževanjem in usposabljanjem pri posameznikih, ki so ali bodo v vlogi poveljnika, razvijamo znanje in tiste veščine, ki omogočajo učinkovito vedenje ter so posamezniku pomemben vir osebne socialne moči.

Z izvedbo usposabljanja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin lahko za voditelja na direktni ravni uspešno razvijamo znanje in veščine, ki imajo neposreden vpliv na njegova dejanja.

3.7 Znanje in veščine na direktni ravni vojaškega voditeljstva

Vadišče za usposabljanje vaditeljskih veščin je namenjeno pridobivanju znanja in veščin voditeljstva na direktni ravni. Vse tri kategorije znanja in veščin se na direktni ravni vojaškega voditeljstva ločujejo v konkretnije vrste znanja in veščin.

Tako se znanje in veščine za delo z ljudmi delijo na:

- znanje in veščine komunikacije,
- znanje in veščine nadzora (supervising)¹⁶,
- znanje in veščine svetovanja (counselling)¹⁷.

Konceptualni znanje in veščine se nanašajo na štiri področja obravnave vsebin nalog in odnosov:

- kritično mišljenje¹⁸,
- ustvarjalno mišljenje¹⁹,
- etično mišljenje²⁰,
- reflektivno mišljenje²¹.

Strokovni znanje in veščine so vse tisto, kar mora znati poveljnik, da lahko enota uspešno opravi nalogo (poznavanja opreme, orožja in njegove uporabe, poznavanje in izvedba taktičnih postopkov, poveljevanje ...).

4 VADIŠČE ZA USPOSABLJANJE VODITELJSKIH VEŠČIN

Vadišče smo v SV postavili leta 2007 na podlagi načrtov, ki smo jih dobili od nizozemskega kraljevega letalstva, in stoji v Vojašnici Franca Rozmana Staneta v Ljubljani. Sestavlja ga 20 statičnih ovir ter skladišče za material in pripomočke. Temelj usposabljanja so različne vaje, ki jih mora opraviti skupina 6–12 pripadnikov, od katerih je eden v vlogi vodje oziroma poveljnika. Trenutno imamo na voljo 40 različnih vaj.

¹⁶ Spremljanje in preverjanje vedenja sodelavcev pri nalogi in v odnosih glede na standarde in zahteve ter posredovanje povratnih informacij.

¹⁷ Svetovanje (ali razgovor poveljnika s sodelavcem) opredeljujemo kot komunikacijo, usmerjeno na sodelavca, katere cilj je priprava načrta, ki bo posamezniku omogočil, da doseže osebne cilje in cilje organizacije. Osredinja se na reševanje težav (pri delu ali osebne narave).

¹⁸ Kaže se v presojanju problema z različnih perspektiv in iskanju več mogočih rešitev.

¹⁹ Je iskanje novih, drugačnih, izvernih pristopov, idej in rešitev problemov.

²⁰ Gre za usklajenost mišljenja in vedenja z osebnimi in organizacijskimi vrednotami. Temelj je proces moralnega presojanja – kaj je prav in kaj narobe.

²¹ Je odprtost za povratne informacije sodelavcev in nadrejenih ter nadaljnje spreminjanje vedenja v ustrezni smeri.

4.1 Cilji usposabljanja na vadišču

Kot že ime pove, je vadišče namenjeno usposabljanju voditeljskih veščin, in sicer predvsem tistih, ki jih poveljniki uporabljajo pri delu z neposrednimi sodelavci, ne glede na raven poveljevanja. To so: veščine komuniciranja, odločanja, reševanja problemov, motiviranja, načrtovanja, spremljanja in ocenjevanja izvedbe naloge.

Poleg tega ima usposabljanje na vadišču še druge cilje. Ti so:

- razvijanje skupine in krepitev občutka pripadnosti ter povečevanje medsebojne strpnosti;
- krepitev pripravljenosti enote in posameznika za učinkovito delo v stresnih okoliščinah doma in v enotah na dolžnostih v tujini;
- spoznavanje svojega vedenja in vedenja drugih v različnih vlogah v skupini;
- učenje opazovanja procesa, zapisovanje svojih opažanj in njihovo konstruktivno sporočanje drugim,
- urjenje načrtovanja in izvedbe naloge, analiza izvedbe ter odnosov med temi elementi delovanja;
- krepitev kritičnega mišljenja, ustvarjalnosti in integritete voditeljev.

Usposabljanje na vadišču poudarja pozitivno, dobro v vedenju posameznika. Hkrati pa je razvojno naravnano. Razvijajo se tiste veščine in dejavnosti posameznika, pri katerih je napredek nujen.

4.2 Pomen izkustvenega učenja

Pri usposabljanju na vadišču je poudarek na praktičnem urjenju voditeljskih veščin s temeljnim ciljem – prenos in uporaba naučenih veščin v stvarno delovno situacijo. To dosežemo z upoštevanjem načel izkustvenega učenja.

Izkustveno učenje pomaga razvijati lastnosti in zmožnosti, ki človeku omogočajo, da se znajde v nepredvidljivih, zapletenih socialnih situacijah, za katere ni vnaprej opredeljenega pravilnega odgovora.

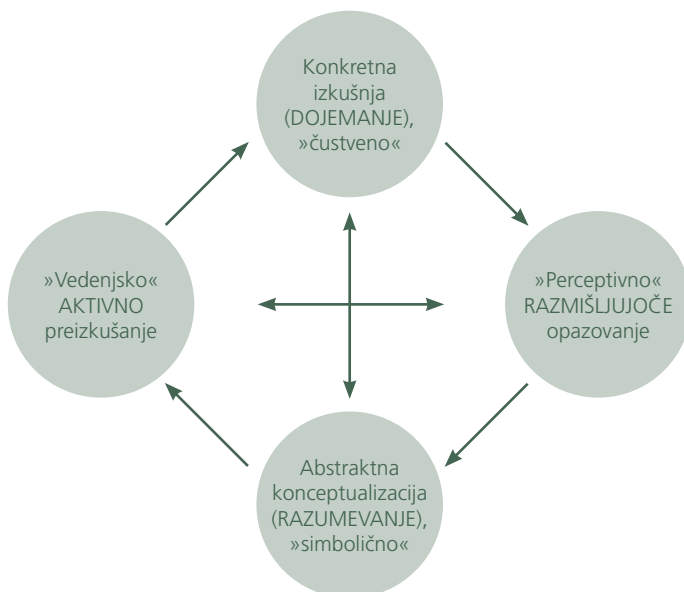
Najbolj znan teoretik izkustvenega učenja je Kolb, ki opredeljuje izkustveno učenje kot proces, v katerem se znanje ustvarja s pretvorbo izkušnje (B. Marentič Požarnik, 1992). Že iz imena in te definicije torej izhaja, da je temelj konkretna izkušnja posameznika. Če nekaj sami naredimo, se iz tega največ naučimo, vendar to ne zadošča. O konkretni izkušnji je treba razmisliti – le refleksija izkušnje jo lahko spremeni v učenje. Hkrati pa se konkretna izkušnja tudi poveže s prejšnjimi izkušnjami posameznika in njegovim znanjem, pa tudi z znanstveno teorijo. Iz tega se ustvari novo znanje oziroma nova veščina, ki se preizkusi v stvarni situaciji. Ali kot pravi Kolb, vsakdo naj bi bil zmožen:

- se popolnoma, brez zadržkov predati novim izkušnjam;
- o tej izkušnji razmišljati z različnih zornih kotov,
- ta opažanja združiti v logično povezane in skladne pojme in teorije;
- uporabljati te teorije pri praktičnem odločanju in reševanju problemov.

Kolb je oblikoval krog izkustvenega učenja, ki kaže te stopnje učenja in idejo o učenju kot cikličnem procesu (slika 2).

Slika 2:

Kolbov krog izkustvenega učenja (Vir: Marentič Požarnik, 1992)



4.3 Značilnosti usposabljanja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin

Značilnosti usposabljanja so določene v Učnem programu usposabljanja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin.

Skupina se vedno usposablja s svojim poveljnikom oziroma vodjo, usposabljanje vodi inštruktor, ki mora za delo na vadišču uspešno končati tečaj za inštruktorje. Na podlagi cilja usposabljanja, značilnosti ciljne skupine ter vremenskih razmer izbere vaje, ki jih bo skupina izvajala, in sicer največ tri na dan. Usposabljanje skupine je navadno enodnevno.

Vaja je reševanje problemske situacije, in sicer premagovanje ovire s pripomočki ter ob časovnih in drugih omejitvah. Za vsako vajo inštruktor določi vodjo skupine, pri čemer ni nujno, da je to poveljnik enote. Vodja skupine je tisti, ki mora skupino prepeljati čez oviro, pri čemer je način premagovanja prepuščen vodji oziroma skupini. Rešitve niso predpisane, saj tudi ni ene same rešitve za vsako vajo. Toda rešitve niso toliko pomembne, saj sta v središču zanimanja vedenje vodje (voditeljske veščine) in članov skupine oziroma delovanje skupine pri premagovanju ovire (proces v skupini).

Ko skupina premaga oviro oziroma poteče čas, sledi najpomembnejši postopek usposabljanja, to je evalvacija vaje. Evalvacijo vodi inštruktor, govorijo pa udeleženci. Namen evalvacije je predstaviti opažanja, poudariti tisto, kar je bilo narejeno dobro, ugotoviti, kaj je treba izboljšati in razviti ter poiskati načine, kako doseči izboljšave in razvoj. Evalvacija omogoči refleksijo izkušnje in s tem novo znanje oziroma večino, zato je temeljni postopek.

Če opisani potek usposabljanja na vadišču povežemo z izkustvenim učenjem, lahko ugotovimo: posameznik se znajde v vlogi vodje in mora opraviti nalogo – to je njegova konkretna izkušnja²². Z evalvacijo, ki sledi vsaki izvedbi, pa se o konkretni izkušnji razmišlja – javno in zasebno. Vsak udeleženec razmišlja o svoji izkušnji, v ospredju pa je izkušnja vodje. Ugotovitve se povezujejo s preteklimi izkušnjami, z znanjem in teorijami. Vodja se ob tem uči voditeljskih veščin. Posredno pa se jih učijo tudi drugi udeleženci usposabljanja – to jim omogoča razmišljanje o izkušnji, ki je izrečeno javno v skupini. Novopridobljene veščine se začnejo uporabljati pri delu.

Usposabljanje na vadišču ima še nekaj pomembnih značilnosti:

- usposabljanje ni namenjeno ocenjevanju voditeljskega potenciala posameznikov ali njihovi selekciji;
 - usposablja se skupina, ki je s poveljnikom v odnosu direktnega vojaškega voditeljstva;
 - poveljnik enote je obvezno član skupine, ki se usposablja.
- Priporočljivo je, da se enota udeleži usposabljanja na vadišču, če se:
- zamenja poveljujoči na kateri koli ravni poveljevanja;
 - na kateri koli ravni poveljevanja zamenja najmanj tretjina moštva;
 - za novo nalogo oblikuje nova enota.

Enota naj bi se usposabljala najmanj enkrat na dve leti, tako usposabljanje je na vseh vojaških šolah tudi del predmeta vojaško voditeljstvo.

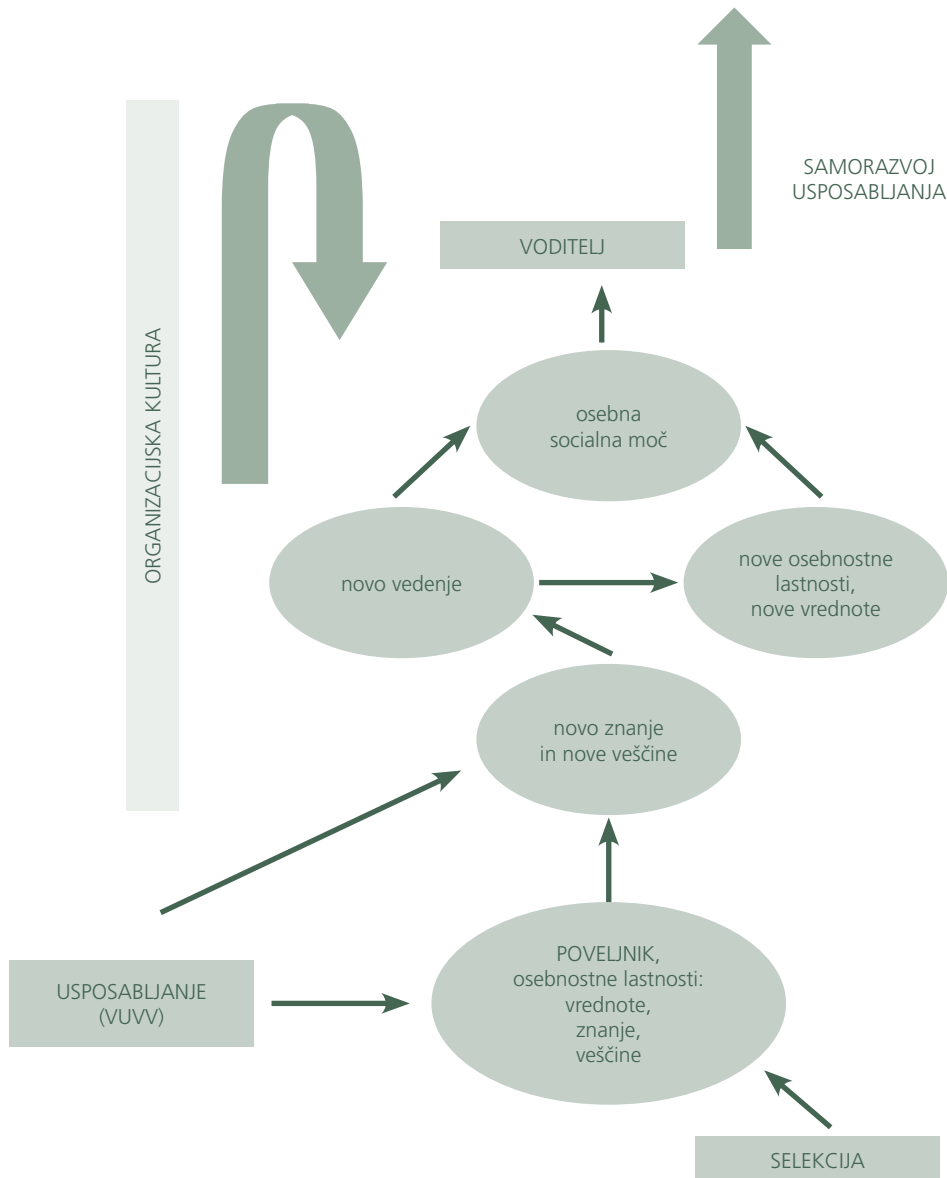
Sklep Iz predstavljenih vsebin lahko ugotovimo: niti prva niti druga hipoteza, ki sta predstavljeni v uvodu, ne držita. Potrjuje pa se tretja hipoteza: osebnostne lastnosti, ki jih imamo, so vir za našo učinkovitost v različnih socialnih in problemskih situacijah, med njimi tudi pri vodenju. Hkrati pa je naše vedenje in ravnanje pod vplivom številnih drugih dejavnikov, med katerimi še posebno izstopajo znanje in veščine, izkušnje, pa tudi motivacija, razmere oziroma fizično okolje, socialno okolje, fizično zdravje in počutje, čustvena stanja itn. Na te dejavnike lahko organizacija, torej tudi SV, vpliva. Nedvomno pa je, da je lahko vpliv organizacije na razvoj znanja in veščin njenih pripadnikov z izobraževanjem in usposabljanjem zelo načrten in tudi učinkovit. Pri tem lahko uporabimo tudi vadišče za usposabljanje voditeljskih veščin.

²² Vsak udeleženec usposabljanja ima svojo, torej subjektivno izkušnjo.

Pri usposabljanju na takem vadišču gre za usposabljanje veščin in znanja direktnega vojaškega voditeljstva, zato je poudarek na tistih veščinah, ki so pomembne pri neposrednem delu s sodelavci. Vsak vojaški poveljnik, ne glede na položaj v vojaški hierarhiji, je in mora biti tudi voditelj na direktni ravni.

Slika 3:

Shema razvoja vojaškega voditelja



Vadišče je treba obravnavati predvsem kot okolje, v katerem se v varnih razmerah poveljniki in drugi pripadniki SV učijo voditeljskih veščin, pomembnih za njihovo delo. Veščine imajo vpliv na naše vedenje in ga spreminjajo. Tako se s spreminjanjem vedenja in ravnanja posredno spreminjajo in razvijajo tudi osebnostne lastnosti in vrednote udeležencev, vendar seveda v daljšem času in postopno. Poveljniki začnejo s svojimi sodelavci, predvsem zaradi ustreznega vedenja in strokovnosti, vzpostavljati odnos osebne socialne moči, postajajo voditelji. In ker se mora vsak voditelj razvijati, se ponovno uči, pridobiva novo znanje in nove veščine (a ne nujno le na vadišču). Ta proces sem prikazala s shemo razvoja vojaškega voditelja (slika 3).

Med usposabljanjem na vadišču lahko poveljniki enot ali drugi vodje dobijo zelo koristne podatke o vedenju svojih vojakov ali sodelavcev v vlogah vodij ali v problemskih situacijah, kar je lahko dobra podlaga za odločanje o karierni poti posameznika. Tu se prepoznavajo in razvijajo novi poveljniki – voditelji.

Trenutne izkušnje usposabljanja na vadišču, pretežno s slušatelji različnih vojaških šol in tečajev, kažejo, da je usposabljanje zelo dobro sprejeto. Z rednejšo uporabo pri usposabljanjih vseh enot SV pa bo njegovo uporabno vrednost lažje presoditi oziroma ovrednotiti.

Na vprašanje v naslovu, ali je usposabljanje voditeljskih veščin modna muha ali potreba, lahko na podlagi predstavljene teorije in modelov odgovorimo, da je to vsekakor nuja, saj z njim krepimo učinkovitost vodenja in razvijamo voditeljski potencial poveljnikov, s tem pa omogočimo, da se razvijajo v voditelje.

Literatura

1. Bečaj, J., 2000. *Temelji socialnega vplivanja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
2. Furlan, B., 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
3. *Koncept vojaškega voditeljstva*, št. 603-65/2006-2, z dne 26. 1. 2007.
4. Lussier, D. N., Achua, C. F., 2001. *Leadership: theory, application, skill development*. Cincinnati, OH: South Western College Publishing.
5. Marentič Požarnik, B., 1992. *Izkustveno učenje – modna muha, skupek tehnik ali alternativni model pomembnega učenja? Sodobna pedagogika*, 43-1-2, str. 1–15.
6. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Owen Jacobs, T., Fleishman, E. A., 2000. *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. The Leadership Quarterly*, 11-1, str. 11–35.
7. Musek, J., 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
8. Musek, J., 2000. *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy.
9. Northouse, P. G., 2004. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
10. Schneider, B., 1987. *The people make the place. Personnel Psychology*, 40, str. 437–453.
11. *Učni program usposabljanja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin*, št. 603-20/2009-41, z dne 25. 3. 2009.
12. Ule, M., 2004. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. US, Department of the Army, 1999. *Army Leadership: Be, know, do*. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army.
14. US, Department of the Army, 1985. *Leadership Counselling*. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army.

MEDGENERACIJSKE SKUPINE ZA KAKOVOSTNO STARANJE V SV

INTERGENERATIONAL GROUPS FOR QUALITY AGEING IN THE SAF

Professional article

Povzetek Kazalniki demografskih gibanj kažejo na hitro staranje prebivalstva, družba pa se mora nanje odzvati. Tudi nekdanji pripadniki Slovenske vojske, ki so že upokojeni, so izrazili potrebo in željo po sodelovanju z nekdanjim delodajalcem, da bi tudi tako kakovostno preživljali starost, zadovoljevali nematerialne potrebe, predvsem po temeljnem medčloveškem odnosu, doživljanju smisla starosti in medgeneracijskem povezovanju. Ministrstvo za obrambo se je odzvalo s projektom, ki predvideva ustanovitev medgeneracijske skupine za kakovostno staranje v krajih in njihovih okoliših, kjer živi najmanj 50 nekdanjih pripadnikov Slovenske vojske. Namen je uresničevanje programov samopomoči za nekdanje pripadnike obrambnega sistema, razvijanje organiziranega prostovoljnega dela, ustvarjanje razmer za smiselno in kakovostno življenje nekdanjih pripadnikov, medgeneracijsko sodelovanje ter razvijanje solidarnosti in občutka povezanosti v stanovski skupnosti.

Ključne besede *Medgeneracijska skupina, kakovostno staranje, nekdanji pripadnik, skrb za nekdanje pripadnike, upokojenec.*

Abstract Demographic trends show the rapid ageing of the population to which society must respond. Former members of the Slovenian Armed Forces (SAF) who have already retired, have expressed their wish and willingness to cooperate with their former employer. In this way they would be able to better enjoy their old age and satisfy their social needs for the building of basic human relationships, bringing meaning to old age and connecting with other generations. The Ministry of Defence responded to this with a project envisaging the establishment of intergenerational groups for quality ageing in all cities and districts with at least 50 former SAF members. The purpose of this project is to carry out self-help programmes for former defence system members, develop and organise voluntary work, create conditions for ex-members in order to lead a meaningful and quality

lifestyle, promote intergenerational cooperation, and foster solidarity and a feeling of belonging to a community of peers.

Key words *Intergenerational groups, quality ageing, former members, care of former members, pensioners.*

Uvod Ob načrtovanju prihodnjega življenjskega in delovnega prostora se pojavlja veliko vprašanj. Odločilen vpliv na podobo Slovenije in razvoja Slovenske vojske bodo imela med drugim tudi demografska gibanja (Vobič, 2009). Demografski kazalniki kažejo, da je starih ljudi vse več. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije se bo v Sloveniji odstotek starejših od 65 let v obdobju do leta 2060 povzpел na 35 odstotkov celotnega prebivalstva, kar hkrati pomeni, da se bo zmanjšal delež mlajših od 15 let. Zadnja desetletja se viša tudi odstotek ljudi, ki živijo sami in so v starosti osamljeni (Pečjak, 2007). To razmerje ni ugodno in medgeneracijska solidarnost je na preizkušnji. Medgeneracijski odnosi so danes, ko je individualizacija v družbi zelo poudarjena, eni izmed najzapletenejših (Ramovš, 2003).

Vlada Republike Slovenije se je odzvala na problem staranja prebivalstva s sprejetjem Resolucije o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2006–2010 in s Strategijo varstva starejših do leta 2010 z naslovom Solidarnost, sožitje in kakovostno staranje prebivalstva. Z resolucijo in strategijo želi povečati solidarnost in kakovost medčloveškega sožitja med tretjo, srednjo in mlado generacijo ter zagotoviti kakovostno staranje. Ustvarjati je treba take razmere, ki bodo posameznikom v sodelovanju z drugimi v družinskem, delovnem in bivalnem okolju omogočale ustvarjalno sodelovanje in življenje, ki bo ustrezalo merilom človeškega dostojanstva.

Tudi Ministrstvo za obrambo in Slovenska vojska kot delodajalca, ki jima je pomembna blaginja ljudi, sta začela izvajati dejavnosti, s katerimi izkazujejo skrb za zaposlenega oziroma pripadnika. Želita poudariti, da z odhodom zaposlenega iz službe oziroma ob upokojitvi njune skrbi zanj ni konec. Z ustreznim odnosom do ljudi želita pokazati svoje zavedanje, da sta primerno vzdušje v organizaciji in skrb za ljudi pomembna dejavnika pri zagotavljanju dobrih delovnih razmer. Zaposleni so zadovoljnejši, kar lahko posledično zmanjšuje delovni stres, prav tako so bolj motivirani in produktivni, kar pa vpliva na stroške. Hkrati želita s pozitivnim odnosom vzpodbujati in povečevati pripadnost zaposlenih in v širši javnosti ustvarjati ugled dobrega delodajalca.

Ministrstvo se na podlagi omenjenih izhodišč na problem odziva v okviru Urada za vojaške zadeve (UVZ), ki v Sektorju za odhode iz vojaške službe (SOVS) opravlja tudi usmerjevalne in organizacijske naloge, ki se nanašajo na izvajanje skrbi za nekdanje pripadnike Slovenske vojske. Temelj za navedene naloge je 92. člen Zakona o službi v Slovenski vojski. Ministrstvo je leta 2008 izdalo sklep za uvedbo tega člena. Tako je ustanovilo šest delovnih projektnih skupin: Klubski prostori za upokojence Slovenske vojske, Medgeneracijske skupine za kakovostno staranje, Beremo

skupaj, Univerza za tretje življenjsko obdobje, Varovano stanovanje ter Skupina mentorjev pri Knjižnično-informacijskem centru. Skupna cilja vseh projektov sta izboljšanje kakovosti življenja in ustvarjanje razmer za izvajanje skrbi za nekdanje pripadnike Slovenske vojske.

Pri projektu medgeneracijske skupine za kakovostno staranje je pomembna podpora organizacije, MO in SV pri samoorganiziranju vojaških upokojencev in drugih nekdanjih pripadnikov, in sicer zaradi ohranjanja in večanja socialne vključenosti in sodelovanja upokojencev, lajšanja njihovih psihosocialnih stisk in težav, ohranjanja in krepitev zdravja, medgeneracijskega povezovanja, širjenja in razvijanja prostovoljnega dela, pripravljanja srednje generacije na starost, zagotovitve medsebojne pomoči, vzbujanja občutka povezanosti ter pripadnosti v skupnosti in SV, vse to zaradi ustvarjanja kakovostnejšega življenja v tretjem življenjskem obdobju.

Strokovnjaki različnih strok so obširno in podrobno opisali vse vidike staranja v priložniku za socialno gerontologijo, ki sta ga uredila Redburn in McNamara (1998). Krizo človekove identitete ob upokojitvi sta raziskovala Cary Kart in Jennifer Kinney (2001). Ugotovila sta, da mnogi menijo, da redne službe ne more nadomestiti nobena aktivnost po upokojitvi, drugi pa, da jih veliko živi naprej brez večjih pretresov. Obdobje zaposlitve odloča o razporedu časa, službenih aktivnostih, medsebojnem komuniciranju in ustvarjanju stikov, ki ustvarjajo občutek sodelovanja in pripadnosti, kar se z upokojitvijo spremeni (Newman in Newman, 2003). Walsh (1988) navaja, da je upokojitev zelo stresna predvsem za moškega, ki odslej več časa preživi doma, vendar se ne znajde. Zanj je pomembno, da postopno išče novo identiteto, svoj prostor in odkriva nove načine sodelovanja z ženo. Tudi Lenzer (1998) ugotavlja, da se ljudje na upokojitev različno odzivajo, kar je odvisno od osebnostnih lastnosti posameznika, predhodnega aktivnega življenja in zunanjih dejavnikov. Na upokojitev se lahko odzovejo pozitivno in jo razumejo kot rešitev pred neljubo situacijo v službi, vendar nimajo načrtov za prihodnost. Sprejmejo jo lahko kot nagrado za dosedanja življenjski trud in so zadovoljni ali pa jo razumejo kot nekaj, kar ni prineslo v življenje večjih sprememb, hkrati pa jih je strah novih izkušenj, na katere se morajo prilagoditi. Lahko pa si z upokojitvijo ovrednotijo dotedanje življenje in naredijo načrt za novo obdobje. Nekateri poskušajo po upokojitvi nadoknaditi zamujeno in preizkusiti vse, za kar do tedaj niso imeli časa. Mnogi vidijo v obdobju po upokojitvi možnost, da popravijo, kar so v življenju zagrešili. Nekaterim pa upokojitev prinese občutke praznine, nekoristnosti in v svojem življenju ne vidijo več nobenih možnosti. Zato je zelo pomembno, da se človek pripravi na upokojitev, da bo tretje življenjsko obdobje dojemal kot nov izziv v življenju, ki bo prinesel kakovostnejše staranje (Ramovš, 2003). To sta tudi namen in cilj delovanja medgeneracijskih skupin za kakovostno staranje v SV.

1 PREGLED STANJA IN ORGANIZIRANOSTI UPOKOJENIH PRIPADNIKOV SV

1.1 Nekdanji pripadnik SV – upokojenec MO

Ko pripadniki SV dosežejo pogoje za pridobitev starostne pokojnine, navadno izkoristijo to možnost in se upokojijo. Ministrstvo izvaja priprave na upokojitev v obliki enotedenskega seminarja, na katerem se udeleženci pripravijo na prehod iz hierarhično urejenega delovnega okolja v civilno. Upokojenci se lahko vključijo v Društvo upokojencev MO. Zakon o službi v SV določa pravice o skrbi le za pripadnike SV. Nekatere od njih so zapisane tako, da ne vključujejo nekdanjih uslužbencev ministrstva, kar povzroča neenak položaj med upokojenimi pripadniki SV in upokojenimi uslužbenci MO. Taka delitev je nepotrebna in jo je treba odpraviti.

1.2 Pregled števila nekdanjih pripadnikov SV in perspektiva naraščanja

Da bi pridobili informacije o potrebah upokojenih pripadnikov SV, smo izvedli anketo med člani Društva upokojencev MO. Iz ankete je razvidno, da več kot polovica anketirancev pričakuje pomoč MO v tretjem življenjskem obdobju, kar je pomemben podatek za izvedbo projekta. MO spada med večje delodajalce v Republiki Sloveniji, saj zaposluje skupaj z zaposlenimi v SV 8855¹ ljudi. V SV je vojakov, podčastnikov, častnikov in vojaških uslužbencev 6949, civilnih oseb ter uradnikov 548, na ministrstvu pa je zaposlenih 1358 ljudi. Starostna struktura zaposlenih v SV med vojaki je v povprečju zelo nizka, saj Zakon o Slovenski vojski določa, da vojak lahko opravlja svoje delo do 45. leta, podčastniki in častniki pa morajo zapustiti SV, ko izpolnijo enega izmed pogojev za upokojitev. Starostna struktura upokojencev, ki so vključeni v Društvo upokojencev MO², je razvidna iz tabele, ki prikazuje njihovo število po upravah za obrambo.

Tabela 1:

Pregled članstva v Društvu upokojencev MO po upravah za obrambo

STAROST	UO CE	UO KR	UO LJ	UO MB	UO NM	UO PO	SKUPAJ
51–55	2	9	10	5	7	2	37
56–60	20	28	68	46	16	46	224
61–65	13	31	56	31	20	48	199
66–70	7	7	19	15	6	17	71
71–	1	0	2	0	1	0	4
SKUPAJ	43	75	155	99	50	113	535

¹ Podatki za september 2009.

² Vir: Društvo upokojencev MO, 2008.

Tabela 2:

Predvideno naraščanje števila upokojencev SV do leta 2015³

LETO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	SKUPAJ
ŠTEVILO UPOKOJITEV	75	65	79	162	109	83	89	662

Podatki kažejo predvidene težnje naraščanja števila upokojencev, in sicer med letoma 2009 in 2015 bo upokojenih vsaj 1197 nekdanjih pripadnikov SV, brez upokojencev iz civilnega dela ministrstva.

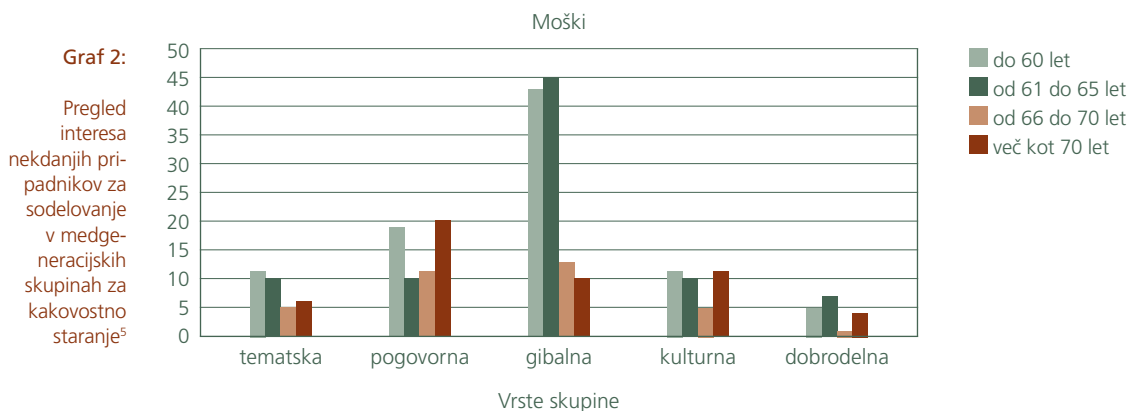
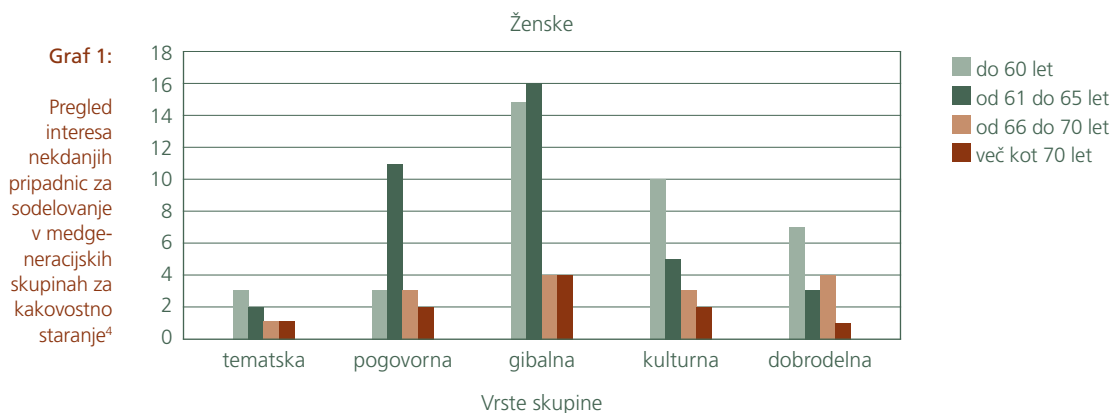
1.3 Anketa o željah nekdanjih pripadnikov SV

Da bi pridobili nekatere demografske podatke, podatke o načinu preživljanja starosti upokojenih pripadnikov ter njihovih pričakovanjih do nekdanjega delodajalca v tretjem življenjskem obdobju je bila v okviru delovne projektne skupine za samopomoč leta 2008 opravljena anketa na rednih občnih zborih Društva upokojencev MO med 240 upokojenci oziroma člani društva. Na anketo je odgovarjalo 173 moških (72,1 %) in 67 žensk (27,9 %). Med anketiranimi je bilo 84 članov (35 %) starih do 60 let, 86 članov (35,8 %) od 61 do 65 let, 35 članov (14,6 %) od 66 do 70 let in 29 članov (12,1%) nad 70 let. Od vseh upokojenih je bilo 109 (45,4 %) članov v pokoju do 5 let, 68 članov (28,3 %) od 6 do 10 let, 39 članov (16,2 %) od 11 do 15 let ter 24 anketirancev (10 %) nad 16 let. Večina, kar 191 (79,6 %), še živi z zakoncem, 17 (7,1 %) s partnerjem, 10 (4,1 %) z otroki oziroma vnuki, 2 (0,8 %) živita z drugimi, kar 21 (8,75 %) pa je samskih, od tega 75 % žensk. Iz odgovorov je torej razvidno, da so upokojenci v povprečju še mladi, da so v pokoju že precej časa in so vitalni. Večina (79,2 %) sicer meni, da bodo zmogli sami in s pomočjo družine preživeti kakovostno starost. Dobra polovica (54,6 %) anketiranih pa pričakuje tudi pomoč bivšega delodajalca. Iz vsega lahko ugotovimo, da se pripadniki MO upokojijo kot srednja (druga) generacija in da pripada največje število upokojencev zgodnjemu starostnemu obdobju. V anketo niso bili vključeni podatki o činu, položaju in izobrazbeni strukturi anketirancev. Ker je bila anketa opravljena samo med člani Društva upokojencev MO, vanjo niso bili vključeni nekdanji zaposleni, ki se po upokojitvi niso včlanili v društvo. Zanimiv bi bil podatek, kako oni preživljajo svoje starostno obdobje in kaj pričakujejo od delodajalca.

Anketa je pokazala področja zanimanja oziroma v kateri medgeneracijski skupini za kakovostno staranje bi upokojenci želeli sodelovati, kar je razvidno iz grafov. Namen tematskih skupin je druženje glede na skupni interes celovitega obravnavanja določenih tem, kot so na primer zgodovinske ali kulinarične, v primerjavi s pogovornimi skupinami, v katerih bi si člani sproti izbirali aktualne teme za pogovor glede na trenutno zanimanje, od na primer aktualnih družbenih dogodkov do zdravstvenih tem. Glede na aktivno službo, svojo trenutno vitalnost in precej nizko starost je

³ Vir: GŠSV, OPK, 2008.

največ zanimanja za gibalno skupino, v kateri bi se člani družili ob pohodih v hribe, rekreiranju v telovadnici ali na fitnessu. Seveda bi se z leti, ko bi članom telesna aktivnost začela povzročati težave, skupina sama preoblikovala glede na potrebe članov in morda postala kulturna. V okviru kulturne skupine bi se udeleževali raznih kulturnih prireditev, se pred obiskom pripravili nanjo z namenom, da se podrobneje poučijo o avtorju, njegovih delih, gledališki predstavi, glasbenem koncertu oziroma prireditvi, ki jo bodo obiskali. Srečanje po obisku prireditve pa bi bilo namenjeno premišljevanju o vtisih in osebnemu doživljanju dogodka. V dobrodelni skupini bi se člani ukvarjali z dobrodelnostjo na različne načine, predvsem bi uresničevali potrebe v kraju, v katerem živijo, glede na svoje fizične in zdravstvene zmožnosti (na primer obiskovanje nepokretnih, sodelovanje pri dobrodelnih akcijah).



⁴ Vir: anketa članov Društva upokojencev MO, 2008.

⁵ Vir: anketa članov Društva upokojencev MO, 2008.

Največ je zanimanja med anketiranimi za sodelovanje v gibalni skupini, in sicer ne glede na spol. Več žensk se zanima za sodelovanje v pogovorni skupini, sledijo kulturna, dobrodelna in tematska skupina.

2 MEDGENERACIJSKE SKUPINE ZA KAKOVOSTNO STARANJE NA MO

Med nekdanjimi pripadniki SV je vse več starih ljudi, ki potrebujejo medgeneracijsko razumevanje, podporo in solidarnost. S svojim preteklim delom so vtisnili pečat razvoju obrambnega sistema, njihove bogate izkušnje ter znanje pa so neprecenljivi viri za mlade in srednjo generacijo. Svoje stiske in tegobe lahko starostniki socialno kompenzirajo v skupinah za samopomoč (Ramovš, 2003) oziroma v medgeneracijskih skupinah.

Delo za projekt Medgeneracijske skupine za kakovostno staranje je bilo načrtovano v tesnem sodelovanju z Društvom upokojencev MO, saj načrt predvideva oblikovanje in delovanje medgeneracijskih skupin za kakovostno staranje v vseh krajih in njihovih okoliših, v katerih živi 50 in več nekdanjih pripadnikov SV. Potrebne informacije in podatke smo pridobili tudi na treh delovnih obiskih, in sicer pri koordinatoriki lokalne mreže Medgeneracijskega društva Žarek v Novem mestu (Zveza društev za socialno gerontologijo – ZDSG), pri predstojniku Inštituta Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje ter pri predsednici Zveze društev upokojencev Slovenije (ZDUS).

2.1 Medgeneracijske skupine za kakovostno staranje

Po Ramovšu (2003) so medgeneracijske skupine za kakovostno staranje manjše prijeteljske skupine, v katerih je največ devet ljudi. Skupina se srečuje redno, vsak teden, vodita pa jo usposobljena prostovoljska voditelja. Idealno bi bilo, da bi bile v skupini vse tri generacije. Vendar je bolj redkost kot pravilo, da bi v skupinah redno sodeloval kdo od mladih, se pa z njimi občasno povezujejo. Učinki za ljudi, ki se srečujejo, so večplastni, saj se starejši ne počutijo osamljeno, srednja generacija pa se pripravlja na svojo starost. Za dobro delovanje skupin je treba pridobiti primerne prostovoljce, ki so usposobljeni za vodenje skupine ter vzdrževanje njihove prostovoljske kondicije. Inštitut Antona Trstenjaka pod vodstvom dr. Jožeta Ramovša je prvi ustanovil skupino starih za samopomoč in krajevno mrežo medgeneracijskih programov za kakovostno staranje v Sloveniji. Predstavitev omenjenega programa na 6. konferenci ministrov za zdravstvo Evrope 1999 v Atenah je bila sprejeta z veliko zanimanja in odobravanja (Ramovš, 2003).

2.2 Implementacija projektne dela

Pri organizaciji medgeneracijskih skupin za kakovostno staranje je treba izkoristiti sedanje in dopolniti nove organizacijske oblike MO, predvsem pa razpoložljiv kadrovski potencial. V sestavi ministrstva so Sektor za odhode iz vojaške službe (SOVS), šest uprav za obrambo (UO) po regijah, v katerih imajo določenega delavca, ki pokriva področje skrbi za nekdanje pripadnike, in šest vojaških

teritorialnih poveljstev (VTP)⁶, v katerih se načrtujejo vojašnični klubi. Kadrovski potencial SOVS, ki bi usklajeval delovanje skupin, obsega pet delavcev SOVS ter enega delavca z vsake uprave za obrambo. Vsi študirajo na Fakulteti za socialno delo. Delavci bi v okviru svojih rednih službenih zadolžitev še usklajevali in organizirali mreže skupin, skrbeli za mesečna intervizijska srečanja voditeljev skupin ter opravljali druge organizacijske naloge. Večina se tudi usposablja za voditelje medgeneracijskih skupin za kakovostno staranje.

Najbolj bi lahko pri organiziranju medgeneracijskih skupin za kakovostno staranje pomagale organizacije oziroma enote, ki skrbijo za ljudi v okviru civilno-vojaškega sodelovanja. To so predvsem Društvo upokojencev MO, ZDUS in Inštitut Antona Trstenjaka. Tako bi se združili vojaki in civilne osebe z ustrezno strokovno izobrazbo in s primernimi delovnimi izkušnjami, predvsem pa veseljem do tega dela.

2.2.1 Organiziranost medgeneracijskih skupin

V medgeneracijsko skupino za kakovostno staranje bi bilo vključenih do deset oseb (nekdanji pripadniki SV, drugi upokojenci MO in njihovi možje oziroma žene, zaposleni na ministrstvu, ter študenti), ki bi se srečevale enkrat na teden. Skupino bi vodila usposobljena voditeljica prostovoljca. Navadno vodi skupino voditeljski par in vsak od njiju mora spoštovati etična načela in organizacijska pravila ter strokovna izhodišča za delo. Voditelji skupin so prostovoljci, ki so ustrezno usposobljeni in izobraženi za vodenje skupin po uradno potrjenem programu.⁷ Poseben priročnik za voditelje skupin za samopomoč je pripravila Ingrid Russi Zagožen (2001). Voditelji skupin bi se dogovorili o medsebojnih pravicah in obveznostih z zvezo oziroma neposredno z Društvom upokojencev MO. Delo v skupini bi potekalo na podlagi strokovnih izhodišč, ki bi jih določila zveza. Skupine bi se dobivale v prostorih vojašnice, uprav za obrambo in drugih lokalnih središč, na primer centrov za socialno delo, zaradi mobilnostnih težav (na primer prevoz, bolezen) pa bi se lahko dobile tudi na domu katerega od udeležencev skupine. Medgeneracijske skupine za kakovostno staranje bi se povezovale tudi s civilnimi skupinami in zvezo.

Na podlagi statusa Društva upokojencev MO, ki je v javnem interesu na področju obrambe, bi se skupine financirale iz sredstev, ki jih MO namenja financiranju društva, iz vplačil članov sklada solidarnostne vzajemne pomoči in s prostovoljnimi prispevki.

Da bi delovanje medgeneracijskih skupin za kakovostno staranje zaživelo, je treba pridobiti prostovoljce za vodenje skupin. Glavnino prostovoljcev bi obsegali člani Društva upokojencev MO, možnost vključitve pa bi imeli tudi drugi, na primer zaposleni na MO, drugi nekdanji pripadniki, družinski člani pripadnika ter štipendis-

⁶ Glede na pričakovano reorganizacijo MO in SV se bo morala tudi implementacija projektnega dela prilagoditi novim spremembam.

⁷ Po programu Zveze društev za socialno gerontologijo Slovenije ali Zveze medgeneracijskih društev za kakovostno starost.

ti. Delovali bi skladno s področnimi kodeksi.⁸ Pomembno je poudariti, da so voditelji skupin prostovoljci, ki se samoiniciativno pridružijo in jih veseli delo z ljudmi.

