

Danijel Janžekovič
**MASLOWA
HIERARHIJA POTREB
MED PLAČANCI:
ZAKAJ VOJAKI
ODHAJAJO MED
PLAČANCE?**

99-125

SOVRETOVA POT 54
2250 PTUJ

::POVZETEK

V ZADNJIH LETIH JE opazen povišan trend zapuščanja Slovenske vojske in prehod med plačance. V raziskavi je intervjuvanih pet bivših vojakov, ki so kot plačanci delovali na kriznih žariščih po svetu. Problem motivacije je predstavljen s kombinacijo potisnih in vlečnih dejavnikov. Prispevek kot glavni psihološki teoretični opornik uporabi Maslowo hierarhijo potreb. Vzroki za odhod vojakov med plačance niso samo finančne narave, kot je velikokrat poenostavljeno predstavljeno, ampak so bolj izrazite potrebe po samoaktualizaciji. Avtor ponudi nekaj potencialnih rešitev, ki bi lahko pripomogli k izboljšanju statusa vojakov.

Ključne besede: vojska, plačanci, Maslowa hierarhija potreb, motivacija, potrebe, vrednote

ABSTRACT

*MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS AND MERCENARIES:
WHY DO SOLDIERS BECOME MERCENARIES?*

Maslow's hierarchy of needs and mercenaries: why do soldiers become mercenaries?

In recent years, there has been a clear trend of soldiers leaving the Slovenian army to join the mercenaries. Five interviews are conducted with former soldiers who worked as mercenaries in crisis areas around the world. The problem of motivation is presented by exploring push and pull factors. Maslow's hierarchy of needs is used as the main psychological theoretical anchor. The reasons for soldiers joining the mercenaries are not just of financial nature, as is often simplifiably shown, but the need for self-actualization is at the forefront. In discussion, author proposes some solutions that could help the status of Slovenian army.

Keywords: army, mercenaries, Maslow's hierarchy of needs, motivation, needs, values

::UVOD¹

»Najemniška in pomožna vojska sta nekoristni in nevarni; kdor ima državo osnovano na najemniški vojski, ne bo nikoli trden in varen. Najemniške čete so namreč med sabo nesložne, stremuške, brez discipline in nezveste; med prijatelji se šopirijo, pred sovražniki stisnejo rep med noge; Boga se ne boje, ljudem niso mož beseda...« (Machiavelli, 2006: 58)

Machiavelli (1469–1527) je v Vladoarju (*Il principe*) posvetil plačancem ali najemniški vojski posebno poglavje. Machiavelli ni zaupal plačancem in je raje imel »za-interesirane« in motivirane vojaške enote državljanov ali milice (Machiavelli, 2006; Creveld, 2000: 68; Toso, 2011). Lokalna milica, ki jo je zbral za obrambo Firenc, se je sprva izkazala pri obrambi Pise, nato so to milico porazili prav plačanci pod Medičejci (Mannion, 2003: 173; Lord, 2003). Tako je Machiavelli na lastni koži občutil, da so stvari bolj zapletene, kot jih je prikazoval. Še vedno pa prevladuje negativno mnenje do plačancev (Parrott, 2012: 1–23), čeprav je v zadnjem času (ponovno) viden trend povečanega odhoda pripadnikov iz redne sestave v zasebna vojaška in varnostna podjetja (McFate, 2017; Lanning, 2005; Chesterman, Lehnhardt, 2007).

Članek temelji na Maslowi teoriji motivacije in hierarhiji potreb. Ameriški psiholog Abraham Maslow je prepoznal pet potreb (kasneje je lestvico »nadgradil« na sedem oziroma osem potreb) in jih hierarhično razdelil: 1. fiziološke (hrana, voda, kisik); 2. varnost (fizična, socialna, finančna); 3. ljubezen in pripadanje (zaupanje, zakon, otroci); 4. ugled in spoštovanje (pozornost, slava, pomembnost); 5. samoaktualizacija ali samouresničitev (kognitivne in estetske potrebe, potreba po uresničitvi potencialov, transcendenca). Praviloma je treba zadovoljiti potrebe na nižji ravni, preden se lahko uresniči potrebe na višji ravni (Maslow, 1943; Maslow, 1954). Tako morajo vojaki (in plačanci) uresničiti fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, ljubezni in ugledu, preden bi lahko zadovoljili potrebo po samoaktualizaciji.

Glavni namen članka je odgovoriti na vprašanje, kaj so primarni motivi vojakov pri menjavi »gospodarja« oziroma delovnega okolja. Po pregledu osnovnih pojmov o plačancih in motivaciji predstavim raziskavo in pet intervjujev. Zastavil sem tri hipoteze, ki sem jih preverjal z deskriptivno analizo odgovorov plačancev. Hipoteza 1 se glasi: vojaki imajo ob odhodu med plačance zadovoljene nižje (fiziološke) potrebe po Maslowu, medtem ko so višje potrebe (spoštovanje, ugled in samoaktualizacija) neuresničene. Hipoteza 2 se glasi: večina vojakov se je odločila za prehod med plačance iz finančnih razlogov oziroma zaradi (finančne) varnosti po Maslowu. Hipoteza 3 se glasi: vojaki, ki razmišljajo o prehodu med plačance, vidijo še veliko možnosti za izboljšanje organizacije in odnosov.

¹ Prispevek je strnjena in poglobljena verzija diplomskega dela, ki sem ga decembra 2018 zagovarjal na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici pod mentorjem izr. prof. dr. Andrejem Rasporjem. Za vse nasvete in namige se mu prijazno zahvaljujem.

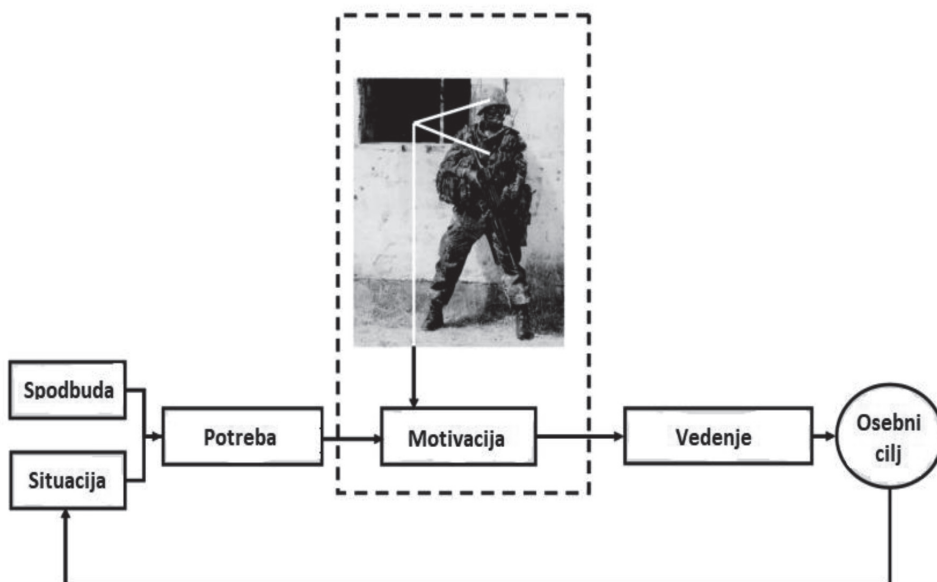
::OBOROŽENE SILE IN MOTIVACIJA

Stoletja so vojaški misleci premišljevali o dejavnih motivacije vojakov. Leta 401 pr. Kr. je grški zgodovinar Ksenofont namigoval na »silo duše«, da bi Grke spodbudil k boju proti Perzijcem. Približno v istem času na Kitajskem je Sun Tzu poudaril pomen »moralnega zakona« v Umetnosti vojne (Sun Tzu, 2018). V 19. stoletju je Carl von Clausewitz trdil, da zmage v vojni ne more pojasniti brez upoštevanja motivacije (Clausewitz, 2004; Heuser, 2017). Kljub velikim napredkom v vojaški tehnologiji je vojak še vedno temeljni in najmočnejši člen v vsaki vojski. Motivacija je torej ključna za uspešno vodenje vojakov.

Pri vsakem vojaku je razvidna raznovrstnost vojaških, družbenih in individualnih vrednot, ki vplivajo na motivacijo. Ti lahko vključujejo občutek dolžnosti, odgovornost, duh žrtvovanja, željo po slavi, duh pustolovščine, vodstvo, ekipni duh (*esprit de corps*), treniranje, samozavest, disciplino, logistično učinkovitost, priznanja, nagrade, itd. Nekateri motivacijski dejavniki so bolj pomembni od drugih, zato jih je treba identificirati. Sredi 19. stoletja je francoski vojaški teoretik Ardant du Picq poudaril samozavest kot enega izmed ključnih elementov učinkovite vojske. Poveljniki morajo verjeti v svoje čete in obratno. Vojaki morajo zaupati v sovojake, orožje in učinkovitost enote (Rodrigues-Goulart, 2006).

Slika 1:

Ključni vidiki motivacije za vojake (po Rodrigues-Goulart, 2006: 94).



::PLAČANCI

Definicija plačanca je navedena v 47. členu dodatnega protokola k Ženevski konvenciji iz leta 1977. Plačanec je »vsakdo: a) ki je bil posebej rekrutiran, lokalno ali v tujini, da bi se boril v oboroženem spopadu; b) ki dejansko neposredno sodeluje v sovražnostih; c) ki je motiviran, da sodeluje v sovražnostih, v glavnem zaradi želje po osebni koristi, in ki mu je od strani v spopadu ali v njenem imenu dejansko obljubljen znatno večje materialno plačilo od tistega, ki je obljubljen ali plačano borcem podobnega ranga ali funkcije v oboroženih silah omenjene strani; d) ki ni državljani strani v spopadu in tudi nima stalnega prebivališča na ozemlju, ki ga nadzoruje stran v spopadu; e) ki ni pripadnik oboroženih sil strani v spopadu; in f) ki ga ni poslala po uradni dolžnosti kot pripadnika svojih sil država stranka v spopadu.« Plačanci nimajo pravice biti borci ali vojni ujetniki (Dodatni protokol, 1977, 47. člen).

Podobno veččlensko definicijo plačancev ima tudi Konvencija ZN proti rekrutiranju, uporabi, financiranju in usposabljanju plačancev iz leta 2001 (United Nations Mercenary Convention, 2001). Tudi pri tej definiciji morajo biti pogoji kumulativno izpolnjeni; plačanec je tisti, ki izpolni vse pogoje. To konvencijo je doslej ratificiralo 35 držav, med njimi je več držav NATO (Nemčija, Italija, Belgija) in Varšavskega pakta (Ukrajina, Poljska, Romunija). Kljub temu pa Konvencije niso ratificirale države z največjimi vojskami. Predvsem izstopa nepristop petih držav stalnih članic Varnostnega sveta ZN: ZDA, Rusija, ZK, Kitajska in Francija. Trajalo je dvanajst let, da je omenjeno konvencijo podpisalo 22 držav, kar je bil pogoj za njeno uveljavitev. Kljub temu ostaja bolj zapisana želja kot realnost.

