

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Blaž Planinc

**Vloga podčastnikov na mirovnih operacijah
(Študija primera SICON KFOR 19)**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Blaž Planinc

Mentor:izr. prof. dr. Vladimir Prebilič

Vloga podčastnikov na mirovnih operacijah

(Študija primera SICON KFOR 19)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Vloga podčastnikov na mirovnih operacijah (študija primera SICON KFOR 19)

Vloga podčastnika je v današnjih oboroženih silah ključnega pomena, saj je v stalnem stiku z vojaki in je tudi njihov prvi nadrejeni. Skrbi za njihov osebni in strokovni razvoj. Odgovoren je za postavitev in vzdrževanje visokih standardov in disciplino vsakega vojaka in skrbi za njihovo ustrezno motivacijo in pripravljenost na nove izzive. Karakteristike, ki so pri tem zahtevane, so predvsem psihofizična stabilnost podčastnika, odgovornost, skrben odnos, veselje do dela z ljudmi in smisel za timsko delo. Predvsem je pomembno, kakšen vpliv ima podčastnik na svoje podrejene in če si ti lahko svojega prvo nadrejenega postavijo za zgled. Še posebej pride ta odnos med podčastnikom in vojakom do izraza na mirovnih operacijah, ko je možnosti za umik precej manj oziroma jih praktično ni. V takem okolju lahko dokaj hitro pride do konfliktnih situacij, kar posledično pripelje do stresa, ki ga morajo nadrejeni čim prej prepoznati in poskušati odpraviti. Uspešno profesionalno sodelovanje med obema je tisto, kar loči dobre podčastnike od slabih.

Ključne besede: podčastnik, mirovne operacije, stres.

The Role of a non-commissioned officer in peacekeeping operations

(Case Study SICON KFOR 19)

The role of a non-commissioned officer in armed forces nowadays is of crucial importance because he is always in touch with the soldiers and also their first superior. He takes care of their personal and professional development and also responsibility for setting and maintaining high standards and discipline of every soldier. He takes care of their motivation and readiness for new challenges. The required characteristics for this work are mainly psychophysical stability, responsibility, attentive attitude, passion for working with people and a sense of teamwork. The impact of the non-commissioned officer on his subordinates and the ability that he is set as an example to his subordinates is of crucial importance. The relation between the non-commissioned officer and the soldier is particularly evident in peacekeeping operations where there is a little possibility of withdrawal or none. Such environment easily leads to conflict situations, which cause stress as a consequence. This must be identified and if possible resolved by the non-commissioned officer as soon as possible. Successful professional cooperation between the non-commissioned officer and a soldier is what helps differing good non-commissioned officers from bad non-commissioned officers.

Key words: non-commissioned officer, peacekeeping operations, stress.

KAZALO

1	UVOD	8
2	METODOLOŠKO HIPOTETIČNI OKVIR	9
2.1	OPREDELITEV PREDMETA PROUČEVANJA.....	9
2.2	CILJI PROUČEVANJA	9
2.3	HIPOTEZE	10
2.4	UPORABLJENA METODOLOGIJA.....	10
2.5	ANALIZA STRUKTURE	11
3	TEORIJA ORGANIZACIJ	12
3.1	VOJAŠKA ORGANIZACIJA.....	14
3.2	VOJAŠKO VODENJE	16
3.3	VOJAŠKI LEADERSHIP	19
4	STRUKTURA SLOVENSKE VOJSKE	23
5	PODČASTNIK	26
6	MIROVNE OPERACIJE	30
6.1	KONFLIKT NA KOSOVU IN KFOR.....	33
6.1.1	Naloge slovenskega kontingenta kfor 19	34
6.2	VLOGA STRESA NA MIROVNIH OPERACIJAH.....	35
6.3	VLOGA MOTIVACIJE	39
7	VLOGA PODČASTNIKOV NA MIROVNI OPERACIJI	40
7.1	ANALIZA REZULTATOV ANKETE	41
7.1.1	Odnos vojak podčastnik	42
7.1.2	Vpliv starosti podčastnikov	44
7.1.3	Vpliv podčastnika na motivacijo	45
7.1.4	Zaupanje med vojaki in podčastniki.....	47
8	VERIFIKACIJA HIPOTEZ	49
9	SKLEP	51
10	LITERATURA	52
	PRILOGA	56
	Priloga A: Anketni vprašalnik o vlogi podčastnikov na mirovni operacijah	56

KAZALO TABEL IN GRAFOV

Tabela 7.1: Mnenje vojakov o podčastnikih	41
Tabela 7.2: Odnos vojak podčastnik	42
Tabela 7.3: Vpliv starosti na kakovost podčastnika	44
Graf 7.1. Ali je podčastnik vzor vojaku	43
Graf 7.2: Vpliv starosti podčastnikov na motiviranost vojaka	45
Graf 7.3: Mnenje o fizični usposobljenosti podčastnikov	46
Graf 7.4: Mnenje o psihični usposobljenosti vojakov	46
Graf 7.5: Vpliv sposobnosti podčastnika na motiviranost vojaka	47
Graf 7.6: Zaupanje vojakov podčastnikom	47
Graf 7.7: Zaupanje v podčastnika	48

SEZNAM KRATIC

ANGL.	Angleško
ITN	In tako naprej
KFOR	Sile za Kosovo (angl. Kosovo Forces)
MOTB	Motorizirani bataljon
MOTČ	Motorizirana četa
OZN	Organizacija združenih narodov
PČ	Podčastnik
PDRIU	Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje
SICON	Slovenski kontingent (angl. Slovenian Contingent)
SV	Slovenska vojska
TF SOKOL	Bojna skupina Sokol (angl. Task Force Sokol)
VS ZN	Varnostni svet Združenih narodov

1 UVOD

Vloga poklica podčastnika v oboroženih silah je izrednega pomena. Je vojaški starešina, ki s svojim vojaško strokovnim znanjem vodi vojake. Njegova vloga je ključna pri procesu usposabljanja vojakov, saj se od njega naučijo skoraj vseh veščin in spretnosti, ki jih kasneje potrebujejo za uspešno opravljanje zadanih nalog. Zato se za njega tudi največkrat uporablja fraza, da je »hrbtenica vojske«. Je najneposrednejši vojaški starešina v oboroženih silah, vodi z osebnim zgledom, skrbi za ljudi, za uresničevanje njihovih pravic in dolžnosti. Kakovost njegovega dela naj bi bila kazalnik stopnje usposobljenosti in znanja enote, v kateri deluje.

V zadnjih letih se je zaradi globalno družbenih sprememb bistveno spremenila tudi vloga oboroženih sil. Operacije za ohranjanje miru in druge mirovne operacije potekajo v drugačnem okolju glede na tradicionalno okolje vojaških operacij. Naloga in funkcija vojaka se je spremenila, prešla je iz vloge bojavnika v vlogo mirovnika oziroma v določenih primerih tudi v vlogo opazovalca dogajanja. Tako se je vojak znašel v okolju, ki ni značilno za klasično bojevanje, je prej nejasno in negotovo.

Slovenija je prvič napotila svoje pripadnike v tujino leta 1997 na mirovno operacijo ALBA v Albanijo. Od takrat dalje je število poslanih vojakov strmo naraščalo, odpirale so se tudi mirovne operacije v drugih državah, širil pa se je tudi razpon nalog, ki so jih pripadniki Slovenske vojske opravljali. Vrhunec števila poslanih vojakov je bil leta 2007, ko je bila na misijo KFOR na Kosovo poslana enota velikosti bataljona. Leta 2009 sem tudi sam sodeloval na mirovni operaciji na Kosovu, in sicer v okviru SICON KFOR 19. Opravljal sem naloge namerilca na skupinski oborožitvi in skozi lastne oči doživel mirovno operacijo. Zato sem se tudi odločil za takšno temo diplomske naloge, saj sem prepričan, da bodo rezultati analize, ki sem jo opravil, pripomogli k razumevanju vloge podčastnikov in odnosov, ki jih imajo do svojih podrejenih.

Da bi lažje razumeli, kakšno vlogo imajo podčastniki na mirovnih operacijah in kako njihovo delo vpliva na vojake, sem znotraj 1. motorizirane čete (1. MOTČ) TF SOKOL opravil anketo, na podlagi katere sem ocenil, kako navaden vojak vidi svojega prvo nadrejenega in kako vloga podčastnika vpliva na delo vojaka.

2 METODOLOŠKO HIPOTETIČNI OKVIR

2.1 OPREDELITEV PREDMETA PROUČEVANJA

Podčastnik je vojaški starešina, ki s svojim splošnim in vojaško strokovnim znanjem ter pridobljenimi veščinami in izkušnjami vodi vojake, aktivno sodeluje v procesu pouka in usposabljanja vojakov, dela na različnih oborožitvenih in tehničnih sistemih, opravlja številne naloge v logistiki ter poveljstvih in štabih vojaških enot. Posebno vojaško strokovno izobraževanje in usposabljanje mu omogoča, da obvlada temeljne metode, tehnike in spretnosti vojaškega vodenja ter si pridobi vsa potrebna taktična, didaktično-metodična in tehnična znanja, ki so potrebna za opravljanje različnih nalog v oboroženih silah v miru, v mirovni operaciji ali v oboroženem boju na najnižji taktični ravni. Glede na znanja in veščine, ki jih ima, ter dela, ki ga opravlja, je podčastnik najneposrednejši vojaški starešina v oboroženih silah, ki mora s svojim zgledom in zanesljivostjo pri vsakdanjem delu predstavljati poroka učinkovitosti vsake enote.

2.2 CILJI PROUČEVANJA

Cilj proučevanja je predstaviti vlogo podčastnikov na mirovni operaciji. Namen diplomskega dela je predstaviti nalogo podčastnika, ugotoviti, kakšen je njegov odnos do podrejenih ter predstaviti pogled na podčastnika s stališča vojaka.

Položaj, vloga in značilnost poklica podčastnika v sodobnih oboroženih silah so izrednega pomena. Namen moje diplomske naloge bo zato predvsem predstaviti pomembnost in vlogo podčastnika na mirovni operaciji, konkretno na mirovni operaciji SICON KFOR 19 na Kosovu. Ker sem bil udeleženec te misije v okviru 10. MOTB, sem tudi najlažje prišel do konkretnih informacij, zato sem se odločil, da predstavim vlogo podčastnikov skozi oči vojaka, torej kako navaden vojak vidi svoje neposredno nadrejene starešine. Kot nekdanji pripadnik bojne 1. MOTČ se bom osredotočil predvsem na enotovne podčastnike in ne toliko na podčastnike, ki se ukvarjajo s tehničnimi in administrativnimi nalogami. Opredelil bom tipične naloge, ki jih podčastniki opravljajo na misiji, ocenil bom vpliv podčastnika na vojaka ter sposobnost motiviranja svojih podrejenih. V središče pozornosti bom torej postavil

podčastnika in poudaril temeljne značilnosti (lastnosti) njegovega delovanja na mirovnih operacijah.

V diplomskem delu bom poskušal ugotoviti, kakšen je odnos med podčastniki in podrejenimi, ali gre za izvajanje pritiska ali ne, ali so odnosi med njimi korektni ali ne.

2.3 HIPOTEZE

Glavna hipoteza: Slovenski podčastniki na mirovnih operacijah poleg tega, da izvršujejo zadane dolžnosti, s svojim odnosom do posameznika vplivajo na vzdušje v enoti.

To glavno hipotezo bom razdelal s pomočjo delovnih hipotez:

H1: Pri tistih vojaki, ki so manj časa zaposleni v Slovenski vojski, je pomembnejša motivacija s strani podčastnika kot pri tistih, ki so v vojski zaposleni dlje časa.

H2: Vojaki, ki so manj časa zaposleni v vojski, podčastnikom dajejo večji pomen ter imajo pozitivnejše mnenje o njih kot vojaki, ki so dlje zaposleni v vojski.

H3: Vojaki od podčastnikov pričakujejo bolj sproščen, a še vedno spoštljiv odnos in raje sodelujejo s po stažu starejšimi podčastniki.

2.4 UPORABLJENA METODOLOGIJA

Za doseganje ciljev diplomskega dela sem uporabil naslednje metode:

(1) Preden sem se lotil pisanja naloge, sem najprej zbral primarne (predvsem zakone in dokumente, ki urejajo odnose in delovanje Slovenske vojske – Zakon o obrambi in doktrina Slovenske vojske) in sekundarne vire, ki se navezujejo na temo diplomskega dela (znanstvene publikacije, članke, monografije in poročila na temo vloge podčastnika in ključnih dejavnikov, ki vplivajo na vojake na mirovnih operacijah).

(2) Uporabil sem metodo analize in interpretacije primarnih virov, tj. uradnih dokumentov, pravnih aktov s področja obrambe in vojaške službe ter metodo analize

in interpretacije sekundarnih virov, tj. znanstvenih publikacij, člankov, monografij in poročil.

(3) Analiziral sem internetne vire.

(4) Med vojaki, ki so se udeležili mirovne operacije na Kosovu SICON KFOR 19, sem opravil anketo. Pri opravljanju ankete sem moral upoštevati načelo popolne anonimnosti in navodila PDRIU. Posledično sem od anketirancev zahteval samo en demografski podatek, in sicer število let zaposlitve v Slovenski vojski. Na podlagi drugih demografskih podatkov, kot na primer starost in izobrazba, bi bilo namreč mogoče identificirati anketiranega. V grobem sem torej vojake razdelil v dve skupini. V prvo sodijo tisti, ki so v Slovenski zaposleni do tri leta, v drugo pa tisti, ki so v SV zaposleni tri leta ali dlje. Za dovoljenje ankete sem dobil odobritev s strani takratnega poveljnika čete in prav tako odobritev s strani Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje (PDRIU) Slovenske vojske.

(5) Analiziral sem rezultate ankete.

(6) Uporabil sem tudi deskriptivno metodo, in sicer predvsem pri opisovanju oziroma predstavitvi teorije organizacij, konkretnije organizacije Slovenske vojske, ter vloge podčastnika.

2.5 ANALIZA STRUKTURE

V uvodu bom najprej predstavil temo, ki jo bom v diplomski nalogi obravnaval, v poglavju Metodološko hipotetični okvir pa bom predstavil predmet proučevanja, namene in cilje naloge, hipoteze, uporabljene metode proučevanja ter analizo strukture.

V tretjem poglavju bom predstavil teorijo organizacij. Najprej bom na splošno predstavil sam razvoj teorije organizacij ter smeri, ki so se razvijale, nato pa bolj podrobno opredelil vojaško organizacijo, vojaško vodenje in vojaški leadership.

Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi sil Slovenske vojske, predvsem njihovih nalog in poslanstva. Nato sem se osredotočil na tri različne delitve sil, in sicer glede na vlogo v bojnem delovanju, glede na sposobnost premeščanja in glede na pripravljenost za delovanje.

Peto poglavje zajema podčastnika, njegovo definicijo, vlogo in naloge, ki jih opravlja v oboroženih silah.

V šestem poglavju bom obdelal različne vrste mirovnih operacij, še posebej se bom osredotočil na konflikt na Kosovu in vzpostavitev sil KFOR. Faktorja, ki sta po mojem mnenju izjemno pomembna na mirovnih operacijah in ki ju bom bolj natančno opisal, sta stres in motivacija.

V sedmem poglavju bom predstavil rezultate ankete, ki sem jo opravil med pripadniki 1. MOTČ TF SOKOL na Kosovu. V tem poglavju bom poskušal poiskati povezave, ki sem si jih zastavil v obliki hipotez ter jih nato v osmem poglavju potrdil ali ovrgel. Prav tako bom povzel ključne ugotovitve glede vloge podčastnikov na mirovnih operacijah.

3 TEORIJA ORGANIZACIJ

Organizacija je eden najbolj pomembnih pojavov v življenju sodobnega človeka in družbe. Sodobni človek večino svojega časa prebije kot pripadnik takšne ali drugačne organizacije, med drugim tudi zato, ker lahko večino svojih potreb zadovolji samo prek organizacij ene ali druge vrste. Organizacija namreč pomaga človeku dosegati cilje, ki jih kot posameznik ali kot skupina neorganiziranih posameznikov ne bi bil sposoben doseči. Zato lahko za organizacijo rečemo, da je sredstvo (orodje) za doseganje ciljev njenih članov. Organizacija ima lahko za človeka tudi nekatere nezaželene učinke. Za doseganje svojih ciljev zahteva organizacija najprej določeno mero podrejanja posameznika – člana organizacije – pravilom organizacije, s čimer se zmanjšuje njegova svoboda mišljenja in delovanja. (Lubi 1995, 2)

V nadaljevanju bom na kratko predstavil teorijo organizacij skozi različna obdobja. Eno izmed njih je klasična teorija organizacij, ki se deli na dve šoli: ameriško in evropsko.

