

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MANAGEMENT V SLOVENSKI DIPLOMACIJI

Ljubljana, maj 2021

ELIANA HUMAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eliana Humar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Management v slovenski diplomaciji, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Vladom Dimovskim

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DIPLOMACIJA	2
1.1 Opredelitev diplomacije in zunanje politike	3
1.2 Funkcija diplomacije	4
1.3 Krajši zgodovinski oris diplomacije	5
1.4 Moderna diplomacija	6
2 MANAGEMENT IN DIPLOMACIJA	9
2.1 Ravni managementa v diplomaciji	10
2.2 Vodenje v diplomaciji	12
2.3 Pogajanja v diplomaciji	12
2.4 Mehka, trda in pametna moč v diplomaciji	13
2.5 Komuniciranje v diplomaciji	14
2.6 Medkulturni management	16
3 MALE DRŽAVE IN ZUNANJA POLITIKA	20
3.1 Definicija malih držav	20
3.1.1 Zunanja politika malih držav	20
3.1.2 Diplomacija malih držav	21
3.2 Vključevanje in vpliv malih držav v mednarodno skupnost	22
3.3 Učinkovitost zunanje politike malih držav v EU	24
4 MANAGEMENT V SLOVENSKI DIPLOMACIJI	27
4.1 Krajši zgodovinski oris slovenske diplomacije	27
4.1.1 Prvo obdobje: Slovenci v diplomaciji do leta 1918.....	27
4.1.2 Drugo obdobje: Slovenci v jugoslovanski diplomaciji v letih 1919-1991	28
4.1.3 Tretje obdobje: diplomacija Slovenije.....	29
4.2 Pomen managementa v slovenski diplomaciji	30
4.2.1 Funkcija planiranja	31
4.2.2 Funkcija organiziranja	32
4.2.3 Funkcija vodenja	32
4.2.4 Funkcija kontroliranja	33
4.3 Strategija zunanje politike RS	33

4.4 Vpliv Slovenije v EU in v mednarodni skupnosti	38
4.5 Predstavitev intervjuja in analiza podatkov	43
SKLEP.....	46
LITERATURA IN VIRI.....	47
PRILOGA	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključni dejavniki in značilnosti razvoja diplomacije.....	8
Tabela 2: Sodelujoče države v projektu GLOBE (2004)	18
Tabela 3: Vrednosti kulturnih razsežnosti projekta GLOBE za Slovenijo za leto 2004.....	19
Tabela 4: Male države članice EU in članstvo v mednarodnih organizacijah	23
Tabela 5: Tabela vodilnih in pasivnih držav članic EU v letu 2016	26
Tabela 6: Evropa kot središče najbolj enakopravnih družb na svetu	39
Tabela 7: Koalicijski potencial držav članic EU od 1. do 14. mesta.....	40
Tabela 8: Koalicijski potencial držav članic EU od 15. do 28. mesta.....	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Ravni managementa v hierarhiji organizacije.....	10
Slika 2: Pet skupin držav EU.....	25
Slika 3: Zgradba čustvenih spretnosti	33
Slika 4: Povprečna starost prebivalstva na svetu do leta 2030.....	38
Slika 5: Seznam 25. najbolj mirnih držav na svetu	39
Slika 6: Katera evropska država je v zadnjih 2 letih predstavljala največje razočaranje? ..	41
Slika 7: Od katerih evropskih držav je Slovenija najbolj iskana?	42
Slika 8: Katere evropske države imajo Slovenijo v svojem krogu skupnih interesov?	42

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z veleposlanikom Edvinom Skrtom	I
---	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

DeZPRS-1 – Deklaraciji o zunanji politiki Republike Slovenije

DKP – Diplomatska in konzularna predstavništva

ECFR – (angl. European Council on Foreign Relations); Evropski svet za zunanje zadeve

EU – (angl. European Union); Evropska unija

MZZ – Ministrstvo za zunanje zadeve

NATO – (angl. North Atlantic Treaty Organisation); Severnoatlantska pogodbeno organizacija

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

oz. – oziroma

OZN – Organizacija združenih narodov

RS – Republika Slovenija

RSMS – Republiški sekretariat za mednarodno sodelovanje

str. – stran

t.i. – tako imenovani

ZDA – Združene države Amerike

UVOD

Diplomacija je umetnost in veščina vodenja pogajanj med predstavniki različnih skupin oz. držav. Navadno se pojem nanaša na mednarodno diplomacijo, preko katere se s pomočjo poklicnih diplomatov ustvarjajo in vzdržujejo mednarodni odnosi, predvsem na področjih mirovništva, kulture, gospodarstva, trgovine in vojaštva (Jazbec, 2009, str. 19-20). Mednarodni sporazumi so tako sestavljeni s pomočjo pogajanj s strani diplomatov, nakar jih morajo potrditi še politiki vpletenih strani. Neformalni oz. sociološki pojem označuje diplomacijo kot uporabo taktike za doseg strateške prednosti. Ena od nalog moderne diplomacije je torej preprečiti konflikte s pomočjo pogajanj, mediacijo, preiskavami in s spravo (Jazbec, 2007, str. 887-889).

Management razumemo kot dejavnost za učinkovito in uspešno doseganje ciljev organizacije. Temeljna naloga managerjev je obvladovanje organizacij: postavljanje ciljev, uveljavljanje odločitev in doseganje ciljev (Žižmond, 2006, str. 3).

Management pa se že desetletja razvija tudi kot znanost, ki se razvija prek meja organizacijsko-upravnega področja v celovito družboslovno področje, ki v svojo sistemsko strukturo vključuje elemente s področja ekonomije in prava. Management je danes postalo interdisciplinarno področje, ki črpa iz ekonomije, prava, organizacijskih ved, informacijskih znanosti, sociologije, psihologije, humanističnih ved, zlasti filozofije oz. logike in etike, tehnike in tehnologije (Žižmond, 2006, str. 3-4).

Ko govorim o managementu v diplomaciji mislim torej na management kot interdisciplinarno področje oz. na sposobnosti, ki jih mora diplomat obvladati, če želi biti uspešen. V današnjem času ni dovolj, da je diplomat samo dober vodja (angl. leader) in da ima zelo dobro splošno izobrazbo, pač pa mora biti tudi dober manager. Globalizacija, razvoj telekomunikacij, informacijskih znanosti so dodobra spremenili diplomatske prakse, zato mora diplomat poznati tudi komunikacijske in pogajalske veščine in sposobnost reševanja problemov (Gelbstein & Baldi, 2015, str. 8). Danes torej ni več dovolj, da je diplomat le izobražen človek, izvedenec na področju mednarodne politike oz. njegovo poznavanje tujih jezikov.

Namen magistrskega dela je bil proučiti področje managementa v diplomaciji in s pomočjo domače, a še predvsem tuje strokovne literature postaviti temelje na tem področju.

Glavni cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali slovenska diplomacija posveča dovolj pozornosti managementu v diplomaciji, da bi kot država utrdila in izboljšala svoj vpliv v Evropski Uniji (v nadaljevanju EU) in v mednarodnem prostoru.

Pomožni cilji magistrskega dela pa so:

- s pomočjo domače in tuje literature, strokovnih člankov in drugih virov raziskati in opredeliti pojem diplomacije, njeno funkcijo in krajši zgodovinski oris;
- raziskati, ali je management kot interdisciplinarno področje uporabno tudi v svetu diplomacije;
- raziskati pojem »malih držav« in njihov vpliv v mednarodni skupnosti;
- izvesti intervju s slovenskim diplomatom in ugotoviti, ali je v slovenski diplomaciji prisotno zavedanje o pomembnosti managementa v samem poklicu diplomata.

Poleg glavnega cilja pa bom v magistrski nalogi analizirala sledeča raziskovalna vprašanja:

1. vprašanje: Ali obvladanje managerskih sposobnosti pozitivno vpliva na uspešnost diplomacije?
2. vprašanje: Ali management v diplomaciji vpliva na uspešnost strategije zunanje politike?
3. vprašanje: Ali ima Slovenija - kot mala država - učinkovito diplomacijo, ki bi ji služila pri utrjevanju in izboljšanju svojega vpliva v mednarodnem prostoru?

Pri raziskovalnem delu bom uporabila opisno (deskriptivno) metodo znanstveno raziskovalnega dela, ki daje prednost opisu določenega pojava oz. procesa (v tem primeru tako diplomacije kot tudi managementa), metodo kompilacije, s katero bom povzemala opazovanja, spoznanja in stališča slovenskih in tujih avtorjev, z analitičnim pristopom pa bom poskusila ugotoviti medsebojne odvisnosti na kvantitativen (induktiven) način. Srž problematike pa bom predstavila s pomočjo intervjuja z izkušenim slovenskim diplomatom.

Prav tako bom pri izdelavi magistrskega dela uporabila teoretična znanja, pridobljena v okviru podiplomskega študija in izkušnje, ki sem jih pridobila v zadnjih šestih letih, odkar sem zaposlena na Veleposlaništvu Italije v Ljubljani.

Kot taka je magistrska naloga prispevek k odkrivanju managementa v slovenski diplomaciji, ki naj bo podlaga bodočim raziskavam.

1 DIPLOMACIJA

Uvodoma bom predstavila sam pojem diplomacije. Brez dvoma gre za umetnost in večino, izoblikovala pa se je v daljni preteklosti, ko so različna plemena želela širiti svoja ozemlja in so zaradi tega iskala način po medsebojni komunikaciji. Ozemlje so si lahko prilastila ali s sodelovanjem z drugimi plemeni ali pa z nasilno prilastitvijo ozemlja. V stari Grčiji (5. stoletje pred Kristusom) je že obstajalo razvejano diplomatsko življenje, poznali so spravo, poravnavo sporov, začasno premirje, dogovor, konvencijo, zavezništvo, sklepali so pogodbe (Jazbec, 2009, str. 31-32).

Tekom stoletij se je diplomacija nekoliko spremenila. Klasična diplomacija izhaja iz dejstva, da se da težave rešiti z vztrajnimi pogajanjmi in zagovarja tajnost le-teh, a je propadla ob nastopu dveh velikih držav, to je Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) in Zvezi svetov socialističnih republik v 20. stoletju. Z ustanovitvijo Organizacije združenih narodov (v nadaljevanju OZN) po drugi svetovni vojni je slednja postala najpomembnejše središče diplomatskega komuniciranja (Jazbec, 2009, str. 38).

V zadnjih desetletjih se je uveljavil odprt način izvajanja diplomacije, kjer je prisotna predvsem neposredna komunikacij med voditelji držav. Na eni strani je tak tip diplomacije usmerjen v zaščito posameznika na različnih področjih (npr. človekove pravice, varnost, izobrazba, pravice otrok, žensk itd.), po drugi pa v izvajanje različnih preventivno naravnanih ukrepov (npr. vzpostavljanje zaupanja in varnosti, preprečevanje konfliktov, vzdrževanje in obnavljanje miru, nadzorovanje, opazovanje) (Fabiani, 2014, str. 16).

1.1 Opredelitev diplomacije in zunanje politike

Diplomacija je umetnost in veščina vodenja pogajanj med predstavniki različnih skupin oz. držav. Kot ugotavlja Jazbec (2009, str. 19), je diplomacija urejanje odnosov med subjekti mednarodnega javnega prava: na eni strani urejanje odnosov med državami, na drugi pa urejanje odnosov med državami in mednarodnimi organizacijami.

V literaturi lahko najdemo zelo številne definicije, ki pa si med seboj ne nasprotujejo, pač pa se med seboj dopolnjujejo, saj je pojem diplomacije večplasten. Satow (1995, str. 3) pojmuje diplomacijo kot upravljanje mednarodnih odnosov, kot metodo, s katero veleposlaniki in odposlanci uravnavajo in upravljajo te odnose; kot veščino diplomatov; kot sposobnost oz. nastop v izvajanju mednarodnega dialoga in pogajanj.

Za Barstona (1998, str. 1) se diplomacija ukvarja z upravljanjem odnosov med državami in med državami ter ostalimi dejavniki. Je sredstvo, s katerim države izražajo, usklajujejo in zagotavljajo svoje interese s pomočjo dopisovanj, zasebnih pogovorov, obiskov groženj itd.

Po mnenju Brgleza (1998, str. 61) lahko diplomacijo opredelimo kot instrument miroljubnega posredovanja med subjekti mednarodnega prava in kot obliko in proces njihovega medsebojnega komuniciranja.

Benko (1998, str. 40) je mnenja, da je diplomacija nastala s pojavom in razvojem mednarodnih odnosov z nalogo, da na posredni in formalizirani ravni predstavlja državo in njene interese, s pogajanjmi pa usklajuje oz. razrešuje konfliktna razmerja med njimi.

Po Nicolsonu (1988, str. 3-5) je diplomacija pogajanje oz. je proces in sredstvo, s katerimi se ta pogajanja izvajajo, je abstraktna sposobnost, je pa tudi sinonim za zunanjo politiko oz. del zunanjega ministrstva.

Mednarodnih odnosov pa ne moremo enačiti z zunanjo politiko. Benko (1997, str. 221) ugotavlja, da je zunanja politika sistem med seboj bolj ali manj povezanih akcij, ki potekajo v mednarodni skupnosti. Je tudi sredstvo, s katerim se izraža razredno bistvo države navzven. Petrič (1996, str. 878) pa pravi, da se zunanja politika večinoma definira kot dejavnost države oz. njenih organov, s katero skuša v odnosih z drugimi subjekti (predvsem državami) v mednarodnem življenju uresničiti lastne vrednote in konkretne cilje s sredstvi in metodami, ki jih ima na razpolago. Sestavine zunanje politike so torej: organi države za zunanje zadeve, vrednote, cilji, sredstva in metode.

Vsaka država ima svojo zunanjepolitično strategijo, ki jo uresničuje z določeno taktiko. Države se tako lahko odločijo za strategijo izolacionizma, tako da na podlagi svoje geografske lokacije zavračajo zaveznitva z drugimi državami in se tako izogibajo konfliktom. Lahko pa se odločijo za zveze, preko katerih lahko uresničujejo svoje interese, ali pa za garancijske pogodbe, v primeru, če v odnosih med velikimi in malimi državami ni vzajemnosti. V času pred prvo svetovno vojno je bila v praksi strategija imperializma, to je osvajanje ali podrejanje drugih držav (Benko, 1997, str. 240-241).

Diplomatska praksa temelji na dveh vrstah diplomacije, to je bilateralna ali dvostranska in multilateralna ali večstranska. Prva temelji na dvostranski uradni komunikaciji med predstavniki države pošiljateljice in države sprejemnice, druga pa na večstranski uradni komunikaciji med predstavniki držav pošiljateljic na sedežu oz. v okviru mednarodne organizacije, pri kateri so ti predstavniki akreditirani (Jazbec, 2009, str. 63).

Če zaključim, je v sodobnih mednarodnih odnosih diplomacija eno od sredstev za doseganje ciljev zunanje politike.

1.2 Funkcija diplomacije

Po Benku (1997, str. 257-259) so funkcije diplomacije sledeče: predstavljanje, pogajanje in opazovanje. Diplomacija mora svoji vladi nuditi informacije o državi sprejemnici, s katerimi bo potem oblikovala zunanjo politiko do dotične države.

Predstavljanje je mišljeno v širokem okviru: od izvajanje reprezentance v državi sprejemnici in javne diplomacije, kot tudi predstavljanje zunanjepolitičnih stališč države pošiljateljice. Pogajanja spadajo med najpomembnejše funkcije, saj diplomatska predstavništva (veleposlaništva in diplomati) imajo vlogo katalizatorja in facilitatorja, poleg tega pa tudi prepričujejo deležnike in oblikujejo koalicije (Rana, 2013, str. 15). Opazovanje je ključna funkcija diplomacije, saj prav diplomati dobro poznajo razmere v državi sprejemnici in tam vzdržujejo ključne stike, preko katerih se dokopljejo do nenadomestljivih informacij, ki se jih ne da dobiti od medijev.

Morgenthau (Benko, 1997, str. 258) govori o treh funkcijah diplomata, ki mu jih je poverila vlada, in sicer legalna, simbolna in politična funkcija. Ob tem pa skupaj z

zunanjim ministrstvom oblikuje zunanjo politiko svoje države, kar je daleč najpomembnejša funkcija diplomacije.

Med politične funkcije diplomacije spadajo informacije, saj jih diplomati pošiljajo državam pošiljateljicam za to, da jih potem uporabljajo pri odločitvah v svoji politiki in pri pogajanjih z državo sprejemnico.

Poullade navaja celo pet funkcij diplomacije, in sicer: uravnavanje konfliktov, reševanje dvostranskih ali večstranskih problemov, pospeševanje in omogočanje medkulturne komunikacije, pogajanje in dogovarjanje o pogodbah, sporazumih ter celovito načrtovanje in izvajanje programa zunanjepolitičnih odločitev neke države v odnosu do druge (Russett & Starr, 1996, str. 246).

Z Dunajsko konvencijo o diplomatskih odnosih iz leta 1961, ki jo je Slovenija sprejela z Aktom o dopolnitvah Akta o notifikaciji nasledstva glede konvencij Organizacije združenih narodov in konvencij, sprejetih v Mednarodni agenciji za atomsko energijo (MANKZN-B), Ur. l. RS, št. 42/2013), je bilo kodificirano diplomatsko pravo in so diplomatska predstavništva dobila tudi sedanji ustroj. 3. člen konvencije pravi, da so naloge diplomatskega predstavništva med drugim:

- predstavljanje države pošiljateljice v državi sprejemnici;
- varovanje interesov države pošiljateljice in njenih državljanov v državi sprejemnici v mejah, ki jih dovoljuje mednarodno pravo;
- pogajanja z vlado države sprejemnice;
- seznanjanje z razmerami in razvojem dogodkov v državi sprejemnici z vsemi dovoljenimi sredstvi ter poročanje o tem vladi države pošiljateljice;
- spodbujanje prijateljskih odnosov med državo pošiljateljico in državo sprejemnico ter razvijanje medsebojnega gospodarskega, kulturnega in znanstvenega sodelovanja.

1.3 Krajši zgodovinski oris diplomacije

Nastanek diplomacije uvrščamo v obdobje plemenskih skupnosti, v čas spopadov za prevlado oz. nadvlado, pogajanja za delitev ozemlja ali plena. Gre za diplomatske aktivnosti, preko katerih so različna plemena vzpostavljala odnose in komunikacijo oz. pogajanja pri zadevah, ki so bile pomembne za njihov obstoj in preživetje. Tudi v času plemen so obstajali pogajalci, ki so se dogovarjali in zastopali stališča svojega plemena (Jazbec, 2009, str. 31).

Izredno pomembno obdobje pri razvoju diplomacije je bilo v času grških mestnih držav ali t.i. polisov. Tudi sam termin diplomacija izvira iz grškega glagola *diploun*, kar pomeni prekržati, zlomiti na dva (Nicolson, 1988, str. 11). Starogrška diplomacija se je posluževala vodenja pogajanj, priprave in sklepanja sporazumov, vzpostavljanje različnih koalicij itd. in je postala ena od temeljnih funkcij države. Njeno izvajanje je temeljilo na

začasnih diplomatskih odposlancih, ki so sami ali z ekipami urejali odprte zadeve meddržavnih odnosov (Jazbec, 2009, str. 32). V primerjavi s staro Grčijo v času rimskega cesarstva ni prišlo do nadgradnje takratne diplomacije, saj si je Rim podredil ves tedanji znani svet in ni imel potrebe po komuniciranju z zunanjim svetom.

V srednjem veku oz. z razpadom rimskega imperija je prišlo ponovno do izmenjave odposlancev med fevdalnimi oblastniki, poleg tega pa je posebej izstopalo delovanje vatikanske diplomacije. Diplomacija se je razvila tudi v italijanskih mestnih državah (14.-16. stoletje), kjer so zaradi živahne trgovinske dejavnosti potrebovali odposlance, ki bi še bolj poglobili sodelovanje z ostalimi državami. Le-te so si izmenjavale stalne diplomatske predstavnike, tako da je bila vzpostavljena obojestranska diplomatska komunikacija med vladarjem in njegovim rezidenčnim odposlancem. Kasneje v 16. stoletju se je ta praksa razširila tudi po Evropi (Jazbec, 2009, str. 32-34).