Vsi plačanci ne pristanejo na bojnih poljih na Bližnjem Vzhodu ali v Afriki. Takšna je namreč le stereotipna podoba plačanca danes. Plačanci pogosto skrbijo tudi za varovanje naftnih ploščadi, logistiko, inštruiranje domačega kadra (Cvetek, 2010; Beyani, Lilly, 2001; Singer, 2004: 91-93). Načeloma plačanci ne bi smeli delovati v bojnih operacijah, a to države preprosto zaobidejo. Treba je razlikovati med tistimi, ki delujejo v bolj mirnih okoljih, in tistimi, ki delujejo v vojnih okoljih (Mancini, 2010).

Enačenje zasebnih podjetij s plačanci je poenostavljeno in napačno, kar je razvidno iz pogojev b in d 47. člena Dodatnega protokola. Proti pogoju d govori dejstvo, da veliko zasebnih podjetij pripada vojskujoči se državi (npr. ameriška vojska najema ameriška zasebna podjetja). Proti pogoju b govori dejstvo, da gre večinoma za opravljanje »obstranskih« dejavnosti, kot je varovanje ljudi in stavb ter urjenje, zato praviloma niso rekrutirani za bojevanje. Gre za vojaški *outsourcing*, ki je bil v daljnji preteklosti precej uveljavljena praksa, a je z nastankom nacionalnih vojsk v 19. stoletju za »trenutek« potihnil vse do zadnjih 20 let (Parrott, 2012).

Do razcveta zasebnih vojaških in varnostnih podjetij (ZVVP) je prišlo z vojnami v Afganistanu in Iraku (Private Military Companies, 2006). Najemanje zasebnih podjetij na kriznih žariščih se je izkazalo za dvorezni meč. Zasebna podjetja so raz-

bremenila oborožene sile držav, a so v nekaterih primerih kršila načela humanitarne prava: sporna pridržanja in zasliševanje osumljenцев, streljanja na civiliste (Glanz, Rubin, 2007). Glavno vprašanje je, kdaj in do katere mere nosi država odgovornost za dejanja zasebnega podjetja, ki ga je sama najela za opravljanje storitev, ki sodijo v njeno jurisdikcijo (Sancin, 2009).

Delovanje zasebnih podjetij je precej ohlapno mednarodnopravno urejeno. Švica in Mednarodni odbor Rdečega križa sta zato začeli iniciativo za sprejetje pravil delovanja ZVVP. Rezultat teh posvetovanj in sestankov je Montreuški dokument iz leta 2008, ki je prvi dokument na mednarodni ravni za primere delovanja ZVVP v oboroženih spopadih. Dokument v 9. členu določa, da so zasebna vojaška in varnostna podjetja zasebne poslovne entitete, ki ponujajo vojaške in varnostne storitve: oboroženo delovanje in zaščita oseb ter objektov, pridržanje zapornikov in svetovanje, usposabljanje lokalnih varnostnih sil in osebja. Cilj dokumenta je usmerjati države pri urejanju nacionalne zakonodaje, nima pa zavezujoče narave, zaradi česar je njegovo upoštevande vprašljivo (Montreaux Declaration, 2008; prim. tudi ICRC, 2013).

Leta 2010 je ponovno na pobudo Švice veliko predstavnikov zasebnih podjetij, držav in nevladnih organizacij pripravilo Mednarodni kodeks delovanja zasebnih varnostnih podjetij (ICoCA 2010). Zasebna varnostna podjetja so dokumentu izkazala veliko podporo – do septembra 2013 ga je podpisalo že več kot 700 podjetij. Če je Montreuški dokument namenjen državam, je Kodeks namenjen zasebnim podjetjem. Gre za neke vrste pravila delovanja za zasebne pripadnike oboroženih sil ali plačance (Sancin 2009, 322-341). Tako kot Montreuški dokument tudi Kodeks ni pravno zavezujoč mednarodni akt, temveč le skupek pravil, načel in dobre prakse, ki sloni na mednarodnem humanitarnem pravu (Fritz, 2011; Furlan, 2012). Kljub temu vedno več naročnikov zahteva, da so zasebna podjetja podpisniki omenjenega Kodeksa.

Države in organizacije vse pogosteje najemajo ZVVP. Med najpomembnejše vzroke sodi konec hladne vojne v začetku devetdesetih let 20. stoletja, ko so velike države zmanjšale obseg vojsk (po nekaterih ocenah globalno za 6 milijonov). Z zmanjševanjem števila vojakov v stalnih silah po koncu hladne vojne je prišlo do presežka visoko izurjenih vojakov. To je pripomoglo k razvijajočemu trgu ZVVP, ki so imela veliko razpoložljivega vojaškega kadra. Hkrati se je leta 2001 začela vojna proti terorizmu (Holmqvist, 2005: 2). Svetovni trg zasebnih vojaških organizacij obvladujejo Američani z organizacijami, kot sta Academi (bivši Blackwater), AEGIS in Titan Corporation (Singer, 2004).

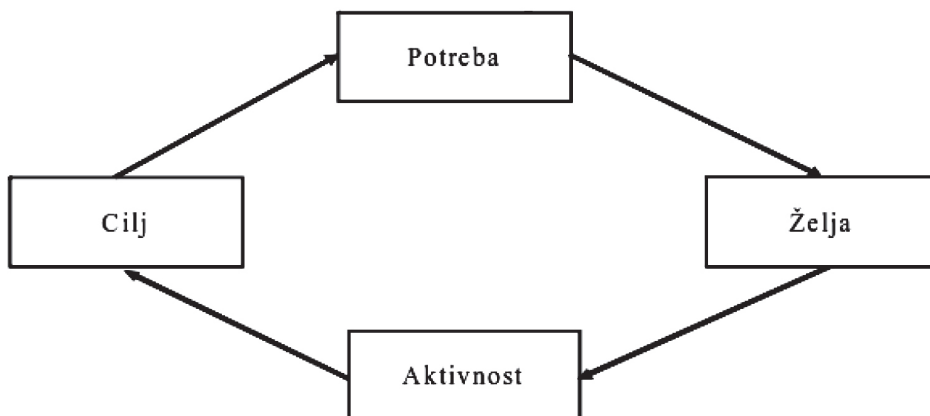
::MOTIVACIJA

Raziskovanje motivacije je iskanje odgovorov na zapletena vprašanja o človeški naravi (Hersey, Blanchard, 1982: 14; Raspor, 2010, 31). Pri motivaciji naj bi šlo za energijo, ki nas žene in spodbuja v aktivnost (De Alberdi, 1990: 28). Ljudje delajo iz različnih razlogov: zaradi dohodka, porabe časa, želje po osebni rasti, dokazovanja (Hodgetts, 1991: 129; Kreitner, 1992: 385). Nekateri celo trdijo, da je v upora-

bi več kot 140 različnih definicij motivacije (George, Jones, 2008: 181). Proces motivacije je ciklični in je sestavljen iz potrebe, iz katere nastane želja po dosegu cilja, aktivnosti za doseg cilja in cilja (Raspor, 2010: 34; Lipovec, 1987: 109).

Slika 2:

Motivacijski proces (po Armstrong, 2003: 217).



Motivacija je tisto, kar »prisili« osebo, da deluje za doseg cilja. Edward J. Murray v svoji kratki knjigi *Motivacija in emocija* trdi, da ima motivacija dve nujni sestavini: impulz in motiv. Impulzi spodbujajo osebo k delovanju, motivi pa generirajo vedenje pri doseganju cilja (Murray, 1964); to se pravi: gre za *push-pull* dejavnike. Motivacija tako nujno vsebuje potrebo po nečem. Čeprav se posamezniki vedno ne zavedajo impulzov, ki jih spodbujajo, se zavedajo ciljev ali potreb, ki jih želijo zadovoljiti.

Potreba je neuravnoteženo stanje, ki se pojavi ob nezadovoljenosti oziroma neravnovesju organizma (žeja, lakota, prizadetost). Loči se med fiziološkimi, psihološkimi in socialnimi potrebami. Potrebe so lahko povsem materialnega značaja, pri socialnih in psiholoških potrebah pa gre bolj za informacijsko neravnovesje. Potrebe terjajo uravnovešanje oziroma homeostazo (Reeve, 2005). Motivacija ima potemtakem lahko notranje ali zunanje impulze. Notranji vzroki so lahko fiziološki procesi, potrebe, nagoni, cilji in vrednote, zunanji cilji pa dražljaji, pobude, pritiski, kulturno in socialno okolje. Motivacije ni mogoče meriti neposredno, temveč prek samoocen oseb in vedenjskih vzorcev (Petri, Govern, 2004).

Psihologija motivacij pozna veliko teorij, ki jih različni avtorji različno kategorizirajo, kot so Murrayeva teorija, Herzbergova dvofaktorska teorija, Leavittova teorija, Froomova teorija, teorija ekonomske motivacije, Adamsova teorija enakosti, Skinnerjeva teorija okrepitev, teorija socialnega učenja, teorija postavljanja ciljev (prim. Ford, 1992; Lamovec, 1986; Gogala, 2004; Miner, 1994, je zbral in analiziral 32 različnih teorij).

Psihologija motivacije še ni podala celovite slike človeka ali postavila splošno teorijo motivacije. Vsaka od teorij predstavlja svojo zaključeno enoto s specifičnimi predpostavkami, metodologijo in terminologijo, zato jih je težko med seboj primerjati. Sposojanje pojmov med raznimi avtorji je nedopustno, saj imajo na videz isti pojmi pri različnih pristopih drugačen pomen (Raspor, 2010: 37). Treba se je zavedati, da ne obstaja ena »najboljša« teorija, ampak je treba vsako gledati iz svojega zornega kota (George, Jones, 2008: 186).

Glavni vprašanji pri preučevanju motivacije sta zakaj in čemu. Če nas zanimajo vzroki: zakaj se ljudje vedejo tako, kot se vedejo? Če nas zanimajo cilji: čemu se ljudje vedejo tako, kot se vedejo? V psihologiji motivacije so pomembni koncepti, kot so: dednost, učenje, socialna interakcija, kognitivni procesi, homeostaza (optimalni nivo), motivacija rasti (človek je motiviran k doseganju svojih najvišjih potencialov). Prav v slednjo sodi tudi teorija Abrahama Maslowa (Petri, 1986; Lamovec, 1986; Kobal Grum, Musek, 2009).

