

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klementina Žekš

Področja in obseg znanj vojaških vodij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klementina Žekš

Mentorica: doc. dr. Maja Garb

Področja in obseg znanj vojaških vodij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

*Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Maji Garb za strokovno svetovanje
in usmerjanje pri nastanku diplomskega dela.*

*Iskrena hvala mami in očetu za nesebično pomoč in podporo v času študija
ter vso spodbudo in potrpežljivost.*

*Hvala tudi sestri in bratu, ki sta mi stala ob strani, verjela vame
in me opogumljala, ko sem to najbolj potrebovala.*

Področja in obseg znanj vojaških vodij

Po drugi svetovni vojni se je vse bolj uveljavilo prepričanje, da bo tehnologija oziroma vojaška tehnika igrala odločilno vlogo na bojnem polju. Izkazalo se je, da tudi naj sodobnejša vojaška tehnika ne zadošča, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih ljudi, ki bi znali ravnati z njo. Človeški dejavnik je torej še vedno ključni element pri doseganju uspeha vojaških organizacij. Uspešno vodenje vojaških formacij si tako v miru kot v vojni ne moremo predstavljati brez vojaških vodij. Vojaškega vodjo opredeljujejo elementi, ki predstavljajo t.i. okvir vodenja. Zajemajo znanje, lastnosti in dejanja vojaških vodij. V diplomskem delu so predstavljena področja in obseg znanj vojaških vodij, ki jih potrebujejo za učinkovito in uspešno opravljanje svojih nalog. Vsak vodja mora posedovati in uporabljati tri vrste znanj in veščin: tehnična/strokovna znanja, konceptualna/organizacijska znanja in znanja o medčloveških odnosih, ki se razlikujejo po ravneh vodenja (direktna, organizacijska in strateška raven). Vpetost vojsk v vse bolj heterogeno, nepredvidljivo, stalno spreminjajoče se mednarodno in nacionalno okolje zahtevajo nove vloge in naloge vojsk, ki zahtevajo drugačno znanje in sposobnosti vojaških vodij. Vojaški voditelji potrebujejo nova znanja s področja poznavanja svetovnih kultur, diplomacije in pa tudi nova znanja za delo z ljudmi. To pa dosežemo z interdisciplinarnim izobraževanjem in usposabljanjem.

Ključne besede: znanje, vojaški vodja, vodenje, vojaška organizacija.

Fields and ranges knowledge of military leaders

After the Second World War, the belief that technology or military weaponry will play a key role in the battlefield was soon widely accepted. However, it turned out that even the most developed military weaponry does not suffice for a win, if we lack suitably trained and educated people who know how to handle specific military weaponry. The human factor is therefore still a key element in achieving success of military organizations. We still cannot imagine successful management of military formations in peace or in war without military leaders. A military leader is defined by elements that represent the so-called framework of leadership. They include knowledge, attributes and actions of military leaders. This thesis presents fields and ranges knowledge of military leaders that are needed for effective and efficient performance of their tasks. Each leader must possess and use three types of knowledge and skills: technical/professional knowledge, conceptual/organizational knowledge and knowledge of human relations, which differ according to level of management (direct, organizational and strategic level). The integration of armies in an increasingly heterogeneous, unpredictable, constantly changing international and national environment requires new roles and tasks of armies, which require different knowledge and abilities of military leaders. Military leaders need new knowledge in the field of world cultures, diplomacy and also new knowledge for working with people. This can only be achieved by interdisciplinary education and training.

Keywords: knowledge, military leader, leadership, military organization.

KAZALO

SEZNAM KRATIC	7
1 UVOD	8
2 METODOLOŠKO HIPOTETIČNI OKVIR	11
2.1 Predmet in cilj proučevanja.....	11
2.2 Hipotezi.....	12
2.3 Metodološki pristop.....	12
2.4 Struktura diplomskega dela.....	13
3 OPREDELITEV ZNANJA, VODENJA, VOJAŠKE ORGANIZACIJE IN VOJAŠKEGA VODENJA	14
3.1 Opredelitev znanja.....	14
3.1.1 Teorije znanja.....	16
3.1.2 Značilnosti znanja.....	19
3.1.3 Pomen znanja.....	20
3.1.4 Vrste znanj.....	22
3.2 Opredelitev vodenja.....	24
3.2.1 Tradicionalno pojmovanje vodenja.....	25
3.2.2 Sodobno pojmovanje vodenja.....	26
3.2.3 Vodenje v širšem in ožjem smislu.....	27
3.3 Opredelitev sodobne vojaške organizacije.....	28
3.3.1 Temeljne značilnosti vojaške organizacije.....	29
3.4 Opredelitev vojaškega vodenja.....	31
3.4.1 Vodenje in poveljevanje.....	33
4 VODJA OZIROMA VODITELJ	37
4.1 Teorije voditeljstva in voditelja.....	37
4.2 Lastnosti vodij.....	41
4.3 Delo vodij.....	42
5 ZNAČILNOSTI VOJAŠKIH VODIJ	45
6 PODROČJA IN OBSEG ZNANJ VOJAŠKIH VODIJ	48
6.1 Vrste znanj vojaških vodij.....	48
6.1.1 Znanja/veščine voditelja na direktni ravni.....	50

6.1.2	Znanja/veščine voditelja na organizacijski ravni.....	55
6.1.3	Znanja/veščine voditelja na strateški ravni.....	58
6.2	Znanja za delo z ljudmi.....	61
6.2.1	Komuniciranje.....	61
6.2.2	Motiviranje.....	63
6.2.3	Timsko delo.....	65
7	ZNANJA IN VEŠČINE VOJAŠKIH VODIJ V SV.....	66
7.1	Značilnosti sodobnih vojaških operacij.....	68
7.2	Področja znanj vojaških vodij.....	69
8	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE VOJAŠKIH VODIJ.....	73
8.1	Opredelitev vojaškega izobraževanja in usposabljanja.....	73
8.2	Pridobivanje strokovnih znanj.....	75
8.3	Usposabljanje in urjenje.....	80
9	SKLEP IN VERIFIKACIJA HIPOTEZ.....	83
10	LITERATURA.....	88

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 4.1:	Porazdelitev časa vodje (v osem urnem delovnem času) glede na naloge.....	44
Tabela 5.1:	Model voditeljskih zahtev.....	46
Tabela 6.1:	Voditeljske sposobnosti strateškega vodje.....	60

SEZNAM KRATIC

DVSIU	Dopolnilno vojaško-strokovno izobraževanje in usposabljanje
MORS	Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije
OVSIU	Osnovno vojaško-strokovno izobraževanje in usposabljanje
PŠŠ	Poveljniško-štabna šola
RKBO	Radiološka, kemična in biološka obramba
RS	Republika Slovenija
SV	Slovenska vojska
ŠČ	Šola za častnike
ŠTJ	Šola za tuje jezike
TVSU	Temeljno vojaško-strokovno usposabljanje
VUI	Vojaško izobraževanje in usposabljanje
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

Eno izmed najpomembnejših vprašanj, ki si ga moramo zastaviti, ko razpravljamo o delovni organizaciji, je: »Kaj je v njej najdragocenejše?« Kapital, zaposleni ljudje, mogoče najnovejša tehnologija? Odgovor se nam ponuja na dlani – to so zaposleni, saj so srce vsake organizacije oziroma družbe. Še tako dobra tehnologija ne zadošča, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih ljudi, ki bi znali ravnati z njo. Kot je zapisal Možina (Možina in drugi 2002, 207): »Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje. V preteklosti je bilo pomembno predvsem bogastvo v materialni obliki, kot so zemlja, oprema, naravni viri..., danes govorimo o znanju.« Glavni vir investicij v sodobni organizaciji so investicije v nadgradnjo znanja. Sodobna organizacija in posameznik se nikoli ne nehata učiti in bogatiti svojega znanja. Znanje je tako postalo ključno gonilo konkurenčne prednosti organizacij. V nasprotju s tradicionalnimi organizacijami, osredotočenimi na rutinsko proizvodno aktivnost, so današnje organizacije izpostavljene večji konkurenci, vedno bolj prilagodljive in poudarjajo pomen zaposlenih za uspešnost organizacije. Zavedajo se, da je potrebno razvijati in spodbujati potencialne zaposlenih ter da nenehnim spremembam, ki so značilne za današnjo družbo, lahko sledijo samo ljudje, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabljati in ga dopolnjevati. Učenje je tako postalo nujnost, predvsem zaradi potrebe po konkurenčnosti in zahtev po zagotavljanju kakovosti. Zaposleni s svojimi sposobnostmi, znanjem in motivacijo pa predstavljajo konkurenčno prednost, ključ do uspeha organizacije.

Vse to velja tudi za vojaško organizacijo, pri kateri prehod iz trde hierarhične organizacije, na fleksibilnejšo, timsko orientirano vojaško organizacijo zahteva podporo celotne organizacije. Cilj vsake vojaške organizacije je priprava njenih pripadnikov za delovanje v nevarnih razmerah. V takšnih razmerah morajo biti zmožni delovati, opraviti nalogo in preživeti z minimalnimi izgubami. Grajenje fleksibilnih, kvalitetnih vodij, ki so zmožni prilagajati svoj stil vodenja razmeram, nalogi in značilnostim podrejenih, je eden pomembnih dejavnikov za njeno dobro delovanje in uspešno opravljeno delo. Najvišje, najodgovornejše položaje v vojski zasedajo častniki. Njihova vloga v vodenju organizacije je odločilna. Vojaški vodja oziroma njegove osebne lastnosti in sposobnosti, njegovo znanje in veščine so tisti dejavniki, ki v največji meri

vplivajo na uspešno delovanje vojaške organizacije. Zato mora organizacija zagotavljati redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje starega znanja.

Vojaško vodenje ali umetnost poveljevanja, kot ga tudi imenujejo nekateri avtorji, je bilo skozi zgodovino vedno predmet intenzivnega zanimanja tako zgodovinarjev, vojakov, psihologov in drugih strokovnjakov. Kljub bogati literaturi o vodstveni problematiki med strokovnjaki ni soglasja o tem, kaj je vsebina vodenja. Med razlogi za to Kavčič (1991, 206) na prvo mesto postavlja velikost organizacij in število vodij v njih. Kljub razlikam lahko vsa pojmovanja razdelimo v dve skupini. Pri tradicionalnem pojmovanju se vodenje razume predvsem kot načrtovanje, usmerjanje in kontroliranje dejavnosti podrejenih, medtem ko sodobno pojmovanje med nalogami vodje poudarja predvsem spodbujanje in usposabljanje podrejenih – vplivanje na delovanje posameznika ali skupine zaradi doseganja cilja organizacije.

Tudi oblike vodenja v vojaški organizaciji se bistveno ne razlikujejo od oblik vodenja v civilnih organizacijah, samo bolj specifične so. To pa predvsem zaradi odgovornosti, ki jo nosi poveljnik. Njegove odločitve v vojni namreč pomenijo razpolaganje z življenjem in smrtjo. Brez ustreznega vodenja si ne moremo predstavljati niti delovanje vojaške organizacije niti izvajanja sodobnega oboroženega boja. Predvsem v tem delu se kaže pomembnost vojaškega vodje. Ta namreč vodi najpomembnejši dejavnik vojaške organizacije in oboroženega boja – ljudi (vojake). Voditelja izberejo ljudje sami. Voditelj naj bi bil tisti, ki s svojo karizmo, vedenjem in vizionarstvom toliko vpliva na ljudi, da mu ti vneto sledijo. Zavedati se moramo, da vsi poveljniki niso zmeraj voditelji, čeprav bi to morali biti. Da bi lahko poveljnik deloval tako na formalni (pozicijska moč) kot neformalni ravni (osebna moč), mora ob zakonskih pooblastilih imeti tudi sposobnost za delo z ljudmi in vplivanja nanje s svojo osebnostjo oziroma z osebnim zgledom, značajem in s strokovnimi ter prepričevalnimi sposobnostmi.

Vojaški vodja je lahko pri svojem delu bolj ali manj uspešen. Opredeljujejo ga elementi, ki predstavljajo t.i. okvir vodenja in so ključnega pomena za uspešno vodenje. Poleg znanj, zajemajo še lastnosti in dejanja vojaških vodij. Vprašanje pa je, ali uspešnost vojaškega vodje znanja popolnoma določajo ali nanje samo vplivajo.

Primeri uspešnih voditeljev v zgodovini so postavili vprašanje, ali gre pri takšnih voditeljih za posebne naravne lastnosti, ki so potrebne, da postanejo uspešni. Da bi ugotovil ključne lastnosti je Stodgill (Možina 2000, 20) naredil obsežno analizo

člankov. Med avtorji je ugotovil zelo nizko stopnjo soglasja o tem, katere lastnosti so ključne. Z rezultati te raziskave pa se je dokončno uveljavilo spoznanje, da se je vodenja mogoče v veliki meri naučiti in da so pri tem prirojene lastnosti človeku samo v pomoč. Torej, če voditelj želi biti kompetenten, mora imeti določeno raven znanja, ki pa ga lahko pridobi z izobraževanjem in usposabljanjem. V diplomskem delu nas zanima, katere vrste znanj in veščin potrebuje vojaški vodja za uspešno in učinkovito delovanje. Ali se vrste znanj razlikujejo od ravni vodenja? Ali poleg znanj za vodenje potrebuje tudi druga znanja, ki so specifična samo za njih? Sedanje varnostne razmere v svetu namreč zahtevajo sodelovanje vojsk na kriznih območjih. Nove vloge in naloge vojsk, pa predpostavljajo drugačna znanja in sposobnosti. Pridobivanje znanj zato mora biti prilagojeno času in izzivom, pred katerimi so postavljeni sodobni vodje. Izobraževanje in usposabljanje vojaških vodij pa eden od gradnikov uspešnega dela vsake vojske, da lahko izvaja svoje poslanstvo.

2 METODOLOŠKO HIPOTETIČNI OKVIR

2.1 Predmet in cilj proučevanja

Po drugi svetovni vojni se je vse bolj uveljavilo prepričanje, da bo tehnologija oziroma vojaška tehnika igrala odločilno vlogo na bojnem polju. Šele v zadnjem času so (ponovno) ugotovili, da je človek kljub vsemu ključni element pri doseganju uspeha v vojaških organizacijah. Tudi najsodobnejša vojaška tehnika in oborožitveni sistemi so namreč še vedno odvisni od človeškega dejavnika, saj jih je treba vzdrževati, popravljati in seveda uporabljati. Človek je s svojimi osebnostnimi značilnostmi torej še vedno odločilen dejavnik v boju, vpliv drugih dejavnikov pa je odvisen od ustvarjalnih sposobnosti, organiziranosti in usmerjenosti človeškega dejavnika. Uspešno vodenje vojaških formacij si tako v miru kot v vojni ne moremo predstavljati brez vojaških vodij. Vojaškega vodjo opredeljujejo elementi, ki predstavljajo t.i. okvir vodenja in so ključnega pomena za uspešno vodenje. Zajemajo znanja, lastnosti in dejanja vojaških vodij. Predmet pričujoče diplomske naloge so področja in obseg znanj vojaških vodij. Ker je znanje prva odlika vodje in temelj učinkovitega vodenja, je smiselno to področje podrobneje proučiti. Drugi elementi (osebnostne lastnosti, dejanja/ravnanja) so obravnavani le v tolikšni meri, da se uspešno vojaško vodenje predstavi v celoti.