Tudi v času osmanskega imperija, ki je obvladoval velik del tedanjega sveta, se je zaradi številnih vojn razvila bizantinska diplomacija, ki velja še danes za pretkano, zvijačno in spletkarsko. Diplomatski predstavniki so morali dobro poznati razmere in cilje vladarjev in razmere v državi sprejemnici, opazovati in poročati svojemu vladarju, od katerega so potem prejeli navodila o zunanjepolitični dejavnosti (Jazbec, 2009, str. 34).

Z westfalskim mirovnim kongresom leta 1648 se začne obdobje klasične evropske diplomacije (Satow, 1995, str. 5), za katero je značilen bilateralizem in odvisnost od prostora (teritorializacija). Kongres je evropske države zavezal k temu, da so začele paziti druga na drugo, poleg tega pa so stalne diplomatske misije postale praksa. Z dunajskim kongresom leta 1815 je diplomacija prvič priznana kot poklic oz. dejavnost s svojimi pravili delovanja in obnašanja, ki so bila tudi mednarodno sprejeta (Jazbec, 2009, str. 37).

Diplomatska in konzularna dejavnost sta potekali vse do začetka 20. stoletja vzporedno in ločeno, šele kasneje je prišlo do organizacijske povezanosti med službama.

1.4 Moderna diplomacija

Po obdobju klasične diplomacije, ki je dosegla svoj vrh v 19. stoletju, se v drugi polovici 19. stoletja pojavi nova faza diplomacije, t.i. moderna diplomacija, ki se je izoblikovala v začetku 20. stoletja. Na razvoj moderne diplomacije sta vplivala konec prve svetovne vojne z mirovnimi pogodbami in ustanovitev Društva narodov (Jazbec, 2007, str. 882).

Značilnosti moderne diplomacije so po Jazbecu (2007, str. 882-883) sledeče:

- vzpostavitev stalnih diplomatskih organizacij in stalnega osebja, ki se ukvarja z diplomacijo, stalnih diplomatskih misij;
- vzpostavitev stalnega medsebojnega komuniciranja med državo pošiljateljico in diplomatskim predstavništvom;

- nove oblike mednarodnega diplomatskega komuniciranja, kot so parlamentarna diplomacija, neposredna diplomacija itd.;
- nastanek in razvoj multilateralne diplomacije z mednarodnimi konferencami in mednarodnimi organizacijami;
- razširitev politične diplomacije na nove teme, in sicer vojaštvo, ekonomija, kultura, znanost, vključno s pojavom dotičnih atašejev;
- nov način dnevne in sprotne komunikacije kot posledica razvoja prometne in komunikacijske tehnologije;
- povečanje števila držav v mednarodni skupnosti;
- nove teme v diplomatski praksi, kot sta globalna varnost, ekologija.

V sodobni diplomaciji praviloma ni več tajnih pogodb, saj ustanovna listina OZN obvezuje države članice, da se vse mednarodne pogodbe registrirajo v njenem sekretariatu. Po mnenju Jazbeca (2007, str. 884) je temelj klasične diplomacije bilateralizem, medtem ko je temelj moderne diplomacije multilateralizem.

Danes pa že govorimo o postmoderni oz. t.i. odprti diplomaciji (Cooper, 1996, str. 30), ko se ne ločuje več med notranjimi in zunanjimi zadevami, ko se zavrača silo kot sredstvo za reševanje sporov, meje postajajo nepomembne, varnost pa je vezana na medsebojno odprtost, povezanost in medsebojno občutljivost.

V primerjavi z moderno diplomacijo je za postmoderno značilno sledeče (Jazbec, 2009, str. 39-41):

- razmah posebnih odposlancev: vse več je med odposlanci bivših državnikov;
- več nediplomatov v diplomaciji, npr. strokovnjakov iz različnih sektorjev, kot so varnostni, obrambni, vojaški, obveščevalni, in predstavnikov civilne družbe;
- krepitev diplomatske dejavnosti na nadnacionalni ravni, npr. na ravni EU;
- porast pomena javne diplomacije, kar prispeva k večji transparentnosti delovanja;
- vloga medijev in javnega mnenja v kreiranju politike;
- visoki diplomati postajajo vse bolj menedžerji, predvsem v okviru različnih predsedovanj in v velikih misijah, kot je npr. Predstavništvo EU.

V postmoderni diplomaciji je torej prisotna velika komplementarnost tako bilateralizma kot multilateralizma, manjša pa je odvisnost od prostora.

V tabeli 1 so prikazani ključni dejavniki razvoja diplomacije po obdobjih. Prvo obdobje gre do westfalskega mirovnega kongresa leta 1648, sledi klasična diplomacija, ki je svoj vrh dosegla v 19. stoletju in sega do nastanek Društva narodov leta 1920, nato moderna diplomacija, ki se je izoblikovala v začetku 20. stoletja, nazadnje pa postmoderna diplomacija, ki je odraz bolj globalizirane mednarodne skupnosti 21. stoletja (Jazbec, 2009, str. 47-48).

Tabela 1: Ključni dejavniki in značilnosti razvoja diplomacije

	Prvotna	Klasična	Moderna	Postmoderna
1.	Obdobje do 1648	1648-1920	1920-1989	1989-
2.	Grški polisi in italijanske mestne državice	Nacionalna država	Nacionalna država in mednarodne organizacije	Nacionalna država in integracijski procesi
3.	Posamezniki iz vladarjevega kroga	Stalna diplomatska organizacija in osebje	Stalna diplomatska organizacija in osebje (MZZ)	Stalna diplomatska organizacija in osebje (MZZ)
4.	Ad hoc misije	Stalne diplomatske misije	Stalne diplomatske misije	Stalne diplomatske misije in razmah odposlanske diplomacije
5.	Navodila ob odhodu na misijo in poročanje ob njenem zaključku	Stalna dvostranska komunikacija med centralo in misijo (inštrukcije in poročanje)	Stalna dvostranska komunikacija med centralo in misijo (inštrukcije in poročanje)	Stalna dvostranska komunikacija med centralo in misijo (inštrukcije in poročanje)
6.	Zametki bilateralne in multilateralne diplomacije	Bilateralna diplomacija in delno tudi multilateralna diplomacija	Bilateralna in multilateralna diplomacija	Bilateralna in multilateralna diplomacija
7.	Tajna diplomacija	Tajna diplomacija	Javna diplomacija	Javna diplomacija
8.	Občasna posredna komunikacija med vladarji	Kongresi vladarjev	Društvo narodov, OZN	OZN, G8, EU, Severnoatlantska pogodbeno organizacija (v nadaljevanju NATO, razna vrhunska srečanja)

Vir: Jazbec (2009).

2 MANAGEMENT IN DIPLOMACIJA

Ko govorim o managementu v diplomaciji mislim na management kot interdisciplinarno področje oz. na sposobnosti, ki jih mora diplomat obvladati, če želi biti uspešen. V današnjem času ni dovolj, da je diplomat samo dober vodja (angl. leader) in da ima zelo dobro splošno izobrazbo, pač pa mora biti tudi dober manager. Globalizacija, razvoj telekomunikacij, informacijskih znanosti so dodobra spremenili diplomatske prakse, zato mora diplomat poznati tudi komunikacijske in pogajalske veščine in sposobnost reševanja problemov (Gelbstein & Baldi, 2015, str. 8). Danes torej ni več dovolj, da je diplomat le izobražen človek, izvedenec na področju mednarodne politike ali da pozna več tujih jezikov.

Vodenje je ena od ravni managementa, ki pride v poštev tudi v diplomaciji. Stil vodenja diplomatov je izrednega pomena, posebej še v napetih situacijah ali v primeru, ko obstajajo nerešeni problemi med državami.

Vodenje je tesno povezano tudi s konceptom moči, ki se v mednarodnih odnosih kaže v raznih oblikah, saj je mednarodna politika - kot vse politike - pravzaprav borba za moč. Harvardski profesor Nye (2011) deli moč držav na trdo in mehko moč. Prva se navezuje na poveljevalno obnašanje (npr. siljenje, spodbujanje), druga pa deluje s privlačnostjo.

Diplomati morajo biti tudi dobri pogajalci, torej morajo znati »usklajevati stališča ljudi glede ciljev ali glede doseganja teh ciljev. Pogajanja merijo na odstranjevanje nasprotij« (Tavčar, 2006, str. 379). Dober pogajalec mora biti tudi dober psiholog, potrpežljiv, vztrajen, inventiven in inovativen v svojem nastopanju, dober poslušalec, fleksibilen, realističen, mora pa biti tudi prepričljiv in imeti komunikacijske sposobnosti.

Tu se želim navezati na naslednji koncept, in sicer na komuniciranje in na prepričevalna sredstva: etos (govornikova osebnost in njegov ugled), patos (način in oblika komunikacije) in logos (razumsko dokazovanje). Velja omeniti, da je pri komunikaciji le približno 7% besed, ostalo pa predstavlja nebesedno komuniciranje. Poznavanje nebesedne oz. neverbalne komunikacije odigrava torej zelo pomembno vlogo (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004).

Po vsem navedenim bi na koncu dodala še vlogo managementa znanja (angl. knowledge management) in pomen vseživljenjskega izobraževanja. Že zaradi svoje vloge, saj predstavlja in promovira svojo državo v tujini, mora diplomat imeti širok spekter znanj in poznavanj. V sodobnem času zelo hitrega razvoja informacijskih tehnologij in sprememb pa se mora tudi neprestano izobraževati, če želi svoje naloge uspešno opraviti oz. doseči cilje države, ki jo zastopa (Marc & Pogačnik, 2015).

Diplomat mora poznati tudi medkulturni management, spoštovati lokalna pravila in imeti občutek za lokalne običaje in navade. V sodobni diplomatski praksi so pogosta tudi medijska pojavljanja diplomatov in javni nastopi, še posebej kot gostje na univerzah, na

okroglih mizah, kjer predstavijo dobre prakse države, ki jo predstavljajo. Na tak način diplomati vplivajo ali skušajo vplivati na tuje akterje oz. na javno mnenje in tako sodobno predstavljajo svojo državo z novim načinom diplomatskega komuniciranja (Gelbstein & Baldi, 2015).

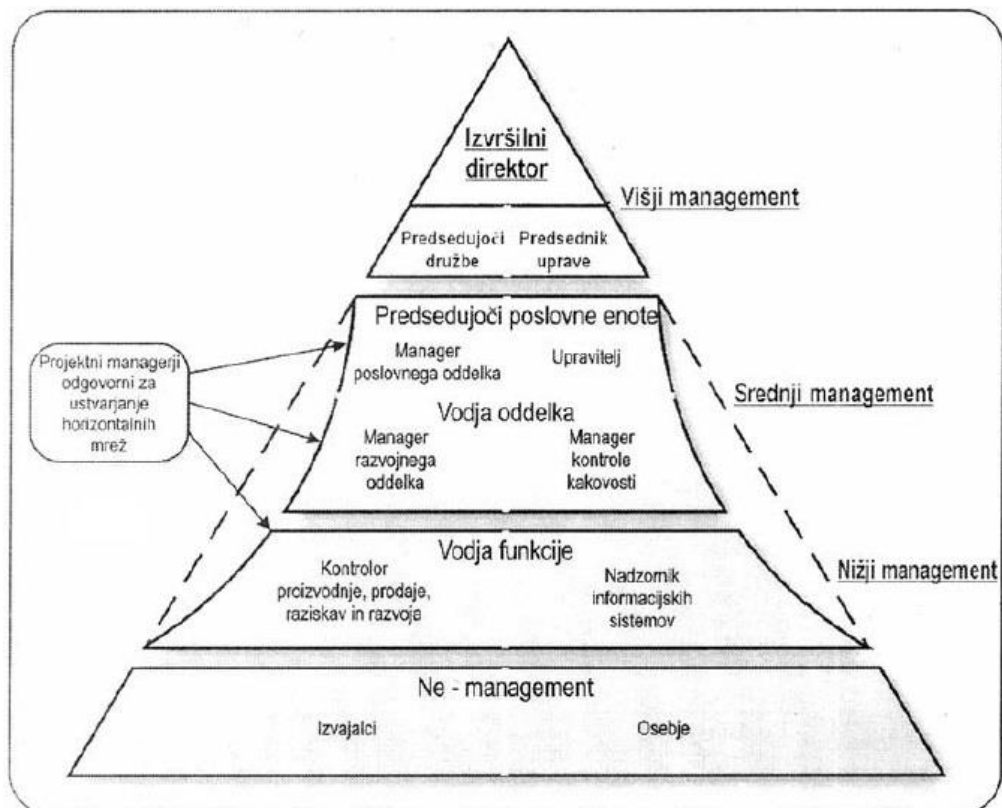
2.1 Ravni managementa v diplomaciji

V organizacijah ločimo tri osnovne ravni managementa (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 8), in sicer:

- nižji management, ki je odgovoren za proizvodnjo rezultatov organizacije;
- srednji management, ki deluje na srednji ravni hierarhične lestvice in je odgovoren za poslovne enote in večje oddelke v organizaciji;
- višji management oz. top management, ki ga sestavljajo managerji na vrhu hierarhične lestvice in so odgovorni za celotno organizacijo.

Na sliki 1 so zelo nazorno prikazane ravni managementa v organizaciji, kjer izvršilni direktor predstavlja višji management, posamezni managerji sestavljajo srednji management, nadzorniki proizvodnje, prodaje, raziskav in razvoja ter informacijskih sistemov pa spadajo v nižji management.

Slika 1: Ravni managementa v hierarhiji organizacije



Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič (2005).

V diplomaciji oz. diplomatskih predstavništvih pa so ravni managementa nekoliko različne. Na podlagi 14. člena Dunajske konvencije o diplomatskih odnosih iz leta 1961 (MANKZN-B) se vodje diplomatskih predstavništev se razvrščajo v tri razrede, in sicer:

- veleposlanike ali nuncije, akreditirane pri voditeljih držav, in druge vodje diplomatskih predstavništev enakovrednega ranga;
- poslanike, ministre in internuncije, akreditirane pri voditeljih držav;
- odpravnike poslov, akreditirane pri ministrih za zunanje zadeve.

Poleg tega se med vodji diplomatskih predstavništev ne smejo delati nobene razlike na podlagi njihovega razreda, razen pri prednostnem vrstnem redu in etiketi.

Po Benku (2009, str. 142) ima v organizacijskem smislu vsako predstavništvo naslednje elemente:

- vodjo predstavništva,
- diplomate, ki izvajajo diplomatske funkcije in zagotavljajo podporo vodji predstavništva;
- administrativno-tehnično osebje, ki skrbi za ostale funkcije predstavništva.

Iz zgoraj navedenega lahko sklepam, da so ravni managementa v diplomaciji sledeče:

- višji management, ki ga sestavlja vodja misije, veleposlanik, pooblaščen minister oz. odpravnik poslov;
- srednji management, ki deluje v srednjem delu hierarhične lestvice in ga sestavljajo karierni diplomati in specialni atašeji, kot so npr.: konzul, kulturni, gospodarski, vojaški, obrambni, policijski ataše itd.;
- nižji management, ki ga sestavlja administrativno-tehnično osebje.

Višji management v diplomaciji opravlja najpomembnejše politične aktivnosti in vodi delo predstavništva, je odgovoren zunanjem ministru države pošiljateljice. Načrt dela vodje predstavništva izhaja iz strategij ministrstva zunanje zadeve (v nadaljevanju MZZ) in drugih vladnih resorjev države pošiljateljice, poleg tega pa bo imel tudi svoje osebne cilje. Srednji management, ki ga sestavljajo diplomati in specialni atašeji, se ukvarja specifično s svojim področjem. Naloge srednjega managementa so torej specifično vezane na sektor (gospodarstvo, kultura, obramba itd.), svojo vizijo in cilje predlaga in jih uresničuje v dogovoru z višjim managementom, ki lahko dopušča večjo ali manjšo samostojno odločanje, odvisno tudi od velikosti predstavništva. Nižji management ima bolj operativno nalogo, ki pa je ne smemo podcenjevati, saj spada med te računovodstvo, arhiv, tajništvo, ostalo administrativno in tehnično osebje, voznik, varnostnik.

Temeljne managerske funkcije pa ostajajo tudi v diplomaciji nespremenjene, to so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Vodenje oz. način vodenja diplomatov

je izrednega pomena, posebej še v primeru odprtih težav med državo pošiljateljico in sprejemnico. O tem bom spregovorila v naslednjem poglavju.

2.2 Vodenje v diplomaciji

Vodenje je ena od managerskih funkcij in je sposobnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja sodelavcev k doseganju zastavljenih nalog in ciljev. Gre za funkcijo, ki se je težko naučimo, do določene mere mora biti že prirojena. S svojim vodstvenim stilom mora vodja od sodelavcev doseči, da sledijo njegovim usmeritvam in ciljem (Dimovski in drugi, 2013, str. 232-234).

Vodja mora identificirati in proučiti dogajanje ter oblikovati ukrepe. Pri stilu vodenja pa je izjemno pomembno okolje, v katerem deluje. Če vzamemo primer diplomacije, mora vodja predstavništva dobro poznati okolje države sprejemnice in uporabiti spretnosti organizacijskega vedenja. Petrič (2010, str. 327) opisuje diplomata kot »osebnost«, ki mora »biti prepričljiv, biti nekdo, ki vzbuja zaupanje pri sogovornikih, ki čutijo, da govorijo z osebo, katere besede velja jemati resno, saj so utemeljene in verodostojne«. Kot navaja Vukadinović (1994, str. 132), mora biti diplomat dober poslušalec, najprej mora premisliti, šele nato spregovoriti, mora biti pogumen, saj zadržan in sramežljiv človek ne more uspešno voditi zaupnih pogajanj. Pomembno je, da je razgledan, da pozna zgodovino in običaje države sprejemnice, literaturo, znanost, matematiko, pravo in številne tuje jezike.

Po Marcu in Pogačniku (2015, str. 31) je naloga vodje predstavništva prav vodenje delovanja predstavništva na političnem in gospodarskem področju. Delo mora skrbno načrtovati in, če je le mogoče, predvidevati razvoj dogodkov.

Da je lahko vodja predstavništva pri svojih nalogah učinkovit, mora imeti avtoriteto, ki temelji na izkušnjah, znanju in sposobnostih in poznati vse vidike dela na predstavništvu.

2.3 Pogajanja v diplomaciji

Ena od pomembnejših odlik diplomatov so pogajalske sposobnosti. Italijanski diplomat Daniel Vare (Ury, 1998, str. 17) pravi, da je »diplomacija umetnost druge spraviti do tega, da kaj naredijo po vaše«.

Jazbec (2009, str. 216) pravi, da se mora spreten pogajalec temeljito seznaniti z ozadjem spornih vprašanj ter poiskati možne kompromisne rešitve, ki bi bile sprejemljive za obe strani. Dobro je, če diplomat zna uvideti probleme tudi v luči nasprotne strani, saj bo tako lažje posredoval med državama in poiskal najboljšo možno rešitev za obe strani. Na tak način lahko diplomat vpliva na odnose med državama/i.

Po mnenju Uryja (1998, str. 23-27) lahko s strategijo prebojnih pogajanj dosežemo sprejemljiv dogovor. V najtežjih situacijah imajo pogajalci neprimerno večje možnosti, da

pridejo do zastavljenega cilja s potrpežljivostjo, vztrajnostjo in prebojno strategijo. Kot pogajalec lahko v pogajanjih spremenimo pravila igre, ne da bi vsiljevali svojega položaja. Ovire, ki jih lahko srečamo pri reševanju problemov, so sledeče:

- naš odziv: če želimo skupaj reševati probleme, si moramo zagotoviti kritično distanco in boljšo perspektivo;
- negativna čustva druge strani, kot so obrambni odziv, strah, sumničavost in sovražnost je potrebno nevtralizirati ali odpraviti. Če nasprotna stran pričakuje, da se bomo vedli kot sovražnik, moramo stopiti na njihovo stran in jim prisluhniti ter upoštevati njihova mnenja in čustva ter izkazati spoštovanje;
- lotevanje problema: če se nasprotna stran drži svojih položajev in skuša prisiliti k vdaji, je najbolje da odreagiramo s preformuliranjem. Lahko sprejmemo položaj nasprotne strani in proučimo ozadje ter si s tem prizadevamo za rešitev problema;
- zgraditev zlatega mostu: čeprav smo prepričali nasprotno stran, da bi se skupaj lotili problema, je kljub temu nezadovoljna in v tem ne najde koristi. V tem primeru moramo ciljati k temu, da drugi strani ne bo potrebno priznati poraza in da bo izid videti kot njena zmaga;
- uporaba moči za izobraževanje: lahko se zgodi, da druga stran še vedno ni pripravljena sodelovati in nas želi premagati v igri merjenja moči. Svojo pogajalsko moč lahko okrepiamo in za pogajalsko mizo pokažemo, da druga stran sama ne more zmagati.