::MASLOWA TEORIJA MOTIVACIJE IN HIERARHIJA POTREB

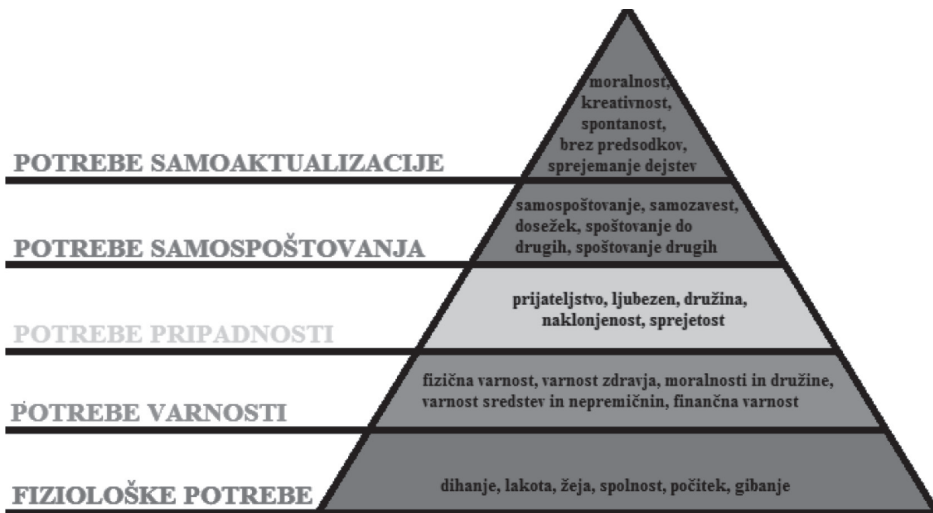
Abraham Maslow (1908–1970) je bil eden najvplivnejših raziskovalcev človekove motivacije. Njegov članek *A Theory of Human Motivation*, ki ga je leta 1943 objavil v prestižni reviji *Psychological Review*, je bil programski, čeprav se je zavedal, da je teorija nekoliko simplistična (Maslow 1943). V tem članku je definiral pet osnovnih človeških potreb, ki jih je nato nadgradil in podrobneje opisal v knjigi z naslovom *Motivation and Personality* (Maslow, 1954; Maslow, 1970). Kot humanistični psiholog je menil, da ima vsak posameznik močno željo, da bi izpolnil stopnjo svoje samoaktualizacije (Maslow, 1950).

Maslow je predstavil nekaj temeljnih predpostavk, ki jih mora upoštevati vsaka teorija človeške motivacije. Običajno ima dejanje več kot eno motivacijo. Človeške potrebe razvrsti v hierarhijo prepotentnosti (*pre-potency*). Pojav ene potrebe običajno temelji na zadovoljitvi druge, bolj prepotentne potrebe. Nobena potreba ni izolirana: vsak nagon je povezan s stanjem zadovoljitve ali nezadovoljitve drugih nagonov. Človeški možgani so kompleksni sistem s paralelnimi procesi, zato se lahko več različnih potreb pojavlja hkrati. Tako je Maslow sklenil, da bi se različne stopnje motivacije lahko pojavile sočasno (Maslow, 1943: 370-371).

V svojih delih je Maslow opisal hierarhijo petih potreb: fiziološke, varnost, pripadnost in ljubezen, ugled in spoštovanje, samoaktualizacija. Cilj Maslowe teorije je doseči peto stopnjo: samoaktualizacija ali samouresničenje. Maslow je opisal te potrebe kot »razvrščene v hierarhijo prepotentnosti.« Z drugimi besedami, prve stopnje potreb (fiziološke) so najbolj pomembne in bodo »monopolizirale zavest,« dokler se jih ne zadovolji. Ko se enkrat zadovolji eno stopnjo potreb, se um premakne na naslednjo stopnjo potreb, in tako naprej, dokler se ne doseže samoaktualizacije (Maslow, 1954).

Slika 3:

Maslowa hierarhija potreb (Bučar, 2011: 12).



Fiziološke potrebe (*physiological needs*) so začetna točka hierarhije. Torej da človeški sistem deluje homeostatično oziroma optimalno, mora zadostiti fizičnim potrebam. Fiziološke potrebe so v primerjavi z ostalimi nenavadne, ker so izolirane in se jih da somatsko lokalizirati. Tako so relativno neodvisne druga od druge ali od drugih motivacij. Kljub temu fiziološke potrebe niso popolnoma izolirane (lačnega človeka lahko »nasiti« cigareta ali varen dom). Nedvomno so fiziološke potrebe »najbolj prepotentne.« Oseba, ki ji manjka hrane, varnosti, ljubezni in ugleda, bi najverjetneje najbolj želela hrane (Maslow, 1943: 372-374).

Ko so fiziološke potrebe relativno dobro zadovoljene, se pojavijo potrebe po varnosti (*safety needs*). Vse, kar je zapisal o fizioloških potrebah, se da preslikati na te potrebe. Maslow izpostavi otroke, saj je pri njih ta potreba najbolj očitna. Pri otrocih se namreč vidi odziv na določene situacije hitreje in močnejše; npr. bolezni, ki so grožnja zdravju, in se otroci počutijo ne-varne. Otrok potrebuje rutino in ritem, da se počuti varnega, zato si želi predvidljivega in urejenega sveta. Osrednja vloga staršev in družine je jasna (Maslow, 1943: 376-378).

Če so fiziološke in varnostne potrebe relativno dobro zadovoljene, se pojavijo potrebe po ljubezni in naklonjenosti ali pripadnosti (*love needs*). Človek si želi pristnih odnosov z ljudmi. Potrudil se bo doseči naklonjeno mesto v skupnosti in pozabi, da ko je bil lačen, je odklanjal ljubezen. Potrebno se je zavedati, da ljubezenske potrebe vključujejo oboje: dajanje in prejemanje ljubezni. Te potrebe se manifestirajo kot prijateljstva, intimnost in družine. V naši družbi je pomanjkanje teh potreb najpogosteje vzrok neprilagoditev in v nekaterih ekstremnih primerih psihopatologije (Maslow, 1943: 380-381).

Vsi ljudje (z nekaj patološkimi izjemami) imajo tudi potrebo po ugledu in spoštovanju (*esteem needs*). Zadovoljitev potrebe po samospoštovanju vodi do občutkov samozavesti, moči in vrednosti v svetu. Pomanjkanje teh potreb ustvarja občutke inferiornosti, šibkosti in nemoči. Maslow je opazil dve verziji potrebe po ugledu: »nižjo« verzijo in »višjo« verzijo. »Nižja« verzija je potreba za spoštovanje drugih in spoštovanje do drugih. To lahko vključuje potrebo po statusu, prepoznavi, slavi, prestižu in pozornosti. »Višja« verzija pa se manifestira kot potreba po samospoštovanju (Maslow, 1943: 381-382).

Četudi so vse dosedanje potrebe zadovoljene, se človek še vedno počuti nezadovoljen in nemiren, razen če posameznik dela to, za kar je ustvarjen. Pevec mora peti, voznik voziti, pisatelj mora pisati, če naj bodo končno srečni. Ta potreba je samoaktualizacija (*need for self-actualization*). Zdi se, da je samoaktualizacijo najprej pojmoval ožje in bolj specifično kot npr. Goldstein (1939), ki je v njej videl splošno težnjo po razvitju vseh potencialov. V samoaktualizacijo sodijo tudi duhovne, estetske in etične potrebe, kakor jih je kasneje dodatno razčlenjeval Maslow (1954; 1970).

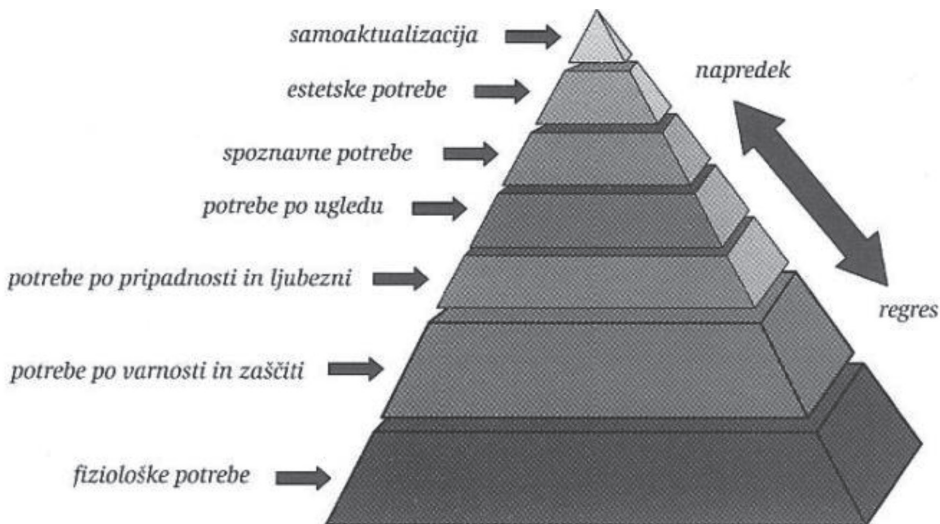
Maslow je verjel, da je samoaktualizacija proces uresničenja človekove »narave«. Zato je treba poskrbeti za njen nemoten razvoj, nikakor pa je ni treba spreminjati in popravljati. Maslow je skušal dognati lastnosti samoaktualiziranih oseb. V ta namen je preučil več oseb, ki naj bi po splošnem mnenju dosegle izjemno visoko stopnjo osebne aktualizacije. Med njimi so bili različni sodobniki in znane osebe iz zgodovine (Einstein, Eleanor Roosevelt, Lincoln, Spinoza, Jefferson). Na osnovi biografske analize teh oseb je Maslow izločil petnajst bistvenih značilnosti samoaktualizirane osebnosti (Maslow, 1950; Kobal Grum, Musek, 2009: 180-181).

Opis samoaktualiziranih oseb, kot ga je oblikoval Maslow, je stimulativen, vzbudil pa je tudi dvome in kritike. Metodološki ugovori so precej upravičeni. Maslow je opisal vzorec oseb, ki jih je sam izbral med osebami, ki jih je najbolj občudoval. Njegove ugotovitve in posplošitve so vprašljive že zato, ker je šlo za preučevanje »na distanco«. Družbenokritično usmerjeni avtorji Maslowu zamerijo, da njihova prizadevanja ne potekajo v smeri družbenih sprememb, temveč v smeri posameznika (Kobal Grum, Musek, 2009: 181-182).

Kasneje je Maslow raziskoval nadaljnjo dimenzijo potreb, medtem ko je kritiziral lastno vizijo samoaktualizacije. Po tej zadnji teoriji posameznik najde svojo aktualizacijo, če se preda višjemu cilju zunaj sebe, v altruizmu ali spiritualnosti: transcendenca. Transcendenca se nanaša samo na največje in najbolj vključujoče ali holistične stopnje človeške zavesti, obnašanja in odnosov do soljudi, do drugih vrst, do narave in kozmosa. Tako je njegova končna hierarhija imela osem stopenj (Maslow, 1970).

Slika 4:

Sedemstopenjska hierarhija potreb, pri kateri je delil samoaktualizacijo še na spoznavne ali kognitivne in estetske potrebe; kasneje je na vrh piramide dodal transcendenco (Musek, Pečjak, 2001: 96).

**::RAZISKAVA**

Glavni namen članka je odgovoriti na vprašanje, zakaj vojaki odhajajo med plačance. V raziskavi sem opravil pet intervjujev z bivšimi vojaškimi specialci, ki so prestopili med vojaške plačance. Intervjuje sem opravljal jeseni leta 2018, pri čemer sem se najprej najavil in pozanimal o pripravljenosti za intervju, nato pa sva se s plačancem dobila na zasebni lokaciji. Želel sem namreč predstaviti njihove izkušnje. Žal je »bazen« vojaških plačancev v Sloveniji majhen (predvidoma okrog 20 oseb) in relativno tajen, zato nisem mogel izvesti anketnega vprašalnika, hkrati pa sem moral skriti identiteto intervjuvancev. Prav zato jih nisem spraševal po starosti, spolu, kraju prebivališča itd. Razlog, da so plačanci privolili v intervjuje z mano, je bil, ker me osebno poznajo in mi zaupajo. Zavedali so se, da sem kredibilna in izkušena oseba z veliko odlikovanji, kot je priznanje najboljšega vojaka SV in medalja za hrabrost.