Nadaljevanje razvoja in širjenja medgeneracijskih skupin za kakovostno staranje lahko dopolnjujejo spoznanja drugih projektnih skupin, predvsem projekt Varovana stanovanja. V okviru tega projekta so ugotovili, da bi bilo smiselno organizirati medgeneracijsko informacijsko središče. Po predvidevanjih bi potrebovali od 10 do 12 središč v vsej Sloveniji. Tako središče bi bilo lahko oblikovano, opremljeno in organizirano v stanovanju, ki je last MO, ali v prostorih nekdanjih izpostav (uprav) za obrambo. V njem bi delal ekonom ali gospodinja, ki bi bil zaposlen v invalidskem podjetju MO in bi skrbel za 10 do 12 nekdanjih pripadnikov, organiziranih v posebno skupino za medsebojno pomoč. Povezovanje in sodelovanje obeh projektnih skupin bi lahko potekalo tako, da bi se v posameznem središču oblikovala medgeneracijska skupina za kakovostno staranje, katere udeleženci bi bili nekdanji pripadniki oziroma uporabniki središča. Srečevali bi se v skupnem prostoru, voditelji oziroma voditeljski pari pa bi bili lahko zunanji prostovoljci. Prav tako bi v medgeneracijskih informacijskih središčih lahko potekale dejavnosti drugih projektnih skupin, kot je na primer univerza za tretje življenjsko obdobje, katere del bi bil tudi krožek Beremo skupaj (zaradi racionalizacije in medsebojnega prekrivanja vsebin sta združena v en projekt). Tudi člani projektne skupine Klubski prostori so ugotovili podobno, in sicer, da je treba urejati klubske prostore v večjih krajih, kjer živi več upokojenih pripadnikov SV in so bližji kraju bivanja ciljne skupine, ki bi bili večnamenski in v katerih bi lahko potekale dejavnosti drugih projektnih skupin. Projektna skupina enote mentorjev pri Knjižnično-informacijskem centru je opozorila na pojav, da se z upokojevanjem pripadnikov SV, ki so bili na strokovno zahtevnih položajih in so dobro fizično ter mentalno pripravljene, izgublja veliko znanja, ki ga SV potrebuje in bi ga bilo dobro obdržati.

2.2.1.1 Poskusne medgeneracijske skupine za kakovostno staranje

Projekt Medgeneracijske skupine za kakovostno staranje predvideva v času svojega izvajanja usposabljanje voditeljev prostovoljcev. V sodelovanju z Inštitutom Antona Trstenjaka se je začelo usposablјati 16 prostovoljcev (zaposlenih na MO, specializantov, upokoјencev in njihovih partnerjev). Usposabljanje je zasnovano tako, da prostovoljec oziroma prostovoljski par ustanovi novo medgeneracijsko skupino za kakovostno staranje. Tako se je v času usposabljanja začelo srečevati pet skupin po Sloveniji, in sicer v Novem mestu, Kranju, Mariboru, Ljubljani in Vipavi.

Sklep Uvajanje medgeneracijskih skupin za kakovostno staranje v vseh krajih in njihovih okoliših, kjer živi najmanj 50 nekdanjih pripadnikov SV, je oblika izvajanja programov samopomoči za nekdanje pripadnike obrambnega sistema. To je pomembna oblika skrbi za nekdanje pripadnike Slovenske vojske, ki se izvaja na podlagi dolgotrajnih izkušenj z uvajanjem skupin starejših za samopomoč v Sloveniji. Pomembno

⁸ Področna kodeksa sta Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu in Etični kodeks organiziranega prostovoljstva.

je, da MO v tesnem sodelovanju z Društvom upokojencev MO to dejavnost oblikuje na podlagi potreb, interesov in želja nekdanjih pripadnikov SV. Le tako se bodo skupine ohranile in pripomogle h kakovostnejšemu preživljanju tretjega življenjskega obdobja.

Poimenovanje *skupina za samopomoč* se je projektni skupini zdelo preozko. Primernejše se jim zdi ime *medgeneracijske skupine za kakovostno staranje*, ki bolje vključuje in poudarja bistvo druženja.

Skupine se bodo ukvarjale z zadovoljevanjem nematerialnih potreb po temeljnem medčloveškem odnosu, doživljanju smisla starosti in medgeneracijskem povezovanju. To bodo skupine prostovoljno zbranih nekdanjih pripadnikov obrambnega sistema in drugih upokojencev MO, katerih namen je, združiti se v prijateljsko skupino, ki se bo redno srečevala. Temeljna dejavnost v skupini bo pogovor o temah, ki člane povezuje. Skupine bodo negovale kulturo poslušanja, ki je temeljna za poglobljen pogovor. V pogovoru bo lahko sodeloval in posredoval svojo življenjsko izkušnjo vsak član, ki bo izrazil svoje občutke, stališča in mnenja. V skupini ne bo nihče moraliziral, poučeval ali kritiziral. Člani bodo zavezani k zaupnosti povedanega.

Učinki skupin so večplastni, saj rešujejo osamljenost ljudi, zmanjšujejo socialne stiske, razvijajo samopomoč, solidarnost in medsebojno pomoč, utrjujejo in širijo socialno mrežo, ohranjajo psihofizično aktivnost starejših, pomagajo pri sprejemanju in pripravi na starost, spodbujajo prostovoljno delo, medgeneracijsko povezovanje in solidarnost, povezujejo strokovne službe javnega sektorja z nevladnim sektorjem ter omogočajo prepletanje profesionalnega in prostovoljnega dela. Skupine se lahko širijo in poglobljajo področje dela samo s svojo voljo in sredstvi članov ter stopnjo pripravljenosti MO in SV, da skupinam pomagata. Za uspešno delovanje skupin ni treba posegati na področje zakonodaje niti zahtevati dodatnih finančnih sredstev, potrebne je le nekaj dobre volje in pripravljenosti za sodelovanje. Tako se lahko rezultat projektne skupine – poskusne medgeneracijske skupine za kakovostno staranje v SV – izpopolni in razvija s širjenjem mreže skupin po Sloveniji.

Rezultati projektne skupine kažejo, da je področje samopomoči zelo široko in globoko ter da sega celo do delovanja več medgeneracijskih družinskih skupnosti, kar je ena od najvišjih oblik organizirane samopomoči znotraj generacije starih v sodobni družbi. Z omenjenim projektom sta MO in SV kot delodajalca pokazala visoko raven zavedanja in pripravljenosti za udejanjanje skrbi za zaposlene.

Literatura

1. Kart, C. S., Kinney, J. M., 2001. *The Realities of Ageing. An Introduction to Gerontology.* Boston-London-Toronto-Sydney-Tokyo-Singapore: Allin and Bacon.
2. Lenzer, A., 1998. *Retirement Orientations: A Conceptual Overview.* V: Redburn E. David, McNamara P. Robert, ur. *Social gerontology.* Westport, Connecticut-London: Auburn House, 183–194.
3. Newman, B. in Newman, P., 2006. *Development through life. A Psychosocial Approach.* Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
4. Pečjak, V., 2007. *Psihologija staranja.* Bled: samozaložba.
5. *Pravila službe v Slovenski vojski, Uradni list RS, št. 49/1996, 111/2000, 52/2001 in 82/2003.*
6. Ramovš, J., 2003. *Kakovostna starost, Socialna gerontologija in gerontagogika.* Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka in Slovenska akademija znanosti in umetnosti.
7. Redburn, E. D., McNamara, P. R., ur., 1998. *Social Gerontology.* Westport, Connecticut-London: Auburn House.
8. *Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2006–2010, Uradni list RS, št. 39/2006.*
9. Russi Zagožen, I., 2001. *Živeti s staranjem in smrtjo. Priročnik za voditelje skupin starih za samopomoč.* Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
10. *Sestava SV. Dostopno na: <http://www.slovenskavojska.si/o-slovenski-vojski/> (5. 10. 2009).*
11. *Strategija varstva starejših v RS do leta 2010 – solidarnost, sožitje in kakovostno staranje prebivalstva, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, oktober 2007. Dostopno na: http://mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/strategija_varstva_starejsih_splet_041006.pdf (1. 9. 2009).*
12. *Število zaposlenih na MO RS. Dostopno na: http://e-uprava.gov.si/ispo/zaposleni/osnovna.ispo?pageToModul=/podatki_indey.jsp (5. 10. 2009).*
13. Vertot, P., 2008. *Prebivalstvo se stara – potrebno je medgeneracijsko sožitje.* Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
14. Vobič, Z., 2009. *Kadrovski vidiki popolnjevanja vojaške strateške rezerve.* Bilten Slovenske vojske. Str. 161-180.
15. Walsh, F., 1988. *The Family in later life.* V: McGoldrick, M., 1988. *The Changing Family Life Cycle; A Framework for Family therapy.* New York: Gardner Press.
16. *Zakon o obrambi, uradno prečiščeno besedilo, UBPI, Uradni list RS, št. 40/2004.*
17. *Zakon o službi v Slovenski vojski, Uradni list RS, št. 68/2007.*

VLOGA VOJAŠNIŠKIH KLUBOV PRI ZAGOTAVLJANJU CELOSTNE SKRBI ZA PRIPADNIKE SLOVENSKE VOJSKE

THE ROLE OF MILITARY CLUBS IN THE PROVISION OF COMPREHENSIVE CARE FOR SAF MEMBERS

Professional article

Povzetek V članku predstavljam študijo primera vojašniškega kluba kot skupnosti, ki povezuje vse starostne skupine ljudi v celostni skrbi za pripadnike Slovenske vojske. Podajam teoretične podlage za normativno ureditev klubske dejavnosti v SV s posebnim poudarkom na vključevanju družinskih članov. Analiziram model FSG (Family Support Group), ki ga razvija ameriška vojska, in ga prenašam na slovenske razmere. Prikazujem rezultate empirične študije (N = 158), izvedene med pripadniki Vojašnice generala Maistra v Mariboru, ki kažejo, da je klubska dejavnost eden od ključnih dejavnikov pri ustvarjanju kohezivnosti enot. Na podlagi empiričnih podatkov analiziram model Vojašniškega kluba Vojašnice Generala Maistra, za katerega je značilno, da so se ljudje vključili v društvo zaradi zadovoljevanja svojih potreb po druženju in izvajanju določenih aktivnosti, povezanih z aktivnim preživljanjem prostega časa.

Ključne besede *Skupnosti, družina, prostovoljno delo, razvoj.*

Abstract A case study of Army Club as a community connecting people of all ages in holistic care of personnel in Slovenian Armed Forces is presented. The theoretical background information for normative rules in club activities in SAF, with special attention given to inclusion of family members is outlined. Model FSG (Family Support Group), developed in the USA Army, is analyzed and applied to Slovenian situation. Empirical results (N=158), derived from General Maister military post Maribor members, pointed out the crucial role of club activities in developing cohesive structures of military units. On the basis of empirical data Army Club in General Maister military post is analyzed. It is found out reasons for joining mentioned Army Club are mostly of social nature, linking people of common interests in active free time managing.

Key words *Community, family, voluntary work, development.*

Uvod Navezanosti pripadnikov na vojaško organizacijo, na njene naloge in cilje je danes bistveno manj, saj jo razumejo le kot eno od delovnih postaj v posameznikovem življenju (Jelušič, 2002). S sprejetjem Zakona o službi v Slovenski vojski (Uradni list RS, 68/07, v nadaljevanju ZSSloV) je bila pripravljena zakonska podlaga za izvajanje celostne skrbi za pripadnike v Slovenski vojski. Z odhodom pripadnikov Slovenske vojske v mirovne operacije in na misije pa se je potreba po zagotavljanju celostne skrbi za pripadnike Slovenske vojske začela povečevati in pojavila se je potreba po zagotavljanju skrbi za družino odsotnega pripadnika. Vojaški poklic je specifičen, saj v veliko primerih zahteva tudi daljše odsotnosti od družine oziroma doma. Zato je v veliko primerih partner preobremenjen in mora za pomoč prositi sorodnike, prijatelje ter znance. Družine pripadnikov so pomemben dejavnik v vojaški organizaciji (Manos, 1994), ki potrebujejo podporo in pomoč. To pomoč – podporo družini – bomo deklarativno zagotavljali tudi v klubih, ki naj bi delovali v vsaki vojašnici Slovenske vojske.

Temeljno vodilo pri oblikovanju skupin za podporo družinam je, da si vojaki in vojaške družine med seboj pomagajo, kadar so vojaki prerazporejeni na drugo delovno mesto v drugi kraj ali na oddaljeno krizno območje, in sicer zato, da lažje preživijo morebitne življenjske krize (poškodba ali smrt partnerja, ločitve, poškodbe, smrt otroka itn.). Programi morajo pomagati tudi otrokom, da bodo pridobili kognitivne in socializacijske veščine (Zellman, Johansen, 1995). Sistem družinske podpore mora biti oblikovan tako, da podpira delo poveljnika vojaške skupnosti pri opravljanju nalog in doseganju ciljev skupnosti. Zavedati pa se moramo, da: »/.../ ko je skupnost oblikovana, to še ne pomeni, da bo to skupnost za vedno. Skupnost se mora nenehno izpopolnjevati.« (Košir idr., 2007)

1 SKUPINE ZA PODPORO DRUŽINAM IN VOJAŠNIŠKI KLUB

V nadaljevanju predstavljamo delovanje ameriške oblike skupin za podporo družinam (The Family Support Group (FSG) Leader's Handbook, U. S. Army Research Institute, 2000). Skupin za podporo družinam ne sestavljajo samo žene vojakov in njihove partnerice, temveč tudi drugi pripadniki, ki jih to zanima in želijo enoto ter pripadnike podpreti (civilne osebe, zaposlene v vojski, upokojenci, starši, partnerji samskih vojakov ali vojakinj); skupaj predstavljajo veliko »družino enote«. Raziskave v vojski ZDA so pokazale, da skupine za podporo družinam niso hierarhična organizacija, temveč so vsi člani enakopravni. Skupine za podporo družinam so uspešne takrat, kadar vsi vojaki (ne glede na položaj in čin) in njihovi družinski člani čutijo, da so podprti in cenjeni. V ZDA se že zavedajo, da mora vodstvo vojaške organizacije obravnavati programe, ki se izvajajo v okviru klubov, kot investicijo, in ne toliko kot strošek (Duprey, 1993, str. 286).

Namen skupine za podporo družinam je pravočasno zagotoviti dobre informacije in sklepati nova poznanstva ter prijateljstva. Člani skupine za podporo družinam se med seboj čustveno podpirajo in si pomagajo tako pri izvajanju dnevnih opravil kot pri drugih delih. Ustanavljanje in delovanje skupine za podporo družinam je še posebno

pomembno pri vojaških enotah, ki so premične in namenjene hitremu posredovanju na različnih kriznih območjih po svetu. V takih enotah mora poveljnik vsak mesec organizirati sestanke z vojaki in njihovimi družinami, ki se jih udeležijo tako vojaki kot njihovi družinski člani, in jih obvestiti o poslanstvu in nalogah vojaške enote. Poveljnik mora poročati odkrito, kolikor zaradi zaupnosti vojaških podatkov lahko, predvsem pa mora povedati, kam bo enota premeščena, na katero območje gre, koliko časa bo predvidoma odsotna z doma in kako lahko družine navežejo stik z vojaki ter ocenijo stopnjo nevarnosti, ki ji bodo vojaki izpostavljeni. Poveljnik mora zagotoviti nepretrgano povezavo z zalednim poveljstvom enote in, če je le mogoče, povezavo z vodjo skupine za podporo družinam. Poveljnik se mora zavedati, da so njegovi vojaki, ki niso odšli na misijo in so ostali v vojaški bazi, zaledno poveljstvo in da so skupine za podporo družinam tudi del njegove enote in odgovornosti. Vsi skupaj morajo delati enotno ter skrbeti, da je skupina za podporo družinam redno obveščena in da je omogočena komunikacija med njo in vojaki.

Naloge skupine za podporo družinam so organiziranje sestankov (družabni, informacijski sestanki, dobrodošlice), sprejem novih vojakov in njihovih družin, organiziranje in pripravljanje telefonskih mrež, uvajanje drugih oblik komunikacije z družinami enote, pripravljanje in vodenje seznama o družinskih članih in zagotavljanje podpore posameznim družinam. Na družabnih sestankih se obravnavajo predvsem težave, s katerimi se družina srečuje ob premestitvi v drug kraj (selitev) oziroma ob ločitvi družine (odhod vojaka na misijo). Skupine za podporo družinam ne smejo zanemariti skrbi za varstvo otrok med sestankom. Zato morajo organizirati varstvo otrok, da se bodo lahko žene brez skrbi udeležile sestanka in si malo odpočile. Namen informacijskih sestankov je, da dobijo družinski člani neposredno informacijo od poveljnikove skupine o dogajanju na misiji. Zaželeno je, da je sestanek prikazan v obliki videa oziroma avdiokonference. Izkušnje kažejo, da si informacij najbolj želijo žene mladih vojakov. Na sestankih se obravnavajo tudi teme, povezane s financami in vsakdanjimi nalogami, ki jih je treba opraviti doma. Sestanki skupine za podporo družinam morajo načeloma potekati enkrat na mesec, in sicer na isti dan, ob istem času in na istem mestu, tako da si lahko ljudje razporedijo delovni čas in se jih z gotovostjo udeležijo. Skupina za podporo družinam ima tudi velik simboličen pomen. Temeljna naloga je zaželeto dobrodošlico novim vojakom in njihovim družinam. Vojaku in družini se najprej predstavi vojašnica z vsemi pomembnimi objekti in ustanovami, pokažejo se skupnost, območja, na katerih lahko živijo, ponudi se jim pomoč pri iskanju nastanitve (stanovanje, hiša). Telefonska mreža je namenjena hitremu pretoku informacij v času, ko so enota in pripadniki na misiji. Nalogi skupine za podporo družinam sta tudi pomoč ob travmi (na primer ob smrti vojaka) in zagotavljanje materialnih sredstev ter socialne pomoči za družine vojakov na misiji. Ko gre vojak na misijo v tujino oziroma je tja premeščen za določen čas (za eno leto) in ni možnosti, da bi ga spremljali partner ter otroci, se v vojski ZDA veliko družin odloči (44 odstotkov, predvsem mlade družine) oditi živeti domov k staršem in se šele po partnerjevi vrnitvi z misije vrnejo v kampus oziroma vojaške baze, v katerih sicer živijo. Skupine za podporo družinam so organizirane na ravni bataljona, vanjo so vključeni vsi vodje skupine iz podrejenih čet, ki sestavljajo vodstvo. V teh primerih se izvajajo skupni sestanki s

člani skupine za podporo družinam za celoten bataljon na enem mestu. Zaželeno je, da je v vodstvu skupine za podporo družinam tudi starejši svetovalec, navadno žena poveljnika bataljona. Vključijo se lahko tudi prostovoljci, ki zbirajo informacije od žena in jih prenašajo do vodstva skupine za podporo družinam ter obratno (tipalke na terenu) in ki opravljajo tudi druga opravila za potrebe vodstva skupine. Skupina za podporo družinam potrebuje za svoje delo najmanj večji prostor za druženje, jedilnico, kapelo in gledališče. Minimalna oprema, ki jo mora imeti skupina, obsega mize in stole, telefone, kopirni stroj, računalnike s pripadajočo opremo in pisarno za administrativno delo (delo z dokumenti).

2 VOJAŠNIŠKI KLUB VOJAŠNICE GENERALA MAISTRA V MARIBORU

V nadaljevanju predstavljam še slovensko »protiutež«. Društvo Vojašniški klub Vojašnice generala Maistra v Mariboru oziroma v nadaljevanju *klub* je bilo ustanovljeno zato, da bi zapolnilo pomanjkljivosti, ki so se pojavile med pripadniki SV pri izvajanju celostne skrbi za pripadnike. Društvo temelji na organiziranju preživljanja prostega časa pripadnikov Vojašnice generala Maistra v Mariboru. Njegov cilj je tudi včlaniti čim več družinskih članov pripadnikov SV, upokojencev SV in MO, veteranov vojne za Slovenijo ter drugih. Ena od želja je tudi, da bi se vojska približala civilnemu prebivalstvu in bi se spremenilo mnenje o zaprtosti te organizacije.

V klubu je danes okoli 140 članov. Vodi ga upravni odbor s predsednikom, skupaj predstavljata »kondenzacijsko jedro«. V klubu so tudi upravnik, blagajnik in tajnik, ki skrbijo za njegovo nemoteno delovanje. Registriran je kot društvo in mora upoštevati vse predpise, ki jih zahteva Zakon o društvih. V klubu potekajo različne interesne dejavnosti. Najaktivnejše so strelska, glasbena, taborniška in kuharska. Društvo prav tako dobro sodeluje z Zvezo slovenskih častnikov in veteranskimi organizacijami. Člani kluba lahko uporabljajo v popoldanskem času vse športne objekte in površine, med drugimi tudi fitness v vojašnici. Zelo dobro je opremljeno strelišče za zračno orožje, ki ga strelci z veseljem uporabljajo. H klubu spadajo častniška in podčastniška soba ter družabni prostor. Prostore za delovanje društva sta omogočila SV in MO. Klubski objekti so tako v vojašnici kot zunaj nje. V objektu zunaj vojašnice potekajo predvsem družabni dogodki in različna srečanja (v nekdanji stražarnici na strelišču v Radvanju). Uporablja se predvsem za delovanje sekcij, kot so taborniška, likovna in kinološka, ki potrebujejo predvsem prostor v naravi. Tak prostor se lahko uporablja tudi za družabne namene, kot so različna praznovanja. V klubu so zelo dejavni tudi upokojenci in vojni invalidi, ki so zelo uspešni v strelski sekciji. Na tekmovanjih dosegajo zelo dobre rezultate, zaradi česar so še posebno prepoznavni. V klubu dobijo predvsem informacije o dogodkih v SV in druge novice. Ker je primanjkovalo ljudi z različnimi vrstami znanja za izvedbo vseh prostočasnih aktivnosti, smo se v vodstvu odločili, da se bo klub začel tesneje povezovati z različnimi društvi, ki delujejo na mariborskem območju. Tako se je vojska tudi bolj približala prebivalcem Maribora. Uspešno sodelujemo s taborniškimi društvom Ukročena reka, Kinološkim društvom Poetovio, društvom S.W.A.T., Zvezo vojnih invalidov, Strelsko zvezo Slovenije, ZSČ Maribor in Veteransko organizacijo Maribor. Koristi

so obojestranske: družine pripadnikov oziroma člani se lahko udeležujejo letnih taborjenj, ki jih organizirajo taborniki v Puli na Hrvaškem, in zimskega tabora v planinski koči na Glažuti. Društva nam zagotavljajo strokovno znanje in kader, mi pa v okviru svojih zmožnosti društvom pomagamo z opremo in prostorom pri izvedbi njihovih aktivnosti.

Klub prav tako sodeluje pri podpori in izvedbi različnih spominskih dogodkov, kot so pekrski dogodki, različna tekmovanja, ki jih izvaja Zveza slovenskih častnikov, likovne kolonije, tradicionalne nogometne tekme med ministrstvom in Zvezo slovenskih častnikov, sodelovanje pri organizaciji strelskih tekmovanj z zračno puško in pištolo, pomoč pri promociji SV ob dnevu odprtih vrat vojašnice. Društvo se denarno vzdržuje s članarino in deležem, ki ga dobi od avtomatov za pijače, ki so v vojašnici. Ves pridobljeni denar je vrnjen pripadnikom v obliki novoletnih daril in izvedbe kulturnih programov. Del finančnih sredstev namenjamo vzdrževanju infrastrukture objekta, ki smo ga dobili v upravljanje od ministra in v katerem izvajamo svojo dejavnost. Del sredstev pa je namenjen za propagandni material.

Zaradi večje prepoznavnosti kluba in ugotovitev, kaj je treba po mnenju uporabnikov v prihodnosti najbolj razvijati, je bila izvedena raziskava.

3 RAZISKAVA

Pri raziskavi sem uporabil deskriptivno neeksperimentalno metodo raziskovanja, podatke pa sem proučil z metodami kvantitativne statistike. Na podlagi izvedene ankete v Vojašnici generala Maistra v Mariboru je bila pripravljena empirična analiza. Izpoljenih anketnih vprašalnikov je bilo 158 (razdeljenih 300). Anketiranih je bilo 83,5 % moških in 16,5 % žensk. Struktura vzorca po družinskem statusu je pokazala, da je 44,1 % anketirancev poročenih, 25,5 % je samskih in 30,4 % anketirancev živi v zunajzakonski skupnosti. Vprašanja so bila postavljena tako, da je bilo mogoče izbrati stopnjo strinjanja na lestvici od ena do štiri, v rezultatih pa so navedene povprečne vrednosti. Anketa je bila prednostno namenjena pripadnikom stalne sestave oziroma poklicnim pripadnikom Slovenske vojske in drugemu osebju, ki skrbi za podporo delovanja vojaških enot v vojašnici.

Empirični podatki kažejo, da so pripadniki seznanjeni z delom vojašniškega kluba VGM (61 %) in ga tudi obiskujejo ter da večinsko podpirajo ustanavljanje klubov (90 %). Z delom kluba so glede na status zaposlitve (odstotki v oklepaju predstavljajo deleže posameznih kategorij poklicnega statusa) najbolj seznanjene civilne osebe, zaposlene v vojašnici (100 %), sledijo vojaški uslužbenci (93 %), častniki (79 %), podčastniki (66 %) in vojaki (55 %). Vojašniški klub obiskujejo večinoma civilne osebe (80 %), sledijo vojaški uslužbenci (71 %), častniki (64 %), podčastniki (55 %) in najmanj vojaki (47 %), zaposleni v vojašnici. Glede na družinski stan ugotavljamo, da vojašniški klub večinoma obiskujejo zaposleni, ki imajo družine (66 %) ali živijo s partnerjem (62 %), sledijo tisti, ki živijo s starši (50 %) ali sami (40 %). Podobno so z delom kluba najbolj zadovoljni zaposleni, ki živijo z družino

(76 %) oziroma partnerjem (66 %), s starši (63 %), skupaj s starši in družino (59 %) ter najmanj zaposleni, ki živijo sami (40 %). Klub obiskujejo najpogosteje zaposleni v starosti od 36 do 45 let (68 %) in najmanj zaposleni, stari med 26 in 35 leti (45 %), zato so te skupine tudi najbolj oziroma najmanj seznanjene z delom kluba. S storitvami kluba VGM so najzadovoljnejše civilne osebe (stopnja zadovoljnosti je 3,4 na lestvici od 1 do 4), sledijo častniki in vojaki (2,8) ter vojaški uslužbenci (2,7). Najmanj so s storitvami zadovoljni podčastniki (2,4). Glede na družinski stan pa so s storitvami najbolj zadovoljni anketiranci, ki živijo z družino ali s partnerjem, najmanj pa so zadovoljni samski anketiranci (2). Glede na stopnjo izobrazbe so z delom vojašniškega kluba najbolj zadovoljni zaposleni, ki imajo četrto stopnjo izobrazbe (3,3) najmanj pa tisti s peto oziroma sedmo stopnjo izobrazbe (2,6), saj imajo tudi višje zahteve.

Ugotavljamo, da vidijo zaposleni prednosti v druženju s sodelavci (3,2) oziroma v neformalnih oblikah druženja (3,2), niso pa naklonjeni pogovorom o službenih zadevah v okviru klubov. Anketirani so za največjo slabost vojašniškega kluba izbrali slabo opremljen prostor (pohištvo in druga oprema: 2,8), sledi gostinska ponudba (2,7) in na koncu še lokacija vojašniškega kluba (2,3). Anketiranci so ocenili, da klub trenutno najbolje zadovoljuje potrebe veteranov in Zveze častnikov (2,5), upokojencev MO (2,4), njihove osebne potrebe (2,3), potrebe pogodbenih pripadnikov (2,2) in najmanj potrebe njihovih družin (1,5). Anketirani so na prvo mesto pomembnosti vključevanja določenih pravil in skupin ljudi v delovanje kluba postavili delovni čas (3,3), drugo mesto so dodelili popularizaciji vojašniškega kluba (3,0), sledi vključevanje zaposlenih v delo kluba oziroma naloga, da vsak zaposleni aktivno prispeva k razvoju kluba, potem vključevanje upokojencev MO, veteranov in Zveze slovenskih častnikov (2,9) ter vključevanje pogodbenih pripadnikov (2,6). Na konec so anketirani postavili vključevanje družinskih članov (2,3).

Anketirance zelo zanima sodelovanje v več sekcijah, žal pa je samo 27 % vprašanih pripravljenih sodelovati pri izvajanju oziroma vodenju. Za anketirance bo v prihodnje najpomembnejše, da se bodo v okviru vojašniškega kluba zagotovile nizke cene storitev (povprečna vrednost pomembnosti na lestvici od 1 do 4 je 3,5). V prihodnje želijo doseči brezplačni spletni dostop (3,4). Treba bo razširiti gostinske storitve (3,4) in izboljšati opremljenost prostorov (3,3). Medtem ko je pripadnik v mirovni operaciji in na misiji, bo treba zagotoviti pomoč družini (3,3) ter omogočiti prenos informacij do pripadnika (3,2) ter obratno. Športne dejavnosti bo treba razširiti (3,1) in zagotoviti fleksibilnejši delovni čas (2,8). Anketiranci so našteje oblike pomoči (povprečna vrednost pomembnosti od 1 do 4 je 3) po stopnji pomembnosti razporedili tako: zagotavljanje prenosa informacij od družine pripadnika v mirovni operaciji in na misiji ter nazaj k družini, pravno svetovanje, socialna pomoč in zagotavljanje podaljšanega varstva za otroke. Prav tako se strinjajo z organiziranjem prehrane (2,9), s tem, da gredo po otroke v vrtce (ko je pripadnik v mirovni operaciji in na misiji ali kako drugače službeno zadržan; 2,8), z nego ostarele osebe (2,8) in s poklicnim svetovanjem za družinske člane (2,7). Anketiranci so vse programe ocenili za precej pomembne. Srednja vrednost pomembnosti znaša med 3,31 in 2,73.

Ustanavljanje klubov je potrebno in nujno za izvajanje celostne skrbi za pripadnike in njihove družinske člane. Za izvedbo vseh programov v vojašniških klubih nimamo dovolj usposobljenih inštruktorjev oziroma strokovnjakov, zato se vojašniški klub VGM povezuje z društvi in drugimi organizacijami, ki mu zagotavljajo potreben strokovni kader za delovanje sekcij. Klubi so stičišče dogajanja med lokalno skupnostjo in vojsko, ki izvaja aktivnosti na področju določene vojašnice oziroma regije, v kateri živijo pripadniki Slovenske vojske. V klube je po mnenju vojakov smiselno vključiti tudi družinske člane (partnerje, otroke), ki bodo lahko s svojim prostovoljnimi delom veliko prispevali k celostni skrbi za pripadnike (družine). To je še posebno pomembno takrat, kadar so pripadniki na misijah v tujini in bi lahko družinski člani prek vojašniških klubov dobili vso potrebno pomoč in informacije (nujno bi bilo ustanoviti skupine za podporo družinam pripadnikov). Anketiranci si v prihodnosti želijo nizko ceno storitev, brezplačen spletni dostop, širitev gostinske ponudbe, boljšo opremljenost prostorov, pomoč družini v času, ko je pripadnik v mednarodnih operacijah in na misijah, zagotavljanje informacij, izvajanje športnih dejavnosti in celodnevni delovni čas. V prihodnosti si pomoč predstavljajo kot pomoč pri prenosu informacij, pravno svetovanje, socialno pomoč, zagotavljanje podaljšanega varstva za otroke, izposojajo športnih rekvizitov in taborne opreme. Vojašniški klub mora zagotavljati gostinsko ponudbo na ustrezni ravni (jedi in pijača), nizko ceno storitev, ki so dostopne tako pripadnikom vojske, družinskim članom, upokojencem MO oziroma vsem uporabnikom storitev vojašniškega kluba. Klub je treba opremiti s sodobno avdio- in videoopremo, ki bo omogočala brezplačno povezovanje družine pripadnika s pripadnikom na misiji (internet, telefon), in s funkcionalnim pohištvom ter opremo. Klub mora omogočiti temeljne pogoje za delovanje skupin za podporo družinam ter pogoje za delovanje sekcij. Opremljen bi moral biti z osebnimi računalniki, brezplačnim spletnim dostopom, knjižnico, prostorom za izvajanje prostočasnih in športnih aktivnosti. Delovni čas mora biti prilagodljiv glede na izvajanje aktivnosti.

Raziskava je pokazala, da si pripadniki želijo pomoči družini predvsem takrat, ko so v mednarodnih operacijah in na misijah. Gre zlasti za prenos informacij od družine do odsotnega pripadnika in nazaj. Od vseh anketiranih je samo 30 % vprašanih povedalo, da želijo v dejavnosti oziroma sekcije kluba vključiti tudi družinske člane, in sicer predvsem otroke, sledijo partnerji in na koncu drugi sorodniki. Ne glede na to je odstotek vključevanja družinskih članov zelo majhen, saj jih je kar 74 % poročenih oziroma živijo v zunajzakonski skupnosti. Pri obravnavanju oblik pomoči so anketiranci na prvo mesto postavili družino. Torej lahko zaključimo, da si pripadniki želijo različnih oblik pomoči za svoje družine, še posebno, kadar so na misiji. Iz stopenj zadovoljnosti lahko sklepamo, da klub v trenutnem modelu posebno dobro zadovoljuje pripadnike, ki imajo družine, kar pomeni, da deluje po predvidenih načelih.

4 MODEL ORGANIZIRANJA IN VODENJA KLUBOV ZNOTRAJ SV

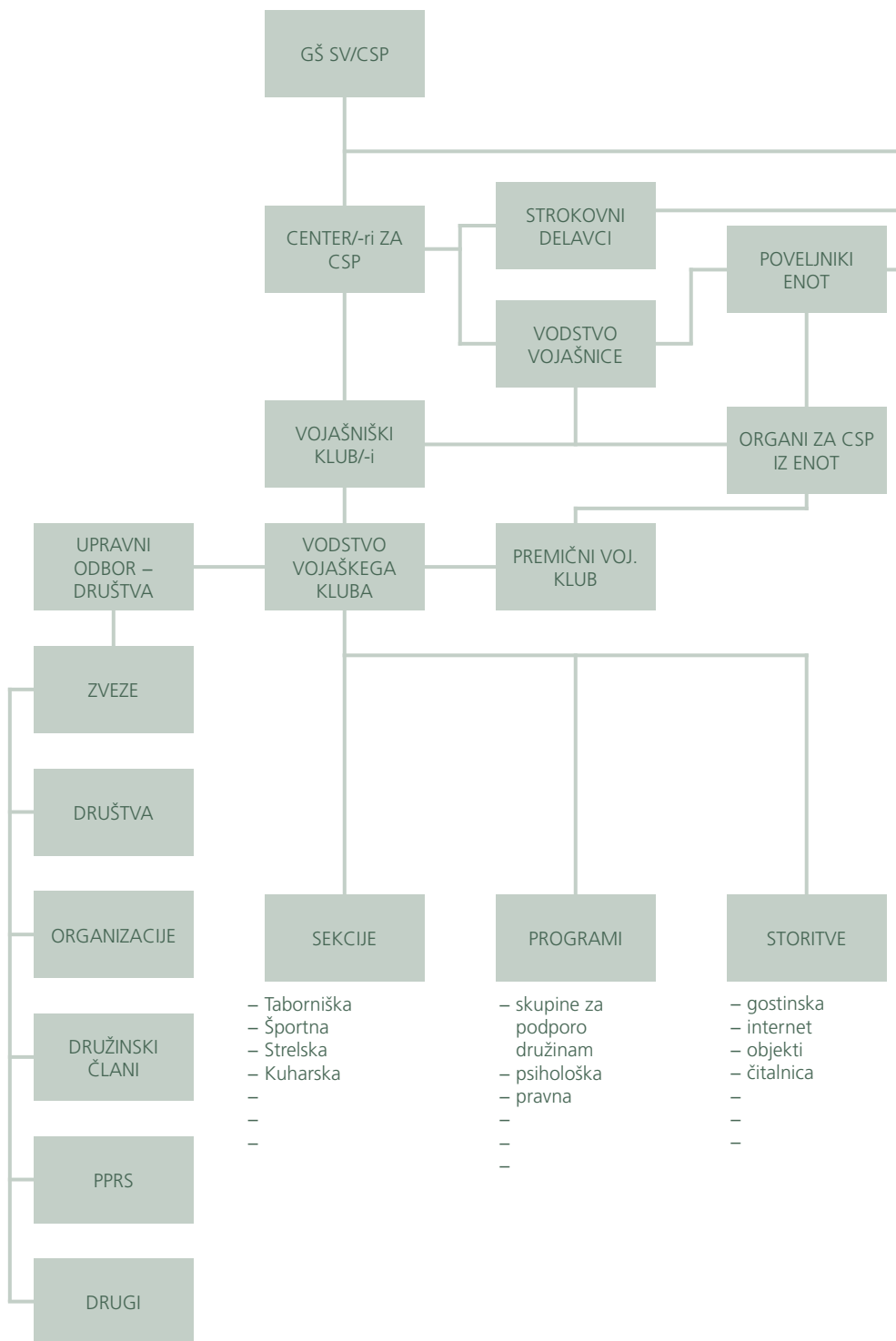
Predstavljam hipotetični model kluba znotraj SV, v katerega uvajam teoretične ugotovitve in v prejšnjem poglavju predstavljene empirične raziskave. V vojašnicah se določi klubski prostor, ki lahko obsega tudi knjižnico, medioteko in druge prostore in je namenjen srečevanju pripadnikov, njihovih družinskih članov in priložnostnim prireditvam. Poslovanje klubov se ureja s pravili službe (ZSSloV, 85. člen). V klubu so torej na izbiro dejavnosti in programi za zagotavljanje celostne skrbi za pripadnike Slovenske vojske, hkrati pa se je tam mogoče tudi samo družiti. Namenjen je sestajanju in srečevanju častnikov, podčastnikov, vojakov, njihovih družinskih članov, upokojencev MO in drugih uporabnikov ob različnih priložnostih in dogodkih v vojašnici ter objektih vojašniškega kluba zunaj vojašnice. Dejavnosti lahko potekajo v delovnem in tudi v prostem času. Klub organizira in izvaja manjša družabna srečanja in slovesnosti v okviru vojašnice oziroma vojašniškega kluba ter zagotavlja podporo za izvajanje sekcij, programov in dejavnosti. Delo v vojašniškem klubu poteka po načelu prostovoljnosti. Centri za celostno skrb za pripadnike se organizirajo na ravni vojašnic v sestavi uprav vojašnic, ki pa so neposredno podrejeni GŠSV. V enotah bi pripadniki, ki delajo na področju celostne skrbi za pripadnike, skrbeli predvsem za ustanavljanje in delovanje skupin za podporo družinam. Centri za celostno skrb za pripadnike na ravni vojašnice bi bili odgovorni za strokovno podporo in izvajanje pomoči. Vse aktivnosti, ki so povezane z delovanjem skupin za podporo družinam, bi imele prostore za sestanke, druženje in pisarno, ki bi bili zagotovljeni v okviru kluba. Ta bi bil sestavni del centra za celostno skrb in bi deloval v vsaki vojašnici. Centri za celostno skrb bi bili podrejeni neposredno GŠSV in bi skrbeli za delovanje in podporo vojašniških klubov, ki delujejo na območju pristojnosti posamezne uprave vojašnice, v sestavi katere so tudi organizirani centri za celostno skrb za pripadnike. Klub bi bil, poleg vpetosti v formacijo SV, organiziran in registriran tudi kot prostovoljno društvo. Tako bi omogočili ljudem (ki niso zaposleni v Slovenski vojski in niso upravičenci do celostne skrbi za pripadnike, skladno z ZSSloV), ki vojašniškemu klubu pomagajo pri vodenju sekcij oziroma priložnostnih aktivnosti (izmenjava programov in dogovorov o programskem sodelovanju s civilnimi društvi in zavodi) normalno vključevanje v vojašniške klube in izkoriščanje nekaterih ugodnosti (prostor, oprema, gostinske storitve). V vojašnici se določi klubski prostor, ki je navadno v objektu, v neposredni bližini ograje vojašnice, in omogoča neposreden vstop v klubski prostor. Omogočena morata biti dostop civilne javnosti in obiskovanje družinskih članov. Tako se izognemo nepotrebnim varnostnim postopkom, ki se izvajajo ob vstopu v vojašnico. Opravi se le osnovna identifikacija, na podlagi katere se osebi omogoči vstop v klub. Klub ima zunaj delovnega časa na voljo športne objekte, strelišča in druge objekte, ki so lahko namenjeni druženju, rekreaciji in priložnostnim prireditvam. Za delovanje kluba je odgovorno vodstvo, ki mora biti določeno ob formaciji. V sestavi formacije morajo biti delovna mesta: vodja kluba – koordinator, upravnik kluba – skrbnik objektov in prostorov, referenti za administrativno-tehnične zadeve, za programske zadeve, za logistiko in finance ter osebe za izvajanje gostinske ponudbe. Za

vodjo kluba je zaželeno znanje s področja socialnega in psihološkega dela ter organizacije dela. Prav tako so zaželene delovne izkušnje s področja civilno-vojaškega sodelovanja. Glavna naloga klubov bo tudi sodelovanje z lokalno skupnostjo, v okviru katere klub deluje. Zelo pomembni so tudi referenti za programske zadeve, ki morajo poznati vse programe, ki se izvajajo v okviru celostne skrbi za pripadnike na ravni celotne SV, ter jih ustrezno uvesti v klube.

Do storitev, ki jih izvaja klub, so skladno z ZZSloV upravičeni družinski člani pripadnikov stalne sestave, pripadniki pogodbene rezerve in upokojenci MO. Ker je klub organiziran kot društvo, bi se lahko vanj včlanili tudi ljudje, ki podpirajo delovanje vojašniškega kluba, in sicer tako, da bi aktivno sodelovali pri izvedbi sekcij kluba. To so predvsem člani različnih civilnih društev, kot so taborniško, planinsko, ribiško, strelsko in druga civilna združenja ter organizacije, ki aktivno prispevajo k razvoju vojašniškega kluba, vojašniški klub pa tudi uporablja njihove storitve (obojestranska korist). To je tudi eden od vzrokov za organiziranje in registriranje društva kluba. Vodstvo kluba v sodelovanju s centri za celostno skrb za pripadnike in enote, ki so nastanjene v vojašnici, načrtuje, organizira, usklajuje in izvaja klubske programe in dejavnosti. Vodstvo kluba usklajuje želje in potrebe upravičencev do klubskih dejavnosti in jih usklajuje s centrom za celostno skrb, poveljstvi, enotami in zavodi ter poveljnikom vojašnice, v kateri klub deluje. Vez med enotami, nastanjenimi v vojašnicah, in klubi so pripadniki, ki delajo na področju celostne skrbi za pripadnike v enotah in prenašajo želje svojih sodelavcev v vojašniški klub ter tudi sami ustrezno pomagajo vodstvu kluba.

Seveda se moramo zavedati, da se lahko nekatere enote premaknejo tudi na teren, kjer lahko delujejo in delajo dlje časa. V takem primeru je treba organizirati premične klube, ki spremljajo enote tudi na terenu in jim zagotavljajo določene storitve, ki so namenjene izključno pripadnikom, zaposlenim v SV, kadar so zunaj vojašnic: na skupnih taktičnih vajah, terenskem delu, v mednarodnih operacijah in na misijah (v okviru nacionalnih podpornih elementov) in tudi v vojni. Premični klub je premični tehnični servis, ki skrbi za izvajanje kulturnih programov, prikazovanje filmov, organiziranje in izvajanje informativne dejavnosti gostinske ponudbe in trgovinske dejavnosti. Skrbnik tehničnih sredstev premičnih vojašniških klubov je vodstvo kluba, ki sredstva uporablja oziroma jih dodeljuje v uporabo enotam in jih v primeru odhoda enote na teren preda v uporabo ter po potrebi zagotovi tudi določen strokovni kader za izvajanje programov in dejavnosti. Sredstva, ki jih ima premični klub, morajo biti zbrana in zložena v kontejnerjih, ki se naložijo na tovorna vozila in se prepeljejo ter razporedijo po terenu, kjer so vojaki. Ljudi za delo v premičnih klubih zagotovijo enote (pripadniki, zadolženi za celostno skrb za pripadnike) in po potrebi tudi klub ob pomoči centrov za celostno skrb za pripadnike. Zagotoviti je treba, da vojaki ne izgubijo stika z okoljem in da se jim omogoči komuniciranje (telefon, internet) z domačimi in prijatelji. Zelo pomembna sta tudi zagotovitev ustrezne gostinske ponudbe in prodaja najnujnejših higienskih potrebščin, cigaret, napitkov in podobnega. Vse to dobro vpliva na razpoloženje vojakov in povečuje njihovo pripadnost, kohezivnost ter pripravljenost za delo.

Slika 1:
Struktura kluba



Klubi so namenski prostori v vojašnicah za interesno združevanje, izobraževalne dejavnosti, organiziranje in izvajanje programov zunaj delovnega časa, posredovanje informacij o programih celostne skrbi za pripadnike in pogojih udeležbe ali vključevanja v programe, humanitarne in druge aktivnosti pomoči za pripadnike in njihove družinske člane ter zagotovljeno gostinsko ponudbo. Klub mora biti opremljen s pohištvo in opremo, ki bo omogočala sprostitev pripadnikov in zadovoljevanje potreb, kot sta obveščanje (časopisi, televizija, branje knjig in revij – strokovna literatura) in gostinska ponudba. Prostor mora biti opremljen tako, da bodo poveljniki v njih lahko sprejemali protokolarnе obiske. Prav tako SV sodeluje s tujimi vojskami in zelo je zaželeno, da se lahko tudi pripadniki na obisku umaknejo v klub in ga izkoristijo za svoj delovni prostor ali druženje. Zagotovljena mora biti brezžična povezava z internetom in na voljo mora biti nekaj osebnih računalnikov, ki jih lahko uporabljajo obiskovalci kluba. Objekti klubov so lahko tudi zunaj vojašnic in jih upravljajo lokacijsko pristojni klubi.

Športni objekti v vojašnicah so prostori za športno vadbo z ustrežno športno opremo. Programe v športnih objektih izvajajo strokovnjaki za športno vzgojo. Ugotavljamo, da je predvsem v poletnih mesecih veliko zanimanja zaposlenih za uporabo asfaltne in zelene površine v vojašnici. Vojašnice se razprostirajo na velikih površinah z urejenimi parkovnimi nasadi in parki. V klubih bi bile tudi čitalnice z manjšimi zbirkami knjig, revij, časopisov in z novejšo strokovno literaturo, ki bi se po potrebi vračala v knjižnico ter se sproti dopolnjevala z novejšo. Prostor bi bil opremljen tudi z računalniki in tiskalniki. Prostorska organiziranost mora zagotavljati dostopnost programov in dejavnosti vojašniškega kluba vsem pripadnikom in njihovim družinskim članom ter drugim upravičencem, kar pomeni, da bi v najboljšem primeru moral klub mejiti na zunanjo mejo vojašnice. Imel bi fleksibilno strukturo, katere del je razviden tudi s slike 1.

