

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Boštjan BAŠ**

**Mentor: Doc. dr. Janez MAYER**

**VODENJE KOT TEMELJNI PROCES  
MENEDŽMENTA V SODOBNI  
VOJAŠKI ORGANIZACIJI**

**MAGISTRSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2004**

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	5
<b>I. METODOLOŠKO-PROBLEMSKI OKVIR</b> .....	7
<b>1. OPREDELITEV PREDMETA RAZISKOVANJA</b> .....	7
<b>2. CILJ IN NAMEN RAZISKOVANJA</b> .....	9
<b>3. PRISTOP IN UPORABLJENE METODE</b> .....	10
<b>II. TEORETIČNI DEL</b> .....	11
<b>1. TEORETIČNA OPREDELITEV PROCESA VODENJA</b> .....	11
1.1 TRADICIONALNO POJMOVANJE VODENJA .....	13
1.2 SODOBNO POJMOVANJE VODENJA .....	15
1.3 FAZE VODSTVENEGA PROCESA .....	16
1.3.1 Načrtovanje .....	16
1.3.2 Organiziranje .....	17
1.3.3 Ukazovanje .....	17
1.3.4 Koordiniranje .....	18
1.3.5 Kontroliranje .....	18
1.4 STILI VODENJA .....	19
1.4.1 Avtorski stil vodenja .....	19
1.4.2 Demokratični ali participativni stil vodenja .....	19
1.4.3 Timski stil vodenja .....	20
1.4.4 Drugi stili vodenja .....	20
1.5 METODE IN NAČINI VODENJA V ORGANIZACIJI .....	22
1.5.1 Vodenje z izjemami .....	22
1.5.2 Vodenje s pravili odločanja .....	22
1.5.2 Vodenje z motiviranjem .....	23
1.5.3 Vodenje s soudeležbo .....	23
1.5.4 Vodenje z delegiranjem .....	23
1.5.4 Vodenje s cilji .....	24
1.6 MODELI VODENJA .....	24
1.6.1 Modeli osebnostnih značilnosti vodje .....	24
1.6.1.1 Yuklov model značilnosti vodje .....	25
1.6.1.2 Bennisov model splošnih značilnosti .....	26

1.6.1.3	Congerov model značilnosti karizmatičnih vodij .....	27
1.6.2	Modeli vedenja vodje .....	28
1.6.2.1	Model teorije X in Y .....	28
1.6.1.2	Model Univerze Ohio .....	29
1.6.1.3	Model Univerze Michigan .....	30
1.6.1.4	Model mrežnega vodenja .....	31
1.6.3	Situacijski modeli vodenja .....	33
1.6.3.1	Higginsov model .....	33
1.6.3.2	Fiedlerjev model .....	34
1.6.3.3	Hersey-Blanchardov model .....	36
1.6.3.4	Vroom – Yettonov model .....	37
1.6.4	Transakcijsko in transformacijsko vodenje .....	39
<b>2.</b>	<b>VODENJE V SODOBNI VOJAŠKI ORGANIZACIJI .....</b>	<b>41</b>
2.1	OPREDELITEV SODOBNE VOJAŠKE ORGANIZACIJE .....	41
2.1.1	Temeljne značilnosti vojaške organizacije .....	42
2.1.2	Organizacijska struktura .....	42
2.1.3	Organizacijski procesi .....	44
2.2	VOJAŠKO VODENJE .....	47
2.2.1	Opredelitev vojaškega vodenja .....	47
2.2.2	Vodenje in poveljevanje .....	48
2.2.3	Načela vojaškega vodenja .....	50
2.3	DEJAVNIKI SODOBNEGA VOJAŠKEGA VODENJA .....	51
2.3.1	Značilnosti vojaškega vodje .....	52
2.3.1.1	Značajska dimenzija vojaškega vodje .....	54
-	Karizmatičnost .....	55
-	Vojaške vrednote .....	56
-	Morala in profesionalna etika .....	58
2.3.1.2	Psihološka dimenzija vojaškega vodje .....	60
-	Motiviranost .....	61
-	Vplivanje na podrejene .....	63
2.3.1.3	Strokovna dimenzija vojaškega vodje .....	63
-	Strokovnost .....	64
-	Izurjenost .....	65

2.3.2	Značilnosti vodenih .....	66
2.3.2.1	Kohezivnost .....	68
2.3.2.2	Zaupanje v vodjo .....	69
2.3.3	Položaj, situacija oziroma okoliščine, v katerih poteka vojaško vodenje .....	69
2.3.3.1	Moč in avtoriteta .....	71
2.3.3.2	Vodenje v izrednih okoliščinah .....	74
2.3.3.3	Komunikacija .....	75
2.4	VODENJE V SLOVENSKI VOJSKI .....	76
<b>III. EMPIRIČNI DEL</b> .....		78
<b>1. RAZISKAVA VODENJA V SLOVENSKI VOJSKI</b> .....		78
1.1	PRIKAZ RAZISKAVE – ANALIZA IN INTERPRETACIJA .....	79
1.2	SKLEPNE MISLI O EMPIRIČNEM DELU .....	91
<b>SKLEP</b> .....		93
<b>LITERATURA</b> .....		96
PRILOGE:		
1.	Anketni vprašalnik .....	109
2.	Statistična obdelava podatkov .....	110
3.	Odobritev izvajanja ankete v SV .....	121

## UVOD

Na začetku tretjega tisočletja se srečujemo s korenitimi družbenimi, političnimi in tehnološkimi spremembami v svetu, ki se kažejo predvsem v vse večjem povezovanju ljudi in organizacij ter v številnih in raznovrstnih tehnoloških dosežkih. V luči vse intenzivnejšega procesa globalizacije in številnih novih pojavov, ki ta proces spremljajo, se spreminja odnos med človekom, tehnologijo in med ljudmi samimi. Vse te spremembe pa posledično vplivajo tudi na delovanje vojaške organizacije.

Vojaški vodje se morajo prilagoditi nastalim okoliščinam, obvladovati morajo nove koncepte delovanja, ki vključujejo novo tehniko, tehnologijo in kompleksnost sodobnega bojišča. Poznavanje konceptov vključuje tudi upravljanje s človeškimi in materialnimi viri oziroma največjo izkoriščenost njihovih razpoložljivih potencialov, da bi tako z najmanjšimi človeškimi in materialnimi izgubami v pravem trenutku pridobili premoč nad nasprotnikom.

Naloge vojaškega vodje postajajo z razvojem kompleksnejših oborožitvenih sistemov in tehnologij ter zaradi spreminjanja širših socialnih odnosov vse bolj vsestranske. Sorazmerno s kompleksnostjo tehnološkega razvoja se večja tudi raznovrstnost znanj in veščin, ki jih mora osvojiti vojaški vodja, da bi uspešno izvršil vse zastavljene naloge.

Kljub vse večji učinkovitosti oborožitvenih sistemov je treba še vedno usposobiti posameznike, ki bodo s temi sistemi upravljali, kar pomeni, da je človeški dejavnik ključni element pri zagotavljanju učinkovitosti sodobne vojaške organizacije. Poleg tega mora vojaški vodja imeti tudi širok spekter znanj in veščin, ki se nanašajo na upravljanje z ljudmi.

Strokovnjaki ugotavljajo, da dosedanje izkušnje uporabe oboroženih sil v sodobnem svetu kažejo, da bodo oborožene sile morale tudi v prihodnje reševati kompleksne probleme, povezane s sodelovanjem z mednarodnimi oblastmi, nevladnimi organizacijami, mednarodnimi humanitarnimi organizacijami, mednarodno policijo, različnimi agencijami OZN, lokalnimi oblastmi itd. Bojišče, na katerem bodo delovale, torej ne bo vključevalo samo klasičnih napadalnih smeri in obrambnih položajev, temveč bo veliko širše (Žabkar, 2002; 23–41). Vojaški vodja se bo moral prilagoditi novi realnosti, spremenjenemu poslanstvu, ki od njega ne zahteva biti le in samo vojščak, ampak imeti znanja in veščine za izvajanje širokega spektra nalog, ki se zahtevajo od njega v mednarodnem okolju.

V okolju, v katerem se odvijajo burne družbene in tehnološke spremembe, postaja pridobivanje novih znanj temeljno vodilo sodobne vojaške organizacije. Pomembno je predvsem usposabljanje, urjenje in izobraževanje vojaških vodij, saj so prav oni tista gonilna sila, odgovorna za pravilen razvoj, urjenje in uporabo vojaške organizacije.

Na vojaško organizacijo vplivajo torej številne družbene spremembe, zato se pojavlja vprašanje, ali se vojaška organizacija dolgoročno približuje civilnim strukturam in normam. Vojaške veččine naj bi postale v družbi bolj predstavljive, ideologija vojaške profesije pa bolj politična. Janowitz poudarja, da lahko vlogo in značilnosti vojaškega vodje v vojaški organizaciji opredelimo skozi tri prepoznavne sklope značilnosti, in sicer: (1) neposredna vloga herojskega vodje, (2) organizacijska in administrativna funkcija vojaškega menedžerja in (3) specializirane veččine vojaškega tehnologa (Janowitz, 1960; 21–36). Pojavlja se vprašanje, ali lahko v prihodnosti pričakujemo, da bo vlogo herojskega vodje nadomestila menedžersko-tehnična vloga vojaškega vodje.

# ***I. METODOLOŠKO–PROBLEMSKI OKVIR***

## **1. Opredelitev predmeta raziskovanja**

Vodenje (angl. leadership) je proces vplivanja vodje na delovanje posameznika ali skupine, zaradi doseganja ciljev v dani situaciji (Možina, 1992: 12). Gre za proces, ki navadno vzbuja pozornost širšega kroga ljudi, zanj pa se še posebej zanimamo tisti, ki se z vodenjem ljudi ukvarjamo profesionalno.

Delo bo obsegalo teoretični in empirični del.

Teoretično znanje o vodenju je nujni pogoj vsakega uspešnega vodje. Vodja mora znati to znanje pri svojem delu uporabiti praktično, vodenje je namreč posledica intenzivnega in obojestranskega procesa socialne interakcije med nadrejenim in podrejenimi, v veliki meri odvisne tudi od okoliščin, v katerih poteka vodenje.

**V teoretičnem delu dela** bom opredelil nekatera teoretična izhodišča procesa vodenja. Osvetlil bom tradicionalno in sodobno pojmovanje vodenja.

V nadaljevanju bom predstavil 5 osnovnih faz vodstvenega procesa in sicer: načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje.

Sledila bo predstavitev različnih stilov vodenja. Vojaški vodja je zaradi splošnih zahtev družbe in posebnosti vojaške organizacije razpet med demokratičnim in avtokratičnim stilom vodenja. Na eni strani je skupina bolj učinkovita, če vodja uporablja demokratični stil, po drugi strani pa takšen stil vodenja v vojaški skupini in organizaciji zaradi specifičnih okoliščin povzroči popustljivost dela z vojaki in upad discipline v skupini (Fekonja, 1992: 22). Uletova poudarja, da sta avtokratski in demokratični način vodenja dve skrajnosti, ki se redko uresničujeta v čisti obliki. Ponavadi se način vodenja približuje enemu ali drugemu ekstremu, oba pa sta v čisti obliki preprosto neizpolnljiva (Ule, 1992: 330).

V nadaljevanju bom predstavil nekatere že uveljavljene načine vodenja, katerih uporabnost in učinkovitost se nanaša na okoliščine, v katerih poteka vodenje.

Analiziral bom modele vodenja z vidika njihove uporabe v sodobni organizaciji. Modeli osebnostnih značilnosti temeljijo na domnevi, da morajo imeti vodje določene osebnostne,

delovne in fizične značilnosti, potrebne za učinkovito vodenje. V skladu s tem pojmovanjem je prisotnost oziroma odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za razlikovanje med vodji in ne-vodji.

Modeli vedenja vodje temeljijo na vedenjskih značilnostih vodij oz. na različnih stilih vodenja in želijo prikazati predvsem razliko med uspešnimi in neuspešnimi vodji. Njihova glavna pomanjkljivost je, da ne morejo določiti, kateri dejavniki vplivajo na določeno vodenje vodje. Prav ta pomanjkljivost je povzročila razvoj situacijskih modelov vodenja, ki predpostavljajo, da za vsako nastalo situacijo obstaja nek v danem trenutku najboljši način vodenja.

Cilj magistrskega dela je preučevanje in raziskovanje vodenja v vojaški organizaciji, zato bom nazorno opredelil vojaško organizacijo, njeno organizacijsko strukturo in organizacijske procese, ki v njej neprestano potekajo.

V sistemski teoriji je vojaška organizacija najsplošneje opredeljena kot specifični družbeni sistem v okviru globalnega sistema oziroma kot njegov specifični podsistem (Cupara, 1989: 202–203). Ta opredelitev vsebuje 3 bistvene ugotovitve:

- 1) vojaška organizacija je sistem;
- 2) vojaška organizacija je podsistem družbenega sistema;
- 3) vojaška organizacija je specifični sistem.

Opredelil bom vojaško vodenje, njegovo korelacijo s procesom poveljevanja in osnovna načela vojaškega vodenja.

Predmet preučevanja je vodenje v sodobni vojaški organizaciji, zato se bom v delu osredotočil na preučevanje dejavnikov, ki vplivajo na vodenje in ki sem jih klasificiral v 3 skupine: (1) analiziral bom značilnosti vojaškega vodje, saj menim, da ima vojaški vodja najpomembnejšo vlogo pri zagotavljanju uspešnosti in učinkovitosti sodobne vojaške organizacije; (2) predstavil bom značilnosti vodenih, ki vplivajo na vodenje, in (3) položaj, situacijo oziroma okoliščine, v katerih poteka vojaško vodenje.

Uspešen vodja je vpliven, mora biti sposoben manipulirati s podrejenimi in primerno komunicirati z nadrejenimi. Pomembno je, da podrejeni verjamejo v njegove vodstvene sposobnosti. Uspešen vodja naj bi imel tudi nekaj naravnih danosti (karizmo). Genetske raziskave so pokazale, da je sposobnost vodenja kar v šestdesetih odstotkih prirojena, torej genetsko zasnovana (Bizjak, 2000: 457), vendar pa večina sodobnih avtorjev zagovarja tezo, da se je vodstvenih lastnosti mogoče naučiti.



Teoretični del dela bom sklenil z analiziranjem vodenja v Slovenski vojski. Svoje praktično znanje in izkušnje, ki sem jih pridobil med opravljanjem svojega dela, bom skušal podkrepiti s predhodno navedenimi teoretičnimi spoznanji.

**V drugem, empiričnem delu** bom z anketo, ki jo bom izvedel med poklicnimi pripadniki Slovenske vojske, skušal ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na uspešnost in učinkovitost procesa vodenja v vojaški organizaciji.

## **2. Cilj in namen raziskovanja**

Cilj raziskovanja je preučiti različne dejavnike, ki vplivajo na potek, končno uspešnost in učinkovitost vodenja v sodobnih vojaških organizacijah, da bi pridobljene ugotovitve prispevale k boljšemu vodenju, uspešnosti in učinkovitosti vodstvene strukture Slovenske vojske. V tem kontekstu bom:

- najprej opredelil nekatera teoretična izhodišča procesa vodenja, saj izhajam iz teze, da je teoretično znanje o vodenju nujni pogoj vsakega uspešnega vodje;
- ugotovil, kako značilnosti vojaške organizacije vplivajo na proces vodenja;
- pojasnil odnos med vodenjem in poveljevanjem;
- evidentiral in analiziral značilnosti vojaškega vodje, vodenih in okoliščin, v katerih poteka vojaško vodenje;
- ugotovil, kako značilnosti vojaškega vodje vplivajo na proces vodenja v vojaških organizacijah;
- analiziral vodenje v Slovenski vojski.

Vojaški vodja lahko s svojimi osebnostnimi lastnostmi in svojim načinom vodenja v vojaški organizaciji ustvari takšno delovno klimo, ki bo vzpodbujala ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo. Vodja mora imeti sposobnost vplivati na ljudi, da ti pri svojem delu uporabijo vsa znanja in zmožnosti. Na tej osnovi bom skušal odgovoriti na vprašanje: **»Kateri dejavniki so relativno bolj ali manj pomembni za uspešnost in učinkovitost vodenja v Slovenski vojski?«**

Vojaškega vodjo opredeljujejo številne lastnosti, ki vplivajo na njegov način vodenja. Med lastnostmi vojaškega vodje izstopajo nekatere, ki so za vodene pomembnejše in mu

omogočajo, da si pri vodenih pridobi zaupanje in vzpostavi kohezivnost skupine. Na tej osnovi bom skušal odgovoriti na vprašanje: »**Katere so temeljne lastnosti uspešnega in učinkovitega vojaškega vodje?**«

Vodeni potrebujejo nek vzorec, po katerem se lahko ravna in s katerim primerjajo svoje delovanje. Vojaški vodja, ki zaupa svojim podrejenim, jih spoštuje, je korekten in deluje v skladu z moralnimi in etičnimi normami vojaške organizacije, si bo zagotovil verodostojnost in zaupanje pri svojih vojaki. Postal bo sprejemljiv in posnemanja vreden vzor. Takšen vojaški vodja motivira podrejene, gradi kohezivnost enote, pomaga doseči visoko stopnjo morale in usposobljenosti enote. Na tej osnovi bom skušal odgovoriti na vprašanje: »**Kako relativno pomembni so posamezni motivacijski dejavniki pri delu vojaškega vodje?**«

Pri analiziranju vodenja v Slovenski vojski bom skušal predstaviti tudi kulturo vodenja in odgovoriti na vprašanje: »**Ali lahko v Slovenski vojski opazimo elemente demokratičnega vodenja in v kakšnih okoliščinah?**«

### **3. Pristop in uporabljene metode**

V procesu doseganja zastavljenih ciljev preučevanja problema, bom uporabil naslednje metode:

- kot osnovno metodo v postopku obdelave podatkov bom uporabil **metodo analize vsebin pisnih virov**, ki so pomembni za preučevanje različnih značilnosti, ki vplivajo na uspešnost procesa vodenja. Analiza bo interdisciplinarna in bo kot taka temeljila na zbiranju podatkov iz različnih virov: člankov, poročil, strokovne literature itd.;
- kot raziskovalno metodo bom uporabil tudi **sekundarno analizo**, saj bom za vir podatkov uporabil že zbrane podatke nekaterih raziskovalnih projektov;
- **primerjalno analizo**, s katero bom skušal primerjati različne stile in modele vodenja;
- **metodo študijo primera**, s katero bom skušal osvetliti proces vodenja v sodobni vojaški organizaciji;
- teoretični del bom podprl z empiričnim delom, in sicer z **anketo**, ki jo bom izvedel med poklicnimi pripadniki Slovenske vojske in s katero bom skušal odgovoriti na zastavljena vprašanja. Dobljene rezultate ankete bom ovrednotil s Thurstonovo metodo skaliranja, ki omogoča obdelavo več rangov z metodo skaliranja.

## ***II. TEORETIČNI DEL***

### **1. TEORETIČNA OPREDELJITEV PROCESA VODENJA**

Proces vodenja vzbuja zanimanje skozi vso zgodovino človeštva. Opredeljeno je s številnih vidikov (socialnih, religioznih, vojaških itd.), zato se v sodobni literaturi soočamo z zelo različnimi definicijami procesa vodenja. Razlog je med drugim tudi v tem, da se s procesom vodenja soočamo vsakodnevno, saj je vsak posameznik občasno v vlogi vodje ali vodenega. Vsak izmed nas ima legitimno pravico razpravljati o področju z zornega kota svojih znanj in izkušenj.

Yukl definira vodenje kot dejavnost oziroma zaporedje dejavnosti, ki se dogajajo v skupini, organizaciji ali instituciji. V to dejavnost se vključujejo vodja in vsi drugi člani skupine, ki spontano soglašajo s skupno zastavljenim ciljem in vlagajo skupne napore za doseg zastavljenih ciljev (Yukl, 2002: 7).

Natančnejšo definicijo vodenja je oblikoval Mayer. Po njegovem mnenju je vodenje proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje. (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004: 11)

Hersey in Blanchard trdita, da lahko vodenje opredelimo ožje in širše. Vodenje kot menedžment obstaja, da zagotavlja cilje organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi vedno, ko želi kdo vplivati na vedenje posameznika ali skupine zaradi doseganja skupnih ciljev (Hersey, Blanchard, 1982: 83). Vodenje kot menedžment se pojavlja predvsem na višjih vodstvenih ravneh, na nižjih pa je izrazitejše vodenje kot leadership. Vodenje (leadership) se pogosto opredeljuje tudi kot integrativni proces vodenja (menedžmenta), ki vključuje tudi funkcije, kot so načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje. Moč 'menedžerja' izhaja iz njegovega položaja, medtem ko moč 'liderja' izvira predvsem iz njega samega, iz njegove osebnosti in avtoritete (Rozman, 1996: 13).

Fairholm poudarja, da organizacije potrebujejo dva različna tipa ljudi, in sicer dobre vodje in dobre menedžerje. Potrebujejo sposobne, predane menedžerje, ki bodo zagotovili

kontinuiteto menedžerskega procesa. Prav tako potrebujejo ljudi, ki bodo navdihnili organizacijo s skupnimi vrednotami in jo povezali s širšim družbenim okoljem in zagotovili njeno dolgoročno preživetje (Hughes, 2001: 43).

Ameriški profesor vodenja na Harvardski poslovni šoli, John P. Kotter, opredeljuje razlikovanje med vodenjem in menedžmentom v luči vodenja sprememb v organizaciji (Tabela 1). Menedžment je zbirka procesov, ki zagotavljajo uspešno delovanje zapletenega sistema ljudi in tehnologije. Najpomembnejši vidiki menedžmenta vključujejo načrtovanje, financiranje, organiziranje, kadrovanje, nadzor in reševanje težav. Vodenje je na drugi strani zbirka procesov, ki ustvarjajo organizacije ali jih prilagajajo spreminjajočim se pogojem delovanja. Vodenje določa, kakšna naj bi bila prihodnost, ljudi identificira z vizijo in jih kljub oviram spodbuja k njeni uresničitvi.

**Tabela 1: Primerjava menedžmenta in vodenja**

<b>MENEDŽMENT</b>	<b>VODENJE</b>
<p style="text-align: center;"><b>Načrtovanje in financiranje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opredelitev natančnih korakov in urnikov za doseganje potrebnih rezultatov</li> <li>- lociranje virov, potrebnih za uresničenje naloge</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Podajanje usmeritev</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- razvoj pogosto oddaljene vizije prihodnosti, in strategij za ustvarjanje sprememb, potrebnih za doseganje te vizije</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Organiziranje in popolnjevanje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vzpostavitev strukture za uresničenje načrta</li> <li>- popolnjevanje strukture s posamezniki</li> <li>- delegiranje odgovornosti in avtoritete za izpolnitev načrta</li> <li>- definiranje postopkov, ki usmerjajo ljudi</li> <li>- oblikovanje metod ali sistemov za nadzor nad realizacijo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Usmerjanje ljudi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- usmerjanje tistih, ki bi s svojim sodelovanjem lahko vplivali na oblikovanje timov in koalicij, ki bi razumele vizijo in strategije ter sprejele njihovo vrednost</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Nadzor in reševanje težav</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadzor rezultatov</li> <li>- ugotavljanje odstopanj od načrtov</li> <li>- oblikovanje načrtov in organiziranje za odpravo pomanjkljivosti</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Motiviranje in navdihovanje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spodbujanje ljudi, da premagajo birokratske in druge omejitve, ki onemogočajo spremembo, z zadovoljevanjem osnovnih, običajno neizpoljenih človeških potreb</li> </ul>
↓	↓
<p>Spodbuja določeno stopnjo predvidljivosti in urejenosti ter ima potencial stalnega ustvarjanja kratkoročnih rezultatov, pričakovanih z veliko strani (vedno ob pravem času, upoštevanje proračuna itd.)</p>	<p>Ustvarja spremembe, večkrat tudi dramatičnega obsega, ima potencial produciranja zelo koristnih sprememb (novi pristopi na različnih področjih, zmanjševanje stroškov, dvig učinkovitosti itd.).</p>

VIR: Flisek, Vloga sprememb v vodenju organizacije, 2003, str. 87-102

Kotter nadalje ugotavlja, da je sicer koristno opredeliti razlikovanje med procesom vodenja in menedžmentom, vendar morajo organizacije težiti k cilju, da v posamezniku razvijejo sposobnosti in veščine obeh procesov (Hughes, 2001: 43).

Adair poudarja, da se vodenje pojavlja na različnih stopnjah. Znotraj organizacije naj bi po njegovem prepričanju proces vodenja potekal na treh nivojih: (1) na nivoju tima, (2) na operativnem in (3) na strateškem nivoju. Za vodenje na nivoju tima, ki šteje od 10 do 20 članov, je značilno, da ima vodja jasno določeno nalogo, ki jo mora realizirati. Za vodenje na operativnem nivoju je značilno enotno vodenje enega od glavnih delov organizacije in več kot enega tima. Za strateški nivo pa je značilno, da vodja vodi celotno organizacijo (Adair, 2002: 81).

Vodenje je torej proces vplivanja, spodbujanja in usmerjanja posameznika ali skupine k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spreminjanje. Glavni namen vodenja je doseči želeno obliko obnašanja, ki bo omogočila, da bodo individualna prizadevanja pripomogla k uresničevanju organizacijskih ciljev.

Pri poskusu enotnega definiranja vodenja lahko ugotovimo, da obstajajo različni pristopi k preučevanju tega procesa, poleg tega je vodenje zelo kompleksen pojem, ki nima povsem jasne razlikovalne definicije. V teoretičnem delu dela bom uporabil termin vodenje za označitev določenih dejavnosti vodstvenih struktur in njihovega dela ne glede na njihovo mesto v organizacijski hierarhiji.

## **1.1 TRADICIONALNO POJMOVANJE VODENJA**

Prve zapise o procesu vodenja zasledimo v kitajskem tekstu *Veliki načrt* (1120 pr. n. št.). Poudarjeno je, da dobro vodenje zahteva jasna pravila, ki morajo biti uveljavljena trdo ali nežno, odvisno od okoliščin, v katerih poteka vodenje. Vodja naj bi vodil na osnovi primera (Kippenberger, 2002: 14).

Sun Cujevo delo *Umetnost vojne* (300 – 500 pr. n. št.) je prav tako pomembno vplivalo na razumevanje in preučevanje procesa vodenja. Sun Cu je izhajal iz predpostavke, da naj

bi proces vodenja vključeval elemente, kot so: razumnost, človečnost, pogum in strogost. Vsak od teh elementov naj bi imel svojo vlogo pri vodenju (Cu, 1998: 33-44).

Tudi antični filozofi so namenjali veliko pozornost preučevanju vodenja. Sokratov učenec Ksenofont (400 pr. n. št.) velja za utemeljitelja preučevanja procesa vodenja v zahodnem svetu (Kolenda, 2001: 6). Njegova teorija izhaja iz preučevanja človekove narave. Poudarja, da je dober vodja tisti, ki se mu ljudje pokorijo brez nasilja in so mu pripravljene slediti tudi v nevarnih okoliščinah (Adair, 2002: 7-32).

Grški filozof Platon je v *Državi* (360 pr. n. št.) opredelil vodenje kot razumevanje narave pravičnosti, modrosti, popolnosti in v sposobnosti ločiti osebni interes od interesa države (Platon, 1976: 283-286).

Machiavelli je v delu *Vladar* (1513) poudaril, da vodja potrebuje kombinacijo različnih osebnostnih lastnosti. Uspešen vodja naj bi imel značilne lastnosti lisice (zvit, manipulativen, prekanjen) in lastnosti leva (drzen, odločen, pogumen) (Machiavelli, 1966: 30-58).

Preučevanje procesa vodenja je skozi zgodovino pritegnilo številne ugledne posameznike od vojskovodij, filozofov, verskih voditeljev do ekonomistov in političnih voditeljev. Nastale so številne definicije vodenja, ki se razlikujejo glede na čas in okoliščine, v katerih so nastajale. Kljub temu lahko povzamemo nekatere splošne značilnosti tradicionalnega pojmovanja vodenja. Kauses in Posner opredeljujeta tradicionalno pojmovanje procesa vodenja z naslednjimi značilnostmi (Možina, 1994: 14):

- idealna organizacija je urejena in stabilna;
- vodje so sposobni pritegniti tiste, ki jim sledijo, z ustreznimi dejavnostmi;
- vodje posvečajo pozornost kratkoročnim ciljem, mesečnim, četrletnim in letnim poročilom o dejavnosti organizacij;
- vodja mora biti hladen, vzvišen, analitičen, znati mora ločiti čustva od svojega dela;
- vodje so karizmatične osebnosti;
- dejavnost vodje je predvsem kontrola sredstev, časa, denarja, materiala, ljudi itd.;
- vodja na vrhu je zelo osamljen;
- vodje usmerjajo in kontrolirajo druge z ukazovanjem, s predpisovanjem politik in postopkov;
- vodja pomeni položaj: kdor ima položaj, je samodejno vodja.

## 1.2 SODOBNO POJMOVANJE VODENJA

Sodobno pojmovanje vodenja se je pojavilo v zadnjih 25 letih. Hitre tehnološke spremembe so pospešile digitalno revolucijo in pojav interneta. Oba pojava sta posledično povzročila korenite spremembe v delovanju sodobne organizacije in seveda tudi spremembe v načinu vodenja. Nov način vodenja naj bi postal manj hierarhičen, bolj jasnoviden in inspiracijski, bolj odprt in komunikativen (Kippenberger, 2002: 24–32).

Pojavijo se številna nova pojmovanja procesa vodenja. Kouses in Posner sta kot nasprotje tradicionalnim pojmovanjem novo pojmovanje vodenja definirala z naslednjim (Možina, 1994: 15):

- uspešni vodja se srečuje z nenehnimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove;
- vodja ne priteguje tistih, ki mu sledijo, z namernim izzivanjem, ampak z globokim spoštovanjem njihovih pričakovanj;
- učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer, kar pa ne pomeni nikakršnih izjemnih parapsiholoških sposobnosti;
- vodje niso brez čustev. Nasprotno, zbuja navdušenje, se zavzeto prizadevajo, so vznoseni, intenzivni, izzivalni, skrbni, skorajda zaljubljeni so v svojo organizacijo;
- pojmovanje vodij kot karizmatičnih osebnosti je škodljivo. Vodja mora biti energičen in entuziastičen, predvsem v smislu prepričanja o smislu svojega dela;
- vodenje ni kontrola, ampak usposabljanje drugih za akcijo. Čim bolj so delavci kontrolirani, tem manj verjetno je, da se bodo odlikovali;
- uspešni vodje niso osamljeni, ampak so v tesnih stikih s sodelavci in skrbijo za druge;
- pomembnejša od besed so dejanja. Prepričljivost dejanj je edina pomembna determinanta tega, ali bodo drugi sledili vodji;
- vodenje ni položaj, ampak proces.

Peter Topping opredeljuje sodobno vodenje z naslednjimi osnovnimi značilnostmi vodje (Whetten, 2000: 486):

- razumevanje samega sebe in samozavest vodje;
- sposobnost razumevanja drugih, verodostojnost in stabilnost;
- sposobnost spodbujanja timskega dela in sodelovanja;
- močne medosebne komunikacijske spretnosti;

- odprtost k novim idejam in inovacijam;
- odločnost brzdana z zanesljivimi analizami in rešitvami;
- zavest o ustreznosti situacijskih in okoljskih dejavnikov;
- razumevanje človeškega vedenja v organizacijskem smislu;
- želja po medsebojnem učenju.

Kljub procesu globalizacije za sodobne organizacije še vedno velja, da so močno povezane z nacionalno identiteto in kulturnim okoljem, v katerem delujejo, zato je razumevanje kulturnih razlik ključni element sodobnega vodenja. Uspešni sodobni vodja se mora poleg kulturnih razlik zavedati tudi pomembnosti vpliva nevladnih organizacij, predvsem njihove zmožnosti hitrega in učinkovitega komuniciranja (Kippenberger, 2002: 34–43).

### **1.3 FAZE VODSTVENEGA PROCESA**

Faze vodstvenega procesa so ključne za razumevanje bistva vodstvene dejavnosti. Razvrščene so v določenem časovnem zaporedju in predstavljajo posamezne faze nekega celovitega, sklenjenega procesa, ki se neprestano ponavlja. Prva faza je *načrtovanje* in predstavlja temelj za fazo *organiziranja*. Sledi *koordiniranje*, ki pomeni usklajevanje vseh virov. Zadnji dve fazi se tesno navezujeta na fazo *ukazovanja*, izdajanja konkretnih usmeritev ali zahtev. Celoten proces vodstvene dejavnosti se sklone s fazo *kontroliranja*.

#### **1.3.1 NAČRTOVANJE**

Bistvo procesa načrtovanja je analitični pristop reševanja problema, ki vključuje predvidevanja, analizo, odločitev in izdelavo načrta.

Proces načrtovanja v organizaciji lahko razčlenimo po številnih merilih. V teoriji in praksi je pogosto uporabljena razčlenitev po času, ki načrtovanje opredeljuje kot dolgo-, srednje- in kratkoročno.



Pri dolgoročnem načrtovanju gre za izdelavo načrtov in ciljev organizacije za več kot tri leta, pri srednjeročnem za obdobje enega do treh let, medtem ko si pri kratkoročnem načrtovanju določamo cilje in naloge tedensko, mesečno in trimesečno.

V vojaški organizaciji proces načrtovanja najpogosteje kvalificiramo glede na pripravo načrtov delovanja. Ločimo predhodno in krizno načrtovanje. Pri predhodnem načrtovanju na podlagi informacij, posameznih analiz, ocen ali domnev izdelamo načrt delovanja organizacije. Za krizno načrtovanje je značilno, da v določenih okoliščinah ni na voljo ustreznega načrta delovanj. Potrebno je neposredno soočenje z razvijajočo se situacijo, ki zahteva takojšnje odločitve in načrte. Časa za načrtovanje je bistveno manj, zato se uporablja skrajšani in pospešeni proces načrtovanja, medtem ko za predhodno načrtovanje praviloma uporabljamo celovit proces načrtovanj (Furlan, Božič, 1992: 58–60).

### **1.3.2 ORGANIZIRANJE**

Organiziranje je proces, katerega cilj je organizacija dejavnosti in kadrov v smeri doseganja načrtovanih ciljev organizacije. Organiziranje številnih dejavnosti je neprekinjen proces, ki ga je treba opravljati v vsaki organizaciji. Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne delne naloge oziroma operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja (Ivanko, 1994: 373).

Gre za proces, s katerim opredelimo strukturo in razporedimo naloge (Massie, 1987: 5). Organiziranje lahko definiramo tudi kot proces vzpostavljanja učinkovitega vedenjskega odnosa med ljudmi, tako da lahko ti delujejo kot celota (Terry, 1972: 298). Ti formalni odnosi opredeljujejo organizacijsko strukturo organizacije.

