

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**BOŠTJAN BRECELJ**

**SODOBNI IZZIVI VOJAŠKEGA VODITELJSTVA**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana, 2007**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Boštjan Breclj  
Mentorica: doc. dr. Maja Garb**

**SODOBNI IZZIVI VOJAŠKEGA VODITELJSTVA**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2007**

## *Zahvala*

*Zahvaljujem se Gogi in Davidu za potrpežljivost, profesorjem Fakultete za družbene vede za vsa posredovana znanja, še posebej pa se zahvaljujem svoji mentorici, dr. Maji Garb, za strokovne nasvete in pomoč pri izdelavi diplomskega dela.*

## **SODOBNI IZZIVI VOJAŠKEGA VODITELJSTVA**

V diplomskem delu so predstavljeni sodobni izzivi, s katerimi se in se bodo vojaški voditelji soočali v sodobnem času. Na način delovanja modernih vojska je največ vplivala sprememba varnostnega okolja in pa tudi korenite spremembe v družbenem okolju. V času bipolarnega sveta je naloga vojsk bila jasna, obramba lastne domovine pred sovražnikom. Pravila bojevanja pa so poznala predvsem nasprotnika in lastne enote. Ena od lastnosti novih oblik pa je tudi neločljivost bojnega polja in zaledja. Zaradi teh novih nalog pa sodobni vojaški voditelji potrebujejo nova znanja, predvsem s področja poznavanja svetovnih kultur, diplomacije in pa tudi nova znanja za delo z ljudmi. Vojaška organizacija se ni spremenila samo navzven, ampak se je spremenila tudi navznoter. Tej spremembi bi lahko rekli napredek v medčloveških odnosih, ter nove paradigme v smislu vodenja in poveljevanja. Diplomsko delo obravnava izzive, s katerimi se bodo po mojem mnenju vojaški voditelji pri opravljanju svojih nalog srečevali najpogosteje in sicer: uveljavljanje vrednot, kohezija v vojaških enotah, motivacija vodenih, izgradnja enote, razvijanje osebnostnih lastnosti, komunikacija s podrejenimi, pridobivanje, vzdrževanje in razvoj kompetenc, nove filozofije vodenja in poveljevanja – poveljevanje na podlagi poslanstva, vojaško-tehnična revolucija in vpliv novih tehnologij na voditeljstvo, uporaba voditeljskih stilov, voditeljeve prioritete, stres v boju, odnos do privatnih vojaških podjetjih ter glavni cilj: uspešno vodenje v vojni. Ti izzivi in njihove posledice pa ne segajo samo na področje voditeljstva, zato je potrebno vojaško voditeljstvo proučevati v širšem okvirju sodobne vojaške organizacije.

Ključne besede: voditeljstvo, vojska, poveljevanje na podlagi poslanstva

## **CONTEMPORARY CHALLENGES OF MILITARY LEADERSHIP**

The diploma thesis has had an intention to present some new challenges which present and future leaders are and will be confronted with. The most dramatic changes of security environment and those of the social one have influenced to the mode of the army units activity. Namely, the task of armies in former bi-polar world was transparent – defense of state territory against the enemy. Rules of war only considered adversary and own units. However, modern armies mainly perform non-combat tasks, which are actually perceived as warfare activities. One of characteristics of these tasks is inseparability of the battlefield and the rear area. Consequently leaders need new interdisciplinary knowledge, especially about the cultural diversity, diplomacy, interpersonal communication, etc. Therefore, military organization has considerably changed, not only outwards, but also inwards. This very modification could be defined as the progress in human relationship and the new paradigm of leadership and command. Finally, this diploma thesis is dealing only with most usual possible challenges leaders might be confronted with in the extended frame of scientific disciplines and leadership skills such as: values implementation, cohesion in military units, motivation, unit development, development of personal attributes, communication with subordinates, acquirement, sustaining and developing of competencies, mission command, revolution in military affairs and influence of new technologies on leadership, use of leadership styles, leader priority, combat stress, relation toward private military companies, and main goal: leadership in war. From this reason it should be only considered as the component of them.

Key words: leadership, army, mission command

## KAZALO

1.	UVOD.....	9
2.	METODOLOŠKO-HIPOTETIČNI OKVIR.....	12
2.1	Opredelitev problema in predmet proučevanja .....	12
2.2	Cilj proučevanja.....	13
2.3	Hipoteze.....	13
2.4	Struktura diplomskega dela.....	13
2.5	Metodološki okvir.....	14
3.	TEMELJNI POJMI.....	15
3.1	Voditeljstvo.....	15
3.2	Vojaško voditeljstvo.....	23
3.3	Voditeljeve kompetence.....	36
4.	SODOBNI IZZIVI VOJAŠKEGA VODITELJSTVA.....	44
4.1	Uveljavljanje vrednot.....	47
4.2	Kohezija v vojaških enotah.....	50
4.3	Motivacija vodenih.....	52
4.4	Izgradnja enote.....	55
4.5	Razvijanje osebnostnih lastnosti.....	58
4.6	Komunikacija s podrejenimi.....	59
4.7	Pridobivanje, vzdrževanje in razvoj kompetenc.....	61
4.8	Novе filozofije vodenja in poveljevanja – poveljevanje na podlagi poslanstva.....	64
4.9	Vojaško-tehnična revolucija in vpliv novih tehnologij na voditeljstvo.....	65
4.10	Uporaba voditeljskih stilov.....	67
4.11	Voditeljeve prioritete.....	68
4.12	Stres v boju.....	70
4.13	Odnos do zasebnih vojaških podjetjih.....	71
4.14	Glavni cilj: uspešno vodenje v vojni.....	74
5.	SKLEP IN VERIFIKACIJA HIPOTEZ.....	75
6.	LITERATURA.....	78
	Priloge	
	PRILOGA A: Moskos: Vojaška socialna organizacija-institucionalno poklicno.....	84
	PRILOGA B: Oboroženo sile v Treh obdobjih: Združene države.....	85

PRILOGA C: Pet temeljnih dejavnosti in deset zapovedi voditeljstva.....	86
PRILOGA D: Vrednote Slovenske vojske.....	87
PRILOGA E: Dejavniki vojaškega voditeljstva v kopenski vojski ZDA.....	88
PRILOGA F: Okvir vojaškega voditeljstva v kopenski vojski ZDA.....	89
PRILOGA G: Ravni vojaškega voditeljstva kot jih predvideva doktrina vojaškega voditeljstva kopenske vojske ZDA iz leta 1999.....	90
PRILOGA H: Delovanje voditelja.....	91
PRILOGA I: Teoretični konstrukt vojaške profesije v Kanadskih oboroženih silah.....	92
PRILOGA J: Prikaz zgradbe vojaškega etosa v Kanadskih oboroženih silah in kako vojaški etos oblikuje vojaški profesionalizem .....	93
Priloga K: Pet komponent voditeljstva v Kanadskih oboroženih silah.....	94
PRILOGA L: Okvir učinkovitosti v Kanadskih oboroženih silah.....	95
PRILOGA M: Poenostavljen model voditeljstva v Kanadskih oboroženih silah.....	96
PRILOGA N: Spekter voditeljevih obnašanj pri procesu vplivanja na vodene za doseganje ciljev.....	97
PRILOGA O: Odgovornosti voditeljev v Kanadskih oboroženih silah in njihove povezave z glavnimi voditeljskimi funkcijami in dimenzijami učinkovitosti.....	98
PRILOGA P: Razmerje med glavnimi voditeljskimi funkcijami ter nivoji konfliktov in nivoji poveljevanja.....	99
PRILOGA R: Primerljivost med tradicionalnimi načeli voditeljstva in voditeljevimi odgovornostmi iz priloge »O«.....	100
PRILOGA S: Pregledna tabela vrednot, osebnostnih lastnosti voditelja, načinov vplivanja na vodene in načela voditeljstva v Kanadskih oboroženih silah.....	101
PRILOGA T: Kompetence voditeljev v kopenski vojski ZDA.....	102
PRILOGA U: Standardizirani opisi za ustrezno poimenovanje posameznih kompetenc.....	103
PRILOGA V: Fazni model za razvoj odlične enote.....	105
PRILOGA Z: Stili voditeljstva.....	106

## KAZALO SLIK IN TABEL

Tabela 3.1.1: Primerjava menedžmenta in vodenja.....	19
Slika 3.3.1: Kompetentnost (temeljne sestavine, ki v medsebojni povezanosti in z upoštevanjem konteksta sestavljajo kompetence).....	40
Slika 3.3.2: Ključne in delovno specifične kompetence, ki so bile identificirane z delavnicami.....	41
Slika 3.3.3: Končni nabor ključnih in delovno specifičnih kompetenc Slovenske vojske....	42
Tabela 3.3.1: Najbolj pogoste kompetence, ki se pojavljajo v posamezni skupini skupaj/častniki/podčastniki/vojaški uslužbenci/vojaki, razvrščene po pogostosti.....	43

## **SEZNAM KRATIC**

**FM – Field manual (priročnik za delovanje)**

**NATO – North Atlantic Treaty Organisation**

**OS – Oborožene sile**

**RID – Razvite industrijske države**

**SV – Slovenska vojska**



## 1. UVOD

Človek se bojuje praktično od svojega začetka, od praskupnosti pa do danes. Bojevali so se in se še bojujejo zaradi različnih razlogov in vzrokov, kot so želja po nasprotnikovem ozemlju, bogastvu, redkih naravnih virih, prestižu, včasih tudi zaradi osebnih zamer vladarjev, v sodobnem času pa celo tudi zaradi nogometnih tekem.

Veliko vlogo pri vodenju vojn pa so imeli ravno vojaški voditelji. Od njihove sposobnosti je bilo velikokrat odvisno, ali bodo vojske na bojišču zmagovale, ali pa bodo ostale poražene. Nekateri vojaški voditelji so s svojimi dejanji vnašali celo revolucijo v način bojevanja. Njihova inovativnost in drugačen pogled na bojevanje, ter vnašanje novih filozofij na področje vodenja in poveljevanja je njihovim vojskam prinašala zmago. Oziroma, če prenesem v kontekst svojega diplomskega dela, so uspešno premagovali izzive vojaškega voditeljstva, ki so se pojavljali v danem zgodovinskem trenutku. In ne, da so jih samo premagovali, ampak so s svojo osebno veličino pripomogli k razvoju vojaške misli, odnosov do ljudi ter načinov bojevanja.

Glavni poudarek v mojem diplomskem delu bo predvsem na identifikaciji sodobnih izzivov vojaškega voditeljstva. Seveda pa se postavlja vprašanje, ali so ti izzivi drugačni, kot so bili v preteklosti, oziroma ali se vojaško voditeljstvo danes bistveno razlikuje od vojaškega voditeljstva v preteklosti in če se ne, kaj je potem tisti faktor, ki ustvarja te izzive. V uvodu bi podal misel, ki se mi je kasneje potrdila in pravi, da so osnove voditeljstva iste kot so bile v 80-ih letih prejšnjega stoletja ali pa stoletja prej. Vendar takoj sledi opozorilo, da se vsebina ni spremenila, drastično pa se je spremenil kontekst, v katerem se voditeljstvo nahaja in ravno te nove okoliščine ustvarjajo sodobnemu voditeljstvu nove sodobne izzive (Kouzes in Posner 2002: xviii-xxiii).

Sodobne izzive vojaškega voditeljstva sem tako moral izluščiti predvsem iz sodobnega konteksta, v katerem se vojaško voditeljstvo nahaja. Kontekst lahko opredelimo tudi širše, in sicer glede na to, v kateri vojski se vojaško voditeljstvo nahaja. Prepričan sem, da ima vojaško voditeljstvo podobne naloge in vsebine v Kitajski ljudski armadi kot v ameriški vojski. Se pa vojaško voditeljstvo razlikuje v kontekstu, v katerem se nahaja in ta kontekst določa njihove posebnosti.

Naj uvodoma predstavim še kratek zgodovinski oris vojaškega voditeljstva. Sprva so bili spopadi primitivni in predvsem lokalne narave, z razvojem človeštva pa so se ti spopadi razvijali tako po intenzivnosti, kot tudi po načinu in tehniki bojevanja. Spopadi so postajali vse bolj kompleksna in načrtovana dejanja človekovega uma, ki je razvil različne načine, tako organizacijske kot tehnične, za pokoritev svojega nasprotnika. Ta razvoj pa je pripeljal tako daleč, da bi danes človeštvo lahko s svojim jedrskim arzenalom večkrat uničilo naš planet. Čeprav se je vojaška tehnika razvijala z veliko hitrostjo in je dajala vtis, da je tisti, ki ima boljše orožje in vojaško tehniko, tudi potencialni zmagovalec, temu vedno ni bilo tako. Razlog je en sam: ni bil upoštevan človeški dejavnik; dejavnik visoko usposobljenih in motiviranih bojevnikov, ki so pod voditeljstvom svojih poveljnikov uspešno premagovali tudi tehnično bolje opremljenega nasprotnika. Ker pa je bilo in je še vedno pomembno, kdo in kako vodi svoje bojevnike v boj in skozi boj, so do izraza prihajali sposobni in kompetentni poveljniki. Uspešne in predvsem karizmatične poveljnike so opevali že v antiki, kot je to na primer v Iliadi in Odiseji, kjer voditelji izžarevajo pogum, fizično moč, lojalnost, vztrajnost in umske sposobnosti (Bartone 2003, 267.). »Klasični Grški filozofi so voditeljstvo smatrali za pomembno vrlino. Kot je na primer v Platonovi Republiki idealni voditelj opisan kot filozof-kralj, tisti, ki je inteligenten, ki ima visoko moralo in je nesebičen« (Bloom v Bartone 1991: 267).

Vendar so se pomembnosti sposobnih voditeljev zavedali tudi drugi znanstveniki in misleci, ki so se ukvarjali z umetnostjo vojskovanja in ne samo pesniki in filozofi. Eden prvih je bil Kitajski mislec - vojskovodja Sun Cu Vu, ki je živel v IV.stoletju pred našim štetjem in njegov esej Umetnost vojskovanja, kjer razpravlja o veščini vojskovanja, lahko označimo kot bistvo modrosti o vojskovanju (Lubi 2005: 16). Lubi trdi, da Sun Cu Vujevo delo lahko primerjamo samo še z delom Carla Von Clausewiza »O Vojni«.

Michael I. Handel pa v svojem delu »Masters of War« opravi primerjalno analizo klasične strateške misli Sun Cu Vuja, Clausewiza, Mao Ce-tunga, Jominija in Machavellija, kjer v poglavju o vojaškem voditeljstvu razpravlja o značilnostih omenjenih mislecev (Handel 2001: 255-276). Vsi so vojaškemu voditelju pripisovali velik pomen, še posebej pa so v poglavju o vojaškem voditeljstvu izpostavljeni Sun Cu Vu, Jomini in Clausewitz. Sun cu Vu ter Jomini poudarjata, da morajo poveljnikove odločitve temeljiti predvsem na razumu in preudarnem razmisleku, medtem ko Clausewitz poudarja pomembnost »vojaškega genija«, ki deluje po

svoji intuiciji in na podlagi izkušenj (Handel 2001: 255-276).<sup>1</sup> »Na nižjem taktičnem in operativnem nivoju, kjer se morajo odločitve sprejeti brez odlašanja, ni zamenjave za poveljnikove izkušnje in intuicijo. Malo je možnosti, v najhujših trenutkih boja za preudarnost in razpravo v vojnem svetu. S Clausewitzevimi besedami mora poveljnik za svojimi odločitvami »stati trden, kot skala«, ko jih enkrat sprejme« (Clausewitz v Handel 2001: 258).

Vendar Clausewitz nadaljuje: »Na višjih političnih, operativnih in strateških nivojih, pa vendarle, ko je dovolj časa za zbiranje informacij in tehten razmislek pa general štab ali vojni svet odigrata bolj vitalno funkcijo in konstruktivno vlogo« (Handel 2001: 255-276).

Sun Cu Vu vojaškemu poveljniku pripisuje umirjenost, odločnost, stabilnost, potrpežljivost in hladnokrvnost, ki mu v kaotičnih razmerah bojevanja pomagajo ustvariti racionalne in preišljene odločitve. In zato so Sun Cu Vujevi manj romantični zaključki bolj relevantni za moderno bojevanje, vendar ima tudi Clausewitzeva intuicija svoje mesto predvsem v situacijah, ko se je potrebno odločati hitro in ni časa za razmislek (Handel 2001: 255-276).

Sodobni priročnik Ameriške vojske z naslovom »Operacije« poudarja:

»Vojne se bojujejo in zmagujejo z ljudmi in ne s stroji. Človeška dimenzija vojne bo odločilna v spopadih prihodnosti. Spremenljiva, razdrobljena narava vojne bo postavila v ospredje voditeljstvo, kompetentne in pogumne vojake in kohezivne ter dobro izurjene enote in bo od voditeljev zahtevala izurjenost, dobro predstavo ter fleksibilnost« (Operations FM-100-5 v Paul T. Bartone in ostali 1991: 394).

Ravno zaradi nove narave vojne se bodo poveljniki soočali z nepredvidljivimi situacijami, ki jim bodo predstavljale izzive, in sicer ne le na vojnem območju, ampak tudi doma v vojašnicah pri vsakodnevnih in rutinskih nalogah.<sup>2</sup>

V diplomskem delu bom na podlagi lastnih izkušenj, izkušenj in mnenj nekaterih drugih častnikov ter na podlagi analize strokovne literature s področja vojaškega voditeljstva opredelil in utemeljil sodobne izzive vojaškega voditeljstva.

---

<sup>1</sup> Mogoče je vzrok za različnost, ne pa čista nasprotnost stališč v tem, da sta bila Sun Cu Vu in Jomini »štabna častnika«, medtem, ko je bil Clausewitz neposredni udeleženec v bitkah, poveljujoči na prvi črti.

<sup>2</sup> James G. Hunt in Robert L. Phillips temu pravita bojno-garnizonski model, kjer razpravljata o različnih situacijah, v katerih se enota in poveljnik nahajata. Situacije razdelita glede na stopnjo izvirnosti; na izvirne in rutinske, ter glede na stopnjo rizika; na naloge z visokim rizikom, ter na naloge z nizkim rizikom. Na podlagi tega opredelita, kakšno vlogo naj bi voditelj imel v različnih situacijah od inovatorja, posrednika, tvorca, direktorja, koordinatorja, nadzornika, pospeševalca pa do mentorja (James G. Hunt in ostali 1991: 412-429).

## 2. METODOLOŠKO-HIPOTETIČEN OKVIR

### 2.1 Opredelitev problema in predmet proučevanja

Glavni problem in predmet proučevanja v diplomskem delu bodo izzivi, ki voditelje vojaških enot čakajo v bodoče

Po razpadu bipolarnega sveta, se je v svetu oblikoval nov družbeni red in drugačno pojmovanje varnosti. To pa je povzročilo, da so tudi vojske po celem svetu dobile nove naloge in pomen. Velik pomen pri reševanju bodočih kriz, ki ne bodo imele istega karakterja kot klasične vojne iz preteklosti, bodo imele tudi varnostne organizacije, predvsem zveza NATO. »Očitno je, da se predvsem sile Nata pripravljajo za delovanje v zelo kompleksnem mednarodnem okolju, v katerem klasično vojskovališče zamenjujejo »krizna območja«, oborožen boj pa zmes policijskih akcij, obveščevalnega delovanja in podobnih posegov. Klasični oborožen boj se tako pojavlja kot osnovna in prevladujoča vsebina delovanja samo še pri operacijah vzpostavljanja miru« (Dokument MORS v Kotnik 2002: 282). To predstavlja tudi reorganizacijo oboroženih sil iz velikih armad v manjše, ki bodo hitreje odreagirale, bodo bolj fleksibilne in učinkovitejše za delovanje na kriznih območjih (Kotnik 2002: 282;). »Za preživetje in zmago bodo morale sodobne vojske delovati v majhnih, široko razpotegnjenih enotah; pripadniki vojsk bodo morali biti bolj tehnično kompetentni in bolj sposobni samoodločanja, in voditelji manjših enot bodo morali voditi in poveljevati svojim enotam dalj časa brez navodil s strani nadrejenih poveljstev « (Bartone in ostali 1991: 394). »V prihodnosti bodo morali vojaki v OS RID na vseh ravneh, posebej seveda poveljniki, hkrati razpolagati z bojnimi veščinami in diplomatskimi spretnostmi ter sposobnostjo vsestranskega ocenjevanja vsake akcije, ne samo v pogledu vojaške učinkovitosti, pač pa tudi v luči vpliva političnih, etičnih, jezikovnih in verskih okoliščin, v okviru katerih delujejo« (Kotnik 2002: 282).

Po drugi strani pa se tudi vojaška profesija spreminja in v skladu z Moskosovim institucionalno-poklicnim modelom vojaški profesionalci svojo vlogo dojemajo kot poklic in ne več izključno kot profesijo<sup>3</sup> (Kotnik 2002: 281).

---

<sup>3</sup> Glej prilogo A in B.

## **2.2 Cilj proučevanja**

Cilj in pomen proučevanja je ugotoviti, oziroma predstaviti, s kakšnimi izzivi se v sodobnem času soočajo in se bodo soočali vojaški voditelji pri vodenju svojih podrejenih in vojaških enot v različnih situacijah in okoljih. Mišljeni so različni izzivi: od problemov z znanjem in veščinami, ki jih voditelji uporabljajo, osebnostnih lastnosti voditeljev, do odnosov s svojimi podrejenimi in nadrejenimi, moralo in bojno moralo ter ostalimi dilemami, s katerimi se vojaški voditelj danes sooča.

## **2.3 Hipoteze**

Hipoteza 1:

V današnjem sodobnem času in okolju zaradi dinamičnosti dela, kompleksnosti nalog, ter hitro se spreminjajočih in negotovih situacij mora vojaški voditelj uporabljati različne voditeljske stile in se na ta način prilagajati hitro se spreminjajočim situacijam in kontekstu, v katerem opravlja svoje delo in izvršuje zadane naloge, ter tako uspešno vodi svojo enoto do zastavljenega cilja.

Hipoteza 2:

Za uspešno delovanje v sodobnem času potrebujemo vojaškega voditelja, ki je sposoben samostojnega odločanja, ki poseduje različne osebnostne lastnosti ter veliko različnih znanj in veščin, ki omogočajo uspešno in učinkovito prilagoditev ter ustvarjalno miselno delovanje v hitro se spreminjajočih in negotovih situacijah.

## **2.4 Struktura diplomskega dela**

V uvodnem delu podajam začetne misli o vojaškem voditeljstvu na splošno. Kakšen pomen je voditeljsvo imelo za vojaško organizacijo, in kaj so o njemu napisali in menili nekateri veliki strategji? S tem dajem tudi iztočnico za razmišljanje o sodobnih izzivih, ki čakajo vojaške voditelje danes in v bodoče ter o tem, kakšno vlogo bodo oni odigrali v sodobnih spopadih ter vodenju svojih podrejenih in enot.

V drugem poglavju določim cilje proučevanja, opredelim hipoteze, ki me bodo usmerjale k problemu raziskovanja, določim metode, ki jih bom uporabljal pri izdelavi diplomskega dela ter podam strukturo analize oziroma strukturo diplomskega dela.

V tretjem delu definiram temeljne pojme kot so vojaško voditeljstvo, kompetence, vojaška organizacija. Še posebej dam poudarek na opredelitev pojma vojaško voditeljstvo, ki se pri nas uveljavlja šele v zadnjem času in z njim opredeljujemo angleško besedo »military leadership«. Opozoril bi tudi na kompetence: »nekoč že uveljavljene, potem že skoraj pozabljene, so znova aktualne - vračajo se v podjetja/organizacije, pa tudi izobraževanje. Zdaj je že mogoče reči, da ne gre za modno muho, temveč da se kompetence kot skupek izkazanih sposobnosti, znanj, spretnosti, vedenja in stališč posameznikov pojavljajo na ključnih področjih upravljanja človeških virov« (Svetlik 2005: 7).

V glavnem delu naloge, na podlagi analize strokovne literature, lastnih izkušenj ter izkušenj drugih kolegov predstavim sodobne izzive vojaškega voditeljstva in vsakega opišem ter utemeljim.

Sledi še verifikacija hipotez in zaključek, kjer na podlagi opravljene analize ter logičnega sklepanja sprejemem oziroma zavrnem hipoteze, ki sem jih podal v metodološko-hipotetičnem delu, podam sklepne ugotovitve in možne iztočnice za nadaljnje delo.

## **2.5 Metodološki okvir**

Pri izdelavi diplomskega dela ter za zbiranje in obdelavo podatkov, ki jih bom uporabil v svojem delu, bom uporabil naslednje družboslovne raziskovalne metode:

1. Zbiranje in analiza strokovne domače in tuje literature s področja voditeljstva, vojaškega voditeljstva, organizacijske teorije, sociologije in politologije vojske ter psihologije in vojaške psihologije, s pomočjo katere bom opredelil in utemeljil sodobne izzive vojaškega voditeljstva;
2. Opisna metoda, s pomočjo katere bom opisal in opredelil najpomembnejše pojme in teorije, ki se uporabljajo v teoriji vojaškega vodenja in poveljevanja, pri upravljanju s človeškimi viri ter v vojaški sociologiji, vojaški politologiji in vojaški psihologiji;

3. Metoda intervjuja in metoda razgovora, ki ju bom uporabil pri empiričnem delu naloge, mi bo v pomoč pri določanju sodobnih izzivov vojaškega voditeljstva, ter pri verifikaciji hipotez in podajanja zaključkov.

Dodam lahko še, da sem pripadnik SV od aprila 1991, kjer sem svojo vojaško kariero pričel kot inštruktor za usposabljanje v takratnem 510.UC na Igu. Bil sem udeleženec vojne za Slovenijo, po končani vojni sem služboval na dolžnostih poveljnika oddelka, poveljnika voda, poveljnika čete in na štabni dolžnosti v poveljstvu bataljona. Leta 2002 sem se udeležil tudi mirovne operacije zagotavljanje miru v Bosni in Hercegovini. Svoje diplomsko delo bom tako gradil tudi na navedenih lastnih izkušnjah.

### **3. TEMELJNI POJMI**

#### **3.1 Voditeljstvo**

##### **Kaj je voditeljstvo?**

Lubi v svojem študijskem gradivu pod naslovom »Temelji vodenja in poveljevanja« vodenje razdeli na dva dela, in sicer:

- ⇒ Vodenje v širšem smislu<sup>4</sup>, ki se ujema z angleškim pojmom »management« ter
- ⇒ Vodenje v ožjem smislu, ki pa se ujema z angleškim pojmom »leadership« (glej Lubi 2004: 46).

V nadaljevanju tudi poda definicijo vodenja v ožjem smislu, ki se glasi: » vodenje v ožjem smislu (leadership) je proces vplivanja (vodje) na delovanje posameznika ali skupine zaradi

---

<sup>4</sup> Lubi tudi podaja ugotovitev, da če med vodenjem v širšem smislu (managementom) in vodenjem v ožjem smislu (leadershipom) potegnemo vzporednico, ugotovimo naslednje:

1. »Pri vodenju kot menedžmentu (tj. vodenju v širšem smislu) je glavni poudarek na doseganju organizacijskih ciljev prek usklajevanja uporabe vseh virov organizacije, medtem ko je pri vodenju kot leadershipu (tj. vodenju v ožjem smislu) glavni poudarek na medosebni vplivanju z namenom, da bi dosegli skupne (organizacijske) cilje.
2. Vodenje v ožjem smislu (leadership) je sestavni del vodenja v širšem smislu (menedžmenta) – t.j. leadership je sestavina menedžmenta.
3. Vodenje v ožjem smislu (leadership) je izmed vseh funkcij menedžmenta najbolj integrativna funkcija v smislu, da so njegovi elementi prisotni tudi pri planiranju, organiziranju ali kontroliranju.
4. Vsak vodja (npr. neke skupine, družčine, društva, stranke ipd.) še ni menedžer; prav tako ni nujno, da je lahko menedžer samo tisti, ki je dober vodja. To je seveda zaželeno, vendar v enaki meri, kot je zaželeno, da je menedžer tudi dober planer, organizator in kontrolor.
5. Med večino leadershipa in večino menedžmenta obstajajo razlike, ki pa značajo osebnosti niso inherentne, obeh veččin se je mogoče in treba naučiti oziroma si jih je treba pridobiti« (Lubi 2004:47).

doseganja cilja organizacije v danih razmerah. Glavni namen vodenja (leadershipa) je doseči pri pripadnikih organizacije zaželeno obliko obnašanja, tako da bodo individualna prizadevanja prispevala oziroma bodo usmerjena k skupnemu uresničevanju organizacijskih ciljev« (Lubi 2004: 46).

V nadaljevanju ugotavlja, da se pri nas glede pojmovanja pojavljajo predvsem prevodno - terminološke zagate v zvezi z vodenjem, ki jih v angleški literaturi ne zasledimo.

*»V angleščini za navedeno razlikovanje ni potrebe, saj se vodenje v širšem smislu poimenuje z izrazom »management«, vodenje v ožjem smislu pa z izrazom »leadership«. Pri nas pa se angleški izraz management prevaja s terminom vodenje, kar pa ni ustrezní prevodni ekvivalent, saj je vodenje ustrezní prevod samo za angleško besedo leadership (nem. Führung, Leitung; fr. direction; rus. »voditeljstvo«). To nam potrjuje etimološko-semantična razlaga angleških terminov leadership in management.*

*Samostalnik **leadership** izhaja iz glagola "to lead", ki ga lahko prevedemo z voditi, peljati, pripeljati, (fig.) napeljati. Kot sopomenke za glagol to lead pa se navajajo glagoli to conduct, to direct, to escort.*

*Po drugi strani samostalnik **management** izhaja iz glagola to manage, le-ta pa iz latinske besede manus - roka. To pomeni, da naj bi glagol to manage pomenil (med drugim) nekaj podobnega kot rokovanje s stvarmi. Zato se kot sopomenki za glagol to manage navajata glagola to handle ali to manipulate.*

*Že pomen in etimologija angleških terminov management in leadership, ki sta enakovredni sestavini organizacijske terminologije, nakazujeta, da je v dejavnosti vodij (menedžerjev) treba razlikovati dve dejavnosti:*

- *opravljanje poslov in*
- *delo z ljudmi.*

*Pri tem na najvišjih ravneh (posebej v velikih organizacijah) prevladuje ukvarjanje s posli (strategijo), kar poimenujemo tudi kot poslovođenje (business); na nižjih pa je večji poudarek na delu z ljudmi, ki in ko strategijo uresničujejo« (Lubi 2004:46).*



Lubi za razrešitev te dileme med drugim predlaga , da bi za termin vodenje, ki ga uporabljamo za prevajanje angleškega termina management poiskali nek drug ekvivalent. Vendar pa je praksa pokazala, da smo poiskali ekvivalent za vodenje v ožjem smislu in ga poimenovali voditeljstvo.

Tudi Bojan Gregorič v svojem magistrskem delu z naslovom »Vojaško voditeljstvo – preverjanje pojmovanja teoretičnega modela v 1. brigadi Slovenske Vojske« razpravlja o zagatah, ki nastajajo pri prevodih (predvsem iz angleščine ) glede vodenja v širšem smislu in vodenja v ožjem smislu. Vsebinsko obe funkciji opredeli podobno kot Lubi, vendar že v naslovu uporabi slovenski termin voditeljstvo, ki pomeni prevod angleškega termina »leadership«, in ki označuje vodenje v ožjem smislu. Vendar ugotavlja, da izraz voditeljstvo, ki se v zadnjem času uporablja kot ekvivalent za izraz »leadership«, lahko uporabljamo le pogojno. Gregorič je izraz voditeljstvo obdržal v naslovu zaradi dokaj pogoste uporabe termina voditeljstvo, v vsebini pa tudi z opombo »pogojno« v oklepaju večkrat opozarja, da je vodenje v ožjem smislu pravilnejši termin (Gregorič 2004: 31-38).

Z obema avtorjema se strinjam, da je potrebno razmejiti poimenovanje med »managementom« in »leadershipom«, predvsem zaradi razumevanja, o kateri funkciji v okviru vodenja in poveljevanja govorimo in glede na prakso, se je pri nas za poimenovanje vodenja v ožjem smislu izbral termin voditeljstvo in se kot tak tudi že pojavlja v novi Vojaški doktrini (2006). Ali je termin voditeljstvo primeren, pa bosta pokazala predvsem čas in stroka, za nas pa je pomembno, da razumemo vsebinski pomen voditeljstva.

Tu lahko še dodam, da pri pregledu nekatere tuje neangleške literature ponekod prihaja do podobnih problemov. Nekateri dokumenti kanadske vojske, ki so napisani v francoščini in obravnavajo voditeljstvo, za poimenovanje le-tega uporabljajo kar originalni angleški termin »leadership«, verjetno iz istih razlogov, ki so že bili navedeni in se s tem izognejo nesporazumov pri razumevanju<sup>5</sup>. Pri nas pa smo se odločili drugače in z voditeljstvom poimenujemo to, kar v angleški literaturi poimenujejo »leadership« in se nanaša na neposredno vplivanje na ljudi za doseganje določenih ciljev in predstavlja predvsem delo z ljudmi. S tem namenom bo tudi uporabljen v diplomskem delu.

---

<sup>5</sup> To je tudi ena od rešitev, ki jo za našo rabo predlaga Lubi v svoji razpravi.

Janez Mayer pri opredelitvi voditeljstva (ki ga on poimenuje vodenje) ugotavlja, da je bilo proučevanje voditeljstva že od nekdaj zanimivo in aktualno, in da je literatura na tem področju obsežna. Vendar ugotovi, da kljub obsežne znanstvene in strokovne literature ni enotnega poimenovanja, kaj je voditeljstvo, in to predvsem iz dveh razlogov:

1. Voditeljstvo proučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin<sup>6</sup>;
2. Drugi pomemben razlog pa je v sami kompleksnosti voditeljstva<sup>7</sup> in ugotavlja, da sta zato interdisciplinarni pogled in razlaga vodenja nujnost (Kovač, Mayer, Jesenko 2004:11).

Mayer meni, da je voditeljstvo (vodenje)<sup>8</sup> »proces, v katerem voditelj (vodja) na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje (Mayer v Kovač, Mayer, Jesenko 2004:11).«

Po mnenju Mayerja za bolj podroben prikaz in celovitejše razumevanje voditeljstva (vodenja) najlažje dosežemo s pomočjo razmejitve voditeljstva z menedžmentom<sup>9</sup> (vodenja v širšem smislu).

»Voditeljstvo (vodenje) je sestavni del menedžmenta. Zato je prikaz razsežnosti menedžmenta tudi možnost za opredelitev specifičnih dimenzij vodenja« (Kovač, Mayer, Jesenko 2004:11).

Tabela 3.1.1 predstavlja razlago ameriškega profesorja voditeljstva (vodenja) na Harvardski poslovni šoli Johna P. Kotterja, ki opredeljuje razlikovanje med vodenjem in menedžmentom v luči vodenja sprememb v organizaciji.