Sklep Glede na dejstvo, da je SV postala profesionalna vojska in da izgublja lastnosti institucionalne vojske, je nujno treba spremeniti pristop do naših pripadnikov in tudi naša pričakovanja. Vojaške družine danes bistveno vplivajo na vojaško učinkovitost in pripravljenost pripadnikov vojaške organizacije. Družinski člani lahko zelo vplivajo na odločitev pripadnika o odhodu iz oboroženih sil, kadar postanejo razmere v vojaški skupnosti za družino neznosne ali pa si želi družina drugačnega življenja. V programe in aktivnosti, ki se bodo izvajali v okviru klubov, je zato treba prednostno vključiti družinske člane (ožje in širše) vojakov vseh starostnih skupin. Za oblikovanje skupin za podporo družinam so odgovorni poveljniki, katerih pripadniki odhajajo v mednarodne operacije in na misije. Zagotavljanje sredstev za njihovo delovanje pa mora biti v pristojnosti vojašniških klubov in centrov za celostno skrb za pripadnike. Za izvajanje programov in aktivnosti v okviru vojašniškega kluba so zelo pomembni prostovoljci, ki jih bodo tudi izvajali.

Za proučeni primer društva Vojašniški klub Maribor velja, da so se ljudje vključili v društvo zaradi zadovoljevanja svojih potreb po druženju in izvajanju določenih

aktivnosti, povezanih z aktivnim preživljanjem prostega časa. Tako so dobili občutek pripadnosti določeni skupini oziroma skupni identiteti (»mi«), ki ima enake cilje in interese. Čeprav interesi društva temeljijo na poklicnem okolju članov (korenine so v pripadnikih SV), so znotraj sekcij interesi še bolj posebni, s čimer društvo tudi širi interesni krog na interesne kroge svojih članov. V društvu lahko člani širijo in razvijajo medsebojne odnose in prispevajo s svojim delom k razvoju in širjenju društva.

Verjamemo, da se bo vlaganje v klube kot skupnosti za podporo družinam vojaških pripadnikov povrnilo v obliki produktivnosti na delovnem mestu, pripravljenosti in ohranitve zaposlenih v SV. Tako se namreč postavljajo v ospredje posameznik in njegovi interesi, kar je značilno za profesionalno vojaško organizacijo.

Literatura

1. *Direktiva za razvoj in izvajanje celostne skrbi za pripadnike Slovenske vojske, Ljubljana: MO RS/GŠSV, 2007.*
2. *Duprey, T. N., 1993. International Military and Defense Encyclopedia. 2. Washington, New York: Macmillan Library Reference.*
3. *Jelušič, L., 2002. Ritualizacija čustev v vojaški organizaciji. Teorija in praksa. Let. 39, 1/2002, str. 112–132.*
4. *Košir, M., Kordeš, U., Jeriček, H., Šugman Bohinc, L. in Čačinovič Vogrinčič, G., 2007. Preventiva za družinske patologije: grajenje skupnosti. Ljubljana: zaključno poročilo.*
5. *Manos, A. M., 1994. America's army family yesterday, today, and tomorrow. Annapolis: Unitet States Army.*
6. *The Family Support Group (FSG) Leader's Handbook. U. S. Army Research Institute.*
7. *Zellman, L., Gail in Johansen, S., Anne., 1995. Military Child Care: Towards and Integrated Delivery System. Armed Forces and Society IV: 639–659.*

RAZISKAVE UČINKOV PROTISTRESNIH PROGRAMOV UMETNOSTI ŽIVLJENJA: MOŽNOST PRISPEVKA K SISTEMU UPRAVLJANJA STRESA V SLOVENSKI VOJSKI

RESEARCH ON THE EFFECTS OF THE ART OF LIVING ANTI-STRESS PROGRAMMES: THE POSSIBILITY OF THEIR CONTRIBUTION TO THE STRESS MANAGEMENT SYSTEM IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES

Professional article

Povzetek Različne oborožene sile ugotavljajo, da je obvladovanje stresa lahko bistven dejavnik, ki loči zmagovalca od poraženca. Tudi pri doseganju učinkovitosti Slovenske vojske se upravljanje organizacijskega, operativnega in bojnega stresa kaže kot eden izmed pomembnih elementov. Izviren pristop k temu ponujajo protistresni programi Umetnosti življenja, programi ene največjih mednarodnih nevladnih organizacij The Art of Living Foundation, ki potekajo v več kot 140 državah po svetu. Do zdaj opravljene raziskave kažejo na številne pozitivne psihološke, psihosocialne rehabilitacijske, nefrofiziološke, biokemične in biofizične učinke, ki so lahko neposredno pomembni za upravljanje operativnega, bojnega in organizacijskega stresa oboroženih sil. V prispevku so predstavljene ugotovitve nekaterih tujih in slovenskih raziskav, med njimi tudi raziskave o učinkovitosti programa pri posledicah bojnega stresa policistov v ZDA, o njegovih vplivih na postravmatsko stresno motnjo pri avstralskih vojnih veteranih, o učinkih programa na oksidativni stres in biokemične indikatorje stresa pri treningu rekrutov policijske akademije v Indiji ter o uporabnosti programa kot protistresnega programa v slovenski policiji.

Ključne besede *Stres, obvladovanje stresa, protistresni programi, dihalne tehnike, program Umetnosti življenja.*

Abstract Various armed forces come to the same conclusion: that stress management could be a key factor distinguishing winners from losers. Organizational, operational and combat stress management also plays a crucial role in the achievement of the efficiency of the Slovenian Armed Forces. A unique approach to this issue is offered by the Art of Living anti-stress programs created by one of the largest international non-governmental organisations in the world, the Art of Living Foundation, which are currently implemented in over 140 countries world-wide. Studies show that the Art of Living anti-stress programs have numerous positive psychological, psychosocially-rehabilitational, neurophysiological, biochemical and biophysical

effects, which may be directly relevant to operational, organizational and combat stress management of the armed forces. The paper focuses on the findings of certain foreign and Slovenian studies, including researches of the Art of Living anti-stress program's effectiveness in dealing with the consequences of combat stress on police officers in the U.S., its impacts on the *post traumatic* stress disorder on Australian war veterans, its effects on oxidative stress and biochemical indicators of stress in training of recruits of Police Academy in India, as well as its applicability as the anti-stress program in the Slovenian Police.

Key words *Stress, stress-management, anti-stress programs, breathing techniques, the Art of Living program.*

Uvod Sposobnost spoprijemanja s stresom, njegovo obvladovanje in odpravljanje njegovih učinkov postajajo glede na problematiko, povezano s posledicami današnjih življenjskih slogov, umetno ustvarjenih okolij in iz tega izvirajočih, v marsičem averzivnih psihosocialnih okolij, vse bolj pomembne veščine za vedno več ljudi, še posebno za tiste socialne skupine, ki so stresu bolj izpostavljene. Mednje zagotovo spadajo tudi pripadniki oboroženih sil, pri katerih so prav te veščine v številnih primerih lahko bistvene za njihovo učinkovitost, v nekaterih pa tudi za njihovo preživetje. Različne oborožene sile prihajajo do enakih ugotovitev, in sicer, da je nadzorovanje stresa pogosto lahko bistveni element, ki loči zmagovalca od poraženca (Naglič, 2008).

Pri doseganju učinkovitosti Slovenske vojske so trije pomembni vidiki upravljanja stresa. Prvi je upravljanje organizacijskega stresa, to je stresa, s katerim se srečuje vsaka delovna organizacija, ki se nanaša na sposobnost Slovenske vojske kot delodajalca, da svojim zaposlenim zagotovi ustrezne razmere za delo in dobro počutje. Dejavniki tveganja so v tem kontekstu povezani z nalogami in zahtevami, ki jih pred posameznika postavlja zaposlitev v vojski. V primerjavi z mnogimi drugimi ustanovami so to pogosto razmeroma visoke zahteve. Tak primer so na primer delo v neugodnem času, podaljšanje delovnega časa, nočno delo in dežurstva. Z zaposlitvijo v vojski je povezana tudi možnost premestitve zaradi potreb službe, ki pogosto vključuje vožnjo v oddaljen kraj in s tem daljšo odsotnost od doma, težave pri zagotavljanju varstva otrok, utrujenost in izgorevanje ter vsakodnevno tveganje v prometu. Premestitev lahko pomeni tudi spremembo delovnega mesta, okolja, nalog in kolektiva ter zahteva prilagajanje novim okoliščinam, kar je že samo po sebi zahtevno (Resman, 2008).

Poleg upravljanja organizacijskega stresa se Slovenska vojska srečuje tudi z upravljanjem operativnega stresa pri svojem delovanju v domovini in bojnega stresa v operacijah v tujini. Dejstvo je, da bojni, lahko pa tudi operativni stres, prinaša izjemne napore, na primer izpostavljenost velikim telesnim naporom, mrazu, vročini, dehidraciji, pomanjkanju spanja, težkim bivalnim razmeram, odsotnosti od doma, spremembi življenjskega okolja, pomanjkanju zasebnosti, izolaciji, različnim deprivacijam, negotovosti, nemoči, pomanjkanju nadzora, strahu pred boleznimi

in poškodbami, soočanju z različnimi travmatskimi dogodki v boju s sovražnikom, stikih z ranjenimi ali mrtvimi civilisti, vojaki, z minami, različnimi poškodbami itn. Zaradi fizičnega in psihičnega stresa, ki pri tem nastane, lahko nastajajo zdravju škodljive obremenitve, ki vplivajo tako na psihološko kot fiziološko, oksidativno, genotoksično in imunološko stanje pripadnikov oboroženih sil.

Čezmerno in dolgotrajno izločanje stresnih hormonov oziroma mediatorjev lahko povzroči hude motnje ali celo okvare organov, med drugim prebavnega trakta ter kardiovaskularnega in imunskega sistema. S tem se povečuje tudi dovzetnost za okužbe in druge bolezni, povezane z imunskim sistemom, kot so na primer avtoimunske bolezni in alergije. Povzročča lahko tudi motnje hranjenja in spanja ter anksiozne in depresivne motnje (Erzar in Torkar, 2008).

Akutni in kronični skrajni telesni naporji značilno zmanjšajo koncentracijo celic naravnih ubijalk, ki so pomembne za nadzor imunskega sistema. Zaradi oksidativnega stresa pri takšnih naporih lahko pride do poškodb DNA. Naporji, ki posegajo v človekovo notranjo biološko uro in njegovo prilagojenost na 24-urno obdobje dneva in noči, lahko vplivajo na številne cirkadiane procese v organizmu, med njimi na cikel spanja in budnosti, vključno z učinkovitostjo spanja, latencami uspavanja, globokega spanja, REM spanja, dolžinami različnih faz spanja, trajanjem budnosti med spanjem, številom zbujanj ponoči itn. Ker notranjo homeostazo organizma zagotavlja časovna usklajenost posameznih sistemov, lahko iztirjenje posameznega cirkadianega procesa vpliva na druge cirkadiane procese, kot so na primer cikel nihanja telesne temperature, izločanja kortizola, melatonina, pa tudi cirkadiane ritme celovitih organskih sistemov, kot je imunski sistem, in s tem na ves organizem (Ihan, 2008).

Rezultati dosedanjega testiranja pripadnikov Ministrstva za obrambo, in sicer znotraj projekta raziskav o vplivu skrajnih naporov in poškodb na imunsko stanje in obolevnost za okužbami, ki ga je opravil Ihan (2008), so pokazali značilne povezave med psihološkimi lastnostmi udeležencev v stresnih okoliščinah ter posameznimi fiziološkimi in zdravstvenimi parametri, zlasti spremembe hormonskih, elektrofizioloških in imunoloških parametrov, ter nujnost načrtno preventivne pred stresom.

Raziskava o prepoznavanju strahu in regulaciji stresa pri pripadnikih Slovenske vojske, ki sta jo opravila Erzar in Torkar (2008), potrjuje hipoteze o povezavi stresa in drugih oblik psihičnih težav, kot so depresija, anksioznost in nagnjenost k sramu ali krivdi. Avtorja prav tako opozarjata na to, da je v prihodnje zelo smiselno nameniti dovolj časa pripravi nadrejenih za prepoznavanje in obvladovanje stresa in strahu, ugotavljata pa tudi visoko občutljivost ter izpostavljenost novozaposlenih in tistih z nižjo izobrazbo.

Jelušičeva in Garbova (2008) pri raziskavi delovanja poveljniške strukture v mirovnih operacijah, v katerih je sodelovala Slovenska vojska v letih od 2003 do 2008, ugotavljata, da so stresni dejavniki prisotni na vseh stopnjah namestitve in da se posebno

izrazito kažejo pri podrejenih vojaki. Ugotavljata pa tudi, da je skrb za podrejene vojake bolj organizirana, medtem ko je bila poveljniška struktura dvojno obremenjena s posledicami stresa, tako zaradi svojega doživljanja stresnih dejavnikov kot tudi posledic stresa, ki se kažejo na podrejenih vojaki, zato navadno ni zmogla obvladati dejavnikov stresa ter omiliti vpliva stresorjev na podrejene. Avtorici priporočata posebno usposabljanje, predvsem za poveljujoče.

Rezultati študije vedenja, odzivov in počutja pripadnikov Slovenske vojske v mirnodobnih razmerah in na vojaških misijah z vidika stresa in izgorevanja, ki so jo opravili Selič in drugi (2008), kažejo na to, da so za skupino udeležencev misij značilni splošno nezadovoljstvo, cinizem, mačizem in nezaupanje ter izgorelost, ki je pogosto znak izčrpanega oziroma okvarjenega biološkega in psihosocialnega blagostanja ter lahko vodi v absentizem ali opustitev poklica oziroma dela. Ko avtorji iz dobljenih rezultatov sklepajo na organizacijsko ozračje, ugotavljajo, da skupina udeležencev misij zahteva posebno pozornost.

Dolenc in drugi (2008) v raziskavi o anksioznosti, samoregulaciji in načinih spoprijemanja s stresom vojakov Slovenske vojske navajajo pomembne razlike v stopnji anksioznosti, samoregulacije in aktivnega spoprijemanja s težavnimi situacijami med pripadniki različnih odredov. Ugotavljajo tudi težnjo povezovanja nekaterih psiholoških vidikov z motorično učinkovitostjo vojakov.

Nagličeva (2008) ob svoji analizi preventivne dejavnosti in obravnave posttravmatske stresne motnje v nemški zvezni armadi predlaga, da bi bili vsi pripadniki Slovenske vojske deležni preventivnih programov usposabljanja in izobraževanja za obvladovanje psihičnih obremenitev.

Izviren pristop k upravljanju stresa ponujajo protistresni programi Umetnosti življenja, ki se po svetu uporabljajo pri številnih populacijah, tudi pri tistih s posebno veliko izpostavljenostjo stresu. Raziskave o njihovih vplivih kažejo na številne pozitivne nevrofiziološke, biokemične, biofizikalne, psihološke in psihosocialno rehabilitacijske učinke, med drugim na številne že omenjene psihofizične in psihosocialne posledice stresa, ki se pojavljajo pri delovanju oboroženih sil in opravljanju njihovih nalog.

1 PROTISTRESNI PROGRAMI UMETNOSTI ŽIVLJENJA

Protistresni programi Umetnosti življenja so programi organizacije The Art of Living Foundation, ene največjih mednarodnih nevladnih organizacij. Gre za ne-profitno izobraževalno in humanitarno fundacijo, ki ima poseben svetovalni položaj v Ekonomskem in socialnem svetu Združenih narodov. Pri razvoju globalne zdravstvene politike za 21. stoletje deluje v uradni svetovalni zvezi s Svetovno zdravstveno organizacijo, prav tako sodeluje z Unicefom.

Ena izmed bistvenih značilnosti izobraževalnih programov fundacije je podajanje praktičnega znanja, tehnik in veščin, ki ljudem pomagajo obvladati stres in stresne situacije, odpraviti njegove vplive, se učinkoviteje spoprijemati z različnimi nalogami in zahtevami v svojem življenju, z vsem tem pa tudi izboljšati zdravje in doseči večjo kakovost življenja. Do danes se je v njene programe vključilo več kot 20 milijonov ljudi v več kot 140 državah.

V Sloveniji izvaja te programe Zavod za razvoj človekovih vrednot, med drugim tudi za ustanove, kot so ministrstva za notranje zadeve, za pravosodje ter za šolstvo in šport, Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo in druge.

1.1 Metodologija protistresnih programov Umetnosti življenja

Protistresni izobraževalni programi Umetnosti življenja temeljijo na celoviti socialni interakciji, skupinski dinamiki, posebnih intrapersonalnih procesih in vajah samozavedanja ter vključujejo učenje in izvajanje posebnih dihalnih tehnik. Osnove njihove metodologije, ki so povzete v nadaljevanju, so bile predstavljene na četrti mednarodni konferenci Svetovne zdravstvene organizacije o promociji zdravja (TAOLFHI, 1999). Metodologija temelji na paradigmi medicine mind/body, ki govori o tem, da ima posameznikovo čustveno in duševno stanje neposreden vpliv na delovanje številnih telesnih procesov, imunski in endokrini sistem človeka, delovanje njegovih možganov ter njegovo sposobnost odzivanja v različnih okoliščinah, s tem pa tudi na kakovost in celo dolžino življenja.

Psihonevroimunologija govori o tem, da se z vsakim čustvom sproščajo nekateri kemični posredniki oziroma neuropeptidi. Pozitivna čustva, kot so na primer veselje, navdušenje ali ljubezen, povzročajo sproščanje kemičnih posrednikov, ki pozitivno vplivajo na delovanje imunskega in endokrinega sistema ter možganov človeka, na njegovo odpornost in zdravje ter s tem tudi na učinkovitost obvladovanja situacij, s katerimi se srečuje. Nasprotno pa negativna čustva, na primer strah, jeza ali žalost, povzročijo izločanje kemičnih substanc, ki negativno vplivajo na delovanje imunskega in endokrinega sistema ter možganov, kar vodi k manjši odpornosti, slabšemu zdravju in manjši učinkovitosti pri soočanju z različnimi situacijami. Kljub temu se človek nikjer načrtno ne uči obvladovanja svojih čustvenih in miselnih procesov oziroma preoblikovanja neželenih psihičnih stanj (TAOLFHI, 1999).

Protistresni izobraževalni programi Umetnosti življenja ponujajo v ta namen načrtno postopke, ki med drugim temeljijo tudi na uporabi povezovalne funkcije, ki jo opravlja dih, med duševnim dogajanjem v človeku in njegovim telesnim stanjem ter situacijami, v katerih je. Poleg tega, da vsako čustvo oziroma z njim povezane misli sprožajo nekatere kemične substance v telesu, ustvarja tudi poseben ritem oziroma vzorec pri dihanju. Obstaja razlika med načinom dihanja glede na vrsto čustva. Ko je nekdo na primer prestrašen, postane dih hiter in plitek, če se počuti zadovoljnega, je lahkoten in miren, če pa je človek na primer depresiven, postane dih težak. Z znanjem, pridobljenim v programu, lahko, namesto da dovoli čustvom, da spremenijo dih in povzročijo fiziološke spremembe, ki negativno vplivajo na njegovo

zdravje in učinkovitost, uporabi dihanje, s katerim preoblikuje svoje psihično stanje. Tako prevzame aktivno vlogo pri tem, kako uspešno vzajemno delujejo njegov duševni sistem, čustva in telo.

Šele to omogoča človeku zares učinkovito uporabo ustreznih kognitivnih strategij, ki mu nato lahko pomagajo obvladovati stres, različne situacije in medosebne odnose. Zato so sestavni del programa tudi kognitivni procesi, ki opremljajo posameznika s praktičnimi strategijami obvladovanja stresa, ki se lahko uporabljajo pri številnih stresorjih, ko se ti pojavijo pri različnih situacijah in zahtevah, s katerimi se srečuje. Kognitivne strategije, ki jih ponujajo programi Umetnosti življenja, temeljijo na izkustvenem vpogledu v subtilne intrapersonalne procese v človeku. Usmerjajo se k notranjemu lokusu nadzora, zmanjšanju anksioznosti, obvladovanju stresa in njegovih učinkov, doseganju večje osebnostne čvrstosti, izboljšanju medosebnih odnosov, samopodobe in samospoštovanja, povečanju osebne kompetentnosti ter k večji stopnji življenjskega zadovoljstva (ZRČV, 1997).

Med programom se udeleženci učijo tudi posebnih telesnih vaj, ki povečujejo fizično moč, prilagodljivost in imunsko odpornost ter blagodejno vplivajo na živčni sistem (AOLHI, 1999).

Prvi fazi protistresnega programa Umetnosti življenja, začetnemu tečaju, ki udeležence seznanja z osnovnim znanjem, tehnikami in veščinami, navadno sledijo redna srečanja, ki jim dajejo možnost, da pridobljeno znanje vzdržujejo in poglobljajo, obstajajo pa tudi številni nadaljevalni izobraževani procesi.

1.2 Uporaba protistresnih programov Umetnosti življenja

Uvedba protistresnih programov vključuje obsežen seznam sociokulturnih in socio-ekonomskih področij. Programi vključijo različne sektorje družbe ter se prilagajajo različnim socialnim skupinam.

Namenjeni so splošni populaciji in tudi skupinam, ki so pod dodatnim stresom oziroma v posebnem položaju glede na zdravstveno, psihosocialno ali socioekonomsko stanje.

Posebni programi so tako namenjeni med drugim tudi:

- policistom¹,
- vojnim veteranom²,
- ljudem s posttravmatsko stresno motnjo³ in depresivnimi motnjami⁴,

¹ V ZDA za Metropolitan Police Department, Washington D. C., v Sloveniji za Ministrstvo za notranje zadeve.

² V Avstraliji za veterane vietnamske vojne.

³ Na Hrvaškem, v Bosni, na Kosovu, v Izraelu, na Šrilanki, v Afganistanu, Iraku in na nekaterih drugih kriznih žariščih ter številnih območjih naravnih nesreč, npr. pri potresu v Kašmirju, cunamijih v Indiji, Indoneziji, na Šrilanki, leta 2004 za več kot 15.000 preživelih v jugovzhodni Aziji, po 11. septembru in hurikanu Katrina v ZDA, pri nas v Posočju.

⁴ Npr. na National Institute of Mental Health and Neurosciences v Bangalorju v Indiji.

- vodilnim, vodstvenim delavcem in drugim zaposlenim v podjetjih⁵,
- osebam na prestajanju zaporne kazni, mladoletnim prestopnikom ter strokovnim delavcem in drugim zaposlenim v zaporih⁶,
- vodilnim in vodstvenim delavcem v zaporih⁷,
- različnim strokovnim delavcem, kot so na primer psihologi, socialni delavci, pedagogi idr.⁸
- ljudem z različnimi vrstami zasvojenosti⁹,
- bolnikom s težjimi obolenji, kot so rak,¹⁰ multipla skleroza,¹¹ HIV/AIDS¹² itn.,
- študentom¹³ in drugim (TAOLFHI, 1999; ZRČV 1998 in 2000).

Poleg programov za odrasle se izvajajo tudi programi za otroke in mladostnike¹⁴.

2 RAZISKAVE UČINKOV PROTISTRESNIH PROGRAMOV UMETNOSTI ŽIVLJENJA

Mednarodni raziskovalni komite, ki ga je ustanovila The Art of Living Foundation za evalvacijo protistresnih programov Umetnosti življenja in raziskave njihovih učinkov, je sestavil mednarodno bazo študij primerov, v katerih je prišlo do pomembnih izboljšanj in celo do popolnega okrevanja pri številnih fizičnih in psihičnih težavah. Med njimi so bolezni kardiovaskularnega, respiratornega, muskuloskeletnega, gastrointestinalnega, imunskega, endokrinega in živčnega sistema (TAOLFHI, 1999).

Na pozitiven vpliv programov Umetnosti življenja kaže tudi obsežna dokumentacija, sestavljena iz poročil zdravnikov in drugih strokovnjakov, ki delajo na zdravstvenem področju. Nanaša se na njihove izkušnje, povezane z uporabo programov pri pacientih, in na njihove osebne strokovne izkušnje (TAOLF, 1996 in 1997).

Dokumentirane so tudi številne anekdote o izkušnjah udeležencev programov iz različnih socialnih skupin¹⁵ (Wittman, 1996; TAOLF, 1996 in 1997).

⁵ Za družbe, kot so *British Airways, American Express, City Bank, Exide Industries, Texas Instrument, Volvo, International Chemical Industries, Morgan Stanley, Rothwells System* in druge.

⁶ V 33 državah po svetu, v ZDA, npr. v *Northeast Pre-release Center Cleveland, Barnstable County House of Corrections* itn., v Sloveniji za *Upravo za izvrševanje kazenskih sankcij pri Ministrstvu za pravosodje*.

⁷ V Sloveniji ga financira *Komisija Evropske skupnosti*.

⁸ V Sloveniji je program vključen v *katalog izobraževanja za pedagoške delavce*, opravljena je bila tudi raziskava o učinkovitosti programa kot protistresnega programa za delavce *Centra za socialno delo Radovljica*.

⁹ Številni programi potekajo na *Švedskem, Norveškem, Finskem in Danskem* ter na *Nizozemskem*.

¹⁰ V ZDA na *High Desert Medical Oncology Center, Charlotte Maxwell Complementary Clinic*, v Indiji na *All India Institute of Medical Sciences*.

¹¹ V Sloveniji prek *Inštituta Republike Slovenije za rehabilitacijo*.

¹² V *Južnoafriški republiki, Bocvani, Indiji*.

¹³ Na *Southeastern University* v ZDA je program vključen v učni načrt univerze, v Sloveniji prek *Študentske organizacije Univerze v Ljubljani*.

¹⁴ V Sloveniji prek *Dijaške organizacije Slovenije*, nekatere programe sofinancirajo *Ministrstvo za šolstvo in šport* ter *Mestna občina Ljubljana, občini Gorje in Bled* ter drugi.

¹⁵ V Sloveniji so evidentirani predvsem pri *policistih, vodilnih, vodstvenih in strokovnih delavcih v zaporih, osebah na prestajanju zaporne kazni, študentih in srednješolcih*.

Narejeno je bilo tudi precej znanstvenih študij, ki so raziskovale različne vidike psiholoških, psihosocialno rehabilitacijskih, nevrofizioloških, biokemičnih in biofizičnih učinkov protistresnih programov Umetnosti življenja. Rezultati nekaterih so predstavljeni v nadaljevanju, pri čemer je delitev na kategorije okvirna, saj so nekatere raziskave vključile proučevanje različnih vidikov vplivanja teh programov. Številni so lahko neposredno pomembni za problematiko posledic operativnega in bojnega ter tudi organizacijskega stresa, povezanega z delovanjem Slovenske vojske, nekateri pa so navedeni kot informacija, povezana z doseganjem večjega psihofizičnega in psihosocialnega blagostanja posameznika.

2.1 Psihološki in psihosocialni rehabilitacijski učinki

2.1.1 Raziskava učinkovitosti programa za posledice bojnega stresa pri policistih Metropolitan Police Department v okrožju Washington v ZDA

V študiji, ki jo je opravil Paradigm Consulting Group (2003), so proučevali učinkovitost protistresnega programa Umetnosti življenja na posledice bojnega stresa pri policistih Metropolitan Police Department v okrožju Washington v ZDA. Udeležence so izbrali nadrejeni, in sicer zaradi opaženih težav z obvladovanjem poklicnega oziroma osebnega stresa. Precej jih je imelo omejene dolžnosti pri delu, zato so prejeli antidepresivno medikamentozno terapijo. Številni so kazali simptome posttravmatskega stresa oziroma žalovanja.

Rezultati so pokazali statistično pomembno izboljšanje pri vseh izbranih pokazateljih psihofizičnega stanja udeležencev. Prišlo je do pomembnega zmanjšanja zaznane ravni stresa, merjenega s psihološkim instrumentom Index of Clinical Stress, depresije, merjene s State-Trait Depression Inventory, pa tudi do pomembnega izboljšanja kakovosti in količine spanja ter zmanjšanja prebavnih težav, pogostih pokazateljev stresa pri policijskem osebju, ki so jih merili z ustreznimi samoevalvacijskimi vprašalniki.

Na podlagi dobljenih rezultatov so raziskovalci ugotovili, da je bil program dobro sprejet in uspešen pri zmanjšanju ravni stresa ter depresije pri tej populaciji, zato je lahko učinkovito orodje pri obravnavi težav, povezanih s takšnim stresom.

2.1.2 Evalvacija uporabnosti programa kot protistresnega programa v slovenski policiji

Na Ministrstvu za notranje zadeve so opravili evalvacijo uporabnosti programa Umetnosti življenja kot protistresnega programa za slovenske policiste (Višnikar in Meško, 2002; Višnikar in Turk, 2008). S posebej sestavljenimi vprašalniki so v študiji ocenjevali ustreznost vsebine, načina izvedbe in uporabnosti programa za delo policista. Rezultati so pokazali na zelo primerni vsebino in izvedbo programa in tudi na njegovo uporabnost pri policijskem delu. Na podlagi zelo ugodnih rezultatov evalvacije avtorji ugotavljajo, da je takšna oblika protistresnega usposabljanja več kot sprejemljiva komponenta psihohigienske dejavnosti v slovenski

policiji. Evropska agencija za varovanje zdravja je ta primer uvrstila med primere dobre prakse.

2.1.3 Učinki programa pri posttravmatski stresni motnji

Različne raziskave in klinične študije primerov kažejo na to, da vključitev v protistresni program Umetnosti življenja pomembno vpliva na zmanjšanje anksioznosti, depresivnosti, nespečnosti, prekomerne vznemirjenosti in podoživljanja travmatičnih dogodkov pri osebah s posttravmatsko stresno motnjo.

V pilotski študiji, ki sta jo opravila Carter in Byne (2006), avtorja ugotavljata, da so se z vključitvijo v protistresni program Umetnosti življenja pomembno zmanjšali kronični simptomi posttravmatske stresne motnje pri avstralskih veteranih vietnamske vojne, vključno s pomembnim zmanjšanjem v merah depresivnosti, merjene z lestvico Hamilton Rating Scale for Depression in Centre for Epidemiological Studies.

Brown in Gerbarg (2005) navajata, da je v njuni klinični praksi uporaba protistresnih tehnik programa Umetnosti življenja pri več kot 200 osebah pozitivno vplivala na zmanjšanje travmatičnih spominov, emocij, senzacij in fizioloških reakcij. Večina se je počutila mirnejše, lahkotnejše, manj zaskrbljeno, srečnejše in z več upanja. Navajata tudi učinkovitost programa pri obravnavanju masovne travme po terorističnem napadu na World Trade Center 11. septembra 2001, ko je na stotine prebivalcev New Yorka v prvih dveh tednih po dogodku prejelo brezplačno obliko protistresnega programa Umetnosti življenja. Čeprav stroka glede na rezultate retrospektivnih analiz podobnih masovnih travmatskih dogodkov dvomi v učinkovitost konvencionalne psihoterapije pri obravnavi masovnih travm v prvih tednih po katastrofi, so tako izvajalci programov kot udeleženci poročali, da so travmatični simptomi že v tem obdobju po vključitvi v program izrazito upadli.

Podobno ugotavljajo Descilo in drugi (2006) v eksperimentalni raziskavi, v kateri so proučevali učinek protistresnih metod Umetnosti življenja pri preživelih v cunamiju v Jugovzhodni Aziji leta 2004, pri katerih je bila ugotovljena posttravmatska stresna motnja. V primerjavi s kontrolno skupino, ki ni bila vključena v program, so se skupini udeležencev, ki je sodelovala v programu, pomembno znižali simptomi posttravmatske stresne motnje, depresije, somatski simptomi, simptomi socialne disfunkcionalnosti ter se izboljšali znaki splošnega zdravja, ki so jih merili s civilno verzijo PTSD Checklist, z Beck Depression Inventory in General Health Questionnaire. Rezultati so se obdržali skozi vso dobo petih tednov, v kateri so raziskovalci lahko spremljali udeležence, predvidevajo pa, da so verjetno trajali tudi naprej.

2.1.4 Učinki pri depresivnih motnjah

Na National Institute of Mental Health and Neurosciences (N.I.M.H.A.N.S.) v Bangalorju v Indiji je bilo v letih med 1996 in 2000 izvedenih več raziskovalnih študij, ki obsegajo različne neodvisne klinične in laboratorijske študije o nevrofizioloških učinkih, terapevtskih koristih in klinični uporabnosti protistresnih programov

Umetnosti življenja oziroma pripadajočih tehnik pri depresivnih pacientih. Izvedla jih je multidisciplinarna skupina strokovnjakov N.I.M.H.A.N.S. (Meti in dr., 1996; Naga Venkatesha Murthy in dr., 1997 in 1998; Janakiramaiah in dr., 1998 in 2000; Gangadhar in dr., 1999).

Pri tem so bile uporabljene različne metode preverjanja učinkov proučevanih programov, med drugim merjenje nevrofizioloških sprememb, kot so EEG možganskih valov, analiza vzorcev krvi, subjektivna poročanja pacientov o učinkih zdravljenja, psihiatrična evalvacija ter standardni klinični psihološki testi, kot so Hamilton Rating Scale for Depression, Beck Depression Inventory, Clinical Global Impression, Subjective Global Impression, Comprehensive Psychopathology Rating Scale in video verzija Beck Depression Inventory.

Povzeto po glavnih ugotovitvah študije po Newmanovi (2009):

1. Uporaba tehnik protistresnega programa Umetnosti življenja je pokazala visoko učinkovitost pri zdravljenju pacientov, ki so trpeli zaradi depresije. Odstotna stopnja doseženih remisij je znašala 68–73 odstotkov. Okrevanje pacientov pri vseh oblikah depresije, ki so bile proučevane, je bilo precej hitro – bistveno izboljšanje je bilo ugotovljeno že po treh tednih. Ugodni rezultati so trajali ves čas nadaljnjega spremljanja, ki je zajelo obdobje treh mesecev. Pacienti so ostali stabilni in asimptomatični. Pacienti, ki niso dosegli remisije, so uporabljali tehnike bistveno manj, kot je bilo predpisano (Janakiramaiah in dr., 1998; Naga Venkatesha Murthy in dr., 1998).
2. Ta stopnja uspešnosti v zdravljenju depresije je bila ugotovljena ne glede na stopnjo depresije, dolžino trajanja depresije, količino stresa v trenutnem življenju pacienta in ne glede na to, ali je bilo zdravljenje bolnišnično ali ambulantno (Naga Venkatesha Murthy in dr., 1998).
3. Primerjalna študija medikamentozne terapije z antidepresivi in elektrokonvulzivne terapije z uporabo protistresnih tehnik Umetnosti življenja je pokazala, da je zadnja enako učinkovita kot kateri koli drugi tretman (Janakiramaiah in dr., 2000).
4. V več študijah je bilo ugotovljeno, da povzroča uporaba tehnik Umetnosti življenja zelene biološke učinke na možgansko in endokrino delovanje:
 - a) EEG vzorec, imenovan P300 ERP, je nenavadno nizek pri pacientih z distimijo (kronično blago obliko depresije, trajajočo več kot dve leti) in melanholično depresijo. V enem mescu uporabe tehnik Umetnosti življenja se je stanje pacientom pomembno izboljšalo. Po treh mescih so bili njihovi možganski valovi P300 v mejah normalnih vrednosti, pacienti pa so bili stabilni in nedepresivni (Janakiramaiah in dr., 1997).
 - b) Pokazal se je ugoden učinek tehnik na možganske valove med spanjem. Preden so se udeleženci naučili tehnik programa Umetnosti življenja, so imele študije izkrivljen vzorec faze sanjanja. Z uporabo teh tehnik se je vzorec EEG normaliziral. Izboljšanje je bilo opaženo tako pri stanjih REM kot pri NREM (Meti in dr., 1996).

- c) Pokazalo se je, da raven hormona v krvi, imenovana plazma prolaktin, naraste po prvem izvajanju tehnik Umetnosti življenja. Za ta hormon se predvideva, da je odločilen pri oblikovanju protistresne reakcije in morda en izmed ključnih dejavnikov pri okrevanju od depresije (Janakiramaiah in dr., 1998).
- d) Ugotovljeno je bilo, da izvajanje tehnik programa Umetnosti življenja zniža stopnjo plazma cortizola, ki je povezan s stopnjo količine stresa v telesu. Sprememba se je pojavila po treh tednih izvajanja, kar kaže na protistresni učinek izvajanih tehnik (Gangadhar in dr., 1999).

Dr. N. Janakiramaiah, predsednik oddelka za psihiatrijo in direktor raziskovalne skupine pri N.I.M.H.A.N.S., je povzel, da so program Umetnosti življenja in njegove tehnike klinično izvedljivi in učinkoviti. Pri zdravljenju depresije lahko postanejo primaren tretma pri pacientih z distimijo in morda prav tako pri lahkih in zmernih oblikah glavnih depresivnih motenj. V primerjavi z drugimi načini zdravljenja, ki se navadno uporabljajo ob depresiji, je uporaba tehnik programa Umetnosti življenja naravna in brez stranskih učinkov ter pokaže rezultate precej hitro. Poleg tega pacienti, ko se usposobijo za njihovo uporabo, tehnike izvajajo sami, kar poveča tudi njihovo osebno avtonomijo.

2.1.5 Učinek na stopnjo anksioznosti, stresa in psihofizičnega blagostanja

Kjellgren in drugi (2007) so v raziskavi proučevali učinek protistresnih programov Umetnosti življenja na stopnjo psihofizičnega blagostanja, anksioznosti, depresije, stresa in življenjskega optimizma zdravih prostovoljcev. Pri poskusni skupini, ki je bila vključena v program Umetnosti življenja, in pri kontrolni skupini, ki je med izvajanjem programa počivala v naslonjaču, so pred začetkom in po koncu programa merili stopnjo anksioznosti in depresije z lestvico Hospital Anxiety Depression, stopnjo optimizma s testom Life Orientation ter stopnjo stresa in osebne energije s testom Stress and Energy. Rezultati so pokazali, da so se pri udeležencih v eksperimentalni skupini, v nasprotju s kontrolno skupino, zmanjšale stopnje anksioznosti, depresije in stresa ter da se je zvišala raven optimizma. Rezultati meritev, dobljeni s psihološkimi instrumenti, so korelirali tudi s subjektivnimi poročili udeležencev. Vključeni v protistresni program Umetnosti življenja so to doživeli kot pozitiven dogodek, ki jim prinaša pozitivne učinke. Glede na dobljene rezultate so raziskovalci povzeli, da bi odrasle osebe z udeležbo v programu in implementacijo pridobljenega znanja, metod in tehnik lahko izboljšale svoje psihofizično blagostanje.

2.1.6 Psihosocialni rehabilitacijski vplivi pri osebah na prestajanju kazni zapora

V raziskavi, ki jo je izvedla Univerza v Ljubljani, smo proučevali vpliv programa Prison S.M.A.R.T., protistresnega programa Umetnosti življenja, prilagojenega populaciji oseb na prestajanju kazni zapora, in sicer na njihovo psihosocialno stanje in stopnjo duševne stiske (Trampuž, 2007). Raziskava je bila izvedena v moških zaporih v Bolgariji, kjer je program Prison S.M.A.R.T vključen v proces njihove resocializacije. Vplivi programa so bili preizkušeni v Salomonovem eksperimentalnem načrtu

štirih skupin, ki omogoča tudi nadzorovanje reaktivnih oziroma interaktivnih vplivov merjenja. Rezultati, dobljeni s pomočjo Kentove nebesedne lestvice duševne stiske in lestvice emocionalnih stanj Lamovčeve, kažejo na pomemben pozitiven vpliv programa na testirane psihološke indikatorje, ki so merili stopnjo duševne stiske, depresivnosti, zadovoljstva, agresivnosti, ravnodušnosti in pozitivnosti samoocene.

2.2 Nevrofiziološki učinki

Študija, ki so jo izvedli Bhatia in drugi (2003), je proučevala učinek protistresnega programa Umetnosti življenja na elektroencefalogram (EEG) pri rednih izvajalcih tehnik programa v primerjavi s kontrolno skupino zdravnikov in medicinskih raziskovalcev, ki tehnik ni izvajala. Pri skupini, ki je tehnike uporabljala, so ugotovili pomembno večjo aktivnost beta v levem prednjem delu, na sencih in sredinskem predelu možganov v primerjavi s kontrolno skupino, kar so raziskovalci interpretirali kot pokazatelj povečanja mentalnega fokusa pri izvajalcih tehnik. Kot zanimivost so izpostavili, da so izvajalci protistresnih tehnik Umetnosti življenja dosegli ta rezultat v primerjavi s skupino, pri katerih že narava dela zahteva razvitost in vsakodnevno uporabo teh sposobnosti. Delovanje EEG so proučevali tudi med izvajanjem protistresnih tehnik Umetnosti življenja. Ta študija je pokazala povečanje aktivnosti alfa ob vztrajanju aktivnosti beta, kar so avtorji utemeljevali kot stanje sproščenosti skupaj s povečano stopnjo pozornosti.

2.3 Biokemični in biofizikalni učinki

2.3.1 Vpliv na stresni hormon kortizol

Več študij je pokazalo pomemben padec ravni krvnega kortizola, enega izmed stresnih hormonov, ob izvajanju protistresnih tehnik Umetnosti življenja (IRC, 2009). V eni izmed raziskav so primerjali raven krvnega kortizola pri rednih izvajalcih protistresnih tehnik Umetnosti življenja z ravni pri začetnikih med njihovim prvim izvajanjem. Začetnike so merili tudi pred izvajanjem tehnik in sicer med poslušanjem klasične glasbe. Pri njih je bil padec kortizola pomembno večji med izvajanjem tehnik Umetnosti življenja kot med poslušanjem klasične glasbe, kar nakazuje na to, da te tehnike povzročajo večjo sproščenost. Redni izvajalci so imeli v osnovi pomembno nižjo raven kortizola v krvi kot začetniki, kar kaže na manjšo stopnjo vpliva stresa na njih v vsakdanjem življenju. Pomembna razlika v padcu ravni seruma kortizola glede na rezultate meritev med izvajanjem tehnik in po njem med začetniki in rednimi izvajalci kaže na to, da redno izvajanje protistresnih tehnik Umetnosti življenja postopoma razvija večjo raven sproščenosti in odpornosti na stres.

2.3.2 Vpliv na antioksidantne encime, gene in krvni laktat

O vplivu protistresnega programa Umetnosti življenja na oksidativni stres v telesu obstaja več študij:

Študija biokemičnih indikatorjev stresa, ki so jo izvedli Sharma in drugi (2003), je proučevala bazične ravni glavnih antioksidantov – superoksid dismutaze, katalaze

in glutationa ter raven soli mlečnih kislin oziroma laktatov v krvi. Antioksidanti nas ščitijo pred škodo, ki jo povzročajo v telesu prosti radikali, raven laktatov pa je biokemični indikator stresa. V študijo so bili vključeni zdravi moški, ki so se udeleževali zelo stresnih profesionalnih treningov, in sicer treninga rekrutov policijske akademije v Deliju v Indiji. Eksperimentalna skupina je uporabljala protistresne tehnike Umetnosti življenja pet mesecev, medtem ko jih ustrezna primerjalna skupina ni. Po tem obdobju so tisti, ki so tehnike uporabljali, pokazali pomembno višjo produkcijo antioksidantov in pomembno nižjo raven krvnega laktata v primerjavi s kontrolno skupino. Ta študija kaže, da redno uporabljanje protistresnih tehnik Umetnosti življenja vodi k boljši antioksidativni obrambi in večji odpornosti proti stresu v vsakdanjem življenju.

V eni izmed študij so raziskovalci primerjali genske profile, povezane z oksidativnim stresom, pri uporabnikih protistresnih tehnik Umetnosti življenja v primerjavi z udeleženci kontrolne skupine, ki niso uporabljali nobene formalne oblike obvladovanja stresa (Sharma in dr., 2008). Parametri, ki so jih proučevali, so bili antioksidantni encimi in geni, vključeni v oksidativni stres, poškodbe DNA, kontrolo celičnega cikla, staranje in apoptozo (proces programirane celične smrti, ki omogoča nadzor nad številom celic in odstranjuje celice, ki ogrožajo preživetje organizma). Pri izvajalcih protistresnih tehnik Umetnosti življenja so ugotovili boljši antioksidativni status tako pri encimski aktivnosti kot pri ravni RNA ter povečano gensko izražanje specifičnih antioksidantskih sistemov. To sta spremljala tudi boljša regulacija stresa in boljši imunski status na podlagi podaljšane življenjske dobe limfocitov, ki je korelirala z povečanim izražanjem antiapoptičnih genov in proživljenjskih genov teh udeležencev. Ta študija prinaša prve dokaze, ki kažejo na to, da protistresne tehnike Umetnosti življenja lahko vplivajo na različne fiziološke sisteme in procese, kot so imunski sistem, procesi staranja, celične smrti in regulacije stresa skozi spremembe v genski regulaciji.