Berridge (2005, str. 108) je mnenja, da so pogajanja najpomembnejša funkcija diplomacije nasploh. V praksi, vodje predstavništva le redko vodijo pogajanja, veleposlaništva pa so po mnenju Rane (2013, str. 15) predvsem v pomoč v predpogajalskih procesih z določitvijo okvira in deležnikov pogajanj.

Spretnost pogajanja je pogojena z osebnostnimi lastnostmi, znanjem in izkušnjami. Potrebne so tudi odlične komunikacijske sposobnosti. Pogajanja so dolgotrajen proces in so uspešna, če izid zadovoljuje vse vpletene strani (situacija win-win). Tavčar (2006, str. 381) ugotavlja, da so dobra le sodelovalna pogajanja: obe strani s složnim delovanjem skušata povečati količino dobrin za delitev do mere, ki omogoči sporazum.

Na potek in uspešnost pogajanj imajo lahko v diplomaciji in v politiki pomemben vpliv tudi mediji. Kot pravi Keber (2010, str. 480) neuspešna pogajanja v diplomaciji in politiki imajo lahko mnogo hujše posledice kot neuspešna pogajanja v menedžmentu. Pomembno je, da obe pogajalski strani spoštujeta nasprotno stran.

2.4 Mehka, trda in pametna moč v diplomaciji

Dimovski in drugi (2013, str. 226) so mnenja, da je moč ena od najpomembnejših sil, ki obstajajo v organizacijah in je lahko izjemno pomembna sestavina organizacijskega uspeha ali propada. Koncept moči pa je trdno povezan tudi z vplivom na dojetanje, odnose ali vedenje drugih zaradi elementa nadzora. Uspešnost in doseganje rezultatov pa je odvisno

tudi od iger moči, moč pa je potrebno negovati in izkazovati, saj lahko v obratnem primeru pade v pozabo.

Harvardski profesor Nye (2004) moč držav v mednarodnih odnosih deli na trdo in mehko. Trda moč izhaja iz spodbud (angl. inducements) – korenčkov ali iz groženj (angl. threats) – palic in se nanaša na vojaški in ekonomski vidik. Mehka moč pa izhaja iz zmožnosti oblikovati izbire drugih in jih usmeri k želji nam istim rezultatom (Nye, 2004, str. 207) in se nanaša na kulturo, politične vrednote in zunanjo politiko. Mehka in trda moč postajata vse bolj prepleteni zaradi informacijske revolucije: z obema lahko dosežemo cilj in vplivamo na obnašanje drugih. K tema dvema pa je Nye (Armitage & Nye, 2007, str. 7) dodal še tretjo, to je pametna moč, ki naj bi bila moč prihodnosti in je kombinacija osvajanja in plačevanja ter prepričevanja in privlačnosti (Fabiani, 2014, str. 19).

Viri trde moči so denar in sila, medtem ko so viri mehke moči kultura, politične vrednote in zunanja politika države (Nye, 2011, str. 84). Po mnenju Nyeja (2011) je v pametni moči kombinacija virov v uspešne strategije. Izvajanje mehke moči je težje v primerjavi z izvajanjem trde, saj lahko traja leta, da sredstva proizvedejo zastavljene cilje in rezultate.

Pojem pametne moči se je uveljavil v času Obamovega predsedovanja v ZDA. Strmčnik (2015, str. 25-26) pa navaja, da so glavne ovire ameriška zunanja politika, ki se preveč zanaša na trdo moč, ki je najbolj vidna, prav tako pa so sredstva mehke moči premalo podprta zaradi težkega dokazovanja kratkoročnih učinkov v kritičnih izzivih. Poleg tega so institucije zunanje politike ZDA preveč razdrobljene in porazdeljene na oddelke, zaradi česar pa ni zadostne koordinacije.

Diplomacija mehke moči je zelo pomembna za kvalitetne mednarodne odnose in je tesno povezana z družbenimi pojavi, kot je npr. globalizacija (Fabiani, 2014, str. 209). V Evropi je sicer diplomacija mehke moči še malo uveljavljena in uporabljena, medtem ko je v ZDA že v praksi.

2.5 Komuniciranje v diplomaciji

Termin komuniciranje izvira iz latinskega glagola *communicare*, kar pomeni »narediti skupaj« ali »deliti kaj s kom«, Slovar slovenskega knjižnega jezika (Bajec, 1995, str. 420) opredeljuje »komunikacijo« kot »sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij«.

Komuniciranje je lahko različno glede na (Hartley & Bruckmann, 2002, str. 5):

- namen in strategijo: kako najti najbolj učinkovit način in sredstva za posredovanje idej in informacij glede na namen komuniciranja;
- socialno in kulturno okolje, v katerem se odvija: izredno pomembno je poznati okolje, v katerem komuniciramo, če želimo, da bo sporočilo razumljeno tako, kot smo si želeli;

- uporabljeni način izražanja: jezik skupaj z govorico telesa in neverbalno komunikacijo;
- situacije in razmerja, v katerih poteka komuniciranje: pomemben je kontekst, v katerem komuniciramo.

V diplomaciji je učinkovita komunikacija ključnega pomena, saj poteka na več nivojih (Nick, 1997, str. 57-63):

- interno komuniciranje: gre za komunikacijo med vlado oz. MZZ in diplomatskimi predstavništvi. Sem spada predvsem izmenjava informacij, posredovanje poročil, analiz, informacij prejetih iz lokalnih virov itd. Velik del te komunikacije se odvija neformalno, ustno ali preko telefona, določen del komunikacij pa je zaščiten s šifro. Diplomati morajo vsestransko spremljati dogajanje v državi sprejemnici, sistematično zbirati podatke in informacije ter jih potem prenesti svoji vladi;
- eksterno komuniciranje: gre za komunikacijo države v njeno mednarodno okolje z drugimi subjekti mednarodne skupnosti. Lahko gre za neposredno komunikacijo med ministrstvi dveh ali več držav, ali MZZ s tujim diplomatskim predstavništvom, ki je akreditiran v državi, ali med dvema ali več diplomatskimi predstavništvi v državi sprejemnici itd.;
- diplomacija v odnosu z javnostmi: gre za komuniciranje med MZZ in javnostmi. S tem tipom komunikacije si vlade želijo ustvariti pozitivno podobo, vzdrževati ugled svoje države in pridobiti podporo ljudi pri izvajanju zunanje politike.

Diplomati morajo biti pri svojem komuniciranju prepričljivi, kar lahko dosežajo z ustrežno kombinacijo sledečih treh dejavnikov (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 420-421):

- etos: izrednega pomena je govornikova osebnost in njegov ugled. Verodostojnost lahko izhaja iz formalnega položaja, ključnega pomena pa sta še strokovnost in informiranost diplomata. K prepričljivosti lahko pripomore do neke mere tudi njegova privlačnost;
- patos: gre za način in obliko, kako diplomat v svojo komunikacijo vključi še čustveni naboj, s katerim pritegne pozornost pri sogovornikih;
- logos: svoja stališča mora diplomat tudi razumsko dokazovati oz. jih potrditi z ustreznimi informacijami.

Ves čas je potrebno razvijati vsa tri sredstva, saj kombinacija etosa, patosa in logosa prinaša najboljše rezultate (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 421).

Pri komuniciranju je bistvenega pomena tudi vplivanje na sogovornika. Komuniciranje je uspešno, če vpliva na stališča in delovanje posameznikov in skupin tako, da doseže zastavljene cilje (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 34).

Pri komuniciranju imamo le približno 7% besed, ostalo pa predstavlja nebesedno komuniciranje (Hartley & Bruckmann, 2002, str. 382). Tudi poznavanje nebesedne oz. neverbalne komunikacije odigrava torej zelo pomembno vlogo, predvsem govorica telesa

in besedna intonacija. Z neverbalno komunikacijo sporočevalec včasih izda kaj, česar ne bi hotel, druga stran pa lahko razbere tudi »skrito« sporočilo. Poznavanje nebesedne komunikacije je odvisno od kulturnega ozadja prejemnika, zato je zelo pomembno, da diplomati obvladajo tovrstno komunikacijo in so pri posredovanju sporočil zelo pozorni tudi na svojo neverbalno govorico.

2.6 Medkulturni management

Diplomat mora poznati tudi medkulturni management, spoštovati lokalna pravila in imeti občutek za lokalne običaje in navade. Pomembno je, da se sooči z različnimi kulturnimi značilnostmi države sprejemnice. Glede na to, da ima vsaka družba svojo različno kulturo, je potrebno znati obvladovati razlike, če se želimo uspešno sporazumevati.

Pri medkulturnem učenju poznamo sledeče stopnje (Žnidaršič & Zupan, 2016):

- prepoznavanje razlik in podobnosti;
- razumevanje oblik, vsebine in pomena razlik med kulturami;
- prilagajanje na razlike;
- obvladovanje razlik, da lahko dosežemo zadovoljive rezultate;
- integracija kot vključevanje elementov razlik v naše delovanje.

Ključno je, da diplomat v svojem poslovnem okolju zna prepoznati kulturne vidike, vrednote in prepričanja, navade, običaje, tradicije, po možnosti jezik, pravila oblačenja (angl. dress-code), formalnost, pri vodenju pa avtoriteto, razdaljo oz. vključevanje v odločanje, znati sklepati kompromise.

Geert Hofstede (Hoecklin, 1995, str. 28) je eden najpomembnejših raziskovalcev nacionalne kulture in trdi, da je kultura kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge. V eni od svojih raziskav je želel dokazati, kako lahko kultura vpliva na vrednote na delovnem mestu. Pri tem je Hofstede (Hoecklin, 1995, str. 28) ugotovil, da obstajajo sledeče skupine oz. dimenzije kulture:

- odmik moči (angl. power distance): v kulturah z majhnim odklonom moči starši otroke obravnavajo enakopravno, starejši ljudje niso nič bolj spoštovani od ostalih (npr. angleško govoreče države); obratno pa je v kulturah z visokim odklonom moči, kjer starši npr. učijo svoje otroke strahospoštovanja do starejših (npr. vzhodna Evropa, latinske, azijske, afriške države);
- izogibanje negotovosti (angl. uncertainty avoidance): kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti menijo, da je mogoče izogniti se negotovim dogodkom s pomočjo tehnologije, prava in religije, s tem da so določena natančna pravila, kako naj se posameznik obnaša (npr. Japonska, latinske države, vzhodna in srednja Evropa). Obratno, kulture z nizko stopnjo so bolj tolerantne do različnih mnenj (npr. skandinavske države, Kitajska);

- individualizem/kolektivizem (angl. individualism/collectivism): v individualističnih družbah si posamezniki prizadevajo za izpolnitev svojih interesov in pravico do zasebnosti (npr. ZDA, Velika Britanija itd.). Obratno, v kolektivističnih ljudje skrbijo za interese širše skupnosti, istočasno pa pričakujejo, da jim bo družba pomagala, ko se bodo znašli v težavah (npr. Pakistan, Tajvan, Kolumbija);
- moškost/ženskost (angl. masculinity/femininity): gre za kulture, v katerih prevladujejo ali bolj moške ali bolj ženske vrednote. V kulturah z bolj ženskimi vrednotami sta delo in družina uravnotežena, vodilne položaje zastopajo tudi ženske (npr. skandinavske države, Nizozemska). Visoka stopnja moškosti je bolj prisotna na Japonskem, nemško govorečih državah, Italiji, pa tudi v angleško govorečih državah;
- dolgoročna usmerjenost (angl. future orientation): kultura je usmerjena v prihodnost in v korist v daljšem časovnem obdobju, probleme rešuje na strukturiran način (npr. vzhodnoazijske države). Kulture, ki so bolj usmerjene kratkoročno, pa poudarjajo pomen tradicije in običajev in namenjajo pozornost preteklosti oz. sedanjosti.

Pri pomenu kulture je omembe vredna tudi raziskava GLOBE (angl. Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness): gre za medkulturno raziskavo, v katero je bilo vključenih 61 držav in s katero so znanstveniki poskušali razložiti povezavo med nacionalno kulturo, organizacijsko kulturo in vodenjem v organizacijah (Javidan & House, 2001, str. 293). Raziskava opredeljuje kulturo kot niz skupnih vrednot, to so posameznikova prizadevanja, kako bi moralo biti kaj narejeno, in prepričanj, to je dojemanje dejanj, ki se dogajajo v kulturi. Raziskava GLOBE (Javidan & House, 2001, str. 294) je osvetlila devet kulturnih razsežnosti, po katerih se med seboj razlikujejo kulture, to so:

- samozavest: posameznikova samozavest in tekmovalnost v medsebojnih odnosih;
- usmerjenost v prihodnost: kako družba spodbuja usmerjenost v prihodnost;
- enakopravnost spolov: zmanjšanje razlik med spoloma pri delitvah nalog in odgovornosti;
- nenaklonjenost tveganju: zaupanje družbe formalnim pravilom in okvirom življenja
- spoštovanje avtoritete in moči: pričakovanje zaposlenih, da bo moč enakomerno porazdeljena;
- institucionalni kolektivizem: stopnja, do katere organizacija ali družba spodbuja posameznike, da se povezujejo v skupine in so nagrajeni za kolektivna dejanja;
- skupinski kolektivizem: stopnja ponosa, pripadnosti posameznika na skupino ali družino;
- usmerjenost v uspešnost: stopnja spodbujanja in nagrajevanja pripadnikov skupine za povečevanje uspešnosti;
- humanost: stopnja spodbujanja in nagrajevanja posameznikove poštenosti, nesebičnosti, velikodušnosti, prijaznosti do ostalih.

V raziskavi GLOBE so dimenzije deloma povzeli po Hofstedu, je pa zanimiva tudi zato, ker med drugim zajema podatke o Sloveniji. V tabeli 2 so predstavljene države, ki so sodelovale v projektu GLOBE (Javidan & House, 2001) leta 2004.

Tabela 2: Sodelujoče države v projektu GLOBE (2004)

Severna Evropa	Germanska Evropa	Latinska Evropa	Vzhodna Evropa	Anglosaške države
Danska	Avstrija	Francija	Albanija	Avstralija
Finska	Nemčija	Izrael	Gruzija	Kanada
Švedska	Nizozemska	Italija	Grčija	Velika Britanija
	Švica	Portugalska	Kazahstan	Irska
		Španija	Madžarska	Nova Zelandija
		Švica	Poljska	Južnoafriška republika
			Rusija	ZDA
			Slovenija	

Srednji Vzhod	Podsaharska Afrika	Južna Azija	Konfucijska Azija	Latinska Amerika
Egipt	Južnoafriška republika	Indija	Hong Kong	Argentina
Kuvajt	Namibija	Indonezija	Japonska	Bolivija
Maroko	Nigerija	Iran	Južna Koreja	Brazilija
Katar	Zambija	Malezija	Kitajska	Kolumbija
Turčija	Zimbabve	Filipini	Singapur	Kostarika
		Tajska	Tajvan	Ekvador
				El Salvador

se nadaljuje

Tabela 2: Sodelujoče države v projektu GLOBE (2004) (nad.)

Srednji Vzhod	Podsaharska Afrika	Južna Azija	Konfucijska Azija	Latinska Amerika
				Gvatemala
				Mehika
				Venezuela

Vir: lastno delo.

V tabeli 3 pa so predstavljene vrednosti kulturnih razsežnosti projekta GLOBE (Javidan & House, 2001) za Slovenijo v primerjavi s povprečjem 60 držav. Navade odražajo stanje omenjenih kulturnih razsežnosti, vrednote pa idealno stanje oz. kako bi želeli, da bi bilo stanje v državi.

Tabela 3: Vrednosti kulturnih razsežnosti projekta GLOBE za Slovenijo za leto 2004

	Slovenija		Povprečje 60 držav	
	Navade	Vrednote	Navade	Vrednote
Samozavest	4	4,59	4,11	3,82
Usmerjenost v prihodnost	3,59	5,42	3,85	5,49
Enakopravnost spolov	3,96	4,83	3,37	4,51
Nenaklonjenost tveganju	3,78	4,99	4,15	4,62
Spoštovanje avtoritete in moči	5,33	2,57	5,17	2,75
Kolektivizem (institucionalni)	4,13	4,38	4,25	4,73
Kolektivizem (skupinski)	5,43	5,71	5,13	5,66
Usmerjenost v uspešnost	3,66	6,41	4,1	5,94
Humanost	3,79	5,25	4,09	5,42

Vir: lastno delo.

V Sloveniji je v primerjavi s povprečjem 60 držav večja enakopravnost med spoloma, prav tako je večji skupinski kolektivizem in razsežnost spoštovanja avtoritete in moči. Stopnja spodbujanja in nagrajevanja posameznikove poštenosti in nesebičnosti pa je v Sloveniji pod povprečjem, podobno kot tudi nenaklonjenost tveganju in usmerjenost v uspešnost.

V sodobni diplomatski praksi so pogosta tudi medijska pojavljanja diplomatov in javni nastopi, še posebej kot gostje na univerzah, na okroglih mizah, kjer predstavljajo dobre prakse države, ki jo predstavljajo. Na tak način diplomati vplivajo ali skušajo vplivati na tuje akterje oz. na javno mnenje in tako sodobno predstavljajo svojo državo z novim načinom diplomatskega komuniciranja.

3 MALE DRŽAVE IN ZUNANJA POLITIKA

V tem poglavju se bom osredotočila na opredelitev koncepta t.i. »malih« držav ter na pomen temeljitega oblikovanja njihove zunanje politike za uresničitev svojih ciljev upoštevajoč tudi omejenost sredstev, ki jih ima na razpolago.

Za uresničitev svojih zunanjepolitičnih ciljev se male države poslužujejo diplomacije, s katero lahko povečajo svojo moč oz. vpliv na mednarodnem parketu. Poleg tega pa je ključnega pomena tudi vključevanje v mednarodne organizacije, saj imajo s tem možnost vpliva na odločitve in uveljavljanje lastnih interesov (Petrič, 1996, str. 884).

3.1 Definicija malih držav

Koncepta »malih držav« ni enostavno opredeliti. Obstajajo različni poskusi definicije, ki se opirajo na različne indikatorje. Benko (2000, str. 154) ločuje med velikimi, srednjimi in malimi državami na podlagi obsega države, teritorija, števila prebivalstva, stopnje ekonomskega razvoja in vojaškega potenciala.

Senjur (1993, str. 19) in Jazbec (2000, str. 59) opredeljujeta države po zgodnji in spodnji meji velikosti ozemlja in populacije. Po njunem mnenju je primerna klasifikacija spodnje meje ozemlja 10.000 km², zgornje pa 100.000 km². Po Jazbečevem (2000) mnenju male države štejejo med 1,5 in 15 milijoni prebivalcev, po Senjurju (1993, str. 19) pa med 1 in 10 milijoni prebivalcev. Pri tem pa moramo biti pozorni na kriterije, saj ima lahko država z majhnim številom prebivalstva in velikostjo ozemlja veliko moč. Kot primer naj citiram Švico, ki kljub omejenemu obsegu ozemlja oz. prebivalstva ima pomembno gospodarsko moč in ugled.

Slovenija spada med t.i. »male države« tako po velikosti ozemlja kot prebivalstva, pa tudi glede na svojo težo v mednarodnem okolju oz. v mednarodnih odnosih.

3.1.1 Zunanja politika malih držav

Po mnenju Petriča (1996, str. 878) je zunanja politika dejavnost države oz. njenih organov, s katero skuša v odnosih z drugimi subjekti (predvsem državami) v mednarodnem življenju država uresničiti lastne vrednote in konkretne cilje s sredstvi in metodami, ki jih ima na

razpolago. Po njegovem mnenju je zunanja politika, katere cilji niso usklajeni z razpoložljivimi sredstvi in možnostmi, obsojena na težave in neuspehe.