ZDA

Ta teorija se označuje kot znanstveno vodenje, po utemeljitelju te smeri F.W.Taylorju pa tudi taylorizem. Zanj je značilen mikroorganizacijski pristop k proučevanju organizacijske problematike in s tem uporabe induktivne metode. Zanimali so ga predvsem problemi delovnega mesta, tj. organiziranja delovne naloge delavca v neposredni proizvodnji. (Lubi 1995, 5)

EVROPA

Za evropske klasične organizacijske teoretike je značilno deduktivno proučevanje organizacije in s tem makroorganizacijski pristop. Zanimali so jih predvsem problemi celotne organizacije podjetja. V okviru evropske veje klasične organizacijske teorije razlikujemo dve usmeritvi:

- upravno vodenje (začetnik in glavni predstavnik je bil Francoz Henri Fayol, ki obravnava organizacijo predvsem s formalnega organizacijskega vidika)
- proučevanja organizacijske problematike Maksa Webra in Roberta Michelsa

Po prvi svetovni vojni se je začela razvijati neoklasična teorija organizacije. Ker njen razvoj ni bil enovit, lahko tudi v okviru te teorije razlikujemo več usmeritev:

- a) teorija o medčloveških odnosih,
- b) primerjalna metoda,
- c) metoda izzivanja in reagiranja.

Tukaj je treba še posebej omeniti teorijo o medčloveških odnosih, ki zatrjuje, da je človek najpomembnejša sestavina organizacije. Pomembne so predvsem socialne potrebe in zadovoljstvo zaposlenih, kajti produktivnost je neposredno odvisna od stopnje zadovoljstva članov organizacije, kar je tudi osrednja teza teorije o medčloveških odnosih. Zagovarja tudi, da sodelovanje zaposlenih pri odločanju povečuje produktivnost. (Lubi 1995, 9)

Kasneje sta se v sodobni teoriji organizacij izoblikovali predvsem dve usmeritvi, in sicer koncepcija organizacije kot sistema ter teorija o človeških resursih (zmogljivostih). Glavna podlaga teorije o človeških resursih je teorija motivacije, s tem, da jo zanima samozadovoljevanje najvišjih človekovih potreb, t.i. ego potreb. Zato predstavlja temeljno podmeno (izhodišče) teorije o človeških resursih stališče, da je učinkovitost organizacije odvisna predvsem od pravilne izrabe človeških sposobnosti, ki so neizčrpen vir za izboljšanje rezultatov vira. (Lubi 1995, 16)

3.1 VOJAŠKA ORGANIZACIJA

Vojaško organizacijo lahko najsplošneje opredelimo kot specifični sistem v okviru globalnega družbenega sistema oziroma njegov specifični podsistem. Vojaška organizacija je sistemsko organizirana celota, ki sestoji iz velikega števila med seboj povezanih podsistemov in procesov, in ima kot sistem naslednje temeljne značilnosti:

- **zapletenost**: je zapleten sistem, ker vsebuje veliko število elementov, in tudi zaradi tega, ker so odnosi med temi elementi zapleteni oziroma ker obstaja veliko število sistematičnih medsebojnih odvisnosti in procesov;
- **odprtost**: je odprt sistem, ker s svojim okoljem izmenjuje materijo, energijo in informacije;
- **dinamičnost**: prisiljena je k nenehnemu spreminjanju in s tem prilagajanju vplivom iz okolja, če želi uspešno uresničevati postavljene cilje;
- **stohastičnost sprememb**: za razmere, v katerih deluje vojaška organizacija, so značilne spremembe, ki jih ni mogoče predvideti;
- **nestacionarnost**: njena struktura, obnašanje in delovanje se ne ponavljajo, saj predstavlja vsaka nova situacija novo dogajanje, ki zahteva novo prilagajanje;
- **hierarhičnost**: je hierarhično ustrojen sistem, razčlenjen na več ravni, med katerimi obstajajo odnosi subordinacije;
- **dvosmernost odnosov**: za vojaško organizacijo je značilen dvosmerni odnos človek–človek in človek–tehnika, in sicer tako znotraj vojaške organizacije kakor tudi glede na okolje, zlasti nasprotnika. (Lubi 1995, 47)

Vojaška organizacija je običajno ena izmed največjih in tudi najbolj kompleksnih organizacij v družbi. Ima številne posebnosti, med drugim tudi, da deluje v najbolj neugodnih razmerah (v razmerah izvajanja oboroženega boja), kar posledično pomeni nepričakovane vplive iz okolja, še posebej tiste, ki so povezani z delovanjem nasprotnika. Deluje tudi z dvojnimi namenom, prvič zaradi odvrčanja potencialnega agresorja in drugič zaradi uspešnega izvajanja oboroženega boja.

Vojaška organizacija je organizirana hierarhično, tako da je zagotovljeno učinkovito in smotrno vodenje. Odnos nadrejeni podrejeni je bistveni element vodenja. Posebnost je v tem, da je vodenje in ravnanje poklicnih vojakov bolj celovito in natančno urejeno s predpisi. Hierarhija zaposlenih, ki se sicer pojavlja v vseh poklicih, ni nikjer tako izrazita kot v vojski. Če samo vzamemo za primer častnike, velja, da so hkrati nadrejeni in podrejeni. Za izvedbo prejetega ukaza odgovarjajo nadrejenemu, hkrati pa jim ta ukaz dovoljuje, da sami ukažejo podrejenim. Ker je treba ukaze nemudoma izpolniti, steče postopek ukazovanja po hierarhični lestvici zelo hitro. Že z vidika učinkovitega delovanja vojaške organizacije ni na razpolago veliko časa za posebno razmišljanje o tem, ali ukaz izpolniti ali ne.

Pri upravljanju vojaškega sistema – organizacije se lahko uporabljajo podobne tehnike, kot jih obvladujejo menedžerji v podjetjih. Upravljanje vojske temelji na pobudi posameznikov oziroma skupin, ki neprestano stremijo k izboljšanju vojaške doktrine, poveljevanja, organizacije in izvedbe vojaških nalog, ter na inovacijah na vseh področjih dela v vojski. (Primožič 2002, 97)

Vojaško organizacijo sestavljajo poveljstva, ki imajo vlogo vodstvenega ali upravnega dela organizacije, in posamezne enote, ki imajo vlogo izvedbenega dela organizacije. Splošna organizacijska struktura vojaške organizacije je opredeljena glede na raven vodenja, potrebe samega sistema in glede na prostor. Vojaško organizacijo sestavljajo:

- vrhovno poveljstvo,
- operativna poveljstva (poveljstva sil, pokrajinska poveljstva),
- taktične enote.

Poveljstvo načeloma sestavljajo:

- poveljnik,
- namestnik poveljnika,
- štab.

Štab je notranje organizacijska enota poveljstva za opravljanje funkcij poveljevanja. V štabu se opravljajo naloge načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole. Osnovna funkcijska področja so:

- kadrovske zadeve,
- obveščevalne zadeve,
- operativno učne zadeve,

- logistične zadeve,
- civilno-vojaške zadeve,
- zveze in informatika. (Luznar 2002, 6)

3.2 VOJAŠKO VODENJE

»Voditeljstvo je proces vplivanja na ljudi z zagotavljanjem namena, usmeritve in motivacije, ki poteka hkrati z delovanjem v smeri doseganja cilja in izboljševanjem organizacije.« (FM 6-22 Army Leadership 2006, 1–2)

Vodenje vojaške organizacije se izraža s pojmom vodenje in poveljevanje. Pod pojmom vodenje razumemo stalno usmerjanje podrejenih enot in posameznikov pri izvajanju določenih aktivnosti in nalog. Pri poveljevanju so bistveni procesi načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole. Izmed njih je najpomembnejši proces vodenja. Vodenje in poveljevanje sta procesa, s katerima vojaški vodja vpliva na druge z namenom, da lahko uspešno izvedejo nalogo.

Način vodenja vojaške organizacije izhaja iz hierarhične organiziranosti vojaške organizacije. V središču vodenja in poveljevanja je vojaški vodja – poveljnik. Poveljnik je tisti, ki s svojim znanjem in značajem, ob upoštevanju vseh načel in dejavnikov vojaškega vodenja, z različnimi organizacijskimi in vodstvenimi pristopi, metodami in oblikami, odloča, izdaja ukaze in vodi enoto do končnega cilja.

Bistvo vodenja vojaške organizacije je stalno zavestno in aktivno delovanje na to organizacijo z namenom doseči čim višjo stopnjo bojne sposobnosti vojaške organizacije kot celote in njenih delov (podsystemov) zaradi uspešnega izvajanja oboroženega boja in drugih aktivnosti kot temeljnega smotra obstoja vojaške organizacije. (Lubi 1995, 50) Vojaška organizacija ni vezana samo na vojne razmere, saj deluje tako v miru kot v vojni.

Vodenje in poveljevanje sta dve organizacijski funkciji, ki imata z metodološko-tehnološkega vidika enako vsebino, vendar različno obliko, ker se izvajata v različnih organizacijskih okoljih (sistemih). (Lubi 1995, 51)

Termin vodenje se uporablja na vseh področjih družbenega življenja in je v vojaški organizaciji v primerjavi z vodenjem v drugih družbenih organizacijah v tolikšni meri

specifično, da zasluži tudi posebno poimenovanje. Je posledica obstoja posebnega družbenega odnosa med pripadniki organizacije, ki ga imenujemo poveljniški odnos. Vodstveni proces, ki poteka v sistemu, v katerem obstaja med pripadniki organizacije poveljniški odnos, je poveljevanje. Poveljniški odnos je oblika hierarhičnega odnosa, ki je prisotna pri vojaškem vodenju (poveljevanju). Hierarhični odnos, iz katerega izhaja poveljniški odnos, je lahko prisoten v katerikoli obliki vodenja, toda pri vojaškem vodenju ima ta odnos določene posebnosti, kot so:

- pri vojaškem vodenju je hierarhični odnos temeljna in dominantna vrsta odnosa;
- pri vojaškem vodenju ima nadrejeni v hierarhičnem odnosu (vojaški vodja, poveljnik) nedotakljivo pooblastilo in izključno pravico sprejemati odločitve o uporabi sil in sredstev na določenem prostoru;
- podrejeni v hierarhičnem odnosu morajo brez ugovora izvrševati naloge, ki izhajajo iz odločitev vojaškega vodje (poveljnika);
- za neuresničitev ukaza nadrejenega se v pogojih vojaškega vodenja lahko izrečejo sankcije (zlasti v vojni), katerih ostrina presega povprečne družbene standarde. (Lubi 1995, 52)

Dejavnike vojaškega vodenja lahko pogojno razdelimo na splošne in posebne: splošni zadevajo vojaško vodenje v celoti, posebni dejavniki pa se nanašajo predvsem na vojaški leadership.

Dejavniki vojaškega vodenja:

1. cilji
2. avtoriteta
 - a. formalna (institucionalizirana družbena moč)
 - b. neformalna (je ni mogoče pridobiti niti z ukazom ali z zastraševanjem; vojaški vodja si jo pridobi izključno s pravilnim in poštenim delom, z znanjem in sposobnostjo)
 - c. dejanska (rezultat in posledica formalne in neformalne avtoritete)
3. odgovornost
4. zaupanje
5. disciplina
6. morala

7. predpisi
8. čas (Lubi 1995, 57)

Poveljevanje je del procesa vodenja v vojaški organizaciji v smislu ene od funkcij ali faz vodstvenega procesa. Je tisto, po čemer se vojaško vodenje kot posebna oblika vodenja razlikuje od drugih oblik vodenja. Pojem poveljevanje se uporablja v širšem in ožjem smislu:

1. V širšem smislu razumemo s poveljevanjem obliko vodenja, ki je prisotna v tistih organizacijah, kjer obstaja med nadrejenimi in podrejenimi poveljniški odnos. Gre za posebni model vodenja, ki se uresničuje v razmerah, ki zahtevajo visoko stopnjo striktnosti. Tipična organizacija, v kateri je prisotno poveljevanje, so oborožene sile oziroma vojaška organizacija, zato je termin poveljevanje, razumljen v širšem smislu, sopomenka za termin vojaško vodenje ali vojaški management.
2. V ožjem smislu pa razumemo s poveljevanjem fazo (funkcijo, del) procesa vodenja, ki sledi organiziranju, in s katero se dodeljujejo naloge podrejenim. Tudi v tem primeru se termin poveljevanje uporablja predvsem v zvezi z vojaškim okoljem, zato je poveljevanje faza vojaškega vodenja in kot termin sopomenka za ukazovanje. (Lubi 1995, 54)

Voditeljstvo vojaška teorija deli na tri nivoje: direktno, organizacijsko in strateško. Njihovo delitev opredeljujejo naslednji dejavniki:

- obseg nadzora,
- nivo poveljstva,
- doseg vplivanja,
- velikost organizacijske enote,
- vrsta nalog, ki jih slednja opravlja,
- število ljudi, ki delajo v enoti in
- nivo načrtovanja. (Cvetek 2008, 22)

Razdelitev v nivoje ni nujno povezana s položajem ali osebnim činom voditelja, načeloma pa v direktni nivo uvrščamo vse vojaške čine, večino podčastniških činov ter častniške čine, do nivoja bataljona. Za natančnejšo uvrstitev voditelja v posamezni nivo je potrebno upoštevati navedene dejavnike hkrati z delovnimi dolžnostmi na posameznem položaju. (FM 6-22 Army Leadership, 2006, 3–5) Direktno voditeljstvo je skupek veščin, s katerimi voditelj neposredno vodi podrejene. Tako ima priložnost neposrednega spremljanja njihovega odziva, rezultatov

njihovega dela in vseh težav, ki spadajo zraven. Za direktnega voditelja je značilna stalna prisotnost pri podrejenih. Organizacijsko voditeljstvo obsega voditeljske veščine, ki vplivajo na delo organizacije, torej večjega števila ljudi. V primerjavi z direktnim, organizacijski voditelj ne more neposredno spremljati odziva, rezultatov dela in težav, ki lahko nastajajo tudi kot posledica njegovih odločitev. Pri zbiranju teh informacij je odvisen od direktnih voditeljev in morebitnih posrednikov, pri čemer lahko pride do težav, kajti več kot je prenosov informacij, večja je verjetnost popačenja. S strateškim voditeljstvom se ukvarjajo najvišji nivoji v vojski. Njihova dejanja in odločitve vplivajo na celotno organizacijo v najširšem smislu; ne samo to, posledično lahko vplivajo tudi na državno in širšo regionalno ter svetovno politiko, tako v sedanjosti in prihodnosti. Tudi tukaj obstaja možnost popačenja informacij zaradi mnogih vmesnih členov pri prenosu. Kljub svojemu položaju in drugačnim nivojem odločanja so tudi vsi organizacijski in strateški voditelji dnevno obkroženi s krogom svojih podrejenih sodelavcev, ki jih vodijo neposredno, torej direktno, zato je treba poudariti, da je obvladovanje veščin direktnega voditeljstva tudi za njih nujno potrebno. (Cvetek 2008, 23)

S svojimi osebnostnimi lastnosti, znanjem, zavzetostjo in zmožnostjo delovanja v timu je voditelj tisti faktor, od katerega je odvisen uspeh organizacije kot celote. Vojaški voditelji, kot ključni povezovalci, usmerjevalci in združevalci dela svojih podrejenih, so neposredno odgovorni za ustvarjanje klime, ki omogoča kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno doseganje zelenih delovnih rezultatov, obenem pa postavlja ugodne pogoje za osebno rast zaposlenih. Pomen voditeljstva v vojski pride še posebej do izraza v trenutkih, ko je kljub življenjski ogroženosti potrebno zavestno izpeljati dano nalogo. Le dober voditelj je tisti, ki mu bodo vojaki sledili. Pri tem zgolj formalen položaj poveljujočega ni dovolj. (Baš 2004)

3.3 VOJAŠKI LEADERSHIP

Vodenje v ožjem smislu se ujema z angleškim pojmom »leadership«. Vodenje v ožjem smislu je »proces vplivanja (vodje) na delovanje posameznika ali skupine zaradi doseganja cilja v dani situaciji. Glavni namen tega procesa je doseči pri pripadnikih organizacije zaželeno obliko obnašanja, tako da bodo individualna prizadevanja prispevala k skupnemu uresničevanju organizacijskih ciljev. V ožjem pomenu se torej vodenje nanaša na ljudi v smislu, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge izvršili čim boljše in ob čim manjši porabi energije in ob čim večjem osebnem zadovoljstvu. (Lubi 1995, 32)

Dejavniki vojaškega leadershipa:

1. vodeni: vojaški vodja naj ne bi vseh vojakov vodil na enak način; če želi vojaški vodja pravočasno in uspešno izvesti določeno aktivnost, mora pravilno oceniti sposobnosti in motivacijo svojih podrejenih;
2. vodja: vodja mora vedeti, v čem je njegova moč, v čem so njegove slabosti, kakšne so njegove zmogljivosti in omejitve;
3. položaj (situacija): vsaka situacija je različna, zato je isto vodstveno delovanje v eni situaciji uspešno, v drugi pa ne;
4. komuniciranje (komunikacije): učinkovito komuniciranje je prisotno tedaj, ko podrejeni natančno razumejo, kaj jim skuša povedati njihov vodja, in obratno, ko vodja natančno razume, kaj jim skušajo povedati (sporočiti) njegovi podrejeni. (Lubi 1995, 60)

Leadership je torej več kot samo dajanje osebnega vzgleda in pogumna drža s strani vodje. Pomembna plat leadershipa je tudi sposobnost vodje, da ob pravem času na pravi način pove pravo stvar.