2.3.3 Vpliv na število celic naravnih ubijalk

V raziskavi, izvedeni na All India Institute of Medical Sciences v New Delhiju, so raziskovalci proučevali vpliv protistresnega programa Umetnosti življenja na število celic naravnih ubijalk, ki so celice nadzora imunskega sistema in uničujejo tumorske in okužene celice (IRC, 2009). Njihovo število so merili v periferni krvi pri treh skupinah: pri izvajalcih protistresnih tehnik Umetnosti življenja, pri kontrolni skupini, ki teh tehnik ni izvajala, ter pri skupini rakavih bolnikov v remisiji. Število celic naravnih ubijalk je bilo bistveno višje pri skupini izvajalcev v primerjavi z obema drugima skupinama. V nadaljevanju raziskave se je skupina rakavih bolnikov v remisiji naučila izvajati tehnike Umetnosti življenja in po 3 do 6 mesecih rednega izvajanja vaj je prišlo do pomembnega povečanja števila teh celic. To je posebno spodbudno za ljudi, ki so preboleli raka, saj imajo nenormalno nizko raven celic naravnih ubijalk. Prav tako se predpostavlja, da so celice naravne ubijalke zelo pomembne za obrambo telesa pred novimi oziroma ponavljajočimi se rakavimi obolenji.

2.3.4 Vpliv na krvni holesterol

V raziskavi, ki je proučevala raven holesterola pri udeležencih protistresnega programa Umetnosti življenja pred udeležbo v programu, po obdobju sedmih dni in po 45 dneh rednega izvajanja naučenih protistresnih tehnik, so raziskovalci ugotovili, da je prišlo do pomembnega padca pri skupnem holesterolu in škodljivem LDL-holesterolu ter do povečanja koristnega HDL-holesterola (IRC, 2009). Glede na rezultate so sklenili, da uporaba protistresnih tehnik Umetnosti življenja vpliva na izboljšanje vrednosti holesterola in da je redno izvajanje vaj učinkovito pri preprečevanju hipertenzije (visokega krvnega pritiska) ter koronarnih boleznih srca.

2.3.5 Vpliv na biofizikalne pokazatelje tehnike Gas Discharge Visualisation (GDV)

V okviru Univerze v Ljubljani smo opravili raziskavo o doživljajskih in biofizikalnih posledicah vpliva Programov umetnosti življenja na njene udeležence (Trampuž in dr., 1999). Pri tem so bile izvedene tri študije. Prva je proučevala vpliv začetnega tečaja protistresnega programa Umetnosti življenja, druga vpliv nadaljnjih rednih srečanj. Vplivi so bili testirani z eksperimentalnim načrtom s kontrolno skupino. V tretji študiji so bile med sabo primerjane značilnosti skupine ljudi, ki je opravila protistresni program Umetnosti življenja, in tiste, ki ga ni. Za merjenje vpliva programa so bili poleg samoevalvacijskih lestvic za ocenjevanje fizičnega in psihičnega stanja, razpoloženja ter stopnje utrujenosti uporabljeni biofizikalni pokazatelji, dobljeni s tehniko GDV in ustrezno računalniško opremo. Sprememba najpomembnejših parametrov GDV in rezultati vseh samoevalvacijskih lestvic so potrdili pozitiven vpliv programa na psihofizično stanje, razpoloženje in stopnjo utrujenosti pri udeležencih programa.

Sklep Za doseganje večje učinkovitosti Slovenske vojske je zelo pomembno uvesti čim učinkovitejše načine upravljanja tako operativnega in bojnega kot tudi organizacijskega stresa. Nujnost sistematične preventive pred stresom in potrebnost dodatne obravnave določenih struktur v Slovenski vojski dokazujejo različne študije slovenskih strokovnjakov, ki so te vidike v Slovenski vojski proučevali (Ihan, 2008; Erzar in Torkar, 2008; Jelušič in Garb, 2008; Selič in dr., 2008; Dolenc in dr., 2008; Naglič, 2008).

Protistresni programi Umetnosti življenja temeljijo na edinstvenem pristopu, ki temelji na posebnih procesih socialne interakcije, praktičnih kognitivnih strategijah obvladovanja stresa in uporabi diha kot veznega člena med človekovim duševnim stanjem in situacijami, v katerih se znajde. Tako subjektivna poročila kot rezultati do zdaj izvedenih raziskav učinkov teh programov kažejo na številne pozitivne vplive na različne vidike psihofizičnega in psihosocialnega stanja udeležencev, ki obsegajo tako psihološke, psihosocialne rehabilitacijske, nevrofiziološke, biokemične in biofizikalne učinke. Med drugim kažejo na:

- pozitiven učinek programa pri zmanjševanju posledic bojnega stresa in simptomov posttravmatske stresne motnje, vključno z različnimi psihičnimi in psihosomatskimi težavami ter socialno disfunkcionalnostjo,
- veliko uspešnost pri zdravljenju depresivnih in anksioznih motenj ter z njimi povezanih psiholoških, nevrofizioloških in biokemičnih sprememb,
- znižanje stopnje stresnih hormonov oziroma biokemičnih indikatorjev stresa v telesu, kot sta hormon kortizol in krvni laktat,
- izboljšanje stanja imunskega sistema telesa, vključno s povečanjem števila celic naravnih ubijalk in podaljšanjem življenjske dobe limfocitov,
- zmanjšanje oksidacijskega stresa v telesu in povečanje antioksidativne zaščite ter s tem povezane bazične ravni glavnih antioksidantov oziroma antioksidantnih encimov,
- pozitivne spremembe v genski regulaciji različnih fizioloških sistemov, kot so imunski sistem in procesi staranja, celične smrti in regulacije stresa,
- pozitivne nevrofiziološke učinke, merjene z EEG, ki kažejo na povečanje mentalnega fokusa in pozornosti ter istočasnega stanja sproščenosti,
- pozitiven vpliv na cikel spanja in budnosti ter povečanje kakovosti spanja, vključno s pozitivnimi učinki na EEG-vzorec pri stanjih spanja REM in NREM,
- zmanjšanje skupnega in škodljivega LDL-holesterola ter povečanje koristnega HDL-holesterola,
- pozitivno vpliva na občutenje svojega psihofizičnega in vsesplošnega zdravstvenega stanja, vključno z manjšimi stopnjami duševne stiske, utrujenosti, apatičnosti, agresivnosti ter višjo stopnjo zadovoljstva, boljším razpoloženjem, pozitivnejšo samooceno in večjim življenjskim optimizmom.

Program ima poleg tega še nekaj dodatnih ugodnih lastnosti. Metoda je poceni, omogoča široko uporabnost, je neinvazivna, preprosta za učenje in uporabo. Uporablja celosten pristop in je uporabna tako v preventivnem kot kurativnem smislu. Poleg tega posamezniku pomaga k aktivnejši vlogi pri obvladovanju svojega psihofizičnega stanja in okoliščin, v katerih se znajde.

Primernost vsebine in izvedbe protistresnega programa Umetnosti življenja ter njegovo uporabnost pri policijskem delu so zelo pozitivno ocenili tudi v slovenski policiji.

Mnogi učinki programa so neposredno pomembni za problematiko posledic operativnega in bojnega pa tudi organizacijskega stresa, povezanega z delovanjem Slovenske vojske, in kažejo na velike možnosti pozitivnega prispevka k sistemu upravljanja stresa v Slovenski vojski. In pomembnost učinkovitega sistema upravljanja stresa je za institucijo, ki do svojih pripadnikov v primerjavi z drugimi ustanovami postavlja pogosto razmeroma visoke zahteve in od njih pričakuje, da bodo nenehno pripravljene uresničevati dobljene naloge, zelo velika.

Literatura

1. Bhatia, M., Kumar, A., Kumar N., Pandey, R. M. in Kochupillai, V., 2003. *Electrophysiologic evaluation of Sudarshan Kriya: an EEG, BAER, P300 study. Indian Journal of Physiological Pharmacology.* 47(2). Str. 157–136.
2. Brazier, A., Mulkins, A., Verhoef, M., 2006. *Evaluating a yogic breathing and meditation intervention for individuals living with HIV/AIDS. American Journal of Health Promotion.* 20. Str. 192–195.
3. Brown, R. P. in Gerbarg, P. L., 2005. *Sudarshan Kriya yoga breathing in the treatment of stress, anxiety, and depression, part II: clinical applications and guidelines. Journal of Alternative and Complementary Medicine.* 11(4). Str. 711–717.
4. Carter, J. J. in Bryne, G. J. A., 2006. *PTSD Australian Vietnam Veterans: Yoga Adjunct Treatment. Two RCT's: MCYI And SKY. Zbornik konference Expanding Paradigms: Science, Consciousness & Spirituality, 51–52. New Delhi: All India Institute of Medical Sciences.*
5. Descilo, T., Vedamurtachar, A., Gerbarg P. L., Nagaraja, D., Gangadhar, N., Damodoran, R., Adelson, B., Braslow, L. H. in Brown, R. P., 2006. *Comparison of a Yoga Breath-Based Program and a Client-Centered Exposure Therapy for Relief of PTSD and Depression in Survivors of Tsunami Disaster. Zbornik konference Expanding Paradigms: Science, Consciousness & Spirituality, 51–52. New Delhi: All India Institute of Medical Sciences.*
6. Dolenc, P., Pišot, R. in Šimunič, B., 2008. *Anksioznost, samoregulacija in načini spoprijemanja s stresom vojakov slovenske vojske. Bilten Slovenske vojske. Julij 2008-2. Str. 69–82.*
7. Erjavec, T. in Košorok, V., 1998. *Rezultati testiranja bolnikov z multiplo sklerozo po izvajanju dihalnih vaj. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo.*
8. Erzar, T. in Torkar, M., 2008. *Prepoznavanje strahu in regulacija stresa. Bilten Slovenske vojske. Julij 2008-2. Str. 17–53.*
9. Gangadhar, B. N., Janakiramaiah, N., Sudarshan, B. in Shety, K. T., 1999. *Stress-Related Biochemical Effects of Sudarshan Kriya Yoga in Depressed Patients. Conference on Biological Psychiatry. Bangalore: National Institute of Mental Health an Neuroscience of India.*
10. Ihan, A., 2008. *Vpliv ekstremnih naporov In poškodb na imunsko stanje in obolevnost z okužbami. Bilten Slovenske vojske. Julij 2008-2. Str. 55–68.*
11. *International Research Committe, 1998. Multiple Sclerosis Research. Internal report. The Art of Living Foundation.*
12. *International Research Committe, 2009. The Science of Breath. The Art of Living Foundation. <http://www.aolresearch.org/pdf/TheScienceofBreath.pdf>, 20. 2. 2009.*
13. Janakiramaiah, N., Gangadhar, B. N., Naga Venkatesha Murthy, P. J. , Harish, M. G., Shetty, K. T., Subbakrishna, D. K., Meti, B. L., Raju, T. R. in Vedamurthachar, 1998. *Therapeutic Efficacy of Sudarshan Kriya Yoga in Dysthymic Disorder. NIMHANS Journal. Januar 1998. Str. 21–28.*
14. Janakiramaiah, N. in Gangadhar, B. N., 2000. *Anti Depressant Efficacy of Sudarshan Kriya Yoga in Melancholia – a randomized comparison with ETC and Imipramine. Journal of Affective Disorders.* 57. Str. 255–259.
15. Jelušič, L. in Garb, M., 2008. *Stresnost delovanja poveljniške strukture v mirovnih operacijah – pomen priprav. Bilten Slovenske vojske. Julij 2008-2. Str. 83–101.*
16. Kjellgren, A., Bood, S. A., Axelsson, K., Norlander, T. in Saatcioglu, F., 2007. *Wellness through a comprehensive Yogic breathing program – A controlled pilot trial. BMC Complementary and Alternative Medicine.* 19. Str. 7–43.
17. Meti, B. L., Raju, T. R., Janakiramaiah, N., Venkatesh, N., Naga Venkatesha Murthy, P. J. in Gangadhar, B. N., 1996. *Effects of Sudarshan Kriya in Dysthymic Disorders.*
18. Naga Venkatesha Murthy, P. J., Gangadhar, B. N., Janakiramaiah, N. in Subbakrishna D. K., 1997. *Normalization of P300 Amplitude following Treatment in Dysthymia. Biological Psychiatry.* 42. Str. 740–743.

19. Naga Venkatesha Murthy, P. J. N. V., Janakiramaiah, N., Gangadhar, B. N. in Subbakrishna D. K., 1998. P300 amplitude and antidepressant response to Sudarshan Kriya Yoga. *Journal of Affective Disorders*. 50. Str. 45–48.
20. Naglič, M., 2008. Na ciljno skupino usmerjena preventivna dejavnost in obravnava posttravmatske stresne motnje v nemški zvezni armadi. *Bilten Slovenske vojske*. Julij 2008-2. Str. 129-138.
21. Newman, R., 2009. The healing breath technique in the treatment of depression. *The Art of Living Foundation International Research Committee*. <http://www.aolresearch.org/pdf/Depression%20Summary.pdf>, 20. 2. 2009.
22. Paradigm Consulting Group, 1997. *Prison SMART Pilot Evaluation*.
23. Paradigm Consulting Group, 2003. *Stress management for law enforcement – pilot study*. <http://www.aolresearch.org/pdf/Pilot%20study%20on%20DC%20police.pdf>, 20. 2. 2009.
24. Resman, P., 2008. Mehanizmi uravnavanja stresa v Slovenski vojski. *Bilten Slovenske vojske*. Julij 2008-2. Str. 139–150.
25. Selič, P., Rus Makovec, M. in Petek, D., 2008. Predstavitev rezultatov študije vedenja, odzivov in počutja pripadnikov Slovenske vojske v mirnodobnih razmerah in na vojaških misijah z vidika stresa in izgorevanja. *Bilten Slovenske vojske*. Julij 2008/Št. 2. Str. 17–42.
26. Sharma, N. H., Sen, S., Singh, A. Bhardwaj, N. K., Kochupillai, V. in Singh, N., 2003. Sudarshan kriya practitioners exhibit better antioxidant status and lower blood lactate levels. *Biological Psychology*. 63. Str. 281–291.
27. Sharma, N. H., Datta, P., Singh, A., Sen, S, Bhardwaj, N. K., Kochupillai, V. in Singh, N., 2008. Gene expression profiling in practitioners of Sudarshan Kriya. *Journal of psychosomatic research*. 64(2). Str. 213–218.
28. The Art of Living Foundation, 1996. *Amazing Facts: Healing Breath, Breathing Health*.
29. The Art of Living Foundation, 1997. *Breathing Health: Reports Of Health Improvements In Individuals Practising The Healing Breath Technique*.
30. The Art of Living Foundation Health Initiative, 1999. *Presentation to WHO 4th International Conference on Health Promotion*.
31. Trampuž, A., Rus, S. V. in Kononenko, I., 1999. *Experiential and Biophysical Effects of The Art of Living Programme on its Participants*. Zbornik konference Information Society '99.
32. Trampuž, A., 2007. *Socialna interakcija in kakovost življenja: vpliv programa psihosocialne rehabilitacije Prison S.M.A.R.T. na osebe na prestajanju kazni zapora*. Magistrsko delo.
33. Višnikar, H. in Meško, G., 2002. *Ocena protistresnega programa za policiste*. *Varstvoslovje*. 3, 2001.
34. Višnikar, H. in Turk, S., 2008. Uvedba in evalvacija protistresnega programa za policiste. *Bilten Slovenske vojske*. Julij 2008-2. Str. 151–159.
35. Wittman, O., 1996. *The Art of Living Prison S.M.A.R.T. Foundation Course Experiences*. *The Art of Living Prison S.M.A.R.T. Foundation*.
36. Zavod za razvoj človekovih vrednot, 1997. *Predstavitveni material za prezentacijo programov zavoda študentom socialne pedagogike*. Interni material.
37. Zavod za razvoj človekovih vrednot, 1998. *Prebudite sposobnosti. Nove razsežnosti uspešnega vodenja*. Predstavitvena zloženka programa za vodilne in vodstvene delavce ter druge zaposlene v podjetjih.
38. Zavod za razvoj človekovih vrednot, 2000. *Trenutki tišine: glasilo Zavoda za razvoj človekovih vrednot*, 2.

UVAJANJE ZUNANJIH IZVAJALCEV V VOJSKO: PRIMER VELIKE BRITANIJE

INTRODUCING OUTSOURCING IN THE ARMY: THE CASE OF GREAT BRITAIN

Professional article

Povzetek Uvajanje zunanjih izvajalcev se v modernih poklicnih vojskah vse bolj uveljavlja kot način zniževanja stroškov, premoščanja kadrovskih omejitev in povečanja sposobnosti vojske kot organizacije. Te težnje so se začele pojavljati v osemdesetih letih prejšnjega stoletja v ZDA in Veliki Britaniji. V članku predstavljamo kronološki in vsebinski pregled uvajanja zunanjih izvajalcev v britansko vojsko, in sicer v obdobju od 1980 do danes. Proces je potekal na treh ravneh: poleg operativne predaje posameznih procesov zunanjim izvajalcem so se spreminjali tudi organizacija in način dela v vojski in na obrambnem ministrstvu ter način izbire in dela s pogodbenimi partnerji. Hkrati je uvajanje zunanjih izvajalcev potekalo postopno, razvojno, od preprostih oblik prenosa k zapletenejšim. Uvedba zunanjih izvajalcev je v britanski vojski povzročila pomembno povečanje stroškovne učinkovitosti njenega delovanja. Velja ugotovitev, da sta uvedba koncepta tržne konkurence in reforma delovanja ministrstva za obrambo ter britanske vojske omogočili prihranke v višini od tri do štiri odstotke letnega obrambnega proračuna. Zamud pri dobavah in spreminjanja pogodbenih zneskov zunanjih izvajalcev je bilo manj, popolnoma pa je vojski uspelo odpraviti težave zaradi tehnične neustreznosti storitev ali dobavljenih sredstev. Kljub tem uspehom pa nekateri kritiki menijo, da ni dovolj trdnih dokazov, da je uvajanje zunanjih izvajalcev britanski vojski pomagalo pri sprostitvi sil, ter opozarjajo, da naj bi uvajanje potekalo v nasprotju z britansko vojaško doktrino, saj ta poudarja, da je vključevanje zunanjih izvajalcev namenjeno izboljšavi in povečanju, ne pa nadomeščanju vojaških zmogljivosti.

Ključne besede *Uvajanje zunanjih izvajalcev, vojska, Velika Britanija.*

Abstract Outsourcing has been increasingly used in modern professional armed forces as a way to cut costs, overcome lack of human resources and boost military's capacities. The trend was started in the 80's in the US and in Great Britain.

The following article presents a chronological and factual review of how outsourcing was introduced and implemented in the UK military from its start in 1980's until today.

UK military used a three-level approach for implementation: apart from passing the execution of duties into hands of private contractors important changes have been introduced in the organisation and functioning of the Ministry of Defence (MoD). Further, the rules of selection and contractual relations with contractors have been changed considerably. The entire implementation of the outsourcing has been carried out in an evolutive, step-by-step way, advancing from relatively straightforward outsourcing towards complex partnership models.

Implementation of outsourcing in the UK military resulted in significant savings. Outsourcing is thus estimated to have helped the UK military save approximately 3-4 % of annual defence budget. Over the years MoD has also virtually eliminated the delays in fulfilling contract obligations, subsequent price increases and technical inconsistencies from the part of contractors.

Despite the mentioned achievements critics argue that outsourcing failed to translate into freeing military resources. Furthermore, they argue that implementation of outsourcing has been done contrary to the UK military doctrine, i.e. in a way that outsourcing is used to create capabilities instead of merely boosting the existing ones.

Key words *Outsourcing, army, Great Britain.*

Uvod Sodobne profesionalne vojske se soočajo z dvema glavnima izzivoma, prvi je financiranje. Poleg stroškov plač in ugodnosti se moderna vojska sooča predvsem s hitro naraščajočimi stroški urjenja, opreme in oborožitve. Ti se v povprečju povečujejo deset odstotkov na leto in se tako podvojijo vsakih sedem let (Hartley, 2004, str. 199). Drugi izziv je predvsem politično-strateški. Moderne vojske zahodnih demokracij niso več namenjene predvsem klasični obrambi domovine, pač pa v ospredje stopa globalno posredovanje, kar se kaže v potrebi po prestrukturiranju vojaških zmogljivosti in velikih stroških operacij na tujih območjih.

Obenem velja, da moderne poklicne vojske izhajajo iz okolja, ki je nenaklonjeno večjim obrambnim izdatkom. Konec hladne vojne je prinesel tudi konec neposredne vojaške ogroženosti večine članic Nata ter uresničitev tako imenovane mirovne dividende oziroma temeljitega zmanjšanja obrambnih izdatkov. Tako so članice Nata že med letoma 1990 in 1993 skrčile svoje obrambne proračune za 10 odstotkov, število vojakov pa za 15 odstotkov. Države nekdanjega Varšavskega pakta so bile zaradi gospodarske krize prisiljene še v hujše posege: njihovi obrambni proračuni so se v enakem obdobju zmanjšali za več kot 60 odstotkov, število vojakov pa za 15 odstotkov (Hartley, 1997, str. 30). Take težnje so se v obeh (statističnih) taborih nadaljevale tudi v naslednjih letih. Med letoma 1990 in 1998 se je proračun britanskega

ministrstva za obrambo realno zmanjšal za 23 odstotkov, število vojakov pa se je zmanjšalo za tretjino (MoD, 1998, str. 9). Da bi se izognili upadanju neposredne bojne sposobnosti vojske zaradi zastaranja oborožitvenih sistemov ali prevelikega zmanjševanja bojnih sil, je največji del varčevalnih ukrepov, ki so sledili zmanjševanju proračunov, posegel na področje nabave opreme in na splošno delovanje podpornih funkcij vojske. Prevladalo je mnenje, da je pri podpornih funkcijah¹ mogoče doseči pomembne prihranke, ne da bi to posredno vplivalo na zmanjšanje bojne sposobnosti vojske.

V kontekstu iskanja finančno ugodnejših in ekonomsko učinkovitejših rešitev se je kot najboljša možnost pokazalo partnerstvo z zasebnim tržnim sektorjem. S privatizacijo in uvajanjem zunanjih izvajalcev v vojsko, to je s »pogodbenim prenosom nekaterih ponavljajočih se notranjih aktivnosti in odločitev podjetja na zunanje izvajalce« (Greaver, 1999), naj bi poleg zmanjšanja stroškov dosegli tudi večjo učinkovitost podpornih funkcij v vojski. To dvoje bi bilo predvsem posledica večje konkurence med ponudniki in uveljavitve učinkovitejših praks menedžmenta ter procesov, izvirajočih iz specializiranih podjetij zasebnega sektorja.

V članku predstavljamo izkušnje britanske vojske z uvedbo zunanjih izvajalcev v svoje delovanje, saj imajo prav Britanci med evropskimi vojskami s tem največ izkušenj. Zunanje izvajalce so namreč začeli v vojaške vrste uvajati že v zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja in kmalu dosegli vidne uspehe, razvili so tudi številne inovativne koncepte, kako naj zasebni sektor vojski zagotovi storitve in sredstva (Pint in drugi, 2001). Hkrati so te britanske izkušnje poučne tudi za druge vojaške sisteme.

1 UVAJANJE ZUNANJIH IZVAJALCEV V BRITANSKO VOJSKO

Uvajanje zunanjih izvajalcev se je v britanski vojski začelo v zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je na oblast prišla konservativna administracija Margaret Thatcher. Ekonomsko liberalistično naravnana vlada je v širjenju trga na račun javnega sektorja oziroma v širjenju tržnih načel v delovanje javnega sektorja videla možnost za hkratno znižanje stroškov in večjo splošno učinkovitost delovanja obrambnega sektorja. Do osemdesetih let je bil namreč zasebni sektor v poslovanje za obrambni proračun vključen mnogo manj kot v ZDA, saj so bile v državni lasti med drugim pomembne industrijske zmogljivosti, ki so delale za vojsko – tovarne letal, letalskih motorjev, ladjedelnice, tovarne streliva in bojnih vozil (British Aerospace, Rolls-Royce, Royal Ordnance, British Shipbuilders). Po letu 1979 pa je britanska vlada s programom privatizacije, uvajanjem zunanjih izvajalcev in konkurence med javnim in zasebnim sektorjem ter z zasebnim financiranjem investicij dohitela in prehitela ZDA (Pint in drugi, 2001).

¹ Funkcije nebojne podpore (npr. vzdrževanje opreme in orožja, logistika), administracije in vojaškega šolstva.

Britanska vlada je za uvedbo zunanjih izvajalcev in javno-zasebnega partnerstva v britanski vojski sprejela tri pobude (prav tam, 2001):

- uvedba izvajalcev iz zasebnega sektorja ter privatizacija v britanski vojski;
- reforme ministrstva za obrambo, ki vodijo v delovanje po tržnih načelih;
- sprememba konceptov sklepanja pogodb z zasebnimi izvajalci.

V članku najprej grafično predstavljamo komponente pobud, povezanih z uvajanjem zunanjih izvajalcev, in njihovo vsebino, v nadaljevanju pa jih vsebinsko podrobneje predstavimo.

Slika 1:
Časovni pregled uvajanja zunanjih izvajalcev v britansko vojsko

	Uvedba zunanjih izvajalcev	Tržna reforma javnega sektorja	Reforma pogodbenih odnosov
1980	Testiranje trga – čiščenje – varovanje – priprava hrane		
1985	Privatizacija – Royal ordnance – BAE – RollsRoyce		Levenove reforme – vsa javna naročila so objavljena v javnih razpisih – fiksni pogodbeni znesek – plačila vezana na mejnike izvedbe
1990		Izvršne agencije – tržno financiranje – proračunsko financiranje – tržna logika delovanja	
1995	Konkurenca za kakovost Pregled možnosti outsourcinga in zasebno investicijsko financiranje Financ. javnih projektov z zasebnim kapitalom		NAPNOC Politika sklepanja pogodb v pogojih neobstoja konkurence
2000	Javno-zasebno partnerstvo Dolgoročno sodelovanje Trženje javnih sredstev – oddajanje neizkoriščenih kapacitet (skladišča, frekvenca ...)	Integralni sistem računanja in planiranja – celovito spremljanje učinkovitosti – merjenje stroškov in investicij, ne le denarnega toka	Pametno naročanje (Smart Procurement Initiative) Dolgoročno sodelovanje med naročnikom in izvajalcem
	Thacher	Major	Blair

Vir: Pint in drugi, 2001, str. 5.

1.1 Uvedba zunanjih izvajalcev v britansko vojsko

Pobuda za uvedbo zunanjih izvajalcev v britansko vojsko predstavlja glavnino obravnavanih reform.

Pred letom 1980 je zasebni sektor britanski vojski dobavljal posamezne proizvode in komponente, storitve pa je večinoma opravljala vojska sama. Prva pobuda britanske vlade je sprožila izločanje nekaterih najpreprostejših storitev in oddajanje zunanjim izvajalcem, na primer pranje in vzdrževanje uniform, pripravo hrane ter vzdrževanje objektov. Pozneje pa so zunanjim izvajalcem oddajali tudi zahtevnejše storitve. Tako je zasebni sektor prešel od zagotavljanja preprostih storitev v podpornih funkcijah ob uporabi državnih sredstev do zagotavljanja zapletenejših oziroma celovitejših storitev z visokimi lastnimi finančnimi vložki, lastništvom sredstev in prevzemanjem tveganja². Obrambno ministrstvo je uspelo v zasebni sektor prenesti breme kapitalskih investicij in v večini primerov tudi večino tveganj, povezanih z izvajanjem storitev (Pint in drugi, 2001; Uttley, 2005).

1.1.1 Testiranje trga oziroma oddajanje posameznih dejavnosti zunanjim izvajalcem in privatizacija dejavnosti vojske Velike Britanije

Testiranje trga je bilo prvi korak k uvedbi zunanjih izvajalcev v vojsko Velike Britanije, zajelo pa je pripravo hrane, čiščenje prostorov, pranje perila, varovanje objektov in redno vzdrževanje. Pozneje se je testiranje razširilo še na zahtevnejša področja gradbeništva, logistike in urjenja. Pri tem je šlo za ugotavljanje, ali je neka storitev, ki jo je do takrat izvajala britanska vojska sama, morda na trgu ceneje dostopna. Med testiranjem trga so ponudbe za storitve oddali tako interne skupine dotedanjih izvajalcev znotraj britanske vojske kot tudi zasebna tržna podjetja. Če je bila najugodnejša ponudba zunanjega izvajalca, je ministrstvo z njim sklenilo pogodbo, če pa se je za najboljšo izkazala ponudba internega izvajalca, je ministrstvo z njim sklenilo sporazum o izvajanju storitve. Za nastopanje na takih razpisih so se javne službe preoblikovale v tako imenovane neposredne izvajalce storitev. Že do leta 1991 je v domeno zunanjih izvajalcev tako prešlo več kot 90 odstotkov vsega pranja uniform in perila ter čiščenja prostorov. 84 odstotkov enot za pripravo hrane je bilo podvrženih tržnemu testiranju in že na začetku jih je 69 odstotkov prešlo v upravljanje zunanjih izvajalcev (Hartley, 2003). V obdobju 1987–1992 je bilo sklenjenih skupaj 246 pogodb oziroma oddanih storitev v skupni vrednosti 105 milijonov angleških funtov, pri čemer predvidevajo, da je bil dosežen približno 24-odstotni prihranek glede na prejšnjo nekonkurenčno prakso (Pint in drugi, 2001, str. 8).

Poleg oddajanja posameznih dejavnosti zunanjim izvajalcem je britanska vlada do konca osemdesetih let veliko večino obrambne industrije v državni lasti prodala zasebnim investitorjem, in sicer prek javne prodaje delnic, menedžerskih odkupov ali prodaje strateškim partnerjem. Na splošno velja ugotovitev, da je privatizacija

² Delovanje, ki naj prepreči, da bi zunanji (npr. vreme, tehnologija) ali notranji dejavniki (npr. nejasne zahteve naročnika, plačilna nedisciplina) zavrli ali preprečili izvedbo projekta.

pozitivno vplivala na uspešnost poslovanja podjetij. Vlade Johna Majorja in Tonyja Blaira so naredile še korak dlje: po privatizaciji podjetij, ki so vojski dobavljala izdelke, so privatizirali tudi javna podjetja, ki so za vojsko opravljala storitve nastanitve in logistike (Pint in drugi, 2001, str. 8–9).

1.1.2 Konkurenca za kakovost in model glavnega izvajalca oziroma izločanje sklopov dejavnosti

Vlada Johna Majorja je testiranje trga leta 1991 razširila, ga preimenovala in navezala na širšo reformo ministrstva za obrambo. Narejena sta bila temeljit pregled dejavnosti, ki jih je do takrat izvajalo ministrstvo, in izbor, katere ostanejo v javnem sektorju in katere so lahko privatizirane ali pa z javnimi razpisi oddane zasebnemu sektorju. Za britansko vojsko je program Konkurenca za kakovost (Competing for Quality) med letoma 1992 in 1997 pomenil pregled aktivnosti v vrednosti 1,5 milijarde funtov, prinesel pa je tudi 335 milijonov prihrankov na letni ravni oziroma približno 22 odstotkov nabavne vrednosti (Pint in drugi, 2001, str. 10).

Leta 1994 je bil uveden še model glavnega izvajalca (Prime Contracting), ki je bil izbran kot način za odpravo slabosti, predvsem na področju gradbeništva. Po sistemu, ki je bil v veljavi do tedaj, je vojska sama vodila gradbene projekte, kar je zanj pomenilo velik zalogaj tako z vidika projektnega menedžmenta kot upravljanja tveganj. Model glavnega izvajalca je prinašal novost krovne pogodbe z glavnim izvajalcem, ki je bil nato zadolžen za izvedbo vseh gradbenih oziroma projektnih faz v okviru dogovorjenega proračuna. Pogodba, sklenjena z glavnim izvajalcem, tega motivira k nenehnim izboljšavam projekta in iskanju možnosti za prihranke (Holti, Nicolini in Smalley, 1999, str. 2–5).

Poleg področja gradbeništva je britanska vojska model glavnega izvajalca že zgodaj uporabila tudi pri dobavi hrane, pri kateri je že prvo leto prihranila več kot 10 odstotkov, saj je zaradi večje pogajalske moči dosegla nižje nabavne cene, izboljšala pa se je tudi učinkovitost skladiščenja in manipulacije. Hkrati se je z izločitvijo dobave izognila nadaljnjim kapitalskim vlaganjem v opremo za prevoz in skladiščenje hrane (npr. hladilnice), ki je postala predmet strožje zakonske regulative (Pint in drugi, 2001).

1.1.3 Zasebno investicijsko financiranje in javno-zasebno partnerstvo

Majorjeva vlada je leta 1992 uvedla instrument zasebnega financiranja investicij (Private Finance Initiative), v okviru katerega zasebni investitor zgradi oziroma proizvede neko osnovno sredstvo in ga upravlja, vlada pa mu plačuje opravljene storitve. Investicijski projekt, ki je predmet zasebnega investicijskega financiranja, je dogovorjen v dolgoročni pogodbi. Po izteku pogodbene dobe sredstvo preide v last države (Pint in drugi, 2001, str. 11).

Glavna prednost zasebnega investicijskega financiranja je, da se s tem ministrstvo izogne velikim enkratnim investicijskim izdatkom, ki se pretvorijo v enakomerna dolgoročna obročna plačila za prejete storitve. Poleg tega so posebno pri zahtevnejših

projektih, na primer gradbenih, specializirani zasebni izvajalci veliko bolje kot vojska pripravljene na operativno vodenje projekta in obvladovanje tveganj.

Leta 1997 je ministrstvo ustanovilo posebno organizacijsko enoto za javno-zasebna partnerstva, tako imenovani Public-Private Partnership Unit, in začelo uvajati omenjen koncept³. Za razliko od klasičnega pogodbenega odnosa med javnim sektorjem kot naročnikom in zasebnim podjetjem kot izvajalcem, pri katerem naročnik pogodbene obveznosti natančno definira, uvaja javno-zasebno partnerstvo večjo vlogo zasebnega ponudnika pri dogovarjanju o določbah pogodbe. Ideja partnerskega odnosa med javnim naročnikom in zasebnim izvajalcem izhaja iz predpostavke, da v času hitrega tehnološkega razvoja naročnik (npr. vojska) nima absolutnega pregleda nad tehnološkimi možnostmi in znanjem, zato k posvetovanju o značilnostih proizvoda, ki ga želi naročiti (npr. nov model bojnega vozila), povabi zainteresirane zasebne izvajalce. S tem naj se med naročnikom in izvajalcem vzpostavi kar najpopolnejše razumevanje projekta ter njegovih omejitev, s čimer se preprečijo poznejši popravki pogodbe in nesporazumi med pogodbenima stranema. Obenem sta ohranjena preglednost dogovorov in spodbujeno vzajemno zanimanje za iskanje rešitev, ki naj vodijo do izboljšav z vidika stroškov, kakovosti in hitrosti izvedbe. Pogoji za uveljavitev koncepta javno-zasebnega partnerstva so obstoj konkurence na strani ponudbe, jasna razmejitev vlog pogodbenih strani in določitev nedvoumnih mejnikov, ki so pogoj za izvedbo pogodbeno določenih plačil (Pint in drugi, 2001, str. 12–14).

Kot najinovativnejša projekta javno-zasebnega partnerstva in zasebnega investicijskega financiranja v Veliki Britaniji veljata nova oblika pomorskega transporta in strateški letеči tanker, ki še potekata (Parker, Hartley, 2002, str. 6).

Zasebni investitor bo za ministrstvo za obrambo zgradil šest plovil, ki bodo britanski vojski omogočala globalno in hitro logistiko. Ker bodo ladje potrebovali le ob napotitvi enot v tujino, bo zunanji investitor plovila, med tem, ko jih ministrstvo ne bo potrebovalo, uporabljal kot komercialna plovila trgovske mornarice. Posadka bo vključena v koncept sponzorirane rezerve in bo prešla pod poveljstvo britanske vojske ob vpoklicu. Enako velja za projekt strateškega letеčega tankerja. S tem bo ministrstvo zagotovilo maksimalno učinkovitost uporabe sredstev in hkrati doseglo popolno operativno integracijo zunanjih izvajalcev z enotami redne vojske, s tem pa tudi povečanje sposobnosti vojske.

1.1.4 Trženje javnih sredstev

Leta 1998 je britanska vlada odločila, da lahko javni sektor, tudi vojska, trži svoja sredstva, intelektualno lastnino, baze podatkov in znanje. Zasluzek je last organizacije in je lahko uporabljen kot povečanje njenega veljavnega proračuna. Tržene so lahko le storitve, za katere ne velja nikakršna zakonska omejitev prometa, vsi zainteresirani kupci pa morajo biti obravnavani enako, ne glede na to, ali prihajajo iz

³ *Javno-zasebno partnerstvo v širšem pomenu vključuje vse pogodbene oblike, pri katerih pride do stika med javnim in zasebnim sektorjem, to je oddajanje dejavnosti zunanjim izvajalcem (outsourcing), zasebno investicijsko financiranje in javno-zasebno partnerstvo v ožjem pomenu besede, na katerega se nanaša opis.*

javnega ali zasebnega sektorja. Pogoj za izvedbo take tržne aktivnosti je poslovni načrt, iz katerega je med drugim razvidno, da tržna aktivnost z vezavo finančnih sredstev ali delovno silo ne bo kompromitirala temeljne dejavnosti javne organizacije. Britanska vojska tako trži sredstva, za katera je bilo ugotovljeno, da sicer morajo ostati v njeni lasti in upravljanju, da ne morejo biti prodana zasebnim investitorjem, a hkrati niso popolnoma izkoriščena (MoD, 2006).

Večji primeri trženja vojaških sredstev vključujejo oddajanje skladiščnega prostora v vojaških skladiščih goriva, trženje oddajnih zmogljivosti vojaških oddajnikov komercialnim radijskim postajam in šolanje pomorskih inženirjev na šolski ladji britanske vojne mornarice (MoD, 2007).

Poleg naštetih primerov pa tržna dejavnost britanske vojske obsega še veliko poslov manjših vrednosti, ki se navadno sklepajo na lokalni ravni in vključujejo vojaški najem opreme ali sredstev oziroma plačilo za specialistično svetovanje. Zasluzki zaradi tržne dejavnosti niso pomemben vir, saj so ocenjeni na okrog 100 milijonov funtov na leto, kar je le 0,3 odstotka celotnega proračuna, namenjenega vojski. Kljub temu pa je ta zaslužek dobrodošel, saj ostane organizacijskim enotam, ki so ga zaslužile. Britanska vojska ob trženjski dejavnosti izpostavlja tudi učinek pozitivne publicitete, saj vojska s tem ustvarja vtis organizacije, ki je odprta in pripravljena na sodelovanje s civilnim okoljem (MoD, 2007).

1.2 Uveljavitev tržnih načel na ministrstvu za obrambo Velike Britanije

Zunanjih izvajalcev v delovanje vojske ni mogoče uspešno uvesti zgolj z vključevanjem na izvedbeni ravni. To je razvidno že iz poteka uvajanja zunanjih izvajalcev, v katerem je oddaja nekaterih del le delček celovitega procesa sprememb. Potrebne so globlje organizacijske, procesne in konceptualne spremembe v administrativno-upravnih strukturah, ki podpirajo operativno raven v vojski.

Zaporedne britanske vlade so z drugačnimi pobudami želele uvesti tržna načela, ki veljajo v zasebnem sektorju, tudi na področje javne uprave. Različne organizacije znotraj javne administracije, ki so opravljale funkcije, ki jih ne bi mogel opravljati trg, naj bi z uvedbo načel vodenja in poslovanja, značilnih za zasebna tržna podjetja, dosegle večjo učinkovitost, ki bi se pokazala tako v večjem zadovoljstvu strank kot tudi v ekonomičnejšem poslovanju. Zato je bil dovršen del javne administracije (ne zgolj ministrstvo za obrambo) po letu 1988 preoblikovan v tako imenovane izvršne agencije (angl. executive agencies), ki so bile odgovorne za doseganje zadovoljstva svojih strank in poslovanje v okviru sprejetega proračuna. Novejše reforme poslovanja britanske vojske in obrambnega ministrstva se nanašajo na uvedbo modernih konceptov in metod računovodstva, ki bo omogočilo učinkovitejše spremljanje in nadzor stroškov ter njihovo primerjavo s stroškovnimi ravnmi, ki jih dosega zasebni sektor.

V nadaljevanju podrobneje predstavljamo razvoj pobude uvajanja tržnih načel v delovanje britanske vojske in obrambnega ministrstva ter njegovi ključni komponenti – izvršne agencije in integralni sistem računovodenja ter načrtovanja.

1.2.1 Izvršne agencije

Službe znotraj ministrstva, ki opravljajo storitve, ki jih ni mogoče dodeliti tržnim izvajalcem, so organizirane kot izvršne agencije. Model izvršne agencije je bil uveden leta 1988 kot del pobude *Next Steps*, ki je zajela celotno javno upravo in bila usmerjena v uvedbo večje prilagodljivosti in odgovornosti javnih uslužbencev pri izvedbi storitev. Vsaka agencija je odgovorna za uresničevanje ciljev, zadovoljstvo strank z opravljenimi storitvami in poslovanje v okviru proračuna. Ministrstvo pozna dva tipa izvršnih agencij, ki se razlikujeta glede na način financiranja. *Proračunsko financirane agencije* (on-vote agencies) so odgovorne za zadovoljstvo svojih strank, a so v celoti financirane iz državnega proračuna, *tržno financirane agencije* (trading funds) pa se financirajo izključno s prodajo svojih storitev na trgu, tako javnim kot zasebnim kupcem (MoD, 2007, str. 193).

Med letoma 1990 in 1998 je obrambno ministrstvo oblikovalo 44 izvršnih agencij, ki so zaposlovale 30.000 vojaških in 63.000 civilnih uslužbencev, odgovorne pa so bile za četrtno celotnega proračuna ministrstva. Večina agencij je bila financirana proračunsko, le tri pa na podlagi opravljenih storitev, in sicer Agencija za obrambne evalvacije in raziskave (Defence Evaluation and Research Agency), Meteorološka služba (The Meteorological Office) in Hidrografska služba (UK Hydrographic Office) (Pint in drugi, 2001, str. 15). Do konca fiskalnega obdobja 2006–2007, to je do 31. marca 2007, se je število izvršnih agencij zmanjšalo na 17 proračunsko in pet tržno financiranih agencij (MoD, 2007, str. 193).

Ena izmed pomembnejših agencij je Agencija za upravljanje obrambnih nepremičnin (Defence Estates Organisation – DEO), katere naloga je upravljanje vseh zemljišč in nepremičnin v lasti obrambnega ministrstva. Vrednost premoženja, ki ga upravlja, je bila leta 2000 približno 14 milijard funtov oziroma 1,7 milijarde z vidika tekočih investicijskih vlaganj in vzdrževanja, agencija pa je za upravljanje posesti zaposlovala oziroma najemala več kot 5000 ljudi. Ustanovljena je bila leta 1995, leta 1997 pa preoblikovana v agencijo. Kot agencija je zavezana k pripravi petletnega srednjeročnega načrta delovanja, ki vključuje glavne indikatorje poslovanja, njihove ciljne vrednosti ter letne načrte poslovanja in usposabljanja. Ob preoblikovanju v agencijo so se stroški delovanja DEO znižali z 62,12 milijarde funtov v obdobju 1996–1997 na 51,9 milijarde dve leti pozneje, in to kljub povečanemu obsegu zadolžitvev (Pint in drugi, 2001).

Drug primer napredne kombinacije izločanja poslovnih procesov in izvršne agencije je Agencija za obrambne evalvacije in raziskave (Defence Evaluation and Research Agency – DERA), ki je v britanski vojski najprej skrbela za raziskave in razvoj, danes pa deluje kot tržno financirana raziskovalna agencija, ki svojih storitev ne prodaja le vojski, temveč tudi drugim znotraj javnega sektorja ter zasebnemu sektorju. DERA je na področju *zunanjega izvajanja* šla še korak dlje in je leta 1996 privatizirala oddelek podpornih storitev. S tem ni dosegla le enkratnega priliva sredstev iz kupnine, temveč, kar je bistveno pomembnejše, večjo ekonomičnost delovanja sektorja podpornih storitev. Dolgoročna pogodba zagotavlja DERA pravico vpogleda

v stroškovno knjigovodstvo privatiziranega podjetja za izvajanje podpornih storitev (tako imenovani open book accounting), kar omogoča učinkovit nadzor stroškovne baze. Poleg tega pogodba prek sheme delitve ustvarjenih prihrankov obe strani motivira za iskanje in uresničevanje načinov za izboljšanje učinkovitosti poslovanja (Pint in drugi, 2001).

1.2.2 Integralni sistem računovodenja in načrtovanja

Projekt integralnega sistema računovodenja in načrtovanja (Resource Accounting and Budgeting), to je sistema načrtovanja in spremljanja javne porabe ter poročanja o njej, se je začel na vladni ravni leta 1993 (HM Trasury, 2007), uresničevati pa ga je začela leta 1997 vlada Tonyja Blaira. Namen novega računovodskega modela je bil celovit zajem in prikaz porabe javnega sektorja, ki se je razdelil na izdatke za tekoče stroške in na izdatke za kapitalna vlaganja⁴ (HM Trasury, 1998, str. 10). Ministrstvo je sistem računovodenja in načrtovanja virov izpopolnilo z integracijo modernih računovodskih metodoloških in operativnih pristopov, ki zagotavljajo ne samo poglobljen pregled porabe sredstev, temveč omogočajo tudi načrtovanje finančnega vidika poslovanja in oceno stvarnih in oportunitetnih stroškov posameznega projekta (Uttley, 2005, str. 36).

1.3 Spremembe v načinu sklepanja pogodb z zunanjimi izvajalci storitev in dobavitelji opreme

Pogodba med vojsko kot naročnikom in zunanjim izvajalcem storitve je morda ključni del prenosa procesov v izvajanje zunanjim izvajalcem oziroma uvedbe javno-zasebnega partnerstva. Pred začetkom intenzivnega uvajanja zunanjih izvajalcev v britansko vojsko je imelo naročanje pri zunanjih izvajalcih v številnih primerih drage in sorazmerno slabe učinke. Na eni strani je ministrstvo tudi največja naročila najpogosteje oddajalo brez javnih razpisov, na drugi pa se je »uspešnost« posameznega oddelka na ministrstvu merila po tem, ali si je bil oddelek sposoben v vsakem naslednjem proračunu zagotoviti več sredstev kot v prejšnjem (Uttley, 2005, str. 30).