### **1.3.3 UKAZOVANJE**

Ukazovanje je del vodstvene dejavnosti in pomeni začetek neke dejavnosti, ki jo vzpodbudi vodja s svojimi usmeritvami, zahtevami oziroma ukazi. Ukazovanje lahko razumemo tudi kot proces prenašanja nenehnih impulzov z vodje na podrejene, da ti opravijo svoje delo čim bolj učinkovito. Močno je povezano z avtoriteto vodje. Samo vodja, ki je cenjen in spoštovan s strani svojih podrejenih, lahko doseže dosledno

uresničevanje svojih ukazov. Linija ukazovanja je formalni kanal, ki opredeljuje avtoriteto, odgovornosti in komunikacijo; je razmerje med vodjo in podrejenimi (Donnelly, 1984: 172).

Pri ukazovanju moramo upoštevati sistem enotnosti ukazovanja, kar pomeni, da mora imeti podrejeni samo enega vodjo, vedeti mora, kdo mu ukazuje in komu poroča o izvršeni nalogi. Ukazovanje kot del vodstvene dejavnosti je še posebno značilno za vojaške organizacije.

### **1.3.4 KOORDINIRANJE**

Lipovec koordiniranje opredeli kot povezovanje in prilagajanje razmerij ter organizacijskih struktur s ciljem delovanja, okoljem in medsebojno ter usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja po obsegu in času, da bi čim smotrneje uresničevali cilj delovanja (Lipovec, 1987: 128). Predmet koordinacije niso le dejavnosti, nastale zaradi razdeljenega dela. Usklajevanje predvideva obstoj cilja delovanja združbe, ta cilj pa je vodilo nosilcu usklajevanja. Koordinacija je torej proces, ki se tiče vseh vključenih. Osnova zanjo sta izmenjava idej in misli ter skupnost individualnih in skupnih interesov. Ločimo dva načina koordinacije, in sicer: prostovoljnega in direktivnega (Možina, 2002: 53).

### **1.3.5 KONTROLIRANJE**

Kontroliranje obsega merjenje dosežkov in primerjave dosežkov s standardi organizacije. (Tavčar, 1994: 700). Gre za proces potrjevanja določene smeri delovanja in izvajanje načrta ter prikaz pomanjkljivosti ali stabilnosti v delovanju (Carrington, 1973: 4). Koristno je, da so procesi, ki potekajo, ustrezno informacijsko podprti. Tako si zagotovimo, da odgovorni pravočasno dobijo pravo informacijo, na podlagi katere se lahko odločijo.

Kontroliranje moramo obravnavati kot izrazito pozitiven proces, ki je v interesu vseh udeležencev organizacije. Zagotovo je slaba tista organizacija, v kateri je kontroliranje sestavina prisile, manipuliranja, vohljaštva itd.

V vojaški organizaciji je kontrola nujna za določanje njene učinkovitosti in ugotavljanja odstopanj od načrtovanih stanj (Furlan, Božič, 1992: 12).

## **1.4 STILI VODENJA**

Na stil vodenja vplivajo številni dejavniki (narava delovnih nalog, osebne značilnosti vodje, značilnosti vodenih, organizacijska kultura, okoliščine, v katerih poteka vodenje, itd). Ni stila vodenja, za katerega bi lahko rekli, da je najboljši in najučinkovitejši. V delu se bom osredotočil samo na najznačilnejše stile vodenja.

### **1.4.1 AVTOKRATSKI STIL VODENJA**

Pri avtokratskem stilu vodenja uporablja vodja izključno statusni položaj za vplivanje na podrejene. Na podrejene vpliva predvsem tako, da posreduje naloge v obliki ukazov, direktiv ali usmeritev. Stremi k centralizmu in skrbno nadzoruje izvajanje nalog. Odločitve največkrat sprejema sam, podrejeni najpogosteje nimajo nič samostojnosti. Vloga podrejenih je omejena le na posredovanje informacij, izpolnjevanje dodeljenih nalog in na poročanje o doseženih rezultatih. Sodelovanje podrejenih pri opredeljevanju ciljev organizacije in iskanju rešitev za njihovo uresničitev ni zaželeno. Povratna informacija poteka izključno v povezavi z nadzorom izvajanja navodil, direktiv, ukazov itd.

Avtokratski vodja uveljavlja svojo voljo z močjo nagrajevanja ali kaznovanja. Zelo pomembna prvina je disciplina, ki lahko pomeni nagrajevanje ali pa ustaljen sistem kaznovanja za prekrške, neizpolnjevanje ukazov, malomarnost, itd (Terry, 1972: 465). Učinkovito je v kriznih razmerah oziroma, kadar gre za preživetje organizacije.

### **1.4.2 DEMOKRATIČNI ALI PARTICIPATIVNI STIL VODENJA**

Pri participativnem ali demokratičnem stilu vodenja želi vodja povečati učinkovitost poslovanja z vključevanjem v proces odločanja tudi svoje podrejene. Vodja se posvetuje z izbranimi podrejenimi o njihovem vedenju in mišljenju o problemih in možnih rešitvah. Pri poznejših odločitvah, ki jih načeloma sprejema sam, lahko mnenja in sugestije podrejenih upošteva ali ne.

Podrejenim je tako omogočena možnost vplivanja na doseganje ciljev podjetja in svojih lastnih ciljev. Vodja obenem uporablja statusno, osebno in strokovno avtoriteto.

Demokratičnega oziroma participativnega stila vodenja ne moremo pojmovati kot zrcalne slike avtokratskega. Vodje je usmerjen k oblikovanju skupine kot tima, to pa zahteva od vodje delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman, Kovač, Kolednik: 206–207).

Temeljne značilnosti vodje, ki uporablja demokratični stil vodenja, so:

- spodbuja sodelavce, da skupaj razpravljajo o delovnih nalogah, jih aktivira in pritegne k delu;
- obvešča sodelavce o vseh pomembnih zadevah in teži k medsebojnemu komuniciranju;
- spodbuja sodelavce k ustvarjalnim pripombam, h koristnim predlogom, k izboljšavam, inovacijam, ter se trudi njihove predloge tudi uresničiti;
- dovoljuje kritiko;
- s svojim načinom dela in razmišljanja motivira sodelavce.

### **1.4.3 TIMSKI STIL VODENJA**

Za timski stil vodenja je značilno, da vodja najprej seznaní podrejene s problemom, nato pa vsi skupaj sodelujejo pri oblikovanju zamisli za rešitev. Oblikujejo alternativne rešitve, dokler ne dosežejo soglasja o odločitvi. Vodja ima v tem primeru vlogo koordinatorja in ne sme neposredno vplivati na podrejene, ampak samo usmerja razpravo. Pozneje skrbi za uresničitev sprejete odločitve.

Vodja posveča veliko pozornosti tako proizvodnim procesom kot ljudem. Ta stil vodenja je značilen predvsem za time, kjer je med zaposlenimi velika medsebojna povezanost, hkrati pa tudi velika odgovornost pri doseganju končnih rezultatov. Obstajati morajo torej takšni delovni in medsebojni odnosi, ki bodo privedli do izpolnitve tako rezultatov kot tudi zadovoljitve potreb zaposlenih.

### **1.4.4 DRUGI STILI VODENJA**

Avtorji v sodobni teoriji organizacij pri vodenju organizacij najpogosteje navajajo naslednje stile vodenja: liberalni, birokratski, razvijalski, izvrševalski, dezerterski, misionarski itd.

*Liberalni stil* vodenja se pogosto opredeljuje kot sistem individualne svobode. Njegova značilnost je, da vodenja pravzaprav ni. Vodja sicer obstaja, vendar opravlja le nekatere naloge, vsa pobuda in odgovornost pa sta prepuščena sodelavcem. Skupina ni homogena, ampak je skupek posameznikov. Takšen stil vodenja je uspešen v kolektivih, kjer imajo posamezniki visoko delovno moralo, kjer je motiv za delo lastna osebna rast ali kjer posameznike druži skupni cilj. Liberalni stil vodenja je vedno v nevarnosti, da zdrsne v nered ali anarhijo.

*Birokratski stil* se zgleduje po odnosu birokrat – uslužbenec. Vodenje je oprto predvsem na predpise, je birokratsko, ne dovoljuje iniciative in samoorganizacije (Bizjak, Petrin, 1996: 139). Vodja od svojih podrejenih zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil. Vodja je natančen, vljuden in hoče biti za zgled svojim sodelavcem.

Vodja lahko pri vodenju organizacije uporablja tudi *razvijalski stil* vodenja, značilnost katerega je, da skuša vodja v sodelavcih vzbuditi samostojnost pri delu. Vodja zelo dobro sodeluje s sodelavci, jih posluša in upošteva njihova mnenja.

Za *izvrševalski stil* vodenja je značilno, da skuša vodja izrabiti čim več posameznikovih zmožnosti znotraj skupine, ki jo vodi. Vodja prepričuje sodelavce naj se sami zavežejo k večji učinkovitosti in uresničitvi določenih ciljev.

*Dezerterski stil* vodenja je manj uspešen stil. Vodja poskuša zadostiti minimalnim rezultatom. Vodja sicer upošteva predpise, vendar si ne prizadeva, da bi skupina dosegla boljše rezultate. Vodja ni komunikativen, ni ustvarjalen, je ozkosrčen, izogiba se obveznostim, ovira sodelavce pri ustvarjalnosti.

*Misijonarski stil* je manj uspešen, socialno usmerjen stil vodenja. Vodja je prijazen, rad ugaja drugim in je od njih odvisen. Izogiba se spodbujanju, je pasiven, ne daje navodil za delo. Vodje posledično ne zanimajo niti rezultati dela.

## **1.5 METODE IN NAČINI VODENJA V ORGANIZACIJI**

Sodobne teorije vodenja opredeljujejo veliko število metod vodenja oziroma veliko načinov postopanja z ljudmi. Za katero metodo se bo vodja odločil, je odvisno predvsem od njega samega, od značilnosti vodenih in okoliščin, v katerih poteka vodenje. Določena metoda vodenja je ustrezna oziroma daje pričakovane rezultate, samo če je uporabljena v določeni organizacijski klimi. Med najpogosteje opredeljene metode vodenja strokovnjaki navajajo naslednje: (1) vodenje z izjemami, (2) vodenje s pravili odločanja, (3) vodenje z motiviranjem, (4) vodenje s soudeležbo, (5) vodenje z delegiranjem, (6) vodenje s cilji, (7) vodenje s koordinacijo, (8) vodenje z upoštevanjem rezultatov itd.

### **1.5.1 VODENJE Z IZJEMAMI**

Ta metoda vodenja predpostavlja, da naj bi se vodje ne ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami oziroma odkloni. V ta namen mora vodja vse naloge, ki niso sestavni del vodenja, prenesti na podrejene, določiti mora merljivo področje delovanja, opredeliti mora komunikacijska pravila itd. (Možina, 1994: 7) Prednosti te metode so v razbremenitvi vodilnih delavcev za opravljanje pomembnih zadev in v večji samostojnosti njihovih podrejenih v okviru postavljenih odstopanj dejanskega od dogovorjenega. Slabost metode se kaže v ugotavljanju kritičnosti, v bojazni, da nekritične zadeve postanejo kritične, in v obsežnem sistemu poročanja, da bi odkrili odstopanja.

### **1.5.2 VODENJE S PRAVILI ODLOČANJA**

Ta vrsta vodenja temelji na možnosti predpisovanja pravil za odločanje. Predpisati je treba, kako naj potekajo pravila odločanja in iz katerih vidikov je treba odločitve delegirati oziroma jih prenašati na podrejene. Koncept je uporaben, če so znani vsi dogodki v zvezi s katerimi se je treba odločati.

### **1.5.3 VODENJE Z MOTIVIRANJEM**

Ta način vodenja izhaja iz dejstva, da so podrejeni pri svojem delu dejavnejši, če so motivirani s strani svojega vodje. Cilje organizacije je mogoče doseči z motiviranjem zaposlenih, zato vodje skušajo cilje organizacije približati zaposlenim. Vodja lahko sodelavce med drugim motivira z omogočanjem možnosti izobraževanja in osebnega razvoja, da jim ponudi privlačno delo z veliko avtonomije in pogoje za samokontrolo po rezultatih namesto zunanje kontrole nalog itd. Ta način vodenja predpostavlja partnerstvo med vodjo in podrejenimi. Slabost metode se lahko pojavi v pretiranem upoštevanju osebnih ciljev zaposlenih in prevelikem poudarku materialnim spodbudam.

### **1.5.4 VODENJE S SOUDELEŽBO**

Pri tej metodi vodenja se poudarja nujnost sodelovanja vodje s svojimi sodelavci, ki naj bi bili soudeleženi pri vseh odločitvah, ki se nanašajo na njih, še posebno pa pri opredeljevanju organizacijskih ciljev. Le tako je mogoče doseči identifikacijo zaposlenih z organizacijo in potrebno motivacijo za zavzeto izvrševanje dodeljenih nalog za uresničevanje zastavljenih ciljev organizacije. Pri tej metodi vodenja se torej prav tako predpostavlja partnerstvo med vodjo in podrejenimi.

### **1.5.5 VODENJE Z DELEGIRANJEM**

Delegirati pomeni prenašati svoje naloge, del pristojnosti in odgovornosti na podrejene. Delegiranje je torej proces, v katerem vodje dodeljujejo podrejenim pristojnosti za delovanje in sprejemanje odločitev na posameznih področjih v organizaciji, za kar zahtevajo od njih tudi ustrezno odgovornost za izvedbo naloge in dosežene rezultate. Vodja mora poznati sposobnosti podrejenih in jim zaupati ustrezne naloge. Vodja ne delegira nalog, ki bi kakor koli vodile k neuspehu (Možina, 2002: 504).

Bistvo te metode je v delegiranju odgovornosti na sodelavce z zaokroževanjem samostojnih delovnih področij. Neustrezno delegiranje je najpogostejši razlog za preveliko obremenitev vodij in premajhno obremenitev podrejenih.

### **1.5.6 VODENJE S CILJI**

V tem primeru gre za vodenje kot dejavnost, s katero nadrejeni in podrejeni določijo cilje v organizaciji in nato usmerijo zaposlene v organizaciji k uspešnemu doseganju teh ciljev. Doseganje ciljev predstavlja podlago za objektivnejšo oceno uspešnosti zaposlenih, saj se uspešnost vodenja meri po doseženih rezultatih.

Drugo metodo je v proces načrtovanja in kontrole izvajanja načrta vpeljal Peter Drucker in jo poimenoval vodenje s cilji in samokontrolo (Rozman, 1993: 37–38). Ta metoda ima danes pomembno vlogo v menedžmentu, predvsem zaradi svoje filozofije, da usklajevanje v klasičnem pomenu ni več mogoče, zato ga nadomešča vodenje ob pomoči ciljev.

## **1.6 MODELI VODENJA**

Pri izbiri načina vodenja si lahko vodja pomaga s številnimi modeli vodenja, ki so bili narejeni na podlagi raziskav avtorjev, ki pogojujejo uspešnost in učinkovitost vodenja z različnimi dejavniki, ki naj bi vplivali na vodenje. Glede na to, katere dejavnike so posamezni avtorji upoštevali, so modeli vodenja razdeljeni v tri skupine: (1) modeli osebnostnih značilnosti vodje, (2) modeli vedenja vodje in (3) situacijski modeli.

### **1.6.1 MODELI OSEBNOSTNIH ZNAČILNOSTI VODJE**

Modeli značilnih lastnosti vodij temeljijo na predpostavki, da morajo imeti vodje posebne osebne in fizične lastnosti, če hočejo učinkovito voditi svoje podrejene. Za uspešne vodje je značilno, da imajo določene sposobnosti in obvladajo posamezne veščine, s katerimi lažje vodijo podrejene.



### 1.6.1.1 YUKLOV MODEL ZNAČILNOSTI VODJE

Na osnovi preučevanja značilnosti in veščin učinkovitih vodij je Yukl oblikoval hipotezo, da ne obstajajo splošne, univerzalne sposobnosti uspešnega vodje.

Prisotnost določenih osebnostnih lastnosti in veščin sicer poveča verjetnost učinkovitosti vodje, vendar ne zagotavlja, da bo takšen vodja učinkovit v vseh okoliščinah. Vodja z določenimi sposobnostmi je lahko učinkovit v določenih situacijah, medtem ko v drugih ni. Prav tako so lahko po Yuklovem prepričanju vodje z različnimi osebnostnimi lastnostmi uspešni v enakih situacijah (Yukl, 2002: 175–205).

Kljub temu Yukl ugotavlja, da ima večina vodij nekatere skupne značilnosti in veščine, ki jih ločijo od »nevodij«. Te osebnostne značilnosti, na katere se sklicujejo številni avtorji, je podal v Tabeli 2.

**TABELA 2: Osebnostne značilnosti in veščine učinkovitih vodij**

OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI	VEŠČINE
Prilagodljiv na različne situacije	Pameten (inteligenten)
Oprezen na socialno okolje	Poln zamisli
Ambiciozen in usmerjen k uspehom	Kreativen
Trden	Diplomatski in taktičen
Kooperativen	Spreten govornik
Odločen	Vešč v skupinskih nalogah
Zanesljiv	Organizator (administrativna znanja)
Dominanten (želja po vplivu)	Prepričljiv
Energičen (zelo aktiven)	Družaben
Vztrajen	
Samozavesten	
Strpen do stresov	
Željan sprejemati odgovornost	

VIR: Yukl, Leadership in Organization, 2002, str. 178

Nadalje je Yukl klasificiral veščine vodje v 3 skupine, in sicer v: (1) tehnične veščine, (2) osebnostne veščine, (3) konceptualne veščine. Značilnosti posamezne skupine veščin vodje so prikazane v Tabeli 3.

**TABELA 3: Klasifikacija veščin vodje**

TEHNIČNE VEŠČINE	Poznavanje metod, procesov, uradnih postopkov, tehnik za izvajanje specializiranih dejavnosti in sposobnost uporabe ustreznih sredstev ter opreme za izvedbo teh dejavnosti.
OSEBNOSTNE VEŠČINE	Poznavanje človeškega vedenja in medosebnih procesov: - sposobnost prepoznavanja občutkov, vedenja in motivov, na osnovi tega, kar posamezniki govorijo in delajo; - sposobnost jasnega komuniciranja; - sposobnost vzpostavitve učinkovitih medosebnih odnosov.
KONCEPTUALNE VEŠČINE	Splošne analitične sposobnosti: - logično razmišljanje; - kreativnost pri oblikovanju idej in reševanju problema; - sposobnost analize dogodkov in določitve gibanj; - prepoznavanje priložnosti in potencialnih problemov.

Povzeto po Yukl, Leadership in Organization, 2002, str. 178

### **1.6.1.2 BENNISOV MODEL SPLOŠNIH ZNAČILNOSTI**

Na osnovi preučevanja 90 izjemnih vodij in njihovih podrejenih je Bennis ugotovil štiri splošne značilnosti oz. območja sposobnosti, ki so značilne za vse, in sicer: (1) pozornost, (2) pomembnost, (3) zaupanje, (4) poznavanje osebnosti.

Bennis povezuje pozornost s sposobnostjo vodje, da predstavi smisel načrtovanih ciljev organizacije tako, da bodo podrejeni v njih videli možnost osebnega dokazovanja in vplivanja na njihovo uresničitev. Svoje načrte za doseg ciljev organizacije mora vodja svojim podrejenim podati jasno in razumljivo. Predstaviti mora njihovo pomembnost za razvoj organizacije kot celote. Pri izvajanju načrtov organizacije mora biti tudi osebno zelo dosleden. Podrejenim mora vzbuditi občutek, da se lahko vedno zanesejo nanj. S tem si bo pridobil njihovo zaupanje in naklonjenost.

Bennis ugotavlja, da je zelo zaželeno, da vodja dobro pozna svoje podrejene, njihovo osebnost, njihove dobre in slabe lastnosti, saj bo lahko le tako izkoristil osebni kapital vsakega posameznika.

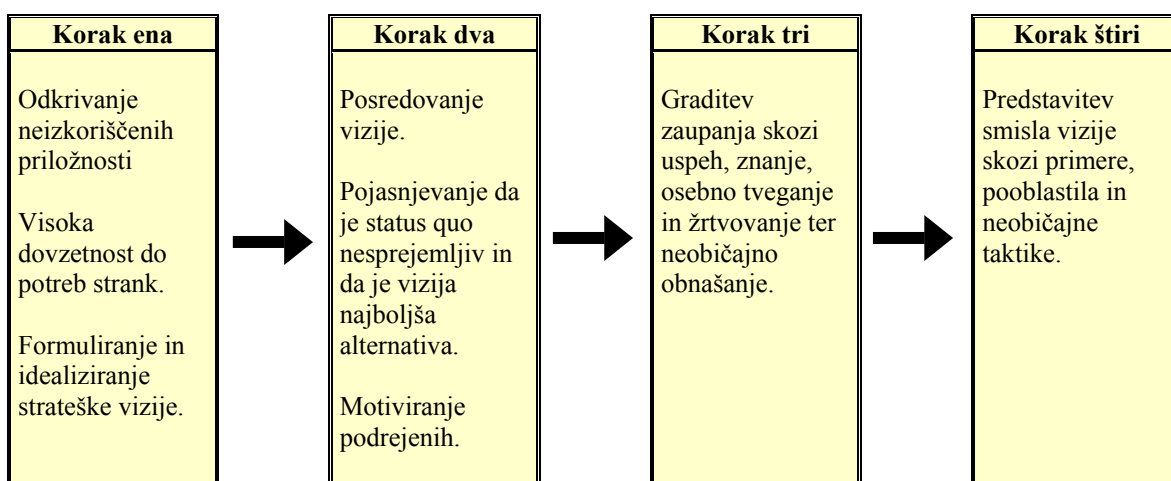
### 1.6.1.3 CONGEROV MODEL ZNAČILNOSTI KARIZMATIČNIH VODIJ

Conger v svojih raziskavah ugotavlja, da si karizmatični vodje postavljajo veliko višje cilje v primerjavi z drugimi vodji. Ti cilji so lahko tudi idealizirani, vendar karizmatični vodje verjamejo v doseg zastavljenih ciljev. Imajo veliko sposobnost prepričevanja in motiviranja podrejenih. Podrejeni naj bi z večjim osebnim vložkom pripomogli k višji stopnji zadovoljitve svojih lastnih potreb. Motivacija podrejenih je zelo visoka, zato so ti vedno pripravljeni slediti ciljem, ki jih načrtuje karizmatični vodja.

Vodja mora dobro poznati svojo organizacijo oziroma podjetje. Zavedati se mora svojih slabosti, omejitev, resursov in strateških prednosti. Z namenom prepoznavanja potreb strank in tržnih niš mora vseskozi spremljati spremembe na trgu. Vizija njegovega podjetja izhaja iz načela, da je vedno korak pred drugimi.

Vizija, ki jo vodja posreduje podrejenim, pri njih ni vedno dobro sprejeta, zato jih mora na pravi način motivirati in prepričati o predanosti skupnim ciljem. Podrejenim jasno pokaže, da zaupa v njihove sposobnosti, v njihovo strokovnost in predanost skupnim ciljem. In prav način prepričevanja je tisti, ki loči karizmatičnega vodjo pred drugimi.

Slika 1: Značilnosti in sposobnosti karizmatičnih vodij



VIR: Conger, The Charismatic Leader, 1989, str. 27

Medsebojno zaupanje doseže z osebnim tveganjem, strokovnim znanjem in s tem, da pred lastne potrebe postavi potrebe podrejenih. Karizmatični vodja se od drugih razlikuje tudi po tem, da način uresničitve svoje vizije prikaže skozi lastne uspešno izpeljane primere, skozi pooblastila in neobičajne tehnike, ki jih je pri tem uporabil.

## **1.6.2 MODELI VEDENJA VODJE**

Modeli vedenja vodje temeljijo na preučevanju vedenjskih značilnosti vodje. Raziskovalci so začeli analizirati, kako vodje delegirajo svoje naloge, kdaj in kako komunicirajo, kako delujejo in podobno. Etizioni navaja naslednja osnovna izhodišča vedenjskih pristopov (Etizioni, 1964: 32):

- obseg dela in njegova učinkovitost nista odvisna le od fizičnih zmogljivosti;
- nagrajevanje ni pogojeno le z ekonomsko nagrado;
- visoka delitev dela ni vedno najbolj ustrezna;
- delavci se ne odzovejo le kot posamezniki, marveč delujejo v skupinah pod vplivom skupine, prav tako tudi skupina sama učinkuje kot enota.

### **1.6.2.1 MODEL TEORIJE X IN Y**

Model izhaja iz McGregorjeve motivacijske teorije, po kateri naj bi vodje klasificirali podrejene v dve skupini. V prvi skupini naj bi podrejene opredeljevale lastnosti teorije X, v drugi teorije Y, pri čemer so lastnosti podrejenih po teoriji X v popolnem nasprotju z lastnostmi podrejenih po teoriji Y.

Kot je razvidno iz Slike 2, je bistvo teorije X prepričanje, da so podrejeni leni in nekooperativni. Ker imajo slabe delovne navade, je treba pri njih uporabiti avtorski stil vodenja. Vodja za doseg ciljev organizacije mnogokrat uporabi represivne metode (prisila, kazen). Na splošno je do podrejenih grob in strog. V nasprotju s teorijo X je bistvo teorije Y prepričanje, da so podrejeni pripravljeni delati, da si prizadevajo za čim boljše delovne rezultate in da so zato pripravljeni z vodjo tudi sodelovati. Zato je v tem primeru priporočljiva uporaba participativnega stila vodenja. Vodja svetuje podrejenim, je dovzeten

za njihovo mnenje, podrejene spodbuja k sodelovanju pri odločanju in načrtovanju ciljev organizacije.

**Slika 2: Primerjava domnev teorije X in teorije Y**

TEORIJA X		TEORIJA Y
Podrejeni nimajo radi dela in če je le mogoče, se mu izogibajo.	<b>N A S P R O T I</b>	Podrejeni imajo radi delo in so pripravljene trdo delati.
Podrejeni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je potrebno k ciljem organizacije.		Podrejeni, ki se strinjajo s cilji organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Vodje morejo podrejene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo.		Podrejenih ni potrebno siliti k delu, saj radi sprejemajo odgovornost za svoje delo.

VIR: Hellriegel, Slocum, Management, 1996, str. 476

### 1.6.2.2 MODEL UNIVERZE OHIO

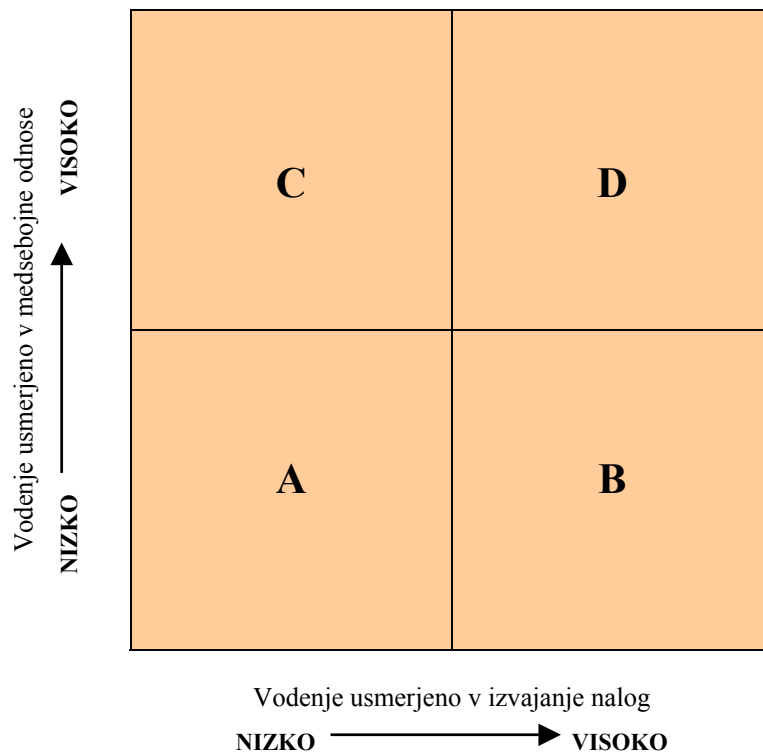
Preučevalci vedenja vodje na Univerzi v Ohio so ugotovili, da obstajata dva načina vodenja: vodenje, usmerjeno v izvajanje nalog, in vodenje, usmerjeno v odnose med vodjo in podrejenimi. Vodja, ki uporablja vodenje usmerjeno v izvajanje nalog, izvaja naslednje dejavnosti:

- podrejenim natančno določi njihove naloge;
- od podrejenih zahteva, da se držijo postavljenih standardov in predpisov;
- podrejenim da vedeti, kaj se od njih pričakuje.

Za vodjo, čigar vodenje je usmerjeno v odnose med vodjo in podrejenimi, pa je značilno naslednje:

- vzame si čas, da prisluhne problemom podrejenih;
- do podrejenih je prijazen in dostopen;
- ustvarja prijetno vzdušje v delovnem okolju;
- dovzeten je za spremembe.

**Slika 3: Kombinacije obeh načinov vodenja**



VIR: Vecchio, Organizational behavior, 1995, str. 308

Ta dva načina vodenja so opredelili kot osnovna. Pogosto pa se medsebojno prepletata, kot je razvidno iz Slike 3. Na osnovi prepletanja obeh načinov so dobili štiri kombinacije vedenja vodje, pri čemer je najbolj zaželena kombinacija D. V tem primeru je za vodjo značilno vodenje, ki je visoko usmerjeno v medsebojne odnose med njim in podrejenimi kot tudi v izvajanje nalog.

### 1.6.2.3 MODEL UNIVERZE MICHIGAN

Raziskave Univerze v Michiganu so dale podobne rezultate kot raziskave Univerze Ohio, saj so tudi tukaj opredelili vedenje vodje na dva načina: vodje, usmerjene v proizvodnjo, in vodje, usmerjene v podrejene.

Za vodje, usmerjene v proizvodnjo, je značilno, da dajejo velik poudarek tehničnim merilom, izvedbi določenih nalog, doseganju rezultatov itd. Vodja postavlja delovne standarde in merila, organizira in nadzira delo z namenom doseganja čim večjih rezultatov.

Vodje, usmerjeni v podrejene, so pravo nasprotje prvim, saj jih prvotno zanimajo potrebe podrejenih, uresničevanje njihovih ciljev itd. Težijo k ustvarjanju dobrega delovnega vzdušja in zadovoljstva med podrejenimi.

Model Univerze Michigan je izvajanje načina vodenja s poudarkom na usmerjenosti k sodelavcem enačil z večjo stopnjo zadovoljstva podrejenih in s tem z neposredno večjo stopnjo učinkovitosti. (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004: 31)

Modela obeh univerz opredeljujeta dvodimenzionalno pojmovanje vodenja, ki ne upošteva osebnostnih značilnosti vodje, njegovega vpliva na proces vodenja in zanemarija povezanost situacijskih dejavnikov ter njihovo interakcijo z osebnostnimi značilnostmi vodje.

#### **1.6.1.4 MODEL MREŽNEGA VODENJA**

Blake in Mouton sta nadgradila spoznanja obeh univerz in izdelala model mrežnega vodenja. Osi X in Y sta razdelila na devet stopenj in s tem oblikovala mrežo možnih kombinacij vodenja, pri čemer izstopa pet stilov vodenja, ki se pojavljajo na ključnih točkah mrežnega modela. Opredelila sta pet načinov vodenja, ki izstopajo iz mrežnega modela.

1.1. Nemočno vodenje: skrb vodje za proizvodnjo in ljudi je zelo nizka, zato se izogiba odgovornostim, ne sprejema izzivov in tveganj, nima odnosa do svojih podrejenih, skratka je popolnoma nesposoben in nemočen vodja.

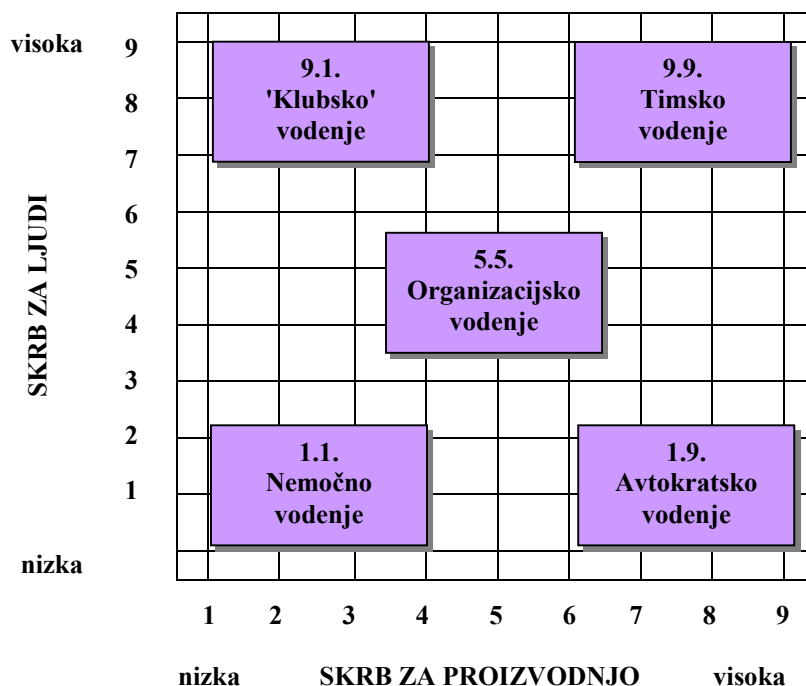
1.9. 'Klubsko' vodenje (Country club): vodja skrbi, da se sodelavci počutijo dobro, zato se izogiba konfliktom, ki bi lahko pokvarili vzdušje. Skrbno preučevanje medčloveških odnosov je usmerjeno k oblikovanju prijaznega in udobnega delovnega vzdušja ter primerne intenzitete dela. Takšen stil vodenja je dejansko primeren za družabne klube.

5.5. Organizacijsko vodenje: vodja namenja enako pozornost proizvodnji kot ljudem. Teži k ravnotežju med enim in drugim, zato so ta stil poimenovali tudi 'vodenje na sredini poti' in ga mnogi ocenjujejo kot najboljši stil vodenja.

9.1. Avtokratsko vodenje: pozornost vodje je usmerjena k proizvodnji in visoki stopnji delovne učinkovitosti. Pri tem se ne ozira na želje in potrebe zaposlenih.

9.9. Timsko vodenje: vodja namenja veliko pozornosti proizvodnji kot ljudem. Vodja v tem primeru oblikuje tim zaposlenih, ki so med seboj povezani, si zaupajo in si pomagajo pri izvajanju nalog. Takšni delovni in medosebni odnosi vodijo k ustreznim delovnim rezultatom in k zadovoljstvu zaposlenih.

Slika 4: Model mrežnega vodenja



VIR: Higgins, The Management Challenge, 1991, str. 508



### **1.6.3 SITUACIJSKI MODELI VODENJA**

Zagovorniki situacijskih modelov zagovarjajo tezo, da za vsako nastalo situacijo obstaja določen način vodenja, ki je v danih okoliščinah najustreznejši. Dejavniki, ki jih je treba upoštevati v dani situaciji pri izbiri načina vodenja, so (Možina, 2002: 522): zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost del in nalog ter osebne značilnosti vodje.

