

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Danijel Vrbec

Mentorica: docentka dr. Maja Garb

OSEBNOSTNE LASTNOSTI USPEŠNEGA VOJAŠKEGA VODJE

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	6
2 METODOLOŠKI OKVIR IN HIPOTEZA	8
2.1 CILJI IN OMEJITVE DIPLOMSKEGA DELA	8
2.2 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA.....	9
2.3 HIPOTEZI.....	9
2.4 METODOLOŠKI OKVIR	10
3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	10
3.1 OSEBNOSTNE LASTNOSTI	10
3.2 VOJAŠKO VODENJE.....	14
3.3 USPEŠNOST	16
4 TEORIJA VODENJA	17
4.1 TEORIJA OSEBNOSTNIH POTEZ	18
4.1.1 VELIKIH PET FAKTORJEV OSEBNOSTI.....	22
4.2 VEDENJSKA, SITUACIJSKA IN KONTINGENČNE TEORIJE VODENJA	24
4.2.1 VEDENJSKA TEORIJA.....	24
4.2.2 KONTINGENČNE TEORIJE VODENJA	25
4.2.3 ENOTEN OKVIR VOJAŠKEGA VODENJA	27
4.3 TRANSAKCIJSKO IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE	29
4.4 ZAZNAVA VODENJA IN PRESOJA VODENIH.....	32
4.5 TEORIJA VEŠČIN	32
4.5.1 MODEL VEŠČIN	33
5 ZNAČILNOSTI VOJAŠKE ORGANIZACIJE	34
5.1 IZBRANE RAZLIKE MED CIVILNIM IN VOJAŠKIM VODENJEM.....	36
6 USPEŠNOST VOJAŠKEGA VODJE	39
6.1 USPEŠNOST IN NALOGE VOJAŠKEGA VODJE.....	39
6.1.1 POSTAVLJANJE CILJA.....	41
6.1.2 USMERJANJE.....	42

6.1.3 MOTIVACIJA	42
6.1.4 VZDRŽEVANJE USPEŠNOSTI.....	43
6.2 USPEŠNOST IN VOJAŠKA PROFESIJA.....	43
7 SPOSOBNOSTI USPEŠNEGA VOJAŠKEGA VODJE	45
7.1 INTELIGENTNOST	47
8 TEMPERAMENT USPEŠNEGA VOJAŠKEGA VODJE	49
9 ZNAČAJ USPEŠNEGA VOJAŠKEGA VODJE	51
10 OSEBNOSTNE POTEZE USPEŠNIH VOJAŠKIH VODIJ	52
10.1 VOJAŠKE VREDNOTE.....	53
10.1.1 INSTITUCIONALNE VOJAŠKE VREDNOTE.....	56
10.1.1.1 Zvestoba narodu in enoti (patriotizem in lojalnost)	56
10.1.1.2 Osebna odgovornost.....	57
10.1.1.3 Nesebična pomoč (altruizem).....	57
10.1.1.4 Dolžnost	57
10.1.1.5 Poslušnost.....	57
10.1.1.6 Red in disciplina.....	58
10.1.1.7 Čast.....	58
10.1.1.8 Pripravljenost na smrt in ubijanje.....	58
10.1.1.9 Zaupanje instituciji	58
10.1.1.10 Egalitarizem	59
10.1.1.11 Tovarištvo.....	59
10.1.1.12 Skupinska identiteta (korporativnost) in timsko delo	59
10.1.1.13 Profesionalnost/strokovnost (tehnična/taktična sposobnost)	59
10.1.1.14 Tradicionalizem.....	60
10.1.1.15 Nacionalizem.....	60
10.1.1.16 Konzervativizem in realizem.....	60
10.1.2 ZNAČAJJSKE VOJAŠKE VREDNOTE.....	61
10.1.2.1 Predanost vodji, skupini in načelom	61
10.1.2.2 Pogum.....	61
10.1.2.3. Nadzirana (fizična) agresivnost.....	62
10.1.2.4 Odkritosrčnost	62

10.1.2.5 Asketizem.....	62
10.1.2.6 Samožrtvovanje.....	62
10.1.2.7 Brezkompromisnost in neomajnost ter dogmatičnost in netolerantnost	62
10.1.2.8 Dominantnost	63
10.1.2.9 Avanturizem.....	63
10.1.2.10 Pesimizem	63
10.1.2.11 Ponos	63
10.1.2.12 Želja po moči (obvladovanju)	63
10.1.2.13 Realizem.....	63
10.2 LASTNOSTI VOJAŠKEGA VODJE.....	64
10.2.1 DUŠEVNE LASTNOSTI	64
10.2.1.1 Volja.....	64
10.2.1.2 Samodisciplina	64
10.2.1.3 Inicijativnost.....	65
10.2.1.4 Razsodnost	65
10.2.1.5 Samozavestnost	65
10.2.2 TELESNE LASTNOSTI.....	66
10.2.2.1 Zdravstveno stanje.....	66
10.2.2.2 Telesna pripravljenost	66
10.2.2.3 Vojaški in profesionalni videz.....	66
10.2.3 ČUSTVENE LASTNOSTI	66
10.2.3.1 Samonadzor.....	67
10.2.3.2 Ravnotežje.....	67
10.2.3.3 Stabilnost.....	67
11 ZAKLJUČEK.....	70
12 SEZNAM VIROV	73
12.1 ČLANKI V REVIJAH OZIROMA ZBORNIKIH.....	73
12.2 SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE.....	73
12.3 INTERNETNI VIRI.....	79

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 3.1: Hierarhični model osebnostnih lastnosti	13
Slika 4.2: Enoten okvir vojaškega vodenja	28
Slika 4.3: Model veščin	33
Slika 6.4: Okvir vojaškega vodenja	40
Tabela 10.1: Vrednote vojaške organizacije	56

1 UVOD

Vodenje se je pojavilo z nastankom človeštva in je danes predmet proučevanja mnogih raziskovalcev. Raziskanega, preizkušenega in napisanega je o vodenju veliko, vendar pa je konsenz med avtorji prava redkost. V obširni literaturi s tega področja je moč opaziti, da za nekatere raziskovalce vodenje sploh ni uporaben koncept. O uporabnosti koncepta vodenja pa ne gre dvomiti v vojaškem kontekstu, kjer je le-ta več kot le potreben, saj je danes tako delovanje vojaške organizacije kot tudi izvajanje sodobnega oboroženega boja brez ustreznega vodenja nepredstavljivo. Predvsem v tem delu je vidna pomembnost vojaškega vodje. Ta namreč vodi najpomembnejši dejavnik vojaške organizacije in oboroženega boja – ljudi (vojake). Vojaški vodja je lahko pri svojem delu bolj ali manj uspešen. Na njegovo uspešnost vpliva mnogo dejavnikov, med katerimi so lahko tudi njegova osebnost in njeni sestavni deli, osebnostne lastnosti. Vprašanje pa je, ali uspešnost vojaškega vodje osebnostne lastnosti popolnoma določajo ali nanje samo vplivajo (če sploh vplivajo).

Z osebnostnimi lastnostmi vojaškega vodje so se posamezniki ukvarjali že v davni preteklosti. Sicer ne izključno z njimi, ampak kot delom večšine vojskovanja. Za Sun Cu Vuja, najpomembnejšega vojaškega teoretika starodavne Kitajske, je vodenje predmet inteligence, zanesljivosti, humanosti, poguma in nepopustljivosti. To je pet vrlin, ki bi jih vojaški vodja moral imeti (Sun Cu v Cleary, 2003: 44). V antični Grčiji je bil Ksenofont na podlagi lastnih izkušenj mnenja, da bi moral vojskovodja imeti številne osebnostne kvalitete in spretnosti. Biti mora izviren, marljiv, pazljiv, drzen in hitro misleč; biti mora nežen in krut, odkrit in hinavski, zmožen svarila in presenečenja, radodaren in grabežljiv, drag in neljub, spreten v obrambi in napadu. Obstaja tudi veliko drugih pogojev, prirojениh in pridobljenih, ki jih posameznik, kot je general, potrebuje (Ksenofont v Adair, 2002: 8). Tudi Carl von Clausewitz, utemeljitelj klasične politične teorije vojne, je omenjal lastnosti vojaških vodij. Po Clausewitzu (v Howard in Paret, 1993: 209) potrebuje poveljnik veliko moč značaja, pa tudi bistrost in odločnost razuma, da lahko uresniči plan in ga ne iztirijo mnoge diverzije. Izmed lastnosti posebej poudari drznost, zanj najbolj plemenito zmožnost posameznika, da se lahko »dvigne nad najbolj preteče nevarnosti« (Clausewitz v Howard in Paret, 1993: 223-225). Vse do okoli 20. stoletja (pred začetkom znanstvenega raziskovanja vojaškega vodenja) je veljalo, da je vojaško vodenje umetnost in da se uspešen vojaški vodja s pomembnimi lastnostmi že rodi. Z razvojem družboslovnih ved (predvsem psihologije in sociologije) in

njihovih metod ter postopkov raziskovanja pa je postajalo vse bolj jasno, da novorojenčku vodenje le ni v celoti »v zibelko dano«.

Trditev, da uspešen vodja ni rojen in da se je vodenja možno naučiti, potrjujejo številni avtorji (Taylor in Rosenbach, 2000: 3; Puryear, 1981: 395; Stogdill v Lubi, 2003: 81; Van Fleet in Yukl, 1986: 2; Bratušek, 2001: 7; Malone, 2003: 39; Montgomery v Thomas, 2003: 141; FM 22-100, 1999: 2-10), ki to trditev različno utemeljujejo. Taylor in Rosenbach (2000: 3) na primer razlagata, da se je vodenja mogoče naučiti iz več vzrokov, ker je vodenje dostopno širšemu krogu ljudi in ni omejeno na izbrane posameznike in ker se je možno naučiti vseh pomembnih disciplin, ki omogočajo uspešno vodenje. Te discipline so: ločevanje med dobrim in slabim vodenjem, razumevanje dinamičnega odnosa med vodenimi in vodjo, poznavanje različnih kontekstov in situacij področja vodenja, razumevanje pomembnosti vedenjskih znanosti, biografij, klasičnih nauk, ekonomije, zgodovine, logike in podobnih disciplin. Posameznik lahko izboljša tudi svoje veščine govora, diskutiranja, pogajanja, reševanja problemov in zagovarjanja. Edgar F. Puryear (1981: 395-396) na podlagi svoje komparativne študije ameriškega vojaškega vodenja zagovarja tezo, da vodje niso rojeni, ampak »narejeni«. Preučil in primerjal je biografije in osebnostne profile štirih generalov: Marshalla, MacArthurja, Eisenhowerja in Pattona. Omenjeni generali so bili »narejeni« skozi izobraževanje in službovanje. Bistvo njihovega uspeha je predanost karieri (pripravljenost do dela, učenja in usposabljanja) in želja – biti odličen vodja. Skupne značilnosti značajev generalov Puryear ponuja kot vzorec osebnostnih lastnosti, pomembnih za uspešno vodenje. Te lastnosti so poštenost, skromnost, nesebičnost, skrb za druge, spoštovanje.

Dejstvo, da osebnostne lastnosti posameznika, potrebne za uspešno vodenje, niso razumljene kot prirojene, raziskovalcem poraja nekatera vprašanja. Če osebnostne lastnosti določajo ali vplivajo na uspešno vojaško vodenje, katere izmed teh lastnosti so podedovane in katerih se je mogoče naučiti? Katere so tiste osebnostne lastnosti, ki so za uspešno vojaško vodenje pomembne? Osebnostne lastnosti vojaških vodij sicer niso tipičen predmet proučevanja obramboslovja, saj se proučevanje podrobneje spušča na področje psihologije. Vseeno pa so osebnostne lastnosti vojaških vodij pomemben sestavni del za razumevanje vodenja znotraj vojaške organizacije.

2 METODOLOŠKI OKVIR IN HIPOTEZA

2.1 CILJI IN OMEJITVE DIPLOMSKEGA DELA

Namen diplomskega dela je na razumljiv način:

- predstaviti glavne teoretične pristope k proučevanju vodenja (teorijo osebnostnih potez, vedenjsko, situacijsko in kontingentne teorije, transakcijsko in transformacijsko vodenje, percepcijo vodenja in presojo vodenih ter teorijo veščin) in ugotoviti, kakšen učinek imajo osebnostne lastnosti na uspešno vodenje;
- predstaviti nekatere posebnosti vojaškega vodenja glede na vodenje v drugih organizacijah in ugotoviti, kateri kriteriji določajo uspešnost vojaškega vodje;
- ugotoviti, katere osebnostne lastnosti uspešnih vojaških vodij je mogoče razviti skozi vzgojo in usposabljanje ter katere so pridobljene z rojstvom;
- ugotoviti, katere so osebnostne lastnosti uspešnih vojaških vodij in jih na kratko predstaviti.

Pri proučevanju vojaškega vodenja sem se zaradi celovitosti obravnave omejil izključno na osebnostne lastnosti uspešnih vojaških vodij, ki so ključni predmet mojega raziskovanja. Nekateri drugi dejavniki (npr. znanje in veščine ter njihovo pridobivanje), ki so neposredno povezani z uspešnim vojaškim vodenjem, so obravnavani le v tolikšni meri, da se uspešno vojaško vodenje bralcu predstavi v celoti. Nemogoče je trditi, da se skupek osebnostnih lastnosti, potreben za uspešno vojaško vodenje, ne spreminja glede na vojno ali mirno stanje, zvrst vojske in položaj na hierarhični lestvici. Vendar pa bo ta naloga obravnavala tiste osebnostne lastnosti, ki so potrebne za uspešno vodenje za vse vojaške vodje v vseh situacijah. Prav tako diplomsko delo ne bo proučevalo načinov in procesov oblikovanja osebnostnih lastnosti uspešnih vojaških vodij.¹ Poleg tega je potrebno omeniti, da se termin vodja uporablja v moški slovnični obliki, čeprav se nanaša na oba spola.

V diplomskem delu se bom osredotočil na teoretični vidik osebnostnih lastnosti. Skladno s ciljem, ki je prikaz teoretičnih pristopov k proučevanju vodenja in analiza osebnostnih lastnosti uspešnih vojaških vodij, se bom zato osredotočil na njihovo analizo. Kljub temu, da so empirične raziskave na tem polju pomembne, jih zaradi omejenih virov, časa in prostora,

¹ Več o tem glej Srdanov (1973), Allen in Burgess (2001) ter FM 22-100 (1999).

skladno z zastavljenimi cilji diplome, ne bom obravnaval. Rad pa bi opozoril, da so osebnostne lastnosti uspešnih vojaških vodij zanimivo področje raziskovanja, ki mu kljub številnim študijam kaže posvetiti ustrezno pozornost tudi v Slovenski vojski. Željene osebnostne lastnosti vojaških vodij (še posebej tiste, ki izhajajo iz vojaških vrednot) se lahko pri vojaških organizacijah številnih držav zaradi drugačne tradicije in kulture razlikujejo.

2.2 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

V uvodu identificiram problem, v naslednjem poglavju (Metodološko hipotetični okvir) pa predstavim cilje le-tega. Nato predstavim še hipotezo in metodologijo, ki jima sledi opredelitev nekaterih temeljnih pojmov, kot so osebnostne lastnosti, vojaško vodenje in uspešnost.

V nadaljevanju predstavim poglobitve teoretične pristope k pročevanju vodenja, v katerih ugotavljam, na kakšen način te teorije obravnavajo vpliv osebnostnih lastnosti na vodenje. Ker se teorija vodenja ne nanaša eksplicitno na vojaško vodenje, predstavim značilnosti vojaške organizacije in vojaškega vodenja v odnosu do vodenja v drugih organizacijah. Nato predstavim naloge in značilnosti, s katerimi je uspešnost vojaškega vodje določena.

Sledi obravnavo sposobnosti, temperamenta in značaja uspešnih vojaških vodij, na podlagi katerih izberem in na kratko predstavim osebnostne poteze uspešnih vojaških vodij. V zadnjem delu diplomskega dela argumentiram rezultate te analize osebnostnih lastnosti uspešnih vojaških vodij, ovrednotim hipotezo in ocenim relevantnost ugotovitev.

2.3 HIPOTEZI

Glavna hipoteza diplomskega dela:

- Uspešnega vodenja se je mogoče naučiti. Zato je možno skozi socializacijo posameznika razviti vse pomembne osebnostne lastnosti, ki so značilne za uspešnega vojaškega vodjo.

Pri zgornji hipotezi izhajam iz predpostavke, da so osebnostne lastnosti z uspešnim vodenjem na nek način povezane (lahko gre za minimalen vpliv ali pa osebnostne lastnosti uspešno

vodenje celo določajo). Z vidika veljavnosti glavne hipoteze je zato potrebno ugotoviti, kakšen ta vpliv sploh je. Zato bo potrebna tudi pomožna hipoteza:

- Osebnostne lastnosti sestavljajo osebnost posameznika in se kažejo v njegovem obnašanju (vedenju) ter zato določajo uspešnost njegovega vodenja.

2.4 METODOLOŠKI OKVIR

V diplomskem delu sem uporabil naslednje raziskovalne metode in tehnike:

- »opisno metodo« – pri opisu in razlagi pomembnih teorij vojaškega vodenja, uspešnosti vojaškega vodje ter osebnostnih lastnosti uspešnega vojaškega vodje;
- analizo in interpretacijo sekundarnih virov – pri analizi sposobnosti, temperamenta in značaja uspešnega vojaškega vodje;
- primerjalno raziskovanje – pri pojasnjevanju razlik med vojaškim vodenjem in vodenjem v drugih organizacijah.

3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Za pravilno razumevanje diplomskega dela je potrebno navesti definicije posameznih pojmov, ki so v okviru obravnave najpomembnejši.

3.1 OSEBNOSTNE LASTNOSTI

Osebnostnih teorij, povezanih spoznanj o osebnosti, je veliko. Teorija osebnosti je znanstvena razlaga, ki povezuje spoznanja o osebnosti v celovit in koherenten sistem. Izhodišče teoretskih razlag osebnosti je velikokrat to, v čemer avtor vidi izvor ali temelj osebnosti (Musek, 1993: 31-32). Široko sprejet način razvrščanja teorij osebnosti jih razporeja v tri skupine: psihodinamične (Freudova klasična psihoanaliza ali ego psihologija), vedenjske (radikalni ali kognitivni behaviorizem) in humanistične teorije (teorija tretje sile ali eksistencialna teorija). Poleg naštetih pa psihologija osebnosti vključuje še en pristop, in sicer teoriji potez in tipov. Ti dve teoriji osebnosti sta bili razviti neodvisno od ostalih teorij in sta ločeni od zgoraj navedene klasifikacije. Gordon Allport, znan tudi kot »oče osebnostne psihologije«, je razvil prvo moderno teorijo osebnostnih potez, ki naj bi bile orisovalci trajnih dispozicij za delovanje, ki dajejo osebnosti čvrstost in edinstvenost (Monte, 2000: 128-129). Teorija osebnostnih potez, t.i. tradicionalna ne-psihodinamična osebnostna teorija, je kljub

številnim kritikam, še vedno aktualna in je v nalogi prevladujoča. Ta teorija domneva, da je osebnost zgrajena kot skupek osnovnih osebnostnih lastnosti (potez) (*Encyclopedia of psychology* (EP), 1994: 204).²

Osebnost³ je pojem, ki se ga uporablja tako v vsakdanjem življenju kot tudi v psihološkem raziskovanju in praksi za povzemanje vedenj, ki jih je pri posamezniku mogoče opaziti (Magnusson in Törestad, 1996: 233). Opredeljena je kot relativno trajna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika (inteligentnost, živahnost, marljivost, telesna teža, spol ...), po katerih se le-ti razlikujejo med seboj. Te značilnosti imenujemo osebnostne lastnosti (Musek, 1993: 2, 190) in se kažejo v značilnih, bolj ali manj ustaljenih načinih človekovega obnašanja (Cmelić, 1973a: 71). Osebnostnih lastnosti je praktično neomejeno število in se pri vsakem posamezniku združujejo v enkraten in neponovljiv vzorec – njegovo osebnost (Musek, 1993: 190). Kot je nemogoče najti dva popolnoma enaka drevesna lista ali kristala, je nemogoče najti dve enaki človekovi osebnosti (Cmelić, 1973a: 72).

V literaturi je mogoče najti več definicij pojma osebnostna lastnost. Musek (1993: 190-191) navaja tri različne definicije, ki predstavljajo različne skupine avtorjev:

- Za Allporta (v Musek 1993: 190) je osebnostna lastnost posplošen in osredotočen nevropsihični sistem, značilen za posameznika, ki je usposobljen, da funkcionalno izenači dražljaje in omogoči ter usmerja potek in obliko ustaljenih načinov obnašanja in izražanja. To je dispozicionalna definicija, ki meni, da je osebnostna lastnost neka notranja dispozicija. Po Allportu nam torej določena osebnostna lastnost omogoči, da ravnamo drugače, kot bi ravnali, če te lastnosti ne bi imeli.
- Predstavnik druge skupine avtorjev je Guilford (v Musek 1993: 190-191), ki definira osebnostno lastnost kot vsak določljiv relativno trajen vidik vedenja, po katerem se posamezniki med seboj razlikujejo.

² Med avtorje teorij osebnostnih potez (*trait theories*) se poleg Allporta uvrščajo tudi številni drugi znani psihologi, kot so Catell, Guilford, Eysenck, McClelland, Stagner (EP, 1994: 205).

³ Definicij osebnosti je veliko. Že Allport je leta 1937 poznal petdeset različnih definicij. Vsaka opredelitev osebnosti je odvisna od osnovne usmerjenosti njenega avtorja, tako da je vsaka definicija že del osebnostne teorije (Trstenjak, 1974a: 580). Najbolj preprosta, a preveč splošna, je Allportova (v Trstenjak, 1974a: 580) definicija, ki opredeli osebnost »kot to, kar človek dejansko je.« Najnovejšo smer sodobne psihologije predstavljajo definicije, ki skušajo bistvo osebnosti zajeti v njeni »integrativni funkciji« (Trstenjak, 1974a: 580), vendar pa je v tem diplomskem delu navedena zgornja opisna opredelitev osebnosti, ker večina psihologov opredeljuje osebnost kot skupek osnovnih potez osebnosti (*traits*) ali relativno trajnih vedenjski predispozicij (EP, 1994: 204).

- V tretjo skupino spadajo psihologi, ki zagovarjajo teorijo pogostosti dejanj, katere avtorja sta Buss in Craik. Teorija pravi, da so osebnostne lastnosti naša oznaka za dejanja, ki se pri posameznikih lahko pojavljajo pogosteje, kot pri drugih (Buss in Craik v Musek 1993: 191).

Po navedenih definicijah so lahko osebnostne lastnosti dispozicijske strukture ali pa vedenjski sklopi. Obstaja več argumentov v prid prvemu ali drugemu stališču, vendar Musek (1993: 192-193) opozarja, da je pri oblikovanju dispozicijskih pojmov vedno prisotna nevarnost predpostavljanja notranje strukture, ki ne obstaja. Hkrati pa se sprašuje, kaj sploh je lahko podlaga obnašanju posameznika, če ne le neka latentna dispozicija oziroma notranje kvalitete.

Po Musku in Pečjaku (2001: 202-203) ter Eysencku (v Rot 1968: 55) se osebnostne lastnosti deli na štiri velika področja:⁴

- *temperament*, ki zajema predvsem značilne načine obnašanja in čustvovanja;
- *značaj*, pri katerem gre za vsebino vedenja;
- *sposobnosti* (duševne in telesne) so tiste lastnosti, ki bistveno vplivajo na dosežke in uspešnost posameznika pri reševanju različnih nalog in problemov;
- *telesna zgradba (konstitucija)*⁵ zajema značilnosti telesnega videza, drže in posameznih telesnih delov.

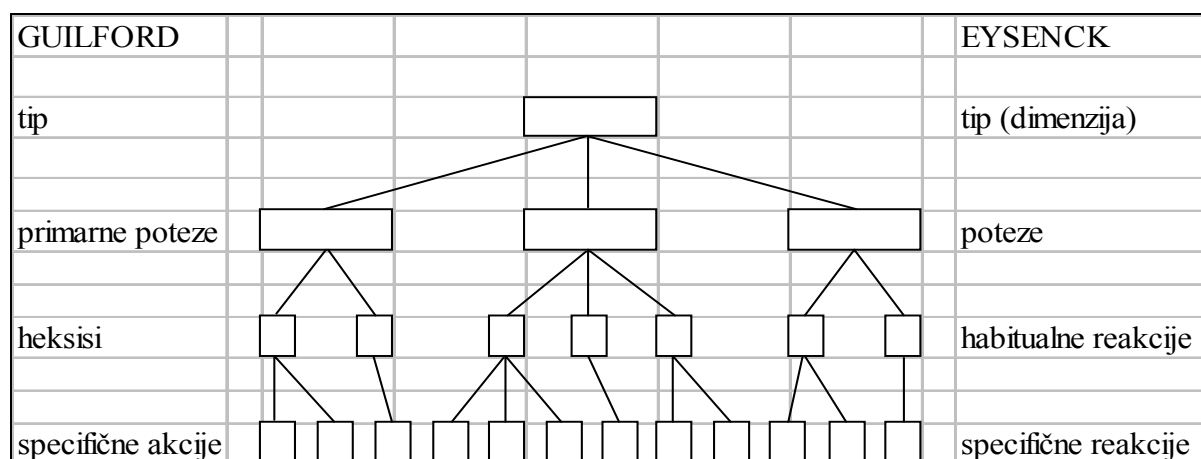
Zgoraj navedena struktura osebnosti ni nekaj, kar človek dobi in zadrži nespremenjeno do konca življenja. Ta struktura se namreč izgrajuje in formira skozi življenje. Kot je že bilo rečeno, so osebnostne lastnosti ustaljene, vendar ne nespremenljive. V toku življenja se človek razvija in s tem tudi spreminja (Cmelić, 1973a: 72).

⁴ Za razliko navedene strukture Cmelić (1973a: 73) pri analizi osebnostnih lastnosti kot relevantne za prakso vojaške psihologije poleg sposobnosti, temperamenta in značaja izpostavi še interese osebnosti. Interes je nedvomno pomemben za uspešno vojaško vodenje, vendar pa za razliko od ostalih treh področij osebnostnih lastnosti v nadaljevanju ne bo podrobneje obravnavan (razen vpliva interesa na značaj), saj je nesporno, da interesi posamezniku niso prirojeni. Interes je trajna pozornost človeka do določenih stvari (oseb, stvari, pojavov, dogajanj in aktivnosti) (Musek, 1994: 36-37), ki je odvisna od notranjih pobud in vplivov ter jo spremljajo prijetni občutki in zadovoljstvo (Cmelić, 1973a: 73). Kot izraz obče usmerjenosti osebnosti interes obsega in usmerja vse psihične procese: opazovanje, pomnjenje in mišljenje. S tem interes hkrati aktivira dejavnost osebnosti. Posameznik dela z interesom lažje in bolj produktivno, saj je njegova pozornost usmerjena na njegovo delo, hkrati pa so mobilizirane vse njegove moči (Cmelić, 1973a: 73). Več o tem glej Cmelić, 1973a: 73-74 in Musek, 1994: 36-37.

⁵ Vpliv dednih dejavnikov je pri fizičnih, somatskih in konstitucionalnih značilnostih zelo močan, a ne pri vseh enako (Musek, 1982: 87). Tako lahko vodja npr. težko vpliva na svojo telesno višino, a dosti lažje na telesno težo. Pri teh lastnostih je za vodenje najbolj pomembno, da posameznik nima večjih telesnih hib. Telesne zgradbe to diplomsko delo podrobneje ne bo obravnavalo, saj bodo v poglavju o značaju uspešnega vojaškega vodje predstavljene njegove telesne lastnosti, kjer bo telesna zgradba za potrebe te naloge dovolj obširno obravnavana.

Posamezne osebnostne lastnosti lahko dajo več podatkov o posameznikovi osebnosti kot druge. Nekatere so zelo specifične, medtem ko so lahko druge lastnosti splošne in kompleksne (Musek, 1993: 190). Primer je introvertnost, dimenzija osebnosti, ki zajema vrsto značilnosti, ki so bolj specifične in med seboj povezane (nedružabnost, zanesljivost, pasivnost itd). Na podlagi tega sta Eysenck in Guilford (v Musek 1993: 190-191) predstavila hierarhična modela osebnostnih lastnosti (glej sliko 3.1). Na najnižji ravni se nahajajo najbolj specifične lastnosti, ki se na višji ravni povezujejo v kompleksnejše. Na najvišji ravni so temeljne dimenzije osebnosti in poteze osebnosti. To diplomsko delo bo v nadaljevanju skušalo predstaviti predvsem glavne poteze in dimenzije osebnosti uspešnega vojaškega vodje.