Vlada Margaret Thatcher je sklenila spremeniti način sklepanja pogodb, inovacije na tem področju pa so se nadaljevale tudi v obdobjih vlad Johna Majorja in Tonyja Blaira. Kmalu po začetku reforme politike pogodb sta se uveljavili temeljni vodili: da je oddajanje pogodb opravljeno na podlagi konkurenčnih javnih razpisov in da pogodba določi rezultate, ki jih mora zunanji izvajalec zagotoviti, v nasprotju z nekdanjo prakso, ko so se pogodbe osredinjale na vhode in procese. Pogodbe so usmerjene v ustvarjanje partnerskega odnosa med vojsko in zunanjim izvajalcem: zunanjemu izvajalcu dajejo možnost dolgoročnega sodelovanja z vojsko in ga tako spodbujajo k iskanju izdelkov in storitev, ki jih lahko ponudi, vojska in vlada na drugi strani pa sta zavezani, da se vedeta kot pameten kupec, ki ob odločanju o izbiri

⁴ Razlikovanje med stroški (npr. nakup goriva za bojno vozilo) in vlaganji (npr. nakup bojnega vozila) je bistveno za stvarno in celovito razumevanje finančnega stanja in poslovanja določene organizacije. Medtem ko stroški predstavljajo ceno že uporabljenih virov (npr. plače) oziroma neko kratkoročno korist, so posledice investicij dolgoročne koristi (npr. uporaba bojnega vozila), ki jih bo organizacija uživala še dolgo po uresničitvi investicije.

zunanjega izvajalca ne upošteva zgolj najnižje cene, pač pa tudi kakovost in pretekle izkušnje z izvajalcem. V nadaljevanju predstavljamo pomembnejše faze reforme pogodbenih odnosov.

1.3.1 Levenove reforme sklepanja pogodb med obrambnim ministrstvom in zunanjimi izvajalci

Pred letom 1985 je britansko obrambno ministrstvo naročila večinoma oddajalo nekaterim favoriziranim dobaviteljem – velikim britanskim podjetjem v obrambni industriji. Uveljavljen je bil močan protekcionizem domače industrije, in sicer pod sloganom zaščite britanskih delovnih mest in nadomeščanja uvoza. Največji posli so bili oddani brez javnih razpisov, cena pa se je določala po načelu stroškovne cene in pribitka, zato so bile osnovne pogodbene vrednosti pogosto prekoračene, prav tako tudi roki dobav, vse tveganje pa je nosilo ministrstvo.

Sanacija položaja je bila zaupana Petru Levenu, ki je med drugim uvedel obvezno prakso mednarodnih javnih razpisov za vsa večja naročila. Izkazalo se je, da je že uvedba konkurence pri oddaji naročil prispevala k zmanjšanju stroškov nakupa opreme za milijardo funtov na leto. Poleg tega so se vse pogodbe začele sklepati z nespremenljivim pogodbenim zneskom. Plačila so bila obročna in vezana na jasne izvedbene mejnike (Pint in drugi, 2001, str. 18–20).

1.3.2 Sklepanje pogodb brez javnih razpisov

V nekaterih primerih se je izkazalo, da izvedba konkurenčnih javnih razpisov ni mogoča, ker se je pojavljala le en resen ponudnik. Za take situacije je bil razvit model sklepanja pogodb ob odsotnosti konkurence – NAPNOC (No Acceptable Price, No Contract), ki je podpis pogodbe z monopolističnim ponudnikom pogojeval z njegovo stroškovno učinkovitostjo. Kot resna ovira pri uveljavitvi tega modela pa se je pokazalo, da ministrstvo pogosto nima dovolj posebnega znanja, ki bi omogočalo določitev »poštene« cene za neko dobavo. Če je mogoče, poskuša ministrstvo v takih primerih motivirati dobavitelja za dolgoročno sodelovanje v zameno za pošten odnos pri postavljanju cene (prav tam, 2001, str. 20). Druga možnost je pristop s profitno formulo, ki predvideva oblikovanje kupčeve cene na podlagi cene proizvajalca in pribitka v višini »normalne« profitne marže, ki jo dosegajo podjetja iz sorodnih dejavnosti pri projektih podobnega obsega (Review Board for Government Contracts, 2006, str. 2–3).

1.3.3 Pametno naročanje (Smart Procurement Initiative)

Leta 1998 je Blairova vlada začela izvajati program za izboljšave naročanja v javnem sektorju, ki je zadeval tudi ministrstvo za obrambo in vojsko. Poglavitni cilj je bilo zmanjšati preseganje pogodbenih vrednosti (v povprečju so bile v preteklosti pogodbene vrednosti presežene za devet odstotkov) in zamude pri dobavah. Da bi dosegli izboljšave, so sklenili izboljšati tako organizacijsko strukturo kot tudi postopke, povezane z naročanjem (Taylor, 2003, str. 2).

Ena izmed glavnih novosti je bilo oblikovanje integriranih projektnih skupin (Integrated Project Teams), ki so po novem določale pogodbene pogoje. Integrirana projektna skupina je bila sestavljena iz strokovnjakov, naročnika in dobavitelja. Med oblikovanjem projekta in pogodbe, ki ga ureja, skupina spada pod pristojnost Agencije za nabave (Defence Procurement Agency), po dobavi in med izdelavo izdelka ali potekom storitve (Uttley, 2005, str. 35) pa deluje v okviru Agencije za obrambno logistiko (Defence Logistics Agency). Tako sta bili doseženi boljše usklajevanje potreb in možnosti med naročnikom in dobaviteljem ter pomembno zmanjšanje naknadnih sprememb pogodbenih določb ali poznejših dodatnih nakupov in modifikacij. Integrirane procesne skupine so dobile tudi nalogo nadzora nad uresničevanjem pogodbe (Taylor, 2003, str. 2–3).

Znotraj ministrstva je bila oblikovana tudi posebna izvršna agencija, in sicer Agencija za obrambne nabave (Defence Procurement Agency), ki za nakupe oblikuje ustrezne integrirane skupine, ki nato spremljajo projekt do konca. Z uveljavitvijo pametnega naročanja (Smart Procurement Initiative) se je ministrstvo začelo vesti kot »pameten naročnik« (intelligent customer), ki se zaveda, da je z izvajalcem nujna komunikacija, ne le postavljanje pogojev in čakanje, ali bodo ti tudi v resnici izpolnjeni (Taylor, 2003, str. 3). V britanski vojski ugotavljajo, da je reforma procesa naročanja omogočila zmanjšanje stroškov nakupa opreme in storitev za 20 odstotkov.

2 REZULTATI UVEDBE ZUNANJIH IZVAJALCEV V VOJSKO VELIKE BRITANIJE

2.1 Kakovostni in količinski vidiki uvedbe zunanjih izvajalcev v vojsko Velike Britanije

Iz predstavljenega pregleda uvajanja zunanjih izvajalcev ter koncepta tržnega delovanja v britanski vojski v zadnjih dvajsetih letih je razvidno, da je proces razvojno napredoval od precej preprostih oblik izločanja procesov na netežavnih področjih (npr. izločanje pranja perila) vse do zapletenih oblik javno-zasebnega partnerstva pri izvedbi kapital-sko, organizacijsko in tehnično zahtevnih projektov (npr. zasebno investicijsko financiranje nabave delovnih strojev in opreme za britanske baze v Nemčiji).

Zato je moralo ministrstvo za obrambo razvijati ustrezne organizacijske oblike, pravne forme in ekonomske modele za podporo napredujočemu procesu uvajanja zunanjih izvajalcev. S kakovostnega vidika so kontinuirane reforme v britanski vojski povzročile štiri pomembne posledice (Pint in drugi, 2001, str. 24–26).

Prva je ta, da so se pomembno izboljšali tokovi informacij med naročnikom, ministrstvom za obrambo, in dobavitelji, bodisi zasebnimi bodisi javnimi. K temu je še posebno pripomogla uvedba integriranih projektnih skupin, ki jih sestavljajo predstavniki obeh pogodbenih strani in ki projekt sooblikujejo ter nadzorujejo delovanje dobavljene storitve ali sredstva, tako takrat, kadar je dobavitelj zasebno podjetje,

kot takrat, kadar je izvajalec posamezna javna agencija. Poleg tega je z uvedbo integralnega sistema za računovodstvo tudi samo ministrstvo za obrambo pridobilo natančnejši in celovitejši pregled nad svojim poslovanjem, predvsem spreminjanjem stroškov, zalog in sredstev.

Tudi upravljanje tveganj se je pomembno izpopolnilo. V preteklosti so imele dobave pogosto zamude, projektni proračuni so bili prekoračeni in pojavljale so se težave, povezane s kakovostjo dobavljenih izdelkov ali storitev. Analize so pokazale, da sta bila glavna vzroka za tako dogajanje neustrezno predvidevanje in obvladovanje tveganj. Kot protiukrep so se razvile integrirane projektne skupine, dobavitelji oziroma izvajalci pa so zaradi spremenjene politike postali motivirani, da kratkoročno maksimiziranje cen⁵ in nepredvidljivo poslovno prihodnost zamenjajo za politiko dolgoročnega sodelovanja, stabilnih poslovnih odnosov z glavnim kupcem in doseganja zadovoljstva ministrstva za obrambo.

Tretja posledica je, da se je pri delovanju ministrstva za obrambo uveljavil koncept konkurence. Njegova uvedba v postopke nabave je že na začetku pokazala pozitivne rezultate, do danes pa se je razvila prava »korporativna kultura« razmišljanja o mogoči pritegnitvi dobaviteljev in izvajalcev z zasebnega tržnega področja. Temu so sledile tudi organizacijske in formalnopravne rešitve. Tradicionalna hierarhična birokratska paradigma organizacijske ureditve se je začela umikati tržnemu, konkurenčnemu modelu razmišljanja in delovanja (Uttley, 2005). V nadaljevanju pa so na ministrstvu spoznali, da je za doseganje najboljših mogočih rezultatov treba razvijati osnovni koncept konkurence. Tako je bil razvit model javno-zasebnega partnerstva, ki temelji na konkurenčni tekmi med mogočimi ponudniki, po koncu izbire pa naročnik in izbrani izvajalec skupaj oblikujeta podrobnosti projekta.

Tabela 1:
Uresničevanje
politike
konkurence
pri sklepanju
pogodb

Naročnik/vrsta naročila	Leto	Javni razpis (%)	Brez javnega razpisa (%)	Brez pogodbe (%)
MO	1995	73,11	7,78	19,11
MO	1996	64,82	23,77	11,41
MO	1997	76,86	6,84	16,30
Druga ministrstva	1995	27,90	52,08	20,02
Druga ministrstva	1996	51,72	30,87	17,41
Druga ministrstva	1997	53,44	28,45	18,12

Vir: Pint in drugi, 2001, str. 29.

⁵ Strategija, pri kateri podjetje za posamezno naročilo poskuša iztržiti najvišjo mogočo ceno in največ dobička, čeprav to pomeni, da pri naslednjem naročilu najverjetneje ne bo izbrano. Drugi način je uvesti nekoliko nižje cene in dobiti več naročil.

Iz tabele 1 je razvidno, da je bilo v britanski javni upravi obrambno ministrstvo vodilno z vidika uvajanja koncepta konkurence pri sklepanju pogodb za naročila opreme in storitev, saj je v drugi polovici devetdesetih let prejšnjega stoletja dosegalo bistveno večje deleže naročil, oddanih prek javnih razpisov, kot pa vsa druga ministrstva skupaj.

Četrta posledica je ta, da je bil na vseh ravneh britanske vojske in ministrstva za obrambo uveden koncept odgovornosti za izvajanje sprejetih obveznosti in zagotavljanja zadovoljstva naročnikov. Vsak operativno samostojen del ministrstva je odgovoren za poslovanje v okviru proračuna in pogodbenih obveznosti, tudi ko gre za razmerja do odjemalcev iz javnega sektorja. Vsaka organizacijska enota ministrstva, ki ima svojo proračunsko postavko, je obravnavana kot stroškovno mesto. Zaradi krčenja proračunskih sredstev in hkratnega pritiska k finančni disciplini so bile vse ravni ministrstva motivirane za zniževanje stroškov, in sicer z uvajanjem zunanjih izvajalcev in partnerstva z zasebnim sektorjem. Tako so v pristojnosti ministrstva ostale zgolj tiste dejavnosti, za katere ni bilo mogoče najti tržnih konceptov izvedbe (Uttley, 2005, str. 33–34).

Merjenje finančnih učinkov uvajanja zunanjih izvajalcev in javno-zasebnega partnerstva v vojsko Velike Britanije je težavno zaradi dveh vzrokov. Šele pred kratkim je bil uveden zares celovit sistem računovodskega spremljanja dejavnosti ministrstva. Pojavlja se tudi vprašanje podlage za primerjavo, saj gre lahko pri tej v vsakem primeru zgolj za oceno.

Ministrstvo za obrambo je v finančnih poročilih v preteklih dveh desetletjih poročalo o doseganju pomembnih prihrankov pri nabavah blaga in storitev za mirnodobno delovanje vojske. Ocena ministrstva je, da so omenjene *reforme prinesle približno 23-odstotno bruto znižanje nabavnih stroškov v primerjavi s stroški predhodne lastne proizvodnje*. Ob upoštevanju administrativnih stroškov javnih razpisov, ocenjevanja in podobnega pa velja ocena o približno *18-odstotnem neto znižanju nabavnih stroškov* (Uttley, 2005, str. 37). Ministrstvo ugotavlja, da je kombinacija zunanje izvedbe naročil in reform omogočila doseganje prihrankov v višini od tri do štiri odstotke letnega proračuna (Pint in drugi, 2001, str. xiv).

V tabeli 2 je prikazana ocena ministrstva o doseženih prihrankih, ki izhajajo iz uvajanja koncepta zunanjega izvajanja naročil in povezanih reform.

Poudariti je treba, da ocenjeni finančni prihranki niso edino pomembno merilo uspešnosti uvedbe zunanjega izvajanja v delovanje vojske. Enako pomembni so tudi drugi kakovostni kazalniki, predvsem doseganje pogodbenih rokov, tehnična ustreznost opravljenih dobav oziroma storitev ter spoštovanje načrtovanih finančnih okvirov, saj dobri dosežki na teh področjih pripomorejo k večji učinkovitosti celotnega sistema in dolgoročno prinašajo pomembne pozitivne posredne finančne posledice.

Tabela 2:

Pregled načrtovanih in uresničenih prihrankov na ministrstvu za obrambo kot posledice oddajanja naročil zunanjim izvajalcem

Obdobja	1996–1997*	1997–1998		1998–1999	
Kategorije prihrankov	uresničeni	načrtovani	uresničeni	načrtovani	uresničeni
Ocena celotnih prihrankov (v milj. GBP)	675	518	558	505	594

* Podatek o načrtovanih prihrankih ni znan.

Vir: Pint in drugi, 2001, str. 27.

Iz tabele 3 je razvidno, da je Britancem že v drugi polovici devetdesetih let prejšnjega stoletja uspelo skoraj popolnoma uresničiti projektne finančne načrte in tehnično ustreznost dobav ob predaji. Obenem so bile pri uresnitvi projektov v povprečju le minimalne zamude, britanski vojski pa je uspelo postaviti sistem, v katerem je izvajalcem, kolikor je le mogoče, onemogočeno doseganje ali izsiljevanje naknadnih povečanj cene (Uttley, 2005, str. 38).

Tabela 3:

Pregled uspešnosti uresničevanja naročil MoD

Obdobja	1996–1997*	1997–1998		1998–1999	
Merila uspešnosti	uresničeno	načrtovano	uresničeno	načrtovano	uresničeno
Povprečna prekoračitev projektnih rokov (v mesecih)	2,9	< 1,2	1,8	< 1,0	1,5
Povprečna sprememba stroškov projekta (%)	0,7	0	-0,2	0	0,7
Delež tehnično neustreznih dobav	5,1	0	0	0	0
Delež naročil na podlagi javnih razpisov	74	75	75	75	70

* Podatek o načrtovani uspešnosti ni znan.

Vir: Pint in drugi, 2001, str. 28.

Kritiki na drugi strani opozarjajo, da ni dokazov, da je uvajanje zunanjih izvajalcev v britanski vojski zares povzročilo sprostitev človeških virov. Hkrati naj bi uvajanje potekalo v nasprotju z britansko vojaško doktrino, ki poudarja, da je vključevanje zunanjih izvajalcev namenjeno izboljšavi in povečanju, ne pa nadomeščanju vojaških zmogljivosti. Dogajalo naj bi se prav to – zaradi krčenja proračunskih sredstev nastajajo v vojski šibke točke, ki jih nadoknadijo z znanjem zunanjih izvajalcev. To je lahko posebno usodno, če zunanji izvajalci sodelujejo kot podpora na bojnih misijah (Uttley, 2005, str. 40–48).

Sklep Delo zunanjih izvajalcev znotraj vojske je izziv, s katerim se zaradi kadrovsko-stroškovnega primeža srečujejo vse moderne profesionalne vojske. Britanska vojska in ministrstvo za obrambo kot začetnika na področju uvajanja zunanjih izvajalcev v delovanje vojske ponujata zanimiv in poučen pregled razvoja in rešitev na tem področju.

Britanski primer jasno pokaže, da je uvedba zunanjih izvajalcev v vojsko dolgoročna strateška usmeritev, ki poleg sprememb na izvedbeni ravni zahteva tudi reformo delovanja podporne strukture, predvsem v smislu bolj tržne in podjetniške usmerjenosti.

Uvajanje zunanjih izvajalcev v vojsko je širok pojem, ki vključuje več oblik sodelovanja med vojsko in zasebnim sektorjem. Kot začetniki na tem področju so Britanci postopoma prehajali od uvedbe preprostih oblik izločanja do zapletenih projektov javno-zasebnega partnerstva. Kljub dolgoletnim izkušnjam pa ostaja delovanje zunanjih izvajalcev v britanski vojski omejeno na področja podpornih funkcij, nebojnih podpornih dejavnosti, šolstva in administracije. Hkrati britanska primera javno-zasebnega partnerstva na področjih pomorskega transporta in letalskih tankerjev na eni strani kažeta, da je tudi pri največjih projektih mogoča združitev strateških interesov vojske in poslovnih interesov zasebnega sektorja. Obenem pa se je s kombinacijo zunanjega izvajanja naročil in instituta prostovoljne rezerve mogoče izogniti nevarnosti izgube organizacijskih sposobnosti vojske zaradi uvajanja zunanjih izvajalcev. Uvajanje zunanjih izvajalcev v vojsko namreč ne sme biti namenjeno nadomeščanju vojaških zmogljivosti, temveč njihovemu širjenju in krepitvi sposobnosti vojske.

Pregled britanskih izkušenj dokazuje pomembnost sodobnega sistema računovodenja, ki mora omogočiti učinkovito spremljanje in načrtovanje poslovanja ter je informacijska podlaga za odločanje o ekonomsko-stroškovni upravičenosti organizacijskih sprememb, saj uvaja zunanje izvajalce ali privatizacijo. Vojska se v tem smislu ne razlikuje od moderne organizacije.

Zanimiva je tudi britanska uporaba privatizacije na obrambnem področju, ki je pokazala, da je mogoča uspešna privatizacija dejavnosti, ki za vojsko niso strateško pomembne, hkrati pa imajo tržne zmogljivosti. Ločujemo dve obliki privatizacije, v britansko obrambno industrijo je bila uvedena klasična privatizacija. Obrambna industrija je prešla iz državnih v zasebne roke in pri tem povečala svojo globalno konkurenčnost. Preoblikovanje nekaterih oddelkov ministrstva za obrambo v tržno financirane agencije pa lahko razumemo kot mehko obliko privatizacije, pri kateri agencije ostajajo organizacijski del ministrstva, vendar delujejo kot samostojna podjetja na trgu.

Prav mehka oblika privatizacije oziroma oblikovanje tržno delujočih agencij znotraj ministrstva za obrambo, zasebno investicijsko financiranje ter javno-zasebna partnerstva so posebno zanimivi, saj s spremljanjem skupnih interesov vojske in poslovnega sveta zapolnjujejo običajno vrzel med vojsko in trgom. Britansko uvajanje

sodobnega informatiziranega sistema računovodenja pa opozarja na dejstvo, da je vojska z ekonomsko-stroškovnega vidika poslovno zelo zapletena struktura, podobna moderni korporaciji, ki za učinkovito spremljanje in načrtovanje poslovanja ter odločanje o ekonomsko-stroškovni upravičenosti uvajanja zunanjih izvajalcev ali privatizacije potrebuje kakovostno informacijsko podlago.

Britancem je z uvajanjem zunanjih izvajalcev v delovanje vojske in ministrstva za obrambo ter z uvajanjem tržno usmerjenega delovanja obeh organizacij uspelo doseči pomembne finančne prihranke in kakovostne izboljšave v primerjavi s predhodno nekonkurenčno prakso. Pristopi, ki so jih Britanci razvili, pa so postali sestavni del moderne prakse na področju pogodbenih odnosov in postopkov sklepanja javnih naročil ter javno-zasebnih partnerstev. Hkrati velja, da je za doseg učinkovite reforme vojske oziroma tržnega obnašanja še bolj kot formalna reorganizacija pomembno ustrezno znanje odločevalcev na vseh ravneh organizacije. Ob uvajanju zunanjih izvajalcev v vojsko mora torej skladno s potrebami potekati tudi ustrezno izobraževanje, predvsem s področja gospodarstva, ki vojsko usposobi za odločanje o upravičenosti uvedbe zunanjih izvajalcev in ji omogoči izbiro najboljših. Hkrati pa to znanje omogoča sedanjim organizacijskim delom vojske optimiziranje delovanja in konkuriranje na razpisih za izbiro izvajalcev.

Britanske izkušnje in rešitve pri delovanju zunanjih izvajalcev znotraj vojske so pomembne za vse sodobne poklicne vojske. Medtem ko so načela in koncepti, po katerih se je ravnal britanski proces, splošno veljavni in prenosljivi, pa je pri uvajanju zunanjih izvajalcev v vojsko treba več razmisleka in previdnosti. Pri takem uvajanju, bodisi v obliki preprostega izločanja dejavnosti, zapletenih javno-zasebnih partnerstev ali celo privatizacije, je treba, še posebno v manjših državah, upoštevati posebnosti, ki nastanejo ob stiku povpraševanja posamezne vojske in tržne ponudbe zaradi razmeroma majhnega obsega naročil ter omejenosti tržne ponudbe in konkurence.

Literatura

1. Greaver, II M. F., 1999. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: American Management Association Publication.
2. Hartley, K., 1997. *The Economics of the Peace Dividend*. *International Journal of Social Economics*. Vol. 24, No. 1/2/3, str. 28–45.
3. Hartley, K., 2003. *Military Outsourcing: UK Experience*. Research memo. University of York, str. 6.
4. Hartley, K., 2004. *The Economics of Military Outsourcing*. *Defence Studies*. Str. 199–206.
5. HM Treasury, 1998. *Comprehensive spending review 1998*. London.
6. HM Treasury, 2007. *Resource accounting and budgeting*. London. http://www.hm-treasury.gov.uk/about/resourceaccounts/resourceaccounts_index.cfm.
7. Holti, R., Nicolini, D., Smalley, M., 1999. *Prime Contractor handbook of Supply Chain Management*. London. Str.18.
8. MoD, 2006. *Annual Report 2005–2006*. London. Str.184.
9. MoD, 2007. *Annual Report 2006–2007*. London. Str.175.
10. MoD, 2003. *Consolidated Departmental Resource Accounts 2002–2003*. London. Str. 82.
11. MoD, 1998. *Strategic Defence Review*. London. Str. 390.

12. *Parker, D., Hartley, K., 2002. Transaction Costs, Relational Contracting and Public-Private Partnerships: A case study of UK defence. Journal of Purchasing and Supply Management, 2002. Str. 12.*
13. *Pint in drugi, 2001. Public-Private Partnerships: Background Papers for the UK-US Conference on Military Installation Assets, Operations and Services. Arroyo center. Str.163.*
14. *Review Board for Government Contracts 2006. Report on the 2006 Annual Review of the Profit Formula for Non-competitive Government Contracts. London. Str. 26.*
15. *Taylor, C., 2003. UK Defence Procurement Policy. House of Commons. London. Str. 62.*
16. *Uttley, M., 2005. Contractors On Deployed Military Operations: United Kingdom Policy And Doctrine. Strategic Studies Institute. Str. 75.*

VOJSKA IN NARAVA: NASPROTNIKA ALI ZAVEZNIKA?

THE MILITARY VS. NATURE – OPPONENTS OR ALLIES?

Professional article

Povzetek Za Slovenijo sta značilni dobro ohranjena narava in visoka stopnja biotske raznovrstnosti, zato je tudi delež območij Natura 2000 v Sloveniji med največjimi v Evropi, in sicer 35,5-odstoten. Med območja z visoko stopnjo biotske raznovrstnosti sodijo tudi območja, namenjena obrambi. Ne glede na dejstvo, da delež območij, namenjenih obrambi, predstavlja le 0,65 odstotka vseh območij Natura 2000 v Sloveniji, je večina vključena v to ekološko omrežje.

Prvi primer učinkovitega upravljanja vojaškega vadišča z elementi ohranjanja narave je vadišče s streliščem Mlake pri Vipavi. Presaditev travnikov z modro stožko, kar so izvedli kot ukrep, ki bi nekoliko omilil prizadetost zemljišča pri gradnji strelišča, je bila uspešna. Kljub temu pa so se razrasle neznatne invazivne vrste, ki jih je treba redno odstranjevati. Ta primer je pokazal, da je za ohranitev najpomembnejših delov narave nujno sodelovanje med naravovarstvenim in vojaškim sektorjem, in sicer ne le pred, temveč tudi po izvedeni investiciji.

Dosedanja spoznanja zahtevajo intenzivnejšo medsebojno komunikacijo in osveščanje uporabnikov vojaških vadišč. Bistveno je, da se vojaške vaje izvaja ob pravem času na pravem mestu. Na operativni ravni je treba izdelati upravljalne smernice, spremljati stanje v naravi, vzdrževati naravovarstvena območja, vključiti zainteresirano javnost in pridobiti evropska sredstva za projekte, ki imajo cilj vzpostaviti trajno skupno upravljalno prakso za doseg ravnovesja oziroma sožitja med vojsko in naravo.

Ključne besede *Natura 2000, vojaška vadišča, biotska raznovrstnost, skupna upravljalna praksa.*

Abstract Well preserved nature and high biodiversity level are typical for Slovenia; they are reflected also in the fact that currently, Slovenia's Natura 2000 share of national territory is the largest in EU (35.5%). Among areas that have preserved the highest biodiversity are sites of security importance. The most important Slovene military

areas are Natura 2000 sites despite the fact that their percentage of all Natura 2000 sites in Slovenia is only 0.56%.

Mlake near the Vipava military training area is the first attempt of quite effective management a military training area in Slovenia. The transplanted Molinia habitat, that was a mitigation measure in building a new shooting range, was very successful. But unfortunately because of disturbances from construction works, despite all the protective measures taken invasive foreign plant species started to grow. Apart from hard work of all involved sites the appearance of foreign invasive species shows that the long-term and constant cooperation, also after military training investment project is needed to preserve the most valuable parts of nature.

A lot of efforts on the operative level need to be put into communication and awareness rising among military staff especially on choosing the proper military activity in the right place at the right time. Our future plan is therefore to prepare the management guidelines, monitor the conditions and maintain the areas of nature conservation. The future challenges will also be focused on proposal preparation of EU founded project within the purpose of establishing the long term common management practices for achieving the balance or cohabitation between the military and the nature.

Key words *Natura 2000, military training areas, biodiversity, common management practices.*

Uvod Na vseh preučevanih vojaških vadiščih (Tome, 2008) je bilo odkritih veliko ogroženih in/ali redkih habitatnih tipov ter rastlinskih in živalskih vrst, ki so opredeljene v Konvenciji o varstvu prostoživečega evropskega rastlinstva in živalstva ter njihovih naravnih življenjskih prostorov, ki se jih varuje v okviru evropskega ekološkega omrežja, imenovanega Natura 2000. Pokazalo se je, da so dolgoletne vojaške dejavnosti na teh območjih ustrezne tudi za ohranjanje biotske raznovrstnosti. V teh primerih gre sicer za samodejno ravnanje vojske, ki pa ima pozitivne učinke. Skladno s Programom upravljanja območij Natura 2000: 2007–2013 – operativni program (Bibič, 2007) Slovenija upošteva cilj vključevanja upravljanja območij Natura 2000 v sedanje sektorske upravljalvske načrte, kot na primer v gozdarstvu in vodarstvu.

Za Slovenijo sta značilni dobro ohranjena narava in visoka stopnja biotske raznovrstnosti, zato je delež območij Natura 2000 v Sloveniji med največjimi v Evropi. Območja z visoko stopnjo biotske raznovrstnosti so tudi vojaška vadišča, ki jih uporablja Slovenska vojska in z njimi upravlja Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije. Okoljski standardi, ki veljajo v Slovenski vojski, so na visoki ravni. Vojaško osebje se dobro zaveda okoljskih škod, ki bi jih lahko povzročili z nepravilnim načrtovanjem vojaških aktivnosti. Poleg zavedanja o negativnih posledicah vojaške aktivnosti je treba vojaško osebje osveščati tudi o pozitivnih učinkih na biotsko raznovrstnost. Glede na to, da je institucionalna povezava med vojaškim sektorjem in sektorjem ohranjanja narave vzpostavljena, je treba vzpostaviti še skupno upravljanje takih območij na operativni ravni. Zaradi biotske raznovrstnosti vojaških vadišč je mogoče to izkoristiti v promocijske in izobraževalne namene. Skupni cilj je ustvariti ravnotežje med zahtevami vojske in varstvom narave.

1 SLOVENSKA VOJAŠKA VADIŠČA NA OBMOČJIH NATURA 2000

Slovenska vojaška vadišča so v primerjavi z vadišči drugih evropskih držav med manjšimi. Površina območij za potrebe obrambe, ki so hkrati območja Natura 2000, je 41 km², kar je le 0,56 odstotka vseh območij Natura 2000 v Sloveniji, vendar to pomeni, da je večina območij, namenjenih obrambi, vključena v to ekološko omrežje. Zato je treba upravljanje območij Natura 2000 vključiti v veljavne načrte rabe vojaških vadišč. V okviru študije Naravovarstveno ovrednotenje izbranih vojaških območij v Sloveniji: primerjalna študija z referenčnimi območji, ki je potekala v obdobju od 2006 do 2008, so se izpostavila tri z biotsko raznovrstnostjo bogata vojaška vadišča, ki so z vidika ohranjanja narave za Slovenijo pomembna. Ta vadišča so: osrednje vadišče Slovenske vojske Poček – Bač s skupno površino 21 km², vojaško letališče Cerklje ob Krki s površino 9 km² ter vojaško vadišče s streliščem Mlake pri Vipavi, ki meri le km². Vadišči Poček – Bač in Mlake pri Vipavi sta vključeni v slovensko ekološko omrežje Natura 2000. Poleg naravovarstvenega statusa posebnega varstvenega območja (območja Natura 2000) imata obe vadišči, skladno z Zakonom o ohranjanju narave in drugo naravovarstveno zakonodajo, še status ekološko pomembnega območja, Mlake pri Vipavi pa tudi status naravne vrednote. Ne glede na to, da vojaško letališče Cerklje ob Krki ni vključeno v omrežje Natura 2000, je na tem območju odkritih precej redkih in/ali ogroženih živalskih in rastlinskih vrst ter habitatnih tipov. Na podlagi rezultatov raziskave ter skladno s 5. členom Zakona o ohranjanju narave mora Slovenska vojska na svojem področju upravičiti in zagotoviti izvajanje ukrepov, ki prispevajo k ohranjanju biotske raznovrstnosti. Pravno podlago za krepitev sodelovanja med naravovarstveno in vojaško stroko določa 7. člen tega zakona, po katerem morajo fizične in pravne osebe ravnati tako, da prispevajo k ohranjanju biotske raznovrstnosti in varujejo naravne vrednote ter pri tem medsebojno sodelujejo. Z uporabo v naravovarstvu že uveljavljenih komunikacijskih tehnik se poskuša vzpostaviti povezava med obema strokama tudi na operativni ravni, kar se kaže pri dobrem upravljanju vojaškega vadišča s streliščem Mlake pri Vipavi pred izvedbo investicije in po njej. Za osrednje vadišče Poček – Bač se pripravlja državni prostorski načrt, za vojaško letališče Cerklje ob Krki, kjer se investicijski projekt že izvaja, pa bodo učinki merljivi šele v prihodnjih letih.

2 PRIMER DOBREGA UPRAVLJANJA VOJAŠKEGA VADIŠČA BOLETICE NA ČEŠKEM

Upravljanje naravovarstvenih območij se je v drugih evropskih oboroženih silah pospešeno razvijalo od leta 2000 naprej v okviru Natura 2000, ki je ključni steber varstva narave v Evropski uniji. Evropski projekti, povezani s finančnim skladom LIFE – Narava, so omogočili sistematično prepoznavanje vojaških območij kot naravovarstveno najvrednejših. Izkušnje kažejo, da »win-win« izhodišče omogoča dobro sodelovanje med naravovarstveno in vojaško stroko. Zaradi nevojaških groženj varnosti ter negativnega človekovega vpliva sta varovanje narave in okolja sestavni del koncepta nacionalne varnosti. Vojaški sektor ima prek upravljanja pomembnih naravovarstvenih območij izjemno odgovorno vlogo (European Commission, 2005).

Primer dobrega upravljanja v tujini je vojaško območje Boletice na Češkem (Boletice, 2005) s skupno površino 220 km², ki je desetkrat večje od osrednjega vadišča Počec – Bač. Območje je bilo v evropsko ekološko omrežje Natura 2000 uvrščeno zaradi različnih vrst in habitatnih tipov, kot so travniki s prevladujočo stožko na karbonatnih, šotnih ali glineno-muljastih tleh prehodnih barij, najznačilnejši pa so strušničin mravljiščar (*Maculinea teleius*), kosec (*Crex crex*) in triprsti detelj (*Picoides tridactylus*). Največja posebnost je endemična vrsta sviščevca (*Gentianella praecox* subsp. *Bohemica*) (Grulich, 2005).

Za Boletice večinoma skrbita vojska in gozdarska služba. Na enem od robnih delov, ki je ob sobotah in nedeljah odprt tudi za civiliste, naravovarstvena služba skrbi za rastišče endemičnega sviščevca. Vojska se zaveda velikega pomena tega območja tudi z vidika varstva narave. Območje sicer vzdržujejo za urjenje vojakov, njihovo urjenje pa pomeni tudi ohranjanje zgodnjih sukcesijskih faz, ki so pomemben habitat za ogrožene vrste. Primer Boletice na Češkem dokazuje, da je mogoče vzpostaviti ravnovesje med potrebnimi vadbenimi površinami in zahtevami biotske raznovrstnosti.

Zanimivo je, da za nekatere dele območij skrbi naravovarstvena stroka, kar pomeni razmejitev skrbništva nad vojaškim območjem med vojaškim in naravovarstvenim sektorjem. Slednji tudi financira ohranjanje biotske raznovrstnosti. V Sloveniji takih primerov na vojaških območjih še ni.

Kot primer dobre prakse iz tujine, enako kot na Češkem, navajamo nizozemsko vojsko, ki je naklonjena uporabi vojaških vadišč v vzgojno-izobraževalne oziroma rekreacijske namene. Njihovo načelo je, da ničesar ne skrivajo in so ponosni na to, kar lahko pokažejo. S takšnim načinom vojska pridobiva naklonjenost lokalnega prebivalstva. Vsekakor pa takšna uporaba vadišč ne sme ovirati vojaškega usposabljanja (Djokić, 2008).

3 PRIMER DOBRE PRAKSE UPRAVLJANJA VADIŠČA S STRELIŠČEM MLAKE PRI VIPAVI

Mlake so naravna vrednota državnega pomena, ekološko pomembno območje in posebno varstveno območje Natura 2000. Poznane so kot vojaško vadišče s streliščem, ki se za urjenje vojakov uporablja že več kot pol stoletja. Območje je od nekdanj uporabljala vojska in ga temu primerno vzdrževala, vendar je kljub temu ohranilo izjemno biotsko raznovrstnost. Od drugih se razlikuje po večini melioriranih kmetijskih zemljišč v Vipavski dolini.

Izjemna biotska raznovrstnost se kaže tako v raznovrstnosti življenjskih okolij kot rastlinskih in živalskih vrst. Na Mlakah se na razmeroma majhnem območju prepletajo povsem različna življenjska okolja: potok s poplavnim pasom, studenci, mlake in jarki s stoječo vodo, močvirni predeli, vlažna in suha travišča ter gojeni travniki, različni tipi grmišč in drevesnih sestav ter manjša skalovita območja. Zabeleženih je več kot 400 različnih rastlinskih vrst, od tega jih je več kot 90 zavarovanih (Gorkič,

1998). Vrste, kot so rahlocvetna kukavica (*Orchis laxiflora*), velecvetni ralovec (*Serapias vomeracea*) in ilirski meček (*Gladiolus illyricus*) na Mlakah pri Vipavi dosegajo največjo gostoto v Sloveniji (Odredba o začasnem zavarovanju območja Mlak).

Nekateri pomembnejši habitatni tipi ter rastlinske in živalske vrste, ki so na Mlakah zavarovani s pomočjo statusa posebnega varstvenega območja (območja Natura 2000) so: travniki s prevladujočo stožko (*Molinia spp.*) na karbonatnih, šotnih ali glineno-muljastih tleh, vzhodna submediteranska suha travišča (*Scorzoneretalia villosae*), strašničnin mravljiščar (*Maculinea teleius*), travniški postavnež (*Euphydryas aurinia*), navadni koščak (*Austropotamobius torrentium*), laška žaba (*Rana latastei*), mali podkovernjak (*Rhinolophus hipposideros*), pisana penica (*Sylvia nisoria*) in hribski škrjanec (*Lullula arborea*) (Uredba o posebnih varstvenih območjih).

Po vstopu v Nato leta 2004 je bila zaradi novih Natovih standardov na Mlakah pri Vipavi nujna gradnja modernega strelišča. Zaradi zaščite travnikov z modro stožko je bila izvedena prelokacija strelišča iz najvrednejšega dela Mlak. Ne glede na to se delnemu uničenju molinietalnih travnikov ni bilo mogoče izogniti. Ko so travno rušo iz uničenih površin prenesli na manj pomembne zaraščene površine z ustreznim hidrološkim režimom znotraj Mlak, je naravovarstveno soglasje zahtevalo vzpostavitev nadomestnih habitatov. Presaditev se je pokazala za uspešno. Ruša se je prijela, vendar jo ogrožajo tujerodne invazivne rastlinske vrste, ki se kljub zaščitnim ukrepom, kot je bilo sajenje ječmena med presajen habitat, vraščajo v presajene habitate. Proti invazivnim vrstam so bili sprejeti posebni ukrepi v obliki puljenja in košenja kanadske zlate rozge (*Solidago Canadensis*), topinamburja (*Helianthus tuberosus*) in pelinolistne ambrozije (*Ambrosia artemisiifolia*) (Fajdiga, 2009). Za zagotavljanje ugodnega stanja varovanih vrst in habitatnih tipov se je na podlagi ekoloških zakonitosti teh vrst in habitatov določilo vzdrževanje omenjenih površin. Način vzdrževanja je bil vključen v načrt krajinske ureditve strelišča Mlake (Mlakar, 2008), ki ob upoštevanju ekoloških zahtev varovanih vrst na tem območju pomeni podlago za izdelavo upravljaljskega načrta z vidika varstva narave.

4 PREDLOGI UKREPOV UPRAVLJANJA SLOVENSКИH VOJAŠKIH VADIŠČ

4.1 Priprava upravljaljskih smernic

Dosedanja spoznanja zahtevajo intenzivnejšo medsebojno komunikacijo in osveščanje uporabnikov vojaških vadišč. Pomembno je, da vojaške vaje potekajo ob pravem času na pravem mestu. Za doseg ravnotežja med vojaškimi potrebami in varstvom narave je treba izdelati upravljaljske smernice. Zelo pomembno je vzpostaviti takojšnjo in neposredno komunikacijo na operativni ravni.

4.2 Spremljanje stanja v naravi

Glede na raziskavo Naravovarstveno ovrednotenje izbranih vojaških območij v Sloveniji: primerjalna študija z referenčnimi območji, bi bilo smiselno vključiti podatke v Naravovarstveni atlas¹, ki bi omogočil pretok informacij, povezanih z ohranjanjem narave, do vojaškega osebja. Tako bi bilo mogoče spremljati stanje v naravi (monitoring) z lastnimi zmogljivostmi oziroma skupaj z naravovarstveno stroko.

4.3 Vzdrževanje naravovarstvenih območij

Izkušnje iz tujine kažejo, da v zadnjem času prihaja do sprememb v vojaških strukturah in dejavnostih, ki imajo za posledico tudi zaraščanje vojaških območij. Za zagotavljanje ugodnih življenjskih pogojev v naravi na določenem območju je zaradi manjše prisotnosti vojske nujno vzdrževanje površin s košnjo, pašo ali požigom. Strojna košnja je na vojaških območjih težja zaradi neravnih površin. Paša lahko postane vprašljiva z vidika prevelikega vnosa dušika v tla, ki negativno vpliva na rast varovanih vrst orhidej. Pri požiganju pa je največ težav povezanih z nadzorom požara. Slovenska vojska bi z dodatnim usposabljanjem lahko sama opravljala nadzorovane požige. Običajno se v Sloveniji vojaška območja poleg vojaške rabe vzdržujejo s košnjo in občasnim požiganjem. Za zagotavljanje ugodnega stanja varovanih vrst in habitatnih tipov bi bilo treba spremljati učinke različnih načinov vzdrževanja na varovane vrste in habitatne tipe ter temu prilagoditi nadaljnje ukrepe.

4.4 Vključitev zainteresirane javnosti

Za ohranitev biotske raznovrstnosti vojaških območij je pomembno, da ta območja, kjer je mogoče, spozna in prepozna tudi zainteresirana javnost. Določiti pa je treba ustrezne načine, na primer postavitev informativnih tabel, izdelava predstavitev knjižic ali vzpostavitev naravoslovno učnih poti ter ureditev vojaških vadišč v vzgojno-izobraževalne namene (Djokić, 2008).

4.5 Pridobitev evropskih sredstev

Prihodnji izziv je tudi prijava projekta, ki ga delno financira Evropska unija, na primer LIFE + za vzpostavitev trajne skupne upravljalvske prakse z nadgradnjo naravovarstvenih in vojaških struktur. Razvojne naravovarstvene študije bi morale obravnavati tudi opuščena vojaška območja.

Najustreznejši način upravljanja vojaških vadišč glede ohranjanja narave bi bil, če bi z njimi upravljali kot v preteklosti, vendar je to zaradi sprememb na vojaškem področju, kot so profesionalizacija, posodobitev, standardizacija itn., neizvedljivo.

¹ *Naravovarstveni atlas je nastal v okviru projekta LIFE04/SI/000240 z naslovom Natura 2000 v Sloveniji – upravljalvski modeli in informacijski sistem. Gre za modularno načrtovano zbirko podatkov, ki temelji na sodobni GIS in internetni tehnologiji. Njegov namen je povezati in prikazati vse georeferencirane naravovarstvene podatke na enem portalu.*

Sklep Da bi se ognili finančnim posledicam zaradi prilagajanja infrastrukture naravovarstvenim zahtevam ali zaradi neizpolnjevanja zahtev, ki izhajajo iz Nature 2000, je nujno pravočasno predhodno usklajevanje pristojnih sektorjev. Za zagotavljanje trajnostnega in uravnoveženega razvoja teh območij, s poudarkom na ohranitvi biotske raznovrstnosti, je treba vzpostaviti skupno upravljavsko prakso, ki bo omogočila tako vojaško dejavnost kot ohranjanje narave. Vključevanje segmentov ohranjanja narave v zahteve vojaškega sektorja je zagotovilo za ohranitev naravnih habitatov in hkrati zagotovilo za zagotavljanje realnih razmer za urjenje vojske po načelih trajnosti (Grimm, 2004). Skupna upravljavska praksa bi morala poleg strokovnega vidika ločiti finančni vidik v sorazmernem deležu po proračunskih uporabnikih in tudi aktivnosti za pridobitev sredstev EU, namenjenih ohranjanju narave na vojaških območjih.

Vojaška območja so primerna za ohranjanje biotske raznovrstnosti. V nekaterih državah se kaže, da so celo bolj primerna od naravnih rezervatov. Slovenija je s članicami EU primerljiva glede sožitja med vojsko in naravo ter na dobri skupni razvojni poti.