Marca leta 2016 sem namreč bil udeležen v sovražnem ognju na mednarodni misiji v Maliju. Slovenci smo sicer delovali kot inštruktorji v Bamaku, a so teroristi napadli bazo. Sam sem pospremil pripadnike misije EUTM (*European Union Training Mission*), ki so takrat bili na športni rekreaciji, na varno, medtem ko so teroristi streljali na nas z avtomatskimi puškami tipa AK-47. Ko sem neoborožene pripadnike misije EUTM spravil na varno v poslopje hotela oziroma sedeža misije EUTM, sem prinesel avtomatsko orožje vojakom na vhodu, ki so izmenjevali ogenj s terori-

sti. Po tem incidentu sem zavaroval območje okrog padlega terorista, saj je imel ob sebi nahrbtnik, ki bi lahko vseboval eksplozivni jopič. Tako sem plačance tudi sam bolje razumel kot vojak, na katerega so streljali na misiji v tujini (Grmadnik, 2017; Novica, 2017; 24ur.com, 2017; Svet 24, 2017; Sporočilo, 2017; Varen svet, 2017).

Pred izvedbo intervjujev sem opravil še razgovor z vojaškim psihologom Gregorjem Jazbecem, ki mi je dal koristne napotke. Namen intervjujev je bil raziskati vzroke vedno večje fluktuacije profesionalnih vojakov iz redne sestave v plačance. Posledično bi lahko ponudil izboljšave položaja pripadnikov Slovenske vojske in Enote za specialno delovanje (ESD). S tem problemom se ne sooča samo slovenska, ampak vse evropske in svetovne vojske, zato ima naloga širšo relevantnost. Postavil sem naslednje tri hipoteze, ki jih želim potrditi ali zavreči:

Hipoteza 1: Vojaki imajo ob odhodu med plačance zadovoljene nižje potrebe po Maslowu, medtem ko so višje potrebe (ugled/spoštovanje in samoaktualizacija) neuresničene.

Hipoteza 2: Večina vojakov se je odločila za prehod med plačance iz finančnih razlogov oziroma zaradi finančne varnosti po Maslowu.

Hipoteza 3: Vojaki, ki razmišljajo o prehodu med plačance, vidijo še veliko možnosti za izboljšanje organizacije in odnosov.

Pred vsakim intervjujem sem plačancem predstavil Maslowo teorijo motivacije in hierarhično piramido potreb. Med intervjujem sem zastavljal vprašanja glede hierarhije potreb, o njihovih izkušnjah s plačanstvom ter nasvetih za nadebudne plačance. Odgovore sem strnil v povzetke, ki sem jih tvoril z njihovimi besedami. Iz razloga varovanja osebnih podatkov sem določene stvari zavestno izpustil zaradi zaščite intervjuvancev. Nekateri so namreč omenjali družinske člane, starost in bojne operacije, zato so me prosili, da to zakrijem. Povzetke sem naredil tudi zato, ker je intervju pogosto zašel stran od Maslowih potreb ali njihovih izkušenj s plačanstvom. Tako sem želel strniti odgovore na bistveno. Vprašanja so si sledila:

Kako dolgo ste delali kot vojaški plačanec?

Ali ste se pred odhodom iz vojske kaj pozanimali o plačanstvu?

Ali ste se pred odhodom obrnili na vojaškega psihologa?

Ali ste ob odhodu med plačance imeli partnerko in otroka?

Kateri dejavniki ali potrebe po Maslowi hierarhiji so najbolj pripomogle, da ste se odločili za odhod iz vojske in prehod med plačance?

Ali mislite, da veliko vojakov razmišlja o odhodu med plačance?

Kaj bi bilo treba izboljšati, da bi ta ambiciozni vrhunski kader ostal v SV?

Ali bi morali skrbeti za domoljubje v šolskem sistemu, da bi SV lahko razvijala svojo zgodbo in lažje pridobivala mladi kader?

Kakšno sporočilo bi dali nadebudnim kandidatom, ki se odločajo za poklic

vojaškega plačanca?

Zakaj ste zapustili plačanske vode?

Katere potrebe po Maslowu ste dosegli med plačanstvom?

::INTERVJUJI S PLAČANCI

Plačanec A je delal štiri mesece kot vojaški plačanec v Afriki. Za poklic plačanca ni raziskoval v knjigah ali revijah, ampak se je pozanimal prek ustnih virov. Takrat je imel ženo, otroka ne. Ni se obrnil na vojaškega psihologa. Kot glavni razlog za odhod med plačance je navedel finančno stisko. V Sloveniji so plače slabe in Slovenska vojska bo po njegovem potrebovala več let, da bi se trend odhajanja zmanjšal. Problem je socialna in finančna varnost, saj sistem nima varovalke po 45. letu. Po njegovem vedno večje število vojakov razmišlja o odhodu, a se zavedajo, da je to rezervirano za specialce in da je na trgu veliko bivših specialcev. Poudaril je, da obstaja več vrst plačancev, od borcev do vzdrževalcev, inštruktorjev, itd.

Plačanec A je zatrdil, da je bil rojen, da bi bil vojak in da je to njegovo življenjsko poslanstvo. Nadebudne vojaške plačance bi odvrnil od plačanstva, saj je imel zelo negativno izkušnjo. Plačanec A je namreč delal štiri mesece v Afriki, a ni dobil plačila, na koncu so ostali še brez hrane. Prav to je bil tudi razlog za zapustitev plačanstva, saj se je zavedal, da mu je delodajalec dajal samo prazne obljube. Afriko je tako zapustil zaradi potrebe po lastnem preživetju. Po njegovem glede plačancev še vedno sodimo med balkanske države in tako v Vzhodni blok, kjer velja druga (nižja) tarifa za plačance. ZVVP imajo veliko selekcijo, nagibajo se bolj k Zahodnjakom. Zahtevajo drage tečaje, svojo opremo, zato je to velika investicija in tveganje. Priporočil bi, da je zelo dobro, da gresta vsaj dva med plačance skupaj. V paru si namreč lahko »krijeta hrbet«.

Plačanec A je obrnil Maslowa na glavo, ko je govoril o mentaliteti specialca (»izpolnitev naloge, ne glede na vse in ne ozirajoč se na žejo in lakoto«). Med plačanci se ta mentaliteta ali delovna etika postopoma razkraja, češ ne bom delal tistega, za kar nisem plačan. Prava bratovščina se razvije šele v kriznih situacijah, med morebitnim sovražnim ognjem. Trdil je, da med plačanci ni samoaktualizacije, ki je po njegovem mnenju možna samo doma, kjer so prisotne višje potrebe in cilji. Po njegovem pri plačancih ne gre samo za denar, ampak tudi za adrenalin, ki deluje kot huda droga.

Plačanec B je delal kot vojaški plačanec tri leta na Bližnjem Vzhodu. Pred odhodom se ni imel priložnosti veliko pozanimati, ker prej po njegovem Slovencev ni bilo med plačanci. Ni mogel dobiti nobene konkretne informacije, a se je hotel dobro pripraviti. Ocenil je, da je izbral »najtežji trenutek« za odhod med plačance, ko sta z večletno partnerko imela skoraj leto starega otroka. Takrat je šel v tujino za skoraj šest mesecev. To je bilo težko za njega in družino. Oba z ženo sta se sicer zavedala, da je to dobra finančna naložba, a bi mu bilo lažje, če bi bil samski. Hkrati

se je zavedal, da je pa morda bilo to dobro, saj se je imel h komu vrniti. Tako se je zavedal, zakaj je tam in »ni zabluzil.« Pričakoval je podporo od doma. Pred odhodom se ni pogovoril z vojaškim psihologom, ker niti ni razmišljal o tem. Čutil se je psihološko stabilnega. Tudi danes ne čuti, da bi potreboval psihologa zaradi posledic služenja.

Za odhod iz vojske v plačanstvo se je odločil predvsem zaradi želje, da bi videl, kako je videti vojna »v živo«, da bi drugim dokazal, kaj zna in zmore, in če si sploh upa. Kot primer je podal boksarja, ki je treniral borilne veščine in sanjal, da bi zmagal v ringu. Razlog je bil tudi finančni, da bi kaj zaslužil. Po njegovem veliko vojakov razmišlja o odhodu iz vojske. Veliko jih sicer ima nerealno fantazijo o vojni in plačancih. Trdil je, da imajo v glavah filmski vzorec, kjer si vedno v vlogi pozitivnega odrešenika s srečnim koncem. V realnosti pa greš tja, da štitiš nekoga oz. varuješ popolnoma neznane ljudi in jim tako omogočaš, da varno živijo. Neumno je, da bi šel tja z mislijo na »kavbojske misije.«

Po mnenju plačanca B sploh ne bi smeli zavirati odhoda vojakov med plačance. Tako je zadrževanje vojakov napačno, saj le-ti lahko dosežejo in doživijo več med plačanci. Če ima vojak željo za odhod med plačance, je to samo dobra stvar. Ustrezno podlago je dobil v SV, da sploh lahko gre. »Zakaj bi kvaliteten kader zadrževali?!« Še vedno je to majhen odstotek, ker jih večina nima tega poguma. Kljub temu je treba najboljše motivirati. Ti bi bili veseli, če bi lahko šli, potem pa bi jih lahko SV »povabila« nazaj kot zunanje sodelavce oziroma svetovalce, ki bi urili bodoče generacije vojakov. Pridobili bi nove izkušnje, ki jih v SV ne morejo dobiti. Seveda bi bil zanemarljiv odstotek plačancev, ki bi želeli nazaj v SV.

V SV je »nepravična in demotivirana klima.« Po njegovem napredujejo tisti, ki si tega ne zaslužijo. Napredovanja v SV bi morala biti po točno določenih kriterijih, ne pa da nekateri napredujejo »po vezah.« Potem najboljši kader ne bi odhajal, če bi videl, da bi lahko pošteno napredoval po točno merljivih kriterijih. Vzgoja za domovino v šolah je »neroden predlog,« ker po njegovem lahko ustvariš sovražno klimo. Morali bi definirati, od kod smo in kdo smo, a hkrati sprejemati druge. Kot narod smo lahko ponosni na to, kar smo doslej storili in dosegli. »Kako smo lahko Slovenci ohranili svoj jezik, ko so vsi »gazili po nas« zaradi našega geografskega položaja? Zato ker smo bili hlapci,« je izjavil plačanec B. Danes bi morali živeti in delovati bolj enotno; tako so naši predniki preživeli in ohranili domovino.