Slika 3.1: Hierarhični model osebnostnih lastnosti



Vir: prirejeno po Musek, 1993: 191.

Za nekatere avtorje (Hofstee, Buss v John in Gosling, 2000: 140) so osebnostne poteze osnovne enote osebnosti. Opredeliti jih je mogoče kot trajne vzorce obnašanja, občutenja in mišljenja posameznikov (John in Gosling, 2000: 140; Bagon, 2000: 130). Tako je mogoče poteze uporabiti za povzemanje (po čem se posameznik razlikuje od drugih ljudi), predvidevanje (bodočega obnašanja posameznika) in pojasnjevanje početja določenih ljudi (posameznikovega obnašanja) (John in Gosling, 2000: 140).⁶ Osebnostne poteze se razvijejo v otroštvu in dosežejo zrelo obliko v odraslosti, kasneje pa so relativno stabilne. Poteze so organizirane hierarhično: od ožjih in specifičnih do širokih in splošnih dispozicij. Najvišjo

⁶ Potrebno je poudariti še nekatere omejitve pri osebnostnih potezah: (1) poteze lahko učinkovito povzamejo posameznikovo obnašanje, občutenje in mišljenje, vendar pa pri tem ne gre pretiravati, saj se okoliščine in situacije spreminjajo; (2) poteze niso edini napovedovalec posameznikovega delovanja; (3) samo s potezami ni mogoče učinkovito razložiti posameznikovega obnašanja, občutenja in mišljenja, so pa poteze začetek razlage (John in Gosling, 2000: 143).

raven te hierarhije po modelu velikih pet⁷ predstavljajo naslednje dimenzije: energija (ekstravertnost), sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost (nevroticizem) in odprtost (Bagon, 2000: 130).

3.2 VOJAŠKO VODENJE

Vodenje močno poudarjajo vse vojaške organizacije, ki skušajo na različne načine usposobiti in razviti svoje vodje (Bartone, 2003: 267). Posledica novih vlog in nalog postmodernih vojaških organizacij so nove zahteve vojaškega vodenja⁸ (Moskos, Williams in Segal v Bartone, 2003: 267), zato so slednje pomemben predmet raziskovanja predvsem za vojaško sociologijo in psihologijo.⁹

Vsak posameznik razvije svoj pogled na vodenje (*leadership*),¹⁰ zato obstaja toliko definicij in opisov termina vodenje, kot je ljudi, ki ga obravnavajo (Taylor in Rosenbach, 2000: 1, Stogdill v Northouse, 2004: 2). Kljub temu lahko kot osnovne izpostavimo naslednje komponente tega fenomena:

- vodenje je proces (IESBS,¹¹ 2001: 8580; Taylor in Rosenbach, 2000: 1; Northouse, 2004: 3; IMDE,¹² 1993: 1460; Lubi, 2003: 54; Mayer v Kovač, 2004a: 11; Kouzes in Posner v Lubi, 2003: 52);

⁷ Več v nadaljevanju.

⁸ Zaradi povečanega tempa bojevanja, povečanega dosega, natančnosti ter smrtonosnosti oborožitvenih sistemov sta se skrčila razpoložljiv prostor in čas, tako da mora sodobni vojaški vodja delovati prek časovnih in prostorskih omejitev (RisCassi v Kotnik-Dvojmoč, 2002: 275). V sodobnem vojskovanju se vsebina procesa vodenja in poveljevanja ni bistveno spremenila, spremenila pa sta se njegova hitrost in okolje (Lamar et al. v Kotnik-Dvojmoč, 2002: 275).

⁹ Vojaška sociologija in psihologija raziskujeta še področja socializacije in pridobivanja vrednot, usposabljanja in razvijanja častnikov, civilno-vojaških razmerij, organizacijske strukture in socialne dinamike (Bartone, 2003: 267).

¹⁰ Angleški pojem *leadership* se ujema s pojmom vodenja v ožjem smislu, pojmovanje vodenja v širšem smislu pa se ujema z angleškim pojmom *management* (menedžment) (Lubi, 2003: 54; Kovač, 2004a: 17). »Management je izvajanje planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi ter ostalih organizacijskih resursov za doseganje postavljenih ciljev podjetja oz. organizacije« (Kovač, 2004a: 16). Tako je vodenje podfunkcija menedžmenta (IMDE, 1993: 1460; Cupara, 1989: 50; Bratušek, 2000a: 59). V literaturi o vodenju v vojaški organizaciji se prepletajo trije izrazi: menedžment, vojaško vodenje in poveljevanje. Baš na podlagi analize številnih definicij pojmov vodenja in poveljevanja in njune medsebojne korelacije (več o tem glej Baš, 2004: 47-50) izpeljuje, da je poveljevanje mogoče opredeliti kot menedžment v vojaški organizaciji, vojaško vodenje pa kot temeljni proces menedžmenta v vojaški organizaciji (Baš, 2004: 50). Vendar pa je zaradi uporabljene definicije vojaškega vodenja (v nadaljevanju), ki izhaja iz pomena vodenja v širšem smislu, je poveljevanje v tej nalogi razumljeno kot del procesa vodenja v vojaški organizaciji v smislu ene izmed funkcij ali faz vodstvenega procesa (Lubi, 2003: 92; Bratušek, 2000a: 62).

¹¹ *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*.

¹² *International Military and Defense Encyclopedia*.

- vključuje vplivanje (IESBS, 2001: 8580; Taylor in Rosenbach, 2000: 1; Northouse, 2004: 3; IMDE, 1993: 1460; Lubi, 2003: 54; Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 401; Mayer v Kovač, 2004a: 11; Wass de Czece, 2000: 27; Kouzes in Posner v Lubi, 2003: 52);
- pojavlja se v skupinskem kontekstu (IESBS, 2001: 8580; Taylor in Rosenbach, 2000: 1; Northouse, 2004: 3; Lubi, 2003: 54; Loen v Lubi, 2003: 44; Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 401; Mayer v Kovač, 2004a: 11; Wass de Czece, 2000: 27; Kouzes in Posner v Lubi, 2003: 52) ter
- vključuje doseganje ciljev (IESBS, 2001: 8580; Taylor in Rosenbach, 2000: 1; Northouse, 2004: 3; IMDE, 1993: 1460; Lubi, 2003: 54; Loen v Lubi, 2003: 44; Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 401; Mayer v Kovač, 2004a: 11; Wass de Czece, 2000: 27).

Tako je mogoče izpostaviti, da je skupni imenovalec pregledanih definicij naslednja ugotovitev: vodenje je proces vplivanja vodje na neko skupino posameznikov z namenom doseganja skupnih ciljev.

Namen vodenja kateregakoli sistema je povečati stopnjo njegove organiziranosti in s tem lažje doseganje ciljev sistema, bistvo vodenja pa upiranje kaosu in dezorganiziranosti sistema. Zato družbeni in tehnični sistemi ne morejo obstajati in delovati brez vodstvene dejavnosti (Lubi, 2003: 89). S prenosom zgornje trditve na vojaško področje se lahko nadaljuje, da je bistvo vodenja vojaške organizacije »stalno zavestno in aktivno delovanje na to organizacijo, z namenom doseči čim večjo stopnjo bojne sposobnosti vojaške organizacije kot celote in njenih delov (podsistemov), zaradi uspešnega izvajanja oboroženega boja in drugih aktivnosti kot temeljnega smotra obstoja vojaške organizacije« (Lubi, 2003: 89). Z vodenjem je potrebno zagotoviti nenehno prehajanje vojaške organizacije v kakovostnejše stanje. Iz obstoječega mora preiti v novo stanje, ki bo v razmerah izvajanja oboroženega boja ugodnejše. Od učinkovitosti vodenja vojaške organizacije, kot enega izmed najpomembnejših podsistemov, je v veliki meri odvisna njena bojna učinkovitost (Lubi, 2003: 90). Vojaško vodenje je temeljna sestavina bojevanja, brez katere je nemogoče zagotoviti uspeh bojne operacije, vojaški vodja pa je njena gonilna sila. Je nepretrgan proces, ki presega področje bojevanja, potreben je tako v boju kot v miru (Brereton, 1999).

Definicije vojaškega vodenja v glavnem opisujejo, kaj dober vodja dela, bistvo vojaškega vodenja pa ostaja izven preproste in natančne definicije (Brereton, 1999). Tako Cupara (1989:

53), Jovanović (1984: 8) in Lubi (2003: 90) definirajo vojaško vodenje¹³ kot proces usmerjanja¹⁴ vojaških enot in posameznikov k uresničevanju postavljenih ciljev vojaške organizacije, ki ga izvajajo posamezniki ali vodstvena telesa. Vojaško vodenje določa dejavnosti vojaške organizacije, ki so stalni proces zbiranja podatkov, njihovega analiziranja, sprejemanja odločitev, dodeljevanja nalog in pridobivanja vpogleda v dosežene rezultate (Jovanović, 1984: 9; Cupara v Baš, 2004: 47; Bratušek, 2001: 11; Lubi, 2003: 90). Vojaško vodenje se uresničuje z ukazovanjem in poveljevanjem, ki je procesna funkcija vodenja, s katero se izdajajo naloge podrejenim enotam in organom (Bratušek, 2001: 11).

3.3 USPEŠNOST

Uspešnost ali učinkovitost (*effectiveness*) je včasih označevala stopnjo realizacije zastavljenih ciljev, danes pa je ta pojem razumljen širše. Pojem uspešnost označuje neko splošno vrednost podjetja, poslovnega sistema, institucije ali posameznika. Ta izhaja iz vrste kriterijev (ocenjevalec uspešnosti si jih lahko poljubno izbere), ki so lahko (1) kvantitativni, npr. produktivnost in ekonomičnost, ali pa (2) kvalitativni, npr. fleksibilnost organizacije, zadovoljstvo zaposlenih, kvaliteta proizvodov (Vila in Kovač, 1998: 20).

V literaturi je opisanih več načinov ocenjevanja uspešnosti posameznika, ki se razlikujejo po različnih pogojih določanja uspešnosti.¹⁵ Boštjančič (2001: 10-11) navaja delitev determinant uspešnih vodij v dve veliki skupini: situacijske oz. organizacijske in osebnostne. Med prve se uvrščajo kriteriji, povezani s stroški, in druge objektivne mere, kot so število narejenih izdelkov, podatki o kakovosti izdelkov, rezultati prodaje, število na novo pridobljenih poslov itd. Med organizacijske faktorje pa spadajo klima in kultura v organizaciji, komunikacija med zaposlenimi, odsotnost z delovnega mesta itd. Ker so objektivni faktorji usmerjeni na rezultate, obstaja nevarnost napačnih zaključkov, ki so posledica subjektivnega ocenjevanja. Bolj pomembne pri individualni uspešnosti so osebnostne determinante. Predstavljajo jih osebnostne značilnosti posameznika (osebnostna moč, osebnostne poteze, pripravljenost na učenje, motivacija ...), med njimi tudi čustvena inteligenca (Boštjančič, 2001: 11).

¹³ Ameriška vojaška literatura (npr. IMDE, FM 22-100 ipd.) ne ločuje vojaškega vodenja in vodenja organizacij. Tako naj bi bilo možno opredelitev vodenja organizacij (proces vplivanja na človeško obnašanje z namenom doseganja organizacijskih ciljev) uporabiti za vsako organizacijo, vključno z vojaško (IMDE, 1993: 1460).

¹⁴ Večina avtorjev (glej zgoraj komponente vodenja), tudi vojaških (npr. IMDE, Wass de Czece, FM 22-100), pri definiranju pojma vodenja na tem mestu uporablja proces vplivanja.

¹⁵ Uspešnosti vojaškega vodje je namenjeno celotno poglavje v nadaljevanju.

Iz zgoraj navedenega izhaja Smither (v Boštjančič, 2001:11), ki navaja dve definiciji uspešnosti:

- »sistematičen opis posameznikovih prednosti in pomanjkljivosti, ki so za delo pomembne, ali
- vrednotenje posameznikovih dosežkov v luči vnaprej določenih standardov.«

Uspešnost v organizaciji tako pojmuje kot prispevek posameznika k organizaciji in kot postavljanje ciljev, s katerimi posameznik prispeva k nenehnim izboljšavam.

Na uspešnost posameznika vplivajo različni dejavniki. Najmočnejši vpliv med njimi imajo motivacija (kaj posameznik hoče), znanje (kaj posameznik zna) in sposobnosti (kaj posameznik zmore). Poleg zgoraj naštetih dejavnikov vplivajo na uspešnost tudi temperamentne in značajske osebnostne značilnosti, telesne zmogljivosti ter ostale spretnosti in veščine (Musek, 1993: 241).

4 TEORIJA VODENJA

Izmed vseh področij socialne psihologije je prav teorija vodenja med najbolj nejasnimi. Veliko je napisanega, malo znanega. Slednje pride pri teoriji vodenja do izraza bolj kot pri katerem koli drugem predmetu vedenjskih znanosti (Bennis v Lau, 1998: 50). Vodenje je kljub več desetletij dolgemu preučevanju še vedno uganka. Tudi po tisoč in več opravljenih raziskavah strokovnjaki še vedno niso dosegli konsenza, kaj vodenje točno je ter kako naj bi ga analizirali (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 399). Rezultat tega so številni empirični in teoretični trendi v literaturi vodenja.¹⁶ Proučevanje vodenja se je od začetkov do danes osredotočilo na značilnosti vodij in vodenih ter situacijske kontekste, včasih je bil v ospredju individualističen in drugič skupinski pristop, ukvarjalo se je tako s »stvarnostjo« vodenja vodje in vodenih ter situacijskih parametrov kot tudi z zaznavnimi strukturami in predsodki, ki obkrožajo odnos vodenja (IESBS, 2001: 8580).

Razvoj in ugotovitve nekaterih izmed teh pristopov (oziroma psihologijo vodenja) skuša naloga opisati v nadaljevanju. Namen tega poglavja ni vrednotenje teorij vodenja, temveč

¹⁶ Literatura na področju vodenja je obsežna. Obsega tako natančne znanstvene raziskave (vključujoč eksperimente, korelacijske študije in študije primerov) kot tudi ljudsko modrost, različne preproste priročnike, metafore in magične formule ter pravila za uspeh. Kljub omejitvi na teoretične zasnove in empirične ugotovitve na področju vodenja ni vedno enostavno ločiti znanosti od vraževerstva. Tudi pri znanstvenih pristopih ni zaslediti večjega konsenza (Bartone, 2003: 269).

ugotoviti, ali osebnostne lastnosti sploh vplivajo na uspešnost (vojaškega) vodenja ali pa ga celo določajo. Glede na predmet proučevanja je za nalogo najpomembnejša teorija osebnostnih potez, ki je bila dolgo neaktualna, saj je znanstveno raziskovanje glavno tezo (obstoj univerzalnega seznama potez uspešnih vodij) ovrglo. Podobno je neuspeh doživela tudi vedenjska teorija, ko se je izkazalo, da za uspešno vodenje ni dovolj le ustrezno vedenje vodje. Iz literature je razvidno, da sta danes na področju teorije vodenja aktualni predvsem dve skupini teorij: (1) kontingentne teorije in (2) transformacijsko vodenje, ki vključuje tudi transakcijsko vodenje. Zadnja leta v literaturi o teorijah vodenja na pomembnosti pridobivata še dva pristopa, in sicer teorija percepcije in presoje ter teorija veččin, ki ju vsekakor ne gre zanemariti.¹⁷

4.1 TEORIJA OSEBNOSTNIH POTEZ

V literaturi o vodenju je večkrat omenjena trditev, da so vodje rojeni in ne pridobljeni. Dobesedno bi to pomenilo, da je ob rojstvu posameznika sposobnost vodenja že vnaprej določena in da okolje nanj nima nikakršnega vpliva (Puryear, 1981: IX). Vendar pa zagovorniki to trditev razlagajo bolj ohlapno. Posameznik je rojen z določenimi vrtilinami, ki mu zagotavljajo potencial za uspešno vodenje. Ta potencial se, ali pa tudi ne, razvije z delovanjem okolja na posameznikovo življenje (Puryear, 1981: IX). Zgodnji teoretiki vodenja 20. stoletja so temu nazoru ugovarjali. Še posebej pa so temu nasprotovali v ZDA, predvsem zaradi načela, da predsednik lahko postane vsak in ne le določeni posamezniki. Vodja naj bi bil produkt situacije in ne krvnega sorodstva ali nasledstva. Kljub vedenju, da vodja ni podedoval osebnostnih značilnosti, pomembnih za vodenje, pa so bile za teoretike te značilnosti še vedno pomembne (Van Fleet in Yukl, 1986: 1).

¹⁷ Razlog, zakaj to diplomsko delo obravnava splošno teorijo vodenja in ne le vojaško vodenje, je v tem, da raziskovanje vojaškega vodenja 20. stoletja ni potekalo ločeno, ampak v glavnem vzporedno s proučevanjem in raziskavami splošnega področja vodenja. Prve objavljene študije so se ukvarjale z osebnostnimi značilnostmi (teorija osebnostnih potez) in njihovim vplivom na vojaško vodenje. Skozi 40. leta se je vojaško raziskovanje sicer postopoma približevalo vedenjski in situacijski teoriji, kljub temu, da so imeli nekateri organizacijski faktorji, kot je socialna distanca, še vedno premočno vlogo (Van Fleet in Yukl, 1986: 11). Razlog, da so v ZDA vojaški strokovnjaki med 2. svetovno vojno pričeli proučevati vodenje, je bila potreba po izgradnji enot in posledično zapolnitev vseh stopenj nove vodstvene strukture. Psihologi so s pomočjo testov izbirali posameznike, ki so posedovali za vodje značilne lastnosti in sposobnosti. Druga skupina psihologov pa je predlagala nov pristop pridobivanja vodij, po katerem je vodenje mogoče razviti kot pridobljeno veččino. Vojaške študije so podpirale oba pristopa, ki sta v ospredju še danes (IESBS, 2001: 9870). Sicer večina današnjih izobraževalnih programov vojaškega vodenja poudarja transakcijski pristop, raziskave pa hkrati potrjujejo pozitiven učinek tudi transformacijskega vojaškega vodenja (Lau, 1998: 51, 60).

Tako je prišlo do razvoja pravega pristopa k proučevanju vodenja (Sashkin in Rosenbach, 2000: 50), in sicer teorije osebnostnih potez (*trait approach*), kjer je osebnostne poteze možno opredeliti kot trajne osebnostne lastnosti, ki so povezane s statusom ali z uspešnostjo vodenja (IESBS, 2001: 8580). Ta pristop se osredotoči na poteze osebnosti, kot so fizične lastnosti, inteligentnost, osebnost in vrednote, ki dosledno razlikujejo vodje od podrejenih in uspešne od manj uspešnih vodij. Če bi poteze pokazale dosledno povezanost s pojavom in uspešnostjo vodenja, bi bilo mogoče izbrati »naravne« vodje (Lau, 1998: 52). Nobeni drugi teoriji vodenja ni bila posvečena večja pozornost, saj gre pri teoriji potez za stoletje dela raziskovalcev (Northouse, 2004: 22).

Relevantne osebnostne poteze vodij so raziskovalci ugotavljali s pomočjo različnih metod (testiranje posameznikov, opazovanje vedenja v skupinah, glasovanje sodelavcev, analiza različnih biografij). Pristop osebnostnih potez je predvideval, da je možno najti zaključeno število individualnih potez uspešnih vodij (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 404), vendar pa so zgodnje raziskave potrjevale, da osebnostne poteze z vodenjem niso močno povezane (Stogdill v Lau, 1998: 52; Mann v McCormack in Mellor, 2002: 180).¹⁸ Rezultati študij, s katerimi so raziskovalci skušali odkriti ključne lastnosti uspešnih vodij, so namreč pokazale nizko skladnost rezultatov. »To pomeni, da je vodenje zelo kompleksen proces, v katerem se nenehno, glede na spremenljive okoliščine, spreminjajo deleži in intenziteta številnih lastnosti konkretne osebe« (Mayer, 2004: 53). Vendar je več teoretikov vodenja (Hogan, Curphy, Lillibridge, Williams, Vickers v McCormack in Mellor, 2002: 180) ugotovilo, da je bila uporabnost teorije osebnostnih potez pri razumevanju vodenja podcenjena. Zato Atwater in Yammarino (1993) predlagata, da je potrebno ponovno proučiti vlogo osebnosti v organizacijah.

Pristop osebnostnih potez je postal produktivnejši šele v drugi polovici 20. stoletja. Raziskave osebnostnih potez Stogdilla (1974) so pokazale, da je situacija, v kateri se vodja znajde, pomembna, hkrati pa so pomembne tudi njegove osebnostne značilnosti. Sčasoma je postalo jasno, da vodje niso rojeni, vzporedno pa tudi to, da določene osebnostne značilnosti vodje

¹⁸ Rezultati zgodnjih vojaških študij (avtorji Kohs in Irle, Page), ki so raziskovale osebnostne značilnosti kot so na primer inteligentnost, vrednote, videz, vedenje, niso bili skladni. Jenkins je leta 1947 pregledal 74 vojaških raziskav in zaključil, da med ugotovitvami ni večjih podobnosti in da zaradi situacijske specifičnosti vojaškega vodenja posploševanje ni možno. Spet druge raziskave (avtorji Jennings, Stogdill, Gibb, Mann) so nakazale, da imajo vodje različne poteze osebnosti kot ne-vodje, hkrati pa tudi, da te poteze nimajo neke ključne povezave z uspešnostjo. Določene poteze naj bi bile prednost v določenih, ne pa v vseh situacijah (Van Fleet in Yukl, 1986: 1-2).

povečujejo možnost njegovega uspeha. Kljub temu še vedno ni popolnoma razjasnjeno, katera kombinacija lastnosti je najprimernejša za določeno situacijo (Van Fleet in Yukl, 1986: 2).

Po temeljitem pregledu raziskovalne literature je Bass (v Lau, 1998: 52) zaključil, da imajo uspešni vodje naslednjih deset potez osebnosti: (1) željo po dosežku, (2) željo po vplivanju na druge v skupno dobro, (3) visoko stopnjo odločnosti (*high energy level*), (4) vztrajnost, (5) delovno kompetentnost, (6) dobre interpersonalne spretnosti, (7) samozaupanje, (8) odločnost, (9) stresno toleranco in (10) visoko stopnjo fleksibilnosti. Po Argyrisu (v Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 404) na uspešnost vodenja najbolj vplivajo urnost, izvirnost, osebna integriteta in samozaupanje. Ghiselli (v Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 405) trdi, da se pomembnost osebnostnih potez vodje (npr. sposobnost neodvisnega delovanja, zaupanje v samega sebe, sposobnost nadzorovanja) premo sorazmerno povečuje z njegovim hierarhičnim položajem v organizaciji in da je individualnost lastnost najbolj uspešnih vodij. Po drugih raziskavah poteze osebnosti, ki naj bi bile povezane z uspešnostjo vodenja, vključujejo npr. dobro mišljenje o samem sebi, dominantnost, samozavestnost, orientiranost k dosežkom, zanesljivost, družabnost in tolerantnost do nejasnosti (Hughes, Ginnet in Curphy v Lau, 1998: 52). Tako je mogoče na podlagi omenjenih in tudi drugih avtorjev (Stogdill, Kirkpatrick, Locke, Mann, Lord v Northouse, 2004: 16-17) zaključiti, da se poteze vodij glede na ne-vodje razlikujejo.

Nasprotujejo si rezultati raziskav, ki so ugotavljale povezanost fizičnih značilnosti (starost, višina, teža, videz) z uspešnostjo vodenja. Biti nadpovprečno visok in težak zagotovo nista prednosti pri doseganju vodstvenega položaja (Stogdill v Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 405). Po drugi strani pa obstajajo organizacije, ki se naslanjajo na prisilno moč in potrebujejo fizično velike posameznike, da bi pridobili privolitev podrejenih. Obstajajo tudi primeri posameznikov (Napoleon, Gandhi), ki so kljub šibkejši postavi prišli do vplivnih vodstvenih položajev (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 404). Da bi bili vodje uspešni, potrebujejo »pravo stvar« oziroma ustrezne osebnostne poteze ne glede na velikost, starost, spol ali raso (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 406).

Priročnik letalstva ameriške vojske (v Lau, 1998, 52) navaja, da imajo učinkoviti vodje šest potez: integriteto, lojalnost, predanost, energičnost, odločnost in nesebičnost. Številne druge študije v vojaškem sektorju so raziskovale in potrdile značilno povezavo med nekaterimi osebnostnimi potezami in uspešnostjo. Mael in Schwartz (v Lau, 1998: 53) sta prišla do

sklepa, da čustvena stabilnost, dominantnost, odločnost vplivajo na uspešnost vodenja na vojaški akademiji West Point. Rezultat raziskav avtorjev Atwaterjeve in Yammarina (v Lau, 1998: 53) je, da so (na primeru vodij mornariških kadetov na Ameriški mornariški akademiji) poteze osebnosti, kot sta konformnost in samodisciplina, povezane z dobrim vodenjem in da so fizična pripravljenost, dobro mnenje o samem sebi in visoka toleranca stresa povezani z uspešnostjo vodenja. Ugotovljeno je bilo tudi, da vojaška učinkovitost enote ni posledica vrednot in prepričanj vojaškega vodje in da slednje na učinkovitost le vplivajo (Bartone, Kirkland in Marlowe, 1993: 589).

Zgodnji neuspeh teorije osebnostnih potez je moč pripisati tudi metodološkim faktorjem, saj so bile zgodnje raziskave na področju vodenja in osebnostnih potez napačno interpretirane (Lord, DeVader in Alliger v Bartone, 2003: 271-272). Zaradi razvoja raziskovalne dejavnosti (bolj zanesljivo merjenje potez in boljše merjenje pojava ter uspešnosti vodenja) (Lau, 1998: 52) je spodaj navedene zaključne trditve na področju teorije osebnostnih potez lažje dokazati, teorija osebnostnih potez pa je zopet aktualna.

1. Poteze so močnejše povezane s pojavom vodenja kot z uspešnostjo. Potezi, kot sta inteligentnost in osebnost, sta lahko nujen pogoj za pojav vodenja, vendar pa ne zagotavljata uspešnosti vodje (Hughes, Ginnet in Curphy v Lau, 1998: 53). Posameznik ima lahko vse pomembne lastnosti in kvalitete uspešnih vodij, vendar mu to ne zagotavlja uspeha (Taylor in Rosenbach, 2000: 3), po drugi strani pa brez določenih osebnostnih potez posameznik ne more postati uspešen vodja (Segal v Atwater in Yammarino, 1993).
2. Rezultati številnih zgoraj omenjenih študij osebnostnih potez, ki ločujejo uspešne od neuspešnih vodij, se razlikujejo. Raziskave so pokazale, da ne obstaja univerzalen seznam potez, ki bi določal uspešnost vodje (Lau, 1998: 53; Northouse, 2004: 23). Množica potencialno pomembnih potez vodij je lahko neskončna. Nova raziskava lahko potrjuje relevantnost nove poteze, kar vnaša zmedo na področje raziskovanja teorije osebnostnih potez. Pomembna pa je ugotovitev, da poteze vodje na uspešnost ne vplivajo posamezno, pač pa v kombinaciji (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 405).
3. Pristop osebnostnih potez ne upošteva vedenja vodje, na podlagi katerega bi se lahko opisala uspešnost vodenja (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 406). Razmerje med potezami osebnosti in uspešnostjo je močno pogojeno s situacijskimi faktorji, kot

so izobrazba, izkušnje, pričakovanja podrejenih in značilnosti skupine (velikost, norme ter kohezivnost). Vodje imajo lahko različne poteze in so lahko še vedno uspešni, glede na situacijo pa se pomembnost določenih potez spreminja (Lau, 1998: 53). Preveliko poudarjanje situacijskih faktorjev po Stogdillu (v Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 406) zanemarja osebnostno plat vodenja. Osebnostne poteze so (1) značilno povezane¹⁹ z uspešnostjo samo takrat, ko vodja poseduje toliko preudarnosti, da lahko v dani situaciji vpliva na način svojega vedenja, in (2) slabo povezane, kadar situacija vodi narekuje način vedenja (Lau, 1998: 53).

4. Nemogoče je razumeti vodenje brez poznavanja osebnostnih potez vodje in konteksta, v katerem vodja dela (Rousseau, House, Yammarino in Bass). Osebnostne poteze vodje ne pomagajo le predvidevati njegovo obnašanje, ampak lahko pomagajo tudi pri razumevanju njegove uspešnosti (House in Baetz, Lord, DeVader in Alliger). Ni pomembno le, kaj vodja dela, ampak tudi »kdo on je« (Atwater in Yammarino, 1993).