Izbiro določenega načina vodenja torej pogojujejo situacijske spremenljivke, ki se lahko zelo spreminjajo, s čimer se spreminja tudi situacija, ki jo določajo te spremenljivke. Vodja mora torej imeti sposobnost prilagajanja načina vodenja posamezni situaciji.

#### **1.6.3.1 HIGGINSOV MODEL**

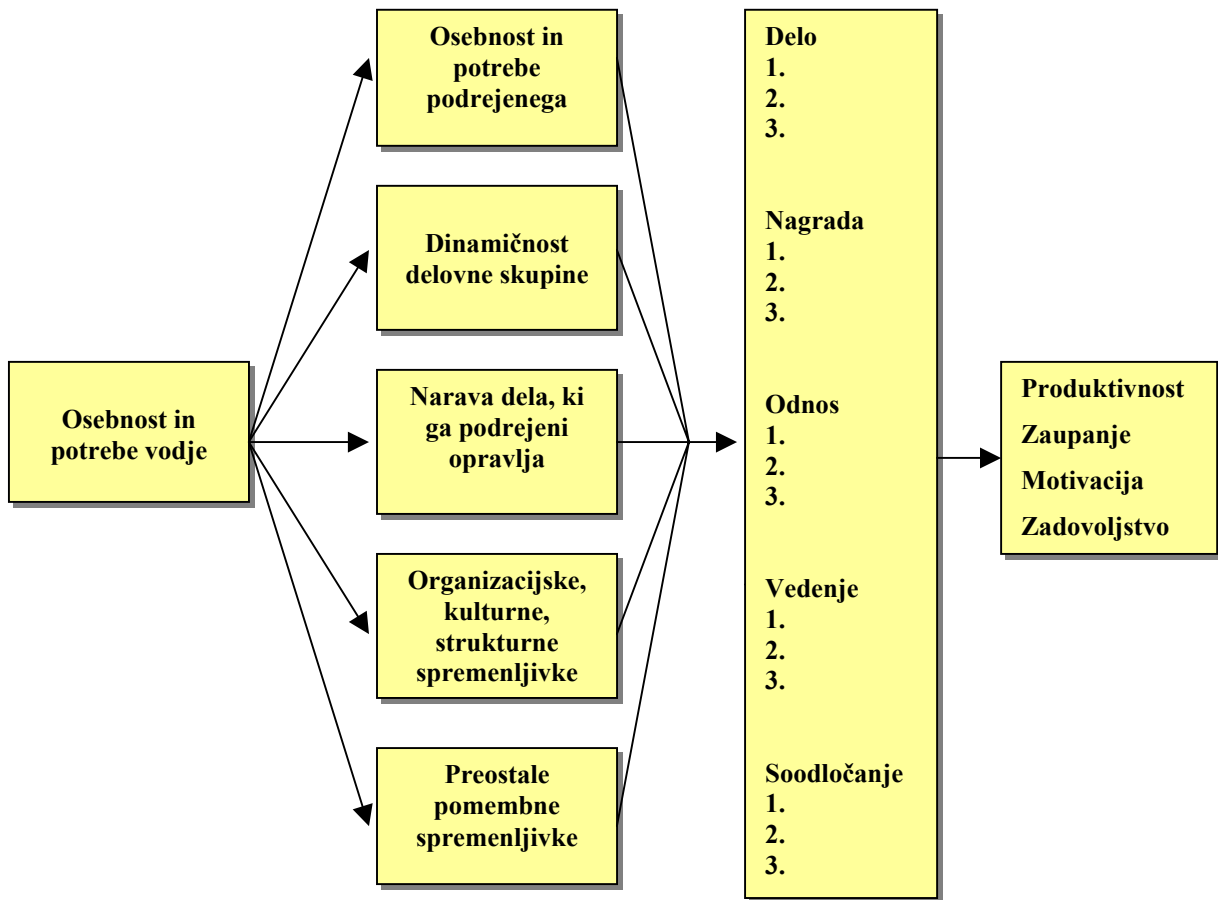
Higginsov model je zgrajen na osnovi njegovega prepričanja, da je vodenje proces in izbira. Proces je sestavljen iz treh ključnih sestavin, ki so med seboj zelo povezane, in sicer: omejitve vedenja, izbire vedenja in rezultati vedenja vodje. Njihovo medsebojno povezanost, ki vpliva na proces vodenja, je prikazal v svojem modelu (orig. TRAPP Model – Task, Rewards, Relationship, Attitude, Participation) (Higgins, 1991: 518–523).

Med omejitve vodenja uvršča različne situacijske spremenljivke, ki opredeljujejo določeno situacijo. Razdeljene so v pet skupin:

- osebnost in potrebe podrejenega;
- dinamičnost delovne skupine, v kateri je podrejeni zaposlen;
- narava dela, ki ga podrejeni opravlja;
- organizacijske, kulturne, strukturne in razpoloženske spremenljivke;
- preostale pomembne spremenljivke.

Na podlagi omejitev vodenja vodja izbira med petimi različnimi izbirami vedenja. Higgins poudarja, da je izbral samo pet načinov vedenj, zaradi spoznanja, da ima večina vodij težave s prepoznavanjem velikega števila različnih vedenj. Teh pet vedenj se nanaša na delo, nagrado, odnos, vedenje in soodločanje. Vodja se lahko odloči, koliko in kakšno obliko dela, nagrad, odnosov, vedenja in soodločanja bo uporabil pri svojem vodenju.

Slika 5: Higginsov TRAPP model



VIR: Higgins, The Management Challenge, 1991, str. 519

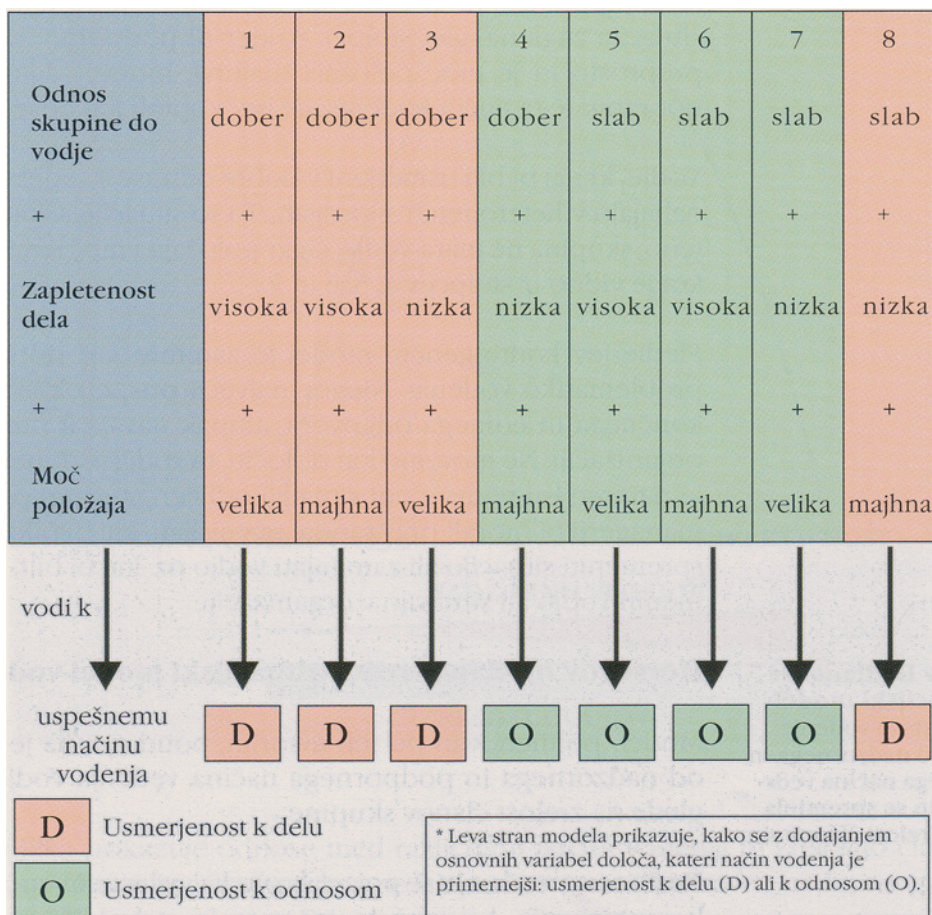
Vsak način vedenja je sestavljen iz večjih možnih opravil, med katerimi lahko vodja izbira. Na podlagi sestave se vodja odloči, katera opravila so zanj prednostna. Če je na primer bolj usmerjen v delo, lahko izbira med opravili, kot so določanje ciljev, načrtovanje, organiziranje resursov itd. Kombinacija vseh vedenj pa končno določa vodjev osebni način vodenja.

### 1.6.3.2 FIEDLERJEV MODEL

Fiedlerjev kontingenčni model predpostavlja, da je učinkovitost vodenja odvisna od sposobnosti vodje, da svoje vodenje prilagodi specifični situaciji. Ta je določena z

odnosom skupine do vodje, od zapletenosti dela in vira položajne moči vodje, ki mu določa količino legitimne, nagrajevalne in prisilne moči.

**Slika 6: Fiedlerjev kontingenčni model**



VIR: Možina, Management – nova znanja za uspeh, 2002, str. 523

Model prikazuje osem možnih kombinacij omenjenih treh spremenljivk, ki pogojujejo osem različnih situacij. Na podlagi definiranja teh situacij je Fiedler določil, kateri način vodenja je za posamezno situacijo najustreznejši. Najprimernejši način vodenja za posamezno kombinacijo variabel je naveden na dnu modela. Za vodjo je najboljša tista situacija, kjer ima skupina dober odnos do vodje, kjer obstajata velika zapletenost dela in velika položajna moč vodje, kar je v veliki meri zajeto v stolpcu 1. Malo manjši vpliv ima v situaciji, ki ga prikazuje stolpec 2, kjer je položajna moč manjša. Najslabša situacija je v

stolpcu 8, kjer ima vodja malo položajne moči, delo je preprosto, skupina pa ga noče sprejeti za svojega člana.

Pomanjkljivosti modela se kažejo predvsem v subjektivnosti ocenjevanja spremenljivk specifične situacije, v neupoštevanje razlik med podrejenimi in v zanemarjanju sposobnosti vodij. Poenostavljena dihotomnost situacijskih spremenljivk zelo močno poenostavlja in reducira realnost situacije.

Ne glede na upravičenosti izrečenih kritik, predstavlja Fiedlerjev kontingenčni model velik napredek pri preučevanju procesov vodenja. Bil je prvi, ki je vključil v preučevanje stilov vodenja tudi situacijske dimenzije in s tem bistveno presegel takratna spoznanja.

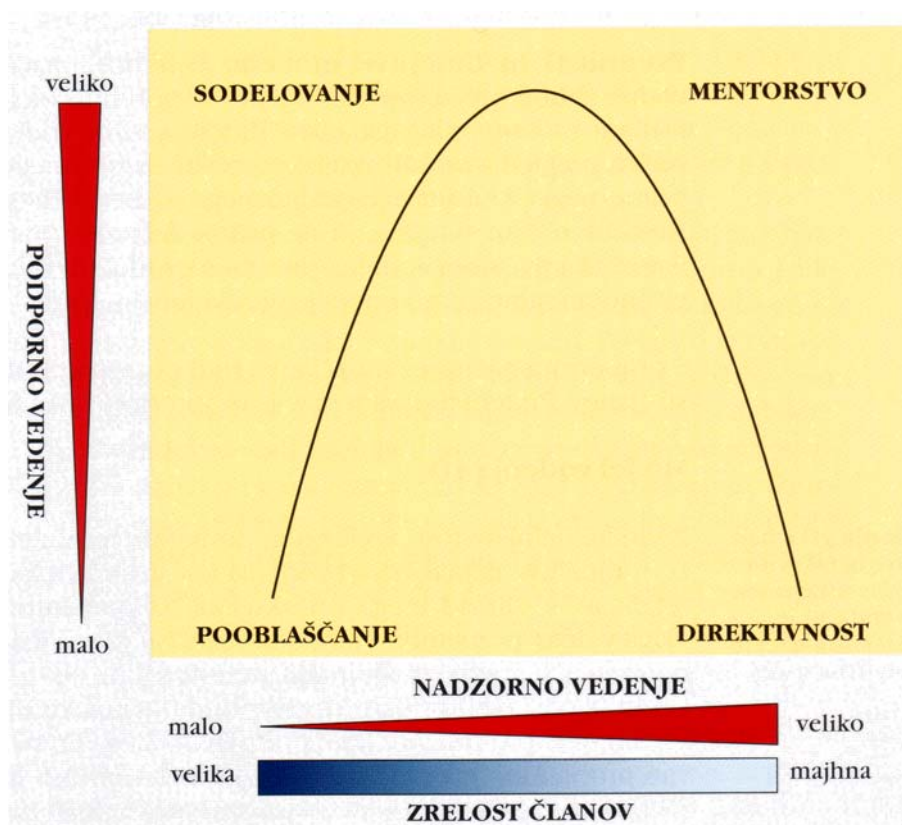
### **1.6.3.3 HERSEY- BLANCHARDOV MODEL**

Hersey-Blanchardov situacijski model poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na zrelost članov skupine. Avtorja nadzorno vedenje definirata kot enosmerno komuniciranje med vodjo in člani, medtem ko podporno vedenje označuje dvosmerno komunikacijo med vodjo in člani. Zrelost članov skupine opredeljujeta kot sposobnost, da si ti postavijo relativno visoke cilje in da prevzemajo odgovornost za njihovo uresničitev.

Model prikazuje različne kombinacije nadzornega in podpornega načina vedenja vodij za različne stopnje zrelosti članov. Krivulja, ki teče skozi vse štiri načine, označuje raven nadzornega ali podpornega načina vedenja. Način vodjevega delovanja je odvisen od zrelosti članov skupine. Če so člani zreli, je najprimernejši način pooblašanje, v nasprotnem primeru pa je ustrenejši način z direktivami ali nasveti.

Hersey in Blanchard poglobljata in razširjata razumevanje situacijskih spremenljivk. Pomanjkljivost njunega modela je v zanemarjanju drugih situacijskih spremenljivk, ki vplivajo na vodenje.

Slika 7: Hersey-Blanchardov situacijski model



VIR: Možina, Management – nova znanja za uspeh, 2002, str. 525

#### 1.6.3.4 VROOM-YETTONOV MODEL

Vroom-Yettonov participativni model prikazuje odnos med načinom vodenja in možnostjo sodelovanja članov tima v procesu odločanja v različnih situacijah (Vroom, 1988: 54).

Vodja s situacijskimi spremenljivkami preuči nastalo situacijo, presodi, v kolikšni meri je potrebno in pomembno, da člani tima sodelujejo pri odločanju, in določi način vodenja. Pri tem lahko izbira med petimi možnimi načini vodenja, ki so: dva avtokratična (A1 in A2), dva konzultativna (K1 in K2) in en timski (T).

**Tabela 4: Prikaz načinov vodenja glede na možnost sprejemanja odločitev**

<b>Način vodenja</b>	<b>Opredelitev</b>
<b>A1</b>	Vodja na podlagi trenutno dostopnih informacij sam sprejema odločitve in rešuje nastale probleme.
<b>A2</b>	Vodja pridobi od članov tima potrebne informacije, na podlagi katerih se sam odloči za način reševanja določenega problema.
<b>K1</b>	Vodja se o problemu posvetuje s posameznimi člani tima, jih vpraša za mnenja in ideje, vendar odločitve sprejema sam.
<b>K2</b>	Vodja se o problemu posvetuje z vsemi člani tima na skupnih sestankih, kjer pridobi njihove predloge in mnenja, vendar končno odločitev sprejme sam.
<b>T</b>	Vodja in njegov tim skupaj razpravljata o problemu, določata razne alternative in načine izvedbe ter skupaj odločita, katera bi bila najboljša rešitev problema.

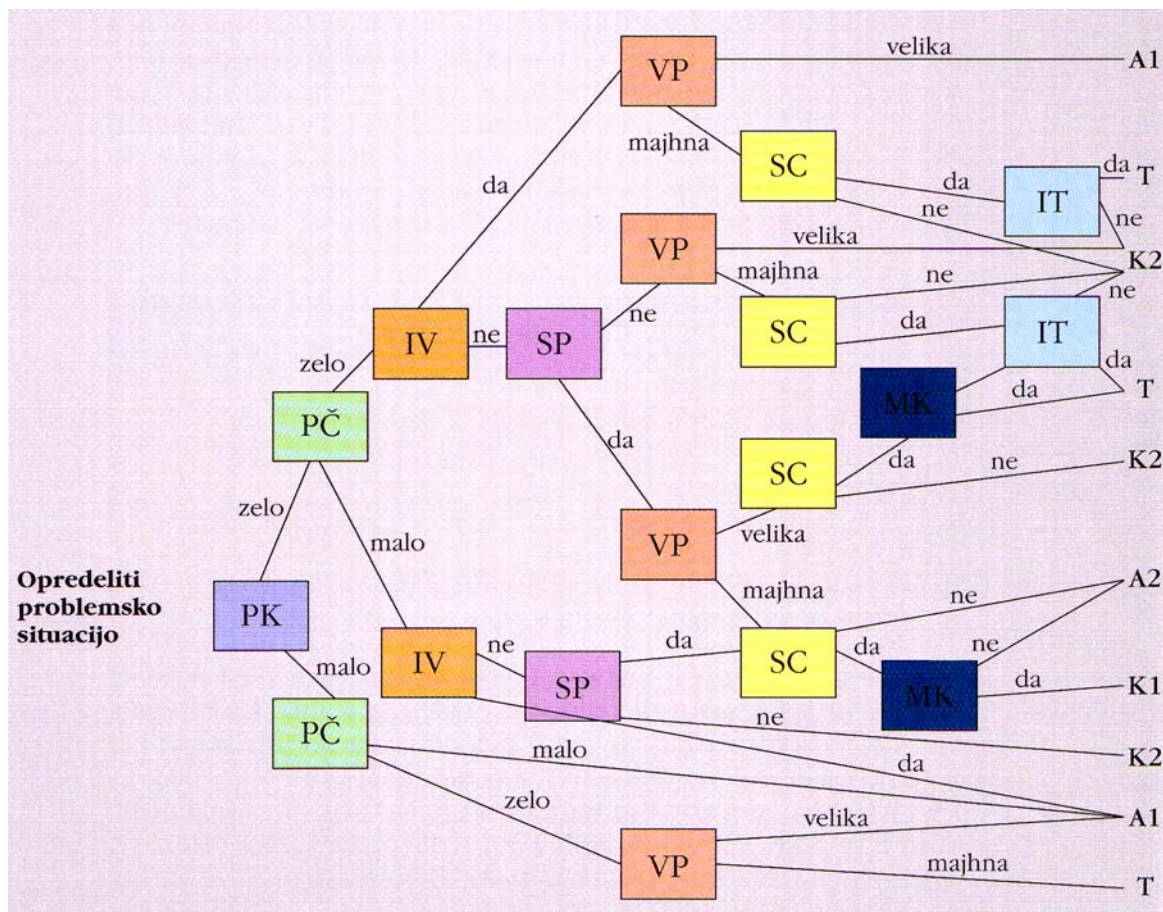
VIR: Vroom, The New Leadership, 1988, str. 33

Pri analizi problema situacije si vodja pomaga z naslednjimi situacijskimi spremenljivkami:

- pomembnost kakovosti (PK) – kako pomembna je ta odločitev za kakovost dela?;
- pristanek članov (PČ) – kako pomembno je, da v odločitev pristanejo člani tima?;
- informiranost vodje (IV) – ali imam kot vodja dovolj informacij za dobro odločanje?;
- sestavljenost problema (SP) – ali je problem zelo zapleten?;
- verjetnost privolitve (VP) – če sam odločim o tem, kolikšna je verjetnost, da bodo člani privolili v odločitev?;
- skladnost ciljev (SC) – ali bi bili cilji članov usklajeni med seboj, če bi reševali ta problem?;
- možnost konflikta (MK) – ali je med člani tima možen konflikt zaradi želene rešitve problema?;
- informiranost tima (IT) – ali imajo člani dovolj informacij, da bi lahko uspešno sodelovali pri odločanju?



Slika 8: Vroom-Yettonov participativni model vodenja



VIR: Možina, Management – nova znanja za uspeh, 2002, str. 530

Vroom-Yettonov participativni model omogoča dober postopek določanja vrste in stopnje udeležbe članov tima pri odločanju. Model velja za enega od bolj zanesljivih modelov pri določanju pravega načina vodenja v določenem situacijskem okolju.

#### 1.6.4 TRANSAKCIJSKO IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Sodobni teoretiki pogosto kvalificirajo proces vodenja na transakcijsko in transformacijsko vodenje (Možina, 1994: 548). Transakcijsko vodenje je podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem se vodja obrača na podrejene v skladu z notranjimi pravili organizacije.

Pri transformacijskem vodenju skuša vodja pri podrejenih vzpodbuditi občutek pripadnosti organizaciji. Vodja si prizadeva motivirati podrejene, da bi svoje interese podredili koristim organizacije.

Transakcijski vodja deluje na osnovi (Kavčič, 1991: 229):

- nagrajevanja: pogaja se za nagrajevanje za prizadevno delo, obljublja nagrade za dobre rezultate, daje priznanje za dosežke;
- vodenja z izjemami (aktivno): spremlja dogajanje in išče deviacije od pravil in standardov, se odloča za korektivne akcije;
- vodenja z izjemami (pasivno): intervenira le, če standardi niso doseženi;
- vodenja brez vaje (laissez faire): odpoveduje se odgovornosti in se izogiba odločanju.

Transformacijski vodja pa deluje na podlagi (Kavčič, 1991: 229):

- karizme: predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje;
- inspiracije: navdihuje velika pričakovanja, uporablja simbole za osredotočenje prizadevanj, enostavno izraža pomembne namene;
- intelektualne stimulacije: razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov;
- upošteva posameznika: kaže osebno zanimanje za posameznika, obravnava vsakega zaposlenega kot individuum, trenira, svetuje.

Transakcijsko vodenje je primerno za organizacije, v katerih so prisotni stabilna tehnologija, stabilno delovno okolje in stabilna delovna sila ter proizvajajo izdelke z dolgim življenjskim ciklom. Nasprotno potrebujejo za svojo uspešnost transformacijsko vodenje organizacije, ki delujejo v nemirnem okolju, s tehnologijo, ki hitro zastari, izdelujejo izdelke s kratkim življenjskim ciklom. (Možina, 2002: 532)



## **2. VODENJE V SODOBNI VOJAŠKI ORGANIZACIJI**

Pri preučevanju vodenja v sodobni vojaški organizaciji je treba upoštevati vse značilnosti in posebnosti sodobne vojaške organizacije, ki predstavlja specifični podsistem v okviru velikega družbenega sistema. Vojaška organizacija je običajno ne samo ena največjih, ampak tudi najkompleksnejših organizacij v družbi.

Preučevalci vojaške organizacije ugotavljajo, da je delovanje vojaške organizacije odvisno predvsem od človeškega dejavnika, veliko bolj, kot je to značilno za druge organizacije. Posamezni vidiki procesa vodenja v vojaški organizaciji so med drugim tudi kulturno pogojeni, saj vojaške organizacije razvijejo nekatere značilnosti, ki so vedno pogojene tudi s kulturnim okoljem, v katerem deluje vojaška organizacija.

### **2.1 OPREDELITEV SODOBNE VOJAŠKE ORGANIZACIJE**

Vojaška organizacija je specifična organizacija, za katero veljajo natančno določena pravila ravnanja in vedenja. Organizirana je kot sistem znotraj velikega družbenega sistema. Vstop v vojaško organizacijo omejujejo kriteriji, ki jih skoraj v celoti postavlja vojaška profesija sama. Ritualizacija vstopa so institucionalizirani (npr. svečana zaprisega), simboli pripadnosti (npr. uniforma, čini in druge oznake) so vidni že na zunaj in dajejo nosilcu v vojaški organizaciji, včasih pa celo v družbi, določena položaj in moč.

Ključna vrednota vojaške profesije je v zavedanju lastnega družbenega pomena in odgovornosti (čeprav morajo svojo lojalnost ustavi, državi in njenim simbolom vojaški profesionalci potrditi s prisego), ključni element etičnega kodeksa pa kodeks časti. Zelo pomemben je simboličen vidik vojaške kulture. Poleg uniform in službenih oznak ter odlikovanj imajo velik pomen tudi razne vojaške slovesnosti (parade, pregled častne enote itd), s katerimi skuša vojaška organizacija vzpostaviti dialog z javnostjo (Jelušič, 1992: 158).

Huntington poudarja, da je častniški zbor mnogo več kot le državna tvorba – je avtonomna družbena enota. Vstop vanjo je strogo nadzorovan, člani običajno živijo in delajo ločeno od širše družbe, meja med njimi in civilisti je javno izražena z uniformami in insignijami. Korporativna struktura častniškega zbora ne vsebuje le birokracije, ampak tudi združenja, šole, navade in tradicije (Huntington, 1957: 12).

### 2.1.1 TEMELJNE ZNAČILNOSTI VOJAŠKE ORGANIZACIJE

Vojaška organizacija je hierarhični sistem. Med posameznimi ravnmi organizacije obstajajo odnosi subordinacije. Vojaška organizacija je zapleten in odprt sistem, kar pomeni, da vključuje veliko elementov, med katerimi obstajajo številne medsebojne odvisnosti in procesi. S svojim okoljem izmenjuje materijo, energijo in informacije.

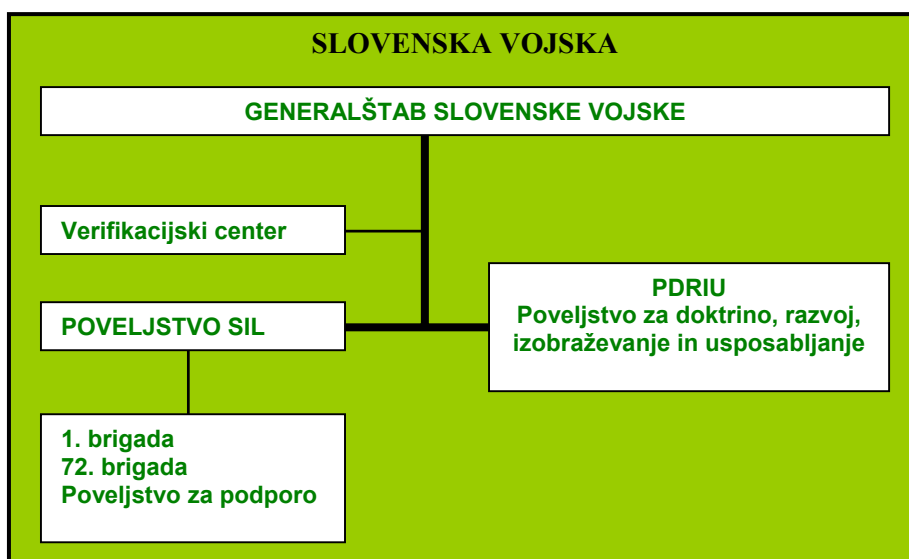
Prisiljena je na nenehno spreminjanje, saj se mora prilagajati vplivom iz okolja, če želi uspešno uresničevati postavljene cilje. Podvržena je nenehnim spremembam, tako zaradi razvoja novih orožij kot tudi s tem povezanih taktike, strategije, novih dognanj v vojaški organiziranosti itd. Poleg tega deluje v zelo nemirnem okolju, v katerem je nemogoče predvideti vse spremembe.

Nenazadnje je v vojaški organizaciji z vidika njenega upravljanja in vodenja bistven dvosmerni proces, in sicer odnos človek – človek in odnos človek – tehnika.

### 2.1.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Vojaška organizacija je sistem, kar pomeni, da so posamezne enote elementi za višje enote. *Oddetek* je najmanjša taktična enota. Velikost, oborožitev in oprema so odvisne od tipa in vloge oddelka. *Vod* je enota, ki jo sestavljajo trije ali štiri oddelki, kar pomeni približno 40 pripadnikov. *Četa* je enota, ki jo sestavljata dva ali več vodov. Četa je kohezivna enota, ki lahko samostojno izvaja svoje naloge. Je osnovna taktična enota bataljona. *Bataljon* je sestavljen iz najmanj dveh čet, ponavadi iz treh ali več čet po 150 pripadnikov in poveljstva bataljona. Skupna moč bataljona je torej precej nestalna in niha v razponu od 500 do 1200 pripadnikov. Bataljon se lahko nahaja v sestavi brigade in opravlja le taktične naloge ali pa je v celoti samostojna enota in skrbi še za administrativne zadeve ter je logistično samozadosten. Na bataljonski ravni se začne razvijati tudi štabna funkcija, kjer prevzema štab določene vodstvene naloge (načrtovanje, kontroliranje). *Brigada* je enota z od 3000 do 5000 pripadniki in združuje poveljstvo, več bataljonov in enote za podporo. Brigada je osnovna združena taktična enota. Gre za sožitje mnogih rodov in služb, ki lahko v celoti samostojno izvršujejo kratkotrajne bojne naloge. Tri brigade sestavljajo divizijo. *Divizija* je operativna taktična enota. Dve do pet divizij sestavlja *korpus*. Dva ali več korpusov pa sestavljata *armado*. *Armada* predstavlja strateški sestav.

**Slika 9: Organiziranost Slovenske vojske**



VIR: Internet - <http://www.slovenskavojska.si/poklicna/struktura/index.htm>

Slovensko vojsko sestavljajo Generalštab kot organ v sestavi ministrstva, vojaško teritorialna poveljstva, operativna poveljstva, enote in njihova poveljstva ter zavodi. Vojaška teritorialna poveljstva se organizirajo kot pokrajinska in območna poveljstva. Operativna poveljstva se lahko organizirajo za poveljevanje z večjimi enotami ali za poveljevanje območju dveh ali več pokrajinskih poveljstev. Zavodi se praviloma organizirajo v vojni za izvajanje vojaškega usposabljanja ali za opravljanje drugih nebojnih vojaških nalog (39. člen, ZOBr).

Najvišji organ v hierarhični strukturi Slovenske vojske predstavlja Generalštab Slovenske vojske, ki opravlja vojaške strokovne naloge, ki se nanašajo na organizacijo, usposabljanje in delovanje Slovenske vojske. Generalštabu so neposredno podrejeni Poveljstvo sil, Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, in Verifikacijski center. Pod okriljem Poveljstva sil delujejo: 1. brigada, 72. brigada in Poveljstvo za podporo.

Slovensko vojsko sestavljajo pripadniki stalne in rezervne sestave. Stalna sestava so poklicni pripadniki Slovenske vojske, rezervna sestava pa so državljani, ki sklenejo pogodbo o službi v rezervni sestavi in vojaški obvezniki, ki so dolžni služiti v rezervni sestavi.

Sile Slovenske vojske se glede na namen delijo na sile za posredovanje, glavne sile in dopolnilne sile. Glavne sile Slovenske vojske so usposobljene, opremljene in namenjene za bojno delovanje v vseh razmerah in na celotnem državnem ozemlju. Organizirane so v brigade in samostojne bataljone ter omogočajo samostojno delovanje, usposabljanje vojakov in izvajanje ukrepov stalne bojne pripravljenosti. Dopolnilne sile so namenjene za bojni nadzor ozemlja, varovanje objektov posebnega pomena za obrambo, protidiverzantsko bojevanje, zagotavljanje premikov, obveščevalno pokrivanje ozemlja, varovanje vojnih ujetnikov in opravljanje določenih nalog logistične oskrbe.

### 2.1.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI

Razmejitev organizacijskih funkcij je v vojaški organizaciji zelo zapleten proces in se razlikuje po posameznih državah. Predvsem je težko opredeliti lastnika, torej upravljavca vojaške organizacije.

V **Sloveniji** ljudstvo izvoli predstavnike parlamenta, ti pa izglasujejo vlado. Državni zbor predstavlja institucionalno politično raven upravljanja države na vseh področjih, vključno z obrambno varnostnim podsistemom. *Predsednik države* je vrhovni poveljnik, vendar na delovanje ministra in načelnika generalštaba nima večjega vpliva, saj ju imenuje in razrešuje vlada oziroma predsednik vlade. Predsednik države odloča o mobilizaciji Slovenske vojske na predlog vlade, če se Državni zbor ne more sestati. *Predsednik vlade* imenuje vrhovnega menedžerja – načelnika generalštaba. Vlada je kot upravljavec odgovorna za opredelitev nacionalne obrambne politike in za zagotavljanje virov. *Minister za obrambo* je kot sestavni del vlade odgovoren za njeno delo in torej predstavlja upravljanje. Konkretno naloge in pristojnosti ministra za obrambo določa Zakon o obrambi v poglavju o vodenju in poveljevanju, ki v 42. členu pravi: (1) minister prek generalštaba odreja potrebne razvojne, organizacijske, tehnične in druge ukrepe ter usmeritve, ki jih izvršuje načelnik generalštaba in podrejeni poveljniki; (2) določa načrtovanje in opremljanje, vrsto oborožitve in druge vojaške opreme, organizacijo materialne in zdravstvene oskrbe, programe usposabljanja, vojaško strokovno literaturo, izdaja strokovna navodila in ureja druga vprašanja organizacije in dela vojske; (3) določa po predhodne mnenju predsednika republike generalštabu praviloma letne usmeritve za načrtovanje operativnih, materialnih in drugih organizacijskih priprav za uporabo vojske. *Generalštab*

zagotavlja izvajanje nacionalne obrambne politike in predstavlja vrhovni menedžment v vojaški organizaciji.

V **Veliki Britaniji** *parlament* kot zakonodajni organ v državi določa dolgoročno obrambno politiko države z zelenimi cilji ter smernicami in okvire delovanja obrambnega sistema. *Kraljica* je vrhovnih poveljnik OS, vendar je to le naziv, saj je dejansko najvišji organ vodenja in poveljevanja obrambni silam ministrski svet. *Ministrski svet (vlada)* je na čelu s predsednikom vlade dejansko najvišji organ vodenja in poveljevanja obrambnim silam. Pri obrambni in varnostni politiki je odgovoren za opredeljevanje vladne politike, za upravljanje politike in za kontrolo ministrstev, za koordinacijo dela vladnih služb in za vzdrževanje koherentnosti vladne politike. *Obrambni komite* je organ, ki je oblikovan pri vladi za potrebe vodenja obrambno-varnostnih zadev in ga sestavljajo ministri za obrambo, zunanje zadeve, notranje zadeve, industrijo in trgovino ter za finance. Obrambni komite nadzoruje razvoj oboroženih sil, predlaga višino in strukturo finančnih izdatkov za obrambo, opozarja na morebitne probleme pri zagotavljanju obrambe in predlaga možne rešitve. V vojni se preoblikuje v neke vrste vrhovno poveljstvo (war cabinet), ki upravlja vojaške operacije.