Cilj diplomskega dela je predstaviti glavne teoretične pristope k proučevanju znanja in ugotoviti, kakšen pomen imajo področja in obseg znanj na uspešno vodenje. Nadalje, predstaviti glavne teoretične pristope k proučevanju vodenja ter predstaviti nekatere posebnosti vojaškega vodenja. Osrednji cilj diplomskega dela je ugotoviti, katera so področja in obseg znanj vojaških vodij. Zanima nas, ali so znanja vojaških vodij drugačna od znanj drugih vodij ter katere vrste znanj potrebuje vojaški vodja za uspešno vodenje. Pridobljeno znanje je potrebno vedno in povsod nadgrajevati, zato je potrebno poznati tudi koncept izobraževanja in usposabljanja voditeljskih veščin, ki vodji omogočajo uspešno in učinkovito izpopolnjevanje zastavljenih ciljev vojaške organizacije. Vse teoretične predpostavke so aplicirane na primer Slovenske vojske, kjer bomo prikazali področja znanj vojaških vodij, ki jih potrebujejo v današnjih hitro spreminjajočih se situacijah in pri sodelovanju v najkompleksnejših in najzahtevnejših vojaških operacijah, posebej v operacijah za ohranjanje miru.

2.2 Hipotezi

Hipoteza 1:

Za uspešno delovanje v sodobnem času potrebujemo vojaškega vodjo, ki poseduje veliko različnih znanj in veščin, ki omogočajo uspešno in učinkovito delovanje v hitro spreminjajočih se situacijah.

Hipoteza 2:

Vojaški vodja mora poleg znanj, ki so potrebna za vse vodje, obvladovati še znanja, ki so specifična samo za njih.

2.3 Metodološki pristop

Pri preučevanju izbrane problematike je bila uporabljena analiza in interpretacija primarnih in sekundarnih virov. Z metodo analize pisnih virov sem preučila domače in tuje dokumente, strokovno literaturo, strokovne članke in vire elektronskih medijev. Za analizo primera znanj vojaških vodij sem uporabila metodo študije primera, s katero sem poskušala prikazati posamezne elemente teoretično opredeljenega koncepta znanj vojaških vodij. Za opisovanje in ugotavljanje dejstev v zvezi z obravnavano problematiko sem uporabljala deskriptivno metodo, za pojasnjevanje razlik med vojaških vodenjem in vodenjem v drugih organizacijah pa primerjalno metodo. Opirala sem se na teoretična in empirična dejstva različnih ved, kot so obramboslovje, mednarodni odnosi in sociologija.

2.4 Struktura diplomskega dela

V diplomskem delu bo po uvodni predstavitvi teme v drugem poglavju opredelitev metodološko hipotetičnega okvira, ki bo predstavljal temeljno ogrodje za nadaljnjo analizo problematike. V tretjem poglavju sledi opredelitev temeljnih pojmov: znanje, vodenje, vojaška organizacija in vojaško vodenje, ki so potrebni za lažjo umestitev naše teme. Poleg tega bodo v tem poglavju predstavljeni tudi glavni teoretični pristopi k proučevanju znanja in vodenja, ter nekatere posebnosti vojaškega vodenja glede na vodenje v drugih organizacijah. Četrto poglavje bo namenjeno vpogledu v temeljne lastnosti in delo vodje, z namenom ugotoviti, katere spretnosti mora imeti učinkoviti vodja, in ali se tega lahko nauči. Pregled značilnosti vodje bo služil kot podlaga petemu poglavju, analizi in opisu značilnosti vojaškega vodje. Predstavljena bo doktrina vojaškega vodenja ameriške kopenske vojske, ki predstavlja okvir (ideal) kompetentnega vodje – »be - know - do«. V šestem poglavju bodo predstavljena različna področja in obseg znanj vojaškega vodje. Ker se znanja razlikujejo tudi glede na raven vojaškega vodenja, bodo predstavljena znanja in veščine voditelja na direktni, organizacijski in strateški ravni. Podrobneje bodo predstavljena tudi znanja za delo z ljudmi (komuniciranje, motiviranje in timsko delo), ki so nujno potrebna za vsakega vojaškega voditelja, saj se ne glede na položaj v vojaški hierarhiji, do podrejenih obnaša kot neposredni vodja. V nadaljevanju bo predstavljen primer potrebnih znanj in veščin vojaških vodij (častnikov) v SV. Pregled značilnosti sodobnih vojaških operacij, bo služil za opis novih znanj, ki jih vojaški vodja potrebuje za opravljanje nalog v vse bolj heterogenem, nepredvidljivem in stalno spreminjajočem se mednarodnem in nacionalno družbenem okolju. Skozi osmo poglavje bo predstavljeno vojaško izobraževanje in usposabljanje, ki je nujno potrebno za pridobivanje in razvijanje znanj, veščin in sposobnosti vojaških vodij za izvajanje nalog za potrebe vojaške obrambe. Poudarek bo na pridobivanju strokovnih znanj ter usposabljanju in urjenju vojaških vodij na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin. V sklepnem delu bo sledila predstavitev ključnih ugotovitev in verifikacija hipotez.

3 OPREDELITEV ZNANJA, VODENJA, VOJAŠKE ORGANIZACIJE IN VOJAŠKEGA VODENJA

3.1 Opredelitev znanja

Za razumevanje znanja in njegovih razsežnosti je smiselno najprej pogledati, kako je znanje opredeljeno v splošnem, in nato še, kako si znanje razlagajo v menedžmentu znanja.

Znanje, ki je nujno za učinkovito opravljanje dela, je predmet različnih opredelitev. V klasični sistemizaciji delovnih mest je opredeljeno kot splošno znanje ali osnovna izobrazba, strokovno znanje ali strokovna izobrazba, dodatno znanje in izkušnje. Pri tem se splošno znanje nanaša na stopnjo in smer izobrazbe (na primer VII/1, družboslovna), strokovno znanje na specifično znanje, ki je značilno za neki poklic (na primer častniška šola, štabni tečaj), dodatno znanje pa na znanje, ki je nujno in koristno za opravljanje dela (na primer tečaj tujega jezika STANAG 3332), z izkušnjami pa sta opredeljena čas in vrsta delovnih izkušenj. Po drugih razlagah je znanje predstavljeno kot osnovno (stopnja in smer izobrazbe), dodatno (šola za častnike, štabni tečaj) in dopolnilno (tečaj tujega jezika, delavnice za delo z ljudmi...), pa tudi kot poklic in funkcionalno znanje, ki je za opravljanje tega poklica zahtevano in zaželeno.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1995, 1679) je znanje opredeljeno kot (1) celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem, z namenom, da izpopolni, poglobi, razširi, utrdi tisto, kar že zna, in nato znanje uporabi v praksi; (2) celota znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti, ki jih pridobimo iz knjig, enciklopedij; (3) z učenjem pridobljeno tako poznavanje besedila, da se to lahko pove, navede (znati na pamet); (4) seznanjenost z dejstvi, podatki s kakega strokovnega področja; (5) izurjenost, usposobljenost za kako dejavnost; (6) poznavanje nečesa; (7) veščina, spretnost, obvladanje nekih spretnosti.

Opredeljene pa so tudi nekatere vrste znanja, in sicer *jezikovno znanje* kot znanje določenega jezika, *strokovno, teoretično znanje* kot poznavanje določenega področja,

uporabno znanje, ki omogoča reševanje novih nalog v novih okoliščinah, ter *formalistično znanje*, ki sestoji iz naučenih podatkov brez razumevanja vsebine.

V Websterjevem slovarju angleškega jezika (1989, 793) pa je znanje opredeljeno kot »(1) seznanjenost z dejstvi, resnicami, pravili, ki jo pridobimo s študijem ali preučevanjem; (2) poznavanje določenega strokovnega področja; (3) poznavanje, pridobljeno z opazovanjem, izkušnjami; (4) nekaj, kar vemo, jasno in zanesljivo razumevanje; (5) zavedanje nečesa; (6) tisto, kar vemo, informacija; (7) celota vseh resnic in dejstev, ki jih je človeštvo pridobilo skozi čas; (8) vsota vsega, kar vemo«.

Obe opredelitvi pojmujeata znanje z več vidikov, kot vsoto podatkov, informacij, kot teoretično znanje strokovnega področja, pridobljeno s študijem knjig, formalnim izobraževanjem, kot uporabno znanje, pridobljeno z izkušnjami, kot celotno znanje vsega človeštva... Iz opredelitev izpostavimo tri glavne razsežnosti znanja:

- 1) nosilec znanja – znanje ima lahko posameznik, hkrati pa lahko govorimo tudi o celotnem znanju človeštva;
- 2) način pridobivanja – znanje se lahko naučimo iz knjig ali pa ga pridobimo z izkušnjami;
- 3) izražanje znanja – znanje pomeni poznavanje, razumevanje dejstev, metod in zakonitosti, sposobnost delovanja na podlagi razumevanja dejstev, metod in zakonitosti (torej znati uporabiti znanje za delovanje) ter utelešeno znanje, ko so dejstva, metode, zakonitosti napisane v knjigah, formulah, postopkih, navodilih, računalniških kodah... Ker tako znanje obstaja ločeno od ljudi, po mnenju nekaterih avtorjev predstavlja raven podatkov in informacij.

3.1.1 Teorije znanja

Z intenzivnim zanimanjem za znanje se je pojavilo več različnih teorij, ki razlagajo znanje. Teorije segajo v številne znanstvene discipline in prikazujejo, kako znanje različno razumejo filozofi, psihologi, sociologi, predstavniki kognitivnih ved, ekonomisti ter teoretiki s področja organizacije in menedžmenta.

- **Kognitivne teorije** izhajajo iz trditve, da ima vsako delovanje (fizična aktivnost) v ozadju miselni proces (miselno aktivnost). Organizacija ima po teh teorijah lastno mišljenje, je razmišljujoči sistem, ki lahko opravi bolj celostne naloge kot posameznik. Organizacija torej deluje kot možgani, se uči in ima določeno znanje.
- Druga skupina teorij govori o znanju kot o dobrini, kot o sredstvih, ki izboljšujejo konkurenčnost organizacije. Znanje je strateški proizvodni dejavnik, je instrument ali orodje, s katerim razrešimo problem. Torej je sredstvo, s katerim nekaj dosežemo, naredimo. Govorimo o **funkcionalnem pogledu** na znanje. Organizacija je skladišče znanja, ki je shranjeno v posameznikih in rutinah organizacije.
- Tretja skupina teorij postavlja v ospredje **kontekstualni vidik**, situacijo, v kateri se znanje pojavlja in zunaj katere nikoli ne obstaja. Šele v kontekstu znanje postane razumljivo, pri čemer kontekst pomeni skupek med seboj povezanih pomenov. Znanje tako ni nikoli lastnina posameznika, temveč je vedno vezano na določeno situacijo.
- Četrta skupina teorij temelji na **konstruktivističnem pristopu**, ki v ospredje postavlja znanstvenike, inženirje in vse ostale, ki s pomočjo znanja osmislijo svet okrog nas. Znanje se ustvarja skozi preverjanje, utemeljevanje dejstev in preizkušanje. V ospredju preučevanja je torej znanje, ko je še v procesu nastajanja (Patriotta 2003, 15-45).

Tudi avtorji s področja **menedžmenta znanja** opredeljujejo znanje na različne načine. Najprej bomo navedli dve najpogosteje navajeni definiciji znanja.

»Znanje lahko opredelimo kot neprestano spreminjajočo se mešanico naših izkušenj, vrednot, informacij z za nas pomembnim kontekstom, strokovnega razumevanja itd., ki predstavlja orodje, v katerega dodajamo in s katerim ovrednotimo nove izkušnje in

informacije« (Davenport in Prusak 1998, 2). Znanje izvira iz misli posameznikov in se v njihovih mislih tudi razvija. Zato je znanje predvsem intuitivno, težko ga je izraziti z besedami, obstaja v nas samih in je del naše celovitosti in nepredvidljivosti. V organizacijah pa se pogosto udejanji v postopkih, procesih, praksah, vrednotah ali pa se zapiše v dokumentih in pomnilnikih. Znanje je torej vezano na posameznika, na njegovo sposobnost delovanja, vendar pa lahko obstaja tudi ločeno od ljudi.

Druga opredelitev pravi, da je »znanje nekakšna utemeljena resnica, v katero verjamemo, ki se oblikuje skozi dinamičen proces oblikovanja in skozi prepoznavanje tega, kar verjamemo« (Nonaka in Takeuchi 1995, 58). Oblikovanje znanja vedno znova teži k odkrivanju resnice; znanje je vezano na delovanje ljudi, na določen kontekst in se med seboj povezuje. Znanje izhaja iz naših izkušenj in je tesno povezano z našo inteligenco in dejanji, zajema naše razumevanje stvari in se navezuje na kontekst, ki smo ga izoblikovali v naših mislih.

Če povzamemo še nekatere druge opredelitve, te znanje opredeljujejo kot človeški, socialni in intelektualni kapital, pri čemer slednji pomeni dopolnitev prvih dveh. Znanje organizacije najlažje ponazorimo s pojmom intelektualni kapital. Intelektualni kapital se v grobem deli na dva ključna dela, človeški in strukturni kapital. Človeški kapital, ki je v lasti zaposlenih in odide iz organizacije skupaj z njimi, predstavlja znanje in sposobnosti zaposlenih, ki se pridobita z učenjem in z izkušnjami ob delu. Ta kapital se med uporabo bogati, kar ga loči od fizičnega kapitala (oprema in zgradbe), ki je vsako leto manj vreden. Človeški kapital lahko delimo na kompetence zaposlenih, njihov odnos do dela in njihovo intelektualno prožnost. *Kompetence zaposlenih* predstavljajo razumevanje znanja v ožjem smislu in vključujejo znanje posameznikov, tako teoretično, akademsko pridobljeno znanje, ki ustreza ravni izobrazbe posameznika, kot tudi veščine, praktično znanje, ki se ga lahko priučimo ali ga dobimo z izkušnjami, in posameznikove talente. *Odnos do dela* je v največji meri odvisen od osebnostnih značilnosti vsakega posameznika in predstavlja ustvarjanje vrednosti skozi motivacijo za delo in preizkušanje novega, vedenje na delovnem mestu in naklonjenost delu predvsem v smislu optimizma in navdušenja. Sposobnost prenašanja znanja med različnimi konteksti, iz ene situacije v drugo, sposobnost povezovanja različnih znanj, neprestano razvijanje lastnega znanja, sposobnost inoviranja, sposobnost udejanjenja

idej v proizvodih in storitvah – vse to lahko razumemo kot *intelektualno prožnost posameznika* in prav tako del človeškega kapitala (Sitar 2006, 67).

