

## VOJAŠKI ATAŠE – UMEŠTITEV IN VLOGA V VOJAŠKI ORGANIZACIJI IN MEDNARODNEM OKOLJU

## MILITARY ATTACHÉ – HIS POSITION AND ROLE IN A MILITARY ORGANISATION AND IN THE INTERNATIONAL ENVIRONMENT

Original scientific article

**Povzetek** Vojaška organizacija je s svojo togo hierarhično ureditvijo sinonim za jasno urejeno organizacijsko okolje s strogo urejenimi pra vili vedenja in jasnimi pristojnostmi ter odgovornostmi njenih pripadnikov. Enostarešinstvo in subordinacija sta osnovni načeli, ki takšno organiziranost omogočata. Širok razpon različnih vlog in položajev, v katerih se atašeji znajdejo v mednarodnem okolju, so lahko vzrok za odstopanja od ustaljenih postopkov v domovini. Posledice se kažejo tudi v pojavu različnih dilem, ki atašeja lahko ovirajo pri svojem delu. Avtor v članku izpostavlja možnosti za izboljšanje delovanja vojaške diplomacije s kombiniranjem zakonitosti teorije organizacije kot sredstva za doseganje ciljev ter organizacije kot skupnosti interesov.

**Ključne besede** *Mednarodni odnosi, vojaška organizacija, vojaška diplomacija, vojaški ataše, enostarešinstvo in subordinacija.*

**Abstract** With its rigid and hierarchical structure the military organisation is a synonym of a transparent organisation environment with strictly set rules of conduct and clearly defined competences and responsibilities of its members. Single command authority and subordination are the two basic principles underlying such an organisation. A wide range of roles and duties assumed by attachés in the international environment can be the cause of deviation from the established domestic procedures. This can result in various dilemmas that can hamper the attaché's work. In the article the author highlights possibilities for improvement of military diplomacy by combining the principles of the organisation theory as a means of attaining objectives and the organisation as a commonality of interests.

**Key words** *International relations, military organisation, military diplomacy, military attaché, single command authority and subordination.*

**Uvod** Vojaški ataše predstavlja poseben izziv za preučevanje v vojaškem menedžmentu, saj njegovo področje dela vključuje vrsto posebnosti, ki za tradicionalno, hierarhično vojaško strukturo in organizacijo niso značilne. Zunanji opazovalec bi ga na hitro označil kot vojaka, saj nosi uniformo, pravila vedenja v tem okolju so jasno postavljena in predpisana, odstopanja pa niso dovoljena. Ko pa se malce poglobimo v mednarodne odnose in jih povežemo z vojaško organizacijo, lahko zaznamo, da je vloga vojaškega atašeja drugačna od drugih vojakov in da so odnosi med njim in drugimi elementi v strukturi večplastni.

Zgodovinski razvoj vojaške diplomacije to potrjuje, države pa so obravnavano problematiko reševale različno. Ko je v začetku 19. stoletja Napoleon imenoval prvega vojaškega atašeja v današnjem vsebinskem pomenu, so bila razmerja med njim in drugimi udeleženci državnega sistema razmeroma jasna, saj je šlo le za komuniciranje znotraj vojaške strukture, ki je izvajala tudi zunanjo politiko<sup>1</sup>. Do današnjih dni pa se je stanje spremenilo.

Konkretni raziskovalni problem temelji na razmerjih med nosilci vojaškega odločanja in vojaškimi predstavniki v tujini. Slednji zbirajo podatke in informacije o vojaški organizaciji države sprejemnice, vzpostavljajo in razvijajo stike z vojaškimi in sorodnimi strukturami, delujejo na področju obrambnega sodelovanja med državama, raziskujejo in analizirajo regionalni varnostni položaj ter sodelujejo pri različnih protokolarnih dogodkih (Jazbec 1998, str. 93). Ob tem pa 47. točka Pravil službe SV (Ur. l. RS, št. 84/2009) pravi, da se z organizacijo poveljevanja po načelu enostarešinstva določajo nadrejeni in podrejeni. Vsaka vojaška oseba mora ves čas vedeti, komu je podrejena in kako so razmejene pristojnosti. Nedvoumni odnosi pri poveljevanju so neizogibno potrebni za izvršitev vsakega ukaza.

Namen članka je preučiti vojaškega atašeja predvsem z vidika njegovih različnih vlog in ob tem izpostaviti dileme, ki se pojavljajo pri tem delu. Opredeliti želim dejavnosti in vplive, s katerimi se srečujejo vojaški diplomati, ob tem pa je temeljni cilj mojega dela ugotoviti, ali sta za vojaške atašeje uveljavljeni načeli enostarešinstva in subordinacije kot tradicionalni lastnosti vojaške organizacije. Predvidevam, da vojaški ataše, ki se glede na vsebino dela povezuje z različnimi organi in institucijami, predstavlja vlogo, ki je zanimiva za različne subjekte zunanje politike, ki želijo nanj vplivati na različne načine.

## 1 METODOLOGIJA

Metodologija raziskave (Zupančič, 2010) je prilagojena njeni kvalitativni usmeritvi. Gre za preučevanje različnih vsebinskih področij problematike dela vojaških atašejev, zato sem kvantitativnim kazalnikom namenjal manj pozornosti. To je razlog za odsotnost kompleksnejših statističnih metod.

<sup>1</sup> O tem podrobneje pišeta Vagts (1967) in Žabkar (1997a, 1997b, 1997c), ki ponujata natančen zgodovinski pregled vojaške diplomacije in izpostavljata različne problemske sklope, ki so jih države reševale skladno s svojo politiko.

Teoretična podlaga članka je oblikovana z analizo primarnih in sekundarnih virov. Tako sem vzpostavil izhodišče nadaljnjega preučevanja, ki je predstavljeno z deskriptivno metodo. Pri iskanju rešitev v drugih državah sem uporabil komparativno metodo, po kateri je vloga vojaškega atašeya obdelana po enotnih parametrih. Ti so medsebojno primerljivi in vsaj delno prisotni v vseh primerjanih okoljih.

Vrzel med normativno določenim in dejanskim stanjem sem analiziral z metodo polstrukturiranega intervjuja z nosilci področja vojaške diplomacije na Ministrstvu za obrambo in v drugih institucijah. Skupno sem izvedel pet intervjujev. Trije so potekali v delovnem okolju Ministrstva za obrambo, Ministrstva za zunanje zadeve in Generalštaba SV, dva pa v zasebnih stanovanjih upokojenih atašejev. Na podlagi izkušenj iz preteklosti pogovorov nisem snemal, temveč sem jih zapisoval v bistvenih točkah. Pogovori so trajali povprečno približno petdeset minut. Podlaga za izvedbo intervjujev je bil izvirni nabor interesnih področij, ki sva jih s sogovornikom po potrebi razširjala ali ožila. Analiza pogovorov je bila primarno usmerjena v poglobljanje razumevanja problematike in manj v njihovo primerjavo. Zaradi časovne omejitve sem opravil z atašaji dva razgovora, druga področja pa so mi predstavili po en predstavnik iz konkretne institucije.