Za neposredno upravljanje in izvajanje obrambnih zadev je odgovorno *Ministrstvo za obrambo*. Naloge ministrstva so, da pripravlja strokovne podlage in sodeluje pri oblikovanju ter izvajanju obrambne politike države.

V **Franciji** je v skladu z ustavo V. republike *predsednik republike* vrhovni poveljnik oboroženih sil Francije in tudi edini pooblaščen za upravljanje z jedrskim orožjem. Razglasi lahko izredne razmere, če državi grozi nevarnost nacionalnih razsežnosti, ki mu daje posebna pooblastila. Za vodenje obrambnih zadev so pri predsedniku republike ustanovljeni naslednji organi: predsedniški vojaški štab, generalni sekretariat, diplomatski svetovalci in sekretariat za afriške zadeve. Kot koordinativni in posvetovalni organ za obrambno-varnostne zadeve deluje pri predsedniku republike *obrambni svet*, ki ga sestavljajo predsednik vlade, ministri za notranje in zunanje zadeve, obrambo, gospodarstvo in za finance ter načelnik štaba oboroženih sil. Je najvišji posvetovalni organ predsednika republike za obrambno-varnostne zadeve. Vodi ga predsednik in ga tudi sklicuje. Glavna naloga *parlamenta* je, da sprejema letni vojaški proračun in vojaške programske zakone. *Predsednik vlade* in *ministrski svet* kot izvršni organ izvajata obrambno politiko oz. v parlamentu določene cilje obrambne politike. Izvršujeta odločitve

obrambnega sveta. Predsednik republike svetuje glede obrambno-varnostnih zadev in mu prenaša navodila svojih diplomatskih in vojaških ekspertov. Pri predsedniku vlade je ustanovljen generalni sekretariat za nacionalno obrambo (SGDN). *Ministrstvo za obrambo* neposredno izvaja neposredno obrambno-varnostno politiko države. Je torej najvišji operativni organ. Sestavljeno je iz vojaškega in civilnega dela; civilni del sestavljajo službe, kot so: direkcija za vojaško službo in družbene vezi ter za finančno službo; v vojaškem delu pa se nahajajo skupni generalštab, generalštabi zvrsti in Generalna direkcija za nacionalno žandarmerijo. *Načelnik štaba oboroženih sil* je operativno odgovoren za poveljevanje oboroženim silam oz. za njihovo sposobnost opraviti naloge, ki jih določita predsednik republike ali vlada.

V **Nemčiji** *parlament* določa temelje obrambno-varnostne politike in določa usmeritve ter zakonski okvir za delovanje oboroženih sil. V okviru teh nalog izvaja tudi politični nadzor nad obrambnimi zadevami, v ta namen ima oblikovan odbor za obrambo kot organ parlamentarnega nadzora nad obrambnimi zadevami in oboroženimi silami. Zvezni zbor v soglasju z zveznim svetom in na predlog vlade ugotavlja ter objavlja vojno stanje v državi. *Predsednik republike* nima neposrednih pristojnosti pri upravljanju in vodenju obrambnih ter oboroženih sil. Njegova pristojnost je splošna in posredna, saj kot predsednik republike le podpisuje zakone, tudi zakone z obrambnega področja, ki jih pripravi vlada. V primeru nenadnega napada na državo ugotavlja, objavlja vojno nevarnost in razglasi vojno stanje, če se zvezni zbor ne more sestati. *Zvezna vlada* je pristojna za vodenje in izvajanje vladne politike države, vključno z obrambno-varnostno politiko. Za svoje delo je odgovorna parlamentu. Vlado na predlog predsednika vlade imenuje predsednik republike. Ob objavi vojne nevarnosti ima *predsednik vlade* vse pravice vodenja in poveljevanja oboroženih sil. V miru pa je dejanski poveljnik oboroženih sil *minister za obrambo*, vendar je treba njegovo funkcijo poveljevanja razumeti v političnem smislu in ne v vojaškem ukazovalnem smislu. Neposredno ukazovanje oboroženim silam je namreč v pristojnosti generalnega inšpektorja zvezne vojske. *Generalni inšpektor zvezne vojske* je izvršni poveljnik oz. posrednik ministrovih odločitev v obliki direktiv in ukazov. Njegovo vlogo lahko enačimo z načelniki generalštabov v drugih armadah. V vojni je dejanski poveljnik oz. upravljelec vseh obrambnih dejavnosti države predsednik vlade, medtem ko v miru to funkcijo upravlja zvezni minister za obrambo (Hostnik, 1995: 13).

## **2.2 VOJAŠKO VODENJE**

Vojaška organizacija od vodje pričakuje, da bo hkrati predstojnik in vodja, vendar je jasno, da vojaški vodja po prevzemu položaja slednje ne postane takoj, saj mu čin in položaj še ne zagotavljata uspešnega vodenja. Proces vodenja je namreč posledica intenzivnega in obojestranskega procesa socialne interakcije med vodjem in podrejenimi. Podrejeni pričakuje, da se bo nadrejeni odzval na njegove predloge in zahteve, medtem ko nadrejeni pričakuje, da bo podrejeni opravil svojo nalogo v skladu z njegovimi usmeritvami in navodili.

Vojaški vodja mora prevzeti vso odgovornost za dejanja svojih podrejenih, zato nekateri avtorji vojaško vodenje opredeljujejo kot prevzemanje odgovornosti za napačna dejanja in priznavanje zaslug podrejenim za vsa dejanja, ki potekajo v pravi smeri (Puryear, 2001: 221).

### **2.2.1 OPREDELITEV VOJAŠKEGA VODENJA**

Vojaško vodenje opredeljujejo številne definicije, ki so si v mnogih elementih vsebine med seboj podobne, v mnogih pa se včasih tudi dokaj razlikujejo. V ameriški kopenski vojski je vodenje opredeljeno z naslednjo definicijo: »Vodenje je vplivanje na ljudi, z zagotavljanjem namena, smeri in motivacije, medtem ko izpolnjujemo nalogo in izboljšujemo organizacijo« (Leadership, 1999: 1–4).

Cupara opredeljuje vojaško vodenje kot proces usmerjanja vojaških enot in posameznikov pri uresničevanju načrtovanih ciljev vojaške organizacije, ki ga izvajajo posamezniki ali vodstvena telesa. To je stalen proces zbiranja podatkov, njihovega analiziranja, sprejemanja odločitev, dodeljevanja nalog in pridobivanje vpogleda v dosežene rezultate. Glavni problem pri vodenju vojaške organizacije se kaže v tem, kako uporabiti razpoložljive sile in sredstva na določenem prostoru in času za doseg načrtovanih rezultatov (Cupara, 1989: 38).

V ameriški kopenski vojski je vojaško vodenje klasificirano na tri ravni in sicer: neposredno vodenje, organizacijsko vodenje in strateško vodenje (Leadership, 1999: 1–10 – 1–12). Za vsako od ravni veljajo določene značilnosti in posebnosti.

Neposredno vodenje se nanaša na odnos nadrejeni – podrejeni in je na nižjih ravneh vojaške organizacije vseskozi prisotno. Vojaški vodje mora vodene nenehno spodbujati za delovanje, pri tem pa mora uporabiti vse svoje znanje in izkušnje.

Organizacijsko vodenje je zelo pomembno na višjih ravneh vojaške organizacije, kjer se določajo cilji in usmeritve vojaške organizacije. V tem primeru ne gre toliko za vodenje ljudi, ampak za vodenje vojaške organizacije. Takšno vodenje vključuje določanje prednostnih nalog in smeri, v načrtih za doseganje vizije, in spodbujanje delovanja vojaške organizacije.

Strateško vodenje se nanaša na zelo kompleksne probleme, ki vplivajo tudi na dogodke in organizacije zunaj vojaške organizacije. Od vodje na strateški ravni se pričakuje, da določi vizijo organizacije, oblikuje organizacijsko kulturo, komunicira z zunanjimi organizacijami in ustanovami na nacionalni ravni, predstavlja svojo organizacijo, vodi in upravlja spremembe (Furlan, 2002: 74–75). Strateški vodja se ukvarja s celotnim okoljem, v katerem deluje vojaška organizacija. Njegove odločitve se nanašajo na oblikovanje nacionalne vojaške doktrine, določanje okvirov obrambnega proračuna, oblikovanje civilnih programov, spodbujanje raziskovanja in razvoja itd.

Odločitve strateškega vodje se tičejo večjega števila ljudi, vključujejo številne resurse in imajo širši spekter posledic v primerjavi z odločitvami organizacijskega ali neposrednega vodje.

Vodenje je temeljna in integrativna funkcija menedžmenta v vojaški organizaciji. Za vojaškega vodjo na nižjih ravneh organizacije pomeni osnovo za delovanje. Vključuje vplivanje na vodene, neprestano usmerjanje in spodbujanje vodenih, da izvajajo naloge za doseg ciljev organizacije. Vojaško vodenje se pojavlja na vseh nivojih vojaške organizacije, tako v miru kot vojni, vendar pa je funkcija vodenja najpomembnejša na nižji ravni vojaške organizacije, kjer imamo opravka z neposrednim vodenjem ljudi.

## **2.2.2 VODENJE IN POVELJEVANJE**

Pri opredeljevanju vojaškega vodenja v Slovenski vojski se pojavljajo različnimi termini (vodenje, voditeljstvo, poveljevanje, vodenje in poveljevanje itd). Najpogosteje se v praksi pojavlja termin poveljevanje, vendar pa termina ne smemo in ne moremo enačiti z



vojaškimi vodenjem. V teoriji vodenja vojaške organizacije se pojavljajo številna pojmovanja razmerja med terminoma vodenje in poveljevanje.

Cupara opredeljuje poveljevanje kot tisto, po čemer se vojaško vodenje kot posebna oblika vodenja razlikuje od drugih oblik vodenja (Cupara, 1989: 40).

Nekateri avtorji opredeljujejo poveljevanje kot procesno funkcijo vodenja, s katero se izdajajo naloge podrejenim enotam in organom (Bartol, 2002: 32). Zakon o obrambi v 46. členu opredeljuje akte vodenja in poveljevanja, kjer navaja, da se vodenje vojske izvaja s predpisi in akti vodenja, kot so smernice, obvezne usmeritve, odredbe, pravila, in jih izdaja minister, razen Pravil službe, ki jih izdaja Vlada Republike Slovenije. Poveljevanje v vojski se izvaja z akti poveljevanja, kot so direktive, odločitve, načrti, ukazi ali povelja.

Ameriška študija Military Management for National Defence razčlenjuje vsebino vodstvenega procesa na pet medsebojno povezanih funkcij: načrtovanje, organiziranje, poveljevanje, koordiniranje in kontroliranje (Beishline, 1950).

Poveljevanje je proces, v katerem vojaški vodja (poveljnik) uveljavlja svoje pristojnosti in vodi podrejene enote k izvedbi sprejete naloge. Proces poveljevanja vključuje zmogljivosti, dejavnosti in postopke, ki jih vojaški vodja uporablja pri načrtovanju, organiziranju, vodenju, kontroli sil in aktivnosti v izvedbi naloge (Furlan, Božič, 1992: 10).

NATO-va doktrina bojevanja kopenskih sil opredeljuje poveljevanje kot proces, s katerim poveljujoči uveljavlja svojo voljo in namen podrejenim poveljnikom. Osnovni izhodišči procesa poveljevanja sta poveljniška kontrola in odgovornost za uporabo sil (ATP 3.2, STANAG 2868, 2001).

Poveljevanje lahko opredelimo tudi kot pristojnost posameznika, pridobljena z zakonom, ki jo ta potrebuje za izvajanje funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole vojaških sil. Namen poveljevanja je izpolniti nalogo in s tem doseči cilj s sprejemljivim tveganjem. Predmet poveljevanja so poveljstva, enote in posamezniki (Božič, 1998: 135).

Poveljevanje pa ni samo zakonska avtoriteta, dodeljena posamezniku, ampak zahteva tudi praktično uporabo menedžerskih veščin in znanj, potrebnih za doseg ciljev

organizacije, ter učinkovito izrabo razpoložljivih kadrovskih in drugih virov. Poveljevanje je dodeljeno posamezniku, ki s tem nosi popolno odgovornost. Bistvo poveljevanja je v sposobnosti, intuiciji, presoji in značaju vojaškega vodje ter njegovi zmožnosti navdihniti in pridobiti zaupanje njegove enote.

Na osnovi analize številnih definicij procesa vodenja, procesa poveljevanja in njune medsebojne korelacije izpeljujem naslednji sklep:

“Poveljevanje lahko opredelimo kot menedžment v vojaški organizaciji, medtem ko je vojaško vodenje temeljni proces menedžmenta v vojaški organizaciji.”

### **2.2.3 NAČELA VOJAŠKEGA VODENJA**

Načela vojaškega vodenja so osnovne smernice, v skladu s katerimi naj bi deloval uspešni vojaški vodja. So enostavna in preprosta, vendar zelo pomembna na vseh nivojih vojaške organizacije. Malone opredeljuje 11 načel vojaškega vodenja, in sicer (Malone, 1983: 32–34):

1. poznati sebe in težiti k samo-izpopolnjevanju;
2. biti tehnično in taktično dovršen;
3. prevzemati odgovornost za svoja ravnanja;
4. sprejemati glasne in hitre odločitve;
5. biti za vzgled;
6. poznati svoje vojake in skrbeti zanje;
7. informirati vojake;
8. razviti občutek odgovornosti pri svojih podrejenih;
9. zagotoviti, da je naloga razumljena, nadzorovana in izvršena;
10. usposablјati svoje vojake kot tim;
11. uporabiti svojo enoto v skladu z njenimi zmožnostmi.

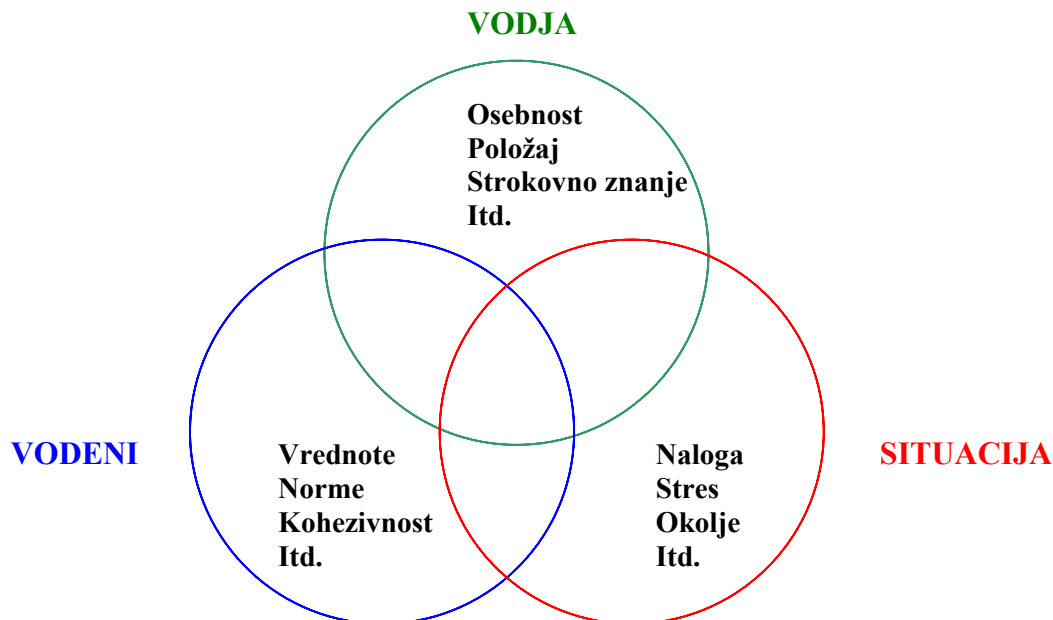
Vojaški vodja, ki deluje po omenjenih načelih vojaškega vodenja, bo izgradil učinkovito enoto, sestavljeno iz usposobljenih in motiviranih vojakov, ki bodo za dosego načrtovanih nalog v vsakem trenutku delovali kot tim.

## 2.3 DEJAVNIKI SODOBNEGA VOJAŠKEGA VODENJA

Sodobno vojaško vodenje opredeljujejo številni dejavniki, ki jih bom klasificiral v naslednje tri skupine: (1) značilnosti vojaškega vodje, (2) značilnosti vodenih, (3) položaj, situacije oziroma okoliščine, v katerih poteka vojaško vodenje.

Za boljše razumevanje procesa vodenja moramo preučiti vsak dejavnik vodenja samostojno in njegovo medsebojno povezljivost ter prepletanje. Analizirati moramo vpliv vodje na vodene in obratno, kako situacija oziroma okoliščine, v katerih poteka vodenje, ovira ali spodbuja dejavnosti vodje, kako lahko vodja vpliva na različne vidike situacije z namenom, da bi bil pri vodenju uspešnejši, itd. Vodenje je rezultat širokega spektra medsebojnih povezav med vodjo, vodenimi in situacijo (Hughes, 2001: 26). Vse te ugotovitve veljajo tudi za vojaško vodenje.

Slika 10: Dejavniki vodenja



VIR: Hughes Richard L., Selections from Leadership, Enhancing the Lessons of Experience, 2001, str. 26

### 2.3.1 ZNAČILNOSTI VOJAŠKEGA VODJE

Myers in McCaulley sta opredelila štiri osnovne bipolarne razsežnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo, in sicer: ekstravertiranost – introvertiranost, razumevanje – intuicija, razmišljanje – občutenje in razsojanje – zaznavanje. S kombinacijo teh osnovnih razsežnosti posameznika lahko tvorimo do šestnajst različnih tipov osebnosti, vendar pa Kroeger in Thuesen poudarjata, da noben od tipov osebnosti ni boljši od drugega v smislu uspešnosti v vodenju in da ima vsak od tipov osebnosti potencialne prednosti in pomanjkljivosti. Nasprotno pa McCauley predpostavlja, da večina vodij daje prednost razmišljanju in razsojanju pred občutenjem in zaznavanjem (Hughes, 2001: 124–129).

Strodtgill je opravil obsežno analizo člankov in razprav o vodenju, z namenom odkriti ključne lastnosti uspešnega vodje. Lastnosti, ki so se pokazale kot najstabilnejše je združil v kategorije, prikazane v Tabeli 5.

**Tabela 5: Ključne lastnosti uspešnega vodje po Strodtgillu**

KATEGORIJA	LASTNOST
spodobnosti	inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje
dosežki	znanje, študijski uspeh, športni rezultati
značilnosti	zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu
participacija	aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor
status	socio-ekonomski položaj, popularnost
situacija	mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih morajo doseči

VIR: Možina, Osnove vodenja, 1994, str. 18

General Mark Clark je opisal kakovosti, potrebne za uspešnega vojaškega vodjo z naslednjimi besedami: “Če želiš častnika, ki te bo vodil, želiš nekoga, ki zaupa v svoje sposobnosti, je lojalen in ima dober značaj” (Puryear, 2001: 221).

Pri preučevanju značilnosti vojaškega vodje so v ameriški vojski izdelali model integrativnega pristopa. Proces vojaškega vodenja so razdelili na tri temeljna področja in sicer: kaj mora vodja biti, kaj mora poznati in kako mora delovati (Leadership, 1999: 2-1 – 2-29). Osebnost vodje opredeljujejo s sprejetjem vrednot ameriške vojske in določenim zaželenim obsegom osebnostnih lastnosti, ki jih jasno definirajo (volja, samodisciplina, iniciativnost, sposobnost presojanja, samozavest, inteligentnost, kulturna občutljivost itd.). Poleg tega opredelijo tudi fizične lastnosti (zdravstveno stanje, fizična pripravljenost, profesionalni vojaški videz itd.) in emocionalne lastnosti (samokontrola, uravnoteženost in stabilnost).

**Tabela 6: Lastnosti vojaškega vodje**

<b>VOJAŠKI VODJA MORA:</b>	
<b>BITI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oseba močnega značaja</li> <li>- predan vojaškim vrednotam in profesionalni vojaški etiki</li> <li>- sposoben reševati kompleksne etične dileme</li> <li>- oseba, ki jo odlikujejo naslednje mentalne lastnosti (volja, samodisciplina, iniciativnost, samozavest, inteligenca itd)</li> <li>- oseba, za katero so značilne naslednje fizične lastnosti (zdravje, fizična pripravljenost, vojaški profesionalni izgled)</li> </ul>
<b>POZNATI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dejavnike vodenja in njihovo medsebojno vplivanje</li> <li>- znanja in razviti veščine, ki se nanašajo na ravnanje z ljudmi, človeški značaj</li> <li>- svojo opremo, oborožitev in druge stvari, s katerimi rokuje</li> <li>- svojo enoto</li> <li>- svoje delo</li> </ul>
<b>DELOVATI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- v smeri nenehnih izboljšav vojaške organizacije (mentorstvo, skrb za podrejene, izgradnja timov, samoizpopolnjevanje itd)</li> <li>- usmerjati pripadnike enote k izvršitvi naloge</li> <li>- spodbujati medsebojno komuniciranje</li> <li>- motivirati sodelavce</li> <li>- prenašati odgovornost na podrejene</li> <li>- načrtovati, izvajati in ocenjevati učinkovitost in uspešnost vseh sistemov vojaške organizacije</li> </ul>

VIR: Leadership, 1999, str. 2-1 – 2-29

General Eisenhower je v diskusiji o vojaškem vodenju dejal, da ga sicer opredeljujejo številni dejavniki, vendar je značaj vojaškega vodje daleč najbolj bistven dejavnik vojaškega vodenja (Puryear, 2001: 221).

### 2.3.1.1 ZNAČAJSKA DIMENZIJA VOJAŠKEGA VODJE

Nekateri posamezniki so rojeni vodje, medtem ko se drugi lahko razvijejo v vodje, vendar morajo razpolagati z določenimi značajskimi lastnostmi, ki so bistvene za uspešnega in učinkovitega vodjo. Posedovati morajo skupek osebnostnih kvalitete, ki se nanašajo na integriteto, etične norme in ki se ne morejo pridobiti skozi proces izobraževanja in z izkušnjami.

Vsaka organizacija odseva značaj svojega vodje, značajske lastnosti vodje pa neposredno vplivajo tudi na moralo v organizaciji. Brez visoke morale pripadnikov organizacije je težko izvršiti načrtovane naloge in uresničiti zastavljene cilje organizacije. Če posameznik z nizko moralo doseže pomemben položaj v organizaciji, obstaja verjetnost, da se bodo njegovi podrejeni prevzeli njegovih slabih lastnosti in navad, zato se zastavlja vprašanje, ali bodo, če vodja izvaja moralno sporne aktivnosti, vodeni ravnali drugače.

Med pomembne značajske značilnosti vodje uvrščamo tudi inteligenco, ki jo delimo na analitično, praktično in ustvarjalno. Vse tri sestavine so medsebojno povezane. Številne raziskave potrjujejo hipotezo, da vodje razpolagajo z večjo količino analitične inteligence kot povprečna populacija. Analitična inteligenca omogoča vodji hitrejše reševanje problemov, hkrati pa mu omogoča večjo izrabo njegovih izkušenj. Praktična inteligenca je zelo pomembna kvaliteta vodje. Vodje, ki se ponašajo s praktično inteligenco, so sposobni boljše reševati naloge v stresnih okoliščinah in razvijati kreativne in uporabne rešitve. Ustvarjalna inteligenca se nanaša na razvoj novih in uporabnih proizvodov in procesov. Posamezniki, ki opravljajo kompleksnejše delo, uživajo podporo pri svojih nadrejenih in so pri svojem delu podvrženi majhnemu nadzoru, so ustvarjalnejši pri svojem delu kot posamezniki, ki opravljajo nezanimiva dela in so vseskozi nadzorovani s strani svojih predpostavljanih. Pomemben dejavnik pri spodbujanju ustvarjalnosti v organizaciji je zavedanje, da je treba v organizaciji izoblikovati takšno delovno okolje, v katerem bo kreativnost sploh mogoča (Hughes, 2001: 94–102).

Značajske lastnosti vojaškega vodje označujejo njegovo notranjo moč, povezujejo njegove vrednote in vedenje ter usmerjajo njegova ravnanja. Pomagajo mu premagati krizne trenutke. Povzročijo, da vodja instiktivno naredi častno in pravilno stvar, ko se mora soočiti z velikimi odločitvami. Karakter vodji omogoča odvrčanje vodenih od ne sprejemanja in izmikanja izvrševanju nalog, saj se ti zavedajo, da so posamezne aktivnosti pomembne in da so bili ukazi posredovani z natančno določenim namenom (Puryear, 2001:

233). Dejavnost vojaškega vodenja zahteva, da ima vodja naslednje značajske lastnosti: karizmatičnost, odločnost, vztrajnost, samodiscipliniranost, iniciativnost, doslednost, sočutje, prilagodljivost itd.

## **KARIZMATIČNOST**

Karizmatičnost lahko označimo kot posebno lastnost, s katero lahko posameznik nenavadno vpliva na večjo množico ljudi. Omogoča mu motivirati ljudi do neverjetnih razsežnosti. Karizmatični vodja ima naravno privlačnost oziroma magnetizem, s katerim vzbuja pozornost članov skupine (Kolenda, 2001: 259–264).

Weber poudarja, da morajo karizmatični vodje vseskozi izžarevati podobo uspeha, saj bodo vodeni samo tako še naprej verjeli v njihove 'nadnaravne' sposobnosti. Vsaka napaka v njihovem delovanju bi pri vodenih povzročila dvome o njihovih sposobnostih, kar bi v končni fazi lahko resno ogrozilo njihovo avtoriteto (Hughes, 2001: 321). Bass poudarja, da so za karizmatične vodje značilne hitre emocionalne reakcije, ki se kažejo predvsem skozi kanale neverbalnega komuniciranja (Hughes, 2001: 335).

Za karizmatične vodje je značilno, da prevzemajo osebno tveganje za doseg zastavljenih ciljev. Za uresničitev svoje vizije so pripravljeni žrtvovati svoj status, denar, vodstveni položaj, itd (Yukl, 2002: 242). Zanje sta značilna tudi samozavest in entuziazem. Vodja, ki je prepričan o svojih načelih je na dobri poti, da postane karizmatični vodja, v nasprotju z vodjem, ki je dvomljiv in zmeden.

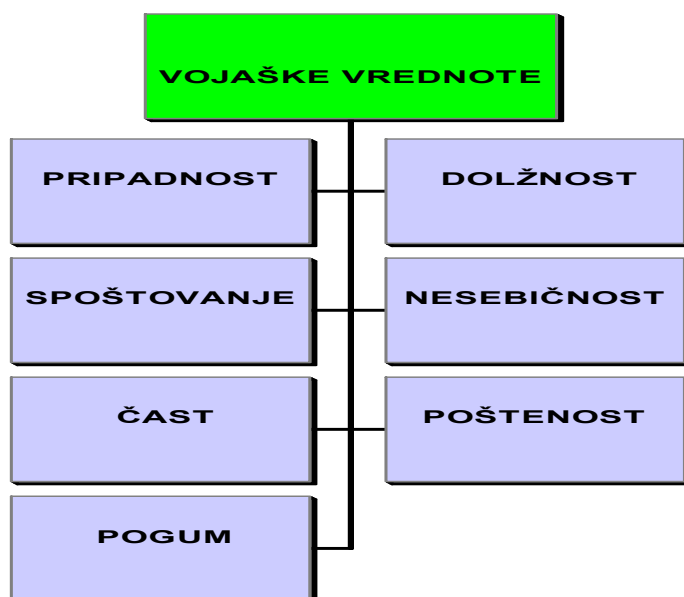
Vojaška enota potrebuje karizmatičnega vodjo zaradi energije, entuziazma, smernic in usmeritev, ki jih prenaša na pripadnike svoje enote. Karizmatični vodja je oseba, ki vzpodbudi čut pripadnosti in solidarnosti. Svoje sodelavce dobro pozna, prepozna njihova občutenja v posameznih okoliščinah ter jih zna pozitivno motivirati (Kolenda, 2001: 262). Ko je ta kvaliteta vojaškega vodje združena s profesionalnim odnosom in značajem, ponavadi govorimo o izjemnem vodji, ki lahko iz posameznikov izvleče njihove najboljše lastnosti in jih vodi k dosegu nadpovprečnih rezultatov.

## VOJAŠKE VREDNOTE

Vojaške vrednote so več kot samo sistem pravil, saj opredeljujejo način življenja pripadnikov vojaške organizacije. Za vojaške vrednote velja (Leadership, 1999: 2–2):

- niso prenosljive, ampak veljajo za vse pripadnike vojaške organizacije in v vseh okoliščinah;
- so osnovni elementi, ki omogočajo, da lahko vojaški vodja v vsakem trenutku in vsaki situaciji loči dobro od slabega;
- so skladne, podpirajo ena drugo in se ne izključujejo;
- seznanjajo in opozarjajo vse, ki delujejo zunaj vojaške organizacije (civilne institucije, narod, celo potencialne vire ogrožanja itd.), kdo so pripadniki vojaške organizacije, kako živijo in za kaj se zavzemajo;
- zaupanje v vojaško organizacijo s strani državljanov je lahko odvisno tudi od dejstva, v kolikšni meri njeni pripadniki delujejo in živijo v skladu z vojaškimi vrednotami.

Slika 11: Vojaške vrednote



VIR: Leadership, 1999, str. 2–3



Vojaški vodja mora poleg razumevanja vojaških vrednot vanje tudi verjeti, mora jih vgraditi v svoje vsakdanje delo, jih skozi proces usposabljanja in urjenja prenašati na svoje podrejene in v skladu z njimi tudi živeti. Nekatere ključne vojaške vrednote sem prikazal v Sliki 11:

### **Pripadnost**

Pripadnost je *dvosmerni proces*. Vojaški vodja sme pričakovati pripadnost svojih podrejenih samo, če je tudi sam do njih lojalen. Pripadnost svojih podrejenih bo dosegel z dobrim urjenjem, s poštenim in korektnim odnosom, s svojim pozitivnim zgledom itd. Lojalnost posamezniku ali skupini se še posebno izrazi v bojnem delovanju, kjer mora podrejeni zaupati svojemu vodji do tolikšne mere, da gre z njim v boj.

Lojalnost vojaškim vrednotam, državi, narodu, itd. se pričakuje od vseh pripadnikov, vseh struktur in elementov vojaške organizacije.

### **Dolžnost**

Dolžnost vojaškega vodje je v osnovi določena z zakonom, uredbami, navodili, standardnimi operativnimi postopki in z ukazi, dejansko pa vključuje še veliko več, saj je vojaški vodja polno odgovoren za svoja dejanja in za dejanja svojih podrejenih.

### **Spoštovanje**

Vojaški vodja mora pri svojih podrejenih vzpostaviti medsebojni odnos, ki bo temeljil na spoštovanju osebnega dostojanstva in ugleda vseh pripadnikov. Vzpostaviti mora takšno delovno okolje, v katerem bo vsakdo obravnavan z enakim spoštovanjem, ne glede na spol, raso, versko prepričanje itd. Spoštovanje je bistvena sestavina pri izgradnji disciplinirane, kohezivne in učinkovite bojne enote.

### **Nesebičnost**

To je bistvena sestavina timskega dela. Vojaški vodja ne sme sprejemati odločitev oziroma delovati v smeri, ki bi mu omogočala zadovoljitev osebnih interesov ali kariernih ciljev, če bi s tem škodoval drugim ali namerno zaviral izvršitev naloge. Interese skupine mora vedno postaviti pred lastne interese.

## **Čast**

Čast lahko opredelimo kot vezni člen med vsemi vojaškimi vrednotami. Pomeni iskrenost, poštenost in integriteto človeških prepričanj in dejanj (Webster's New Universal Unabridged Dictionary, 1996: 918). Za vojaškega vodjo pomeni čast postavitev vojaških vrednot pred osebni interes. Čast je bistvena pri izgradnji zaupanja med pripadniki vojske in med vojsko ter narodom, ki mu služi.

## **Poštenost**

Od vojaškega vodje se zahtevajo visoki moralni standardi. Poštenega vodjo označujejo vrline, kot sta verodostojnost in iskrenost. Biti mora tudi pošten do samega sebe in se ne sme nikoli pretvarjati. Pomembno je, da verjame v vojaške vrednote in skladno z njimi tudi živi. Vojaški vodja naj bi stvari, ki jih obljubi podrejenim, tudi uresničil. Če ne more izvršiti naloge, je dolžan o tem obvestiti svoje nadrejene.

## **Pogum**

Pogum je sposobnost posameznika, da v okoliščinah z visokim tveganjem izvrši zastavljeno nalogo kljub prisotnemu strahu. Vojaški vodja mora zaupati svojim vrednotam, načelom, prepričanjem tudi v izrednih okoliščinah. Nikakor pogum ne pomeni odsotnost strahu. Vodje, ki prevzemajo odgovornost za svoje odločitve, v primerih, ko gredo zadeve v napačno smer, kažejo visoko stopnjo poguma.

## **MORALA IN PROFESIONALNA ETIKA**

Morala odraža voljo posameznika in vojaškega kolektiva za izvršitev naloge. Na moralno stanje vojaka in vojaške enote vplivajo naslednji dejavniki: sposobnost vodstvenega kadra, usposobljenost, samodisciplina, samozaupanje, popolnjenost enote, predhodne izkušnje, materialna zagotovitev, skrb za ljudi, kohezivnost enote, informacije, boni stres, itd.

Morala je povezana s požrtvovalnostjo. Gre za skupinsko lastnost, ki skupini omogoča hitro in učinkovito delovanje. V enoti z visoko moralo vojaki prostovoljno pomagajo pri doseganju nalog in enako pričakujejo tudi od svojih sodelavcev. Medsebojna spodbuda in pomoč sta v navadi. Prizadevanje posameznika ali skupine mora biti priznано in pohvaljeno (International Military and Defence Encyclopedia, 1993: 1856).

Številni analitiki navajajo, da je posameznik z izdelanim vrednostnim sistemom usmerjen k etičnemu vedenju. Neetično ravnanje je značilno za nenadzorovane okoliščine in za okoliščine, kjer obstaja visoka stopnja tekmovalnosti in konkurence. Neetično ravnanje se lahko pojavi tudi zaradi odsotnosti formalnih etičnih načel. V takšnih primerih ni grožnj in sankcij za neetična dejanja, neetično dejanje je lahko tudi nagrajeno (Hughes, 2001: 142).

Profesionalna vojaška etika vključuje načela in standarde, ki usmerjajo pripadnika vojaške organizacije v uresničevanje moralnih stvari. Profesionalna etika zajema etične vrednote, norme (zlasti etični kodeksi) in simbole (ti med drugim služijo tudi za vzpostavitev dialoga med profesijo in uporabnikom), namenjene reguliranju obnašanja profesionalcev do uporabnikov, javnosti in profesionalnih kolegov (Jelušič, 1992). Koncept neomejene službe ima v vojaški profesiji nov, poseben vidik, ki ga v drugih profesijah ne srečamo. Pripadnik vojaške organizacije mora biti med opravljanjem svojih nalog pripravljen tudi na žrtvovanje svojega življenja.