Drugi del intelektualnega kapitala, strukturni kapital, ostane v organizaciji, tudi ko zaposleni odidejo domov, in je v lasti organizacije. Sestavljajo ga odnos organizacije do deležnikov, organizacija sama in sposobnost prenove in razvoja organizacije. V tem smislu strukturni kapital kot sestavni del znanja organizacije zajema vse, pri čemer sodelujejo oziroma kar sooblikujejo zaposleni (Sitar 2006, 67-68).

Iz te delitve lahko izluščimo **razumevanje znanja v ožjem in širšem smislu**, kjer znanje posameznikov predstavlja le del celotnega znanja organizacije, torej del intelektualnega kapitala oziroma znanja v širšem smislu.

V ožjem smislu je to znanje posameznikov, znanje v ljudeh, torej znanje, ki je shranjeno izključno v nas samih. To znanje je v lasti vsakega posameznika in se nahaja v naših mislih (možganih). Znanje tako zajema naše izkušnje, ki smo jih pridobili s tečaji, znanje, ki smo jih prevzeli od mentorjev, pridobili z neformalnim učenjem ter lastnim delovanjem. Znanje vključuje tudi temeljne resnice, kaj v praksi deluje in kaj ne, ter sposobnost presoje novih situacij v luči tega, kar že vemo in znamo. **V širšem smislu** pa je znanje lahko tudi znanje organizacije, torej shranjeno v procesih, proizvodih, dokumentih v lasti organizacije. Znanje organizacije obstaja v organizaciji in ima precej bolj oprijemljive oblike, kot so patenti, licence, blagovne znamke, dizajn proizvodov, marketinške predstavitve, inovacije, tehnologije, seveda pa ne smemo pozabiti, da del tega znanja predstavlja tudi znanje posameznikov, kot so ustvarjalnost posameznikov, poznavanje kupcev, poznavanje poslovnih procesov..., kar je njegov sestavni del. Večina tega znanja je pomembnega za uspešno delovanje organizacije. Za znanje organizacije je značilno, da je večje, kot je vsota znanj posameznikov. Vsebinsko znanje organizacije ustreza pogosto uporabljenemu pojmu intelektualni kapital. Kljub temu, da lahko govorimo o znanju kot znanju organizacije, pa je jasno, da organizacija znanja ne more ustvariti sama, torej brez svojih zaposlenih in njihovega medsebojnega sodelovanja (Sitar 2006, 59).

3.1.2 Značilnosti znanja

Pojem znanje je tesno povezan s pojmi, kot so podatek, informacija, sposobnosti, veščine... Lahko rečemo, da veliko ljudi med temi pojmi ne razlikuje, kljub temu pa med njimi obstajajo določene razlike. Razlikujemo jih predvsem glede na raven učenja, kjer jih pridobivamo, glede na bogastvo in uporabnost vsebine (Tobin 1998, 25). Najnižjo raven predstavljajo podatki. Gre za določeno urejeno zaporedje znakov, stvari, dogodkov. Lahko gre za številke, podobe, besede, zvoke, ki jih zaznavamo z opazovanjem. To so vsi podatki, ki obstajajo v organizaciji, pa tudi izven nje, ki pa za nas nimajo večjega pomena. Ko spoznamo, da so podatki za nas pomembni in da imajo nek namen v povezavi z našim delom, ti podatki v naših očeh postanejo informacije. Pridobivamo jih z izobraževalnimi programi, treningi. Ko informacije pri delu dejansko uporabimo, ko jim dodamo nek kontekst, določen pomen in namen za izboljšanje delovne uspešnosti posameznika in končno tudi uspešnosti organizacije, se razvije znanje. Znanje pomeni posameznikovo sposobnost presojanja pomena stvari in dogodkov, kar izhaja iz teorije ali izkušenj posameznikov. Ključna je torej sposobnost posameznika, da presodi na podlagi razumevanja konteksta ali teorije, na primer kaj je vzrok, kaj posledica, kaj je bolj, kaj manj pomembno itd, in temu prilagodi svoje aktivnosti. V tem smislu znanje razumemo z vidika funkcionalnosti. Vendar pa znanje ne predstavlja najvišje ravni. Znanje potem povežemo z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj, in tako pridemo do modrosti.

Pomembna je tudi razmejitev med znanjem, sposobnostmi in veščinami. Ta ni tako enopomenska kot med podatki in informacijami. Vse tri pojme vključujemo med kompetence posameznika, torej med kompetence na individualni ravni. Pri tem kompetence pomenijo zmožnost opravljanja zahtevanih nalog. Ta zmožnost opravljanja nalog pa je odvisna od posameznikovih talentov, znanja, pridobljene formalne izobrazbe ter izkušenj na delovnem mestu. Posameznikove sposobnosti so njegov lasten potencial za razvoj zmožnosti; povezane so z dednimi dispozicijami, zmožnosti pa posameznik razvije v času svojega življenja. Med te zmožnosti sodi znanje vseh vrst. Zmožnosti predstavljajo notranji potencial organizacije, njihove temeljne sestavine pa predstavljajo znanje in veščine, pri čemer veščine lahko opredelimo kot sposobnost, uporabiti zmožnosti (Sitar 2006, 62).

3.1.3 Pomen znanja

Na začetku 21. stoletja sta poslovni svet in družba pred izzivom razvoja in vsrkavanja tehnologij kot še nikoli doslej. Znanje postaja osnovni konkurenčni vir tako za posameznika kot za družbo. Tradicionalni proizvodni dejavniki, kot so naravni viri, delo in proizvodna sredstva, ne izginjajo, temveč dobivajo drugoten pomen. Te dejavnike je moč pridobiti in uporabiti le, če obstaja ustrezno znanje. Temeljni izziv je, kako znanje organizirati in ga izkoristiti, saj samo za sebe ne pomeni nič. Tako družba znanja postaja tudi družba organizacij. Znanje oziroma nosilci znanja morajo biti za uspešnost pravilno povezani. To velja tako za podjetje kot za družbo oziroma državo v celoti.

Znanje je nesporno bogastvo tako za posameznika kot za organizacijo. To bogastvo se nahaja v različnih oblikah, ki jih je težko meriti. Opredelitve intelektualnega kapitala nam omogočajo boljše razumevanje dejanske vrednosti organizacije, kjer se le-ta oblikuje, hkrati pa nazorno pokažejo različne oblike uporabe znanja. Intelektualni kapital namreč zajema vse, kar v organizaciji ustvarja vrednost – »znanje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose s kupci in dobavitelji ter strokovne sposobnosti« (Bratušek 2007, 50). Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, se zaradi stikov z drugimi zaposlenimi prenese na skupino in se uporablja v ustaljenih praksah organizacije. S tem postane vir strukturnega kapitala organizacije. Ravno to znanje je tisto, ki najtrajnejše omogoča doseganje konkurenčne prednosti. Strukturni kapital je v lasti organizacije, zato ga ta lahko zadrži. Kaže se torej potreba po pretvorbi človeškega v strukturni kapital, kar pomeni spremembo tihega v zapisano znanje.

»Dobro je, da se izobraževanje ljudi razume kot ekonomska kategorija, kot naložba oziroma projekcija, ki kaže na razliko med inputom in outputom. Zato je treba znanje vrednotiti, nosilce znanja pa kot tržno gibljive investicije primerno zavarovati, torej jih motivirati« (Bratušek 2007, 51). Slabost je, da je osvajanje takšne kulture znanja prepočasno in pogosto odvisno od strokovnega ter manj od izvršnega menedžerskega kadra. V Sloveniji nam primanjkuje t. i. socialnega kapitala, saj se *učeeča se podjetja* pogosto zapirajo vase in se premalo povezujejo med seboj prek koristnih izmenjav izkušenj in teoretičnih spoznanj, kar velja tudi za SV.

Posameznik je lahko konkurenčen na trgu delovne sile, če ima določeno znanje. Le tako je lahko za korak pred drugimi ali pa se vsaj kosa z njimi. Danes ni več dovolj le osnovno znanje oziroma izobraževanje. Vsako področje dela in vsak poklic, ne glede na zahtevano stopnjo izobrazbe, imata posebne zahteve po znanju, zato je v vseh obdobjih življenja nujno stalno – permanentno izobraževanje. Človek, ki nima dovolj znanja in je odvisen od tuje pomoči, družbeno in ekonomsko nazaduje. Vsak uveljavlja svoje znanje v neposrednem družbenem okolju. Družba mora vedeti, zakaj ga potrebujemo in kaj hočemo z njim doseči. Želja po znanju mora postati del družbene zavesti in spodbuda za vsakega posameznika, da se ponovno vključi v izobraževanje. To naj bi postala dejavnost, ki se naravno in funkcionalno vključuje v življenje, delo in osebnostni ter strokovni razvoj posameznika. Z izobraževanjem se oblikujeta osebnost in pogled na svet. Prinaša nova spoznanja, ki se širijo in postajajo last družbe ter vsega človeštva. Z njim se prenaša družbeno izročilo in ohranjajo pretekli dosežki, ki so pomembni tudi v sedanjosti.

To, da bi si posameznik med šolanjem nakopičil zalogo znanja, iz katere bo nato v nedogled črpal, ne zadostuje več. Vsak posameznik mora doumeti, da mora od začetka do konca življenja pokazati vse svoje sposobnosti, jih izrabiti, poglobljati in se prilagajati spreminjajočemu se svetu. Da bi uspeli v teh nalogah, mora biti izobraževalno delo v organizacijah zajeto v štirih temeljnih načinih učenja, ki postanejo nekakšen stalni vir znanja (Možina 2006, 150):

- **učiti se, da bi spoznali**, kaj se zahteva za pridobitev ustreznih osnov za razumevanje znanja: podatkov, informacij, pojmov...;
- **učiti se, da bi znali delati**, da bi znali ustvarjalno, produktivno delovati v delovnem okolju;
- **učiti se, da bi znali živeti** v socialni skupnosti, da bi znali sodelovati z drugimi ljudmi pri raznih dejavnostih;
- **učiti se biti**, zavedati se sebe in možnosti svojega osebnega razvoja in prispevati svoj delež k skupni blaginji.

Učenje v organizaciji mora biti celovita izkušnja skozi vse življenje, ki zajema tako pridobivanje kot uporabo znanja in ki pomeni hkrati sredstvo in smoter življenja posameznika. Širjenje in izmenjava znanja vsakomur omogočata boljše razumevanje

različnih vidikov delovnega okolja, spodbujata intelektualno radovednost, kritično mišljenje in osmišljanje podvzetega ter več smelosti.

3.1.4 Vrste znanj

Z razvojem preučevanja področja menedžmenta znanja se pojavljajo vedno nove delitve znanja. V nadaljevanju so prikazane le najbolj pomembne.

➤ Eksplicitno in implicitno znanje

V teoriji in praksi najpogosteje omenjena delitev znanja loči znanje, ki je eksplicitno izraženo in ga lahko prosto prenašamo z različnimi mediji, in tako znanje, ki je skrito v posamezniku, zato mu pravimo tiho, skrito znanje. Tako znanje se prenaša le neposredno med zaposlenimi.

Eksplicitno (izraženo, artikulirano, kodirano, zapisano) znanje je tisto, ki »je zapisano v knjigah« oziroma objavljeno v različnih množičnih občilih (eksplicitno znanje seveda niso vsa zapisana besedila, saj morajo zanje veljati pravila, kot so upoštevanje znanstvenoraziskovalnih metodologij, priporočil avtorjev...) in dostopno drugim. Eksplicitno znanje je za organizacijo manj zanimivo, saj le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. V organizacijah je formalno in sistematično zajeto v specifikacijah izdelkov, v znanstvenih formulah in v računalniških programih. Lahko ga prepoznamo, opredelimo, shranimo in prenašamo z namenom nenehne uporabe. Izrazimo ga v katerem koli jeziku ali z matematičnimi znaki. Najdemo ga v učbenikih, patentih, dokumentih, računalniških programih, načrtih, priročnikih... Do eksplicitnega znanja lažje dostopamo, je tudi bolj razumljivo in z njim lažje ravnamo; lažje ga obdelujemo z računalniki, prenašamo elektronsko in shranjujemo v podatkovne baze. Čeprav je zaščiteno kot industrijska lastnina in mu patenti omogočajo pridobivanje dobička, je to lahko časovno omejeno, v mnogih državah pa je takšno pravico celo težko uveljaviti (Sitar 2006, 63).

Implicitno (tiho, skrito, neizraženo, nekodirano) znanje je osebna oblika znanja, ki ga človek pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njegovih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. Tiho znanje vpliva na sposobnost

posameznika in organizacije, da inovira in se neprestano prilagaja. Opišemo ga lahko z naslednjimi besedami: Ljudje znamo več, kot smo sposobni izraziti, kar pomeni, da ko poskušamo znanje izraziti, razstaviti na posamezne elemente, ga preveč poenostavimo in izpustimo bistvo. Ne uspemo torej izraziti, kaj vse znamo in kako to znanje uporabimo v praksi. Tiho znanje sestavljajo naše izkušnje, intuicija, individualno razumevanje stvari okrog nas, vse, kar je globoko zakoreninjeno v nas, v naših dejanjih, čustvih... Prav ta zakoreninjenost v nas samih povzroči, da je tiho znanje tako težko deliti z drugimi. Težko ga je dokumentirati ali kakor koli urediti ter narediti preglednejšega. Vendar pa to še ne pomeni, da tega znanja sploh ni mogoče prenašati. Pomembno je, da način prenosa prilagodimo in v ospredje postavimo osebno komunikacijo, opazovanje in posnemanje. Zato je potrebno, da najprej prepoznamo strokovnjake, ki imajo določeno znanje, ostalim pa omogočimo neposreden stik z njimi (treningi, timsko delo) (Sitar 2006, 64).

➤ Utelešeno in udejanjeno znanje

Čeprav je menedžment prvotno postavljajal v ospredje predvsem eksplicitno znanje in pomoč informacijske tehnologije za njegov prenos in shranjevanje, danes velja, da je za organizacije največja vrednost implicitno (tiho, nekodirano) znanje. Del tega znanja se izmuzne v postopkih kodiranja, zato ni zapisano v podatkovnih bazah, procesnih diagramih, ni shranjeno v knjižnici organizacije in ni na razpolago tistim, ki znanje potrebujejo. Veliko znanja organizacije tako ostane neodkrita in nedostopna. Tiho znanje v organizaciji ima lahko dve obliki: (1) znanje utelešeno v zaposlenih in socialnih razmerjih, katerim pripadajo, in (2) znanje, udejanjeno v procesih in proizvodih kot rezultat dela zaposlenih (Horvath 2000, 36).