Viri in literatura

1. Bibič, A., 2007. *Program upravljanja območij Natura 2000: 2007–2013; operativni program*. Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor Republike Slovenije.
2. Ministry of Defence, Czech Republic. 2005. *Brief Information on the Czech Republic, its Armed Forces and Boletice Military Reservation Training Facilities*. Prague: Ministry of Defense of the Czech Republic – Military Information and Service Agency.
3. Djokić, T., 2008. *Vojaško vadišče Mlake pri Vipavi. Možnosti za sodelovanje med Zavodom Republike Slovenije za varstvo narave in Slovensko vojsko. Strokovna naloga*. Ljubljana: Zavod RS za varstvo narave.
4. Djokić, T., Fajdiga, B., Jeraj, M., Trontelj, M., 2009. *Management and Sustainable Development of Slovene Military Areas. Managing military training areas of high ecological value in Central and Eastern Europe*. 30. 9.–1. 10. 2009, Passau, Germany.
5. European Commission, 2005. *LIFE Focus/LIFE, Natura 2000 and the military*. Brussels. http://ec.europa.eu/environment/life/publications/lifepublications/lifefocus/documents/military_en.pdf, 1. 9. 2009.
6. Fajdiga, B., 2009. *Strelišče Mlake pri Vipavi – naravovarstveni nadzor med izgradnjo 1. faze vojaškega poligona, Delno poročilo o izvajanju naravovarstvenega nadzora za leto 2009*. Nova Gorica: Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, Območna enota Nova Gorica.
7. Gorkič, M., 1998. *Naravni spomenik Mlake – strokovne osnove za razglasitev*. Nova Gorica: Zavod za varstvo naravne in kulturne dediščine.
8. Grimm, W., 2004. *Protection of Natural Habitats within the Military Land, Experiences from U.S. Army, Europe*. Springer Netherlands. <http://www.springerlink.com/content/u27521r318274241/>, 1. 9. 2009.
9. Grulich V., Vydrova A., 2009. *Military training area Boletice*. Agency for Nature Conservation and Landscape Protection CR. České Budejovice.
10. Mlakar, A., 2008. *POV – projekt za obratovanje in vzdrževanje, Načrt krajinske arhitekture*. Ljubljana: Prostorsko načrtovanje Aleš Mlakar s.p.
11. *Odlok o strategiji prostorskega razvoja Slovenije*. Ur. l. RS 76/04.
12. *Srednjeročni obrambni program 2007–2012*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije.
13. Tome, D., 2008. *Naravovarstveno ovrednotenje izbranih vojaških območij v Sloveniji*:

primerjalna študija z referenčnimi območji. Ljubljana: Nacionalni inštitut za biologijo.

14. *Uredba o posebnih varstvenih območjih (območjih Natura 2000). Ur. l. RS 49/04, 110/04, 59/07, 43/08.*
15. *Uredba o določitvi objektov in okolišev objektov, ki so posebnega pomena za obrambo, in ukrepih za njihovo varovanje. Ur. l. RS 7/99, 67/03.*
16. *Odredba o začasnem zavarovanju območja Mlak. Ur. l. RS 14/00.*
17. *Zakon o ohranjanju narave. Ur. l. RS 96/04.*
18. *Zakon o obrambi. Ur. l. RS 103/04.*

ŽENSKE V ODPORNIŠKIH GIBANJIH IN ZAVEZNIŠKIH VOJSKAH DRUGE SVETOVNE VOJNE

WOMEN IN RESISTANCE MOVEMENTS AND ALLIED FORCES OF THE SECOND WORLD WAR

Review paper

Povzetek Avtorica opisuje vstopanje žensk v vojske zavezniških sil med drugo svetovno vojno. V ospredje postavlja predvsem načine vključevanja žensk v vojsko ZDA, Rdečo armado v Sovjetski zvezi, oborožene formacije odporiških gibanj v Franciji in Italiji ter v partizansko vojsko na Hrvaškem. Zaradi delne podobnosti vključuje tudi primer republikanskih sil iz španske državljanske vojne, saj so se tudi v njih ženske borile proti fašističnim silam. Na začetku opiše ter primerja nastanek odporiških in osvobodilnih gibanj v Evropi ter vključevanje ženske populacije v ta gibanja. V glavnem poglavju se osredinja na načine vključevanja žensk v oborožene formacije in vojske zaveznikov. Pri tem poskuša odgovoriti na nekatera ključna vprašanja: kako so se ženske umeščale v tradicionalno moško vojaško okolje, s katerimi težavami so se soočale, kako so nanje gledali starešine in soborci ter kakšen odnos so imeli do njih, katere dolžnosti so prevzemale, ali so nosile orožje in kako so se posebnosti ženskega telesa odražale v vojaškem življenju. Avtorica išče odgovore na naslednja vprašanja: Ali bi morale ženske, ki s svojimi telesi reproducirajo človeška življenja, res še posebej nasprotovati nasilju, ki v vojni uničuje sadove reprodukcije? Kaj se je zgodilo z ideali, kot so moški, ženska, družina, domovina, ko so se ženske vojskovale? Ali se je družbeno določena kategorija žensk preoblikovala, ko so postale bojevnice? Kakšen je bil proces militarizacije žensk zasebno in na bojišču? Ali so ženske res po naravi manj agresivne kot moški in lahko s svojim vstopom v vojsko spremenijo vojaške institucije ali pa se je zgodilo nasprotno? Kako so se vojaške enote prilagodile ženskam in njihovim potrebam?

Ključne besede *Druga svetovna vojna, ženske v odporiških gibanjih, ženske v zavezniških vojaških enotah, bojevnice, propaganda.*

Abstract The author describes the entering of women into the allied forces during the Second World War. She focuses on the ways of incorporating women into the US army, the Red Army of the Soviet Union, the armed formations of resistance movements in

France and Italy, and the partisan army of Croatia. The circumstances during the Spanish Civil War were partly similar to those during the Second World War and that is why she also includes the example of Spanish republican forces, where women were fighting against the fascist forces. At the beginning she describes and compares the process of organising resistance and liberation movements in Europe and of incorporating female population into those movements. The main chapter focuses on the ways of including women into the armed formations of resistance movements and into the allied armies. The author tries to answer some key questions: how women integrated into the traditionally male military environment, what problems they faced in the army, what was the attitude of commanders and fellow soldiers toward women warriors, what duties women assumed in the army, whether they carried weapons and how the particularities of female features influenced the military life. The author tries to find answers to questions like: should women, who build human lives, really oppose violence and war which destroy the fruits of reproduction? What happened to ideals such as man, woman, family, homeland when women were fighting? Did the socially defined category of women transform when women became warriors? What was the process of militarisation of women in private spheres and in the battlefield like? Did women change military institutions by entering into them or did military institutions change women? How did the military units adjust to women and their needs?

Key words *The Second World War, women in resistance movements, women in the allied forces, women warriors, propaganda.*

Uvod Druga svetovna vojna je prekinila tok vsakdanjega življenja in temeljito spremenila mirnodobne načine življenja. Zaradi svoje totalnosti je pomembno spremenila tudi vključevanje žensk v vojno. Med vsemi družbenimi dejavnostmi je bilo tradicionalno prav vojskovanje najbolj povezano z moškostjo, ugledom, častjo in družbeno močjo ter zato ženskam nedostopno. Vojskovanje je veljalo za moško dejavnost »par excellence«. Vse to je bilo ženskam, ki so veljale za podrejena, submisivna in šibka bitja, tuje. Veličastje in beda vojskovanja sta jim bila prihranjena. Njihovo vključevanje v vojno je bilo povezano s sanitetno nego in oskrbo vojakov, z oskrbo v zaledju, ne pa neposredno z bojevanjem. V prvi svetovni vojni so ženske prihajale v stik z bojevanjem kot medicinske sestre in tovarniške delavke, izdelovalke orožja, oblačil in hrane za fronto. Nošenje in uporaba orožja sta jim bila prepovedana, njihova vloga v moderni državi naj bi bila reprodukcija življenja, ne pa njegova destrukcija.

Carole Pateman povezuje omejenost vojskovanja na moške v modernih državah z družbeno pogodbo, po kateri so se moški z nastankom moderne države v zamenjavo za državljanke pravice zavezali z orožjem braniti državo. Državljanstvo je bilo ženskam večinoma do 20. stoletja večinoma nedostopno in oboroženo bratstvo se je omejilo na moške. Ženske niso bile državljanke in zato tudi niso bile vojakinje. Moški so z orožjem branili svojo državo in svoje ženske. Ženske se pred oboroženim napadom niso branile same in njihova obramba je bila prepuščena moškim (po Pateman, 1998).

Druga svetovna vojna pa je prinesla spremembe tako v odnos držav do žensk (ženske so v mnogih državah med vojno ali kmalu po njej dobile volilno pravico), kakor tudi v odnos oboroženih sil in vojsk do vključevanja žensk vanje, in sicer kot bojevnic ali kot podporne sile.

1 NASTANEK ODPORNIŠKIH GIBANJ V EVROPI

Fašistična okupacija, njena brutalnost in genocidni nameni okupatorjev so po vsej Evropi spodbudili nastanek odporiških gibanj. Ta so bila različna, od majhnih skupin, ki so se omejile predvsem na propagandne in obveščevalne akcije ali sabotaže, do zelo močnih gibanj. Nekatera so oblikovala prave armade, ki so vezale nase močne sovražne enote in tako ustvarjale posebno fronto. Najmočnejša odporiška gibanja so bila v Franciji, Sovjetski zvezi, Poljski, Grčiji in Jugoslaviji (po Repe, 1995, str. 146). Organizatorice odpora so bile razne politične skupine, pogosto levo usmerjene. Ponekod se je njihov vpliv med vojno tako okrepil, da so osvobodilni boj lahko izkoristile za prevzem oblasti (izvedbo revolucije). Med komunističnimi in nekomunističnimi organizacijami so bila pogosta nasprotovanja, ki so izhajala iz različnih ideoloških usmeritev. Z oboroženim odporom so komunistične stranke začele šele po nemškem napadu na Sovjetsko zvezo 22. junija 1941. Nizozemsko, tako kot dansko in norveško, odporiško gibanje je bilo notranje enotno in je tesno sodelovalo z Londonom, kjer je bila leta 1940 ustanovljena Uprava za posebne operacije (Special operations Executive), ki je skrbelo za usklajevanje vseh podtalnih dejavnosti v Evropi in na Daljnem vzhodu ter za preskrbo z orožjem in opremo (po Blake ur., 1993, str. 199–200 in Brajović, 1968).

Po vdaji francoske vojske 22. junija 1940 je bila Francija razdeljena na dva dela: na manjši, neokupirani del Francije oziroma t. i. Južno cono (Zone Sud), najprej imenovano tudi Svobodna cona (Zone libre), ki jo je upravljal režim v Vichyju, in na okupirani del Francije oziroma t. i. Severno cono (Zone Nord), ki je obsegala tri petine države in kjer je bila zbrana večina francoske industrije. V Severni coni je bil uradni jezik nemški in od avgusta 1942. leta je bila obvezna vojaška služba. Nemci so izgnali vse judovsko prebivalstvo in druge »nezaželene elemente«. Francoski jezik je bil prepovedan, francoski priimki ponemčeni. Posebnega odpora okupacijskemu režimu ni bilo. Vojaška in policijska poročila do julija 1941, ko so komunisti začeli aktiven odpor, kažejo na nemško zadovoljstvo z varnostnim stanjem v okupirani coni (po Repe, 1983). Po francoski predaji so Nemci obdržali skoraj dva milijona francoskih ujetnikov v vojnem ujetništvu (po Weitz, 1995, str. 26).

Razlog za razmeroma pozen pojav odporiških skupin v Franciji je bil milejši okupacijski režim. Čeprav je Francijo nemški režim ves čas okupacije štel za sovražnico, je v njej bolj upošteval mednarodno vojno pravo (izjema sta Alzacija in Lorena) kot v vzhodnoevropskih in balkanskih državah. Kolaboracijo je poskušal graditi na ideji o evropski solidarnosti in skupnem boju proti boljševizmu, računal pa je tudi na francosko protiangleško usmerjenost. Kljub močno razpredeni nemški varnostni mreži se je število sabotaž povečevalo. Odpor je naraščal, zato so v nemškem

političnem in vojaškem vrhu tudi za Francijo zahtevali enake maščevalne ukrepe, kakršne so izvajali v Sloveniji in Jugoslaviji, to je streljanje od 50 do 100 talcev za enega ubitega nemškega vojaka. Po juniju 1942 pa so spremenili taktiko, čeprav so streljanje še nadaljevali, in začeli kot povračilni ukrep izvajati množične deportacije (po Repe, 1983).

Odpor je začel general Charles de Gaulle, ki je iz Londona prek Odbora svobodne Francije (Conseil national de la Résistance) pozival okupirano in Vichyjsko Francijo v boj proti okupacijskim oblastem (po Diamond, 1999, str. 1–7). De Gaullu so se po zavezniškem izkrcanju v Afriki sčasoma pridružile nekatere v francoskih kolonijah nameščene enote in se nato borile po raznih bojiščih, najprej v Afriki, pozneje pa skupaj z zavezniki tudi v Evropi. Vloga De Gaulla je bila v začetku protislovna, v francoskih kolonijah ga niso priznavali, sam pa ni bil naklonjen komunističnemu odporniškem gibanju v Franciji. V okupirani Franciji so prve odporniške skupinice nastale jeseni 1940 in spomladi 1941, večinoma je šlo za obveščevalce in komandose, ki sta jih pošiljali angleški obveščevalni službi (Secret Intelligence Service in Special Operations Executive) ter Deuxieme bureau Svobodne Francije (po Repe, 1995, str. 147).

V Vichyjski Franciji so se Petainovemu avtokratskemu režimu pasivno upirali liberalni intelektualci in prepovedani sindikati, večina ljudi pa ga je podpirala. Za življenje v Južni coni je bilo namreč značilno, da vse do leta 1942 javnost ni videla povezave med okupacijskim in vichyjskim režimom (po Eck, 1998, str. 194–225). Med prebivalstvom so prevladovali resigniranost, obsedenost z vsakdanom, utrujenost in strah, ki so se mešali s sočustvovanjem s preganjanim judovskim prebivalstvom. Povezava med okupacijskim in vichyjskim režimom je postala očitna šele konec leta 1942 z nemško okupacijo Zone libre. Do takrat so se ljudje večinoma ukvarjali z vsakodnevnim preživetjem in se niso zanimali za politične in vojaške zadeve v neokupirani coni. Po okupaciji so nastale prve odporniške mreže (Libération, Combat in Franc – Tireur), ki so se z juga Francije širile na sever, vendar so bile še slabo strukturirane, njihov glavni cilj pa je bil z ilegalnim tiskom prepričati prebivalstvo, da je odpor nujen. Desno usmerjene stranke so se skoraj izključno opredelile za vichyjski režim in za kolaboracijo (po Diamond, 1999, str. 1–7). Med upornimi skupinami so bile tudi razvejane katoliške organizacije, ki so skrbele predvsem za preganjano prebivalstvo in se niso strinjale s podporo cerkve Petainovemu režimu. Prvo večjo odporniško skupino so skupaj s sindikati organizirali komunisti, vendar šele po nemškem napadu na Sovjetsko zvezo. Komunistično-sindikalno gibanje je bilo organizirano v Narodni fronti, desno usmerjene politične skupine pa so ustanovile Združeno gibanje odpora (po Repe 1995, 147).

Odporništvo v Franciji se je povečalo, ko so se marca 1943 začele množične deportacije moškega prebivalstva na prisilno delo v Nemčijo. Ta dogodek je imel dramatičen učinek na prej pasivno populacijo, ki je nasprotovala deportacijam svojih najbližjih v Nemčijo. Mnogo moških je stopilo v ilegalo ali se pridružilo oboroženim skupinam makijev, da bi se izognili prisilni deportaciji v Nemčijo (po Diamond, 1999, str. 1–7).

Odporniško gibanje v Franciji je bilo neenotno in med komunističnimi in nekomunističnimi organizacijami je prihajalo do hudih nasprotovanj. Makije je podpirala Francoska komunistična partija, vendar njihovo delovanje ni bilo nadzorovano iz kakšnega centra. Kljub različnim političnim usmeritvam so se pod vodstvom De Gaulla odporniške skupine spomladi 1943 politično in vojaško združile v Francoski komite nacionalne osvoboditve (Comité français de liberation nationale) (po Repe, 1995 str. 147). Število članov rezistence se je v letih 1943–1944 povečalo in skupine so v večji meri sodelovale z de Gaullem v Londonu ter pozneje z začasno vlado v Alžiru, ki se je leta 1944 preselila v Pariz. Maja 1944 so se aktivnosti rezistence tako povečale, da so ponekod dobile tudi obliko odprtega uličnega bojevanja z Nemci, komunistične partizanske enote – makiji (maquisards) pa so okrepile svoje gverilsko bojevanje, ki je bilo usmerjeno na uničenje okupatorjevega transportnega prometa (po Diamond, 1999, str. 1–7). Spomladi 1944 je bilo v Franciji več deset tisoč borcev, najštevilčnejše in dejavne pa so bile enote makijev. Zavezniška invazija na Normandijo je 6. junija 1944 še povečala aktivnost rezistence. Nemci so se maščevali z napadi na civilno prebivalstvo. Število sodelavcev in sodelavk odpora je med osvobajanjem Francije naglo raslo, ob koncu vojne je bilo v odporniškem gibanju že blizu 500.000 ljudi (po Repe, 1995, str. 147).

V Italiji se je odporniško gibanje v večjem obsegu pojavilo šele po kapitulaciji fašističnega režima. Nova italijanska vlada se je povezala z zavezniki. Čeprav prodor ameriške in britanske armade ni bil tako hiter, kot je javnost pričakovala, pa je njihova prisotnost na Apeninskem polotoku spodbujala italijansko prebivalstvo k odporništvu s ciljem, da bi čim prej pregnalo nemško okupacijsko oblast. Ti makropolitni dogodki so motivirali množičen odpor fašističnemu režimu z upanjem, da bo Italija pričakala konec vojne na strani zmagovalcev (po Slaughter, 1997, str. 33).

Italijanska komunistična partija je že pred kapitulacijo italijanskega fašističnega režima imela ilegalno mrežo in je bila zato najuspešnejša pri oblikovanju italijanskega odporništva. Pod njenim vplivom je delovalo od 40 do 50 odstotkov vseh odporniških sil v Italiji. Preostalo odporniško gibanje je bilo v rokah krščanskih demokratov, socialistov in liberalcev. Stranke so imele svoje vojaške enote: komunisti gari baldinske brigade, socialisti matteotijevce, krščanski demokrati brigade del popolo, meščanski demokrati pa brigade d'azione. Italijanska rezistenca je poleg partizanskega bojevanja, ki je bilo najbolj razširjeno na severu, poznala tudi druge oblike odpora po mestih, zlasti stavke in sabotaže (po Brajović 1968, 165–181). Partizansko gibanje je zaradi hudega nemškega terorja večkrat zašlo v krizo. V obdobju prodiranja zaveznikov v Italijo pa se je močno okrepilo (Repe 1995, 148). Vsem političnim strankam italijanske rezistence je bilo skupno to, da so se zavemale za demokratično povojno ureditev. Zaradi želje po čim večjem vplivu v povojni Italiji so bila med temi skupinami politična trenja in tekmovanje v želji po zagotovitvi čim množičnejšega političnega zaledja (po Slaughter, 1997, str. 33–34).

Politični položaj na Hrvaškem je bil med vojno nekoliko podoben položaju v Franciji. 10. aprila 1941, na dan ko so Nemci zavzeli Zagreb, je bila razglašena Neodvisna

država Hrvaška (NDH), ki jo lahko deloma primerjamo z Vichyjsko Francijo. Novo državo so razglasili ustaši, zagovorniki hrvaškega nacionalizma, čeprav je bila v celoti odvisna od nemškega vodstva. Podobno kot Vichyjska Francija je hotela biti skrajno katoliška država (za abortus je veljala celo smrtna kazen). Medtem ko se je v Franciji izvajal genocid nad judovskim prebivalstvom, pa je na Hrvaškem prizadel zlasti srbsko prebivalstvo. Vichyjska Francija je poskušala vplivati na protiangleška in protiboljševiška čustva, ustaška NDH pa na protipravoroslavna in protiboljševiška čustva (po Repe, 1995, str. 151–156).

Odporniško gibanje se je na Hrvaškem razvijalo počasneje kot v preostalih predelih Jugoslavije, saj je precej ljudi v NDH videlo zarodek svoje nacionalne države. Najmočnejša predvojna stranka je zagovarjala politiko pasivnosti in distance tako do ustaške države kot do osvobodilnega gibanja. Odpor proti Nemcem so organizirali komunisti, ki so ohranili svojo politično mrežo tudi po nastanku NDH, saj so bili že pred tem dve desetletji v ilegali. Zaradi nesoglasij v hrvaškem komunističnem vodstvu je v odporniškem gibanju najprej sodelovalo predvsem srbsko prebivalstvo, hrvaško se je vključevalo postopoma. V primerjavi s francoskim odporniškim gibanjem je bilo hrvaško in jugoslovansko v celoti bolj monolitno in pretežno pod vplivom komunistične partije, v vojaškem pogledu pa je bilo že od začetka močnejše od francoskega. Komunistična partija je na Hrvaškem odpor proti okupaciji izkoristila za izvedbo revolucije. Na osvobojenih ozemljih je začela ustanavljati svoja oblastna telesa. Osnovna organizacijska oblika so bili narodnoosvobodilni odbori, ki so bili nestrankarski, čeprav je dejansko v njih imela nadzor komunistična partija, prav tako kot v množičnih protifašističnih ženskih, mladinskih in podobnih organizacijah, ki jih je ustanavljala. Narodnoosvobodilni odbori so bili organi oblasti od lokalne ravni (vaški in občinski odbori) do pokrajinskih odborov. Organizacijska individualnost hrvaškega osvobodilnega gibanja je začela slabeti po drugem zasedanju AVNOJ-a leta 1943, ko je začel naraščati nov administrativni aparat in se je začela krepiti centralizacija v jugoslovanskem smislu (po Repe, 1983).

V primerjavi s Francijo in Hrvaško je bila Sovjetska zveza v začetku druge svetovne vojne velika imperialistična sila s socialistično družbeno ureditvijo. Partizansko gibanje v Sovjetski zvezi je bilo najmočnejše v vsej Evropi. Posamezne enote so najprej nastajale spontano, v nemškem zaledju, potem ko so prebivalci spoznali, da jim Nemci ne prinašajo osvoboditve. Veliko partizanskih enot je nastalo iz razbitih ostankov Rdeče armade po nemškem napadu. Ponekod so partizanske enote zaradi velikanskih razsežnosti in neprehodnosti zemljišča (močvirja, pomanjkanje komunikacij) obvladovale polovico ali celo tri četrtine ozemlja. Ko si je Rdeča armada po prvem šoku opomogla, so poveljniški kader ali inštruktorje, pa tudi moštvo za partizanske enote, opremo in orožje poslali iz Moskve. Od tam so partizansko gibanje tudi vodili, klicali partizanske komandante na posvete, akcije pa usklajevali z ofenzivnimi načrti Rdeče armade, tako da so bile partizanske enote pravzaprav bolj sestavni del redne vojske kot pa avtonomno gibanje (po Clements, 1994).

2 ŽENSKE V ODPORNIŠKIH IN OSVOBODILNIH GIBANJIH DRUGE SVETOVNE VOJNE

Odporniška gibanja v Evropi so v precejšnji meri temeljila na delu žensk. V francoskem odporniškem gibanju je po uradnih statističnih podatkih sodelovalo od 7 do 12 odstotkov žensk, v italijanskem pa 27,5 odstotka. Raziskovalke so ugotovile, da v teh deležih niso zajete vse ženske, ki so sodelovale v odporu. Mnogo žensk je namreč pomagalo odporniškemu gibanju ne da bi postale njegove formalne članice, zato je dejanski delež žensk težko prikazati (po Diamond 1999, 98–124 in Slaughter, 1997, str. 33).

Zgodnje študije so vključevanje žensk v italijansko odporniško gibanje razlagale predvsem z osebnimi motivi žensk, ki so v odporništvo sledile svojim bližnjim. Te študije so videle nesebično in osebno predanost svojcem kot glavno gibalno za vključevanje italijanskih žensk v odporništvo. Jane Slaughter ugotavlja, da je sicer res, da glavni motiv za vključevanje žensk v odporniško gibanje ni bilo politično prepričanje, vendar družinske vezi niso bile edini razlog. Večinoma so ženske vpeljali moški, vendar je imela družina v odporištvu tudi drugačno vlogo. Ženske so se vključile zaradi pričakovanj in ciljev. Mlade ženske so vstopale v odporništvo, ker so hotele z lastno aktivnostjo prispevati k izboljšanju življenjskih razmer in hitrejši zmagi nad okupatorjem. Večinoma so bile v italijanskem odporniškem gibanju aktivne tiste ženske, ki so bile vključene v protifašistične dejavnosti že pred letom 1943 (po Slaughter, 1997, str. 43).

V Franciji je potekalo vključevanje žensk v odpor na podoben način. Pomembno so k temu prispevale socialne mreže, v katere so bile vključene že pred vojno. Družine so pri tem odigrale pomembno vlogo, hkrati pa so ženske tudi omejevale pri vključevanju v odporniške dejavnosti, saj so mnoge morale prevzeti skrb za otroke in starše (po Slaughter, 1997, str. 43). Tudi vključenost v predvojna društva, sindikate in skavtske skupine je prispevala k vključevanju v odporniško organizacijo, saj je zagotovila socialno mrežo in pretok informacij. Mlade ženske so vstopale v rezistenco zaradi želje po pustolovščinah, saj so bile pred vojno odvisne od družine in od opravljanja nezanimivih gospodinjskih opravil. V vojnem obdobju pa stara pravila niso bila več uporabna. V ilegali so ženske občutile svobodo, ki je bila popolnoma v nasprotju s predvojnimi normami. Prevzemale so obnašanje, dejavnosti in odgovornosti, ki so bile prej domena moških. Manj številčne so bile ženske, ki so vstopale v odporniško gibanje zavestno in iz političnega prepričanja. To so bile večinoma komunistke ali aktivne sindikalistke (po Weitz, 1995, str. 109–116).

Dejavnosti, ki so jih opravljale ženske v rezistenci, so bile večinoma podobne dejavnostim, ki so jih opravljale v tradicionalni družbi. Delovale so kot obveščevalke, bile so kurirke, razpečevalce so propagandne letake in glasila, ponarejale so dokumente, skrivale judovske otroke, ilegalce in begunce na svojih domovih in skrbele zanje, pošiljale so hrano vojnim ujetnikom, delale kot radijske operaterke, protiobveščevalke so se infiltrirale v gestapo (po Eck, 1998, str. 194–225). Glavna dejavnost žensk

v vojnem času je bila predvsem zbiranje hrane in nujnih življenjskih sredstev. V prvi polovici let 1941 in 1942, ko so najhujše zime med okupacijo ogrozile preskrbo s hrano, so bile v Franciji pogoste demonstracije, v katerih so ženske zahtevale hrano. Policijska poročila ugotavljajo, kako so se množične demonstracije pogosto iz nepolitičnih preoblikovale v protirežimske. Vloga komunistične stranke v organizaciji demonstracij je jasna in jo dokazujejo tiskani propagandni letaki. V celoti pa je težko presoditi, v kolikšni meri so bile demonstracije politično motivirane oziroma spontane, saj je komunistična partija svojo vlogo v njih prikrivala pred oblastmi (po Diamond, 1999, str. 108–112).

Na podoben način kot Francozinje so se v odporiške akcije vključevale tudi ženske na Hrvaškem. Med obema primeroma se pojavlja pomembna razlika, saj je bil osvobodilni boj na Hrvaškem precej bolje organiziran in voden kakor v francoskem primeru. Medtem ko so se ženske v Franciji vključevale v rezistenco večinoma spontano in celo naključno, pa so imele na Hrvaškem organizacijo, ki je ženske načrtno spodbujala in usmerjala v osvobodilni boj. Komunistična partija Hrvaške je že pred vojno spoznala, da bodo v vojni ženske morale prevzeti večino nalog na terenu, saj bodo moški potrebni za oboroženi boj. V skladu s tem prepričanjem je partija ustanovila satelitsko organizacijo Antifašistično fronto žensk (AFŽ), ki je mobilizirala množice žensk za protifašistični boj (po Jancar Webster, 1990, str. 101–127). Ženske so v AFŽ izdajale svoje časopise, v katerih so obravnavale mobilizacijo žensk za osvobodilno gibanje, spodbujale ženske, naj kandidirajo na volitvah v narodnoosvobodilne odbore in zbirajo hrano, obleko, denar ter sanitetni material za partizane.

V španski državljanski vojni so ženske imele pomembno vlogo v obliki neoboroženega boja proti fašističnim silam. Množično so opravljale plačano delo in tako omogočile v vojnem času gospodarsko oskrbo. Zagotavljale so najrazličnejšo oskrbo republikanske vojske: od sanitetne oskrbe do oskrbe z orožjem, hrano, obleko in informacijami. Republikanke so odigrale pomembno vlogo v smislu neoboroženega odpora in množične antifašistične mobilizacije prebivalstva v zaledju (Nash, 1995, str. 177–186). Mnoge Španke so z navdušenjem sodelovale v vojni in podpirale oborožen odpor fašizmu. Veliko med njimi jih je bilo prepričanih militaristk, toda spolna diferenciacija je usmerjala žensko mobilizacijo v suportivne, komplementarne vloge v antifašistični odpor v zaledju. Glavni slogan v vojni so postale besede *La Pasionarie: Bolje, da ste vdove herojev kot žene strahopetcev!* Ženski heroizem se je v tedanji španski družbi enačil z materinskim žrtvovanjem. Desničarsko usmerjene matere so poskušale zadržati svoje može in sinove, da se ne bi udeležili oboroženega boja, levičarke pa so spodbujale svoje sinove in hčere, naj zgrabijo za orožje in se borijo za republiko (po Kaplan, 1997, str. 177–185).

V odporiškem gibanju Italije so ženske opravljale podobna dela kot v drugih odporiških gibanjih. Večinoma se niso borile z orožjem, zlasti ne v južnem delu države, temveč so zagotavljale oskrbo s hrano, obleko ter skrbele za otroke. Zaradi vojne so se meje med javnim in privatnim zabrisale in pomen ženskega dela se je spremenil,

čeprav je predvojni spolni sistem ostal nedotaknjen. Jane Slaughter podobno kot Barbara Jancar ugotavlja, da solidarnost med ženskami in moškimi v odporničnem gibanju še ni pomenila enakosti, čeprav so bile ženske prepričane, da so enakopravne (po Slaughter, 1997).

V Sovjetski zvezi so ženske zasedle delovna mesta moških, ki so odšli na fronto. Ideologijo materinstva je zamenjala ideologija državljanskih dolžnosti, ki je klicala ženske na delo v tovarne in rudnike. Ženske so predstavljale rezervno armado delovne sile države, ki jo je izkoriščala na podlagi spolno diskriminatorne politike (po Khotkina, 1994, str. 85–91).

ZDA niso poznale odporničnega gibanja, pa vendar je vojna situacija oblikovala nove družbene potrebe, s katerimi je ameriška javnost vzpostavila nova pričakovanja do žensk. Podobno kot v Sovjetski zvezi so tudi v ZDA ženske zapolnile praznino, ki je nastala na trgu delovne sile, ko so bili moški mobilizirani. Hkrati s tem pa so oblasti pričakovale, da bodo ženske moralno podprle in spodbujale moške za vojaško službo. S tem namenom so oblasti sprožile medijsko kampanjo za mobilizacijo ženske seksualnosti, da bi dvigovale bojno moralno vojakov. Revije, filmi in plakati so pozivali ženske, naj pripomorejo k zabavi in razvedrilu vojakov. V zabaviščni industriji so rekrutirali najstnice. Celo organizacije kot Ženska krščanska zveza so rekrutirale šestnajstletnice kot hostese v vojaških kantinah in centrih za prostovoljce. Sčasoma se je v javnosti uveljavilo mnenje, da so domoljubne ženske promiskuitetno usmerjene in nagnjene k prostituciji. Razlika med patriotko in prostitutko se je zabrisala. Prišlo je do zlitja kategorije patriotka s kategorijo prostitutka v nov pojem patriottke (patriotute). V diskurzu spolnih dolžnosti so imele ženske recipročen dolg do moških, ki so služili v vojski. Žensko telo naj bi poplačalo tveganje moških, ko so na fronti branili ženske. Paradoksalno pa je ženska, ki je hotela uresničiti svojo domoljubno dolžnost, postala potencialna sovražnica domovine in simbol nevarnosti ter spolne bolezni. Ameriška vlada, vojska in medicinske institucije so začele kampanjo boja proti prostitutkam in promiskuitetnim ženskam, ki so postale metafora za nevarno seksualnost in edini krivec za prenašanje spolnih bolezni. V javnih občilih so se postavljali problemi higiene žensk, razširilo se je prikazovanje promiskuitetnih žensk kot mentalno zaostalih in psihopatk. V San Franciscu je Mestna klinika za kontrolo spolnih bolezni oblikovala program prevzgoje promiskuitetnih žensk in deklet. Oblasti so predlagale ustanovitev posebnih centrov za rehabilitacijo žensk in povečan policijski nadzor javnih prostorov. Glavni krivec za širjenje spolnih bolezni so postale ženske, medtem ko vojakom nihče ni očital spolnih odnosov s prostitutkami. Medijska kampanja je šla tako daleč, da so bile spolno deviantne ženske obtožene saboterstva in izdaje naroda. V tem položaju je bil edini način, da se mlada dekleta rešijo družbene stigme, poroka. Hitre poroke so postale fenomen vojnega obdobja (po Hegarty, 1998, str. 112–136).

Delovanje žensk v odporniških gibanjih Francije, Italije, Slovenije in Jugoslavije ter v republikanski Španiji in medvojni Sovjetski zvezi ter ZDA je v največji meri povezano z materialno oskrbo, zlasti z oskrbo s hrano. Ženske so bile namreč aktivne

predvsem na področjih, ki so se ukvarjala z materialno oskrbo odporniškega gibanja ali od fašizma ogrožene države. Množično so se vključevale v vojno gospodarstvo in logistično oskrbo odporniških gibanj. Brez vključevanja žensk v gospodarstvo ne bi bila mogoča dejanska mobilizacija moških v oborožene sile. S svojim delom so pripomogle k razgibanosti vojnega dogajanja in omogočile delovanje vojnega gospodarstva, kar je bil prvi pogoj za vojno. Odporniška gibanja so se sicer res oskrbovala tudi z vojnim plenom, toda to ni bil edini vir oskrbe. Preostali del materialne oskrbe so zagotavljale tudi ženske. Tako v slovenskem kot v drugih osvobodilnih gibanjih je bila glavna vloga žensk v zagotavljanju sanitetne oskrbe, obveščevalna zagotovitev, oskrbovanje s hrano, obleko, orožjem in stanovanjem. Pomemben je še motivacijski vidik sodelovanja žensk v protifašističnem boju in vpletanje moralističnega diskurza v aktivno sodelovanje žensk v vojni. V vseh opisanih primerih je aktivno sodelovanje žensk proti fašizmu motivacijsko pozitivno vplivalo na moške množice in to so propagandna sredstva v manjši ali večji meri tudi izrabljala. Posebnost pa je vpletanje morale v propagando, kar se je najbolj očitno zgodilo v ZDA, kjer se je puritanska tradicija spopadla z novo aktivno vlogo žensk v družbi in se nanjo odzvala na način, ki je ženske ponovno potisnil v sfero privatnega. Z izenačenjem pojma patriotk in prostitutk so se ženske prenehale ukvarjati z dejavnostmi za mobilizacijo moških v protifašističnem boju in se umaknile v privatno življenje. Podobno se je zgodilo v revolucionarni Španiji, kjer je prišlo do spopada tradicionalnih katoliških vrednot z novimi vrednotami republikanske strani. Tradicionalna miselnost je prevladala nove revolucionarne vrednote in pripomogla k izrinjenju žensk iz dejavnosti, ki so tradicionalno veljale za moške. Z vpeljavo problematike ženske seksualnosti je prišlo do izenačenja bojevnic s prostitutkami in posledično do njihovega odhoda z bojišč. Na Hrvaškem pa je bil položaj drugačen. Moralistični diskurz se je osredotočal na problematiko ženske seksualnosti v kolaboracionističnem taboru, ne pa v odporniškem gibanju. Komunistična partija se ni hotela odreči podpori ženskih množic in ni dovolila, da bi se uveljavile tradicionalne vrednote, ki bi s problematizacijo ženske seksualnosti izrinile ženske iz odporniških dejavnosti. Sodelovanje žensk v protifašističnem boju se je torej v vseh obravnavanih primerih v največji meri osredotočalo na neoboroženi odpor, ki pa je bil pogoj za oboroženi odpor, katerega nosilci so bili večinoma moški. Do izrabe ženske seksualnosti za dvigovanje morale vojakov je prišlo v ZDA, ki se od drugih obravnavanih primerov razlikujejo predvsem v tem, da vojna ni potekala na njihovem ozemlju in so zato poleg domoljubja potrebovale dodatno motivacijsko gonilo.

Osebna izkušnja sodelovanja v odporniških gibanjih je ženske močno zaznamovala in usmerjala tudi njihovo povojno razmišljanje. Pomen sodelovanja v odporništvu je v smislu osebne izkušnje zelo močan. Anna Bravo je analizirala intervjuje z ženskami, ki so preživele nacistična koncentracijska taborišča. Ugotovila je, da je ta izkušnja tako globoko posegla v življenje žensk, da je prišlo do vzpostavitve kontinuitete v njihovem spominu in temelja, na katerem so ženske zgradile lastno identiteto. Vse druge dogodke v svojem življenju so primerjale s tem prelomnim, na katerem so oblikovale samopodobo. Podobno ugotavlja Jane Slaughter za ženske, ki so sodelovale v odporništvu. Te so vse življenje ostale partizanke ali odpornice, ne

glede na to, da je bila to le kratka izkušnja v njihovem življenju. Z njo so se osvobodile svojih okov in na njej zgradile lastno samopodobo. O tem govorijo številne avtobiografije in spomini, ki so izšli v povojnem obdobju (po Slaughter, 1997). Vojna je ženske močno zaznamovala tudi v hrvaškem prostoru, vendar ne le v pozitivnem smislu. Ženske so res vstopile v javno življenje in aktivno sodelovale v odporu, toda v še večji meri so nanje vplivale izgube svojcev, doma, zapori, taborišča. Spominski viri dokazujejo, da so lastno samopodobo večinoma gradile na tragičnih izkušnjah in želji po osmišljanju vojnih izgub, kot pa na novih političnih pridobitvah in vojaških izkušnjah. Prevladuje predvsem težnja po osmišljanju medvojnega trpljenja in njegovem vključevanju v širši kontekst NOB.

3 ŽENSKE V OBOROŽENIH SILAH DRUGIH ODPORNIŠKIH GIBANJ IN V ZAVEZNIŠKIH VOJSKAH

Oborožene sile so bile vse do druge svetovne vojne »rezervirane« za moške državljane, ki so s služenjem v vojski opravljali eno od svojih državljanskih dolžnosti, torej obveznosti do nacionalne države. Prva svetovna vojna je bila v odnosu do vključevanja žensk v oboroženi boj izključujoča do žensk, pri čemer je bila razmejitev med fronto in zaledjem jasna in je večinoma ohranjala tradicionalno spolno delitev del. Ženske namreč v obdobju prve svetovne vojne niso imele možnosti postati bojevnice, so pa bile množično vključene v plačano delo, saj so potem, ko so moški odšli v boj, delovna mesta v industriji ostala prazna. V drugi svetovni vojni se je razlika med fronto in zaledjem zakrila. S prekrivanjem obeh je prišlo do tega, da so bile ženske v večji meri žrtve vojne, hkrati pa so prevzele dejavnosti, ki so bile v obdobju miru rezervirane za moške. Ženske so zavzele položaje plačane delovne sile v vojni industriji in gospodarstvu, hkrati pa so se vključile tudi v oboroženi boj, v bojevanje, ki je do takrat simbolno predstavljalo nadvlado in premoč moškega spola.

3.1 Delež žensk v oboroženih formacijah

Ženske so se vključevale v oborožene formacije odporniških gibanj, bile pa so tudi pripadnice redne armade v Sovjetski zvezi in ZDA. Način vključevanja je bil v posameznih primerih različen, delež žensk v oboroženih silah je bil primerljiv in ni nikjer presegel 10 odstotkov. V Franciji in Italiji so se le redke borke vključile v oborožene formacije odporniškega gibanja, ker voditelji v svoje vrste niso hoteli sprejemati žensk. Vojaški poveljniki so se bali, da bodo borke razbile solidarnost in tovarištvo ter tako zmanjšale bojno sposobnost njihovih enot (po Slaughter, 1997). Značilno je, da tudi voditelji tistih skupin, ki so bile ideološko najbolj naklonjene emancipaciji žensk, niso odobrvali bojevnice v svojih vrstah. Predsodki, da se ženske ne smejo boriti z orožjem in da je vojna moška zadeva, so bili močni in so ženske odvrčali od vključevanja v oboroženi odpor. Odpornice so zato prevzele predvsem logistično in sanitetno oskrbo oboroženih formacij (po Diamond, 1999, str. 112–124).

Partizanska vojska na Hrvaškem je bila v rokah komunistične partije, ki se je zavzemala za emancipacijo žensk. To je bil glavni razlog, da so bile hrvaške

partizanske enote bolj naklonjene sprejemanju žensk v svoje vrste. Uradno namreč ni bilo dovoljeno nasprotovati vključevanju partizank v bojne enote. Na Hrvaškem je veljalo vojskovanje za zelo prestižno in častno zadevo, zato so ženske vstopale v partizane z velikim navdušenjem. Kljub uradnemu stališču partije do vključevanja žensk so se morale partizanke soočiti s predsodki partizanskih poveljnikov, ki so bili vzgojeni v partiarhalnem duhu in niso bili naklonjeni vključevanju žensk v vojsko. Na Hrvaškem so se v partizansko vojsko najprej vključevale predvsem Srbkinje, sčasoma pa so se jim priključile tudi Hrvatice. Mnoge ženske so bile v želji postati bojevnice zavržene iz različnih razlogov – ko je bil npr. formiran prvi bataljon v Liki, se je prostovoljno javilo kar 700 žensk, naborna komisija pa jih je sprejela le 110 (po Jancar Webster, 1990, str. 78–100).

Sovjetske oblasti so se odločile, da bodo več žensk sprejele v Rdečo armado potem, ko so ženske v prvem letu vojne odločilno podprle oborožene akcije sovjetske armade. V Rdečo armado so vstopale kot prostovoljke. Ob koncu vojne je več kot 800.000 bork prostovoljno služilo v oboroženih silah, kar je bilo približno osem odstotkov vojaškega osebja (po Engel, 1999, str. 138–159). Podobno kot Sovjetska zveza so tudi ZDA rekrutirale ženske v vojsko po principu prostovoljnosti, vendar je bil vstop omejen v letu 1943, ko so bile odpoklicane temnopolte rekrutke (po Meyer, 1996, str. 186–209).

3.2 Kdo so bile ženske v oboroženih formacijah

Ženske v oboroženih formacijah odporiških gibanj so bile mlade, večinoma mlajše od 30 let. V hrvaško partizansko vojsko so sprejemali prostovoljke, stare od 18 do 45 let, in izjemoma tudi mlajše, vendar so številčno prevladovale ženske do 30 let (po Jancar Webster, 1990, str. 78–100). Komunistična partija, ki je bila vključevanju žensk v odporišstvo večinoma najbolj naklonjena (poleg anarhistov v Španiji), je imela na začetku svojo bazo v mestnih okoljih, zato so bile prve bojevnice v odporiških gibanjih iz mest, prevladovale so delavke, študentke in pripadnice intelektualnih poklicev – učiteljice. V hrvaško partizansko vojsko so se od leta 1943 vključevale tudi ženske iz kmečkih okolij, ker je partija iskala številčnejše zaledje in se je bojevanje preselilo iz mest v gorate in odročne predele. Med italijanskimi partizankami pa je bil že v začetku največji delež kmečkih delavk (92 odstotkov) in gospodinj (po Slaughter, 1997, str. 55).

Ženske v ameriški vojski so bile mlade in neporočene. 70 odstotkov je bilo starih manj kot 30 let, enak delež pa je bilo neporočenih. Le 15 odstotkov rekrutinj je bilo poročenih, druge so bile vdove ali ločene. Vojska je rekrutirala ženske, ki so imele povprečno višjo izobrazbo kot druge ženske, večinoma je šlo za dekleta srednjega sloja (po Meyer, 1996, str. 186–209).

3.3 Motivi žensk za bojevanje

Glavni razlog, da so ženske zapustile civilno življenje, je bila nevarnost, ki jim je pretila na območjih, kjer so vzpostavile oblast nacistične okupacijske oblasti. V

Vichyjski Franciji so ji bile najprej izpostavljene predvsem Judinje, na Hrvaškem pa Srbkinje. Z oblikovanjem odporiškega gibanja so okupacijske oblasti uvedle nasilne ukrepe tudi do preostalega civilnega prebivalstva: tako moške kot ženske so mučili v zaporih, pošiljali so jih v koncentracijska taborišča in streljali kot talce. Izpostavljenost civilnega prebivalstva je bila velika, zato so nekatere ženske raje odšle v ilegalo in partizanske ali gverilske oborožene formacije, kjer so se počutile varne, saj so za svojo varnost lahko skrbele in jo branile z orožjem.

Pogost razlog, da so ženske postale borke, je bila osebna tragedija zaradi vojne: nasilna izguba svojcev, uničen dom in v povezavi s tem želja po maščevanju. Ta motiv je poleg patriotizma in obrambe naroda močno prisoten v evropskih odporiških gibanjih. Manj so ženske vstopale v oborožene formacije iz političnega prepričanja. Šlo je za bolj izobražene ženske ali za tiste, ki so bile politično ali sindikalno organizirane že pred vojno (po Nash, 1995, str. 101–140). Na Hrvaškem se je v drugem delu vojne kot motiv za vstopanje v partizane pojavilo tudi oboževanje Titove osebnosti in komunistične partije (po Jancar Webster, 1990, str. 78–100). V Sovjetski zvezi sta medicinsko osebje silili na fronto propaganda in predvojna vzgoja, ki so je bile ženske deležne na šolanju, ostale pa želja po aktivni obrambi domovine. Američanke so v vojski prejemale dobro plačo, kar jim je omogočilo osamosvojitve od staršev, hkrati pa so izkusile vznemirljivost vojaškega življenja in spoznale nove kraje. Pri Američankah je bila v ospredju odločitev za osamosvojitve od staršev, manj pa odločitev za aktivno obrambo lastnega življenja (po Meyer, 1996, str. 186–209). Tudi pri evropskih odpornicah najdemo željo po pustolovščinah in aktivnem, vznemirljivem življenju kot enem od razlogov za bojevanje, pa vendar je bila ta želja v ozadju močnejših čustev, kot so strah, želja po maščevanju, želja po preživetju in obrambi.