Število izvedenih intervjujev in morebitnih anket je bilo časovno omejeno. Kljub temu so bili pogoji za resnejšo in ožje usmerjeno analizo vzpostavljeni, saj se poklicno ukvarjam s področjem mednarodnega vojaškega sodelovanja. To sicer težje opredelim kot metodo opazovanja z udeležbo, saj zanjo raziskovalno orodje ni bilo vnaprej pripravljeno, gre pa vsekakor za vnos lastnih izkušenj v obdelavo raziskovalnega problema.

V prispevku se ukvarjam s hipotezo, ki pravi, da zaradi posebne vloge vojaških atašejev pri njihovem delu ni upoštevano eno izmed temeljnih načel vojaške organizacije – enostarešinstvo in subordinacija. To lahko odpira možnosti za nesporazume in zlorabe, saj morajo atašaji kot vojaške osebe slediti ukazom, hkrati pa predvidevam, da jim navodila in ukaze lahko posreduje več nadrejenih. Posledično lahko delo vojaškega diplomata ovirajo različne dileme, ki izhajajo iz tega.

## 2 OPREDELITEV POJMOV

Diplomacija na splošno predstavlja diplomatsko službo posamezne države, ki jo predstavlja zunanje ministrstvo, s katero ta država izvaja svojo zunanjo politiko. Poleg tega diplomacija zajema tudi dejavnost držav v mednarodnih odnosih in znanje o poznavanju, obvladovanju in izvajanju te dejavnosti (Benko, 1987, str. 456). Označimo jo lahko tudi kot večščino obvladovanja odnosov med ljudmi (Berridge in James, 2001, str. 63). Uveljavitev vojaške diplomacije<sup>2</sup> pa izpostavlja potrebo po njeni organizacijski ureditvi. Gre namreč za vsebinske dejavnosti v pristojnosti Ministrstva za

<sup>2</sup> *Pojem vojaška diplomacija se s širitvijo vsebin vojaške diplomacije na obrambno in varnostno področje vse večkrat nadomešča z izrazom obrambna diplomacija. V članku ohranjam izvorno poimenovanje, saj je izraz še vedno splošno sprejet in uporabljen v citiranih virih.*

obrambo. Vojaški atašeji kot nosilci vojaške diplomacije so v državah sprejemnicah v sestavi veleposlaništev oziroma misij države pošiljateljice (Jazbec, 1998, str. 90).

Vojaški ataše<sup>3</sup> je osnovni nosilec in izvajalec vojaške diplomacije. Je diplomat in predstavnik oboroženih sil, ki deluje v sestavu diplomatske misije oziroma veleposlaništva države pošiljateljice v državi sprejemnici. V vsebinskem smislu ločimo tri osnovne vrste vojaških atašejev: kopenske, pomorske in letalske. Vojaški ataše je podrejen veleposlaniku ali vodji misije. Svoje naloge mora izvajati skladno z zunanjo politiko države pošiljateljice (Vagts, 1967). Vojaški ataše deluje v sestavu veleposlaništva države pošiljateljice v državi sprejemnici. Njegov nadrejeni je veleposlanik, ki v državi sprejemnici predstavlja predsednika države, vojaški ataše pa zastopa načelnika generalštaba države pošiljateljice (Jazbec, 2009, str. 70). Moje preučevanje se osredotoča v to točko hierarhične vpetosti vojaških atašejev. Predstavnike, ki so sestavni del veleposlaništva države pošiljateljice neposredno v državi gostiteljici, imenujemo rezidenčni vojaški atašeji in imajo svoj sedež v državi gostiteljici. Nerezidenčni atašeji delujejo v sestavu veleposlaništva države pošiljateljice v drugi državi, vsebinsko pa se navadno poleg drugih držav ukvarjajo z zadevami svoje ciljne države, ki jo obiskujejo skladno z načrti in interesi.

Vojaške atašeje moramo terminološko ločiti od vojaških predstavnikov v večstranskih in regionalnih organizacijah (Nato, OZN ...). Te imenujemo obrambni svetovalci. Ob tem je prav, da opredelim tudi pojem obrambne diplomacije. Gre za strukturno povezano sodelovanje med obrambnimi sistemi nacionalnih držav znotraj integracij oziroma že med približevanjem držav kandidatki članstvu. Takšno sodelovanje vključuje tudi opazne in pomembne dvostranske elemente, ki pa ne prevladujejo. Tudi obrambna diplomacija temelji na navodilih iz prestolnic držav pošiljateljic. Prisotna je večja strukturna uravnoteženost, saj sodelujejo politični, obrambni in vojaški deli državnih predstavništev (Jazbec, 2009, str. 71–72).

### 3 **NORMATIVNA UREDITEV DELOVANJA VOJAŠKIH ATAŠEJEV**

#### 3.1 **Ureditev v Sloveniji**

Vloge vojaškega diplomata so na splošno opredeljene v Dunajski konvenciji o diplomatskih odnosih<sup>4</sup> (Ur. l. SFRJ-MP, št. 2/1964). Z njenimi določbami je vojaškemu

<sup>3</sup> Termin *attaché* je francoski izraz, ki se v diplomaciji nanaša na osebo, ki je dodeljena v administrativno skupino druge agencije, službe ali osebe, ki deluje na višjih ravneh in na različnih lokacijah. Poleg vojaških poznamo tudi kulturne, znanstvene in druge atašeje, ki pokrivajo določena področja. Pojem označuje tudi položaj v hierarhiji diplomatov, ki ga ne smemo zamenjati s predmetom našega preučevanja. Kot sinonim se v stroki uporablja tudi izraz *obrambni ataše* (Jazbec 1998, str. 92), ki poudarja širši vsebinski spekter, usmerjen v obrambno politiko. Članek je oblikovan na podlagi literature, v kateri prevladuje izraz *vojaški ataše* (npr. Jazbec 1998 in 2009, Žabkar 1997) oziroma *military attaché* v angleških virih in ne predstavlja predstavnika kopenske zvrsti vojaške organizacije, kar izraz v ožjem smislu tudi lahko pomeni (Berridge in James 2001, str. 157). Zaradi metodološke ustreznosti citiranja v članku ohranjam takšno poimenovanje, se pa zavedam, da se zaradi širitve vsebin področja vojaške diplomacije vse bolj uveljavlja slovenski izraz *obrambni ataše* (angl. *defense attaché*).

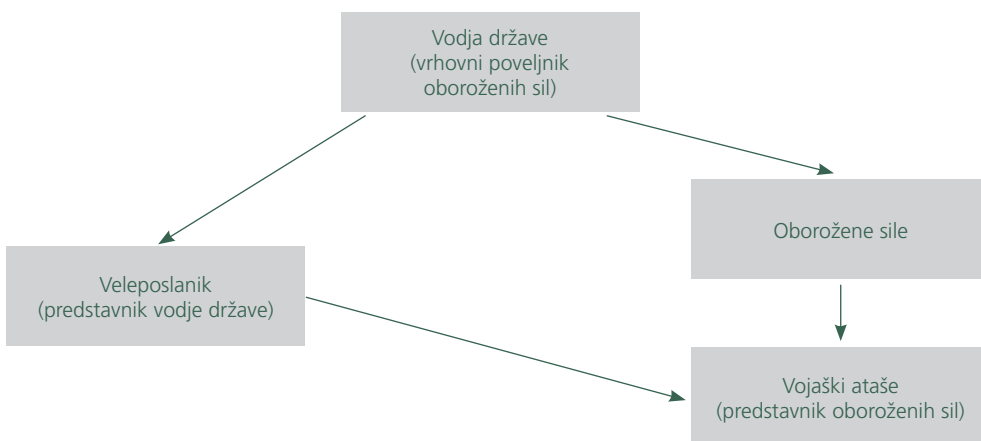
<sup>4</sup> Gre za akt, ki ga je Republika Slovenija prevzela od prejšnje države Jugoslavije.

atašeju kot diplomatskemu predstavniku države pošiljateljice podeljen enak status kot drugim diplomatom, vključno s popolno diplomatsko imuniteto.