---

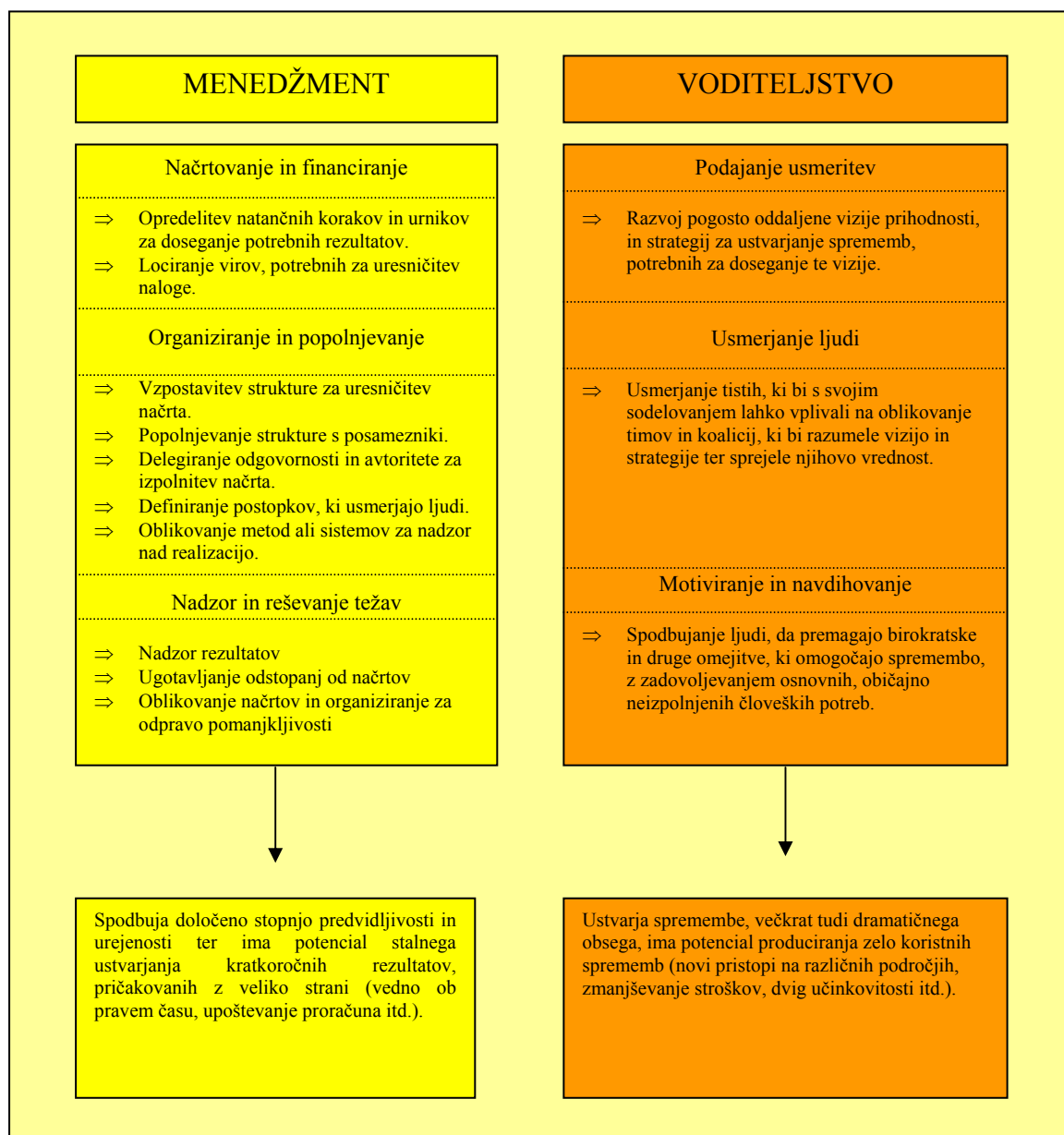
<sup>6</sup> Tu lahko opredelimo psihologe, ki se ukvarjajo predvsem z osebnostnimi lastnostmi voditeljev, njihov način mišljenja, obnašanja, potem se z voditeljstvom ukvarjajo strokovnjaki s področja socioloških in organizacijskih ved, na področju vojaškega voditeljstva pa v ospredje pridejo tudi strokovnjaki obramboslovja, vojaški strokovnjaki, ki se ukvarjajo s problematiko teorije vodenja in poveljevanja in pa seveda neposredni voditelji; to so vojaški poveljniki na vseh nivojih, ki s svojimi bogatimi izkušnjami pripomorejo k razvoju voditeljstva v vojaški organizaciji.

<sup>7</sup> Kompleksnost voditeljstva po mojem mnenju med drugim izhaja tudi iz tega, ker se ukvarja in nanaša predvsem na ljudi, tako na skupine, kot na posameznike. Vsak človek pa ima nekakšen svoj pogled, svoje razmišljanje in svoje osebnostne lastnosti, ki pa jih mora prilagajati širši skupnosti, kjer živi in deluje. In naloga voditelja je, da predvsem na podlagi skupnih vrednot s svojim obnašanjem, vplivanjem na ljudi, znanjem in dejanji vse te posameznike motivira za doseganje skupnega cilja organizacije.

<sup>8</sup> Mayer uporablja vodenje za poimenovanje vodenja v ožjem smislu (leadershipa, ki ga jaz prevajam s terminom voditeljstvo), termin management pa uporablja za poimenovanje vodenja v širšem smislu.

<sup>9</sup> Mayer namesto izraza menedžment uporablja izraz management.

Tabela 3.1.1: Primerjava menedžmenta in vodenja



VIR: Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji (Flisek v Baš 2004: 12).

*»Menedžment je zbirka podatkov, ki zagotavljajo uspešno delovanje zapletenega sistema ljudi in tehnologije. Najpomembnejši vidiki menedžmenta vključujejo načrtovanje, financiranje, organiziranje, kadrovanje, nadzor in reševanje težav. Voditeljstvo (vodenje) je na drugi strani zbirka procesov, ki ustvarjajo organizacije ali jih prilagajajo spreminjajočim se pogojem delovanja. Voditeljstvo (vodenje) določa, kakšna naj bi bila prihodnost, ljudi identificira z vizijo in jih kljub oviram spodbuja k njeni uresničitvi. Kotter nadalje ugotavlja, da je sicer koristno opredeliti razlikovanje med procesom voditeljstva in menedžmenta, vendar morajo*

*organizacije težiti k cilju, da v posamezniku razvijejo sposobnosti in veščine obeh procesov» (Hughes v Baš 2004: 12-13).*

Gardner (1990: 1) pa meni, da je voditeljstvo proces prepričevanja ali dajanja vzgleda drugim (predvsem svojim podrejenim oziroma tistim, ki jih vodi) z namenom, da voditelj vpliva na svoje podrejene tako, da mu ti sledijo in dosegajo cilje, ki jih določi voditelj, oziroma sledijo skupnim ciljem, ki si jih delijo voditelj in njegova skupina. V vsaki organizirani skupini posamezniki prevzemajo (se nahajajo) različne vloge in ena od njih je tudi vloga voditelja. Voditeljev si ne moremo zamišljati brez zgodovinskih okoliščin, v katerih so zrasli, okvirjev, v katerih delujejo in sistema, ki ga vodijo (določeno mesto ali država). Voditelji so sestavni del sistema in so podvrženi silam, ki vplivajo na sistem. Izvršujejo naloge in funkcije, ki so bistvene, da skupina dosega svoj namen in izpolnjuje zadane cilje.

Gardner (1990: 11-22) v nadaljevanju opredeli tudi naloge voditeljev:

1. DOLOČANJE CILJEV: voditelji vodene usmerjajo v pravo smer in jim povedo, kako delati.
2. POTRJEVANJE VREDNOT: voditelji (predvsem s svojimi dejanji) skrbijo za potrjevanje skupnih vrednot družbe, ki se kažejo predvsem v splošno sprejetih družbenih normah.
3. OBNAVLJANJE VREDNOT: voditelji skrbijo za obnavljanje in razvijanje zastarelih vrednot skladno z družbenim razvojem.
4. MOTIVIRANJE: voditelji vzpodbujajo motive, ki služijo kolektivni akciji za doseganje skupnih ciljev.
5. MENEDŽMENT: veliko menedžerjev izkazuje voditeljske veščine in večina voditeljev se znajde v vlogi menedžerja. Voditeljstvo in menedžment ni ena in ista stvar, ampak se ti dve funkciji prepletata;
6. DOSEGANJE ENOTNOSTI PRI DELU: pomeni doseganje sodelovanja med različno mislečimi in usmerjanje delovne energije k enemu cilju.
7. ZAUPANJE (zagotavljanje zaupanja v sistem): veliko je odvisno od splošnega nivoja zaupanja v organizacijo ali družbo, še posebno se to zaupanje zniža, ko družba ali sistem pade v krizo. Naloga voditeljev je, da na podlagi pravih odločitev in obnašanja vzdržujejo določen nivo zaupanja.
8. RAZLAGANJE, POJASNEVANJE: vodeni želijo vedeti, kakšni so problemi, zakaj so soočeni z njimi in zakaj se od njih zahtevajo določene stvari.

9. **SLUŽITI KOT VZOR ZA PODREJENE:** voditelji so nedvomno simbol, ki v družbi predstavlja skupno identiteto in kontinuiteto. Spoštovati morajo skupne vrednote in se jih vedno držati kot simbol.
10. **PREDSTAVLJANJE SKUPINE:** v današnjem času je predstavljanje skupine v odnosih z drugimi bistvenega pomena. Zato mora biti voditelj dobro podkovan z različnimi znanji in sposobnostmi, da bo uspešno predstavljal svojo skupino.
11. **OBNAVLJANJE:** voditelji morajo biti nosilci inovacij in pozitivnih sprememb v organizaciji. Današnji svet se spreminja hitro in nepredvidljivo in tisti, ki zaspi in ni dovzeten za novosti, ne more biti dober voditelj. Voditelji morajo usposablјati, učiti ter seznanjati svoje podrejene o novostih, samo tako bo lahko organizacija uspešna.

Na podlagi dolgoletnega preučevanja voditeljske dejavnosti, tako v teoriji in predvsem v praksi, sta James M. Kouzes in Barry Z. Posner<sup>10</sup> opredelila pet temeljnih vsebin dejavnosti uspešnih voditeljev oziroma, kaj voditelji v praksi delajo<sup>11</sup>, ter ga poimenovala model petih dejavnosti -The five practices of exemplary leadership (Kouzes in Posner 2002: 3-22):

#### 1. **Modeliranje poti** (Model the Way)

Za uspešnost organizacije niso dovolj le velike besede, globalni plani, ampak je treba imeti natančen načrt za uresničitev zastavljenega cilja. Zato mora voditelj usmerjati projekte, meriti doseženo, zagotavljati sredstva, izvajati kolektivne akcije itd. Skratka, podrejenim mora pokazati pot za doseg cilja.

Pri tem je ključnega pomena, da se njegova dejanja čimbolj skladajo z besedami. Če pridiga eno, dela pa drugo, izgubi ugled. Vodenje z zgledom je še zmeraj ključno sredstvo za prepričevanje sodelavcev in podrejenih. Voditelj mora z zgledom pokazati, da živi samo po pridiganih vrednotah (Lubi 2004: 46, Kouzes in Posner 2002:14).

#### 2. **Navdihovanje skupne vizije** (Inspire a Shared Vision)

Uspešni voditelj ustvarja skupno vizijo zaposlenih o prihodnosti organizacije - veliko časa namenja časovnemu horizontu, poslanstvu organizacije. Toda voditelju morajo

---

<sup>10</sup> Po mnenju številnih strokovnjakov je knjiga The Leadership Challenge avtorjev Jamesa M. Kouzesa in Barryja Z. Posnerja eno najpomembnejših del na področju voditeljstva. Avtorja k voditeljstvu pristopata na sodoben način in poleg tega, kaj mora voditelj delati, opredelita tudi novo pojmovanje voditeljstva. Ko se sprašujeta, kaj je pri voditeljstvu novega in kaj se je spremenilo, ugotovita, da so osnove voditeljstva iste kot so bile v 80-ih letih prejšnjega stoletja ali pa stoletja prej. Vendar takoj sledi opozorilo, da se vsebina ni spremenila, drastično pa se je spremenil kontekst, v katerem se voditeljstvo nahaja in ravno te nove okoliščine ustvarjajo sodobnemu voditeljstvu nove sodobne izzive (Kouzes in Posner 2002: xviii-xxiii).

<sup>11</sup> Poleg tega sta v istem delu opredelila tudi deset voditeljskih zapovedi (glej prilogo C).

drugi slediti; vizijo voditelja morajo sprejeti za svojo. Zato mora voditelj poznati potrebe in interese ljudi, ki jih vodi – »govoriti mora njihov jezik«; zaposlene mora spodbujati k sprejetju skupne vizije organizacije. (Lubi 2004: 45 , Kuzes in Posner 2002:15).

3. **Aktivno izzivanje procesov v organizaciji** (Challenge the Process)

Voditeljstvo ne pomeni pasivno čakati, kaj se bo zgodilo, ampak nasprotno: uspešni voditelj si prizadeva sam izzvati procese, ki bodo prinesli zaželene posledice. Uspešni voditelj je pionir, ki je pripravljen iti v neznano in prevzeti tveganje. Ob tem ni nujno, da nove ideje »proizvaja« sam - lahko jih dobi od svojih podrejenih in drugih zaposlenih, kupcev izdelkov podjetja oziroma uporabnikov ipd. Pomembno je le, da je pripravljen podpreti dobre ideje, pripravljen izzvati status quo, doseči novo. (Lubi 2004: 45 , Kuzes in Posner 2002:16).

4. **Usposabljanje drugih za delovanje** (Enable Others To Act)

Voditelj rezultatov ne more doseči sam, ampak samo v sodelovanju z drugimi, zato je verjetno njegova najpomembnejša naloga, da usposablja za uspešno delo vse tiste, ki sodelujejo v izvajanju projektov. Podpreti mora vse tiste, ki delajo, jim dati občutek moči, sposobnosti, podprtosti. Zato je za posameznika najenostavnejši preizkus, ali bo postal dober voditelj, ena sama beseda – »mi« ( ali pri opisovanju dela in rezultatov govori v prvi osebi množine).

Vse pomembnejši vidik uspešnosti sodobnih podjetij postaja timsko delo. Uspešni tim pa pomeni mnogo več kot le imeti neposredno podrejene; pomeni sodelovanje z nadrejenimi, sodelavci, strokovnjaki, dobavitelji itd. Vloga voditelja je, da ustvarja potrebne razmere za uspešno delo timov (Lubi 2004: 45 , Kuzes in Posner 2002:18).

5. **Spodbujanje čustev** (Encourage the Heart)

Voditelj mora pri zaposlenih spodbujati pozitivna čustva. Zato mora dajati podrejenim priznanje za vsak doseženi rezultat. Pokazati jim mora, da so lahko uspešni in proslaviti njihove uspehe na prepričljiv način (Lubi 2004: 46 , Kuzes in Posner 2002:19).

Po mnenju Kuzesa in Posnerja je glavno področje voditeljstva bodočnost. Edinstvena zapuščina voditeljev je ustvarjanje sposobnih organizacij, ki uspešno preživijo skozi čas. Glavni prispevek voditeljev ni namenjen samo sedanjosti, ampak je usmerjen v prihodnost, v

dolgoročni razvoj ljudi in organizacij, da se lahko le-ti prilagodijo, napredujejo in se razvijejo, ter uspešno premagujejo izzive ( Kouzes in Posner 2002:xxviii).

### 3.2 Vojaško voditeljstvo

Vojaško voditeljstvo lahko na kratko opišemo kot voditeljstvo v vojski, ki ima isti namen in osnove kot voditeljstvo v kakšni drugi organizaciji. Razlika pa je predvsem v tem, da je vojska specifična organizacija znotraj družbe<sup>12</sup>, ki ima svoje poslanstvo ter namen, poseben način vodenja, ki se imenuje poveljevanje ter svoje vrednote. Najpomembnejši dejavnik vojaške organizacije, zlasti upravljalno – vodstvenega procesa in procesa odločanja v njej pa je človek. In ker se voditeljstvo ukvarja predvsem z ljudmi, ima kot tako izreden pomen v delovanju vojaške organizacije. Takega mnenja je tudi brigadir Branimir Furlan, ki je kot gonilna sila pri izdelavi nove slovenske Vojaške doktrine vanjo umestil tudi voditeljstvo. Furlan pravi, da ima voditeljstvo zelo pomembno vlogo v okviru doktrine, v obsegu, ki je racionalen glede na celotno doktrino, ki daje usmeritve za delovanje vojske in daje napotke poveljujočim za njihovo delo. Razvoj voditeljstva pa se bo nadaljeval tudi na področju tako imenovane področne doktrine, kjer bodo predstavljeni vsi dejavniki, načela in ostali elementi vojaškega voditeljstva (Intervju z brigadirjem Branimirjem Furlanom, 30.10. 2006).

Vojaška doktrina pa vojaško voditeljstvo predstavlja na sledeči način:

*»Voditeljstvo je vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Vplivanje pomeni pripraviti ljudi, da naredijo, kar od njih želimo. Poveljnik v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira, s ciljem uresničevanja poslanstva in nalog Slovenske vojske. Pripadniki enote pričakujejo od poveljnika, da bo*

---

<sup>12</sup> Temeljne značilnosti vojaške organizacije kot sistema: zapletenost, odprtost, dinamičnost, stohastičnost sprememb, nestacionarnost, hierarhičnost, dvosmernost odnosov.

Posebnosti vojaške organizacije kot sistema pa so sledeče:

1. Vojaška organizacija deluje v najbolj neugodnih razmerah.
2. Zaradi spopada in medsebojne negacije lastnih in nasprotnikovih prizadevanj se stopnja gotovosti uresničitve ciljev vojaške organizacije približuje ničli.
3. Učinkovitost delovanja vojaške organizacije je zelo težko ugotoviti.
4. Vojaška organizacija deluje z dvojnim namenom (odvrčanje potencialnega agresorja in uspešnega izvajanja oboroženega boja).
5. Delovanje vojaške organizacije je veliko bolj kot pri katerem koli drugem družbenem sistemu odvisno od človeka.
6. Vojaški organizaciji sta lastni dve bistveno različni stanji in dve obliki organiziranosti (mirnodobno in vojno).
7. Na področju vojaške dejavnosti izkušnje in spoznanja, pridobljena v preteklem dogajanju, nimajo takšnega pomena, kot na nekaterih drugih področjih, ker se tukaj, zlasti v primeru izvajanja oboroženega boja, dogodki praviloma ne ponavljajo (Lubi 2004: 78-80).

*deloval strokovno in odgovorno, jih znal poslušati in jih bo obravnaval dostojanstveno ter s spoštovanjem, bo izurjen v temeljnih vojaških veščinah, služil kot zgled ter jih tudi osebno učil ali posredoval izkušnje. Od poveljnika pričakujejo logično razlago, zakaj morajo nekaj narediti in pri tem tvegati. Pričakujejo jasno definirano nalogo, prioritete in usmeritve za njeno izvedbo ter da jih poveljnik zna motivirati. Poveljnik mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, sposobnost učenja in pravočasnega odločanja. **Poveljniki** na podlagi vrednot<sup>13</sup> krepijo medsebojno zaupanje, spoštovanje in razumevanje. Osebno skrbijo za ohranjanje bojne morale. Poznajo podrejene in ti poznajo svojega poveljnika. Naloge enoti posredujejo skladno z njenim poslanstvom in sposobnostmi in pri tem ohranjajo sposobnost doseganja rezultatov. Pripadniki enote vedo, kakšna je njihova vloga pri uresničevanju poslanstva enote. **Voditeljstvo se prične s samodisciplino** in se udejanja z usposabljanjem in vsakodnevnim življenjem. Uresničuje se z odločnostjo, lastnim zgledom, s svetovanjem, z motiviranjem, informiranjem, osebnim pogumom, disciplino, zaupanjem, s skrbjo za pripadnike enote in z ustvarjanjem možnosti, da se ti izkažejo pri doseganju ciljev enote. Dobrega poveljnika – voditelja odlikujejo strokovnost, intelekt, energija, kreativnost in iniciativa, dobra presoja, pogum, odločnost, samozavest, nesebičnost in humanost, sposobnost komuniciranja in prevzemanje tveganja» (Vojaška doktrina 2006:20-21).*

Osebno pa brigadir Furlan misli, da je vojaško voditeljstvo sposobnost poveljujočega, da svoje podrejene (vodene) vodi k cilju. Njegova voditeljska sposobnost mu omogoča, da organizacija deluje učinkovito, in da se podrejeni (vodeni) poistovetijo s cilji organizacije in pri tem procesu skupaj z voditeljem posvečajo maksimalne napore, oziroma optimalno izkoriščajo tiste sposobnosti, ki jih imajo, da bi dosegli skupni cilj. Voditelj mora biti kompetenten v smislu dela z ljudmi, da se zaveda svoje vloge, ki mu je dana, da ima primerne osebne lastnosti, in da uveljavlja vrednote, ki so značilne za vojaško organizacijo.

---

<sup>13</sup> »Vrednote Slovenske vojske so gonilna sila uresničevanja poslanstva Slovenske vojske. Izhajajo iz splošnih civilizacijskih vrednot, Vrednot slovenske družbe in posebnosti narave delovanja vojske. Vrednote Slovenske vojske dajejo okvirje za delovanje in vedenje posameznikov samostojno in v skupini. Vrednote se udejanjajo s standardi vedenja v Slovenski vojski, za katere se njeni pripadniki zavzemajo, jih cenijo in se poučujejo na vseh ravneh izobraževanja in usposabljanja. Vrednote niso le seznam kvalitete, ki jih dosega posameznik, temveč skupna odgovornost Slovenske vojske in vsake enote. Uveljavljajo in krepijo se z voditeljstvom in usposabljanjem. Vsi pripadniki Slovenske vojske z osebnim zgledom in ravnanjem uveljavljajo njene vrednote, nadrejeni pa skrbijo, da jih podrejeni upoštevajo pri svojem delu.

Temeljna skupna vrednota pripadnikov Slovenske vojske je **DOMOLJUBJE**. Domoljubje je zavest pripadnosti domovini Sloveniji in nesebično izvrševanje dolžnosti pri uresničevanju skupnih ciljev.

Slovenska vojska razvija naslednje vojaške vrednote: **ČAST, POGUM, LOJALNOST, TOVARIŠTVO IN PREDANOST** « (Vojaška doktrina 2006:18).



Strinja se s teorijo, ki trdi, da uspešne voditelje odlikuje intelekt, kar pomeni, da na podlagi racionalnih spoznanj vodijo svoje podrejene k nekemu cilju (kritično in objektivno razmišljanje, avtonomnost, vendar delovanje v duhu poveljnikove zamisli, razumevanje naloge, decentralizacija poveljevanja,... ;op.a.) in izpolnjujejo načrte. Seveda pa ponovno opozarja, da je pomembna osebnostna lastnost humanost, to pomeni, da znajo delati z ljudmi, pri uporabi človeških virov poznajo limite, poznajo načine odzivanja in jih pravočasno zaznajo ter ne izrabljajo iracionalno virov, ki so jim zaupani. Voditeljstvo je sposobnost vplivanja na ljudi, da sledijo voditelju pri doseganju določenih ciljev (Intervju z brigadirjem Branimirjem Furlanom, 30.10. 2006).

Brigadir Furlan v svojem pojmovanju vojaškega voditeljstva izpostavlja predvsem elemente:

- ⇒ Sposobnost vodenja svojih podrejenih (vodenih);
- ⇒ Vplivanje na podrejene tako, da se poistovetijo s cilji organizacije, kar kaže na transformacijski stil vodenja;
- ⇒ Osebnostne lastnosti voditelja;
- ⇒ Intelekt, oziroma odločanje voditelja na podlagi racionalnih spoznanj (ena pomembnejših osebnostnih lastnosti voditelja);
- ⇒ Pravilno upravljanje in uporaba človeških virov, oziroma vojaški voditelj mora biti kompetenten za delo z ljudmi.

Furlan je tudi mnenja, da je potrebno voditeljstvo gledati skozi celotno filozofijo poveljevanja in organizacijske kulture, in da je voditeljstvo proces, ki se odvija neprestano in v okviru vseh nalog, ki jih izvaja vojaški poveljnik.

Bartone pa v svojem članku »Military Leadership« pri opredelitvi voditeljstva sledi Yuklovi definiciji, ki zajema vlogo voditeljstva v procesu socialnega vplivanja, (vplivanje na podrejene za doseganje ciljev) kot tudi posebno specializirano vlogo »voditelja« (vloga voditelja, kot ena izmed vlog, ki jo ima vojaški poveljnik) (Bartone v Callghan&Kernic 2003: 268). »Voditelji zagotavljajo voditeljstvo z vplivanjem na izbor ciljev in strategijo delovanja, z organizacijo nalog in dejavnosti (kar se ujema z Gardnerjevo opredelitvijo, da je menedžment tudi ena izmed nalog voditeljstva op.a.), z razvojem veščin, privrženostjo in motivacijo članov organizacije ali skupine in (odločilno) z vplivanjem na to, kako se dogodki interpretirajo« (Yukl v Callghan&Kernic 2003: 268). To zadnje (vplivanje na način interpretiranja dogodkov) lahko povežemo z mnenjem brigadirja Furlana, da morajo voditelji poznati načine odzivanja, in da pravočasno zaznajo odzivanja. Samo tako prepoznajo, ali so

vodeni pravilno razumeli interpretacijo voditelja oziroma, ali razumejo, kaj voditelj hoče od njih.

Nadporočnik Sotlar<sup>14</sup> pa meni, da je vojaško voditeljstvo predvsem odgovornost. Vojaški voditelj je posledično odgovoren za svoje podrejene, tako za njihove dobre strani, kot za slabe. Odgovoren je za stanje v celi enoti, predvsem pa za doseganje ciljev, ki so si jih zastavili sami, njihovi nadrejeni in organizacija, v kateri delujejo (Intervju z nadporočnikom Vojkom Sotlarjem, 23.10. 2006).

Vendar, kot pravi polkovnik Tunja<sup>15</sup>, to ni »udarjanje po mizi«, voditelj mora po njegovem mnenju znati motivirati svoje podrejene, pri izražanju mora jasno definirati, kaj hoče od njih in po njegovem mnenju mora graditi predvsem na pozitivnih lastnostih in dosežkih svojih podrejenih (vodenih), (Intervju s polkovnikom Antonom Tunjo, 23.10. 2006).

Vojaško voditeljstvo je vseobsežna zadeva, izhaja pa predvsem iz karakterja osebnosti, osebnih in organizacijskih vrednot, visoke moralne etične drže, visokega profesionalnega odnosa, ki se dnevno prenaša na svoje podrejene (vodene). Vojaško voditeljstvo je motiviranje podrejenih (vodenih), vzpostavljanje pravičnega sistema in določanje vizije (Intervju s podpolkovnikom Mihom Škerbincem<sup>16</sup>, 24.10. 2006).

Področna doktrina kopenske vojske ZDA iz leta 1990 za področje voditeljstva pod naslovom »Military Leadership«, predvideva, da mora vojaški voditelj izpolniti vsa pričakovanja svojih vojakov, tako kot tudi od drugih voditeljev. In ta pričakovanja so:

- ⇒ Nazorno mora pokazati (in dokazati) taktične in tehnične kompetence
- ⇒ Poučevati in usposablјati mora svoje podrejene (vodene)
- ⇒ Mora biti dober poslušalec
- ⇒ S svojimi vojaki mora postopati dostojanstveno in s spoštovanjem
- ⇒ Poznati in poudarјati mora osnovne vojaške veščine
- ⇒ Njegova dejanja morajo biti vedno za vzor
- ⇒ Voditelj mora poznati in uveljavljati veljavne standarde, ki veljajo v vojski (Military Leadership 1990: i-ii).

---

<sup>14</sup> Nadporočnik Vojko Sotlar je leta 2001 končal Ameriško vojaško akademijo West Point in trenutno opravlja dolžnost poveljnika čete v 10. motoriziranem bataljonu.

<sup>15</sup> Polkovnik Anton Tunja trenutno opravlja dolžnost poveljnika 1. brigade SV.

<sup>16</sup> Miha Škerbinc – Barbo trenutno opravlja dolžnost poveljnika 10. motoriziranega bataljona SV.

Voditelji v vojski se predvsem soočajo z izzivi, kot so: skrb za vojakove potrebe in za dobro počutje moštva; skrbeti mora, da se njegova enota razvije v kohezivno skupino; usposabljanje in uriti jih mora v težkih realističnih pogojih, da zagotovi visok nivo usposobljenosti; stalno mora ocenjevati njihove dosežke; pomagati jim mora pri njihovem osebnem in strokovnem razvoju in nagradjevati jih mora za njihove uspehe. Da bi se uspešno spopadli s temi izzivi, morajo biti vojaški voditelji kompetentni in zaupati morajo svoji sposobnosti za vodenje. Zato taki voditelji še naprej ostajajo ključni za uspešne vojske tako v sedanjosti kot v bodočnosti (Military Leadership 1990: iii).

Doktrina poudarja tudi novo okolje in nove oblike oboroženih spopadov, v katerih bodo voditelji še bolj obremenjeni in pod stresom, ob tem pa bodo morali pokazati še več discipline kot v konvencionalni vojni. Zato narava bodočih operacij postavlja nove zahteve voditeljem (voditeljstvu). Še posebno bo vojska potrebovala voditelje, ki:

1. Razumejo človeško dimenzijo operacij
2. Jasno zagotavljajo namen, smer, in motivacijo
3. Izkazujejo iniciativo
4. So tehnično in taktično kompetentni
5. So pripravljeni izkoristiti priložnosti, ki se jim pokažejo in prevzeti preiščena tveganja, ki so v okviru namere nadrejenega
6. Imajo voljo za bojevanje in voljo do zmage
7. So sposobni ustne in pisne komunikacije
8. In so zavezani profesionalni vojaški etiki<sup>17</sup> (Military Leadership 1990: i-ii).

Zato doktrina za uspešno izvajanje operacij poudarja štiri zahteve, ki jih mora voditeljstvo izpolniti:

- ⇒ **Vodi v miru, da boš pripravljen za vodenje v vojni** – voditelji morajo svoje enote voditi že v mirnem času in jih pripravljati za bojne operacije. Visok tempo odvijanja operacij v sodobnem času daje zelo malo časa za učenje novih veščin, zato morajo voditelji že pred tem razviti svoje enote tako, da so sposobne hitrega odzivanja na spremembe situacij.

---

<sup>17</sup> Profesionalna vojaška etika vsebuje štiri elemente (štiri elementi profesionalne vojaške etike): 1.zvestoba narodu, vojski in enoti 2.dolžnost oziroma zakonita ali moralna obveza, da narediš kar moraš narediti, brez predhodnega opozarjanja, da to mora biti narejeno 3.nesebično služenje, kar pomeni, da je blaginja naroda, ki mu služiš pred lastno blaginjo 4.integriteta-Poštenost (Military Leadership 1990: 29-30).

- ⇒ **Individualni razvoj voditeljev** skozi: institucionalno učenje (šole), pridobivanje izkušenj, samoizpopolnjevanje. Kot voditelj moraš skrbeti za razvoj svojih podrejenih (vodenih).
- ⇒ **Razvoj voditeljskih skupin** – današnja doktrina operacij poleg individualnih voditeljev načrtuje tudi voditeljske skupine (poveljstva, štabi), ki na čelu z enim voditeljem vodijo večje enote.
- ⇒ **Decentralizacija** – je osnova za razvoj dobrih voditeljev. Svojim podrejenim moraš pustiti proste roke za oblikovanje lastnih zamisli in rešitev v okviru poveljnikove namere. Samo tako se lahko doseže, da se voditelji naučijo odločanja in sprejemanja težkih odločitev v vojni. (Military Leadership 1990: vii-viii).

**V vojni moraš navdihovati svoje vojake, da naredijo stvari, ki so proti njihovi naravni volji, da izvršijo nalogo, zato je voditeljstvo proces vplivanja na ostale (podrejene, vodene), da izvršijo zadano nalogo z zagotavljanjem smisla, smeri in motivacije.** (Military Leadership 1990: 1).<sup>18</sup>

Nadaljnji razvoj voditeljstva pa se v kopenski vojski ZDA kaže v novi doktrini<sup>19</sup> z naslovom »Army Leadership«, ki še bolj poudarja doktrinalne elemente BE – KNOW – DO, kjer<sup>20</sup>:

---

<sup>18</sup> Da bi lažje vodil in usposabljal vojake, pa moraš poznati dejavnike in načela vojaškega voditeljstva:

1. Dejavniki vojaškega voditeljstva so:
  - ⇒ Vodeni
  - ⇒ Voditelj
  - ⇒ Situacija, v kateri se nahajaš
  - ⇒ Komunikacija.
2. Načela vojaškega voditeljstva so:
  - ⇒ Poznavanje samega sebe in prizadevanje za samoizpopolnjevanje
  - ⇒ Biti tehnično in taktično dovršen
  - ⇒ Prezeti odgovornost za svoja ravnanja
  - ⇒ Sprejemati smiselne in pravočasne odločitve
  - ⇒ Biti za vzgled
  - ⇒ Poznati svoje vojake in skrbeti za njihovo dobro
  - ⇒ Zagotavljanje informiranosti podrejenih
  - ⇒ Razvijanje občutka odgovornosti pri svojih podrejenih (vodenih)
  - ⇒ Zagotoviti, da je naloga razumljena, nadzorovana in izvršena
  - ⇒ Izgradnja tima
  - ⇒ Uporabiti svojo enoto z njenimi zmožnostmi. (Military Leadership 1990: 3-8).

<sup>19</sup> Nova doktrina je v bistvu izpopolnjena verzija prejšnje in prinaša nekatere novosti predvsem v definiranju vojaškega voditeljstva, delitvi vojaškega voditeljstva na tri dele. Vsakemu delu posveča svoje poglavje, še bolj se prilagaja novim oblikam oboroženih spopadov in drugih nevojnih vojaških operacij ter uvaja sodobna spoznanja in teorije na področju voditeljstva.

<sup>20</sup> Glej prilogo F.

- ⇒ BE predstavlja voditeljevo notranjo moč; njegov mu karakter pomaga, da ve, kaj je prav, karakter mu daje pogum in moč pravilnega odločanja v najtežjih trenutkih. Karakter se kaže skozi obnašanje in skozi dejanja voditelja, ki imajo oporo predvsem v vrednotah vojske<sup>21</sup>. Vendar še zmeraj velja, da so dejanja glasnejša kot pa kakršnokoli predavanje o vrednotah, kot so čast, lojalnost in nesebičnost. Voditelja bodo cenili predvsem po njegovem obnašanju.
- ⇒ KNOW predstavlja določeno stopnjo znanja<sup>22</sup>, ki napravi voditelja kompetentnega. Znanje, ki ga vojaški voditelj potrebuje, je porazdeljeno na štiri področja: **znanja za delo z ljudmi** ki mu pomagajo pri razvijanju medosebnih odnosov s svojimi podrejenimi (vodenimi) in ostalimi člani enote; **konceptualna znanja**, ki pomagajo pri razumevanju celotne doktrine in njene uporabe v praksi; **tehnična znanja**, s katerimi uspešno in pravilno rokuje z vojaško tehniko; **taktična znanja**, s katerimi ustvarja pravilne taktične odločitve in uspešno ter učinkovito uporablja svojo enoto na bojišču.
- ⇒ DO predstavlja voditeljeve postopke in obnašanje ter vključuje: **vplivanje** (sprejemanje odločitev, prenašanje odločitev na podrejene in motiviranje), **bojno delovanje** (postopki za izvedbo naloge), **izboljševanje** (izvajanje in uvajanje postopkov, ki pripomorejo k boljšemu delovanju enote in organizacije) (Army leadership 1999:1-6 – 1-7).