Vojaški poklic ni samo poklic, ampak pomeni način življenja. Pripadnik vojaške organizacije ne more ločevati službe od zasebnega življenja. Tega mu ne nalaga le profesionalna etika, ampak tudi država s svojimi zakoni in predpisi. Država mu kot pripadniku vojaške organizacije omejuje nekatere državljske pravice, kot sta na primer pravica do članstva v političnih strankah in pravica do stavke.

Vojaški vodja mora biti lojalen državi, suveren v vojaškem znanju, predan uporabi svoje veščine pri zagotavljanju varnosti svoje države in pri delovanju v mednarodnem okolju. Prav tako mora biti nevtralen politično in moralno.

Etični kodeks pripadnikov Slovenske vojske je opredeljen v *Pravilih službe v Slovenski vojski*, kjer se med drugim urejajo pravice in dolžnosti vojaških oseb pri opravljanju vojaške službe, pravila njihovega ravnanja in obnašanja med opravljanjem vojaške službe, odnose v službi itd. ter med drugim opredeljuje naslednje (1996: 15–17):

- vojaške osebe ravnaajo in se obnašajo po splošnih moralnih načelih in načelih, ki izhajajo iz značilnosti vojaške službe in vojaške etike;
- vojaške osebe negujejo tovarištvo v enoti in moštvu;
- vojaške osebe s svojim zgledom in delom pozitivno vplivajo na podrejene;
- vojaške osebe opravljajo svojo službo v skladu s predpisi, pravili ter akti vodenja in poveljevanja;

- nadrejeni si medsebojno izražajo spoštovanje in medsebojno zaupanje;
- nadrejeni ocenjujejo in nagrajujejo podrejene objektivno v skladu s predpisi. Vojaška oseba ne daje prednosti drugi vojaški osebi pri napredovanju ali doseganju predpisanih ugodnosti brez utemeljenih razlogov ali dejstev;
- vojaške osebe ne izrabljajo službenih informacij za neslužbene namene;
- pripadniki Slovenske vojske morajo biti častni, pošteni, korektni in realni ter ne prikrivajo nadrejenim in sotovarišem stanja v enotah, v katerih so, niti razmer in situacije, v kateri se nahajajo;
- vojaške osebe dosledno spoštujejo človekove pravice in temeljne svoboščine, načela mednarodnega vojnega in humanitarnega prava ...

Vojaški vodja se pri svojem delu v negotovih razmerah lahko sooči tudi z zapletenimi etičnimi dilemami. Če ima razvite pozitivne vrednote in prepričanja, mu bo v večini situacij jasno, kakšno je pravilno ravnanje, in če ima trden značaj, bo tako tudi ravnal. Kljub temu se lahko znajde v zapletenih okoliščinah, ko se pojavi prava etična dilema. Ta se pojavi, če se vojaškemu vodji hkrati v ospredje postavi več vrednot, ki so vsaka zase zelo pomembne. V takšnih razmerah mora vodja analizirati vse bistvene dejavnike in sprejeti odločitev, ki je v dani situaciji najbolj sprejemljiva in koristna za širše interese.

### **2.3.1.2 PSIHOLOŠKA DIMENZIJA VOJAŠKEGA VODJE**

Psiholog David Campell je preučeval psihološke značilnosti vojaških vodij. Njegova raziskava je temeljila na primerjalni analizi treh skupin posameznikov in sicer: naključnih posameznikov, vodij v civilni sferi in na novo imenovanih vojaških generalov v ameriški vojski (Hughes, 2001: 122). Med reševanjem skupinskih nalog je ocenjeval posameznikovo inteligenco, osebnostne lastnosti in strokovne preference. Ugotovil je, da so na novo imenovani generali predstavljali zelo bistro skupino, ki je imela v povprečju inteligenčni količnik 95 % v primerjavi s splošno populacijo. V smislu osebnostnih lastnosti so pokazali zelo visoko zanesljivost, zrelost, dominantnost, občutljivost na družbena in moralna vprašanja, bili so bolj konvencionalni in manj inovativni pri reševanju problemov kot predstavniki drugih dveh skupin. Campell je identificiral osebnostni profil vojaških

generalov in ga poimenoval agresivni pustolovec (The Aggressive Adventurer), ki opisuje dominantnega, tekmovalnega, pustolovskega, v akcijo usmerjenega, patriotičnega posameznika.

## MOTIVIRANOST

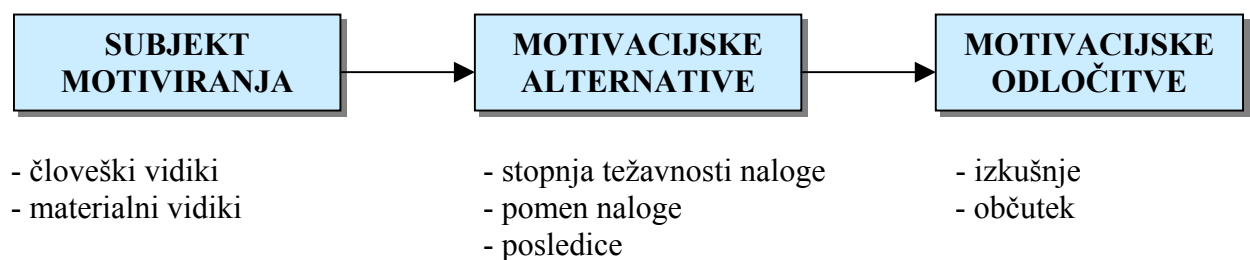
Motivacija je pomembna vodstvena dejavnost. Ločimo pozitivno obliko motiviranja (stimulacije in nagrade) in negativno (sankcije, kazni).

Bestmann poudarja, da na proces motiviranja odločilno vplivata vrednostni sistem in potrebe posameznika, še posebno v primeru vojaškega kolektiva je motivacija odvisna tudi od težavnosti, pomena naloge in od njenih posledic.

Motivacijske odločitve so pogosto zasnovane na ustreznih metodah stimulacije, kljub temu so pomembne vodstvene izkušnje in intuicija vojaškega vodje.

Motivacija se povečuje z občutkom doseženega (International Military and Defence Encyclopedia, 1993: 1856). Številni avtorji kot najboljšo sredstvo motivacije navajajo uspeh.

Slika 12: Proces motiviranja po Bestmannu



VIR: Bestmann, Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 1990, str. 123

Posamezniki, ki delijo cilje in vrednote vojaškega vodje ter čutijo notranje zadovoljstvo ob dobro opravljenem delu, bodo bili prej pripravljeni opraviti določene

aktivnosti čez svoj delovni čas kot pripadniki, katerih motivacija je vezana izključno na finančne spodbude in stimulacije (Hughes, 2001: 43).

Mnenje, da vojaka motivira le strah pred nadrejenim, je napačno (Leadership, 1990: 49–50), saj se motivacije ne da izsiliti. Če posamezniki vidijo, da so v neki skupini pomembni in cenjeni ter da je zelo zaželeno, da se učijo in razvijajo, bodo motivirani, da kar največ pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev.

Pri analiziranju motivacije za vodenje je McClelland s svojimi sodelavci odkril tri prevladujoče motive pri vodilnih delavcih (Kavčič, 1991: 216):

- potreba po dosežkih,
- potreba po moči,
- potreba po povezovanju.

Pripadniki vojaške organizacije opravljajo svoje naloge v neprijaznem in pogosto tudi nevarnem delovnem okolju, zato je vloga vojaškega vodje še toliko pomembnejša pri motiviranju svojih podrejenih za opravljanje tovrstnih nalog. Če želi vojaški vodja pravočasno in uspešno opraviti določeno nalogo, mora pravilno oceniti sposobnosti in motivacijo svojih podrejenih. Ustvariti mora ozračje, v katerem bodo njegovi podrejeni čutili spodbudo za dejavno sodelovanje in mu pomagali pri uresničitvi načrtovane naloge. Vojaški vodja motivira svoje sodelavce med drugim tudi z naslednjimi dejanji (Spinszer, 1999: 69):

- vsakodnevno spodbuja kohezivnost enote;
- zagotavlja dober pretok informacij na podrejene;
- vzpodbuja skupni duh enote z zgodovinskimi obeležji;
- zagotavlja psihično in fizično pripravljenost enote;
- načrtuje, pripravlja in izvaja realistična usposabljanja, kar pomeni, da se skušajo vojakom med usposabljanjem zagotoviti dejanske bojne razmere.

Vodje, ki razpolagajo z znanjem o različnih motivacijskih teorijah, bodo prej izbrali najprimernejšo metodo za motiviranje glede na značilnosti vodenih in situacijo, v kateri poteka vodenje, ter imajo ponavadi učinkovitejše in zadovoljivejše sodelavce. Tudi pri zelo izkušenih vodjih se pogosto pojavljajo napake pri motiviranju sodelavcev zaradi zmotnega prepričanja, da vedo, kateri dejavniki motivirajo njihove sodelavce (Hughes, 2001: 197).

## **VPLIVANJE NA PODREJENE**

Vplivanje je proces, skozi katerega vodja komunicira svoje ideje, pridobiva njihovo sprejetje in spodbuja vodene, da jih podprejo in implementirajo skozi spremembo (Lussier, 2001: 7). V skupini gre vedno za dvostranski proces vplivanja med vodjo in vodenimi. Vojaški vodje se razlikujejo po sposobnostih vplivanja na podrejene, po svoji pripravljenosti to početi in po formalni moči, s katero razpolagajo. Svojo zmožnost vplivanja na podrejene lahko razvijajo skozi proces urjenja in usposabljanja.

Učinkoviti vojaški vodje vplivajo na podrejene tako, da ti dosegaajo načrtovane naloge in pri tem v ospredje ne postavljajo zadovoljevanja lastnih interesov.

### **2.3.1.3 STROKOVNA DIMENZIJA VOJAŠKEGA VODJE**

Da bi vojaški vodja dosegel določeno stopnjo strokovnosti, so pomembni predvsem naslednji dejavniki: (1) operativne izkušnje, (2) institucionalno znanje in (3) samostojni razvoj (Military Review, 1991: 55–60). Vojaški vodja si institucionalno znanje pridobi z vojaškim izobraževanjem in usposabljanjem. Vojaško izobraževanje je opredeljeno kot sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja in razvijanja znanja in sposobnosti ter vojaških vrednot pri posamezniku za opravljanje vojaškega poklica oziroma vojaških dejavnosti. Vojaško usposabljanje lahko definiramo kot sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja in razvijanja znanja, veščin, spretnosti, sposobnosti in vojaških vrednot posameznika, poveljstev, enot in zavodov za določene dejavnosti, vloge, delovanje in opravljanje vojaškega poklica. Urjenje je organizacijska oblika izobraževanja in usposabljanja in je namenjena praktičnemu usposabljanju posameznika ali skupine. Pri urjenju izvajamo posamične ali enake postopke z namenom utrjevati že naučena znanja (Lavrič, 2003: 95).

Pridobivanje strokovnega znanja pripadnikov vojaške organizacije je zelo dinamičen proces zaradi različnih vplivov, ki ta proces spremljajo (mednarodno povezovanje, nove varnostne razmere v svetu, nove tehnologije, razvoj novih teoretičnih spoznanj, ki se nanašajo na delovanje vojaške organizacije itd.). Pomembno je zavedanje, da mora biti zagotavljanje strokovnosti zaposlenih v vojaški organizaciji urejeno sistemsko, saj samo tovrstni pristop omogoča kakovostno upravljanje s človeškimi viri.

## STROKOVNOST

Moderna tehnologija in z njo povezane spremembe v delovanju vojaške organizacije so povečale tudi številčnost in kompleksnost znanj in veščin, ki se pričakujejo od vojaškega vodje. Richardson poudarja, da mora biti stil vodenja vojaškega vodje podprt s tehničnimi in taktičnimi sposobnostmi, kajti le z njimi bo lahko pri podrejenih razvil visoko stopnjo zaupanja (Richardson, 1996: 13). Znanja vojaškega vodje so odvisna od ravni vodenja in so klasificirana na taktično, operativno in strateško raven. Zajemajo znanja o medosebnih odnosih, konceptualna, taktična in tehnična znanja (Leadership, 1999: 2–25). Znanja o medosebnih odnosih so nujna za delo z ljudmi, za razumevanje sodelavcev, za motiviranje posameznikov in skupin itd. Konceptualna znanja vključujejo sposobnost ustvarjalnega, racionalnega, kritičnega, analitičnega in etičnega mišljenja. Tehnična znanja se nanašajo na znanja iz splošnih vojaških veščin. Taktična znanja so znanja, potrebna za reševanje kompleksnih problemov. Vojaški vodja nadgrajuje taktična znanja, ko jih kombinira z znanji o medosebnih odnosih, konceptualnimi in tehničnimi znanji.

Razmerje med vrstami znanj, ki jih mora imeti vojaški vodja, se razlikuje glede na raven vodenja vojaške organizacije. Najustreznejša kombinacija znanj vojaškega vodje ni odvisna samo od ravni vodenja, ampak tudi od same narave dela, stopnje razvitosti delovnega okolja in različnih razvojnih obdobj organizacije (Bratušek, 2004: 73). Na splošno velja, da so tehnična znanja in znanja o medosebnih odnosih pomembnejša za vodstvene delavce na nižji ravni organizacije, medtem ko so organizacijska oziroma konceptualna znanja pomembnejša na višjih ravneh organizacije (Možina, 1992: 58).

Strokovnost je zelo pomembna lastnost vojaškega vodje, saj mu omogoča uspešno in učinkovito izpolnjevanje zastavljenih ciljev vojaške organizacije, omogoča mu pravilno usmerjanje sodelavcev, prenašanje strokovnega znanja na sodelavce itd. Strokovnost je pogoj, da lahko vojaški vodja enoto razvije v disciplinirano celoto, ki obvladuje tako individualne kot kolektivne vojaške veščine. Hkrati pa je strokovnost tudi podlaga za razvoj zaupanja vase in lastno enoto, kar je ključno z vidika moralnega stanja enote in poguma njenih pripadnikov.



## IZURJENOST

Pomembna lastnost vojaškega vodje je tudi njegova izurjenost v vojaških postopkih in veščinah. Edino izurjeni vojaški vodja lahko tudi od svojih sodelavcev zahteva določeno stopnjo izurjenosti.

Usposabljanje in urjenje mora biti prednostna naloga vsakega vojaškega vodje. Ne more si namreč dovoliti, da bi se kateri od njegovih podrejenih poškodoval ali celo izgubil življenje zaradi posledic neprimerne urjenja. Vojaški vodja si mora prizadevati za doseg visokih standardov bojne pripravljenosti, ki jih lahko doseže samo skozi naporno in realistično urjenje, ki omogoča izgradnjo posameznika, vodje in enote. Individualno urjenje mora biti usmerjeno k zagotavljanju izurjenosti vojakov iz vojaških veščin, vzpostavitvi discipline, dobre fizične pripravljenosti in visoke motivacije posameznikov in enot. V procesu usposabljanja mora vojaški vodja med drugim izvajati naslednje aktivnosti (Scott, 2003: 243–256):

- (1) vpleten mora biti v vse segmente usposabljanja. Sodelovati mora v procesu načrtovanja, izvajanja in ocenjevanja usposabljanja;
- (2) predstavi pričakovanja oziroma standarde, ki naj bi jih enota dosegla ob koncu usposabljanja;
- (3) usposablja mora podrejene (»train the trainers«). Usposablja en nivo nižje, ocenjuje dva nivoja nižje (poveljnik bataljona usposablja poveljnike čet, ocenjuje pa poveljnike vodov in njihove enote);
- (4) predstavi in izgrajuje jasno vizijo oziroma namen delovanja enote. Vizija mora temeljiti na razumevanju naslednjih dejavnikov: zgodovine enote, vojaške doktrine, zmogljivosti enote (prednosti, slabosti), podpornih elementov in njihovih zmogljivosti, nasprotnikove zmogljivosti, filozofije urjenja, okolja, v katerem poteka urjenje itd;
- (5) izdela varen in realistični programa usposabljanja, ki temelji na predpisanih vojaških standardih;
- (6) vzpodbuja pozitivno delovno ozračje, ki temelji na promociji izobraževanja in usposabljanja;
- (7) osebno prisostvuje na usposabljanju z namenom, da pokaže podrejenim in vojakom pomembnost usposabljanja, opazuje in ocenjuje izvedbo s strani podrejenih poveljnikov, preveri, če usposabljanje poteka v skladu z njegovimi usmeritvami in vojaškimi standardi, podaja neposredne direktive v smislu izboljšanja procesa usposabljanja in odpravljanja nenačrtovanih zapletov in problemov.

Usposabljanje in urjenje moramo v največji možni meri približati resnični bojni situaciji. Vojaški vodja mora težiti k težavnemu, zanimivemu in realističnemu urjenju, ki ustvarja medsebojne vezi in zaupanje v lastno učinkovitost in učinkovitost enote kot celote. Monotono in avtomatizirano urjenje spodjeda moralo.

Zagotoviti je treba soočenje podrejenih in vojakov s kompleksnimi in stresnimi okoliščinami, na katere bi lahko naleteli tudi v boju (na primer, izguba ključnih voditeljev, omejena vidljivost, motnje v komunikacijskih sistemih, simulacija kemičnega, biološkega in nuklearnega dejstvanja itd.).

Sodobno usposabljanje in urjenje vključuje tudi uporabo različnih simulacij, ki omogočajo prikaz realističnih, stresnih pogojev in so primerne tako za poveljujoče kot za njihove podrejene. Z uporabo simulatorjev za letala, bojna vozila in drugih oborožitvenih sistemov lahko učinkovito usposabljammo in urimo tudi posadke in posameznike (Wishart, 1997: 64).

Pomembno je, da vojaški vodja po končanem usposabljanju veliko pozornosti nameni analizi usposabljanja. Bistvo analize je v spodbujanju podrejenih in vojakov, da sami ovrednotijo proces usposabljanja in dosežene rezultate oziroma standarde usposobljenosti. Takšno ovrednotenje je pomembnejše kot ocena izvajalca usposabljanja, analiza namreč ne sme prerasti v kritično ocenjevanje usposabljanja. Skozi analizo poskušamo ugotoviti, zakaj so se zgodile določene zadeve. Osredotočena mora biti neposredno na ključne cilje usposabljanja. Spodbujati mora podrejene in vojake, da v njej sodelujejo in da tako izmenjajo različna mnenja in spoznanja.

Poznamo dve vrsti analize: (1) formalno in (2) neformalno. Formalna analiza zahteva natančno načrtovanje in pripravo. Vodje jo ponavadi izvedejo kot del notranjega in zunanjega ocenjevanja. Neformalna analiza pa je predvsem značilna za oddelčni in vodni nivo usposabljanja in v pogojih, ko nam je onemogočeno izvesti formalno analizo.

### **2.3.2 ZNAČILNOSTI VODENIH**

Pomemben vpliv na vodstveni proces predstavlja tudi odnos vodenih do vodje, izkušnje vodenih, njihovo vedenje in osebnostne lastnosti. Nezanemarljive so tudi skupinske norme in kohezivnost vodenih.

Dober značaj vojaškega vodje je eden od pomembnejših dejavnikov za pridobitev zaupanja in spoštovanja pri vodenih. Učinkoviti vodeni niso posamezniki, ki preprosto sledijo vodjem. Pogosto se namreč dogaja, da se vodeni poistovetijo z vodjem, kar ima za posledico, da delujejo v smeri značajskih lastnosti svojega vodje, ne glede na to, ali so te dobre ali slabe.

Pri preučevanju vodenih so raziskovalci ugotovili, da na vodstveni proces vpliva tudi človekova narava. Posamezniki z negativnim pristopom se na spremembe, dogodke in situacije vedno odzovejo negativno. So nezadovoljni sami s sabo in s svojim življenjem in se pri svojem delu osredotočajo na pomanjkljivosti, ki izhajajo iz posamezne situacije. Na drugi strani pa posamezniki, pri katerih prevladuje pozitiven pristop, reagirajo na spremembe, dogodke in situacije pozitivno. So zadovoljni s sabo in s svojim življenjem in si prizadevajo doseči optimizem pri soočanju z na novo nastalimi okoliščinami. Za pozitivno naravnane posameznike je značilno tudi večje zadovoljstvo s svojo službo. Pozitivno naravnana skupina je veliko bolj strpna in pripravljena na sprejetje organizacijskih sprememb (Hughes, 2001: 312).

Zagovorniki teorije pravičnosti (equity theory) poudarjajo, da so vodeni najbolj zadovoljni, ko verjamejo, da je njihov vložek (input) v neko dejavnost in učinek (output), ki nastane na osnovi vložka približno enak tistemu, kar drugi vlagajo in dobijo. Na tej osnovi so izpeljali naslednjo enačbo (Hughes, 2001: 237–238):

$$\frac{\text{osebni učinek}}{\text{osebni vložek}} = \frac{\text{referenčni skupinski učinek}}{\text{referenčni skupinski vložek}}$$

Osebni učinek zajema stvari, ki jih posameznik dobi za vloženi trud. To so lahko plača, plačilo, zadovoljstvo s službo, možnost napredovanja in osebnega razvoja itd. Osebni vložek opredeljuje vse, kar posameznik vloži v neko dejavnost, na primer čas, napor, znanje, veščine itd.

Vojaški vodja mora dobro poznati sposobnosti in omejitve svojih vodenih, saj jih bo samo tako lahko povezal med seboj in razvil v discipliniran in koheziven tim. Povezanost pripadnikov skupine se kaže v njihovem medsebojnem sodelovanju in je rezultat vzajemnega spoštovanja in zaupanja, medsebojnega razumevanja in samozaupanja.

Pomembno je pravočasno reševanje medosebnih konfliktov in spodbujanje pozitivne komunikacije, spoštovanja in zaupanja.

### 2.3.2.1 KOHEZIVNOST

Pri izgradnji kohezivnosti neke vojaške enote je pomembno, da pripadniki enote preživijo in delujejo skupaj daljše časovno obdobje. S tem se med njimi vzpostavijo tesnejše vezi, pojavijo se skupna doživetja, izkušnje, občutenje uspeha ali ponosa pri teh skupnih doživetjih in čim večja potreba po soodvisnem delovanju vseh članov pri teh doživetjih. V zelo kohezivni skupini je posameznik zelo vpleten v mrežo medsebojnih odnosov, kar mu vzbuja občutek zaupanja v sotovariše, da mu bodo v težkih trenutkih pomagali. Manning opredeljuje tri značilnosti skupine, ki veljajo za kohezivno vojaško enoto (Boer, 2001: 37):

- (1) skupno socialno okolje članov skupine;
- (2) skupna doživetja in izkustva v vojaški službi;
- (3) jasna in pomembna skupinska naloga.

Kohezivnost je atribut, ki omogoča, da posamezniki tvorijo skupino, preprečuje zapuščanje skupine in predstavlja motivacijo za aktivno sodelovanje v skupini.

Kohezivnost enote se med drugim izraža tudi v premagovanju bojnega stresa in v bojni učinkovitosti. Izraelski psihologi so med preučevanjem libanonske vojne (1982) ugotovili: »Vojaki, ki so zaupali v svoje vojaške veščine, v svoje vodje in so prihajali iz stabilnih, kohezivnih enot, so bili bolj odporni na bojni stres in so se dobro znašli tudi v najbolj stresnih okoliščinah.« (Kolenda, 2001: 58)

Pomembno je poudariti, da visoko kohezivna skupina ne bo nujno najbolj učinkovita skupina. Visoko kohezivna neizurjena skupina še vedno predstavlja neizurjeno skupino in bo običajno manj učinkovita kot nekohezivna izurjena skupina (Hughes, 2001: 252).

O negativnem vplivu kohezivnosti govorimo, kadar kohezivnost enote temelji na načelih, ki so v nasprotju z načeli organizacije, kar lahko vodi k namernemu oviranju dela in v skrajnem primeru k razpadu enote. Uspešni vojaški vodja mora uveljaviti pozitivno naravnost v enoti v skladu z vrednotami, načeli in normami vojaške organizacije (Reilly, 2001: 60).

### **2.3.2.2 ZAUPANJE V VODJO**

Vojaški vodja si mora pri svojih podrejenih zagotoviti določeno stopnjo zaupanja. Zaupati svojemu vodji ne pomeni nujno, da ga imajo podrejeni radi, niti da se z njim strinjajo. Zaupanje pomeni prepričanje o verodostojnosti njegovih dejanj, ki morajo biti skladna z njegovim izpovedanim prepričanjem. Vojaški vodja mora biti predvsem dosleden pri uresničevanju zastavljenih nalog (Drucker, 1992: 122).

General George Washington je izgubil veliko bojev pred končno zmago, vendar velika večina njegovih vojakov ni izgubila zaupanja vanj (Puryear, 2001: 221).

### **2.3.3 POLOŽAJ, SITUACIJA OZIROMA OKOLIŠČINE, V KATERIH POTEKA VOJAŠKO VODENJE**

Zagovorniki situacijskih teorij poudarjajo, da ima situacija oziroma okoliščine, v kateri poteka proces vodenja, ne posameznikove osebne lastnosti in sposobnosti, najpomembnejšo vlogo v procesu vodenja. V podporo tej tezi avtorji navajajo zgodovinska dejstva, da naj bi se veliki vodje pojavili med ekonomskimi krizami, socialnimi nemiri in v času revolucij. Schneider navaja primer Britanskih oboroženih sil, kjer je bilo število posameznikov, imenovanih za velike vojaške vodje, v določenem časovnem obdobju odvisno od števila konfliktov, v katere je bila država vpletena. Več kot je bilo konfliktov, večje je bilo število velikih vojaških vodij (Hughes, 2001: 280).

Sodobne situacijske teorije se osredotočajo predvsem na dejavnike, ki vplivajo na proces vodenja. Preučujejo vpliv različnih nalog, organizacijskih in okoljskih dejavnikov na vedenje vodij in vodenih. Situacijski dejavniki lahko učinkovito zmanjšajo vpliv osebnih lastnosti, inteligence, vrednot itd., na vedenje vodij in vodenih in na njihov medsebojni odnos (Hughes, 2001: 312). Zaradi kompleksne in dinamične narave situacije oziroma okoliščin, v katerih poteka vodenje, ne moremo opredeliti vsestranske klasifikacije situacijskih spremenljivk, ki vplivajo na posameznikovo vedenje. Zagovorniki situacijskih teorij zagovarjajo tezo, da posamezniki niso rojeni vodje, ampak se izoblikujejo v vodje.

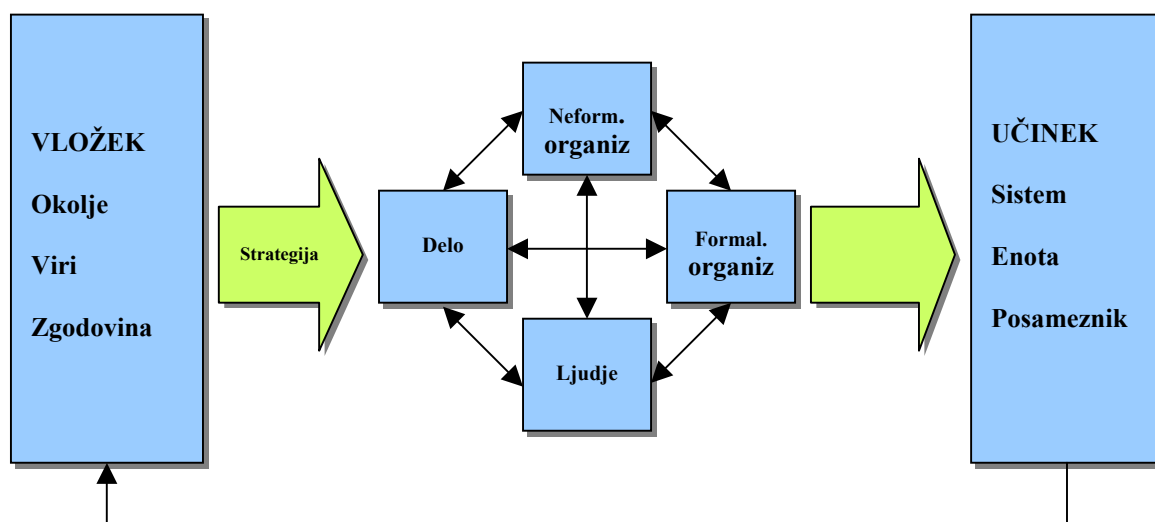
Nadler in Tushman sta izdelala Model skladnosti (Congruence Model, 1997) kot sistem, sestavljen iz vložkov (inputov), procesov in učinkov (outputov).

Vložek predstavljajo okolje, viri in zgodovina organizacije. Okolje se nanaša na spremembe na trgu, konkurente, vladne direktive in zakone, finančne institucije, tehnološke spremembe, krize itd. Viri predstavljajo vse tisto kar lahko organizacija uporabi sebi v prid, ne vključujejo samo materialnih komponent kot so kapital in informacije, ampak tudi manj otipljive komponente kot je na primer zaznavanje kakovosti. Zgodovina organizacije zajema minule dogodke in informacije o izvoru organizacije.

Jedro modela tvorijo procesi, ki potekajo med štirimi komponentami: delom, ljudmi, formalno in neformalno organizacijo. Vsaka komponenta je v odvisnosti od drugih treh. Predvsem je pomembno, da so vse štiri komponente v stalnem ravnotežju.

Učinek se ocenjuje z vplivom na celotni sistem, posamezne enote in posameznika. Na vsakem nivoju se je priporočljivo vprašati, kako uspešno je organizacija dosegla svoje cilje, kako učinkovita je bila pri učinkih in kako dobro je pripravljena na nove izzive, priložnosti in grožnje.

Slika 13: Model skladnosti



VIR: Hughes Richard L., Selections from Leadership, Enhancing the Lessons of Experience, 2001, str. 285

Okoliščine, v katerih poteka vojaško vodenje, vplivajo tudi na lastnosti, ki naj bi jih imel dober vojaški vodja. Številne raziskave so pokazale, da se lastnosti vojaških vodij na bojišču razlikujejo od lastnosti, ki naj bi jih imel vojaški vodja v vojašnici (Bratušek, 2004: 72). Za vojaške vodje, ki jim delovno okolje predstavlja bojišče, so značilne predvsem naslednje osebne lastnosti: hrabrost (pogum, drznost), osebna integriteta (poštenost, mirnost) in prilagodljivost. Medtem ko so vojaške vodje, ki svoje delo opravljajo predvsem v vojašnici, značilne lastnosti, kot so: trdna stališča (taktičen, razumevajoč), duševne (izkušen, inteligenten) in telesne sposobnosti (fizična vzdržljivost).

### 2.3.3.1 MOČ IN AVTORITETA

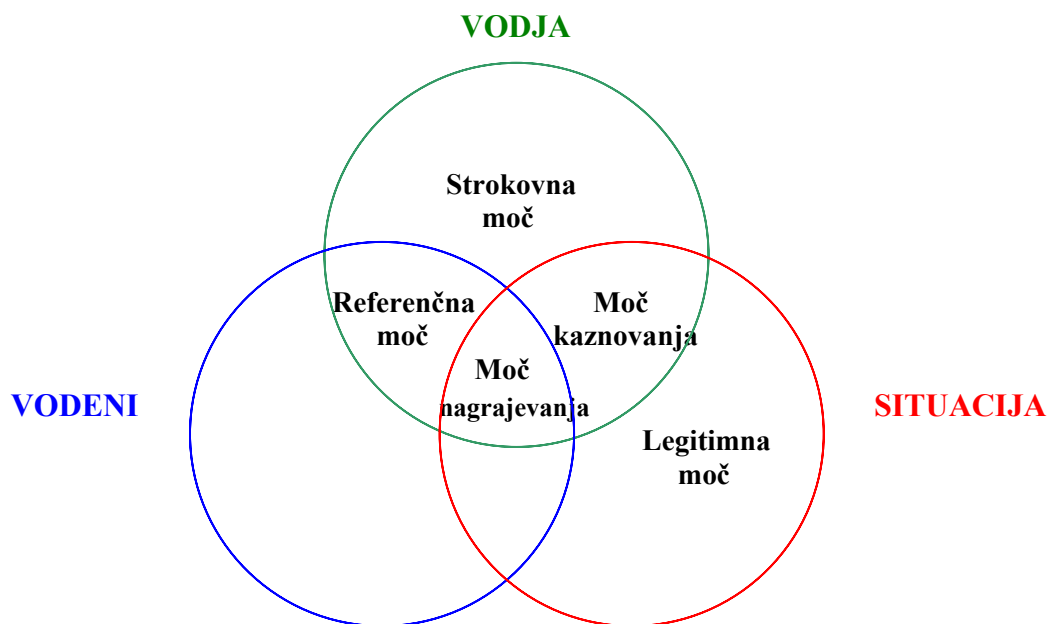
Moč vključuje zmožnost ene stranke, da vpliva na drugo. Z močjo razpolagajo skupine, organizacije ali posamezniki, učinkuje pa na posameznike, skupine, stvari ali dogodke (Yukl, 2002: 142).

Yukl opredeljuje naslednje skupine moči, s katerimi razpolagajo vodje (Yukl, 2002: 144):

- 1) položajna moč: legitimna moč, moč nagrajevanja, moč kaznovanja, informacijska moč, ekološka moč;
- 2) osebna moč: referenčna moč, ekspertna moč.

Vojaški vodja razpolaga z različno količino moči, odvisno od položaja, ki ga poseduje in od njegovih referenc, znanja in izkušenj, s katerimi razpolaga. Vojaški vodja s pozicijsko močjo lahko sicer deluje na temelju moči njegovega položaja, vendar pa v primeru nezadostne osebne moči odkrije, da mu sodelavci ne sledijo z navdušenjem in vdanostjo, zato si mora prizadevati za spojitve osebne moči s pozicijsko močjo. Svojim podrejenim mora predstavljati osebo, ki naj bi ji sledili, jo poslušali in ji zaupali. Za uresničitev slednjega mora izžarevati osebno moč, vedeti mora, kaj želi doseči in kako bo želeno tudi dosegel.

**Slika 14: Klasifikacija moči vodje**



VIR: Hughes Richard L., Selections from Leadership, Enhancing the Lessons of Experience, 2001, str. 176

Moč nagrajevanja (reward power) temelji na možnosti nekega posameznika, da podeli nagrado ali omogoči zadovoljitev potreb drugega posameznika. Vojaški vodja ima moč, da svojim sodelavcem podeli javno pohvalo, medaljo, denarno stimulacijo itd. za dobro opravljeno delo. Podobno je zasnovana tudi moč kaznovanja (coercive power), ki temelji na prepričanju, da vodja poseduje sposobnost kaznovanja. Vojaški vodja lahko svojim podrejenim za slabo opravljeno delo izreče opomin, javni opomin, odredi premestitev v drugo enoto itd.