Temeljna podlaga za akreditacijo tujega vojaškega atašeja je krovni sporazum o obrambnem sodelovanju med Republiko Slovenijo in potencialno državo pošiljateljico. Ta normativni akt se sklone po izvedeni obravnavi na Vladi RS in uskladitvi z MO RS, ratificira pa ga parlament. Proces akreditacije vojaškega atašeja je zelo podoben imenovanju veleposlanika. Država pošiljateljica pred napotitvijo pošlje državi sprejemnici osnovne podatke in življenjepis o svojem predstavniku. Država sprejemnica lahko izda soglasje in diplomata razglasi za zaželenega (*persona grata*). Negativnega mnenja sprejemnici ni treba pisno posredovati, saj pred potrditvijo predstavnik ne more biti imenovan (Mikolić, 2002, str. 47).

Vojaške osebe so med službovanjem v diplomatskem predstavništvu v pravicah in dolžnostih izenačene z diplomati. Hkrati delujejo skladno z navodili organizacije, iz katere so bile napotene na delo – v našem primeru Ministrstva za obrambo. To razmerje shematsko opredeljuje tudi Jazbec, ki pravi, da vojaški atašeji praviloma ne komunicirajo neposredno z obrambnim ministrstvom in oboroženimi silami svoje države, temveč naj bi ta komunikacija potekala prek zunanjega ministrstva (Jazbec 2009, str. 70). To razmerje ponazarja slika 1, iz katere je razviden vsaj dvojni odnos, če ne celo odsotnost instituta enostarešinstva, s katerim se med drugim ukvarjam. Službena pot<sup>5</sup> vojaške osebe je v takšni povezavi težje določljiva.

Slika 1: Odnos med veleposlanikom in vojaškim atašejem



Vir: Jazbec 2009, str. 70.

<sup>5</sup> Skladno z Zakonom o službi v Slovenski vojski (Ur. l. RS, št. 68/2007) je službena pot redni način komuniciranja skladno z načelom enostarešinstva. Vsa poveljstva, enote, zavodi in vojaške osebe morajo v službenih zadevah upoštevati službeno pot. Ta poteka skladno z ureditvijo poveljevanja in v njej ni mogoče preskočiti nobene vmesne stopnje. Službena pot v zvezi s predlogi, ugovori, prošnjami, zahtevami in pritožbami obsega odločitev nadrejenega in na podlagi pritožbe še višje nadrejenega ter se s tem zaključuje.

Zakon o obrambi (Ur. l. RS, št. 103/2004) določa, da se vojaška služba lahko opravlja tudi na nekaterih delovnih mestih na ministrstvu ali v drugih državnih organih. Delovna mesta, na katerih se opravlja vojaška služba, se popolnjujejo z vojaškimi osebami, ki imajo v času opravljanja vojaške službe na teh delih pravice in dolžnosti kot druge vojaške osebe v stalni sestavi vojske, podrejene pa so vodji organizacijske enote ali organa, v katerem je tako delovno mesto.

Vojaški ataše je hierarhično podrejen veleposlaniku ne glede na svoj čin. Strokovno deluje samostojno, vendar mora na veleposlanikovo zahtevo z njim sodelovati (Mikolić 2002, str. 67). Veleposlanik mora atašeju s svojim vplivom pomagati pri dostopu do ključnih virov informacij in dogodkov, ki so pomembni za njegovo delo.

Status slovenskih vojaških atašejev podrobneje ureja Pravilnik o vojaških diplomatskih predstavnikih (Ur. l. RS, št. 21/1994). Vojaškodiplomatske predstavnike opredeli kot vojaške atašeje, njihove pomočnike in sekretarje. Vojaški atašeji imajo urejen status diplomatov, drugi pa delajo zgolj kot strokovno administrativno osebje. Vsi so organizacijsko podrejeni vodji diplomatsko-konzularnega predstavništva Republike Slovenije. Z njim usklajujejo svoje aktivnosti, pri čemer vojaški ataše v njegovi odsotnosti ne more prevzeti nalog odpravnika poslov. Operativno, administrativno, finančno in komunikacijsko so skladno s pravilnikom samostojni in odgovorni neposredno ministru za obrambo.

### 3.2 Normativno preoblikovanje v mednarodni skupnosti

Države po svetu so oblikovale različne modele ureditve vojaške diplomacije, v vseh pa mora vodja diplomatskega predstavništva zagotoviti ustrezne pogoje za opravljanje funkcij vojaškega atašeja in mu omogočiti vse pravice, ki mu pripadajo (Vojna enciklopedija 1975, str. 576). Zaradi varnostnih sprememb v mednarodnem okolju in posledično spreminjanja težišč delovanja državnih diplomacij v splošno področje v zadnjih letih potekajo intenzivne strukturne in procesne spremembe.

Pristopi preoblikovanja so po državah različni: Avstrija proces izvaja postopno in prilagaja posamezna področja delovanja, Švica pa se je odločila za hiter in celovit prehod na nov način dela. Novosti preoblikovanja vojaške diplomacije (<http://www.dcaf.ch>, 2010):

- Prehod iz akreditacije za posamezno državo k akreditaciji za več držav hkrati. To pomeni, da je ataše nameščen v eni od držav v regiji, ob tem pa je vsebinsko pristojen tudi za druge države, s katerimi sodeluje.
- Premestitev atašejev v domače okolje. Dvostranske odnose lahko vojaški predstavniki opravljajo tudi iz domače države, z občasnimi obiski držav, za katere so pristojni. V literaturi najdemo izraz *roving attaché*, kar lahko prevedemo kot potujoči, mobilni atašeji, nikakor pa ne »leteči«, kar lahko občasno zasledimo v strokovnih razpravah.
- Prehod iz imenovanja stalnih atašejev v imenovanje začasnih. Pojavila se je težnja o ukinjanju stalnih predstavnikov, države jih imenujejo samo po potrebi, v kriznih razmerah.

- Težnja po preimenovanju vojaških in obrambnih atašejev v »varnostne atašeje«. Tako želijo poudariti njihovo široko vlogo, vendar je nerealno pričakovati, da bodo samostojno obvladovali celoten varnostni spekter.

Ob postavitvi atašejev, ki bi skupine držav pokrivali iz obrambnih ministrstev v prestolnicah držav pošiljateljic, naj izpostavim te prednosti:

- manjša poraba virov (kadrovskih, finančnih, materialnih),
- lažji nadzor njegovega dela in lažja vzpostavitev meril uspešnosti,
- hitro posredovanje vsebinskih usmeritev na rednih strokovnih sestankih,
- mogoč neposreden stik atašeja z vršnim menedžmentom MO RS in SV.