**Dopolnjeno je pojmovanje vojaškega voditeljstva in se po novem glasi:**

**»Voditeljstvo je proces vplivanja na ljudi – z zagotavljanjem smisla, smeri in motivacije – med izvajanjem bojnega delovanja z namenom uspešne izvedbe naloge in izboljšanja delovanja organizacije «** ( Army leadership 1999: 1-4).

Doktrina predvideva tri nivoje vojaškega voditeljstva (glej prilogo G), in sicer: neposredno voditeljstvo, organizacijsko voditeljstvo in strateško voditeljstvo.

**Neposredno voditeljstvo (face to face leadership)** je voditeljstvo, ki se izvaja predvsem v manjših enotah (oddelek, vod, četa), kjer podrejeni svoje voditelje srečujejo vsakodnevno in je tu vseskozi prisotno. Vojaški voditelj mora vodene nenehno spodbujati za delovanje, pri

---

<sup>21</sup> Vrednote kopenske vojske ZDA so: zvestoba, dolžnost, spoštovanje, nesebičnost, čast, integriteta, osebni pogum (LDRSHIP). Skupaj z osebnostnimi lastnostmi, ki se delijo na umske, psihične in čustvene, tvorijo komponento BE.

<sup>22</sup> Prejšnja doktrina »Military leadership« pa je predvidevala sledeča znanja: poznavanje standardov, poznavanje samega sebe, poznavanje človekove narave, poznavanje lastne enote.

tem pa mora uporabiti vse svoje znanje in izkušnje (Army leadership 1999: 1-11, Baš 2004:48).

**Organizacijsko voditeljstvo** je voditeljstvo, kjer voditelji vplivajo na več sto ali tisoč ljudi. To delajo bolj posredno, običajno svoje odločitve prenašajo v smeri vodenja in poveljevanja<sup>23</sup>. Zato imajo organizacijski voditelji svoje štabe, ki mu pomagajo pri vodenju in poveljevanju svojih enot. Organizacijsko voditeljstvo je zelo pomembno na višjih ravneh vojaške organizacije, kjer se določajo cilji in usmeritve vojaške organizacije. Takšno voditeljstvo vključuje določanje prednostnih nalog in smeri, v načrtih za doseganje vizije in spodbujanja delovanja vojaške organizacije (Army leadership 1999: 1-11 – 1-12, Baš 2004:48).

**Strateško voditeljstvo** »se nanaša na zelo kompleksne probleme, ki vplivajo tudi na dogodke in organizacije zunaj vojaške organizacije. Od voditelja 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 v Baš 2004: 48).« Strateški voditelji se ukvarjajo s celotnim okoljem, v katerem deluje vojaška organizacija. Njegove odločitve se nanašajo na oblikovanje nacionalne vojaške doktrine, določanje okvirov nacionalnega obrambnega proračuna, oblikovanje civilnih programov, spodbujanje raziskovanja in razvoja (Army leadership 1999: 1-12, Baš 2004:48).

---

<sup>23</sup> »Povzeto po Lubiju (2003:88-89), lahko posledično tudi za pojem poveljevanje ugotovimo, da se (prav tako, kot pojem vodenje) uporablja v širšem in ožjem smislu:

1. Poveljevanje v širšem smislu razumemo kot specifično obliko oziroma model vodenja v tistih organizacijah, kjer med nadrejenimi in podrejenimi obstaja poveljniški odnos, vodenje pa se izvaja v razmerah, ki zahtevajo visoko stopnjo upoštevanja internih in eksternih pravil. Vojaška organizacija je tipičen predstavnik takšne organizacije. *Zato lahko termin poveljevanje v širšem smislu razumemo kot sopomenko za termina vojaško vodenje v širšem smislu ali vojaški menedžment.*
2. V ožjem smislu pa razumemo s poveljevanjem le tisti del (*fazo, funkcijo*) procesa vodenja, ki sledi organiziranju, in s katerim se podrejenim dodeljujejo naloge. V tem smislu je poveljevanje faza vojaškega vodenja in kot termin sopomenka za ukazovanje (Gregorič 2004: 34).«

»Poveljevanje je položaj avtoritete in odgovornosti, na katerega je vojaška oseba imenovana skladno z zakonom. Ključni komponenti uspešnega poveljevanja sta vodenje v ožjem smislu (ang. leadership) in vodenje v širšem smislu (ang. management). Uspešno vodenje v širšem smislu (management) je z lahkoto merljivo na podlagi objektivnih kriterijev, toda poveljniki ne postanejo vodje, dokler njihov položaj ni priznan v srcih in razumu tistih, ki jim poveljujejo « (Gregorič 2004: 35).

Podoben pristop k vojaškemu voditeljstvu kot ameriška vojska, pa imajo tudi Kanadske oborožene sile. Pred kratkim so sprejeli tri pomembne dokumente na tem področju, in sicer doktrino voditeljstva, ki je podprta s konceptualnimi osnovami voditeljstva v Kanadskih oboroženih silah in je splošnejši dokument kot doktrina, ter dokument, ki opredeli vojaško profesijo v Kanadskih oboroženih silah.

Obe ideji, tako voditeljstvo, kot vojaško profesijo povezujejo s frazo »dolžnost z častjo« (duty with honour). Dolžnost nam pove, kaj delamo, in v voditeljski doktrini Kanadskih oboroženih sil pravijo, da je dolžnost voditeljstva v poslanstvu obrambe. Čast pomeni, kako izvajamo naloge, in doktrina opredeljuje, da pripadniki Kanadskih oboroženih sil svojo dolžnost opravljajo v skladu s civilnimi, zakonskimi in vojaškimi vrednotami, ki jih obdaja vojaški etos<sup>24</sup>. Doktrina definira uspešno vojaško voditeljstvo v Kanadskih oboroženih silah na način, da izpostavi in spodbuja koncept »dolžnost s častjo«, kar pomeni: usmerjanje, motiviranje in omogočanje drugim, da izvršijo poslanstvo profesionalno in etično, z razvijanjem in izboljšanjem zmožnosti, ki prispevajo k temu, da poslanstvo uresniči svojo nalogo. Uspešni voditelj v Kanadskih oboroženih silah vestno opravi svoje delo, skrbi za svoje podrejene (vodene), misli in deluje v širšem okviru, predvideva in prilagaja se spremembam, ter predstavlja profesionalno integriteto v vsem svojem početju (Leadership in the Canadian Forces – Doctrine, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Doctrine\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Doctrine_e.pdf), 16.11.2006: iii).

**Vendar pa je tu zanimiva predvsem opredelitev, da so nove voditeljske odgovornosti, ki zahtevajo nove ali razširjene kompetence, nastale pod vplivom:**

- ⇒ **Globalizacije:** Fridman<sup>25</sup> ocenjuje, da nasprotno od čistega dualizma in mučnega položaja, v katerem se je svet nahajal v obdobju hladne vojne, globalizacijo zaznamujejo integracije, dinamičnost odnosov ter hitrost. Gospodarska in vojaška moč, nekoč izražena v koncentraciji in teži, se sedaj izraža v hitrosti in gibljivosti. Na obrambnem področju in varnostnem področju se poznata predvsem dva glavna vpliva globalizacije in njene napredne tehnologije. **Prvič**, znotraj področja bojevanja so številne informacije lažje dostopne, kar posledično pripelje do tega, da je skupna slika operacij, ki se izvajajo, dostopnejša in bolj vidna vsem organizacijskim nivojem. Kar

---

<sup>24</sup> Vojaška moralna struktura (Glej prilogo I in J).

<sup>25</sup> Thomas Fridman; avtor knjige The lexus of the Olive Tree: Understanding Globalization ( Leadership in the Canadian forces – conceptual foundations, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Conceptual\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Conceptual_e.pdf), 17.11.2006).

pa zopet pomeni dvoje. V veliko primerih informacijske zmožnosti omogočajo vojaškemu voditeljem hitro odločanje in delovanje ter poenostavljajo koordinacijo in delegiranje procesa odločanja in avtoritete po linji poveljevanja navzdol, tako da lahko tudi podrejeni poveljniki po potrebi delujejo neodvisno in hitro. Po drugi strani pa omogoča izboljšane zmogljivosti za koncentracijo informacij in procesa odločanja (ko nadrejeni poveljnik želi osebno nadzorovati in kontrolirati določene postopke in dejavnosti – »to micro – manage«). V skladu z novim pogledom bodoče organiziranosti vojaške organizacije bo novo okolje, kjer se izvaja bojno delovanje, primoralo voditelje, da se ne zanašajo več samo na formalno avtoriteto znotraj nefleksibilne hierarhije, ampak se bodo morali vse bolj prilagajati neformalni mreži komunikacij in decentraliziranega procesa odločanja. Ti pogoji in zahteve poudarjajo pomembnost pristopa k *poveljevanju na podlagi poslanstva*<sup>26</sup> (mission command) in *porazdeljenega voditeljstva* (distributed leadership), ki omogočajo uspešno delovanje. Ta ideja preprosto pomeni in domneva, da imajo ljudje na različnih nivojih voditeljske zmogljivosti, da se zavedajo situacije, v kateri morajo ustvariti oblikovane odločitve, in da posedujejo dovolj veliko mero profesionalizma za prevzem iniciative ter voditeljsko vlogo, če in ko okoliščine to zahtevajo. **Drugi**, bolj splošen vpliv, ki ga je povzročila globalizacija je, da se je povečal razkorak med hitro razvijajočimi in tistimi, ki so zaostali v tej tekmi razvoja. In ravno ta razkorak lahko povzroča frustracije in občutek izkoriščenosti ter pospeši nedemokratske procese, ki se kažejo predvsem v zatekanju k nasilju in povzročanju novih konfliktov (Leadership in the Canadian forces – conceptual foundations, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Conceptual\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Conceptual_e.pdf), 17.11.2006: xi).

- ⇒ **Spremenjenega varnostnega okolja**, Na začetku 21. stoletja je prišlo do bistvenih sprememb mednarodnega varnostnega okolja. Zmanjšala se je verjetnost globalnih oboroženih spopadov, vendar se je povečala ranljivost sodobnih držav zaradi novih varnostnih groženj, izzivov in tveganj. Globalne grožnje varnosti postajajo vse bolj

---

<sup>26</sup> »Pristop k poveljevanju na podlagi poslanstva vzpodbuja decentralizirano poveljevanje, svobodo in hitrost delovanja ter iniciativo, vendar tudi dosledno upoštevanje usmeritev in navodil nadrejenega poveljnika. Za takšen pristop je pomembno, da poveljnik zagotovi, da podrejeni razumejo njegovo namero ter svoje poslanstvo in vlogo v strateškem, operativnem in taktičnem smislu. Razumeti morajo, kakšen učinek je treba doseči, in razloge, zakaj je to potrebno. Podrejeni morajo imeti jasno določeno poslanstvo, čas in prostor ter dovolj sil in sredstev za uresničitev poslanstva. V izvedbi poveljnik v čim manjši meri uporablja kontrolo in po nepotrebnem ne ovira svobode delovanja podrejenih poveljnikov. Ti sami odločajo, kako na najboljši način uresničiti poslanstvo enot, ki jim poveljujejo « (Vojaška doktrina 2006: 63).



tudi neposredne nacionalne grožnje. Ker večina groženj deluje transnacionalno, obramba pred njimi zahteva visoko stopnjo mednarodnega sodelovanja in usklajenega odzivanja na različne krizne pojave. Na regionalno nestabilnost lahko vplivajo etična in verska nasprotja, teritorialni spori, humanitarne katastrofe, neustrezne ali neuspešne ekonomske reforme, neurejeni odnosi med novimi državami, zlorabe človekovih pravic ter razpad političnega sistema držav. Tveganje predstavlja obstoj novih nuklearnih sil, predvsem v deželah tretjega sveta, posebno skrb zbuja širjenje orožja za množično uničevanje in tehnologij, ki omogočajo njihovo proizvodnjo in uporabo. Prav tako je lahko tveganje širjenje tehnologij za izdelavo naprednih oborožitvenih sistemov, kar omogoča možnim sovražnikom pridobitev večjih vojaških zmogljivosti. Tudi v prihodnje bodo izzivi in tveganja povezani z mednarodnim terorizmom, množičnimi migracijami, organiziranim kriminalom, s trgovino z drogami, korupcijo, z etičnimi in verskimi nasprotji, nestabilnimi režimi, s teritorialnimi spori in spori okoli naravnih virov, z rastjo ali upadom prebivalstva, epidemijami ter vdori in zlorabami informacijske infrastrukture. Vojaško voditeljstvo nikoli ni bilo obravnavano kot nepomembna stvar, vendar je pod vplivom današnje strategije, vojaškega, socialnega in javnega okolja postalo še posebej kompleksno in zahtevno. V areni operacij so se stvari, ki so nekoč bile različne in razdvojene, kot na primer bojevanje ali mirovne operacije, danes spojile in pogosto vključujejo politično, humanitarno in državotvorno dimenzijo. Sile, ki izvajajo operacije, so običajno po svoji strukturi multinacionalne in poveljniki namenskih sil morajo sodelovati tudi z drugimi vladnimi organizacijami, kot so varnostne agencije, sodelovati morajo s civilnimi agencijami in nevladnimi organizacijami. Zaradi vseh teh zahtev morajo poveljniki težiti h kulturni, tehnični in doktrinarni interoperabilnosti. Dovzetni morajo biti za nova znanja in za nove poglede, spoštovati morajo različnost in morajo vplivati na ostale na osnovi principov in močnih osebnostnih veščin in kompetenc. Zato, ker imajo lahko odločitve, sprejete na taktičnem nivoju strateške posledice, morajo biti poveljniki na taktičnem nivoju usposobljeni za izvajanje pomirljive politike in imeti morajo veliko moralnega instinkta. Sposobni morajo biti tudi loviti ravnotežje med svobodno izvedbo vojaških akcij, katero omogoča filozofija poveljevanja s poslanstvom (mission – command), ter med omejitvami, ki jih včasih določajo kompleksna pravila delovanja. Avtoriteta poveljevanja in tehnična strokovnost, ki sta se med obdobjem hladne vojne smatrali primerni in pomembni za razvoj voditelja, pa za današnje okolje nista več dovolj. Vojske (Kanadske oborožene sile) danes

potrebujejo nov tip vojaškega profesionalca in voditelja, ki bo poleg bojevnika – tehnologa vseboval in obvladal tudi veščine in znanja vojaka – diplomata. Vojske za novo obdobje potrebujejo voditelje, ki bodo široko usposobljeni (izobraženi) in bodo razumeli medsebojno povezljiv in nestanoviten svet in so obenem strokovnjaki za reševanje konfliktov v svojem obširnem pomenu – od tradicionalnega bojevanja do humanitarnega dela in državotvornih procesov « ( Leadership in the Canadian forces – conceptual foundations, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Conceptual\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Conceptual_e.pdf), 17.11.2006: xiii-xiv; Vojaška doktrina 2006: 11).

⇒ **Spremenjenega okolja, od koder se črpajo človeški viri:** malo je držav na svetu, v katerih živi le en narod ali etnija. Vse to v družbo prinaša raznovrstnost kultur in njihovih vrednot. Eden od glavnih izzivov za vojaške voditelje v prihodnje je, da s prilagajanjem na različne kulturne vrednote spodbujajo skupno razumevanje in sprejemanje profesionalnih vojaških vrednot, še posebno, če so te povezane s skupnimi civilizacijskimi vrednotami, tu pa lahko dodamo še » da so današnji vojaki starejši in bolj izobraženi. Večina je poročenih, imajo otroke in so sposobni lastnega odločanja; zato pričakujejo, da bodo njihove izkušnje, zanje in strokovnost upoštevani in spoštovani.« Leadership in the Canadian forces – conceptual foundations, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Conceptual\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Conceptual_e.pdf), 17.11.2006: xiv).

⇒ **Spremenjenega javnega okolja (odnosa javnosti do oboroženih sil):** oborožene sile po svetu so stalno in vse bolj pod nadzorom javnosti. K temu so veliko pripomogli tudi mediji, ki z zanimanjem spremljajo dogajanje v oboroženih silah in dogodke, povezane z njimi. Oborožene sile ne morejo več računati na privilegije, kot organizacija s posebnim statusom in položajem v družbi. Javnost lahko danes polemizira o nalogah, ki jih oborožene sile določene države opravljajo doma in po svetu, ter s tem neposredno vplivajo na razplet dogodkov. Zaupanje javnosti v pravilno delovanje oboroženih sil je v veliki meri odvisno od obnašanja in delovanja vojaških voditeljev, ter njihovega profesionalizma. Samo s takim obnašanjem in delovanjem bodo pripadniki oboroženih sil ter posredno oborožene sile kot organizacija dobili potrebno zaupanje s strani javnosti.

Filozofija voditeljstva v Kanadskih oboroženih silah temelji na dveh ključnih principih voditeljstva, in sicer princip porazdeljenega voditeljstva in voditeljstvo, ki temelji na vrednotah. Princip porazdeljenega voditeljstva se ukvarja predvsem z vprašanjem, kdo naj bi vodil, medtem ko se voditeljstvo, ki temelji na vrednotah, ukvarja z vprašanjem, kako naj bi voditelji vodili.

**Princip porazdeljenega voditeljstva** pomeni predvsem tri stvari:

- ⇒ Bistvene funkcije voditeljstva naj bi bile porazdeljene po različnih nivojih s sodelavci in podrejenimi voditelji
- ⇒ Voditeljske zmožnosti vseh voditeljev od najvišje do najnižje ravni naj bi bile popolnoma razvite in izkoriščene
- ⇒ Tudi še neodkritemu voditeljskemu potencialu mora biti dana možnost, da se pokaže in razvije.

**Princip voditeljstva, ki temelji na vrednotah** pomeni, da voditelji pri svojem delu sledijo organizacijskim vrednotam Kanadskih oboroženih sil: izpolnjevanje poslanstva; prispevati in delovati kot del usklajenega kohezivnega moštva; razvoj in skrb za pripadnike Kanadskih oboroženih sil; predvidevanje morebitnih sprememb in prilagajanje na te spremembe; ponazarjati in podpirati vzorno vodenje, ki je svojstveno vojaškemu etosu (moralni strukturi). Družbene, zakonske, etične in vojaške vrednote, obkrožene z vojaškim etosom so še posebno pomembne, zato ker je njihov osnovni namen usmerjati odločitve in delovanje v vseh okoliščinah.

Za zaključek tega poglavja lahko povemo to, da današnjega vojaškega voditelja odlikuje velika stopnja prilagodljivosti, iniciative in sposobnost vodenja v kompleksnih in negotovih situacijah. Vojaški voditelj mora biti visoko usposobljen ne samo v vojaških veščinah, ampak mora njegovo znanje posegati tudi na področja poznavanja različnih kultur, poznati mora osnove diplomacije, mednarodnih odnosov in imeti mora dobre komunikacijske sposobnosti. Zaradi nove narave vojaških operacij se morajo voditelji predvsem na nižjih taktičnih nivojih zavedati, da imajo lahko njihove odločitve tudi strateške posledice, kar od njih zahteva premišljene odločitve in predvsem odločitve na podlagi dejstev. Novi načini poveljevanja voditeljem po eni strani dajejo večjo svobodo pri odločanju, kar na njihov razvoj in samozavest vpliva pozitivno, po drugi strani pa od njih zahteva večje kompetence za opravljanje svojega dela. Poleg vsega tega morajo voditelji pozitivno vplivati na svoje podrejene (vodene), jih motivirati, vzpodbujati, učiti in na ta način zagotoviti, da je delo

opravljeno dobro, predvsem v skladu z vsemi zakonskimi normami ter moralnimi, organizacijskimi, družbenimi, civilizacijskimi in tudi medetničnimi vrednotami. Večkrat se bo voditelj znašel pred kompleksno etično dilemo, ki pa jo bo moral rešiti hitro in učinkovito in nenazadnje z manj sredstvi bo moral narediti več. Vse to pa pred voditeljstvo prinaša nove izzive in eden izmed njih je tudi, kako ustvariti vojaškega voditelja, ki bo kos sodobnemu okolju. Eden najpomembnejših dejavnikov poleg osebnostnih lastnosti, vrednot in dejanj voditelja so kompetence. Kompetence so tiste, ki vojaškemu voditelju v sodobnem okolju omogočajo uspešno delovanje in izvrševanje nalog.

### 3.3 Voditeljeve kompetence

Eno ključnih vprašanj v sodobnem času je, kakšne kompetence mora imeti vojaški voditelj, če se želi spopadati z izzivi, ki mu jih nalagajo novo nastale situacije v sodobnih operacijah. Če so vrednote glavni motivacijski element, s pomočjo katerih voditelj vpliva na svoje podrejene, da dosegajo zadane cilje, potem so kompetence tiste, ki voditelju omogočajo, da motivacijsko silo in željo po uspehu pravilno usmerja. Vendar, kaj kompetence sploh so in kako ta pojem sploh razumemo? Kompetence lahko razumemo kot: »zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perreound v Svetlik 2005: 13)«. To pojmovanje kompetenc se sklada s tem, da sodobni vojaški voditelji delujejo predvsem v nepredvidljivih razmerah in operacijah, v katerih se morajo sami (tudi na nižjih taktičnih nivojih) odločati o nadaljnjih postopkih. Pri tem pa morajo uporabljati in povezovati veliko novih in širokih znanj, ki ne obsegajo samo vojaško-tehničnih znanj in veščin, ampak tudi nekatera druga, ki v klasičnih vojaških operacijah na pridejo do izraza.

Vendar bi z vidika znanja lahko rekli, da gre pri kompetencah predvsem za znanje o tem, »**Kako**«, ne pa samo o tem, »**Kaj**« in »**Zakaj**« (Lundvall, Johnson, 1994; Savage, 1999 v Svetlik 2005: 13). Ni dovolj poznati določen pojav, temveč ga je potrebno obvladati in tu gre predvsem poudarek na tehničnem znanju (Svetlik 2005: 13).

Nove vrste operacij in njihov pomen ter bistvo so zahtevale razvoj kompetenc pri vojaških voditeljih. »Kompetence se razvijejo z delom v določeni organizaciji, s prakso v njej, zato je treba kompetentnost vedno ocenjevati v okviru organizacije oziroma delovne situacije, v kateri se znajde posameznik. Kompetentnost je torej odvisna od treh dejavnikov: delovne situacije, posameznika in organizacije (Kohont 2005a: 33)«. Če to prevedemo na vojaško organizacijo, so kompetence v vojski specifične, odvisne so od okoliščin in situacij, v katerih

vojska deluje. Razlikujejo se tudi po nivojih in funkcijah, v katerih se posamezni pripadnik vojske nahaja. In če govorimo o voditeljstvu, mislimo predvsem na voditeljske kompetence, s katerimi voditelj aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.

In če nadaljujemo vprašanje, ki smo si ga zadali na začetku s tem, kako zagotoviti čimbolj ustrezno kompetentnost posameznika, pridemo do zaključka, da je to povezano predvsem z optimizacijo načinov pridobivanja in krepitev kompetenc. Izobraževalni sistem je doslej temeljil predvsem na faktografskem (**kaj**) in reflektivnem (**zakaj**) znanju, kompetence pa zahtevajo več tehničnega (**kako**) in socialnega (**kdo**) znanja. Če se hočemo naučiti plavati, moramo poleg tega, da preberemo vso literaturo o plavanju, skočiti tudi v bazen (Svetlik 2005: 23).

Pridobivanje in krepitev kompetenc izhaja iz procesa učenja v smislu kognitivnih aktivnosti posameznika, pri tem se pojavljajo relativne trajne spremembe kot rezultat izkušnje. Pri tem se v organizaciji srečujemo z naslednjimi ključnimi vprašanji (Pawlovski v Svetlik 2006: 187):

- Kakšen je odnos med posameznimi nivoji učenja: posameznikom, skupino, organizacijo ter med organizacijami?
- Do kakšnega znanja in kompetenc vodijo različni načini učenja, kot so kognitivno, kulturno in situacijsko? Tri vrste učenja naj bi se odražale v različnih kontekstih posameznika, ki so »vedeti«, »čutiti« ter »izvrševati« oziroma v treh komponentah, ki predstavljajo rezultat učenja: znanje, občutek in akcijo. Vse tri komponente so po mojem mnenju pomembne, vendar bi za vojaško organizacijo izpostavil rezultat »občutek«. Čutiti vojaško organizacijo je nekaj, kar lahko pridobiš samo skozi socializacijo v sami vojaški organizaciji, zato večina vojsk po svetu daje velik poudarek temu, da se njeni pripadniki poistovetijo z organizacijo predvsem preko profesionalne etike, preko vrednot vojaške organizacije in preko duha vojske, ki prežema celotno organizacijo in v najtežjih trenutkih mobilizira še zadnje atome moči za akcijo in tako zaključi kompetenčni krog z izvrševanjem in reševanjem problemov.
- Kakšni so cilji različnih nivojev učenja? Prvi nivo učenja se nanaša na odpravljanje razkoraka med trenutnim in zaželenim stanjem (**učenje z reševanjem predvidenih enostavnejših problemov**). Drugi nivo učenja se nanaša na prilagajanje posameznika okolju skladno z vnaprej danimi predpostavkami (**učenje z reševanjem novih problemov ob upoštevanju konteksta okolja**). Tretji nivo učenja se nanaša na

processe »učiti se učiti« - **najprej je potrebno znati definirati problem in nato poiskati rešitev zanj, kar je najbližje pojmu kompetence** (Svetlik 2006: 187).

Kot pravi Ivan Svetlik »kompetenca ni nekakšna absolutna zmožnost, ki bi bila neodvisna od delovnih in življenjskih kontekstov, v katerih je posameznik; in če gre za zmožnost aktiviranja, uporabe in povezovanja znanja v različnih kontekstih oziroma situacijah, se te zmožnosti večinoma razvijejo in izkazujejo odvisno od kontekstov, delovnih nalog, delovnih mest in razmer v organizaciji, kjer posameznik dela, oziroma od razmer v drugih življenjskih okoljih« (Svetlik 2005: 20). To se je lepo pokazalo tudi v vojski, saj dokler vojaški voditelji niso prihajali v nov kontekst izvajanja operacij, niso razvijali ali pokazali vseh kompetenc, Ker pa so se znašli v novih situacijah, različnih od prejšnjih, niso bili gotovi, da jih bodo obvladali in v nekaterih primerih se je to tudi zgodilo, dokler teh kompetenc na podlagi izkušenj in jasno definirane problema niso osvojili. Svetlik nadaljuje, da če bi šli v skrajnost, bi lahko rekli, da smo za posameznika gotovi, da ima določeno kompetenco le za kontekste, ki se ponavljajo oziroma so si med seboj podobni. Paradoks je v tem, da se najvišja stopnja kompetentnosti izkazuje prav pri obvladanju netipičnih razmer. V vojski se v zadnjem času ta problem rešuje z filozofijo poveljevanja s poslanstvom, ki voditeljem daje večje možnosti pri odločanju in večjo svobodo, zmanjšuje avtoriteto formalnega komuniciranja in daje večji poudarek na neformalnem komuniciranju ter vključuje različne tipe voditeljstva in nova znanja, ki za klasične vojaške operacije niso bila potrebna. Toda, od voditeljev zahteva več odgovornosti, težje odločitve in take kompetence, ki jim omogočajo uspešno in učinkovito vodenje enot ter izvrševanje ciljev v netipičnih, nepredvidljivih in kompleksnih situacijah (Svetlik 2005: 21).

Posameznikove kompetence lahko ločimo glede na ravni in glede na dimenzije. Po ravneh se kompetence delijo na:

1. ključne, temeljne ali generične
2. delovne specifične
3. organizacijske specifične.

»Ključne kompetence naj bi bile neodvisne od konteksta, enako dobro uporabljene v različnih situacijah, za opravljanje različnih delovnih nalog. Lahko jih označimo kot multifunkcionalne in transdisciplinarne, koristne za doseganje pomembnih ciljev, obvladovanje različnih nalog in delovanje v nepoznanih situacijah« (Weinert v Svetlik 2005: 21).

Delovno specifične kompetence pa so » aspekti aktivnosti v določeni delovni vlogi, ki so povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. So atributi, ki so potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oz. delovno nalogo (New v Kohont 2005: 59). Skupne so pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest, torej vezane na podobna delovna opravila, ne glede na to, v kateri organizaciji opravljajo svoje delo. Delovno specifične kompetence niso prenosljive med funkcijami (v organizaciji) in ne prispevajo k uspehu pri opravljanju drugih vlog ali nalog v organizaciji« (Kohont 2005: 59). Kompetenca vodnika službenega psa je na nekem drugem delovnem mestu, kot je na primer poveljnik računskega oddelka v minometnem vodu, nepomembna, saj s svojim znanjem ne more izračunavati elementov za streljanje in obratno.

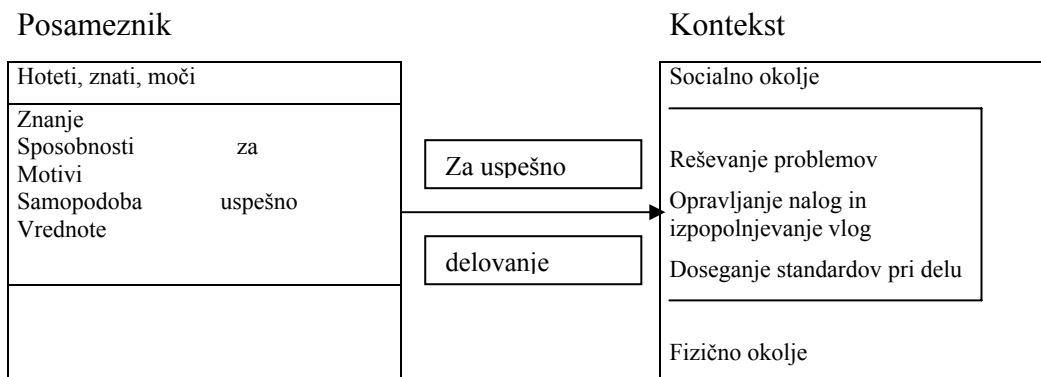
»Organizacijsko specifične kompetence so sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja kulturi organizacije, ne glede na to, katero vlogo opravlja« (New v Kohont 2005: 59). Organizacijsko specifične kompetence so povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji v celoti. Gre za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije. Te kompetence so v organizaciji prenosljive (Kohont 2005: 59).

Po dimenzijah pa jih delimo na:

1. pričakovane: so tiste kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba, ali kompetence, ki jih za uspešno izpolnjevanje vlog in opravljanje nalog od posameznikov pričakuje organizacija;
2. dejanske: so tiste kompetence, ki jih posameznik ima, in ki mu omogočajo uspešno opravljanje družbenih ali organizacijskih vlog in nalog. Tu lahko dodamo še potencialne kompetence, ki pa so tiste, ki jih posameznik ob svojih predispozicijah lahko še razvije. Prve lahko merimo in opišemo, druge pa so bolj neoprijemljive, s psihološkimi metodami pa lahko bolj ali manj uspešno napovemo možnosti njihovega razvoja;
3. opisane in stopnjevane (razlikovalne) kompetence: opisi kompetenc se uporabljajo v organizacijah in kažejo sliko, ki jo ima o določeni kompetenci organizacija oziroma njeni zaposleni. Gre za ubesedeno opredelitev kompetence v okviru organizacijske kulture, torej vrednot in standardov opravljanja dela v organizaciji. Organizacijske kompetence posameznikov prikažejo z intervali, ki določajo uspešnost posameznika pri opravljanju nalog. S tem dobimo stopnjevane kompetence. Raven kompetentnosti

(stopnja določene kompetence) omogoča organizaciji razlikovanje med posamezniki (razlikovalne kompetence) in je različno uporabna v sistemu upravljanja človeških virov, hkrati pa daje posamezniku povratne informacije o njegovi kompetentnosti (Kohont 2005a: 41 – 42).

Slika 3.3.1: Kompetentnost (temeljne sestavine, ki v medsebojni povezanosti in z upoštevanjem konteksta sestavljajo kompetence).



**Znanje** je družbeno konstruiran, kontekstualno pogojen koncept, ki temelji na individualni izkušnji. Znanje je informacija, opredeljena z izkušnjami, resnico, presojo, intuicijo in vrednotami: gre za enkratno kombinacijo, ki posameznikom in organizacijam omogoča sprejemanje novih situacij in sprememb.

**Osebnostne lastnosti** so trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujemo med seboj. Pri vsakem posamezniku se lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je enkraten in neponovljiv, v njegovo osebnost. Osebnost delimo na štiri velika področja: temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba (konstitucija).

**Sposobnosti** so tiste lastnosti, ki najbolj bistveno vplivajo na dosežke in uspešnost pri reševanju različnih nalog ter problemov. Določajo razlike v tem, kar kdo more ali zmore.

**Motivacija** povzroča in usmerja dejanja in zajema spodbujanje, ohranjanje in usmerjanje telesnih ter duševnih dejavnosti, zato da bi dosegli cilj.

**Samopodoba** so predstave in pojmi, ki jih oblikujemo o sebi.

**Vrednote** so pojmovanje ali prepričanje o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja ter pojavov in ki so urejene glede na relativno pomembnost. Vrednote usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja v določeni situaciji in poleg zmožnosti, sposobnosti, znanja in motivov precej pripomorejo k uspešnosti ali neuspešnosti posameznika v situaciji.

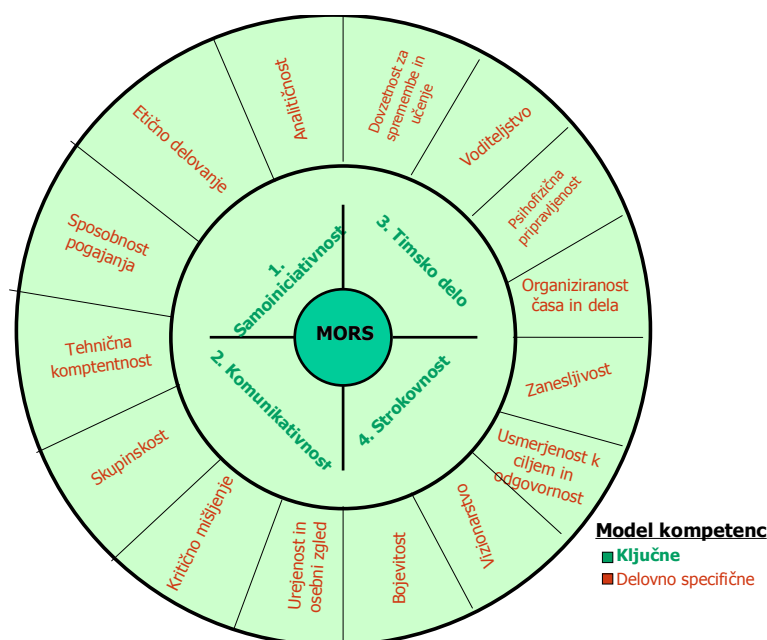
Vir: Kohont 2005: 52 in Kohont 2005a: 34 – 35.