Glavna načela vojaškega leadershipa so naslednja:

1. *Poznavanje samega sebe in prizadevanje za samo izpopolnjevanje.* Da bi vodja poznal samega sebe, mora vedeti, kdo je, kakšna so njegova posebna nagnjenja, v čem je njegova moč in v čem so njegove slabosti.
2. *Tehnična in taktična strokovnost.* Od vojaškega vodje se pričakuje, da bo svoje delo opravljal strokovno v tehničnem in taktičnem smislu.
3. *Zahtevanje odgovornosti in sprejemanje odgovornosti za lastna dejanja.* Če vodja stori napako, se ne sme izmikati odgovornosti in prevračati krivdo na druge, ampak mora sprejeti kritiko in izvesti korektivno aktivnost. Težiti mora k izgradnji zaupanja med njim in njegovimi podrejenimi.
4. *Sprejemanje jasnih in pravočasnih odločitev.* Vodja mora biti sposoben tudi v najtežjih razmerah hitro oceniti situacijo in sprejeti jasno odločitev o tem, kakšno delovanje je primerno.
5. *Dajanje vzgleda.* Osebni vzgled vodje vpliva na vojake bolj kot kakršnekoli inštrukcije ali najbolj ostra disciplina.
6. *Poznavanje podrejenih (vojakov) in skrb za njihov blagor.*

7. *Zagotavljanje informiranosti podrejenih.* Sodobni vojak opravlja svoje naloge najbolj tedaj, ko ve, zakaj počne določeno stvar.
8. *Zagotavljanje razumevanja naloge in nadzora nad njenim izvajanjem.* Vojaki (podrejeni) morajo vedeti, kaj in kdaj naj storijo, kakšen je standard in ali se zahteva izvršitev naloge na poseben način.
9. *Izgradnja tima.* Vojaška enota postane tim šele tedaj, ko vojaki (podrejeni) spoštujejo svojega vodjo in mu zaupajo.
10. *Uporaba vojaške enote v skladu z njenimi zmogljivostmi.* Vsaka vojaška enota ima svoje zmogljivosti in omejitve, njen vodja pa je ti dve značilnosti enote, ki jo vodi, dolžan poznati. (Lubi 1995, 64)

Pri vsem tem je treba omeniti tudi, katere so najbolj pomembne osebnostne značilnosti uspešnega vojaškega vodje (leaderja):

1. *Poštenost.* Pomembno je, da vodja naredi, kar obljubi, ter da se dejanja vodje skladajo z njegovimi besedami.
2. *Sposobnost.* Vodeni morajo biti prepričani, da vodja ve, kaj dela. Vodja mora biti sposoben vodene navdihniti, jih napeljati k aktivnosti, jih usposobiti za delo itd.
3. *Usmerjenost v prihodnost.* Ta lastnost pomeni, da mora imeti vodja občutek za razvojno usmeritev organizacije, imeti mora vizijo, zamisel ipd.
4. *Inspirativnost.* Gre za sposobnost vodje, da pri drugih zbudi iniciativnost, entuziazem, energijo ipd. Ni dovolj, če ima vodja samo vizijo, ampak mora biti hkrati sposoben to vizijo posredovati podrejenim na tak način, da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo. (Lubi 1995, 65)

Vodja ne more biti učinkovit z uporabo sile, temveč s samospoštovanjem, samodisciplino in samozaupanjem, s katerimi gradi kolektivni duh v enoti. Vojaška enota, katere pripadniki imajo občutek dostojanstva pri podrejenih, bo vojaško bolj učinkovita in bo bolj upoštevala navodila nadrejenega poveljnika. Vodja se mora do podrejenega vesti častno ter upoštevati njegovo individualnost in posebnost, mora se potruditi ter proučiti sposobnosti in lastnosti posameznika v enoti, kateri poveljuje.

Učinkovitost poveljevanja je osrednje vprašanje psihologije vodenja in poveljevanja. Visoka stopnja profesionalne veščine poveljnika in znanja mora biti povezana s skrbjo za ljudi v

vojaški enoti. Vodja naj bi bil pozitivno naravnana osebnost, več ravnanja s človeško naravo in pozitivnega vplivanja na druge. Oseba brez zgrajenega značaja ne bo nikoli odličen vodja. Pozitivno naravnana osebnost je sposobna upoštevati delovanje in mišljenje vojaka ter je samodisciplinirana. Človek, ki ni sposoben upravljati samega sebe, ni sposoben upravljati drugih. (Arnejčič 2005) Vodja mora upoštevati interese posameznika in vojaške enote. Opisane značajske lastnosti se morajo prepletati s strokovno usposobljenostjo ter z osebno širino in razgledanostjo. Vodja mora biti dinamičen, saj se dejavniki uspešnega vodenja in poveljevanja zelo hitro spreminjajo. Uspešen poveljnik bo tisti, ki se bo trudil, da bo razumel prav vsakega posameznika v svoji enoti. Nekdo, ki ne razume človeka, njegovih potreb in skrbi, ne bo uspešen poveljnik v miru, sploh pa ne v krizi ali vojni.

Problemi, ki se lahko pojavijo pri vodenju in poveljevanju:

- razpolaganje z nepravilnimi ali nezadostnimi informacijami,
- pomanjkljive priprave za izvedbo naloge,
- počasnost reševanja problemov in nalog,
- nerazumevanje posameznih ciljev in nalog,
- nenatančne usmeritve nadrejenih,
- prenagljene analize in odločitve,
- povratne informacije so slabe ali jih sploh ni,
- strokovna neusposobljenost,
- pomanjkanje samoiniciative. (Luznar 2002, 31)

Predvsem je treba dopustiti več samoiniciativnosti v vodenju in poveljevanju – to posledično spremeni medosebne odnose znotraj vojske. Svoje voditeljske sposobnosti in znanje lahko sodobni voditelj razvije samo v povezavi z drugimi, torej samo v odnosu dvosmerne komunikacije.

4 STRUKTURA SLOVENSKE VOJSKE

Nacionalno varnost najsplošnejše opredelimo kot varnost državnega naroda oziroma nacije. Njena vsebina zajema: varnost državnega ozemlja (vključno z zračnim prostorom in ozemeljskimi vodami), varnost življenja ljudi in njihove lastnine, ohranitev in vzdrževanje nacionalne suverenosti ter uresničevanje temeljnih funkcij družbe (socialne, gospodarske, družbenopolitične, kulturne, ekološke idr.). (Grizold 1999b, 25)

Obrambni sistem Republike Slovenije sestavljata vojaška in civilna obramba. Obrambni sistem vključuje vojaške, tehnološke, organizacijsko-tehnične, kadrovske, normativne, materialne in druge priprave za obrambo države. Predstavlja celoto mehanizmov, ki zagotavljajo varnost države na obrambnem področju. Namenjen je obrambi pred zunanjo vojaško agresijo in drugimi nasilnimi posegi tujih oboroženih sil zoper neodvisnost, samostojnost in ozemeljsko celovitost Republike Slovenije. Nosilec vojaške obrambe Republike Slovenije je Slovenska vojska. Njene naloge so tudi izpolnjevanje obveznosti, ki izhajajo iz sklenjenih mednarodnih pogodb, sodelovanje v operacijah v podporo miru in humanitarnih operacijah, sodelovanje v zaščiti in reševanju ob naravnih in drugih nesrečah ter izvajanje drugih nalog, določenih z zakonom. (Pelaj 2010, 5–7)

Sile Slovenske vojske so namensko organizirane za zagotavljanje poslanstva in nalog, ki jih določa Zakon o obrambi, ter so opredeljene in opisane v vojaški doktrini. Poslanstvo Slovenske vojske je v sodelovanju z zavezniki odvrniti vojaško agresijo na Republiko Slovenijo in prispevati k mednarodnemu miru in stabilnosti v mejah in zunaj meja zavezništva.

Vojaška doktrina (Furlan, 2006) opredeljuje tri različne delitve sil, in sicer glede na:

- vlogo v bojnem delovanju,
- sposobnost premeščanja,
- pripravljenost za delovanje.

Glede na vlogo v bojnem delovanju se sile Slovenske vojske delijo na sile za bojevanje, sile za bojno podporo, sile za zagotovitev delovanja in sile za podporo poveljevanja. Glavni

namen sil za bojevanje je, da z ognjeno močjo in manevrom v neposrednem spopadu porazijo sovražnika.

V sile za bojevanje spadajo oklepne in pehotne enote ter enote za specialno delovanje. Sile za bojno podporo so namenjene zagotavljanju ognjene podpore in operativne podpore silam za bojevanje. V sile za bojno podporo spadajo inženirske enote, artilerijske enote, obveščevalne in izvidniške enote, enote radiološke, kemične in biološke obrambe, enote zračne obrambe, enote za elektronsko bojevanje, mornariške enote, enote vojaške policije in letalske enote. Sile za zagotovitev delovanja so namenjene zagotavljanju možnosti za delovanje in ohranjanju vzdržljivosti sil. V sile za zagotovitev delovanja spadajo logistične enote, enote za zračni transport, letalske in mornariške baze ter zdravstvene enote. Sile za podporo poveljevanja so namenjene podpori funkcij poveljevanja in zagotovitvi možnosti za neprekinjeno poveljevanje. V te sile spadajo poveljniške enote, enote za zveze in enote za nadzor zračnega prostora.

Glede na sposobnost premeščanja se sile Slovenske vojske delijo na premestljive in nepremestljive. Premestljive sile so organizirane, opremljene in usposobljene za uresničevanje svojega poslanstva samostojno ali v sestavi sil zavezništva na slovenskem vojskovališču in na kriznih območjih znotraj in zunaj meja zavezništva. Nepremestljive sile so organizirane, opremljene in usposobljene za uresničevanje poslanstva na nacionalnem ozemlju in v njegovi neposredni bližini.

Glede na stopnjo pripravljenosti so sile Slovenske vojske razvrščene v tri skupine: sile visoke stopnje pripravljenosti, sile nizke stopnje pripravljenosti in sile z daljšim časom vzpostavitve pripravljenosti za delovanje. Sile visoke stopnje pripravljenosti za delovanje, ki dosegajo polno pripravljenost v dveh do 90 dneh, so namenjene posredovanju ob vojaških in nevojaških grožnjah varnosti Republike Slovenije, podpori varnostnemu sistemu in sistemu varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter delovanju v operacijah kriznega odzivanja. Opremljene in usposobljene so za delovanje na celotnem območju države in zunaj nje. Med te sile štejemo vse premestljive sile in sile za nadzor zračnega prostora.

Sile nizke stopnje pripravljenosti za delovanje, ki dosegajo polno pripravljenost v 91 do 180 dneh, so namenjene predvsem podpori delovanja sil visoke stopnje pripravljenosti in njihovi dopolnitvi pri izvajanju vojaške obrambe Republike Slovenije.

Sile z daljšim časom pripravljenosti za delovanje, ki dosežejo polno pripravljenost v več kot 365 dneh, so namenjene vojaški obrambi in regeneraciji drugih sil. Sile z daljšim časom pripravljenosti so jedro oblikovanja vojaške strateške rezerve Republike Slovenije. (Furlan 2006, 26)

Slovenska vojska so obrambne sile, ki samostojno ali v zavezništvu na podlagi mednarodnih pogodb izvajajo vojaško obrambo. Slovensko vojsko sestavljajo pripadniki stalne in rezervne sestave. Stalna sestava so poklicni pripadniki vojske, rezervna sestava pa so državljani, ki sklenejo pogodbo o službi v rezervni sestavi, in vojaški obvezniki, katerih dolžnost je služiti v rezervni sestavi. Stalna sestava vojske so poklicni pripadniki vojske: vojaki, podčastniki, častniki in vojaški uslužbenci (vojaške osebe) ter civilne osebe. Civilne osebe delajo v vojski, vendar ne opravljajo vojaške službe. (Furlan 2006)

Generalštab Slovenske vojske je najvišji vojaško strokovni organ v RS, opravlja vojaško strokovne naloge, ki se nanašajo na organizacijo, usposabljanje in delovanje ter razvoj SV v miru in vojni. Je organ vodenja in poveljevanja na strateški ravni. Podrejena so mu Poveljstvo sil Slovenske vojske (PSSV) in poveljstva samostojnih enot. (Primožič 2007, 56)

Poveljstvo je organizirana skupina častnikov in podčastnikov, ki podpira funkcije poveljevanja. Obseg poveljstva je izražen v številu pripadnikov in organizacijskih enot. Sestava poveljstva in razmerja med njegovimi pripadniki ali organizacijskimi enotami predstavlja strukturo poveljstva. Glede na strukturo ločimo poveljstva na:

- poveljstva operativnih in strateških sil,
- poveljstva taktičnih in združenih taktičnih enot (bataljon in brigada),
- poveljstva taktičnih enot na ravni čete in nižje. (Pelaj 2010, 10)

Ravni poveljstev, enot in zavodov v SV so pogojena s sestavo, hierarhijo in njihovimi nalogami. Delimo jih po strateški, operativni in taktični ravni. Poznavanje tega področja je za vojaški menedžment zelo pomembno, saj se razmerje med vrstami znanja, ki jih mora imeti vojaški vodja, razlikuje glede na raven vodenja.

5 PODČASTNIK

Podčastnik je poklicni pripadnik vojaške organizacije, ki je izobražen in usposobljen za opravljanje dela in nalog podčastnika v enotah. Končal je ustrezno izobraževanje, tako nadaljevalno kot funkcionalno, pridobil čin in opravlja podčastniško dolžnost v vojski. Je pristojen, da poveljuje z enoto v vojski moči oddelka, voda v skladu s formacijo in organizacijo enote, v katero je razporejen. Sprejel je kodeks profesionalne etike pripadnika vojaške organizacije – podčastnika in ga dosledno uporablja v delu in življenju. Istočasno je član podčastniškega zbora, v katerem združuje in uresničuje svoje poklicne interese. (Karierne poti podčastnika Slovenske vojske 2007)

Podčastniki opravljajo srednje do višje zahtevna dela v skupini vojaških poklicev. Svoje delo začnejo s činom vodnika in lahko dosežejo čin višjega štabnega praporščaka. Tipične dolžnosti, ki jih opravljajo podčastniki, so: zagotavljanje pomoči in strokovno tehničnih opravil pri vojaško strokovnih in drugih nalogah, skladiščna dela v skladiščih oborožitve in opreme, poveljevanje poveljniško oskrbni skupini območnega vojaškega teritorialnega poveljstva (odgovarja za skladišče tega poveljstva), specialistične operativne naloge s področja roda ter najzahtevnejša skladiščna dela v skladiščih streliva in minsko eksplozivnih sredstev. Izvajajo tudi pomoč pri strokovno tehničnih opravilih, sodelujejo pri organizaciji in izvedbi vojaškega usposabljanja podčastnikov v vodu, pri poveljevanju oddelku in vodenju podrejenih organizacijskih enot, pri izpopolnjevanju raznovrstnih operativnih nalog s področja zagotavljanja logistične podpore v četi itn. (Podčastnik 2011)

Organizacija vojske je enotna, obsega pa rodove: pehoto, oklepne enote, letalstvo, pomorstvo, topništvo, zračno obrambo, inženirstvo, radiološko kemično in biološko obrambo ter zveze. V vojski so še prištabna služba, služba za informatiko, sanitetna, intendantska, tehnična in prometna služba. Podčastniki so lahko zaposleni v kateremkoli izmed teh rodov in služb, odvisno od predhodne izobrazbe. Poleg teh služb in rodov lahko podčastnik dela tudi na področju obveščevalno varnostnih služb, v vojaški policiji ali v Centru vojaških šol.