4.1.1 VELIKIH PET FAKTORJEV OSEBNOSTI

Na številnih področjih, ki so povezana z vodenjem, je prišlo do ponovnega pojava osebnostnih spremenljivk (Bartone, 2003: 272), vendar pa je bilo pri raziskovanju osebnostnih potez znotraj uspešnega vodenja očitno pomanjkanje konceptualizacije osebnosti (McCormack in Mellor, 2002: 180). Zagovorniki teorije osebnostnih potez so kljub priznavanju pomembnosti situacijskih faktorjev še vedno zatrjevali, da je o delovanju posameznika mogoče govoriti v smislu temeljnih dimenzij osebnosti, na podlagi katerih se posamezniki med seboj razlikujejo (Pervin, 2000: 101). V zadnjih petnajstih letih je zaradi podobnih rezultatov številnih raziskav prišlo do širokega konsenza med psihologi glede petih osnovnih bipolarnih faktorjev osebnosti,²⁰ ki naj bi bili glavne spremenljivke razlik med posamezniki in ki z zadovoljivo natančnostjo opisujejo njihove najpomembnejše poteze (Pervin, 2000: 101; John in Gosling, 2000: 141; Monte, 2000: 129; Bagon, 2000: 130). Teh pet temeljnih dimenzij, ki naj bi obsegale več sto psihologom znanih potez (McNulty, 2000: 375), usmerjajo osebnosti posameznika in urejajo njegovo delovanje pri prilagajanju okolju, istočasno pa tudi vplivajo na to, da se njegovo prilagajanje izraža v njegovem mišljenju,

¹⁹ Povezanost osebnostnih lastnosti z uspešnostjo ne pomeni vzročnosti. Nemogoče je reči, da bo vsak posameznik, ki ima določeno lastnost, hkrati tudi uspešen, možno pa je reči, da je za nek nivo uspešnosti potreben nek nivo določene lastnosti (Masten, 1995: 133).

²⁰ Pet velikih faktorjev osebnosti je znanih tudi kot Velikih pet (*Big Five*) (Goldberg v Pervin, 2000: 101) ali Pet-faktorski model (*Five-Factor Model*) (Costa, jr. in McCrae v Pervin, 2000: 101).

občutkih in vedenju (Bagon, 2000: 131). Model velikih pet sestavljajo naslednje bipolarne dimenzije (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, Bucik in Boben v Bagon, 2000: 131-132): (1) energija (ekstravertnost) – lastna je samozavestnemu in entuziastičnemu pogledu na različne življenjske okoliščine, med katerimi so mnoge medosebne; poddimenziji sta aktivnost in dominantnost; (2) sprejemljivost – vsebuje na eni strani lastnosti, kot so altruizem, skrbnost in čustvena podpora, ter na drugi strani sovražnost, ravnodušnost do drugih in sebičnost; poddimenziji sta sodelovanje in prijaznost; (3) vestnost – se nanaša na lastnosti, kot so točnost in natančnost, zanesljivost, odgovornost, želja po uspehu in vztrajnost; poddimenziji sta natančnost in vztrajnost; (4) čustvena stabilnost (nevroticizem) – je zelo široka dimenzija in vključuje raznovrstne lastnosti, povezane s kapaciteto spoprijemanja z negativnimi čustvi in stanji, kot so anksioznost, depresivnost, čemernost, razdraženost itd.; poddimenziji sta kontrola čustev in kontrola impulzov; (5) odprtost – se nanaša na pripravljenost za sprejemanje novih idej, vrednot, občutkov in interesov drugih in drugačnih; poddimenziji sta odprtost za kulturo in odprtost za izkušnje.

McCormack in Mellor (2002: 179) sta raziskovala odnos med modelom petih faktorjev osebnosti in uspešnostjo vodenja med častniki avstralske vojske. Na podlagi znanstvene literature (avtorji Hogan et al., Lillibridge in Williams, Vickers) sta predvidevala, da je za uspešno vodenje potrebna osebnost, opisana z visoko odprtostjo, ekstravertnostjo, sprejemljivostjo, vestnostjo in nizkim nevroticizmom. Vendar je raziskava pokazala, da so za uspešnost vodje potrebni visoka vestnost, odprtost in nizka ekstravertnost (introvertnost). Rezultati omenjene raziskave hkrati potrjujejo uporabnost modela petih faktorjev pri raziskovanju vloge osebnosti znotraj uspešnosti vojaškega vodenja.

Osebnostne poteze vplivajo na več vidikov poklicnega obnašanja, med drugim tudi vodenja. Medtem ko na cilje, delo in plane vodje vplivajo organizacijski faktorji in situacijski kontekst, lahko temeljne poteze posameznika v veliki večini vplivajo na način izvajanja ciljev in planov, na učinkovitost njihovega izoblikovanja in na doslednost njihovega doseganja (Bartone, 2003: 272-273). Model petih faktorjev osebnosti je uporaben okvir za interpretiranje in integriranje rezultatov raziskovanja osebnostnih potez znotraj uspešnega vodenja (Hogan et al. v McCormack in Mellor, 2002: 181). Bartone (2003: 276) pa hkrati opozarja, da raziskovanje osebnosti in vodenja ne sme biti omejeno le na ta model, saj obstajajo poteze, pomembne za uspešno vodenje, ki jih model petih faktorjev ne vključuje (Dawda v Bartone, 2003: 274).

4.2 VEDENJSKA, SITUACIJSKA IN KONTINGENČNE TEORIJE VODENJA

Ko so raziskave začele potrjevati, da pri uspešnem vodenju niso najbolj pomembne osebnostne poteze, ampak manifestacija teh potez skozi vedenje vodje, je v ospredje raziskovanja vodenja stopil behaviorizem (Van Fleet in Yukl, 1986: 2). Z raziskavami je postalo jasno, da različne situacije obnašanje vodij spreminjajo. Bistvo vodenja je namreč postalo to, kaj vodja dela, in ne kakšen vodja je (Sashkin in Rosenbach, 2000: 50).

4.2.1 VEDENJSKA TEORIJA

Vedenjski pristop (*behavior approach*)²¹ k proučevanju teorije vodenja proučuje vedenja, ki značilno ločujejo vodje od podrejenih in uspešne vodje od neuspešnih (Lau, 1998: 53). Osredotoči se izključno na to, kaj vodja dela in kako se vede (Northouse, 2004: 65). Če je ta pristop veljaven, je mogoče uspešne vodje vzgojiti (*train*), saj je lažje spremeniti vedenje posameznika kot pa njegovo osebnost (Lau, 1998: 53).

K razvoju vedenjske teorije vodenja in s tem k razvoju vojaškega vodenja sta po Van Fleetu in Yuklu (1986: 2-3) najbolj pripomogli dve skupini raziskav, in sicer na Državni univerzi v Ohio, ki jih je začel Shartle, in na Univerzi v Michiganu, ki so posledica Likertove študije. Na obeh univerzah so skušali najti univerzalen zbir vedenj, ki bi zagotavljal uspešno vodenje v vsaki situaciji (Northouse, 2004: 83). Rezultati obeh raziskav so bili podobni (Lau, 1998: 53). Ugotovili so namreč, da se lahko vedenje vodje opiše z dvema neodvisnima dimenzijama:

- vodenje, usmerjeno na delovne naloge (*job-centered leadership*), ki vključuje natančno opredelitev delovnih nalog, smotrno delitev dela, usmerjanje procesov odločanja, uresničevanje sprejetih odločitev in nadzor nad njihovim izvajanjem, ter

²¹ Tudi teorija stila vodenja (*style approach*) (Northouse, 2004: 65-85). Stil vodenja pomeni »način, kako vodilni uresničuje svojo vlogo oziroma izvaja svoje naloge«. Pri tem gre za izrazito psihosocialno kategorijo (Bratušek, 2000a: 67). Poleg vedenjske teorije (dva stila vodenja: (1) usmerjenost na ljudi ali (2) delovne naloge), se stil vodenja nanaša tudi na transakcijsko in transformacijsko vodenje, situacijsko teorijo (stili vodenja po Reddinu), Millerjeve stile vodenja ter na vidik vpliva podrejenih na odločanje (avtokratski, demokratični in liberalni stil vodenja). Več o tem glej Northouse, 2004: 65-86; Lubi, 2003: 71-80; Bratušek, 2000a: 67-79. Glede vojaškega vodenja se ni mogoče omejiti na določen stil vodenja, saj sodobni pogoji dela v vojaški organizaciji to onemogočajo (Bratušek, 2000b: 33).

- vodenje, usmerjeno na zaposlene (*employee-centered leadership*), ki vključuje oblikovanje odprtega komuniciranja v skupini, krepitev občutka pripadnosti, oblikovanje tima, usmerjanje k osebnemu razvoju podrejenih (Lubi, 2003: 75-76).²²

Bistvo uspešnega vodenja naj bi se skrivalo v visoki stopnji obeh zgoraj omenjenih oblik vodenja, vendar pa se je usposabljanje vodij, ki bi bili usmerjeni tako na podrejene kot na delovne naloge, izkazalo za neuspešno (Sashkin in Rosenbach, 2000: 51; Yukl v Northouse, 2004: 76). Raziskovalci so ugotovili, da je vedenje vodje kompleksnejše od zgoraj omenjene dihotomije. Uspešen vodja se namreč osredotoči na svoje delo, tako da so zanj značilne tudi druge oblike vedenj (Lau, 1998: 55).

Behavioristični pristop mora pri opisovanju vodenja upoštevati več dimenzij (Kovač, 2004b: 32). Splošen zbir vedenjskih dimenzij so predstavili Yukl, Wall in Lepsinger (v Lau, 1998: 55). Poleg vodenja, ki obsega motivacijo, spoštovanje in nagrajevanje, so upoštevali še upravljanje in obdelovanje informacij, odločanje ter mreženje (*networking*). Na odnos vodenje – uspešnost močno vplivajo časovne omejitve, izkušnje in pričakovanja podrejenih, zahteve delovnih nalog in organizacijska kultura. Verjetno ni enotnega načina vodenja, ki bi se lahko navezovalo na vse situacije (Lau, 1998: 55-56; Northouse, 2004: 75).

4.2.2 KONTINGENČNE TEORIJE VODENJA

Raziskovalcem (tudi vojaškim) je postalo jasno, da se vedenje vodje spreminja s situacijo (Czege, Harris, Rogers v Van Fleet in Yukl, 1986: 3). Prva dva pristopa, osebne poteze in vedenje vodje, nista upoštevala vpliva situacijskih faktorjev, kot so značilnosti podrejenih; skupinskih faktorjev, kot sta velikost in kohezivnost stopnja na hierarhični lestvici; bolj splošnih značilnosti situacij, kot sta kompleksnost delovnih nalog in organizacijska kultura (Lau, 1998: 56). Tako je zaradi neuspeha obeh prejšnjih teorij, neupoštevanja zgoraj omenjenih faktorjev in predvsem zaradi nestrinjanja glede enotne situacijske teorije prišlo do pojava kontingenčnih teorij (IESBS, 2001: 8581).

Kontingenčne²³ teorije vodenja (*contingency theories of leadership*) so torej različni pristopi k proučevanju vodenja, ki zagovarjajo načelo, da mora vodja razumeti svoje obnašanje, obnašanje svojih podrejenih in situacijo (kontekst), preden uporabi določen stil vodenja

²² Ti dve dimenziji sta po Van Fleetu in Yuklu (1986: 36) primerni tudi za preučevanje vojaškega vodenja kot (1) izvršitev naloge in (2) skrb za podrejene.

²³ Kontingent (*contingent*) – vidiki situacije in okolja vodenja (IESBS, 2001: 8581).

(Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 411; Kovač, 2004b: 32). Ta pristop od vodje zahteva, da njegovo obnašanje vsebuje veščine predvidevanja (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 411). Kljub temu pa osebne poteze ostajajo pomembna komponenta, ki vpliva na uspešnost vodenja (Lau, 1998: 56). Kontingenčne teorije vodenja imajo tri stične točke (Hughes, Ginnet in Curphy v Lau, 1998: 56-57): (1) za potrditev teh teorij je bilo narejeno veliko število raziskav; (2) vsaka od teh teorij predvideva, da je možno vodji privzgojiti pravilno prepoznavanje situacijskih faktorjev in izbiro pravega stila vodenja za določeno situacijo; (3) uspešnost vodenja je po teh teorijah najvišja, ko je izbira vedenja vodje odvisna od pravilne ocene situacijskih faktorjev in faktorjev podrejenih (Lau, 1998: 56-57).

Zaradi lažjega razumevanja Yuklovega modela vodenja (v nadaljevanju) sledi kratek opis nekaterih kontingenčnih (situacijskih) teorij vodenja.

1. Kontingenčni model vodenja (*contingency leadership model*) vključuje značilnosti vodje kot njegovo »motivacijsko orientiranost«, ki določa prioriteto glede doseganja ciljev ali interpersonalne skladnosti (IESBS, 2001: 8581). Tako je po avtorjih Fiedlerju in Chemerju (v IESBS, 2001: 8581) vodja, ki je motiviran s cilji (*task-motivated*), najbolj uspešen v zelo predvidljivih in zelo nepredvidljivih situacijah, vodja, ki je motiviran z odnosi do vodenih (*relationship-motivated*), pa v situacijah, ki zahtevajo kreativnost ali senzitivnost. Uspešnost vodenja naj bi bila omejena na izbiro pravega vodje za določeno situacijo ali vzgojo vodij na takšen način, da bi znali situacijo prilagoditi svojemu stilu vodenja (Van Fleet in Yukl, 1986: 6; Lau, 1998: 58). Prav Fiedlerjeva knjiga *Leader Match*, ki temelji na kontingenčnem modelu, se v ameriški vojski uporablja pri urjenju vojaških vodij (Lau, 1998: 58).
2. Teorija pot-cilj (*path-goal theory*)²⁴ predlaga, da mora vodja vplivati na percepcijo ciljev delovnih nalog vodenih, njihovih ciljev samorazvoja in načinov (poti) doseganja ciljev (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 407), ker naj bi bila od tega odvisna uspešnost in učinkovitost vodenja (Kovač, 2004b: 37). Hkrati pa razlaga, kako vedenje vodje vpliva na zadovoljstvo in motivacijo podrejenih (Lau, 1998: 58). Tako naj bi bilo najbolj zaželeno takšno vedenje vodje, ki zagotavlja, kar podrejeni najbolj potrebujejo, hkrati pa se z določeno situacijo uspešno kosa (IESBS, 2001: 8581). Ta teorija je lahko primer transakcijskega pristopa k proučevanju teorije vodenja (Lau, 1998: 58).

²⁴ Teorija pot-cilj je središče teorije pričakovanja. Več o teoriji pričakovanja glej Kovač, 2004b: 37-38.

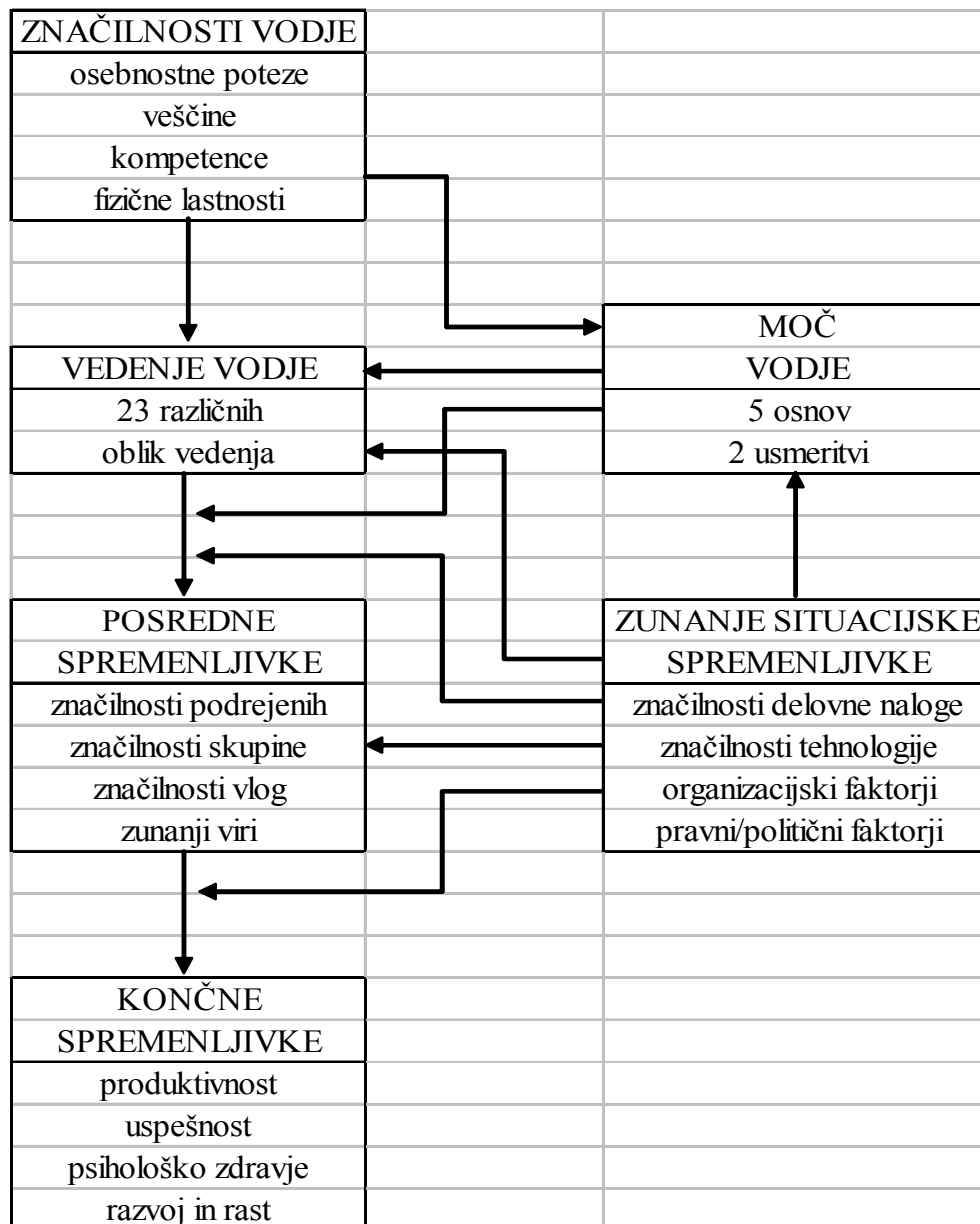
3. Normativno-odločitveni model (*normative decision model*), ki sta ga predstavila Vroom in Yetton (IESBS, 2001: 8581), se osredotoči na optimalno stopnjo sodelovanja podrejenih pri procesu sprejemanja odločitev, ki je ena izmed najpomembnejših komponent uspešnega vodenja (Lau, 1998: 57; Kovač, 2004b: 50). Na proces odločanja vplivajo trije faktorji: (1) kakovost/racionalnost odločitve (2) sprejem odločitve s strani sodelavcev in njihova pripravljenost za sodelovanje ter (3) razpoložljiv čas za sprejem odločitve (Kovač, 2004b: 50). Na osnovi stopnje udeležbe sodelavcev v procesu odločanja avtorji razlikujejo naslednje načine vedenja oz. stile vodenja: avtokratsko, posvetovalno, skupinsko (Lau, 1998: 57) ter delegativno (Kovač, 2004b: 50).

H kontingenčnim teorijam vodenja Lau (1998: 59) dodaja še dva zaključka. Pravilno je sklepati, da je uspešnost vodenja odvisna od značilnosti vseh, vodje, podrejenih in situacije. Situacijske teorije kot splošno veljavne sicer ni mogoče sprejeti, kljub temu pa obstaja dovolj dokazov, da situacijskih dejavnikov ne gre zanemariti. Ključni veščini vodje sta zmožnost pravilnega predvidevanja situacijskih faktorjev in zmožnost prilagajanja stila vodenja. Tega se je sicer mogoče naučiti, vendar hkrati težko uporabiti zaradi časovnega in drugih dejavnikov (Lau, 1998: 59).

4.2.3 ENOTEN OKVIR VOJAŠKEGA VODENJA

Veliko število zgoraj navedenih raziskav, teorij in konceptov na področju (vedenjske in situacijske) teorije vodenja namiguje na zmedeno stanje na tem področju. Nekateri razlogi za tako stanje so različnost pristopov k raziskovanju, osredotočenje na ozke predmete proučevanja in odsotnost enotnega konceptualnega okvira. Po drugi strani pa se lahko na podlagi pregleda raziskav v širšem kontekstu pride do medsebojno povezane konceptualizacije procesa vodenja (Yukl v Van Fleet in Yukl, 1986: 31). Prav to je v knjigi *Vodenje v organizacijah (Leadership in Organizations)* izvedel Gary A. Yukl. Izdelal je enoten okvir vodenja, ki obsega vse pomembne spremenljivke, obravnavane v drugih teorijah vodenja. Yuklov Mnogovrstni povezovalni okvir (*Multiple Linkage Framework*) vključuje različne osebnostne poteze, vedenjske stile in situacijske faktorje (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 458).

Slika 4.2: Enoten okvir vojaškega vodenja



Vir: prirejeno po Yukl v Van Fleet in Yukl, 1986: 23.

Za to diplomsko delo je glede Yuklovega modela najbolj relevantno vprašanje, ali in kako osebnostne lastnosti vodje določajo končni učinek vodenja. Yukl (v Van Fleet in Yukl, 1986: 9) tako zagovarja tezo, da poteze vodje – poleg njegovega strokovnega znanja (veščin), moči, pričakovanj (podrejenih, nadrejenih in njemu enakih) glede vloge vodenja – vplivajo na samo vodenje vodje (glej sliko 4.2). Oblika vodenja vodje naj bi bilo ključna za uspešnost vodenja, vendar pa so razlage posledic obnašanja vodje zaradi odsotnosti splošno sprejete sistematike

različne. Zato so tudi rezultati raziskav težko primerljivi, saj so uporabljene različne kategorije in različna merjenja pojava vodenja (Van Fleet in Yukl, 1986: 36-37).²⁵

Značilnosti vodje (*leader characteristics*), med katere spadajo poteze, strokovna znanja, kompetence in fizične lastnosti vodij, vodijo v različne oblike vedenja. Verjetno je, da se bodo lastnosti, kot so visoka stopnja ambicioznosti, iniciativnosti, vztrajnosti in odločnosti, preoblikovale v potrebno vedenje vodje, kot je planiranje, organiziranje, postavljanje ciljev, inštruiranje podrejenih in poudarjanje učinka. Hkrati pa tako vedenje zahteva tudi ustrezno tehnično in shematično strokovno znanje (Yukl v Van Fleet in Yukl, 1986: 34).

Po Yuklu (v Baš, 2004: 25) ne obstajajo univerzalne osebnostne značilnosti uspešnih vodij, vendar pa prisotnost določenih osebnostnih lastnosti in veščin poveča verjetnost uspešnosti vodje (a ne nujno v vseh situacijah). Hkrati so lahko vodje z različnimi lastnostmi uspešni v enakih situacijah. Kljub vsemu pa imajo vodje nekatere skupne značilnosti, ki jih ločujejo od ne-vodij. Te so prilagodljivost, opreznost, ambicioznost, trdnost, kooperativnost, zanesljivost, dominantnost, energičnost, vztrajnost, samozavestnost, strpnost in željnost po odgovornosti.

4.3 TRANSAKCIJSKO IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Transformacijskemu in karizmatičnemu vodenju se v zadnjem času posveča vse več pozornosti, in sicer kar tretjina vsega raziskovanja vodenja (Lowe in Gardner v Northouse, 2004: 169). Začetnik proučevanja je bil politični znanstvenik in zgodovinar James McGregor Burns, ki je na podlagi diskusije sociologa Maxa Webra o karizmi in karizmatičnem vodenju²⁶ ločil vodje od menedžerjev. Burnsovo delo je vodilo k razvoju novega pristopa k preučevanju teorije vodenja, ki se danes imenuje »transformacijsko« vodenje ali »novo vodenje« in se uporablja kot nasprotje staremu »transakcijskemu« vodenju²⁷ (Sashkin in Rosenbach, 2000: 51).

²⁵ Oblike vedenja uspešnega vojaškega vodje niso ključnega pomena za to diplomsko delo in zato tudi niso podrobneje obravnavane. Več o tem glej Van Fleet in Yukl, 1986: 36-41.

²⁶ Dobro znana je Webrova definicija karizme kot posebne osebnostne značilnosti božanskega izvora, ki je omejena na majhno število ljudi in daje posamezniku nadnaravne ali izjemne moči (Weber v Northouse, 2004: 171). Iz tega sledi, da je karizmatično vodenje oblika socialne avtoritete, ki temelji na zaznanih izjemnih in inspiracijskih kvalitetah vodje (Weber v Bartone, 2003: 273). Karizmatične vodje je preučeval tudi Jay Conger (Congerov model značilnosti karizmatičnih vodij) (Baš, 2004: 27). Ugotovil je, da si karizmatični vodja v primerjavi z drugimi postavlja cilje veliko višje (problem idealiziranja), ima veliko sposobnost prepričevanja in motiviranja podrejenih (Conger v Baš, 2004: 27).

²⁷ Transakcijsko in transformacijsko vodenje spadata na področje Teorij izmenjave (Exchange Theories) (IESBS, 2001: 8582).

Pri transakcijskem vodenju (*transactional leadership*) gre za transakcijo ali izmenjavo odnosov med vodjo in podrejenimi (Lau, 1998: 50). Vodja ugotovi, kaj podrejeni želijo in kaj bolj cenijo ter jim v skladu s tem pomaga priti do nagrad in zadovoljstva (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 458). S tem vpliva na ostale, da bi lažje dosegli skupne cilje. Pomanjkljivost tega pristopa je v tem, da lahko vodji primanjkuje časa, veččin ali sredstev, s katerimi bi ugotavljal potrebe podrejenih ali jih ustrezno nagrajeval (Lau, 1998: 50-51).

Transformacijsko vodenje (*transformational leadership*) je proces, v katerem se vodja in podrejeni medsebojno dvigujejo na višjo raven moralnosti in motivacije (Burns v Lau, 1998: 51; Northouse, 2004: 170). Je sposobnost navdihniti in motivirati podrejene, da bi ti dosegli višje cilje od zastavljenih (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 460). Tako vodenje je proces, ki spreminja podrejene in se ukvarja s čustvi, vrednotami, etiko, standardi in dolgoročnimi cilji ter vključuje prepoznavanje motivov podrejenih, zadovoljevanje njihovih potreb in človeka vredno obravnavanje (Northouse, 2004: 169).

Ker Burns ni izdelal celotne teorije, se je kot njegov prvi naslednik transformacijskega vodenja lotil Bernard M. Bass (Sashkin in Rosenbach, 2000: 51). Po Bassu (v Northouse, 2004: 175) transformacijsko vodenje vključuje štiri faktorje ali oblike vedenja (karizma, individualizirano spoštovanje, intelektualna stimulacija in inspiracijska motivacija). Tako transformacijski vodja za razliko od transakcijskega: (1) pri podrejenih poviša stopnjo zavedanja glede doseganja pomembnih ciljev, (2) pripravi podrejene, da prekoračijo lastne interese v korist tima ali organizacije, in (3) poveča potrebe podrejenih in njihove dosežke.

Za to nalogo je pomembno delo Marshalla Sashkina, ki temelji na raziskovanju Warrena Bennis.²⁸ Sashkin (v Sashkin in Rosenbach, 2000: 56-57) je razvil pet vedenjskih kategorij²⁹ transformacijskega vodenja:

- jasnost (*clarity*) – pomeni ostalim jasno prikazati najpomembnejše vidike vizije vodje;
- komunikacija (*communication*) – pomeni prisluhniti in učinkovito dajati in sprejemati povratne informacije;
- doslednost (*consistency*) – gre za to, da vodja dela v skladu s tem, kar zagovarja;

²⁸ Bennis (v Baš, 2004: 26) na osnovi proučevanja 90 izjemnih vodij med drugim ugotavlja njihove štiri splošne značilnosti (Bennisov model splošnih značilnosti): (1) pozornost, (2) pomembnost, (3) zaupanje in (4) poznavanje osebnosti.

²⁹ Te vedenjske kategorije so kljub drugačnemu pristopu zelo podobne petim navadam transformacijskih vodij, ki sta jih razvila Kouzes in Posner (glej Sashkin in Rosenbach, 2000: 56), kar potrjuje, da so ta vedenja resnična in pomembna (Sashkin in Rosenbach, 2000: 57-58).