V letih 2005 in 2006 je v SV in delu MORS – a potekal projekt analiza kompetenc v SV, v katerem so strokovnjaki iz Centra za proučevanje organizacij in človeških virov Fakultete za družbene vede ter strokovnjaki iz SV oziroma MORS – a na osnovi 14 formacijskih dolžnosti SV in 6 delovnih mest v MORS identificirali ključne in delovne specifične kompetence, ki bodo zaposlenim omogočale, da aktivirajo, uporabijo in povežejo pridobljeno znanje v novih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Na ponovno ovrednotenje in oceno omenjenih



kompetenc je vplivalo predvsem dejstvo, da je SV postala profesionalna vojska, dopolnjena z pogodbeno rezervo in se kot članica zveze NATO vključuje v mednarodne aktivnosti ter operacije. Sodelovanje v sodobnih operacijah, ki imajo svoje zakonitosti in se bistveno razlikujejo od klasičnih vojaških operacij (ki pa jih ne izključujejo), zahteva predvsem od pripadnikov SV, ki so neposredni udeleženci, nova znanja in sposobnosti delovanja v novih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Delo je potekalo na različne načine<sup>27</sup>, ključno orodje pa so bile delavnice s poznavalci dela in vodji na različnih formacijskih dolžnostih<sup>28</sup>.

Slika 3.3.2: Ključne in delovne specifične kompetence, ki so bile identificirane z delavnicami



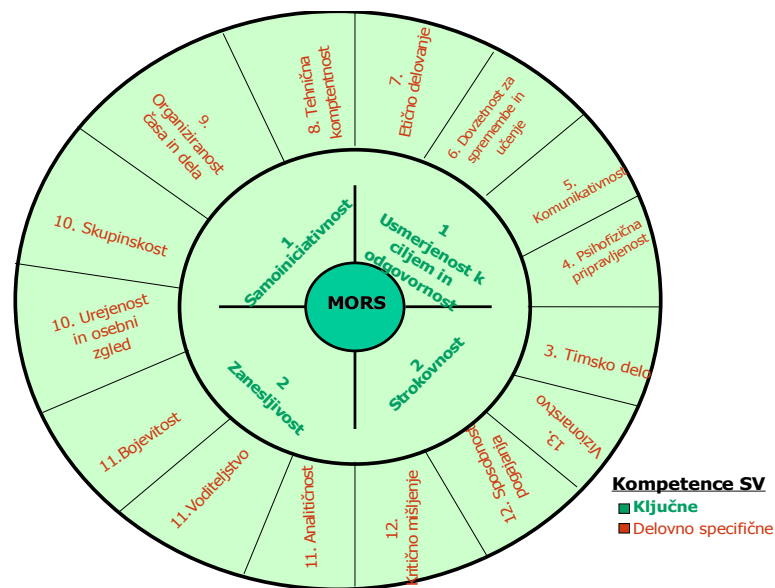
Kompetence na sliki so razporejene po kriteriju pogostosti pojavljanja na različnih formacijskih dolžnostih. Najbolj pogosto, na 12 formacijskih dolžnostih, se je kot pričakovana kompetenca pojavila samoiniciativnost. Sledijo ji komunikativnost, timsko delo, strokovnost, usmerjenost k ciljem in odgovornost in organiziranost časa in dela. Pred sintezo rezultatov so bile izvedene še analize normativnih dokumentov SV, Analiza delavnic z udeleženci misije v Afganistanu, delavnice z vodstvom SV in analiza delavnic v upravnem delu MORS. Zanimivo je mnenje udeležencev misije v Afganistanu, ki menijo, da so naloge, ki so jih opravljali, zelo raznolike in so obenem v delovnem ciklu posameznika zajele več formacijskih dolžnosti hkrati. Zato so od posameznega pripadnika SV zahtevale povezovanje oz. širši nabor znanj in kompetenc, kot se pričakuje v mirnodobnih aktivnostih oz. v primerih, ko pripadnik SV opravlja naloge točno določene formacijske dolžnosti.

Vir: Kohont 2006: 136

<sup>27</sup> Orodja za identifikacijo ključnih in delovno specifičnih kompetenc so bila: delavnice po formacijskih dolžnostih v SV in MORS, analiza normativnih dokumentov SV, analiza delavnic z udeleženci misije v Afganistanu, delavnica z vodstvom SV za določitev kompetenc v skladu s strateškimi dokumenti. Z analizo in sintezo rezultatov je bilo dobljenih 19 različnih kompetenc. Za uvajanje in implementacijo je bil predlagan kompetenčni pristop, ki uskladi in uravnoteži tehnični opis (opis formacijske dolžnosti, naloge, delovna sredstva, ipd.) in osebni vidik (znanje, vedenje, osebnostne lastnosti posameznika ipd.), ki ju obenem poveže še s strateškimi usmeritvami organizacije. (Kohont 2006).

<sup>28</sup> Formacijske dolžnosti, ki so bile vključene v raziskavo, so bile sledeče: načelnik sektorja, pomočnik za operativne zadeve, pomočnik za kadre in popolnitev, pomočnik za komunikacije, pomočnik za obveščevalne zadeve, poveljnik voda/oddelka, referent (za tehnične, operativne, organizacijske zadeve) v poveljstvu, enotovni podčastnik, tehnik letalec, strelec, izvidnik, radijec, mehanik in pirotehnik.

Slika 3.3.3: Končni nabor ključnih in delovno specifičnih kompetenc Slovenske vojske



Vir: Kohont 2006: 170

Na obeh prikazih smo si do ogledali kompetence, ki veljajo za Slovensko vojsko, iz tega pa še ni čisto jasno razvidno, kakšne naj bi bile voditeljske kompetence, zato je za našo tematiko zanimiva nadaljnja analiza kompetenc, ki je bila opravljena za vse tipične formacijske dolžnosti.

Najprej so raziskovalci primerjali tiste kompetence<sup>29</sup>, ki se v skupinah častnikov, podčastnikov, vojakov in vojaških uslužbencev pojavljajo najbolj pogosto ter jih primerjali s ključnimi kompetencami, ki so jih kot najbolj pogoste identificirali na vseh formacijskih dolžnostih. Prišli so do ugotovitev (glej tabelo 3.3.1), da se ključne statusne kompetence ne razlikujejo izrazito, vendar pa se je v vsaki skupini pojavilo nekaj specifičnih kompetenc. Izkaže se, da so za častnike statusno specifične kompetence analitično mišljenje, torej razčlenjevanje kompleksnih situacij, vpliv in vtis, torej sposobnost prepričevanja in vplivanja na druge in direktivnost, sposobnost motiviranja drugih. To se zagotovo sklada s konceptom in podobo voditelja, ki ga želi razvijati SV prav med častniškim kadrom (Kohont 2006: 176).

<sup>29</sup> Za nas so najpomembnejše častniške in podčastniške skupine, v katerih se nahajajo pripadniki vojske, ki so najpogosteje v vlogi voditeljev.

Tabela 3.3.1: Najbolj pogoste kompetence, ki se pojavljajo v posamezni skupini skupaj/častniki/podčastniki/vojaški uslužbenci/vojaki, razvrščene po pogostosti

Skupaj	Častniki	Podčastniki	Vojaški uslužbenci	Vojaki
strokovnost	strokovnost	strokovnost	komunikativnost	zanesljivost
zanesljivost	komunikativnost	zanesljivost	strokovnost	samokontrola
samokontrola	zanesljivost	fleksibilnost	iniciativnost	delo v skupini in kooperativnost
Fleksibilnost	odločnost	etično delovanje	zanesljivost	fleksibilnost
komunikativnost	inovativnost	usmerjenost k ciljem	fleksibilnost	strokovnost
etično delovanje	analitično mišljenje	timsko delo in kooperativnost	družabnost	iniciativnost
timsko delo in kooperativnost	vpliv in vtis	iniciativnost	samokontrola	etično delovanje
Odločnost	direktivnost	samokontrola	iskanje informacij	usmerjenost k ciljem
družabnost	etično delovanje	komunikativnost	inovativnost	odločnost
usmerjenost k ciljem	fleksibilnost	družabnost	etično delovanje	komunikativnost
	iniciativnost	inovativnost	timsko delo in kooperativnost	iskanje informacij
	samokontrola	odgovornost	usmerjenost k ciljem	Psihofizična pripravljenost

Vir: Kohont 2006: 177

»Potemtakem so voditelji ljudje, ki so zmožni misliti in biti ustvarjalni v nerutinskih situacijah, se pravi vedno takrat, kadar je treba izzvati akcijo in vplivati na prepričanje in občutke drugih« (Špur in ostali v Kohont 2006: 177 ).

#### 4. SODOBNI IZZIVI VOJAŠKEGA VODITELJSTVA

Preden začnem z osrednjim delom svojega diplomskega dela, bi povedal še nekaj besed o samih izzivih in o kontekstu, v katerem se voditelji nahajajo.

Na podlagi analize strokovne literature sem prišel do zaključka, da se izzivi voditeljstva pojavljajo predvsem zaradi spremenjenega konteksta in razmer, v katerih sodobne vojske izvajajo svoje operacije. Izzivi voditeljstva se kažejo predvsem v samem kontekstu voditeljstva in jih je težko obravnavati ločeno ali izven konteksta, nek element voditeljstva lahko v drugačnem kontekstu dobi popolnoma nov pomen, ali pa drugačne dimenzije.

Anton Žabkar navaja, da je prišlo do sprememb v vojaških doktrinah (in tako tudi v doktrini voditeljstva op.a.) predvsem takrat, ko so se v svetu dogajale velike družbene ali (in) tehnološke spremembe. Sedanje svetovne razmere v marsičem spominjajo na obdobje meščanskih revolucij, ko je novi kapitalistični družbeni red v Evropi v 19. stoletju v zelo kratkem času zrušil in zamenjal staro fevdalno ureditev. Spremembe v družbenih odnosih in v proizvodni sferi, do katerih je prišlo v tedanjih razvitih državah, so vplivale tudi na novo ovrednotenje mesta in vloge vojaškega dejavnika. V obdobju prosvetljenega absolutizma so se lahko vzpostavile močne majhne najemniške vojske, ki so ob podpori bogastva meščanskega razreda, pridobljenega s trgovino in industrijske proizvodnje uspešno razširile kolonialne imperije in začrtale meje evropskih držav in njihovih kolonij. Veljalo je pravilo, da je tisti, ki je imel več virov, ne pa večje države, bil zmagovalec.

Vendar so te majhne in predvsem drage armade poklicnih vojakov pokazale in dokazale, da se niso mogle učinkovito postaviti po robu na hitro zgrajenim množičnim vojskam prostovoljcev in vpoklicanih državljanov. Vzrok za njihove poraze ni bilo manjvrednejše orožje – obe strani sta uporabljali povsem enako orožje – ampak so bile to družbene spremembe. Te spremembe so se odražale tudi v poveljniškem kadru, saj so v fevdalnih vojskah častniki bili plemiči, vojaki pa na silo vpoklicani tlačani. V novih revolucionarnih vojskah pa je častnik lahko postal vsak, ki je bil dovolj sposoben, nenazadnje nam je vsem znan Napoleonov rek, da v vsakem vojaškem telečnjaku leži maršalska palica.

Na sedanji etapi razvoja se kot ustreznica nekdanji **meščanski družbi** pojavlja **informacijska družba**, ki ob podpori znanosti, kreativnosti in znanja ljudi ter ob prostem pretoku denarja,

delovne sile, informacij, surovin in gotovih proizvodov spodriva in zamenjuje **industrijsko družbo**, s čimer odpira pot za nastanek »svetovne superdružbe« oziroma novega globalnega družbenega reda. Globalizacijski proces pa ima dva učinka, ki si nasprotujeta; medtem ko po eni strani pomaga hitremu napredku razvitih držav, po drugi strani povečuje prepad med razvitimi in nerazvitimi državami, povečuje se nezaposlenost, zlomi finančnih in gospodarskih sistemov v bankrotiranih državah, širjenje mednarodnega organiziranega kriminala, mednarodni terorizem in oboroženi spopadi v razpadajočih državah, ki destabilizirajo širše okolje in zavirajo nastanek globalnega tržišča. Takšno protislovje močno vpliva tudi na vojaške reforme.

V nasprotju z industrijsko družbo, ki je dajala prednost vlaganjem v materialne dobrine, je v informacijskih družbah v ospredju rast vlaganj v nematerialne dobrine, pri čemer dobiva vse pomembnejšo vlogo ekonomika, utemeljena na znanju, to pa je zapustilo močan pečat tudi na vojaškem področju, kjer so vlaganja v razvoj in raziskave dobila še pomembnejšo vlogo kot so jo imele nekoč. Vodilne države nove informacijske družbe so torej obdržale prednost tudi na obrambnem področju. Primerjava z vojaškega vidika obdobja meščanskih revolucij in informacijske revolucije nam pokaže, da v nobenem primeru ni prišlo samo do velikih sprememb v družbenih odnosih in v proizvodnji, ampak tudi na vojaškem področju. Tako kot v času meščanske revolucije se je tudi danes pokazalo, da s starimi načini organiziranja oboroženih sil, vojskovanja in bojevanja ni več mogoče doseči večjih uspehov (Žabkar 2004: 339 – 343).

Nove sodobne armade težijo k temu, da bi bile njihove enote univerzalne<sup>30</sup>, kar je bilo videti tudi že pri Napoleonu v začetku 19. stoletja, ko je svojim divizijam - z namenom povečanja avtonomnosti, samoiniciativnosti in kreativnosti njihovih poveljnikov – pridodal in združil pehoto, artilerijo, konjenico in inženirce ter s tem dosegel, da so njegovi poveljniki delovali veliko samostalnejše in prožnejše od svojih predhodnikov. Tako oblikovane »univerzalne« divizije, sestavljene iz enot več rodov kopenske vojske, je nato po potrebi povezoval v korpuse, pri čemer so bili število in vrste divizij v korpusih odvisni od naloge, nasprotnika in značilnosti bojišča.

---

<sup>30</sup> »Na primeru sedanje ameriške mehanizirane divizije in njenih brigad lahko ugotovimo težnjo k »univerzalizaciji«, saj ima že brigada te divizije v svoji organski sestavi poleg tankovskega bataljona, treh bataljonov oklepne pehote, bataljona samovozne artilerije in logističnega bataljona tudi bataljone transportnih in jurišnih helikopterjev« (Žabkar 2004: 358).

Združevanje kopenske in letalske komponente je danes v kopenski vojski doseglo že raven brigade, pri tem pa se v prve brigade že uvrščajo tudi brezpilotna letala<sup>31</sup>. Novost je v tem, da so nižje taktične enote opremljene in izurjene tako, da se iz njihovih temeljnih enot sestavijo »moduli«, ki se medsebojno kombinirajo. Take enote so, tako kot Napoleonove, bolj avtonomne, izražajo lahko večjo samoiniciativo, na plan pride tudi poveljnikova kreativnost in samostojnost odločanja, kar po drugi strani za njih predstavlja predvsem večjo odgovornost in pa večje kompetence, nove načine komuniciranja, nove filozofije in načine voditeljstva in predvsem uspešno vodenje in poveljevanje v vseh operacijah tako vojaških kot ostalih.

Sodobne izzive vojaškega voditeljstva bi lahko delili na več načinov, sam pa sem prišel do naslednjih delitev:

- delitev izzivov glede na ravni voditeljstva, in sicer strateški, organizacijski in neposredni
- delitev izzivov glede na vrsto okolja in vrsto operacij (vojašnično okolje, vojno okolje, vojaške operacije, nevojne vojaške operacije (operacije v podporo miru, preventivna diplomacija, preventivna razmestitev sil, vzpostavljanje miru, ohranjanje miru, vsiljevanje miru, krepitev miru);
- delitev izzivov glede na dejavnike voditeljstva (vodeni, voditelj, situacija, komunikacija;
- splošna opredelitev izzivov sodobnega vojaškega voditeljstva.

Odločil sem se, da v diplomskem delu prikažem splošne izzive voditeljstva, ki se meni zdijo najpomembnejši in se bodo najpogosteje pojavljali voditeljem pri opravljanju svojega dela. Poudaril bi tudi, da to ni edina opredelitev izzivov, in da jih lahko vsakdo vidi malo drugače. Poleg tega pa ti izzivi ne spadajo samo v domeno voditeljstva, čeprav so to zagotovo izzivi, pri reševanju katerih bodo ključno vlogo odigrali prav voditelji s svojim vplivanjem na podrejene.

Novo okolje, v katerem se odvijajo današnje operacije, za voditelje predstavlja velik izziv in prav to novo okolje je v bistvu rdeča nit mojega diplomskega dela. Omenjeno in predstavljeno

---

<sup>31</sup> Brezpilotna letala se uvršča tudi v nižje taktične enote, kot so četa ali vod, ki so lahka in enostavna za uporabo, omogočajo pa učinkovito zbiranje različnih podatkov. Tako Izraelski Malat, ki je del Izraelske letalske industrije (IAI), ponuja širok spekter brezpilotnih letal, namenjenih za vod, četo ali višje.

je od začetka do konca, zato ga na tem mestu tudi omenjam in ga s tem na nek način uvrščam in opredeljujem kot sodobni izziv vojaškemu voditeljstvu.

Za sodobne izzive vojaškega voditeljstva opredeljujem sledeče:

1. UVELJAVLJANJE VREDNOT
2. KOHEZIJA V VOJAŠKIH ENOTAH
3. MOTIVACIJA VODENIH
4. IZGRADNJA ENOTE
5. RAZVIJANJE OSEBNOSTNIH LASTNOSTI
6. KOMUNIKACIJA Z PODREJENIMI
7. PRIDOBIVANJE, VZDRŽEVANJE IN RAZVOJ KOMPETENC
8. NOVE FILOZOFIJE VODENJA IN POVELJEVANJA – POVELJEVANJE NA PODLAGI POSLANSTVA
9. VOJAŠKOTEHNIČNA REVOLUCIJA IN VPLIV NOVIH TEHNOLOGIJ NA VODITELJSTVO
10. UPORABA VODITELJSKIH STILOV
11. VODITELJEVE PRIORITETE
12. STRES V BOJU
13. ODNOS DO ZASEBNIH VOJAŠKIH PODJETIJ
14. GLAVNI CILJ: USPEŠNO VODENJE V VOJNI.

#### 4.1 Uveljavljanje vrednot

Po mnenju Janeka Museka » si vrednote zamišljamo kot generalna pojmovanja in prepričanja o pojavih, h katerim si prizadevamo in ki nam zato predstavljajo neke vrste cilje oziroma ideale« (Musek 2000: 9). Vrednote nam predstavljajo posebno vrsto motivacijskih ciljev, zato ker so posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov, in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje kot življenjska vodila (Musek 2000: 9).

Schwartz in Bliski vrednote tudi opredelita kot posebno vrsto motivacijskih ciljev in predlagata naslednjo opredelitev, po kateri so vrednote: » (a) pojmovanja ali prepričanja o (b)

zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki (c) presegajo specifične situacije, (d) usmerjajo in vodijo izbiro ali pa oceno ravnanj in (e) so urejena glede na relativno pomembnost« (Schwartz in Bliski v Musek 2000: 10).

Skladno s tem Vojaška doktrina opredeljuje vrednote Slovenske vojske kot gonilno silo uresničevanja poslanstva Slovenske vojske in vrednote<sup>32</sup> Slovenske vojske so tiste, ki dajejo okvirje za delovanje posameznikov in samostojno v skupini. Vrednote se udejanjajo s standardi vedenja v Slovenski vojski, za katere se njeni pripadniki zavzemajo, jih cenijo in se poučujejo na vseh ravneh izobraževanja in usposabljanja. Vrednote niso le seznam kvalitete, ki jih dosega posameznik, temveč skupna odgovornost Slovenske vojske in vsake enote. Uveljavljajo se in krepijo z voditeljstvom in usposabljanjem. Vsi pripadniki Slovenske vojske z osebnim zgledom in ravnanjem uveljavljajo njene vrednote, nadrejeni pa skrbijo, da jih podrejeni upoštevajo pri svojem delu ( Vojaška doktrina 2006: 17 – 18).

Pri teh opredelitvah vrednot se mi zdi posebno potrebno izpostaviti dve stvari, in sicer:

1. Da so vrednote eden glavnih motivacijskih ciljev in so vodila za doseganja ciljev. In ker je motivacija eden od glavnih načinov vplivanja, slednje pa je najpomembnejši del voditeljstva, lahko rečemo, da so vrednote temelj voditeljstva. Vendar same po sebi še ne pomenijo ničesar, ampak pridejo do izraza šele takrat, ko jih nekdo na pravilen način uveljavlja in prenaša na podrejene. Iz tega pa sledi, da:
2. tako kot ugotavlja Vojaška doktrina, se vrednote uveljavljajo in krepijo predvsem z voditeljstvom.

Voditelji so tisti, ki s svojim vsakodnevnim obnašanjem in dejanji te vrednote uveljavljajo. Brez pomena je, če podrejenim govorimo o nekih idealih, ki temeljijo na domoljubju, lojalnosti, tovarištvu, pogumu, predanosti in časti, sami pa se kot voditelji obnašamo v nasprotju s temi vrednotami. Vojaški voditelji morajo vrednote vojske ponotranjiti, vanje verjeti in predvsem skladno z njimi živeti, da bi o vrednotah lahko učili in jih prenašali na podrejene. Ob tem bi rad poudaril, da te ugotovitve veljajo za vse nivoje voditeljstva in ne samo za neposredne voditelje. Voditelji na najvišjih položajih se morajo tega še posebej zavedati, saj, kot najvišje avtoritete v vojaški organizaciji, predstavljajo celotno organizacijo tudi navzven in se kot taki se večkrat pojavljajo v javnosti. Seveda se pojavlja vprašanje,

---

<sup>32</sup> Vrednote Slovenske vojske izhajajo iz splošnih civilizacijskih vrednot, vrednot slovenske družbe in posebnosti narave delovanja vojske.



kako naj voditelji na nižjih nivojih uveljavljajo vrednote v primeru, ko se strateški nivo obnaša v nasprotju z njimi. Podobne primere navaja brigadir Furlan, ko je svoje nadrejene pred izbruhom vojne v Sloveniji opozarjal na to, da se ne obnašajo v skladu z vrednotami in normami, ki so jih drugače zagovarjali oziroma, naj bi se v skladu z njimi obnašali (Intervju z brigadirjem Branimirjem Furlanom, 30.12. 2006).

Ker vojaške vrednote tvorijo identiteto vojaške organizacije, večina voditeljskih doktrin različnih vojska temelji na vrednotah, oziroma govorimo o »voditeljstvu, ki temelji na vrednotah«.

Polkovnik Tunja meni, da so vrednote najpomembnejša podlaga za motiviranje svojih podrejenih, istočasno pa ugotavlja pomembnost usklajevanja osebnih vrednot nekega posameznika z vrednotami vojaške organizacije. Sam pri vsakodnevnem delu in s svojim obnašanjem skozi vrednote vzgaja svoje podrejene. Vrednote se izkažejo predvsem v nejasnih in težkih trenutkih, ko se morajo posamezniki sami odločati o svojih postopkih in eden od načinov za premagovanja izzivov voditeljstva so tudi vrednote (Intervju s polkovnikom Antonom Tunjo, 23.10. 2006).

Izzivi, ki se pojavljajo za vojaške voditelje, so predvsem povezani z usklajevanjem osebnih vrednot z vrednotami vojaške organizacije. Današnja informacijsko – potrošniška družba vse bolj sprejema materialne vrednote (v nasprotju z nekimi moralnimi vrednotami) in vrednote, ki temeljijo na posamezniku in ne več toliko na skupnosti. Vojaška organizacija pa naj bi po mojem mnenju delovala predvsem na podlagi moralnih vrednot; to se pravi, da plačilo<sup>33</sup> (ki pa še zdaleč ni nepomembno) za opravljeno delo ni vedno na prvem mestu<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Po mojem mnenju delovanje vojakov v mirovnih operacijah še zmeraj temelji na nekih moralnih vrednotah. Res je, da zaradi svoje izpostavljenosti dobivajo dobro plačilo, vendar mislim (vsaj v večini primerov), da je glavno vodilo humanitarnost in pomoč drugim ljudem v hudih stiskah. Nasprotno temu bi lahko postavili zasebna vojaška in varnostna podjetja, kjer je glavna motivacija za opravljanje njihovega dela denar. To tudi postavlja eno izmed ločnic med takimi podjetji in rednimi vojskami. Za primer lahko postavimo tudi francosko tujsko legijo, kjer so pripadniki resda najemniki iz različnih držav in njihovo plačilo ni zanemarljivo, vendar so glavni motivacijski momenti vrednote tujske legije, ki predvsem spodbujajo pripadnost veliki legijonarski družini, za katero se je vredno bojevati, živeti in nenazadnje tudi umreti. Sicer legijonarji po določenem času dobijo francosko državljanstvo, vendar verjetno samo zato, ker državljanstvo francoske tujske legije ne obstaja.

<sup>34</sup> O tem razpravlja tudi Moskos v svojem delu Postmoderno vojaštvo.

Po drugi strani pa je etična in verska sestava današnjih vojska različna, kar vnaša še dodatno raznolikost osebnostnih vrednot, zato morajo biti vrednote vojske res neke splošne univerzalne vrednote, s katerimi se identificira čimveč posameznikov.

Vrednost vrednot kot motivacijskega sredstva se še posebej izkažejo v najtežjih situacijah, kot so na primer bojne situacije, kjer morajo voditelji predvsem z lastnim zgledom preko njih motivirati svoje podrejene, da naredijo tudi tiste stvari, ki jih nočejo. Pri tem ni mišljeno kršenje mednarodno vojno-pravnih zakonov, ampak njihov spopad predvsem z ogroženostjo svoje lastne varnosti, ki se po Maslowu uvršča na drugo mesto glede na pomembnost zagotavljanja človekovih potreb.

#### 4.2 Kohezija v vojaških enotah

Kohezija velja za enega najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na učinkovito izpolnjevanje nalog v vojaški organizaciji. Kohezijo lahko razumemo kot integracijo posameznikov v skupino, znotraj katere le-ti neposredno komunicirajo in delujejo v smeri doseganja skupnih ciljev. Čim bolj je skupina kohezivna, tem bolj učinkovita in uspešna je pri svojem delu, pri čemer je potrebno poudariti, da je kohezija posebno pomembna predvsem v situacijah, ko so akterji med seboj odvisni, kar velja za člane vojaških kolektivov predvsem v fazi izvajanja različnih operacij.

Bistvo kohezije je zaupanje, v kohezivni enoti člani zaupajo drug drugemu, to zaupanje pa jih vodi pri izbiri ravnanja, ki ga usmerjajo tako, da ne izdajo zaupanja svojih kolegov.

Zaupanje in z njim kohezija imajo različne izvore. Najpogosteje se v zvezi s tem omenja izkustvo oziroma čas, ki ga člani skupine preživijo skupaj, predvsem med urjenjem in usposabljanjem, kar naj bi še posebej prispevalo k porastu kohezije, predvsem zaradi tega, ker omogoča vzpostavljanje kroga zaupanja<sup>35</sup>.

Glede na značilnosti sodobnih vojsk in njihovih nalog pa je vse bolj pomembno, da zmorejo vojaške enote dosegati željeno stopnjo kohezivnosti v čim krajšem času<sup>36</sup>. Potreba po

---

<sup>35</sup> »Virtuous circle« ali krog zaupanja, ki se sproži s tem, ko člani v enoti zaupajo drug drugemu, to zaupanje jih vodi pri izbiri ravnanja, ki ga usmerjajo tako, da ne izdajo zaupanja svojih kolegov ( Iglíč 2006: 141-142 ).

<sup>36</sup> Kot smo omenjali že v prejšnjih poglavjih, enote na samih conah operacij ne bodo imele časa za urjenje in usposabljanje in s tem doseganje določene stopnje kohezivnosti, ampak morajo enote na naloge odhajati izurjene in s tem posledično tudi kohezivne.

oblikovanju enot za hitro posredovanje, sodelovanje v mednarodnih humanitarnih in mirovnih operacijah, sodelovanje med vojaškim in civilnim sektorjem, vse večja heterogenost vojaških enot glede na spol, vrednotne orientacije in življenjski stil, vsi zahtevajo od sodobnih vojsk, da iščejo dodatne izvore kohezije, ki ne bi bili odvisni od skupinske lojalnosti, zgrajene na dolgotrajnem članstvu v skupini in jasni skupinski identiteti

Nas pa zanima, kakšno vlogo ima vojaški voditelj pri izgradnji kohezije, tako horizontalne kot tudi vertikalne. Tu bi se dotaknili predvsem kvalitete vodenja, ki je pomembna za kohezivnost skupine, predvsem v kritičnih trenutkih, ko se skupina sooča z izzivom, posebno težko nalogo ali notranjimi nesoglasji in spori. Kakovosten voditelj, gledano z vidika ustvarjanja kohezivne skupine, mora znati članom skupine dati vedeti, da je skupina pripravljena upoštevati in pomagati vsakemu izmed njih, s čimer zagotovi njihovo povratno lojalnost skupini.

To lahko vodja doseže na dva načina:

1. S svojim zgledom; s svojimi ravnanji in obnašanjem deluje kot zaupanja vredna oseba, s čimer prispeva k splošni rasti zaupanja med pripadniki skupine.
2. V sporih in drugih zadevah v skupini deluje nevtralnno in pravično.

Zopet je torej odločilno (ne pa edino) delovanje voditelja. Ugotovimo lahko, da je odločilni dejavnik, ki loči kohezivne enote od nekohezivnih, oziroma nadpovprečne enote od povprečnih poveljujočih (Iglič 2006: 145).

Seveda se voditelj v izgradnji enote in s tem posledično tudi izgradnji kohezije v različnih fazah drugače obnaša in drugače vpliva na podrejene. V prvih začetnih fazah, ko je enota malo časa skupaj, je predvsem poudarek na povezovanju vojakov s svojimi vrstniki, na navezovanju pristnih vezi med njimi in večanju medsebojnega zaupanja. V nadaljevanju pa se že ustvarja kohezija in identifikacija z neposrednim voditeljem, ki vse več pridobiva na zaupanju svojih podrejenih in preko tega se krepi kohezija tudi na višjih nivojih, zato je vloga neposredno nadrejenih ključna. Kohezija je predvsem rezultat dobrega vodenja na ravni najnižjih vojaških enot, ki prispeva k zaupanju v nadrejene, hkrati pa tudi k medsebojnemu zaupanju med vojaki, ki ni odvisno od njihove medsebojne privlačnosti. Ko govorimo o koheziji in vlogi voditelja pri tem, ima pomembno vlogo tudi voditeljski stil oziroma odnos do podrejenih. Kanadska doktrina o voditeljstvu govori o transformacijskemu stilu vodenja, ki vključuje različne stile, ki uspešno pripomorejo k vodenju ljudi. Raziskovalci iz Fakultete

za družbene vede so v svoji raziskavi o koheziji v vojaških enotah izpostavili dva stila oziroma tipa voditelja, in sicer prvi je tako imenovani skrbni voditelj ali transformacijski voditelj, ki se odlikuje predvsem v nujenju pomoči podrejenim pri opravljanju nalog, spodbujanju njihovega profesionalnega razvoja in odprtosti do inovativnosti. Drugi tip voditelja so klasični voditelji, ki večjo pozornost posvečajo predvsem v izpolnjevanje nalog in skrbijo za to, da so izpolnjene po postopkih, ki so za to predvideni (Iglič 2006: 153).

Seveda po mojem mnenju tudi drugi dejavniki pomembno vplivajo na kohezijo v vojaških enotah, vendar menim, da so neposredni voditelji tisti, ki so najpomembnejši in odločujoči za vzpostavitev in izgradnjo kohezivne in učinkovite vojaške enote, predvsem na nižjih enotah do nivoja voda. To je pomembno zato, ker se tako in na takem nivoju zgrajena kohezija odraža tudi na operativnem in strateškem nivoju.

#### 4.3 Motivacija (motivacija v boju) vodenih

Že 400 let pred našim štetjem je Ksenofon dejal, da niti množičnost niti sila v vojni ne prineseta zmage, ampak vedno ko gre vojska v boj močnejša v duhu, se ji njen sovražnik ne more upreti. Ksenofonov močan duh v današnjih modernih časih pomeni visoko borbeno motivacijo, ki je eden od odločilnih elementov za doseganje zmage v boju in tudi za uspešno izvajanje vseh drugih nalog.

Če bi podrobno pogledali različne definicije voditeljstva, lahko pridemo do zaključka, da je motivacija eden ključnih elementov, s katerim voditelj preko svojih podrejenih in skupaj z njimi izvršuje zadane cilje.

Motivacija (bojna motivacija) je ključni faktor, ki sodobnim armadam omogoča zmago v konfliktu. Izraelci pravijo, da je motivacija njihovo skrivno orožje, kar je dejansko pokazala zgodovina.

Ko so se v preteklosti borili proti številčnejšemu nasprotniku, je odločilno vlogo velikokrat odigral njihov bojni duh, kot se je to pokazalo tudi v »oktobrski« oziroma »Yomkipurski« vojni, ki se je pričela 6. oktobra 1973. Tega leta so Izrael napadle Egiptovske in Sirske čete z istočasnim napadom na dveh bojiščih, in sicer na Sinajskem bojišču in na Golanskem bojišču, ki je imel odločilno vlogo. Izraelski tankisti so kljub temu, da so bili številčno šibkejši in imeli veliko izgub, uspeli zadržati in zaustaviti Sirske tankovske kolone in s tem dosegli

razbremenitev tega bojišča in pomagali branilcem na Sinajskem bojišču, kjer so Egipčani dosegali vidne rezultate. Strokovnjaki in analitiki menijo, da je zmago na Golanu izbojevala predvsem velika motiviranost in požrtvovalnost izraelskih tankistov in zavedanje, da morajo brez dodatnih okrepitev vzdržati na položajih, saj je bil to edini način, da se država Izrael izogne vojaškemu porazu ali pa še čemu hujšemu« (Catigniani; <http://carlisle-www.army.mil/usawc/parameters/04autumn/catignan.htm>, 25.12. 2006).

Ker se Izraelske obrambne sile zavedajo pomembnosti motivacije za uspeh svojih sil na bojišču, ji posvečajo veliko pozornost, oziroma pravijo, da danes na bojišču prevladuje moderna tehnika, ki je predvsem rezultat revolucije na vojaškem področju. Ob tem pa ne smemo pa pozabiti, da s stroji upravljajo ljudje. Človeški faktor pride do izraza predvsem na področjih, kjer ima tehnika svoje omejitve, kot je na primer bojevanje v naseljenih področjih<sup>37</sup>, kjer je bojišče posejano s stavbami, ozkimi ulicami, podzemnimi tuneli in drugimi ovirami« (Catigniani; <http://carlisle-www.army.mil/usawc/parameters/04autumn/catignan.htm>, 25.12. 2006).

Navedena dejstva lahko poistovetimo z eno izmed definicij voditeljstva, ki pravi, da mora voditelj v vojni navdihovati svoje vojake, da naredijo stvari, ki so proti njihovi naravni volji, predvsem s procesom vplivanja na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, smer in motivacijo.

Odločilno vlogo na vrhuncu bitke odigrajo ljudje, še posebej pa voditelji, ki predvsem s svojim vedenjem, kompetencami in osebno hrabrostjo motivirajo podrejene za izvršitev naloge. Človeško srce ima na vrhuncu bitke odločilno vlogo in vojaški voditelji so v takih trenutkih na čelu svojih enot. Še enkrat lahko ponovim moto vojaških voditeljev v Izraelskih obrambnih silah, ki se glasi »za menoj«, in predvsem simbolizira motivacijski dejavnik v boju.