Seveda pa takšen sistem prinaša tudi pomanjkljivosti:

- nezmožnost vzpostavljanja socialnih in strokovnih mrež atašeja,
- zamujanje pomembnih dogodkov, ki niso medijsko izpostavljeni,
- obremenjevanje atašeja z drugimi nalogami,
- povečana pasivnost atašeja, ki na daljavo nima vpogleda v obrambno politiko države, za katero je pristojen.

Analiza obrambnega resorja za leto 2009 je pokazala, da je tudi področje slovenske vojaške diplomacije treba prilagajati novim okoliščinam. Po zgledu nekaterih drugih zahodnoevropskih držav bi lahko nekatera območja oziroma države pokrivali obrambni atašeji iz prestolnice (Strateški pregled obrambnega resorja 2009). Model potujočih atašejev bi podprl samo za tiste države, v katerih prisotnost naših vojaških predstavnikov nima večje vloge in naša država nima neposredno izraženega interesa. Takšen model je sprejemljiv za okolja, v katerih samo občasno sodelujemo na protokolarnih dogodkih, vsebine obrambne politike pa ne želimo soustvarjati. Ob tem naj omenim razvoj skupne zunanje in varnostne politike držav EU, ki se kaže v Lizbonski pogodbi iz leta 2007 in v novem strateškem konceptu Zaveznitva iz leta 2010. Preoblikovanje zvez bo vplivalo tudi na obravnavano področje<sup>6</sup>.

## 4 VLOGA ATAŠEJA V DVEH KONCEPTIH ORGANIZACIJE

### 4.1 Organizacija kot instrument za doseganje ciljev

Instrumentalni koncept postavlja v ospredje omejevanje, discipliniranje zaposlenih, da učinkovito in uspešno delujejo za cilje organizacije, predvsem za interese deležnikov, in preprečuje delovanje zaposlenih za njihove posebne interese, predvsem delovanje, ki bi lahko škodilo interesom organizacije in interesom deležnikov<sup>7</sup> (Tavčar, 2009, str. 315). Disciplinsko je slovenski vojaški ataše podrejen ministru za

<sup>6</sup> Lizbonska pogodba EU opredeljuje povečanje naporov za medsebojno usklajevanje obrambnih sistemov, s čimer bi racionalizirali oblikovanje skupne varnostne in obrambne politike držav članic ter povečali njihovo skupno učinkovitost (Ur. l. EU št. 2007/C 306/01). Del nalog rezidenčnih vojaških atašejev bi lahko prevzeli vojaški predstavniki v večnacionalnih poveljstvih in drugih predstavništvih v tujini, bi pa vendarle poudaril, da bo dvostransko sodelovanje med državami EU in Nata kljub temu prisotno in bo treba k vlogi vojaške diplomacije pristopati po analizi slovenskih interesov v posameznih državah.

<sup>7</sup> V primeru vojaške organizacije so to uporabniki njenih storitev, torej država kot institucija in njeni državljani.



obrambo, ki ga lahko zaradi morebitnih kršitev tudi sankcionira. Poleg splošnih nacionalnih in zakonskih omejitev države sprejemnice mora vojaški ataše kot vojaška oseba spoštovati tudi posebne akte, ki veljajo za področje dela (uredbe, pravilniki), in Kodeks vojaške etike Slovenske vojske (Ur. l. RS, št. 55/2009), katerega določila veljajo tako na ozemlju Republike Slovenije kot v tujini<sup>8</sup>.

Vojaški ataše je v organizaciji kot instrumentu predvsem nosilec formalne avtoritete. Njegov položaj diplomata ga umešča v hierarhijo diplomatskega predstavništva, kar mu omogoča uporabo diplomatske imunitete in drugih ugodnosti. Učinki njegovega formalnega položaja so predvsem odvisni od višjih nadrejenih, ki mu položaj omogočajo oziroma zanj jamčijo (Handy, 1993, str. 128). V našem primeru so to neposredno nadrejeni vodja misije, minister za obrambo in posredno načelnik generalštaba. Čeprav pri zadnjem govorimo o posredni povezavi, se moramo zavedati, da vojaški diplomat bistveno lažje navezuje stike s pomočjo kredibilnega domačega vojaškega vršnega menedžmenta kot samo s politično podporo obrambnega ministrstva.

S formalno določeno pozicijo ima ataše dostop do vseh informacij, ki jih država sprejemnica nameni celotnemu atašejskemu zboru, poleg tega pa lahko dostopa tudi do drugih informacij. Skladno s postopki, ki veljajo v posameznih državah, ima dostop do različnih ravni odločanja, vodenja in poveljevanja v vojaški in obrambni strukturi. Država sprejemnica mu mora posredovati informacije s področij, ki so opredeljena v krovnih zakonskih aktih o mednarodnem dvostranskem obrambnem in vojaškem sodelovanju ali v drugih mednarodnih pogodbah.

Pravica do dostopa do različnih organizacijskih teles države gostiteljice ravno tako izhaja iz formalnega položaja atašeja. Velik delež strokovnih odborov je namreč imenovan le iz pripadnikov, ki zasedajo določene položaje (t. i. *ex officio*). To pa ni pomembno le z vidika informacij, temveč se tako krepi tudi pozitiven odnos in spoštovanje druge strani (Handy, 1993, str. 129). Formalna postavitev atašeju omogoča tudi izvajanje samostojnih dogodkov, s katerimi lahko močno olajša delo sebi in svoji matični vojaški organizaciji.

Vojaški ataše lahko kot mehanizme vplivanja v organizaciji kot instrumentu uporabi prisilo, pravila in postopke. Prisila kot metoda vplivanja v demokratičnih državah ni niti legalna niti legitimna, vendar je kljub temu prisotna<sup>9</sup>. Uporabljena je lahko odkrito – kot grožnja ali neposreden fizični napad na nasprotnika. V diplomaciji, kot jo razume in v javnosti sprejema mednarodna skupnost, je takšno dejanje pri razkritju obsojeno in uspeh dvomljiv. Če pa ostane prikrito, se lahko razvije v različne oblike izsiljevanja, korupcijo in na koncu tudi v prisilno vohunjenje za drugo državo ali organizacijo.

<sup>8</sup> Nacionalni predpisi, ki opredeljujejo status in vloge vojaških diplomatov, sicer postavljajo okvir delovanja, vendar na razmerje med veleposlanikom (MZZ) in Ministrstvom za obrambo kljub temu vplivajo določila Dunajske konvencije o diplomatskih odnosih.

<sup>9</sup> Ob razpravi ne smemo pozabiti, da vojaški ataše deluje v večkulturnem okolju, v katerem ljudje delajo na podlagi osebnih vrednot in vrednot kulture, iz katere prihajajo. Te pa niso vedno skladne s pričakovanji drugih atašejev in s kulturo države gostiteljice.