3.4 Vloga žensk v oboroženih formacijah

V partizanski vojski na Hrvaškem so bile ženske najštevilčnejše zastopane v štabih in artileriji. Najmanjši odstotek je bil v regularnih teritorialnih enotah, v specializiranih enotah pa je bil ta delež višji (po Jancar Webster, 1990, str. 78–100). V italijanski partizanski vojski je bila večina žensk vključena v Gruppi di Azione Patriottica (GAP) in v Squadre di Azione Patriottica (SAP). Šlo je za majhne partizanske enote, ki so pogosto delovale v bližini kraja, iz katerega so borci in borke izhajali. Izvajale so sabotaže, organizirale stavke, skrbele za rekrutacijo novih članov v partizane, izobraževale so nove člane in izvajale civilno obrambo (po Slaughter, 1997).

V odporiških enotah so morale ženske poleg svojih rednih vojaških nalog in zadolžitvev dodatno opravljati še opravila, kot je pranje oblek sebi in soborcem ter kuhanje. Tako so partizanke na Hrvaškem čez dan opravljale vojaške naloge kot drugi borci, ponoči pa so namesto počitka krpale, šivale in prale obleke sebi in moškim kolegom. Mnoge so morale opravljati kurirska dela, administrativna, telegrafsko operativna in kuharska dela. Vsa ta dela so bila slabše vrednotena kot bojevanje in kljub temu, da so jih partizanke opravljale dodatno, so bile večinoma prepričane v svojo enakopravnost, saj je že zgolj dejstvo, da se smejo boriti z orožjem in biti bojevnice, zanje

pomenilo emancipacijo in osvoboditev od tradicionalne vloge žensk v družbi. 42 odstotkov žensk v partizanih na Hrvaškem je imelo vlogo bojevnice, 40 odstotkov pa jih je izvajalo sanitetno dejavnost. Zdravnic je bilo malo in so bile zelo iskane, zato so uživale izjemno spoštovanje in ugled, ki je v nekaterih primerih dobil legendarne razsežnosti. Med intelektualkami so v partizanih prevladovalе učiteljice, ki so bile pogosto imenovane za politkomisarke. V tej vlogi so združevale vojaško in politično funkcijo, so pa le redke dosegle višja politkomisarska mesta, kot je npr. raven komisarke odreda (po Jancar Webster, 1990, str. 78–100). Položaj v Rdeči armadi je bil podoben. Tudi sovjetske ženske so v vojski opravljale predvsem tradicionalna ženska opravila: prale so umazane in krvave obleke vojakov, pripravljale hrano in jo dostavljale na bojišče, delale so kot telegrafistke, medicinske sestre in zdravnice. Poleg teh nalog so se Sovjetinje izkazale še kot strojničarke, ostrostrelke, voznice in kot tehnično osebje v tankovskih enotah. Le redke so bile na poveljniških mestih (po Engel, 1999, str. 138–159).

Diskriminacija bork v partizanski vojski se je kazala na več načinov. V največji meri je k njej prispeval odnos partizanskih starešin do bork. Ne glede na to, da je partija težila k temu, da so bili poveljniki partijsko organizirani, pa jih ni uspela resocializirati, kar se je kazalo zlasti v odnosu do žensk. Med ideologijo in resničnostjo je bilo precejšnje neskladje. Partija je zagovarjala enakopravnost žensk v družbenem življenju, v resnici pa te enakopravnosti ni zagotavljala. Tako so bile mnoge odporne ob prihodu v partizane razočarane nad tradicionalno miselnostjo vojaških poveljnikov. Partizanski poveljniki so si prizadevali borke zaposlovati v tistih vojaških dejavnostih, ki so jih ženske opravljale v civilnem življenju, v vojski pa so te dejavnosti veljale za manj vredne. Borke so razporejali na delo v kuhinjo, saniteto ali štabe, kjer so opravljale administrativne dejavnosti in na dolžnosti, ki niso bile neposredno povezane z bojevanjem: opravljati so morale kurirsko službo, zbirati obveščevalne podatke ipd.

V odporniških oboroženih formacijah so bile ženske pomešane med moške borce in popolnoma ženske vojaške enote so bile izjema (na Hrvaškem so ženske formirale četo, v Španiji so republikanke ustanovile bataljon). V Rdeči armadi in partizanskih vojskah so se ženske vključevale v moške enote. V takšnih razmerah so bili odnosi med borci in borkami zelo tesni, saj so skupaj spali, jedli, se borili in tudi hodili na dolgih pohodih. Ti so bili namreč del partizanske taktike bojevanja in so potekali ponoči, povprečno pa so prehodili od 35 do 40 kilometrov na noč. Če upoštevamo še hude balkanske in ruske zime ter pomanjkanje hrane, ugotovimo, da je bilo partizansko življenje fizično naporno. Izpostavljenost težkim vremenskim pogojem, pomanjkanju in stresni situaciji je povzročila, da mnoge ženske po vojni niso več mogle zanositi in imeti otrok. Večini žensk je zaradi pomanjkanja hrane in primitivnih življenjskih pogojev tudi izostala menstruacija.

Sovjetske veteranke v opisih življenja na fronti poudarjajo tovariške odnose, ki so jih imele s soborci. Vojaki so ženske vseh dolžnosti in činov v vojski klicali sestrechka – sestrica, kar še posebej poudarja asekusualno, tovariško plat medsebojnih odnosov na fronti. Seksualna namigovanja in dejanja v enoti so vojaki razumeli kot kršitev

incestnega tabuja. Bolj problematične odnose pa so imele sovjetske borke z nadrejenimi častniki in podčastniki, saj so ti pogosto izrabljali svoj položaj za spolno nadlegovanje in spolno nasilje nad podrejenimi borkami (po Engel, 1999, str. 138–159).

V odporniških oboroženih formacijah je moralni kodeks odnosov med spoloma večinoma vzdrževala komunistična partija (Hrvaška, Francija, Grčija). Ta je strogo prepovedovala spolna razmerja med borkami in borci, razen ko je šlo za zakonski par. Ljubezenska nagnjenja so si lahko kazali tako, da so si delili hrano ali pomoč pri nošnji orožja. Španske bojevnice pa omenjajo, da jim je bila želja po spolnosti na fronti tuja, saj jih je primarna želja po preživetju popolnoma zaposlila, tako da za vse ostalo ni bilo časa (po Nash, 1995, str. 101–140).

Vloga žensk v ameriški vojski je bila drugačna kot vloga partizank, ker je vojska ZDA rekrutirala ženske v posebne ženske enote Military Women's Army Corps (MWAC), ki so se ukvarjale s posebnimi dejavnostmi. Razlog za oblikovanje ženskih enot je bil v tem, da je hotela armada zagotoviti vojakinjam takšen vojaški položaj, da z njim takratna pojmovanja ženskosti in moškosti ne bi bila motena. Tako so imele vojakinje dostop izključno do opravljanja tradicionalnih ženskih opravil. Delale so lahko v sanitetni službi, administrativno in pisarniško delo, v pralnicah, enotah za zveze in kot telefonske operaterke. Niso bile oborožene in niso imele statusa bojevnic kot njihove čezatlantske kolegice. Bile so izključno militarizirane civilistke. V primerjavi z vojaki so bile slabše plačane in niso imele istih beneficij in činov kot njihovi moški kolegi. Njihovo delo je bilo zgolj premestitev ženskega dela iz gospodinjstva v armado. Kljub slabši plači in statusu delo medicinskih sester in zdravnic na fronti ni bilo nič manj nevarno od dela vojakov. Pokazati so morale enako mero fizične moči in emocionalne stabilnosti kot vojaki. Sanitetna opravila so bila tradicionalno tako močno povezana z ženskostjo, da se je število ženskega sanitetnega osebja v ameriški vojski v zadnjem letu vojne tako povečalo, da so bili moški v sanitetnih enotah osumljeni homoseksualnosti in feminilnosti (po Fenner, 1998).

3.5 Podoba žensk v oboroženih formacijah

Podoba žensk v oboroženih formacijah je bila različna. Ponekod so ženske prevzemale moško zunanjo podobo, drugod pa so iz lastne želje ali zaradi prisile okolja ohranjale ženski videz za vsako ceno. Desanka Stojić je opisala prvo žensko partizansko četo na Hrvaškem in v tem opisu govori tudi o tem, kako so partizanke spreminjale zunanji videz, da bi postale bolj vojaške in tako prave borke. Z vstopom v enoto so si morale postriči dolge, v kite pletene lase, kar je bila velika žrtev, saj je v njihovem kulturnem okolju veljalo striženje po tradiciji kazen za dekleta, ki so prišla na slab glas zaradi promiskuitetnega vedenja. V civilnem življenju so nosile krila, ki so jih v enoti zamenjale za italijanski vojski zaplenjene vojaške hlače. Italijanske uniforme so jim bile pogosto prevelike. Zlasti v prvih letih vojne so bile partizanke deležne posmeha soborcev (po Sklevicky, 1996). Vendar izrazito moški videz med partizankami ni bil pravilo, saj so nekatere ženske ohranjale dolge lase kot znamenje ženskosti pod moškimi uniformami (po Jancar Webster, 1990).

Obnašanje žensk v oboroženih formacijah odporiških gibanj in v partizanski vojski je bilo usmerjeno v doseganje tistih osebnostnih lastnosti, ki so veljale za tipično moške. Ženske so se hotele pokazati kot pogumne in neustrašne v boju. Za bojevnice je bilo pomembno, da niso pokazale strahu ali bolečine. Nekatere so prav zato, ker so uspešno prekoračile tradicionalne ženske lastnosti in pokazale, da znajo vojaško delovati še bolj moško kot moški, postale simbol partizanskega odpora. Na Hrvaškem so bile nekatere partizanke razglašene za narodne heroine (ibid.), v španski državljanski vojni so na republikanski strani postale znamenje protifašističnega boja herojske ženske – milicianas. O njihovem junaštvu je nastalo veliko zgodb in legend (po Nash, 1995, str. 101–140).

Partizanske in gverilske oborožene formacije večinoma niso imele formacijsko določenih uniform, tako da so si obleko zagotavljale deloma iz civilnega življenja, deloma pa iz vojnega plena. V takšnih razmerah je bila pri oskrbi obleke, primerne za vojskovanje, pomembna osebna iznajdljivost. V Rdeči armadi je bil položaj drugačen, saj je šlo za redno armado, ki se je oskrbovala z industrijo države, za katero se je borila. Kljub temu, da se je sovjetska vojska odločila v svoje vrste sprejeti tudi ženske in jih je kar 800.000 vstopilo v vojsko, pa vendarle niso dobile uniform, prirejenih za ženska telesa. Borile so se v moških uniformah. Težki škornji so jim bili preveliki, saj so bili narejeni po meri večjih moških nog. Podobno je bilo s plašči, srajcami in hlačami. Zato so improvizirale. Škornje so polnile s povoji. Modrčke so si šivale iz sanitetnega materiala, zato so se zdravniki jezili nanje. Posebnih sanitarnih ureditev za ženske ni bilo. V takšnih razmerah so borke doživljale anatomijo svojih teles kot oviro in dodatno breme (po Engel, 1999).

Pripadnice ameriških MWAC so se po videzu močno razlikovale od bojevnice drugih armad. Voditeljice MWAC so bile namreč prepričane, da bodo samo s spolno disciplino zagotovile legitimnost svojih enot in spoštovanje javnosti. Uveljavile so pravila, ki so preprečevala moški videz in obnašanje pripadnic svojih enot. Da bi uniformirane ženske izgledale čim manj moško, je ameriška vojska uvedla posebne uniforme, ki so poudarjale ženskost. V ženskih enotah so prepovedali kratko ostrižene lase in moške pričeske ter spodbujali nošenje kril, kljub temu, da so bile hlače zaradi vremenskih razmer pogosto primernejše. Poleg ženskega videza so vojaške oblasti nadzirale spolno vedenje žensk v vojski. Pregarjale so žensko promiskuiteto in homoseksualnost. Za obtožbo so bile dovolj že govorice o tem, da je neko dekle promiskuitetno ali homoskesualno. Žrtve takšnih govorice se niso mogle braniti, ker jih formalno niso obdolžili spolne deviantnosti ali lezbištva, temveč drugih prestopkov. Teh ni bilo težko najti, saj so za ženske v vojski veljala strožja pravila obnašanja kot za moške. Govorice so se širile zaradi najrazličnejših osebnih motivov, sumničenja pa je potrjevalo kakršnokoli moško obnašanje (po Meyer, 1996, str. 186–209).

3.6 Vpliv okolja in propagande

V oboroženih formacijah, v katerih je imela komunistična partija glavni ideološki vpliv, so propagando o enakosti med spoloma umestili v kontekst razrednega boja. Propaganda o spolni enakosti je bila močna in je spodbujala predvsem aktivistke,

manj pa se je nanašala na vključevanje žensk v oborožen boj oziroma je do tega prišlo le posledično. Na Hrvaškem so bile mnoge ženske, ki so kot aktivistke šle v partizane, da bi se bojevale, razočarane, saj so pričakovale, da bodo v partizanih obravnavane enako kot moški. Za moralno diskreditacijo partizank si je prizadevala nasprotnikova propaganda, zlasti ustaška in četniška, ki je širila govorice, da partizani partizanke posiljujejo, da so prostitutke in da jih je polovica nosečih. Skratka, poskušala jih je prikazati kot promiskuitetna spolna bitja, katerih motiv za vojskovanje je spolna zadovoljitev v moški družbi (po Jancar Webster, 1990).

Republikanska propaganda v Španiji ni spodbujala vstopanja žensk v oborožen boj in jim je nalagala dolžnost, da ostanejo doma in skrbijo za dom in družino. V tem so se strinjale vse stranke na republikanski strani, pa tudi ženske organizacije (po Nash, 1995, str. 101–140). Že septembra 1936, manj kot dva meseca po začetku vojne, je začelo javno mnenje republikanske bojevnice označevati za prostitutke. Med vojaki so se začele tudi v resnici širiti spolne bolezni, za katere je bilo po ugotovitvah Mary Nash krivo predvsem širjenje prostitucije v zaledju. Javno mnenje je za širjenje spolnih bolezni, ki so zmanjševale bojno moč republikanske vojske, krivilo bojevnice na fronti. Spolne bolezni so postale »fašizem narave«, krivda zanje pa je pripadla borkam (po Kaplan, 1997). Pritisk javnega mnenja je bil tako močan, da je v začetku leta 1937 število bork drastično upadlo. Javno mnenje in propaganda sta ženske prepričala, da so doma in v zaledju bolj koristne kot na bojišču (po Nash, 1995, str. 101–140).

Sovjetska propaganda v času vojne ni spodbujala žensk, naj se priključijo oboroženim silam, in je pozivala na materinska čustva in dolžnosti. V propagandnih izrazih je takoj po nemški invaziji na Sovjetsko zvezo opaziti okrepljen imaginarij ženske matere, ki je utelešenje doma in družine, ki jo morajo moški braniti, čeprav s svojim življenjem. Celo ženske, ki so igrale netradicionalne vloge na fronti, so predstavljali kot nežne in domačne. V nasprotju s pogumnimi vojaki so bile vojakinje dekliske. V propagandi so se vojakinje le redko pojavljale. Vojna propaganda je portretirala ženske kot pasivne – spolno in tudi na splošno.

Vpliv javnosti je bil močan zlasti pri oblikovanju MWAC v ZDA. Nastanek teh enot je spremljal buren odziv javnosti in množičnih medijev. Razširil se je paničen strah, da bodo ženske v vojski postale agresivne, da bodo prevzele moške lastnosti in z njimi tudi promiskuitetno vedenje ali homoseksualna nagnjenja. Kulturno nesposobnost javnosti, da bi povezala kategoriji ženska in vojak, so precej podpihovali mediji (po Fenner, 1998). Večji del ameriškega javnega mnenja je vključevanje žensk v vojsko povezoval s fizično močjo, biološkimi značilnostmi (menstruacija in menopavza), emocionalno stabilnostjo in maskulinizacijo. Vključitev žensk v vojsko je po mnenju Leise Meyer za ta del javnosti pomenila destrukcijo ameriške kulture (Meyer, 1996). Tudi v ZDA so začeli po oblikovanju ženskih vojaških enot propagirati in povečevati materinsko vlogo žensk v družbi. To povečevanje je imelo dva namena. Prvi je bil feminizacija žensk v smislu enačenja ženskosti z materinstvom, kar pomeni, da ženske, ki niso bile matere, niso več ustrezale družbeno zahtevani definiciji ženske.

Vloga delavke je postala moška vloga in nezdržljiva z ženskostjo. Po drugi strani je bil proces poudarjanja materinskosti v vlogi demaskulinizacije in refeminizacije ameriške kulture. Uradno priznavanje materinske vloge, družine in doma je zagotavljalo ameriški javnosti, da je družba ohranila svoje osnovne civilizacijske vrednote. Ženske so dobile nalogo, da ohranijo kulturo, za katero se moški borijo z orožjem, moški pa so dobili svetinjo, za katero je vredno umreti (po Michel, 1987).

Moralna vprašljivost partizank se je pojavljala kot latentno prisotni problem med vojno in jo je pospeševala nasprotnikova propaganda. Partizanski vojski in partiji nenaklonjen tisk je namreč prikazoval partizanke kot promiskuitetna bitja, ki gredo v vojsko, da bi postale moškim enake in da bi zadovoljevale svoje spolne nagone. Propaganda je poskušala moralno diskvalificirati ženske v partizanih, pri čemer je v ospredje postavila njihovo moralo. Borke je obsojala promiskuitetnega vedenja in svobodnih spolnih nazorov, ki naj bi povzročili množične nosečnosti partizank, ker so jih moški izkoristili za zadovoljevanje lastnih spolnih nagonov. Ženske naj bi torej šle v partizane v edini želji – po svobodnem spolnem življenju.

3.7 Ugled bork po vojni

V Sovjetski zvezi so začeli namesto hrabrih bork slaviti herojske matere, ki so z materinstvom prispevale h graditvi nove socialistične družbe. Dosežkov žensk v Rdeči armadi uradne razprave niso več omenjale, veteranke so se same umaknile v privatnost. Povojne razprave so se namreč osredotočale na moralo, promiskuiteto in čast žensk. Populistično neuradno mnenje o veterankah je bilo, da gre za ženske dvo-mljivega spolnega slovesa (Polevaia Pokhodnaia Zhena) (po Dombrowski, 1999a). Ta sloves je krožil med ljudmi z govoricami in bil tako močan, da si mnoge ženske niso upale govoriti o svojih vojnih dosežkih v želji, da bi spet postale normalne ženske, se poročile in imele otroke. Govorice so povzročile, da so veteranke po vojni skrivale odlikovanja za pogum in hrabrost, v javnosti se niso kazale v uniformah in s priznanji. Po drugi strani pa svojih vojnih izkušenj niso mogle izbrisati iz spomina in so jih osebno tako zaznamovale, da so vse preostalo življenje primerjale z izkušnjo vojne in globoko v sebi ostale bojevnice (po Engel, 1999, str. 138–159). Javnega priznanja za vojne dosežke sovjetske veteranke niso dobile. Propaganda je slavila herojske matere, vojaški uspehi žensk so bili prezrti in podcenjeni. Spolno stereotipizacijo so okrepili govornice in obrekovanja na privatni ravni (po Navailh, 1998, str. 226–254).

Francoski in sovjetski primer sta si podobna v odnosu povojne javnosti do žensk. V obeh primerih so ženske o svojih medvojnih dosežkih molčale, ker so se bale negativne reakcije okolja in stigmatizacije, zasluge so prepustile svojim moškim kolegom. Hrvaški primer odstopa, saj je povojni diskurz v socialistični Jugoslaviji priznaval dosežke žensk v medvojnem obdobju (po Sklevicky, 1996).

Američanke, ki so služile v MWAC, so v spominih poudarjale predvsem to, kar so pridobile. Mnoge so se prvič v življenju osamosvojile. Nekatere so zaslužile dovolj denarja, da so po izstopu iz MWAC lahko nadaljevale šolanje. Po končanem šolanju so si našle boljše službe na podlagi znanja, ki so ga pridobile s služenjem v MWAC.

Tiste, ki so se vrnile v staro okolje, so imele pogosto težave zaradi govoric in obrekovanj, ki so jih obtoževala promiskuitetnosti ali homoseksualnosti. Zaradi tega so se mnoge hitro po vojni poročile. Večinoma pa so veteranke na svoje življenje v MWAC gledale pozitivno in omenjale novo znanje, izkušnje in samozavest, ki so jo pridobile. V vsem njihovem življenju je ta izkušnja izstopala iz sicer mnogo manj razburljivega življenja (po Meyer, 1996).

Sklep Primerjava izkušenj bork v drugi svetovni vojni pokaže nekatere podobnosti med vsemi obravnavanimi primeri. V nobeni državi ženske niso bile mobilizirane v vojsko po enakih načelih kot moški. Ženske so se za bojevanje drugače kot moški odločale izključno prostovoljno, kar je med drugim prispevalo k temu, da so bile ženske v primerjavi z moškimi v vseh oboroženih silah v manjšini.

Nobeno okolje žensk ni spodbujalo, naj se vključijo v oborožene sile, temveč so prevladovali argumenti v prid drugačnemu udejstvovanju žensk. Pogosto je vključevanje žensk v oborožene sile spremljal okrepljen imaginarij materinstva kot najprimernejše in najbolj potrebne dejavnosti žensk.

Ob vstopanju žensk v vojne enote so se povsod pojavljali tihi dvomi, ki so ponekod preraščali v bolj ali manj odkrita nasprotovanja borcev in poveljnikov udeležbi žensk v bojevanju.

Povsod je pojav bork spremljala senca moralne oporečnosti. Ženske, ki so vstopale v vojsko, so bile na različne načine obtoževane promiskuitetnosti, prostitucije, priležništva itn. Ponekod je k širjenju podobe bork kot moralno oporečnih žensk prispevala zgolj nasprotnikova propaganda (npr. v Sloveniji, na Hrvaškem), drugod pa tudi javno mnenje strani, za katero so se borile (Španija, Sovjetska zveza).

V oboroženih silah so se borke večinoma ukvarjale z dejavnostmi, ki so jih tradicionalno opravljale tudi v civilnem življenju in so se skladale s prevladujočo predstavo o ženskah in ženskosti.

Ženske v oboroženih silah niso imele enakopravnega položaja z moškimi. Odigrale so le podporno vlogo in večinoma niso imele vodstvenih ter poveljniških položajev, zaupane so jim bile naloge največ srednjevisoke odgovornosti.

Izjema so bile ZDA, kjer so ženske dobile posebej zanje ukrojene uniforme. Drugje so se namreč borile večinoma v moških oblačilih, ki so jih samoiniciativno predelovale v sebi primerna oblačila.

Razen v ZDA je bil glavni motiv žensk za vključevanje v oborožene enote življenjska ogroženost, povsod pa so domoljubje in narodnoobrambni interesi prevladovali nad političnimi.

V vseh obravnavanih oboroženih silah so bile borke mlade in večinoma brez potomstva.

Obravnavani primeri pokažejo, da s svojim vstopom v oborožene sile ženske niso povzročile nobenih posebnih sprememb v ustroju in njihovem delovanju. Ženske so bile tiste, ki so se morale prilagajati vojaški organizaciji in posledično so prevzemale tudi moške vrednote, moško obnašanje in zunanji videz. Le v vojski ZDA je bil tak razvoj preprečen in ustanovljene so bile posebne enote, v katerih so se (prisilno) ohranjali vzorci ženskega obnašanja, ravnanja in zunanjega videza. Vojaška organizacija je bila torej tista, ki je spremenila borke in ne obratno. K temu je prispevalo tudi dejstvo, da so bile borke povsod v manjšini in jim je bilo ukvarjanje z vojaškimi dejavnostmi dopuščeno, ni pa se to od njih zahtevalo v smislu državljan-skih dolžnosti.

Analiza vloge žensk v zavezniških vojskah kaže, da je v njih v precej manjši obliki prišlo do spreminjanja tradicionalnih vrednot, kot bi sklepali na podlagi povojnega pojmovanja partizank in bojevnic kot nosilk ženske emancipacije med vojno. Stare vrednote so se modificirale in prilagodile novim zgodovinskim pogojem, toda v temelju so ostale precej podobne tradicionalnim. Ženske so torej vstopile v vojsko, toda na način, ki je izhajal prav iz vrednot tradicionalnega sveta: uveljavile so se kot zdravnice, medicinske sestre, kuharice, kurirke, ne pa kot vojaške poveljnice in borke, ki bi obvladale vodenje, poveljevanje in vojaško taktiko. Ne gre za popolno spremembo tradicionalnih vrednot, temveč je poudarek na njihovi modifikaciji glede na novi zgodovinski kontekst.

Literatura in viri

1. Blake, R. (ur.), 1993. *Oxfordova enciklopedija zgodovine. Od 19. stoletja do danes*. Ljubljana: DZS.
2. Brajović, P. idr.(ur.), 1968. *Pokreti otpora u Evropi 1939–1945*. Beograd: Mladost.
3. Clements Evans, B., 1994. *Daughters of Revolution: A history of Women in the U.S.S.R. Ill: Arlington Heights*.
4. Clements Evans, B., 1997. *Bolshevik Women*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Diamond, H., 1999. *Women in the Second World War in France 1939–1948: Choices and Constraints*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
6. Eck, H., 1998. *French Women under Vichy; V A History of Women. Toward a Cultural Identity in the Twentieth Century*. London, Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press. str. 194–225.
7. Engel Alpern, B., 1999. *The Womanly Face of War. Soviet Women Remember World War II; V Women and War in the Twentieth Century. Enlisted with or without Consent*. New York and London: Garland Publishing inc., str. 138–159.
8. Fenner, L., 1998. *Either You Need These Women or You Do Not: Informing the Debate on Military Service and Citizenship*. *Gender Issues*. št. 1/2, str. 5–32.
9. Hegarty, M., 1998. *Sexual Discourses, Print Media, and American Women during World War II*. *Journal of Women's History*. št. 2, str. 112–136.
10. Jancar Webster, B., 1990. *Women and revolution in Yugoslavia 1941–1945*. Denver, Colorado: Arden Press, INC.
11. Kaplan, T., 1997. *Gender on the Barricades*. *Journal of Women's History*. št. 3, str.177–185.

12. Khotkina, Z., 1994. *Women in the Labour Market: Yesterday, Today and Tomorrow; V Women in Russia. A New Era in Russian Feminism.* London, New York: Verso, str. 85–91.
13. Meyer, D.L., 1996. *Creating GI Jane. Sexuality and Power in the Women's Army Corps During World War II.* New York: Columbia University Press.
14. Michel, S., 1987. *American Women and the Discourse of the Democratic Family in World War II. V Behind the Lines. Gender and Two World Wars.* New Haven and London: Yale University Press, str. 154–167.
15. Nash, M., 1995. *Defying Male Civilization: Women in the Spanish Civil War.* Denver: Arden Press.
16. Navailh, F., 1998. *The Soviet Model; V A History of Women. Toward a Cultural Identity in the Twentieth Century.* Cambridge, Massachusetts, London: The Belknap Press of Harvard University Press, str. 226–254.
17. Pateman, C., 1998. *Ženski nered. Demokracija, feminizam i politička teorija.* Zagreb: Ženska infoteka.
18. Repe, B., 1983. *Francija med drugo svetovno vojno: vprašanje kolaboracije, odpora in epuracije ter možne primerjave s Slovenijo.* Borec. 561–562–563, str. 5–92.
19. Repe, B., 1995. *Naša doba. Oris zgodovine 20. stoletja.* Ljubljana: DZS.
20. Sklevicky, L., 1996. *Konji, žene, ratovi.* Zagreb: Ženska infoteka.
21. Slaughter, J., 1997. *Women and the Italian Resistance, 1943–45.* Denver: Arden Press Inc.
22. Weitz, C.M., 1995. *Sisters in the Resistance: How Women Fought to Free France 1940–1945.* New York: John Wiley & Sons.

DOMOLJUBJE IN MILICA OZIROMA POLICIJA V OBDOBJU OSAMOSVOJITVENIH PROCESOV

PATRIOTISM AND THE MILITIA/POLICE IN THE PERIOD OF INDEPENDENCE PROCESSES

Professional article

Povzetek V prispevku je opredeljeno domoljubje kot posebno čustvo oziroma vrednota, ki se vedno povezuje s konkretno družbo, narodom, prostorom oziroma domovino, ki naj bi oblikovala odgovornega, uglednega, strpnega in aktivnega državljana, ki se bo zavzemal za demokratična načela in spoštovanje temeljnih človekovih vrednot. Domoljubje je javna in družbeno pomembna vrednota, ki bi jo morali razvijati na vseh ravneh, predvsem v nekaterih javnih službah in pri subjektih, ki zagotavljajo nacionalno varnost, kamor sodi tudi policija. Zato sta v nadaljevanju obravnavana domoljubje in koncept splošnega ljudskega odpora ter družbene samozaščite, ki je temeljil na vrednotah slovenskega naroda, na domoljubju in vsesplošnem ljudskem odporu zoper vsakogar, ki bi posegal v samobitnost slovenskega naroda, njegovo identiteto in vrednote.

Prispevek predstavlja ugotovitve analize, ki potrjujejo visoko stopnjo domoljubja v policiji oziroma milici od leta 1980 naprej in v času osamosvojitvenih procesov Republike Slovenije vse do odhoda zadnjega vojaka Jugoslovanske ljudske armade. V nadaljevanju je predstavljena kritična ocena delovanja policije po osamosvojitveni vojni do danes, nato ugotovitev, da je slovenska milica oziroma policija v obdobju osamosvojitvenih procesov imela velik ugled ter dokazovala visoko profesionalnost in lojalnost do slovenskega naroda ter domoljubje do svoje domovine, kar se kaže z njeno javno podobo in odnosom do spomina ter vrednotenjem pomembnih dogodkov iz naše preteklosti in novejši zgodovine.

Ključne besede *Domoljubje, milica, policija, osamosvojitveni procesi.*

Abstract The paper defined patriotism as a specific emotion or value, which is always tied to a particular society, nation and place and home, which is to establish a responsible, prominent, tolerant and active citizens, which he was committed to democratic principles and respect for basic human values. Patriotism is a public and

socially important values that should be nurtured at all levels, especially in some public services and the operators to ensure national security in the Republic of Slovenia, including the police. It is considered 'the general concept of patriotism and popular resistance and social self, which was based on the values of Slovenian nation, and all the patriotism general popular resistance against anyone who would interfere with the sovereignty of the Slovenian nation, its identity and values.

The paper deals with analysis of findings, which confirm a high degree of patriotism in the police and militia from 1980 onwards and at the time of the Republic of Slovenia's independence process, until the departure of the last soldier of the Yugoslav People's Army of the Republic of Slovenia. The following is a critical assessment of the functioning of the police after the independence war to date. There follows an assessment that the Slovenian militia or police at the time of Slovenia's independence process enjoyed a good reputation and demonstrating a high professionalism and loyalty to the Slovenian nation and patriotism to their homeland, which today features through its public image and relationship to memory and evaluation of key events in our past and recent history.

Key words *Patriotism, militia, police, Independence processes.*

Uvod O domoljubju je težko govoriti, če zanemarimo ali celo zavestno spregledamo preteklost. Domoljubje je posebno čustvo oziroma vrednota, je ljubezen do domovine. Domoljubja in ljubezni do domovine ne moremo enačiti z ljubeznijo do države ali ljubeznijo do naroda. Domovina ni zamejena z državnimi mejami niti opredeljena z narod(nost)nimi določitvami. Država je sredstvo za dobro življenje ljudi z različnimi domovinami. Domovina je primarno identitetno določujoča (Žalec, 2006, str. 78).

Vsi moramo živeti in soditi iz naših posameznih dediščin, medtem ko ostajamo odprti za poglede in zunanje kritike. In prav zato je najboljša oblika domoljubja – lojalnost najboljšemu v tradicijah, ki smo jih podedovali – nepogrešljiva. Na kratko, ni nam treba izbirati med domoljubjem in univerzalizmom; kritična inteligenca in lojalnost tistemu, kar je najboljše v naši tradiciji, z našo narodno in etnično tradicijo vred, sta medsebojno odvisni (Putnam, 2002, str. 96–97).

Domovina je tam, kjer so ljudje srečni in zadovoljni. Tako kot narod tudi domovina ne more biti vrednota sama zase, vredna je le toliko, kolikor lahko osreči svoje državljane in tiste, ki ji pripadajo. Domovina, ki osrečuje in nagraduje le poslušne in lojalne, tiste, ki živijo na njenih tleh od nekdanj, ki so polni denarja, je lahko vrednota le za nekatere in težko za vse (Vodopivec, 2006, str. 39).

Domovina in narod nista le vrednoti, temveč tudi temeljita na spoštovanju osnovnih človekovih vrednot in demokratičnih načel oziroma načel pravne in socialne države. Domoljubje je vedno povezano s konkretno družbo, narod in prostor s svojimi dobrimi in slabimi lastnostmi, družba oziroma domovina pa naj bi oblikovala odgovornega,

uglednega, strpnega in dejavnega državljana, ki se bo zavzemal za demokratična načela in spoštovanje temeljnih človekovih vrednot.

V domoljubni družbi se lahko opiramo na druge ljudi, lahko jim zaupamo, ker vemo, da so domoljubni. Tako je zelo pomembno zaupanje za normalno in učinkovito delovanje mnogih stvari v vsaki demokratični družbi. Če takega zaupanja ni, je prostor odprt za manipulacije s čustvi ljudi, za nepotrebno in drago politizacijo različnih vprašanj. Občutek skupne identitete, pripadnosti določeni skupini, občutek, da so drugi ljudje del nas, nam pomaga, da ohranimo odnos zaupanja, medsebojnega zaupanja in solidarnosti, ki je državljanom potreben (Kymlicka, 1999, str. 27).

Moderne družbe so odvisne od spontane podpore svojih članov, ki se morajo zavedati, da je družba skupen podvig in da se svetovljanstvo in domoljubje ne izključujeta. Ni demokracije brez domoljubja. Domoljubje je tudi temeljna komponenta pozitivne samopodobe. Demokracija, osebna rast in pozitivna samopodoba so vrednote, ki imajo najvišje mesto na lestvici moralnih vrednot in so tesno povezane. Domoljubje je kot temelj za njihovo uresničitev, torej javno in družbeno pomembna vrednota in bi jo zato morali razvijati tudi v javni morali oziroma etiki (Žalec, 2006, str. 79) oziroma na vseh ravneh, zlasti pa v nekaterih javnih službah in pri subjektih, ki zagotavljajo nacionalno varnost. V okviru tega ima posebno vlogo in mesto tudi milica oziroma policija. Zato v nadaljevanju, ob splošnem pojmovanju domoljubja, obravnavamo mesto in vlogo milice oziroma policije v konceptu splošnega ljudskega odpora in družbene samozaščite v povezavi z domoljubjem ter domoljubje v milici oziroma policiji v obdobju osamosvojitvenih procesov Republike Slovenije do danes.

1 SPLOŠNO O DOMOLJUBJU

Že v uvodu smo omenili, da je o domoljubju težko govoriti, če pri tem zanemarimo ali celo zavestno spregledamo preteklost. Ni treba iti predaleč nazaj, da osmislimo domoljubje Slovencev, ob tem, da vemo, da so se za svojo identiteto in domoljubje borili od svojega nastanka naprej, seveda v začetku manj uspešno in prepoznavno, kot smo lahko to osmislili v novejši zgodovini.

Domoljubje Slovencev je še bolj prepoznavno, če se zavedamo, da ljubezni do domovine in domoljubja ne moremo primerjati z ljubeznijo do države ali ljubeznijo do naroda. Tudi v nekdanji skupni državi Jugoslaviji smo izražali ljubezen do države in vseh narodov v njej, bližji pa so nam bili domovina Slovenija, slovenski narod, narodnostne vrednote (vrednote slovenskega naroda), lastna identiteta, ki je bila povezana z identiteto slovenskega naroda in domoljubjem Slovencev. Smo moderna družba, ki je odvisna od spontane podpore svojih članov, ki se zavedajo, da je podvig skupen in da se svetovljanstvo in domoljubje ne izključujeta.

Pravzaprav nismo imeli druge možnosti, kot da smo bili odprti domoljubi in svetovljani ter da smo se v nekdanji Jugoslaviji borili proti neodprtim oblikam domoljubja. To nas je pripeljalo do tega, da smo identiteto slovenskega naroda izrazili s

samostojno Republiko Slovenijo, svoje odprto domoljubje in svetovljanstvo pa smo dosegli z vključitvijo v svojo novo širšo družino oziroma domovino Evropsko unijo. Takšno odprto domoljubje in svetovljanstvo pričakujemo tudi od tistih, ki se želijo vključiti v Evropsko unijo, predvsem, če so to naši sosedi.

2 KONCEPT SPLOŠNEGA LJUDSKEGA ODPORA IN DRUŽBENE SAMOZAŠČITE TER DOMOLJUBJE

V domoljubni družbi se lahko opiramo na druge ljudi, lahko jim zaupamo. Tako je zaupanje za normalno in učinkovito delovanje v vsaki demokratični družbi zelo pomembno. V vsaki moderni družbi pa je pomembno tudi delovanje obrambno-varnostnega sistema in zaupanje vanj. Slovenski narod je na tem področju imel izjemno izkušnjo v narodnoosvobodilnem boju med drugo svetovno vojno s konceptom Osvobodilne fronte slovenskega naroda.

Zato je razumljivo, da smo v Republiki Sloveniji ta koncept zelo dobro poznali, saj je bil izhod v sili, ko je v najtežjem času, na začetku druge svetovne vojne, odpovedal obrambno-varnostni sistem nekdanje Jugoslavije. To je bila izjemna izkušnja, ki so se je zavedali vsi Slovenci domoljubi in so se po prepričanju mnogih trdno odločili, da bodo podoben koncept delovanja razvili tudi pri konceptu obrambno-varnostnega sistema Republike Slovenije. Tako smo v Sloveniji razvijali koncept splošnega ljudskega odpora in družbene samozaščite. Ob tem smo v obdobju od leta 1980 naprej do najvišje mogoče stopnje razvili koncept in delovanje narodne zaščite v vseh celicah slovenske družbe. Temeljlil je na vrednotah slovenskega naroda, na domoljubju in vsesplošnem ljudskem odporu zoper vsakogar, ki bi posegal v samobitnost slovenskega naroda, njegovo identiteto in vrednote oziroma v tisto, kar slovensko domovino in njene ljudi dela srečne in zadovoljne, saj lahko uresničujemo osnovne človeške vrednote in demokratična načela oziroma načela pravne in socialne države.

3 DOMOLJUBJE V POLICIJI OZIROMA MILICI V OBDOBJU OSAMOSVOJITVENIH PROCESOV REPUBLIKE SLOVENIJE

Sistem, ki je vseboval domoljubje pripadnikov milice oziroma spoštovanje in zagotavljanje osnovnih človeških vrednot in demokratičnih načel oziroma načel pravne in socialne države, je bil učinkovit in izjemen, saj so miličniki narodno zaščito kot najširšo organizirano obliko samozaščitnega delovanja, ki je bila formalnopravno urejena po letu 1980, sprejeli za svojo in začeli usposabljeni vse strukture narodne zaščite, tako da so ob osamosvojitveni vojni imeli vsi dovolj obrambno-varnostnega znanja in izkušenj. V zveznih organih so narodno zaščito obravnavali kot slovensko posebnost, ostalo še iz časov druge svetovne vojne, čeprav je niso dobro razumeli niti v organizacijskem niti vsebinskem pomenu.

Zvezni organi in Jugoslovanska ljudska armada so spoznali pomen narodne zaščite, ko so se jim državljani Republike Slovenije, skupaj s slovensko milico in Teritorialno obrambo, zakonito uprli tudi z orožjem in tako v osamosvojitveni vojni pred 18 leti zavarovali interese slovenskega naroda in njegovo identiteto ter se izpostavili in dokazali kot največji domoljubi svoje ožje domovine Republike Slovenije.

Danes marsikdo ne ve, da so bili prav ti predpisi v tistih časih povezani z narodno zaščito, ki je bila temelj za delovanje Manevrške strukture narodne zaščite med osamosvajanjem Republike Slovenije, katere 20-letnico bomo praznovali leta 2010.

Poudariti je treba pritiske Jugoslovanske ljudske armade po širjenju pristojnosti vojakov pri varovanju državne meje iz stometrskega pasu v kilometrski mejni pas, poudarjanje pomembnosti zvezne zakonodaje na področju javne varnosti in zahtevo, da je treba uniforme milice v vsej državi urediti tako, da nihče ne bo opazil, da je miličnik prestopil republiško mejo. Pojavi se še zahteva po uvedbi enotnega informacijskega sistema organov za notranje zadeve v okviru Zveznega sekretariata za notranje zadeve ter dejstvo, da se je milica uprla tudi izvajanju nekaterih nalog, ki jih je določala služba državne varnosti, ki je bila vodena iz Beograda.

Milica je že leta 1989 začela pripravljati celovit sistem varovanja državne meje, po preprečenem mitingu oziroma uspešno opravljeni akciji Sever pa je bila to njena prednostna naloga. Že aprila 1990 je bil pripravljen prvi predlog varovanja državne meje, ki je imel štiri različice. Različica D je določala tudi varovanje državne meje z Republiko Hrvaško z več kot 600 miličniki in mejnimi prehodi, ki jih imamo tudi danes. Milica tega ni počela zaradi pripadnosti državi in širši domovini, temveč zaradi pripadnosti Republiki Sloveniji, slovenskemu narodu in njegovi identiteti ter zaradi svoje pripadnosti službi, ki je delovala po načelu pravne države, oziroma zaradi lastne identitete, ki je bila povezana z identiteto slovenskega naroda oziroma domoljubjem Slovencev.

Vse navedeno se je dogajalo še pred prvimi parlamentarnimi volitvami leta 1990, zato ni prav, da nekateri pozabljajo, da je bila milica v tistem času visoko profesionalna in na strani slovenskega naroda ter je spoštovala načelo zakonitosti in načela pravne države. Bila je zelo enotna in psihično, strokovno ter organizacijsko pripravljena na izvajanje najzahtevnejših nalog. Imela je izjemno podporo ljudi, saj je imela velik ugled ter dokazovala visoko profesionalnost in lojalnost do slovenskega naroda ter domoljubje do ožje domovine Slovenije, prav tako se ni podrejala vsakdanji, takrat še nestranski politiki.

Da milica ni bila v službi nekdanje Jugoslavije in njene Komunistične partije, temveč v službi svojega naroda oziroma ožje domovine Slovenije, kaže tudi akcija Sever, ki ni bila klasična akcija, temveč je ena od pomembnih sestavin osamosvojitvenih procesov in domoljubnega odnosa do svoje domovine. Njen pomen je bil precej širši kot le preprečitev »mitinga resnice«, saj so v milici in drugih operativnih službah organov za notranje zadeve vse leto potekale različne koordinacije in usklajevanja

ter priprave na mobilizacijo aktivnega in rezervnega sestava milice ter tehničnih sredstev, pri čemer je sodelovalo 6472 miličnikov in drugih (Čas, 1999, str. 27).

Tako je v akciji Sever za preprečitev napovedanega »mitinga resnice« v Ljubljani 1. decembra 1989 sodelovalo:

- 1391 miličnikov, in sicer 723 aktivnih in 668 rezervnih miličnikov,
- 300 miličnikov iz Zaščitne enote milice,
- 2366 miličnikov iz postaj milice in njihovih oddelkov,
- 1400 je bilo vpoklicanih rezervnih miličnikov,

Akcija Sever ni bila ne začetek ne konec dogajanj, saj so se nekateri procesi in dogodki nenehno stopnjevali in zaostrovali, kar je vplivalo na odpiranje novih akcij vse do osamosvojitvene vojne, v kateri sta slovenska milica oziroma policija in slovenska Teritorialna obramba opravili zgodovinsko nalogo, ko sta zadali hud udarec in poraz Jugoslovanski ljudski armadi. Zato lahko ravnanje Teritorialne obrambe in milice upravičeno uvrstimo v zgodovino slovenskega naroda. Vse, ki so pri teh procesih sodelovali, lahko označimo kot slovenske domoljube oziroma tiste, ki so svojo osebno rast in pozitivno samopodobo kot vrednoto našli na lestvici moralnih in drugih vrednot, ki so tesno povezane z vrednotami domoljubja in identiteto slovenstva.

V to kategorijo moramo uvrstiti takratno milico in njene pripadnike, ki so bili po vseh merilih, ocenah in mnenjih pravi domoljubi in so se identificirali s tistimi, ki ne le spoštujejo, temveč tudi zagotavljajo osnovne človekove vrednote in demokratična načela oziroma načela pravne in socialne države. In tudi zato, ker v tistem prelomnem času niso slepo »služili le državi«, temveč predvsem širšim interesom, ki so bili povezani z domoljubjem in željo po samostojni slovenski državi.