Problem, ki se kljub njeni pomembnosti pojavlja v zvezi z motivacijo (bojno motivacijo), pa je njeno pravilno merjenje in ovrednotenje, ki izhaja predvsem iz njene »neotipljivosti«. Kako naj merimo in ocenjujemo voljo in psihično moč? Vendar, kot pravi Clausewitz, če je vojna dejanje nasilja, s katerim prisilimo našega nasprotnika, da sprejme našo voljo, potem je

---

<sup>37</sup> Urban warfare battlegrounds.

potrebno vzeti v račun tudi bojno moralo naše vojske, kajti v okoliščinah bojišča se bojna morala poistoveti z voljo.

To je v sodobnem načinu bojevanja zelo pomembno, kajti žarišče poveljevanja in kontrole bo v nižjih taktičnih enotah, kot sta oddelek in vod, ki predstavljata osnovni enoti za izgradnjo bojne motivacije in kohezije .

John Baynes definira moralo kot: »entuziazem in vztrajnost, s katerima se člani skupine vključujejo v delovanje skupine po vnaprej določenih pravilih« (Baynes v Catigniani; <http://carlisle-www.army.mil/usawc/parameters/04autumn/catignan.htm>, 25.12. 2006). V vojaškem okolju se morala in motivacija pogosto uporabljata kot dva pojma, ki sta izmenljiva, vendar je potrebno poudariti, da morala poudarja stanje, v katerem se nahaja skupina, medtem ko motivacija opiše predvsem attribute posameznika.

Frederick Manning definira moralo kot » funkcijo kohezije in esprit de corps« ( Manning v Catigniani; <http://carlisle-www.army.mil/usawc/parameters/04autumn/catignan.htm>, 25.12. 2006) in pojasnjuje, da je kohezija enote v boju vedno bila nujna, saj se v boju vsak član enote zanaša na svoje soborce, kar jim omogoča preživetje in izvrševanje nalog na bojišču. Kohezija je tu mišljena kot medsebojno povezovanje članov enote v vzdrževanju volje in zavezanosti drug drugemu, njihovi enoti in poslanstvu. Kohezija in esprit de corps se smatrata kot najpomembnejši vir (bojne ) motivacije.

Naslednji pomemben faktor (bojne) motivacije pa so organizacijske vrednote oziroma vrednote vojske, ki so gonilna sila za uresničevanja njenega poslanstva . Ena najpomembnejših vrednot v Izraelskih obrambnih silah<sup>38</sup> je »bojevniška bratovščina«, ki izpolnjuje načelo tovarištva. V boju je najpomembnejše, da se vojak ne počuti osamljenega in zaupa svojim »bratom«, kot je obratno negotovost največji negativni vpliv na moralo in motiviranje.

Raziskave v Izraelskih obrambnih silah so pokazale, da je zaupanje v neposrednega voditelja še posebej pomembno v boju. Zaupanje vojakov v svoje neposredne voditelje pomembno prispeva k dvigu bojne motivacije in bojne morale. Tako zaupanje pa je odvisno predvsem od voditeljeveh profesionalnih sposobnostih, njegove kredibilnosti kot vira informacij in

---

<sup>38</sup> Vrednote Izraelskih obrambnih sil so: 1.vztrajnost pri opravljanju poslanstva in pri doseganju zmage, 2.odgovornost, 3.kredibilnost, 4.osebni vzgled, 5.človeško življenje, 6.neomadeževanost vojaške profesije, 7.profesionalizem, 8.disciplina, 9.tovarištvo, 10.občutek za dolžnost.

izražanje skrbi in pozornosti za svoje podrejene«. (Catigniani; <http://carlisle-www.army.mil/usawc/parameters/04autumn/catignan.htm>, 25.12. 2006).

Če dobro razmislimo, je neposredni voditelj tisti, ki mora največ narediti za motiviranost svojih podrejenih in od njega je odvisna uspešnost enote.

#### 4.4 Izgradnja enote

V tem delu bi se naslonil predvsem na članek Paula T. Bartoneja in Farisa R. Kirklanda z naslovom »Optimal Leadership in Small Army Units«, kjer opisujeta razvoj majhnih (taktičnih) vojaških enot od nastanka oziroma od novorojene enote pa do odlične enote, oziroma enote, ki je sposobna delovati in preživeti v boju.

Razvoj in izgradnja enote do popolnosti je pomembna predvsem zaradi dejstva, ki smo ga že omenili, da se morajo enote, preden gredo na izvajanje operacij, usposobiti in izuriti doma, ker na samem licu mesta na bo dovolj časa in priložnosti.

Oba avtorja že na začetku ugotavljata, da se bodo enote znašle v novem okolju, kjer bodo za uspeh odločilne manjše, dobro opremljene in izurjene enote, in ne, kot je bilo to v preteklosti, ko je odločala predvsem kvantiteta oziroma masovnost.

»Da bi preživele in zmagale, bodo morale sodobne armade delovati z manjšimi, široko razpršenimi enotami; njihovi pripadniki pa bodo morali biti še bolj tehnično kompetentni in imeti sposobnosti samostojnega razmišljanja; njihovi voditelji pa bodo morali izvrševati naloge brez podrobnejših navodil s strani nadrejenih v daljših časovnih obdobjih (Bartone in ostali 1991: 394).«

Avtorja ugotavljata, da bosta vertikalna in horizontalna kohezija, ter sposobnost manjših vojaških enot samostojnega funkcioniranja postala za dalj časa dva odločilna faktorja bojne učinkovitosti.

Za razvoj odličnih enot pa je potrebno razumeti predvsem fazni proces socialnega razvoja, kjer najprej nastopi horizontalna, nato pa vertikalna kohezija, organizacijska in enotovna pa je

nadgradnja obeh, ki je tesno povezana z voditelji vojaških enot, ki imajo kritično vlogo v vzpostavitvi konteksta za pospešitev ali oviranje tega procesa.

Proces socialnega vpliva je proces, kjer posameznike, ki začenjajo kot tujci, spojijo v kohezivne in gladko delujoče time, kjer so individualne sodbe in vedenje pod vplivom drugih mnenj iz okolice.

Poznamo različne vrste odzivov na socialno vplivanje:

- Privolitev (horizontalna kohezija) je vedenje, ki je motivirano z željo po nagradi ali izogibu kazni, dokler sta le-ti prisotni.
- Identifikacija (vertikalna kohezija) pomeni proces, kjer je vedenje motivirano z željo biti tak kot je določena oseba ali skupina in ni izrecno vezano na nagrado ali kazen.
- Internalizacija (ponotranjenost) pomeni sprejemanje vrednot socialnega okolja kot svojih. Motivacija za to vedenje na tej ravni je notranja nagrada.

Avtorja razvoj in izgradnjo enote razdelita na štiri faze (glej prilogo V), ki se opira na izkušnje Kopenske vojske ZDA, kjer ta proces traja približno tri do štiri leta. Enota v prvi fazi se imenuje »novorojena enota«, faza pa traja približno tri mesece. Poudarek v tej fazi je predvsem na izgradnji horizontalne kohezije, ter učenja osnovnih vojaških veščin. Ključno obnašanje voditelja pa se vidi predvsem v aktivnem kazanju skrbi za vojakovo zdravje in dobro počutje.

Enota v drugi fazi se imenuje »adolescentna enota«, faza traja od četrtega do desetega meseca, njeno bistvo pa je v vzpostavitvi vertikalne povezanosti skupine z njihovim neposrednim voditeljem. Voditelji so tu predvsem v vlogi usmerjevalca, učitelja, kritika, kot tudi neposrednega predstavnika vojske, njegovi podrejeni pa se identificirajo z njim. Ključno obnašanje voditelja je, da zna demonstrirati svoje zmožnosti za upravljanje z vadbenimi aktivnostmi.

V obdobju prve in druge faze se vojaki učijo posameznikovih in oddelčnih veščin.

V tretji fazi, v kateri se enota imenuje »dozorevajoča enota« in traja približno od desetega do dvanajstega meseca, se horizontalna kohezija, vertikalna kohezija, fizična kondicija in vojaška spretnost združijo v enoten duh enote in kompetentnost, ki ju lahko z eno besedo imenujemo



bojna morala. Vojaki čutijo, da so sposobni za bojevanje in pričakujejo uspeh. S perspektive človeške dimenzije je to najvišja možna raven bojne pripravljenosti.

Četrta faza, v kateri se enota imenuje »odlična enota« in traja od dvanajstega do šestintridesetega meseca, je namenjena predvsem vzdrževanju visoke bojne pripravljenosti. Obdobje temelji na inovativnosti in izboljšavah posameznikovih in skupinskih spretnosti.

Obnašanje voditeljev je odločilni faktor, ki loči povprečne enote od nadpovprečnih enot. Voditelji so najodgovornejši za izgradnjo učinkovitosti, pomembno pa je dejstvo, da je njihovo obnašanje v različnih fazah različno.

Kritične karakteristike voditelja v kohezivnih in učinkovitih enotah pa so:

- ⇒ kompetence
- ⇒ skrb za podrejene
- ⇒ spoštovanje podrejenih
- ⇒ zavezanost in predanost.

Te štiri odločilne karakteristike opredeljujejo voditeljevo držo, obnašanje in komunikacijo s podrejenimi.

V vsaki fazi voditeljevo obnašanje in njegov odnos do podrejenih izvabi in vzpodbudi pri podrejenih določen način obnašanja, ki voditelju predstavlja povratno informacijo. Te povratne informacije so lahko predvsem koristne pri preverjanju napredka enote in pri samooceni oziroma voditelj iz tega lahko ugotovi, katere postopke in načine obnašanja mora sam spremeniti, da bi enota dosegala boljše rezultate.

Za strokovnjake, ki se ukvarjajo z razvojem odličnosti v malih enotah, se pojavljajo predvsem sledeči izzivi:

1. Nadaljevanje raziskovanja individualnih, socialnih in organizacijskih procesov, skozi katere se majhne enote razvijajo.
2. Razvoj procesov, s pomočjo katerih ustvarimo in izurimo uspešne voditelje in še pomembnejše, kako voditelji to uspešnost tudi ohranijo .
3. Identifikacija vzorcev kulturno-organizacijskega vpliva, ki trenutno usmerja veliko poveljnikov na ravni čete in večjih organizacijskih enot in jih ovira, da se do svojih

podrejenih ne obnašajo skrbno, spoštljivo in zavezujoče, ter s tem ne prispevajo k razvoju enote.

#### 4.5 Razvijanje osebnostnih lastnosti

Kouzes in Posner pravita: voditelj se lahko spretnosti, ki so potrebne pri vodenju, nedvomno v veliki meri nauči, vendar pa se nečesa ni mogoče naučiti, to je »kako biti osebnost, osebnost je treba postati« (Kouzes in Posner v Lubi 2004: 73).

V 80-ih letih sta raziskovala, kaj vodeni pričakujejo od svojih voditeljev in najpogostejši so bili sledeči odgovori:

1. **Poštenost**, ki pomeni naslednje: ali voditelj naredi, kar obljubi, ali se dejanja voditelja skladajo njegovimi besedami, ali ima voditelj stališče o pomembnih zadevah, ali voditelj zaupa drugim.
2. **Sposobnost**, kjer gre za to, da morajo biti vodeni prepričani, da vodja ve kaj dela. Pri tem pa ni pomembna samo tehnična usposobljenost, ampak tudi usposobljenost s področja voditeljstva. To pomeni, da je voditelj sposoben vodene navdihovati, jih napeljati k aktivnostim, jih usposablja za delo, motivirati itd.
3. **Usmerjenost v prihodnost**, kar pomeni, da mora imeti voditelj občutek za razvojno usmeritev organizacije, imeti mora vizijo, zamisel. Gre za sposobnost voditelja, da izbere ali postavi usmeritev organizacije za nekoliko daljšo prihodnost.
4. **Inspirativnost**, kar je sposobnost voditelja, da pri podrejenih zbudi iniciativnost, entuziazem, energijo za delo. Ni dovolj, da ima vodja samo vizijo in jo posreduje podrejenim, ampak mora biti sposoben to vizijo posredovati na tak način, da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo.

Poleg teh štirih lastnosti voditelja bi jih lahko našteali še veliko (nekatero sem opisal že v prejšnjih poglavjih), vendar bi predvsem rad izpostavil pomembnost razvoja teh lastnosti.

Sodobni vojaški voditelji se morajo zavedati, da bodo uspešni samo, če bodo dosledno upoštevali vsa načela voditeljstva in to tudi izvajali.

Za razvoj osebnosti bodo velikokrat morali poskrbeti sami, predvsem na podlagi objektivne analize svojih dejanj in na podlagi povratnih informacij, ki jih dobijo od svojih podrejenih in pa seveda tudi nadrejenih.

Tudi nadrejeni imajo vlogo učitelja in skrbnika svojih podrejenih voditeljev in na ta način skrbijo za razvoj njihovih osebnostnih lastnosti, seveda pa ne smemo pozabiti, da je dober zgled skoraj vedno najboljši učitelj.

Osebnostne lastnosti voditelja so še posebej pomembne, ker preko njih vplivamo na podrejene; zaradi pozitivnih lastnosti lahko enota dosega odlične rezultate in obratno, če ima vojaški voditelj slabe osebnostne lastnosti, kot so nepoštenost, nepravilnost, slaba skrb za podrejene, enota ne more dosežati odličnih rezultatov in voditelj kljub temu, da ima zakonsko podlago za poveljevanje, ne more poveljevati in voditi te enote, ker ne zadovoljuje kriterijev dobrega voditelja.

#### 4.6 Komunikacija s podrejenimi

Komunikacija med voditeljem in vodenimi je četrti dejavnik voditeljstva in jo bom v tem poglavju obravnaval kot izmenjavo informacij in idej med osebami. Učinkovita komunikacija se odvija takrat, ko drugi popolnoma razumejo, kaj jim želimo povedati, in ko mi natančno razumemo, kar nam želijo povedati drugi.

Nadporočnik Sotlar je v svojem intervjuju jasno pokazal pomen komunikacije med nadrejenim in podrejenim. Izpostavil je pomembnost razumevanja nadrejenega s strani podrejenega; ko je podrejeni v dvomih in ne razume, kaj mu je nadrejeni želel povedati, mora to tudi jasno povedati. Na ta način oba vzpostavljata učinkovito in razumljivo komunikacijo, ki je zelo pomembna za uspešno in učinkovito izvršitev naloge (Intervju z Nadporočnikom Vojkom Sotlarjem, 23.10. 2006).

Komunikacija se lahko odvija na več načinov: ustno, pisno, preko različnih medijev, neverbalno preko raznih gibov ali pa s kombinacijo vseh teh načinov.

Standarde in kvaliteto komunikacije vzpostavlja predvsem voditelj z lastnim primerom in načinom komuniciranja, tudi na ta način, kako in koga nagradi, pohvali, ali ignorira. Pri tem

pridejo do izraza njegove osebne lastnosti kot so pravičnost, poštenost, spoštovanje vrednot, kompetentnost, skrb za podrejene, spoštljiv odnos do podrejenih.

Pomemben je tudi način komunikacije v različnih okoliščinah: kakšne besede voditelj izbira, kakšen je njegov ton glasu in mimika oziroma kombinacija vsega tega in kako vse to vpliva na podrejene. Zelo pomemben del voditeljstva je zmožnost voditelja povedati pravo stvar v pravem trenutku in na pravi način.

V mirnem času mora vojaški voditelj izgraditi take vezi v svoji enoti, ki bodo omogočale vojakom, da sledijo svojemu voditelju in uspešno izvršijo svoje naloge v boju. Vojaški voditelj mora zaupanje svojih podrejenih po možnosti pridobiti pred spopadom in ne šele med spopadom samim. Iz tega sledi, naj bi na bojišča odhajale enote, ki so preživele izgradnjo enote skupaj, ne pa enote, ki so bile sestavljene tik pred izvajanjem operacij<sup>39</sup>.

Pomemben element je tudi ta, da voditelj sporoča dejstva in zahteve natančno, brez dodatne zmedenosti, ki lahko izhaja iz njegove osebne pristranskosti. Način njegovega komuniciranja pomeni gradnjo ali pa rušenje medsebojnih povezav med njim in vojaki in v enoti sami. Kohezija in disciplina izhaja iz teh odnosov. Učinkovita komunikacija kaže na to, da vojaki poslušajo in razumejo svojega voditelja. Dobro poslušanje je včasih težko delo, vendar se ga voditelj lahko nauči in zaradi pomembnosti uspešne komunikacije se ga mora naučiti. Sogovorniku mora vedno dovoliti, da dokonča svojo misel in povedano obravnavati na podlagi nepristranskih kriterijev. Ob tem velja pripomniti, da v komunikaciji igrajo pomembno vlogo tudi čustva, zato mora voditelj upoštevati tudi ta dejavnik.

Opozoriti je potrebno tudi na povečanje pomembnosti neformalne komunikacije, ki sovпада s filozofijo poveljevanja s poslanstvom, kjer se upoštevajo predvsem dejstva in pa dejansko znanje.

Tudi vojaška organizacija se vse bolj preoblikuje v organizacijo, ki temelji na znanju in kompetencah, in kjer učinkovita komunikacija igra še posebej pomembno vlogo. Samo z učinkovito komunikacijo se lahko uspešno prenaša znanje in izkušnje.

---

<sup>39</sup> Mišljene so manjše taktične enote, v katerih pa se tako ali tako gradi osnovna kohezija in borbeni duh, ki potem tvori kohezijo in borbeni duh večjih enot.

#### 4.7 Pridobivanje, vzdrževanje in razvoj kompetenc

Že v poglavju o kompetencah smo kompetence opredelili kot: »zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perreound v Svetlik 2005: 13).

Ta definicija se zelo sklada s trditvijo, da bodo morali vojaški voditelji v sodobnih operacijah delovati predvsem v kompleksnih okoljih, kjer bodo morali poleg že ustaljenega klasičnega vojaškega znanja imeti tudi druga širša znanja, ki segajo na področja politike, kulture, sociologije, psihologije, diplomacije. Operacije, v katerih bodo sodelovali, bodo raznovrstne, od klasično vojaških, do humanitarnih in mirovnih, ki pa v svojem ozadju skrivajo tudi nepredvidljive situacije, saj se npr. mirovne operacije lahko kaj hitro spremenijo v prave bojne.

Zato se poleg vprašanja, kakšne kompetence naj sodobni vojaški voditelj ima, postavlja tudi vprašanje, kako naj sodobnega vojaškega voditelja, ali pa če rečemo poveljnika, sploh naredimo. V času hladne vojne so za te namene obstajale vojaške akademije, ki so v svojih programih vključevale predvsem železni repertoar klasičnih vojaških ved z enim samim namenom: ustvariti vojaškega voditelja, ki bo lahko na čelu svojih enot ubranil svojo domovino pred agresorjem .

Na tak način pa se je uveljavljala tudi vojaška profesija<sup>40</sup>, ki je dominirala na svojem področju in ni imela konkurence v upravljanju z nasiljem v imenu države. S pojavom novih nalog in pojavom družbenih sprememb so se spreminjale tudi armade, ki so poleg klasičnih vojaških znanj zahtevale od vojaškega profesionalca (častnika in tudi podčastnika), da pozna in uporablja različna nova znanja, s katerimi je bil sicer že prej seznanjen, vendar jih ni tako intenzivno uporabljal. Glede na zgornjo definicijo pa tudi ni bil kompetenten za izvajanje novih nalog.

Na podlagi tega so se razvili tudi novi programi in modeli izobraževanja, ki naj bi bodočim voditeljem (tako častnikom kot tudi podčastnikom) omogočali uspešno vodenje enot v

---

<sup>40</sup> Klasiki Vojaške sociologije za vojaškega profesionalca štejejo predvsem častnike, tu pa se je pojavljala dilema, kam uvrščati podčastnike. V zadnjih letih se zaradi zahtevnosti in potrebnega znanja tudi podčastnike vse bolj obravnava kot del vojaške profesije. Vendar moje diplomsko delo obravnava voditeljstvo in voditelje, kamor obe zgoraj omenjeni skupini zagotovo spadata.

različnih operacijah. Vendar se tudi tu pojavlja dilema, koliko in kakšno znanje naj bi v takih šolah, sploh na začetnih usposabljanjih, nudili bodočim voditeljem.

Uporabljajo se tudi različni modeli in pristopi, kot so univerzitetno šolanje na vojaških akademijah in srednjih vojaških šolah<sup>41</sup>, kjer gojenci že na začetku vstopijo v vojaško organizacijo in se poleg šolanja že odvija socializacija za vojaški poklic. Nekatere vojske bodoče voditelje izbirajo med diplomiranci in maturanti civilnih šol, ki jih potem v krajših programih usposobijo za vodenje vojaških enot. Tu pa se zopet pojavlja dilema, kakšne profile iz civilstva potrebuje vojaška organizacija.

Zanimiva je praksa iz Izraelskih obrambnih sil, kjer trdijo, da njihovi poveljniki na nižjih taktičnih nivojih ne smejo biti obremenjeni s preveliko širino znanja. Ta trditev izhaja predvsem iz praktičnih spoznanj, da se morajo poveljniki na nižjih taktičnih nivojih (mišljeni so predvsem poveljniki vodov in poveljniki čet) v kriznih situacijah odločati zelo hitro. Seveda je za kasnejši razvoj poskrbljeno v okviru vojaškega in civilnega šolstva. Treba je poudariti, da je Izrael specifičnost, in da njihove določene prakse ne moremo prenašati na druge.

S tem primerom pa sem hotel opozoriti na model nenehnega, postopnega in načrtovanega pridobivanja kompetenc, še posebno, če poleg novih situacij, v katerih se sodobne vojske nahajajo, vključimo še revolucijo na vojaškem področju, ki v bojevanje prinaša sodobne sofisticirane bojne sisteme in pa človeški faktor, ki je drugačen kot pa pred stotimi ali pa petdesetimi leti.

Do korenitih sprememb že danes prihaja na področju izobraževanja vojaških profesionalcev, ki bodo na ključnih položajih ameriške vojske leta 2020. Primer je študijski program Akademije ameriške kopenske vojske – West point, ki naj bi oblikoval značajne voditelje, voditelje s karakterjem<sup>42</sup>, ki bodo služili ameriški naciji v 21. stoletju. Bodoči častniki študirajo 8 semestrov in si poleg prvega častniškega čina pridobijo enake akademske nazive

---

<sup>41</sup> Sam sem v bivšem sistemu obiskoval tak način šolanja. Končal sem srednjo vojaško šolo in potem študij nadaljeval na Akademiji kopenske vojske v Beogradu. Šolanje je bilo usmerjeno predvsem v vojaške veščine in znanja, za katere so menili, da jih takratni častnik potrebuje za vodenje nižjih taktičnih enot; po končanem štiriletnem študiju si bil usposobljen za poveljnika voda. Problem tega šolanja je bil mogoče v pomanjkanju širine, saj so dejansko take šole »proizvajale« pehotne častnike.

<sup>42</sup> To potrjuje tudi pričevanje nadporočnika Sotlarja, ki je diplomant te akademije in trdi, da je West point predvsem institucija, ki vzgaja bodoče voditelje (Intervju z nadporočnikom Vojkom Sotlarjem, 23.10. 2006).

kot njihovi vrstniki na civilnih univerzah. Skladno z izbiro predmetov lahko postanejo diplomirani univerzitetni inženirji gradbeništva, računalništva, elektrotehnike, okoljevarstva, strojništva, jedrske tehnike ali systemskega inženiringa. Skupnih obveznih jeder je 64%, preostalih 23% pa lahko izberejo tudi izven izbranega izbirnega področja. Področje naravoslovnih in tehničnih ved vzame najmanj 35% celotnega študijskega programa, če pa se študent odloči, da tehnične vede izbere tudi med izbirnimi predmeti, lahko ta delež naraste na 58 odstotkov. Družbene vede so udeležene z 32%, vojaške vede pa le z 10 odstotki. Očitno pomeni to dobro podlago za celostni osebni razvoj vojaškega profesionalca, če pa se odloči izstopiti iz vojske, mu omogoča nadaljevanje kariere na civilnem področju ( Žabkar 2004: 371)

Kontinuiteta v vzdrževanju in razvijanju kompetenc je nujno potrebna in veliko vlogo poleg za to zadolženih institucij odigrajo nadrejeni voditelji, ki se pojavljajo v vlogi učitelja in svoje podrejene voditelje seznanjajo z novostmi ter jih motivirajo za samo izobraževanje. Pomembne so tudi izkušnje in pa znanje, ki si ga pridobimo od izkušenejših sodelavcev na delovnem mestu ter samo učenje iz izkušenj, ki v izobraževalnem sistemu pridobiva na vse večjem pomenu.

Opozoriti je potrebno tudi na kulturno okolje, od katerega je samoizobraževanje odvisno in pa zgodovinskega razvoja vojske in družbe, v kateri se le-ta nahaja, ter splošnega hitrega družbenega in tehnološkega razvoja sveta.

Ravno zaradi hitrega razvoja pa pridobivanje, vzdrževanje in razvoj kompetenc predstavlja za sodobno voditeljstvo velik izziv, še posebej najti pravo kombinacijo ustreznega začetnega šolanja, ustreznega usposabljanja skozi kariero in vzdrževanja ter izpopolnjevanja kompetenc.

Spremeniti pa je potrebno tudi mišljenje o potrebnem znanju. Če je izobraževalni sistem doslej temeljil predvsem na faktografskem in reflektivnem znanju, kompetence pa zahtevajo več tehničnega in socialnega znanja, potem moramo več pozornosti usmeriti na tak način izobraževanja.

#### 4.8 Nove filozofije vodenja in poveljevanja – poveljevanje na podlagi poslanstva

*»Poveljevanje v Slovenski vojski temelji na pravočasnem odločanju, jasnem razumevanju namer nadrejenega, sposobnosti podrejenih, da namere uresničijo, ter na poveljnikovi sposobnosti, da si predstavlja izvedbo načrta od začetka do konca. Pristop k poveljevanju na podlagi poslanstva vzpodbuja decentralizirano poveljevanje, svobodo in hitrost delovanja ter iniciativo, vendar tudi dosledno upoštevanje usmeritev in navodil nadrejenega poveljnika. Za takšen pristop je pomembno, da poveljnik zagotovi, da podrejeni razumejo njegovo namero ter svojo poslanstvo in vlogo v strateškem, operativnem in taktičnem smislu. Razumeti morajo, kakšen učinek je treba doseči, in razloge, zakaj je to potrebno. Podrejeni morajo imeti jasno določeno poslanstvo, čas in prostor ter dovolj sil in sredstev za uresničitev poslanstva. V izvedbi poveljnik v čim manjši meri uporablja kontrolo in po nepotrebnem ne ovira svobode delovanja podrejenih poveljnikov. Ti sami odločajo, kako na najboljši način uresničiti poslanstvo enot, ki jim poveljujejo« (Vojaška doktrina 2006: 63).*

Poveljevanje s poslanstvom, kot je opredeljeno v Vojaški doktrini, je predvsem odraz novega načina delovanja bodoče organiziranosti vojaških enot, kjer pa ima velik pomen novo okolje, v katerem se izvaja bojno delovanje. V skladu z novim pogledom bodoče organiziranosti vojaške organizacije bo novo okolje primoralo voditelje, da se ne zanašajo več toliko samo na formalno avtoriteto znotraj nefleksibilne hierarhije, ampak se bodo morali vse bolj prilagajati neformalni mreži komunikacij in decentraliziranemu procesu odločanja. Ti pogoji in zahteve poudarjajo pomembnost pristopa k poveljevanju na podlagi poslanstva.

Ta ideja preprosto pomeni in domneva, da imajo ljudje na različnih nivojih take voditeljske zmogljivosti, da se zavedajo situacije, v kateri morajo ustvariti oblikovane odločitve, in da posedujejo dovolj veliko mero profesionalizma za prevzem iniciative ter voditeljske vloge v kolikor to zahtevajo okoliščine. ( Leadership in the Canadian forces – conceptual foundations, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Conceptual\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Conceptual_e.pdf), 28.12. 2006: xi).

Ključni elementi filozofije poveljevanja na podlagi poslanstva so:

1. jasno izražanje nadrejenega
2. jasno razumevanje nadrejenega
3. sposobnost podrejenih, da namere uresničijo



4. decentralizirano poveljevanje in odločanje
5. svoboda in hitrost delovanja ter iniciativa
6. zmanjšanje pomena formalne avtoritete ter istočasno večanje pomena neformalne mreže komunikacij
7. voditeljske zmožnosti vseh voditeljev od najvišje do najnižje ravni morajo biti popolnoma razvite in izkoriščene
8. tudi še neodkritemu voditeljskemu potencialu mora biti dana možnost, da se pokaže in razvije.

Če ta nova filozofija poveljevanja povečuje učinkovitost vojaških enot, pa po drugi strani zahteva od vojaških voditeljev večje kompetence in večjo odgovornost. Ni dovolj, da podrejeni samo slepo izvršujejo ukaze nadrejenih, ampak morajo aktivno igrati svojo vlogo. Če nadaljujemo, voditelji majhnih enot v sodobnem okolju in v sodobnih vojaških operacijah igrajo ključno vlogo, kar za njih predstavlja velik izziv, ki pa je povezan tudi s pridobivanjem in vzdrževanjem njihovih kompetenc. Te nove filozofije na področju vodenja in poveljevanja pa je v veliki meri omogočila in tudi vzpodbudila revolucija na vojaškem in vojaškotehničnem področju.

#### 4.9 Vojaškotehnična revolucija in vpliv novih tehnologij na voditeljstvo

V tem poglavju bi se rad osredotočil predvsem na revolucijo, ki je potekala na informacijskem področju in je po eni strani omogočala delovanje novih filozofij vodenja in poveljevanja, po drugi strani pa pomeni nov način bojevanja, ki sicer še nima končno določene vsebine, strokovnjaki pa so ga poimenovali »informacijska vojna«. »Njegovo bistvo je na strateški ravni osredotočeno v dosego informacijske premoči nad morebitnimi nasprotniki in tekmeci, posebnost pa je v tem, da lahko »informacijska vojna« poteka tako v miru kot v krizah in vojni. Informacijska moč se imenuje »mehka moč«, da se loči od klasične destruktivne moči, ki temelji na uporabi ognja in fizičnega uničenja« (Žabkar 2004: 368).

Če filozofija poveljevanja na podlagi poslanstva temelji tudi na poznavanju celotnega stanja na bojišču, potem so informacije ključnega pomena za uspešno delovanje enot. To pa lahko omogoča samo moderna informacijska tehnologija, tako opremska kot tudi programska. Poveljniki čet in vodov lahko na svojih tabličnih računalnikih spremljajo celotno situacijo bataljona ali celo brigade. Istočasno v poveljstvu bataljona prejemajo povratne informacije v

realnem času, seveda, če zveza deluje brezhibno. Vzporedno pa v bazo podatkov pritekajo podatki tudi iz drugih senzorjev, kot so na primer brezpilotna letala, ali pa celo s satelitov.

Taka tehnika potrebuje za brezhibno delovanje (saj je samo takrat uspešna in učinkovita) za to usposobljene ljudi.

Moštvo, ki dela na takih sistemih, lahko v grobem opredelimo v dve veliki skupini:

1. Strokovnjaki za informacijsko tehnologijo, katerih glavna naloga je, da takšni sistemi delujejo brezhibno v tehničnem smislu, odčitavajo podatke, pridobljene iz raznih senzorjev, nudijo pomoč v usposabljanju in svetovanju. Vendar to niso ljudje, ki sprejemajo odločitve, niso v funkciji poveljevanja, ampak so nekakšen podporni člen tej funkciji, zato je za nas pomembna tudi ta druga skupina.
2. Poveljniki in voditelji vojaških enot, ki se pojavljajo predvsem v funkciji uporabnikov takšnih sistemov. Kljub tem pa morajo imeti določeno samostojnost in znanje za delo na takih sistemih, saj na koncu oni izdajo povelje.

Vendar tudi uporabniški nivo znanja ni nizek, zato se nekateri teh sistemov otepajo, češ, da niso nič kaj bolj učinkoviti kot klasični načini. Toda praksa je pokazala drugače; vojske, ki imajo več informacij, jih pridobivajo hitreje in tudi delijo učinkovito, so v sodobnem vojskovanju učinkovitejše.

Če ponazorim s primerom: v današnjih operacijah, ki jih izvajajo Američani, poleg ostalih ukrepov uporabljajo brezpilotna letala tipa Predator, ki v zraku s sistemov kroženja dežurajo in zbirajo podatke s svojimi senzorji štiriindvajset ur na dan. Brezpilotni letalniki, ki so podobni helikopterjem, se uspešno uporabljajo za izvidovanja in zbiranje obveščevalnih informacij v naseljenih mestih, za pokrivanje raznih medprostorov se uporabljajo različni senzorji, ki opozarjajo na prihod sovražnika.

Nakazal sem le nekatere zmožnosti in načine »informacijske vojne«, ki pa ima sedem področij delovanja:

1. področje poveljniško-informacijskih sistemov (Command and Control Warfare)
2. področje obveščevalnih sistemov (Intelligence Based Warfare)
3. področje elektronskih sistemov (Electronic Warfare)
4. psihološko področje (Psychological Warfare)

5. področje hekerskih prodorov in napadov
6. področje ekonomskih informacijskih sistemov (Economical Information Systems)
7. kibernetško področje, ki vključuje informacijski terorizem.

»Pri tej vsebini in obliki uporabe »mehke moči« pa ni ostro začrtanih meja, značilnih za klasično vojskovališče (kopno, morje, zrak in vesolje), zato je treba upoštevati, da poteka v peti dimenziji (cyber-space), vsekakor pa to, da se vedno obravnava v interakciji s psihološkimi operacijami, s katerimi se lepo dopolnjuje (Žabkar 2004: 368).«

#### 4.10 Uporaba voditeljskih stilov

Voditeljski stil<sup>43</sup> pomeni način, kako voditelj uresničuje svojo vlogo oziroma izvaja svoje naloge, predvsem z vidika odnosa do podrejenih. Voditeljski stil je osebni način in pristop vodenja ljudi (z zagotavljanjem smisla, smeri in motivacije). Je način, kako voditelji neposredno stopajo v interakcijo s svojimi podrejenimi. Uspešni voditelji so prilagodljivi v načinu svoje neposredne interakcije s podrejenimi.

Na to prilagodljivost voditelja oziroma izbiro stila vodenja vpliva veliko število dejavnikov, vendar so (ali naj bi bili) najpomembnejši štirje (Lubi 2004: 63):

1. Filozofija voditeljstva; pri tem je pomembno dvoje:

⇒ Kako voditelj pojmuje delo in voditeljstvo

⇒ Kako pojmuje ljudi in kakšno prepričanje ima o njih .

Od filozofije voditeljstva, ki jo zagovarja voditelj, je odvisno, ali je voditelj pripravljen sodelovati s podrejenimi, ali pa je prepričan, da jim je treba samo sporočiti ukaze in jih kaznovati, če ukazov ne izpolnjujejo.