Pri obeh tipih moči sloni moč na množici vedenjskih oblik podrejenih posameznikov, ki jim sledi bodisi nagrada bodisi kazen. Thibaut in Kelley poudarjata, da med močjo nagrajevanja in močjo kaznovanja vendarle obstajajo velike razlike, saj moč kaznovanja temelji na bolj zapletenih odnosih in je manj uspešna od moči nagrajevanja (Ule, 1992: 272). Tretji tip moči je referenčna moč (referent power), ki temelji na identifikaciji nekega posameznika z nosilcem moči. Vodje, ki razpolagajo z veliko količino referenčne moči, ponavadi zgradijo trden medsebojni odnos z vodenimi in lažje vplivajo na svoje vodene (Hughes, 2001: 177–178). Pomembna lastnost referenčne moči je v tem, da je lahko proces



transformacije posameznika, ki je izvor moči, v vzor povsem nezaveden in da posamezniku, ki je izvor moči ni treba z nobenimi namernimi dejanji vzpodbujati tega procesa. Značilnost referenčne moči je tudi v tem, da posameznik, ki je postal vzor za identifikacijo, ostane to tudi, ko ni prisoten in tedaj, ko že davno ni več izvor moči (Ule, 1992: 272).

Strokovna moč (expert power) sloni na znanju in usposobljenosti nekega posameznika. Strokovna moč ne temelji na kontroli podrejenih, ampak na zaupanju in identifikaciji. Temelji na zaupanju in gotovosti podrejenega, da bo postopek, ki ga vodi njegov predpostavljene, ki je strokovnjak na svojem področju, korektno opravljen. Strokovna moč se zmanjša, ko strokovnjak prenese svoje znanje in sposobnosti na podrejene.

Legitimna moč (legitimate power) temelji na pripravljenosti odvisnega posameznika, da sledi pooblaščenim posameznikom. Ti imajo normativne pravice, da vplivajo na njegovo obnašanje. Legitimna moč lahko izvira iz tradicionalnih ali aktualnih norm. Legitimno moč najpogosteje podeljuje položaj posameznika v formalnih, hierarhično zgrajenih institucijah, kamor uvrščamo tudi vojaško organizacijo. Legitimna moč traja tako dolgo, dokler podrejeni sprejemajo norme in vrednote, na katerih sloni ta moč.

Pomembna ugotovitev menjalne teorije moči je spoznanje, da posameznik izvaja svojo moč le toliko časa, dokler sredstva za izvajanje moči ne dosežejo določenega zgornjega praga stroškov (Ule, 1992: 274). Za vsakega posameznika obstaja neko ravnotežje med jemanjem in dajanjem, sicer se odnos moči konča.

Avtoriteta nastane, ko podrejena oseba sprejme in prizna drugo osebo ali institucijo kot vodilo za lastno ravnanje in spoznanje. Avtoriteta se mora v tem odnosu vedno znova potrjevati. Za avtoritativen odnos je značilno, da protagonisti tega odnosa niso v enakem položaju, ampak je ena ali več oseb podrejenih neki drugi osebi ali instituciji, ki ima 'premoč' nad njo (njimi) zaradi svojega položaja, zunanjih okoliščin, sposobnosti, znanja ali drugih lastnosti (Ule, 1992: 313).

Avtoriteta (formalna) vključuje pravice, obveznosti in dolžnosti, ki so opredeljene z določenim položajem v organizaciji oziroma v socialnem sistemu. Iz avtoritete izhaja pravica vodje do sprejemanja različnih odločitev v organizaciji in pravica do nadzora nad stvarmi, kot so denar, resursi, oprema in material. (Yukl, 2002: 142)

Avtoriteta je torej proces, ki od podrejenih posebej zahteva neko stereotipno reagiranje, povezano z dajanjem priznanja nadrejenemu in interiorizacijo njegovega vpliva. Tako vedenje se zahteva od podrejenih vedno, ko vstopajo v ta odnos (Ule, 1992: 314).

### **2.3.3.2 VODENJE V IZREDNIH OKOLIŠČINAH**

Med osebnostnimi lastnostmi je v današnjih zelo hitro spreminjajočih se okoliščinah zelo pomembna sposobnost vodenja v negotovih razmerah (Nosan, 1999: 13). Bojišče prav gotovo predstavlja eno od najbolj težavnih okolij, v katerem se odvija vodenje (Cohen, 2000: 21). Vsestranskost in prilagodljivost sta tisti osebnostni lastnosti vojaškega vodje, ki mu omogočata izoblikovati ustrezne rešitve tudi v negotovih in spreminjajočih bojnih pogojih (Sullivan, 1997: 52).

Tehnološki razvoj spreminja velikost bojišča in hitrost bojevanja. Globalni komunikacijski sistemi in naprave za nočno opazovanje omogočajo nepretrgano bojevanje, kar posledično povzroča naraščanje psihičnega in fizičnega stresa pri vojaškemu vodji in tudi pri vojaki, ki jih vodi. Izkušnje, ki jih vojaški vodja pridobi pri delovanju v takšnih okoliščinah, mu pomagajo razviti tehniko prepoznavanja dejavnikov, ki povzročajo stres (Leadership, 1999: 3–8 – 3–11). Izrednega pomena je primerno ravnanje vodje v stresnih situacijah. To ravnanje se povezuje z osebnostnimi lastnostmi, ki jih združuje koncept "osebnostne čvrstosti" (Carver, 1989: 46). Ljudje, ki so osebnostno čvrsti, menijo, da lahko vplivajo na dogodke, ki so za njih pomembni. Življenjske izkušnje so predvidljive in se jih da kontrolirati. Imajo občutek kontrole nad dogajanjem. Predani so svojemu delu. Delo se jim zdi pomembno, smiselno in zanimivo. Spremembe, ki jih doživljajo, so izziv in možnost za nadaljni osebnostni razvoj. Osebnostno čvrsti ljudje naj bi pod vplivom stresa redkeje zboleli zaradi aditivnih stresnih učinkov. Osebnostna čvrstost torej zajema kontrolo, izziv in predanost delu (Maddi & Kobasa, 1987: 36).

Pri vodenju enote v izrednih okoliščinah je vojaški vodja pogosto izpostavljen tveganju. Nagnjenost k tveganju je zelo pomembna osebnostna lastnost vodje, saj lahko čezmerno tveganje rezultira v nepotrebnih izgubah moštva, tehnike itd. Po drugi strani je določena mera tveganja nujno potrebna za doseganje načrtovanih ciljev. Streufert je preučeval povezanost te variable (nagnjenost k tveganju) z osebnimi lastnostmi. Poudarja, da so posamezniki, ki težijo k uspehu in tekmovalnosti, ki se jim vedno mudi, itd., prej

pripravljeni tvegati v situacijah, kjer so možne zelo neugodne posledice, če akcija ne uspe (Streufert, 1986: 34–89).

### **2.3.3.3 KOMUNIKACIJA**

Bistvena sestavina sodobnega vodstvenega procesa je odprta, pozitivna in učinkovita komunikacija. O njej v vodstvenem procesu govorimo, ko med vodjo in vodenimi teče kontinuiran tok sporočil.

Uspešni vojaški vodje se zavedajo, da obstajata dva vidika komuniciranja: verbalni in neverbalni. Neverbalna komunikacija poteka na osnovi telesnih gibov, izrazov na obrazu, drži telesa, višini glasu itd. in ponavadi izdaja več o naših namerah kot naše besede (Leadership, 1999: 4–3). Neverbalna sporočila niso samo dogajanje, ki bi spremljalo verbalno izražanje, mu dajalo dodaten poudarek, temveč imajo samostojno nezamenljivo komunikacijsko vlogo. Oba vidika komuniciranja se dopolnjujeta. Neverbalna komunikacija krepi verbalni govor, dopolnjuje pomen verbalnih izrazov, daje pomembne informacije o obnašanju in vodi sinhronizacijo v pogovoru. Neverbalna komunikacija je delno naučena, delno pa prirojena (Ule, 1992: 194–196).

Nekateri avtorji poudarjajo, da je od učinkovitosti komunikacije odvisna učinkovitost vodenja (Allen, 2001: 126). Vojaški vodja se mora zavedati moči informacij, zato mora težiti k vzpostavitvi dobrega sistema komuniciranja. Pomembno je, da pridobiva informacije s strani nadrejenih in da jih čim hitreje prenaša na podrejene.

Med komuniciranjem je bistveni element poslušanje. Vojaški vodja mora znati poslušati podrejene, mora jim nameniti svoj čas in imeti stalen stik z njimi. Čeprav pri izvajanju vsakodnevnih nalog največkrat uporablja komuniciranje preko 'linije vodenja in poveljevanja', je zelo pomembno tudi neposredno komuniciranje s podrejenimi, saj s tem dobi povratno informacijo oziroma spoznanje, kako enota dejansko deluje. Podrejeni ob tem dobijo občutek, da njihov poveljnik skrbi zanje (Foss, 1997: 68).

Način govora, izbira in ton besed pomembno učinkujejo na vojaka. Zmožnost povedati pravo stvar v pravem trenutku je pomembna sposobnost uspešnega vodje (Cohen, 2000: 56).

## 2.4 VODENJE V SLOVENSKI VOJSKI

Značilnosti vodenja v Slovenski vojski opredeljujejo naslednje karakteristike:

- (1) temeljne značilnosti družbenega sistema;
- (2) način vojaškega organiziranja slovenske družbe;
- (3) način izvajanja oboroženega boja;
- (4) raven vojaško-tehnične opremljenosti Slovenske vojske;
- (5) strokovna in splošna usposobljenost posameznikov, ki izvajajo vodstveno dejavnost.

Značilnosti vodenja v Slovenski vojski so posredno opredeljene v *Pravilih službe Slovenske vojske*. Odnosi med vojaškimi osebami, spoštovanje nadrejenih in podrejenih v SV temeljijo na splošnih načelih civilne družbe. Vojaške osebe opravljajo svoje naloge v skladu s predpisi, pravili ter akti vodenja in poveljevanja. Nadrejenemu predlagajo pobude za boljše delo. Nadrejeni, ki prejme pobudo in jo oceni za utemeljeno, vendar zanjo ni pristojen, jo posreduje višjemu nadrejenemu. Podrejeni ne razpravljajo o odločitvah nadrejenih, razen kadar so k temu poklicani oziroma, če je to v skladu z notranjimi pravili obnašanja. Podrejeni lahko nadrejenega diskretno opozorijo na očitne napake v zvezi z opravljanjem službe.

Slovenska vojska je v fazi preoblikovanja v sodobno dobro opremljeno vojsko po vzoru drugih NATO držav. Izveden je bil prehod iz naborniške v poklicno vojsko. Vojak posameznik bo rokoval s sodobnimi oborožitvenimi sistemi, postal bo suveren na svojem področju delovanja. Slovenska vojska je med drugim začela tudi uvajati sodobne komunikacijske sisteme, ki bodo omogočali hiter pretok informacij od vojaških vodij na podrejene in obratno. Vse te spremembe vplivajo tudi na vodstveno dejavnost znotraj Slovenske vojske.

Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije je v srednjeročnih smernicah delovanja (Smernice za delo Ministrstva za obrambo Republike Slovenije za leti 2003 in 2004) med drugim opredelilo tudi nekatere elemente s področja vodenja vojaške organizacije, in sicer :

- prilagajanje štabnega dela NATO standardom in njegovo uvajanje v poveljstva Slovenske vojske;

- razvijanje in okrepitev informacijsko-komunikacijske podpore vodenju in poveljevanju;
- organiziranje izobraževanja vodilnih in vodstvenih uslužbencev Ministrstva za obrambo o obrambnem menedžmentu;
- spodbujanje posameznikov in skupin k ustvarjalnemu in inovativnemu sodelovanju.

Strokovna in splošna usposobljenost posameznikov, ki izvajajo vodstveno dejavnost, prav gotovo vpliva na njihov stil vodenja. Vodstveni kader v Slovenski vojski svoja znanja pridobiva v okviru Centra vojaških šol, na izobraževanjih in urjenjih doma in v tujini ter prek vsakodnevnega dela doma in v mednarodnem okolju.

Pomemben vpliv na vodstveno dejavnost v Slovenski vojski predstavlja odnos višje vodstvenega kadra na nižjega (prenos pristojnosti na nižji vodstveni kader, zaupanje itd.), kar je za zdaj odvisno predvsem od vsakega posameznika, od njegovega strokovnega znanja in poznavanja sodobnih menedžerskih pristopov.

Pri vodenju Slovenske vojske lahko zasledimo tudi posamezne elemente demokratičnega vodenja (ustvarjalnost, timsko delo, itd).

Ustvarjalnost vojaškega vodje pri vodenju v vojaški organizaciji se kaže predvsem v fazi načrtovanja posameznih aktivnosti, kjer mora vojaški vodja sicer zadostiti pravno-formalnim okvirjem, vendar pa je način izvedbe posamezne aktivnosti v njegovi pristojnosti. To je še posebej značilno za načrtovanje usposabljanja, kjer je predvsem pomembno, da bo z izvedbo načrtovanega usposabljanja dosegel predpisane standarde usposobljenosti enote. Ustvarjalnost se kaže tudi v tem, kako bo čim ekonomičneje izkoristil človeške in druge vire za doseg zastavljenih nalog.

Uvajanje in uveljavljanje timskega dela v Slovenski vojski je zahteven proces, saj v vojaški organizaciji prevladuje hierarhična funkcijska organiziranost. Hierarhija zaposlenih ni nikjer tako odločilna pri opravljanju delovnih dolžnosti kakor v sistemu, kot je vojaška organizacija, saj v njej velja načelo subordinacije, načelo enostarešinstva, itd. Kljub temu je timsko delo prisotno na vseh nivojih vojaške organizacije. Še posebno so elementi timskega stila vodenja značilni za višji nivo vojaške organizacije, pojavljajo se predvsem pri štabnem procesu dela.

### **III. EMPIRIČNI DEL**

#### **1. RAZISKAVA VODENJA V SLOVENSKI VOJSKI**

V svoji raziskavi sem se osredotočil na neposredno vodenje, ki poteka na nižjih ravneh vojaške organizacije, zato sem jo izvedel med poklicnimi pripadniki Slovenske vojske, v 1. brigadi Slovenske vojske.

Raziskavo o procesu vodenja v Slovenski sem izvedel z anketo. Anketni vprašalnik sem predhodno poslal v odobritev pristojnim službam na Ministrstvu za obrambo. Anketni vzorec je obsegal 112 posameznikov in sicer 32 častnikov, 47 podčastnikov in 33 vojakov. Anketiranci so bili izbrani naključno in so anketo izpolnjevali prostovoljno.

Osnovni namen raziskave je poskus analiziranja dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost procesa vodenja v sodobni vojaški organizaciji. Z raziskavo sem analiziral vodenje v Slovenski vojski. Skušal sem preveriti kulturo vodenja in odgovoriti na vprašanje: »Ali lahko v Slovenski vojski opazimo elemente demokratičnega vodenja in v kakšnih okoliščinah?«.

Dobljene vrednosti sem ovrednotil s Thurstonovo metodo skaliranja, ki omogoča obdelavo več rangov z metodo skaliranja. Ob njeni pomoči jih pretvorimo v z-vrednosti normalne distribucije. Če imamo dva objekta presojanja, ki ju ocenjevalec ne razlikuje absolutno, temveč se presojanje prekriva, lahko prekrivanje izrazimo z razmerjem normalne distribucije (z ustrezno z-vrednostjo). Tudi range lahko pojmuje kot vse možne parne primerjave. Za vsak par primerjav lahko ugotovimo kolikokrat je bil en objekt označen za pomembnejšega od drugega. Povprečna z-vrednost posameznega objekta je njegova skalna vrednost.

Kendallov koeficient konkordance  $W$  je merilo soglasnosti ocenjevalcev, ki zajema vrednosti od 0 do 1 (0 = popolno neujemanje med rangi; 1 = popolno ujemanje med rangi). Izkustveno je ugotovljena spodnja vrednost za vsakokratni kombinaciji med številoma ocenjevalcev in objektov ocenjevanja. Mejna vrednost koeficienta konkordance  $W$  za več kot 10 ocenjevalcev in 10 objektov znaša 0,18.

## 1.1 PRIKAZ RAZISKAVE – ANALIZA IN INTERPRETACIJA

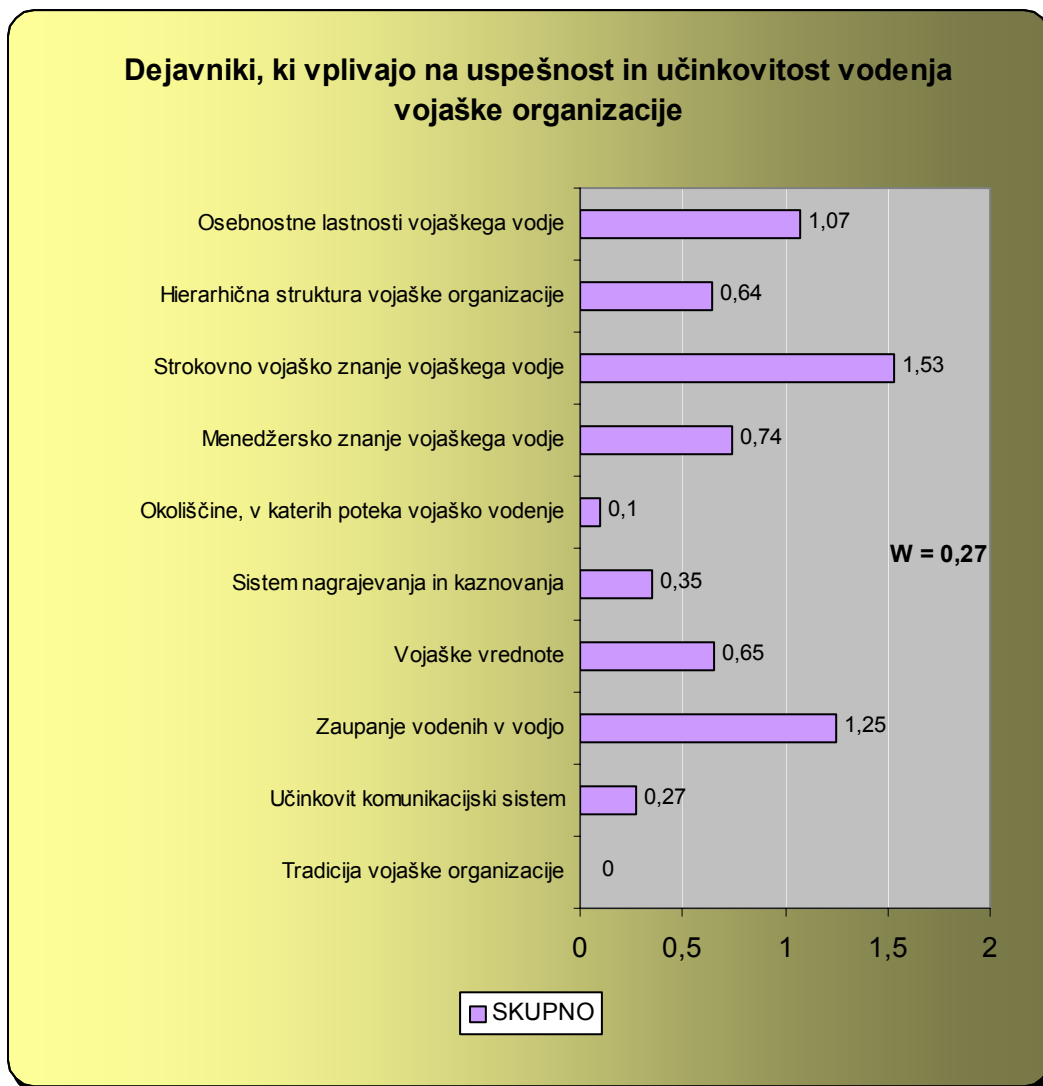
V raziskavi je sodelovalo 112 pripadnikov 1. brigade Slovenske vojske, in sicer 18 častnikov v enoti, 14 štabnih častnikov v poveljstvu, 42 podčastnikov v enoti, 5 štabnih podčastnikov v poveljstvu in 33 vojakov. Delovne izkušnje oziroma delovna doba anketirancev so različne in so prikazane v Tabeli 7.

**Tabela 7: Struktura anketirancev in njihova delovna doba**

<i>Delovna doba</i> Anketiranec	Manj kot 1 leto	Od 1 do 3 let	Od 3 do 5 let	Od 5 in 10 let	Več kot 10 let	<i>Skupaj</i>
Častnik v enoti	/	5	6	5	2	18
Štabni častnik	/	/	5	5	4	14
Podčastnik v enoti	/	9	8	14	11	42
Štabni podčastnik	/	/	/	3	2	5
Vojak	/	27	5	1	/	33
<i>Skupaj</i>	/	41	24	28	19	112

Anketiranci ocenjujejo, da je med dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost vodenja vojaške organizacije, najpomembnejše strokovno vojaško znanje vojaškega vodje, sledijo mu zaupanje vodenih v vodjo, osebnostne lastnosti vojaškega vodje in menedžersko znanje vojaškega vodje. Med dejavnike, ki po mnenju anketirancev najmanj vplivajo na uspešnost in učinkovitost vodenja vojaške organizacije, so uvrstili tradicijo vojaške organizacije, sledijo mu okoliščine, v katerih poteka vojaško vodenje, in učinkovit komunikacijski sistem.

**Slika 15: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost vodenja vojaške organizacije**

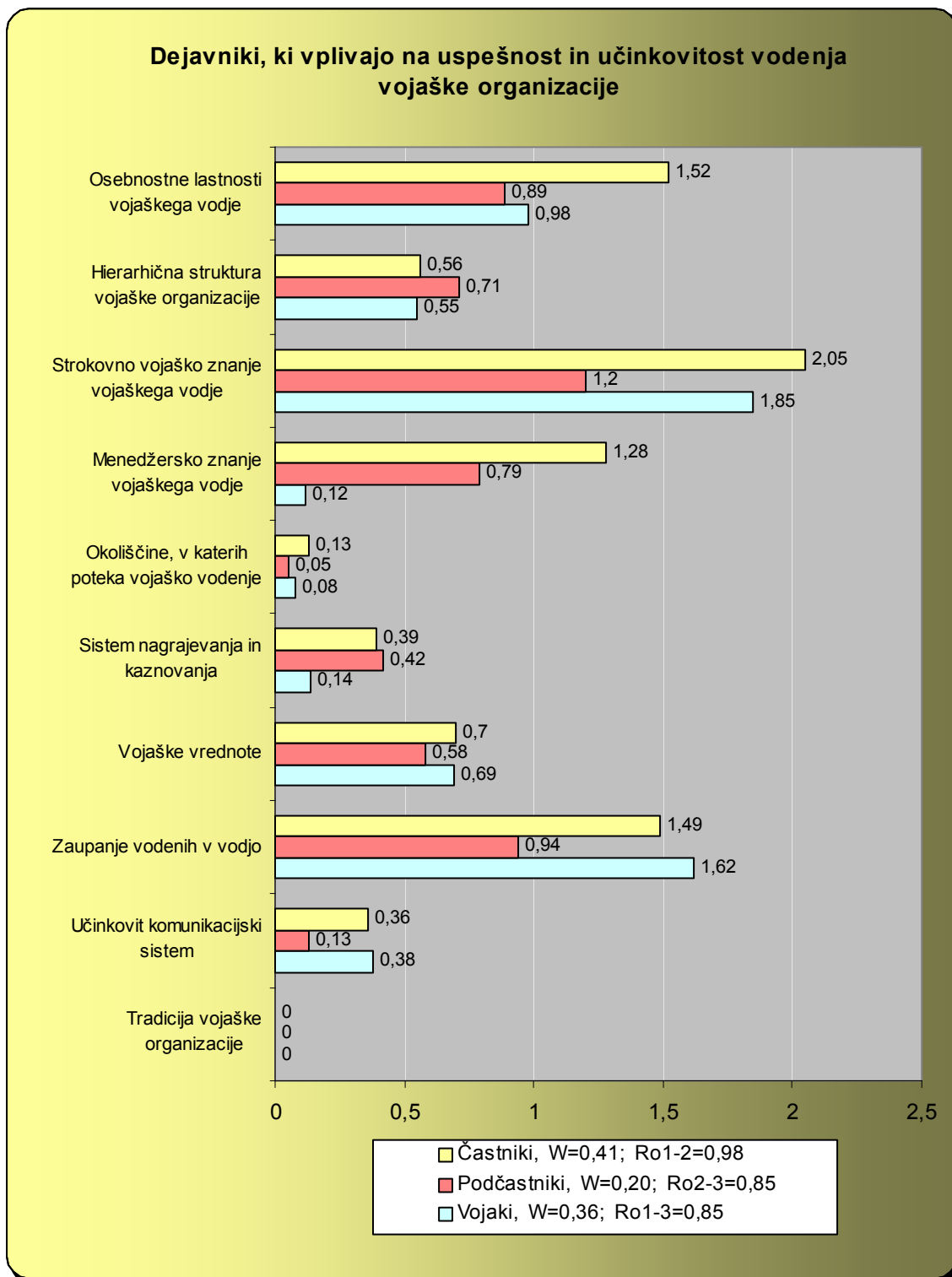


Iz Slike 16 je razvidna relativno visoka medsebojna soglasnost anketiranih častnikov, podčastnikov in vojakov, ki je izražena s Spearmanovim koeficientom. Kljub temu se med posameznimi skupinami anketirancev pojavljajo manjše razlike. Medtem ko častniki med dejavnike, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost vodenja vojaške organizacije, v ospredje postavljajo strokovno vojaško znanje vojaškega vodje in osebnostne lastnosti vojaškega vodje, se podčastniki in vojaki opredeljujejo predvsem za strokovno vojaško znanje vojaškega vodje in zaupanje vodenih v vojaškega vodjo. Za častnike in podčastnike je pomemben dejavnik tudi menedžersko znanje vojaškega vodje, medtem ko za vojake to ni. Za razliko od častnikov in podčastnikov so vojaki med najpomembnejše dejavnike

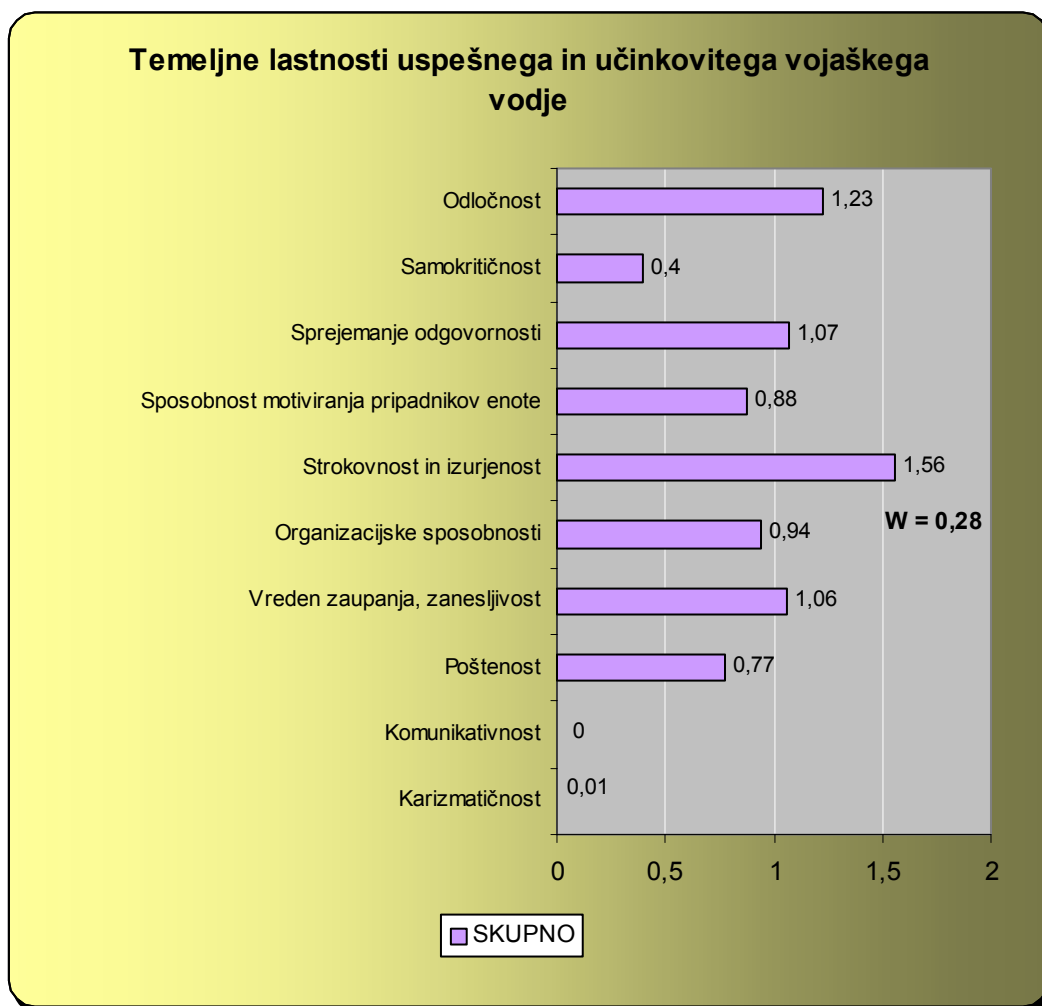


uvrstili tudi vojaške vrednote, ki predstavljajo etični kodeks pripadnikov vojaške organizacije.

**Slika 16: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost vodenja vojaške organizacije**



Slika 17: Temeljne lastnosti uspešnega in učinkovitega vojaškega vodje

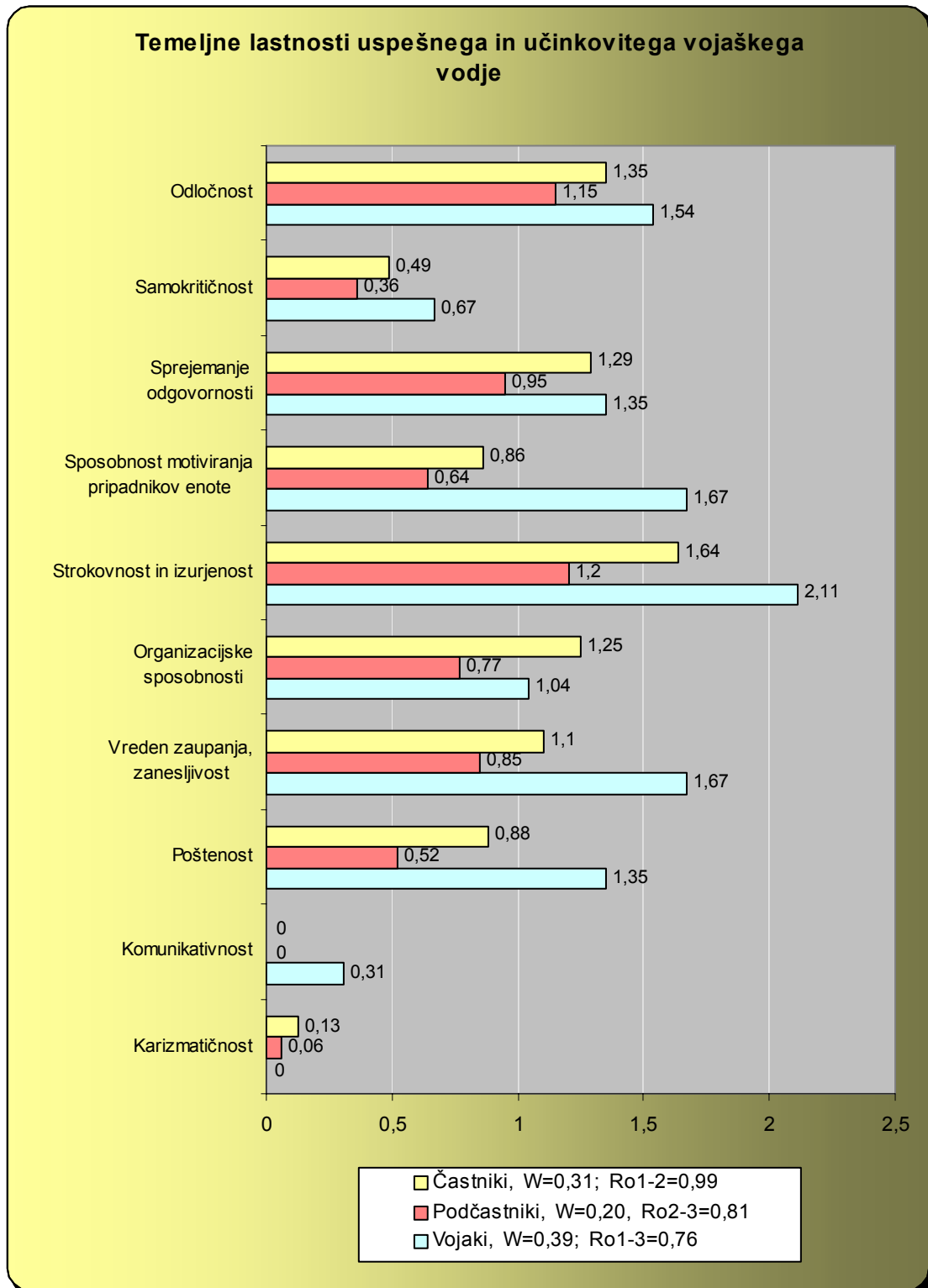


Anketiranci med temeljnimi lastnostmi, ki naj bi jih imel uspešen in učinkovit vojaški vodja, na prvo mesto uvrščajo strokovnost in izurjenost vojaškega vodje, sledijo lastnosti, kot so odločnost, sprejemanje odgovornosti in zanesljivost vojaškega vodje. Med najmanj pomembne lastnosti štejejo komunikativnost, karizmatičnost in samokritičnost vojaškega vodje.