Utelešeno znanje se nahaja v zaposlenih in ga ne znamo izraziti, zato ga težko ločimo od konkretne osebe. Če zaposlene vprašamo po tem znanju, nam bodo razlagali svoje občutke, ki se oblikujejo glede na njihove izkušnje. To znanje pa ni nujno vezano le na eno osebo. Skupina oseb, ki skupaj delajo nekaj časa, oblikuje skupno razumevanje načina dela, ki ga delijo med seboj, zato si pri tem delu lahko bolj učinkovito pomagajo in sodelujejo. Utelešeno znanje v zaposlenih bomo učinkovito izkoriščali le s pomočjo spodbujanja osebne komunikacije med nosilci znanja in tistimi, ki znanje potrebujejo.

Gre za strategijo personalizacije, osebnega stika, torej osebnega prenosa znanja na podlagi vzpostavljene osebne povezave (Sitar 2006, 64).

Udejanjeno znanje se nahaja v stvareh, ki so rezultat dela zaposlenih: v proizvodih, prototipih proizvodov, procesih in tudi dokumentih. To znanje že prehaja v eksplicitno obliko, vendar je v ozadju vsakega proizvoda in procesa postopek njegovega razvoja, torej tiho znanje, ki v veliki večini ostane skrito in neizraženo. Le določen del znanja se udejanji v rezultat. Udejanjeno tiho znanje v veliki večini lahko kodiramo, torej izrazimo in shranimo (Sitar 2006, 64).

Čeprav je tiho znanje z vidika delovanja posameznika zelo pomembno, saj ga razlikuje od sodelavcev, pa je za izvajanje aktivnosti vedno potrebno tudi izraženo znanje. Tiho znanje se v določeni meri pravzaprav oblikuje na podlagi izraženega znanja. Medsebojno povezanost obeh vrst znanja pa lahko še dodatno poudarimo, če se sklicujemo na v prakso usmerjen pogled na znanje, po katerem znanje nikoli ni povsem tiho ali povsem izraženo, temveč je vedno nekje med obema skrajnostma, torej deloma tiho in deloma izraženo.

3.2 Opredelitev vodenja

»Dejavnost v organizaciji, ki jo navadno označujemo kot vodenje, poslovanje, menedžment ipd., je dejavnost tistih, ki niso neposredni oziroma končni izvajalci temeljnih delovnih nalog. To so vsi tisti, ki imajo podrejene, katerih delo načrtujejo, usmerjajo in kontrolirajo« (Kavčič 1998, 202).

Proces vodenja je opredeljen s številnih vidikov (socialnih, religioznih, vojaških...), zato se v sodobni literaturi soočamo z zelo različnimi definicijami procesa vodenja. Vodenje različnih ljudi pomeni različno, definicije pa se razlikujejo glede nato, kaj želi določen avtor poudariti. Nekatere definicije poudarjajo sposobnost vodij, druge osebnostne značilnosti, smer vpliva in podobno. Kljub bogati literaturi o vodstveni problematiki med strokovnjaki ni soglasja o tem, kaj je vsebina vodenja. Med razlogi za to Kavčič (1991, 206) na prvo mesto postavlja velikost organizacij in število vodij v njih. V velikih organizacijah je vodij veliko, z vodenjem pa se pravzaprav ukvarjajo zaposleni na vseh organizacijskih ravneh, razen na najnižji – izvedbeni ravni. To

pomeni, da tudi med vodji obstaja delitev dela in da sta narava in vsebina dela posameznih vodij različna. Zato tudi vodstvene dejavnosti ni mogoče povsem enotno opredeliti. To, kar je skupno različnim pojmovanjem, je pravzaprav le dvoje: (1) da gre za skupinski pojav in (2) za proces vplivanja (Kavčič 1991, 208). Vendar tudi teh dveh procesov ni mogoče povsem enopomensko opredeliti.

Kljub razlikam lahko vsa pojmovanja vodenja (menadžmenta) razdelimo v dve skupini: tradicionalno pojmovanje vodenja in sodobno pojmovanje vodenja.

3.2.1 Tradicionalno pojmovanje vodenja

Za tradicionalno pojmovanje vodenja je značilno, da izhaja iz prepričanja, da je mogoče dejavnost vodenja dokaj natančno opredeliti oziroma, da je mogoče izoblikovati enotno univerzalno definicijo vsebine vodstvene dejavnosti.

Kot primer dobre opredelitve vsebine dejavnosti vodenja v sodobnem kapitalizmu velja opredelitev Loena. Po Loenu (1971, v Kavčič 1991, 211) je »vodenje (menadžment) planiranje, usmerjanje in kontrola dejavnosti podrejenih, da bi dosegli zastavljene cilje organizacije«. Ta dejavnost se pojavlja na vseh ravneh v vseh organizacijah, kjer si vodje prizadevajo, da bi organizacijske cilje dosegli s pomočjo svojih podrejenih. Navedenim trem skupinam aktivnosti, ki jih razume kot sestavine vodenja, Loen dodaja še tri t. i. integrativne elemente: *odločanje* (o tem, kaj je treba storiti), *komuniciranje* (kot izmenjavo informacij s podrejenimi, nadrejenimi in sodelavci) ter *izboljševanje* (razvijanje bolj učinkovitih in bolj ekonomičnih modelov vodenja). Še posebej pa poudarja, da dejavnost vodilnih ni neposredno izvajanje, ampak doseganje rezultatov s pomočjo svojih podrejenih.

Med opredelitvami vodenja domačih avtorjev je verjetno najpopolnejša tista, ki jo je podal Lipovec, in jo lahko uvrstimo med tradicionalna pojmovanja vodenja. Lipovec je svojo splošno definicijo vodenja izoblikoval tako, da je zbral definicije več različnih avtorjev, jih po skupnih elementih razvrstil v tri skupne definicije, nato pa poiskal logično zvezo med njimi.

Lipovec pravi: *Ravnanje (vodenje, menedžment) je organizacijska funkcija in proces, ki:*

- a) omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev delovnih nalog ostanejo del enotnega delovnega procesa, s katerim se uresničuje cilj gospodarjenja (= tehnična določenost ravnanja);*
- b) vsa pooblastila in vso oblast za izvedbo svoje naloge dobi od upravljanja, katerega izvršilni (in zaupniški) organ je (= družbena določenost ravnanja);*
- c) svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja (= procesna določenost ravnanja) (Lubi 2007, 49).*

3.2.2 Sodobno pojmovanje vodenja

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

Glavna predstavnika sodobnega vodenja sta Kouzes in Posner (1987), ki sta izdala odmevno knjigo *The leadership challenge*. V njej govorita o tem, kaj je pri pojmovanju dejavnosti vodilnih oseb mit, tradicija in kaj realnost oziroma odkrivata in primerjata glavne sestavine tradicionalnega in sodobnega pojmovanja vodenja. Ugotavljata, da je pri tradicionalnem pojmovanju organizacija stabilna in urejena, vodje privlačijo podrejene s prisilo, podkupovanjem ter posvečajo pozornost kratkoročnim ciljem. Tu je vodja hladen, vzvišen in ima karizmatično osebnost, je odtujen, na vrhu osame. Biti vodja pomeni položaj. Pri sodobnem pojmovanju pa se vodja sooča s težavami in spremembami in ne privlači podrejenih z deviantnimi dejavnostmi, marveč s spoštovanjem. Tak vodja mora imeti vizijo in občutek za smer, ne sme biti brez čustev ter ne sme biti karizmatičen. Vodenje tu ni nadzor, ampak usposabljanje. Uspešen vodja mora imeti tesne stike s sodelavci. Vodenje ni položaj, pač pa proces.

Iz predstavitve tradicionalnega in sodobnega pojmovanja vodenja izhaja, da se v tradicionalnem pojmovanju vodenje razume predvsem kot načrtovanje, usmerjanje in kontroliranje dejavnosti podrejenih, medtem ko pa »novi val« med nalogami vodje poudarja predvsem spodbujanje in usposabljanje podrejenih ter razvijanje pri njih pozitivnih čustev. Drugače povedano, novi val na področju managementa veliko bolj poudarja pomen leadershipa kakor sestavine managementa.

3.2.3 Vodenje v širšem in ožjem smislu

Poleg razlikovanja med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja lahko v domači, slovenski literaturi zasledimo tudi razlikovanje med vodenjem v širšem in v ožjem smislu. To razlikovanje je smiselno zato, ker v slovenščini pojem vodenje uporabljamo tako za prevajanje managementa kot leadershipa, pri tem pa se lahko pojavi pomenska nejasnost. Izraz vodenje v širšem smislu se ujema z angleškim izrazom **management**, pojem vodenje v ožjem smislu pa z angleškim izrazom **leadership** (tisti, ki vodi je leader, kar se prevaja kot vodja, voditelj).

Vodenje v širšem smislu (kot management) se pojavlja predvsem na višjih vodstvenih ravneh, na nižjih pa je izrazitejše vodenje kot leadership. Manager se ukvarja predvsem z reševanjem problemov, ki se nanašajo na načrtovanje in organiziranje v skladu z organizacijskimi cilji. Je neoseben, brez empatije in čustev ter osredotočen na delovni proces. Vodja pa je bolj oseben, empatičen in čustven. Na zaposlene poskuša vplivati z navdušenjem, idejami in zaupanjem. Bolj je osredotočen na ljudi kakor na delovni proces. Brajša pravi, da je v slabih podjetjih preveč managementa in premalo vodenja (Možina in drugi 1994, 6; Brajša 1996, 102).

Vodenje v ožjem smislu (leadership) je proces vplivanja vodje na delovanje posameznika ali skupine zaradi doseganja cilja organizacije v dani situaciji. Glavni namen tega procesa je pri pripadnikih organizacije doseči zaželeno obliko obnašanja, tako da bodo individualna prizadevanja prispevala k skupnemu uresničevanju organizacijskih ciljev. Vodenje v ožjem smislu se torej nanaša na ljudi v smislu, kako jih usmerjati, motivirati in vplivati nanje, da bi zadane naloge izvršili čim boljše, ob čim manjši porabi energije in ob čim večjem osebnem zadovoljstvu (Možina 2000, 9).

Če naredimo vzporednico med vodenjem v širšem smislu in vodenjem v ožjem smislu, potem ugotovimo naslednje:

- Pri vodenju kot managementu (tj. vodenje v širšem smislu) je glavni poudarek na doseganju organizacijskih ciljev prek usklajevanja uporabe vseh virov organizacije, medtem ko je pri vodenju kot leadershipu (tj. vodenju v ožjem smislu) na medsebojnem vplivanju z namenom, da bi dosegli skupne cilje;
- Vodenje v ožjem smislu (leadership) je sestavni del vodenja v širšem smislu (managementa) – tj. leadership je sestavina managementa;
- Leadership je med vsemi funkcijami managementa najbolj integrativna v smislu, da so njegovi elementi prisotni pri planiranju, organiziranju ali kontroliranju. Ta funkcija je še posebej pomembna za vojaško organizacijo;
- Vsak leader še ni manager. Prav tako ni nujno, da je lahko manager samo tisti, ki je dober leader. To je seveda zaželeno, vendar je v enaki meri zaželeno, da je manager tudi dober planer, organizator in kontrolor;
- Med večino leadershipa in večino managementa obstajajo razlike, ki pa z značajem osebnosti niso neločljivo ločene, ampak se jih je mogoče in treba naučiti oziroma si jih je treba pridobiti.

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

3.3 Opredelitev sodobne vojaške organizacije

Bratušek (2000, 26) in Lubi (2007, 92) sta opredelila vojaško organizacijo kot »posebni sistem v okviru globalnega družbenega sistema oziroma njegov posebni (specifični) podsistem«. Iz takšne opredelitve sledi, da je vojaška organizacija tudi družbena organizacija. Vojaška organizacija je ena največjih in najbolj kompleksnih organizacij v družbi, za katero veljajo natančno določena pravila ravnanja in vodenja. Huntington (1957, 12) poudarja, da je častniški zbor mnogo več kot le državna tvorba – je

avtonomna družbena enota. Vstop vanjo je strogo nadzorovan, člani običajno živijo in delajo ločeno od širše družbe, meja med njimi in civilisti je javno izražena z uniformami in insignijami. Korporativna struktura častniškega zbora ne vsebuje le birokracije, ampak tudi združenja, šole, navade in tradicije.

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

3.3.1 Temeljne značilnosti vojaške organizacije

Vojaška organizacija je sistemsko organizirana celota, ki sestoji iz velikega števila med seboj povezanih podsistemov in ima kot sistem naslednje temeljne značilnosti. Vojaška organizacija je hierarhični sistem. Razčlenjena na več ravni, med katerimi obstajajo odnosi nadrejenosti in podrejenosti (subordinacije). Vojaška organizacija je zapleten sistem, kar pomeni, da vključuje veliko elementov (vojaških enot in ustanov, bojnih sistemov, orožja in vojaške opreme), med katerimi obstajajo številne medsebojne odvisnosti in procesi. Vojaška organizacija je odprt sistem, ker s svojim okoljem intenzivno izmenjuje materijo, energijo in informacije. Prisiljena je na nenehno spreminjanje (bodisi v celoti ali po delih), saj se mora prilagati vplivom iz okolja, če želi uspešno in učinkovito uresničevati postavljene cilje. Podvržena je nenehnim spremembam (stohastičnost/nepredvidljivost sprememb), tako zaradi razvoja novih orožij kot tudi s tem povezanih taktik, strategije, novih dognanj v vojaški organiziranosti... Poleg tega deluje v zelo nemirnem okolju, v katerem je nemogoče predvideti vse spremembe. Nenazadnje je v vojaški organizaciji z vidika njenega upravljanja in vodenja bistven dvosmerni proces, in sicer odnos človek-človek in odnos človek-tehnika (Lubi 2007, 92).

Kotnik-Dvojmoč (2002, 117-119) s pomočjo različnih avtorjev s področja sociologije vojske (Janowitz, Huntington, Moskos in Wiatr, Julušič, Garb) kot ključne značilnosti vojaške organizacije opredeljuje:

- *avtoritarnost* je utemeljena na načelu brezpogojne pokorščine – veljava, moč in ugled posameznika izhajajo iz njegovega formalnega položaja in hierarhične lestvice ter niso v neposredni zvezi z njegovo dejansko sposobnostjo in znanjem;
- *hierarhičnost* se kaže v odnosih med ljudmi in med delovnimi opravili – narekuje tip notranjih odvisnosti, ki temeljijo na logiki vertikalnega podrejanja ter hierarhije položajev in nazivov;
- *svojevrsten sistem stratifikacije* se nanaša na delitev vojaškega osebja na častnike, podčastnike in vojake;
- *centraliziranost* pomeni vodenje vojaške organizacije iz enega središča – do vsake vojaške enote oziroma do vsakega pripadnika oboroženih sil prispeva praviloma samo eno povelje;
- *zaprtost* je mišljena v fizičnem (omejenost na vojašnice in poligone v miru) in družbenem smislu (možno zagotavljanje nadzora vladajočih političnih struktur nad vojsko);
- *formaliziranost odnosov* prevladuje nad osebnimi vezmi;
- *avtonomnost* se izraža prek samonadzora nad selekcijo, rekrutacijo, posebnimi rituali iniciacije...;
- *uniformnost in simbolika* sta natančno predpisani in sankcionirani – kažeta se prek ločljivosti in zunanje prepoznavnosti pripadnikov vojaške organizacije ter prek ceremonialov in ritualov;
- *profesionalnost oziroma poklicnost dela* je vidna zaradi posebnega sistema vzgoje in izobraževanja;
- *korporativnost* je skupinska identiteta, ki je opazna zaradi visoke stopnje stanovske pripadnosti in organiziranosti v posebne skupnosti;
- *altruizem* pa je prisoten v tem, da so pripadniki vojaške organizacije stalno na dolžnosti in da se njihovo delo s strani družbe ne plača samo z denarjem, ampak tudi s simbolnimi nagradami in posebnim socialnim statusom.