Osebnostne lastnosti, ki jih podčastniki morajo imeti, da lahko kakovostno opravljajo svoje delo, so: vztrajnost, skrben odnos, odgovornost, veselje do dela z ljudmi in smisel za timsko delo, organizacijske sposobnosti, komunikativnost, motiviranost in veselje za terensko delo, veselje do nošenja uniforme, občutek pripadnosti organizaciji, spoštovanje do domovine, veselje do dela z oborožitvijo in materialno-tehničnimi sredstvi, občutek za pravičnost in dar

za opazovanje. Podčastnik mora biti psihično stabilen, fizično zdrav, pripravljen na zelo visoke telesne in duševne obremenitve in s tem povezane napore. Za njegovo delo so potrebne usklajenost gibov, dobre senzorne sposobnosti in splošna telesna pripravljenost. Vedeti mora, da bo njegovo delo spremljalo nenehno izpopolnjevanje in izobraževanje ter stalno usposabljanje. (Identifikacija poklica: podčastnik 2011)

Ker kot nekdanji pripadnik 1. MOTČ/10. MOTB lahko iz lastnih izkušenj analiziram samo podčastnike rodu pehote, se bom osredotočil samo na to. Delo podčastnika vključuje usposabljanje vojakov v osnovnih vojaških in vojaško specialističnih veščinah. Skrbi za vojakov osebno in strokovni razvoj. Dobro mora poznati osebne lastnosti, potrebe in zmožnosti svojih vojakov ter stanje in kakovost vojaške tehnike enote, ki jo vodi. Skrbi za vojaški zgled, fizično kondicijo in izurjenost svojih vojakov ter je za to tudi odgovoren. Zagotoviti mora zahtevane standarde discipline vsakega vojaka in skrbeti za njihovo ustrezno motivacijo.

Podčastnik je odgovoren za postavitev in vzdrževanje visokih standardov in discipline. Je odgovoren za svoje vojake, skrbi za njih, kar pomeni, da poskrbi, da so pripravljeni na kakršenkoli izziv.

Podčastnik se zaveda svojega položaja in vloge v vojaški organizaciji. Vodi z osebnim zgledom, skrbi za ljudi, za uresničevanje njihovih pravic in dolžnosti, za stanje v enoti – poveljstvu, kjer je zaposlen. Podčastnik ve, da je najbolj odgovoren za stanje usposobljenosti vojaka, posadke in skupine. Kakovost dela podčastnikov je neposredno povezana s stopnjo usposobljenosti in pripravljenosti enot vojske. (Vavpetič 2008, 11) V liniji vodenja in poveljevanja si mora podčastnik prizadevati za razvoj medsebojnih odnosov do nadrejenih in podrejenih, ki temeljijo na poštenosti, medsebojnem zaupanju in iskrenosti.

Častniki, ki so njihovi nadrejeni, dajejo podčastnikom najnujnejša navodila, usmeritve, ukaze, določajo vire, strokovno pomoč in jih nadzirajo. Nadzor ni izraz nezaupanja, ampak je osnova uspešnega poveljevanja in kontrole, s katero nadrejeni po lastni presoji in z lastnim vpogledom ali prek pooblaščenca na izbrani način ugotavljajo stopnjo uresničevanja oziroma odstopanja realizacije od načrtovanih dejavnosti. Podčastnik mora znati delovati tudi brez dodatnih navodil, usmeritev ali ukazov. Podčastniki svojim nadrejenim prek poročil, pripomb, mnenj, pobud, pritožb ali zahtev sporočajo svoja stališča o delu, ki ga opravljajo. (Vavpetič 2008, 12)

Posebno vojaško strokovno izobraževanje in usposabljanje podčastniku omogoča, da obvlada temeljne metode, tehnike in spretnosti vojaškega vodenja ter si pridobi vsa potrebna taktična, didaktično-metodična in tehnična znanja, ki so potrebna za opravljanje različnih nalog v oboroženih silah v miru, v mirovni operaciji ali v oboroženem boju na najnižjem taktičnem nivoju. Svoje delo opravlja na različnih oborožitvenih in tehničnih sistemih, izvaja številne naloge v logistiki ter poveljstvih in štabih vojaških enot. Je ključen izvajalec procesa pouka in usposabljanja vojakov v sodobnih oboroženih silah. Od njega se vojaki naučijo skoraj vseh veščin in spretnosti, ki jih potrebujejo za uspešno izvrševanje zadanih nalog. Za uresničitev zastavljenih taktičnih in operativnih ciljev je v oboroženem boju potrebno neposredno angažiranje dobro usposobljenih najnižjih taktičnih enot. Takšna izvedba pa temelji na podčastniku oziroma vodji skupine kot poveljniku najnižjih taktičnih enot. Dejansko na bojišču podčastnik prevede idejo nadrejenega častnika in njegovo zamisel izvedbe naloge v prakso. (Bartol 2002)

Podčastnik se nahaja med poveljujočim častnikom, ki je najodgovornejši v enoti, in vojakom, ki izvršuje dana povelja. Kot dober taktik in izurjen vojak je ravno podčastnik najzanesljivejši borec na bojišču, ki bo zagotovil uspešno izvedbo zadane bojne naloge tudi v najtežjih trenutkih oboroženega boja. Podčastnik skrbi za to, da so vsi njegovi podrejeni vojaki in podčastniki dobro usposobljeni in izurjeni, motivirani ter pripravljene za bojno delovanje samostojno in v okviru enote. Glede na znanja in veščine, ki jih ima, ter dela, ki ga opravlja, je podčastnik najneposrednejši vojaški starešina v oboroženih silah, ki mora s svojim zgledom in zanesljivostjo pri vsakdanjem delu in v oboroženem boju predstavljati poroka bojne učinkovitosti vsake vojaške enote. (Bartol 2002)

Vojaki opravljajo svoje naloge, ki so jim namenjene, v zelo neprijaznem okolju. Pri tem sploh ni pomembno ali gre za obrambo domovine v domačem okolju ali pa je to mirovna operacija. Vloga vojaškega vodje ter njegova spretnost vodenja sta izrednega pomena pri motivaciji vojakov za opravljanje takšnih vrst nalog. Vse še vedno temelji na znanju in spretnosti vsakega posameznega vojaškega vodje, ki vodi in usmerja svoje vojake. Vsak (ne)uspeh najnižjih taktičnih enot je odvisen od vsakega vojaka posebej. Pri tem gre za refleksijo njegove usposobljenosti, vojaške spretnosti, motivacije in poguma. Že dolgo je v oboroženih silah za razvoj teh elementov pri vojaku zadolžen podčastnik. (Bartol 2002, 31) Pri tej nalogi je uspešen le, če je tudi sam dobro izurjen in usposobljen ter če je pri svojem delu uspel ohraniti ustrezen odnos do nadrejenega častnika in vseh podrejenih vojakov. Najobčutljivejši

element bojne moči vsake vojaške enote je ustrezno in prepričljivo vodenje. Vojaško vodenje je ena od funkcij vojaške organizacije.

Osnovna naloga podčastnikov v vseh oboroženih silah je usposabljanje in pripravljanje vojakov za bojevanje. Z razvojem sodobne vojaške tehnike in vojaških doktrin uporabe oboroženih sil postajajo bojne naloge vojakov vse bolj zahtevne. Značilnosti sodobnega bojišča na najnižjem taktičnem nivoju kažejo na to, da lahko uspešno izvrši nalogo ter pri tem preživi le kvalitetno usposobljen vojak. Takšen vojak pa si lahko pridobi potrebna znanja in spretnosti le z zelo kvalitetnim vojaško strokovnim izobraževanjem in usposabljanjem. Vsak podčastnik, ki dela z vojaki, se v okviru svoje poveljniške vloge ves čas pojavlja tudi v vlogi pedagoga. (Bartol 2002, 41)

V Slovenski vojski lahko na splošno glede na njihove naloge podčastnike razdelimo v tri skupine. V prvi skupini so to poveljniki različnih bojnih oddelkov v bojnih enotah. Za njih se zahteva izrazito vojaško strokovna znanja ter veščine, ki so potrebna za vodenje in urjenje bojnih enot ter za bojevanje. Za to skupino PČ, ki se jih drugače imenuje enotovni podčastniki lahko rečemo, da izven oboroženih sil nimajo podobnih poklicev. Enotovni podčastniki so podčastniki, ki so svojo vojaško kariero več let gradili na neposrednem delu z vojaki na najnižjem taktičnem nivoju. (Bartol 2002, 44) Gre torej za podčastnike z bogatimi praktičnimi izkušnjami. Tovrstne izkušnje so lahko zelo uporabne vsakemu vojaškemu poveljniku (častniku) na različnih nivojih vodenja in poveljevanja, in sicer predvsem izkušnje iz problematike usposabljanja vojakov. Prav tako pomagajo mlajšim častnikom, ki na novo prevzamejo enoto. Dajejo jim usmeritve in se trudijo vzpostaviti profesionalni in tudi prijateljski odnos, ki temelji na zaupanju in skupnih ciljih.

Enotovni podčastniki v Slovenski vojski so: VPČ (vodni podčastnik), ČPČ (četni podčastnik), BPČ (bataljonski podčastnik), brigadni podčastnik, podčastnik operativnega poveljstva in generalštabni podčastnik. (Bartol 2002, 102) Vloga enotovnega podčastnika je odvisna predvsem od uspešnosti opravljanja nalog vsakega posameznika, ki so napisane v opisu del in nalog za posamezno enotovno dolžnost. Drugi pomemben dejavnik je odnos oziroma razumevanje med enotovnim podčastnikom in poveljnikom. Za poveljnika je pomembno, da razume vlogo svojega enotovnega podčastnika, pozna njegove izkušnje in sposobnosti ter ga skladno s tem tudi čim bolj uporabi. Enotovni podčastnik mora prav tako poznati vlogo poveljnika, njegove izkušnje in sposobnosti ter mu skladno s tem pomagati. Pri tem je treba biti pozoren, da ne pride pri poveljniku do nerazumevanja vloge enotovnega podčastnika.

Posledica tega je lahko, da enotovni podčastnik postane breme, s katerim se mora poveljnik dodatno ukvarjati. Pri enotovnih podčastnikih se težave največkrat pojavijo takrat, ko želijo imeti prevelik vpliv in ne sledijo nameri poveljnika. Enotovni podčastniki imajo veliko vlogo le do takrat, ko uresničujejo poveljnikovo namero, dokler le ta ne ogroža življenja, sredstva itn. (Pišlar 2006)

V drugi skupini so podčastniki, ki opravljajo predvsem različne tehnične naloge in so operaterji na številnih oborožitvenih sistemih ali vzdrževalci teh sistemov. V tretjo skupino sodijo podčastniki, ki so zaposleni v poveljstvih in štabih vojaških enot, kjer opravljajo predvsem različne administrativne naloge. (Bartol 2002, 95)

V preteklosti smo v bojnih enotah lahko srečali starejše podčastnike, ki so bolj kot ne s težavo opravljali naloge poveljnikov bojnih oddelkov, kar je neposredno vplivalo tudi na bojno pripravljenost njihovih podrejenih. Takšni podčastniki so bili v svojem poklicu nezadovoljni, med drugim tudi zato, ker praktično niso imeli nobene možnosti za napredovanje, prav to nezadovoljstvo pri vsakdanjem delu z vojaki pa se je posledično odražalo v medsebojnih odnosih znotraj vojaškega kolektiva. Današnja situacija odraža drugačno sliko, saj so na položaju poveljnikov oddelkov predvsem mlajši in bolj motivirani podčastniki.

6 MIROVNE OPERACIJE

Mirovne operacije (angl. Peace Operations) v najširšem pomenu besede razumemo kot vse oblike vojaških in nevojaških aktivnosti, ki potekajo v kontekstu političnih in diplomatskih prizadevanj za vzpostavitev in ohranjanje mednarodnega miru. Mirovne operacije so sredstvo zunanje politike vse od začetka devetnajstega stoletja, razmahnile so se po drugi svetovni vojni, v času hladne vojne predvsem kot operacije za ohranjanje miru, v katerih uporabljena vojaška sila ni predvidevala uporabe orožja proti sprtim stranem. Nov pomen in zagon pa so mirovne operacije dobile po koncu hladne vojne, oziroma po letu 1989. Lahko potekajo pod okriljem Organizacije združenih narodov, regionalnih organizacij, državnih alians ter ad hoc koalicij držav. Mirovne operacije postajajo ena od najbolj opaznih varnostnih aktivnosti OZN, čeprav mnoge operacije še vedno potekajo izven njenega okvira. (Jelušič 2005, 12)

V mirovnih operacijah so vpletene naslednje strani:

1. zastopniki mednarodne skupnosti,
2. država, ki prispeva k mirovnim silam,
3. vojaška enota,
4. država gostiteljica. (Masten 2002, 58)

Izraz mirovne operacije se je dolga leta uporabljal kot sopomenka za izraz operacije za ohranjanje miru (angl. Peacekeeping Operations). Ker so v času do konca hladne vojne v mednarodnih kriznih okoljih mirovne operacije dejansko potekale v obliki operacij za ohranjanje miru, to mešanje pojmov ni povzročalo preglavic. Obstaja vrsta tipologij mirovnih operacij. Danes moramo vsebinsko razlikovati med operacijami za ohranjanje miru, operacijami za ustvarjanje miru (angl. Peacemaking Operations), operacijami za graditev miru (angl. Peace Building Operations), operacijami preventivne diplomacije (angl. Preventive Diplomacy) in operacijami za vsiljevanje miru (angl. Peace Enforcement Operations). (Jelušič 2005, 12)

V praksi mednarodnih mirovnih prizadevanj srečujemo še druge pojme, ki segajo na področje mirovnih operacij, in sicer: operacije v podporo miru (angl. Peace Support Operations – PSO), ki so najpogosteje povezane z aktivnostmi zveze Nato; vojaške nevojne operacije (angl. Military Operations Other Than War – MOOTW), ki se navajajo v ameriški vojaški doktrini, ter operacije vojaškega in civilnega kriznega upravljanja, ki jih povezujemo z Evropsko unijo (EU). (Jelušič 2005, 12)

Izraz operacije v podporo miru je stopil v veljavo, ko so se aktivnosti nekdanjih tradicionalnih mirovnih operacij za ohranjanje miru v okviru Združenih narodov (ZN), v katerih so pretežno sodelovale vojaške sile, razširile na vrsto nevojaških akterjev oziroma organizacij ter na vrsto novih aktivnosti, zlasti policijskega, političnega, diplomatskega in ekonomskega značaja. Izraz operacije v podporo miru vključuje aktivnosti civilnih in vojaških organizacij za vzpostavitev miru ter preprečitev trpljenja človeštva. Glavni cilj vojaških nevojnih operacij je, da preprečujejo izbruh vojne, razrešujejo konflikte, ohranjajo mir ter podpirajo civilno politično oblast na kriznih območjih. Izraz vključuje naslednje oblike uporabe vojaške sile: nadzor ter preprečevanje trgovanja z drogami in nevarnimi narkotiki, humanitarna pomoč, zaščita prevozov, zagotavljanje svobodne plovbe ter tudi mirovne operacije. (Jelušič 2003, 629)

Mirovne operacije lahko potekajo z neoboroženimi civilnimi ali vojaškimi opazovalci ali z lažje oboroženimi razmejitvenimi vojaškimi silami, pa tudi z bojnimi skupinami s težkim orožjem. Skupni so jim cilji, sestava in mandat, ne pa tudi izvedba aktivnosti. Mirovne operacije ne vsebujejo kakih posebnih, povsem specifičnih aktivnosti; večinoma se uporabljajo naloge, ki so enake že obstoječim vojaškim, policijskim ali drugim civilnim nalogam s poudarkom na čim manjši uporabi sile. Res pa je, da lahko v mirovnih operacijah različni akterji izvajajo različne za njih ne nujno vsakodneвне aktivnosti. Vojaki opravljajo naloge, ki bi jih v domači državi praviloma opravljala policija ali paravojaške sile, policisti opravljajo več vojaških nalog kot doma, nevladne organizacije, ki doma vojski nasprotujejo, pa morajo v mirovni operaciji z vojaškimi silami sodelovati, saj njihovo delovanje brez vojaškega varovanja pogosto ni možno. (Jelušič 2003, 630) Vojska mora prav tako prepoznati svet z drugačnimi očmi, saj mora biti v današnjem okolju mirovnih operacij veliko bolj fleksibilna, »inteligentna«, misliti mora precej bolj globalno in delovati odločno. Primer civilne osebe, ki pride, lahko pod obleko skriva vrečo jabolk ali pa morda puško. Težko je za vojaka na mirovni operaciji ločevati med tipom bojavnika in med tipom humanitarca, ko mora ostati miren, pravičen in prijateljski.