Seveda pa se ataše srečuje tudi s poskusi vplivanja nanj. Nanje se lahko odziva z uklonitvijo, istovetenjem ali z internaliziranjem (Tavčar, 2009, str. 389). Uklonitev pomeni uresničevanje ukazov, s katerimi se podrejeni ne strinja, vendar jih mora zaradi hierarhičnega položaja izvesti, vendar ob tem ves čas čaka na priložnost, kako se nadrejenemu maščevati<sup>10</sup>. V takšnem primeru lahko vojaški diplomat postane šibka točka celotne diplomatske mreže, zato se ukazovanju in posledično uklanjaju velja na široko izogniti. Njegova povezava z upravnim delom obrambnega ministrstva v slovenskem primeru takšno možnost močno omejuje. Istovetenje predstavlja uklanjanje podrejenega zaradi osebnosti nadrejenega. Iz tega sledi, da izvaja naloge samo zaradi osebne povezave z nadrejenim, sicer pa mu je naloga odveč. Izvajalec je prepričan, da nadrejenemu dela osebno uslugo, zato v določenem času pričakuje dodatne privilegije. Pri internaliziranju oziroma privzetju kot odzivu posameznika na vplivanje pa govorimo o pojavu, ko prejemnik prevzame vsebino vpliva kot lastno stališče. Dela torej v prepričanju, da dela pravo stvar, s katero se tudi osebno strinja in jo podpira. Ta oblika odziva je v organizacijah najbolj zaželen, saj se podrejeni ukvarja samo z nalogo, ne pa z razmišljanjem, zakaj mora to storiti in komu dela uslugo. V vojaški diplomaciji je to še posebej pomembno, saj se vojaški ataše velikokrat znajde v situacijah, ko mora delovati popolnoma samostojno, na podlagi splošnih usmeritev in ciljev. Če usmeritev ne sprejema, jih ne ponotranji, lahko s samosvojem delovanjem deluje tudi v nasprotju z zunanjo politiko države pošiljateljice, hkrati pa seveda v nasprotju z nacionalnimi interesi.

Strogo hierarhično opredeljeno organizacijsko okolje povzroča različne težave, med njimi avtorji navajajo psihološke težave posameznikov, samodejno upiranje uvajanju novosti, neosebni pristop pri delu z ljudmi, pa tudi stavke v podjetjih in namerno sabotiranje organizacijske dejavnosti (Mintzberg, 1983, str. 37).

Vojaška organizacija brez tehnokratskega pristopa ne more učinkovito delovati, lahko pa se njeni ključni vodje zavedajo različnih pasti, ki jih prinaša, in jih na podlagi ustreznega znanja vnaprej izločajo oziroma vsaj zmanjšajo njihove negativne vplive in posledice.

## 4.2 Organizacija kot skupnost interesov

Organizacija kot skupnost interesov omogoča usklajevanje osebnih in skupinskih interesov ter interesov države pošiljateljice in države sprejemnice na način, da je mogoče učinkovito dosežati cilje organizacije. Vojaški atašeji bi v tehnokratsko togi organiziranosti lahko delali zelo omejeno, saj bi samo izpolnjevali dane naloge, čakali na navodila nadrejenih in poročali natančno po opredeljenih merilih. Vendar vemo, da bi bila učinkovitost takšnega pristopa majhna, prav tako pa njihovo zadovoljstvo z delom.

<sup>10</sup> Gre za neformalno, interesno delovanje (Tavčar 2009, str. 271). Ker so interesi udeleženca v nasprotju z interesi organizacije, poskuša za njihovo zadovoljitev uveljaviti moč položaja, znanja, v skrajnih primerih pa tudi fizično moč.

Že v procesih snovanja dela vojaškega atašeja v tujini, ko se pred odhodom pripravlja program za njegove individualne priprave, je v nekaterih korakih potrebna prilagoditev. Normativno sicer mora obstajati program usposabljanja, ki to aktivnost sploh omogoča in upraviči uporabo kadrovskih in finančnih virov. Vendar, vsaj v slovenskem primeru, ne gre za množično šolanje atašejev, temveč za priprave posameznika. To pomeni, da je mogoče pred tem pripraviti oceno njegovih potrebnih kompetenc in znanja ter opredeliti ključna šibka področja, ki jih mora izpopolniti. Izhodiščno znanje in izkušnje posameznika so namreč lahko zelo različne.

Znanje in inteligenca sta v sodobni organizaciji ključnega pomena za uspeh. Vodilni menedžerji v organizacijah že dolgo poudarjajo, da je glavni vir njihovega uspeha v njihovih zaposlenih, vendar so le redki to tudi resno mislili (Handy, 1995, str. 23). Zato morajo bodoči atašeji že pri snovanju pred odhodom v tujino pridobiti znanje in spretnosti z različnih področij, ki jih bodo uporabili pri delu. Seveda je nemogoče pričakovati, da jih lahko opremimo za vse mogoče situacije, s katerimi se bodo srečali, vendar jim lahko damo vsaj orodje, s katerim si bodo lahko pomagali in lažje našli primerno rešitev. Geografska oddaljenost sodelavcev, kot so vojaški atašeji, je še dodaten argument, ki vzpostavlja potrebo po ustreznih predhodnih pripravah. Gre namreč za razvijanje njihovih sposobnosti samoorganiziranja, samokritičnosti in spreminjanja. Bolj kot izvedbene veščine namreč postajajo odločilne konceptualne sposobnosti: sposobnost abstrakcije, reševanje zadev, metodologija odločanja, sistemsko mišljenje ter razmerja med ljudmi (Tavčar 2009, str. 259), ki pa jih mora spodbuditi in razviti menedžment v organizaciji. Po besedah sogovornikov so na teh področjih atašeji bolj ali manj prepuščeni lastni iznajdljivosti.

Kot vsak pripadnik organizacije se tudi vojaški ataše pri izvajanju delovnih nalog znajde v različnih vlogah. Njegovo uspešnost pri tem določajo skladnost vlog z njegovim prepričanjem in veščinami ter trenutne okoliščine (Handy, 1993, str. 61). Kot pomembne delovne lastnosti sogovorniki najpogosteje omenjajo izrazljive, prilagodljive in razgledane. Organizacija, ki bi temeljila le na tehnokratskem pristopu, jih ne bi mogla uporabiti. Da bi vse veščine lahko uporabil pri opravljanju konkretnih vlog, mora biti ataše nanje vsebinsko pripravljen, hkrati pa si jih mora tudi želeeti opravljati – torej morajo biti čim bolj skladne tudi z njegovimi osebnimi interesi. V nasprotnem primeru ima namreč zaradi svojega posebnega položaja precej možnosti, da se določenemu delu izogne, ob tem pa mehanizem, s katerim bi bilo to mogoče odkriti ali dokazati, v večini primerov ne obstaja. Za organizacijo in državo pošiljateljico je to lahko visoko tveganje, saj problem ne more biti zaznan, škoda na zunanjepolitičnem in obrambnem področju pa je lahko velika in težko popravljiva.