2. Situacija; Voditelj mora svoj stil voditeljstva prilagoditi razmeram, v katerih opravlja svoje delo. Na podlagi tega spoznanja se je razvila situacijska teorija, ki poudarja ključni pomen situacije, oziroma notranjega in zunanjega okolja, za učinkovitost voditeljskega stila.
3. Narava delovnih nalog; do izraza pride predvsem stopnja kreativnosti oziroma repetitivnosti delovnih nalog. Pri repetitivnih opravilih je namreč primernejši in uspešnejši avtorski stil vodenja, pri kreativnih opravilih pa natančni nadzor ali

---

<sup>43</sup> Za različne voditeljske stile glej prilogo »Z«.

vsako drugačno izražanje oblastnega položaja vodje praviloma povzroči znižanje učinkovitosti dela.

4. Značilnosti vodenih; ker proces vodenja in poveljevanja kot pomembno spremenljivko vključuje tudi vodene, je izbira primerne stila voditeljstva odvisna tudi od tega, kakšna so prepričanja, pričakovanja, vrednote, znanje in delovne navade vodenih.

Ameriška voditeljska doktrina iz leta 1991 svojim voditeljem svetuje, da naj se pri svojem delu ne ujamejo v past v prepričanju, da neka tehnika ali stil voditeljstva vedno deluje. Najbolj primerna strategija v nekem primeru je lahko v drugem porazna. Če prevzamete enoto, ki že dosega nivo odličnosti, uporabljajte drugačne pristope, kot v slabi enoti, saj je slaba predvsem zaradi slabega vodenja.

Izbira osebnega načina in pristopa je odvisna tudi od voditeljeve usposobljenosti, izobrazbe, izkušenj in pogleda na svet (filozofije), kar se sklada z Lubijevimi ugotovitvami in opredelitvami dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje stila voditeljstva.

Pri izbiri voditeljskega stila bi še posebej opozoril na različne situacije: ali se enota nahaja na bojišču oziroma na neki operaciji, ali doma v vojašnici, ali enota opravlja rutinsko delo ali pa so na nalogi, ki jo opravljajo prvič.

Tudi poimenovanja in klasifikacija voditeljskih stilov se od avtorja do avtorja razlikuje, vendar pa je pomembna ugotovitev, s katero se vsi strinjajo oziroma pridejo do nje skozi svoje predstave o voditeljskih stilih : stil voditeljstva, ki bi bil najboljši in najučinkovitejši v vsakem času, vsaki kulturi, v vsaki situaciji, oziroma stil voditeljstva, ki bi bil univerzalno učinkovit, ne obstaja. Učinkovitost se doseže s fleksibilnostjo in prilagodljivostjo posameznim situacijam.

#### 4.11 Voditeljeve prioritete

Glede na to, da so vojaški voditelji najpomembnejši člen v delovanju vojaške enote, se postavlja vprašanje, kako si postavljajo svoje prioritete in kako to vpliva na enoto. Drugi del vprašanja je jasen: vplivanje na podlagi prioritete je odločilno in prioritete vplivajo na celotno stanje v enoti, od bojne pripravljenosti pa vse do psihološke pripravljenosti, kjer je všteta morala, kohezija, disciplina, zaupanje ter psihično znanje ( Bartone v Poles 2004:29) . Toda kako voditelji vedo, katere prioritete so prave?

Prioritete se voditelju privzgojijo skozi socializacijo. Najpomembnejši socializator, ki določa in privzgoji voditeljeve prioritete, so razne oblike šolanja. Voditelj se odloča na podlagi lastnih prepričanj in vrednot, znanja, ki si ga je pridobil skozi šolanje ter na podlagi izkušenj. Predvsem v času šolanja in usposabljanja je potrebno ta čas izkoristiti in voditeljem nuditi usmeritve, ki pomembno vplivajo na prioritete voditeljev. Voditelj se mora v vsakem trenutku zavedati svojega poslanstva in naloge.

Njegovo poslanstvo in glavne prioritete so:

- skrb za podrejene
- graditev medsebojnega zaupanja in kohezivne enote
- motivacija podrejenih
- usposabljanje in urjenje enote do stopnje odličnosti, ki ji omogoča čim boljše preživetje na bojišču
- skrb za lasten razvoj in razvoj podrejenih.

Vendar se tudi prioritete voditeljev razlikujejo glede na njihovo dolžnost.

*»Ne le vojska, tudi vsaka enota ima svoje poslanstvo. Poslanstva različnih enot so lahko različna in so odvisna od njihove namenskosti – nekatere enote so namenjene izvajanju bojnega delovanja, spet druge podpora enotam, ki izvajajo bojno delovanje, tretje izvajanju protokolarnih aktivnosti... Poveljnik vsake enote se je dolžan prioritetenno posvetiti izpolnitvi njenega poslanstva – le na tak način je možno, da bo njegova enota izpolnila lastno poslanstvo in tako prispevala k izpolnitvi poslanstva vojske« ( Poles 2004:26)*

Ljubo Poles v svojem specialističnem delu govori o odvisnosti poveljnikovih prioritet glede na poslanstvo enote ter glede na dolžnost, ki jo opravlja. Vendar pa se nam pojavlja vprašanje, kako se razlikujejo poveljnikove in voditeljeve prioritete<sup>44</sup>. Če poenostavimo, lahko rečemo, da so poveljnikove prioritete bolj usmerjene na načrtovanje in organizacijo za uspešno izvršitev naloge, voditeljeve prioritete pa so bolj usmerjene na ljudi in samo uspešna sinergija teh dveh vlog in njihovih prioritet v eni osebi prispeva k popolnemu uspehu voditelja, poveljnika in enote.

---

<sup>44</sup> Vojaški poveljnik in vojaški voditelj se nahajata v eni osebi.

#### 4.12 Stres v boju

Stres se običajno pokaže kot odgovor telesa na pričakovanja, ki se zahtevajo od njega. Te zahteve pa so lahko fizične (mraz, poškodba, bolezen) ali psihične (strah, konfliktna situacije<sup>45</sup>, pritiski). Stres se pojavi tudi takrat, ko vojaki mislijo, da se ne morejo spopasti z nalogami, ki se zahtevajo od njih.

Včasih pa vojaki vendarle precenjujejo težavnost naloge ali poslanstva oziroma podcenjujejo svoje zmožnosti. Naloga voditelja pri tem je, da na podlagi svojih izkušenj in vpliva, poda svojim podrejenim pravilno oceno zahtevane naloge in jim na ta način vlije zaupanje v njihove dejanske zmožnosti.

Stres se običajno razume tudi kot uničujoča sila, ki zmanjšuje učinkovitost, vendar je ta trditev samo delno resnična. Če nivo stresa ni prevelik, lahko celo pozitivno vpliva na učinkovitost, tako da jo povečuje. Dejansko lahko pomaga vojakom uspešno soočenje in premagovanje neprijetnih in bolečih situacij. Ravno tako je lahko pozitivna sila, ki vojake motivira, da delujejo samozavestno in pogumno v boju (Military Leadership 1990: 58).

Ko pa je stres intenziven, občutno zmanjša vojakovo učinkovitost in v tem primeru je to glavni voditeljev problem in izziv. Velik stres z zmanjševanjem vojakove učinkovitosti in povečevanjem žrtev bojnega stresa občutno zmanjšuje bojno moč enote na bojišču.

Strah v boju občuti praktično vsak, tudi voditelji. Vendar morajo vojaški voditelji predvsem s svojim lastnim primerom, da je strah nekaj običajnega in ga je možno premagati, pokaže svojim podrejenim pravilen način obnašanja. Zato mora vojaški voditelj v takih situacijah znati kontrolirati svoje obnašanje in ravnanje. Podrejenim mora dajati zaupanje v svoje voditeljstvo, da bi bili kot enota uspešni v boju. Izguba zaupanja pa je porazna za moralo in povečuje učinke bojnega stresa (Military Leadership 1990: 58).

Eden glavnih rezultatov bojnega stresa je izčrpanost v boju, ki je psihonevrotična reakcija na stres.

---

<sup>45</sup> Konflikt je duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj (SSKJ; elektronska verzija).

Dobra psihična in fizična pripravljenost pomaga vojakom premagati stres, vendar bodo strah in drugi neprijetni občutki kljub temu prisotni pred, med in po boju.

Vojaški voditelji ne bodo vedno popolnoma uspeli preprečiti bojne utrujenosti, vendar morajo za čim uspešnejše premagovanje dobro poznati pokazatelje bojne utrujenosti, ki so sledeči:

Napetost, živčnost, hladen pot, razbijanje srca, izgubljanje sape, slabost v trebuhu, driska, splošna izčrpanost, strmenje v daljavo (odsoten pogled), nečakanost, razdražljivost, slab spomin, oteženo mišljenje, govorjenje in sporazumevanje, slab spanec, potrnost (žalovanje za umrlimi tovariši), pretirano slaba vest zaradi storjenih napak, jeza, izgubljanje zaupanja vase in v enoto (Military Leadership 1990: 58).

Za uspešno preprečevanje bojne utrujenosti, mora voditelj vedno, kadar situacija dopušča, zagotavljati: spanje, uživanje večje količine tekočine, normalne in zadovoljive obede, urjenje, urejanje opreme, razgovore o preteklih dogodkih, delitev žalovanja, zaposlenost moštva (rekreacijske dejavnosti) (Military Leadership 1990: 59).

#### 4.13 Odnos do zasebnih vojaških podjetij

Obstajala je dilema, ali to temo uvrstim med sodobne izzive vojaškega voditeljstva ali ne. Kaj imajo skupnega zasebna vojaška podjetja in vojaško voditeljstvo? Vendar, kot sem napisal v uvodnih besedah tega poglavja, izzivi, ki jih obravnavam, ne spadajo samo v domeno voditeljstva, čeprav so to gotovo izzivi oziroma problemi, pri reševanju katerih bodo ključno vlogo odigrali prav voditelji s svojim vplivanjem na podrejene.

Po mojem mnenju obstajata dve vrsti problema, in sicer odnos do teh podjetij na samih conah operacij, ter odnos do zasebnih vojaških podjetij, ki novačijo pripadnike najelitnejših enot.

V nasprotju s klasičnimi najemniki, ki so bili v službi države, in avanturističnimi najemniki, ki so bili značilni za nestabilne dele Afrike med obdobjem hladne vojne, se novodobni najemniki zaposlujejo kot podjetniki. Razlika je tudi ta, da se novodobni najemniki ne ponujajo več kot posamezniki, temveč kot v celoti opremljene skupine nekdanjih visokih častnikov, štabnih specialistov, diplomiranih inženirjev, vojaških znanstvenikov, obveščevalcev, policistov, inštruktorjev za usposabljanje, logističnih strokovnjakov, osebnih stražarjev ipd. Zaposlujejo jih legalno registrirane zasebne mednarodne vojaške firme ali zasebna varnostna podjetja, ki ob soglasju vlad delujejo širom po svetu.

Zasebna vojaška podjetja so prikladna za vlade, saj zasebna podjetja niso odgovorna javnosti in lahko diskretno opravljajo marsikatero nalogo, ki je vlade s svojimi oboroženimi silami ne bi mogle. Četudi v njihovih akcijah pogosto padajo človeške žrtve, na kar je javnost pri rednih oboroženih silah vedno občutljiva, tukaj nanje v javnosti ni večjih odmevov (Basic research report, <http://www.basicint.org/pubs/Research/2004PMC.htm>, 11.01.2007).

Vendar pa se ob vsej tej prikladnosti na samih področjih bojevanja pojavlja kar nekaj problemov. Prvi je problem odgovornosti in načina delovanja teh najemnikov, ter vprašanje njihovega mednarodno pravnega statusa; ali imajo status bojevnika, ali spadajo pod zakone oboroženih spopadov, ki jim dajejo nekatere pravice in pa tudi omejitve ter so lahko na njihovi podlagi tudi preganjani in sojeni.

S stališča preučevanja naše tematike pa se postavlja vprašanje, ali ti najemniki spadajo pod poveljstvo rednih vojaških enot, če delujejo v sodelovanju z njimi, ali ne. Oziroma kaj storiti, če med samim izvajanjem operacij odpove poslušnost in je zato ogrožena izvedba celotne operacije ali pa zaradi tega pride do večjih žrtev. Ker pa vemo, da je kohezija ter zaupanje eden od ključnih dejavnikov motivacije v boju, je vprašanje, kako to vpliva na same vojake, ter avtoriteto voditeljev rednih enot. Če so vojaki v rednih vojskah motivirani za svoje delo preko nekaterih vrednot, za katere so pripravljeni celo umreti in je to predvsem »herojsko« dejanje, pa pripadniki zasebnih vojaških podjetij delujejo na podlagi plačila ter individualne pogodbe, ki jo načeloma lahko tudi v vsakem trenutku prekinejo. Vojaki rednih enot so za ta ista dejanja sankcionirani tako zakonsko (vojaški zakoniki so običajno še strožji od civilnih) kot moralno, ker so zapustili svoje soborce v boju ter izneverili njihovo zaupanje. Znan je primer, ko zasebno vojaško podjetje, ki je delalo za Ameriško vojsko na področju logistike v Iraku, ni dostavilo streliva do enot, ki so se bojevale na bojišču. Razlog je bil, da so se zaposleni tega podjetja v tistem trenutku počutili preveč ogrožene, da bi lahko izvedli to nalogo. Primer je povezan z napadom na štiri zaposlene podjetja Blackwater, ki so bili napadeni in mučeni s strani lokalnih militantnih skupin (Soldiers of good fortune, [http://www.motherjones.com/news/feature/2003/05/ma\\_365\\_01.html](http://www.motherjones.com/news/feature/2003/05/ma_365_01.html), 10.02.2007; Jelušič 2004, Inavguracijsko predavanje: privatizacija vojaških dejavnosti). Seveda je to vplivalo na moralno vojakov in enot na bojišču, ki so se zaradi tega bile prisiljene v svojem napredovanju ustaviti in zaradi tega utrpeli tudi dodatne izgube. Postavlja pa se tudi vprašanje, kako lahko zaradi poslovanja s takimi podjetji za njih skrbi vojaška organizacija; , ko bi za njih morala najbolj poskrbeti - v boju, se jim najbolj izneveri. Seveda si zamišljam reakcijo voditeljev (in



tudi vojakov) v tistem trenutku; če bi njih vprašali, kaj storiti, bi bil odgovor jasen: ne želimo več takega načina delovanja. Verjetno pa oni ne odločajo, ali bodo taka podjetja delala za vojsko ali ne, morajo pa skrbeti za svoje vojake ne glede na okoliščine in razmere na bojišču ali pa izven njega. Na podlagi enega primera sem opisal, do kakšnih problemov lahko pride v zvezi z zasebnimi vojaškimi podjetji na conah delovanja. Teh primerov bi lahko naštel še nekaj, vendar želim tu izpostaviti dejstvo, da do »privatizacije bojevanja« prihaja predvsem zaradi visokih dobičkov, in da velike posle dobivajo predvsem tista podjetja, ki imajo tesne vezi z različnimi elitami v razvitih državah, kar pa že pelje na področje politike, lobiranja in zaslužkov, kjer pa se bojim ni veliko prostora za skrb vojakov na bojišču.

Zasebna vojaška podjetja morajo nekje dobivati svoje kadre. In te kadre novačijo predvsem iz elitnih enot rednih vojsk. Pod »elitne« ni mišljeno samo pripadnike specialnih enot, ampak na najkakovostnejše kadre in strokovnjake iz različnih področij. S podobnim primerom se je ukvarjala Britanska vojska ob izstopu večjega števila pripadnikov SAS-a, ki so kasneje delovali v različnih zasebnih vojaških podjetjih. (Basic research report, <http://www.basicint.org/pubs/Research/2004PMC.htm>, 11.01.2007).

Glavna motivacija je verjetno denar in pa nezadovoljstvo s stanjem v vojski. Zaradi zmanjševanja vojaškega proračuna se vojakom zmanjšujejo tudi nekatere ugodnosti, ki so zelo pomembne za eksistenco pripadnikov vojsk, pojavljajo se problemi glede pokojnin in glede oskrbe, če je pripadnik neke vojske v operaciji ranjen ali pa glede pomoči družinam, katere član je bil ubit med izvajanjem operacij.

To pa so problemi in izzivi, s katerimi se bodo morali ukvarjati in jih reševati predvsem voditelji na strateškem nivoju. Ker pa ti problemi vplivajo predvsem na stanje v nižjih enotah, postane to problem tudi voditeljev na najnižjem nivoju, ki pa rabijo za reševanje takšnih situacij oporo institucije. V kolikor se institucija ni sposobna uspešno soočiti s temi izzivi, nastane nekakšna spirala nezaupanja, ki lahko zelo negativno vpliva na kohezijo in moralo v enotah.

#### 4.14 Glavni cilj: uspešno vodenje v vojni

Na koncu se vsem voditeljem pojavi vprašanje: ali bom lahko svoje može uspešno vodil v boju, jih obvaroval najhujšega ter pri tem dosegal cilje, ki so mi zadani?

Vse težko urjenje, ki naj bi bilo čim bolj podobno realnim situacijam, je namenjeno predvsem temu, da vojaki in enote pridobijo veščine, znanje, samozavest, kohezijo, medsebojno zaupanje, ki jim omogoča preživetje v boju.

Toda dokler se voditelj dejansko znajde v taki situaciji, ne more stoodstotno vedeti in predvideti svojega obnašanja. Mnogi se celo življenje urijo za delovanje v vojni, vendar je nikoli ne doživijo. Znanе so države, ki se že stoletja niso bojevala, zato njihov sistem deluje predvsem na podlagi analiz ter izkušenj drugih armad.

Uspeh voditelja v vojni je odvisen od njegove sposobnosti, ali bo uspel vojake prepričati, da delajo stvari, ki so proti njihovemu naravnemu instinktu obvarovanja lastnega življenja. Izkušnje so pokazale, da so voditelji ključni za izgradnjo kohezije, motivacije in pri uveljavljanju vrednot. Vojaki se preko svojega nadrejenega identificirajo z vrednotami družbe in organizacije, v njem vidijo glavni razlog (ali pa ne) za doseganje določenega cilja.

V sodobnih operacijah pa je te vrednote še toliko težje zagotavljati, saj v dobi informacijske družbe vojaki dobivajo informacije od različnih strani, ki pa se včasih sprašujejo o smiselnosti njihovega početja, ali pa mu celo nasprotujejo. Glede na ugotovitev, da v vojsko prihajajo starejši ljudje kot včasih, da sodobna vzgoja vzpodbuja kritičen način razmišljanja, in celo sama sodobna vojaška organizacija potrebuje »razmišljajočega« vojaka, potem tudi ti vojaki kritično gledajo na svet in ta pogled se včasih ne sovpada z uradnim pogledom. Kaj je tisto, kar vojake najbolj veže? To je pripadnost enoti, občutek, da ne smejo izneveriti svojih soborcev in vedenje, da ti bo tvoj nadrejeni voditelj v najtežjih trenutkih znal in mogel pomagati. Zaupanje v voditeljeve odločitve, ki so v danem trenutku najboljše .

Vse to voditelju nalaga ogromno odgovornost, ki sloni predvsem na njegovih moralnih standardih in vrednotah , ki so v primerjavi s pravnimi normami neprimerljive. Vsakdo bi šel rajši do konca življenja v zapor ali dal celo svoje življenje, kot pa da zaradi svoje napake izgubi polovico ali več moštva. Zato po mojem mnenju vodenje v vojni predstavlja za vojaškega voditelja največji izziv - predvsem zaradi dejstva, da ne gre za to, kdo bo zmagal ali izgubil, ampak za to, kdo bo živel in kdo umrl.

## 5. SKLEP IN VERIFIKACIJA HIPOTEZ

Sodoben način bojevanja ter kompleksno okolje, v katerem danes delujejo vojaške enote, pred vojaškega voditelja postavljajo mnogo izzivov. Ko sem poskušal opredeliti te izzive, sem se vprašal, s kakšnimi problemi se vojaški voditelj ukvarja pri vodenju svoje enote in s pomočjo lastnih izkušenj, izkušenj drugih voditeljev ter analize literature sem prišel do zaključkov, ki so predstavljeni v diplomskem delu.

Vojaški voditelj je hrbtenica enote in njegov način obnašanja, delovanja, vplivanja ter njegove kompetence so odločilni elementi za njegovo uspešnost pri opravljanju svojega dela. Vprašanje, ki se mi je že na začetku porajalo, je, ali se vojaški voditelj obnaša, vpliva, deluje in uporablja svoje kompetence v vseh situacijah na enak način. Odgovor je preprost: ne.

Kontekst, v katerem vojaški voditelj deluje, je po mojem mnenju najodločilnejši in obenem eden izmed največjih izzivov za vojaškega voditelja, in se kot tak pojavlja skozi celotno diplomsko delo. Pri uporabi in izbiri voditeljskega stila, o čemer govori prva hipoteza, pa s kontekstom ni mišljeno samo delovanje enote v mirnem času ali v vojni, mišljen je glede na stopnjo izurjenosti, v kateri se enota nahaja. Odnos do novincev bo namreč drugačen kot do že izkušenih vojakov. Seveda ne v kakšnem ponižujočem smislu, ampak gre predvsem za uporabo stila. Medtem ko mora voditelj novince bolj nadzirati in jih več usmerjati, lahko izkušenim vojakom dopusti večjo svobodo pri izvedbi naloge. To pa lahko povežemo in prenesemo na enote, kjer se uveljavljajo tudi novi pristopi pri njihovem vodenju. Ravno novi pristopi pri vodenju enot pa od vojaških voditeljev zahtevajo večjo samostojnost, boljše znanje, kompetence, prilagodljivost ter učinkovitost, brez katerih ti novi pristopi ne uspevajo.

Zato lahko trdim, da mora v današnjem sodobnem času in okolju zaradi dinamičnosti dela, kompleksnosti nalog, ter hitro se spreminjajočih in negotovih situacij vojaški voditelj uporabljati različne voditeljske stile. S tem se prilagaja hitro se spreminjajočim situacijam in kontekstu, v katerem opravlja svoje delo in izvršuje zadane naloge, ter tako uspešno vodi svojo enoto do zastavljenega cilja. Dodam lahko tudi to, da se mora vojaški voditelj prilagajati tudi ljudem in ne samo situacijam.

Ena od oblik prilagajanja je prilagajanje njegovemu delovnemu okolju; ali je poveljnik pehotne enote ali pa na primer enote za elektronsko bojevanje, v kateri se nahajajo visoko

usposobljeni strokovnjaki s področja elektrotehnike in elektronike. Seveda bo tu uporabljal drugačen stil, vseeno pa je voditeljstvo tudi v tako imenovanih »tehničnih« enotah zelo pomemben element.

Poleg sposobnosti samostojnega odločanja, ki je bil že naveden, pa v sodobnem času za uspešno delovanje potrebujemo tudi vojaškega voditelja, ki poseduje različne osebnostne lastnosti, ter veliko različnih znanj in veščin, ki omogočajo uspešno in učinkovito prilagoditev ter ustvarjalno miselno delovanje v hitro se spreminjajočih in negotovih situacijah.

Gornja trditev je navedena v drugi hipotezi in se nanaša predvsem na kompetence sodobnega vojaškega voditelja. Današnji vojaški voditelji potrebujejo široko paleto različnih znanj, ki pa niso samo vojaška, ampak vključujejo tudi znanja s področja mednarodnih odnosov, poznavanja kultur področja, na katerem delujejo, večjega tehničnega znanja, poznavanja informacijske tehnologije ter ostalo.

Glede znanja lahko rekli, da gre pri kompetencah predvsem za znanje o tem, »Kako«, ne pa samo o tem, »Kaj« in »Zakaj« (Lundvall, Johnson, 1994; Savage, 1999 v Svetlik 2005: 13). Ni dovolj poznati določen pojav, ampak ga je potrebno obvladati in tu gre predvsem poudarek na tehničnem znanju (Svetlik 2005: 13). Koncept kompetenc vojaškemu voditelju omogoča uspešno prilagajanje neznanim in nepredvidljivim situacijam, ki so v sedanjosti stalno prisotne.

Kompetence lahko razumemo kot: »zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perreound v Svetlik 2005: 13). To pojmovanje kompetenc se sklada s tem, da sodobni vojaški voditelji delujejo predvsem v nepredvidljivih razmerah in operacijah, v katerih se morajo sami (tudi na nižjih taktičnih nivojih) odločati o nadaljnjih postopkih. Ta trditev pa tudi dodatno potrjuje hipotezo, ki govori o različnostih znanj.

V uvodu poglavja o izzivih sem podal tudi načine za opredelitev sodobnih izzivov vojaškega voditeljstva. Sam sem se odločil, da v diplomskem delu prikažem splošne izzive voditeljstva, ki se mi zdijo najpomembnejši in se bodo najpogosteje pojavljali voditeljem pri opravljanju svojega dela. S temi izzivi sem se pri svojem delu tudi sam spopadal, kar je dodaten razlog za njihovo obravnavo. Dodam lahko mnenje, da je voditeljstvo odvisno predvsem od konteksta,

v katerem se nahaja, in da so sodobni izzivi podobni tistim, s katerimi so se voditelji spopadali v drugačnih okoliščinah, tako zgodovinskih kot družbenih.

Izkušnje imam z vodenjem v različnih situacijah, od mirnodobne, mirovniških operacij, pa tudi iz vojnega obdobja. Vodenje v vojni pa je zame predstavljalo največji izziv. Skrb za svoje podrejene in predvsem skrb za njihova življenja je bilo zame najpomembnejše.

Vodenje je težka naloga, je neprekinjen proces in počitka za voditelja ni, po drugi strani pa vodenje lahko predstavlja velik užitek in te prevzema s ponosom, ko vidiš, da se tvoja enota razvija in razvija v kohezivno enoto, v enoto ki je učinkovita in dosega cilje, ki so ji bili zadani.

## 6. LITERATURA

### SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE:

1. Adair, John (2002): *Inspiring Leadership*. London: Thorogood.
2. *A leadership Leader's guide to company training meetings* (1994). Washington, DC: Headquarters, Department of the Army.
3. *A leader's guide to after action reviews* (1985). Fort Leavenworth: US Army combined arms center.
4. *Army correspondence course program* (1991). Fort Leavenworth: US Army combined arms command center for Army leadership.
5. Baron Antoine Henri de Jomini (1996): *The art of War*. London: Greenhill Books.
6. Baš, Boštjan (2004): *Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Callaghan, Jean, in ostali, ur. (2003): *Armed forces and international Security: Global Trends and Issues*. Münster: Lit verlag.
8. Croker P. Lawrence (1996): *Army officer's guide*. Mechanicsburg: Stackpole books.
9. Cronin, Christofer, ur. (1998): *Military Psychology: An Introduction*. Needham Heights: Simon&Schuster custom publishing.
10. Fabčič, Dimitrij (2004): *Umetnost poveljevanja – primerjava stilov vodenja generala Pattona in generala Guderiana*. Diplomsko delo. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
11. Field Manual št. 22-100: *Military Leadership (FM 22-100)* (1990). Washington, DC: Headquarters, Department of the Army.
12. Field Manual št. 22-100: *Army Leadership (FM 22-100)* (1999). Washington, DC: Headquarters, Department of the Army.
13. Furlan, Branimir (2006). *Bojno delovanje – skripta*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
14. Furlan, Branimir in ostali (2006): *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
15. Gardner, John W. (1990): *On leadership*. New York: The Free Press.
16. Gal, Reuven in ostali ur. (1991). *Handbook of Military Psychology*. Chichester: John Wiley&Sons.
17. Handel, Michael (2001): *Masters of War – Classical Strategic Thought*. London, Portland: Frank Cass.

18. Haralambos, Michael in ostali (2001): *Sociologija – Teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
19. Hungtinton, Samuel P. (1998). *Sukob civilizacija i preustroj svjetskog poretka*. Zagreb: Izvori.
20. Hungtinton, Samuel P. (1998): *The soldier and the State. The theory and politics of Civil-Military Relations*. Cambridge: Harvard University Press.
21. Jelušič, Ljubica (1997): *Legitimnost sodobnega vojaštva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Jelušič, Ljubica (2004): *Inavguracijsko predavanje: privatizacija vojaških dejavnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Kaldor, Mary (2004): *New&Old Wars – organized violence in a global era*. Cambridge: Polity Press.
24. Keegan, John (2005): *Zgodovina vojskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Kohont, Andrej (2005): *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Koestenbaum, Peter (1991): *Leadership – the inner side of greatness*.
27. Kotnik-Dvojmoč, Igor (2002): *Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Kouzes, James M., Posner Barry Z. (2002): *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
29. Kovač, Jure, in ostali (2004): *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija (Fakulteta za organizacijske vede).
30. Lubi, Darko (2005): *Teorija strategije*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Lubi, Darko (2004): *Temelji vodenja in poveljevanja*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Malone, Dandridge M. (2003): *Small Unit Leadership*. New York: Ballantine books.
33. Metz, Steven (2000): *Armed conflict in the 21 st century: The information revolution and post – modern Warfare*. Carlisle: Strategic studies institute.
34. *Military decision making (1997)*. Fort Leavenworth: Center for Army lessons learned (CALL).
35. Montor, Karl in ostali ur. (1987): *Naval Leadership – Voices of Experience*. Annapolis: Naval institute Press.
36. Morgan, Gareth (2004). *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

37. Moskos, Charles C. (2000): *The postmodern Military*. New York, Oxford: Oxford University Press.
38. Musek, Janek (1993): *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy d.o.o.
39. Musek, Janek (2000): *Nova psihološka torija vrednot*. Ljubljana: Educy d.o.o in Inštitut za psihologijo osebnosti.
40. Northouse, Peter G. (2004): *Leadership – Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage publications.
41. Poles, Ljubo (2004): *Prioritete poveljnikov in njihov vpliv na bojno pripravljenost enot*. Specialistično delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Russ, Marion (2002): *Leadership in Education – Organizational Theory Practitioner*. London: Pearson Education.
43. Sheffield, G.D. ur. (2002): *Leadership&Command – The Anglo – American Military Experience Since 1861*. London:Brassey's.
44. Sloane, Tony (2006): *Goli vojščak*. Izola: Meander.
45. Sun Cu (1996): *Umetnost vojskovanja*. Založba Amalietti: Ljubljana.
46. Sun Tzu (1963). *The Art of War*. London, Oxford, New York: Oxford University Press.
47. Taylor, Robert L., in ostali ur. (2005). *Military Leadership – In Pursuit Of Excellence* (fifth edition). Cambridge: Westview Press.
48. Triandifilov, Vladimir K. (1994): *The nature of the operations of modern armies*. Portland: Frank Cass.
49. Van Fleet in ostali (1986): *Military Leadership: An Organizational Behavior Perspective*. Greenwich: Jai Press.
50. Vrbec, Danijel (2006): *Osebnostne lastnosti uspešnega vojaškega vodje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Woodward, Bob (1991). *The Commanders*. New York. Simon&Schuster.
52. Žabkar, Anton (2003). *Marsova dediščina – Temelji vojaških ved (1.Knjiga)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Žabkar, Anton (2004). *Marsova dediščina – Metode in smeri razvoja (2.Knjiga)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



## ČLANKI V REVIJAH OZIROMA ZBORNIKIH:

1. *A Instructor's Guide to The Leadership Challenge*. Dostopno na [http://media.wiley.com/assets/57/11/lc\\_jb\\_instructors\\_guide.pdf](http://media.wiley.com/assets/57/11/lc_jb_instructors_guide.pdf) (5. november 2006).
2. Bartone, Paul in ostali (1991): Optimal Leadership in Small Army Units. V Gal, Reuven in ostali ur.: *Handbook of Military Psychology*, 393-409. Chichester: John Wiley&Sons.
3. Bartone, Paul (2003): Military Leadership. V Callaghan, Jean, in ostali, ur.: *Armed forces and international Security: Global Trends and Issues*, 267-285. Münster: Lit verlag.
4. *Cohesion during Military Operations – A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada*. Dostopno na <http://afs.sagepub.com/cgi/reprint/32/1/63> (25. december 2006).
5. *Duty With Honour – The profession of Arms in Canada*. Dostopno na [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/poa/doc/DutyWithHonourLongVers\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/poa/doc/DutyWithHonourLongVers_e.pdf), (16. november 2006).
6. Hunt, James G. in ostali (1991): Leadership in Battle and Garrison: A Framework for Understanding the Differences and Preparing for Both. V Gal, Reuven in ostali ur.: *Handbook of Military Psychology*, 412-429. Chichester: John Wiley&Sons.
7. Iglič, Hajdeja (2006): Kohezija v vojaških enotah. V *Bilten Slovenske vojske*; december 2006 – 8/4, 139-158. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske.
8. Isenberg, David (2004). *Basic research report 2004*. Dostopno na <http://www.basicint.org/pubs/Research/2004PMC.htm> (11. februar 2007).
9. Kohont, Andrej in ostali (2006): Analiza kompetenc v Slovenski vojski. V *Bilten Slovenske vojske*; december 2006 – 8/4, 159-183. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske.
10. *Leadership in the Canadian Forces – Doctrine*. Dostopno na [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Doctrine\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Doctrine_e.pdf) (16. november 2006).
11. *Leadership in the Canadian Forces – conceptual foundations*. Dostopno na [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Conceptual\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Conceptual_e.pdf) (16. november 2006).

12. Manning, Frederic J. (1991): *Morale, Cohesion, and Esprit de Corps*. V Gal, Reuven in ostali ur.: *Handbook of Military Psychology*, 453-470. Chichester: John Wiley&Sons.
13. *Military Leadership into the 21 st Century: »Another bridge Too far?* Dostopno na <https://carlisle-www.army.mil/usawc/Parameters/98spring/ulmer.htm> (8.november 2006).
14. *Motivatin soldiers: The Example of The Israeli Defences Forces*. Dostopno na <http://carlisle-www.army.mil/usawc/parameters/04autumn/catignan.htm> (25.december 2006).
15. Nuciari, Marina (2003): *Military Academies, Cadets, and Officer Training*. V Callaghan, Jean, in ostali, ur.: *Armed forces and international Security: Global Trends and Issues*, 287-291. Münster: Lit verlag.
16. Svetlik, Ivan in ostali (2006): *Upravljanje znanja v Slovenski vojski-evalvacija načinov pridobivanja kompetenc*. V *Bilten Slovenske vojske*; december 2006 – 8/4, 185-199. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske.
17. *Soldiers of good fortune*. Dostopno na [http://www.motherjones.com/news/feature/2003/05/ma\\_365\\_01.html](http://www.motherjones.com/news/feature/2003/05/ma_365_01.html) (10. februar 2007).
18. Taylor, A.J.W. (1991): *Individual and Group Behaviour In Extreme Situations and Enviroments*. V Gal, Reuven in ostali ur.: *Handbook of Military Psychology*, 491-505. Chichester: John Wiley&Sons.
19. Noy, Shabtay (1991): *Combat Stres Reactions*. V Gal, Reuven in ostali ur.: *Handbook of Military Psychology*, 508-530. Chichester: John Wiley&Sons.
20. Svetlik, Ivan (2005): *Predgovor*. V Pezdirc, Marija Sonja, ur.: *Kompetence v Kadrovski praksi*, 7-9. Ljubljana: GV Izobraževanje.
21. Svetlik, Ivan (2005): *O Kompetencah*. V Pezdirc, Marija Sonja, ur.: *Kompetence v Kadrovski praksi*, 11-27. Ljubljana: GV Izobraževanje.
22. Kohont, Andrej (2005): *Razvrščanje kompetenc*. V Pezdirc, Marija Sonja, ur.: *Kompetence v Kadrovski praksi*, 29-48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
23. Andrej, Kohont in ostali (2005): *Uvajanje in uporaba kompetenc*. V Pezdirc, Marija Sonja, ur.: *Kompetence v Kadrovski praksi*, 49-73. Ljubljana: GV Izobraževanje.
24. *What We Know*. Dostopno na [http://www.hoganassessments.com/\\_HoganWeb/Documents/WhatWeKnow\(HoganKaiser\).pdf](http://www.hoganassessments.com/_HoganWeb/Documents/WhatWeKnow(HoganKaiser).pdf) (5. november 2006).