- skrb (*caring*) – pomeni skrbeti za ljudi in jih spoštovati;
- ustvarjanje priložnosti (*creating opportunities*) – pomeni planirati vnaprej, ne zahtevati preveč od podrejenih in jim dovoliti sprejemati izzive.

Shaskin (v Sashkin in Rosenbach, 2000: 58) zaključuje, da transformacijsko vodenje vključuje več kot le pet zgoraj naštetih oblik obnašanja. Slednjim je dodal še tri osebnostne značilnosti, ki določajo razliko med transformacijskim, povprečnim, transakcijskim vodjo ter ne-vodjo:

- samozavestnost (*self-confidence*) pomeni, da posameznik verjame, da lahko sam nadzoruje svojo usodo;
- moč (*power*) zadeva potrebo po moči in njeno manifestacijo (izvrševanje delovnih nalog je odvisno od posameznikove moči in vpliva ter načina uporabe moči);
- vizija (*vision*) temelji na sposobnosti razumevanja trenutne situacije, njenih vzrokov in zapletene verige vzrokov in posledic.

Sashkin in Rosenbach (2000: 61) še dodajata, da se osebnostne značilnosti transformacijskih vodij razlikujejo od osebnostnih potez (teorija osebnostnih potez), saj so temelj vodenja, s katerimi se posameznik ne rodi, ampak jih lahko načrtno razvije skozi življenje.³⁰ Drugače pa je Braga (2002: 14-15) na podlagi rezultatov nekaterih raziskav izpostavil več kot le tri osebnostne lastnosti transformacijskih vodij, kot so skrb do drugih, kompetentnost, odločnost, neomajnost, samozavestnost, poštenost, iskrenost in vrednost zaupanja. Sicer je o osebnostnih lastnostih pri transformacijskem vodji govoril že Bass (v Atwater in Yammarino, 1993). Osebnostne lastnosti transakcijskih in transformacijskih vodij se razlikujejo. Od osebnostnih lastnosti je odvisno, ali posameznik lahko postane transformacijski vodja.

Številne raziskave so podprle trditev, da transformacijsko vodenje v vojaških organizacijah vpliva na uspešnost in da povečuje učinek transakcijskega vodenja. Tako transformacijsko vodenje ne izključuje potrebe po dobrem transakcijskem vodenju, ampak povečuje njegov učinek (Lau, 1998: 60). Sashkin in Rosenbach (2000: 67) pa trdita, da se transformacijsko vodenje uporablja za oblikovanje kulture, ki temelji na vrednotah. Takšna pa kultura v vojaški organizaciji nedvomno je.

³⁰ Sashkinov model se z oblikami vedenj in osebnostnimi značilnostmi ne zaključuje, ampak obravnava še organizacijsko kulturo. Več o tem glej Sashkin in Rosenbach, 2000: 65.

4.4 ZAZNAVA VODENJA IN PRESOJA VODENIH

Razmerje med stranmi v odnosu je odvisno od njihovih medsebojnih zaznav. Pomembno je, kako vodeni in ostali opazovalci zaznavajo vodjo in kako vodja presoja podrejene (IESBS, 2001: 8582). Vodje pridobijo svojo legitimnost, če so s strani podrejenih zaznani kot kompetentni in zanesljivi (Hollander v IESBS, 2001: 8582). Obširna raziskava kaže, da na zaznavanje vodij s strani vodenih vplivata dva procesa: prepoznanje (*recognition*) in sklep (*inference*). Ljudje imajo pričakovanja ali »prototipe« (seznam osebnostnih potez in vedenj, povezanih s socialno vlogo), ki zagotavljajo osnovo za prepoznavanje dobrih vodij. Kadar se oseba obnaša skladno z prototipom vodenja, ga podrejeni zaznajo kot vodjo ali celo dobrega vodjo (Lord in Maher v IESBS, 2001: 8582).

Ravnanje vodje do vodenih je določeno s presojanjem njihovih sposobnosti in motivacije, kar temelji na opazovanju vedenja podrejenih in njihovega (ne)uspeha pri delu (IESBS, 2001: 8582). Da bi vodje razumeli vzrok (ne)uspeha podrejenih, opazujejo doslednost pri delu, primerjajo način dela med podrejenimi in upoštevajo situacijske faktorje, ki vplivajo na njihovo delo (Mitchell in Wood v IESBS, 2001: 8582). Tako lahko (ne)uspeh vodenih v veliki meri vpliva na (ne)uspeh vodje, česar za posledica je, da vodja v primeru neuspeha prevali krivdo na podrejenega, namesto da bi vzroke za neuspeh iskal pri svojih dejanjih (Brown v IESBS, 2001: 8582).

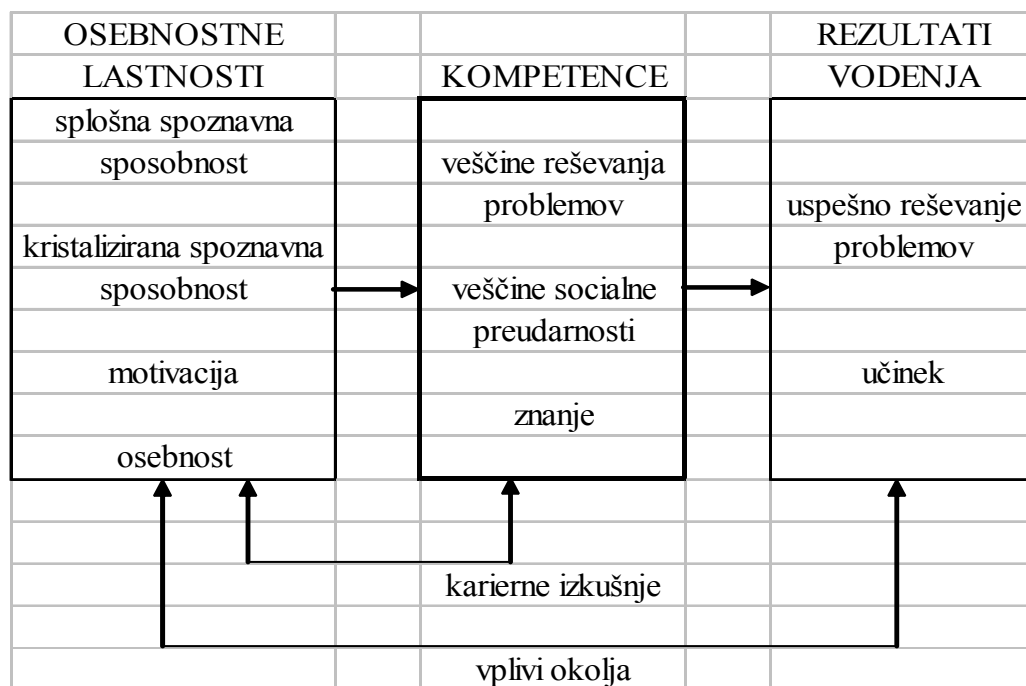
4.5 TEORIJA VEŠČIN

Podobno kot teorija osebnostnih potez se teorija veščin (*Skills Approach*) osredotoči na vodjo. Vendar pa se raziskovanje preusmeri iz relativno določenih osebnostnih lastnosti na veščine in sposobnosti, ki se jih je moč naučiti ali razviti. Medtem ko ima osebnost nedvomno pomembno vlogo pri vodenju, teorija veščin predlaga, da je za uspešno vodenje potrebno znanje in sposobnosti. Razpravo o veščinah je leta 1955 začel Robert Katz, ki je skušal problem iskanja idealnih osebnostnih potez nadomestiti z razvijanjem veščin, potrebnih za uspešno vodenje. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja pa se je zanimanje glede veščin znova povečalo. Rezultat nedavnih raziskav je obširen model veščin vodenja, ki ga je razvil Mumford s sodelavci (Zaccaro, Harding, Jacobs in Fleishman) (Northouse, 2004: 35).

4.5.1 MODEL VEŠČIN

Model veščin (*Skills Model*) proučuje razmerje med znanjem vodje, veščinami (oziroma zmožnostmi) in učinkom vodje. Zmožnosti vodenja lahko posameznik razvije v določenem času z izobraževanjem in nabiranjem izkušenj. Potencial za vodenje ima tako veliko posameznikov, ki pa se morajo biti sposobni učiti iz lastnih izkušenj (Northouse, 2004: 39). Teorija veščin se razlikuje tudi od zgoraj obravnavanih vedenjskih pristopov, saj se ne osredotoči na to, kaj vodje delajo, ampak vodenje obsega kot zmožnosti (znanje in veščine), potrebne za uspešno vodenje (Mumford et al. v Northouse, 2004: 35).

Slika 4.3: Model veščin



Vir: prirejeno po Mumford et al. v Northouse, 2004: 47.

Model Mumforda in sodelavcev je sestavljen iz petih različnih komponent (glej sliko 4.3): (1) kompetenc, (2) osebnostne lastnosti, (3) rezultatov vodenja, (4) kariernih izkušenj ter (5) vplivov okolja (Northouse, 2004: 40). Kot je moč opaziti na sliki, so ključnega pomena za uspešno vodenje kompetence ali po Perrenoudu (v Svetlik, 2005: 7) »zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.« V Modelu veščin te zmožnosti predstavljajo tri kategorije: (1) veščine reševanja problemov se nanašajo na kreativno sposobnost vodje, z njimi rešuje nove in nenavadne organizacijske probleme (Mumford et al. v Northouse, 2004: 40); (2) veščine

socialne preudarnosti pomagajo vodji razumeti ljudi in socialne sisteme (Mumford et al. v Northouse, 2004: 42); (3) znanje pa se nanaša na akumulacijo informacij in duševne strukture, ki te informacije ureja (Northouse, 2004: 43). Kompetence tako omogočajo posamezniku v različnih situacijah uspešno izpolnjevanje vlog, opravljanje nalog in reševanje problemov (Kohont, 2005: 33).

Za to nalogo so pri Modelu veščin bistvenega pomena štiri osebnostne lastnosti, ki vplivajo na veščine in znanja potrebna za uspešno vodenje: (1) splošna spoznavna sposobnost predstavlja posameznikovo inteligenco, ki je biološkega izvora in ni povezana z izkušnjami, vključuje pa obdelovanje zaznav, informacij, splošne veščine sklepanja, kreativne in divergentne zmožnosti razmišljanja ter veščine pomnenja; (2) kristalizirana spoznavna sposobnost (*crystallized cognitive ability*) zaobjema vse, kar se posameznik nauči skozi izkušnje; (3) motivacija je ključnega pomena pri razvijanju veščin, potrebnih za vodenje; (4) osebnost prav tako vpliva na učinek vodenja, določene poteze osebnosti pripomorejo k boljšemu delu vodij (Northouse, 2004: 44-46).

Tako je mogoče pri teoriji veščin zaključiti, da osebnostne lastnosti vplivajo na uspešno vodenje, saj so za razvoj kompetenc (in posledično uspešno vodenje) potrebne določene sposobnosti in lastnosti osebnosti posameznika (Mumford et al. v Northouse, 2004: 47). Malce drugače pa pomembnost določenih osebnostnih lastnosti pri kompetencah prikazujejo nekateri slovenski avtorji, ki proučujejo kompetence v kadrovske praksi (upravljanje človeških virov). Osebnostne lastnosti namreč ne pripomorejo k razvoju kompetenc, ampak so njihov integrativni del. Tako so kompetence, ki so ključne za uspešnost vodij v podjetju ali organizaciji, skupek ne samo znanja in veščin, ampak tudi sposobnosti, vedenja in stališč (Svetlik, 2005: 7) ali skupek sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot (Kohont, 2005: 33) ali pa osebnostnih potez, vrednot, samopodobe, motivov in stališč (Gorišek, 2005: 79).

5 ZNAČILNOSTI VOJAŠKE ORGANIZACIJE

Splošne teorije vodenja ni mogoče v celoti prenesti v vojaško organizacijo. Zato sledi pregled osnovnih značilnosti vojaške organizacije, da bo vojaško vodenje lažje ločiti od vodenja v ostalih družbenih organizacijah. Organizacija je eden izmed najpomembnejših pojavov v življenju sodobnega človeka in družbe, saj posameznik večino časa preživi kot pripadnik različnih organizacij (družina, podjetje, društvo ...) in večino svojih potreb zadovolji prek

različnih organizacij (trgovskih, zdravstvenih, varnostnih ...). Kljub temu ima organizacija na ljudi tudi nezaželene učinke, kot sta podrejanje posameznika pravilom organizacije in konflikt vlog, ki ga posameznik doživi kot član več organizacij (Lubi, 2003: 6-7).

Na podlagi številnih domačih in tujih virov definira Lipovec (1987: 35) organizacijo (kakršne koli združbe) kot »sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.«

Lubi (2003, 87-88) in Bratušek (2000a: 26) sta opredelila vojaško organizacijo kot »posebni sistem³¹ v okviru globalnega družbenega sistema oziroma njegov posebni (specifični) podsistem.« Iz takšne opredelitve sledi, da je vojaška organizacija tudi družbena organizacija. Katere pa so njene značilnosti in posebnosti, ki jo ločujejo od nevojaških organizacij? Po Janowitzu (v Kotnik-Dvojmoč, 2002: 115) se zaradi kompleksnosti priprav na sodobno vojskovanje razlike med vojaškimi in nevojaškimi organizacijami zmanjšujejo. Posledica tega je vse večja podobnost vojaške organizacije (še posebej v miru) tipičnim birokratskim organizacijam (Soeters v Kotnik-Dvojmoč, 2002: 115).³²

Na podlagi različnih avtorjev (Janowitz, Huntington, Moskos in Wiatr, Jelušič, Garb) opredeljuje Kotnik-Dvojmoč (2002: 117-119) ključne značilnosti vojaške organizacije:

- *avtoritarnost* je utemeljena na načelu brezpogojne pokorščine – veljava, moč in ugled posameznika izhajajo iz njegovega formalnega položaja;
- *hierarhičnost* se kaže v odnosih med ljudmi in med delovnimi opravili – narekuje tip notranjih odvisnosti, ki temeljijo na logiki vertikalnega podrejanja ter hierarhije položajev in nazivov;
- *svojevrsten sistem stratifikacije* se nanaša na delitev vojaškega osebja na častnike, podčastnike in vojake;
- *centraliziranost* pomeni vodenje organizacije z enega središča – do vsakega pripadnika oboroženih sil prispe praviloma le eno povelje;

³¹ Vojaška organizacija je podsistem globalnega družbenega sistema v glavnem iz treh razlogov: najpomembnejši dejavnik vojaške organizacije je človek, v njej imajo velik pomen medosebni odnosi in njihove značilnosti, cilji vojaške organizacije izhajajo iz ciljev globalnega družbenega sistema (Lubi, 2003: 88).

³² Kot tipično birokratsko organizacijo Kotnik-Dvojmoč navaja Webrovo birokratsko organizacijo (več o značilnostih te organizacije, njenih prednostih in slabostih glej Kotnik-Dvojmoč, 2002: 115-116).

- *zaprtost* je mišljena v fizičnem (omejenost vojske v miru na vojašnice in poligone) in družbenem smislu (možno zagotavljanje nadzora vladajočih političnih struktur nad vojsko kot instrumentom oblasti);
- *formaliziranost* odnosov prevladuje nad osebnimi vezmi;
- *avtonomnost* se izraža prek samonadzora nad selekcijo, rekrutacijo, rituali iniciacije itd.;
- *uniformnost in simbolika* se kažeta prek ločljivosti in zunanje prepoznavnosti pripadnikov vojaške organizacije ter prek ceremonialov in ritualov;
- *profesionalnost oziroma poklicnost* je vidna zaradi posebnega sistema vzgoje in izobraževanja;
- *korporativnost* je skupinska identiteta, ki je opazna zaradi visoke stopnje stanovske pripadnosti in organiziranosti v posebne skupnosti;
- *altruizem* pa je prisoten v tem, da so pripadniki te organizacije stalno na dolžnosti in da se njihovo delo s strani družbe poplača ne samo z denarjem, ampak tudi s simbolnimi nagradami in posebnim socialnim statusom.

Navedene značilnosti so moč opaziti tudi pri nekaterih nevojaških organizacijah (cerkev, sodstvo, varnostne službe) (Kotnik-Dvojmoč, 2002: 119). Vendar pa ima vojaška organizacija tudi svoje posebnosti. V vojni deluje v najbolj neugodnih razmerah, v razmerah oboroženega boja, katerega posledica je visoka stopnja negotovosti dogajanja. Zaradi negacije lastnih in nasprotnikovih prizadevanj se stopnja gotovosti uresničitve ciljev vojaške organizacije približuje ničli. Vojaška organizacija deluje z dvojnimi namenoma: odvrta potencialnega nasprotnika in izvaja oborožen boj. Zato ima tudi dve različni stanji organiziranosti: mirnodobno in vojno (Lubi, 2003: 88-89; Bratušek, 2000a: 28).

5.1 IZBRANE RAZLIKE MED CIVILNIM IN VOJAŠKIM VODENJEM

Čeprav se je teorija vojaškega vodenja, razvijala skladno s splošno teorijo, so razlike obstajale, saj se delo vojaške osebe bistveno razlikuje od drugih del (Hackett, Moskos, Boëne, Kuhlmann v Callaghan in Kernic, 2003: 21). Te razlike so pogojene tudi z zgoraj opisanimi značilnostmi vojaške organizacije. Tako ima vojaški vodja zaradi hierarhičnosti, stratifikacije in formaliziranosti bistveno drugačen odnos do svojih podrejenih. V nadaljevanju sledi omemba nekaterih poglobljenih razlik med vojaškim in civilnim vodenjem ter vojaškim in civilnim vodjo.

Temeljna razlika med civilnim³³ in vojaškim vodenjem je v velikem poudarku na moralnih vrednotah, etiki in odgovornosti vojaške organizacije. Ta poudarek izvira iz namena vojaške organizacije in se odraža v prisegi k vojaški službi. Civilne organizacije so predvsem utilitarne, kjer pripadniki organizacij v zameno za denar privolijo v delo. Nasprotno pa so vojaške organizacije normativne in prisilne, kjer pripadniki delajo iz dolžnosti in strahu (Etzioni v Van Fleet in Yukl, 1986: 17). Iz zgoraj navedenega je možno razviti več razlik na področju vodenja. Za vojaškega in civilnega vodjo je značilno različno vedenje in merjenje uspešnosti, prav tako pa se razlikujeta situacijski in organizacijski kontekst obeh vrst organizacij, oblika uporabljene moči in formalna ureditev organizacij (Lang v Van Fleet in Yukl, 1986: 18).

Vojaško vodenje se loči od civilnega tudi zaradi različnih dejavnikov, ki ga opredeljujejo. Za vojaško vodenje sta značilni dve vrsti aktivnosti (Cupara, 1989: 53-54; Lubi, 2003: 90): (1) »aktivnosti v zvezi s pripravami vojaške organizacije na izvajanje oboroženega boja in (2) aktivnosti v zvezi z vodenjem vojaških enot med njegovim izvajanjem.« Slednje od vojaškega vodje zahteva »janusijansko«³⁴ vedenje, ki se spreminja glede na vodenje v vojašnici ali boju (Quinn v Masten, 1995: 28). Posebnost vodenja vojaške organizacije je tudi prisotnost dejavnika, ki načrtno deluje v smeri preprečevanja uresničitve cilja vodenja in s tem cilja vojaške organizacije (negacija volje dveh ali več strani). Ta dejavnik ni prisoten pri vodenju nobenega drugega družbenega sistema (Lubi, 2003: 90).

Literatura navadno ločuje vojaško in civilno vodenje predvsem iz organizacijskega konteksta. Razlike so torej navadno posledica posebnosti vojaških organizacij (navedene zgoraj). Micha Popper (2000: 177) pa poudarja razlike, ki temeljijo na psiholoških vidikih. Njegovo razlikovanje med civilnim in vojaškim vodenjem temelji na vzorcih odziva (*response patterns*) članov organizacij in sredstvih, s katerimi se različni tipi odziva dosežejo.

- Pri civilnem vodenju odziv vodenih temelji na koristnosti (*instrumental-based response*), ki se izraža z željo po materialnih in socialnih nagradah, s prestižem ali s profesionalnim interesom. Te nagrade in interesi so sredstva vodje, na katera se vodeni odzivajo, zato je glavni model civilnega vodenja transakcijsko vodenje.
- V primerjavi s civilnim je vodenje v vojaških organizacijah drugačno, saj vzbuja čustva (*emotion-rousing leadership*). Podrejeni se odzivajo zaradi predanosti, kar ni

³³ S pojmom civilno vodenje je mišljeno vodenje v gospodarskih organizacijah industrije in podjetništva.

³⁴ Po romanskem bogu Janusu, ki je imel dva obraza (Masten, 1995: 28).

nujno povezano z nagradami. Več študij je potrdilo, da je imidž pomembnih vojaških vodij očetovski lik (*paternalistic figure*) in s tem »vzgajanje« osrednja naloga v njihovi zaznavi. Domneva o družinskih metaforah je povezana z izvori motivacije in navezanosti na vodjo. Podrejene za sodelovanje motivira ponotranjenje ciljev, po Etzioniju (v Popper, 2000: 179) pa tudi »normativna sila«, in ne nujno le nagrade. Predanost podrejenih vojaškemu vodji, za razliko od vodenih v civilnih organizacijah, ni instrumentalna (temelji na koristnosti), ampak predvsem normativna, ki je ukoreninjena v posameznikovih osebnih vrednotah. Študije so pokazale, da so vojaki v bojnih enotah izredno visoko normativno predani vodji, zato ni naključje, da vojaški vodje tako močno poudarjajo vrednote. Vloga vojaškega vodje tako, za razliko od civilnega, podeduje simbolni vpliv (Popper, 2000: 178-179).

Izdelanih je bilo tudi veliko raziskav o osebnostnih značilnostih vojaških in civilnih vodij, vendar pa je bilo primerjanje teh značilnosti le redko. Stogdill (Bass v Van Fleet in Yukl, 1986: 18-20) je na podlagi 52-ih študij primerjal osebnostne poteze in spretnosti vojaških in civilnih vodij. Tako je prišel do sklepa, da se pri vojaških vodjih pogosteje pojavljajo pogum, drznost, pripravljenost prevzeti odgovornost, uspešnost in učinkovitost vodenja, etično vodenje ter osebna integriteta, pri civilnih vodjih pa se pogosteje pojavljajo administrativne in komunikacijske spretnosti ter fizična energija. Ta in podobne raziskave namigujejo, da se poleg osebnostnih potez in spretnosti razlikujejo tudi vedenja vojaških in civilnih vodij (na področju vedenja vojaških in civilnih vodij je bilo narejenih veliko več študij).³⁵ Zaradi zgoraj navedenih argumentov Van Fleet in Yukl (1986: 27-28) opozarjata, da je potrebna velika natančnost pri posploševanju teorij vojaškega ali drugih oblik vodenja, zato bi bilo potrebno razviti posebno teorijo vodenja, ki bi ustrezala izključno vojaški organizaciji.

Poleg razlik vodenja med vojaškim in drugimi družbenimi sektorji pa obstajajo tudi razlike v vodenju znotraj vojaške organizacije. Slednjih to diplomsko delo ne bo podrobneje obravnavalo. Sicer pa je te razlike vojaškega vodenja mogoče proučevati skozi več dimenzij: (1) vrsta socialne organizacije, ki jo dopušča vojaška organizacija; (2) glavna pravila, ki se jih drži vojaška organizacija; (3) socializacijski proces znotraj vojaške organizacije (George v Van Fleet in Yukl, 1986: 26); (4) mirnodobno ali vojno stanje in (5) zvrst vojske (Van Fleet in Yukl, 1986: 26).

³⁵ Več o tem glej Van Fleet in Yukl, 1986: 22-26.

6 USPEŠNOST VOJAŠKEGA VODJE

Pred obravnavo in opisom osebnostnih lastnosti, ki so značilne za uspešne vojaške vodje, bo potrebno navesti kriterije, ki določajo uspešnost vodij. V nadaljevanju tega poglavja bo uspešnost vojaškega vodje predstavljena na podlagi različnih avtorjev.

6.1 USPEŠNOST IN NALOGE VOJAŠKEGA VODJE

Na podlagi različnih teorij vodenja je mogoče strniti, da uspešno vodenje od vodje zahteva: (1) vzpostavitev zaupanja in verodostojnosti, da bi pridobil podporo vodenih; (2) graditev odnosa z vodenimi, ki so motivirani tako, da prispevajo svojo energijo in zmožnosti k skupnim močem; (3) upravljanje, usmerjanje in uporabljanje teh zmožnosti, da bi dosegel poslanstvo ali cilj skupine (IESBS, 2001: 8580). Kako pa je z uspešnim vodenjem v vojaški organizaciji? Jasno je, da je najpomembnejša naloga vojaških vodij usposabljanje in pripravlanje na bojevanje (Bratušek, 2001: 23), sicer pa je obseg nalog vojaških vodij znatno večji. Priročnik Vojaško vodenje (*Field Manual 22-100: Military Leadership*) predstavlja zgradbo doktrine vodenja vojske ZDA³⁶ (FM 22-100, 1999: 1-2). Po tem priročniku je vojaško vodenje sestavljeno iz štirih kategorij: vojaških vrednot, lastnosti vodje, znanj in dejanj. Te kategorije obsegajo vse; kakšen mora vojaški vodja biti, kaj mora znati in kaj delati (glej sliko 6.4). Kakšen mora vojaški vodja BITI, predstavljajo vojaške vrednote in lastnosti, ki oblikujejo značaj vodje.³⁷ Kaj mora vodja ZNATI, so veščine,³⁸ od tehničnih do

³⁶ Priročnik Vojaško vodenje ni znanstvena literatura, vendar pa verodostojnost priročnika in doktrino ameriškega vojaškega vodenja potrjuje Fabčič (2004: 14). Ta doktrina je najbolj koherentna in vseobsegajoča, vojska ZDA je najmočnejša (tudi na področju raziskav), priročnik pa uporablja novejši pogled na vodenje, ki upošteva tudi dognanja behaviorističnih znanosti.

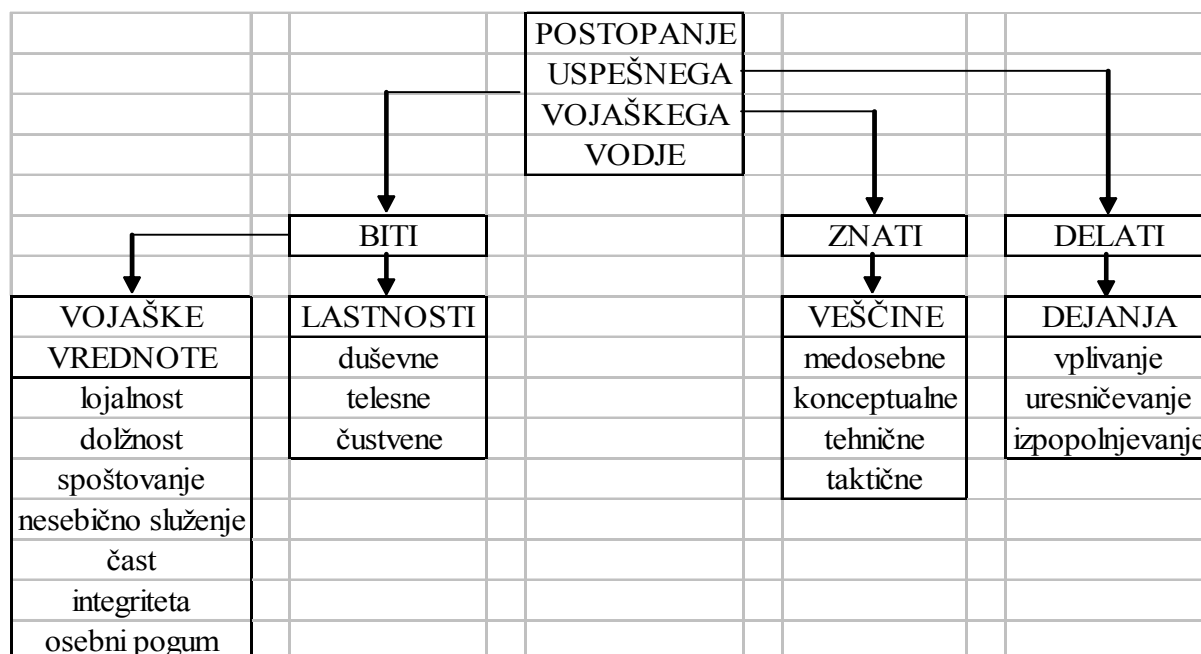
³⁷ Značaju vojaškega vodje so namenjena poglavja v nadaljevanju diplomskega dela.