Pri uresničevanju svojih zunanjepolitičnih ciljev države delujejo s pomočjo svojih organov, kot so parlament, vlada in MZZ z diplomatsko službo. Največja razlika med malimi in velikimi državami je v tem oziru najbolj očitna pri obsegu osebja, ki ga ima na razpolago. Velike države imajo na razpolago kar zajeten kader, ki jim zagotavlja strokovno oporo pri odločitvah in strategijah v zunanji politiki. Male države pa imajo razmeroma malo dobrih poznavalcev mednarodne problematike. Prav zaradi tega je po mnenju Petriča (1996, str. 880) potrebno sistematično negovati stike državnih služb z raziskovalnimi centri, univerzo in posamezniki izven vlade, da bi si zagotovili čimboljšo strokovno podlago pri odločitvah in projektih zunanje politike.

V malih državah je zelo pomembno, da posamezni državni resorji nastopajo v mednarodnih stikih in aktivnostih koordinirano, tudi v luči racionalnejše izrabe kadrov in virov, ki jih ima na razpolago država. Prav zato je pri koordiniranju zunanje politike ključna vloga vlade in MZZ, ki naj bo enotna in usklajena, posledično pa bo tudi profesionalna, racionalna in uspešna. Izredno pomembno je, da imajo kadri možnost stalnega izobraževanja.

3.1.2 Diplomacija malih držav

Diplomacija je za male države izrednega pomena, saj na tak način lahko uveljavljajo svojo zunanjepolitično strategijo z drugimi političnimi subjekti. Z dobro diplomacijo lahko male države povečajo svojo moč in vpliv na željeno raven. Izredno pomembna je selektivna izbira diplomatskih predstavništev in osebja, ki lahko pripomore k zmanjševanju informacijskih in komunikacijskih ovir (Papadakis & Starr, 1987).

Male države se srečujejo predvsem s težavo pomanjkanja finančnih in kadrovskih virov. Eden največjih stroškov v diplomaciji predstavlja vzpostavljanje predstavniške mreže v tujini, poleg tega pa se lahko male države soočajo s pomanjkanjem primerno usposobljenih in izobraženih kadrov (Petrič, 1996, str. 890).

Glede na to, da zunanja politika malih držav lahko malo doseže v mednarodnih odnosih s sredstvi prisiljevanja, odigrava izredno pomembno vlogo kot sredstvo prepričevanja prav diplomacija. Z učinkovito diplomacijo lahko tudi mala država doseže uspehe in kompromise (Petrič, 1996, str. 887-888).

Kljub omejenim finančnim in kadrovskim virom lahko male države torej razvijejo izredno profesionalno, sposobno in uspešno diplomacijo. Kot pravi Petrič (1996, str. 889) je pogoj »jasna opredelitev vloge in položaja MZZ, čvrsta organizacija in koordinacija celotne zunanje službe in zunanjega nastopanja, racionalna izbira ciljev zunanje politike, racionalno delovanje, smotrna in racionalna diplomatska mreža, kvaliteten izbor in vzgoja

kadrov, zdravi profesionalni odnosi in transparentna hierarhija v diplomatski službi, patriotizem delavcev v diplomaciji in predvsem intelektualno močno in kreativno analitsko jedro v ministrstvu, ki je sposobno z ustreznimi analizami, ocenami in prognozami servisirati vse tiste, ki v državi odločajo o zunanji politiki».

Prav tako Petrič (1996, str. 889) izpostavlja kot izjemno pomembno področje v MZZ analitski sektor, ki je intelektualno jedro ministrstva in mora razviti dolgoročno vizijo in usmeritve ter postaviti strateške zunanjepolitične cilje.

Diplomati malih držav pa so lahko zanimivi tudi za večje države, če pokažejo odlično poznavanje mednarodnih zadev, so sposobni analize mednarodnega položaja in dogajanj, so prepričljivi in verodostojni. Namen diplomatov je prav ta, da lahko vplivajo na mišljenje in ravnanje tistih, ki v državi sprejemnici odločajo o zadevah, ki so pomembne za državo pošiljateljico (Petrič, 1996, str. 893).

Pomembno je tudi dejstvo, da večje države in mednarodna skupnost se načeloma ne zmenijo za mnenja malih držav v zvezi z določenimi globalnimi vprašanji. Bolj je za velike države pomembno to, katero vlogo in položaj ima določena mala država v svoji regiji (Petrič, 1996, str. 895-896).

Pri uresničevanju svojih zunanjepolitičnih ciljev je torej diplomacija malih držav lahko uspešna, če zna ubrati ustrezno taktiko, sredstva delovanja in si pridobi podporo pomembnih zaveznikov. Včasih mora znati popuščati, včasih pa biti trdna in odločna, zato se mora znati dobro pogajati (Petrič, 1996, str. 896).

3.2 Vključevanje in vpliv malih držav v mednarodno skupnost

Male države si lahko varnost zagotovijo tako, da si med cilje svoje zunanje politike zadajo dobre in urejene odnose s sosednjimi državami in da se vključijo v primerna zaveznitva. Za urejene odnose si morajo male države stalno prizadevati. Poleg tega pa morajo prav zaradi svoje majhnosti stremeti k vključevanju v procese sodelovanja na mednarodni ravni.

Male države ciljajo v povezovanje oz. vključevanje v mednarodne organizacije, da postanejo bolj vidne in vključene v mednarodni prostor, pri tem pa imajo možnost vpliva na odločitve in uveljavljanje lastnih interesov.

Po mnenju Morgenthaua (1995, str. 242-243) lahko spretni diplomati malih držav z uporabo pravih taktik in strategij izboljšajo končni rezultat pogajanj kljub temu, da se soočajo z obsežnimi viri močnejših držav. Sposobni diplomati malih držav lahko odigravajo ključno vlogo na mednarodnih konferencah in so lahko zelo vplivni kljub majhnosti države, ki jo predstavljajo. Po mnenju Morgenthaua (1995) je spretna in kakovostna diplomacija pomembno sredstvo državne moči. Moč se lahko uporablja v kateremkoli trenutku pogajalskega procesa, z diplomacijo pa si države lahko povečujejo

svojo moč oz. vpliv. Vse večji pomen odigrava danes t.i. koncept »mehke« moči, ki sem ga opisala v poglavju 2.4, saj lahko države vplivajo na dogajanje v mednarodni skupnosti s pomočjo znanja, posredovanja informacij, zagovarjanja določenih vrednot itd.

Najpogosteje se zgodi, da se male države odločijo za sklenitev zavezništev in skušajo na tak način vpliva na svoje partnerice, največkrat večje ali velike države. Lahko pa se zgodi, da male države odigravajo tudi vlogo nevtralnih držav med dvema ali več silami, ki so v sporu.

Po mnenju Benka (2000, str. 157) imajo male države premajhne interese in sposobnosti, da bi lahko kakorkoli vidno vplivale na politike večjih držav posebno na področju mednarodne varnosti. Ne smemo pa prezreti dejstva, da lahko male države vplivajo na večje predvsem v okviru članstva v mednarodnih organizacijah, kjer imajo male in velike države enakopraven status.

V naslednjih dveh tabelah bom prikazala še male države članice EU. Za njihovo določitev sem upoštevala število glasov posamezne članice v Svetu EU, ki je odvisno od števila prebivalcev v posamezni državi. Za kvalificirano večino je potrebnih 55% glasov članov Sveta, ki predstavljajo vsaj 65% prebivalstva Unije, kar pomeni vsaj 15 od 27 držav članic (Svet Evropske unije). Trenutno so v Svetu EU glasovi dodeljeni kot sledi (Wikipedia, brez datuma):

- 29 glasov: Francija, Nemčija, Italija;
- 27 glasov: Poljska in Španija;
- 14 glasov: Romunija;
- 13 glasov: Nizozemska;
- 12 glasov: Belgija, Češka, Grčija, Madžarska in Portugalska;
- 10 glasov: Avstrija, Švedska in Bolgarija;
- 7 glasov: Danska, Finska, Irska, Litva, Slovaška, Hrvaška;
- 4 glasove: Ciper, Estonija, Latvija, Luksemburg, Slovenija;
- 3 glasove: Malta.

Države, ki imajo 12 ali manj glasov v Svetu EU, sem tolmačila kot male države. V tabeli 4 je prikazan seznam malih držav EU in leto njihovega pristopa v EU, v zvezo NATO in v Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD).

Tabela 4: Male države članice EU in članstvo v mednarodnih organizacijah

Država članica	Leto pristopa v EU	Leto pristopa v NATO	Leto pristopa v OECD
Avstrija	1995		1961
Belgija	1958	1949	1961

se nadaljuje

Tabela 4: Male države članice EU in članstvo v mednarodnih organizacijah (nad.)

Država članica	Leto pristopa v EU	Leto pristopa v NATO	Leto pristopa v OECD
Bolgarija	2007	2004	
Ciper	2004		
Češka	2004	1999	1995
Danska	1973	1949	1961
Estonija	2004	2004	2010
Finska	1995		1969
Grčija	1981	1952	1961
Hrvaška	2013	2009	
Irska	1973		1961
Latvija	2004	2004	2016
Litva	2004	2004	
Luksemburg	1958	1949	1961
Madžarska	2004	1999	1996
Malta	2004		
Portugalska	1986	1949	1961
Slovaška	2004	2004	2000
Slovenija	2004	2004	2010
Švedska	1995		1961

Vir: lastno delo.

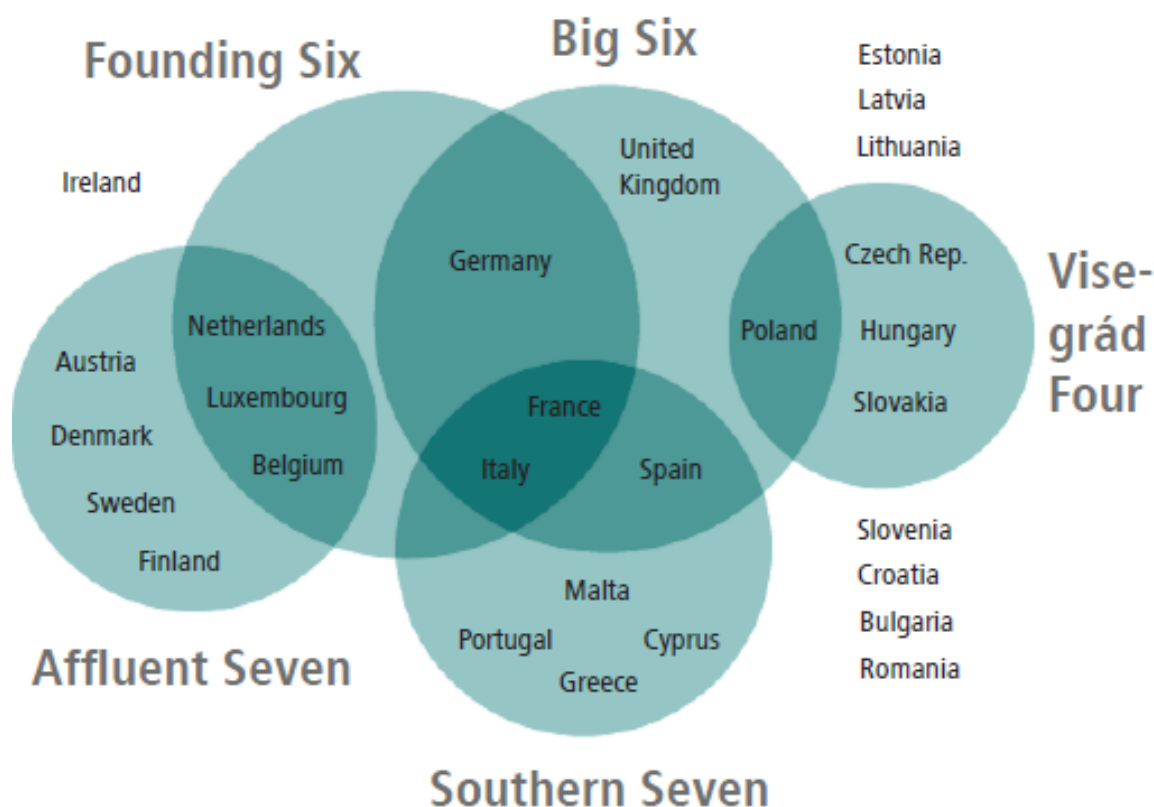
Delež malih držav članic EU v mednarodnih organizacijah je dokaj visok. Male države si s članstvi zagotovijo vpetost v procese odločanja, po drugi strani pa tudi balansirajo interese večjih držav.

3.3 Učinkovitost zunanje politike malih držav v EU

V oktobru 2018 je bila objavljena interaktivna platforma EU Coalition Explorer (Janning, Klavehn & Möller, 2018), v kateri najdemo izsledke raziskave velikega projekta možganskega trusta Evropski svet za zunanje zadeve (v nadaljevanju ECFR) Raziskovanje koalicij v EU. Raziskava predstavlja stališča 877 strokovnjakov (predstavniki vlad, parlamentov, možganskih trustov, univerz, medijev) na temo evropske zmožnosti za

usklajeno in integrirano delovanje in prikazuje, kako anketiranci iz svoje države in tisti iz drugih držav članic dojemajo vlogo vsake države v EU. Poleg podatkov, ki se nanašajo na posamezne države, EU Coalition Explorer omogoča tudi vpogled v splošne podatke za pet skupin držav (velikih šest, ustanovnih šest, vplivnih sedem, južnih sedem in štiri članice Višegrajske skupine – med temi ni baltske trojice in štirih drugih držav, med katerimi tudi Slovenija), kot je razvidno tudi na sliki 2.

Slika 2: Pet skupin držav EU



Vir: Janning, Klavehn & Möller (2018).

V raziskavi GLOBE (Javidan & House, 2001) so analizirani:

- koalicijski potencial, ki ga ima vsaka država znotraj EU;
- prednostno sodelovanje z drugimi državami članicami EU;
- vpliv države v zadnjih dveh letih, kot ga zaznavajo države članice;
- politike in partnerji, kjer se preučuje potencial a koalicijo med državami članicami z vidika sodelovanja, ki temelji na 18 političnih projektih, ki so še posebej pomembni znotraj EU.

Iz raziskave izhaja, da je EU dokaj razdeljena oz. naravnana k dvostranskim partnerstvom ali k majhnim skupinam držav, ki zaradi lastnih notranjepolitičnih vprašanj in različnih prioritet ne morejo doprinesiti večjega novega zagona evropskemu projektu.

Države članice EU se lahko odločajo, ali bodo svojo zunanjo politiko vodile aktivno ali pasivno, kar se lahko izmeri s pogostostjo uporabe pogajalskih strategij in sredstev za vplivanje pri oblikovanju politik.

V svoji raziskavi o uporabi pogajalskih strategij malih držav članic pri oblikovanju politik v EU, Panke (2010) ugotavlja, da so najbolj aktivne članice EU sledeče male države: Danska, Luksemburg, Irska, Finska, Švedska in Belgija. Ostale male države članice (Slovenija, Malta, Češka, Latvija, Slovaška, Estonija, Grčija, Hrvaška, Litva, Madžarska, Bolgarija, Ciper) pa po Pankejevem (2010) mnenju vodijo bolj pasivno zunanjo politiko zaradi nejasnih zunanjepolitičnih ciljev in v kratkotrajnem članstvu v EU.

Kot sem že večkrat omenila, so male države zaradi nezadostnega števila kadrovskih in finančnih sredstev, pomanjkanja znanja in izkušenj, manj uspešne v svojih zunanjih politikah kot velike države članice EU.

V tabeli 5 so prikazane vodilne in pasivne države članice EU v letu 2016.

Tabela 5: Tabela vodilnih in pasivnih držav članic EU v letu 2016

“LEADERS” AND “SLACKERS” AMONG EU MEMBER STATES

TOP LEADERS	# of leaders rankings	TOP SLACKERS	# of slackers rankings
Germany	8	Lithuania	3
Netherlands	5	Poland	3
Sweden	5	Belgium	2
UK	5	Bulgaria	2
France	4	Croatia	2
Lithuania	3	Cyprus	2
Poland	3	France	2
Austria	2	Greece	2
Czech Republic	2	Malta	2
Denmark	2	Portugal	2
Estonia	2	Romania	2
Italy	2	Slovakia	2
Latvia	2	Spain	2
Bulgaria	1	UK	2
Finland	1	Czech Republic	1
Luxembourg	1	Estonia	1
Romania	1	Finland	1
Slovakia	1	Germany	1
Spain	1	Hungary	1
		Latvia	1
		Luxembourg	1
		The Netherlands	1
		Slovenia	1

Vir: Janning, Klavehn & Möller (2018).

4 MANAGEMENT V SLOVENSKI DIPLOMACIJI

V zadnjem poglavju bom predstavila na študijo primera, to je managementa v slovenski diplomaciji. Po začetnem zgodovinskem orisu razvoja slovenske diplomacije se bom osredotočila na pomen managementa v slovenski diplomaciji. Sledi predstavitev strategije zunanje politike Republike Slovenije (v nadaljevanju RS), njenega vpliva pri oblikovanju politik v EU in utrditev moči v mednarodni skupnosti. Še najbolj zanimivo pa je poglavje, v katerem slovenski diplomat razkriva svoje stališče v zvezi s stanjem managementa v slovenski diplomaciji.

4.1 Krajši zgodovinski oris slovenske diplomacije

O slovenski diplomaciji lahko govorimo od proglastitve slovenske samostojnosti dalje (torej od 25.06.1991 dalje), dejstvo pa je, da so bili Slovenci vpleteni v diplomatsko dejavnost že mnogo prej. Jazbec (2009, str. 247) deli zgodovinski pregled na tri obdobja: v prvih dveh (do leta 1918 in v času jugoslovanske diplomacije 1919-1991) je bolj primerno govoriti o zgodovini Slovencev v diplomaciji, v tretjem pa o zgodovini slovenske diplomacije (od leta 1991 dalje).

4.1.1 Prvo obdobje: Slovenci v diplomaciji do leta 1918

Prvo obdobje je časovno najdaljše in sega v obdobje do leta 1918, ko so bili slovenski diplomati predvsem v službi Avstro-Ogrske monarhije. Čačinovič (Jazbec, 1998, str. 107) ugotavlja, da je bilo v slovenskih deželah nekaj zelo sposobnih ljudi, ki so bili vsestransko, posebej pa še jezikovno usposobljeni in so imeli vse lastnosti, ki jih zahteva delo diplomata. Po poreklu so bili predvsem plemiči in večinoma niso bili profesionalci, saj diplomacija ni bila njihov trajni poklic. Sicer ni mogoče govoriti o velikem številu Slovencev v diplomaciji v tem prvem obdobju, govora je o približno 20 slovenskih diplomatov.

Kot osrednji diplomatski dogodek v tem prvem obdobju lahko omenim kongres Sveta alianse, ki je zasedal v Ljubljani leta 1821. Ljubljana je tedaj postala center številnih uglednih evropskih državnikov in diplomatov, ki so odločali o novem evropskem političnem redu (Jazbec, 2009, str. 251).

Jazbec (2009, str. 252) navaja, da je najbolj znani slovenski diplomat iz prvega obdobja Žiga Herbertstein (1486-1566), primorski diplomat in zgodovinar. Bil je izobražen človek, poznal je številne tuje jezike, bil je kultiviran in imel dober čut za opazovanje in analiziranje. Služboval je v misijah na Danskem, v Švici, Barceloni, na Češkem, Ogrskem, v Italiji, Poljski Turčiji in v Rusiji, ki predstavlja vrh njegove diplomatske kariere. Njegovo znamenito delo so Moskovske beležke oz. v izvorniku *Rerum Moscovitarum Commentarii* (1549), ki je bilo nato prevedeno tudi v številne evropske jezike.

Poleg Herbersteina je bilo še nekaj znanih diplomatov iz prvega obdobja. Krištof Raubar (1455-1536), ljubljanski škof in državnik iz koroško-kranjske plemiške družine, ki pa ni bil v stalni diplomatski službi in je bil med drugim odposlanec pri papežu Juliju II., pri cesarici Konstanci ter pri raznih nemških knezih kranjski deželni glavar in ustanovitelj ljubljanske nadškofije (Jazbec, 2009, str. 252).

Iz družine Kobencel sta bila dva diplomata: Janez je bil na dvoru Ivana Groznega, Janez Filip pa se je med drugim pogajal z Napoleonom na Dunaju leta 1797 in mu izročil podatke o prebivalstvu Ilirskih provinc (Jazbec, 2009, str. 252).