Mnoge od teh značilnosti lahko najdemo tudi pri nekaterih civilnih organizacijah, kot so cerkve, varnostne službe in podobno (Kotnik-Dvojmoč 2002, 119). Vendar v nobeni

drugi organizaciji te značilnosti niso tako izrazito poudarjene. Razlog za to bi lahko pripisali pomanjkanju vsakodnevnega stika s civilno družbo, zaradi česar je vojaška organizacija bolj zaprta, bolj toga, te značilnosti pa še bolj izrazite (Jakič 2010, 80).

Vojaška organizacija ima tudi svoje posebnosti. Pripravljenost za uporabo sile in izpostavljanje lastnega življenja ali življenja drugih za doseganje ciljev organizacije sta glavni posebnosti vojaške organizacije (Micewski 2003 v Jakič 2010, 77). Micewski kot posebnosti vojske navaja še telesno in duševno obremenitev, disciplino, hierarhično strukturo, strogo določene odnose med nadrejenimi in podrejenim, poslušnost in vse tiste pojave, ki preprečujejo razpad kohezivnosti vojaške enote tudi v najtežjih razmerah oboroženega konflikta.

Vojaška organizacija za razliko od drugih organizacijah deluje v najbolj neugodnih razmerah, v razmerah izvajanja oboroženega boja, kar ima za posledico visoko stopnjo negotovosti dogajanja in nepričakovane vplive iz okolja. Zaradi spopada in medsebojne negacije lastnih in nasprotnikovih prizadevanj se stopnja gotovosti uresničitve ciljev vojaške organizacije približuje ničli. Učinkovitost delovanja vojaške organizacije je zelo težko ugotoviti, kajti rezultati njenega delovanja so v glavnem nemerljivi. Vojaška organizacija deluje z dvojnimi namenoma: odvratanje potencialnega agresorja in uspešno izvajanje oboroženega boja. Zato ima tudi dve različni organiziranosti, in sicer mirnodobno in vojno, pri čemer mora biti prvo v funkciji drugega. Delovanje vojaške organizacije pa je veliko bolj kot pri kateremkoli drugem družbenem sistemu odvisno od človeka (Bratušek 2000, 28; Lubi 2007, 93).

3.4 Opredelitev vojaškega vodenja

Vojaško vodenje se od vodenja civilnih organizacij razlikuje predvsem po odgovornosti, ki jo nosi poveljnik, kajti njegove odločitve v vojni pomenijo razpolaganje z življenjem in smrtjo svojih podrejenih. In vendar se oblike vojaškega vodenja ne razlikujejo od oblik vodenja v drugih organizacijah, samo bolj specifične so (Jazbec 2010, 28).

Vojaško vodenje opredeljujejo številne definicije, ki so si v mnogih elementih vsebine med seboj podobne, v mnogih pa se tudi dokaj razlikujejo. V ameriški kopenski vojski

je vodenje opredeljeno kot »vplivanje na ljudi, z zagotavljanjem namena, smeri in motivacije, medtem izpolnjujemo nalogo in izboljšujemo organizacijo« (Headquarters Department of the Army 1999, 1-4).

Vojaško vodenje je proces usmerjanja vojaških enot in posameznikov pri uresničevanju postavljenih ciljev vojaške organizacije, ki ga izvajajo posamezniki ali vodstvena telesa. Določa dejavnosti vojaške organizacije, ki so nenehni proces zbiranja podatkov, njihovega analiziranja, sprejemanja odločitev, dodeljevanja nalog in pridobivanja vpogleda v dosežene rezultate. Vojaško vodenje se razlikuje od države do države, po osebnosti vojaške organizacije, po temeljnih značilnostih družbenega sistema (vsaka vojaška organizacija poteka v različnih zgodovinskih, ekonomskih, političnih in drugih razmerah), po strukturi ter ravni tehnološko-tehnične opremljenosti in strokovnem usposabljanju ter usposobljenosti ljudi (Jovanović 1984, 8-9). Ker mora vojaški voditelj prevzeti vso odgovornost za dejanja svojih podrejenih, je vojaško vodenje med drugim opredeljeno tudi kot prevzemanje odgovornosti za napake podrejenih in dajanje priznanj vojaškemu voditelju oziroma poveljniku za vse dogodke, naravnane v pravo smer (Jakič 2010, 102).

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

- **Neposredno vodenje** se nanaša na odnos nadrejeni – podrejeni in je na nižjih ravneh vojaške organizacije vseskozi prisotno. Vojaški vodja mora vodene nenehno spodbujati za delovanje, pri tem pa mora uporabiti vse svoje znanje in izkušnje.
- **Organizacijsko vodenje** je zelo pomembno na višjih ravneh vojaške organizacije, kjer se določajo cilji in usmeritve vojaške organizacije. V tem primeru ne gre toliko za vodenje ljudi, ampak za vodenje vojaške organizacije. Takšno vodenje vključuje določanje prednostnih nalog in smeri v načrtih za doseganje vizije in spodbujanje delovanja vojaške organizacije.
- **Strateško vodenje** se nanaša na zelo kompleksne probleme, ki vplivajo tudi na dogodke in organizacije zunaj vojaške organizacije. Od vodje na strateški ravni se pričakuje, da določi vizijo organizacije, oblikuje organizacijsko kulturo,

komunicira z zunanjimi organizacijami in ustanovami na nacionalni ravni, predstavlja svojo organizacijo, vodi in upravlja spremembe (Furlan 2002, 74-75). Strateški vodja se ukvarja s celotnim okoljem, v katerem deluje vojaška organizacija. Njegove odločitve se nanašajo na oblikovanje nacionalne vojaške doktrine, določanje okvirov obrambnega proračuna, oblikovanje civilnih programov, spodbujanje raziskovanja in razvoja... Odločitve strateškega vodje se tičejo večjega števila ljudi, vključujejo številne resurse in imajo širši spekter posledic v primerjavi z odločitvami organizacijskega ali neposrednega vodje.

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

3.4.1 Vodenje in poveljevanje

Pri opredeljevanju vojaškega vodenja v SV se pojavljajo različni termini (vodenje, voditeljstvo, poveljevanje, vodenje in poveljevanje...). Najpogosteje se v praksi pojavlja termin poveljevanje, vendar pa termina ne smemo in ne moremo enačiti z vojaškim vodenjem.

V teoriji vodenja vojaške organizacije se pojavljajo številna pojmovanja razmerja med terminoma vodenje in poveljevanje, ki jih je na splošno mogoče razdeliti v dve skupini (Lubi 2007, 96-97): (1) 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) in (2) poveljevanje je del procesa vodenja v vojaški organizaciji v smislu *ene od funkcij ali faz vodstvenega procesa*. Gre za tisti del vodstvenega procesa, s katerim se dodeljujejo naloge podrejenim. Poteka po sprejemu odločitve, uresničuje pa se prek aktov poveljevanja (ukazov, odredb, povelj,

direktiv...). Poveljevanje je torej tisto, po čemer se vojaško vodenje kot posebna oblika vodenja razlikuje od drugi oblik vodenja.

Vodstveni proces, ki poteka v organizacijskem sistemu, v katerem obstaja med pripadniki organizacije poveljniški odnos, imenujemo poveljevanje. Lubi (2007, 96) pravi, da je hierarhični odnos, iz katerega izhaja poveljniški odnos, lahko prisoten v katerikoli obliki vodenja, toda pri vojaškem vodenju (poveljevanju) ima ta odnos določene posebnosti, in sicer:

- 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 in v določenem času, podrejeni pa morajo brez ugovora izvrševati naloge, ki izhajajo iz odločitev nadrejenega;
- pri vojaškem vodenju poteka komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi na poseben način - Zakon o obrambi v 46. členu (1994) navaja: »Vodenje vojske se izvaja s predpisi in akti vodenja, kot so smernice, obvezne usmeritve, odredbe, pravila in navodila, ki jih izdaja minister, razen pravil službe, ki jih izdaja Vlada Republike Slovenije. Poveljevanje v vojski se izvaja z akti poveljevanja, kot so direktive, odločitve, načrti, ukazi ali povelja.«;
- pri vojaškem vodenju je podrejeni nadrejenemu zmeraj osebno odgovoren za (ne)uresničitev njegove odločitve;
- v pogojih vojaškega vodenja se lahko za neuresničitev ukaza nadrejenega izrečejo sankcije.

Na podlagi razmerja med pojmom vodenje in poveljevanje ugotovimo, da se poveljevanje uporablja v širšem in ožjem smislu. V *širšem smislu* razumemo s poveljevanjem obliko vodenja, ki je prisotna v tistih organizacijah, kjer obstaja med nadrejenimi in podrejenimi poveljniški odnos. Tipična organizacija, v kateri je prisotno poveljevanje (v širšem smislu), so oborožene sile oziroma vojaška organizacija, zato je termin poveljevanje, razumljen v širšem smislu, sopomenka za termin vojaško vodenje ali vojaški menedžment. V *ožjem smislu* pa razumemo s poveljevanjem fazo (funkcijo, del) procesa vodenja, ki sledi organiziranju, in s katerim se dodeljujejo naloge podrejenim. Tudi v tem primeru se termin poveljevanje uporablja v zvezi z vojaškim

okoljem, zato je poveljevanje faza vojaškega vodenja in kot termin sopomenka za ukazovanje (Lubi 2007, 98).

Da bi bolje razumeli razliko med vodjo in poveljnikom, je pomembno, da si pogledamo vsebino voditeljstva/vodenja, poveljevanja in menedžmenta.

»Voditeljstvo je vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije« (Furlan 2006, 20). Poveljevanje je eden bistvenih elementov bojevanja. »Je proces, v katerem poveljnik uveljavlja svoje pristojnosti ter moč in vodi podrejene enote v izvedbi sprejete naloge, ki so velikokrat povezane z nevarnostjo, da podrejeni izgubijo zdravje ali življenje« (Ungar 2005, 50). To dejstvo daje izpolnjevanju ukazov še poseben pomen, kajti če zataji delček enote, lahko enota kot celota doživi veliko škodo, kot bi jo sicer. »Proces poveljevanja vključuje zmogljivosti, dejavnosti in postopke, ki jih vojaški vodja uporablja pri načrtovanju, organiziranju, vodenju, kontroli sil in aktivnosti v izvedbi naloge« (Furlan in Božič 2000, 10).

Poveljevanje je pristojnost, predpisana z zakonom, ki jo potrebuje poveljujoči za načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo dodeljenih sil. Je proces, v katerem uveljavlja svojo voljo in namer ter ju prenaša na podrejene. Temelji na vrednotah Slovenske vojske, strokovnosti in voditeljskih sposobnostih poveljnika, na normativnih aktih, ki poveljniku dajejo formalno avtoriteto in odgovornost, ter na učinkovitem in zanesljivem sistemu poveljevanja in kontrole (Furlan 2006, 63).

Menedžment je sistematična, analitična miselna dejavnost poveljujočih, ki vsebuje usklajevanje kadrovskih, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije, povezovanje vojske z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega razpoloženja ter opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Je pomemben dejavnik zagotavljanja bojne morale, vendar ne more nadomestiti voditeljstva (Furlan 2006, 21).

Pri vseh treh razlagah se lahko vprašamo, kako voditelj, poveljnik oziroma menedžer vodi. Northouse (2004) navaja, da imata voditeljstvo in menedžment enak namen – to je vplivati na druge za doseganje skupnih ciljev. Toda razlika je v funkciji enega in

drugega. Funkcija menedžerja je ohranjati stabilnost v organizaciji oziroma skupini, funkcija voditelja pa uvajanje sprememb. Zdi se, da je menedžer bolj usmerjen na naloge, na njihovo uresničevanje, voditelj pa bolj na ljudi in oblikovanje vizije za spreminjanje organizacije. Kot pravita Bennis in Nanusa (Northouse 2004, 9): »Menedžerji delajo stvari na "pravilen način", voditelji delajo "prave" stvari.«

Zavedati se moramo, da vsi poveljniki niso zmeraj voditelji, čeprav bi to morali biti. Poveljniki poveljujejo in ukazujejo, ker morajo zaradi formalne avtoritete, določene z zakonom. Voditelju pa ljudje sledijo, ker si to zasluži in ker mu ljudje hočejo slediti. Vsak poveljnik si zato mora želeti, da bi njegovi podrejeni v njem videli tudi svojega voditelja. Poveljnik mora vplivati na podrejene s pomočjo formalne avtoritete ali na podlagi svojih osebnostnih lastnosti, da bi dosegel svojo namero ali cilj organizacije.

Da bi lahko poveljnik deloval tako na formalni (pozicijska moč) kot neformalni ravni (osebna moč), mora ob zakonskih pooblastilih imeti tudi sposobnost in znanja za delo z ljudmi in vplivanja nanje s svojo osebnostjo oziroma z osebnim zgledom, značajem in s strokovnimi ter prepričevalnimi sposobnostmi. Poveljnik v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira za izvajanje poslanstva in nalog, ki so izražene skozi poveljnikovo namero (Mahmutović 2011, 16). Pomembno je tudi, da so sodelavci/podrejeni pripravljani slediti pričakovanjem, pravilom in zahtevam poveljnika (nosilcu socialne moči), ker sami tako hočejo. Zato mora biti cilj vsakega poveljnika ali menedžerja, ki ima pozicijsko moč, da vzpostavi odnos osebne moči – takrat postane tudi voditelj. In to je kakovostna razlika med poveljnikom in voditeljem (Troha 2009, 71).

Iz tega sledi, da poveljevanje temeljni na vojaških vrednotah, strokovnosti in voditeljskih sposobnosti poveljnika, na normativnih aktih, ki poveljniku dajejo formalno avtoriteto in odgovornost, ter na učinkovitem in zanesljivem sistemu poveljevanja in kontrole. Bistvo poveljevanja pa je v sposobnosti, intuiciji, presoji in značaju vojaškega vodje ter njegovi zmožnosti navdihniti in pridobiti zaupanje svoje enote. Za razliko od civilne sfer, kjer je proces menedžmenta osnova dodeljevanja in kontrole kadrovskih, materialnih in finančnih virov, je osnovna funkcija vodenja vojaške organizacije poveljevanje, ki temelji na zakonskih pristojnostih in odgovornostih za uporabo enote.