³⁸ Obstajajo štiri področja veščin (strokovnih znanj) vojaškega vodje, ki se z višanjem ravni spreminjajo (povečuje se njihova kompleksnost in področje delovanja) (Masten, 1999: 4; FM 22-100, 1999: 2-29).

- Na taktični ravni so potrebna naslednja znanja: (1) interpersonalna: komuniciranje (aktivno poslušanje, brezbesedno, dvosmerno komuniciranje), nadziranje, svetovanje; (2) konceptualna: reševanje problemov, kreativno razmišljanje, etično argumentiranje (na podlagi vojaških vrednot), reflektivno razmišljanje; (3) tehnična: poznavanje opreme, upravljanje z opremo; (4) taktična: poznavanje doktrine in poljske taktike (FM 22-100, 1999: 4-2 – 4-12).
- Na operativni ravni so potrebna naslednja znanja: (1) interpersonalna: razumevanje vojakov, komuniciranje, nadziranje; (2) konceptualna: vzpostavljanje namena, filtriranje informacij, sistemsko razmišljanje; (3) tehnična: vzdrževanje pomembnih znanj, upravljanje z resursi (čas, oprema, prostori, denarna sredstva in ljudje), predvidevanje posrednih učinkov; (4) taktična: sinhroniziranje akcij glede časa, prostora in namena, instrumentacija različnih učinkov z namenom uničenja nasprotnika (FM 22-100, 1999: 6-3 – 6-10).
- Na strateški ravni so potrebna naslednja znanja: (1) interpersonalna: komuniciranje, uporaba dialoga, pogajanje, doseganje konsenza, usposabljanje štabnih sodelavcev; (2) konceptualna: postavljanje vizij, razvijanje okvirjev delovanja organizacije, delovanje v negotovosti in nejasnosti; (3) tehnična: veščina

medosebnih, potrebne za opravljanje poklica. Vendar pa značaj in strokovno znanje nista dovolj za uspešno vodenje. V skladu z njima mora namreč vodja tudi DELATI (FM 22-100, 1999: 1-3 – 1-4).

Slika 6.4: Okvir vojaškega vodenja



Vir: prirejeno po FM 22-100, 1999: 1-3.

Strnjeno ta priročnik trdi, da uspešnost vojaškega vodje določajo ustrezna dejanja (FM 22-100, 1999: 2-26). Dejanja (pravzaprav naloge, ki jih mora izpolniti za dosego uspešnosti) uspešnih vojaških vodij pa ameriški priročnik izlušči iz definicije vodenja.³⁹ Vplivanje, uresničevanje in izpopolnjevanje so tako tri temeljne naloge vojaških vodij, ki se glede na raven (taktična, operativna in strateška)⁴⁰ nadgrajujejo. Podobno tudi Wass de Czece (2000:

vojskovanja na strateški ravni, uporaba tehnoloških zmogljivosti organizacije, transformacija političnih ciljev v vojaške (FM 22-100, 1999: 7-2 – 7-11).

³⁹ Vodenje je **vplivanje** na ljudi – z zagotavljanjem namena, usmerjanja in motivacije – medtem ko se **uresničuje** postavljene cilje in **izpopolnjuje** organizacijo (FM 22-100, 1999: 1-4).

⁴⁰ Strategija, operatika in taktika so tri veje veščine vojskovanja (teorija in praksa pripravljavanja in izvajanja oboroženega boja ter ena najpomembnejših disciplin v sistemu vojaške znanosti) (Lubi, 2002: 3). Vodenje je glede na ravni kvalitativno različno (Day in Lord v Masten, 1995: 3), saj z višanjem ravni postaja zahtevnejše. Strategija je teorija in praksa pripravljavanja in izvajanja oboroženega boja v celoti. Cilje dobi od vrhovnega političnega vodstva, uresničuje pa jih s kombiniranjem (vojaških) operacij. Operatika je teorija in praksa pripravljavanja in izvajanja operacij na kopnem, morju in v zraku. Operatika išče najprimernejše kombinacije bojev, s čimer uresničuje cilje strategije. Taktika je teorija in praksa pripravljavanja in izvajanja bojev in borb na kopnem, morju in v zraku. Taktika išče najprimernejše kombinacije borb (v okviru boja), s čimer uresničuje cilje operatike (Lubi, 2002: 5).

28) glede uspešnosti vojaškega vodje izhaja iz definicije⁴¹ vojaškega vodenja. Trdi namreč, da je uspešnost vojaških vodij določena z opravljanjem predvsem štirih, med seboj povezanih funkcij: (1) postavljanje cilja (*providing purpose*), (2) usmerjanje (*establishing direction*), (3) ustvarjanje motivacije (*generating motivation*) in (4) vzdrževanje uspešnosti (*sustaining effectiveness*), vse ostale funkcije pa naj bi bile podfunkcije naštetih.⁴² Tako je uspešen vojaški vodja tisti, ki dosledno izpolnjuje njemu zadane naloge. V nadaljevanju bo predstavljen sistem nalog po Wass de Czece dopolnjen s podobnim sistemom nalog, kot so navedene v ameriškem priročniku (ki je za to nalogo preveč natančno in obširno opisan, da bi ga bilo mogoče v celoti zaobjeti).

6.1.1 POSTAVLJANJE CILJA

Da bi bil vojaški vodja zmožen voditi organizacijo, mora izoblikovati vizijo, iz katere črpa pomen in namen delovanja svoje enote. Razumeti mora, kje je pravo mesto njegove organizacije v širšem kontekstu. Biti mora učinkovit člen znotraj verige poveljevanja, tako da uspešno prenese povelje od nadrejenega na podrejene (Wass de Czece, 2000: 28-29). Uspeha vojaški vodja ne doseže le z mehaničnim izvrševanjem ukazov nadrejenih (Janowitz, 1964: 163), temveč mora obveščati svoje podrejene, saj s tem vodja povečuje zaupanje, zmanjšuje stres, enota pa v spremenjenih okoliščinah bolje funkcionira. Vodja mora zagotoviti, da ga podrejeni razumejo, komunikacija pa ne sme biti omejena le na neposredno podrejene in nadrejenega, ampak širša (FM 22-100, 1999: 5-2). Povelje sicer vsebuje cilj, vendar pa je za podrejene pomembno, da jim ga vodja razloži in vstavi v širši okvir. S premikanjem po hierarhični lestvici navzgor postajajo cilji vse bolj konceptualni in pomembni (Wass de Czece, 2000: 29). Posledica postavljanja cilja je načrtovanje, ki je »tista dejavnost, ki omogoča proizvodnjo zaželenih ciljev oziroma posledic« (Loen v Lubi, 2003: 45).

⁴¹ »Vojaško vodenje je umetnost vplivanja na vojake v enotah, da bi dosegli cilje enote« (Wass de Czece, 2000: 27).

⁴² Funkcije vodenja obsegajo pet faz vodstvenega procesa: načrtovanje, organiziranje, ukazovanje (poveljevanje), koordiniranje in kontroliranje (nadzorovanje) (Baš, 2004: 16; Bratušek, 2000b: 49). (1) načrtovanje je analitični pristop reševanja problema, ki vključuje predvidevanja, analizo, odločitve in izvedbo (Baš, 2004: 16); vojaški vodja opredeli cilje enote in poti za njihovo realizacijo (Bratušek, 2000b: 49); (2) organiziranje je proces, katerega cilj je organizacija dejavnosti in kadrov v smeri doseganja načrtovanih ciljev organizacije (Ivanko v Baš, 2004: 17); vojaški vodja ustvarja sestavo medsebojnih odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki omogočajo izvajanje načrtov in doseganje ciljev (Bratušek, 2000b: 49); (3) ukazovanje je začetek neke neke dejavnosti, ki jo vodja vzpodbudi s svojimi usmeritvami, zahtevami oziroma ukazi (Donnelly v Baš, 2004: 17); vojaški vodja s poveljevanjem usmerja in vpliva na podrejene glede realizacije ciljev (Bratušek, 2000b: 50); (4) koordiniranje je prilagajanje in povezovanje razmerij ter organizacijskih struktur s ciljem delovanja, okoljem in medsebojno ter usklajevanje vseh procesov v organizaciji glede na cilj delovanja, da bi tembolj smotrno uresničevali cilj delovanja (Lipovec v Baš, 2004: 18); (5) kontroliranje je evalvacija in primerjava dosežkov s standardi organizacije (Tavčar v Baš, 2004: 18).

Načrtovanje zmanjšuje zmedo, gradi lastno zaupanje podrejenih in zaupanje v organizacijo ter pomaga doseči cilj s čim manj napora, v boju pa z minimalnim številom žrtev. Naloga vodje je poleg načrtovanja tudi pripravljavanje podrejenih na izvrševanje delovnih nalog (FM 22-100, 1999: 5-8 – 5-9).

6.1.2 USMERJANJE

Usmerjanje je »uresničevanje sprejetih planov s pomočjo podrejenih zaradi doseganja ali preseganja ciljev« (Loen v Lubi, 2003: 45). Pri doseganju ciljev so ključne naloge vodij doseganje standardov, nadziranje, preverjanje in korigiranje ljudi, dela, opreme in sredstev (FM 22-100, 1999: 5-11 – 5-12). Uspešen vodja mora vedeti, katere so delovne naloge in kako jih mora izpolniti ter katera sredstva pri tem potrebuje. Podrejenim določa naloge in jih pri tem usmerja, hkrati pa podpira vrednote, določa standarde za izvajanje nalog in operativnih postopkov, vzdržuje disciplino v enoti, skrbi, da usposabljanje podrejenih ustreza določenim doktrinom, metodam in tehnikam, ter postavlja pravila (Wass de Czece, 2000: 30; FM 22-100, 1999: 5-11). Na višjih ravneh pa so vojaški vodje lahko odgovorni tudi za razvoj doktrin, metod in tehnik na določenih področjih (Wass de Czece, 2000: 30).

6.1.3 MOTIVACIJA

Motivacija vključuje uporabo besed in dajanje zgleda, da bi podrejeni dobili voljo za opravljanje svojega dela (FM 22-100, 1999: 5-6). Uspešen vojaški vodja motivira podrejene in jih tako pripravi, da težijo k skupnim ciljem (Wass de Czece, 2000: 31). Motivira jih namreč tako, da jih ustrezno usposablja za opravljanje nalog ter jih pri tem pravilno nagraduje in kaznuje (FM 22-100, 1999: 5-6 – 5-7). Motivacija je v mirnodobnem stanju pomembna, v vojnem pa odločilna. Na različnih ravneh vojaškega vodenja se razlikuje. Na nižjih ravneh so najboljši motivatorji pozivanje k vrednotam, vztrajanje pri normah, poštenost, samodisciplina, kompetentnost, pogum, dajanje zgleda in izvirnost. Na višjih ravneh pa je potrebno vzpostaviti bolj kompleksen sistem avtoritete, medsebojnega zaupanja in samozavesti. Hkrati morajo vodje na vseh ravneh določiti sistem nagrajevanja in kaznovanja (Wass de Czece, 2000: 31-32).

6.1.4 VZDRŽEVANJE USPEŠNOSTI

Zadnja izmed funkcij vojaškega vodje je za razliko od ostalih treh usmerjena v prihodnost. Postavljanje cilja, usmerjanje in motivacija imajo takojšen učinek, hkrati pa mora vodja zagotoviti kontinuiteto, zdravje in nadaljnji razvoj enote (Wass de Czece, 2000: 28). Naloge izpopolnjevanja se nanašajo na stanje enote, ki jo mora vodja zapustiti v boljšem stanju, kot je bila ob njegovem prihodu. Kategorije teh nalog so usposabljanje, izgradnja in učenje. Vodja izboljša svojo enoto in s tem tudi vojaško organizacijo z ustreznim usposabljanjem podrejenih. Izgradnja se nanaša na izgradnjo tima. Naloga vodje je, da izgradi močan in koheziven tim, ki dosega vse standarde tudi ob njegovi odsotnosti. Učenje pa zadeva oba, vodjo in enoto. Neprekinjeno učenje izboljšuje celotno organizacijo, zato mora vodja poskrbeti za lastno izobraževanje in izobraževanje podrejenih (FM 22-100, 1999: 5-13). Na višjih ravneh postane ta proces bolj sistematičen in institucionaliziran (Wass de Czece, 2000: 28-29).

6.2 USPEŠNOST IN VOJAŠKA PROFESIJA

Koncept vojaške profesije⁴³ je leta 1957 v teoriji o civilno-vojaških odnosih prvi razčlenil Samuel P. Huntington (Jelušič, 1997: 108). Opredelil je tri značilnosti vojaške profesije, in sicer so to strokovnost, odgovornost in korporativnost (Huntington, 1998: 8). Vsi, ki so z njim polemizirali (npr. Janowitz in Abrahamsson), pa so vendarle na določen način uporabili njegove opredelitve (Jelušič, 1997: 108). Abrahamsson (1972: 12) je vojaško profesijo tako opredelil kot skupino tehnično in organizacijsko usposobljenih izvedencev za upravljanje nasilja, ki jih družijo skupno izobraževanje, korporativna praksa in profesionalna etika. Razlog, da diplomatska naloga obravnava pojem vojaške profesije, čeprav je ta tradicionalni koncept že presežen (Garb, 1993: 103),⁴⁴ je v Huntingtonovi trditvi, da je v praksi vojaška profesija najmočnejša in najuspešnejša takrat, ko se najbolj približa čisti obliki profesije,⁴⁵ in najšibkejša in najmanj uspešna, ko se od nje oddalji (Huntington, 1997: 11).⁴⁶

⁴³ S pojmom vojaška profesija je mišljen najbolj profesionaliziran del vojaške poklicne skupine, tj. oficirski (častniški) zbor. Tako so profesionalni vojaki – oficirji (častniki) ločeni od vojakov obveznikov ali prostovoljnih poklicnih vojakov (Jelušič, 1997: 106). Podčastniški poklic ne dosega profesionalne ravni, zato ga lahko uvrstimo med polprofesionalne poklice (Caforio v Jelušič, 1997: 107). Pojem vojaške profesije je za to diplomatsko delo pomemben, ker je za vojaške profesionalce (in polprofesionalce) značilna tudi funkcija vodenja.

⁴⁴ Več o tem glej Garb, 1993: 103-105.

⁴⁵ Profesija je poseben tip poklica, ki ima tri značilnosti: strokovnost, odgovornost in korporativnost. (1) Strokovnost. Profesionalec je strokovnjak s specializiranim znanjem in veščino na nekem pomembnem družbenem področju, ki ju pridobi skozi dolgotrajno izobraževanje in izkušnje ter ju lahko uporabi kjer koli in

Pri doseganju strokovnosti v vojaški profesiji so pomembna teoretična znanja, ki profesionalnim vojakom dajejo status vojaških intelektualcev, in večina upravljanja nasilja (Jelušič, 1997: 110). »Upravljanje nasilja« (fraza Harolda Lasswella), kar je potrebno ločiti od izvajanja nasilja, je osnovna veščina, ki je skupna vsem častnikom (v vseh vrsteh vojske) in ki jih ločuje od civilnih strokovnjakov. Funkcija oborožene sile je uspešen oborožen boj in zato naloge častnika vključujejo: (1) organizacijo, opremljanje in usposabljanje te sile, (2) planiranje njenih aktivnosti ter (3) usmerjanje njenega delovanja v in zunaj boja (Huntington, 1998: 11-13). Vojaški profesionallec pridobi in vzdržuje strokovnost s pomočjo splošnih izobraževalnih ustanov, vojaških šol, strokovnih združenj, časopisov, strokovnih srečanj konferenc in simpozijev (Jelušič, 1997: 110).

Strokovnost častniku nalaga posebno družbeno odgovornost. Uporaba te strokovnosti bi uničila bistvo družbe, zato družba vztraja, da se upravljanje nasilja uporabi le v družbeno odobrene namene, saj je v njenem interesu, da si zagotovi vojaško varnost. Tako je odgovornost vojaškega profesionalca vojaška varnost družbe (družba ima monopol nad vojaško profesijo). Sprejemanje odgovornosti zahteva obvladovanje večine in obratno. Do države (koncept uporabnika)⁴⁷ ima častnik odgovornost strokovnega svetovalca, vendar le za svoje področje (Huntington, 1998: 14-16). Njegova družbena odgovornost je povezana z: (1) organiziranjem mehanizmov nasilja tako, da je lahko optimalno učinkovito; (2) minimalno uporabo nasilja, če varnost družbe tako zahteva. Uporaba nasilja je torej družbeno nagrajena in hkrati javno sankcionirana (Jelušič, 1997:113).

Častniško telo je javna birokratska profesija in birokratska organizacija. Vstop v to enoto je omejen na posameznike z ustrezno izobrazbo ter usposabljanjem in je ponavadi dovoljen le

kadar koli. Pogoj, da lahko profesionallec uspešno uporabi svojo strokovnost, je zavedanje lastne pripadnosti k širši tradiciji (skupni kulturni tradiciji družbe). Izobraževanje profesionalcev poteka v dveh fazah: v splošnih izobraževalnih institucijah družbe ter v posebnih institucijah, ki jih upravlja sama profesija (Huntington, 1998: 8-9). (2) Odgovornost. Profesionalec je strokovnjak, ki v družbenem okolju opravlja delo (npr. v zdravstvu), ki je bistvenega pomena za funkcioniranje družbe. Bistvena in splošna značilnost dela in monopola nad večino dajejo profesionalcu odgovornost, da opravlja svoje delo na zahtevo družbe, kar ga razlikuje od ostalih strokovnjakov z »le« intelektualnimi veščinami. Profesija je v odnosu do ostale družbe moralna enota z določenimi vrednotami in ideali (Huntington, 1998: 9-10). (3) Korporativnost. Pripadniki neke profesije imajo skupno zavest o drugačnosti, ki jih ločuje od laikov. Ta korporativna zavest izvira iz dolgotrajnega urjenja, ki je potrebno za doseg strokovnosti, iz enakega dela in iz skupne družbene odgovornosti. Korporativnost se manifestira v profesionalnih organizacijah, ki formalizirajo in uporabljajo standarde profesionalne kompetence ter vzpostavljajo in uveljavljajo standarde profesionalne odgovornosti (Huntington, 1998: 10).

⁴⁶ Nobena profesija sicer ne ustreza idealnemu modelu, ta model lahko služi le za ugotavljanje stopnje profesionaliziranosti nekega poklica (Garb, 1993: 104).

⁴⁷ Huntington ni razrešil vprašanja, komu je odgovoren profesionalni vojak, družbi ali državi (Jelušič, 1997:113). Dilemo razreši Abrahamsson (v Jelušič, 1997: 113), ki uporabnika vidi v družbi v celoti, reprezentirani prek civilnih uradnikov in politikov.

pri nižji stopnji profesionalne kompetentnosti. Korporativna struktura častniškega telesa vključuje uradno birokracijo, društva, združenja, šole, časopise, navade in tradicije (Huntington, 1998: 16). Ta struktura ima predvsem dva namena: (1) ohranjati integriteto strokovnosti profesije in (2) braniti njeno ekskluzivnost (Jelušič, 1997: 115). Vojaška ekskluzivnost vključuje večinoma vojaški nadzor nad selekcijo in promocijo častnikov ter nad združenji veteranov (Perlmutter v Jelušič, 1997: 115). Vojaški profesionalci ponavadi živijo in delajo ločeno od ostale družbe; fizično in socialno imajo manj neprofesionalnih kontaktov kot večina drugih profesionalcev. Javno se od civilistov razlikujejo z uniformo in činom (Huntington, 1998: 16; Jelušič, 1997: 115).

7 SPOSOBNOSTI USPEŠNEGA VOJAŠKEGA VODJE

Zaradi različnih svetovnonazorskih, političnih in celo osebnih predsodkov je težko odgovoriti na vprašanje, ali so osebne lastnosti bolj odvisne od dednosti ali okolja. Nazor, da je živo bitje v zarodku že celotno razvito, je danes znanstveno ovržen kot zmoten (Trstenjak, 1992: 13, 34). Struktura in delovanje osebnosti namreč nastajata in se razvijata pod vplivom različnih dejavnikov in determinant osebnosti: (1) dedni in biološki dejavniki – biološka, fiziološka in materialna podlaga osebnosti v celoti; (2) dejavniki okolja – pobudniki osebnostnega razvoja, v osebnostno strukturo vnašajo nove, naučene in pridobljene vsebine; (3) posameznikova lastna, avtonomna dejavnost – omogoča posamezniku, da je subjekt svojega razvoja, gospodar in usmerjevalec lastne usode (Musek, 1982: 73). Ti trije dejavniki povezujejo osebnost posameznika in se v njegovem razvoju strnejo kot enotna oblikovalna sila (Trstenjak, 1974b: 36). Dejstvo je, da ne obstaja nobena duševna funkcija ali stanje, ki bi bilo odvisno izključno od dednosti ali okolja (Jovičević v FSPN, 1981: 66), vsaka duševna značilnost se namreč oblikuje kot posledica dednih zasnov na eni in hkrati okolja ter lastne dejavnosti na drugi strani (Musek in Pečjak, 1995: 65). Zato nobena podedovana predispozicija ne določa nekega obnašanja toliko, da ga posameznik ne bi mogel spremeniti (Magnusson in Törestad, 1996: 234). V naslednjih poglavjih bodo obravnavana tri področja strukture osebnosti: sposobnosti, temperament in značaj. Tako bo mogoče za osebne lastnosti posameznega področja ugotoviti odvisnost od dednosti in socializacije.

Človekov um je poleg značaja in temperamenta del osebnostnega univerzuma in tako kot slednji tudi um zajema nepregledno množico lastnosti. To so umske sposobnosti, nadarjenosti in zmožnosti. Zmožnosti in sposobnosti kažejo, kaj posameznik zmore, kakšnih dosežkov in

storitev je sposoben.⁴⁸ Sposobnosti so osebnostne lastnosti, ki pomenijo potencial za dosežke in za uspešnost; so psihofizične zmožnosti, ki (poleg znanja, motivacije in drugih lastnosti) vplivajo na uspešnost in stopnjo posameznikovih dosežkov (Musek, 1993: 241-242), kažejo pa se predvsem v dejavnostih, v katerih je posameznik najbolj produktiven (Cmelić, 1973a: 74).

Na sposobnosti znatno vplivajo dedni dejavniki, vendar pa se ne sme zanemariti vplivov okolja, saj je pri sposobnostih znaten del variabilnosti posledica delovanja miljejskih dejavnikov (Musek, 1982: 87, Trstenjak, 1974b: 15). Torej, sposobnosti imajo svojo podlago v dednosti, vendar pa okolje, v katerem živimo, odloča o tem, katere posameznikove sposobnosti se bolje razvijejo, kako daleč in v katero smer (dobro ali slabo) (Trstenjak, 1992: 18; Jovičević v FSPN, 1981: 66, 77). Ali je tako mogoče zaključiti, da dober vodja ne more postati tisti posameznik, ki nima določenih dednih dispozij? Označiti posameznika, da je nesposoben za vodenje izključno na podlagi dednosti, je vseeno nemogoče, ker uspešno vodenje vključuje še veliko drugih dejavnikov: interes za vodenje, ustrezno znanje in veščine ter (pogosto spregledan dejavnik) »vsakokratna specifična situacija (priložnost, stimulacija), ki v posamezniku sproži ustrezen vzorec lastnosti in obnašanja, v katerem se kažejo tipične lastnosti vodje« (Mayer, 2004: 57). Pri sposobnostih posameznika je pomembno nadoškodovanje ali nadkompensacija, kar pomeni, da posameznik nadoknadi pomanjkanje neke sposobnosti z razvijanjem drugih (Adler v Trstenjak, 1992: 35). Slednje je zelo pomembno tudi za vojaškega vodjo, ki lahko v primeru pomanjkljive biofizične dispozicije pod vplivom okolja z lastnim prizadevanjem preseže skromno dediščino.

Sposobnosti se delijo na telesne (fizične) in duševne (psihične). Telesne sposobnosti so lahko statične (npr. moč) ali gibalne (motorične),⁴⁹ duševne pa čutno-zaznavne (senzorne, perceptivne)⁵⁰ ali umske (mentalne, kognitivne). Med umskimi sposobnostmi so pomembne različne oblike nadarjenosti (t.i. talenti), zlasti inteligentnost in ustvarjalnost (Musek, 1993:

⁴⁸ Musek (1993: 241) hkrati opozarja, da dosežki posameznika niso odvisni le od njegovih sposobnosti, ampak tudi od raznih osebnostnih lastnosti, motivacije, znanja, spretnosti in veščin. Vendar pa so sposobnosti nekoliko bolj globoko povezane z dosežki in uspešnostjo. Sposobnosti namreč določajo domet dosežkov, kar za ostale lastnosti ne velja. Sposobnosti ne more nadomestiti nobena motivacija in nobeno znanje.

⁴⁹ Gibalne sposobnosti pridejo do izraza pri različnih premikih, spretnostih in hitrosti opravljanja dela. Sem spadajo sposobnosti za ročno spretnost, spretnost prstov, sposobnost hitrega motoričnega reagiranja ipd. Od teh sposobnosti je pogosto odvisen uspeh v večini ročnih del, razvijajo pa se z izkušnjo in vajo (Jovičević v FSPN, 1981: 77).

⁵⁰ Senzorne sposobnosti se na nanašajo funkcije posameznih čutil, npr. vida, sluha, vonja (Jovičević v FSPN, 1981: 66).

240, 242). Posebne sposobnosti⁵¹ niso ločene od ostalih sposobnosti, ampak so med seboj povezane. V posameznikovi praksi se namreč sposobnosti ne pojavljajo ločeno ena od druge, posamezniku so vse sposobnosti dane enotno. Se pravi, da med njimi obstaja razlika, a hkrati tudi enotnost (Cmelić, 1973a: 75-76).

V sodobni vojski obstaja okoli dva tisoč specialnosti, vendar vsaka od teh specialnosti ne predstavlja tudi specialne sposobnosti. Za vsako vojaško specialnost je namreč potrebno več različnih sposobnosti, kjer pa so nekatere sposobnosti pomembnejše od drugih. Vojaška psihologija dandanes proučuje vse več posebnih oz. specialnih sposobnosti, ki so zaradi novejših vojaške tehnike in opreme, s tem pa tudi večjih zahtev vojskovanja, zelo pomembne (Cmelić, 1973a: 76).⁵² Tako je logično, da med sposobnostmi vojaških vodij obstajajo veliko večje razlike kot med drugimi osebnostnimi lastnostmi. Na višjih ravneh se zagotovo pokaže večja potreba po umskih sposobnostih, na nižjih pa po statičnih in gibalnih. Logično je tudi na primer, da morajo imeti vodje letalskih in izvidniških enot bolj razvite čutno-zaznavne sposobnosti od vodij logističnih enot.

Sposobnosti uspešnih vojaških vodij povzame Yefremov (2004: 141). Zanj je pri vojaškem vodenju pomembna sposobnost razumevanja bistva vojne, vojaških zadev, vsakdanjih nalog enot, njihovo usposabljanje in učenje. Od vojaškega vodje se zahteva obvladovanje metod abstraktnega mišljenja, analiziranja in povezovanja, da bi lahko reševal zapletene probleme. Za razmišljanje vojaškega vodje je značilna sposobnost zaznavanja tudi najmanjših dejstev, ki vplivajo na naravo bojevanja in ki so nad običajnim razumevanjem. Še posebej pa je pomembna duševna veščina postavljanja in doseganja ciljev ter učinkovitega razmišljanja v najbolj neugodnih razmerah.

7.1 INTELIGENTNOST

Iz zgoraj navedenega je moč razbrati, da so za vojaške vodje različnih zvrsti in enot vojaške organizacije pomembne različne sposobnosti. V literaturi vojaškega vodenja je največ pozornosti deležna inteligentnost, sposobnost, pomembna za prav vse vojaške vodje, kar pa ne

⁵¹ Cmelić (1973a: 75) deli sposobnosti na obče (npr. inteligentnost, sposobnost pomnjenja, sposobnost opazovanja) in posebne (*specialne*), med katere spadajo psihomotorične in senzorične sposobnosti.

⁵² Sposobnost opazovanja v vojaškem letalstvu je bila pri pilotih vedno pomembna. S pojavom novejših, hitrejših vojaških letal je zanimanje za to sposobnost močno naraslo. Letalski psihologi tako vsestransko proučujejo vizualno aktivnost pilotov med letenjem (Cmelić, 1973a: 76).

pomeni, da ostale sposobnosti niso pomembne.⁵³ Vodja, ki bolje vidi, sliši, je telesno močnejši in spretnejši z rokami, je zagotovo lahko uspešnejši. Inteligentnost, kot splošna umska sposobnost, je zmožnost učinkovitega mišljenja, učenja in reševanja problemov, še zlasti se pokaže kot uspešnost in iznajdljivost v novih situacijah. Inteligentnost pomaga posamezniku tudi uspešno izkoristiti pridobljeno znanje (Musek in Pečjak, 1995: 202).