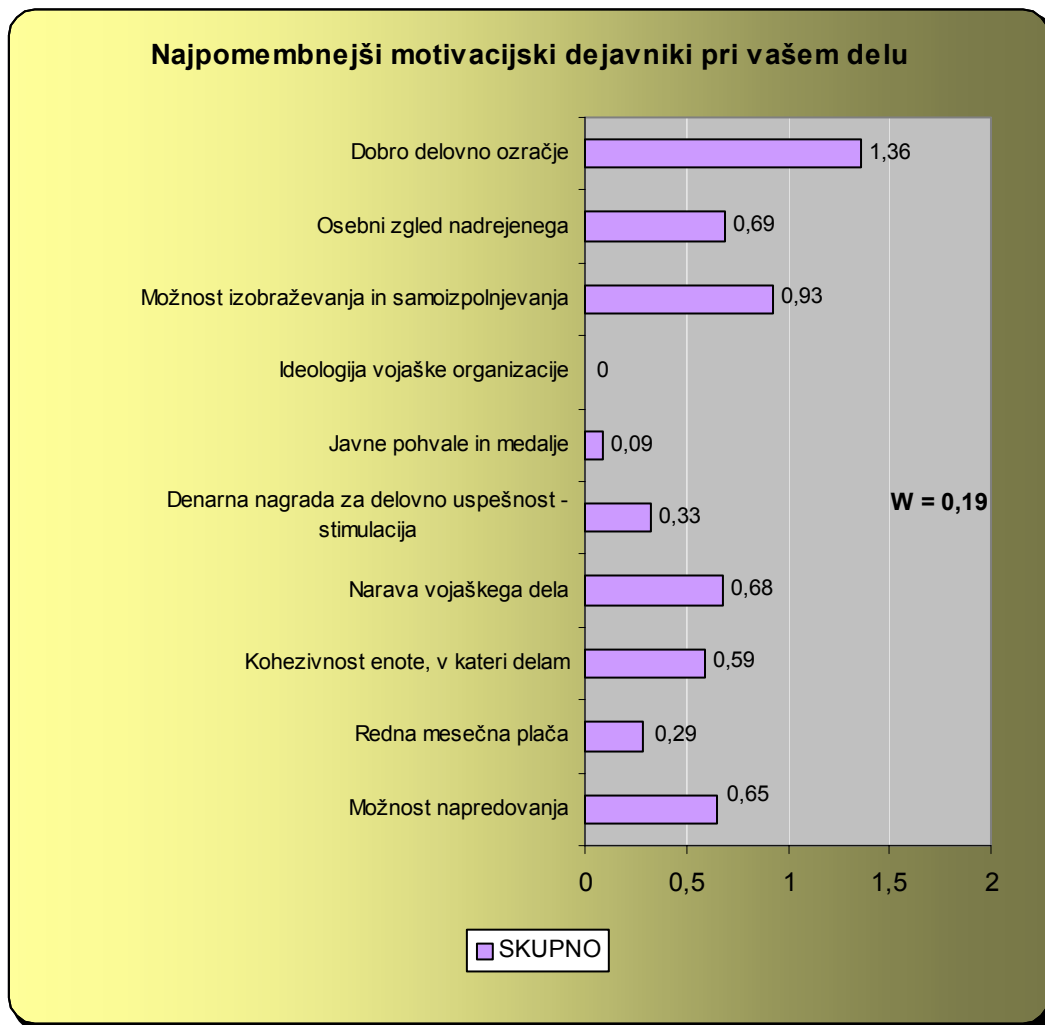
Tudi pri preučevanju temeljnih lastnosti uspešnega in učinkovitega vojaškega vodje lahko ugotovimo relativno visoko soglasnost mnenj posameznih skupin anketirancev. Tudi v tem primeru se pojavljajo manjša odstopanja. Pri vojaki so v primerjavi s častniki in podčastniki med najpomembnejšimi lastnosti višje rangirane lastnosti uspešnega in učinkovitega vojaškega vodje, kot so sposobnost motiviranja pripadnikov enote, zanesljivost in poštenost vojaškega vodje. Med častniki in podčastniki ni zaznati bistvenih

razlikovanj. Vse tri skupine anketirancev so enotno najslabše rangirale lastnosti kot sta komunikativnost in karizmatičnost vojaškega vodje.

Slika 18: Temeljne lastnosti uspešnega in učinkovitega vojaškega vodje



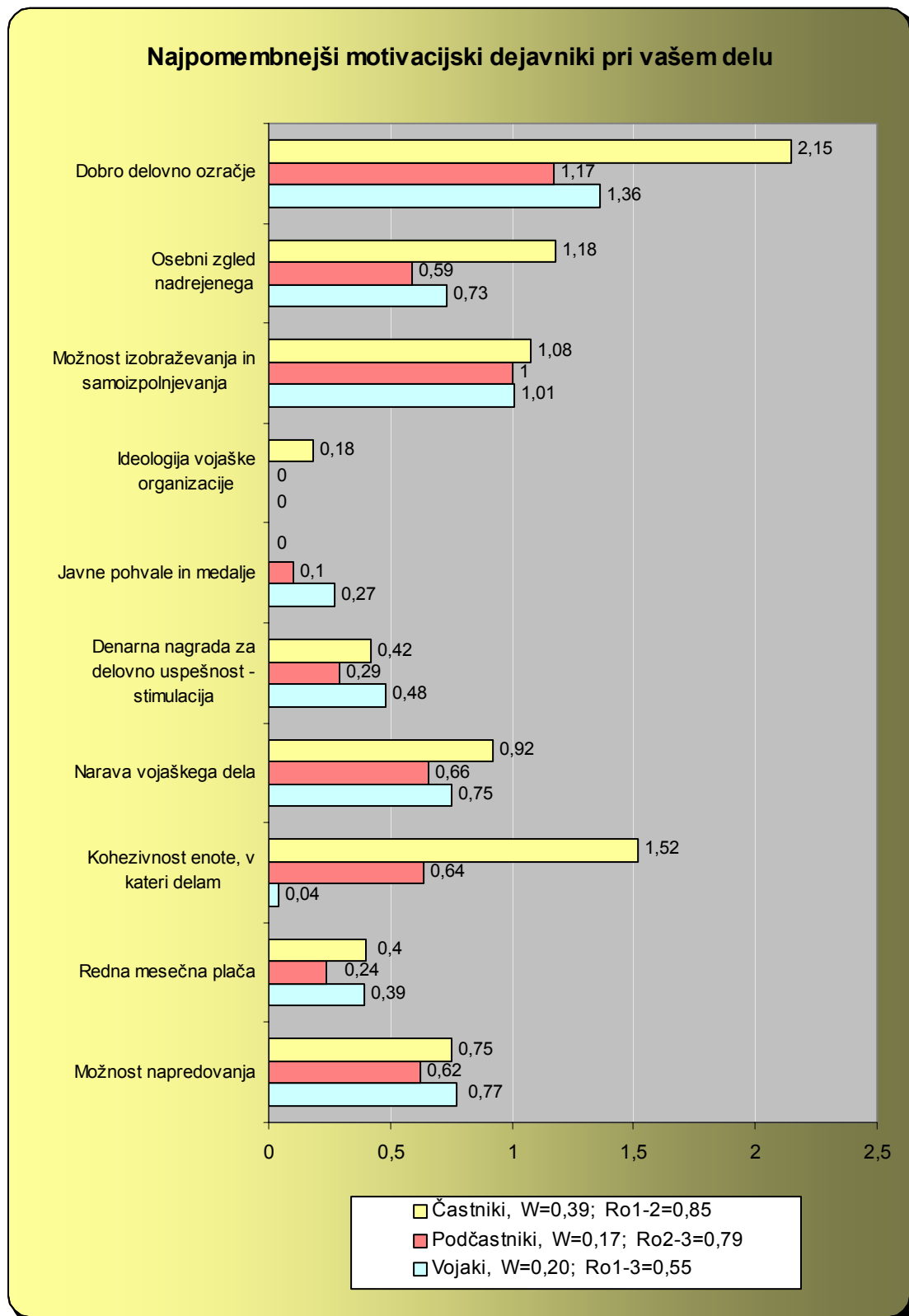
Slika 19: Najpomembnejši motivacijski dejavniki pri vašem delu



Pri preučevanju najpomembnejših motivacijskih dejavnikov pri njihovem delu anketiranci menijo, da je najpomembnejši dejavnik dobro delovno ozračje, sledijo možnost napredovanja in samoizpopolnjevanja ter osebni zgled nadrejenega. Med najslabše rangirane dejavnike uvrščajo ideologijo vojaške organizacije, javne pohvale in medalje ter redno mesečno plačo.

Soglasnost mnenj anketirancev je med častniki in podčastniki relativno visoko izražena, medtem ko je med častniki in vojaki manjša. Častniki med najpomembnejše motivacijske dejavnike uvrščajo dobro delovno ozračje, kohezivnost enote in osebni zgled nadrejenega; podčastniki dobro delovno ozračje, možnost izobraževanja in samoizpopolnjevanja ter naravo vojaškega dela; vojaki pa dobro delovno ozračje, možnost izobraževanja in samoizpopolnjevanja ter možnost napredovanja.

Slika 20: Najpomembnejši motivacijski dejavniki pri vašem delu



Med najslabše rangirane motivacijske dejavnike skupine anketirancev uvrščajo ideologijo vojaške organizacije, javne pohvale in medalje, vojaki pa med manj pomembne motivacijske dejavnike uvrščajo tudi kohezivnost enote, v kateri delajo.

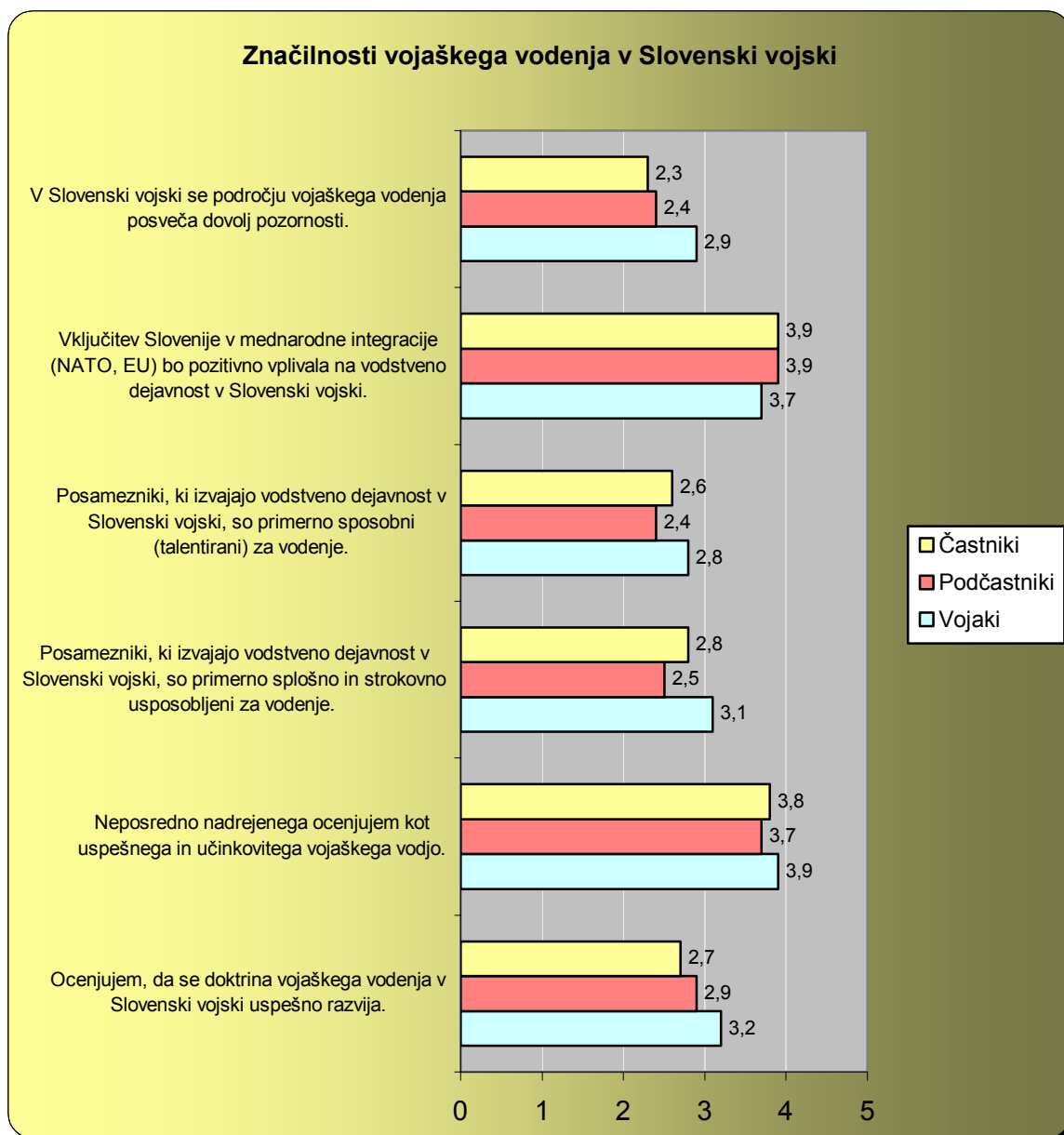
**Tabela 8: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost procesa vojaškega vodenja v Slovenski vojski**

	Odgovori anketirancev					Aritmetična sredina	Standardna deviacija
	Popolno ma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Popolno ma se ne strinjam		
V Slovenski vojski se področju vojaškega vodenja posveča dovolj pozornosti.		17	34	48	13	2,49	0,89
Vključitev Slovenije v mednarodne integracije (NATO, EU) bo pozitivno vplivala na vodstveno dejavnost v Slovenski vojski.	17	67	20	7	1	3,82	0,79
Posamezniki, ki izvajajo vodstveno dejavnost v Slovenski vojski, so primerno sposobni (talentirani) za vodenje.	2	16	36	49	9	2,57	0,89
Posamezniki, ki izvajajo vodstveno dejavnost v Slovenski vojski, so primerno splošno in strokovno usposobljeni za vodenje.		23	44	41	4	2,79	0,82
Neposredno nadrejenega ocenjujem kot uspešnega in učinkovitega vojaškega vodjo.	29	52	13	12	6	3,77	1,11
Ocenjujem, da se doktrina vojaškega vodenja v Slovenski vojski uspešno razvija.	3	22	52	31	4	2,90	0,84

Na uspešnost in učinkovitost procesa vojaškega vodenja v Slovenski vojski vplivajo številni dejavniki. Anketiranci menijo, da se v Slovenski vojski vojaškemu vodenju posveča premalo pozornosti. Povprečna ocena je pri častnikih 2,25, pri podčastnikih 2,38 in pri vojaki 2,87.

Anketiranci so ocenjevali z ocenami od 1, ki pomeni, da se popolnoma ne strinjajo, do 5, ki pomeni, da se popolnoma strinjajo, da se v Slovenski vojski vojaškemu vodenju namenja dovolj pozornosti.

Slika 21: Značilnosti vodenja v Slovenski vojski



Da se doktrina vojaškega vodenja v Slovenski vojski uspešno razvija se popolnoma strinja le 2,7 % vseh anketirancev, 19,6 % se jih strinja, 46,4 % je neopredeljenih, 27,7 % se jih ne strinja in 3,6 % se jih popolnoma ne strinja s to trditvijo. Povprečna ocena je pri

častnikih 2,71, pri podčastnikih 2,98 in pri vojakih 3,21. Vključitev Slovenije v mednarodne integracije (NATO, EU) bo pozitivno vplivala na vodstveno dejavnost v Slovenski vojski. Povprečna ocena je pri častnikih 3,88, pri podčastnikih 3,89 in pri vojakih 3,67.

Anketiranci ocenjujejo, da posamezniki, ki izvajajo vodstveno dejavnost v Slovenski vojski, niso primerno sposobni za vodenje (častniki 2,59, podčastniki 2,40 in vojaki 2,81) in da niso splošno in strokovno usposobljeni za vodenje (častniki 2,75, podčastniki 2,53 in vojaki 3,12). Kljub temu anketiranci menijo, da je njihov neposredno nadrejeni uspešen in učinkovit vojaški vodja. S trditvijo, da je njihov neposredno nadrejeni uspešen in učinkovit vojaški vodja se popolnoma strinja 25,9 % vseh anketirancev, 46,4 % se jih strinja, 11,6 % je neopredeljenih, 10,7 % se jih ne strinja in 5,4 % se jih popolnoma ne strinja s trditvijo. Povprečna ocena je pri častnikih 3,81, pri podčastnikih 3,66, pri vojakih pa 3,88.

Pri preučevanju demokratičnih elementov vodenja v Slovenski vojski se s trditvijo, da jih nadrejeni obveščajo o vseh pomembnih zadevah in spodbujajo medsebojno komunikacijo, popolnoma strinja 7,1 % vseh anketirancev, 52,7 % se jih strinja, 26,8 % je neopredeljenih, 10,7 % se jih ne strinja in 2,7 % se jih popolnoma ne strinja s trditvijo. Povprečna ocena je pri častnikih 3,88, pri podčastnikih 3,30 in pri vojakih 3,45.

Nadrejeni spodbujajo svoje podrejene k ustvarjalnim pripombam, h koristnim predlogom, k izboljšavam ter se trudijo njihove predloge tudi realizirati. S tem se popolnoma strinja 8 % vseh anketirancev, 49,1 % se jih strinja, 25 % je neopredeljenih, 12,5 % se jih ne strinja in 5,4 % se jih popolnoma ne strinja s trditvijo. Povprečna ocena je pri častnikih 3,72, pri podčastnikih 3,17, pri vojakih pa 3,48.

Večina anketirancev meni, da nadrejeni dovoljujejo kritiko. Povprečna ocena je pri častnikih 3,44, pri podčastnikih 3,28 in pri vojakih 3,30. Prav tako soglašajo s trditvijo, da nadrejeni včasih izrazijo tudi samokritiko. Povprečna ocena je pri častnikih 3,38, pri podčastnikih 3,13 in pri vojakih 3,09.

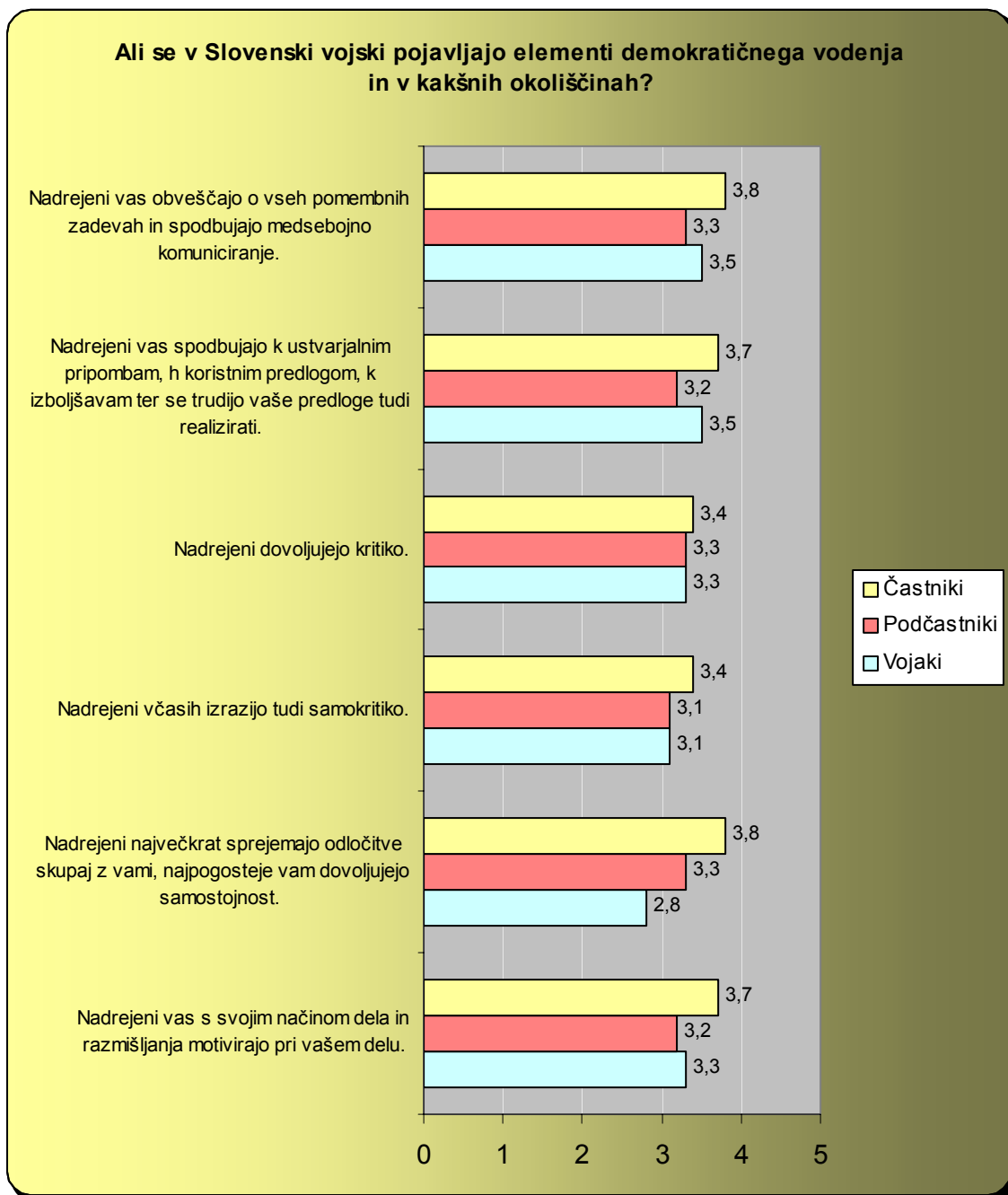
Da nadrejeni največkrat sprejemajo odločitve skupaj s svojimi podrejenimi in da jim tudi dovoljujejo samostojnost, se popolnoma strinja 7,1 % vseh anketirancev, 39,2 % se jih strinja, 30,4 % je neopredeljenih, 18,8 % se jih ne strinja in 4,5 % se jih popolnoma ne strinja s trditvijo. Povprečna ocena je pri častnikih 3,75, pri podčastnikih 3,28 in pri vojakih 2,76. Anketiranci se tudi v večini strinjajo s trditvijo, da jih nadrejeni s svojim načinom dela in razmišljanja motivirajo pri svojem delu. Povprečna ocena pri častnikih je 3,66, pri podčastnikih 3,17 in pri vojakih 3,33.



**Tabela 9: Ali se v Slovenski vojski pojavljajo elementi demokratičnega vodenja in v kakšnih okoliščinah?**

	Odgovori anketirancev					Aritmetična sredina	Standardna deviacija
	Popolno ma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Popolno ma se ne strinjam		
Nadrejeni vas obveščajo o vseh pomembnih zadevah in spodbujajo medsebojno komuniciranje.	8	59	30	12	3	3,52	0,88
Nadrejeni vas spodbujajo k ustvarjalnim pripombam, h koristnim predlogom, k izboljšavam ter se trudijo vaše predloge tudi realizirati.	9	55	28	14	6	3,42	0,99
Nadrejeni dovoljujejo kritiko.	6	50	35	17	4	3,33	0,92
Nadrejeni včasih izrazijo tudi samokritiko.	4	51	27	22	8	3,20	1,03
Nadrejeni največkrat sprejemajo odločitve skupaj z vami, najpogosteje vam dovoljujejo samostojnost.	8	44	34	21	5	3,24	0,97
Nadrejeni vas s svojim načinom dela in razmišljanja motivirajo pri vašem delu.	13	41	37	15	6	3,36	1,03

**Slika 22: Ali se v Slovenski vojski pojavljajo elementi demokratičnega vodenja in v kakšnih okoliščinah?**



## 1.2 SKLEPNE MISLI O EMPIRIČNEM DELU

Pri opredelitvi dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost vodenja vojaške organizacije izstopajo dejavniki, ki izhajajo iz posameznika, vojaškega vodje. Vojaški vodja oziroma njegove osebnostne lastnosti in sposobnosti, njegovo znanje in veščine so tisti dejavniki, ki v največji meri vplivajo na delovanje vojaške organizacije. Človeški dejavnik je torej ključni element zagotavljanja uspešnosti in učinkovitosti sodobne vojaške organizacije.

Nasprotno, spadata tradicija vojaške organizacije in okoliščine, v katerih poteka vojaško vodenje, med manj pomembne dejavnike. Takšno mnenje anketirancev je mogoče opredeliti tudi na osnovi tega, da v Sloveniji težko govorimo o tradiciji vojaške organizacije, saj vojaška organizacija dejansko obstaja dobrih deset let.

Strokovnost in izurjenost sta temeljni lastnosti uspešnega in učinkovitega vojaškega vodje. Medtem ko se častniki in podčastniki zavedajo tudi pomembnosti menedžerskega znanja, vojaki menijo, da sta zaupanje v vodjo in zanesljivost vojaškega vodje pomembni lastnosti uspešnega in učinkovitega vojaškega vodje. Od zaupanja v vodjo bo med drugim odvisno, kako uspešno bodo vojaki sledili in izpolnjevali usmeritve vojaškega vodje. Zaupanje vodenih v vodjo pomeni tudi prepričanje o verodostojnosti njegovih dejanj, ki morajo biti skladna z njegovim izpovedanim prepričanjem.

Po mnenju anketirancev je komunikativnost vojaškega vodje manj pomembna lastnost, ki naj bi jo imel uspešen in učinkovit vojaški vodja, saj dajejo prednost drugim navedenim lastnostim vojaškega vodje. Takšna opredelitev lahko izhaja iz dejstva, da v vojaški organizaciji obstaja učinkovit komunikacijski sistem, ki omogoča dober pretok informacij, in da imajo posledično komunikacijske sposobnosti vojaškega vodje manjšo vlogo v procesu pretoka informacij. Nasprotno, sodobne vojaške in menedžerske teorije dajejo velik pomen komunikacijskim sposobnostim vodij ter poudarjajo pomen, ne samo verbalne, ampak tudi neverbalne komunikacije. Vojaški vodja naj bi bil sposoben v pravem trenutku povedati pravo stvar na pravilen način.

Dobro delovno ozračje in pogoji, v katerih je omogočen osebni razvoj posameznika, predstavljajo v vojaški organizaciji najpomembnejše motivacijske dejavnike zaposlenih v vojaški organizaciji. Za pripadnike vojaške organizacije je torej pomembno, da imajo možnost izobraževanja, samoizpopolnjevanja in možnost napredovanja. Anketiranci med manj pomembne motivacijske dejavnike uvrščajo tudi javne pohvale in medalje, ki naj bi tradicionalno imele pomembno vlogo motiviranja in nagrajevanja

pripadnikov vojaške organizacije. Razlogi za takšno opredelitev med drugim lahko izhajajo tudi iz dejstva, da se vse pogosteje dogaja, da se javne pohvale in nagrade podeljujejo na osnovi subjektivnih ocen, zato se je mehanizem podeljevanja javnih pohval in medalj razvrednotil.

Pri analiziranju značilnosti vodenja v Slovenski vojski je razvidno, da se vojaškemu vodenju v Slovenski vojski posveča premalo pozornosti, posledično pa se tudi doktrina vojaškega vodenja ne razvija uspešno. Anketiranci menijo, da vojaški vodje v Slovenski vojski niso sposobni oziroma talentirani za vodenje ter da niso splošno in strokovno usposobljeni za vodenje. Hkrati pa menijo, da je njihov neposredno nadrejeni uspešen in učinkovit vojaški vodja. Takšno nasprotujoče si mnenje lahko opredelimo med drugim tudi s tem, da so pogosto systemske ovire tiste, ki v posameznih okoliščinah onemogočajo vojaškemu vodji zadovoljiti pričakovanja in zahteve svojih podrejenih, kar pa slednji vidijo kot »nesposobnost« poveljujočih.

Vključitev Slovenije in s tem Slovenske vojske v mednarodne integracije bo pozitivno vplivala na vodstveno dejavnost v Slovenski vojski. Prevzeli se bodo standardi, ki so v NATO državah povečini že preizkušeni in vpeljani v vsakodnevno prakso.

Čeprav je vojaška organizacija hierarhična, lahko trdim, da se v Slovenski vojski tudi na nižjih nivojih, pri neposrednem vodenju, pojavljajo elementi demokratičnega vodenja. Nadrejeni povečini svoje sodelavce obveščajo o vseh pomembnih zadevah, spodbujajo medsebojno komuniciranje in s svojim načinom dela ter razmišljanja motivirajo svoje sodelavce pri njihovem delu. Večina anketirancev meni, da jih nadrejeni spodbujajo k ustvarjalnim pripombam, h koristnim predlogom, k izboljšavam in se trudijo njihove predloge tudi uresničiti. Nadrejeni so samokritični in tudi dovoljujejo kritiko.

Večina častnikov in podčastnikov je mnenja, da nadrejeni pogosto sprejemajo odločitve skupaj z njimi in jim tudi dovoljujejo samostojnost, medtem ko za vojake to ne velja. Takšno mnenje je seveda posledica načina dela in pristojnosti častnikov in podčastnikov ter vojakov Slovenske vojske. Kljub dejstvu, da je poklicni vojak specialist za rokovanje s sodobnimi oborožitvenimi sistemi in da s tem postaja suveren na svojem področju delovanja, je njegovo delo še vedno v veliki meri usmerjeno in nadzorovano s strani njegovega nadrejenega podčastnika. Pri podčastnikih je samostojnost in s tem tudi odgovornost že večja, medtem ko častniki prevzemajo odgovornost in sprejemajo odločitve v okviru svojih pristojnosti.

## SKLEP

Temeljni namen in cilj magistrskega dela je opozoriti na pomembnost vojaškega vodenja v sodobni vojaški organizaciji. Pri tem sem skušal analizirati dejavnike, ki vplivajo na proces vojaškega vodenja.

V delu sem se v veliki meri naslanjal na spoznanja sodobne vojaške teorije in prakse. Uporabljal sem predvsem vire, katerih predmet preučevanja je bila ameriška vojska kot trenutno ena izmed najučinkovitejših in najbolj izkušenih vojska na svetu. V luči trenutne hegemonistične vloge pri reševanju sodobnih varnostnih problemov pridobiva ameriška vojska neprecenljive izkušnje, ki ji omogočajo preizkušanje in posodabljanje principov vojaškega vodenja, kadrovskega menedžmenta, timskega dela, oborožitvenih sistemov itd. Zato je potrebno izkušnje in teoretične koncepte te vojske obravnavati kot zelo napredne ter do neke mere že preizkušene in preverjene.

Dolgoletne raziskave ameriškega Centra za kreativno vodenje so pokazale, da je od tega, ali bo nekdo postal vrhunski menedžer samo v 10 odstotkih odvisno od njegove izobrazbe, v 20 odstotkih od ljudi, s katerimi dela, in kar v 70 odstotkih od izkušenj, ki jih je pridobil (Nosan, 1999: 11). Na podlagi raziskav se je uveljavilo spoznanje, da se je vodenja mogoče v veliki meri naučiti in da so prirojene lastnosti človeku samo v pomoč. Tako je zanikano prepričanje, da so vodje lahko le tisti, ki so za to rojeni.

Sodobna menedžerska teorija poudarja, da je medsebojni odnos vodja – vodeni v fazi dinamičnega spreminjanja. Eden od razlogov za to se kaže v tem, da so sodobne organizacije prisiljene v zmanjševanje različnih resursov. To pomeni, da se bo v prihodnosti zmanjšalo tudi število vodij, kar posledično pomeni, da vodeni prevzemajo veliko različnih funkcij, ki so tradicionalno pripadale vodjem. Naslednji razlog za takšno stanje je trend spodbujanja delitve oziroma decentralizacija oblasti v organizacijah, kar ima za posledico večjo medsebojno odvisnost med posameznimi podenotami in naraščajočo potrebo po sodelovanju med njimi (Hughes, 2001: 32). Te ugotovitve ne veljajo za sodobne vojaške organizacije zaradi specifičnosti njihovega delovanja. Kljub temu lahko ugotovimo, da se vojaške organizacije spreminjajo, postajajo bolj družbeno odprte itd.

Ena od osnovnih nalog sodobne vojaške organizacije je priprava bodočih vojaških vodij, ki bodo sposobni izgraditi kohezivne enote, ki bodo sposobne delovati v zelo zapletenih in stresnih okoljih. Vojaški vodje bodo morali biti sposobni učinkovito in

uspešno voditi in poveljevati svojim enotam. Zavedati se bodo morali, da je uspešno in učinkovito vodenje eden od najboljčutljivejših elementov bojne moči vsake vojaške enote.

Raziskava vodenja v SV je pokazala, da je med dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost vodenja vojaške organizacije, najpomembnejše strokovno vojaško znanje vojaškega vodje, sledijo pa mu zaupanje vodenih v vodjo in osebnostne lastnosti vojaškega vodje.

Od sodobnih vojaških enot se pričakuje, da jih bo mogoče uporabiti v zelo kratkem času, da bodo logistično samozadostne in dobro obveščevalno pripravljene, s takojšnjimi informacijami o lastnih in nasprotnikovih enotah in njihovem stanju. Vojaško osebje bo široko razkropljeno, enote bodo majhne, hitro mobilne, z veliko ognjeno močjo. V takšnih pogojih bojevanja bo moral vojaški vodja biti sposoben hitrega sprejemanja naloge, odločanja in prenosa ukazov na podrejene. Zavedati se moramo, da informacijska tehnologija nikoli ne bo uspela spremeniti vloge vojaškega vodje pri njegovem neposrednem delu, pri vodenju svojih podrejenih.

V prihodnosti bodo vojaške operacije skoraj vedno multinacionalne, kar pomeni, da bomo potrebovali vojaške vodje, ki bodo znali dosegati kompromise, bodo znali delovati v duhu sodelovanja in bodo sposobni izgraditi time in družabništvo z ljudmi s precej različnimi nazori in tradicijami.

Uspešnost vodje je odvisna od njegovih osebnostnih lastnosti, saj so to tiste prvine, ki lahko vplivajo na podrejene tako pozitivno kot negativno. Vodja, ki pozitivno deluje na podrejene, ima velikokrat lažje delo pri vplivanju na sodelavce, saj so ti že sami pripravljene slediti vodji in njegovim zastavljenim ciljem.

Raziskava vodenja v Slovenski vojski je pokazala, da pripadniki vojaške organizacije med temeljnimi lastnostmi, ki naj bi jih imel uspešen in učinkovit vojaški vodja, na prvo mesto uvrščajo strokovnost in izurjenost vojaškega vodje, sledijo lastnosti, kot so odločnost, sprejemanje odgovornosti in zanesljivost vojaškega vodje.

Vojaški vodja mora delovati s svojim zgledom, imeti mora trden značaj in biti vseskozi privržen vojaški etiki. Hamburger poudarja, da 'vodenje s primerom' vedno karakterizira vodstveni stil uspešnega in učinkovitega vojaškega vodje (Hamburger, 2001: 288). Vojaški vodja mora biti sposoben razreševati zapletene etične dileme, skrbeti mora za svoje podrejene in si prizadevati izgraditi vojaški kolektiv. Iz raziskave vodenja v SV je razvidno, da pripadniki vojaške organizacije menijo, da je delovno ozračje najpomembnejši motivacijski dejavnik, sledijo pa mu dejavniki, ki omogočajo osebnostni razvoj posameznika v vojaški organizaciji.

V vojaški organizaciji še vedno obstaja potreba po tradicionalnem herojskem vodji, vendar mora biti njegova vloga dopolnjena z vlogama vojaškega menedžerja in vojaškega tehnologa. Slednji vlogi postajata s tehnološkimi inovacijami vse pomembnejši, kljub temu pa ne moreta nadomestiti vloge herojskega vodje, ki ima še vedno veliko vlogo v nižjih enotah in predvsem v vojni, kjer skupaj z vojaki vodi oboroženi boj (Jelušič, 1992: 174). Za uspešne in učinkovite vojaške vodje velja ugotovitev, da bodo morali v sebi združevati značilnosti vseh treh vlog. Lahko pa se celo zgodi, da bodo morali demonstrirati značilnosti vseh treh vlog hkrati.

Slovenska vojska se je z vstopom v Severno-atlantsko zavezništvo soočila z novimi izzivi, ki se nanašajo tudi na vodenje vojaške organizacije kot celote in njenih posameznih organizacijskih enot. Slovenska vojska mora pri vzpostavljanju svojega koncepta vojaškega vodenja izhajati iz velikega obsega znanj in spoznaj na tem področju, ob upoštevanju značilnosti kulturnega okolja, iz katerega izhajamo. Težiti mora k nenehnemu izobraževanju in usposabljanju ter osebnostnemu razvoju vseh njenih pripadnikov.