Glede nasvetov za nadebudne plačance bi najprej preveril, če kandidat sploh resno misli in zakaj si to želi. Odvisno od njegovih odgovorov bi potem vsakemu posamezniku različno svetoval. Če samo zaradi denarja, potem bi mu odsvetoval. Če pa bi imel kandidat višji cilj, bi mu pomagal pri njegovi realizaciji. Plačanec B bi povedal potencialnemu plačancu, kje iskati in koga kontaktirati. Razlog za njegov odhod iz plačanstva je bil, ker je doživel vse, kar je želel. Bil je v boju, bil je ranjen, dobro je zaslužil, dokazal se je, da je boljši od Angležev in Američanov, bil je visoko rangiran in spoštovan. Potem ni bilo več »žara«, neke višje motivacije torej, bil je »prazen«. Družina je bila bolj sekundarnega pomena.

Med plačanci ni le dosegel, ampak presegel vse potrebe po Maslowu. Dosegel je vrh te piramide, zato je tudi šel iz te službe in v drugo piramido, da bi spet rasel in se vzpenjal do popolnosti. Preden ni bila naloga končana, ni spal. Želel je dokazati, da je nekaj več. Ustvaril je posebne tabele, ki jih še zdaj uporabljajo v tem zasebnem vojaškem podjetju.

Plačanec C je kot vojaški plačanec deloval tri leta na Bližnjem Vzhodu. Predhodno ni bral pisnih pričevanj o plačancih, je pa iskal informacije na internetu. Srečal se je z ljudmi, ki so to počeli, sploh na misijah v tujini. To so tisti, ki so tja šli kot vojaški plačanci in se potem vrnili. Ob odhodu je imel partnerko in otroka. Družina ni prevladala, ampak želja, da bi šel. Ni razmišljal o družini, malo je bil egoističen, kakor je priznal sam. V svoji vojaški karieri ni nikoli poiskal pomoči vojaškega psihologa. Srečal ga je samo enkrat, na selekciji za ESD.

Bistveni dejavnik za odhod med plačance je bilo pomanjkanje realnosti, interakcije, država je urila ESD na vrhunski način, a nikoli jih ni poslala na »resno« misijo. Po njegovem bi morali delati naloge s SAS-om, Američani, Avstralci itd. Država je pošiljala specialce na mirovne operacije namesto za tisto, za kar so usposobljeni. Primarni dejavnik zanj ni bil denar, ampak avanturizem. Prevladal je predvsem ta razlog, da bi se »stestiral«. Da ne bi bil npr. kot boksar, ki deset let trenira boks, pa nikoli ne stopi v ring.

Po njegovem veliko vojakov razmišlja o odhodu iz vojske, a zelo redkim uspe. »Mi smo Slovenci, tretirajo nas kot Južnjake, nismo Italijani ali Nemci.« Največji problem je priti do kredibilnih ZVVP. Specialci so »posebni razred 2+«, saj so že kvalitetno izurjeni. Slovenci po njegovem znamo improvizirati, medtem ko tuji »zmrznej« brez tehnologije (npr. brez GPS). Različni vojaki se zanimajo, a večinoma kmalu spoznajo, da to »poslanstvo« ni enostavno in »ni poslano z rožicami.« Dandanes jim bolj redkim uspe.

Glavna izboljšava v SV bi bila po njegovem ustrezna službena lokacija, da se vojaki ne bi vozili na delo dve uri v eno stran in dve uri v drugo. Vojaki bi prihajali na delo bolj spočiti in manj utrujeni. Prav tako bi bila selekcija boljša, saj jih ne bi imeli samo petnajst, ampak bi jih imeli 150. Izboljšati in posodobiti je treba še opremo, spremeniti mentaliteto, poskrbeti za aktivne misije. Najboljšim je treba npr. omogočiti tudi tečaje iz padalstva in potapljanja.

Vzgojo za domoljubje je treba uvesti v šole, kar je primerjal z nekdanjo Jugoslavijo (pionirski in sestavljanje pušk). ESD bi se moral udeleževati na mednarodnih vojaških sejmih. Izpostavil je nesmiselno prepoved MORS-a za trženje bodal ESD. Tudi tako bi se lahko slovenska vojska promovirala. V tujini je to ustaljena praksa (npr. SAS noži). Morali bi dvigniti tudi plače za vojake, gasilce in policaje, saj to ni osemurni delovnik (tri izmene, vikendi, tereni). Pogled v zgodovino po njegovem kaže, da ko so 2003 v SV dvignili plače, so bile vrste polne.

Za nadebudne plačance je danes težje kot v njegovem času. Plačanci so »izbruhnili« v zadnjih dvajsetih letih, a se je ta trend 2014 z »umikom« Američanov iz Afga-

nistana zmanjšal. Ameriška vojska namreč vpliva na trg in ceno (plače od 100€ do 1000€ na dan). V enem letu so zmanjšali število vojakov iz 130.000 na 40.000, posledično tudi število plačancev. Začetek 2014 so sprejeli aneks, da vsi, ki delajo za ameriško vlado, morajo biti ameriški državljani ali imeti ameriški *clearance* (varnostni pregled), za kar so dobili šestmesečni rok. Nastal je velik bazen plačancev brez dela, zato so se vračali domov. Na začetku smo bili po njegovem Slovenci tretirani kot nižji rang, potem se je to počasi izboljšalo. Razmere »na trgu« so danes brutalne. Leta 2012 je bilo »100% verjetnost, da uspeš, danes samo še 25%.«

Razlogi za odhod od plačancev so bili osebni in profesionalni, saj je dobil informacije, da bodo osebe brez varnostnega pregleda izgubile delo. »Bolje, da grem zdaj, ko sem cel,« je razmišljal. Potem je začel razmišljati, zakaj sploh še hodi na to delo, ker že ni bil več »120% pripravljen.« Ni se čutil kot del kolektiva, saj so za njih (delodajalce) vedno veljali kot »*Eastern Europe*.« V vlogi šefa so njemu konkretno podrejeni obračali hrbet, a se je dokazal med najvišjimi člani (generali, stranke, direktor podjetja). Tam je doživel ugled in spoštovanje, pisali so mu celo priporočilna pisma. Imel je srečo v nesreči, da je bil ob pravem času na pravem mestu, saj je doživel spopad in ga tudi preživel. Vse »oblačke« je izpolnil, se samouresničil.

Plačanec D je delal kot vojaški plačanec štiri leta po Bližnjem Vzhodu in Afriki. Ker ni bilo »literature,« se je pozanimal ustno, z gledanjem dokumentarcev in med pogovori s prijatelji, ki so bili tam. Slišal je pozitivne in negativne stvari, a je bil trdno odločen, da gre. Imel je resno partnerko. V času, ko se je odločal, je izvedel, da je partnerka noseča. Plačanec D je poudaril, da se je odločil sam. Misli, da je storil napako, ker se ni predhodno pogovoril s partnerko. Kljub temu je pričakoval njeno podporo. Ni se obrnil na vojaškega psihologa.

Za odhod iz vojske so bile odločilne neuresničene sanje v SV, dislokacija same enote, želja po nečem novem, želja po spoznavanju Afganistana in tujine nasploh. V SV ni dobil priložnosti za misijo v tujini, nekajkrat so ga spregledali. Ne preseneča ga katastrofalno stanje v SV, dobiva namreč veliko vprašanj vojakov, ki bi se pridružili plačancem, toda razmišljanje je eno, sam odhod pa drugo. Težko je danes priti med plačance, kjer prevladujejo Američani, Angleži in Avstralci. Sploh za Slovence je neverjetno težko.

Glede izboljšav v SV je izpostavil problem karijerne poti, sploh za vojake po 45. letu. Takrat praviloma moraš ven, zato je sedaj tudi policija že bolj privlačna od samega začetka. Njegov konkretni problem je bila dislociranost enote. Preveč časa je s sodelavci preživel na cesti za vožnjo. Ta čas bi lahko porabil za družino. Država je sploh po krizi klestila razne dodatke (zmanjšali so potne stroške, zamrznili napredovanja z ZUJF-om itd.). Vlada po eni strani pričakuje spoštovanje od vojakov, ona pa obratno tega ne izkazuje vojakom. Ne pustijo, da bi imel vojak dostojno življenje. »Konec koncev vsi delamo za plače in dostojno življenje. Lahko si lojalen in najboljši, a položnice moraš tudi plačevati, kar je z nizko plačo težko.«

Vzgoja za domovino bi morala biti v šolah. »V Jugoslaviji so še spoštovali vojake, danes otroci vojske ne spoštujejo, ker ne razumejo pomena državne vojske.« Predlagal je uvedbo obveznega služenja vojaškega roka. Vsak moški bi moral biti sposoben braniti svojo družino. Nadebudne plačance bi opomnil, da je to samo kratkoročna zaposlitev. Družina namreč trpi ali si je sploh ne moreš ustvariti (vsaj osem mesecev na leto te ni), izpostavljen pa si nevarnosti. To gotovo ni dolgoročna možnost. »Izgubiš družino, če si jo prej že imel. Vsak drugi je ločen. Izgubiš prijatelje, nimaš časa za druženje. Začneš se odtujevati od ljudi.«

S plačanstvom je izpopolnil svoje sanje, dobro zaslužil, a to ni neka kariera. »Izgubiš socialno varnost in dom.« Popolnoma je prepričan, da je naredil veliko napako. Danes bi ostal v SV. Velik skok mu je uspel glede financ, a je bil odvisen od pogodbe in tudi tako ni varnosti. Delal je iz danes na jutri. Pogodbo je imel *open-ended* in bi se lahko končala kadarkoli. Visel je v zraku. Nadebudnim kandidatom bi odsvetoval plačanstvo. »Sicer dobiš izkušnje, vidiš marsikaj, a ni vredno takšne žrtve. Potem se vrneš v Slovenijo in si na začetku. Tisti denar ti kaj dosti ne pomaga.« V SV se ni mogel vrniti, ker je bil zoper njega podan varnostni zadržek.

Razlog za odhod iz plačancev je bila prekinitev pogodbe, ker se je projekt končal. Potem je bil na *standby*, šel spet delat za pol leta, ko so ga poklicali, projekt se je končal, pa spet *standby*, itd. Izplačilo plače je bilo vedno redno, a ni varnosti: lahko ti rečejo čez noč adijo. Gre za veliko tveganje. Zaradi osebnih razlogov se je odločil, da ostane doma. Zamudil je božiče, rojstne dneve, praznike itd. Čim več časa bi ostal tu z otrokom, spet navezal stike s prijatelji. Še ostaja v teh vodah, zdaj dela kot varnostnik v slovenskem varnostnem podjetju.