Stogdill (v Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 404) je dokazal, da so vodje bolj inteligentni od podrejenih, vendar pa je njihova inteligentnost nadpovprečna le za malenkost (Sashkin in Rosenbach, 2000: 50; Mayer, 2004: 53). Inteligentnost je v 88 odstotkih raziskav pozitivno povezana s pojavom vodenja (Lord et al. v Atwater in Yammarino, 1993), vendar pa je povezanost z uspešnostjo veliko šibkejša, zato je možno, da so vodje tudi preveč inteligentni (Lau, 1998: 52), zelo visoko inteligentni posamezniki pa praviloma niso dobri vodje (Mayer, 2004: 53).⁵⁴ Nefunkcionalnost inteligentnosti se pokaže, kadar je razlika v inteligentnosti med vodjo in podrejenimi prevelika. V teh primerih je možno, da vodja ne razume, zakaj podrejeni ne morejo doumeti določenega problema, s podrejenimi ima lahko tudi težave pri komuniciranju glede idej in pravil (Gibson, Ivancevich in Donnelly, 1994: 404; Mayer, 2004: 53). Sicer pa je za uspešnost v posameznikovem vsakdanjem življenju za razliko od klasičnega pojmovanja inteligentnosti (inteligentni kvocient) bolj pomembna praktična inteligentnost, ki povečuje uspešnost pri delu in socialnih odnosih (Epstein in Meier v Atwater in Yammarino, 1993).

Inteligentnost je pri vojaškem vodenju velika prednost, ki pa brez pravega značaja (obravnavan v nadaljevanju) nima pravega učinka (Marshall, 2000: 19). Inteligenten vojaški vodja razmišlja, se uči, povezuje razna znanja in jih tudi uporablja. Vsi ljudje imajo neko intelektualno zmožnost, ki jim, ko se razvije, omogoča analizirati in razumeti dano situacijo⁵⁵ (FM 22-100, 1999: 2-14). Odvisnost inteligentnosti od dednosti je sicer nesporna, vendar pa

⁵³ Vojaški vodja mora že pred nastopom svoje funkcije v vojaški organizaciji potrditi ustrezno razvitost tako statičnih in gibalnih kot tudi čutno-zaznavnih sposobnosti, zato bo podrobnejša obravnava teh sposobnosti v tej nalogi izpuščena.

⁵⁴ 56 od 105 najpomembnejših generalov, ki so sodelovali v 1. svetovni vojni, je bilo podpovprečnih pri pouku matematike; 158 od 275 generalov, ki so sodelovali v 2. svetovni vojni, je bilo pri pouku matematike zgolj povprečnih (Marshall, 2000: 19).

⁵⁵ Obstajata dve vrsti inteligentnosti: biološka in pridobljena. Biološka inteligentnost pri posamezniku kaže na hitrost in zanesljivost logičnih operacij, ki odločajo o uspešnem ravnanju v novih situacijah, pridobljena pa na kakovost integracije znanja in izkušenj v razvoj nadaljnjega ravnanja v podobnih situacijah na višji ravni (Mayer, 2004: 60).

lahko vsakdo sposobnosti še razvije.⁵⁶ Dednost ni edini oblikovalni dejavnik inteligentnosti, zelo pomembni so vplivi in spodbude iz okolja, zato pedagoški pesimizem ni upravičljiv, saj intelektualni potenciali skoraj nikoli niso maksimalno uresničeni (Musek, 1982: 90). V težkih pogojih so bolj intelektualno sposobni vojaški vodje uspešnejši (Cmelić, 1973a: 77).

8 TEMPERAMENT USPEŠNEGA VOJAŠKEGA VODJE

Niso vse osebnostne lastnosti enako pomembne, saj dajo nekatere več podatkov kot druge. Antični misleci in zgodnji raziskovalci so skušali ugotoviti najpomembnejše lastnosti, zanimali so se za osebnostne tipe. Po tipoloških predstavah⁵⁷ bi bilo mogoče vse ljudi razvrstiti v kategorije, ki združujejo določene značilnosti. Vendar pa ima tipološko razvrščanje pomanjkljivosti: večina ljudi nima tipičnih lastnosti, večina jih ne spada med tipične kolerike, flegmatike itd. Osebnostne značilnosti ponavadi niso razporejene v strogo ločene kvalitativne kategorije, temveč se razporejajo v obliki normalne ali Gaussove krivulje. Namesto tipov danes govorimo o osebnostnih dimenzijah in osebnostnih potezah temperameta (Musek in Pečjak, 1995: 194).

Nekateri ljudje so bolj občutljivi od drugih. V tem pogledu se posamezniki razlikujejo: na kaj je njihova občutljivost vezana (nacionalno pripadnost, glasbo, kritiko ipd.); globino doživljanja in način izražanja svojih občutkov. Vse te značilnosti v celoti formirajo temperament (Cmelić, 1973a: 80; Jovičević v FSPN, 1981: 75), ki tako pomeni »način, kako se človek čustveno (nagonsko) odziva na dražljaje, pri čemer ima to odzivanje svojo zakonito podlago v telesnem ustroju posameznika« (Trstenjak, 1992: 6). Primeri različnih dimenzij in potez temperameta so silovitost, živahnost, hladnokrvnost (Musek, 1993: 193). Po temperamentu se ljudje razlikujejo bolj kot po katerikoli drugih osebnostnih lastnostih. Lastnosti temperameta se pojavljajo v neštetih tonih ter odtenkih in sprožajo dinamiko psihičnih procesov in dejavnosti (Cmelić, 1973a: 80).

Za nobene osebnostne lastnosti ni tako očitna biološka pogojenost kot za lastnosti temperameta. Če se za dedno smatra tisto, kar se kaže v prvem obdobju po rojstvu, je velik

⁵⁶ Raziskave so namreč pokazale, da so relativno najmanj odvisni od dednosti tisti faktorji inteligentnosti, ki imajo največji pomen v šolanju in oblikovanju osebnosti in ki so povezani z logičnim in ustvarjalnim mišljenjem (Musek, 1982: 90).

⁵⁷ Najbolj znana tipologija je Hipokratova in Galenova tipologija temperameta, ki je v bistvu nauk o temperamentu. Štirje tipi temperameta so koleričen (silovit, razburljiv), sangviničen (energičen, podjeten), flegmatičen (miren, pasiven) ter melanholičen (depresiven, pesimističen) (Musek, 1993: 193-196).

del temperamenta dednega (Cmelić, 1973a: 86; Musek, 1993: 193; Kohnstamm in Martin, 1996: 187). Kljub biološki pogojenosti pa je mogoče govoriti o spreminjanju temperamenta (EP, 1994: 514; Cmelić, 1973a: 86; Musek, 1982: 88; Jovičević v FSPN, 1981: 66). Če pogoji življenja, aktivnosti in vzgoje niso skladni z dednimi, prvotnimi lastnostmi temperamenta, potem se te lastnosti spreminjajo in razvijajo v smeri, ki odgovarjajo pogojem življenja, aktivnosti in vzgoje. Poleg tega pa odločujočega pomena pri formiranju obnašanja nima dednost, ampak realni odnos posameznika do drugih ljudi in faktorji sredine (vzgojna prizadevanja družine, šole, vojske in družbe kot celote) (Cmelić, 1973a: 86-87; Trstenjak, 1974b: 37). V realnem življenju je pri posamezniku težko ločiti podedovane od pridobljenih lastnosti temperamenta. Kot posledica rasti in dozorevanja posameznika, ki je pod vse večjim vplivom faktorjev sredine, nekatere poteze temperamenta slabijo, a nekatere se krepijo, kar privede do sprememb obnašanja v celoti (Cmelić, 1973a: 86-87; Trstenjak, 1992: 35). Ta celoten in zapleten proces razvoja je v končnem rezultatu odvisen od načina življenja osebnosti posameznika v otroštvu, deških (oz. dekliških) letih in mladosti, načina, ki je posledica življenjskih okoliščin, ter značaja učenja in aktivnosti (Cmelić, 1973a: 86-87).

Poteze temperamenta uspešnih vojaških vodij bodo predstavljene v nadaljevanju, izmed dimenzij temperamenta pa se zaradi enostavnosti in praktičnosti v vojaški psihologiji najpogosteje pojavlja dimezija introvertnost – ekstravertnost angleškega psihologa Hansa J. Eysencka (Cmelić, 1973a: 83-84). Introvertnost vključuje nedružabnost, previdno, rezervirano in razmišljajoče obnašanje, interese za lastno doživljanje in notranji subjektivni svet, ekstravertnost pa vključuje družabnost, živahnost, podjetnost, aktivno in impulzivno vedenje, interes za okolico in dražljaje (Musek, 1993: 221). Ekstravertnost je tipična lastnost uspešnih vodij (Mayer, 2004: 54). Ugotovljeno je bilo, da so ekstravertni vojaški radarski kontrolorji lahko zelo uspešni ali pa zelo neuspešni pri svojem delu ter da hrup manjše intenzivnosti pri ekstravertnih vojaki izboljšuje efekt vizualnega zaznavanja. Na drugi strani pa je bilo ugotovljeno, da so ekstravertni vojaški piloti večji povzročitelji letalskih nesreč (Cmelić, 1973a: 85) itd.

9 ZNAČAJ USPEŠNEGA VOJAŠKEGA VODJE

Značaj ali karakter⁵⁸ je sinteza pomembnih osebnostnih lastnosti, s katerimi se posameznik odlikuje kot član družbe in katere se izražajo v njegovih odnosih do drugih ljudi, sebe, do dolžnosti (Cmelić, 1973a: 87) ali dela ter do moralnih in družbenih norm (Jovičević v FSPN, 1981: 75). Za razliko od ostalih osebnostnih lastnosti značaj ni eden izmed sestavnih delov, marveč predstavlja bistveno sintezo vseh teh delov: temperamenta,⁵⁹ sposobnosti⁶⁰ in usmerjenosti.⁶¹ Niso pa vse osebnostne lastnosti značajske lastnosti, ampak samo tiste, ki dajejo osebnosti specifični pečat. Proučevati značaj pomeni proučevati osebnost človeka. Značaj je organsko povezan z lastnostmi temperamenta, sposobnostmi in usmerjenostjo osebnosti (Cmelić, 1973a: 87). Dober primer sinteze lastnosti je hitro in uspešno prilagajanje nenehno spreminjajočim se okoliščinam kot bistvena značilnost dobrega vodje. Zagotavljajo jo tako visoka umska kot tudi osebnostna prožnost (Mayer, 2004: 57). Tako kot pri temperamentu se tudi pri karakterju danes ne obravnavajo tipi, temveč dimenzije in poteze značaja (Musek, 1993: 193).

Karakter človeka ni nekaj prirojenega, stalnega in nespremenljivega. Otroku ob rojstvu namreč ni len, nepošten, nediscipliniran itd. (Cmelić, 1973a: 89-90). Svojo dominantnost lahko uveljavlja z agresivnostjo ali kooperativnostjo. Človekov potencial je razpet med instinktivno

⁵⁸ Avtorji različno obravnavajo značaj: za Klagesa sta značaj in osebnost sinonima, Kretschmer pa za sinonim dodaja še temperament (Cmelić, 1973a: 87). Janek Musek (1993: 193) definira značaj kot vsebino vedenja. Tako značaj zajema tiste osebnostne značilnosti, ki se jih ocenjuje z moralnega in etičnega vidika ter se jih povezuje s posameznikovo voljo in motivacijo. Po obsegu značaja podobno kot Cmelić definira le-tega Trstenjak (1992: 6), in sicer kot celotnost človekovih duševnih lastnosti in nagnjenj. Poleg tega pa definicija značaja Stojana Cmelića bolje zajema značaj uspešnega vojaškega vodje, saj definicija vključuje tudi odnos posameznika do dolžnosti. Vsak zdrav in sposoben posameznik ima neko dolžnost, npr. da dela, se uči. V vojaški organizaciji ima vsak posameznik dolžnost, ki je določena z vojaškimi pravili in uredbami (Cmelić, 1973a: 92).

⁵⁹ V razvoju psihološkega življenja posameznika se temperament pojavlja pred značajem. Značaj nastane na osnovi temperamenta, z razvojem pa se temperament spreminja (slabi ali pa krepi določene poteze, skladno z zahtevami družbenega in moralnega življenja). Na ta način se ustvarja nova struktura osebnosti, v katero vstopa spremenjen temperament, ki ji daje določeno dinamiko in čustveno barvo. Od temperamenta je odvisno, ali bo obnašanje uravnoteženo ali ne, ali bo osebnost komunikativna ali zaprta, ali bo z lahkoto ali ne vstopala v novo situacijo (Cmelić, 1973a: 87-88) itd.

⁶⁰ Sposobnosti posameznika se odražajo v značaju in mu dajejo svojevrstno obeležje. Zelo je pomembno, da ima posameznik razvite sposobnosti, vendar ne samo za njegovo intelektualno izobraževanje, temveč tudi za oblikovanje njegovih potez značaja. Skratka, da bi bilo možno razumeti norme družbenega in moralnega obnašanja, je potrebno imeti sposobnosti predstavljanja, primerjanja, zaključevanja in posploševanja. Razvoj minimuma sposobnosti, da posameznik oblikuje svoj značaj, je nujen. Po drugi strani pa sta oblikovanje in razvoj sposobnosti pogojena s potezami značaja, kot so entuziazem, zaupanje v lastne moči, discipliniranost, skromnost. S potezami značaja se lahko kompenzira pomanjkanje sposobnosti, hkrati pa lahko egoizem, zanemarjanje interesov ipd. poteze značaja ovirajo razvoj sposobnosti (Cmelić, 1973a: 88).

⁶¹ V značaju posameznika prevladujejo določene težnje in interesi, ki karakterizirajo njegovo življenjsko usmerjenost. Vsak posameznik zavestno usmerja svoje odnose do zunanjega sveta, pri tem pa ga vodijo določeni cilji in motivi. Ne nanaša se vsak pojav usmerjenosti osebnosti na značaj, ampak samo tiste usmerjenosti osebnosti, ki izražajo relativno obstojne osebnostne lastnosti (Cmelić, 1973a: 88-89).

živalskostjo in reflektivno duhovnostjo. Od zanj pomembnih ljudi in njega samega je odvisno, do katere razvojne ravni se bo v življenju povzpел (Mayer, 2004: 57). Značajske in moralne lastnosti so od dednosti relativno, vendar ne povsem, neodvisne (Musek, 1982: 88). Značaj se oblikuje v toku življenja, odvisen je od življenjske poti posameznika in odraža pogoje in načine njegovega življenja. Vendar posameznik ni pasivni prejemnik stimulacij iz okolja. On se kot aktivno bitje nahaja v vzajemnem delovanju z okoljem. Ne spreminja samo okolje ljudi, tudi ljudje s spreminjanjem življenjskih okoliščin aktivno vplivajo na okolje (Cmelić, 1973a: 89-90; Endler in Magnusson v Magnusson in Törestad, 1996: 233). Značaj se oblikuje in spreminja v praktični aktivnosti posameznika, v njegovi praktični, življenjski izkušnji (Cmelić, 1973a: 89-90). Vzgojni proces, postopno povezovanje podedovanih dispozicij z etičnim in situacijskim vidikom, je zelo pomemben dejavnik razvoja uspešnega vodje (Mayer, 2004: 57).

Lastnosti značaja posameznika obsegajo tudi njegove moralne (etične) lastnosti (Cmelić, 1973a: 89; Jovičević v FSPN, 1981: 76). Če se namreč značilnosti značaja izražajo v odnosih do drugih ljudi, do sebe in do dolžnosti, potem dejavnost posameznika vodijo določene moralne norme. Predstave o moralnih normah in sposobnost ocenjevanja konkretnih postopkov posameznik doseže z moralno vzgojo, tradicijo, običaji in ideali družbe, v kateri živi (Cmelić, 1973a: 89). Ker se občutek, kaj je dobro, kaj slabo, kaj je pravično in kaj ne, razvije v procesu vzgoje, je jasno, da je etika učljiva. Glavni cilj tega etičnega razvoja je postati »dober človek«, kar pa je ena izmed primarnih lastnosti uspešnega vodje (Mayer, 2004: 56).

10 OSEBNOSTNE POTEZE USPEŠNIH VOJAŠKIH VODIJ

Uspešnega vojaškega vodjo označujejo številne osebnostne lastnosti, ki jim omogočajo navdihniti podrejene (še posebej v stresnih situacijah) ter hitro razumevanje in prilagajanje raznovrstnim ter nenehno spreminjajočim se situacijam (Bartone, 2003: 267-268). Zaradi številnih struktur, klasifikacij, tipologij in definicij osebnostnih lastnosti in njihovega izvora je težko vse značilnosti uspešnih vojaških vodij natančno razvrstiti v ločena področja osebnostnih lastnosti (značaj, temperament in sposobnosti). Avtorji sodobne psihologije osebnosti ne govorijo o osebnostnih lastnostih temveč o osebnostnih potezah temperamenta, sposobnosti in značaja. Če upoštevamo že omenjeno Cmelićevo definicijo značaja, lahko med osebnostne poteze značaja uspešnih vojaških vodij uvrstimo tudi poteze temperamenta in

sposobnosti.⁶² Značaj, ki ga tvorijo poteze uspešnih vojaških vodij (le-te se glede na določenega avtorja nekoliko razlikujejo), je predvsem pri avtorjih vojaške literature (Puryear, 1981: 289; Ulmer v Taylor in Rosenbach, 2000: IX; Ridgway, 2000: 7; Marshall, 2000: 18; Meyer v FM 22-100, 1999: 1-2; FM 22-100, 1999: 1-6) bistvenega pomena za vojaško vodenje. Tako velik pomen značaja pa je v veliki meri posledica poudarjanja vojaških vrednot.

V nadaljevanju bodo predstavljene bistvene poteze značaja uspešnih vojaških vodij, katerih struktura sicer temelji na ameriškem priročniku (*Field Manual 22-100: Military Leadership*),⁶³ vendar pa je sistem osebnostnih potez obširneje dopolnjen z vsebino izbrane znanstvene in strokovne literature.⁶⁴ Vseeno pa je težko trditi, da je ta sistem potez popoln. Nemogoče je reči, da je to prototip vojaškega uspeha, da bo posameznik uspel, če se bo po njem zgledoval (Marshall, 2000: 18).

10.1 VOJAŠKE VREDNOTE

Po besedah ameriškega generala Edwarda C. Meyerja (FM 22-100, 1999: 1-2) je za uspešno delovanje vojaškega vodje potrebna interakcija treh karakteristik: značaja (osnovna karakteristika), znanja⁶⁵ in njune uporabe (glej sliko 6.4, str. 32). Razviti mora značaj in pridobiti znanja, da bi lahko dosegal popolnost. Izmed vseh komponent vojaškega vodenja pa je najpomembnejši ravno značaj (Puryear, 1981: 289). Značaj vojaškega vodje, kakšen mora BITI, ogromno pripomore k njegovemu delovanju in sprejemanju pravilnih odločitev,

⁶² Poteze temperamenta in sposobnosti uvrščajo med poteze značaja tudi ameriški priročnik (*Field Manual 22-100: Military Leadership*) in cela vrsta drugih avtorjev (Peter G. Northouse, Nate Allen in Tony Burgess, Lawrence P. Crocker, James D. Pendry, Robert S. Rush itd.).

⁶³ Gre za osebnostne lastnosti vojaških vodij, ki jih od posameznikov pričakuje vojska ZDA. Ostale vojske ponujajo drugačne sezname, vendar pa gre pri vseh za skoraj enako vsebino (lastnost enega lahko zajema več lastnosti z drugega seznamu). Za željene osebnostne lastnosti uspešnih vojaških vodij v Franciji, Nemčiji in Izraelu glej Bratušek, 2001: 21-22.

⁶⁴ Spodaj obravnavan sistem osebnostnih potez uspešnih vojaških vodij ni natančen, ampak zelo splošen. Gre za poteze, ki jih avtorji obravnavane literature najpogosteje omenjajo in so značilne za vse uspešne vojaške vodje, ne glede na čin ali vrsto vojske. V nadaljevanju tudi ne bodo obravnavane različne poteze vojaških vodij, ki se nanašajo na čas usposabljanja ali bojevanja, čeprav ta razlika nedvomno obstaja. Po Marshallu (2000: 26) je ta razlika radikalna (vodja mora biti v miru arbitraren, zahteven in strog, v času boja pa predvsem pogumen).

⁶⁵ Znanja, ki jih vojaški vodja za uspešno vodenje potrebuje, so bila že omenjena. Vendar pa znanje, ki je le na ravni vedenja še ne prinese sprememb. Vodja mora nenehno eksperimentirati z novimi prijemi in preverjati njihove učinke v praksi. Šele dobra preizkušnja govori o uspeli spremembi (Mayer, 2004: 58). Uspešen vojaški vodja zato potrebuje neprekinjeno učenje, trdo delo in redno prakso (FM 22-100, 1999: 5-1). »Učenje je osnovni generator razvoja vodje. Novo znanje je miselni vzorec, ki ga eksperimentalno preizkusi v praksi, prilagodi okoliščinam in uporabi kot dobro izkušnjo. Učinkovito učenje mora vključevati vse integralne faze: posnemanje, poosebljanje in preverjanje v kritični debati ter v praksi« (Mayer, 2004: 58).

sestavljata pa ga dva med seboj povezana dela: vojaške vrednote in lastnosti (FM 22-100, 1999: 2-2).

Vrednote⁶⁶ posameznika so vidne v njegovem odnosu do drugih ljudi, načel itd. Posameznik se ne rodi z že izoblikovanimi vrednotami, ampak jih razvije skozi otroštvo in oblikuje prek različnih izkušenj (Musek, 1994: 39; FM 22-100, 1999: 2-2). Ko ta posameznik vstopi v vojaško organizacijo, se pridruži instituciji, katere temelj so vojaške vrednote, ki so več kot le sistem pravil. Te vojaške vrednote tvorijo identiteto vojaške organizacije in posamezniku določajo, kakšen mora biti. Nanašajo se na vse pripadnike, na vse ravni hierarhije in na vse situacije (FM 22-100, 1999: 2-2 – 2-3; Pendry, 2000: 3-8). Na konceptu vrednot, ki je pomemben dejavnik za doseganje vojaških ciljev, temelji vojaško služenje v vojskah večine držav (Callaghan in Kernic, 2003: 22). Vojaške vrednote so poleg lastnosti pomembne, ker so del vojaškega mišljenja in so vpete v delovanje vojaške funkcije (Huntington, 1998: 61). Vojska ima široka pooblastila glede samoregulacije in ji je tako omogočeno, da postavi standarde obnašanja svojih pripadnikov, ki se nanašajo tudi na življenje izven vojaške organizacije (Janowitz, 1964: 176-177). Kolektivna enotnost vrednot in ciljev je tesno povezana z visoko stopnjo uspešnosti (Bartone in Kirkland v Masten, 1995: 6).

V povezavi z vodenjem vrednote vplivajo na način obnašanja vodje in na njegovo krepčnost. V vsako situacijo odločanja so vrednote implicitno ali eksplicitno vključene. Vrednote oblikujejo in usmerjajo odločitve vodje in načine, kako reagira na dane okoliščine (Northouse, 2004: 302). Zato mora vojaški vodja vrednote vojaške organizacije ne samo razumeti, ampak v njih tudi verjeti, v skladu z njimi živeti (Kotnik-Dvojmoč, 2002: 121; Štumpfl, 2005: 24) in jih ponotranjiti, da bi lahko o njih učil svoje podrejene (Rush, 1999:

⁶⁶ Za opredeljevanje vsebine pojma (družbene) vrednote sta značilna sociološki in psihološki pristop. Ker pa spada predmet proučevanja te naloge na področje tako sociologije kot psihologije, je potrebna opredelitev obeh pristopov. Kotnik-Dvojmoč (2002: 101) je na podlagi različnih teoretičnih konceptov (avtorji Kluckohn, Allport, Parsons, Prerry, Pantič, Lotze, Flere, Židan) izpeljal nekatere glavne značilnosti družbenih vrednot: (1) vrednote so širok družboslovni pojem, težko ga je natančno in ozko definirati; (2) vrednote so eden glavnih usmerjevalcev, meril in standardov človekovega družbenega delovanja in vedenja; (3) vrednote so duhovna tvorba, sestavljena iz ciljev, idealov in preferenc, h katerim stremi posameznik kot član skupine ali najširše družbe; (4) človek z vrednotami izraža svoje temeljne potrebe in cilje, interese in želje; (5) sistem vrednot je lahko skupen ali omejen na določeno skupino, družbo ali pa temelji na najširši etnično-kulturnocivilizacijski osnovi, ki ji pripadajo posamezniki, skupine ali družbe; (6) vrednote se razporejajo po hierarhičnem sistemu, odvisnem od kulturne, civilizacijske ali etnične osnove; (7) vrednote se redko pojavljajo v eksplicitni obliki in vsebujejo vedenjske vzorce, standarde in družbena pravila, po katerih se ravna posamezniki in skupine; (8) obstajajo tudi normativni sistemi vrednot, katerih izpolnjevanje s strani posameznikov in skupin je institucionalno in normativno predpisano; (9) človek pridobi vrednote družbe ali skupine z vzgojo (družina, šola, cerkev itd.); (10) vrednote imajo v družbi svojo funkcijo; (11) vrednote so izvir moralnih norm, ki nam omogočijo dojeti bistvo morale.

46). Burk (v Kotnik-Dvojmoč, 2002: 121) slednje imenuje »vojaški stil življenja«, s ponotranjenjem pa lasten interes podredi »višjemu dobremu« oziroma nacionalnemu interesu.⁶⁷

Field Manual 22-100 (1999: 2-3) pozna sedem vojaških vrednot: lojalnost, dolžnost, spoštovanje, nesebično služenje, čast, integriteto ter osebni pogum. Pendry (2000: 7-8) pa vojaške vrednote deli na vrednote vojaške etike (lojalnost, dolžnost, nesebično služenje, integriteta, čast, osebno spoštovanje) in na osebne vojaške vrednote (pogum, odkritost, kompetentnost, predanost, sočutnost). Vendar pa večina avtorjev (Janowitz, Moskos, Harries-Jenkis, IMDE, Burk, Musek, Mountcastle in Kaplan, Marsh, Report to ..., v Kotnik-Dvojmoč, 2002: 121) zagovarja mnogo širši sistem vrednot vojaške etike in vojaške miselnosti⁶⁸ (glej tabelo 10.1). Sistem vojaških vrednot delijo na institucionalne (vrednote posameznika, ki se vežejo na pripadnost instituciji) in značajske vrednote.⁶⁹

⁶⁷ Vojaška organizacija kot »totalna« institucija skuša pogosto nadomeščati vrednote posameznika z vrednotami institucije. Slednje sicer v popolnosti ni mogoče, saj so pridobitve primarne socializacije sorazmerno trajne, od skladnosti vrednot med vojsko in družbo pa je odvisno, kako obsežni in intenzivni bodo morali biti resocializacijski procesi vojaške organizacije (Kotnik-Dvojmoč, 2002: 119-120). Tega ta naloga noče zanikati, vendar pa naj se vojaški vodja, ki ima željo po uspešnem vodenju, ne bi upiral nadomeščanju nekaterih, za uspešno vodenje pomembnih vrednot.

⁶⁸ Diplomsko delo bo zaradi pomembnosti te teme obravnavalo širši sistem vojaških vrednot. Vendar pa je potrebno opozoriti, da so nekatere vojaške vrednote odtujene od civilnih vrednot, zaradi česar prihaja s strani civilnega okolja do tvorjenja različnih stereotipov. Vojaška organizacija bi si tako morala prizadevati k večji skladnosti vojaških vrednot z vrednotami, uveljavljenimi v širšem družbenem okolju (Štumpfl, 2005: 24). Odtujenost je opazna pri številnih vrednotah, kot so nacionalizem, konzervativizem, pesimizem.