## **INTERVJUJI:**

1. Intervju z brigadirjem Jožefom Žunkovičem, poveljnikom Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje. Intervju je bil opravljen dne, 20.11. 2006.
2. Intervju z brigadirjem Branimirjem Furlanom, namestnikom poveljnika Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje. Intervju je bil opravljen dne, 30.10.2006.
3. Intervju s polkovnikom Antonom Tunjo, Poveljnikom 1.brigade Slovenske vojske. Intervju je bil opravljen dne, 23.10.2006.
4. Intervju s podpolkovnikom Mihom Škerbincem – Barbo, poveljnikom 10. Motoriziranega bataljona Slovenske vojske. Intervju je bil opravljen dne, 24.10.2006.
5. Intervju z nadporočnikom Vojkom Sotlarjem, poveljnikom čete v 10. motoriziranem bataljonu Slovenske vojske. Intervju je bil opravljen dne, 23.10.2006.

## PRILOGE

### PRILOGA A: Moskos: Vojaška socialna organizacija: institucionalno poklicno

SPREMENLJIVKA	INSTITUCIONALNOST	POKLICNOST
Legitimnost	Normativne vrednote	Tržna ekonomija
Družbeni ugled	Spoštovanje temelji na namenu službovanja	Ugled temelji na nagrajevanju
Izpolnjevanje obveznosti	Razpršeno, splošno	Specifično; specialistično
Referenčne skupine	Vertikalno znotraj oboroženih sil	Horizontalno s poklici zunaj vojske
Privlačnost rekrutiranja	Osebnosti značilnosti, življenjska usmeritev	Visoka plača, tehnično urjenje
Vrednotenje opravljenega dela	Celovito in kakovostno	Po delih in številčno
Osnova nagrajevanja	Čin in nadrejenost, skladno s činom	Usposobljenost in moč
Način nagrajevanja	Veliko nadenarnih nagrad in priznanj	Plača in ugodnosti
Pravni sistem	Vojaška sodišča, širok nadzor nad člani	Civilna jurisdikcija, omejen nadzor nad člani
Položaj žensk	Omejeno zaposlovanje, omejeno napredovanje	Široko zaposlovanje, odprto napredovanje
Soproga/soprog	Sestavni del vojaške skupnosti	Izločeni iz vojaške skupnosti
Bivanje	Delo in bivanje blizu, vojaška stanovanja, pogoste selitve	Delo in bivanje ločeni, stalna civilna stanovanja
Položaj po upokojitvi	Ugodnosti in prednosti	Isto kot za nevojake

Vir: Moskos v Jelišič 1997: 128.

PRILOGA B: Oborožene sile v treh obdobjih: Združene države.

Spremenljivke oboroženih sil	Moderne (pred hladno vojno) 1900-1945	Pozno moderne (hladna vojna) 1945-1990	Postmoderne (obdobje po hladni vojni) od leta 1990 naprej
Zaznane grožnje	Sovražnikova invazija	Nuklearni spopad	Notranje nacionalni spopadi (etnično nasilje, terorizem)
Struktura armade	Velike naborniške vojske	Velike poklicne vojske	Male poklicne vojske
Glavna naloga vojske	Obramba domovine	Podpora zavezništva	Nove vrste nalog (vzdrževanje miru, humanitarne naloge)
Dominanten tip vojaškega profesionalca (častnika)	Bojovnik (herojski poveljnik)	Menedžer ali tehokrat	Častnik - diplomat, častnik - učenjak
Odnos javnosti do vojske	Javnost podpira vojsko	Ambivalenten	Indiferenten
Odnos medijev	Vključeni	Manipulirani	Kritični
Civilni uslužbenci	Manjša komponenta	Srednja komponenta	Glavna komponenta
Vloga žensk	Ločene enote, ali izključene	Delna integracija	Popolna integracija
Soproge vojaštva	Integrirane	Delno vključene	Izključene
Homoseksualci v vojski	Kaznovani	Odpuščeni	Sprejeti
Ugovor vesti	Omejen ali prepovedan	Dovoljen	Civilno služenje

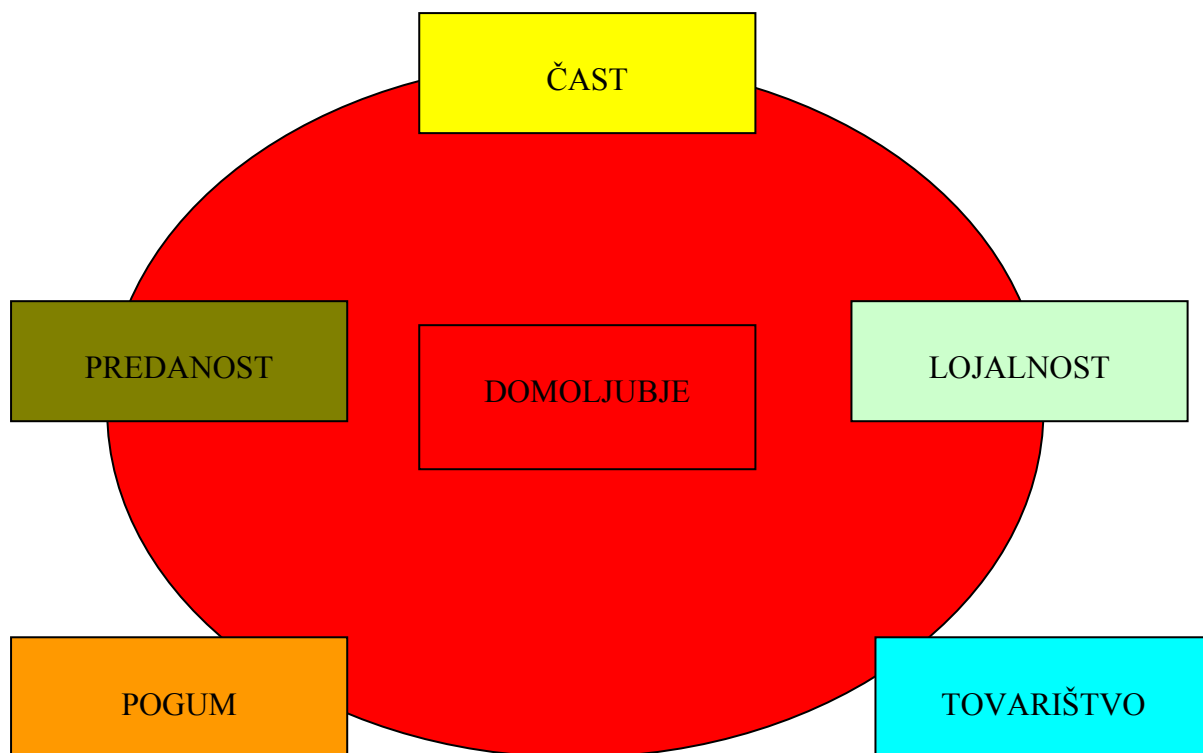
Vir: Moskos, 2000: 15.

PRILOGA C: Pet temeljnih dejavnosti in deset zapovedi voditeljstva

TEMELJNE DEJAVNOSTI	ZAPOVEDI
<p><b><u>Modeliranje poti.</u></b> (Model the Way)</p>	<p>1. Izražaj se s pojasnjevanjem svojih vrednot.</p>
<p><b><u>Navdihovanje skupne vizije.</u></b> (Inspire a Shared Vision)</p>	<p>2. Bodi vzor, kar dosežeš z usklajevanjem svojih dejanj s skupnimi vrednotami.</p>
<p><b><u>Aktivno izzivanje procesov v organizaciji.</u></b> (Challenge the Process)</p>	<p>3. Vizijo bodočnosti predstavlaj z vznurljivimi ni plemenitimi možnostmi.</p>
<p><b><u>Usposabljanje drugih za delovanje.</u></b> (Enable Others To Act)</p>	<p>4. Vzpodbujaj ostale za skupno vizijo preko motivacije za skupno prizadevanje.</p>
<p><b><u>Spodbujanje čustev.</u></b> (Encourage the Heart)</p>	<p>5. Išči priložnosti z vzpodbujanjem inovativne poti za spremembe, razvoj in izboljšave.</p>
	<p>6. Preizkušaj nove metode in s tveganjem ustvari majhne zmage ter se uči iz napak</p>
	<p>7. S podporo vzgajaj sodelovanje.</p>
	<p>8. Drugim dajaj novih moči preko delitve moči in pooblastil.</p>
	<p>9. Prepoznavaj prispevke posameznikov preko vrednotenja in cenjenja njihovih izjemnih dosežkov.</p>
	<p>10. Z oblikovanjem skupnega duha povzdigu vrednote in zmage.</p>

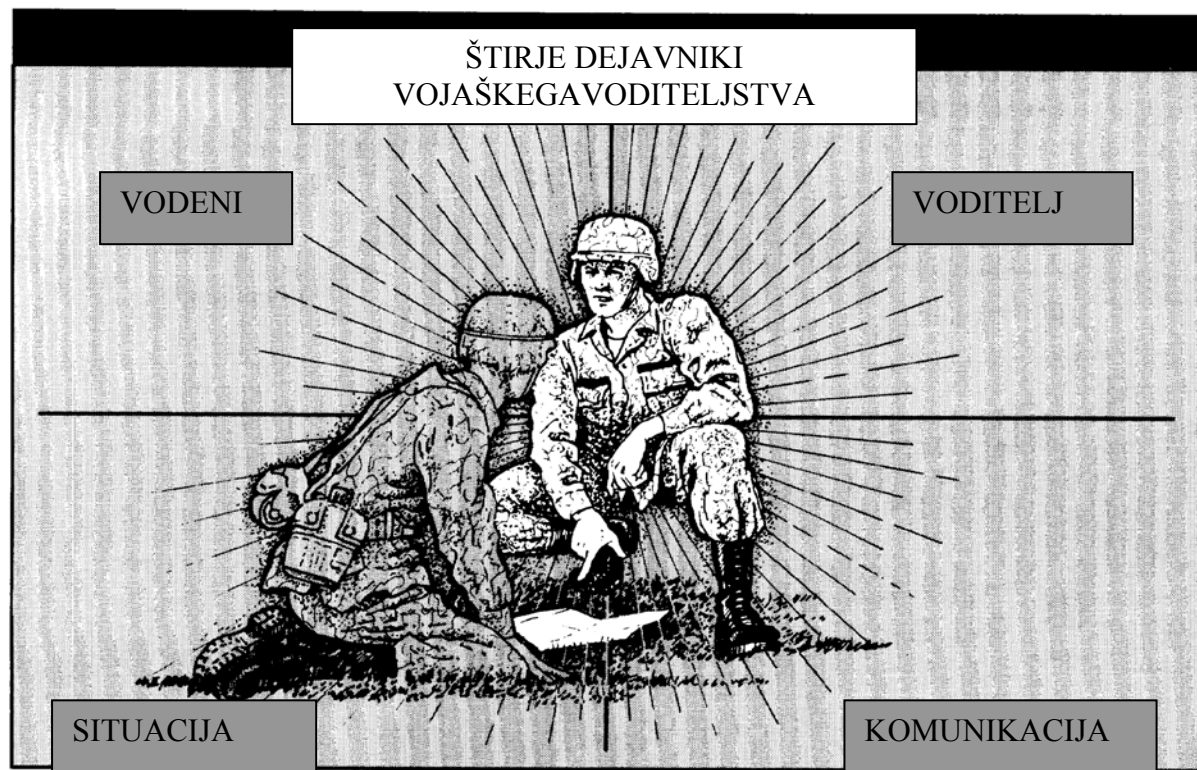
Vir: Kouzes James M. in Posner Barry Z., 2002:22.

PRILOGA D: Vrednote Slovenske vojske



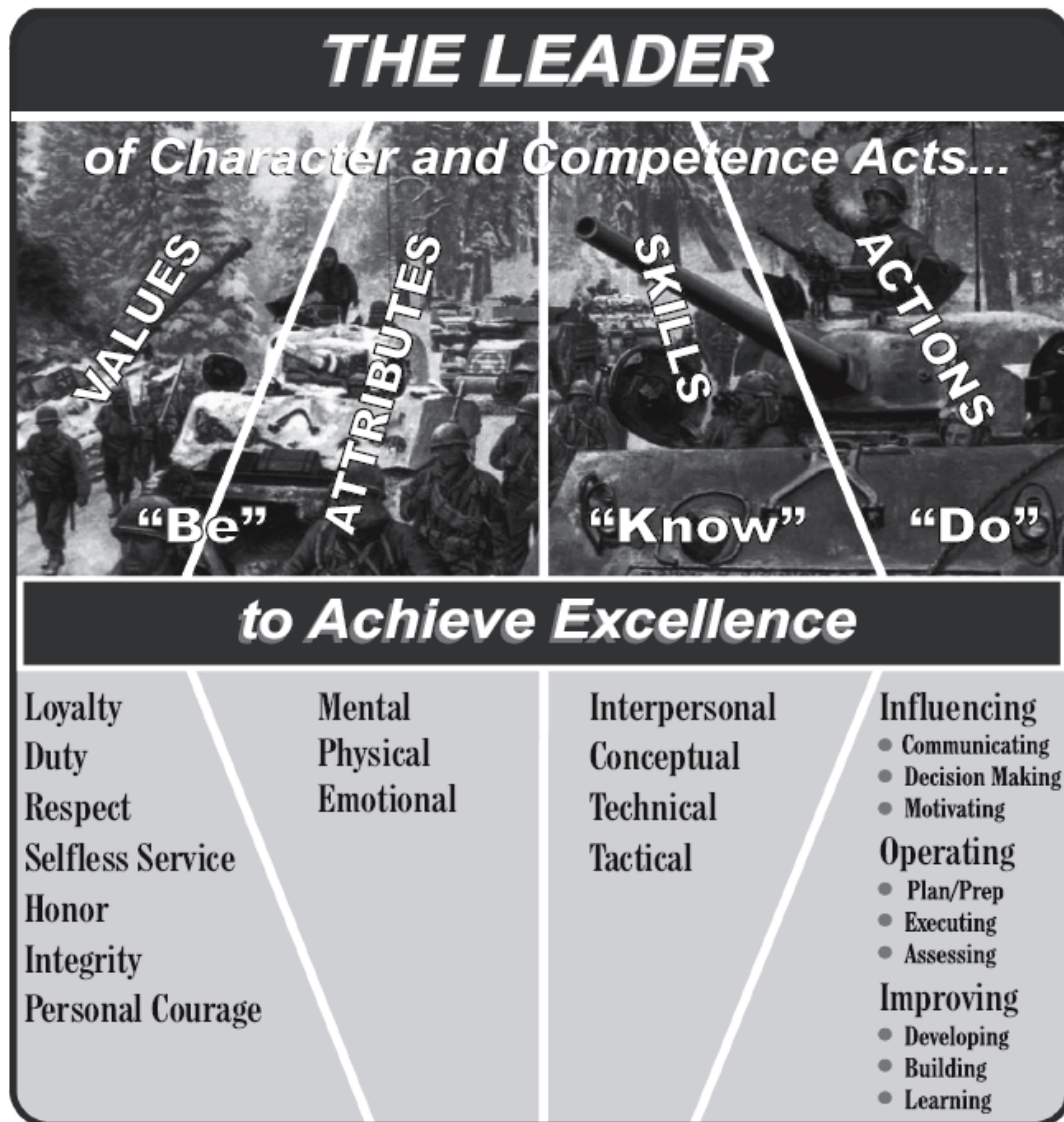
Vir: Vojaška doktrina 2006:18.

PRILOGA E: Dejavniki vojaškega voditeljstva v kopenski vojski ZDA.



Vir: Military Leadership 1990: 4.





Vir: Army Leadership 1999: 1-3.

PRILOGA G: Ravni vojaškega voditeljstva kot jih predvideva doktrina vojaškega voditeljstva kopenske vojske ZDA iz leta 1999



Vir: Army Leadership 1999: 1-10.

PRILOGA H: Delovanje voditelja

BITI	DELOVANJE VODITELJA	
	DOLŽNOSTI VODITELJA	PRIMER
BITI	biti oseba močnega in častnega karakterja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Odločnost</li> <li>▪ Sočutje</li> <li>▪ Samodisciplina</li> <li>▪ Vzor ostalim</li> <li>▪ Inicijativnost</li> <li>▪ Fleksibilnost</li> <li>▪ Doslednost</li> </ul>
	biti zavezan profesionalni vojaški etiki	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zvestoba narodu, vojski in enoti; nesebičnost; integriteta; dolžnost.</li> </ul>
	njegove osebne vrednote so za primer drugim	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pogum</li> <li>▪ Odkritost</li> <li>▪ Kompetence</li> <li>▪ Zavezanost</li> </ul>
	biti sposoben reševanja kompleksnih etičnih dilem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Znati interpretirati situacijo; analiziranje vseh dejavnikov, ki vplivajo na dogodke; izbor odločitev, ki so najboljše za narodov blagor.</li> </ul>
ZNATI	poznati štiri dejavnike voditeljstva in njihovo medsebojno vplivanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voditelj, vodeni, situacija, komunikacija</li> </ul>
	poznati standarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Izvori vojaških standardov, kako so standardi povezani z bojevanjem</li> </ul>
	poznati sebe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Osebnost in učinkovitost, prednosti in pomanjkljivosti, Znanje, veščine in vedenje</li> </ul>
	poznati človeško naravo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potencial za dobro in slabo obnašanje; kako depresija in potrtost prispevajo k strahu in paniki, ter kako strah vpliva na sposobnosti.</li> </ul>
	Poznati svoje delo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Načrtuj in komuniciraj učinkovito. Nadziraj, poučuj, inštruiraj in svetuj. Pokaži tehnične in taktične kompetence. Razvijaj podrejene. Ustvarjaj dobre odločitve, ki bodo sprejete pri vojaki. Uporabljalj dostopne sisteme.</li> </ul>
	Poznati svojo enoto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sposobnost enote in njene meje.</li> </ul>
DELO-VATI	Zagotavljati smisel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stalno razlagaj razloge za nalogo</li> <li>▪ Sporočaj svojo namero</li> </ul>
	Zagotavljati smer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Načrtovanje, vzdrževanje standardov, določanje ciljev. Ustvarjaj odločitve in rešuj probleme. Nadziraj, ocenjuj, inštruiraj in svetuj. Usposabljalj posameznike in enote.</li> </ul>
	Zagotavljati motivacijo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skrb za podrejene. Razvijaj kohezivne vojaške enote, Napravi podrejene pomembne. Nagrajuj sposobnosti, ki presegajo standarde. Kaznuj tiste podrejene, ki namerno kršijo predpise, namerno ne dosegajo standardov in namerno ne izvršujejo ukazov.</li> </ul>

Vir: Military Leadership 1990: 53.

PRILOGA I: Teoretični konstrukt vojaške profesije v Kanadskih oboroženih silah.



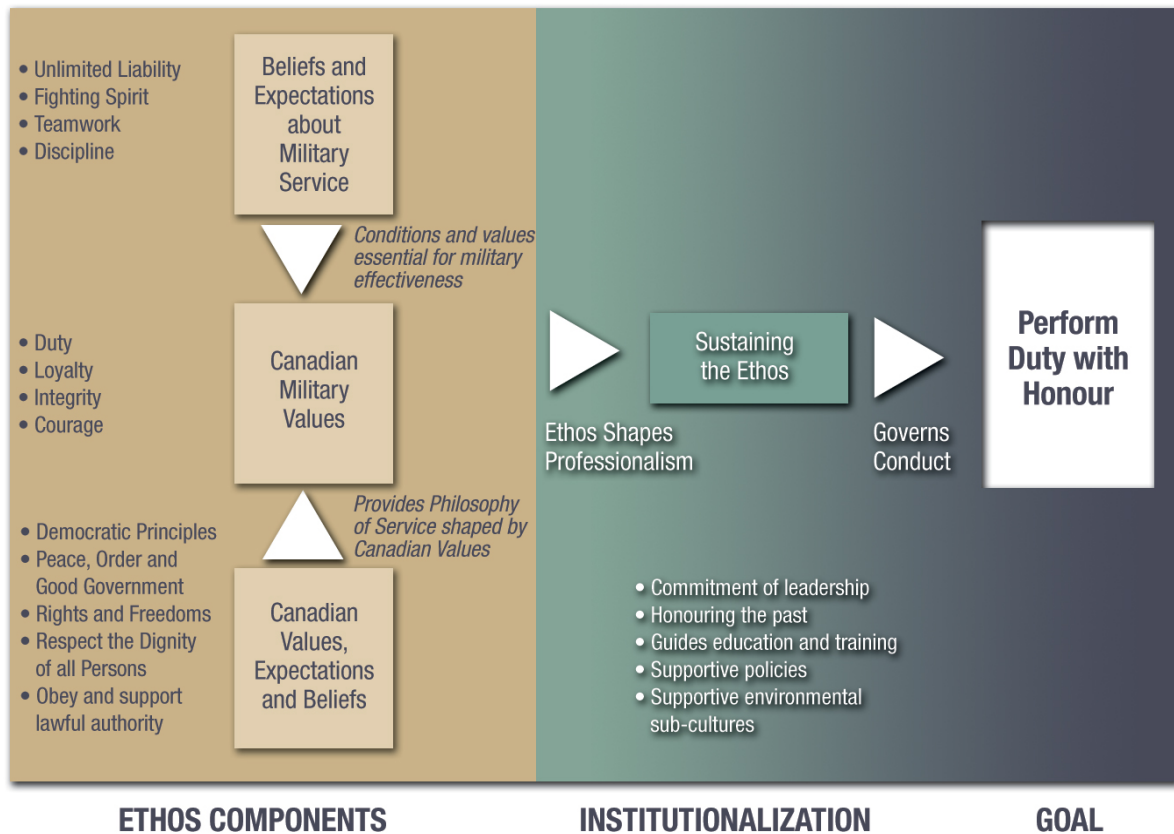
Zgornja slika kaže ključno vlogo vojaškega etosa pri združevanju ostalih profesionalnih lastnosti vojaške profesije. Vojaška moralna struktura odraža kako vojaški profesionalci vidijo sebe (identity), kako izpolnjujejo svoje funkcije (expertise), in kako so povezani z svojo vlado in družbo (Responsibility). Slika pa nam pokaže tudi, da lahko vojaška profesija deluje samo znotraj okvirjev, ki jih država postavi vojski kot instituciji za njeno zakonito delovanje.

Vir: Duty With Honour,

[http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/poa/doc/DutyWithHonourLongVers\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/poa/doc/DutyWithHonourLongVers_e.pdf),

16.11.2006: 8.

PRILOGA J: Prikaz zgradbe vojaškega etosa v Kanadskih oboroženih silah in kako vojaški etos oblikuje vojaški profesionalizem .

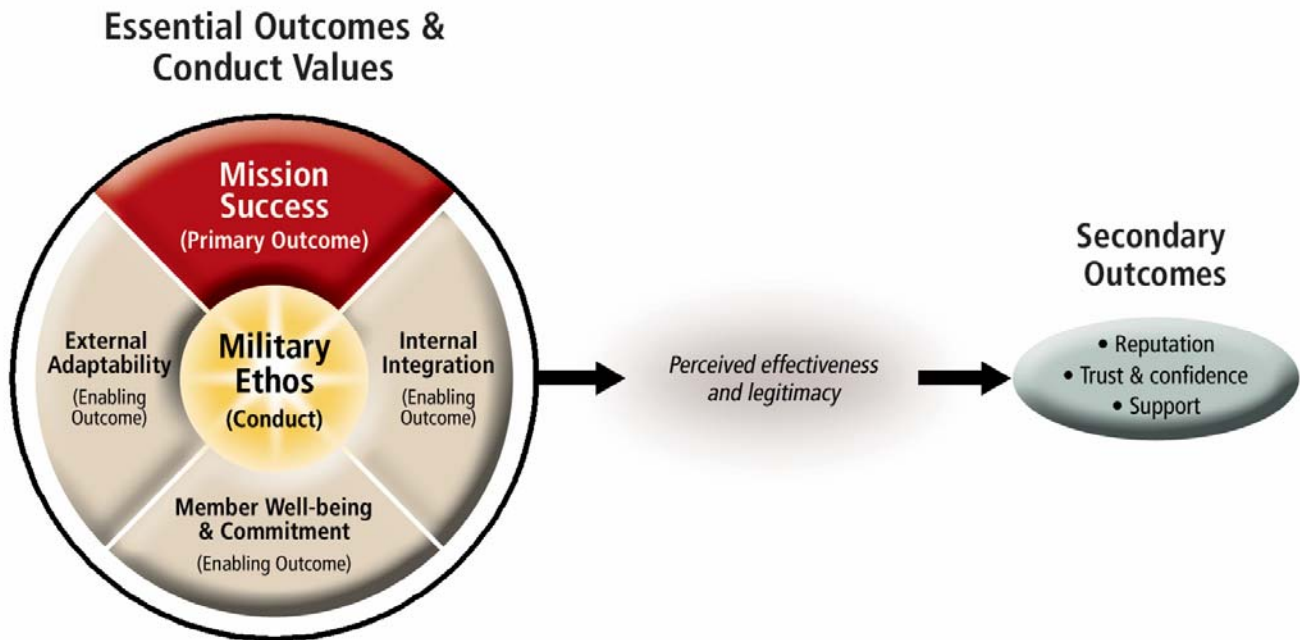


Vir: [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/poa/graph\\_e.asp](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/poa/graph_e.asp), 21.11.2006.

PRILOGA K: Pet komponent voditeljstva v Kanadskih oboroženih silah.



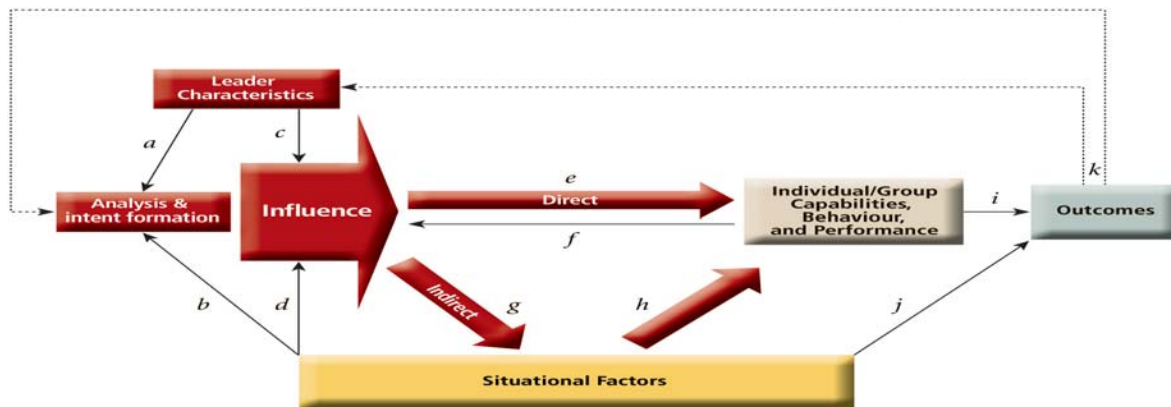
Vir: [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/presentations/NEW\\_ILO\\_PRESENTATION.ppt](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/presentations/NEW_ILO_PRESENTATION.ppt),  
18.11.1006.



Voditeljeva vloga v Kanadskih oboroženih silah, je predvsem v zagotavljanju učinkovitosti organizacije. Zato mora biti učinkovitost voditeljstva definirana v povezavi z učinkovitostjo Kanadskih oboroženih sil, ki zajema pet glavnih dimenzij: 1. Uspeh poslanstva 2. Notranja integracija 3. Skrb za člane organizacije in njihov blagor ter zavezanost 4. Zunanja prilagodljivost 5. Vojaški etos.

Vir: Leadership in the Canadian Forces – Doctrine, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Doctrine\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Doctrine_e.pdf), 18.11.2006: 3-4.

## PRILOGA M: Poenostavljen model voditeljstva v Kanadskih oboroženih silah.



How personal and situational characteristics make leader influence possible:

- **Relationship a.** Whether they are employed in solving a tactical-level problem or a strategic one, technical, cognitive, social, and other competencies are the basis of a leader's personal power and affect the quality of a leader's analyses, decisions, and plans.
- **Relationship b.** Analysis and intent formation are also influenced by various situational factors. For example, a leader's consciousness of his or her responsibilities, channels attention, thinking, imagination, and decision making. Situational constraints and opportunities also guide and mould

behaviour. Constraints operate at all levels and may apply to time, resources, or behaviour. For example, constraints on behaviour can take the form of the rules of engagement applicable to a specific mission, or Government policies that pertain to the CF as a whole. Similarly, for the prepared and situationally aware leader, opportunities that get noticed can result in dramatic changes in plans or direction at the tactical, operational, or strategic level.

- **Relationships c and d.** The influence processes depicted in the central portion of Figure 3 are the essence of leadership. As an expression of intent, leader influence

Model voditeljstva v Kanadskih oboroženih silah, kot je prikazan na zgornji sliki, je zasnovan na sistemskem pogledu voditeljstva v formalni organizaciji in ima namen pokazati povezavo med ključnimi spremenljivkami, ki prispevajo k skupnemu delovanju in učinkovitosti sistema. Model je sestavljen iz štirih glavnih razredov spremenljivk:

1. voditeljeve lastnosti in obnašanje
2. posameznikove/skupinske zmožnosti, obnašanje in delovanje
3. situacijskih faktorjev
4. ter produktov oziroma rezultatov.

Model je porazdeljen glede na štiri glavne razrede tako, da voditeljeve lastnosti in obnašanje zasedajo zgornje-levo in sredinsko -levo pozicijo v modelu, situacijski faktorji so postavljeni na dnu modela, posameznikove in skupinske spremenljivke pa so postavljene v center modela, rezultati pa so postavljeni na skrajni desni del modela.

Namen modela je opisati:

- ⇒ kako osebnostne in situacijske karakteristike omogočajo vpliv voditelja
- ⇒ kakšno moč ima voditeljevo vplivanje na zmožnosti, obnašanje in delovanje posameznika ali skupine
- ⇒ kakšno moč ima voditeljevo vplivanje na zmožnosti in delovanja sistema Kanadskih oboroženih sil, institucij v celoti in ostalih situacijskih pojavov
- ⇒ kako ljudje in situacijski faktorji ustvarjajo bistvene produkte in ostale indikatorje uspešnosti.

may be either enhanced or diminished by the leader's personal characteristics and situational factors. A leader's technical and tactical competence, for example, will earn the confidence of subordinates and enhance the leader's ability to obtain their willing support. Similarly with respect to situational factors, a unit climate characterized by pride and professionalism makes it easier for a commanding officer to communicate intent and implement plans.

How leader influence affects the capabilities, behaviour, and performance of individuals and groups:

- **Relationship e.** Outcomes are achieved through others, which means that influence is typically applied in a face-to-face way to modify the capabilities, behaviour, or performance of individuals and groups. In addition to influencing subordinates, leaders may also influence the decisions and actions of peers, superiors, and people external to the organization.

- **Relationship f.** Conversely, any of these people may equally attempt to pro-actively influence or reactively counter-influence whoever is doing the leading. These observations should make it clear that leadership is a dynamic interactive process, involving both hierarchical and mutual influence.

How leader influence affects the capabilities and performance of CF systems, the institution as a whole, and other aspects of the situation:

- **Relationship g.** Leader influence is also exercised indirectly, to shape task, group, system, institutional, or environmental characteristics. According to their level of responsibility and authority, CF leaders may change or influence an operational procedure (e.g., a tactical innovation),

organizational structure (e.g., to process-based rather than functional), system capabilities (e.g., new technology or doctrine), institutional characteristics (e.g., unit climate, organizational norms and culture), or conditions in the external environment (e.g., through public relations activities, advice on national security policy). In this way, leaders attempt to improve situational favourability and create the conditions necessary for effective performance and mission success.

- **Relationship h.** Through indirect influence of this kind, leaders enhance individual and group capabilities and performance. When group, system, or institutional improvements become stabilized (e.g., tactical drills, integrated technologies, standard operating procedures, professionalism, cultural norms), they make the process of leading easier and may even substitute, in some cases, for weak leadership.

How people and situational factors generate essential outcomes and other indicators of effectiveness:

- **Relationships i and j.** As indicated by Figure 3, the key determinants of CF effectiveness are its people and its systems. The performance of CF members and the performance of various CF systems contribute jointly and independently to the essential outcomes of mission success, internal integration, member well-being and commitment, and external adaptability. The performance of people and systems also affects such secondary outcomes as the CF's image and reputation and public attitudes toward the military. However, events are not entirely subject to human control, and therefore outcomes are not predetermined even in the best-equipped,

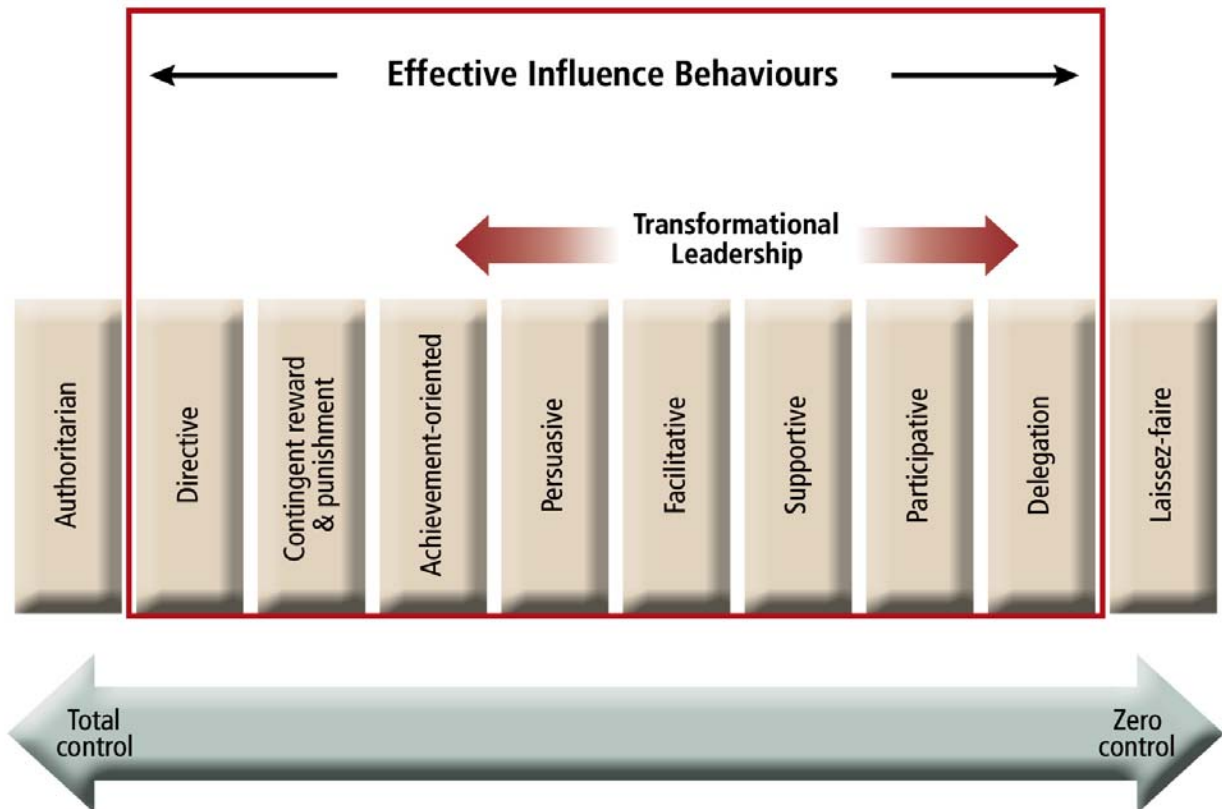
best-trained, and best-led military forces. Desired outcomes may be thwarted by human error, natural phenomena, the behaviour of independent actors, equipment failure, chance, and other uncontrollable factors. Even tactical-level decisions and actions can have a strategic impact. Consequently, leaders must constantly be alert to the possibility of plans and actions miscarrying and strive to contain or offset identifiable risks.