Po Maslowu je po sogovornikovih besedah dosegel najvišjo profesionalno raven. Med plačanci so sicer bili prijatelji, a je to drugačno. Tam so bili profesionalci in ne ohranjajo več stikov. Finančno je zadovoljil potrebe, na ta račun pa je trpela družina in zakon. Finančno gre zelo gor, družina pa zelo dol. Spoštovanje in ugled je dosegel, ker se je dokazal. »Več ko delaš, bolj si suveren in domač.« Dosegel je vseh pet stopenj, zanemaril pa je osebno, družinsko in prijateljsko življenje. Nisi prisoten, to je »samotarsko življenje.«

Plačanec E je delal kot vojaški plačanec dve leti na Bližnjem Vzhodu in v Afriki. Pred odhodom ni iskal knjižne literature, brskal je po internetu, pogovorjal se je z bivšimi vojaškimi plačanci. Ni imel partnerke ali otroka. Ni se posvetoval z vojaškim psihologom. Iz vojske je izstopil, ker ni imel možnosti za napredek. V ESD je sicer dosegel dovolj samospoštovanja, a se mu ni zdelo, da bi lahko dosegel večjo stopnjo samoaktualizacije. Seveda so bili še drugi finančni razlogi. Po njegovem je poklic plačanca vedno bolj popularen. Glavni razlog je po njegovem finančni: sploh razlika med plačami je presenetljiva.

SV bi morala po njegovem spremeniti finančno sliko, a veliko se jih za odhod odloči tudi zaradi višjih ciljev. Veliko ljudi v vojski namreč obstoji na eni točki in imajo občutek, da se ne morejo več premakniti. To je bolj pomembno kot finančna slika,

Tabela 5.1
Tabela odgovorov in ugotovitev

	Plaćanec A	Plaćanec B	Plaćanec C	Plaćanec D	Plaćanec E	Povprečje ali ugotovitev
Kako dolgo ste delali kot vojaški plaćanec?	4 mesece	3-5 leta	3 leta	4 leta	2 leti, še vedno plaćanec	3 leta
Ali ste se pred odhodom iz vojske kaj pozanimali o plaćanstvu?	Ustni viri	Ni bilo prave možnosti	Ustni viri	Ustni viri	Ustni viri, internet	Ustni viri in raziskava preko interneta
Ali ste se pred odhodom obrnili na vojaškega psihologa?	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Ali ste ob odhodu med plaćance imeli partnerko in/ali otroka?	Žena, brez otroka	Većletna partnerka in otrok	Resna partnerka in otrok	Noseća partnerka	Brez partnerke ali otrok	Većinoma bili v zvezi, a to ni vplivalo na odloćitev.
Kateri dejavniki ali potrebe po Maslowi hierarhiji so najbolj pripomogle, da ste se odloćili za odhod iz vojske in prehod med plaćance?	Finanćna varnost in samoaktualizacija	Samoaktualizacija in finanćna varnost	Samoaktualizacija in avanturizem, pomanjkanje realnosti v SV	Samoaktualizacija, dislokacija enote	Samoaktualizacija in finanćna varnost	Većinoma samoaktualizacija primarno in finanćna varnost sekundarna.
Ali mislite, da veliko vojakov razmišlja o odhodu med plaćance?	Ja, zaradi stanja in odnosov v SV.	Ja, a imajo fantazije o tem poklicu.	Ja, a ni vse roźnato.	Ja, razmere v SV so katastrofalne.	Ja, plaćanci so vedno bolj popularni.	Ja, veliko vojakov razmišlja o odhodu med plaćance.

Kaj bi bilo treba izboljšati, da bi ta ambiciozni vrhunski kader ostal v SV?	Problem upokojevanja pri 45. letu, finančna in socialna varnost.	Nič, kroženje kadra je dobro. Izboljšati klimo v SV.	Dislokacija enote, posodobiti opremo, spremeniti mentaliteto, dobiti prave misije.	Dislokacija enote, problem karierne poti in upokojevanja pri 45. letu.	Spremeniti finančno sliko in napredovanje po sposobnostih.	Problem upokojevanja pri 45. letu, dislokacija enote, finančna varnost, prave misije.
Ali bi morali skrbeti za domoljubje v šolskem sistemu, da bi SV lahko razvijala svojo zgodbo in lažje pridobivala mladi kader?	Ja, a tudi v praksi.	Ne, ker ustvarjaš sovražstvo.	Definitivno. Primerjava z Jugoslavijo.	Ja, v šole. Primerjava z Jugoslavijo.	Nepovezano s kadrovsko sliko SV.	Mešani odgovori. Večinoma ja, a z zadržki. Primerjava z Jugoslavijo.
Kakšno sporočilo bi dali nadebudnim kandidatom, ki se odločajo za poklic vojaškega plačanca?	Definitivno odvrnil zaradi slabe izkušnje, razizem.	Odvisno od kandidata.	Danes je mnogo težje uspeti, razizem.	Samo kratkoročna varianta.	Ne bi odvrčal, a bi posvaril	Danes so razmere na trgu plačancev brutalne, previdnost pri odločanju za ta poklic.
Zakaj ste zapustili plačanske vode?	Negativna izkušnja in prazne obljube.	Se samoizpolnil in se ni več čutil motiviranega.	Sprememba ameriške politike do ZVVP.	Prekinitvev pogodbe po končanem projektu, negotovost poklica.	Še dela kot plačanec.	Ali negativne izkušnje ali pa so izpolnili vse in se več niso počutili primerno motivirani.
Katero potrebo po Maslowu ste med plačanstvom dosegli?	Niti fizioloških, saj jim delodajalec ni priskrbel hrane.	Dosegel vse, kar je želel in presegel Maslowo piramido.	Vse je izpolnil in dosegel spoštovanje od nadrejenih.	Po Maslowu je dosegel vse, manj pa morda na osebni in družinski ravni.	Samoaktualizacija, a primanjkuje ljubezni.	Razen plačanca A so vsi dosegli ali »presegli« samoaktualizacijo.

kot je izpostavil sam. Če bi jih vojska bolje motivirala, bi manj pripadnikov zapustilo vrste SV. Vzgoja za domovino je nepovezana s stanjem in kadrovanjem SV. Ljudje se danes odločajo za poklic vojaka, ker je to služba. Če bi vnesli v šolski sistem spet to, bi jih mogoče več služilo prostovoljni rok.

Nadebudnih plačancev ne bi odvrčal, a ni vse rožnato. Vsakemu bi priporočil, da se temeljito pozanima, preden se odloči. Če bi se kdo odločil samo zaradi denarja, potem se po mnenju plačanca E ni prav odločil. Iz plačancev ni šel, ampak še je vedno aktiven. Dosegel je samouresničenje, kot je povedal. Izpolnil je vse potrebe od fizioloških do samouresničenja. V SV ni prišel dlje od samospoštovanja, ni bilo samouresničenja. Pri plačancih je to dosegel, a je bilo po njegovem ljubezni morda manj. Veliko sodelavcev je ločenih. Plačanci so definitivno kratkoročna ali morda srednjeročna, ne pa dolgoročna kariera. Večina jih je tu zaradi finančne varnosti, potem pa se odločijo za bolj varne poklice; so pa tudi ekstremi, ki živijo za to.

::DISKUSIJA

Glede na izvedenih pet intervjujev sem prišel do naslednjih spoznanj. Štrije od petih so bili med plačanci povprečno tri leta, le plačanec A je služil samo štiri mesece, a je imel izrazito negativno izkušnjo. Preden so se odpravili v plačanske vode, so raziskovali (beri: se poučevali) preko spleta in ustnih virov, niso pa iskali informacij v knjižni literaturi. Plačanec B je omenil pomanjkanje informacij glede plačanstva v času, ko se je sam odpravil na to pot. Prav tako se noben ni obrnil na vojaškega psihologa pred odhodom iz vojske. Vsi so bili prepričani, da so dovolj psihološko stabilni za plačanstvo.

V **hipotezi 1** sem ocenil, da »imajo vojaki ob odhodu med plačance zadovoljene nižje potrebe po Maslowu, medtem ko so višje potrebe (ugled/spoštovanje in samoaktualizacija) neuresničene.« Nihče v intervjuju ni omenil pomanjkanja nižjih potreb razen finančne varnosti. Štirje izmed petih vojakov so ob odhodu iz vojske imeli partnerko ali ženo (plačanec E je bil samski), zato sklepam, da so imeli zadovoljeno potrebo po ljubezni. Praktično vsi so sprejeli odločitev za odhod, brez da bi se predhodno pogovorili s partnerkami (izjema je plačanec B). Dva izmed petih sta že imela otroka, plačanec D ga je pričakoval. Partnerke oziroma družina niso bili odločilni dejavnik za odhod iz vojske ali odstop od plačanstva. Tako sklepam, da potrebe po ljubezni po Maslowi hierarhiji pri tej odločitvi niso igrale vloge. Vojaki oziroma plačanci so se želeli izkazati, pridobiti ugled in se samuaktualizirati. Hipotezo 1 sem **potrdil**.

V **hipotezi 2** sem predpostavljal, da se je »večina vojakov odločila za prehod med plačance iz finančnih razlogov oziroma zaradi finančne varnosti po Maslowu.« Plačanci so kot glavni razlog za odhod iz vojske navedli obliko samoaktualizacije (avanturizem, iskanje akcije, preizkušanje meja, nove izkušnje, neuresničene sanje). V SV se niso počutili spoštovane, prav tako pa niso dosegli samoaktualizacije. Večina jih je rekla, da so pogrešali akcijo in da SV ne poskrbi za primerne misije v tujini. Ne-

kateri so se želeli stestirati in preizkusiti v boju. Samo plačanec A je primarno navedel finančne razloge oziroma stisko. Čeprav vsi omenijo finance, pa najprej navedejo potrebo po samoaktualizaciji. Tako sem hipotezo 2 **delno zavrnil**.

Vseh pet plačancev je enotnega mnenja, da vedno več vojakov razmišlja v to smer. Plačanci so namreč vedno bolj izpostavljeni, prav tako pa vojake privlači večja stimulacija kot v SV. Veliko vojakov ima filmsko ali fantazijsko sliko dela kot plačanca, polno adrenalina in akcije. Poudarijo sicer, da je samo razmišljanje še daleč od samega odhoda. Prav tako opozorijo na kruto realnost. Razmere na trgu so bile krute že pred leti, ko so se sami udeleževali, danes pa so še hujše. Konkurenca je ogromna, ZVVP pa privilegirajo Zahodnjake.

Tudi kot vrhunski strokovnjaki so se soočili s tem inherentnim rasizmom. Plačanci iz držav bivše Jugoslavije in vzhodnega bloka so postavljeni v nižji rang. Tako imajo posledično nižjo cenovno tarifo in so manj privlačni za delodajalce, ker so apriori ocenjeni slabše. ZVVP namreč iščejo vrhunski kader z aktivnim znanjem angleščine. Plačanci si običajno morajo kriti stroške tečajev, opreme in orožja. Sčasoma so se plačanci izkazali in prejeli spoštovanje nadrejenih ter samoaktualizacijo po Maslowu (izjema je plačanec A z zelo negativno izkušnjo).

Med pogovorom s strokovnjakom za kadrovske management Tilenom Prahom sva prišla do zaključka, da bi SV morala zgraditi zgodbo s čustvi, da bi pritegnila mlade kandidate. Tako sem plačance spraševal, če bi v šolah morali uvesti več domoljubnih vsebin. Tukaj so bili odgovori različni. Plačanec A je bil za in bi se zavezal, da bi to prenesli tudi v prakso. Plačancu B se to zdi nerodno, ker bi avtomatsko zbujali sovraštvo do drugih. Plačanca C in D sta se navezala na šolski sistem v Jugoslaviji, kjer so bili pionirčki in so se v šoli učili sestavljati orožja. Plačanec E je menil, da je pouk domoljubja nepovezan s stanjem v SV.