Prvi slovenski vojak je odšel na mirovno operacijo v tujino leta 1997. Od 21 pripadnikov, kolikor jih je štela prva enota SV na mirovni operaciji v tujini, se je do danes število slovenskih vojakov v tujini na letni ravni povečalo za več kot desetkrat. Konec leta 2005 je bilo v mirovnih operacijah po svetu že 254 pripadnikov SV. (Jelušič 2005, 175) V sredini februarja 2011 je bilo na mirovnih operacijah po svetu 464 pripadnikov SV. (Mednarodne operacije in misije 2011)

Sodelovanje slovenskih vojakov na mirovnih operacijah v tujini se v zadnjih letih ne povečuje zgolj po številu vojakov, ampak se širi tudi razpon nalog, ki jih ti opravljajo. (Jelušič 2005, 175) Do leta 2007 so slovenske enote delovale v sestavi sil drugih vojsk, februarja 2007 pa je Slovenska vojska prvič v svoji zgodovini na mednarodno operacijo in misijo napotila enoto velikosti bataljona. Takrat je bataljon prvič prevzel lastno območje odgovornosti in poveljeval pripadnikom tuje vojske, članice zveze Nato. Sočasno je Slovenska vojska na Kosovo napotila še strokovnjake za civilno-vojaško sodelovanje in izvedla več projektov v okviru pomoči lokalnemu prebivalstvu, ki so bili na lokalni ravni odmevni (Kosovo 2011).

6.1 KONFLIKT NA KOSOVU IN KFOR

Jedro problema na Kosovu, nekdanji avtonomni pokrajini v nekdanji SFRJ, je vedno predstavljal neurejen odnos med tamkaj živečimi etničnimi skupnostmi (predvsem med Srbi in Albanci) oziroma srbsko-albanski etnični in ozemeljski spor. Ta spor je dosegel vrh leta 1989, ko je Srbija pod vodstvom Slobodana Miloševića uspela razveljaviti avtonomni položaj te pokrajine v okviru SFRJ in jo neposredno podrediti republiki Srbiji. V začetku 90. let je albansko nacionalno gibanje na Kosovu doseglo politično soglasje o temeljnem cilju, tj. odcepitev celotne pokrajine Kosovo in Metohija od Srbije in Zvezne republike Jugoslavije. V odkritem konfliktu med srbskimi vojaško-policijskimi silami in KOA (Kosovska osvobodilna armada) je bilo leta 1998 ubitih več kot 1.500 kosovskih Albancev, okoli 400.000 kosovskih Albancev pa je bilo pregnanih iz svojih domov. (Grizold in Ferfila 2000, 237)

Kosovo med srbskim prebivalstvom velja za zibko srbskega naroda, po drugi strani pa na tem ozemlju prebiva večinoma albansko prebivalstvo, ki trdi, da je zaradi etnične strukture Kosovo albansko ozemlje. Dolgoletno nasilje je pripeljalo do večnega konflikta, za katerega se zdi, da se ne bo nikoli končal. Kosovo je preplavljalo nasilje, zvrstili so se številni upori, demonstracije, gverilski upori in vojaški spopadi. (Pirjevec 2003)

Marca 1999 je Nato pričel z vojaško operacijo v ZRJ. V prvih tednih bombardiranja zveze Nato je močna srbska ofenziva skoraj uničila OVK. Ne glede na to pa se je situacija kmalu stabilizirala – ne zaradi lastne moči OVK, temveč zaradi izčrpavajočih učinkov Natovih napadov na srbsko vojsko. 9. junija sta Nato in ZR Jugoslavija podpisala vojaško-tehnični sporazum, ki je pomenil umik srbskih vojaških enot s Kosova in s tem tudi srbsko kapitulacijo. Neposredno s tem in sprejetjem Resolucije VS OZN št. 1244 pa je bil vzpostavljen tudi temelj za oblikovanje mednarodne vojaške in civilne misije na Kosovu, ustanovljene so bile sile KFOR. Sile je sestavljalo približno 42.000 pripadnikov iz 30 držav, ki so bili nameščeni na Kosovu, in dodatnih 7.000 pripadnikov zalednih enot, ki so bili nameščeni v Makedoniji. Leta 2003 so sile KFOR štejele 18.500 pripadnikov. (Vegič 2005, 93)

Temeljne naloge mednarodnih sil na Kosovu so po resoluciji 1244 VS ZN naslednje: preprečevanje obnovitve sovražnosti in po potrebi uporaba sile za zagotovitev premirja; zagotavljanje umika in preprečevanje povratka vojaških, policijskih in paravojaških enot ZRJ na Kosovo; demilitarizacija Osvobodilne vojske Kosova in drugih oboroženih skupin kosovskih Albancev; vzpostavljanje varnega okolja za povratek beguncev; zagotavljanje

javne varnosti in reda do prevzema teh nalog s strani mednarodnih civilnih struktur; nadzor razminiranja min do prevzema teh nalog s strani mednarodnih civilnih struktur; podpora in sodelovanje z mednarodnimi civilnimi strukturami; nadzor meja; nadzor in zaščita svobode gibanja. (Vegič 2005, 93)

KFOR je že od začetka svojega delovanja odgovoren za zagotavljanje javnega reda in miru, v okviru katerega je izstopala zaščita srbskega prebivalstva in podpora civilnim strukturam. KFOR je v okviru tega izvajal zelo proaktivno politiko odnosov z lokalnimi strukturami, s katero je poskušal pojasniti, zakaj je uporaba sile nujna. Na ta način je poskušal doseči nepristranskost z enakovredno obravnavo vseh strani z vidika njihovega spoštovanja določil mandata.

6.1.1 Naloge slovenskega kontingenta KFOR 19

Slovenija v KFOR sodeluje od 5. januarja 2000, ko je šest častnikov prevzelo svoje dolžnosti na področju civilno-vojaških odnosov in odnosov z javnostmi v poveljstvu v Prištini. (Grošelj 2007, 136) Šele leta 2005 pa je SV okrepila svojo prisotnost in tako danes v bojni skupini Zahod v Peči izvaja patrulje, spremlja pripadnike manjšin in varuje njihove domove ter pomembne verske objekte. Naloge slovenskih vojakov na Kosovu tako torej vključujejo vzdrževanje varnega in stabilnega okolja, zagotavljanje pogojev za prenos odgovornosti civilnim oblastem, izvajanje kontrole na komunikacijah in kontrolnih točkah, varovanje objektov posebnega pomena ter izvajanje projektov civilno-vojaškega sodelovanja.

19. kontingent SV je štel 390 pripadnic in pripadnikov SV, večina teh (341) je delovala v bojni skupini Sokol v Peči, nastanjenih v vojaški bazi Villaggio Italia, ter delovala na območju občin Peč in Klina. Bojna skupina je skupaj z integriranim delom poveljstva ter dvema slovenskima in dvema madžarskima četama štela 570 pripadnikov. Poleg nalog rednega patruljiranja je prevzela tudi 24-urno varovanje samostana Goriok pri mestu Istok. Kasneje se je območje odgovornosti bojne skupine Sokol povečalo, saj je prevzela novo, do takrat še špansko območje odgovornosti občine Istok, ki so se s Kosova umikali skladno z zmanjševanjem sil Kfor. Novo območje odgovornosti je obsegalo velikost 451 km², kar je skupaj z občino Klina predstavljalo 760 km² ozemlja na zahodu države, s 120.000

prebivalcev. Bojna skupina se je tudi redno urila v postopkih zagotavljanja javnega reda in miru ter nadziranja množice.

Za mesec dni je v času misije ena motorizirana četa prevzela tudi patroljiranje na območju občine Leposaviči na severu Kosova. Ta čas je druga motorizirana četa prevzela varovanje vojaške baze Film City v Prištini, kjer je nastanjeno poveljstvo KFOR. Nosilno enoto 19. kontingenta je predstavljal 10. motorizirani bataljon, ki je predstavljal večji del poveljstva, motorizirani četi in logistični vod. V sestavi bojne skupine so delovali še skupina za civilno-vojaško sodelovanje, oddelek vojaške policije, ambulanta ROLE – 1 in inženirska skupina. (Bojna skupina Sokol znova prevzela območje odgovornosti na Kosovu 2011) Med odmevnejšimi projekti dela skupine za civilno-vojaško sodelovanje je bil predvsem projekt »Poskrbimo za čisto okolje na Kosovu«, saj so vsepovsod prisotne smeti na prvi pogled eden izmed najbolj perečih problemov Kosova. Ostale naloge, ki jih je opravljala skupina za civilno-vojaško sodelovanje je bilo oskrbovanje osnovnošolcev s šolskimi pripomočki, pomoč najrevnejšim družinam, pri čemer so sodelovali z Rdečim križem Kosova, ter pomoč pri izgradnji pohodnega lesenega mostu v občini Klina in obnove vodovoda.

V času delovanja slovenskega kontingenta 19 na Kosovu ni bilo nekega višjega tveganja za pripadnike bojne skupine Sokol. Morda so še največjo nevarnost predstavljale razmere na cestah. Načeloma smo bili slovenski vojaki med prebivalci Kosova dobro sprejeti, kar je bilo vidno med izvajanjem patrolj, predvsem zaradi vsakodnevnih aktivnosti, ki smo jih opravljali za izboljšanje življenjskih pogojev lokalnega prebivalstva.

6.2 VLOGA STRESA NA MIROVNIH OPERACIJAH

Vsaka sprememba v življenju posameznika lahko zanj predstavlja stres, če prilagajanje na nove razmere preseže njegove sposobnosti (prilagoditvene potenciale). S stresom navadno označujemo negativne posledice zunanjih vplivov. Zaščitni dejavniki pred stresom so trdnost, optimizem, samozavest ter nadzor nad opravljenim delom, ki je vsebinsko usmerjeno k učinkovitosti in je iz njega mogoče izluščiti koristne sklepe. (Selič in drugi 2008) Stres, ki predstavlja izziv, je pozitiven, prinaša večje zadovoljstvo pri delu. In obratno, stres, ki se zdi nepremagljiv, je negativen.

Ko govorimo o stresu, ki so mu izpostavljeni vojaške enote, ko morajo opravljati naloge v tujini, najpogosteje mislimo na vojake in posledice vpliva stresa na njihovo ravnanje. Podporne službe, v katerih so lahko psihologi, socialni delavci in vojaški duhovniki, večino svojih programov usmerjajo prav v vojake. Tudi poveljniki se posvečajo krepitvi kohezije vojakov, ker menijo, da je to ena boljših poti za ustvarjanje trdnosti in odpornosti vojakov na stresno delo v operacijah. Vojaške operacije v vseh fazah konfliktov izpostavljajo vojaško osebje vrsti stresnih dejavnikov, vendar pa je treba upoštevati, da prav tako, kot veliko ljudi čuti fizične in psihične posledice izpostavljenosti stresorjem, tudi veliko ljudi kaže trdnost in odpornost proti temu vplivu. (Jelušič in Garb 2008, 86)

Udeležba vojakov v mirovnih operacijah, še posebej v državah, v katerih se je vojna pravkar končala, predstavlja stresno nalogo. (Polič 2008, 103) Programi usposabljanja, ki so povezani s preprečevanjem stresa in osnovnimi oblikami pomoči in samopomoči, so (ob drugem usposabljanju) še posebej namenjeni nekaterim ciljnim skupinam, pri katerih lahko pričakujemo razvoj težav, povezanih s posebnimi okoliščinami, v katerih se pripadniki znajdejo. Takšna ciljna skupina so predvsem tisti, ki odhajajo na operacije kriznega odzivanja, saj zanje lahko domnevamo, da bodo pri svojem delu izpostavljeni izrednim razmeram za delo in tudi morebitni ogroženosti. Poleg tega že sprememba okolja za šest, devet ali dvanajst mesecev vnaša nemir v življenje vojaka in njegove družine. (Resman 2008, 147)

Mirovno operacijo lahko razdelimo na štiri časovna obdobja in pri vsakem časovnem obdobju je prisotnost stresa. V prvem obdobju, v pripravah na odhod na mirovno operacijo, se za stresne pokažejo novosti, na primer nov poveljnik, novi vojaki iz drugih enot ali pa različne nepričakovane reakcije družinskih članov.

Izrednega pomena je informiranje ljudi. Če želimo nekoga napotiti na krizno žarišče v tujino za daljše časovno obdobje, ga moramo na to ustrezno pripraviti. Temelj takih priprav pa je komunikacijska izmenjava informacij. Potrebna je večja angažiranost poveljstva glede zbiranja čim več raznovrstnih informacij o mirovni misiji, nato pa je potrebna izčrpna vizualna predstavitev misije za vse interesente. Predstavitev naj bi zajemala čim več raznovrstnih informacij, ki bi kandidate lahko zanimale. Izognemo se nepotrebnim napetostim v kolektivu, ki izredno negativno vplivajo na socialno klimo organizacije, ter neposredno vplivajo na njeno uspešnost. (Čretnik 2006, 30)

Predvsem v tej prvi fazi bi morali biti družinski člani sproti obveščeni o pripravah na odhod in še posebej o območju delovanja mirovne operacije in stopnji tveganja. Kako se bo družina soočila s posledicami mirovne misije, je odvisno od stabilnosti odnosov znotraj družine, starosti družinskih članov in njihovih osebnostnih značilnosti. Za delo na misiji je priporočljivo, da se odločajo pripadniki, ki imajo podporo svojih domačih in v domovini ne puščajo nerešenih problemov. Predvsem se v tem obdobju pojavlja stres kot posledica nejasnosti, novosti v zvezi z misijo (kakšno bo v resnici področje delovanja). Za organizacijo, kot je vojska, je bistvenega pomena, da čim bolj poskrbi za svoje pripadnike, od katerih pričakuje, da bodo pripravljene kakovostno izvrševati dobljene naloge. Vojska mora nuditi svojim pripadnikom kakovostna usposabljanja za pravočasno odkrivanje in prepoznavanje različnih stresorjev, katerim so izpostavljeni pri opravljanju nalog. Še posebno skrb je treba posvetiti poveljniškemu kadru na vseh ravneh, saj so poveljniki prvi ob osebi, ki je bolj občutljiva na stresne dogodke.

Drugo obdobje je, ko se vojaki namestijo na območju delovanja, ko so še utrujeni od priprav in poti, ko se srečujejo z novimi izzivi, ljudmi in s posebnostmi lokalnega prebivalstva. Navajajo se na življenje v kulturno drugačnem okolju. V začetnih obdobjih misije tudi nadrejeni precej zaostrijo odnose in dodatno fizično obremenjujejo vojake z usposabljanji in vajami v prostem času.