- **Relationship k.** Naturally, outcomes achieved reflect back on leaders, affecting their subsequent behaviour. Outcomes also influence how a leader's capability and effectiveness are perceived by subordinates, peers, and superiors, and thus may either enhance or diminish a leader's legitimacy and capacity to lead.

Vir: Leadership in the Canadian Forces – Doctrine, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Doctrine\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Doctrine_e.pdf), 22.11.2006: 16-19.



PRILOGA N: Spekter voditeljevih obnašanj pri procesu vplivanja na vodene za doseganje ciljev



Transformacijsko voditeljstvo je v Kanadskih oboroženih silah zasidrano v vrednotah vojaškega etosa in v zaupanju vrednemu odnosu med voditeljem in vodenimi. Označuje ga sposobnost vnašanja pomembnih reform ali sprememb, ki se odvijajo glede zmožnosti delovanja posameznikov, skupin ali sistema ter produktov. Transformacijski voditelji zberejo skupaj v enem paketu različno mešanico sposobnosti opazovanja, razumevanja, domiselnosti, iznajdljivosti, razumskega prepričevanja, inspiracije, temelječe na vrednotah ter skrbi za podrejene. Posebno dragoceno je v okolju, kjer je veliko izzivov in kjer sta zaupanje in predanost drugih ključna za uspeh, zato lahko transformacijsko voditeljstvo imenujemo tudi superiorno voditeljstvo.

Superiorno voditeljstvo ali transformacijsko voditeljstvo daje vodenim utemeljene razloge za upanje in predanost. Transformacijski način voditeljstva lahko uporabljajo nadarjeni posamezniki z izvirnimi idejami in dobro sposobnostjo komuniciranja z ostalimi, ali pa kohezivni voditeljski timi. Na vseh nivojih delovanja vojske, od ravni posameznika do ravni institucije, se osnovne prednosti transformacijskega voditeljstva kažejo predvsem v povečanem zaupanju vodenih v voditelja, pripadnosti in prizadevanju, ki pogosto presega voditeljevo pričakovanje, kot tudi v visoki stopnji posameznikovega in skupinskega zaupanja ter morale.

Slika nam po eni strani prikazuje, katera obnašanja voditeljev pri procesu vplivanja na vodene niso primerna, v to skupino spadajo tista, ki odsevajo zaničevalen odnos (avtoritativno obnašanje), ali pa tista, ki kažejo na pomanjkanje odgovornosti (Laissez-faire obnašanje). Ostali načini obnašanja pri procesu vplivanja na vodene se smatrajo kot učinkoviti, seveda ko se uporabljajo skladno s situacijo in okoliščinami, v katerih se proces odvija (odvisnost od konteksta, v katerem se voditeljstvo nahaja).

Vir: Leadership in the Canadian Forces – Doctrine, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Doctrine\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Doctrine_e.pdf), 22.11.2006: 20-24.

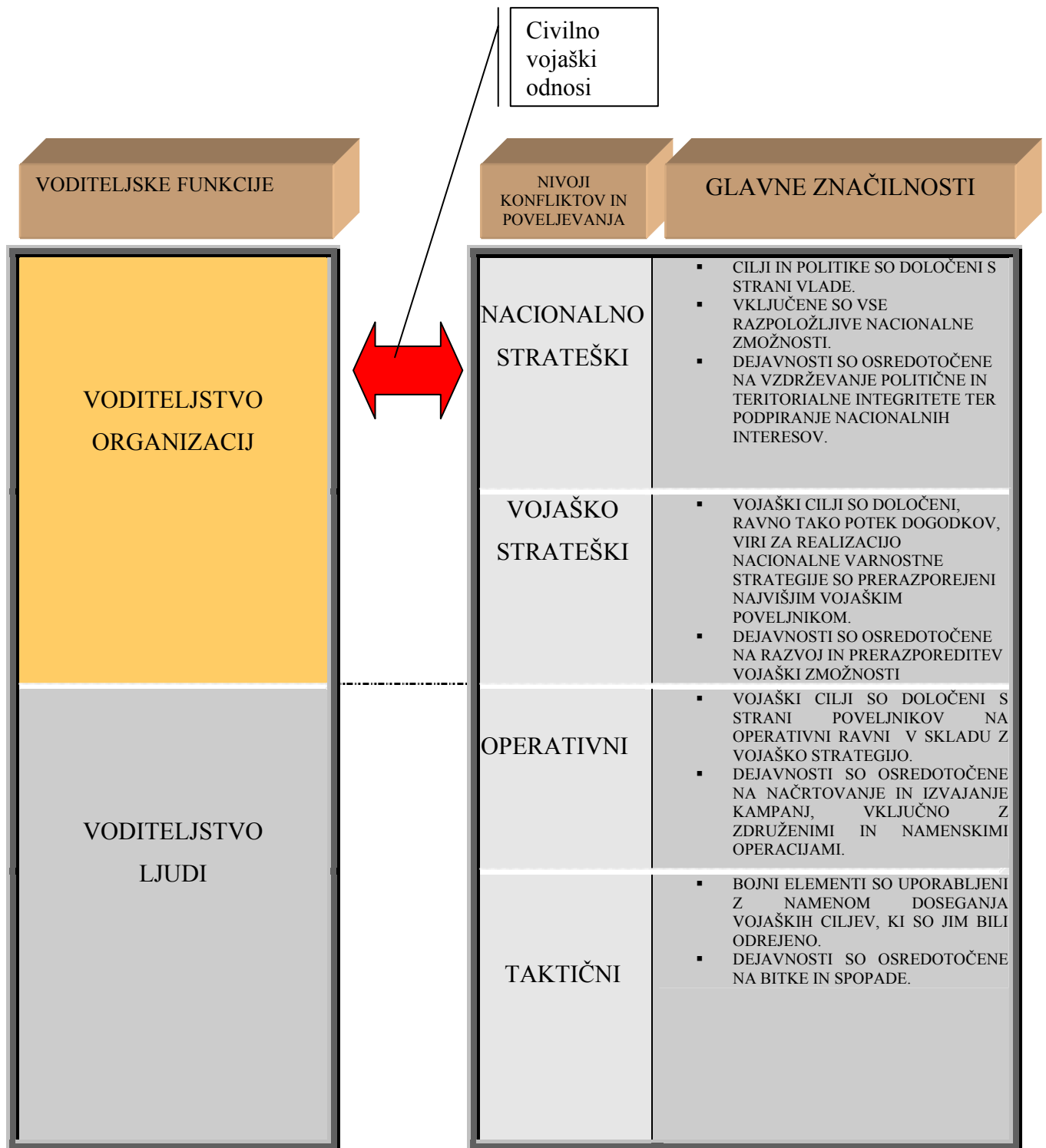
PRILOGA O: Odgovornosti voditeljev v Kanadskih oboroženih silah in njihove povezave z glavnimi voditeljskimi funkcijami<sup>46</sup> in dimenzijami učinkovitosti.

DIMENZIJE UČINKOVITOSTI	GLAVNE FUNKCIJE VODITELJSTVA	
	VODITELJSTVO LJUDI	VODITELJSTVO ORGANIZACIJ
Uspeh poslanstva	Doseganje profesionalnih kompetenc in prizadevanje za samo izpopolnjevanje. Pojasnjevanje ciljev in namere. Reševanje problemov in pravočasno odločanje. Načrtovanje in organiziranje; dodeljevanje nalog. Usmerjanje, motiviranje s prepričevanjem, dajanje zgleda ter porazdelitev tveganja in težavnih nalog. Usposabljanje posameznikov in moštev v zahtevnih in realističnih pogojih.	Osnovanje strateških odločitev in ciljev. Ustvarjanje potrebnih operacijskih sposobnosti (sestava sil, oprema, poveljevanje in kontrola). Izvrševanje profesionalnih odločitev z namenom svetovanja in uporabo sile. Usklajevanje konkurenčnosti obveznosti in vrednot, določanje prioriteta in razporejanje sredstev. Razvijanje voditeljskega kadra.
Notranja integracija	Strukturalne in koordinacijske aktivnosti; uveljavljanje standardov in rutin. Izgradnja delovnih timov in kohezije. Obveščanje nadrejenih o aktivnostih in razvoju. Obveščanje podrejenih; razlaga dogodkov in odločitev. Razumevanje in sledenje politike ter procedur. Opazovanje, nadziranje, popraviljanje in ocenjevanje.	Razvoj koherentne politike. Spodbujanje intelektualnega razmišljanja in razvoja naprednih doktrin. Vodenje z namenom; uporaba medijev in simbolov za vzdrževanje kohezije in morale. Razvoj in vzdrževanje uspešnega informiranja in administrativnega sistema. Razvoj in vzdrževanje preglednosti in ocenjevanje sistema.
Skrb za člane organizacije in njihov blagor ter zavezanost	Svetovanje, usposabljanje in razvoj podrejenih. Pošten odnos do podrejenih; odzivanje na njihove pripombe; zastopanje njihovih interesov. Reševanje medosebnih konfliktov. Svetovanje podrejenih glede zadev, ki vplivajo nanje. Spremljanje moralnega stanja in zagotavljanje podpore podrejenim. Prepoznavanje in nagrajevanje uspehov.	Prilagajanje osebnih potreb profesionalnemu razvojnemu in kariernemu sistemu. Omogočanje kolektivnega in individualnega izražanja mnenj. Zagotavljanje nepristranskega postopka za reševanje pritožb. Spoštovanje socialne pogodbe in sistema za podporo članstva. Uveljavljanje sistema za nagrade in priznanja.
Zunanja prilagodljivost	Vzdrževanje realnega zavedanja situacije; iskanje informacij; vzdrževanje kontinuitete. Predvidevanje prihodnosti. Podpiranje inovacij in novosti. Učenje na podlagi izkušenj, predvsem od tistih, ki dejansko imajo uporabne izkušnje. Razvijanje učinkovitega zunanjega sodelovanja (združenega, medagencijskega, multinacionalnega).	Zbiranje in analiza informacij, opredeljevanje morebitnih groženj in izzivov. Spodbujanje in vodenje sprememb. Pospeševanje organizacijskega učenja. Vodenje civilno – vojaških odnosov. Razvijanje zunanje mreže sodelovanja in strateškega partnerstva. Vodenje vsakodnevnega zunanjega poročanja.
Vojaški etos	Iskanje in sprejemanje odgovornosti. Socializiranje novih članov v skladu z vrednotami, obnašanjem, sistemom, zgodovino in tradicijami, ki veljajo v oboroženih silah. Ponazarjanje in obnavljanje vojaškega etosa, vzdrževanje reda, discipline in povzdigovanje profesionalnih norm. Uveljavljanje klime spoštovanja posameznikovih pravic in različnosti.	Razjasnjevanje odgovornosti; nalaganje odgovornosti. Razvijanje in vzdrževanje profesionalne identitete; usklajevanje kulture z etosom: ohranjanje zapuščine oboroženih sil. Ponazarjanje in obnavljanje vojaškega etosa; razvijanje in vzdrževanje vojaškega sodnega sistema. Uveljavljanje etične kulture.

Vir: Leadership in the Canadian forces – conceptual foundations, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Conceptual\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Conceptual_e.pdf), 24.11.2006: 48 – 49.

<sup>46</sup> V kanadskih oboroženih silah opredeljujejo dve glavni voditeljski funkciji oziroma dve ravni voditeljstva, in sicer voditeljstvo ljudi in voditeljstvo organizacij.

PRILOGA P: Razmerje med glavnimi voditeljskimi funkcijami ter nivoji konfliktov in nivoji poveljevanja



Vir: Leadership in the Canadian forces – conceptual foundations, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Conceptual\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Conceptual_e.pdf), 24.11.2006: 12.

PRILOGA R: Primerljivost med tradicionalnimi načeli voditeljstva in voditeljevimi odgovornostmi iz priloge »O«

NAČELA VODITELJSTVA	USTREZNE ODGOVORNOSTI VODITELJEV IZ PRILOGE »O«
Doseganje profesionalnih kompetenc.	Doseganje profesionalnih kompetenc in
Poznavanje samegasebe, svojih dobrih strani in mej ter prizadevanje za samo izpopolnjevanje.	prizadevanje za samoizpopolnjevanje.
Iskanje in sprejemanje odgovornosti.	Iskanje in sprejemanje odgovornosti
Poskrbi, da te podrejeni razumejo, da razumejo tvoj namen in jih na podlagi tega vodi k izvršitvi naloge.	Pojasnjevanje ciljev in namere.
Poznavanje svojih podrejenih in skrb za njihov blagor.	Pošten odnos do podrejenih; odzivanje na njihove pripombe; zastopanje njihovih interesov. Spremljanje moralnega stanja in zagotavljanje podpore podrejenim.
Razvijaj svoje osebne voditeljske sposobnosti.	Svetovanje, usposabljanje in razvoj podrejenih.
Odločitve morajo biti jasne in pravočasne.	Reševanje problemov in pravočasno odločanje.
Usposabljay svoje podrejene, da delujejo kot tim in uporabljaj jih v okviru njihovih zmognosti.	Usposabljanje posameznikov in moštev v zahtevnih in realističnih pogojih.
Obveščaj svoje podrejene o poteku dogodkov in spremembah ter jim zagotavljay celotno sliko o poteku dogodkov.	Obveščanje podrejenih; razlaga dogodkov in odločitev.

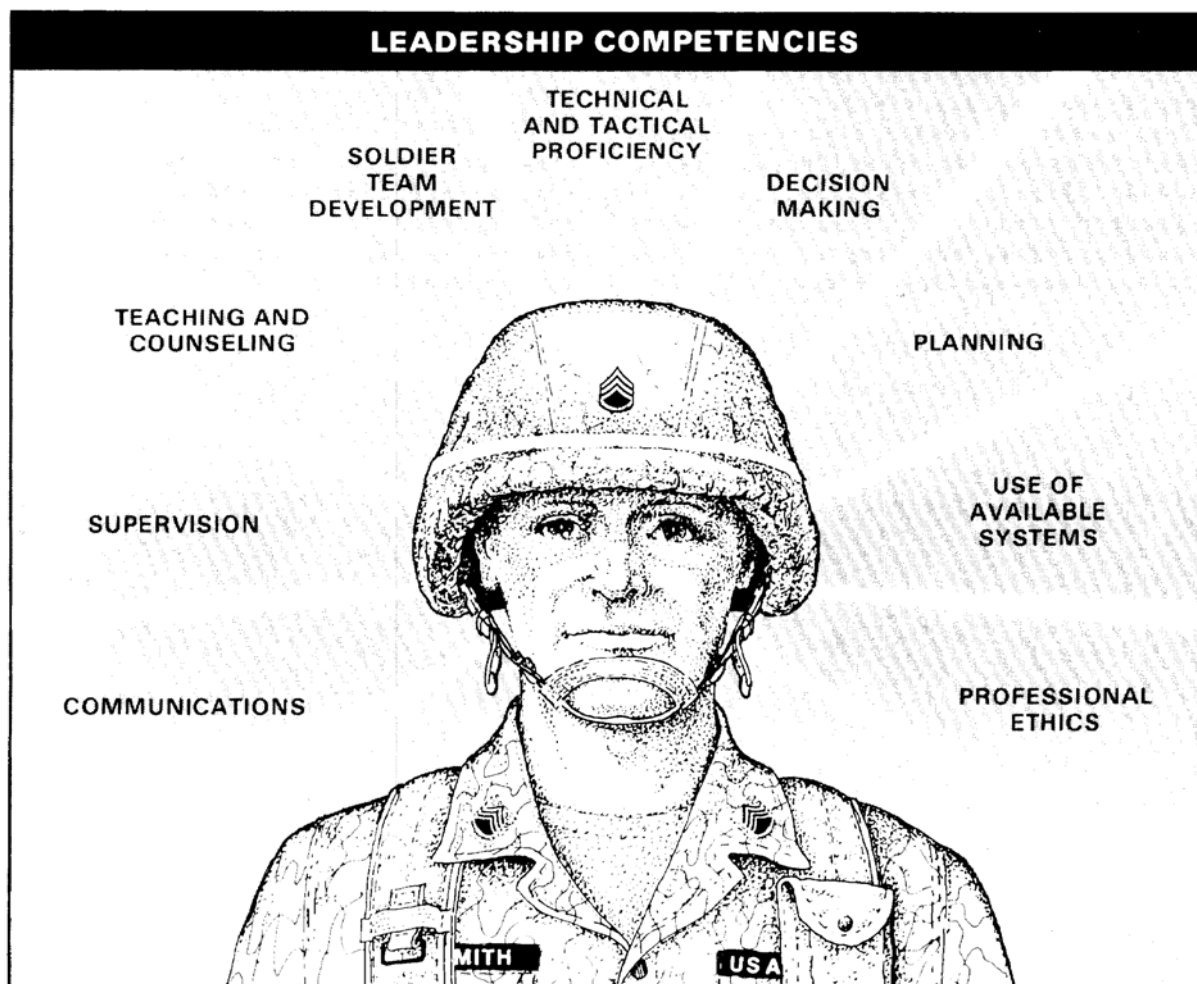
Vir: Prirejeno po Leadership in the Canadian forces – conceptual foundations, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Conceptual\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Conceptual_e.pdf),

24.11.2006: 55.

PRILOGA S: Pregledna tabela vrednot, osebnostnih lastnosti voditelja, načinov vplivanja na vodene in načela voditeljstva v Kanadskih oboroženih silah

VREDNOTE VOJSKE	OSEBNOSTNE LASTNOSTI VODITELJA	NAČIN VPLIVANJA NA VODENE	NAČELA VODITELJSTVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dolžnost</li> <li>▪ Lojalnost</li> <li>▪ Integriteta</li> <li>▪ Pogum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Znanje in veščine</li> <li>▪ Sposobnost kognitivnega razmišljanja</li> <li>▪ Sposobnost socialnega prilagajanja</li> <li>▪ Osebnostna integriteta</li> <li>▪ Motiviranost za delo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Neposredni princip vplivanja</b> (neposredni princip vplivanja se nanaša na neposredno vplivanje na ljudi, z namenomboljšanja posameznikovih sposobnosti in izvajanje določenih postopkov za popravljanje ali kompenziranje njihovih napak).</li> <li>▪ <b>Posredni princip vplivanja</b> (posredni princip vplivanja pomeni, da voditelji preko ustanavljanja ali prilagajanja skupin, sistema, institucionalnih karakteristik in pogojev okolja, vplivajo na posameznika in skupine, in tako omogočajo skupinsko ter posameznikovo učinkovitost, po drugi strani pa poskušajo nevtralizirati ali prilagoditi faktorje, ki ovirajo učinkovitost posameznika ali skupine).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doseganje profesionalnih kompetenc in prizadevanje za samoizpopolnjevanje.</li> <li>▪ Pojasnjevanje ciljev in namere.</li> <li>▪ Reševanje problemov in pravočasno odločanje.</li> <li>▪ Usmerjanje, motiviranje s prepričevanjem, dajanje zgleda ter porazdelitev tveganja in težavnih nalog.</li> <li>▪ Usposabljanje posameznikov in moštev v zahtevnih in realističnih pogojih.</li> <li>▪ Izgradnja delovnih timov in kohezije.</li> <li>▪ Obveščanje podrejenih; razlaga dogodkov in odločitev.</li> <li>▪ Svetovanje, usposabljanje in razvoj podrejenih.</li> </ul>

Vir: Leadership in the Canadian Forces – Doctrine, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Doctrine\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Doctrine_e.pdf), 26.11.2006.



Vir: Military Leadership ; priloga A, 1990: 66.

PRILOGA U: Standardizirani opisi za ustrezno poimenovanje posameznih kompetenc

Kompetence	
Ustrezno poimenovanje	Opis
Analično mišljenje	Razčlenjevanje kompleksnih situacij, iskanje vzrokov, posledic, napak in rešitev
Direktivnost	Sposobnost motiviranja drugih za doseganje organizacijskih ciljev
Družabnost	Pripravljenost za druženje, vzpostavljanje zaupanja v skupini, pomoč drugim
Etično delovanje	Spoštovanje moralnih vrednot, kulture in dostojanstva drugih, pravično, pošteno, pripadno in lojalno ter samokritično delovanje, uporaba enakih meril za vse
Fleksibilnost	Sposobnost prilagajanja novim razmeram
Iniciativnost	Samostojno iskanje novih nestandardnih rešitev, delo brez dodatnih navodil
Inovativnost	Iskanje novih rešitev za stare probleme
Iskanje informacij	Samostojno iskanje novih informacij za razjasnitev problema, želja po vedenju več, želja po učenju novega
Komunikativnost	Sposobnost ustnega in pisnega izražanja, sposobnost posredovanja razumljivih informacij, predstavitev zapletenih dejstev na razumljiv način, retorične sposobnosti
Konceptualno mišljenje	Razumevanje in prepoznavanje vzorcev in povezav med situacijami, razumevanje in videnje velike slike
Medosebno razumevanje	Sposobnost življenja v druge, želja po razumevanju drugih, empatija
Motiviranost	Poklicne preference, rad ima svoje delo
Motorika in koordinacija	Vizualna motorična koordinacija
Motorika in zaznavanje	Motorična koordinacija, sposobnost zaznavanja prostora in časa
Odgovornost	Sprejemanje posledic svojih odločitev
Odločnost	Samostojna pripravljenost za sprejemanje odločitev in odgovornosti, vztrajanje pri zastavljenih ciljih
Organiziranost	Usklajevanje in razporejanje ciljev, metod, sredstev, virov, časa
Orientiranost k strankam	Želja po pomoči in servisiranju potreb drugih, osredotočenost na potrebe strank
Pozornost	Miselna zbranost in osredotočenost, usmerjeno mišljenje
Psihofizična pripravljenost	Doseganje in vzdrževanje standardov psihofizične kondicije, moč, hitrost, gibčnost
Razvoj drugih	Namerno učenje in spodbujanje razvoja drugih
Samokontrola	Sposobnost obdržati čustva pod nadzorom, odpornost na stres in impulzivnost
Samozaupanje	Prepričanje v svoje sposobnosti za doseganje ciljev, oblikovanje in razvijanje svojih stališč, mnenj in pogledov, sposobnost sprejemanja kritike drugih
Splošna razgledanost	Širok spekter znanj in spretnosti z različnih področij
Spomin	Sposobnost kratkoročnega in/ali dolgoročnega ohranjanja podatkov, misli, predstav v zavesti
Sposobnost pogajanja	Sposobnost doseganja konsenza, argumentirano zagovarjanje in predstavljanje lastnih pogledov in stališč
Strokovnost	Znanje in izkušnje na področju dela

Kompetence	
Ustrezno poimenovanje	Opis
Talentiranost	Prirojene sposobnosti za posamezne poklice
Tehnična kompetentnost	Občutek za reševanje tehničnih težav
Delo v skupini in kooperativnost	Skupno iskanje rešitev in doseganje ciljev, sprejemanje mnenj, predlogov in razumevanje položaja drugih, doseganje konsenza, ustvarjanje zaupanja med člani skupine
Urejenost in osebni izgled	Spoštovanje pravil o nošenju uniforme, vedenje, ki je zgled drugim
Usmerjenost k ciljem	Doseganje standardov, izhajajoč iz ciljev, uresničevanje nalog skladno z zastavljenimi cilji
Vizionarstvo	Oblikovanje realne podobe prihodnosti, sposobnost predstavljanja
Vpliv in vtis	Sposobnost prepričevanja in vplivanja na stališča ter mnenja drugih, neformalna avtoriteta, ki ji podrejeni sledijo, karizma
Zanesljivost	Samostojno, pravočasno, natančno in kakovostno opravljanje nalog, brez napak in skladno z navodili.

Vir: Kohont 2006: 174-175.



PRILOGA V: Fazni model za razvoj odlične enote

	1.Faza - novorojena enota	2.Faza - adolescenta enota	3.Faza - dozorevajoča enota	4.Faza - odlična enota
KLJUČNE RAZVOJNE NALOGE	Vezava na kolege, uveljavitev horizontalne kohezije/zaupanje	Vezava na voditelja, ki jo ustvarja sam; uveljavitev vertikalne kohezije	Timska spretnost, utrditev/integracija	Ustvarjanje in vzdrževanje odličnosti
PREVLADUJOČI PROCES SOCIALNEGA VPLIVANJA	Podobnost/privolitev v referenčno skupino kolegov (horizontalna kohezija)	Identifikacija z voditelji malih skupin (vertikalna kohezija)	Internalizacija enotovnih/organizacijskih vrednot	Kontinuirano prizadevanje za rast/spopad z izzivi
KRITIČNE LASTNOSTI VODITELJA	KLJUČNO OBNAŠANJE VODITELJA, KI JE PRIMERNO ZA VSAKO FAZO			
KOMPETENTNOST	Obvladovanje osnovnih spretnosti	Demonstrira zmožnost upravljanja z vadbenimi aktivnostmi	Demonstrira spretnost v taktiki/manevru	Organizira kreativne in izzivalne vadbene naloge
SKRB	Aktivno izkazovanje skrbi za vojakovo zdravje/dobro počutje <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gledanje na napake kot del procesa učenja</li> <li>▪ iskanje informacij</li> <li>▪ ustvarjanje podpirajočeg okolja</li> </ul>	Uči samozadostnosti	Organizira sistem za skrb vojakovih družin	Uči skrbniškega voditeljstva in spretnosti
SPOŠTOVANJE	Spoštljivo ravnaje z vojakom	Posreduje urnike dela in razpored ur	Decentralizacija moči/avtoritete	Ravna z vojniki kot s kolegi
PREDANOST (OBVEZA)	Delitev vojakovega smisla za poslanstvo	Daje bojnemu urjenju prednost pred nastopaštvom	Uporablja zmote in neuspehe kot učna orodja	Ohranja fokus na bojnih veščinah
GLAVNE POVRATNE INFORMACIJE VODITELJU (POVRATNA ZVEZA)	Vojaki so medsebojno podpirajoči	Vojaki prevzemajo norme enote nase	Vojaki iščejo nove izzive za urjenje	Vojaki se počutijo nekaj posebnega; uporaba edinstvenih metod

Vir: Bartone in Kirkland, 1991: 397.

## PRILOGA Z: Stili voditeljstva

Voditeljski stili po gradivu dr. Lubija za predmet temelji vodenja in poveljevanja	Voditeljski stili, ki so opredeljeni v FM 22-100 »Army Leadership«	Voditeljski stili, ki so opredeljeni v Kanadski doktrini voditeljstva
<p>Delitev stilov voditeljstva z vidika vpliva podrejenih na odločanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avtokratski stil</li> <li>○ Demokratični stil</li> <li>○ Liberalni stil.</li> </ul>	<p><b>Direktivni voditeljski stil:</b>            Direktivni stil je voditeljsko – centričen. Voditelj ga uporablja predvsem v situacijah, ko ni dovolj časa za razlago in razpravo, ampak voditelj svojim podrejenim jasno ukaže, kaj morajo narediti, kako, kje in do kdaj.</p>	<p><b>Transformacijsko voditeljstvo</b> je v Kanadskih oboroženih silah zasidrano v vrednotah vojaškega etosa in v zaupanja vrednemu odnosu med voditeljem in vodenimi. Označuje ga sposobnost vnašanja pomembnih reform ali sprememb, ki se odvijajo glede zmožnosti delovanja posameznikov, skupin ali sistema ter produktov. Transformacijski voditelji zberejo skupaj v enem paketu različno mešanico sposobnosti opazovanja, razumevanja, domiselnosti, iznajdljivosti, razumskega prepričevanja, inspiracije, temelječe na vrednotah ter skrbi za podrejene. Posebno dragoceno je v okolju, kjer je veliko izzivov, in kjer sta zaupanje in predanost drugih ključna za uspeh, zato lahko transformacijsko voditeljstvo imenujemo tudi superiorno voditeljstvo.</p>
<p>Voditeljstvo, usmerjeno na ljudi oziroma na delovne naloge:</p> <p>Voditeljstvo, usmerjeno na delovne naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Podrobno strukturiranje skupne naloge in natančna opredelitev delovnih nalog</li> <li>○ Oblikovanje smotrne delitve dela v skupini</li> <li>○ Oblikovanje komunikacijske strukture v skupini</li> <li>○ Usmerjanje procesov odločanja v skupini</li> <li>○ Sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti</li> <li>○ Uresničevanje sprejetih odločitev in nadzor nad njihovim izvajanjem.</li> </ul> <p>Voditeljstvo usmerjeno na ljudi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oblikovanje odprtega komuniciranja v skupini</li> <li>○ Krepitev občutka pripadnosti s pomočjo skupne kulture</li> <li>○ Oblikovanje skupine kot tima</li> <li>○ Usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju</li> <li>○ Krepitev osebnega zadovoljstva posameznika z delom.</li> </ul>	<p>Uporablja se tudi v primeru, če so njegovi podrejeni neizkušeni pri izvajanju določenih nalog in za uspešno izvedbo potrebujejo natančna in jasna navodila.</p> <p>Seveda pa to ne vključuje ponižujočega in manj vrednega obnašanja voditelja do svojih podrejenih.</p> <p><b>Participativni voditeljski stil:</b>            Participativni voditeljski stil sloni na voditelju kot tudi na podrejenih. Uporablja se predvsem v situacijah, ko ima voditelj dovolj časa za razpravo s svojimi podrejenimi in seveda, ko imajo ti podrejeni že dovolj izkušenj. Za tem stilom leži pristop, ki veliko pripomore k gradnji tima. Ko podrejeni pomagajo pri izdelavi načrta, vsaj v nekem delu to pomeni tudi njihov načrt. Počutijo se pomembni pri uspešnosti svoje enote.</p>	<p>Superiorno voditeljstvo ali transformacijsko voditeljstvo daje vodenim utemeljene razloge za upanje in predanost. Transformacijski način voditeljstva lahko uporabljajo nadarjeni posamezniki z izvirnimi idejami in dobro sposobnostjo komuniciranja z ostalimi, ali pa kohezivni voditeljski timi. Na vseh nivojih delovanja vojske, od ravni posameznika do ravni institucije, se osnovne prednosti transformacijskega voditeljstva kažejo predvsem v povečanem zaupanju vodenih v voditelja, pripadnosti in prizadevanju, ki pogosto presega voditeljevo pričakovanje, kot tudi v visoki stopnji posameznikovega in skupinskega zaupanja ter morale.</p>
<p><b>Ohio state university</b> – oba koncepta kot neodvisna:            Voditelj lahko različno intenzivno uporablja oba koncepta (stila) voditeljstva.</p> <p><b>Univerza v Michiganu</b> – obnašanje voditelja je opredelila s kontinuumom, katerega ena skrajnost je usmerjena na ljudi, druga pa na delovne naloge.</p> <p><b>Harwardska univerza</b> – voditelj pripada enemu ali drugemu stilu nikakor pa obema.</p>	<p><b>Voditeljski stil na podlagi delegiranja :</b>            Voditelj je v tem primeru najmanj prisoten pri odločitvah podrejenih. Podrejeni na podlagi voditeljevih usmeritev in poslanstva svoje enote sprejemajo odločitve dokaj samostojno. Zato pa morajo imeti že veliko izkušenj in znanja. Vendar se na ta način najbolj spodbuja kreativnost, samostojnost, samozavest in razvoj podrejenih voditeljev. Pomembno je to, da podrejeni voditelj še vedno lahko za nasvet vpraša nadrejenega, ki naj bi mu tudi znal pomagati in ga naučiti novih stvari.</p>	<p>Transakcijski stil nam po eni strani pokaže, katera obnašanja voditeljev pri procesu vplivanja na vodene niso primerna, v to skupino spadajo tista, ki odsevajo zaničevalen odnos (avtoritativno obnašanje) ali pa tista, ki kažejo na pomanjkanje odgovornosti (Laissez-faire obnašanje). Ostali načini obnašanja pri procesu vplivanja na vodene se smatrajo kot učinkoviti, seveda ko se uporabljajo skladno s situacijo in okoliščinami, v katerih se proces odvija (odvisnost od konteksta, v katerem se voditeljstvo nahaja).</p>
<p>Situacijska teorija vodenja in stili vodenja po W. Reddinu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Odvisnost stila vodenja od situacije, voditeljski stil, ki bi bil primeren in najboljši za vse situacije ne obstaja.</li> <li>○ Učinkovitost stila vodenja je odvisna od razmer (združevalni stil, zadržani stil, zavzeti-socialno usmerjeni stil, prizadevni stil.</li> </ul>		<p>V transformacijski stil voditeljstva po kanadski voditeljski doktrini spadajo sledeči stili:</p>

<p>Transakcijsko in transformacijsko voditeljstvo:</p> <p>Transakcijski voditelj deluje na podlagi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nagrajevanja in kaznovanja</li> <li>o Aktivnega vodenja</li> <li>o Pasivnega vodenja</li> <li>o Vodenja brez vajeti.</li> </ul> <p>Transformacijski voditelj deluje na podlagi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Karizme,</li> <li>o Inspitacije,</li> <li>o Intelektualne stimulacije</li> <li>o Upoštevanja posameznika.</li> </ul>	<p><b>Transformacijski voditeljski stil:</b></p> <p>Transformacijski stil tarnformira podrejene na ta način, da jih izzove, da pogledajo preko trenutnih potreb in njihovih osebnih interesov. Tranformacijski stil spodbuja tako osebni kot organizacijski razvoj. Glavna značilnost transformacijskega stila je omogočanje in stimuliranje podrejenih. Podrejeni se identificirajo z enoto in cilji enote postanejo njihovi cilji. Njihova nagrada je predvsem dobro opravljena naloga, h kateri so veliko pripomogli tudi sami.</p> <p><b>Transakcijski voditeljski stil</b> vključuje predvsem sledeče načine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Motiviranje podrejenih na podlagi nagrad in kazni</li> <li>o Določanje točnih navodil za izvedbo naloge, ki se jih morajo podrejeni točno držati</li> <li>o Poudarjanje vseh pogojev, pravil in določil, ki omogočajo izvedbo naloge s posebnim poudarkom na ugodnostih ter kaznih, v primeru neizvedbe ali nepravilnega delovanja.</li> <li>o »Voditeljstvo z izjemami«, kjer se voditelji osredotočijo predvsem na napake podrejenih.</li> </ul>	
--	--	--

Vir: Lubi 2004: 63-71; Army leadership 1999: 3-15 – 3-17 ; Leadership in the Canadian Forces – Doctrine, [http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND\\_Doctrine\\_e.pdf](http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/leadership/doc/DND_Doctrine_e.pdf), 22.11.2006: 20-24.