Alojz Dobravec (1811-1871) je bil eden najvplivnejših francoskih časnika in se je uveljavil tudi v avstrijski diplomaciji. Reorganiziral je avstrijske konzulate v Franciji in Španiji (Jazbec, 2009, str. 253).

Omembe vreden je tudi Jožef Švegel (1836-1914), baron, politik in diplomat, konzul v Aleksandriji in Carigradu, je bil zelo dejaven v finančnih, trgovinskih in prometnih zadevah ter zaslužen za izgradnjo vrste železnic po slovenskih deželah (Jazbec, 2009, str. 253).

Jože Goričar je deloval na prehodu iz avstrijskega v jugoslovansko obdobje in je zelo dejavno deloval v ameriško-jugoslovanskem odboru skupaj s Pupinom (Jazbec, 2009, str. 254).

4.1.2 Drugo obdobje: Slovenci v jugoslovanski diplomaciji v letih 1919-1991

V jugoslovanski diplomaciji do druge svetovne vojne je bilo zelo malo slovenskih predstavnikov. Napredovanja na visoka in vplivna mesta je bilo zelo oteženo zaradi srbskega vpliva, poleg tega je bila v tem obdobju Jugoslavija pod vplivom francoske zunanje politike in diplomacije: srbski diplomati so se tako v tistem času pretežno izobraževali v Parizu in Ženevi, medtem ko so se Slovenci izobraževali na Dunaju ali v Pragi, kar pa je bilo za profrancoske kroge odbijajoče (Jazbec, 2009, str. 255). Slovenci načeloma niso bili poklicni diplomati, pač pa ugledni znanstveniki, politiki in umetniki.

V obdobju Socialistične federativne republike Jugoslavije se je število slovenskih poklicnih diplomatov povečalo. Posebno so bili vključeni v pogajanja za mejo po drugi svetovni vojni, pri pripravi in sklenitvi Osimskih sporazumov (1975) in dejavnosti v OZN. Slovenski diplomati so bili tako v prvi vrsti zadolženi za vprašanja povezana z državnimi mejami, predvsem z mejami Slovenije (Jazbec, 2009, str. 258).

Med najbolj izstopajoče diplomate iz tega obdobja uvrščamo Otokarja Rybarja, izkušenega diplomata, pravnika in politika, ki je sodeloval na več mednarodnih konferencah in je za pariško konferenco sestavil memorandum o ozemeljskih zahtevah za Koroško, Štajersko in Prekmurje (Jazbec, 2009, str. 256).

Dr. Ivan Hribar (1851-1941) je bil prvi poslanik SHS v Pragi, poleg tega pa tudi ljubljanski župan in imel različne politične funkcije v takratni Jugoslaviji. Dr. Izidor Cankar (1889-1957) je služboval tako v Buenos Airesu kot v Atenah in postal član Slovenske akademije znanosti in umetnosti (Jazbec, 2009, str. 256).

Dr. Josip Vilfan je opravljal pomembno dejavnost predvsem v Društvu narodov v Ženevi, služboval pa je tudi v Indiji. Ime dr. Aleša Beblerja pa je tesno povezano z vprašanjem državnih mej, bil pa je tudi veleposlanik in je služboval v Indoneziji in New Yorku, kjer je predsedoval varnostnemu svetu OZN, ko je bila Jugoslavija nestalna članica (Jazbec, 2009, str. 258).

4.1.3 Tretje obdobje: diplomacija Slovenije

Z Demosovo vlado v Sloveniji leta 1990 in z vzpostavljanjem slovenskega zunanjega ministrstva se uradno začne obdobje slovenske diplomacije. Slovenija je bila razglašena kot samostojna in neodvisna država dne 25. junija 1991, najpomembnejše mednarodno priznanje pa je prišlo 15. januarja 1992 s strani članic tedanje Evropske skupnosti in nekaterih drugih držav. Zarodek za samostojno slovensko suvereno diplomacijo je bil sekretariat za zunanje odnose v okviru Socialistične federativne republike Jugoslavije (Jazbec, 2009, str. 261).

Neobstoj diplomatske organizacije je bil največja skrb in težava načrtov slovenske zunanje politike ob prihodu Demosa na oblast. Republiški sekretariat za mednarodno sodelovanje (v nadaljevanju RSMS), ki je nastal na podlagi zvezne ustave iz leta 1974, je prispeval k oblikovanju MZZ in je imel v svojih vrstah tudi kader nastajajoče diplomacije nove države. RSMS je bil torej neke vrste MZZ, odgovorno za stike Slovenije z drugimi državami in je snovalo tudi slovensko zunanjo politiko.

Od imenovanja Demosove vlade do osamosvojitve in mednarodnega priznanja RS ni bila upravičena vzpostavljati uradnih diplomatskih odnosov. Prav zaradi tega je slovenski vrh (predsednik vlade in zunanji minister) začel z imenovanji pooblaščenih predstavnikov v tujino. Za Slovenijo je bilo pomembno, da je bila najprej zastopana v pomembnejših državah in v tistih državah, kjer je prisotna slovenska izseljenska skupnost ter v državah, kjer so bili gospodarski interesi.

Diplomacija v slovenski državi torej ni nastala na novo, pač pa s pomočjo izkušenih slovenskih diplomatov, ki so že prej delovali v zveznem zunanjem ministrstvu oz. v tedanjih jugoslovanskih veleposlaništvih in konzulatih po svetu. Ministrstvo je potem poskrbelo tudi za usposabljanje novih kadrov.

Ključna naloga slovenske diplomacije je bila na začetku doseči mednarodno priznanje in neodvisnost, tako da bi državi omogočilo vključitev v mednarodne odnose in politiko ter v

mednarodne organizacije, kot so: OZN, Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi, Svet Evrope, Srednjeevropska pobuda, NATO itd.

Zgodovino diplomacije RS Jazbec (2007, str. 141) deli na pet obdobj:

- obdobje med leti 1990-1992: to je obdobje osamosvajanja in iskanja mednarodnega priznanja;
- sredina 90. let: začetek intenzivnega delovanja RS v evropskem in mednarodnem okolju, odpiranje diplomatskih in konzularnih predstavništev (v nadaljevanju DKP) in sodelovanje z EU, NATO, vključevanje v mednarodne organizacije;
- vključevanje v globalne odnose, članstvo v Varnostnem svetu OZN (1998-1999), pridružitveni proces z EU in za članstvo NATO;
- vstop v EU in NATO leta 2004;
- vodenje mednarodnih institucij, predsedovanje Svetu EU.

Cilji in naloge slovenske diplomacije so zastavljeni v Deklaraciji o zunanji politiki Republike Slovenije (v nadaljevanju DeZPRS-1) iz leta 2015. Za uspešno zunanjo politiko države sta izrednega pomena vloga MZZ na področju mednarodnih odnosov države in dobra usklajenost vladnih resorjev. Pri tem je ključnega pomena nacionalni interes, kontinuiteta prednostnih področij, široko politično soglasje pri ključnih zunanjepolitičnih odločitvah in profesionalna diplomacija. Prav v DeZPRS-1 je v uvodnih točkah izpostavljeno, da je potrebno dolgoročno zagotoviti rast sredstev za izvajanje zunanje politike in nameniti posebno skrb človeškim virom na MZZ (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 4).

4.2 Pomen managementa v slovenski diplomaciji

Proces managementa je sestavljen iz učinkovitega izvajanja štirih funkcij, to so planiranje ciljev in poti oz. strategije za njihovo doseganje, organiziranje in delegiranje nalog usposobljenim kadrom, vodenje in motiviranje kolektiva ter kontroliranje, v smislu spremljanja aktivnosti in ali so bili cilji doseženi (Dimovski in drugi, 2003, str. 3).

Glede na to, da spada Slovenija med male države, je proces managementa v slovenski diplomaciji še toliko bolj pomemben zaradi pomanjkanja finančnih in kadrovskega virov. Prav zaradi tega je ključno, da so funkcije managementa v slovenski diplomaciji dobro definirane.

Saner (2011) ugotavlja, da veliko diplomatskih akademij ne nudi tečajev iz managementa in vodenja. Razlog bi lahko bil v tem, da je vloga diplomatov ta, da izvajajo naloge, ki jim jih naloži njihov politični vodja. Glede na dogajanja v moderni diplomaciji pa je ta vidik nekoliko preveč omejen, saj se diplomati v svoji službi vsakodnevno srečujejo z managementom in vodenjem, npr. vodenje pogajanj v imenu države predstavnice ali pa vodenje veleposlaništva z večjim številom uslužbencev. Po mnenju Sanerja (2011) MZZ

pričakujejo od svojih diplomatov znanje managementa in vodstvene sposobnosti, zato bi bilo nadvse primerno, da bi bodoče diplomate usposabljali tudi v tej smeri. Diplomati kot managerji namreč morajo biti sposobni izbrati v posamezni situaciji oz. dogodku primeren in ustrezen vodstveni stil. Večkrat so podvrženi premestitvam in se morajo soočiti z novimi kulturami, posledično se morajo pozanimati o navadah in običajih v novem okolju, da bi se izognili nevšečnim zapletom.

Z globalizacijo je bilo znanje iz poslovnih ved prenešeno tudi v diplomacijo, med drugim z imenovanji akademikov in poslovnih managerjev na mesto veleposlanikov, kar je pogosta praksa predvsem v ZDA. Po drugi strani tudi multinacionalke vedno pogosteje zaposlujejo diplomate v pokoju ali visoke državne uradnike v svoje upravne odbore ali na mesto dekana univerze.

Kot bom podrobneje predstavila v poglavju 4.5, sem v okviru magistrske naloge opravila intervju s kariernim diplomatom, veleposlanikom Edvinom Skrtom. V pogovoru mi je veleposlanik povedal, da so bili slovenski diplomati rekrutirani z različnih univerz in fakultet, kar pomeni, da imajo nekateri od teh tudi nekaj znanja iz managementa, ni pa nujno. Prav zaradi tega sogovornik vidi možnost ustrezne nadgraditve znanja na tem področju. Slovenska diplomacija ima namreč veliko težavo s pomanjkanjem človeških virov predvsem zaradi pomanjkanja finančnih sredstev. Rekrutiranje novih diplomatov bi bilo torej smiselno z ustreznim usposabljanjem tudi s področja managementa.

Septembra 2020 je novoustanovljena diplomatska akademija, ki je pričela delovati v okviru MZZ, začela z rednimi predavanji, ki poleg širokih diplomatskih ponuja tudi obsežne interdisciplinarne vsebine. Eno od prvih predavanj je bilo namenjeno prav vodenju DKP in managerskim znanjem. Menim, da je to odličen začetek, da se diplomatom predstavi finančno poslovanje in gospodarjenje s premoženjem predstavništva in upravljanje človeških virov, je pa management še veliko več. Če management gledamo bolj interdisciplinarno, so za diplomacijo pomembna tudi področja organizacije, managementa človeških virov, obvladovanja konfliktov, kriznega managementa, mednarodnega managementa, komunikacije in vodenja. Mislim, da bi bilo nadvse pomembno razširiti predavanje tudi na prej naštetih področjih, da dobijo bodoči diplomati vsa potrebna znanja, ki jim bodo koristna na poklicni poti.

4.2.1 Funkcija planiranja

Gre za funkcijo, katere namen je določanje strategij za doseganje planiranih ciljev (Dimovski in drugi, 2003, str. 91-92). Glavno funkcijo planiranja nosi vlada v sodelovanju z MZZ, ki mora definirati značilnosti in cilje zunanje politike. Cilji zunanje politike morajo biti ustrezni razpoložljivim sredstvom in možnostim, drugače je zunanja politika obsojena na težave in neuspeh.

Trenutno je v Sloveniji v veljavi DeZPRS-1 iz leta 2015, o kateri bom spregovorila v poglavju 4.3.

4.2.2 Funkcija organiziranja

Pri funkciji organiziranja gre za povezovanje struktur v celoto, ki omogoča izvajanje načrtanih ciljev. Posebej v mali državi, kot je Slovenija, mora biti funkcija organiziranja racionalna in mora upoštevati sredstva, ki so ji dana na razpolago.

Minister za zunanje zadeve skupaj z enim ali več državnimi sekretarji opravlja politično funkcijo, daje splošne usmeritve in sprejema odločitve. Poleg tega je MZZ organizirano na direktorate, ki jih vodijo generalni direktorji. Slednji oblikujejo odločitve na podlagi usmeritev državnih sekretarjev in ministrov. Posebno vlogo ima politični ali generalni direktor MZZ, ki je tudi prvi svetovalec ministra pri ključnih zunanjepolitičnih vprašanjih, pomembna pa je tudi figura glavnega pravnega svetovalca, ki je ključen pri sklepanju mednarodnih pogodb, notah itd. (Marc & Pogačnik, 2015, str. 48).

Poleg organizacije samega MZZ mora biti racionalno organizirana tudi mreža DKP v tujini in njihovo notranje delovanje.

Pri sprejemanju odločitev so izrednega pomena kolegiji, na katerih se poleg organizacije samega dela sprejemajo tudi druge pomembne odločitve.

4.2.3 Funkcija vodenja

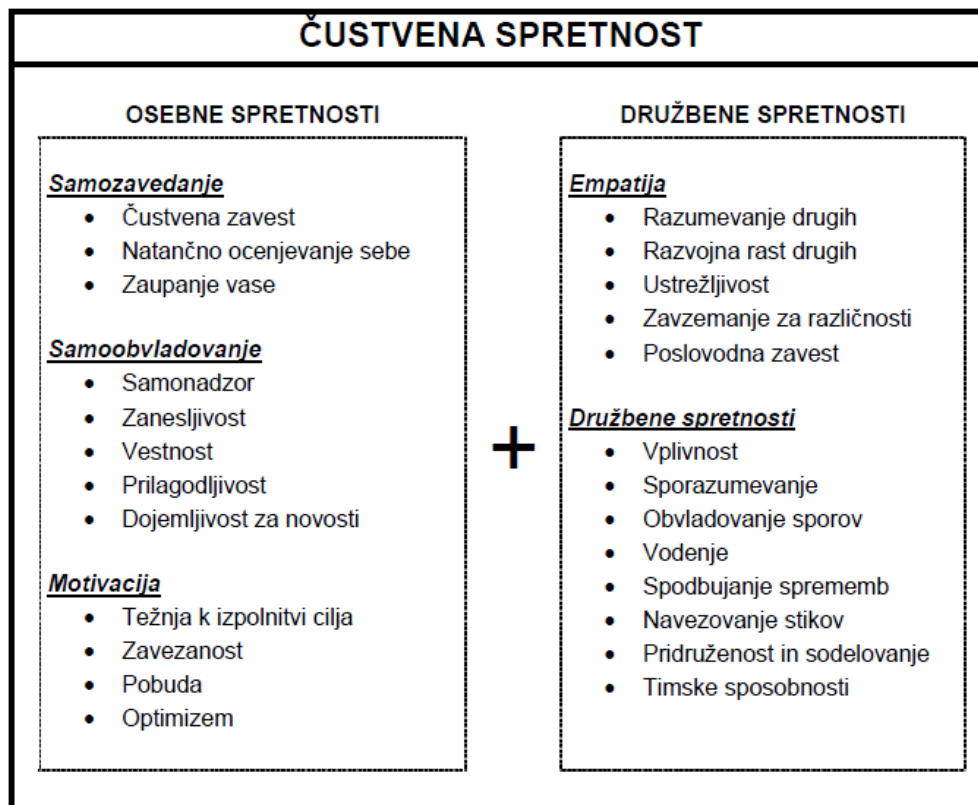
V funkcijo vodenja prištevamo usmerjanje, vplivanje in motiviranje kadrov, da se naredi vse potrebno za doseganje ciljev (Dimovski in drugi, 2003, str. 207). Vodenja kot takega se težko naučimo, do določene meje mora biti ta spretnost prirojena. Diplomati morajo pri svojem delu uporabljati različne vodstvene stile v različnih situacijah.

Manager - in v tem primeru diplomat - mora biti tudi uspešen motivator in usmerjevalec, da doseže načrtane rezultate pa mora imeti tudi osebne čustvene spretnosti (Goleman, 2001, str. 41-42).

Goleman (2001, str. 38-42) deli čustvene spretnosti na osebne in družbene. Med osebne sodijo: samozavedanje, ki je v notranjost usmerjena pozornost brez odzivanja in presoje, samoobvladovanje kot ključ do uspešnega reševanja konfliktov in motivacija kot proces spodbujanja človekovih aktivnosti za doseganje ciljev. Med družbene spretnosti pa uvrščamo empatijo, to je prepoznavanje čustev drugih oseb, in družbene spretnosti, s katerimi skušamo vzbujati zaželenega odzivanja drugih.

V sliki 3 je zelo nazorno prikazana zgoraj opisana zgradba čustvenih spretnosti.

Slika 3: Zgradba čustvenih spretnosti



Vir: Goleman (2001).

Vodenje kot funkcija managementa je torej pomemben dejavnik ne samo v organizacijah, pač pa tudi v diplomaciji. Diplomati, ki želijo biti uspešni vodje, morajo torej imeti tudi čustvene spretnosti in jih uporabljati v svojem delovanju, pri vodenju osebja na diplomatskih predstavništvih, pri pogajanjih v državi sprejemnici in pri utrjevanju vpliva svoje države v mednarodnih organizacijah.

4.2.4 Funkcija kontroliranja

Kontroliranje je ključna funkcija pri preverjanju, ali so bili doseženi zastavljeni cilji ali pa je potrebno izvajati dodatne ukrepe ali popravke.

MZZ kontrolira izvajanje zunanje politike, pri tem pa mora sodelovati tudi z lastnimi veleposlaništvimi v tujini.

4.3 Strategija zunanje politike RS

Leta 1999 je RS svoje temeljne zunanjepolitične usmeritve zapisala v Deklaraciji o zunanji politiki RS, ki pa je bila tekom let predmet novih razmislekov. Leta 2002 je Vlada RS objavila dokument z naslovom Primerna zunanja politika – Temeljne prvine zunanje

politike RS ob vključevanju v evro-atlantske povezave. Posebnega pomena za zunanjepolitično strategijo je Resolucija o strategiji nacionalne varnosti RS iz leta 2010: Slovenijo opredeljuje kot celinsko in pomorsko državo na stičišču srednjeevropskega, južnoevropskega in sredozemskega geostrateškega prostora; za varnostno najpomembnejše poudarja območje jugovzhodne Evrope oz. Zahodni Balkan. Med globalnimi viri ogrožanja se v dokumentu omenjajo podnebne spremembe, finančna, gospodarska in socialna tveganja (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 5).

Resolucija o pomorski usmeritvi RS iz leta 1991 in Resolucija o strategiji za Jadran iz leta 2009 sta pomembni za pomorsko usmeritev RS in sredozemsko razsežnost njene zunanje politike. Tudi pripravljani dokumenti za dolgoročno strategijo razvoja poudarjajo potrebo po ozaveščanju o umestitvi Slovenije v globalno okolje, izkoriščanju geostrateške lege in mednarodne usmerjenosti gospodarstva, soočanju s kulturami drugih narodov in pomenu bogastva mednarodnih povezav (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 6).

Leta 2013 je bila sprejeta Slovenska industrijska politika, ki v zvezi z mednarodno razsežnostjo poudarja spodbujanje internacionalizacije podjetij in izkoriščanje učinkov globalizacije ter pomen učinkovitega delovanja ekonomske diplomacije. Pri mednarodnih gospodarskih odnosih je pomemben tudi Program spodbujanja internacionalizacije 2015–2020, za uveljavljanje znanja prek zunanje politike pa velja omeniti Resolucijo o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije za obdobje 2011–2020. Za zunanjo politiko je pomembna tudi Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2014–2017.

Nova DeZPRS-1 iz leta 2015 in novi strateški dokument pa upoštevata dosežene cilje, spremembe v mednarodnem okolju in nove zunanjepolitične izzive, zlasti na področju mednarodne varnosti.

Slovenija ostaja v svetovnem merilu ena najbolj varnih držav, a hkrati krepi zavedanje, da varnost ni nekaj samoumevnega in da od same države zahteva dejavno zunanjo politiko. Občutne spremembe v širšem mednarodnem okolju imajo namreč pomembne posledice za EU in RS. Gospodarska kriza, povečanje globalne mobilnosti oziroma migracij, radikalizacija in terorizem, povečanje števila šibkih držav, globalno naraščanje neenakosti in revščine, negativne posledice globalizacije oziroma njeno upravljanje, negativna demografska gibanja, beg možganov, grožnje kibernetiki varnosti, nalezljive bolezni (npr. vpliv ebole na mednarodne odnose), velike naravne nesreče, energetska varnost in druga energetska vprašanja (npr. izkoriščanje nekonvencionalnih virov, nova nahajališča konvencionalnih virov), podnebne spremembe, "hibridne" grožnje, čezmejni organizirani kriminal predstavljajo nekatere od novih (varnostnih) izzivov v evropski soseščini in širši mednarodni skupnosti (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 7).