V **hipotezi 3** sem predpostavljal, da »vojaki, ki razmišljajo o prehodu med plačance, vidijo še veliko možnosti za izboljšanje organizacije in odnosov.« Strokovnjak za kadrovske management me je namreč opozoril, da je kar 70% razlogov odhodov iz podjetja zaradi odnosov med nadrejenimi in podrejenimi. Vsi plačanci se v SV niso počutili izpolnjene, niso imeli občutka, da lahko pravično napredujejo po karierni poti. Nekateri so opozorili, da je klima v vojski demotivacijska zaradi vmešavanja politike. Spremeniti bi bilo treba mentaliteto in ceniti izkušene in ambiciozne posameznike. Tudi vojaški psiholog je opozoril, da bi morali primerno izobraziti vodstveni kader. Hipotezo 3 sem **popolnoma potrdil**.

Ključen problem kadrovske politike SV je prekinitev pogodbe po 45. letu, kar onemogoča finančno in socialno varnost. Tako si vojaki težko ustvarijo družine in dostojno življenje (niso kreditno sposobni zaradi pogodb za določen čas, običajno za pet ali deset let). Vojaki (kot policaji in gasilci) bi morali biti izvzeti iz enotnega plačilnega sistema, saj gre za rizična dela, ki bi morala imeti dodatek za nevarnost. Plačanec D je tudi trdil, da bi morali zvišati plače v skladu z gospodarsko rastjo.

Večina jih je omenila dislokacijo baze za ESD v Kočevski Reki, saj so se morali na delo voziti po dve uri ali več v eno stran. Tako so večji del dneva preživeli na ce-

sti, medtem ko bi lahko ta čas preživel bolj produktivno ali doma z družinami. Problem dislokacije je tudi utrujenost, saj nisi spočit in »svež« ob prihodu na delo. Prav tako jih zaradi relativne skritosti lokacije ESD na selekcijo pride le petnajst, medtem ko bi jih v osrednji del Slovenije verjetno prišlo 150. Na problem dislokacije so opozarjali nadrejene, a ni bilo pravega posluha.

Glede nasveta za nadebudne plačance so bili vsi previdni. Kot rečeno, so se razmere na trgu poslabšale tudi iz objektivnih razlogov (zmanjšanje ameriške prisotnosti v Afganistanu in obveznega varnostnega preverjanja). Plačanca B in E sicer ne bi direktno nikogar odvrnila od plačanstva, a bi ga opozorila, da zaradi denarja ni vredno tvegati glave. Plačanec D je zatrdil, da je to le kratkoročna varianta zaposlitve. Plačanec A pa je direktno odsvetoval zaradi zelo negativne izkušnje s plačanstvom v Afriki.

Plačanci so zadovoljili vseh pet stopenj potreb po Maslowu (razen plačanca A). Plačanci so trdili, da ne le, da so dosegli vse stopnje, ampak jih celo presegli. Deležni so bili spoštovanja in ugleda nadrejenih, prav tako pa so se počutili samoaktualizirane. Zanimivo so obrnili Maslowa na glavo, saj se sčasoma več niso počutili izpopolnjenega. V tem času so namreč postajali manj motivirani za delo, govorili so, da so bili manj skoncentrirani, da niso vedeli, zakaj to delajo itd. Iz slednjega razloga jih je večina zapustila plačanske vode. Plačanca D in E sta še poudarila, da, čeprav sta izpolnila vseh pet stopenj profesionalno, pa je trpelo družinsko in družabno življenje (potrebe po ljubezni in pripadnosti po Maslowu). Tako je Maslow le delno uporaben v praksi, kar sem poudaril že v teoriji.

Pri tem se pojavlja občutljivo vprašanje, ali bi morali bivšim specialcem, ki so odšli med plačance, omogočiti ponovno služenje v SV. Po eni strani se vrnejo z dodatnim znanjem, ki ga v SV (skoraj) nikakor ne bi mogli doseči. Tako bi lahko ključno usposabljali in urili bodoči kader pred odhodom na mednarodne misije. Po drugi strani pa za njih velja varnostni zadržek in posledično se v Sloveniji ne morejo zaposliti v javni upravi. Delovali so namreč pri tujih zasebnih varnostnih in vojaških podjetjih, zato je do določene mere upravičen strah, da bi lahko delovali tudi kot agenti tiste družbe ali države.

::ZAKLJUČEK

V nalogi sem iskal odgovore na vprašanje, zakaj se vojaki odločajo za odhod med plačance. Septembra 2011 je kar sedem pripadnikov Enote za specialno delovanje odšlo iz Slovenske vojske med zasebna vojaška in varnostna podjetja. Zadeva je vzbudila zanimanje javnosti, še posebej, ko je bil v maju 2012 v Afganistanu ranjen eden izmed teh bivših vojakov kot pripadnik ameriškega zasebnega vojaškega podjetja. Država bi morala previdneje ravnati s svojimi vojaki, posebej specialci, za urjenje katerih naj bi namenila 200.000 evrov (Caharijas, Knez, 2012). Na začetku kariere so specialci plačani 980 evrov neto na mesec, ko je na misiji v tujini pa 3.500. Plače v zasebnih podjetjih so lahko tudi desetkrat višje.

Takrat se je marsikateri novinar počutil poklicanega, da razjasni ta fenomen. Pri tem pa se nobenemu ni zdelo pomembno, da bi se pogovoril z vojniki ali s plačanci. Tako so prosto zaključili, da »*drugih motivov za zapustitev nacionalne vojske in odhod v zasebno podjetje kot finančnih vojak nima*« (Košak, 2012). Hitro so sklenili, da je denar glavni razlog za odhajanje vojakov med plačance. Navedli so sicer željo po vojaških avanturah in adrenalinu, a ga preprosto prečrtali, češ da jim ga »*tudi prej ni manjkalo*« (Košak, 2012). Tako je bila potrebna bistveno bolj poglobljena raziskava, ki bi nagovorila plačance osebno, kar sem storil sam.

Da bi raziskal vzroke za odhod, sem se odločil raziskati motivacijo slovenskih plačancev, bivših vojakov SV. Motivacijskih teorij je malo morje, a sem se v svoji raziskavi oprl na Abrahama Maslowa in njegovo hierarhijo potreb. Maslowo hierarhijo potreb je relativno enostavno razložiti in razumeti, prav zato sem jo tudi izbral kot oporno motivacijsko teorijo. Pet stopenj potreb je treba hierarhično zadovoljevati, da bi dosegli samoaktualizacijo. Seveda ima Maslowa hierarhija potreb tudi svoje pomanjkljivosti. Kritiki so poudarili, da v določenih primerih njegova hierarhija ne velja (vojna ali koncentracijsko taborišče). Spet drugi so trdili, da je pogled z vidika te teorije preveč poenostavljen in da premalo temelji na praksi.

Toda ta poenostavitev je koristila pri pripravi vprašanj in analizi intervjujev. Seveda bi bilo potrebno za natančno analizo podrobno izprašati vsakega plačanca in določiti, kaj ga motivira oziroma demotivira. Preučiti bi morali njegovo ozadje in osebnost, da bi ga razumeli holistično. Ker to ni realno in je praktično nemogoče podrobno izprašati večje število plačancev, sem se odločil raje za intervjuje plačancev. V intervjujih sem plačance izprašal po glavnih potrebah in motivatorjih. S tem sem želel odgovoriti na tri hipoteze.

Hipotezo 1, »vojniki ob odhodu med plačance imajo zadovoljene nižje potrebe po Maslowu, medtem ko so višje potrebe (ugled/spoštovanje in samoaktualizacija) neuresničene«, sem **potrdil**. Potrebe iz prvih treh stopenj so relativno dobro zadovoljene (razen finančne in socialne varnosti), medtem ko je veliko več negativnih odgovorov pri zadnjih stopnjah. Veliko jih je menilo, da jim vojska ni omogočala razvoja ali da nadrejeni niso skrbeli za razvoj njihove kariere. Kot vojniki se niso počutili spoštovane, hkrati pa so imeli tak občutek tudi v družbi.

Hipotezo 2, »večina vojakov se je odločila za prehod med plačance iz finančnih razlogov oziroma zaradi finančne varnosti po Maslowu«, sem **delno zavrnil**. Tukaj so plačanci navajali razloge za odhod, tako da so nekateri navedli tudi več razlogov. Večina jih je namreč kot primarni razlog navedla samoaktualizacijo. Vsi so sicer navajali finančni razlog ali stisko v takšni ali drugačni obliki, a je samoaktualizacija povsem prevladala: adrenalin na vojnem območju, nove izkušnje, spoznavanje novih okolij in kultur. Veliko plačancev je tako priznalo, da je veliki motivator iskanje akcije ali adrenalina.

Hipotezo 3, »vojniki, ki razmišljajo o prehodu med plačance, vidijo še veliko možnosti za izboljšanje organizacije in odnosov«, sem **popolnoma potrdil**. V intervjujih so plačanci sami povedali, kako razočarani so bili nad SV. Pri vprašanju o politi-

ki organizacije jih je namreč večina odgovorila zelo negativno. Posebej skrb vzbujajoče je misel plačancev o njihovih karierah v SV. Nobenega namreč ni motivirala možnost napredovanja, ker da v SV to sploh ni možno («napredovanje po vezah in poznanstvih»).

Treba je še poudariti, da sem raziskoval v relativno mirnem obdobju, v katerem se Slovenija ne sooča z neposredno zunanjo ali notranjo grožnjo. Verjetno bi bili rezultati raziskave drugačni, če bi raziskoval v vojni, ko se vse poruši in pogosto ni dovolj niti hrane. Po drugi strani pa so nam prav iz vojne znane zgodbe neizmernega žrtvovanja, ko vojaki »stradajo« in pozabijo na osnovne fiziološke potrebe, ignorirajo varnost, in se žrtvujejo za sovojake in domovino. Tukaj se je seveda treba zavedati omejitev Maslowe hierarhije potreb.

Države so v zadnjih desetletjih zmanjšale nacionalne vojske, zato se jih trudijo zapolniti s plačanci. Število zasebnih vojakov v vojnah se bo v prihodnje skoraj gotovo večalo. S tem se bo morda povečevalo število kršitev mednarodnih norm in človekovih pravic v vojnah, kar pa države izvrstno opravljajo same. Pogosto je spoštovanje pravil sekundarnega pomena, če je le akcija ali naloga uspešno zaključena ne glede na žrtve. Zadnje čase vse več držav razmišlja o ponovni uvedbi naborništva v takšni ali drugačni obliki. Tako bi vsaj delno rešili varnostno sliko, hkrati pa zagotovili dovoljšnje število primerno usposobljenih potencialnih kandidatov.