Opravljanje nalog vojaškega atašeja omogoča zelo dobro izhodišče za vzpostavitev mednarodnih zvez, izkoriščanje poslovnih možnosti za posameznika in njegovo državo v prihodnosti ter druženje s pomembnimi in kompetentnimi ljudmi, ki imajo na voljo podobne mehanizme dela (Peterson, 2005). Vojaški atašeji so stalno v stiku z zunanjimi udeleženci vojaške organizacije. Na eni strani so to organi upravnega dela ministrstva za obrambo, na drugi pa pripadniki drugih vojsk in organov v državi

sprejemnici. Predvsem ti poskušajo po besedah sogovornikov prek njih včasih uveljavljati zelo ozke interese posameznih podjetij<sup>11</sup>. Gre namreč za konkretno usmerjena lobiranja o posameznih nabavah, izražanju podpore na različnih sestankih in srečanjih ali poizvedbah med znanimi ljudmi o konkretnih stališčih. V takih primerih mora diplomat uporabiti vse svoje sposobnosti in znanje, da izstopi z razprave na način, ki ne povzroči škode, oziroma da omogoči povezovanje interesentov na sprejemljiv način.

V povezavi z razpravo o enostarešinstvu moramo omeniti še vlogo interesne moči<sup>12</sup>. Vojaški ataše je v slovenskem primeru, kot sem že omenil, formalno podrejen ministru za obrambo. Vedeti pa moramo, da gre za vojaške osebe z visokim činom in položajem ter dolgoletnimi vojaškimi izkušnjami, ki so le delno skladne s civilnim okoljem. Med celotnim procesom šolanja so bili deležni vojaške vzgoje, zato so toliko bolj dojemljivi za interesne vplive lastne vojaške organizacije, kateri še vedno pripadajo in bodo v njej tudi po koncu mandata lahko opravljali vojaške naloge.

Ko smo z atašeji razpravljali o enostarešinstvu in o stanju vojaške diplomacije v slovenskem prostoru, mi je eden od njih dejal, da sploh ni pomembno, kam je ataše organizacijsko umeščen, če le obstajata skupni interes in skupni cilj, ki ga želimo doseči. Izjavo v strokovnem pogledu lahko umestimo na področje sodelovanja in povezovanja, pri čemer gre za delovanje, pri katerem vse strani nekaj pridobijo. Pri preveč razviti tekmovalnosti tako med posamezniki kot med organizacijami se namreč ustvarjajo nezdravo vzdušje, nezaupanje, zapiranje, skrivanje informacij ter drugi negativni pojavi, ki škodijo organizaciji (Tavčar, 2009, str. 309). Ataše je želel poudariti, da kljub togi vojaški organiziranosti lahko presegamo navidezne omejitve, če imamo postavljene enotne cilje, ki jih ovrednotimo kot koristne.

Cilji morajo biti določeni tudi zaradi možnosti ocenjevanja uspešnosti vojaških diplomatov. Položaj vojaškega atašeja je nemogoče jasno opredeliti samo z opisom delovnega mesta in s konkretnim opisom del in nalog, kar je tudi sicer značilnost pozicij v srednjem in višjem menedžmentu. Zato prihaja do nejasnih opredelitev vlog, kar se lahko kaže kot (Handy, 1993, str. 64):

- negotovost pri evalvaciji uspešnosti njegovega dela,
- negotovost pri napredovanju,
- negotovost pri določanju odgovornosti,
- negotovost pri pričakovanih sodelavcev o posameznikovem delu.

Presojanje o uspešnosti dela vojaškega atašeja je težka naloga, saj ima redko postavljen neposredno merljiv cilj. Mednarodno vojaško sodelovanje namreč poteka na podlagi usmeritev in izhodišč v strateških dokumentih, v katerih pa so navedeni le splošni cilji.

<sup>11</sup> Seveda je popolnoma običajno in pričakovano, da gre za stik interesov države pošiljateljice in države sprejemnice. Vendar gre v tem primeru za ožjo problematiko, ki je lahko na meji zakonitosti. Gospodarsko področje je sicer v pristojnosti veleposlanika, gospodarskih atašejev ali svetovalcev za gospodarstvo.

<sup>12</sup> Oseba ima zaradi svojega položaja možnost in nalogo, da usklajuje in povezuje interese udeležencev organizacije. Gre za vir znatne moči, ki temelji na sinergijah v delovanju (Tavčar 2009, str. 378). V našem primeru je nosilec interesne moči tudi vršni menedžment Slovenske vojske, čeprav normativno ni nadrejen vojaškim atašejem.

Ne pozabimo še na eno zelo pomembno področje dela vojaškega atašeja. Skrb in pomoč državljanom države pošiljateljice v tujem okolju je namreč glavna dolžnost vseh diplomatov, ki delujejo v tuji državi. Vojaški ataše tako lahko veliko pripomore pri reševanju težav slovenskih državljanov, skladno s svojim položajem in vlogo, predvsem pripadnikom Slovenske vojske v tujini.

V organizaciji, ki deluje tudi kot skupnost interesov, je vojaški diplomat lahko bolj učinkovit, saj v interesih organizacije najde in izpolni tudi lastne interese.

## 5 NEKATERE DILEME VOJAŠKEGA PREDSTAVNIKA V TUJEM OKOLJU

Vsaka tuja organizacija, torej tudi tuja vojska, je v določeni meri odraz širše nacionalne kulture in njenih vrednot (Hatch, 1997, str. 206). Delo vojaškega atašeja sega čez meje kultur in poteka med organizacijami in okolji, v katerih lahko prevladujejo različne vrednote. To pa je temelj za pojav različnih etičnih dilem, kot so razlike v kulturah<sup>13</sup>, razlike v predpisih, prenos tveganj in moralno oporečno poslovanje (Tavčar, 2009, str. 59). Na splošno so uveljavljene štiri razsežnosti kulture, ki naj bi jih upoštevali pri prilagajanju in pripravi ljudi, ki jih predvidevamo za delo v tujini (Fatehi 2008, str. 136–137):

- odnos do individualizma: ali družba v ospredje postavlja osebne vrednote in družino posameznika ali pa gradi na skupnem nastopanju, kolektivizmu;
- vloga spola v družbi: prepisane vloge, ločene po spolu ali ne, poseben protokol, odvisen od spola idr.;
- moč avtoritete: nekatere kulture močno poudarjajo distanco med nadrejenimi in podrejenimi in jo poskušajo še povečevati, druge pa vzdržujejo razmeroma majhno distanco moči;
- odnos do tveganja: nekatere kulture ga sprejemajo kot običajen del družbenega življenja, drugje pa tveganje ni zaželeno oziroma ga obravnavajo celo kot neodgovorno in neresno.