V strateškem interesu RS sta varnost in stabilnost v svetu, zlasti v Evropi, urejeni dvostranski odnosi, učinkovit multilateralni sistem na čelu z OZN, močna EU in globalna strateška vloga Nata, zagotavljanje trajnostnega razvoja RS – vključno z varstvom voda

kot vse bolj cenjenega vira prihodnosti, gospodarska in siceršnja blaginja države in prebivalstva, ohranitev položaja evropskega prometnega križišča, energetska, surovinska in prehranska varnost RS, varnost pred grožnjami ekstremizma, terorizma in organiziranega kriminala, močna civilna družba, učinkovita pravna država in dobro upravljanje ter socialna kohezija (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 9).

Zunanja politika je v samem temelju države in njene suverenosti in del nacionalno-varnostne politike. Konsistentnost in koherentnost zunanje politike RS omogočata lažjo prepoznavnost primerjalnih prednosti RS v mednarodnih odnosih – te so zlasti v njenem ugodnem geostrateškem položaju ter v zgodovinski in kulturni specifičnosti (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 9).

MZZ ima v skladu z Zakonom o zunanjih zadevah osrednjo vlogo na področju mednarodnih odnosov RS; zagotavlja podporo pri usklajevanju, resorna ministrstva in drugi državni organi pa svoje načrte in dejavnosti na mednarodnem področju, tudi obiske, vnaprej usklajujejo z MZZ. Pri tem so ključnega pomena dobro medresorsko sodelovanje, učinkovito oblikovanje stališč in sproten pretok informacij med resorji. V zvezi s tem bo vlada spodbujala stažiranje diplomatov v resornih ministrstvih oziroma uslužbencev drugih ministrstev na MZZ (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 9).

Posebno vlogo in naloge pri usklajevanju zunanjepolitičnih dejavnosti imajo Državni zbor, še posebej Odbor za zunanjo politiko in Odbor za zadeve EU, ter Urad predsednika RS in Kabinet predsednika Vlade RS. Vlogo na področju zunanje politike ima tudi Državni svet. Glede gospodarskih/ekonomskih odnosov s tujino ima posebno vlogo Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 9).

Če povzamem, so trije temelji zunanje politike RS mir, varnost in blaginja. Čeprav Slovenija v svetovnem merilu spada med najvarnejše države, varnost ni samoumevna, pač pa zahteva dejavno zunanjo politiko s poudarkom prav na področju varnosti. Na področju mednarodnih odnosov ohranja svojo osrednjo vlogo MZZ ob podpori in v tesnem sodelovanju z ostalimi resorji. Kultura zunanje politike zahteva državniško držo, kontinuiteto načel in vrednot, profesionalno diplomacijo ter iskanje širokega soglasja o temeljnih zunanjepolitičnih usmeritvah in odločitvah ter najpomembnejših kandidaturah v mednarodnih institucijah, pa tudi izkazovanje enotnosti nacionalnega interesa pri nastopanju nosilcev državnih funkcij v tujini. Prav tako si je potrebno prizadevati za ustrezno pozornost medijev do vprašanj zunanje politike in mednarodnih odnosov (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 9-10).

Na nivoju Evrope, si z novo Deklaracijo Slovenija želi okrepiti medresorsko usklajevanje zadev EU ter zagovarja močnejšo, bolj povezano, učinkovito in pregledno Unijo. Poleg tega Slovenija cilja na vključitev v sodobno in učinkovito vseevropsko prometno omrežje (TEN-T) v skladu s svojo prometno strategijo. V okviru razvoja celostne pomorske politike EU bo podpirala ukrepe v korist pomorske usmeritve Slovenije, poleg tega pa si bo

prizadevala za dvostransko sodelovanje znotraj Unije, posebno še s ključnimi partnerji. Slovenija želi tudi krepiti sodelovanje s srednjeevropskimi državami, posebej še na gospodarskem, prometnem in kulturnem področju. V okviru strategije o zunanji politiki Slovenija želi tudi dolgoročno pritegniti Rusko federacijo v krog skupnih evropskih vrednot ob polnem spoštovanju suverenosti in ozemeljske celovitosti vseh držav posovjetskega prostora, v odnosu z ZDA pa si želi okrepiti politične in gospodarske stike (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 13-16).

Po svoji geografski poziciji je Slovenija naravno središče prostora Alp, Jadrana in Donave. Prizadeva si za dobrososedske odnose in za tesno sodelovanje z obmejnimi deželami sosednjih držav, tudi v primeru naravnih in drugih nesreč oz. na področju podnebnih sprememb in varovanja okolja. Med odprta oz. nerešena vprašanja spada izvajanje arbitraže o meji s Hrvaško, reševanje vprašanja Ljubljanske banke v okviru nasledstva in Jedrske elektrarne Krško. Prizadeva si tudi za ustrezno prometno povezavo pristanišča Koper s srednjeevropskim zaledjem tudi v luči zagotovitve položaja Slovenije v tem prostoru. V okviru jadransko-jonske pobude želi krepiti dodano vrednost pobude z njeno tesno povezanostjo s strategijo EU za jadransko-jonsko makroregijo (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 16-20).

Ključni cilj zunanje politike RS na področju manjšin je ustrezna raven pravnega varstva slovenskih manjšin v vseh štirih sosednjih državah, upoštevajoč notranje in mednarodno pravo, ter uveljavitev takšnih upravnih, izobraževalnih, kulturnih in drugih politik, ki bodo ustavile proces asimilacije (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 19). Slovenija je sicer že pred desetletji razvila močno pravno podlago na področju urejanja pravic manjšinskega prebivalstva, kar lahko predstavlja nišo slovenske zunanje politike tako pri urejanju položaja manjšin v Sloveniji, slovenskih manjšin v sosednjih državah in tudi širše (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 20).

Slovenija si prizadeva za močno skupno zunanjo in varnostno politiko EU, za trdna strateška partnerstva med Unijo in globalnimi akterji oz. za vzpostavitev mednarodnega okolja, ki bo pripomoglo k varnosti, univerzalni trajnostni rasti, vladavini prava in spoštovanju človekovih pravic. Poleg tega želi krepiti razvojno sodelovanje s podsaharsko Afriko ter utirati gospodarske stike v srednji in jugovzhodni Aziji ter Zalivu, oživiti stike v tretjih državah (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 22).

V Strategiji zunanje politike RS (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 23-28) so jasno navedena prednostna področja:

- krepitev multilateralnega sistema in upravljanje globalizacije: Slovenija se zavzema za učinkovit multilateralizem, v središču katerega je OZN. V okviru multilateralnih organizacij želi izkoristiti potencial OECD, ki omogoča analizo politik RS v primerjavi z drugimi državami ter ponuja priporočila za napredek pri gospodarskem in družbenem razvoju. Poleg tega si bo Slovenija prizadevala za večjo prepoznavnost slovenske

dediščine s kandidaturami in vpisi snovne in nesnovne dediščine Slovenije na seznam Unescove kulturne dediščine. Na mednarodnem humanitarnem področju bo še naprej podpirala delo Ustanove za krepitev človekove varnosti (angl. International Trust Fund Enhancing Human Security), ki z odličnimi rezultati pri odpravljanju posledic protipehotnih min in drugih neeksplodiranih ostankov vojn, uničevanju konvencionalnega orožja in streliva ter pomoči žrtvam min. V okviru človekovih pravic Slovenija prednostno zagovarja pravice otrok, žensk, starejših, ranljivih skupin in manjšin ter si prizadeva za odpravo smrtne kazni v svetu in trgovine z ljudmi. Slovenija se tudi zavzema za krepitev vladavine prava na nacionalni in mednarodni ravni in spodbuja kandidiranje slovenskih predstavnikov v mednarodnih organizacijah. Mednarodno razvojno sodelovanje in humanitarna pomoč sta pomembni sestavini slovenske zunanje politike in sta izraz solidarnosti, instrument trajnostnega razvoja in krepitev prepoznavnosti v svetu. Zaradi svojih naravnih danosti se Slovenija dejavno vključuje v poglobljeni zunanjepolitični dialog o podnebnih spremembah in z njimi povezanimi izzivi. Okoljska diplomacija upošteva prepletenost varnostnih, okoljskih, gospodarskih, razvojnih in drugih politik ter pomen skladnosti teh politik za doseganje ciljev trajnostnega razvoja na svetovni ravni;

- podpora diplomacije gospodarstvu, razvoju, izobraževanju, znanosti in kulturi: dejavnost diplomacije je izrednega pomena za krepitev ugleda in gospodarske uspešnosti Slovenije na tujem. Gospodarska diplomacija v sodelovanju z resorjem za gospodarstvo usklajuje deležnike s področja mednarodnega gospodarskega sodelovanja ter pristojne institucije in podjetja podpira pri diverzifikaciji slovenskega izvoza in tujih naložb. Poleg tega podpira privabljanje tujih neposrednih naložb, zlasti strateških, v skladu z zadevnimi strategijami države. Pri vsem tem sodeluje z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo, drugimi vladnimi resorji, zbornicami in drugimi gospodarskimi združenji, domačimi in tujimi poslovnimi grozdi ter specializiranimi ustanovami doma in na tujem. Diplomacija pa je dejavna tudi na področju uveljavljanja in internacionalizacije slovenske znanosti, inovacij in visokega šolstva in podpira pretok znanja in interese slovenske znanstvene, akademske in izobraževalne skupnosti v EU in širšem mednarodnem kontekstu. Med ključne naloge kulturne diplomacije uvrščamo posredovanje in razširjanje informacij ter vedenja o posebnostih slovenske kulturne zgodovine, bogastvu slovenske kulturne dediščine in dosežkih slovenske kulture. Celostno podobo RS zagotavlja državna znamka »I FEEL SLOVENIA«. Pri oblikovanju celostne podobe Slovenije in znamčenja RS v tujini nosilni resor za to področje tesno sodeluje z MZZ;
- tuja diplomatska prisotnost in mehka moč: krepitev tuje diplomatske prisotnosti v RS in navzočnosti mednarodnih organizacij v RS je velikega pomena za prepoznavnost RS, mednarodno gospodarsko sodelovanje, pa tudi za mednarodni značaj Ljubljane ter ambicije Slovenije, da se uveljavi kot eno izmed regionalnih multilateralnih središč. Izredno pomemben del slovenske zunanjepolitične podobe je Strateški forum Bled, ki se je uveljavil kot ena najpomembnejših mednarodnih konferenc v tem prostoru. Slovenija se zaveda tudi pomena rezidenčne prisotnosti in bo spodbujala rast mreže

diplomatskih predstavništev v skladu s političnimi in gospodarskimi interesi. Glede na to, da so ljudje največje bogastvo diplomacije, je potrebno okrepiti zaposlene v zunanji službi, skrbeti za vzgojo mladih diplomatov, za stalno usposabljanje zaposlenih in krepiti korporativno zavest, profesionalnost in integriteto slovenske diplomacije.

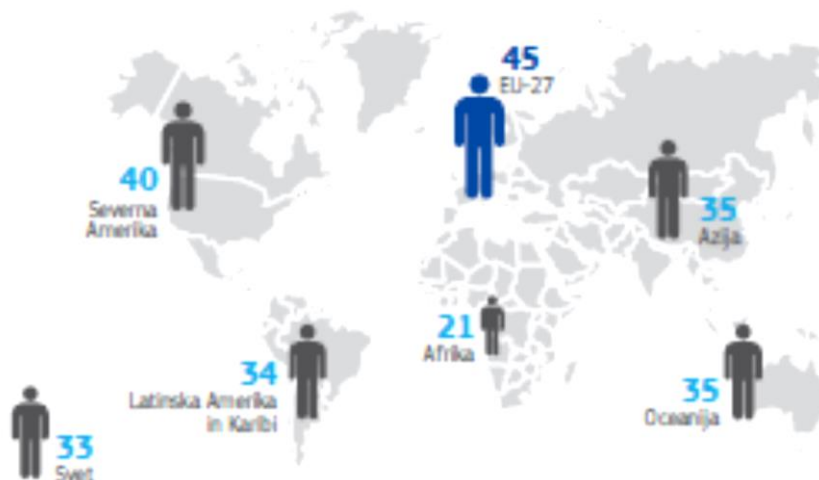
4.4 Vpliv Slovenije v EU in v mednarodni skupnosti

Male države bi se zaradi nezadostnih virov, neprepoznavnosti, premajhni upoštevanosti, prepričljivosti, ugledu s težavo uveljavile v svetu, kjer prevladujeta velikost in sila. Danes male države zlasti v Evropi uživajo varstvo in blaginjo in postajajo globalni zunanjepolitični dejavnik.

V Beli knjigi o prihodnosti Evrope (Evropska komisija, 2017) so načrtane možne poti za njeno prihodnost. Spopadamo se s številnimi izzivi, od globalizacije in vpliva novih tehnologij na družbo in delovna mesta do varnostnih vprašanj in vzpona populizma. V beli knjigi je prikazanih pet scenarijev možnega razvoja Unije do leta 2025, hkrati pa nam nudi podatke o položaju Unije v svetu. Vloga Evrope v svetu se zmanjšuje, medtem ko druge svetovne regije postajajo vedno pomembnejše. Leta 1900 smo Evropejci predstavljali približno 25% svetovnega prebivalstva, medtem ko se bo do leta 2060 ta delež zmanjšal na manj kot 5%, nobena od držav članic pa ne bo predstavljala več kot 1 % svetovnega prebivalstva. Evropa se hitro stara, pričakovana življenjska doba je višja kot kadar koli prej, do leta 2030 pa bo Evropa s povprečno starostjo 45 let postala najstarejša regija na svetu, kot je prikazano v sliki 4.

Slika 4: Povprečna starost prebivalstva na svetu do leta 2030

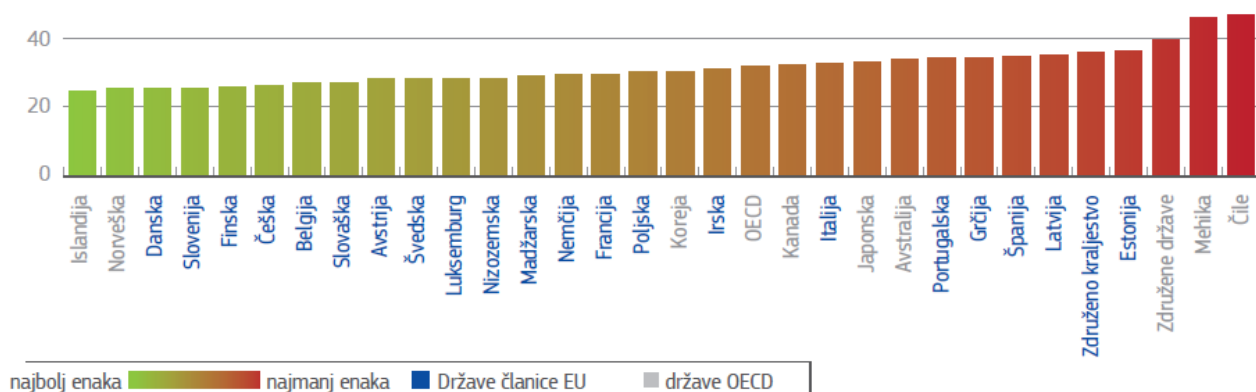
Do leta 2030 bo evropsko prebivalstvo najstarejše na svetu (povprečna starost po svetovnih regijah)



Vir: Evropska komisija (2017).

Porazdelitev dohodkov posameznikov na podlagi Ginijevega količnika, pri čemer 0 predstavlja popolno enakost, kaže, da je Evropa središče najbolj enakopravnih družb na svetu. Pri tem Slovenija zaseda kar četrto mesto. To je nazorno prikazano v tabeli 6.

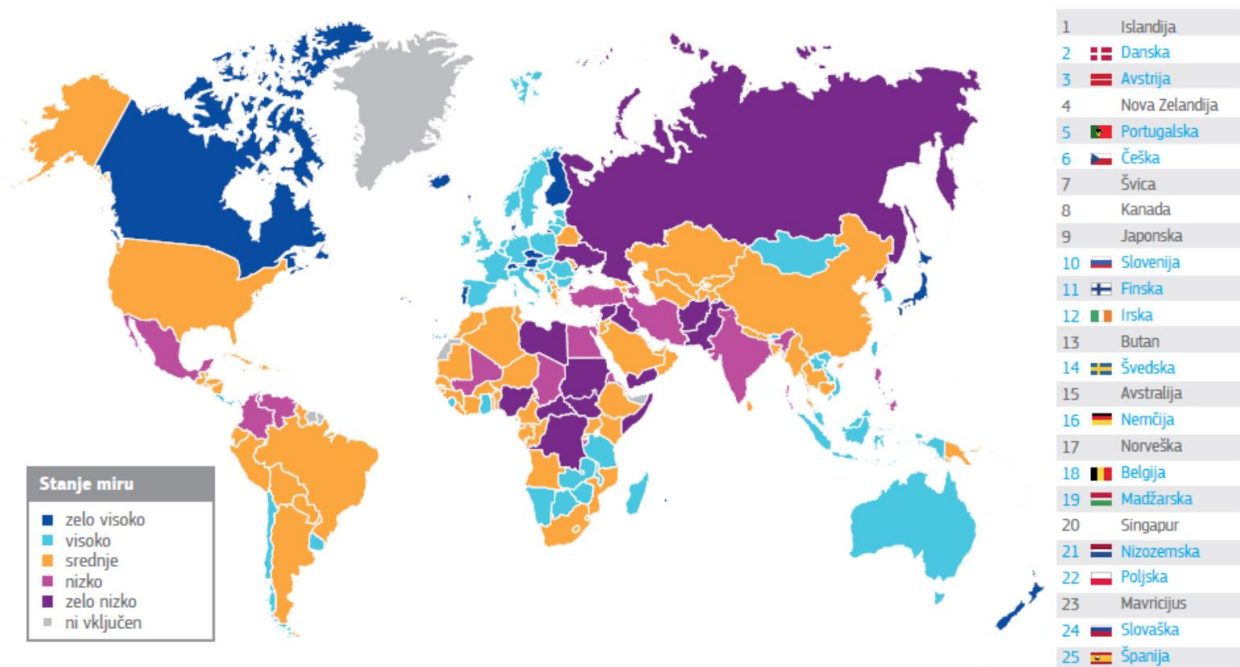
Tabela 6: Evropa kot središče najbolj enakopravnih družb na svetu



Vir: Evropska komisija (2017).

Na sliki 5 je razvidno, da Slovenija spada tudi med najmirnejše države na svetu in zaseda visoko 10. mesto.

Slika 5: Seznam 25. najbolj mirnih držav na svetu



Vir: Evropska komisija (2017).