V tretjem obdobju, sredini mirovne operacije, se vojaki že precej dobro znajdejo, saj imajo za seboj obdobje ponavljajočih se aktivnosti. Med potekom misije so glavni viri stresa pomanjkanje stikov z družino, občutek izolacije, osamljenost, dnevna rutina in monotonija, življenjske razmere in pomanjkanje informacij. Drugi viri nelagodja v povezavi z življenjem na misiji so tudi pomanjkanje zasebnosti, okrnjeno spolno življenje, težave pri vzdrževanju osebne higiene in izpostavljenost ekstremnim vremenskim pogojem. V primeru neurejene situacije doma se vojak ne more popolnoma osredotočiti na delo v misiji. Tako zagotovo slabše opravlja svoje poslanstvo na misiji, poleg tega trpi tudi sam, ker iz tujine ne more pomagati domačim ali svojim najbližjim. (Jarni 2009) Ravno zaradi tega je zelo pomembna podpora družine, najbližjih prijateljev, svojcev in znancev (pred odhodom na misijo, predvsem pa med misijo) in urejene statusne zadeve (pravne, finančne). Pomembna strategija sproščanja in obvladovanja stresa je tudi rekreacija, zato je potrebno čim več spodbujanja pri športnih aktivnostih in organiziranju raznih športnih tekmovanj med enotami, saj sčasoma pripadniki tudi sami prepoznajo nekatere osebne koristi redne rekreacije. Monotonija, ki se pojavi v tem obdobju, se povezuje z dolgočasjem in morda tudi s tem povezano povečano

verjetnostjo za medosebne konflikte v enoti, kar lahko posledično pripelje do upada kohezivnosti po določenem času. Da bi zmanjšali vpliv stresa med pripadniki vojaških enot, si morajo vodje in pripadniki med seboj pomagati in ustvarjati kohezijo. (Strah 2004)

Samo zdrav in sproščen človek je telesno in duševno bolj pripravljen na spopad z vsakodnevnimi stresi. Poleg rekreacije je morda učinkovito sredstvo za preganjanje škodljivega stresa sistem nagrajevanja, saj nam daje veselje in zadovoljstvo, poskrbi pa tudi za motivacijo.

Vodje enot in njihovi pripadniki lahko pripomorejo k zmanjšanju stresnih situacij s tem, da si med seboj pomagajo. Pomemben način za zmanjševanje stresa je pogovor, saj zahteva spodbujanje in poslušanje vojaka, ki je pod stresom. Če je pripadnik enote v krizi, mu ostali pripadniki pomagajo, tako da ga opazujejo in poskušajo pomiriti, poskušajo ga obvarovati pred nevarnostjo. Zagotoviti morajo, da nekdo (tukaj je ključna vloga prvo nadrejenega) prevzame nadzor nad situacijo ter ugotovi, za kaj gre, in da se izvedejo ustrezni ukrepi. Vojaški vodja svojim podrejenim vojakom pomaga premagovati in obvladovati stres tako, da krepí njihovo strokovnost, motivacijo in samozaupanje. Naloga vojaškega vodje je tudi, da z lastnim zgledom vpliva na obnašanje drugih, saj je obnašanje vojaškega vodje v stresnih situacijah najpomembnejši dejavnik pri obvladovanju stresnih situacij. Največja napaka posameznika, ki je v stanju prekomernega stresa, pa je v uživanju stimulativnih snovi, na primer alkohola ali drugačnih poživil, ki sicer za kratek čas izboljšujejo počutje človeka, vendar kljub temu ne morejo preprečevati, da se nekoliko pozneje psihično stanje posameznika še bolj poslabša.

Stresni dejavniki se posebej izrazito kažejo pri podrejenih vojaki. Posledice vojakovih stresnih situacij morajo znati uravnati pripadniki poveljniške strukture, ki se tudi sami soočajo s pritiski enakih stresnih dejavnikov. Poveljniška struktura je tako dvojno obremenjena s posledicami stresa, in sicer zaradi svojega doživljanja stresnih dejavnikov in zaradi posledic stresa, ki se kažejo na podrejenih vojaki. Razviti morajo dvojno strategijo obvladovanja stresa, najprej zase, nato pa tudi za pomoč vojakom. (Jelušič in Garb 2008, 87)

Četrto obdobje, ob koncu misije in prihodu domov, je morda lahko še bolj stresno, kot je bil odhod na mirovno operacijo, saj so imeli za odhod bolj intenzivne priprave kot za prihod domov. Značilni so medosebni problemi, depresivne reakcije, agresivne reakcije in posttravmatska stresna motnja, ki vključuje simptome vznemirjenosti, podoživljanja stresnih situacij in podobno. Pogosto obstaja prepričanje, da jih tisti, ki niso bili tam, ne morejo

razumeti in da čutijo podporo pri prijateljih, ki so bili tam. Zato je treba pred samim odhodom domov vojake načrtno pripravljati za ponoven stik z družino, da ne pride do situacije, ko mora družina na svoja pleča prevzeti duševne travme vojaka in tako postati prva žrtev njegove misije.

6.3 VLOGA MOTIVACIJE

Vojaška organizacija je posebna tako po svoji družbeni vlogi kot po aktivnostih, ki jih opravlja, za zaposlene v vojaški organizaciji pa še posebej velja, da je za uspešno opravljanje nalog v miru in v vojni zelo pomembna visoka osebna motivacija, predvsem ob dejstvu, da je človek odločilni dejavnik vsakodnevnega in, kar je cilj vojaške organizacije, bojnega delovanja. Vsak vodja se pri vodenju svojih podrejenih sprašuje, kateri so tisti osnovni, pa tudi posebni motivacijski dejavniki, zaradi katerih opravljajo svoje delo. Prav tako si vsak zaposleni želi, da bi se pri delu dobro počutil, da bi z veseljem hodil vsako jutro na delo, da bi mu opravljanje dela dobro šlo. Ena izmed najpomembnejših nalog poveljujočih v vsaki vojaški organizaciji je razvijanje motivacijskih ukrepov in strategij za motiviranje njenih pripadnikov. (Rupar 2009, 29) Motivacija zagotavlja voljo, da se naredi tisto, kar je potrebno za uspešno opravljeno nalogo. Motivacija prihaja od znotraj vsakega posameznika, vendar je le-ta pod vplivom različnih faktorjev, pa naj bo to sistem nagrajevanja, plače, ustvarjanje zadovoljstva pri delu ali pa sama interakcija med vodstvom in zaposlenimi. Sposobnost motiviranja je zelo cenjena spretnost vodij. Njihova naloga v procesu motiviranja sodelavcev je, da ugotovijo, kaj njihovim zaposlenim največ pomeni v danem obdobju. Uspešnost vojaške organizacije je precej odvisna od tega, kako so podrejeni vodeni in usmerjeni. Organizacija uspešno deluje le, če zaposleni ustrezno spodbujajo njene aktivnosti, kajti od njihovih aktivnosti sta odvisna uspešnost delovanja in razvoj dejavnosti. Nekateri ljudje imajo višjo stopnjo motivacije, nekateri pa pač potrebujejo več potrditev oziroma povratnih informacij. Usmerjenost in vedenje zaposlenih odražata njihovo motivacijo. Še posebej v vojski je pomembno, da se podrejene motivira z zahtevnimi nalogami in izzivi. Za poveljujočega je ključno, da odkrije sposobnosti in omejitve posameznika, ter jim preda toliko odgovornosti, kolikor je lahko prenesejo. V kolektivu, kjer je skrb za podrejene dobra, je motiviranost za opravljanje nalog večja. (Vitek 2005)

Če želimo sodelovanje v skupini, morajo biti njeni pripadniki motivirani za to. Brez motivacije ni osebnega napredovanja in osebnega zadovoljstva ob doseganju zastavljenih ciljev. (Čretnik 2006, 31) Brez motivacije ni želje oziroma volje po delovanju. Le motivirani pripadniki organizacije so zagotovilo za njeno uspešnost. Motivacijo je treba graditi skozi daljše časovno obdobje in jo kontinuirano izvajati. Doseči je treba visok čut pripadnosti kolektivu. Dobra socialna klima je neposredno povezana z obliko vodenja. Ta mora biti čim manj avtoritarna, spodbujati mora dobre medsebojne odnose, s katerimi dosegamo tovarištvo, sodelovanje in homogenost skupine. Poveljujoči morajo več časa posvetiti problemom podrejenih in jih na takšen način bolje spoznavati. Ena takšnih priložnosti za spoznavanje želja in ciljev podrejenih je izvedba letnega razgovora s sodelavcem. Ti razgovori lahko dajo neprecenljive informacije nadrejenemu o željah, motivih, zadovoljstvu in ciljih podrejenih delavcev. To lahko uporabijo za motivacijsko usmerjanje delovanja podrejenih. Tudi več druženja s podrejenimi, pa naj bo to na raznih družabnih srečanjih, katerih se udeležujejo tudi družine zaposlenih, lahko veliko pripomorejo k spoznavanju sodelavcev tudi v drugačnih socialnih okoljih, kot je službeno. Ob teh priložnostih se vodji ponuja idealna možnost za spoznavanje njihovih vrednosti. Spodbuja pozitivno socialno klimo zaposlenih.

Primerni ukrepi za samo izboljšanje motivacije so med drugim posvečanje večje pozornosti izgradnji kohezivnosti enote, redno izvajanje sestankov kolektiva ter zagotavljanje rednega in sprotnega informiranja. (Vitek 2000) Predvsem poveljniki enot pa bi morali pri podrejenih več pozornosti usmeriti v delovne razmere, delo bi morali organizirati tako, da bi podrejeni pri le-tem imeli več svobode in samostojnosti ter da bi bili vključeni v procese odločanja.

7 VLOGA PODČASTNIKOV NA MIROVNI OPERACIJI

Za potrebo diplomske naloge sem sredi aprila 2009 med vojaki, pripadniki 1. motorizirane čete 10. motoriziranega bataljona, ki so opravljali naloge na mirovni operaciji SICON KFOR 19 v vojaški bazi Villaggio Italia v Peći, po dogovoru z odgovornimi osebami, opravil anketo na temo »vloga podčastnikov na mirovnih operacijah«. Skupno sem anketiral 75 vojakov, veljavno izpolnjenih anket, ki sem jih upošteval pri analizi rezultatov, pa je bilo 73.

7.1 ANALIZA REZULTATOV ANKETE

Z analizo rezultatov ankete sem ugotovil, da vojaki, ki so manj časa zaposleni v Slovenski vojski (do tri leta), nekoliko drugače dojemajo nadrejene podčastnike kot vojaki, ki so v SV zaposleni že dlje časa. Razlikujejo se predvsem v tem, kaj od podčastnikov pričakujejo in kako jih ocenjujejo.

Tabela 7.1: Mnenje vojakov o podčastnikih

	Število let zaposlitve v vojski	Vzorec	Srednja vednost	Standardni odklon
Podčastniki so na nalogah, ki jih izvajate na misiji KFOR 19, dovolj samozavestni in prepričljivi.	1 do treh let	28	3,57	0,879
	2 od treh let naprej	45	3,42	1,033
Podčastniki, kot vaši neposredno nadrejeni, so sposobni voditelji.	1 do treh let	28	3,50	1,000
	2 od treh let naprej	45	3,53	0,919
Podčastniki vam predstavljajo vzor.	1 do treh let	28	3,46	0,999
	2 od treh let naprej	45	3,20	1,140
Če bi imeli osebne težave, bi te zaupali svojemu podčastniku.	1 do treh let	28	2,96	1,138
	2 od treh let naprej	45	2,89	1,369
Odnos, ki ga imajo neposredno nadrejeni podčastniki do vas, je primeren.	1 do treh let	28	3,64	0,870
	2 od treh let naprej	45	3,49	0,920

Ugotovil sem, da se odgovori vojakov, ki so v Slovenski vojski zaposleni manj kot tri leta in tistih, ki so v SV zaposleni več kot tri leta, v bistvenem ne razlikujejo, vseeno pa rezultati kažejo, da so po stažu mlajši vojaki nekoliko bolj, kot vojaki, ki so v SV zaposleni dlje, prepričani, da so podčastniki pri nalogah, ki jih izvajajo na misiji SICON KFOR 19 dovolj

samozavestni in prepričljivi. Podčastniki vzor predstavljajo bolj vojakom, ki so v SV zaposleni do tri leta, poleg tega pa so mlajši po stažu prej pripravljene zaupati svoje osebne težave podčastnikom kot vojaki, ki so v SV zaposleni tri leta ali več. Vojaki vseh starostnih skupin so dokaj zadovoljni z odnosom, ki ga imajo neposredno nadrejeni podčastniki do njih. Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni se sploh ne strinjam, 5 pa se popolnoma strinjam, so njihovi odgovori zavzeli vrednost približno 3,56, torej se s to trditvijo bolj strinjajo kot ne.

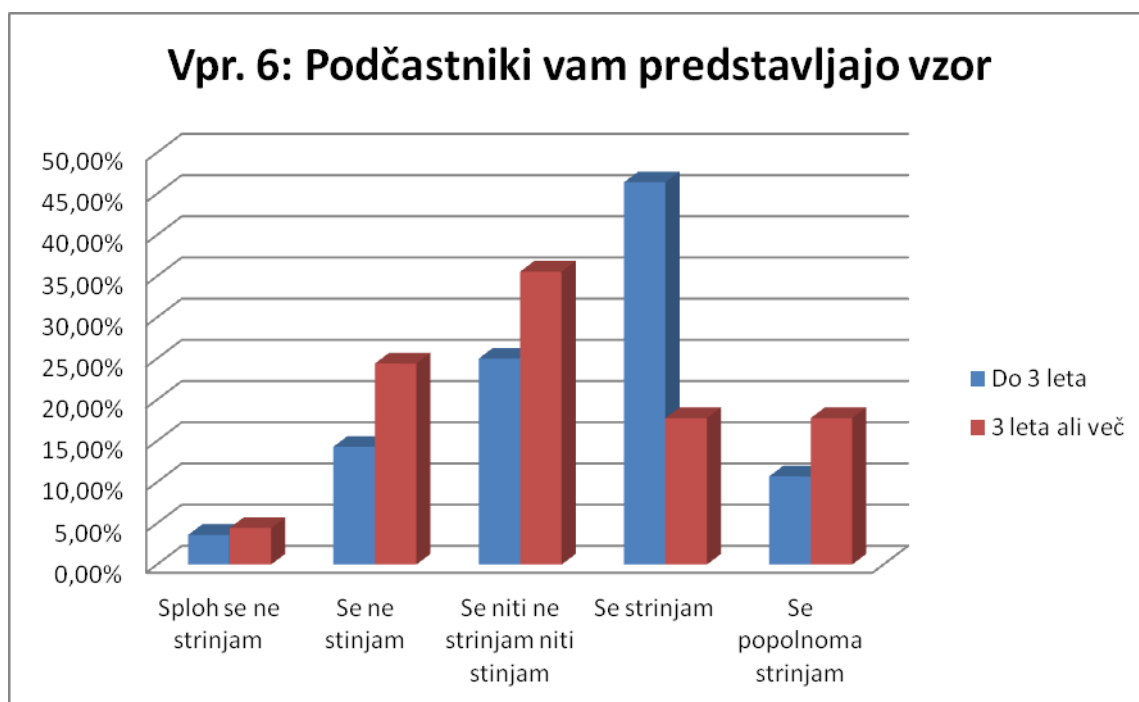
7.1.1 Odnos vojak podčastnik

Tabela 7.2: Odnos vojak podčastnik

	Število let zaposlitve v vojski	Vzorec	Srednja vrednost	Standardni odklon	Sr. vrednost st. odklona
Če bi imeli osebne težave, bi te zaupali svojemu podčastniku.	1 do treh let	28	2,96	1,138	0,215
	2 od treh let naprej	45	2,89	1,369	0,204
Odnos podčastnik vojak (in obratno) bi moral biti bolj strogo formalen oziroma profesionalen.	1 do treh let	28	3,07	1,086	0,205
	2 od treh let naprej	45	2,62	1,007	0,150
Odnos podčastnik vojak (in obratno) bi moral biti bolj sproščen, vendar še vedno dovolj spoštljiv.	1 do treh let	28	3,79	0,917	0,173
	2 od treh let naprej	45	4,00	0,739	0,110

Starejši se v manjši meri strinjajo, da bi moral biti odnos med podčastnikom in vojakom bolj strogo formalen in profesionalen, oboji pa se v večji meri strinjajo, da bi moral biti odnos bolj sproščen, a še vedno dovolj spoštljiv. Pri mlajših vojakih po stažu je vseeno večji odstotek vprašanih pripravljen svoje osebne težave zaupati podčastniku kot pri vojakih, ki so dlje časa zaposleni v SV, kar je verjetno tudi posledica tega, da mlajši po stažu od svojih nadrejenih podčastnikov kot vzornikov nekoliko več pričakujejo. Pri vprašanju, ali jim podčastnik predstavlja vzor, so vojaki v povprečju največkrat odgovorili se niti ne strinjam niti strinjam. Tudi pri vprašanju, kjer so vojaki ocenjevali, ali so podčastniki kot neposredno nadrejeni sposobni voditelji, so vojaki v povprečju odgovarjali, da se s tem niti ne strinjajo niti strinjajo, kar je nekoliko skrb vzbujajoče, glede na to, da se vojaki v veliki meri strinjajo, da imajo podčastniki ključno vlogo pri ustvarjanju splošnega vzdušja v enoti. Vojaki, ki so v SV zaposleni do 3 leta, so pri vprašanju, ali vam podčastnik predstavlja vzor, večkrat obkrožili se strinjam kot vojaki, ki so v SV zaposleni 3 leta ali več.