4 VODJA OZIROMA VODITELJ

Vodenje se vedno začne pri vodjih samih. Omejitve v vsaki organizaciji ne predstavlja organizacija sama, temveč osebe, ki to organizacijo vodijo. Tako rekoč se vse začne in konča pri vodenju. Pomen in odgovornost vodij je odločilnega pomena pri razvoju vsake organizacije. Vse se namreč začne z njihovo vizijo, zmožnostjo navdušiti sodelavce za to vizijo in uspešno implementacijo te vizije. Voditelj (leader) naj bi bil tisti, ki s svojo karizmo, vedenjem in vizionarstvom toliko vpliva na množice, da mu ti vneto sledijo. »Tako kot umetniki in umetnost se tudi voditelji in voditeljstvo prilagajajo času in okoliščinam. Umetniki sledijo svojemu srcu in duši, tako je tudi z voditelji. Počnejo tisto, kar mislijo, da je prav« (Mahmutović 2011, 10).

Kateri model vodenja je torej najboljši? Kakšen je uspešen vodja? Katere so njegove naloge? Več o tem v nadaljevanju poglavja.

4.1 Teorije voditeljstva in voditelja

Voditeljstvo in voditelja poskuša razložiti veliko teorij in modelov, bolj ali manj podobnih, ki jih lahko združimo v več pristopov (Northouse 2004):

- **Pristop osebnostnih lastnosti:** temelji na hipotezi: *voditelj je rojen, voditelja določajo njegove lastnosti*. Poudarja pomen osebnostnih lastnosti. Prvotna predpostavka tega pristopa je bila, da je vodja oziroma voditelj tisti, ki ima takšne osebnostne lastnosti, po katerih se loči od drugih. Pozneje so raziskave ugotovile, da so osebnostne lastnosti odločujoče pri učinkovitosti vodenja. Znotraj tega pristopa so se pojavili številni sezname osebnostnih lastnosti. Northouse navaja, da so največkrat omenjene lastnosti inteligentnost, samozaupanje, odločnost, integriteta, sociabilnost, stabilnost in nadzor čustev, prilagodljivost, notranji lokus nadzora in strokovnost;
- **Pristop spretnosti oziroma veščin voditeljstva:** temelji na hipotezi: *vodenja se lahko nauči vsak*. Poudarja pomen spretnosti oziroma veščin, ki so nujne za učinkovito vodenje in se jih lahko naučimo. Tudi znotraj tega pristopa obstajajo različni modeli, ki navajajo najpomembnejše veščine. Začetnik tega pristopa je

Katz, ki pravi, da so za vodenje potrebne tri vrste veščin: tehnične (nanašajo se na opravljanje posebnega dela oziroma naloge), človeške (nanašajo se na delo z ljudmi) in konceptualne (nanašajo se na zmožnosti za obravnavo idej, pojmov, konceptov).

Novejši model veščin so razvili Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs in Fleishman (2000), ki so se spraševali, po čem se učinkoviti poveljniki ločijo od manj učinkovitih. Ugotovili so, da so znanje in veščine tisto, kar omogoča učinkovitost pri vodenju. Med veščinami so izpostavili: *veščine reševanja problemov* (vodja je zmožen ustvarjalno reševati nove, nenavadne probleme, ki se pojavijo v organizaciji) in *veščine socialne presoje* (vodja je zmožen razumeti ljudi in socialni sistem ter obvlada veščine dela z ljudmi). To kategorijo veščin še naprej delijo v zavzemanje različnih perspektiv pri obravnavi problemov (razumeti stališča drugih do problemov), socialni vpogled (zavedati se in poznati, kako drugi delujejo v organizaciji, kako delajo, kako se odzivajo...), vedenjska prilagodljivost in delo z drugimi (*social performance*, komunikacija, prepričevanje, obvladovanje konfliktov, motiviranje).

Poleg definicije veščin v modelu poudarjajo da so kognitivne sposobnosti, motivacija (pripravljenost za vodenje, dominantnost, predanost organizaciji) in osebne lastnosti podlaga za razvoj veščin. Na učinkovito vodenje pa poleg navedenih dejavnikov vplivajo tudi karierne izkušnje ter vsi dejavniki okolja (dejavniki, na katere vodja nima vpliva). Ta model torej veščinam dodaja tudi pomen osebnostnih lastnosti, s čimer se poveže s prvim pristopom;

- **Vedenjski pristop:** poudarja pomen vedenja – znotraj tega pristopa se začne govoriti o stilih vodenja, ki jih lahko opredelimo kot kombinacijo osebnostnih lastnosti, veščin in vedenja, ki jih vodje uporabljajo v interakciji s sodelavci. Ta pristop prvi poudarja, da vodenje ni le ukvarjanje z nalogo, temveč ukvarjanje z ljudmi, ki delajo, zato ločuje predvsem med dvema stiloma vodenja: prvi je usmerjen na nalogo, drugi pa na odnose.

Usmerjenost na nalogo se nanaša na stopnjo, do katere vodja definira in strukturira vlogo sebe in podrejenih z namenom doseči cilj. Specifična obnašanja, ki izhajajo iz tega, se kažejo v načrtovanju, reševanju problemov, pojasnjevanju, svetovanju, kontroli itd. Usmerjenost na ljudi pa se nanaša na stopnjo zaupanja vodje v ljudi, sprejemanje njihovih zamisli

ter izkazovanje skrbi za njihova stališča in občutke. Specifična obnašanja se v tem primeru nanašajo na dajanje priznanj, nagrajevanja, motiviranja, mentorstva... (Cimerman in drugi 2003, 12);

- **Situacijski pristop:** poudarja pomen situacije – različne situacije zahtevajo različne stile vodenja, zato mora vodja svojega prilagajati vsaki posamezni situaciji. Bistvena značilnost vodenja je prilagodljivost. Vodja uporabi določen stil vodenja glede na situacijo, ki je določena s posameznikovo kompetentnostjo in njegovo predanostjo nalogi. Pomembno sporočilo tega modela vodenja je, da vodja ne more delati z vsemi sodelavci enako – vodenje se prilagaja posameznikom;
- **Kontingenčni pristop:** po tem pristopu je učinkovitost vodenja odvisna od konteksta, ki ga določajo značilnosti vodje, vodenega in situacije – kombinacije teh dejavnikov zahtevajo drugačen stil vodenja;
- **Pristop izmenjave med vodjo in sodelavcem:** poudarja pomen odnosa med vodjo in sodelavcem – od kakovosti tega odnosa je odvisna učinkovitost vodje in sodelavca. Ločijo odnos »in-group«, torej odnos med vodjo in sodelavcem, v katerem si oba prizadevata za čim boljše rezultate dela, ter odnos »out-group«, odnos, v katerem vodja in sodelavec ne sodelujeta, temveč zgolj uresničujeta formalne zadeve;
- **Pristop transformacijskega vodenja:** transformacijsko vodenje je proces, ki spreminja sodelavce in jih spodbuja k čim boljšim dosežkom. Pri tem je poudarek na osebnostnih lastnostih vodje. Poudarja pomen interakcije med vodjo in sodelavcem, pri čemer v ospredju ni izmenjava, temveč pozornost in upoštevanje potreb sodelavca ter skrb za njegov razvoj;
- **Implicitni pristop:** vodenje ni objektivni konstrukt, temveč rezultat obdelave informacij pri posamezniku. O vodenju govorimo takrat, ko ljudje pri nekom zaznajo vedenje in osebnostne lastnosti, ki ustrezajo njegovim implicitnim predstavam o tem, kakšen naj bo vodja in kakšno naj bo njegovo vedenje.

V zadnjih dveh desetletjih se je zanimanje v glavnem preusmerilo na razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem, z večjim poudarkom na slednjem. Vodjo, ki bi lahko pri zaposlenih dosegel, da bi bili motivirani za delo, predani delu in organizaciji, zadovoljni, hkrati pa bi ga spoštovali, mu zaupali in ga občudovali ter

dosegali dobre rezultate, številni avtorji imenujejo transformacijski oziroma karizmatični vodja. Vendar je *transformacijsko vodenje* mnogo več kot le karizma. Karizma je le ena od štirih dimenzij tega vodenja, ki jih omenjajo avtorji. Ti elementi so: karizma (povzroči, da zaposleni verjamejo v vizijo vodje), inspiracijska motivacija (vodja kot vzor), upoštevanje posameznika (vodja obravnava vsakega zaposlenega posebej, kaže zanimanje zanj in upošteva njegove potrebe) in intelektualna stimulacija (spodbuja kreativno in inovativno reševanje problemov). Vse naštetе značilnosti vodijo v večje zaupanje zaposlenih v vodjo, prostovoljno sledenje vodilni ideji, večjo učinkovitost, motivacijo, pripadnost in boljši kohezivnosti skupine (Den Hartog in Koopman 2001, 176-177).

V nasprotju s transformacijskim vodenjem pa *transakcijsko vodenje* (avtoritarno vodenje, na nalogo usmerjeno vodenje) temelji predvsem na dogovoru med vodjo in zaposlenimi o različnih ugodnostih, ki jih je zaposleni deležen, če dobro opravi svoje delo. Transakcijski vodja deluje na podlagi (Možina 2000, 29): nagrajevanja (nagrajuje za prizadevnost, obljublja nagrade za dobre rezultate, daje priznanja za dosežke), vodenja z izjemami – aktivno (spremlja dogajanje in išče deviacije od pravil in standardov, odloča se za korektivne akcije), vodenja z izjemami – pasivno (vmes poseže le, če standardi niso doseženi) in vodenja brez vaje – laissez faire (odpoveduje se odgovornosti in se izogiba odločanju).

Na osnovi raziskav je mogoče sklepati, da so transformacijski vodje uspešnejši kakor transakcijski. Ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji, pa so bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate. Vendar tudi to vodenje ni zdravilo za vse. »Transakcijsko vodenje je učinkovit sistem vodenja pri enostavnih, hitrih in stresnih nalogah ter pri neizkušenih, konfliktnih ali nezrelih članih« (Jazbec 2010, 30). Koristno je torej, da je vodja zmožen svoj slog prirediti tipu organizacije, vrsti nalog in sposobnostim članov skupine. Bolj kot so člani zreli, izkušeni in usmerjeni k istemu cilju, bolj lahko vodja popušča v avtoritarnosti vodenja. Takrat začne prehajati iz vloge menedžerja na leaderja, iz usmerjenosti na nalogo prehaja na usmerjenost na ljudi, postaja transformacijski vodja in postaja vzor vojaškega poveljnika.

4.2 Lastnosti vodij

Primeri uspešnih voditeljev v zgodovini so postavili vprašanje, ali gre pri takšnih voditeljih za posebne naravne lastnosti, ki so potrebne, da postanejo uspešni. Stodgill je z namenom, da bi odkril ključne lastnosti uspešnega vodje, opravil obsežno analizo člankov in razprav o vodenju. Kljub splošni ugotovitvi, da obstaja med avtorji zelo nizka stopnja soglasja o tem, katere lastnosti so ključne, je Stodgill med posameznimi avtorji vendarle našel nekaj stičnih točk. Tako so se kot najbolj stabilne pokazale naslednje lastnosti (Možina 2000, 20):

- sposobnost (inteligentnost, verbalna sposobnost, sposobnost presojanja),
- znanje (dosežki),
- odgovornost (zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, prodornost, samozaupanje, želja po uspehu),
- participacija (aktivnost, sociabilnost, prilagodljivost, smisel za humor) in
- status (socioekonomski položaj, popularnost).

Z rezultati te raziskave se je dokončno uveljavilo spoznanje, da se je mogoče vodenja v veliki meri naučiti (npr. kako učinkovito voditi seje, kako organizirati razvojno delo, kako urejati odnose med vodstvom in podrejenimi, kako urejati odnose v sistemu napredovanja) in da so lahko pri tem prirojene lastnosti človeku samo v pomoč (značajske poteze, karakter, interesi, nagnjenja, stališča, motivacija = osebnost človeka, njegova integriteta). Dokončno je bilo torej preseženo prepričanje, da so lahko vodje le tisti, ki so za to rojeni.

Po Krausu (1999, 29) je znanje, poleg samodiscipline, namena, dosežka, odgovornosti, hierarhičnosti in zgloda, eden izmed sedmih dejavnikov, ki predstavljajo bistvo vodenja (vodij). Ti dejavniki nam ne služijo le kot temelj nauka starodavne umetnosti vodenja, kot jo definirata Sun Cu in Konfucij, ampak so jih skozi celotno človeško zgodovino uporabljali za usmerjanje svojih življenj in sprejemanje odločitev tudi drugi uspešni voditelji. Čim bolj jih človek vgrajuje v svoje vedenje, tem sposobnejši, učinkovitejši vodja bo postal. Znanje je torej temelj učinkovitega vodenja. Brez učenja, izobraževanja in usposabljanja ne moremo učinkovito voditi.

4.3 Delo vodij

Da bi lahko podrobneje pogledali, katera znanja potrebujejo vodje za uspešno opravljanje dela, je potrebno, da si najprej ogledamo ključne naloge, ki jih opravljajo.

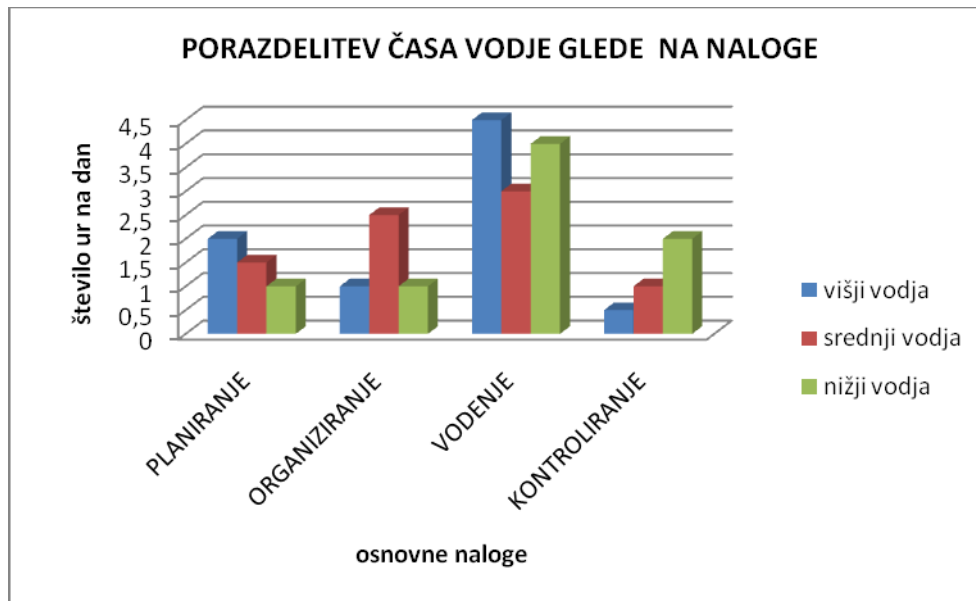
Drucker (Možina 2000, 34) poudarja, da je delo vodstva sestavljeno iz petih osnovnih dejavnosti:

- 1) **vodstvo postavlja cilje:** cilje je treba določiti na vseh področjih in določiti, kaj storiti, da bi jih dosegli. Cilje osmisli vodstvo tako, da jih tolmači delavcem, katerih aktivnost je potrebna za njihovo doseganje;
- 2) **vodstvo organizira:** analizirati je treba aktivnosti, odločitve in odnose, delo klasificirati, deliti v obvladljive aktivnosti, te pa na obvladljive naloge. Nadalje je treba sestaviti aktivnosti in naloge v organizacijske enote in v organizacijsko strukturo, izbrati delavce, ki bodo vodili te enote in naloge tudi opravili;
- 3) **vodstvo motivira in komunicira:** vodstvo sestavi iz delavcev skupine, ki so odgovorne za posamezne naloge. To stori na osnovi prakse, dotedanjega načina dela, v neposrednem stiku z delavci, ki bodo morali delo opraviti, z izbiranjem ustreznih delavcev, z določanjem njihovega nagrajevanja, položaja in napredovanja;
- 4) **za vodstvo so osnovno orodje meritve:** menedžer v ta namen določi merila. Vsa merila morajo biti usmerjena k uspešnosti celote in hkrati osredinjena na delo posameznika. Ovrednotiti mora prispevek vsakega delavca in tolmačiti uspešnost celote s posredovanjem rezultatov in ugotovitev tako svojim podrejenim kot nadrejenim in kolegom;
- 5) **vodstvo mora delovati za razvoj delavcev,** razvijati pa mora tudi samega sebe: vsaka vodstvena naloga je deljiva naprej na podnaloge in vsak del naloge sam zase terja drugačne spretnosti, nove sposobnosti in nova znanj.