V poglavju 3.3 Učinkovitost zunanje politike malih držav v EU sem že predstavila raziskavo ECFR Raziskovanje koalicij v EU. V raziskavi so analizirani: koalicijski potencial, ki ga ima vsaka država znotraj EU; prednostno sodelovanje z drugimi državami

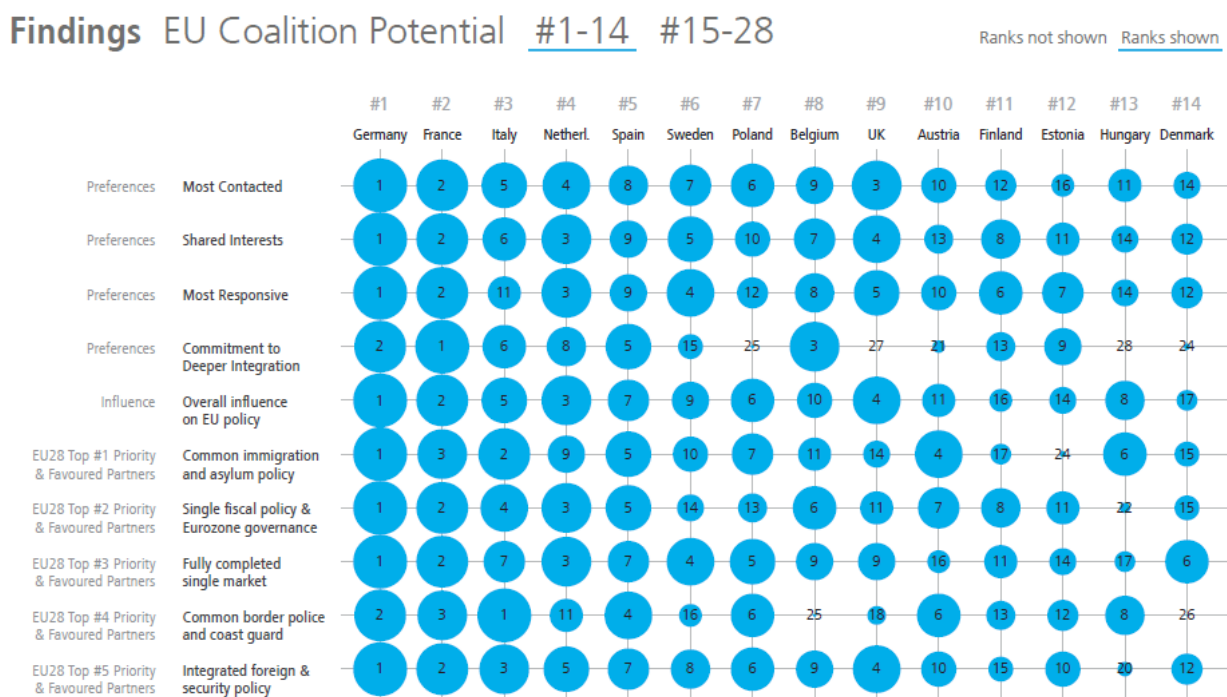
članicami EU; vpliv države v zadnjih dveh letih, kot ga zaznavajo države članice; politike in partnerji, kjer se preučuje potencial za koalicijo med državami članicami z vidika sodelovanja, ki temelji na 18 političnih projektih, ki so še posebej pomembni znotraj EU.

Po koalicijskem potencialu izhaja, da je Slovenija na 26. mestu, sledita ji le Hrvaška in Ciper, glede na odzivnost, skupne interese, najpogostejše vzpostavljanje stikov pa na 25. mestu. Pozitivno je izstopala le pri merilu zavezanosti poglobljanju integracije, kjer je zasedala 14. mesto. Po skupnem vplivu je bila skupaj s Hrvaško, Latvijo in Malto na samem dnu lestvice.

Na samem vrhu lestvice je po vlogi, vplivu in zaželenosti sodelovanja Nemčija, sledita pa ji še Francija in Italija. Vse tri države so bile med drugim ustanovne članice EU. Med najbolj želenimi za povezovanje pa so še Nizozemska, Španija in Švedska. Združeno kraljestvo, ki se je v času raziskave že pripravljalo na brexit, pa se je znašlo na 9. mestu.

V tabeli 7 je prikazan koalicijski potencial samega vrha lestvice, to je prve polovice držav članic EU, in sicer Nemčije, Francije, Italije, Nizozemske, Španije, Švedske, Poljske, Belgije, Združenega kraljestva, Avstrije, Finske, Estonije, Madžarske in Danske.

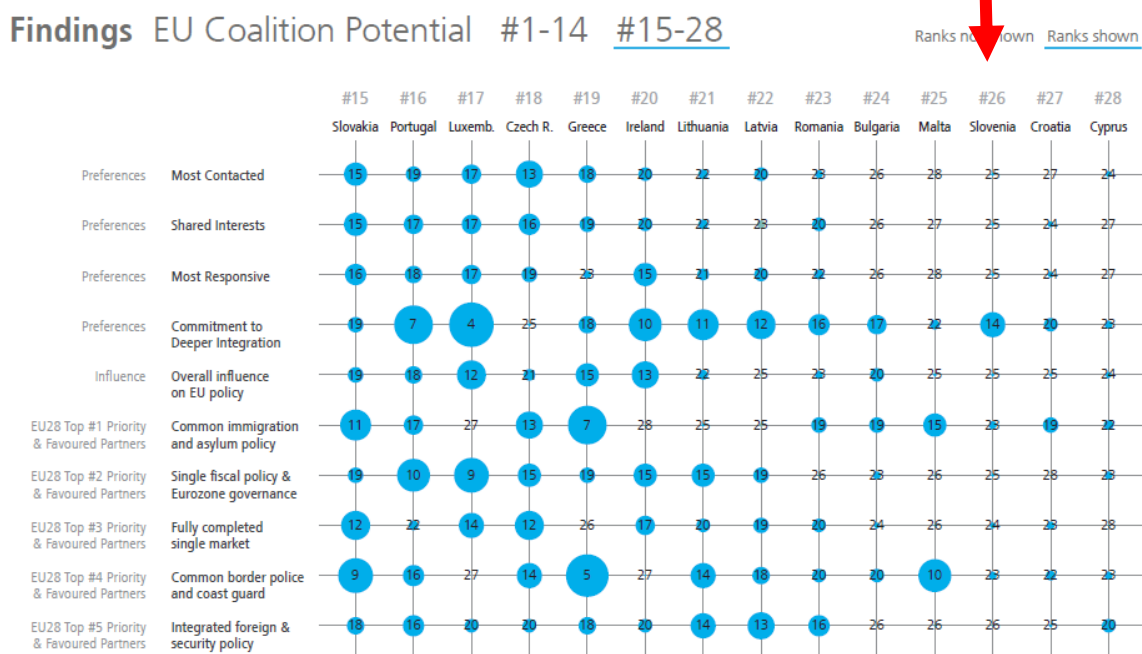
Tabela 7: Koalicijski potencial držav članic EU od 1. do 14. mesta



Vir: Janning, Klavehn & Möller (2018).

V tabeli 8 pa je prikazan koalicijski potencial druge polovice držav članic EU, in sicer Slovaške, Portugalske, Luksemburga, Češke republike, Irske, Litve, Latvije, Romunije, Bolgarije, Malte, Slovenije (na 26. mestu), Hrvaške in Cipra.

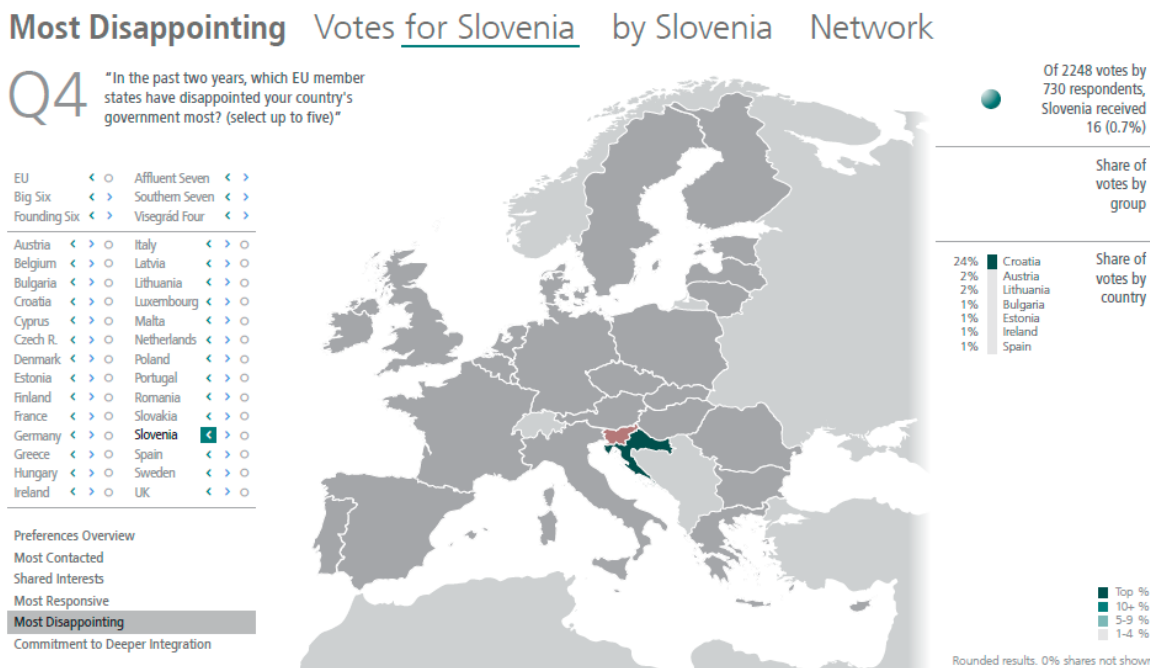
Tabela 8: Koalicijski potencial držav članic EU od 15. do 28. mesta



Vir: Janning, Klavehn & Möller (2018).

Predvsem pri vprašanju o največjem razočaranju je ugotovitev strokovnjakov enotna: Hrvaška in Slovenija sta največje razočaranje druga za drugo, kot je razvidno na sliki 6.

Slika 6: Katera evropska država je v zadnjih 2 letih predstavljala največje razočaranje?



Vir: Janning, Klavehn & Möller (2018).

Na posameznih vsebinskih področjih med partnerji, s katerimi želijo njihove vlade sodelovati, imata večji interes za Slovenijo le Hrvaška in Avstrija. Slika 7 prikazuje, da se tako Hrvaška kot Avstrija zanimata za Slovenijo pri vprašanih azila, priseljevanja, skupne mejne policije.

Slika 7: Od katerih evropskih držav je Slovenija najbolj iskana?



Vir: Janning, Klavehn & Möller (2018).

Po drugi strani imajo Slovenijo najbolj opazno v svojem krogu skupnih interesov Hrvaška, Slovaška, Avstrija, Madžarska, Češka in Italija, kot je razvidno iz slike 8.

Slika 8: Katere evropske države imajo Slovenijo v svojem krogu skupnih interesov?



Vir: Janning, Klavehn & Möller (2018).

Nobena mlajša ali manjša članica ni izstopajoča akterka, a so kljub temu okoli sredine lestvice koalicijskega potenciala manjše članice, kot so Avstrija, Estonija, Finska, Luksemburg, Madžarska, Slovaška. K temu pripomore njihova geografska umeščenost in regionalno povezovanje.

Po mnenju izr. prof. dr. Sabine Lange, višje predavateljice na Evropskem inštitutu za javno upravo v Maastrichtu, lahko »Slovenija svoje interese zaščiti z argumentacijo, konsistentnostjo, usklajenim delovanjem širokega nabora njenih akterjev v celotnem spektru njenih zunanjih odnosov in vzpostavitvijo partnerstev s podobno mislečimi državami. Poleg tega pa prihajajoče predsedovanje svetu leta 2021 ponuja priložnost za opaznejšo in vplivnejšo vlogo Slovenije v EU« (Žerjavič, 2008).

Po mnenju analitika evropskih zadev in direktorja zavoda Evropa misli Dragana Barbutovskega (Žerjavič, 2008) pa Slovenija potrebuje nov model koordinacije evropskih politik doma, na evropski parket pa mora začeti prihajati z inovativnimi predlogi. Za to je potrebno novo telo na ravni predsednika vlade, ki bo skrbelo za koordinacijo med ministrstvi in vladnimi službami, usklajevalo pripravo stališč Slovenije do predlogov EU, ustvarilo lastne ideje o prihodnosti EU, bedelo nad implementacijo evropske zakonodaje doma in preprečilo strožje izvajanje evropskih pravil od potrebnega.

4.5 Predstavitev intervjuja in analiza podatkov

V okviru magistrske naloge sem opravila intervju s kariernim diplomatom, veleposlanikom Edvinom Skrtom, ki je trenutno akreditiran v vseh petih Nordijskih državah (Danska, Finska, Norveška, Švedska in Islandija). Pred tem je bil pet let svetovalec za bilateralne odnose in zadeve EU v kabinetu zunanjega ministra. V letih 2012-2013 je opravljal naloge vodje oddelka za ZDA in Kanado v sektorju za Amerike in Karibe, bil je tudi začasni odpravnik poslov v Veleposlaništvu RS v Dublinu (2012), začasni odpravnik poslov v Veleposlaništvu RS v Brasilii (2010-2012), namestnik vodje Projektne skupine za predsedovanje Odboru ministrov Sveta Evrope (2009–2010), prvi sekretar in svetovalec v slovenskem veleposlaništvu na Slovaškem (2003-2008) ter vodja Oddelka za privilegije in imunitete v Diplomatskem protokolu zunanjega ministrstva (2001–2003).

Po mnenju veleposlanika Skrta predstavlja majhnim državam največji izziv razpoložljivost človeških in materialnih virov, ki so namenjeni diplomaciji. Tako je tudi za Slovenijo v osnovi izziv kvantitativno zgraditi in vzdrževati diplomatski aparat, ki bi bil kos ustreznemu diplomatskemu predstavljanju v drugih državah in pri mednarodnih organizacijah. Ugotavljanja veleposlanika Skrta so torej skladna z DeZPRS-1, ki zagovarja rast proračunskih sredstev za izvajanje zunanje politike, za razvoj človeških virov na MZZ in za krepitev diplomatske mreže, gospodarske, znanstvene in kulturne diplomacije (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 3-4).

Po številu diplomatov je slovenska diplomacija na spodnji meji svojih kapacitet, ki še omogočajo zastopanje temeljnih državnih interesov. V praksi to pomeni, da je Slovenija

pretežno zastopana le pri mednarodnih organizacijah, v večini evropskih držav in večini svetovnih velesil, vendar s skromnimi diplomatskimi zasedbami v veleposlaništvih (poprečje nekaj nad dva diplomata). Praktično povsem odsotna je z neposrednim zastopanjem interesov v Afriki in pretežnem delu Azije, omejeno je diplomatsko pokrita tudi Latinska Amerika. Od finančno-ekonomske krize leta 2008 je bilo v slovenski diplomaciji, tako kot drugje v javni upravi, omejeno zaposlovanje, zato se slovenska diplomacija ni pomlajevala niti se zaradi enakega ali manjšega števila diplomatov ni mogla širiti.

Veleposlanik Edvin Skrt, ki je diplomiral iz političnih ved na Fakulteti za družbene Univerze v Ljubljani, meni, da je kvalitativno slovenska diplomacija dobra, pri čemer pa je seveda nekaj prostora tudi za izboljšanje, posebej pri usposabljanju in izobraževanju diplomatov skozi vso kariero. Slovensko zunanje ministrstvo ima nekaj izjemnih in nadpovprečnih posameznikov in veliko dobrih diplomatov s solidnimi veščinami. Vpogled v podatek o ocenjevanju delovne uspešnosti diplomatov bi pokazal celo nadpovprečne dosežke pri izraziti večini slovenskih diplomatov. Pri tem pa velja omeniti, da je to delno tudi posledica neustreznega sistema, ki se uporablja za ocenjevanje delavcev v javni upravi. Ta je za diplomacijo, zlasti majhne organizacijske enote, kakršna so diplomatska predstavništva v tujini, neprimeren.

Prav ta vidik je bil izpostavljen tudi v DeZPRS-1, po katerem naj bi se sistem usposabljanja dopolnjeval z izobraževanjem in izpopolnjevanjem na uveljavljenih domačih in tujih ustanovah. Pri strokovnem razvoju diplomatov bi MZZ sodelovalo z resorji s specifičnimi znanji. V DePZRS-1 je izrecno navedeno, da so ljudje največje bogastvo diplomacije, zakladnica diplomatskih znanj in praks države kot celote. Vodilo delovanja diplomacije je profesionalni in karierni sistem, ki temelji na znanju, osebni pripadnosti vrednotam slovenske države in zunanje politike ter odličnosti, prav tako sta na prvem mestu etika in integriteta diplomatov in diplomatov (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2015, str. 33-34).

Kar zadeva najpomembnejše kvalitete diplomata se veleposlanik Skrt sklicuje na besede britanskega diplomata Harolda Nicolsona, to so resnicoljubnost, natančnost, mirnost in skromnost, k tem pa je potrebno dodati še nekaj kvalitet iz sodobnega, bolj digitalnega časa, kot so nujna sposobnost precejanja in selekcioniranja informacij, analitičnost in sposobnost jasnega, hitrega in natančnega povzemanja in poročanja. Med vrline uvršča še sposobnost poslušanja in pomnjenja ter socialne spretnosti, med kompetence globoko poznavanje obravnavanih vsebin in razumevanje diplomatskega mandata, med znanja pa splošno široko razgledanost, poznavanje zgodovine in politične krajine države sprejemnice ali mednarodne organizacije. Povsem ključna je sposobnost jasnega izražanja materinem in v angleškem jeziku, po možnosti pa tudi v jeziku države sprejemnice (posebej v državah, kjer govorijo t.i. diplomatske in druge svetovne jezike).

Če se zaustavimo pri managerskih sposobnostih, po mnenju veleposlanika Skrta zlasti visoki in vodstveni diplomatski položaji terjajo dobre vodstvene sposobnosti, kjer so managerske veščine ne samo koristne, pač pa nujne. Vodenje veleposlaništva ali druge organizacijske enote ministrstva terjajo znaten delež diplomatovega časa in ustrezna razporeditev bremen in sredstev je bistvena za uspešnost in učinkovitost opravljenih nalog. Prav zaradi tega so managerske sposobnosti, med katere zlasti uvršča ustrezno planiranje, organizacijo dela, vodenje in kontroliranje, izjemnega pomena za uspešnost izvajanja posameznih diplomatskih nalog ter učinkovito porabo omejenih finančnih in kadrovskih virov.

Pri izobraževanju novih diplomatov Skrt meni, da so (bili) slovenski diplomati rekrutirani z različnih univerz in fakultet. Nekateri imajo tako ustrezna managerska predznanja, dejstvo pa je, da je na tem področju možnost ustrezne nadgraditve znanj, tudi s pomočjo novoustanovljene diplomatske akademije, ki je pričela delovati v okviru zunanjega ministrstva in poleg širokih diplomatskih ponuja tudi obsežne interdisciplinarne vsebine.

Kar zadeva prisotnost slovenskih diplomatov v mednarodnih organizacijah bi lahko bilo stanje boljše, ni pa po mnenju veleposlanika Skrta izrazito slabo, posebej upoštevajoč velikost slovenskega diplomatskega sistema in države. Stanje bi se lahko izboljšalo zlasti z usposabljanjem posameznikov za zasedbo določenih mest v mednarodnih organizacijah oziroma napotitvami v zelene mednarodne organizacije že v začetku njihove kariere in okrepljeno lobiranje za zasedbo ključnih položajev.

Management v diplomaciji pa gotovo bistveno vpliva na uspešnost izvajanja strategije in deklaracije o slovenski zunanji politiki. Uspešno vodenje in planiranje ima vpliv na uspešnost opravljenih nalog, ki jih določata strategija in deklaracija. Slovenija - kot mala država - ima ob upoštevanju omejitev (virov, kadrov) visoko učinkovito diplomacijo, ki je bila doslej sposobna izvesti vse konkretne cilje, ki jih je postavila vlada. Ključnega pomena za uspešnost diplomacije pa sta kvaliteta projektov in produktov, ki jih vsaka posamezna država izvaja oz. ustvari doma.

Najbolj pereči težavi slovenske diplomacije pa sta trenutno pomanjkanje človeških virov oziroma pretežna odsotnost pomlajevanja diplomatskih vrst v zadnjem desetletju ter pomanjkanje finančnih virov. Ustrezna finančna sredstva ter kadri bi omogočili izgradnjo boljše infrastrukture, širitev diplomatske mreže in popolnitev obstoječih kadrovske šibkih diplomatskih predstavništva ter tudi notranjih organizacijskih enot. Rešitev je v vlaganju v slovensko diplomacijo, katerega sestavni del je tudi ustrezno usposabljanje, vključno z veščinami s področja managementa.

Poleg tega je nekaj prostora tudi pri izboljšanju medresorske koordinacije, s čemer bi prišli do oblikovanja konkretnih nalog in prioritarnih področij, ki se jim morajo diplomatska predstavništva v tujini posebej posvetiti.

SKLEP

Management kot dejavnost za učinkovito in uspešno doseganje ciljev organizacije in kot interdisciplinarno področje si je svojo vlogo izboril tudi na področju diplomacije, saj uspešen management gotovo vpliva na uspešnost izvajanja strategije zunanje politike. V današnjem času torej ni dovolj, da je diplomat samo dober vodja (angl. leader) in da ima zelo dobro splošno izobrazbo, pač pa mora biti tudi dober manager. Globalizacija, razvoj telekomunikacij, informacijskih znanosti so dodobra spremenili diplomatske prakse, zato mora diplomat poznati tudi komunikacijske in pogajalske veščine in sposobnost reševanja problemov.