Atašeji v razgovoru izpostavljajo osebne, etične in strokovno naravnane dileme, ki so tesno povezane z odgovornostjo. Osebne dileme izhajajo že iz obdobja pred napotitvijo na delo v tujino. Pred odločitvijo so morali uskladiti lastna osebna pričakovanja in vrednote s pričakovanji ter vrednostnim sistemom zakonskega partnerja, otrok in tudi okolice z intenzivnejšimi vezmi. Poseben izziv predstavlja želja po dualni karieri, za katero je značilno, da želita oba partnerja tudi po selitvi opravljati delo v isti državi, ne da bi pri tem čutila negativne posledice v karieri katerega koli od njiju. Ta izziv pa je običajno prevelik, zato se mora partner karieri za nekaj časa odpovedati (Svetlik et al., 2009, str. 613). Tudi v konkretnih primerih iz prakse je bila takšna rešitev neizvedljiva, sta pa partnerici prevzeli močno vlogo pri izvajanju dejavnosti atašejev, predvsem na socialnem področju ter pri protokolarnih aktivnostih. Oba sogovornika omenjata njun neprecenljiv prispevek k njuni učinkovitosti, čeprav je šlo za neformalno, osebno pomoč. Soproge ameriških atašejev se

<sup>13</sup> Več o tem piše Peterson (2005), ki povzema glavne kulturne razlike med ZDA in Sovjetsko zvezo, kjer je med letoma 1983–1985 delal kot pomočnik atašeja ZDA in se z njimi neposredno srečeval.

intenzivno usposablja in temeljito pripravljajo tudi s področja varovanja in zaščite podatkov ter veččin opazovanja in opozarjanja (Peterson, 2005). Slovenske soproge takšne vloge nimajo, zato nimajo možnosti za delo z uradnimi dokumenti. Ker pa zakonitosti protokola obravnavajo poročene predstavnike drugače kot samske, so kljub temu lahko vključene v pretežno laično razpravo o različnih temah, ki se nanašajo na delo partnerja. V slovenskem primeru so atašeji tisti, ki morajo samostojno opozoriti soproge na nekatera pravila in omejitve. To je dodatna dilema na zasebnem področju, saj zaradi intenzivnosti srečanj z različnimi tujimi predstavniki prihaja do prepletanja zasebnega in službenega okolja. Razumljivo je, da partnerji ne sodelujejo v razpravah odločanja, so pa dejavnejši na socialnem področju. Med seboj navežejo zelo intenzivne stike, ki lahko v določenih okoliščinah predstavljajo izvrstno izhodišče za resne pogovore ali omogočijo stik s ključnimi osebami, od katerih lahko ataše pridobi pomembne informacije. Stanovanje vojaškega diplomata postane tudi prostor za različna srečanja in zato izgubi del zasebnosti, kar je lahko občutljivo področje pogovorov med zakonci.

Etične dileme sem delno že opredelil, ko sem pisal o poskusih vplivanja na vojaške (in druge) diplomate na različnih področjih. Lahko pa jih razširim tudi na področja pogovorov med diplomati o različnih temah. Nekatere so namreč za določene kulture ali države tabu in lahko povzročijo vsaj ohladitev odnosa na osebni ravni, če ne tudi širših posledic. Naj izpostavim še izredne razmere, v katerih mora ataše kot vsak vojak upoštevati načela vojnega in humanitarnega prava. Kot vsi drugi mora poskrbeti za različne zaščitene kategorije udeležencev v sporu in pri tem ne sme ločevati med vojaki in civilisti, lastnimi državljani in tujci.

Delo vojaškega atašeja spremljajo tudi strokovne dileme. Gre za okoliščine, ko predstavnik nima jasnih usmeritev za konkretne naloge in se mora zato odločati skladno z lastno presojo. Strokovne dileme so bile pri vojaških atašejih zelo izrazite v začetku omejevanja oborožitve, v času hladne vojne. Politiki in diplomati so z velikim veseljem propagirali različne sporazume o zmanjševanju orožja, na kar pa vojaška stroka takrat ni bila pripravljena. Absurdno je bilo dejstvo, da so ravno vojaški atašeji predstavljali ključen vir vojaških nasvetov in usklajevanja pogajanj na tem področju, ki ga osebno nikakor niso sprejemali in podpirali (Vagts, 1967, str. 273).

Če ima ataše opredeljene jasne cilje, sicer ve, kaj mora doseči, se pa lahko zatakne pri sredstvih, ki jih ima na voljo – torej omejitvah. Med približevanjem Slovenije zvezi Nato je bilo takšnih dilem precej, saj so se atašeji srečevali tudi z odkrito postavljenimi ultimati, ki bi jih morali upoštevati, če bi želeli pridobiti ustrezno podporo. Pogojevanje na srečanjih je osredotočeno neposredno na posameznika, ki mora biti v takšnih okoliščinah zelo trden, da jim ne podleže in se odzove skladno z usmeritvami, ki jih ima na voljo. V nasprotnem primeru lahko državo zaveže k aktivnostim, ki bi jih pozneje težko izpeljali. Še težje je sodelovati v primerih, ko predstavnik osebno podpira določeno rešitev v mednarodni skupnosti s strokovnega vidika, vendar zaradi političnih ali drugih omejitev nima pooblastila za zastopanje stališča. Takrat mora pravzaprav zagovarjati stališča, ki so v nasprotju z njegovim znanjem,

izkušnjami ali celo vrednotami. Pojav lahko povežem s t. i. *paradoksom posameznika*, ko se posameznik v družbi po eni strani vede kot neodvisna osebnost z lastnim življenjem in interesi, po drugi strani pa je v svoji družbeni vlogi vedno zaznan kot predstavnik neke organizacije in zastopnik drugih interesov (Handy, 1995, str. 41). Pri vlogi vojaškega atašeja je pojav zaznan podobno kot pri menedžerjih v civilnih organizacijah in na različnih ravneh.

Ugotavljam, da lahko različne dileme močno vplivajo na uspešno delo vojaških atašejev. To področje zahteva dodatno preučevanje pristojnih institucij, ki bi morale med drugim upoštevati tudi psihološka in sociološka spoznanja o napotitvi ljudi na delo v tujino. V Sloveniji je prepletanje osebnega in službenega okolja v vojaški organizaciji sicer opredeljeno v 7. poglavju Zakona o službi v SV (Ur. l. RS, št. 68/2007), vendar določila predstavljajo zgolj izhodišča za oblikovanje rešitev za vojaške diplomate. ZDA temu področju namenjajo veliko pozornosti. Družina pripadnika vojske v celoti postane del vojaške organizacije, kar zajema celostno skrb otrok, partnerjev in vojakov. Tako vojaško osebje na različnih nalogah večinoma razbremenijo skrbi za lastno družino. Strokovne in obveščevalne dileme bo treba zmanjševati z bolj poglobljenimi in vsebinsko bogatejšimi strokovnimi pripravami pred odhodom, podlaga za omenjeno pa so že pridobljene izkušnje naših pripadnikov.

### Priporočila in sklepi

Na začetku članka sem opredelil cilj, ki obravnava preverjanje, ali je za vojaške atašeje uveljavljeno načelo enostarešinstva kot tradicionalne lastnosti vojaške organizacije. Namen je bil preučiti status vojaškega atašeja in izpostaviti glavne dileme, ki se pojavljajo pri tem delu.

Ključna ugotovitev preučevanja je, da o uveljavljenem načelu enostarešinstva v slovenskem primeru ne moremo govoriti – torej potrjujem zastavljeno hipotezo. Že v normativni podlagi moram izpostaviti status diplomata, ki določa podrejenost vodji diplomatskega predstavništva v tujini in podrejenost ministru za obrambo. Dodatno pa sem zaznal še posredni vpliv vojaške organizacije, ki lahko s svojim delovanjem močno vpliva na delo vojaškega diplomata. Problem ni nov, niti ni prisoten samo v slovenski ureditvi. Izvajanje zunanje politike sodobnih demokratičnih ureditev je prešlo iz vojaškega v civilno okolje in tako na področje splošne diplomacije. Vojaški atašeji ohranjajo le podporno strokovno funkcijo. Med preučevanjem problematike nisem odkril primerov zlorab, so pa sogovorniki navedli težave pri komuniciranju in postavljanju prednostnih nalog zaradi različnih vplivov in interesov.