Kakšna znanja, sposobnosti torej potrebujejo? Pri postavljanju ciljev se srečujejo s problemom njihovega uravnavanja, za kar potrebujejo sposobnost presojanja. Določitev ciljev terja analitično sposobnost, pri vprašanih motivacije in komunikacije so pomembne spretnosti. Pri tem sta odkritosrčnost in poštenost osnovno pravilo. Postavljanje meril in merjenje rezultatov terja spet analitično sposobnost, ki pa mora biti hkrati usmerjena tako, da pri vsakem delavcu posebej omogoča samokontrolo in onemogoča zlorabo drugih delavcev, bodisi zaradi dominacije nad delavci, bodisi zaradi njihovega izkoriščanja. Vseh pet dejavnosti vodstvo lahko uspešno izboljšuje samo s pridobivanjem izkušenj, ki pa morajo biti neposredne in smiselne. Seveda lahko izkušnje do določene mere prenašajo ali prevzemajo in s tem sistematično izboljšujejo sebe in svoje delo. Obvladovanje vsake posamezne od naštetih dejavnosti posameznika šele usposablja za menedžerja. Nasprotno pa velja, da nesposobnost opravljanja kateregakoli od teh dejavnosti onemogoča menedžerjevo delo.

Kot smo rekli, delo menedžerja lahko definiramo kot načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje (Možina 2000, 31). Vendar je pomembno dejstvo, da različni vodje porabijo na tipičen dan za opravljanje teh osnovnih nalog različno veliko časa (glej Sliko 4.1). Višji vodje porabijo največ časa za planiranje in vodenje (usmerjanje) zaposlenih. Manj časa namenijo za organiziranje in najmanj med vsemi za kontrolo. Nižji vodje porabijo razmeroma malo časa za planiranje in organiziranje, medtem ko polovico svojega časa porabijo za vodenje (usmerjanje) zaposlenih. Precej časa porabijo tudi za kontroliranje. Srednji vodje pa med vsemi vodji posvečajo vsem osnovnim nalogam najbolj enakomerno količino časa (Lubi 2007, 62).

Slika 4.1: Porazdelitev časa vodje (v osem urnem delovnem času) glede na naloge



Vir: prirejeno po Lubiju (2007, 62).

Vsak menedžer mora biti sposoben, da s svojim delom povezuje delo delavcev, ki delajo v njegovi skupini. Prvi kriterij za menedžerja mora biti, da so odgovorni predvsem za svoj delovni prispevek in ne za nalaganje dela drugim.

5 ZNAČILNOSTI VOJAŠKIH VODIJ

Teorij o potrebnih voditeljskih sposobnostih oseb na vodilnih dolžnostih je precej in se pomembneje ne razlikujejo glede na to, ali gre za vojaško ali civilno organizacijo. V vojaških teorijah obstajajo različni pogledi na ključne sposobnosti, ki jih mora imeti poveljujoči.

Kot teoretično izhodišče predstavljam doktrino vojaškega vodenja v kopenski vojski ZDA (Headquarters Department of the Army 1999), ki je po mojem vedenju najbolj koherentna. Dognanja in izsledke ameriških vojaških znanstvenikov povzemajo tudi številni priznani civilni avtorji, predvsem pa se povzema njihov koncept, ki je postal vrhunec sedanjega transformacijskega vodenja. Zaradi kompleksnosti te doktrine v nadaljevanju predstavljam le tisti element, ki je za to nalogo najpomembnejši, to pa je okvir vojaškega vodenja (koncept BITI – ZNATI – DELATI).

Skladno z doktrino vojaškega vodenja ameriške kopenske vojske, predstavlja vodenje v boju za vojaške vodje najpomembnejši izziv, ki zahteva, da vodja razvije karakter/značaj in kompetentnost ter s tem doseže odličnost. V tem smislu tvorijo t.i. okvir vojaškega vodenja tri temeljna področja, in sicer kaj mora vodja biti, kaj mora poznati in kako mora delovati (glej Tabelo 5.1) (Headquarters Department of the Army 1999, 1-3 – 1-4). Voditelji z značajem in kompetencami delujejo tako, da razvijajo posameznike in enote, ki se bodo uspešno bojevali v vseh vojnah in izvajali naloge, ki jim bodo zaupane.

- BITI – Značaj posameznika opisuje njegovo notranjo moč. Človeku pomaga vedeti, kaj je prav, in še več, značaj opredeljuje njegova dejanja. Voditelj BITI opredeljuje njegove vrednote in lastnosti. Vrednote so prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno in cenjeno. Vojaški voditelji so tisti, ki imajo razvit pozitiven značaj in ga gradijo pri ljudeh, ki jih vodijo (Mahmutović 2011, 20-21).

Osebnost vodje (karakter) opredeljujejo s sprejetjem vrednot ameriške vojske (lojalnost, dolžnost, spoštovanje, nesebično služenje, čast, integriteta, osebni pogum) in določenim zaželenim obsegom osebnostnih lastnosti, ki jih jasno

definirajo (volja, samodisciplina, iniciativnost, sposobnost presojanja, samozavest, inteligentnost, kulturna občutljivost...). Poleg tega opredeljujejo tudi fizične lastnosti (zdravstveno stanje, fizična pripravljenost, profesionalni vojaški videz...) in emocionalne lastnosti (samokontrola, uravnoteženost in stabilnost) (Headquarters Department of the Army 1999).

- ZNATI – Če voditelj želi biti kompetenten, mora imeti določeno raven znanja. Le obvladovanje določenih znanj in veščin je podlag za uspešno in učinkovito delovanje posameznikov, enot in celotne vojaške organizacije v miru in v vojni. Vsakdo mora obvladovati svoje delo in se istočasno pripravljati za prevzem zahtevnejših nalog (Mahmutović 2011, 21).
- DELATI – Vojaški voditelj mora: vplivati (sprejemati odločitve, jih primerno posredovati in motivirati svoje ljudi), delovati (izvajati postopke in aktivnosti, ki bodo omogočili uspešno dokončanje trenutnih nalog) in izboljševati (izvajati postopke in aktivnosti, ki povečujejo sposobnost enote za opravljanje trenutnih in prihodnjih nalog) (Mahmutović 2011, 21).

Tabela 5.1: Model voditeljskih zahtev

VOJAŠKI VODJA MORA:
BITI
- oseba močnega značaja
- predan vojaškim vrednotam in profesionalni vojaški etiki
- sposoben reševati kompleksne etične dileme
- oseba, ki jo oblikujejo naslednje mentalne lastnosti (volja, samodisciplina, iniciativnost, samozavest, inteligenca...)
- oseba, za katero so značilne naslednje fizične lastnosti (zdravje, fizična pripravljenost, vojaški profesionalni izgled...)
POZNATI
- dejavnike vodenja in njihovo medsebojno vplivanje
- znanja in razviti veščine, ki se nanašajo na ravnanje z ljudmi, človeški značaj
- svojo opremo, oborožitev in druge stvari, s katerimi rokuje
- svojo enoto
- svoje delo
DELOVATI

- v smeri nenehnih izboljšav vojaške organizacije (mentorstvo, skrb za podrejene, izgradnja timov, samoizpopolnjevanje...)
- usmerjati pripadnike enote k izvršitvi naloge
- spodbujati medsebojno komuniciranje
- motivirati sodelavce
- prenašati odgovornost na podrejene
- načrtovati, izvajati in ocenjevati učinkovitost in uspešnost vseh sistemov vojaške organizacije

Vir: prirejeno po Headquarters Department of the Army (1999, 1-3 – 1-4).

Poudarjeno je, da se vodja v karieri z dodatnim izobraževanjem, usposabljanjem in izkušnjami razvija tudi kot osebnost. Celovit pogled na model pokaže, da je znanje le del tistega, ki ga morajo imeti vodje. Kot pravi Garbova (2008, 24-25), je ob tem modelu skorajda nepotreben pomislek, da je vodja, ki bi imel vse zahtevane lastnosti, znanja in kompetence, bolj ideal, ki je v vojski in tudi drugje le redek. Nekateri so premalo strokovni, drugi togi v razmišljanju, tretji nimajo ustreznega smisla za delo z ljudmi itd. Dobro pa je, da ideal obstaja in se posameznik lahko trudi, da bi se mu približal.

6 PODROČJA IN OBSEG ZNANJ VOJAŠKIH VODIJ

V tem poglavju bodo predstavljena različna znanja in veščine vojaških vodij, ki predstavljajo ogrodje oziroma temelj za učinkovito in uspešno vojaško vodenje. Vsak sodobni vodja (tudi vojaški vodja) mora za opravljanje vodstvene funkcije posedovati in uporabljati tri vrste znanj: tehnična/strokovna znanja, konceptualna/organizacijska znanja in znanja o človeku in medčloveških odnosih. Ker se razmerja med vrstami znanj razlikujejo tudi po ravneh vodenja, bodo predstavljena znanja in veščine vojaških vodij na direktni, organizacijski in strateški ravni. Podrobneje bodo predstavljena tudi znanja za delo z ljudmi (komuniciranje, motiviranje in timsko delo), ki so nujno potrebna za vsakega vojaškega voditelja, ne glede na raven vodenja.

6.1 Vrste znanj vojaških vodij

Moderna tehnologija in z njo povezane spremembe v delovanju vojaške organizacije so povečale tudi številčnost in kompleksnost znanj in veščin, ki se pričakujejo od vojaških vodij. Danes vse več avtorjev meni, da se razmerje med vrstami znanj, ki jih mora imeti vodja, razlikuje po ravneh vodenja (Davis 1986, 182). V vojaških organizacijah poznamo tri ravni vodenja, in sicer direktna, organizacijska in strateška raven (Headquarters Department of the Army 1999, 1-10 – 1-12).

Direktna raven vojaškega voditeljstva označuje voditeljstvo, ki temelji na neposredni komunikaciji med voditeljem in vodenim. Voditelj je član skupine, ki jo vodi. Za *organizacijsko raven* vojaškega voditeljstva je značilen posredni vpliv na vodene, in sicer prek štaba. Organizacijski voditelj oblikuje usmeritve in organizacijsko klimo, ki podpira podrejene voditelje. Na *strateški ravni* se vodja osredotoča na oblikovanje vizije in strukture organizacije ter razporeja vire in sredstva. Deluje v nejasnih okoliščinah, ukvarja se z zapletenimi in zahtevnimi problemi, ki so pod vplivom dogodkov in organizacij, ki niso del vojske (Troha 2009, 77).

Direktna raven se izvaja v enotah do ravni bataljona (v SV je to do enot ravni čete). Voditeljstvo na organizacijski ravni se izvaja v enotah od brigade navzgor (v SV od bataljona navzgor). Voditeljstvo na strateški ravni pa se izvaja na najvišjih ravneh vojaških struktur in tistih civilnih delih oblasti, ki neposredno vplivajo na več tisoč pripadnikov ali celotno vojaško organizacijo (Headquarters Department of the Army 1999; Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2007). Samo glede na čin ali razred ne moremo vedeti, na kateri ravni deluje poveljnik. Zagotovo pa lahko trdimo, da vsi poveljniki in voditelji delujejo na direktni ravni, saj vedno vplivajo na tiste, s katerimi so v vsakodnevem neposrednem stiku (Mahmutović 2011, 25).

Če vojaški voditelj želi biti kompetenten, mora imeti določeno raven znanja. Izhajajoč iz vojaških kot tudi iz civilnih teorij o vodenju in vodjih (Davis 1986; Headquarters Department of the Army 1999) ugotavljam, da mora vsak vodja posedovati in uporabljati štiri področja znanj in veščin: znanja o medosebnih odnosih, konceptualna, taktična in tehnična znanja.

Znanja o medosebnih odnosih so nujna za delo z ljudmi, za razumevanje sodelavcev, za motiviranje posameznikov in skupin... Vodja uporablja te veščine zato, da jasno in učinkovito izrazi svoj namen ter motivira podrejen. **Konceptualna znanja** omogočajo vodji obvladovanje idej. Vključujejo sposobnost ustvarjalnega, racionalnega, kritičnega, analitičnega in etičnega mišljenja. Vodja uporablja te veščine zato, da ugotovi izvedljive koncepte delovanja, sprejme pravilne odločitve in uporabi taktiko, ki jo zahteva okolje. **Tehnična znanja** so neposredno povezana z delom, ki ga posameznik opravlja. Vodja mora posedovati ta znanja v zadostnem obsegu, da lahko izvede naloge, pred katere je postavljen. Vojaški vodja uporablja te veščine zato, da pravilno izvede in uporabi tehnike, postopke in opremo, s katero razpolaga. **Taktična znanja** so znanja, potrebna za reševanje kompleksnih problemov, ki zadevajo uporabo enot v boju. Vojaški vodja uporablja in nadgrajuje taktična znanja tako, da jih kombinira z znanji o medosebnih odnosih, konceptualnimi in tehničnimi znanji (Headquarters Department of the Army 1999, 2-29).

SV je tehnična in taktična znanja združila in jih poimenovala **strokovna znanja in veščine** (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2007). Pri tem je potrebno

poudariti, da je znanje vse tisto, kar vemo in se nanaša na vsebino. Veščine pa so tisto, kar znamo narediti – pridobljeno znanje uporabimo v konkretni problemski situaciji.