Slovenska vojska se mora zgledovati po sistemih, ki so razvili učinkovito organiziranost in vodenje. V Slovenski vojski je treba doseči višjo stopnjo izobraženosti in usposobljenosti pripadnikov, hitrejši pretok informacij, sprostitvev ustvarjalnosti pri posameznikih, večjo iniciativnost pri vodenju in poveljevanju, upoštevanje sodobnih menedžerskih pristopov pri vodenju organizacije, spodbujanju pozitivnega pristopa zaposlenih pri opravljanju njihovih nalog itd., kar bi posledično pripomoglo k zmanjšanju nepotrebnega odpora pri uvajanju kakovostnih sprememb v delovanju vojaške organizacije. Kljub temu je treba ohraniti temelje, na katerih temelji vojaška organizacija, in sicer načeli vojaške subordinacije in enostarešinstva.

*»Leadership is not rank,  
privileges, titles or money.*

*It is responsibility.«*

(Peter Drucker)

## LITERATURA:

1. Abrahamsson Bengt, (1972), »*Military Professionalization and Political Power*«, Sage Publications, Beverly Hills/London
2. Adair John, (2002), »*Effective Strategic Leadership*«, Macmillan, London
3. Adizes Ichak, (1996), »*Človeku prijazno in uspešno vodenje*«, Sineza, Ljubljana
4. Allan Jane, (1990), »*Kako razviti osebne veščine vodenja*«, Tangram, Ljubljana
5. Bartol Gorazd, (2002), »*Poklic podčastnika v sodobnih oboroženih silah*«, magistrsko delo, FDV, Ljubljana
6. Bennis Warren, (1994), »*On Becoming a Leader*«, Addison-Wesley, New York
7. Bennis Warren & Nanus Burt, (1985), »*Leaders – The Strategies for Taking Charge*«, Harper and Row, New York
8. Bestmann U., (1990), »*Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*«, Oldenbourg Verlag, Munchen
9. Bizjak Franc & Petrin Tea, (1996), »*Uspešno vodenje podjetja*«, Gospodarski vestnik, Ljubljana
10. Blades, John W., (1986), »*Rules for Leadership, Improving Unit Performance*«, National Defence University Press, Washington, D.C.
11. Blanchard Kenneth, (1995), »*Vodenje in enominutni vodja*«, Taxus, Ljubljana
12. Blank Warren, (1995), »*The 9 Natural Laws of Leadership*«, AMACON, New York



13. Boer Peter C., (2001), »*Small Unit Cohesion: The case of Fighter Squadron 3-VI.G.IV*«, Armed Forces & Society, Vol.28, No. 1, Fall 2001, str. 33-54
14. Božič Dobran, (1998), »*Management v vojski – primerjava z managementom v podjetjih*«, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta v Ljubljani
15. Bowman Cliff, (1994), »*Bistvo strateškega managementa*«, Gospodarski vestnik, Ljubljana
16. Brajša Pavao, (1983), »*Vodenje kot medosebni proces*«, Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum, Ljubljana
17. Brekič Jovo, (1990), »*Razvoj i promocija kadrova*«, Globus, Zagreb
18. Ciampa Dan, (1999), »*Right From the Start: Taking Charge in a New Leadership Role*«, Harvard Business School, Boston
19. Cohen William A., (2000), »*The New Art of the Leader*«, Prentice Hall, New Jersey
20. Conger A. Jay, (1989), »*The Charismatic Leader*«, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
21. Cowley Robert & Parker Geoffrey, (1996), »*The readers Companion to Military History*«, Houghton Mifflin Company, Boston
22. Cox, Danny & Hoover, (1992), »*Leadership When the Heat's On*«, McGraw-Hill, Inc., New York
23. Cupara Milko, (1989), »*Ekonomski činilac u vojnom rukovođenju*«, Vojnoizdavački i novinski center, Beograd
24. D'Este Carlo, (1995), »*Patton, a Genius for War*«, HarperCollins, New York

25. Douglas & Murry & Viotti, (1994), »*The defense Policies of Nations, A comparative Study, Third Edition*«, The John Hopkins University Press, Baltimore and London
26. Donnelly H. James, Gibson L. James & Ivancevich M. John, (1995), »*Fundamentals of Management*«, Ninth Edition, Von Hoffman Press, Chichago
27. Downey D.C.T., (1977), »*Management in the Armed Forces: An Autonomy of the Military Profession*«, Mcgraw-Hill Book Company Ltd., Maidenhead
28. Drucker, Peter F., (1954), »*The practice of Management*«, Harper & Row, New York
29. Drucker Peter F., (1990), »*Managing the Non-Profit Organization*«, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford
30. Etizoni Amitai, (1964), »*Modern Organization*«, Prentice Hall, New Yersey
31. Evans Roger & Russel Peter, (1992), »*Ustvarjalni manager*«, Alpha center, Ljubljana
32. Farnham David & Horton Sylvia, (1996), »*Managing People in the Public Services*«, Macmillan Press Ltd, London
33. Furlan Branimir & Božič Dobran, (1992): »*Pravila štabnega dela*«, Center vojaških šol, MORS, Ljubljana
34. Gardner John W., (1990), »*On Leadership*«, The Free Press, New York
35. Goerg Bernhard, (1986), »*Prihodnost menedžerjev, menedžerji prihodnosti*«, Gospodarski vestnik, Ljubljana
36. Guest Robert H., (1986), »*Organizational Change Throught Effective Leadership*«, Prentice-Hall, New Jersey

37. Hallows Ian S., (1991), »*Regiments and Corps of the British Army*«, New Orchard Editions, London
38. Hellriegel Don & Slocun John, (1996), »*Management*«, South Westrn Colledge Publ., Cincinneti
39. Hesselbein Frances, (1996), »*The Leader of the Future – New Visions, Strategies and Practice for the Next Era*«, The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management, New York
40. Higgins James, (1991), »*The management challenge: an introduction to management*«, Macmillan, New York
41. Hooper Alan & Porter John, (1997), »*The Business of Leadership – Adding Lasting Value to Your Organization*«, Ashgate Publishing Company, Brookfield
42. Hostnik Ivan, (1995), »*Organizacija in upravljanje države na obrambnem področju*«, FDV, magistrsko delo, Ljubljana
43. Howard Michael, (1986), »*War in European History*«, Oxford University Press, Oxford
44. Hughes Richard L., (2001), »*Selections from Leadership – Enhancing the Lessons of Experience*«, Third Edition, McGraw-Hill Primiss, Boston
45. Hunt James, (1991), »*Leadership: a new synthesis*«, Sage, London
46. Hunt James G. & Blair John D., (1985), »*Leadership on the Future Battlefield*«, Pergamon- Brasseys International Defence Publishers
47. Huntington Samuel P., (1957), »*The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*«, Vintage Books, New York

48. Ivanko Štefan, (1990), »Organiziranje podjetij v tržnem gospodarstvu«, Moderna organizacija, Kranj
49. Janowitz Morris, (1960), »The Professional Soldier«, Macmillan, New York
50. Jelusič Ljubica, (1992), »Legitimnost vojaštva v sodobni družbi«, FDV, Doktorska disertacija, Ljubljana
51. Jones Charles T. & Ancell M., (1997), »Four-Star Leadership for Leaders«, Executive Books, Mechanicsburg
52. Keegan John, (1983), »World Armies«, Second Edition, McMillan Publishers, London
53. Kippenberger Tony, (2002), »Leadership Express«, Capstone Publishing, Oxford
54. Kolenda Christopher, (2001), »Leadership – The Warrior's Art«, The Army War ColledgeFoundation Press, Carlisle
55. Kovač Jure, Mayer Janez, Jesenko Manca, (2004), »Stili in značilnosti uspešnega vodenja«, Moderna organizacija, FOV, Kranj
56. Kutzschenbach Claus von, (2000), »Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje«, Center za tehnološko usposabljanje, Ljubljana
57. Levine Stuart R. & Crom Michael A., (1995), »Kako uspešno vodimo ljudi«, Mladinska knjiga, Ljubljana
58. Lipičnik Bogdan, (1993), »Psihologija v podjetjih«, DZS, Ljubljana
59. Lipovec Filip, (1995), »Razvita teorija organizacije«, Ekonomska fakulteta, Ljubljana

60. Maddux Robert B., (1992), »*Oblikovanje teama: vaje v vodenju*«, Mladinska knjiga, Ljubljana
61. Malone Dandridge M., (1983), »*Small Unit Leadership – A Commonsense Approach*«, Presidio Press, Novato
62. Mayer Janez, (1994), »*Vizija ustvarjalnega podjetja*«, Dedalus, Ljubljana
63. Možina Stane, (1990), »*Vodenje podjetja*«, Gospodarski vestnik, Ljubljana
64. Možina Stane, (1994), »*Management*«, Didakta, Radovljica
65. Možina Stane, (1994), »*Osnove vodenja*«, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
66. Musek, Janek, (1993), »*Osebnost pod drobnogledom*«, Založba Obzorja Maribor, Maribor
67. O'Toole James, (1999), »*Leadership A to Z: a Guide for the Appropriate Ambitious*«, Jossey-Bass, San Francisco
68. Pagonis William g., (1992), »*The Work of the Leader*«, Harvard Business Review, Harvard
69. Pavšič Mojca, (1998), »*Neznostni in najbolj neznosni šefi*«, Manager, Ljubljana
70. Pegg Mike, (1996), »*Pozitivno vodenje: Kako oblikujemo zmagovalni tim*«, Gospodarski vestnik , Ljubljana
71. Peters Ralph, (2001), »*Fighting for the Future*«, Stackpole Books, Pennsylvania
72. Platon, (1976), »*Država*«, Državna založba Slovenije, Ljubljana
73. Robbins P. Stephen & Coulter Mary, (1996), »*Management*«, Fifth Edition, Prentice-Hall International, London

74. Rozman Rudi, Kovač Jure & Kolednik Franc, (1993), »*Management*«, Gospodarski vestnik, Ljubljana
75. Schein Edhar H., (1992), »*Organizational Culture and Leadership*«, Jossey-Bass, San Francisco
76. Scott, Stanley, (2003), »*Tools of the Profession*«, Military Science MS 402, Platoon Leader Handbook, United States Military Academy, Department of Military Instruction, West Point, New York
77. Sergiovanni Thomas J. & Corbally John E., (1986), »*Leadership and Organizational Culture –The New Perspective on Administrative Theory and Practice*«, University of Illinois Press, Chicago
78. Sutherland John W., (1978), »*Management Hadbook for Public Administrators*«, Van Nostrand Reinhold Company, New York
79. Ule Mirjana Nastan, (1992), »*Socialna psihologija*«, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
80. Vecchio Robert, (1995), »*Organization behavior*«, The Dryden Press
81. Vroom H. Victor & Jago G. Arthur, (1988) »*The New Leadership*«, Printice-Hall, New Jersey
82. Vroom H. Victor, (1990), »*Manage People, Not Personnel*«, A Harvard Business Review Publishing Division, Boston
83. Zaleznik Abraham, (1990), »*The Managerial Mystique – Restoring Leadership in Business*«, Harper and Row, New York
84. Žabkar Anton, (2003), »*Marsova dediščina – temelji vojaških ved*«, 1. knjiga, FDV, Ljubljana

85. Yukl A. Gary, (2002), »*Leadership in Organization*«, Fifth Edition, Printice-Hall, New Jersey
86. Wehrich Heinz & Koontz Harold, (1994), »*Menedžment*«, Deseto izdanje, Mate, Zagreb
87. Wilson C. David & Rosenfeld H. Robert, (1990), »*Managing Organizations*«, McGraw-Hill International Limited, London
88. Whetten David, Cameron Kim & Woods Mike, (2000), »*Developing Management Skills for Europe*«, Second Edition, Pearson Education Limited, England
89. »*Military Leadership*«, Field Manual 22-100, Department of the Army, Washington D.C., 1990
90. »*Soldier Team Development*«, Field manual 22- 102, Department of the Army, Washington D.C., 1987
91. »*The Leader of the Future: New Visions, Strategies and Practice for the Next Era*«, Jossey-Bass, San Francisco, 1996
92. »*Joint Chiefs of Staff: Dictionary of Military Terms*«, U.S. Department of Defence, Presidio Press, Novato, 1990
93. Pravila službe v Slovenski vojski, Ministrstvo za obrambo, Uprava za razvoj, Ljubljana, 1996
94. Smernice za delo Ministrstva za obrambo Republike Slovenije za leti 2003 in 2004– dopolnitev, MORS, Ljubljana, marec 2003
95. Zakon o obrambi, Uradni list RS št. 82/1994 z dne 30.12.1994
96. CIA - The World Fact Book 1993-94

97. Land Operations, ATP 3.2, NATO MAS, STANAG 2868, marec 2001
98. International Military and Defence Encyclopedia, Brassey's Inc., Washington, New York, 1993

Članki:

1. Bass Bernard M., (1998), »*Leading in The Army After Next*«, Military Review, Mar-Apr 1998, str. 46-57
2. Bebler Anton, (1990), »*Profesionalni vojaki in politični sistemi in družbe v evropskih socialističnih državah*«, Teorija in praksa, let. 27, št.1-2, Ljubljana
3. Bizjak Franc, (2001), »*Tudi s standardi do boljšega vodenja*«, Organizacija, let. 34, št. 6, junij 2001, str. 353-356
4. Bizjak Franc & Rihtar Ana, (2000), »*Kako do uspešnega in humanega vodstva?*« Organizacija, let. 33, št. 7, september 2000, str. 457-460
5. Blackwell Paul E., (1998), »*Leadership for the New Millennium*«, Military Review, May-Jun 1998, str. 41-46
6. Bratušek, Boris, (2003), »*Vojaški vodja - poveljnik*«, Bilten Slovenske vojske, Generalštab SV, Ljubljana, december 2003, št. 2, str. 59-79
7. Brezovnik Alenka, (1994), »*Ni vsak sposoben za šefa*«, v Dnevniku 6.6.1994, str. 3
8. Caforio Giuseppe, (1988), »*The Military Profession: Theories of Change, Armed Forces and Society*«, Vol.15, No.1
9. Bujak Andrzej, (2001), »*Shaping Leadership Skills in Poland's Army*«, Military Review, Nov-Dec 2001, str. 63-65



10. Bukinac Zorica, Vinko Vegič, (1991) »*Oficir in menedžer: idealni oficir Slovenske vojske naj bi bil v prvi vrsti strokovnjak*«, Delo 13/3-1991
11. Carver C.S., (1989), »*How Should Multifaceted Personality Constructs Be Tested? Issues Illustrated by Self-monitoring, Attributional Style, and Hardiness*«, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.56, No. 4, str. 43-54
12. Doty Joseph, (2000), »*Humility as a Leadership Attribute*«, Military Review, Sep-Oct 2000, str. 89-91
13. Flisek Samo, (2003), »*Vloga sprememb v vodenju organizacije*«, Bilten slovenske vojske,
14. Foss John W., (1997), »*Command*«, Military Review, Jan-Feb 1997, str. 66-70
15. Furlan Branimir, (2002), »*Rudolf Maister – strateški vodja*«, Bilten Slovenske vojske, Generalštab SV, Ljubljana, maj 2002, št. 1, str. 71-80
16. Goleman Danie l, (2000), »*Uspešno vodenje*«, Manager, št. 7, julij 2000, str. 32-38
17. Hamburger Kenneth, (2001), »*Leadership in Combat: An Historical Appraisal*«, West Point's Perspectives on Officership, Thompson Learning Custom Publishing, Ohio. str.283-288
18. Hamby Joel E., (2002), »*The mutiny Wagon Wheel: A Leadership Model for Mutiny in Combat*«, Armed Forces & Society, Vol.28, No. 4, Summer 2002, str. 575-600
19. Harries-Jenkins Gwyn, (1990), »*The Concept of Military Professionalism*«, Defense Analysis, Vol.6, No.2
20. Jesenko Jože, (1999), »*Vrednote in načini vodenja managerjev*«, Organizacija, let. 32, št. 5, maj 1999, str. 245-254

21. Kobasa S.C. & Maddi S.R., (1987), »Hardiness Measurement«, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.53, No. 11, str. 22-46
22. Kokalj Jakob, (1994), »Profil in osebne lastnosti naših managerjev«, Organizacija in kadri, Kranj, 27 (1994), 3, str. 258-295
23. Kokalj Jakob, (1995), »Naši managerji in delegiranje«, Organizacija in kadri, Kranj, 28 (1995), 1, str. 45-52
24. Lavrič Andreja, (2003), "Terminologija vojaškega izobraževanja in usposabljanja", Vojaškošolski zbornik Centra vojaških šol, MORS, Ljubljana, september 2003, št. 2, str. 93-101
25. Leser Jeffrey W.S., (1997), »Battle Command – Vision for Success«, Military Review, Mar-Apr 1997, str. 52-59
26. McClure Peggy, (2000), »Measuring the Cohesion of Military Communities«, Armed Forces & Society, Vol.26, No. 3, Spring 2000, str. 473-487
27. Meyer Edvard C. , (1997), »Leadership: A Return to Basics«, Military Review, Jan-Feb 1997, str. 58-61
28. Nosan Maja, (1999), »Kako postati vrhunski manager«, Manager, št.5, maj 1999, str. 11-14
29. Palmer Joseph R., (1991), »Competency Based Leadership«, Military Review, No. 5, str. 42-50
30. Patch Alexander M., (1997), »Some Thoughts on Leadership«, Military Review, Jan-Feb 1997, str. 71-75
31. Podbregar Iztok, (2001), »Značilnosti večnacionalnih vojaških enot«, Organizacija, let. 34, št. 4, april 2001, št. 211-216

32. Primožič Evgen, (2002), »*Timsko delo v Slovenski vojski*«, Bilten Slovenske vojske, Generalštab SV, Ljubljana, maj 2002, št. 1, str. 81-104
33. Puryear Edgar F., (2001), »*The Military Character*«, West Point Perspectives on Officership, Thompson Learning Custom Publishing, Ohio. Str. 221-234
34. Reimer Dennis J., (1997), »*Leadership for the 21<sup>st</sup> Century: Empowerment, Environment and the Golden Rule*«, Military Review, Jan-Feb 1997, str. 47-51
35. Rielly Robert, (2001), »*The Darker Side of the Force – The Negative Influence of Cohesion*«, Military Review, Mar-Apr 2001, str. 58-60
36. Roper Daniel S., (1999), »*Peacetime Leadership: A Critical Element of Combat Power*«, Military Review, May-Jun 1999, str. 71-76
37. Rus Veljko, (2001) »*Društvena podjela rada (profesije)*« v Sociološki problemi managementa II.del, FDV Ljubljana, 2000/2001
38. Spiszer John M. (1999), »*Leadership and Combat Motivation: The Critical Task*«, Military Review, May-Jun 1999, str. 66-70
39. Streufert S., (1986), »*Individual Differences in Risk Taking*«, Journal of Applied Social Psychology 16, str. 34-89
40. Sullivan Gordon R.,(1997), »*Leadership, Versatility and All That Jazz*«, Military Review, Jan-Feb 1997, str. 52-57
41. Ulmer Walter F., (1997), »*Notes on Leadership for the 1980s*«, Military Review, Jan-Feb 1997, str. 76-77
42. Yeakey George W., »*Situational Leadership*«, Military Review, Jan-Feb 2002, str. 72-82

43. Wishart Leonard P., (1997), »*Leader Development and Command and Control*«, Military Review, Jan-Feb 1997, str. 62-65
44. Vaughan David K., (2001), »*Motivation in U.S. Narrative Accounts of the Ground War in Vietnam*«, Armed Forces & Society, Vol.28, No. 1, Fall 2001, str. 7-33
45. Žabkar Anton, (2002), »*Oborožene sile in izzivi tretjega tisočletja*«, Vojaškošolski zbornik, Center vojaških šol, december 2002, št. 1, str. 23-42

Viri iz interneta:

Leadership, Ethics & Command Central

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/awc-ldr.htm#leadership> - 23.09.2003

Studies in Battle Command

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/csi-battles.htm> - 23.06.2003

Grassroots Leadership: U.S. Military Academy

<http://blackbox.fastcompany.com/online/47/militaryacademy.html> – 09.06.2003

Organiziranost Slovenske vojske

<http://www.slovenskavojska.si/poklicna/struktura/index.htm> – 03.08.2004

Military Leadership Quotes

<http://www.military-quotes.com/leadership-quotes.htm> - 12.01.2004

George C. Marshall: A Study in Character

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/brower99.htm> - 12.01.2004

Combar Leaders Guide

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/clg.pdf> - 20.02.2004

66 stories of Battle Command

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/66stories.pdf> - 12.04.2004

Leadership – Strategies for Personal Success

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/fema/lsiism.pdf> - 12.04.2004

## **PRILOGA 1:**

### **SESTAVA IN STRUKTURA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA**

#### **1.) Kateri so po vašem mnenju najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost vodenja vojaške organizacije?**

Spodaj naštete dejavnike razvrstite od najpomembnejšega (označite ga z 1) do najmanj pomembnega (označite ga z 10).

	<b>Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost vodenja vojaške organizacije:</b>
	Osebnostne lastnosti vojaškega vodje
	Hierarhična struktura vojaške organizacije
	Strokovno vojaško znanje vojaškega vodje
	Menedžersko znanje vojaškega vodje
	Okoliščine, v katerih poteka vojaško vodenje
	Sistem nagrajevanja in kaznovanja
	Vojaške vrednote
	Zaupanje vodenih v vodjo
	Učinkovit komunikacijski sistem
	Tradicija vojaške organizacije

#### **2.) Katere so po vašem mnenju temeljne lastnosti uspešnega in učinkovitega vojaškega vodje?**

Spodaj naštete lastnosti vojaškega vodje razvrstite od najpomembnejše (označite jo z 1) do najmanj pomembne (označite jo z 10).

	<b>Lastnosti vojaškega vodje:</b>
	Odločnost
	Samokritičnost
	Sprejemanje odgovornosti
	Sposobnost motiviranja pripadnikov enote
	Strokovnost in izurjenost
	Organizacijske sposobnosti
	Vreden zaupanja, zanesljivost
	Poštenost
	Komunikativnost
	Karizmatičnost

**3.) Kateri so po vašem mnenju najpomembnejši motivacijski dejavniki pri vašem delu?**

Spodaj našete motivacijske dejavnike razvrstite od najpomembnejšega (označite ga z 1) do najmanj pomembnega (označite ga z 10).

<b>Motivacijski dejavniki pri vašem delu:</b>	
	Dobro delovno ozračje
	Osebni zgled nadrejenega
	Možnost izobraževanja in samoizpopolnjevanja
	Ideologija vojaške organizacije
	Javne pohvale in medalje
	Denarna nagrada za delovno uspešnost – stimulacija
	Narava vojaškega dela
	Kohezivnost enote, v kateri delam
	Redna mesečna plača
	Možnost napredovanja

**4.) Na uspešnost in učinkovitost procesa vojaškega vodenja v Slovenski vojski vplivajo številni dejavniki. Kako vi ocenjujete značilnosti vojaškega vodenja v Slovenski vojski?**

Opreделите vaše strinjanje z navedenimi trditvami.

	<b>Popolnoma se strinjam</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Niti se strinjam, niti se ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Popolnoma se ne strinjam</b>
V Slovenski vojski se področju vojaškega vodenja posveča dovolj pozornosti.	5	4	3	2	1
Vključitev Slovenije v mednarodne integracije (NATO, EU) bo pozitivno vplivala na vodstveno dejavnost v Slovenski vojski.	5	4	3	2	1
Posamezniki, ki izvajajo vodstveno dejavnost v Slovenski vojski, so primerno sposobni (talentirani) za vodenje.	5	4	3	2	1
Posamezniki, ki izvajajo vodstveno dejavnost v Slovenski vojski, so primerno splošno in strokovno usposobljeni za vodenje.	5	4	3	2	1

Neposredno nadrejenega ocenjujem kot uspešnega in učinkovitega vojaškega vodjo.	5	4	3	2	1
Ocenjujem, da se doktrina vojaškega vodenja v Slovenski vojski uspešno razvija.	5	4	3	2	1

**5.) Pri preučevanju vojaškega vodenja v Slovenski vojski se mi zastavlja vprašanje Ali se v Slovenski vojski pojavljajo elementi demokratičnega vodenja in v kakšnih okoliščinah?**

Opreделите vaše strinjanje z navedenimi trditvami.

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Popolnoma se ne strinjam
Nadrejeni vas obveščajo o vseh pomembnih zadevah in spodbujajo medsebojno komuniciranje.	5	4	3	2	1
Nadrejeni vas spodbujajo k ustvarjalnim pripombam, h koristnim predlogom, k izboljšavam ter se trudijo vaše predloge tudi realizirati.	5	4	3	2	1
Nadrejeni dovoljujejo kritiko.	5	4	3	2	1
Nadrejeni včasih izrazijo tudi samokritiko.	5	4	3	2	1
Nadrejeni največkrat sprejemajo odločitve skupaj z vami, najpogosteje vam dovoljujejo samostojnost.	5	4	3	2	1
Nadrejeni vas s svojim načinom dela in razmišljanja motivirajo pri vašem delu.	5	4	3	2	1



**6.) Svoje delo opravljam kot:**

- 1.) Častnik v enoti
- 2.) Štabni častnik v poveljstvu
- 3.) Podčastnik v enoti
- 4.) Štabni podčastnik v poveljstvu
- 5.) Vojak

**7.) V Slovenski vojski sem zaposlen:**

- 1.) manj kot 1 leto
- 2.) med 1 in 3 let
- 3.) med 3 in 5 let
- 4.) med 5 in 10 let
- 5.) več kot 10 let

## Priloga 2: STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV

### Frequencies

#### Statistics

	V4.1	V4.2	V4.3	V4.4	V4.5	V4.6	V5.1	V5.2	V5.3	V5.4	V5.5	V5.6	V6	V7
N Valid	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,49	3,82	2,57	2,79	3,77	2,90	3,52	3,42	3,33	3,20	3,24	3,36	3,19	3,22
Std. Deviation	,890	,797	,898	,821	1,115	,849	,880	,992	,924	1,030	,979	1,030	1,405	1,113
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Maximum	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

### Frequency Table

#### V4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	11,6	11,6	11,6
2	48	42,9	42,9	54,5
3	34	30,4	30,4	84,8
4	17	15,2	15,2	100,0
Total	112	100,0	100,0	

#### V4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,9	,9	,9
2	7	6,3	6,3	7,1
3	20	17,9	17,9	25,0
4	67	59,8	59,8	84,8
5	17	15,2	15,2	100,0
Total	112	100,0	100,0	

#### V4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	8,0	8,0	8,0
2	50	44,6	44,6	52,7
3	35	31,3	31,3	83,9
4	16	14,3	14,3	98,2
5	2	1,8	1,8	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**V4.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3,6	3,6	3,6
2	40	35,7	35,7	39,3
3	44	39,3	39,3	78,6
4	24	21,4	21,4	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**V4.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	5,4	5,4	5,4
2	12	10,7	10,7	16,1
3	13	11,6	11,6	27,7
4	52	46,4	46,4	74,1
5	29	25,9	25,9	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**V4.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3,6	3,6	3,6
2	31	27,7	27,7	31,3
3	52	46,4	46,4	77,7
4	22	19,6	19,6	97,3
5	3	2,7	2,7	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**V5.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,7	2,7	2,7
2	12	10,7	10,7	13,4
3	29	25,9	25,9	39,3
4	60	53,6	53,6	92,9
5	8	7,1	7,1	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**V5.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	5,4	5,4	5,4
2	14	12,5	12,5	17,9
3	28	25,0	25,0	42,9
4	55	49,1	49,1	92,0
5	9	8,0	8,0	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**V5.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3,6	3,6	3,6
2	17	15,2	15,2	18,8
3	35	31,3	31,3	50,0
4	50	44,6	44,6	94,6
5	6	5,4	5,4	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**V5.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	7,1	7,1	7,1
2	22	19,6	19,6	26,8
3	26	23,2	23,2	50,0
4	52	46,4	46,4	96,4
5	4	3,6	3,6	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**V5.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4,5	4,5	4,5
2	21	18,8	18,8	23,2
3	35	31,3	31,3	54,5
4	44	39,3	39,3	93,8
5	7	6,3	6,3	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**V5.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	5,4	5,4	5,4
2	15	13,4	13,4	18,8
3	37	33,0	33,0	51,8
4	41	36,6	36,6	88,4
5	13	11,6	11,6	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**V6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	18	16,1	16,1	16,1
2	14	12,5	12,5	28,6
3	42	37,5	37,5	66,1
4	5	4,5	4,5	70,5
5	33	29,5	29,5	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**V7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	40	35,7	35,7	35,7
3	26	23,2	23,2	58,9
4	27	24,1	24,1	83,0
5	19	17,0	17,0	100,0
Total	112	100,0	100,0	

## T-Test

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V4.1	2,49	112	,890	,084
	V6	3,19	112	1,405	,133
Pair 2	V4.2	3,82	112	,797	,075
	V6	3,19	112	1,405	,133
Pair 3	V4.3	2,57	112	,898	,085
	V6	3,19	112	1,405	,133
Pair 4	V4.4	2,79	112	,821	,078
	V6	3,19	112	1,405	,133
Pair 5	V4.5	3,77	112	1,115	,105
	V6	3,19	112	1,405	,133
Pair 6	V4.6	2,90	112	,849	,080
	V6	3,19	112	1,405	,133
Pair 7	V5.1	3,52	112	,880	,083
	V6	3,19	112	1,405	,133
Pair 8	V5.2	3,42	112	,992	,094
	V6	3,19	112	1,405	,133
Pair 9	V5.3	3,33	112	,924	,087
	V6	3,19	112	1,405	,133
Pair 10	V5.4	3,20	112	1,030	,097
	V6	3,19	112	1,405	,133
Pair 11	V5.5	3,24	112	,979	,093
	V6	3,19	112	1,405	,133
Pair 12	V5.6	3,36	112	1,030	,097
	V6	3,19	112	1,405	,133

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V4.1 & V6	112	,250	,008
Pair 2	V4.2 & V6	112	-,083	,387
Pair 3	V4.3 & V6	112	,150	,114
Pair 4	V4.4 & V6	112	,215	,023
Pair 5	V4.5 & V6	112	,028	,769
Pair 6	V4.6 & V6	112	,242	,010
Pair 7	V5.1 & V6	112	-,174	,067
Pair 8	V5.2 & V6	112	-,083	,385
Pair 9	V5.3 & V6	112	-,055	,564
Pair 10	V5.4 & V6	112	-,100	,292
Pair 11	V5.5 & V6	112	-,380	,000
Pair 12	V5.6 & V6	112	-,084	,378

**Paired Samples Test**

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V4.1 - V6	-,70	1,463	,138	-,97	-,42	-5,037	111	,000
Pair 2	V4.2 - V6	,63	1,671	,158	,32	,95	4,015	111	,000
Pair 3	V4.3 - V6	-,62	1,549	,146	-,91	-,33	-4,208	111	,000
Pair 4	V4.4 - V6	-,40	1,467	,139	-,68	-,13	-2,898	111	,005
Pair 5	V4.5 - V6	,58	1,769	,167	,25	,91	3,472	111	,001
Pair 6	V4.6 - V6	-,29	1,455	,137	-,56	-,01	-2,079	111	,040
Pair 7	V5.1 - V6	,33	1,783	,168	,00	,66	1,961	111	,052
Pair 8	V5.2 - V6	,23	1,786	,169	-,10	,57	1,376	111	,172
Pair 9	V5.3 - V6	,14	1,723	,163	-,18	,47	,877	111	,382
Pair 10	V5.4 - V6	,01	1,823	,172	-,33	,35	,052	111	,959
Pair 11	V5.5 - V6	,05	1,995	,188	-,32	,43	,284	111	,777
Pair 12	V5.6 - V6	,17	1,810	,171	-,17	,51	,992	111	,323

**T-Test**

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V4.1	2,49	112	,890	,084
	V7	3,22	112	1,113	,105
Pair 2	V4.2	3,82	112	,797	,075
	V7	3,22	112	1,113	,105
Pair 3	V4.3	2,57	112	,898	,085
	V7	3,22	112	1,113	,105
Pair 4	V4.4	2,79	112	,821	,078
	V7	3,22	112	1,113	,105
Pair 5	V4.5	3,77	112	1,115	,105
	V7	3,22	112	1,113	,105
Pair 6	V4.6	2,90	112	,849	,080
	V7	3,22	112	1,113	,105
Pair 7	V5.1	3,52	112	,880	,083
	V7	3,22	112	1,113	,105
Pair 8	V5.2	3,42	112	,992	,094
	V7	3,22	112	1,113	,105
Pair 9	V5.3	3,33	112	,924	,087
	V7	3,22	112	1,113	,105
Pair 10	V5.4	3,20	112	1,030	,097
	V7	3,22	112	1,113	,105
Pair 11	V5.5	3,24	112	,979	,093
	V7	3,22	112	1,113	,105
Pair 12	V5.6	3,36	112	1,030	,097
	V7	3,22	112	1,113	,105

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V4.1 & V7	112	-,175	,064
Pair 2	V4.2 & V7	112	,188	,048
Pair 3	V4.3 & V7	112	-,057	,553
Pair 4	V4.4 & V7	112	-,144	,129
Pair 5	V4.5 & V7	112	-,118	,217
Pair 6	V4.6 & V7	112	-,186	,049
Pair 7	V5.1 & V7	112	-,036	,704
Pair 8	V5.2 & V7	112	-,012	,899
Pair 9	V5.3 & V7	112	-,099	,301
Pair 10	V5.4 & V7	112	-,007	,940
Pair 11	V5.5 & V7	112	,273	,004
Pair 12	V5.6 & V7	112	,181	,056

**Paired Samples Test**

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V4.1 - V7	-,73	1,542	,146	-1,02	-,44	-5,025	111	,000
Pair 2	V4.2 - V7	,60	1,241	,117	,37	,83	5,102	111	,000
Pair 3	V4.3 - V7	-,65	1,469	,139	-,93	-,38	-4,697	111	,000
Pair 4	V4.4 - V7	-,44	1,475	,139	-,71	-,16	-3,139	111	,002
Pair 5	V4.5 - V7	,54	1,665	,157	,23	,86	3,462	111	,001
Pair 6	V4.6 - V7	-,32	1,520	,144	-,61	-,04	-2,238	111	,027
Pair 7	V5.1 - V7	,29	1,443	,136	,02	,56	2,160	111	,033
Pair 8	V5.2 - V7	,20	1,500	,142	-,08	,48	1,386	111	,169
Pair 9	V5.3 - V7	,11	1,515	,143	-,18	,39	,749	111	,456
Pair 10	V5.4 - V7	-,03	1,521	,144	-,31	,26	-,186	111	,853
Pair 11	V5.5 - V7	,02	1,266	,120	-,22	,25	,149	111	,882
Pair 12	V5.6 - V7	,13	1,372	,130	-,12	,39	1,033	111	,304