Možnosti za izboljšavo priprav atašejev pred napotitvijo je vsekakor več, vendar bi se najbolj oprl na že pridobljene izkušnje slovenskih atašejev in civilnih diplomatov. Pri oblikovanju novih programov usposabljanja bi morali najbolj dejavno sodelovati, saj so sami izkusili veliko težav in omejitev, ki so izhajale iz nepoznavanja okolja in procesov dela. K sodelovanju bi lahko povabili tudi tuje predstavnike s tega področja, seveda z ustrezno predhodno varnostno obveščevalno analizo. Lažje se namreč učimo iz napak drugih kot iz lastnih.



Naj povzamem nekaj konkretnih predlogov za nadaljnje raziskovanje in izboljšanje stanja na področju vojaške diplomacije v Sloveniji, ki bi med drugim zmanjšali tudi vpliv v članku izpostavljenih dilem:

- določiti nabor ustrezne splošne literature o delovanju organizacij v tujem okolju<sup>14</sup> in posebno literaturo o kulturi konkretnega okolja ter jo pravočasno posredovati bodočim atašejem;
- pripraviti splošni priročnik o delovanju vojaških atašejev, ki mora biti bolj aplikativno usmerjen, kot je zdajšnja slovenska literatura. Ob tem bi morali biti izvajalci pozorni, da ne posega preveč na področji obrambne politike in protokola, o kateri že imamo nekaj literature;
- urediti sistem selekcije, izbora, priprav in napotitve vojaških atašejev na delo v tujino; zagotoviti obliko dolgotrajnejšega mentorstva že doma (vključitev nekdanjih atašejev, ljudi, ki so dalj časa živeli v državi sprejemnici, diplomatov, popotnikov ...) z nadaljevanjem sodelovanja v poznejših fazah napotitve; vključiti tudi tuja predstavništva;
- jasneje opredeliti dela in naloge atašejev po vrnitvi v domače okolje in jih dejavno vključiti v priprave naslednjih generacij vojaških diplomatov;
- uskladiti interese v organizacijah o delovanju vojaških atašejev in zagotoviti enotnost vplivanja na njihovo delo;
- v povezavi z Ministrstvom za zunanje zadeve redno analizirati varnostne okoliščine v posameznih regijah sveta in skladno z nacionalnimi interesi Republike Slovenije pravočasno načrtovati vojaške diplomate za nova okolja, v katerih smo prisotni z vojaškimi enotami (npr. Bližnji vzhod).

Slabo gospodarsko stanje držav in posledično pomanjkanje finančnih, kadrovskih in materialnih virov je sprožilo veliko razmišljanj o racionalizaciji dejavnosti vojaške diplomacije. Ugotovljeno je bilo, da vojaški atašeji v državah članicah Nata izgubljajo svojo primarno vlogo in pomen na področju dvostranskega sodelovanja, saj vse dejavnosti potekajo med vsemi zaveznici. Poleg tega lahko del njihove vloge prevzemajo drugi vojaški predstavniki, ki delajo v različnih poveljstvih in službah zavezništva. To seveda ne velja za območja, ki so zunaj Nata, ali v primerih, ko obstaja poseben interes države za prisotnost vojaškega atašaja. Slovenija bo morala na tem področju pripraviti ustrezne analize interesnih območij, na katerih bi vojaški atašeji in vojaška diplomacija lahko učinkovito dopolnjevali splošno diplomacijo.

## Literatura

1. Benko, Vlado. 1987. *Mednarodni odnosi*. Maribor: Založba Obzorja.
2. Berridge, G.R in Allan James. 2001. *A Dictionary of Diplomacy*. London: Palgrave.
3. Fatehi, Kamal. 2008. *Managing Internationally*. Los Angeles: Sage Publications.
4. Handy, Charles. 1993. *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
5. Handy, Charles. 1995. *The Empty Raincoat – Making Sense of the Future*. London: Arrow Books.
6. Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.

<sup>14</sup> Npr. Hofstede (1980, 1991), Huntington (1996), Mikolić (2002) in drugi.



7. Hofstede, Gert. 1980. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park: Sage.
8. Hofstede, Gert. 1991. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
9. Huntington, Samuel. 1985. *The Soldier and the State*. Cambridge: Harvard University Press.
10. Jazbec, Milan. 1998. *Vojaška diplomacija*. V *Diplomacija in Slovenci*, ur. Milan Jazbec. Celovec: Založba Drava.
11. Jazbec, Milan. 2009. *Osnove diplomacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Mikolić, Mario. 2002. *Diplomatski i poslovni protokol*. Zagreb: Barbat.
13. Mintzberg, Henry. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Peterson, Roy. 2005. *American Attache in the Moscow Maelstrom*. Bloomington: AuthorHouse.
15. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Tavčar, Mitja I. 2009. *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
17. Vagts, Alfred. 1967. *The Military Attaché*. New Jersey: Princeton University Press.
18. *Vojna enciklopedija, drugo izdanje*. 1975. Beograd: Izdanje redakcije vojne enciklopedije.
19. Zupančič, Marjan. 2010. *Vojaški ataše na razpotju med vojaško organizacijo in civilnim okoljem*. Magistrsko delo. Koper: Fakulteta za management.
20. Žabkar, Anton. 1997a. *Evolucija vojaške diplomacije v 20. stoletju – Diplomacija topnjač*. *Revija Obramba* 4 (29): 12–15.
21. Žabkar, Anton. 1997b. *Evolucija vojaške diplomacije v 20. stoletju – Diplomacija med mirom in vojno*. *Revija Obramba* 5 (29): 16–21.
22. Žabkar, Anton. 1997c. *Evolucija vojaške diplomacije v 20. stoletju – Diplomacija na prelomu tisočletij*. *Revija Obramba* 6 (29): 19–22.

## Viri

1. *Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih*. 1964. Ur.l. SFRJ-MP, št. 2/1964.
2. Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces. 2007. *Defence attachés*. <http://www.dcaf.ch> (12. marec 2010).
3. *Kodeks vojaške etike*. 2009. Uradni list RS, št. 55/2009.
4. *Lisbonska pogodba, ki spreminja pogodbo o Evropski uniji in Pogodbo o ustanovitvi Evropske skupnosti*. 2007. Uradni list EU, št. 2007/C 306/01. <http://eur-lex.europa.eu> (19. februar 2011).
5. *Pravila službe SV*. 2009. Uradni list RS, št. 84/2009.
6. *Pravilnik o vojaško diplomatskih predstavnikih*. 1994. Uradni list RS, št. 21/1994.
7. *Strateški pregled obrambnega resorja 2009 - Povzetek ključnih ugotovitev SPOR 2009 za komuniciranje z zainteresiranimi javnostmi*. <http://www.mors.si> (17. marec 2010).
8. *Zakon o obrambi (ZObr)*. Uradni list RS, št. 82/1994, 44/1997, 87/1997, 13/1998, 40/2004, 103/2004, 138/2004.
9. *Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSloV)*. Uradni list RS, št. 68/2007.