Graf 7.1. Ali je podčastnik vzor vojaku



7.1.2 Vpliv starosti podčastnikov

Zanimalo me je tudi, ali starost podčastnikov vpliva na motivacijo vojakov, in če, ali za sposobnejše ocenjujejo mlajše ali starejše podčastnike.

Tabela 7.3: Vpliv starosti na kakovost podčastnika

	Število let zaposlitve v vojski	Vzorec	Srednja vrednost	Standardni odklon
Starost podčastnikov vpliva na vašo motivacijo.	1 do treh let	28	2,29	1,013
	2 od treh let naprej	45	2,84	1,224
Mlajši podčastniki po stažu (zaradi izkušenj) slabše opravljajo svoje delo.	1 do treh let	28	2,86	1,079
	2 od treh let naprej	45	3,33	1,108
Starejši podčastniki po stažu (zaradi izkušenj) bolje opravljajo svoje delo.	1 do treh let	28	3,50	1,072
	2 od treh let naprej	45	3,56	1,056

Anketa je pokazala, da se tisti, ki so v vojski zaposleni več kot tri leta, v večji meri strinjajo, da starost podčastnikov vpliva na njihovo motivacijo, kot pa tisti, ki so v vojski zaposleni manj kot tri leta. Starejši po stažu so tudi v večji meri prepričani, da mlajši podčastniki zaradi pomanjkanja izkušenj slabše opravljajo svoje delo oziroma da starejši podčastniki zaradi izkušenj bolje opravljajo svoje delo. Pri vojaki, ki so manj časa zaposleni v vojski, starost podčastnikov na njihovo motivacijo vpliva v manjši meri.

7.1.3 Vpliv podčastnika na motivacijo

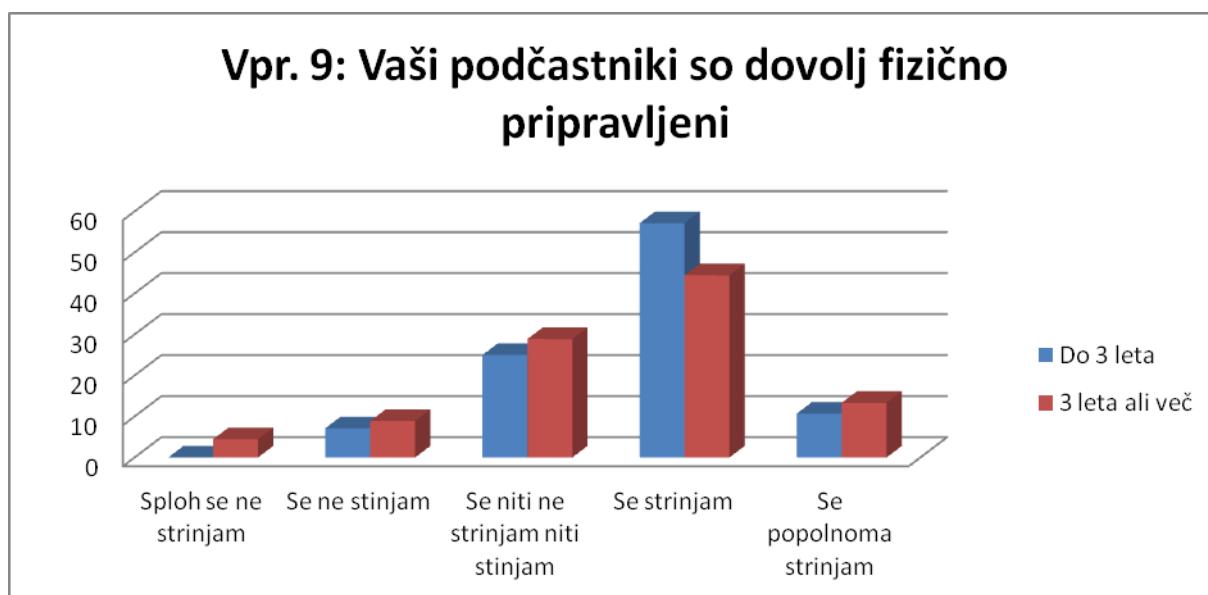
Graf 7.2: Vpliv starosti podčastnikov na motiviranost vojaka



Vojaki so močno prepričani, da sposobnost voditeljstva podčastnikov vpliva na njihovo motivacijo, saj so največkrat obkrožili odgovor, da se popolnoma strinjajo s trditvijo Sposobnost voditeljstva podčastnikov vpliva na vašo motivacijo. Motivacija s strani podčastnika je pomembnejša vojakom, ki so v SV zaposleni 3 leta ali manj.

Zanimalo me je tudi, kakšno je mnenje vojakov o fizični in psihični pripravljenosti podčastnikov. Bolj kot s psihično so vojaki zadovoljni s fizično pripravljenostjo podčastnikov, in sicer so njihovo pripravljenost na lestvici od 1 do 5 ocenili v povprečju s 3,6, kar pa je še vedno precej slab podatek. Glede na to, da pripravljenost podčastnikov očitno močno vpliva na motivacijo vojakov, bi morale biti mnenje vojakov o pripravljenosti podčastnikov boljše.

Graf 7.3: Mnenje o fizični usposobljenosti podčastnikov

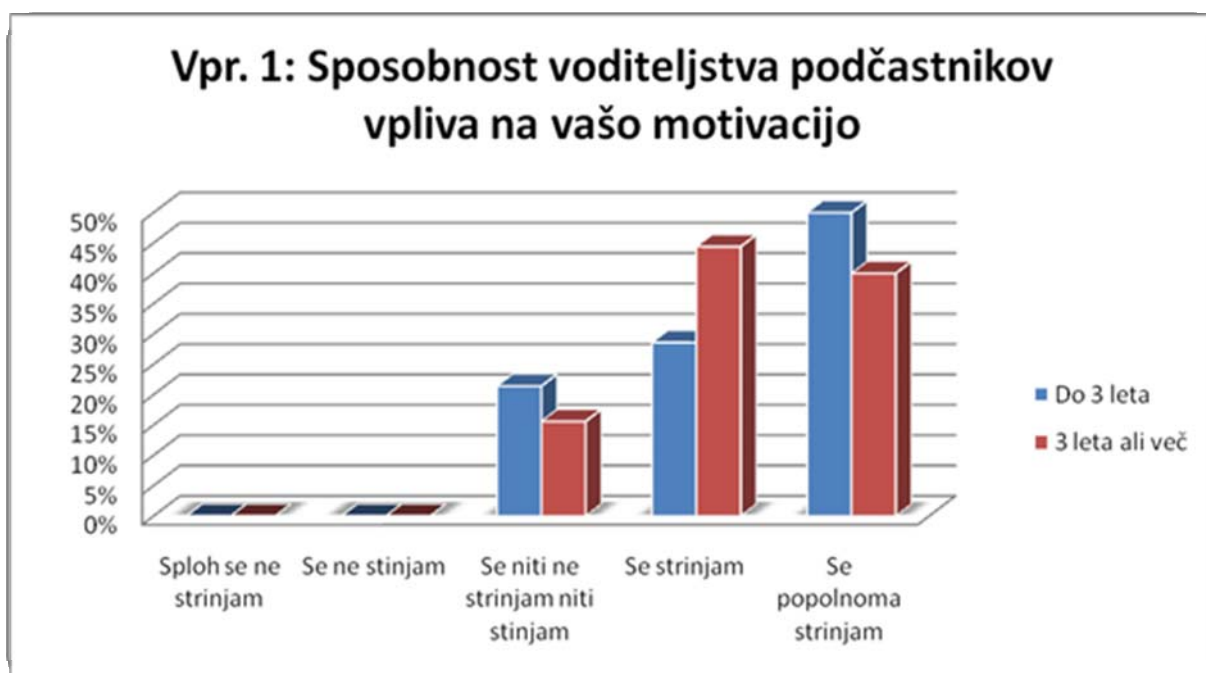


Graf 7.4: Mnenje o psihični usposobljenosti vojakov



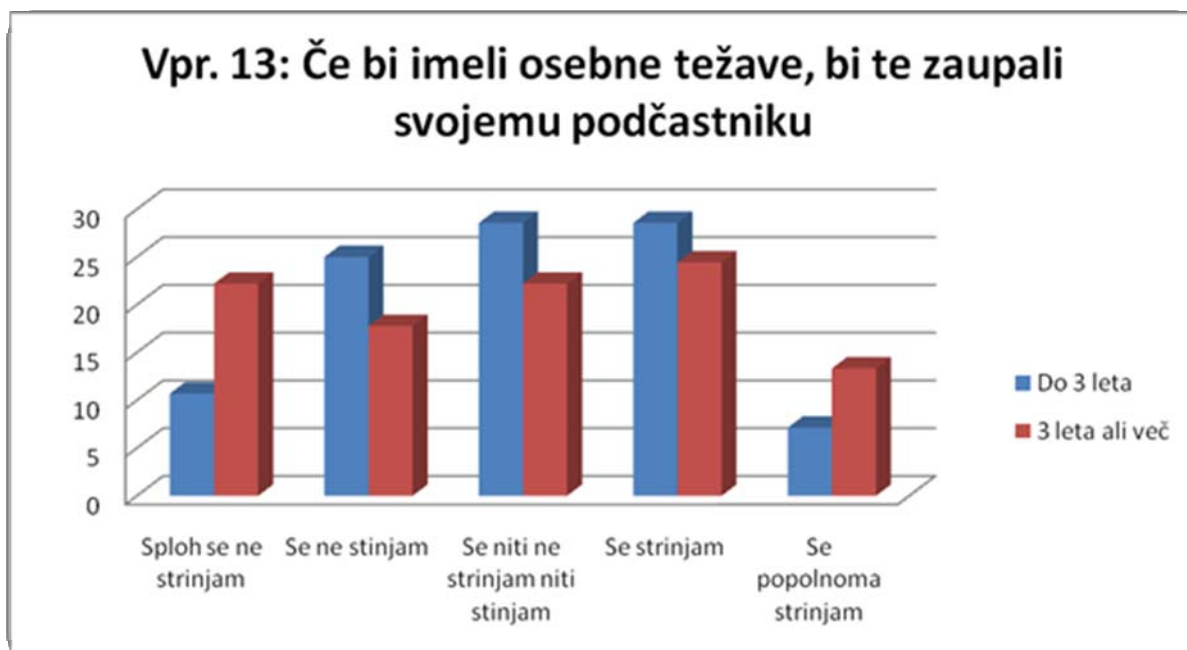
Vojaki se niti ne strinjajo niti strinjajo, da jim podčastniki podajajo pravočasne in točne informacije ter da so psihično dovolj pripravljeni. Da imajo podčastniki ključno vlogo pri splošnem vzdušju v enoti, so bolj prepričani vojaki, ki so v SV zaposleni manj kot 3 leta, prav tako so vojaki iz te skupine bolj prepričani, da jih podčastniki dobro poznajo in razumejo kot vojaki, ki so v SV zaposleni dlje časa.

Graf 7.5: Vpliv sposobnosti podčastnika na motiviranost vojaka



7.2 ZAUPANJE MED VOJAKI IN PODČASTNIKI

Graf 7.6: Zaupanje vojakov podčastnikom



Odnos med vojaki in podčastniki na mirovni operaciji SICON KFOR 19 je po mnenju vojakov očitno zadovoljiv. Največkrat so namreč odgovorili, da se strinjajo, da je odnos neposredno nadrejenih podčastnikov do njih primeren, standardni odklon pri odgovorih na to vprašanje pa je relativno majhen (0,9). Skrb vzbujajoče je le, da vojaki še vedno ne zaupajo dovolj svojim podčastnikom, da bi jim zaupali svoje osebne težave, čeprav se v veliki meri strinjajo, da bi moral biti odnos med vojakom in podčastnikom prej kot strogo formalen in profesionalen sproščen, vendar še vedno dovolj spoštljiv. V povprečju se vojaki niti ne strinjajo in niti strinjajo, da jih njihovi podčastniki dobro poznajo in razumejo. Še vedno pa je več kot 50 odstotkov vprašanih prepričanih, da bi se v primeru težav z višje nadrejenimi podčastniki zavzeli zanje.

Graf 7.7: Zaupanje v podčastnika



8 VERIFIKACIJA HIPOTEZ

Kot sem že v uvodu omenil, je vloga podčastnika v oboroženih silah zelo pomembna. Poleg tega da nosi precejšnje odgovornosti, ki mu jih nalaga že sam položaj, je podčastnik za vojake tudi pomemben vir informacij, veščin in znanja. Je oseba, ki vodi z lastnim zgledom. V nalogi sem poskušal preko teoretičnega okvirja najprej ugotoviti, kakšne sploh so naloge podčastnika in kakšen je njegov položaj, s pomočjo ankete pa sem ugotavljal, kako svoje podčastnike vidijo vojaki v Slovenski vojski, in sicer sem se omejil na pripadnike 1. motorizirane čete 10. motoriziranega bataljona v času izvajanja dolžnosti na mirovni operaciji na Kosovu aprila 2009, SICON KFOR 19. Z analizo rezultatov ankete sem prišel do zanimivih ugotovitev, s katerimi bom v nadaljevanju potrdil oziroma ovrgel na začetku zastavljene hipoteze.

Moja prva delovna hipoteza se je glasila »Pri tistih vojaki, ki so manj časa zaposleni v Slovenski vojski, je pomembnejša motivacija s strani podčastnika kot pri tistih, ki so v vojski dlje časa«, druga pa »Vojaki, ki so manj časa zaposleni v vojski, podčastnikom dajejo večji pomen ter imajo pozitivnejše mnenje o njih kot vojaki, ki so dlje zaposleni v vojski«. Ker sta delovni hipotezi med seboj tesno povezani, ju bom obravnaval skupaj.

Kot sem ugotovil z analizo rezultatov ankete, se vsi anketirani v večji meri strinjajo, da ima podčastnik pomembno vlogo pri ustvarjanju splošnega vzdušja v enoti. Prav tako večina daje velik pomen usposobljenosti podčastnikov, saj so v veliki večini odgovorili, da sposobnost voditeljstva podčastnikov vpliva na njihovo motivacijo. Odgovori vojakov, ki so v SV zaposleni manj kot tri leta in vojakov, ki so v SV zaposleni tri leta ali dlje, so si precej podobni, a je analiza rezultatov pokazala, da mlajši vojaki po stažu vseeno nekoliko več pričakujejo od svojih nadrejenih podčastnikov. V večji meri jih postavljajo za svoj vzor, v večji meri so jim pripravljene zaupati svoje osebne težave in v večji meri se jim zdi, da so podčastniki pri nalogah, ki jih izvajajo na misiji SICON KFOR 19, dovolj samozavestni in prepričljivi.

Oboji, tako vojaki, ki so v SV zaposleni manj kot tri leta, kot tisti, ki so v SV zaposleni več kot tri leta ali dlje, imajo o usposobljenosti podčastnikov precej slabo mnenje. Kot ocenjujejo vojaki, so podčastniki boljše fizično kot psihično pripravljene za opravljanje nalog na mirovni operaciji, še vedno pa rezultati kažejo na razmeroma slabo zaupanje vojakov v usposobljenost podčastnikov. Kljub vsemu se vojaki, ki so v SV zaposleni manj časa, v večji meri strinjajo, da so podčastniki fizično in psihično pripravljene, kot vojaki, ki so v SV zaposleni dlje časa.

Obe delovni hipotezi na podlagi analize rezultatov ankete potrjujem.

Tretja delovna hipoteza, ki sem jo zastavil na začetku naloge, se glasi: »Vojaki od podčastnikov pričakujejo bolj sproščen, a še vedno spoštljiv odnos in raje sodelujejo s po stažu starejšimi podčastniki«.