⁶⁹ Nekateri avtorji razlikujejo med splošnimi in nacionalnimi vojaškimi vrednotami, ki vojake posamezne države razlikujejo od vojakov drugih držav (Marsh v Kotnik-Dvojmoč, 2002: 122). Podobnosti in razlike v sistemih vojaških vrednot trinajstih držav so pokazali tudi rezultati raziskav Josepha L. Soetersa (več o tem glej Kotnik-Dvojmoč, 2002: 121). Kotnik-Dvojmoč (2002: 121) pa še dodaja, da so razlike med sistemi vojaških vrednot opazne prav tako v odvisnosti od (1) pripadnosti različnim zvrstem (KOV, VM, VL) in rodovom ter (2) različnim personalnim kategorijam (častniki, podčastniki in vojaki). Razlik med sistemi vojaških vrednot ni mogoče zanikati, zato bo to diplomsko delo obravnavalo vse vojaške vrednote, ki naj bi bile skupne vojaškim organizacijam večine držav, vsem rodovom in zvrstem vojske ter vsem personalnim kategorijam.

Tabela 10.1: Vrednote vojaške organizacije

INSTITUCIONALNE VREDNOTE	ZNAČAJŠKE VREDNOTE
zvestoba narodu in enoti (patriotizem in lojalnost)	predanost vodji, skupini in načelom
osebna odgovornost	pogum, drznost in bojevitost
nesebična pomoč (altruizem)	nadzirana (fizična) agresivnost
dolžnost	odkritosrčnost
poslušnost	asketizem
red in disciplina	samožrtvovanje
čast	brezkompromisnost in neomajnost
pripravljenost na smrt in ubijanje	dogmatičnost in netolerantnost
zaupanje instituciji	dominantnost in težnja po manipuliranju
egalitarizem	avanturizem
tovarištvo	pesimizem
skupinska identiteta (korporativizem) in timsko delo	stanovitnost (čustvena, osebna) ⁷⁰
profesionalnost/strokovnost (tehnična/taktična sposobnost)	samonadzor ⁷¹
tradicionalizem	ponos
nacionalizem	želja po moči (obvladovanju)
konzervativizem	realizem

Vir: prirejeno po Kotnik-Dvojmoč, 2002: 121.

10.1.1 INSTITUCIONALNE VOJAŠKE VREDNOTE

10.1.1.1 Zvestoba narodu in enoti (patriotizem in lojalnost)

V demokratičnih državnih sistemih so oborožene sile podrejene civilni oblasti. Tako so vsi pripadniki oboroženih sil na podlagi prisege dolžni ostati zvesti svoji državi, vojaški instituciji in njenim pripadnikom (Janowitz, 1964: 220; FM 22-100, 1999: 2-3). Za razliko od te dolžnosti, pa je služenje narodu, ki je nesebično, že od nekdaj najpomembnejša kvaliteta posameznika (Yefremov, 2004: 144). Motivacija, ki temelji na patriotizmu in javni podpori vojaškega poklica, je najpomembnejši faktor, ki oblikuje vojakovo profesionalno identiteto. Občutki patriotizma se krepijo z različnimi dejavnostmi znotraj vojaške organizacije kot npr.: s terenskim usposabljanjem, bojnimi vajami, vojaškimi simboli, ceremoniali (Faris v Franke, 1999: 58).

⁷⁰ Stanovitnost je kot stabilnost obravnavana v poglavju Čustvene lastnosti.

⁷¹ Samonadzor je obravnavan v nadaljevanju v poglavju Čustvene lastnosti.

10.1.1.2 Osebna odgovornost

Vsaka vojaška oseba je odgovorna za svoja dejanja, vojaški vodja pa je odgovoren tudi za dejanja svojih podrejenih in to odgovornost mora sprejeti (Puryear, 1981: 289; Rush, 1999: 45). Z vodenjem katerekoli vojaške organizacije naj bi vodja sprejel različne odgovornosti (izvajanje nalog, skrb, opremljanje in usposabljanje podrejenih itd.). Hkrati mora biti odločen, da bo vodil enoto uspešno (Crocker, 1996: 334).

10.1.1.3 Nesebična pomoč (altruizem)

Altruizem kot skrb za ljudi je temeljni etični standard. Za ljudi z visokim moralnim standardom so značilni sočutje, gostoljubnost, empatija in velikodušnost. Uspešen vodja ni sebičen, ampak se osredotoči na ostale. Altruizem izboljšuje medčloveške odnose ter navdihuje druge k posnemanju (Johnson, 2001: 110-113). Od vojaških oseb se pričakuje, da bodo pomagali soborcem, ranjenim ali bolnim in da bodo ohranjali ter dvigali moralo ujetih. Ta skrb za ranjene in obolele je najvišja odlika vojaških oseb (Pravila službe v Slovenski vojski, 1996: 14, 16).

10.1.1.4 Dolžnost

Dolžnost formalno obsega vse, kar zahtevajo od pripadnika oboroženih sil zakoni, pravilniki in ukazi. Vendar pa se od posameznika ne pričakuje, da bo izpolnjeval minimalni standard, ampak da bo opravljal svojo dolžnost po najboljših zmožnostih. Vodja mora biti predan popolnosti v vseh vidikih profesionalne odgovornosti. Biti mora pobudnik in storiti potrebno še preden mu je to ukazano, prevzeti mora odgovornost za svoja dejanja in dejanja svojih podrejenih (FM 22-100, 1999: 2-4), ne sme prikrivati resnice tako nadrejenim kot podrejenim, četudi resnica ne pokaže njega ali njegove enote v najboljši luči (Pendry, 2000: 15). V nekaterih primerih dobi vojaški vodja nezakonit ukaz. Dolžnost od njega zahteva, da ga ne izvrši, saj mora delovati v skladu z etiko in zakoni (FM 22-100, 1999: 2-5).

10.1.1.5 Poslušnost

Poslušnost je ena izmed najvišjih vojaških vrlin, od katere so odvisne mnoge druge. Ko vojaška oseba prejme legalen ukaz od svojega nadrejenega, ne ugovarja, se ne obotavlja, ne uveljavlja lastnih stališč, ampak nemudoma uboga (Huntington, 1998: 73).

10.1.1.6 Red in disciplina

Vojaška disciplina je upravičena samo zaradi njene pomembnosti, ki se pokaže v vojni. Temelji na organizacijski učinkovitosti in tehnični kompetentnosti, zato je pri disciplini usposabljanje ključnega pomena (Janowitz, 1964: 39). Pripadniki vojaške organizacije morajo vojaško disciplino dosledno spoštovati (Pravila službe v Slovenski vojski, 1996: 15).

10.1.1.7 Čast

Čast je osnova sistema prepričanj vojaške ustanove in je tako sredstvo kot cilj (Janowitz, 1964: 215). V vojski so častne osebe tiste, ki imajo oster smisel za ločevanje med dobrim in slabim in katerih besed in dejanj jim ne gre očitati. Pojem častna oseba se nanaša tako na poteze značaja, ki jih oseba poseduje, kot na dejstvo, da okolje te poteze prepozna in spoštuje. Čast združuje vojaške vrednote, hkrati pa je tudi sama vrednota. Čast pomeni za vojaškega vodjo predvsem živeti po vojaških vrednotah. Takšen vodja prispeva k boljšim razmeram v svoji enoti, kar ostale spodbuja k posnemanju. Čast je bistvenega pomena pri medsebojnem zaupanju znotraj enote in med enotami. Pomembnost časti v oboroženih silah se demonstrira v vojaških slovesnostih in podeljevanju odlikovanj posameznikom in enotam (FM 22-100, 1999: 2-7 – 2-8). Čast naj bi bila obvezna za vse vojaške poklice in naj bi zagotavljala edinstvene lastnosti poveljnika (Janowitz, 1964: 216).

10.1.1.8 Pripravljenost na smrt in ubijanje

Cilj in naloge vzgoje v vojski vključujejo usposabljanje pripadnikov za uničevanje drugih ljudi (sovražnikov), njihove tehnike in materialnih dobrin (Srdanov, 1973: 360). Vojaško osebo mora biti usposobljeno tako, da opravlja svoje naloge ne glede na nevarnost, ki ogroža njihovo življenje ali telesno celovitost (Bartone, 2001). Posameznik mora priti do zaključka, da je boj proti smrti in uničenju, ki ju prinaša sovražnik, enako kot življenje in da je pripravljeno na tak boj potrebno in vzgojno ter moralno in humano (Srdanov, 1973: 360). Pripadnik vojske potrebuje pozitiven odnos do ciljev in nalog, da bi videl smisel svoje dejavnosti in v boju deloval hrabro in požrtvovalno, predvsem pa da bi tvegalo svoje življenje (Lukov v Srdanov, 1973: 360).

10.1.1.9 Zaupanje instituciji

Zaupanje je proces, katerega posledica je tveganje, hkrati pa je tudi najmočnejši izvor kohezivnosti med vojaki (Bartone, Kirkland in Marlowe, 1993: 580). Vojaška organizacija je drugačna od ostalih organizacij in vojaški vodja mora to sprejeti (Pendry, 2000: 11-12). Zato

ji mora vsak njen pripadnik zaupati in izpolniti vsak ukaz nadrejenih hitro, z zanosom in v popolnosti (Ridgway, 2000: 10).

10.1.1.10 Egalitarizem

Za vojaško enoto je značilen kolektiv, pogojno pa je mogoče reči, da je tudi celotna vojaška organizacija kolektiv (Mrmak, 1973: 425). Enakost tega kolektiva temelji na skupnih interesih, skupnem cilju in nalogah njegovih pripadnikov. Prav to je njegovo bistvo. Brez enakih interesov, istih stremeljenj in idealov ni mogoče govoriti o kolektivni povezanosti pripadnikov enote (Mrmak, 1973: 423).

10.1.1.11 Tovarištvo

Egoizem je največji sovražnik vojaškim kvalitetam (Goltz v Huntington, 1998: 64). Vojaške osebe morajo negovati tovarištvo v enoti in moštvu, saj občutek tovarištva in povezanosti krepi samozavest posameznika in enote (Pravila službe v Slovenski vojski, 1996: 15-16). Pri tovarištvu, glavnem vidiku časti, gre za medsebojno lojalnost pripadnikov znotraj določene skupine. Je občutek bratstva do ljudi, ki so člani enote, ne glede na dosežke v preteklosti. Z večanjem solidarnosti skupine se večja tudi njena uspešnost (Janowitz, 1964: 220-221).

10.1.1.12 Skupinska identiteta (korporativnost) in timsko delo

Skupinska identiteta je izraz kolektivne povezanosti. Kolektivi z visoko skupinsko identiteto pripadnikov so zelo močni in v najtežjih pogojih navadno dosegajo boljše rezultate (Mrmak, 1973: 426). Vojaško vodenje zahteva zmožnost razvijanja timskega dela, hkrati pa tudi sposobnost biti del istega tima (Crocker, 1996: 36). Vodenje zahteva tudi timsko delo več vojaških vodij (npr. poročnika, višjega vodnika in desetnika), saj je za uspeh potrebno sodelovanje, ki utrjuje medsebojni odnos (Meyer, 1996: 35). Vojska je sestavljena iz posameznikov, ki so si po zunanjih znakih uniforme enaki, a po svojem psihološkem sklopu zelo različni. Hkrati so si lahko različni po socialni ali nacionalni pripadnosti ter socialni slojevitosti. Vse te različne posameznike je potrebno v socialno-psihološkem smislu adaptirati, poenotiti, iz njih ustvariti ekipo, ki bo v miru izvrševala skupne naloge, v vojni pa se bo borila za skupne cilje (Kronja, 1973: 470-471).

10.1.1.13 Profesionalnost/strokovnost (tehnična/taktična sposobnost)

Vojaška znanost je področje, pri kateri je specializirana kompetentnost, pridobljena z usposabljanjem in izkušnjami, potrebna za odločanje in akcijo (Huntington, 1998: 71). Vodja

mora poznati svoje delo in mora biti za to tehnično in taktično podkovan (Meyer, 1996: 13). Podrejeni ima pravico pričakovati, da je nadrejeni strokovnjak iz vojaške znanosti na svojem področju in da mu lahko pomaga pri reševanju problemov. Vodja tehnično in taktično sposobnost poleg znanja razvije skozi izkušnje in učenje (Rush, 1999: 45). Svojo profesionalno kompetentnost pa redno preverja, izboljšuje (Pendry, 2000: 10-11) in dokazuje pri vsakodnevnih stikih z nad- in podrejenimi (Crocker, 1996: 48-49).

10.1.1.14 Tradicionalizem

V vojaških organizacijah prevladuje veliko tradicionalnih oblik. Vojska se še vedno smatra za primaren instrument nacionalne moči, katerega bojne naloge, ki jih izvajajo možati bojevniki, označujejo njegov obstoj in pomen. Posledično vojaška etika in običaji težijo h konzervativnosti in moralizmu (Dunivin v Franke, 1999: 55).

10.1.1.15 Nacionalizem

Nacionalizem je osrednja vojaška vrednota zaradi obrambe teritorialnega ozemlja kot primarnega sredstva varnostne politike države (Abrahamsson, 1972: 82). Vendar pa je potrebno poudariti, da je lahko nacionalizem oboroženih sil posamezne države povsem združljiv s pozitivno držo do drugih držav v vojaški zvezi, saj združene moči okrepijo položaj posamezne države do skupnega nasprotnika (Abrahamsson, 1972: 83). Nacionalizem v smislu ljubezni do domovine je ena najpomembnejših lastnosti vsakega pripadnika oboroženih sil. Brez iskrenega domoljubja ne more biti dobrega in uspešnega vojaškega vodje. Domoljubje se mora živeti in doživljati v vsaki vojaški enoti ter nenehno spodbujati, kar mora biti stalna skrb vsakega uspešnega vojaškega vodje (Bratušek, 2001: 23).

10.1.1.16 Konzervativizem in realizem

Huntington (1998: 79) pravi, da je vojaška etika realistična in konzervativna. V tem smislu se konzervativizem in realizem kot pozitivni vrednoti vojaškega poklica najbolj kažeta v poudarjanju pomembnosti reda, hierarhije, delitvi funkcij in zgodovine, sprejemanju političnega nadzora nad oboroženimi silami, povečevanju poslušnosti kot najvišje vojaške vrline ipd.

10.1.2 ZNAČAJŠKE VOJAŠKE VREDNOTE

10.1.2.1 Predanost vodji, skupini in načelom

Vojaška oseba mora biti predana svojemu vodji, ta predanost pa mora biti obojestranska (Stokesbury, 2000: 151). Predanost podrejenih je darilo nadrejenemu, kadar si slednji to zasluži. Doseže ga z dobrim usposabljanjem in pravilnim odnosom do podrejenih. Ta vrednota se najbolje izraža v oboroženem spopadu, ko se pripadniki vojske borijo eden za drugega – tu postane predanost obveza (FM 22-100, 1999: 2-3 – 2-4). V življenjsko nevarnih situacijah se posameznik preneha boriti za ideale in se bori za življenja svojih bližnjih (Pendry, 2000: 14-15). Predanost lahko presega čas na delovnem mestu, vendar pa ne sme biti »slepa« (Meyer, 1996: 34-35, 41). Uspešen vojaški vodja je predan vojaškim vrednotam, svojemu trenutnemu poklicu in odgovornostim, nadrejenim, podrejenim ter družini (Pendry, 2000: 11-12).

10.1.2.2 Pogum

Pogum je dobra lastnost, ki zagotavlja vse ostale (Churchill v Thomas, 2003: 136). Je nepogrešljiva lastnost vojaških vodij (Meyer, 1996: 9). Znanstveno je ugotovljeno, da pogum ni prirojena lastnost in da je strah prisoten pri vseh ljudeh. Pogumen vojaški vodja je sposoben s svojo zavestjo in voljo emocijo strahu premagati (Lubi, 2003: 96). Osebni pogum tako ni odsotnost strahu, ampak zmožnost dati strah na stran in storiti, kar je potrebno. Pogum je sestavljen iz dveh delov: iz fizičnega in moralnega poguma. Dober vojaški vodja poseduje oba. Fizični pogum pomeni premagati strah pred telesno poškodbo in opraviti dolžnost. Ta pogum omogoča vodji tveganje v boju v korist vseh, kljub strahu pred poškodbo ali smrtjo. Na drugi strani pa moralni pogum pomeni trdno stati za svojimi vrednotami, načeli in prepričanji, tudi ko so ta ogrožena. Vodja, ki prevzame odgovornost za svoje napačne odločitve in dejanja, je moralno pogumen. Moralni pogum je neupravičeno večkrat spregledan (FM 22-100, 1999: 2-9 – 2-10, Pendry, 2000: 13).

Pri vojaškem vodji se pogum izraža kot osebni in poveljniški pogum. Osebni pogum se kaže v bojnih razmerah, ko je posameznik fizično ogrožen, ko svojega dela brez osebnega poguma ne bi mogel opravljati. Poveljniški pogum pa omogoča vodji uspešno poveljevanje v boju, ko vodja kljub nenehnim spremembam ostane hladnokrven, razumen, odločen in vztrajen (po Lubi, 2003: 96).

10.1.2.3. Nadzirana (fizična) agresivnost

Psihoanalitiki bi izpostavili delovanje agresivnih impulzov pri mnogih, ki se odločijo za vojaško službo. Višek procesa usposabljanja in razvoja kariere je za vsakogar, ki bi rad v tem delu uspel, zmožnost brzdanja neposrednega izvajanja agresije (Janowitz, 1964: 223). Dober vodja mora biti dovolj agresiven, da zmaga v boju, vendar ne toliko, da bi brcnil človeka, ki je že na tleh (Bennis in Schein v Thomas, 2003: 142).

10.1.2.4 Odkritosrčnost

Odkritosrčen vojaški vodja je iskren, nepristranski, odprt, pošten do nadrejenih, podrejenih in po činu sebi enakih. Odkritost se nanaša predvsem na pristop do ljudi, ki naj bi bil v primeru njihovih napak direkten, a diskreten. Opomniti podrejenega je naloga vodje, opomniti po činu sebi enakega ali prijatelja je odkritost (Pendry, 2000: 9-10).

10.1.2.5 Asketizem

Asketizem se pri vodji izraža kot uporaba moči za izpolnjevanje delovnih nalog, navadno v korist podrejenih in ne v svojo osebno ali privatno korist. Skromen vodja zagotovi, da so podrejeni primerno nagrajeni za svoje dosežke in si teh dosežkov ne lasti (Malone, 2003: 38). Individualnim interesom se je potrebno odpovedati v korist skupnega dobrega. Zahteve po nesebičnosti se pojavljajo tako v vojni kot v miru in se z višanjem položaja v vojski le še povečujejo (FM 22-100, 1999: 2-6 – 2-7, Pendry, 2000: 16).

10.1.2.6 Samožrtvovanje

Pripadnik vojske mora biti predan svoji državi, vojaški organizaciji, svoji enoti in sovojakom. Predanost mu omogoča, da se za njih kakorkoli žrtvuje, če to zahtevajo njegova odgovornost in okoliščine (Ridgway, 2000: 7).

10.1.2.7 Brezkompromisnost in neomajnost ter dogmatičnost in netolerantnost

Vodja mora biti trden, zahteven in nepopustljiv, z visokimi standardi, truditi se mora, da bo spoštovan, vendar ne nujno tudi priljubljen (Adair v Thomas, 2003: 7). Njegova načela, od katerih ne sme odstopati, morajo biti prepoznavna. Ta načela so visoke moralne norme, ki se izražajo v besedah in dejanjih vodij (FM 22-100, 1999: 2-8 – 2-9). Vodja mora izvrševati naloge, ki so mu bile ukazane ali pa si je zadal sam, pravilno in pravočasno (Malone, 2003: 38).

10.1.2.8 Dominantnost

Dominantnost je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Deluje kot gonilnik za spreminjanje statike v dinamiko in se kaže v iniciativnosti, težnji po prevladovanju drugih in moči. Brez te lastnosti si je težko predstavljati vodjo, ki bi mu ostali sledili (Mayer, 2004: 53).

10.1.2.9 Avanturizem

Pripadnik oboroženih sil mora biti zaradi narave dela nagnjen k pustolovstvu. Njegovo delo je dinamično in polno izzivov, saj poleg bojevanja vključuje veliko terenskega usposabljanja, mirovnih misij, vojaških vaj in sodelovanja s tujimi oboroženimi silami.

10.1.2.10 Pesimizem

Dolžnost od profesionalne vojaške osebe zahteva, da je pesimist in ne optimist. Predvidevati mora, da je obdobje miru in razvoja ter hkrati njegove nepriljubljenosti le prehodno. Prej ali slej se bo morala država zopet zanesti na oborožene sile (Hall v Huntington, 1998: 68).

10.1.2.11 Ponos

Ponos je čustvo, ki ga posameznik občuti, ko je njegovo obnašanje v skladu s tistim, kar se imenuje idealni »jaz«. Občuti ga tudi okolica, ko odobrava njegovo obnašanje. Ponos, ki ga posameznik v vojski doživlja zaradi uspešne izvedbe bojne naloge, se še povečuje s pohvalami, odlikovanji in drugimi priznanji s strani nadrejenih in organizacije, hkrati pa je to še dodaten motiv za nove napore in izpolnjevanje nalog (Kapor, 1973: 326).

10.1.2.12 Želja po moči (obvladovanju)

»Moč vsake organizacije je neposreden rezultat moči njenih vodij« (Maxwell v Allen in Burges, 2001: 18). Vodja, ki ima željo po moči, je uspešnejši, vendar pod pogojem, da to moč uporabi za pooblaščenje podrejenih (prenos odgovornosti, priznavanje dosežkov ipd.) (McClelland v Sashkin in Rosenbach, 2000: 59).

10.1.2.13 Realizem

Realističen vodja ravna s svojo enoto v skladu z njenimi zmogljivostmi. Od podrejenih ne sme zahtevati več, kot so zmožni narediti (Malone, 2003: 34).

10.2 LASTNOSTI VOJAŠKEGA VODJE

Del tega, kakšen mora vojaški vodja BITI, predstavljajo zgoraj opisane vojaške vrednote, drugi del pa so njegove lastnosti. Lastnosti vplivajo na njegova dejanja, le-ta pa vplivajo neposredno na njegovo enoto, posredno pa tudi na vojaško organizacijo. Lastnosti so bistvene kvalitete in značilnosti vojaškega vodje. Delijo se na duševne, telesne in čustvene. Uspešen vojaški vodja te lastnosti nenehno izboljšuje (FM 22-100, 1999: 2-10).

10.2.1 DUŠEVNE LASTNOSTI

Pri vsakem pripadniku oboroženih sil je v stresnih situacijah ključnega pomena za uspeh njegova psihična trdnost, ki povečuje učinek dela in odpornost ter izboljšuje vodenje, razpoloženje, psihično in čustveno zdravje. Bartone⁷² ugotavlja, da višja stopnja psihične trdnosti omogoča večjo sposobnost vojaka, da se sooča s stresom (povezanim z bojevanjem in preživetjem), ne da bi pri tem utrpel vidne negativne zdravstvene posledice. Poleg psihične trdnosti pa so za vojaškega vodjo značilne tudi druge duševne ali psihične lastnosti.

10.2.1.1 Volja

Volja je sposobnost posameznika, da upravlja s svojim obnašanjem in da mobilizira svoje moči pri premagovanju težav na poti do cilja (Cmelić, 1973b: 332). Je notranje gonilo, zaradi katerega vodja ne odneha tudi takrat, ko je izčrpan, lačen, prestrašen, premražen ali premočen, skratka, ko bi bilo lažje odnehati. Volja omogoča vojakom izboriti bitko. Vendar pa je volja brez ustreznega znanja nezadostna, zato mora vodja pri izgradnji zmagovalnega duha razvijati tako voljo kot tudi sposobnosti podrejenih (FM 22-100, 1999: 2-11 – 2-12).

10.2.1.2 Samodisciplina

Samodiscipliniran vojaški vodja je gospodar svojih nagonov. Samodisciplina mu omogoča pravilno delovanje, ne glede na posledice. Omogoča mu trezno razmišljanje in racionalno odločanje pod stresom, ki je prisoten v vojnih in izrednih razmerah. Hkrati pa je samodisciplina pomembna tudi v miru. Vojaški vodja mora poskrbeti, da bodo pripadniki njegove enote ustrezno usposobljeni (FM 22-100, 1999: 2-12). Samodisciplina kot navada, da

⁷² American Psychological Association (2006): *Turning Lemons into Lemonade: Hardiness Helps People Turn Stressful Circumstances into Opportunities*. Dostopno na: <http://www.psychologymatters.org/hardiness.html> (5. marec 2006).

se posameznik vede kritično do svojih dejanj, je pomemben pogoj za samovzgojo volje (Cmelić, 1973b: 358).

10.2.1.3 Iniciativnost

S spremenjenimi pogoji bojevanja je postala iniciativnost najbolj hvaljena vojaška vrлина (Marshall v Janowitz, 1964: 40). Iniciativen vodja je tisti, ki spodbuja, ki zmore pravilno ukrepati takrat, ko ni na voljo jasnih navodil, ko se situacija drastično spremeni ali ko plan propade. V teh primerih uspešen vodja poišče boljšo možnost, predvideva, kaj je potrebno narediti, in ukrepa, ne da bi čakal na navodila (Malone, 2003: 38). Vendar »imeti iniciativo«, ne pomeni le dajati ukazov. Podrejenim mora vodja vedno razložiti potek in cilj naloge. Razvijanje inicativnosti pri podrejenih pa je odvisno od stila vodenja in razmer v enoti (FM 22-100, 1999: 2-12 – 2-13).

10.2.1.4 Rzsodnost

Rzsodnost vojaškega vodje vključuje pogum, hitrost in sprejemanje odločitev ter odločnost in odsotnost obotavljanja pri sprejemanju teh odločitev (Yefremov, 2004: 144). Biti rzsoden torej pomeni sprejeti najboljšo odločitev v dani situaciji. Rzsodnost je bistveni element poveljevanja in pretvorbe znanja v razumevanje. Za najboljšo odločitev mora rzsoden vojaški vodja: (1) proučiti ves spekter možnosti preden reagira; (2) upoštevati navodila, želene cilje, pravila in zakone; (3) oceniti lastne in nasprotnikove prednosti in slabosti; (4) proučiti posledice odločitve, ki jo namerava sprejeti. Rzsodnost je tesno povezana z iniciativo, saj je sprejem pravilne odločitve najbolj pomembno takrat, ko ostali ne ukrepajo. V vseh primerih pa mora vodja sprejeti odgovornost za svoja dejanja (Malone, 2003: 33, 39; Rush, 1999: 45; FM 22-100, 1999: 2-13). Rzsodnost je še posebej pomembna, ko primankuje ustreznih informacij (Yefremov, 2004: 144).

10.2.1.5 Samozavestnost

Samozavestnost ali samozadostnost je prvi pogoj vodenja. Je lastnost, ki se jo je mogoče naučiti. Če hoče posameznik postati vodja, mora verjeti v svojo sposobnost za doseganje ciljev, njegova glavna naloga pa je učenje doseganja ciljev svojih podrejenih (Sashkin in Rosenbach, 2000: 58-59). Samozavesten je tisti vojaški vodja, ki je prepričan, da bo deloval v skladu z navodili in pravili v vsaki situaciji, tudi takrat, ko bo pod stresom ali ko bo primanjkovalo potrebnih informacij. Samozavest izhaja iz sposobnosti, ki temeljijo na obvladovanju strokovnega znanja, kar pa zahteva trdo delo in predanost. Vodje, ki poznajo

svoje zmožnosti in verjamejo vase, so samozavestni. Vendar pa se samozavesti ne sme povezovati z bahanjem. V vojni samozavest pomaga vojakom obvladovati dvome in zmanjšati strah (FM 22-100, 1999: 2-13 – 2-14).

10.2.2 TELESNE LASTNOSTI

10.2.2.1 Zdravstveno stanje

Skrbeti za svoje zdravje pomeni, da se vojaški vodja udeležuje rednih zdravstvenih pregledov, skrbi za svojo zobno higieno, osebno nego in čistočo. Zdrav vodja deluje bolje v ekstremnih temperaturah, večji vlažnosti in drugih skrajnih pogojih. Skrbeti za zdravje pomeni tudi izogibanje stvarem, ki zdravju škodujejo, kot so droge in alkohol (FM 22-100, 1999: 2-14 – 2-15).

10.2.2.2 Telesna pripravljenost

Pripadnik vojaške organizacije mora biti vedno telesno pripravljen, ker nikoli ne ve, kdaj bo stopil v boj (Ridgway, 2000: 12). Boj človeka fizično, psihično in čustveno izčrpa. Da bi te učinke zmanjšal, mora biti vojaški vodja ustrezno telesno pripravljen, hkrati pa mora poskrbeti za ustrezno telesno pripravljenost svojih podrejenih. Dobro telesno pripravljen vodja bolje opravlja svoje naloge, bolje razmišlja, odloča in ukrepa pod stresom, in to tako v miru kot v vojni. Telesna pripravljenost vodje tako ni pomembna le za njegovo učinkovitost in dobro počutje, ampak posredno prek njegovih odločitev vpliva tudi na učinkovitost, zdravje in varnost njegove enote (Allen in Burgess, 2001: 105; FM 22-100, 1999: 2-16 – 2-17).