Glavni cilj magistrskega dela je bil ugotoviti, ali slovenska diplomacija posveča dovolj pozornosti managementu v diplomaciji, da bi kot država utrdila in izboljšala svoj vpliv v EU in v mednarodnem prostoru.

Glede na analizirano v prejšnjih poglavjih menim, da se Slovenija vse bolj zaveda pomena managementa v diplomaciji. Kot mala država z omejenimi viri mora stremeti po visoko učinkoviti diplomaciji, ki bi bila sposobna doseči cilje, ki jih je postavila vlada tudi v okviru strategije o zunanji politiki. Kljub omejenim virom bi morala po mojem mnenju stremeti še k okrepitvi in pomladitvi diplomatskega zbora, k medresorski koordinaciji in k stalnemu izobraževanju in usposabljanju kadrov, tudi na področju managementa kot interdisciplinarnega področja.

Pri doseganju glavnega cilja so mi pomagali tudi pomožni cilji: s pomočjo domače in tuje literature, strokovnih člankov in drugih virov sem raziskala in opredelila pojem diplomacije, njeno funkcijo in krajši zgodovinski oris; raziskala sem, ali je management kot interdisciplinarno področje uporabno tudi v svetu diplomacije; raziskala in obrazložila sem pojem »malih držav« in njihov vpliv v mednarodni skupnosti; izvedla sem intervju s slovenskim diplomatom, ki mi je na podlagi svojih izkušenj potrdil pomembnost poznavanja managementa in obvladanje managerskih sposobnosti v diplomatskem poklicu.

Poleg glavnega cilja in s pomočjo pomožnih ciljev sem v magistrski nalogi analizirala sledeča raziskovalna vprašanja:

1. vprašanje: Ali obvladanje managerskih sposobnosti pozitivno vpliva na uspešnost diplomacije?
2. vprašanje: Ali management v diplomaciji vpliva na uspešnost strategije zunanje politike?
3. vprašanje: Ali ima Slovenija - kot mala država - učinkovito diplomacijo, ki bi ji služila pri utrjevanju in izboljšanju svojega vpliva v mednarodnem prostoru?

Na podlagi opravljene raziskave, pogovora s slovenskih diplomatom in navsezadnje na podlagi svoje izkušnje, ki sem jo pridobila kot zaposlena na Veleposlaništvu Italije v Ljubljani, sem prišla do sledečih zaključkov:

1. Obvladanje managerskih sposobnosti pozitivno vpliva na uspešnost diplomacije, saj so izjemnega pomena tako pri vodenju diplomatskih misij kot tudi pri doseganju zastavljenih ciljev, npr. na uspešnost izvajanja strategije zunanje politike. Diplomati se poslužujejo managerskih sposobnosti pri vodenju misij ali direktorotov, ključno je poznavanje medkulturnega managementa, potrebne so odlične komunikacijske sposobnosti in uporaba mehkih veščin pri pogajanjih. Prav zato je izredno pomembno, da se pri usposabljanju diplomatov vključi tudi predavanja iz managementa, organizacije, managementa človeških virov, obvladovanja konfliktov, kriznega managementa, mednarodnega managementa, komunikacije in vodenja;
2. Glede na to, da so managerske sposobnosti ključne pri uspešnosti diplomacije, tudi management v diplomaciji pozitivno vpliva na uspešnost izvajanja strategije zunanje politike: uspešno vodenje in planiranje imata vpliv na uspešnost opravljenih nalog, ki jih določata strategija zunanje politika in deklaracija o slovenski zunanji politiki;
3. Slovenija kot mala država ima kljub omejenim virom in kadrom učinkovito diplomacijo in je sposobna izvajati cilje, ki jih je postavila vlada. Pri tem bi izpostavila še ključni težavi, to sta pomanjkanje novih kadrov v diplomaciji v zadnjem desetletju in pomanjkanje finančnih virov. Tudi po mnenju predstavnika slovenske diplomacije bi bilo potrebno več vlagati v slovensko diplomacijo in v ustrezno usposabljanje, vključno iz področja managementa.

Magistrska naloga je torej prispevek k odkrivanju managementa v slovenski diplomaciji, ki naj bo podlaga bodočim raziskavam.

LITERATURA IN VIRI

1. Armitage, R. L. & Nye, J. S. (2007). *CSIS Commission on Smart Power: a smarter, more secure America*. Pridobljeno 1. septembra 2020 iz http://csis.org/files/media/csis/pubs/071106_csissmartpowerreport.pdf
2. Bajec, A. (1995). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
3. Barston, R. P. (1998). *Modern Diplomacy*. (2. izd.). London: Longman.
4. Benko, V. (1997). *Znanost o mednarodnih odnosih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Benko, V. (1998). Mesto in funkcije diplomacije v razvoju mednarodne skupnosti. V M. Jazbec (ur.) *Diplomacija in Slovenci: zbornik tekstov o diplomaciji in o prispevku Slovencev v diplomatsko teorijo in prakso* (str. 39–58). Celovec: Drava.
6. Benko, V. (2000). *Sociologija mednarodnih odnosov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

7. Berridge, G. R. (2005). *Diplomacy: Theory and Practice*. (3. izd.). Houndmills: Palgrave Macmillan.
8. Brglez, M. (1998). Kodifikacija sodobnega diplomatskega prava. V M. Jazbec (ur.) *Diplomacija in Slovenci: zbornik tekstov o diplomaciji in o prispevku Slovencev v diplomatsko teorijo in prakso* (str. 59–88). Celovec: Drava.
9. Cooper, R. (1996). *The Post-Modern State and the World Order*. London: Demos.
10. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja* (1. izd.). Ljubljana: GV založba.
12. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Evropska komisija. (2017). *Bela knjiga o prihodnosti Evrope: razmisleki in scenariji za EU-27*. Pridobljeno 24. avgusta 2020 iz https://ec.europa.eu/slovenia/white-paper_sl
14. Fabiani, A. (2014). *Diplomacija mehke moči v elementih analize svetovnih voditeljev* (doktorska disertacija). Nova Gorica: Fakulteta za podiplomski študij.
15. Gelbstein, E. & Baldi, S. (2015). *Manuale di Management per diplomatici*. Pridobljeno 10. avgusta 2020 iz http://baldi.diplomacy.edu/italy/Baldi-Gelbstein_management_diplomatici.pdf
16. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
17. Hartley, P. & Bruckmann, C. G. (2002). *Business Communication*. London: Routledge.
18. Hoecklin, L. A. (1995). Culture: What It Is, What It Is Not and How It Directs Organizational Behaviour. V G. Redding & B. W. Stening (ur.). *Cross-Cultural Management, Volume II, Managing Cultural Differences* (str. 75–101). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
19. Janning, J., Klavehn, C. & Möller, A. (2018). *EU Coalition Explorer. Results of the EU28 Survey 2018 on coalition building in the European Union*. Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz https://www.ecfr.eu/rome/publi/leuropa_frammentata
20. Javidan, M. & House, R. J. (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289–305.
21. Jazbec, M. (1998). *Diplomacija in Slovenci: zbornik tekstov o diplomaciji in o prispevku Slovencev v diplomatsko teorijo in prakso*. Celovec: Drava.
22. Jazbec, M. (2000). *The Small New States in Europe after the fall of the Berlin wall and their diplomacies*. Pridobljeno 24. avgusta 2020 iz <http://www.ruf.rice.edu/~sarmatia/900/jazbec.html>
23. Jazbec, M. (2007). Postmoderna diplomacija. *Teorija in praksa: Revija za družbena vprašanja*. 44(6), 877–895.
24. Jazbec, M. (2009). *Osnove diplomacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Keber, M. (2010). Pogajanja v politiki, diplomaciji in menedžmentu. V *Znanje: teorija in praksa: zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa, 2.-3. december 2010, Koper - Celje - Škofja Loka. (2011)*, 475–481.

26. Marc, L. & Pogačnik, M. (2015). *Diplomatski praktikum: menedžment v diplomaciji*. (1. izd.). Mengeš: Center za evropsko prihodnost.
27. Ministrstvo za zunanje zadeve. (2015). *Slovenija: varna, uspešna in v svetu spoštovana: Zunanja politika Republike Slovenije*. Pridobljeno 24. avgusta 2020 iz http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/foto/1507/STRAT_ESKI_DOKUMENT_-_KONCNO_-_PDF.pdf
28. Morgenthau, H. J. (1995). *Politika med narodi: borba za moč in mir*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
29. Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti* (2. izd.). Maribor: Obzorja.
30. Nick, S. (1997). *Diplomacija: metode i tehnike*. Zagreb: Barbat.
31. Nicolson, H. G. (1988). *Diplomacy*. Washington: Georgetown University.
32. Nye, J. S. (2004). *Soft power: the means to success in world politics* (1. izd.). New York: Public Affairs.
33. Nye, J. S. (2011). *The future of power* (1. izd.). New York: Public Affairs, Perseus Book Group.
34. Panke, D. (2010). *Small states in the European Union: coping with structural disadvantages*. Surrey: Ashgate Publishing Limited.
35. Papadakis, M. & Starr, H. (1987). Opportunity, Willingness and Small States: The Relationship Between Environment and Foreign Policy. V C. F. Hermann, C. W. Kegley & J. N. Rosenau (ur.), *New Directions in the Study of Foreign Policy* (str. 409–432). Boston: George Allen and Unwin.
36. Petrič, E. (1996). Zunanja politika majhnih držav. *Teorija in praksa: Revija za družbena vprašanja*, 33(6), 876–897.
37. Petrič, E. (2010). *Zunanja politika: osnove teorije in praksa*. Ljubljana: Center za evropsko prihodnost; Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti.
38. Rana, K. S. (2013). *The Contemporary Embassy: Paths to Diplomatic Excellence*. London: Palgrave.
39. Russett, B. M. & Starr, H. (1996). *Svetovna politika: izbira možnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Saner, R. (2011). *Training Diplomats in Management, Leadership and Negotiations with Non-State Actors*. Pridobljeno 24. avgusta 2020 iz http://www.diplomacydialogue.org/images/files/20130219-Training%20Diplomats%20in%20Management%20and%20Leadership%20_final.pdf
41. Satow, E. (1995). *Satow's Guide to Diplomatic Practice* (5. izd.). London, New York: Longman.
42. Senjur, M. (1993). The Viability of Economic Development of a Small State Separating from a Larger one. V M. Senjur (ur.) *Slovenia: a small country in the Global Economy* (str. 17–33). Ljubljana: Centre for International Cooperation and Development.

43. Strmčnik, M. (2015). *Kombinacija uporabe trde in mehke moči v mednarodnih odnosih: nova varnostna politika ZDA?* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Svet Evropske unije. (brez datuma). *Sistem glasovanja: Kako Svet glasuje?* Pridobljeno 1. septembra 2020 iz <https://www.consilium.europa.eu/sl/council-eu/voting-system/>
45. Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za menedžment.
46. Ury, W. (1998). *Od nasprotovanja do sodelovanja: kako preseči zavrnitev* (1. izd.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Vukadinović, R. (1994). *Politika i diplomacija*. Zagreb: Otvoreno sveučilište.
48. Wikipedia. (brez datuma). *Maggioranza qualificata nell'Unione europea*. Pridobljeno 1. septembra 2020 iz https://it.wikipedia.org/wiki/Maggioranza_qualificata_nell%27Unione_europea
49. Žerjavič, P. (2008, 4. november). *Slovenija zanima kvečjemu Hrvaško in Avstrijo*. Pridobljeno 24. avgusta 2020 iz <https://www.delo.si/novice/svet/slovenija-zanima-kvecjemu-hrvasko-in-avstrijo-109138.html> .
50. Žižmond, E. (2006). Management kot dejavnost in kot znanost. *Management I*(1), 3–4.
51. Žnidaršič, J. & Zupan, N. (2016). *Medkulturno komuniciranje* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGA

Priloga 1: Intervju z veleposlanikom Edvinom Skrtom

1. Ljudje so največje bogastvo diplomacije. Kako ocenjujete slovenski diplomatski zbor tako po številčnosti kot po kakovosti?

Največji izziv majhnih držav je razpoložljivost človeških in materialnih virov, ki so namenjeni diplomaciji. Za manjše države, kamor sodi tudi Slovenija (op.: po kategorizaciji, da so manjše države vse tiste, ki imajo manj kot 10 mio prebivalcev in teh je v OZN več kot polovica) je v osnovi izziv kvantitativno zgraditi in vzdrževati diplomatski aparat, ki je kos ustreznemu diplomatskemu predstavljanju v drugih državah in pri mednarodnih organizacijah. Po številu diplomatov je tako slovenska diplomacija na spodnji meji svojih kapacitet, ki še omogočajo zastopanje temeljnih državnih interesov. V praksi to pomeni, da je Slovenija pretežno zastopana le pri mednarodnih organizacijah, v večini evropskih držav in večini svetovnih velesil, vendar s skromnimi diplomatskimi zasedbami v veleposlaništvih (poprečje nekaj nad dva diplomata). Praktično povsem odsotna je z neposrednim zastopanjem interesov v Afriki in pretežnem delu Azije. Omejeno je diplomatsko pokrita tudi Latinska Amerika. Pet držav evropskega severa (Nordijske države) pokriva z enim diplomatskim predstavništvom (v Kopenhagnu), prav tako celotno Srednjo Azijo pokriva iz Moskve. Od finančno-ekonomske krize leta 2008 je bilo v slovenski diplomaciji, tako kot drugje v javni upravi, omejeno zaposlovanje, zato se slovenska diplomacija ni pomlajevala niti se zaradi enakega ali manjšega števila diplomatov ni mogla širiti.

Kvalitativno je slovenska diplomacija dobra, pri čemer pa je nekaj prostora za izboljšanje, posebej pri usposabljanju in izobraževanju diplomatov skozi vso kariero. Slovensko zunanje ministrstvo ima nekaj izjemnih in nadpovprečnih posameznikov in veliko dobrih diplomatov s solidnimi veščinami. Vpogled v podatek o ocenjevanju delovne uspešnosti diplomatov bi pokazal celo nadpovprečne dosežke pri izraziti večini slovenskih diplomatov. Pri tem pa velja omeniti, da je to delno tudi posledica neustreznega sistema, ki se uporablja za ocenjevanje delavcev v javni upravi. Ta je za diplomacijo, zlasti majhne organizacijske enote, kakršna so diplomatska predstavništva v tujini, neprimeren.

2. Katere vrline, kompetence, znanja naj ima po Vašem mnenju uspešen diplomat?

Morda je to eno izmed najbolj klišejskih vprašanj, zato si bom najprej sposodil besede britanskega diplomata Harolda Nicolsona, ki jih je izrekel po 2. svetovni vojni, in sicer, da so najpomembnejše kvalitete diplomata »resnicoljubnost, natančnost, mirnost in skromnost«. Gotovo je k temu potrebno dodati nekaj kvalitet, ki sodijo v bolj digitalni čas. V današnji poplavi informacij je po moji oceni nujna sposobnost precejanja in selekcioniranja informacij, analitičnost in sposobnost jasnega, hitrega in natančnega povzemanja in poročanja. Med vrline bi dodal še sposobnost poslušanja in pomnjenja ter socialne spretnosti, med kompetence globoko poznavanje obravnavanih vsebin in

razumevanje diplomatskega mandata, med znanja pa splošno široko razgledanost, poznavanje zgodovine in politične krajine države sprejemnice ali mednarodne organizacije. Povsem ključna je sposobnost jasnega izražanja materinem in v angleškem jeziku, po možnosti pa tudi v jeziku države sprejemnice (posebej v državah, kjer govorijo t.i. diplomatske in druge svetovne jezike).

3. *Ali je po Vašem mnenju pomembno/koristno, da je uspešen diplomat tudi dober manager?*

Zlasti visoki in vodstveni diplomatski položaji terjajo dobre vodstvene sposobnosti. Managerske veščine zato niso le koristne, ampak nujne. Vodenje veleposlaništva ali druge organizacijske enote ministrstva terjajo znaten delež diplomatovega časa in ustrezna razporeditev bremen in sredstev je bistvena za uspešnost in učinkovitost opravljenih nalog.

4. *Ali obvladanje managerskih sposobnosti pozitivno vpliva na uspešnost diplomacije? Če da, na kak način?*

Vsakršno dodatno znanje prispeva k uspešnosti diplomatovega dela, ki je zelo interdisciplinarno. Managerske sposobnosti, med katere zlasti uvrščam ustrezno planiranje, organizacijo dela, vodenje in kontroliranje, so izjemnega pomena za uspešnost izvajanja posameznih diplomatskih nalog ter učinkovito porabo omejenih finančnih in kadrovskih virov.

5. *Ko govorim o managementu v diplomaciji mislim na management kot interdisciplinarno področje oz. na sposobnosti, ki jih mora diplomat obvladati, če želi biti uspešen. Ali menite, da se pri izobraževanju novih diplomatov dovolj pozornosti namenja tudi temu vidiku, torej managementu?*

Slovenski diplomati so (bili) rekrutirani z različnih univerz in fakultet. Nekateri tako imajo ustrezna managerska predznanja, gotovo pa je na tem področju možnost ustrezne nadgraditve znanj, tudi s pomočjo novoustanovljene diplomatske akademije, ki je pričela delovati v okviru zunanjega ministrstva in poleg širokih diplomatskih ponuja tudi obsežne interdisciplinarne vsebine.

6. *Ali menite, da so slovenski diplomati dovolj prisotni v mednarodnih organizacijah in se potegujejo za candidature na vidnih in pomembnih mestih? Če ne, zakaj? Ali bi se lahko stanje izboljšalo?*

Stanje bi bilo lahko boljše, ni pa izrazito slabo, posebej upoštevajoč velikost slovenskega diplomatskega sistema in države. Stanje bi se lahko izboljšalo zlasti z:

- usposabljanjem posameznikov za zasedbo določenih mest v mednarodnih organizacijah oziroma napotitvami v zelene mednarodne organizacije že v začetku njihove kariere in
- okrepljeno lobiranje za zasedbo ključnih položajev.

Na zasedbo mest v mednarodnih organizacijah vplivajo tudi številni drugi dejavniki, med katere sodi tudi diplomatska prisotnost v državah, ki so članice posameznih mednarodnih organizacij, obseg razvojne pomoči, podobnost razmišljanja, zagovarjanja vrednost ipd.

7. *Ali management v diplomaciji vpliva na uspešnost strategije zunanje politike?*

Uspešen management gotovo bistveno vpliva na uspešnost izvajanja strategije in deklaracije o slovenski zunanji politiki. Uspešno vodenje in planiranje ima vpliv na uspešnost opravljenih nalog, ki jih določata strategija in deklaracija.

8. *Ali ima Slovenija - kot mala država - učinkovito diplomacijo, ki bi ji služila pri utrjevanju in izboljšanju svojega vpliva v mednarodnem prostoru?*

Slovenska diplomacije je, ob upoštevanju izpostavljenih omejitev (viri, kadri) visoko učinkovita in je bila doslej sposobna izvesti vse konkretne cilje, ki jih je postavila vlada. Ključnega pomena za uspešnost diplomacije je kvaliteta projektov in produktov, ki jih vsaka posamezna država izvaja oz. ustvari doma.

9. *Katere pomanjkljivosti opažate trenutno v slovenski diplomaciji in kje vidite rešitve?*

Ključni težavi slovenske diplomacije sta trenutno pomanjkanje človeških virov oziroma pretežna odsotnost pomlajevanja diplomatskih vrst v zadnjem desetletju ter pomanjkanje finančnih virov. Ustrezna finančna sredstva ter kadri bi omogočili izgradnjo boljše infrastrukture, širitev diplomatske mreže in popolnitev obstoječih kadrovske šibkih diplomatskih predstavništva ter tudi notranjih organizacijskih enot. Ključni odgovor je več vlaganj v slovensko diplomacijo, katerega sestavni del je tudi ustrezno usposabljanje, vključno z veščinami s področja managementa.

Poleg tega je nekaj prostora tudi pri izboljšanju medresorske koordinacije, s čemer bi prišli do oblikovanja konkretnih nalog in prioriternih področij, ki se jim morajo diplomatska predstavništva v tujini posebej posvetiti.