Analiza rezultatov ankete je pokazala, da vojaki še vedno niso pripravljeni povsem zaupati svojih osebnih težav nadrejenim podčastnikom, kljub vsemu pa si večinoma vsi anketirani želijo bolj sproščenega, a še vedno spoštljivega odnosa s podčastniki, ne pa strogo formalnega in profesionalnega. Svoj odnos s podčastnikom večinoma tudi ocenjujejo, da je primeren. Čeprav so bili pri odgovarjanju na vprašanje, ali mlajši podčastniki po stažu zaradi izkušenj slabše opravljajo svoje delo, nekoliko neodločeni (največkrat so obkrožili odgovor se niti ne strinjam niti strinjam), so se namreč v večji meri strinjali, da starejši podčastniki po stažu zaradi izkušenj bolje opravljajo svoje delo. Čeprav so nakazali, da starejši podčastniki po stažu po njihovem mnenju bolje opravljajo svoje delo, se vsi anketirani v večji meri ne strinjajo, da starost podčastnikov vpliva na njihovo motivacijo, zato ne moremo trditi, da raje sodelujejo s starejšimi podčastniki.

Tretjo delovno hipotezo v prvem delu, da vojaki od podčastnikov pričakujejo bolj sproščen, a še vedno spoštljiv odnos, potrjujem, v drugem delu, da raje sodelujejo s po stažu starejšimi podčastniki, pa zavračam.

Moja glavna hipoteza v nalogi se glasi: »Slovenski podčastniki na mirovnih operacijah poleg tega, da izvršujejo zadane dolžnosti, s svojim odnosom do posameznika vplivajo na vzdušje v enoti«.

Kot so pokazali rezultati ankete, slovenski podčastniki precej vplivajo na vzdušje v enoti. Vojaki jim pripisujejo pomembno vlogo pri ustvarjanju splošnega vzdušja v enoti in od njih veliko pričakujejo. Svoj odnos s podčastniki ocenjujejo kot primeren, svoje podčastnike pa vidijo kot razmeroma zaupanja vredne osebe ter samozavestne in prepričljive pri izvajanju nalog na misiji (konkretno SICON KFOR 19).

Glavno hipotezo na podlagi analize rezultatov ankete potrjujem.

9 SKLEP

V prvem delu naloge sem najprej opredelil značilnosti organizacije – vojska in se osredotočil na strukturo Slovenske vojske. Največ pozornosti sem v nalogi namenil vlogi podčastnikov in izpostavil lastnosti, ki bi jih glede na obstoječo literaturo moral imeti dober podčastnik. Ker me je zanimalo, kako svoje podčastnike dejansko vidijo in dojemajo vojaki, pripadniki Slovenske vojske, sem med njimi opravil anketo in prišel do zanimivih ugotovitev, ki sem jih obdelal v prejšnjem poglavju.

Dejstvo je, da se vloga podčastnikov spreminja. Stopnja nevarnosti je bila v času operacije SICON KFOR 19 nekoliko manjša kot na primer leta 2011, ko se je napetost med Srbi in Kosovci stopnjevala in posledično je bila izpostavljenost slovenskih vojakov nevarnosti večja. Še posebej ob takih trenutkih se pojavlja želja ustvarjanja trdnih vezi med vojaki in podčastniki. Če so načeloma odnosi znotraj vojaškega ustroja, kjer vlada subordinacija in enostarešinstvo, bolj formalni, si vojaki dandanes želijo vse bolj sproščene, vendar še vedno dovolj spoštljivega odnosa s podčastniki, kar je pokazala tudi analiza rezultatov ankete, ki sem jo za potrebe diplomskega dela opravil med vojaki 10. motoriziranega bataljona v času opravljanja dolžnosti na mirovni operaciji SICON KFOR 19. Ob sebi potrebujejo sposobnega vodjo, ki mu lahko zaupajo tudi osebne težave, do tega pa lahko pride le ob vzpostavitvi močnega oziroma kohezivnega kolektiva. Menim, da bi še boljše odnose lahko dosegli s krepitvijo skupinske povezanosti. To bi lahko po mojem mnenju dosegli tako, da bi več pozornosti namenjali razvoju veščin v medosebnih odnosih ter oblikovanju socialne podpore znotraj kolektiva. Podčastniki naj podrejenim dajejo povratne informacije o njihovem prispevku, vrednosti in pripadnosti z namenom obdržati visoko stopnjo motiviranosti.

10 LITERATURA

1. Army study guide. 2012. *FM 6 – 22: Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*. Dostopno prek: www.armystudyguide.com/content/publications/field_manuals/fm-22100.shtml (28. februar 2012).
2. Arnejčič, Beno. 2005. Vedenje poveljnika. *Slovenska vojska* XIII (11): 27–29.
3. Bartol, Gorazd. 1997. *Profil vojaškega profesionalca v odvisnosti od sodobnih strategij*. Izpitna naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. --- 2002. *Poklic podčastnika v sodobnih oboroženih silah*. Magistrska naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. --- 2003. *Program seminarja vloga in naloge vodnega podčastnika*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo.
6. Baš, Boštjan. 2004. *Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Bratušek, Boris. 2000. *Vojaški menedžment v procesu odločanja*. Magistrska naloga. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
8. --- 2009. Karierni sistem v Slovenski vojski. V *Bilten Slovenske vojske* 11/4, ur. Branimir Furlan, 51–67. Ljubljana: Schwarz d.o.o.
9. Crandall, Doug. 2007. *Leadership lessons from West Point*. San Francisco: Jossey – Bass.
10. Cvetek, Aleš. 2008. *Problematika direktnega voditeljstva v vojski*. Diplomsko delo. Maribor: VPŠ Doba.
11. Čretnik, Siniša. 2006. *Predlog izboljšave postopkov vodenja, komuniciranja in motiviranja pri reševanju problemsko konfliktnih situacij v vojaški organizaciji ob napotitvah pripadnikov Slovenske vojske na mirovne operacije v tujino*. Diplomaska naloga. Maribor: Evropsko poslovno izobraževalno središče DOBA.
12. FDV. 2012. *Navodila za urejanje znanstvenih in strokovnih besedil*. Dostopno prek: http://www.fdv.uni-lj.si/Dodiplomski_studij/Pravila/urejanje_znanstvenih_besedil.asp (3. januar 2012).
13. Furlan, Branimir. 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
14. Generalštab Slovenske vojske. 2007. *Karierne poti podčastnika Slovenske vojske: predlog predstavnikov podčastniškega zbora SV*. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske.

15. Grizold, Anton. 1999a. *Evropska varnost*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. --- 1999b. *Obrambni sistem Republike Slovenije*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Visoka policijsko-varnostna šola.
17. --- in Bogomil Ferfila. 2000. *Varnostne politike velesil*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Grošel, Klemen. 2007. *Slovenija v svetu mirovnih operacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Identifikacija poklica. 2009. *Identifikacija poklica: podčastnik*. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si/slo/NCIPS/OpisiPoklicev/Podcastnik.pdf> (1. februar 2009).
20. Jarni, Andrej. 2009. *Stres v Slovenski vojski*. Diplomsko naloga. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
21. Jelušič, Ljubica. 1997. *Legitimnost sodobnega vojaštva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. --- 2003. Mirovne operacije kot oblika globalne mirovne preventive pred širjenjem groženj. *Teorija in praksa* 40 (4): 627–646.
23. --- 2005. *Mirovne operacije in vloga Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. --- in Maja Garb. 2008. Stresnost delovanja poveljniške strukture v mirovnih operacijah – pomen priprav. V *Bilten Slovenske vojske* 10/2, ur. Alojz Šteiner, 83–103. Ljubljana: Tiskarna Pleško.
25. Leskovar, Bojan. 2002. *Izobraževanje in napredovanje podčastnika Slovenske vojske: diplomsko delo*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
26. Lubi, Darko. 1995. *Vodenje in poveljevanje: pojmovno-teoretična izhodišča*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Luznar, Aleš. 2002. *Vodenje vojaške organizacije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Visoka upravna šola.
28. Maak, Thomas. 2006. *Responsible leadership*. New York: Routledge.
29. Masten, Robert. 2002. Socialno-psihološki vidik mirovnih operacij: družbene okoliščine, prilagoditev nanje in motivacija. V *Bilten Slovenske vojske* 4/1, ur. Ladislav Lipič, 55–71. Ljubljana: Delo tiskarna d.d.
30. Moja izbira. 2008. *Podčastnik*. Dostopno prek: <http://www.mojaizbira.si/vsebina/poklic.htm?p=276> (11. november 2011).
31. Pelaj, Avdulla. 2010. *Načrtovanje bojnih delovanj*. Ljubljana: Zavod IRC.
32. Pirjevec, Jože. 2003. *Jugoslovanske vojne: 1991–2001*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

33. Pišlar, Marko. 2006. Vloga podčastnikov v SV se povečuje. *Slovenska vojska XIV* (3): 4–5.
34. Polič, Marko. 2008. Psihološki vidiki obvladovanja stresnih obremenitev pri opravljanju nalog v tujini. V *Bilten Slovenske vojske 10/2*, ur. Alojz Šteiner, 103–121. Ljubljana: Tiskarna Pleško.
35. Poveljstvo sil Slovenske vojske. 2009. *Stres in travma: nasveti za pripadnike, ki odhajajo na mirovne operacije, službovanje ali šolanje v tujino, in njihove svojce*. Vrhnika: PSSV, Vojašnica Ivana Cankarja.
36. Primožič, Evgen. 2002. Timsko delo v Slovenski vojski. V *Bilten Slovenske vojske 4/1*, ur. Ladislav Lipič, 81–103. Ljubljana: Delo Tiskarna d.d.
37. --- 2007. Prenova procesa oblikovanja formacij enot, poveljstev in zavodov Slovenske vojske. V *Bilten Slovenske vojske 9/1*, ur. Albin Gutman, 39–37. Ljubljana: Birografika Bori d.o.o.
38. Resman, Petra. 2008. Mehanizmi uravnavanja stresa v Slovenski vojski. V *Bilten Slovenske vojske 10/2*, ur. Alojz Šteiner, 139–151. Ljubljana: Tiskarna Pleško.
39. Rupar, Romana. 2009. Motiviranje pripadnikov Slovenske vojske. V *Bilten Slovenske vojske 11/4*, ur. Branimir Furlan, 37–51. Ljubljana: Schwarz d.o.o.
40. Rush, Robert S. 1999. *NCO Guide, 6. Izdaja*. Mechanicsburg: Stackpole Books.
41. Selič, Polona, Maja Rus Makovec in Davorina Petek. 2008. Predstavitev rezultatov študije vedenja, odzivov in počutja pripadnikov SV v mirnodobnih razmerah in na vojaških misijah z vidika stresa in izgorevanja. V *Bilten Slovenske vojske 10/2*, ur. Alojz Šteiner, 17–43. Ljubljana: Tiskarna Pleško.
42. Sheffield, G.D. 2002. *Leadership and command: the Anglo – American experience*. London: Brassey's, cop.
43. Slovenska vojska. 2012a. *Bojna skupina Sokol znova prevzela območje odgovornosti na Kosovu*. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/odnosi-z-javnostjo/sporocila-za-javnost/novica/nov/bojna-skupina-sokol-znova-prevzela-obmocje-odgovornosti-na-kosovu/> (11. februar 2012).
44. --- 2012b. *Kosovo*. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/mednarodno-sodelovanje/mednarodne-operacije-in-misije/kosovo/> (8. februar 2012).
45. --- 2012c. *Mednarodne operacije in misije*. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/mednarodno-sodelovanje/mednarodne-operacije-in-misije/> (8. februar 2012).

46. *Sodobna teorija organizacij: študijsko gradivo*. 1999. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Strah, Vesna. 2004. *Vpliv stresa na izvajanje nalog v operacijah za podporo miru*. Diplomaska naloga. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
48. Taylor, Robert L. in William E. Rosenbach 2005. *Military leadership: in pursuit of excellence*. Cambridge: Westview Press, cop.
49. *The US Army Leadership field manual: be, know, do*. 2004. New York: McGraw – Hill.
50. Training NCO. 2012. *The Army NCO Guide*. Dostopno prek: http://www.trainingnco.com/fm-7-22_7.php (12. januar 2012).
51. Vavpetič, Iztok. 2008. *Vodenje karijerne poti podčastnika Slovenske vojske*. Diplomaska naloga. Maribor: VPŠ DOBA.
52. Vegič, Vinko. 2005. Vloga Nata v mirovni operacijah. V *Mirovne operacije in vloga Slovenije*, ur. Ljubica Jelušič, 79–97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Vidovič, Aleksander. 2009. *Naloga in vloga vodje kot poveljnika v Slovenski vojski*. Diplomaska naloga. Celje: Višja strokovna šola.
54. Vitek, Borut. 2000. *Vpliv medosebnih odnosov na motiviranost zaposlenih v Slovenski vojski*. Diplomaska naloga. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
55. --- in Milan Mavsar. 2005. *Vojaški voditelj in skrb za podrejene*. Maribor: Ministrstvo za obrambo.

PRILOGA

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK O VLOGI PODČASTNIKOV NA MIROVNIH OPERACIJAH

Pozdravljeni, sem voj. Blaž Planinc, pripadnik 1. MOTČ. Pred vami je vprašalnik, ki mi bo pomagal pri izdelavi diplomske naloge z naslovom »Vloga podčastnikov na mirovni operacijah (primer SICON KFOR 19)«. V ta namen potrebujem podatke o tem, kako vi vidite svoje podčastnike na tej misiji. Vprašalnik je anonimen, zato vas prosim za iskrenost in verodostojno odgovarjanje na vprašanja. Za vaš trud se vam vnaprej zahvaljujem!

Navodila za izpolnjevanje:

V nadaljevanju vam bom naštel nekaj trditev po različnih sklopih. Prosim vas, da na lestvici od 1 do 5 ocenite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam.

Na koncu je še eno demografsko vprašanje, pri katerem obkrožite številko pred izbrano trditvijo.

1. Podčastniki in motivacija

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Sposobnost voditeljstva podčastnikov vpliva na vašo motivacijo.	1	2	3	4	5
Podčastniki so na nalogah, ki jih izvajate na misiji KFOR 19, dovolj samozavestni in prepričljivi.	1	2	3	4	5
Podčastniki vas znajo primerno motivirati za izvedbo naloge.	1	2	3	4	5
Podčastniki imajo ključno vlogo pri splošnem vzdušju v enoti.	1	2	3	4	5
Podčastniki, kot vaši neposredno nadrejeni, so sposobni voditelji.	1	2	3	4	5
Podčastniki vam predstavljajo vzor.	1	2	3	4	5
Starost podčastnikov vpliva na vašo motivacijo.	1	2	3	4	5

2. Pripravljenost podčastnikov

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Podčastniki vam podajo pravočasne in točne informacije.	1	2	3	4	5
Vaši podčastniki so dovolj fizično pripravljeni.	1	2	3	4	5
Vaši podčastniki so dovolj psihično pripravljeni.	1	2	3	4	5

3. Odnosi

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vaši podčastniki vas dobro poznajo in razumejo.	1	2	3	4	5
Vaši podčastniki bi se zavzeli za vas v primeru, če bi prišlo do kakšnih problemov z višje nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Če bi imeli osebne težave, bi te zaupali svojemu podčastniku.	1	2	3	4	5
Odnos, ki ga imajo neposredno nadrejeni podčastniki do vas, je primeren.	1	2	3	4	5

Odnos podčastnik vojak (in obratno) bi moral biti bolj strogo formalen oziroma profesionalen.	1	2	3	4	5
Odnos podčastnik vojak (in obratno) bi moral biti bolj sproščen, vendar še vedno dovolj spoštljiv.	1	2	3	4	5

4. Delo podčastnikov

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Podčastniki so na misiji najbolj obremenjeni del SV.	1	2	3	4	5
Mlajši podčastniki po stažu (zaradi izkušenj) slabše opravljajo svoje delo.	1	2	3	4	5
Starejši podčastniki po stažu (zaradi izkušenj) bolje opravljajo svoje delo.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFSKI PODATKI

D1

Število let zaposlitve v vojski:

1 manj kot eno leto

2 od enega leta do treh let

3 od tri do pet let

4 več kot pet let

HVALA ZA SODELOVANJE!