10.2.2.3 Vojaški in profesionalni videz

Takšen videz vojaški vodja doseže s pravilnim nošenjem uniforme, osebno urejenostjo, primerno telesno težo, ustreznim obnašanjem itd. Videz je še toliko bolj pomemben, ker vodjo podrejeni vojaki vedno opazujejo. Zato mora poskrbeti, da je dober zgled ostalim (Pravila službe v Slovenski vojski, 1996: 14, 17-18; FM 22-100, 1999: 2-17; Van Fleet in Yukl, 1986: 34).

10.2.3 ČUSTVENE LASTNOSTI

Življenje posameznika je v veliki meri izpolnjeno z obnašanjem, s katerim skuša obvladati, nadzirati in premagati negativna čustva in razpoloženja (Musek, 1993: 137). Čustva

spodbujajo ali zavirajo zavedanje posameznika, kaj se okoli njega dogaja (Yefremov, 2004: 143). Slednje je (posebno v boju) značilno tudi za vojaške osebe. Čustvene lastnosti uspešnega vojaškega vodje (samokontrola, ravnotežje in stabilnost) vplivajo na njegovo počutje in interakcijo z ostalimi ter na pravilne etične odločitve.

10.2.3.1 Samonadzor

S samonadzorom je mišljeno izražanje čustev navzven. »Stisnjene ustnice« ali prijazen nasmeh (zunanji čustveni izrazi ali impulzi) lahko skrijejo notranjo napetost ali ublažijo intenzivnost čustvenega doživljanja (Kapor, 1973: 316). Samonadzor je zelo pomemben za uspešno poveljevanje, nadzor, povečevanje prestiža in avtoritete vojaškega vodje (Yefremov, 2004: 144). Vojaški vodja mora nadzirati svoja čustva, še posebno v težkih trenutkih. To pa ne pomeni, da mora vodja svoja čustva skrivati. Pokazati mora ravno pravi količino čustev in strasti. Samonadzor poveča zaupanje podrejenih in pomirja podrejene v času boja (FM 22-100, 1999: 2-18).

10.2.3.2 Ravnotežje

Čustveno uravnotežen vodja pokaže primerna čustva v določeni situaciji, je zmožen prepoznati čustveno stanje drugih in ve, kako je potrebno posameznika spodbujati (FM 22-100, 1999: 2-18).

10.2.3.3 Stabilnost

»Čustvena stabilnost je lastnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in omogoča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja. Ta lastnost je zato temeljni dejavnik čustvenega samoobvladovanja in obrambe proti posledicam delovanja stresa, ki mu je vodja nenehno izpostavljen« (Mayer, 2004: 54). Čustveno stabilen vojaški vodja je zato trden, razumen pod pritiskom in miren v času nevarnosti. Te lastnosti pozitivno vplivajo na podrejene, katerim mora biti vodja vzor (FM 22-100, 1999: 2-18).

* * * * *

Rezultat analize potez osebnosti uspešnih vojaških vodij je nabor številnih osebnostnih lastnosti, ki pa ne delujejo ločeno ena od druge. Ljudje namreč delujejo kot organizirane celote in v takšni luči jih je potrebno razumeti (Pervin v Magnusson in Törestad, 1996: 233). Zato je nesmiselno nekatere izmed obravnavanih osebnostnih lastnosti izpostavljati, da so

pomembnejše od drugih. Osebnost je celota vseh značilnosti posameznika in tako se kvaliteta osebnosti uspešnega vojaškega vodje kaže v osebnostni lastnosti, ki ni najbolj, temveč najmanj razvita.

Na začetku diplomskega dela je bila osebnost opredeljena kot trajna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika. Za razpravljanje o osebnosti uspešnih vojaških vodij je ta definicija preširoka, saj skozi nalogo navedene osebnostne lastnosti ne predstavljajo celotne osebnosti uspešnega vojaškega vodje, ampak le en skupek znotraj celote duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti vojaškega vodje. Trstenjak (1992: 6) pojem osebnosti opredeljuje ožje, kot zavestno razvite, uresničene duševno-duhovne lastnosti in nagnjenja (hkrati pa širše opredeli značaj kot celotnost posameznikovih lastnosti in biofizičnih dispozicij). Tako obsega osebnost samo tiste lastnosti, ki jih posameznikov zavestni jaz sprejema, potrjuje, razvija in oblikuje, medtem ko k značaju spadajo vsa nagnjenja, tudi tista, ki jih jaz zavestno zatira, premaguje in se bojuje proti njim. Osebnost je torej po Trstenjaku spremenljiva, posameznik jo sam oblikuje in izpopolnjuje.

Posameznik tako (glede na Trstenjakovo definicijo) lahko oblikuje osebnost uspešnega vojaškega vodje, ki jo med drugim sestavljajo tudi osebnostne lastnosti, obravnavane v tem diplomskem delu. Tu je ključnega pomena posameznikova samodejavnost. Vojaški vodja mora, da bi bil uspešen, sprejemati, potrjevati, razvijati in oblikovati osebnostne lastnosti uspešnih vojaških vodij. Da pa bi obdržal osebnost uspešnih vojaških vodij, se mora boriti proti lastnim slabostim, ki so del njegovega značaja (po Trstenjaku), kot so osebnostne lastnosti, pridobljene z rojstvom ali oblikovane skozi socializacijo. Že Platon in stoiki (Trstenjak, 1992: 11) so videli pravo krepost v zlati sredini med skrajnostmi. »Človek raste v osebnost, ko se razvija v osebnost« (Trstenjak, 1992: 11). Tako je mogoče sklepati, da mora posameznik, ki želi razviti osebnost uspešnih vojaških vodij, biti »človek v ravnotežju« (Trstenjak, 1993: 11). Iskati mora namreč ravnotežje med že omenjenimi dejavniki, prek katerih se razvija njegova osebnost: dednostjo, okoljem in samodejavnostjo. Končna podoba njegove osebnosti pa je najbolj odvisna od njega samega.

Skozi nalogo je mogoče opaziti, da osebnostne lastnosti uspešnih vojaških vodij še zdaleč niso dovolj, da bi bil posameznik lahko uspešen pri vodenju v vojaški organizaciji (potrebni so tudi znanje, veščine, izkušnje ...) . Vendar pa so pomemben integrativni del vojaškega vodenja, saj so osebnostne poteze ključne pri ustvarjanju imidža vojaškega vodje, mnoge

sposobnosti pa so ključne pri njegovem delu s podrejenimi. Zato učinkovito pridobivanje vodij ne sme biti omejeno le na pridobivanje ustreznih veščin, ampak mora vključevati tudi rast in povečevanje zrelosti posameznikov (Bartone, 2003: 278).

IESBS (2001: 8583) obširno empirično literaturo na temo uspešnega vodenja skrči na tri elemente: (1) menedžment imidža (*image management*), (2) razvoj odnosa (*relationship development*) in (3) razvoj zmožnosti (*resource deployment*), kar je mogoče uporabiti tudi na področju uspešnega vojaškega vodje. Tako se uspešen vojaški vodja ne bi smel omejevati le na doseganje ciljev vojaške organizacije, ampak bi moral biti (glede na IESBS, 2001: 8583) zmožen ustvariti imidž kompetentnosti in iskrenosti, kar legitimira nespornost njegove avtoritete. Moral bi razumeti potrebe in zmožnosti podrejenih ter tako vzpostaviti odnos motiviranja in nagrajevanja, poskrbeti bi moral za njihovo ustrezno usposabljanje in vodenje, ki pospešujeta uspešno delo in zagotavljata osebno rast. S kombinacijo različnih procesov (komuniciranja, reševanja problemov in sprejemanja odločitev glede delovnih nalog in organizacijskega okolja) bi moral uspešen vojaški vodja učinkovito izrabiti energijo in zmožnosti skupine; se pravi, usmerjati in uporabiti strukturiran proces, ko je okolje razumljivo in predvidljivo, ter uporabiti bolj fleksibilen in participativen proces, ko je situacija nerazumljiva in nepredvidljiva.

11 ZAKLJUČEK

Pred ugotavljanjem veljavnosti glavne hipoteze se je bilo potrebno prepričati, ali osebnostne lastnosti posameznika določajo uspešnost njegovega vodenja. Teorija osebnostnih potez je poskušala slednje potrditi z iskanjem univerzalnega seznama osebnostnih potez, ki bi zagotavljal uspešnost vodje v vsaki situaciji. Vendar pa se je to iskanje izkazalo za neuspešno, ker se vodja v različnih situacijah obnaša drugače in ker so za raznovrstne situacije primerne različne kombinacije osebnostnih potez. Kljub vsemu je teorija potez veliko pripomogla k proučevanju vodenja in potrdila, da imajo osebnostne lastnosti določen vpliv na vodenje. Vedenjska in kontingenčne teorije pomenijo zaradi razumevanja kompleksnosti situacij in okolja nedvomno napredek pri proučevanju vodenja. Te teorije zanikajo, da so za uspešno vodenje potrebne izključno določene poteze osebnosti, in se osredotočijo na obnašanje vodje, ki naj bi bilo najpomembnejši dejavnik uspešnega vodenja. Yuklov Mnogovrstni povezovalni okvir, ki upošteva dognanja tako vedenjske kot kontingenčnih teorij, nazorno pokaže, da značilnosti vodje, med katere spadajo tudi osebnostne lastnosti, posredno prek vedenja vodje, vplivajo na uspešno vodenje. Tudi teoriji transakcijskega in transformacijskega vodenja ob iskanju oblik vodenja, ki naj bi najbolj pripomoglo k uspešnemu vodenju, nista potrdili ključnega učinka osebnostnih lastnosti na uspešno vodenje. Izmed avtorjev teorije transformacijskega vodenja pa vpliv osebnostnih lastnosti na uspešno vodenje potrjuje Shaskin, ki ugotavlja, da ustrezne oblike obnašanja za uspešno vodenje le niso dovolj, ampak so potrebne tudi tri osebnostne lastnosti (samozavestnost, moč, vizija), ki se jih je moč naučiti. Tudi pri teorijah zaznavanja vodje in presoji podrejenih igrajo osebnostne lastnosti eno izmed ključnih vlog pri uspešnosti vodenja. Od njih je namreč odvisno, kakšen prototip vodenja bo vodja izražal in kako bo dejanja svojih podrejenih razumel. Kot zadnja je bila obravnavana teorija veščin, teorija, ki v bistvu proučuje kompetence vodij, kjer je bilo (podobno kot pri ostalih teorijah vodenja) ugotovljeno, da osebnostne lastnosti na uspešno vodenje nedvomno vplivajo.

Pregled poglavitnih psiholoških teoretičnih pristopov k vodenju ne potrjuje pomožne hipoteze, saj osebnostne lastnosti ne določajo uspešnega vodenja, ampak nanj vplivajo prek obnašanja vodje (tudi njegovega razumevanja in kompetenc). Zgornjo ugotovitev je mogoče prenesti na predmet proučevanja tega diplomskega dela in ugotoviti, da osebnostne lastnosti vojaških vodij vplivajo na njihovo vodenje. Vojaško vodenje se razlikuje od vodenja v drugih organizacijah zaradi posebnosti vojaške organizacije, (ne)utilitarnosti, različnih odnosov med

pod- in nadrejenimi ipd. Hkrati pa je možno trditi, da je vpliv osebnostnih lastnosti na vojaško vodenje večji kot na vodenje v drugih organizacijah. Vojaška organizacija to potrjuje s poudarjanjem pomembnosti moralnih vrednot, etike in odgovornosti. Redkokatera organizacija (razen cerkev) tako močno poudarja določene osebnostne lastnosti (še posebno svoje vrednote), ki naj bi jih njeni pripadniki sprejeli za svoje in bi se izražale v značaju ter posredno v vedenju posameznika. Skozi nalogo je mogoče ugotoviti tudi, da vojaški vodja uspešnost doseže z uspešnim opravljanjem svojega poslanstva (v smislu opravljanja nalog ali v smislu izpolnjevanja odgovornosti do družbe), tj. vojaškega vodenja. Na njegovo uspešno vodenje pa vplivajo različni dejavniki, kot so znanje in veščine, ki zahtevajo dolgotrajno učenje, izobraževanje in usposabljanje, ter njegove osebnostne lastnosti. Tako lahko trdim, da osebnostne lastnosti uspešnih vojaških vodij ne le vplivajo na njegovo vodenje, ampak so za uspešno vodenje zelo pomembne, so namreč (poleg znanja, veščin, izkušenj in njihove uporabe) ključnega pomena. Iz navedenega sklepam, da je nemogoče biti uspešen vojaški vodja brez ustreznih osebnostnih lastnosti (ali osebnostnih potez).

Ali lahko vojaški vodja pridobi osebnostne lastnosti na enak način kot znanje? Osebnostne lastnosti vojaškega vodje, ki tvorijo njegovo osebnost, je možno razdeliti na sposobnosti, temperament, značaj (in telesno zgradbo ter interes). Kot sta pokazala analiza značaja in opis osebnostnih potez uspešnega vojaškega vodje, lahko vse te poteze vojaški vodja oblikuje v procesih vzgoje, izobraževanja, usposabljanja in prek drugih vplivov okolja. Tako kot na značaj tudi na njegov interes v največji meri vpliva njegova lastna dejavnost. Temperament je nedvomno biološko pogojen (bolj kot značaj), vendar pa ga vojaški vodja lahko med odraščanjem in dozorevanjem spremeni ali nanj vpliva (npr. z nadziranjem čustvenega reagiranja). Najbolj gensko določene osebnostne lastnosti so sposobnosti (določen je njihov največji domet, potencial), ki so lahko za vojaškega vodjo ključnega pomena. Vendar pa je pomembno tudi dejstvo, da posameznik svojih sposobnosti skoraj nikoli ne izkoristi v celoti. Tako lahko potrdim glavno hipotezo diplomskega dela in zaključim, da se je uspešnega vodenja mogoče naučiti in da je zato možno skozi socializacijo posameznika razviti vse pomembne osebnostne lastnosti, ki so značilne za uspešnega vojaškega vodjo. Hkrati pa je potrebno k tej potrditvi dodati tudi tri zadržke oziroma tri (redkejšje) primere, na katere posameznik nima vpliva in ki mu uspešno vojaško vodenje onemogočajo: (1) posameznik se lahko rodi ali pa skozi življenje pridobi večjo telesno hibo, ki mu prepreči delo v vojski; (2) delo v vojaški organizaciji mu lahko prepreči premajhen potencial sposobnosti, ki ga

podeduje; (3) res pa je tudi, da posameznik ob svojem rojstvu nima možnosti izbire vzgojiteljev in svojega okolja (ključnih za razvoj osebnostnih lastnosti).

12 SEZNAM VIROV

12.1 ČLANKI V REVIJAH OZIROMA ZBORNIKIH

1. Bagon, Judita (2000): Alternativna terapevtska skupnost Janeza Ruglja po modelu »velikih pet«. *Psihološka obzorja*, 9 (4), 127-148.
2. Bartone, Paul T. (2003): Military Leadership. V Callaghan, Jean, Franz Kernic, ur.: *Armed Forces and International Security: Global Trends and Issues*, 267-285. Münster: Lit Verlag.
3. Bartone, Paul T., Faris R. Kirkland, David H. Marlowe (1993): Commanders' priorities and psychological readiness. *Armed Forces and Society* 19(4), 579-598.
4. Bratušek, Boris (2001): Vojaški management. *Bilten Slovenske vojske* 3(1), 7-23.
5. Callaghan, Jean, Franz Kernic (2003): »Social Psychology« of the Individual Soldier. V Callaghan, Jean, Franz Kernic, ur.: *Armed Forces and International Security: Global Trends and Issues*, 19-25. Münster: Lit Verlag.
6. Cmelić, Stojan (1973a): Struktura ličnosti. V Radonić, Mićo, ur.: *Osnovi vojne psihologije*, 70-95. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
7. Cmelić, Stojan (1973b): Volja i vaspitanje voljnih osobina. V Radonić, Mićo, ur.: *Osnovi vojne psihologije*, 331-358. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
8. Gorišek, Karmen (2005): Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja. V Pezdirc, Marija Sonja, ur.: *Kompetence v kadrovske praksi*, 75-101. Ljubljana: GV Izobraževanje.
9. John, Oliver P., Samuel D. Gosling (2000): Personality traits. V Kazdin, Alan E., ur.: *Encyclopedia of psychology*, zvezek 6, str. 140-144. Washington, New York: Oxford University Press.
10. Kapor, Gojko (1973): Emocije. V Radonić, Mićo, ur.: *Osnovi vojne psihologije*, 311-330. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
11. Kohnstamm, G. A., R. P. Martin (1996): Temperament Development. V Corte, Erik De, Franz E. Weinert, ur.: *International Encyclopedia of Developmental and Instructional Psychology*, 187-191. Oxford: Elsevier Science.
12. Kohont, Andrej (2005): Razvrščanje kompetenc. V Pezdirc, Marija Sonja, ur.: *Kompetence v kadrovske praksi*, 29-48. Ljubljana: GV Izobraževanje.

13. Kovač, Jure (2004a): Opredelitev vodenja. V Kovač, Jure, Janez Mayer, Manca Jesenko: *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, 11-21. Kranj: Moderna organizacija (Fakulteta za organizacijske vede).
14. Kovač, Jure (2004b): Teorije in stili vodenja. V Kovač, Jure, Janez Mayer, Manca Jesenko: *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, 22-51. Kranj: Moderna organizacija (Fakulteta za organizacijske vede).
15. Kronja, Tomislav (1973): Rukovođenje. V Radonić, Mićo, ur.: *Osnovi vojne psihologije*, 463-491. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
16. Lau, Al (1998): Military Leadership. V Cronin, Christopher, ur.: *Military Psychology: An Introduction*, 49-70. Needham Heits: Simon & Schuster Custom Publishing.
17. Magnusson, D., B. Törestad (1996): Personality Development. V Corte, Erik De, Franz E. Weinert, ur.: *International Encyclopedia of Developmental and Instructional Psychology*, 233-239. Oxford: Elsevier Science.
18. Marshall, S. L. A. (2000): Leader and Leadership. V Taylor, Robert L., William E. Rosenbach, ur.: *Military Leadership: In Pursuit Of Excellence*, 16-26. Boulder: Westview Press.
19. Mayer, Janez (2004): Potencial za vodenje. V Kovač, Jure, Janez Mayer, Manca Jesenko: *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, 52-64. Kranj: Moderna organizacija (Fakulteta za organizacijske vede).
20. McCormack, Luke, David Mellor (2002): The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military. *Military Psychology*, 14(3), 179-197.
21. McNulty, John L (2000): Five-factor model of personality. V Kazdin, Alan E., ur.: *Encyclopedia of psychology*, zvezek 3, str. 375-376. Washington, New York: Oxford University Press.
22. Monte, Christopher F. (2000): Personality psychology: Theories. V Kazdin, Alan E., ur.: *Encyclopedia of psychology*, zvezek 6, str. 128-133. Washington, New York: Oxford University Press.
23. Mrmak, Ilija (1973): Psihologija vojnog kolektiva. V Radonić, Mićo, ur.: *Osnovi vojne psihologije*, 416-462. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
24. Pervin, Lawrence A. (2000): Personality. V Kazdin, Alan E., ur.: *Encyclopedia of psychology*, zvezek 6, str. 100-106. Washington, New York: Oxford University Press.
25. Popper, Micha (2000): Leadership in Military Combat Units and Business Organizations: A Comparative Psychological Analysis. V Taylor, Robert L., William

- E. Rosenbach, ur.: *Military Leadership: In Pursuit Of Excellence*, 172-183. Boulder: Westview Press.
26. Ridgway, Matthew B. (2000): Leadership. V Taylor, Robert L., William E. Rosenbach, ur.: *Military Leadership: In Pursuit Of Excellence*, 6-15. Boulder: Westview Press.
27. Sashkin, Marshall, William E. Rosenbach (2000): *A New Vision of Leadership*. V Taylor, Robert L., William E. Rosenbach, ur.: *Military Leadership: In Pursuit Of Excellence*, 50-72. Boulder: Westview Press.
28. Srdanov, Ivan (1973): Psihološke osnove vaspitanja. V Radonić, Mićo, ur.: *Osnovi vojne psihologije*, 359-383. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
29. Svetlik, Ivan (2005): Predgovor. V Pezdirc, Marija Sonja, ur.: *Kompetence v kadrovski praksi*, 7-27. Ljubljana: GV Izobraževanje.
30. Wass de Czece, Huba (2000): A Comprehensive View of Leadership. V Taylor, Robert L., William E. Rosenbach, ur.: *Military Leadership: In Pursuit Of Excellence*, 27-36. Boulder: Westview Press.
31. Yefremov, I. I. (2004): Military Commander's Authority as a Social Phenomenon. *Military Thought: A Russian Journal of Military Theory and Strategy* 13(4), 140-147.

12.2 SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE

1. Abrahamsson, Bengt (1972): *Military Professionalization and Political Power*. London: Sage Publications.
2. Adair, John (2002): *Inspiring Leadership: Learning From Great Leaders*. London: Thorogood.
3. Allen, Nate, Tony Burgess (2001): *Taking the Guidon: Exeptional Leadership at the Company Level*. Delaware: Center for Company-Level Leadership.
4. Baš, Boštjan (2004): *Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Boštjančič, Eva (2001): *Osebnostne značilnosti uspešnih managerjev*. Magistrsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
6. Braga, David Melvin (2002): *Transformational leadership attributes as perceived by team members of knowledge networks*. Doktorska disertacija. Pepperdine: Faculty of the graduate school of Education and Psychology.

7. Bratušek, Boris (2000a): *Temelji vojaškega vodenja in menedžmenta*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, Center vojaških šol.
8. Bratušek, Boris (2000b): *Vojaški menedžment : vodenje in poveljevanje*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, Center vojaških šol.
9. Bučar, Bojko, Zlatko Šabič, Milan Brglez (2002): *Navodila za pisanje – seminarske naloge in diplomskega dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Callaghan, Jean, Franz Kernic, ur. (2003): *Armed Forces and International Security: Global Trends and Issues*. Münster: Lit verlag.
11. Cleary, Thomas (2003): *The Art of War: Complete Texts and Commentaries*. Boston: Shambhala Publications.
12. Corte, Erik De, Franz E. Weinert, ur. (1996): *International Encyclopedia of Developmental and Instructional Psychology*. Oxford: Elsevier Science.
13. Crocker, Lawrence P. (1996): *Army Officer's Guide*. Mechanicsburg: Stackpole books.
14. Cronin, Christopher, ur. (1998): *Military Psychology: An Introduction*. Needham Heits: Simon & Schuster Custom Publishing.
15. Cupara, Milko (1989): *Ekonomski činilac u vojnom rukovođenju*. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar.
16. *Encyclopedia of psychology (EP)* (1994), Corsini, Raymond J., ur. New York: J. Wiley & Sons.
17. Fabčić, Dimitrij (2004): *Umetnost poveljevanja – primerjava stilov vodenja generala Pattona in generala Guderiana*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo (FSPN) (1981): *Vojna psihologija*. Študijsko gradivo povzeto po Milanko Jovičević: »Čovek i kolektiv u vanrednim situacijama«, Beograd, 1978. Ljubljana.
19. *Field Manual št. 22-100: Army Leadership (FM 22-100)* (1999). Washington, DC: Headquarters of the Army.
20. Franke, Volker (1999): *Preparing for Peace: Military Identity, Value Orientations, and Professional Military Education*. Westport: Praeger.
21. Garb, Maja (1993): *Vojaški profesionalizem*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, jr. (1994): *Organizations: behavior, structure, processes*. Burr Ridge: Irwin.

23. Howard, Michael, Peter Paret, ur. (1993): *Carl von Clausewitz: On War*. Princeton: Princeton University Press.
24. Huntington, Samuel P. (1998): *The Soldier and the State. The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Cambridge: Harvard University Press.
25. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (IESBS) (2001), Smelser, Neil J., Paul B. Baltes, ur. Amsterdam: Elsevier.
26. *International Military and Defense Encyclopedia* (IMDE) (1993), Dupuy, Trevor Nevitt, Franklin D. Margiotta, Curt Johnson, James B. Motley, David L. Bongard, ur. Washington, New York : Brassey's.
27. Janowitz, Morris (1964): *The Professional Soldier. A Social and Political Portrait*. New York: Free Press.
28. Jelušič, Ljubica (1997): *Legitimnost sodobnega vojaštva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Johnson, Craig E. (2001): *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*. London: Sage Publications.
30. Jovanović, Branislav (1984): *Uvod u teoriju vojnog rukovođenja*. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
31. Kazdin, Alan E., ur.: *Encyclopedia of psychology*. Washington, New York: Oxford University Press.
32. Kotnik-Dvojmoč, Igor (2002): *Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Kovač, Jure, Janez Mayer, Manca Jesenko (2004): *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija (Fakulteta za organizacijske vede).
34. Lipovec, Filip (1987): *Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Založba Obzorja.
35. Lubi, Darko (2002): *Teorija strategije*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Lubi, Darko (2003): *Temelji vodenja in poveljevanja*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Malone, Dandridge M. (2003): *Small Unit Leadership: A Commonsense Approach*. New York: Ballantine Books.
38. Masten, Robert (1995): *Nekatere osebne lastnosti poveljnikov in njihova delovna uspešnost*. Magistrska naloga. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

39. Meyer, John G., jr. (1996): *Company Command: The Bottom Line*. Alexandria: Byrrd Enterprises.
40. Musek, Janek (1982): *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza, Univerzum.
41. Musek, Janek (1993): *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
42. Musek, Janek (1994): *Psihologija, človek in družbeno okolje*. Ljubljana: Educy.
43. Musek, Janek, Vid Pečjak (1995): *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
44. Northouse, Peter G. (2004): *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
45. Pendry, James D. (2000): *The Three Meter Zone, Common Sense Leadersip for NCOs*. Novato: Presidio Press.
46. Pezdirc, Marija Sonja, ur. (2005): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
47. *Pravila službe v Slovenski vojski* (1996). Ljubljana: Ministrstvo za obrambo.
48. Puryear, Edgar F., jr. (1981): *19 Stars: A study in Military Character and Leadership*. Novato: Presidio Press.
49. Radonić, Mićo, ur. (1973): *Osnovi vojne psihologije*. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
50. Rot, Nikola (1968): *Psihologija osebnosti*. Ljubljana : Cankarjeva založba.
51. Rush, Robert S. (1999): *NCO Guide*. Mechanicsburg: Stackpole Books.
52. Štumpfl, Polona (2005): *Stereotipi o vojaški organizaciji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Taylor, Robert L., William E. Rosenbach, ur. (2000): *Military Leadership: In Pursuit Of Excellence*. Boulder: Westview Press.
54. Thomas, Neil, ur. (2003): *Adair on Leadership*. London: Thorogood.
55. Trstenjak, Anton (1974a): *Oris sodobne psihologije. Knjiga 1, Teoretična psihologija*. Maribor: Založba obzorja.
56. Trstenjak, Anton (1974b): *Oris sodobne psihologije. Knjiga 2, Uporabna psihologija*. Maribor: Založba obzorja.
57. Trstenjak, Anton (1992): *Človek v ravnotežju, Nauk o značaju za vsakogar*. Celje: Mohorjeva družba.
58. Vila, Antun, Jure Kovač (1998): *Osnove organizacije in managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
59. Van Fleet, David B. in Gary A. Yukl (1986): *Military Leadership: An Organizational Behavior Perspective*. Greenwich: Jai Press.

12.3 INTERNETNI VIRI

1. Atwater, Leanne E, Francis J. Yammarino (1993): *Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership*. Dostopno na: <http://nukweb.nuk.uni-lj.si:2053/pqdweb?index=2&did=1108393&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1142861962&clientId=16601> (20. marec 2006).
2. Bartone, Paul T. (2001): *Information paper on leader and instructor issues in the aftermath of 11. 9. 2001 terrorist strike at the World Trade Center and the Pentagon*. Dostopno na: call.army.mil/products/disaster/docs/Dealing_with_Disasters.doc (5. marec 2006).
3. Brereton, T. R. (1999): *Leadership, Concepts of Military*. Dostopno na: <http://nukweb.nuk.uni-lj.si:2140/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t126.e0484> (28. februar 2006).
4. American Psychological Association (2006): *Turning Lemons into Lemonade: Hardiness Helps People Turn Stressful Circumstances into Opportunities*. Dostopno na: <http://www.psychologymatters.org/hardiness.html> (5. marec 2006).