V nalogi sem predlagal nekaj rešitev za nastalo stanje. Eno vprašanje, ki ga MORS mora nujno načeti, je vprašanje statusa vojakov po 45. letu. Vojak ob dopolnjenem 45. letu je namreč praktično vržen na nič in izgubi vso socialno podporo. In čeprav pogosto plačancem oporekajo, da nimajo socialne varnosti in da sklepajo pogodbe za določen čas, vojaki sami pogosto niso na nič boljšem. Zasebniki niso dom za slabe ali nečastno odpuščene vojake, ampak visoko izurjene in motivirane specialce, ki želijo napredovati, tako karierno kot osebno. Država bi morala znati obdržati in nagraditi visoko motivirane vojake.

::VIRI IN LITERATURA

- 24ur.com (2017): »Z junaškim dejanjem v svet ponesel dober glas o slovenski vojski.« V: *24ur.com*. Povzeto 20. novembra 2018 s strani <https://www.24ur.com/novice/slovenija/z-junaskim-dejanjem-v-svet-ponesel-dober-glas-o-slovenski-vojski.html?bl=0>.
- Apuzzo, M. (2014): »Blackwater Guards Found Guilty in 2007 Iraq Killings.« V: *The New York Times*, 22. oktober 2014. Povzeto 4. aprila 2019 s strani <https://www.nytimes.com/2014/10/23/us/blackwater-verdict.html>.
- Armstrong, M. (1984/2003): *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Barbey, C. (2015): *Non-militarisation: Countries without Armies: Identification Criteria and First Findings*. Working Papers from the Åland Islands Peace Institute. Mariehamn [Finland]: The Åland Islands Peace Institute.
- Beyani, C., L. Damian (2001): *Regulating private military companies*. International Alert.
- Brannen, K. (2014): »Blackwater's Descendants Are Doing Just Fine.« V: *Foreign Policy*, 1. julij 2014. Povzeto 20. novembra 2018 s strani https://web.archive.org/web/20140716174958/http://complex.foreignpolicy.com/posts/2014/07/01/blackwaters_descendants_are_doing_just_fine.

- Bučar, J. (2011): *Motivi udeležencev rekreativnih tekaških prireditev* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Caharijas, D., P. Knez (2012): »Specialci za boljšim kruhom v tujino.« V: *Dnevnik*, 16. februar. Povzeto 9. novembra 2018 s strani <https://www.dnevnik.si/1042510181>.
- Chaliand, G. (2014): *A Global History of War: From Assyria to the Twenty-First Century*. Oakland, California: University of California Press.
- Chesterman, S., C. Lehnhardt (ur.) (2007): *From Mercenaries to Market. The Rise and Regulation of Private Military Companies*. Oxford: Oxford University Press.
- Clausewitz, C. von (2004): *O vojni*. Ljubljana: Studia humanitatis.
- Creveld, M. van (2000): *The Art of War and Military Thought*. London: Cassel and Co.
- Cvetek, J. (2010): *Zasebna vojska in varnostna podjetja z vidika mednarodnega prava* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- De Alberdi, L. (1990): *People, psychology, business*. New York: Cambridge University Press.
- Dodatni protokol (1977): *Dodatni protokol k Ženevski konvenciji*, 47. člen. Povzeto 4. aprila 2019 s strani <https://ihl-databases.icrc.org/applic/ihl/ihl.nsf/Article.xsp?action=openDocument&documentId=9EDC5096D2C036E9C12563CD0051DC30>.
- Erlanger, S. (2014): »Europe Begins to Rethink Cuts to Military Spending.« V: *The New York Times*, 26. marec 2014.
- Ford, M. E. (1992): *Motivating Humans: Goals, Emotions, and Personal Agency Beliefs*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Fritz, M. (2011): »Mednarodni kodeks delovanja zasebnih varnostnih podjetij.« V: *Sodobni vojaški izzivi*, 13/1, str. 121–134.
- Furlan, B. (2012): *Civilni nadzor in delovanje vojske* (doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Glanz, J., A. Rubin (2007): »From Errand to Fatal Shot to Hail of Fire to 17 Deaths.« V: *The New York Times*, 3. oktober 2007. Povzeto 15. maja 2019 s strani <https://www.nytimes.com/2007/10/03/world/middleeast/03firefight.html?pagewanted=all&module=inline>.
- Gogala, D. (2004): *Motivacija za delo* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Grmadnik, J. (2017): »Vedoželjen vojak, odlikovan za hrabrost.« V: *Slovenska vojska*, XXV/11, november 2017. Povzeto 28. februarja 2019 s strani http://www.mo.gov.si/fileadmin/mo.gov.si/pageuploads/revija_sv/2017/sv_17_11.pdf.
- Hersey, P., K. Blanchard (1969/1982): *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Heuser, B. (2017): *Strategy before Clausewitz: Linking Warfare and Statecraft, 1400-1830*. London: Routledge.
- Hodgetts, R. M. (1991): *Organizational Behavior: theory and practice*. New York: Macmillan Publishing.
- Holmqvist, C. (2005): Private Security Companies – The Case for Regulation, SIPRI Policy Paper No. 9.
- ICoCA (2010): *International Code of Conduct for Private Security Service Providers*. Povzeto 4. maja 2019 s strani https://icoca.ch/sites/all/themes/icoca/assets/icoc_english3.pdf.
- ICRC (2013): *International humanitarian law and private military/security companies – FAQ*. Povzeto 4. aprila 2019 s strani <https://www.icrc.org/eng/resources/documents/faq/pmsc-faq-150908.htm>.
- International Committee of the Red Cross (2018): *The 1977 Additional Protocols to Geneva Conventions: A historical perspective*. Povzeto 4. aprila 2019 s strani <https://www.icrc.org/en/document/china-Yves-Sandoz-additional-protocols-40-years>.
- Kobal Grum, D., J. Musek (2009): *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Košak, K. (2012): »Vojaki v službi denarja.« V: *Mladina*, 21, 25. maj 2012. Povzeto 4. aprila 2019 s strani <https://www.mladina.si/112419/vojaki-v-sluzbi-denarja/>.

- Lamovec, T. (1986): *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Oddelek za psihologijo Filozofske fakultete.
- Lanning, M. L. (2005): *Mercenaries: Soldiers of Fortune, from Ancient Greece to Today's Private Military Companies*. London: Presidio Press.
- Lipovec, F. (1987): *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Lord, C. (2003): *Machiavelli, Niccolo. The Art of War*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lowry, R. (1982): *The Journals of Abraham Maslow*. New York: Penguin Books.
- Machiavelli, N. (2006): *Vladar*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Mancini, M. (2010): *Private Military and Security Company Employees: Are They the Mercenaries of the Twenty-first Century?*, EUI Working Paper AEL. Firenze: European University Institute, San Domenico di Fiesole.
- Mannion, J. (2003): *Great Thinkers*. London: F&W Publications, Inc.
- Maslow, A. (1943): »A Theory of Human Motivation.« V: *Psychological Review*, 50, str. 370–396.
- Maslow, A. (1950): »Self-actualizing people: A study of psychological health.« V: *Personality symposia: Symposium on values*. New York: Grune & Stratton, str. 11–34.
- Maslow, A. (1954): *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Maslow, A. (1955): »Deficiency motivation and growth motivation.« V: M. R. Jones (ur.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln, NE, US: University of Nebraska Press, str. 1–30.
- Maslow, A. (1966): *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand.
- Maslow, A. (1970): *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. (1971): *The farther reaches of human nature*. New York: Viking.
- McFate, S. (2017): *The Modern Mercenary: Private Armies and What They Mean for World Order*. Oxford: Oxford University Press.
- Miner, J. B. (1994): *Role motivation theories*. London: Routledge.
- Miš, H. (2002): *Mehanizem motiviranja in motivacijske teorije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Montreaux Declaration (2008): *Montreaux Document on pertinent international legal obligations and good practices for States related to operations of private military and security companies during armed conflict*. Povzeto 28. septembra 2018 s strani https://www.icrc.org/eng/assets/files/other/icrc_002_0996.pdf.
- Montreux Document (2018): <https://www.eda.admin.ch/eda/en/home/foreign-policy/international-law/international-humanitarian-law/private-military-security-companies/montreux-document.html>. Dostopno 4. aprila 2019.
- Murray, E. J. (1964): *Motivation and Emotion*. New York: Prentice-Hall.
- Musek, J., V. Pečjak (2001): *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Novica (2017): http://www.mo.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/8100/. Dostopno 20. novembra 2017.
- Parrott, D. (2012): *The Business of War: Military Enterprise and Military Revolution in Early Modern Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Petri, H. L. (1986): *Motivation: Theory and Research*. Belmont (CA): Wadsworth Publishing Company.
- Petri, H. L., J. M. Govern (2004): *Motivation: Theory, Research, and Applications* (Fifth Edition). Belmont (CA): Thomson/Wadsworth.
- Private Military Companies (2006): *Report DCAF Backgrounder*. Povzeto 4. aprila 2019 s strani http://psm.du.edu/media/documents/reports_and_stats/think_tanks/dcaf_backgrounder_private_military_companies_eng.pdf.
- Raspor, A. (2010): *Vpliv razdeljevanja napolnjen na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Reeve, J. M. (2005): *Understanding Motivation and Emotion* (Fourth Edition). New York: John Wiley.
- Rodrigues-Goulart, F. (2006): »Combat Motivation.« V: *Military Review*, str. 93–96.

- Rus, V. S. (2011):** *Socialna, societalna in socio-psiho-logija, psiho-sociologija*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Sancin, V. (2009):** *Mednarodno pravo oboroženih spopadov*. Ljubljana.
- Singer, P. W. (2004):** *Corporate Warriors: The Rise of the privatized Military Industry*. Cornell University Press.
- SIPRI Yearbook (2018):** *Stockholm International Peace Research Institute*. <https://www.sipri.org/yearbook/2018>. Dostopno 19. novembra 2018.
- Sporočilo (2017):** *Slovesnost ob počastitvi dneva Centra vojaških šol in 26. obletnici delovanja Šole za podčastnike*. Maribor, 18.12.2017. Povzeto 4. aprila 2018 s strani <http://www.slovenskavojska.si/odnosi-z-javnostmi/sporocila-za-javnost/novica/nov/slovesnost-ob-pocastitvi-dneva-centra-vojskih-sol-in-26-obletnici-delovanja-sole-za-podcastnik/>.
- Sun Tzu (2018):** *The Art of War*. Gurgaon: Hachette India.
- Svet 24 (2017):** *To je slovenski vojak, ki je prejel medaljo za hrabrost*. Ljubljana, 30.08.2017. Povzeto 4. aprila 2019 s strani <https://novice.svet24.si/clanek/novice/slovenija/59a69fbed1d01/foto-to-je-slovenski-vojak-ki-je-prejel-medaljo-za-hrabrost>.
- Toso, E. (2011):** *Il condottiero. Il terapeuta ideale nelle cure a base*. Torino: Alpes Italia.
- United Nations Mercenary Convention (2001):** <http://www.un.org/documents/ga/res/44/a44r034.htm>. Dostopno 27. septembra 2018.
- Varen svet (2017):** »Desetnik Danijel Janžekovič prejemnik nagrade za vojaka leta v 2016.« V: *Varen svet*, 17.11.2017. Povzeto 20. novembra 2018 s strani <http://www.varensvet.si/desetnik-danijel-janzekovic-prejemnik-nagrade-za-vojaka-leta-v-2016/>.