Zato je beseda Sever v tistih časih kazala na odpor slovenske milice do nekaterih rešitev, ki sta jih ponujala Zvezni sekretariat za notranje zadeve in Jugoslovanska ljudska obramba. In prav zato beseda Sever ni le sinonim za delovanje slovenske milice v obdobju preprečitve mitinga v Sloveniji, temveč za delovanje slovenske milice v obdobju vseh procesov, ki so prispevali k poznejši osamosvojitvi Slovenije, vključno z osamosvojitveno vojno in odhodom zadnjega vojaka Jugoslovanske ljudske armade iz Republike Slovenije.

4 DOMOLJUBE V POLICIJI PO OSAMOSVOJITVENIH PROCESIH

To obdobje v milici oziroma policiji moramo takoj označiti kot obdobje po osamosvojitveni vojni in odhodu zadnjega vojaka Jugoslovanske ljudske armade iz Republike Slovenije do danes. Za policijo, prej milico, ni več tako povezano z nekaterimi osnovnimi načeli, ki so veljala v času, ki smo ga s posebnim občutjem opisali v zvezi z domoljubjem v milici. Začelo se je obdobje, ko je bilo treba biti v službi države. Že ob prvih parlamentarnih volitvah in izvolitvi prve vlade se je pokazalo nezaupanje do vodstva takratne milice, pozneje policije. Nove šefe policije

in njihove podrejene se je postavljalo po merilih, ki so bili milici in policiji tuji ter nepoznani ne le v Sloveniji, temveč tudi v svetu. Tako se je nadaljevalo tudi ob imenovanju novih vlad Republike Slovenije in se dogaja še danes.

S takšnimi odločitvami so se policisti in aktualno vodstvo policije do zdaj in tudi v obdobju osamosvojitvenih procesov sprijaznili zaradi domoljubja do Slovenije, saj je jasno, da ljubezni do domovine in domoljubja ne moremo enačiti z ljubeznijo do države.

Danes bi vsi, ki so bili s takratno odločitvijo in poznejšimi odločitvami nezadovoljni in prizadeti, rekli, da smo delali v interesu slovenskega naroda, bili domoljubi, da nas ni zmotilo neposredno vodenje nekaterih visokih policijskih vodij, ki so se nenadoma pojavili zelo visoko v vodstveni strukturi policije, saj smo zaupali v profesionalnost takratnih miličnikov in policistov, ki se nikoli niso odrekli svoji domovini in načelom profesionalnega dela. Policisti so v tistem času in še kar nekaj časa živeli in delovali kot domoljubi, pripadniki svoje nove domovine Slovenije.

5 DOMOLJUBJE IN POLICIJA DANES

O policiji in domoljubju v preteklem obdobju je težko govoriti bolj natančno. Policija se ne more primerjati z delovanjem milice oziroma policije. Policisti so v tem obdobju postali javni uslužbenci oziroma državni uradniki. Takratna oblast je želela, da so policisti predvsem javni uslužbenci in ne več tisti, ki so bili vedno v pripravljenosti reševati različne varnostne probleme. To so počeli v skladu s stroko in profesionalnim odnosom zaradi svoje pripadnosti službi, ki je delovala po načelu pravne države oziroma zaradi lastne identitete, ki je bila povezana z identiteto slovenskega naroda in domoljubjem Slovencev.

Slovenska policija se zaveda pomena domoljubja kot čustva in vrednote, kar je milica oziroma policija dokazala v obdobju osamosvojitvenih procesov Republike Slovenije pred letom 1989 in do leta 1991, ki je doseglo vrhunec z oboroženim odporom takratne milice oziroma policije in Teritorialne obrambe proti zvezni oblasti oziroma njeni oboroženi sili Jugoslovanski ljudski armadi.

Danes policisti kažejo svoj odnos do slovenskega naroda in domoljubje predvsem:

- z ohranjanjem spomina na pomembne dosežke slovenskega naroda in predstavitev vloge milice pri ključnih dogodkih zadnjih desetletij prejšnjega tisočletja,
- z izobraževanjem kandidatov za policiste in vključevanjem teh tem v vsakoletne oblike izpopolnjevanj in usposabljanj za vse policiste,
- s povezovanjem z društvi in združenji (Združenje Sever, Policijska veteranska društva Sever),
- s sodelovanjem v različnih projektih (priprava in izvedba seminarjev na temo Osamosvojitve Republike Slovenije, seminarji Republika Slovenija in evroatlantske integracije itn.).

Sklep Slovenska milica oziroma policija je v opisanih časih uživala velik ugled ter dokazovala visoko profesionalnost in lojalnost do slovenskega naroda ter domoljubje do ožje domovine Republike Slovenije, kar se danes kaže v njeni javni podobi in izobraževalnem sistemu ter njenim odnosom do preteklega spomina in vrednotenjem ključnih dogodkov iz naše pretekle, polpretekle in novejšje zgodovine Republike Slovenije.

Literatura

1. Bukovnik, A., 2002. *Sever. Zveza policijskih veteranskih društev Sever: Ljubljana.*
2. Čas, T., 1999. *Organiziranost organov za notranje zadeve leta 1989. Varnost.*
3. *Časopis Ministrstva za notranje zadeve – posebna številka. Leto XLVIII.*
4. Kymlicka, W. 1999. *Education for citizenship. The School Field 10 (1/2).*
5. Putnam, H. 2002. *Must We Choose between Patriotism and Universal Reason?. V: Nussbaum 2002.*
6. Vodopivec, P. 2006. *Zgodovina je imanentno državljanski predmet. Državlјanska in domovinska vzgoja: zbornik. Ur. Andreja Barle Lakota, Erika Rustja, Janez Jug.*
7. Žalec, B. 2006. *Pomen domovinske edukacije. Državlјanska in domovinska vzgoja: zbornik. Ur. Andreja Barle Lakota, Erika Rustja, Janez Jug.*

Slikovno gradivo

Pictures

Nataša

Troha:

Usposabljanje
voditeljskih
veščin:
modna muha
ali potreba –
pomen
vadišča za
usposabljanje
voditeljskih
veščin pri
razvoju
voditeljev

Slika 1:

Vadišče za
usposabljanje
voditeljskih
veščin (vir:
Oddelek
za razvoj
voditeljstva)



**Margareta
Jeraj,
Marjana
Trontelj,
Tjaša Djokič,
Bojana
Fajdiga:**
Vojska in
narava: na-
sprotnika ali
zaveznika?

Slika 1:
Gostote
nekaterih
vrst, kot je
ilirski meček
(*Gladiolus
illyricus*), so
na Mlakah pri
Vipavi med
največjimi
v Sloveniji
(fotografi-
ja: Bojana
Fajdiga).



**Margareta
Jeraj,
Marjana
Trontelj,
Tjaša Djokić,
Bojana
Fajdiga:**
Vojska in
narava: na-
sprotnika ali
zaveznika?

Slika 2:
Presajanje
ruše modrega
stožkovja
(fotografi-
ja: Bojana
Fajdiga)



Avtorji

Authors

Višja vojaška uslužbenka XIII. razreda Romana Rupar je načelnica Oddelka za psihološko dejavnost Poveljstva sil. V SV je zaposlena od leta 1992. S praktično in raziskovalno vojaško psihologijo se ukvarja od vstopa v vojaško organizacijo. Je avtorica številnih strokovnih prispevkov tako v domači kot tuji strokovni javnosti. Med drugim je leta 2001 končala šolanje na častniški šoli z zaključno nalogo Psihološki pogoji za zagotovitev bojnega delovanja.

Senior SCMP (Special Category of Military Personnel) XIII Romana Rupar is Head of the Psychology Department at the SAF Force Command. She has been employed in the Slovenian Armed Forces since 1992. From the time of entering the military organisation, she has been dealing with practical and investigative military psychology. She is the author of numerous professional articles, recognised by the Slovenian and foreign expert public. Among other achievements, she finished her studies at the Officer Candidate School in 2001 and wrote a thesis titled "Psychological Conditions for the Provision of Combat Operations".



Mag. Boris Bratušek

Podpolkovnik mag. Boris Bratušek je načelnik Oddelka za planiranje in razvoj kadrov v Združenem sektorju za kadre. Diplomiral je na vojaški akademiji kopenske vojske v Beogradu. Podiplomski magistrski študij je končal na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru na kadrovsko izobraževalnem področju. Predhodno je opravljal dolžnosti vodje štabnega tečaja na Poveljniško-štabni šoli v Poljčah in pozneje še kot načelnik G-1 v PDRIU. Je avtor številnih strokovnih člankov s področja kadrovskega menedžmenta.

Lieutenant Colonel Boris Bratušek, MSc, is Head of the Personnel Planning and Development Department at the Joint Personnel Division. He graduated at the Military Academy of the Land Forces in Belgrade. He finished his postgraduate master's studies at the Faculty of Organisational Sciences of the University of Maribor in the area of personnel and education. Previously, he performed duties of the head of the Staff Course at the Command and Staff School in Poljče and later as Head of G-1 at the Doctrine, Development, Education and Training Command (DDETC). He is the author of numerous professional articles in the area of personnel management.



Mag. Liliana Brožič

Mag. Liliana Brožič je diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede, smer organizacija, in magistrirala na Fakulteti za družbene vede po mednarodnem programu MESPA (Master Degree in European Social Policy Analysis). Zanimajo jo novosti na področju varnosti, izobraževanje v varnostnih in drugih strukturah, metodologija spremljanja izobraževalnih procesov in evalvacija.

Liliana Brožič, MSc, graduated at the Faculty of Organisational Sciences, in the field of organisation, and earned her Master's degree in European Social Policy Analysis (MESPA) at the Faculty of Social Sciences. She is interested in novelties in the area of security, in education in security and other structures, in the methodology of monitoring education processes and in evaluation.



Mag. Nataša Troha

Mag. Nataša Troha je univ. dipl. psihologinja, leta 2006 pa je magistrirala na Filozofski fakulteti v Ljubljani, in sicer z delom Vrednotne usmeritve pripadnikov Slovenske vojske. V poklicnem delu se je največ ukvarjala z vojaško psihologijo in voditeljstvom. S sodelavci Oddelka za razvoj voditeljstva na Centru za doktrino in razvoj v PDRIU je razvila programe usposabljanja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin in tečaj za inštruktorje na vadišču ter vodila usposabljanje na njem. Na vojaških šolah je predavala vojaško psihologijo in vojaško voditeljstvo ter vodila delavnice za delo z ljudmi. Trenutno dela v Oddelku za selekcijo na Uradu za vojaške zadeve.

Nataša Troha, MSc, holds a Bachelor degree in Psychology. She earned her Master's degree in 2006 at the Faculty of Arts in Ljubljana, her master's thesis carrying the title of "Value Orientations of Members of the Slovenian Armed Forces". Her professional work has mostly been focused on military psychology and leadership. Together with her colleagues from the Leadership Development Department at the Doctrine and Development Centre of the DDETC she has developed and led training programmes for leadership skills training and an instructor course in the training ground. She has lectured on military psychology and military leadership at military schools and led workshops on working with people. She is currently employed at the Selection Department at the Office of Military Affairs.



Mojca Vučko

Višja vojaška uslužbenka XII. razreda Mojca Vučko

je specialistka zakonske in družinske terapije. Trenutno je zaposlena v Uradu za vojaške zadeve na MO, v Sektorju za odhode iz vojaške službe.

Senior SCMP XII Mojca Vučko is a specialist in Couples and Family Therapy. She is currently employed at the Office of Military Affairs at the MoD, in the Departure from Military Service Division.



Franjo Lipovec

Major Franjo Lipovec je zaposlen v Poveljstvu za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje. Opravlja naloge načelnika Sektorja za kadre. V okviru specialističnega študija na Fakulteti za socialno delo v Ljubljani je v specialističnem delu z naslovom Vloga vojašniških klubov pri zagotavljanju celostne skrbi za pripadnike Slovenske vojske na podlagi proučenega modela Vojašniškega kluba Vojašnice generala Maistra Maribor podal teoretične podlage za normativno ureditev klubske dejavnosti v SV, s posebnim poudarkom na vključevanju družinskih članov.

Major Franjo Lipovec is employed at the Doctrine, Development, Education and Training Command. He performs duties of the Head of the Personnel Division. Within his specialist study at the Faculty of Social Work in Ljubljana, he wrote a specialist thesis titled "The Role of Military Clubs in the Provision of Comprehensive Care for Members of the Slovenian Armed Forces". Drawing on the studied model of the Military Club at the General Maister Military Post in Maribor, he delivered theoretical bases for the normative regulation of the club activity in the SAF, with a special emphasis on the integration of family members.



Mag. Andrej Trampuž

Mag. Andrej Trampuž, univ. dipl. psih. in klinični imago terapevt, je direktor Centra za kakovost odnosov. Pri svojem delu se usmerja predvsem na področje razvoja človekovih potencialov, kakovosti odnosov in obvladovanja stresa. Delal je z različnimi populacijami, z vodilnimi in vodstvenimi kadri ter drugimi segmenti zaposlenih v podjetjih, z različnimi strokovnimi delavci, zakonci, mladostniki, z osebami s posttravmatskim stresnim sindromom ter zaporniki. Delal je tudi v Nemčiji, Bosni, na Hrvaškem in Nizozemskem. Sodeloval je na različnih slovenskih in mednarodnih znanstvenih ter

strokovnih srečanjih. Je avtor več znanstvenih člankov in več kot 100 poljudnoznanstvenih prispevkov ter dobitnik študentske Prešernove nagrade Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

Andrej Trampuž, MSc, a Bachelor of Psychology and a Clinical Imago Therapist, is director of the Centre for Quality Relationships. His work focuses primarily on the development of human potential, quality relationships and stress management. He has worked with various populations, with leading and management personnel and other segments of company employees, with various professional workers, married couples, young persons, people with post-traumatic stress disorders and prisoners. He has worked in Germany, Bosnia, Croatia and the Netherlands, and participated in various Slovenian and international scientific and expert meetings. He is the author of several scientific articles and over 100 popular science articles, as well as a Prešeren Award winner by the Faculty of Arts of the University of Ljubljana.



Maja Trampuž

Maja Trampuž, imago edukator in voditeljica YES programov, je svetovalka in vodja programov v Centru za kakovost odnosov, ki je ob več kot 10-letnem delu na področju osebnostnega razvoja in kakovosti odnosov med drugim razvila edinstven psihodiagnostični pristop. Pri svojem delu izvaja različna izobraževanja, osebno svetovanje ter coaching za posameznike in skupine s področja razvoja kakovosti odnosov, razvoja človekovih potencialov, komunikacije in obvladovanja stresa. Razen v Sloveniji je delala tudi na Hrvaškem. Je tudi avtorica številnih poljudnoznanstvenih prispevkov.

Maja Trampuž, an imago educator and YES programme manager, is an advisor and programme manager in the Centre for Quality Relationships. During more than 10 years of work in the area of personal development and quality relationships, she had developed, among other things, a unique psycho-diagnostic approach. Her work includes education, personal counselling and coaching of individuals and groups in the area of quality relationships development, human potential development, communication, and stress management. Besides in Slovenia, she has also worked in Croatia. She is the author of numerous popular science articles.



Dr. Marko Jaklič

Dr. Marko Jaklič je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaposlen kot redni profesor za področje poslovne ekonomije. Ukvarja se s strateškim menedžmentom, organizacijo, politiko konkurenčnosti in institucionalno ekonomijo. Sodeloval je v številnih mednarodnih raziskovalnih projektih s področja institucij v gospodarskem razvoju. Objavil je veliko člankov v mednarodno priznanih revijah in napisal prispevke za knjige s področja poslovanja in razvoja menedžmenta. Deluje tudi kot moderatorski svetovalec vrhnjemu menedžmentu v menedžerskem procesu. Je predstojnik Inštituta za socio-ekonomsko in poslovno evalvacijo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Marko Jaklič, PhD, is employed at the Faculty of Economics in Ljubljana as full professor in the area of business economics. He deals with strategic management, organisation, competition policy and institutional economics. He has participated in numerous international research projects in the area of institutions in economic development. He has published many articles in internationally renowned magazines and wrote contributions to books in the area of business operations and management development. He also acts as a moderating advisor to top management in the management process. He is Head of the Institute for Socioeconomic and Business Evaluation at the Faculty of Economics in Ljubljana.



Dr. Marko Hočevar

Dr. Marko Hočevar je redni profesor za računovodstvo in revizijo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Znanstveno in strokovno se ukvarja s problematiko oblikovanja informacij za odločanje. Je avtor oziroma soavtor številnih knjig in člankov s področja kontrolinga, menedžmenta in računovodstva.

Marko Hočevar, PhD, is full professor of Accounting and Revision at the Faculty of Economics in Ljubljana. His scientific and professional interests are in the issue of formulating information for decision-making. He is the author and co-author of numerous books and articles in the area of controlling, management and accounting.



Mag. Aljaž Hribernik

Mag. Aljaž Hribernik je asistent in zunanji sodelavec na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Ukvarja se s področji kontrolinga, menedžmenta in delovanja institucij.

Aljaž Hribernik, MSc, is assistant and external partner at the Faculty of Economics in Ljubljana. He deals with the areas of controlling, management and operation of institutions



Dr. Margareta Jeraj

Dr. Margareta Jeraj je leta 1989 diplomirala in leta 2003 doktorirala s področja urbanizma šolskih in zdravstvenih objektov na Fakulteti za arhitekturo v Ljubljani. Od leta 1997 je zaposlena v državni upravi, predvsem kot vodja investicij v državne objekte. Med najzahtevnejše investicije v času vodenja Urada za gospodarjenje z nepremičninami na Ministrstvu za obrambo spada rekonstrukcija Kadetnice v Mariboru. Vodila je pripravo nepremičninskih strategij, navodil za izvajanje investicij in vzdrževanje infrastrukture, meril in kriterijev za poslovne prostore ter vojaško infrastrukturo.

Margareta Jeraj, PhD, graduated in 1989 and obtained her PhD in 2003 in the area of urbanism of school and medical facilities at the Faculty of Architecture in Ljubljana. She has been employed in the government administration since 1997, primarily as head of investments in government facilities. Reconstruction of the Maribor Military Cadet School (Kadetnica) belongs among the most demanding investments in the time of her heading the Defence Estate Management Office at the Ministry of Defence. She has led the preparation of real estate strategies, instructions for the implementation of investments and infrastructure maintenance as well as measures and criteria for business premises and military infrastructure.



Mag. Marjana Trontelj

Mag. Marjana Trontelj je višja vojaška uslužbenka za varstvo okolja na Poveljstvu sil SV. Je diplomantka Fakultete za kemijo in kemijsko tehnologijo, magistrirala je s področja ekološkega inženiringa. V Slovenski vojski je zaposlena od leta 1998, kjer je sprva kot poveljnica laboratorijskega voda opravljala delo v 18. BJRKBO in nato kot pomočnica za JRKBO in ekologijo na Generalštabu Slovenske vojske. Od leta 2003 je na Poveljstvu sil odgovorna za razvoj in uveljavljanje določil s področja varstva okolja v poveljstvih in enotah SV. Napisala je več člankov o varstvu okolja v Slovenski vojski.

Marjana Trontelj, MSc, is a senior SCMP for environmental protection at the SAF Force Command. She graduated at the Faculty of Chemistry and Chemical Technology and earned her Master's degree in the area of ecological engineering. She has been employed in the Slovenian Armed Forces since 1998. First, she was commander of the Laboratory Platoon in the 18th CBRN Defence Battalion and then a CBRN defence and ecology assistant at the General Staff of the Slovenian Armed Forces. She has been working in the SAF Force Command since 2003, where she is responsible for development and implementation of provisions in the area of environmental protection in SAF commands and units. She has written several articles on environmental protection in the Slovenian Armed Forces.



Tjaša Djokić

Tjaša Djokić je leta 2007 diplomirala iz politologije na Fakulteti za družbene vede, kjer tudi nadaljuje magistrski študij obramboslovja. Trenutno je zaposlena kot naravovarstvena svetovalka na Zavodu RS za varstvo narave, kjer se ukvarja tudi s tematiko, povezano z varstvom narave na vojaških območjih. V zadnjih dveh letih je bilo njeno delo s tega področja usmerjeno predvsem na teme, povezane z varstvom narave in Slovensko vojsko. Z aktivnim sodelovanjem na mednarodnih konferencah in delavnicah pa si izkušnje s področja ohranjanja narave na vojaških območjih pridobiva tudi v drugih državah EU.

Tjaša Djokić graduated at the Faculty of Social Sciences in 2007 and earned her Bachelor of Political Science; she is now continuing her master's studies in Defence Studies at the same faculty. She is currently employed as a nature conservation advisor at the Institute of the Republic of Slovenia for Nature Conservation, where she also deals with nature conservation

in military areas. In the past two years, her work in this area has mostly been focused on issues related to nature conservation in the Slovenian Armed Forces. By actively participating in international conferences and workshops, she is gaining experience in the area of nature conservation in military areas in other EU countries.



Bojana Fajdiga

Bojana Fajdiga je univerzitetna diplomirana biologinja. Na Zavodu RS za varstvo narave je zaposlena od leta 2004. Trenutno slušbuje na Območni enoti Nova Gorica, kjer je pristojna za naloge s področja ohranjanja biotske raznovrstnosti in varstva naravnih vrednot. Z vojaškim sektorjem sodeluje predvsem v povezavi z novim Streliščem Mlake, kjer zaradi gradnje strelišča Zavod izvaja naravovarstveni nadzor med in po izvedenih gradbenih delih.

Bojana Fajdiga holds a Bachelor degree in Biology. She has been employed at the Institute of the Republic of Slovenia for Nature Conservation since 2004. She is currently working in the Nova Gorica Regional Unit, where she is responsible for tasks in the area of conservation of biodiversity and protection of valuable natural features. She is primarily cooperating with the military sector with regard to the new Mlake shooting range, where the Institute, for reasons of building the shooting range, is implementing nature conservation control during and after the implementation of construction works.



Dr. Valerija Bernik

Višja vojaška uslužbenka XIII. razreda dr. Valerija Bernik je profesorica zgodovine in sociologije. Naziv magistrica znanosti in znanstveni naslov doktorica znanosti s področja zgodovine je pridobila na Filozofski fakulteti v letih 2001 in 2007. Zaposlena je v Centru za doktrino in razvoj.

Senior SCMP XIII Valerija Bernik, PhD, is professor of History and Sociology. She earned her MSc and her PhD in History at the Faculty of Arts in 2001 and 2007. She works at the Doctrine and Development Centre.



Dr. Tomaž Čas

Dr. Tomaž Čas, univ. dipl. pravnik, magister kazenskopравnih znanosti, doktor obramboslovja, docent za zasebno varnost in pooblastila na Fakulteti za varnostne vede v Ljubljani, kjer je tudi nosilec predmeta na magistrskem in doktorskem študiju za področje zasebne varnosti, nazadnje zaposlen kot državni sekretar na Ministrstvu za obrambo, zdaj direktor Čas – Zasebna šola za varnostno izobraževanje d.o.o. Delal je na različnih vodilnih in vodstvenih delovnih mestih v policiji in na Ministrstvu za notranje zadeve, od policista do pomočnika načelnika slovenske milice in bil poveljnik posebne enote milice v akciji Sever. Bil je tudi prodekan in dekan Višje in Visoke šole za notranje zadeve. Je avtor več monografij in učbenikov ter več kot 130 znanstvenih, strokovnih in drugih člankov.

Tomaž Čas, PhD, holds a Bachelor of Laws, an MA in Criminal Justice and a PhD in Defence Studies; he is assistant professor of Private Security and Private Security Management at the Faculty of Criminal Justice and Security in Ljubljana, where he also holds a course in the MA and PhD postgraduate programmes in the area of private security. He was last employed as Secretary of State at the Ministry of Defence and is now director of a private school of security studies "Čas - Zasebna šola za varnostno izobraževanje d.o.o." He has worked in various leading and management positions at the Police and the Ministry of the Interior, performing duties ranging from a police officer, assistant director of the Slovenian Militia to commander of a special militia unit in the Operation North. He was deputy dean and dean of the Higher School and College of Internal Affairs. He is the author of several monographs and textbooks as well as over 130 scientific, professional and other articles.

Navodila avtorjem
za oblikovanje prispevkov

Instructions for the authors
of papers

NAVODILA AVTORJEM ZA OBLIKOVANJE PRISPEVKOV ZA BILTEN SLOVENSKE VOJSKE IN VOJAŠKOŠOLSKI ZBORNIK

Vsebinska navodila

Splošno **Bilten Slovenske vojske** je interdisciplinarna znanstveno-strokovna publikacija, v kateri se objavljajo prispevki o aktualnih temah, raziskavah, znanstvenih in strokovnih razpravah, tehničnih ali družboslovnih analizah z varnostnega, obrambnega in vojaškega področja.

Vojaškošolski zbornik je vojaškostrokovna in informativna publikacija, namenjena izobraževanju in obveščanju o dosežkih ter izkušnjah na področju vojaškega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja.

Kaj objavljamo?

Objavljamo prispevke v slovenskem jeziku s povzetki, prevedenimi v angleški jezik, in po odločitvi uredniškega odbora prispevke v angleškem jeziku s povzetki, prevedenimi v slovenski jezik.

Objavljamo prispevke, ki še niso bili objavljeni ali poslani v objavo drugi reviji. Pisec je odgovoren za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Če je bil prispevek že natisnjen drugje, poslan v objavo ali predstavljen na strokovni konferenci, mora to avtor sporočiti uredniku in pridobiti soglasje založnika (če je treba) ter navesti razloge za ponovno objavo.

Tehnična navodila

Omejitve dolžine prispevkov Prispevki naj obsegajo 16 strani oziroma 30.000 znakov s presledki (avtorska pola), izjemoma najmanj 8 strani oziroma 15.000 znakov ali največ 24 strani oziroma 45.000 znakov.

Recenzije Prispevki se recenzirajo. Recenzija je anonimna. Glede na oceno recenzentov uredniški odbor ali urednik prispevek sprejme, če je treba, zahteva popravke ali ga zavrne. Pripombe recenzentov avtor vnese v prispevek.

Zaradi anonimnega recenzentskega postopka je treba prvo stran in vsebino oblikovati tako, da identiteta avtorja ni prepoznavna.

Avtor ob naslovu prispevka napiše, v katero kategorijo po njegovem mnenju in glede na klasifikacijo v COBISS njegov prispevek spada. Klasifikacija je dostopna na spletni strani revije in pri odgovornem uredniku. Končno klasifikacijo določi uredniški odbor.

Lektoriranje Lektoriranje besedil zagotavlja OE, pristojna za založništvo. Lektorirana besedila se avtorizirajo.

- Prevajanje** Prevajanje besedil ali povzetkov zagotavlja OE, pristojna za prevajanje.
- Navajanje avtorjev prispevka** Navajanje avtorjev je skrajno zgoraj, levo poravnano.
Primer:
 Ime 1 Priimek 1,
 Ime 2 Priimek 2
 V opombi pod črto se za slovenske avtorje navede, iz katere ustanove prihajajo. Pri tujih avtorjih je treba navesti tudi ime države.
- Naslov prispevka** Navedbi avtorjev sledi naslov prispevka. Črke v naslovu so velike 16 pik, natisnjene krepko, besedilo naslova pa je sredinsko poravnano.
- Povzetek** Prispevku mora biti dodan povzetek, ki obsega največ 1200 znakov (20 vrstic). Povzetek naj na kratko opredeli temo prispevka, predvsem naj povzame rezultate in ugotovitve. Splošne ugotovitve in misli ne spadajo v povzetek, temveč v uvod.
- Povzetek v angleščini** Avtorji morajo oddati tudi prevod povzetka v angleščino. Tudi za prevod povzetka velja omejitev do 1200 znakov (20 vrstic).
- Ključne besede** Ključne besede (od 3 do 5, tudi v angleškem jeziku) naj bodo natisnjene krepko in z obojestransko poravnavo besedila.
- Besedilo** Avtorji naj oddajo svoje prispevke na papirju formata A4, s presledkom med vrsticami 1,5 in velikostjo črk 12 pik Arial. Na zgornjem in spodnjem robu naj bo do besedila približno 3 cm, levi rob naj bo širok 2 cm, desni pa 4 cm. Na vsaki strani je tako približno 30 vrstic s približno 62 znaki. Besedilo naj bo obojestransko poravnano, brez umikov na začetku odstavka.
- Kratka predstavitev avtorjev** Avtorji morajo pripraviti kratko predstavitev svojega strokovnega oziroma znanstvenega dela. Predstavitev naj ne presega 600 znakov (10 vrstic). Če je avtorjev več, se predstavi vsak posebej, čim bolj zgoščeno. Avtorji naj besedilo umestijo na konec prispevka po navedeni literaturi.
- Strukturiranje besedila** Posamezna poglavja v besedilu naj bodo ločena s samostojnimi podnaslovi in ustrezno oštevilčena (členitev največ na 4 ravni).
Primer:
 1 Uvod
 2 Naslov poglavja (1. raven)
 2.1 Podnaslov (2. raven)
 2.1.1 Podnaslov (3. raven)
 2.1.1.1 Podnaslov (4. raven)

Oblikovanje seznama literature

V seznamu literature je treba po abecednem redu navesti le avtorje, na katere se sklicujete v prispevku, celotna oznaka vira pa mora biti skladna s harvardskim načinom navajanja. Če je avtorjev več, navedite vse, kot so navedeni na izvirnem delu.

Primeri:

a) knjiga:

Priimek, ime (začetnica imena), letnica. *Naslov dela*. Kraj: Založba.

Na primer: Urlich, W., 1983. *Critical Heuristics of Social Planning*. Chicago: University of Chicago Press.

b) zbornik:

Samson, C., 1970. Problems of information studies in history. V S. Stone, ur. *Humanities information research*. Sheffield: CRUS, 1980, str. 44–68. Pri posameznih člankih v zbornikih na koncu posameznega vira navedemo strani, na katerih je članek, na primer:

c) članek v reviji

Kolega, N., 2006. Slovenian coast sea flood risk. *Acta geographica Slovenica*. 46-2, str. 143–167.

Navajanje virov z interneta

Vse reference se začenjajo enako kot pri natisnjenih virih, le da običajnemu delu sledi še podatek o tem, kje na internetu ste dokument našli in kdaj. Podatek o tem, kdaj ste dokument dobili, je pomemben zaradi pogostega spreminjanja spletnega okolja.

Urlich, W., 1983. *Critical Heuristics of Social Planning*. Chicago: University of Chicago Press, str. 45–100. <http://www.mors.si/index.php?id=213>, 17. 10. 2008.

Pri navajanju zanimivih internetnih naslovov v besedilu (ne gre za navajanje posebnega dokumenta) zadošča navedba naslova (<http://www.vpvs.uni-lj.si>). Posebna referenca na koncu besedila v tem primeru ni potrebna.

Sklicevanje na vire

Pri sklicevanju na vire med besedilom navedite le priimek prvega avtorja in letnico izdaje. *Primer: ... (Smith, 1997) ...*

Če dobesedno navajate del besedila, ga ustrezno označite z narekovaji, v oklepaju pa poleg avtorja in letnice navedite stran besedila, iz katerega ste navajali.

Primer: ... (Smith, 1997, str. 15) ...

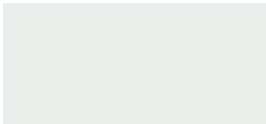
Pri povzemanju drugega avtorja napišite besedilo brez narekovajev, v oklepaju pa napišite, da gre za povzeto besedilo. *Primer: (po Smith, 1997, str. 15)*. Če avtorja navajate v besedilu, v oklepaju navedite samo letnico izida in stran (1997, str. 15).

**Slike,
diagrami
in tabele**

Slike, diagrami in tabele naj bodo v posebej pripravljenih datotekah, ki omogočajo lektorske popravke. V besedilu mora biti jasno označeno mesto, kamor je treba vnesti sliko. Skupna dolžina prispevka ne sme preseči dane omejitve.

Če avtor iz tehničnih razlogov grafičnih dodatkov ne more oddati v elektronski obliki, je izjemoma sprejemljivo, da slike priloži besedilu. Avtor mora v tem primeru na zadnjo stran slike napisati zaporedno številko in naslov, v besedilu pa pustiti dovolj prostora zanjo. Prav tako mora biti besedilo opremljeno z naslovom in številčenjem slike. Diagrami se štejejo kot slike. Vse slike in tabele se številčijo. Številčenje poteka enotno in ni povezano s številčenjem poglavij. Naslov slike je naveden pod sliko, naslov tabele pa nad tabelo. Navadno je v besedilu navedeno vsaj eno sklicevanje na sliko ali tabelo. Sklic na sliko ali tabelo je: ... (slika 5) ... (tabela 2) ...

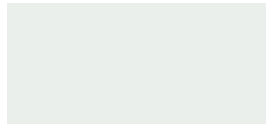
Primer slike:



Slika 5: Naslov slike

Primer tabele:

Tabela 2: Naslov tabele



**Opombe
pod črto**

Številčenje opomb pod črto je neodvisno od strukture besedila in se v vsakem prispevku začne s številko 1. Posebej opozarjamo avtorje, da so opombe pod črto namenjene pojasnjevanju misli, zapisanih v besedilu, in ne navajanju literature.

Kratice

Kratice naj bodo dodane v oklepaju, ko se okrajšana beseda prvič uporabi, zato posebnih seznamov kratic ne dodajamo. Za kratico ali izraz v angleškem jeziku napišemo najprej slovensko ustreznico, v oklepaju pa angleški izvirnik in morebitno angleško kratico.

**Format
zapisa
prispevka**

Uredniški odbor sprejema prispevke, napisane z urejevalnikom besedil MS Word, izjemoma tudi v besedilnem zapisu (samo besedilo).

**Naslov
avtorja**

Prispevkom naj bosta dodana avtorjeva naslov in internetni naslov ali telefonska številka, na katerih bo dosegljiv uredniškemu odboru.

**Kako poslati
prispevek**

Na naslov uredništva ali članov uredniškega odbora je treba poslati tiskano in elektronsko različico prispevka.

**Potrjevanje
sprejetja
prispevka**

Uredniški odbor avtorju pisno potrdi prejetje prispevka. Avtorjem, ki sporočijo tudi naslov svoje elektronske pošte, se potrditev pošlje po tej poti.

Korekture

Avtor opravi korekture svojega prispevka v treh dneh.

**Naslov
uredniškega
odbora**

Ministrstvo za obrambo
Generalštab Slovenske vojske
Bilten Slovenske vojske
Uredniški odbor
Vojkova cesta 55
1000 Ljubljana
Slovenija
Elektronski naslov
Odgovorna urednica: liliana.brozic@mors.si

Prispevkov, ki ne bodo urejeni skladno s tem navodilom, uredniški odbor ne bo sprejemal.

INSTRUCTIONS FOR THE AUTHORS OF PAPERS FOR THE BULLETIN OF THE SLOVENIAN ARMED FORCES AND THE MILITARY EDUCATION JOURNAL

Content-related instructions

General **The Bulletin of the Slovenian Armed Forces** is an interdisciplinary scientific expert magazine, which publishes papers on current topics, researches, scientific and expert discussions, technical or social sciences analysis from security, defence and military field.

The Military Education Journal is a military professional and an informative publication intended for education and informing on achievements and experiences in the field of military education, training and improvement.

What do we publish?

We publish papers in Slovenian with abstracts translated into English and, based on the decision of the editorial board, we also publish papers in English with abstracts translated into Slovenian.

We publish papers, which have not been previously published or sent to another magazine for publication. The author is held responsible for all eventual copyright violations. If the paper has already been printed elsewhere, sent for publication or presented at an expert conference, the author must notify the editor, obtain the publisher's consent (if necessary) and indicate the reasons for republishing.

Technical instructions

Limitations regarding the length of the papers

The papers should consist of 16 typewritten double-spaced pages or 30,000 characters, at a minimum they should have 8 pages or 15,000 characters and at a maximum 24 pages or 45,000 characters.

Reviews

The papers are reviewed. The review is anonymous. With regard to the reviewers assessment, the editorial board or the editor either accepts the paper, demands modifications if necessary or rejects it. After the receipt of the reviewers' remarks the author uses them in his paper.

Due to an anonymous review process the first page must be designed in the way that the author's identity cannot be revealed.

Next to the title the author indicated the category the paper belongs to according to him and according the classification in the COBISS. The classification is available at the magazine's internet page and at the responsible editor. The editorial board determines the final classification.

- Proof-reading** The organizational unit responsible for publishing provides the proofreading of the papers. The proofread papers have to be approved.
- Translating** The translation of papers or abstracts is provided by the organizational unit competent for translation or the School of Foreign Languages, DDETC.
- Indicating the authors of the paper** The authors' name should be written in the upper left corner with left alignment.
Example:
Name 1 Surname 1,
Name 2 Surname 2,
Slovenian authors should indicate the institution they are coming from in the footnote. Foreign authors should also indicate the name of the state they are coming from.
- Title of the paper** The title of the paper is written below the listed authors. The letters in the title are bold with font size 16. The text of the title is centrally aligned.
- Abstract** The paper should have an abstract of a maximum 1,200 characters (20 lines). It should briefly present the topic of the paper, especially the results and the findings. General findings and reflections do not belong in the abstract, but rather in the introduction.
- Abstract in English** The authors must also submit the translation of the abstract into English. The translation of the abstract is likewise limited to a maximum of 1,200 characters (20 lines).
- Key words** Key words (3-5 also in the English language) should be bold with a justified text alignment.
- Text** The authors should submit their papers on a A4 paper format, with a 1,5 line spacing written in Arial and with font size 12. At the upper and the bottom edge, there should be approx. 3 cm of space, the left margin should be 2 cm wide and the right margin 4 cm wide. Each page should consists of approx. 30 lines with 62 characters. The text should have a justified alignment, without indents at the beginning of the paragraphs.
- A brief presentation of the authors** The authors must prepare a brief presentation of their expert or scientific work. The presentation should not exceed 600 characters (10 lines). If there are several authors, each should be presented individually as short and as concise as possible. These text should be placed at the end of the paper, after the cited bibliography.

Text structuring Individual chapters should be separated with independent subtitles and adequately numbered.

Example:

- 1 Introduction
- 2 Title of the chapter (1st level)
- 2.1 Subtitle (2nd level)
- 2.1.1 Subtitle (3rd level)
- 2.1.1.1 Subtitle (4th level)

Referencing In the bibliography only the authors of the references you refer to in the paper have to be listed alphabetically. The entire reference has to be in compliance with the Harvard citing style.

Example:

Surname, name (the initial of the name), year. *Title of the work*. Place. Publishing House.

Example:

Urlich, W., 1983. *Critical Heuristics of Social Planning*. Chicago: University of Chicago Press.

At certain papers published in a collection of papers, at the end of each reference a page on which the paper can be found is indicated.

Example:

Urlich, W., 1983. *Critical Heuristics of Social Planning*. Chicago: University of Chicago Press. p. 45–100.

Referencing internet sources

All references start the same way as the references for the printed sources, only that the usual part is followed by the information about the internet page on which the document was found as well as the date on which it was found. The information on the time the document was taken off the internet is important because the WWW environment constantly changes.

Urlich, W., 1983. *Critical Heuristics of Social Planning*. Chicago: University of Chicago Press. p. 45–100. <http://www.mors.si/index.php?id=213>, 17 October 2008.

When referencing interesting WWW pages in the text (not citing an individual document) it is enough to state only the internet address (<http://www.vpvs.uni-lj.si>). A separate reference at the end of the text is therefore not necessary.

More on the Harvard referencing style in the A Guide to the Harvard System of Referencing, 2007; <http://libweb.anglia.ac.uk/referencing/harvard.thm#1.3>, 16 May 2007.

Citing When citing references in the text, indicate only the surname of the author and the year of publication. *Example:* (Smith, 1997) ...

If you cite the text literary, that part should be adequately marked “text”...after which you state the exact page of the text in which the cited text is written.

Example: ... (Smith, 1997, pp 15) ...

Figures, diagrams, tables

Figures, diagrams and tables in the paper should be prepared in separate files that allow proofreading corrections. The place in the text where the picture should be inserted must be clearly indicated. The total length of the paper must not surpass the given limitation.

If the author cannot submit the graphical supplements in the electronic form due to technical reasons, it is exceptionally acceptable to enclose the figures to the text. In this case the author must write a sequence number and a title on the back of each picture and leave enough space in the text for it. The text must likewise contain the title and the sequence number of the figure. Diagrams are considered figures. All figures and tables are numbered. The numbering is not uniform and not linked with the numbering of the chapters. The title of the figure is listed beneath it and the title of the table is listed above it.

As a rule at least one reference to a figure or a table must be in the paper. Reference to a figure or a table is: (figure 5) (table 2)

Example of a figure:

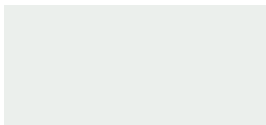
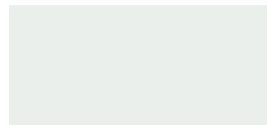


Figure 5: Title of the figure

Example of a table:

Table 2: Title of the table



Footnotes

Numbering footnotes is individual from the structure of the text and starts with the number 1 in each paper. We want to stress that the footnotes are intended for explaining thoughts written in the text and not for referencing literature.

Abbreviations

When used for the first time, the abbreviations in the text must be explained in parenthesis, for which reason non additional list of abbreviations is needed. If the abbreviations or terms are written in English we have to write the appropriate Slovenian term with the English original and possibly the English abbreviation in the parenthesis.

Format type of the paper

The editorial board accepts only the texts written with a MS Word text editor and only exceptionally texts in the text only format.

Title of the author

Each paper should include the author's address, e-mail or a telephone number, so the editorial board could reach him or her.

Sending the paper

A print or an electronic version of the paper should be sent to the address of the editorial board or to the members of the editorial board.

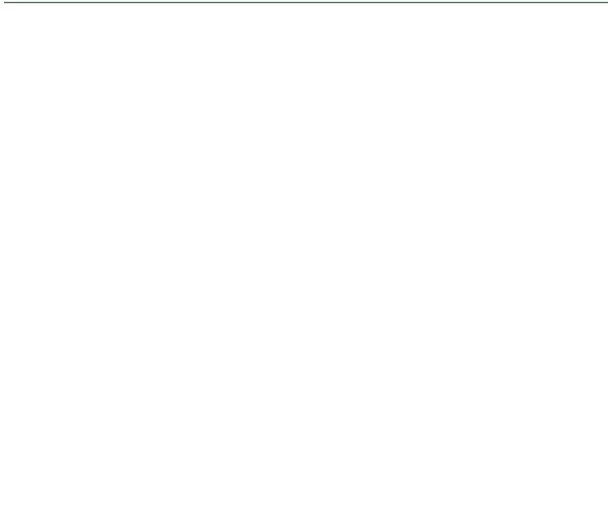
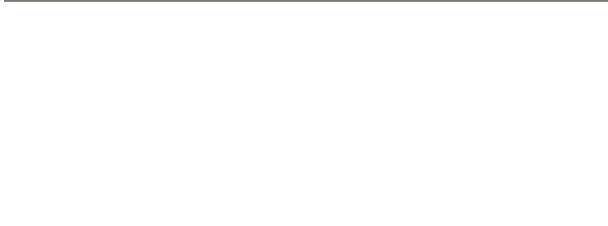
Confirmation of the reception of the paper

The editorial board sends the author a written confirmation regarding the reception of the paper. The authors that also list their e-mails receive the confirmation via e-mail.

Corrections The author makes corrections to the paper in three days.

**Editorial
board
address** Ministrstvo za obrambo
Generalštab Slovenske vojske
Bilten Slovenske vojske
Uredniški odbor
Vojkova cesta 55
1000 Ljubljana
Slovenia
Electronic address
Editor in Chief: liliana.brozic@mors.si

Editorial board will not accept papers, which will not be in accordance with the above instructions.



Branimir Furlan	Uvodnik Introduction
Tomaž Kladnik	Uredniški uvodnik Editorial
Romana Rupar	Motiviranje pripadnikov Slovenske vojske Motivation of Slovenian Armed Forces Members
Boris Bratušek	Karierni sistem v Slovenski vojski Career System in the Slovenian Armed Forces
Liliana Brožič	Vidiki razvoja in motiviranja kadra z znanstvenimi nazivi v Slovenski vojski Aspects of Development and Motivation of the Slovenian Armed Forces Personnel Holding Scientific Titles
Nataša Troha	Usposabljanje voditeljskih veščin: modna muha ali potreba – pomen vadišča za usposabljanje voditeljskih veščin pri razvoju voditeljev Leadership Skills Training: A Fashion Fad or a Necessity – the Importance of Training Ground for Leadership Skills in the Development of Leaders
Mojca Vučko	Medgeneracijske skupine za kakovostno staranje v Slovenski vojski Intergenerational Groups for Quality Ageing in the SAF
Franjo Lipovec	Vloga vojašniških klubov pri zagotavljanju celostne skrbi za pripadnike Slovenske vojske The Role of Military Clubs in the Provision of Comprehensive Care of SAF Members
Andrej Trampuž Maja Trampuž	Raziskave učinkov protistresnih programov umetnosti življenja: možnost prispevka k sistemu upravljanja stresa v Slovenski vojski Research on the Effects of the Art of Living Anti-Stress Programmes: The Possibility of their Contribution to the Stress Management System in the Slovenian Armed Forces
Marko Jaklič Marko Hočevar Aljaž Hribernik	Uvajanje zunanjih izvajalcev v vojsko: primer Velike Britanije Introduction of Outsourcing to the Military: The Case of Great Britain
Margareta Jeraj Marjana Trontelj Tjaša Djokić Bojana Fajdiga	Vojska in narava: nasprotnika ali zaveznika? The Military vs. Nature – Opponents or Allies?
Valerija Bernik	Ženske v odporiškib gibanjih in zavezniških vojskah druge svetovne vojne Women in Resistance Movements and the Allied Forces during the Second World War
Tomaž Čas	Domoljubje in milica oziroma policija v obdobju osamosvojitvenih procesov Patriotism and the Militia/Police in the Period of Independence Processes