Kot smo že omenili, je uporaba teh vrst znanj na posameznih vodilnih ravneh različna. Na splošno velja, da so (1) tehnična (strokovna) znanja najpomembnejša na nižji vodstveni ravni organizacije, (2) najpomembnejša za vodilne so znanja o medosebnih odnosih (znanja o delu z ljudmi), brez teh znanj ne more delati noben vodja na nobeni ravni v organizaciji, čeprav so na splošno pomembnejša za vodilne na nižjih vodstvenih ravneh in (3) da se pomen konceptualnih znanj povečuje z dvigovanjem vodstvene ravni in je največji na najvišji ravni (Možina 2000, 37). Najustreznejša kombinacija znanj vojaškega vodje pa ni odvisna samo od ravni vodenja, ampak tudi od same narave dela, stopnje razvitosti delovnega okolja in različnih razvojnih obdobjih organizacije (Bratušek 2003, 73). Poudariti je še potrebno, da se z višanjem ravni ta področja znanj spreminjajo – povečuje se njihova kompleksnost in področje delovanja (Headquarters Department of the Army 1999, 2-29).

Če želijo vojaški voditelji uspešno izvesti nalogo v boju, morajo kombinirati vsa znanja in vse veščine. Veščine se razvijejo s časom in izkušnjami. Pomembno je, da vojaški voditelji izkoristijo vsako priložnost za samoizpopolnjevanje: iščejo priložnosti za pridobivanje novih znanj in veščin, sprašujejo, se urijo in zahtevajo objektivne kritike svojega dela. Zavedati se morajo tudi razlike med znanjem na eni strani in dejanji na drugi strani. Znanje in veščine, ki jih obvlada, niso dovolj. Poveljnik bo postal voditelj šele takrat, ko bo svoja znanja in veščine uporabljal v praksi. Voditelj bo takrat, ko bo stvari počel tako, kot jih mora.

6.1.1 Znanja/veščine voditelja na direktni ravni

Vodja v vojaški organizaciji mora pred sprejemom vodstvene funkcije osvojiti več vrst znanja. Vsebina voditeljstva so ljudje, zato ne preseneča, da so znanja in veščine za delo z ljudmi na vrhu vsebin, ki jih vojaški voditelj mora obvladati.

Vse tri kategorije znanja in veščin se na direktni ravni vojaškega voditeljstva ločujejo v konkretnije vrste znanja in veščin (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2007; Headquarters Department of the Army 1999, 4-2 – 4-12):

Znanja in veščine za delo z ljudmi se delijo na:

- *znanja in veščine komunikacije*: prenašanje in razumevanje informacij - enosmerno ali dvosmerno komuniciranje, aktivno poslušanje in neverbalno komuniciranje;
- *znanja in veščine nadzora (supervising)*: spremljanje in preverjanje vedenja sodelavcev pri nalogi in v odnosih glede na standarde in zahteve ter posredovanje povratnih informacij;
- *znanja in veščine svetovanja (counselling)*: svetovanje (ali razgovor poveljnika s sodelavcem) opredeljujemo kot komunikacijo, usmerjeno na sodelavca, katere cilj je priprava načrta, ki bo posamezniku omogočil, da doseže osebne cilje in cilje organizacije. Osredotoča se na reševanje težav.

Konceptualna znanja in veščine se nanašajo na štiri področja obravnave vsebin nalog in odnosov:

- *kritično mišljenje*: kaže se v presojanju problema z različnih perspektiv in iskanju več mogočih rešitev;
- *ustvarjalno mišljenje*: je iskanje novih, drugačnih, izvirnih pristopov, idej in rešitev problemov;
- *etično mišljenje*: gre za usklajenost mišljenja in vedenja z osebnimi in organizacijskimi vrednotami. Temelj je proces moralnega presojanja – kaj je prav in kaj narobe;
- *reflektivno mišljenje*: je odprtost za povratne informacije sodelavcev in nadrejenih ter nadaljnje spreminjanje vedenja v ustrezni smeri.

Strokovna znanja in veščine so vse tisto, kar mora znati poveljnik, da lahko enota uspešno opravi nalogo:

- *poznavanje opreme, orožja*;
- *ravnanje/uporaba opreme, orožja*;
- *poznavanje in izvedba taktičnih postopkov, poveljevanje...*

Temeljni in vedno prisotni dejavniki vojaškega voditeljstva so: sledilci – vodeni, voditelj – vodja, okoliščine (situacija) in komunikacija. Voditelj se mora zavedati, da je vsaj en dejavnik voditeljstva različen od tega istega dejavnika v neki prejšnji situaciji. Kot ugotavljam iz različnih razprav (Lubi 2007, 110; Mahmutović 2011, 23-24), mora vodja na direktni ravni, če želi postati voditelj, za uspešno vodenje poznati tudi:

- svoje delo (posel),
- samega sebe,
- človekovo naravo in
- enoto, ki jo vodi.

1. Poznavanje dela (posla)

Voditelj mora biti strokovnjak. Poznati mora svoje delo kot tudi delo podrejenih. Da bo vojaški voditelj opravljal svoje delo strokovno v tehničnem in taktičnem smislu, mora posedovati določena strokovna znanja, predvsem tehnično znanje, taktično znanje in poznavanje standardov. Pomembno je tudi, da voditelj deluje skladno s standardi tako v miru kot v kriznih okoliščinah in v vojni (Lubi 2007, 110).

2. Poznavanje samega sebe

V vlogi nosilca vodstvene funkcije se mora vodja zavedati, da je hkrati troje: (1) tisto, kar dejansko je; (2) tisto, kar sam misli, da je in (3) tisto, kar drugi mislijo zanj, da je. Med temi tremi »jaz« obstaja včasih tesna zveza, včasih pa zveze sploh ni (Lubi 2007, 110).

Identiteta je slika in občutenje, ki ga imamo o sebi. Vedno ima dva obraza, in sicer vidim se in drugi vidijo mene. Če se jaz (tudi) vidim z očmi svojega partnerja, torej sprejemem njegovo sliko o sebi in s tem tudi del njega in njegovega videnja. K identiteti človeka sodi tudi njegova vest, njegov nadjaz. Vest in vrednostni sistem skupaj tvorita steber identitete. Pri oblikovanju vrednotnega sistema vojakov pa ima ključno vlogo tudi vodja. Če se socialna skupina (pripadniki enote) usmerja po dveh različnih vrednostnih strukturah (*dogovorjeni* in *delujoči*), bo posameznik prevzel obe. Po eni strani se mu posredujejo vrednote in norme kot *dogovorjene*, ki predstavljajo del socialne identitete njegove odnosne skupine, po drugi pa postanejo vrednote posredovane kot *izkustvene*, ki se izražajo v delovanju drugih. Praviloma je za delovanje

posameznika pomembnejša izkustvena in ne dogovorjena struktura vrednot (Marič 2005, 77). Tu pa nastopi vloga vodje. Ni dovolj, da podrejeni samo slišijo, kaj se od njih pričakuje, temveč morajo to videti pri voditelju. Vodja ni samo predstavnik skupine, temveč tudi vzornik in zgled vsem zaposlenim. S svojim zgledom vpliva na podrejene in jim postavi model vedenja. Temu se ne more izogniti. Zgled je največji vir vplivanja in ga ne more nadomestiti najostrejša disciplina. Ker je vodji zaupano vzorništvo, mora premisliti, kakšne oblike vedenja, vrednot in odnosov predstavlja.

Kritično mora pozna, KDO JE, KAJ ZNA in KAJ LAHKO DELA. Sledilec in ne voditelj je tisti, ki opredeli, ali je voditelj uspešen. Če vodeni ne zaupa vodji ali vodji manjka zaupnosti, bo vodeni brez navdiha. Za uspeh mora vodja prepričati svoje podrejene, ne sebe ali svojih nadrejenih. Prepričati jih mora, da je vreden, da mu sledijo. O sebi mora imeti pošteno podobo, vedeti mora, kdo je, kakšna so njegova posebna nagnjenja, kje je njegova moč, kje slabosti, zmogljivosti in omejitve. Poznavanje samega sebe mu omogoča, da izkorišča prednosti svojih dobrih strani in si prizadeva odpraviti svoje slabosti. Poleg tega, da voditelj mora poznati samega sebe, se mora tudi samoizpopolnjevati, torej nepretrgano krepiti svoje lastnosti. To lahko doseže z branjem, učenjem, usposabljanjem... (Mahmutović 2011, 22-23)

3. Poznavanje človekove narave

Voditelj mora poznati človekovo naravo in pomen iskrene skrbi za podrejene. Ni dovolj, da pozna podrejene po imenih in od kod je kdo. Skrb za ljudi pomeni izvajanje takega urjenja, ki bo čim bolj približano resničnim bojnim razmeram. Le tako bodo ljudje pripravljeni za vse napore in težke razmere bojevanja. Tako bodo imeli tudi več možnosti za zmago in preživetje. Poveljnik, ki ne posveča dovolj pozornosti urjenju v miru, niti v vojni ne bo poskrbel za najboljše možne razmere.

Poleg tega, da mora vojaški voditelj skrbeti za potrebe svojih ljudi, mora svoje ljudi tudi poznati. Poznati mora njihove potrebe, čustva, sposobnosti in motiviranost. Zavedati se mora, da različni ljudje zahtevajo različne stile vodenja. Npr. nov zaposleni zahteva več pomoči in nadzora kot izkušeni delavci. Slabo razpoložena oseba zahteva drugačen pristop kot oseba, ki je visoko motivirana. Zato vojaški vodja mora poznati BITI – ZNATI – DELATI svojih podrejenih. (Mahmutović 2011, 22). Od ravnanja vodje je namreč odvisna pripadnost zaposlenih. Kets De Vries in Florent-Tracy (2000, 16) pravita: »Pravo delo vodij je proces, ki obsega navdihovanje, motiviranje in

posredovanje povratnih informacij zaposlenim.« To se pravi, da je njegova naloga, da določi smer in pridobi pripadnost sodelavcev. Poskrbeti mora, da se vsi zaposleni najdejo v viziji in da se jim zdi dosegljiva. Lahko rečemo, da je njegova dolžnost doseči, da so zaposleni pripravljeni s svojim znanjem in sposobnostmi čim več prispevati k uspešnosti poslovanja organizacije.

V zvezi s poznavanjem človekove narave je za vojaškega vodjo ključnega pomena tudi: (1) poznavanje zmožnosti »dobrega« (sprejemljivega) in »slabega« (nesprejemljivega) obnašanja; (2) vedenje, kako strah vpliva na delovanje posameznika in (3) poznavanje čustev, ki krepijo občutek strahu. Vojaški vodja lahko vojakom (podrejenim) pomaga premagati strah tako, da krepí njihovo strokovnost, motivacijo in samozaupanje. V ta namen mora spoštovati naslednja pravila (Lubi 2007, 111):

- mirnodobno urjenje vojakov mora biti naravnano na vojno delovanje posameznika in enote;
- vojake je treba na strah psihično pripraviti;
- pred pričetkom bitke je treba vojake, v kolikor ne potrebujejo počitka, zaposliti z neko dejavnostjo;
- vojakov ne gre po nepotrebnem priganjati, kajti z utrujenostjo se stopnja poguma zmanjšuje;
- vojake je treba oskrbeti z vsako informacijo, ki lahko deluje na njih pomirjevalno, zlasti pa vodja ne sme dovoliti širjenja govoric.

4. Poznavanje lastne enote

Vsaka enota ima svoje zmogljivosti in omejitve. Če želi vojaški vodja enoto, ki jo vodi, razviti v discipliniran in kohezivni tim, mora poznati njene sposobnosti in omejitve, zlasti pa se mora jasno zavedati pomena discipline v enoti in njene kohezivnosti. Kohezivnost pomeni privrženost pripadnikov enote drug drugemu ne glede na čin in je rezultat njihovega vzajemnega spoštovanja in zaupanja, medsebojnega razumevanja in samozaupanja. Da bi vojaški vodja dosegel čim večjo kohezivnost znotraj svoje enote, mora upoštevati (Lubi 2007, 111):

- vojake ni dobro pogosto premeščati iz ene organizacijske enote v drugo samo zato, ker je določena organizacijska enota trenutno številčno oslABLJENA;

- vojake je treba uriti v trdih realističnih razmerah, ki zahtevajo od njih, da počnejo stvari, za katere predhodno niso verjeli, da jih bodisi kot posameznik bodisi kot enota zmorejo narediti;
- treba je pravočasno razreševati medosebne konflikte zato, da se med pripadniki enote ohranijo medsebojno spoštovanje, zaupanje in zdrave komunikacije;
- nenehno je treba zagotavljati, da delujejo pripadniki enote pri uresničevanju njenega skupnega cilja kot tim.

Če vojaški vodja meni, da enota ni zmožna izvajati nalog, ne sme zniževati standardov, temveč mora preučiti razmere in izdelati nov načrt za doseganje ciljev (Mahmutović 2011, 25).

6.1.2 Znanja/veščine voditelja na organizacijski ravni

Vojaški voditelji s časoma napredujejo in zasedajo odgovornejše položaje. Poleg prevzemanja večje odgovornosti morajo razviti tudi nove veščine in sposobnosti, saj začnejo delovati v kompleksnejšem okolju. Ne glede na to, ali voditelji na organizacijski ravni delujejo na bojišču, v kriznih razmerah ali v času mirnodobnega urjenja, so oni tisti, ki pretvarjajo strategijo v konkretno delovanje enote oziroma v prakso. Oni razvijajo programe, načrte in sisteme, ki bojevnikom dopuščajo pretvarjanje načrtov in ukazov v ogenj in manever, s čimer zagotavljajo zmago z najmanjšimi možnimi izgubami, z najmanj znoja in krvi.

Voditeljstvo na organizacijski ravni se gradi na delovanju voditeljev na direktni ravni. Voditelji na organizacijski ravni uporabljajo veščine voditeljstva na direktni ravni tako pri delu v poveljstvih in štabih kot pri delu z vojniki in s podrejenimi voditelji, takrat, ko se z njimi srečujejo. Delo pod stresom urjenja, nenačrtovanih nalog in bojevanja ter vodenje kompleksnih organizacij, kot je brigada, pri današnjem tempu delovanja zahteva od voditeljev razvoj in uporabo celotnega novega niza voditeljskih veščin. Voditelji morajo voditi hkrati na direktni in organizacijski ravni (Mahmutović 2011, 57).

Vse tri kategorije znanja in veščin se tudi na organizacijski ravni voditeljstva ločujejo v konkretnije vrste znanja in veščin (Mahmutović 2011, 57-60; Headquarters Department of the Army 1999, 6-3 – 6-10):

Znanja in veščine za delo z ljudmi obsegajo:

- *znanja in veščine razumevanja podrejenih*: vojaški voditelj mora razumeti in upoštevati pomen človeškega dejavnika. Svoje znanje uporabi za motiviranje in opogumljanje podrejenih. S svojim delovanjem mora razviti pripadnost in občutek, da je treba narediti stvari, ne da bi posebej ukazal.
- *znanja in veščine komuniciranja*: pri srečevanju s kljubovanjem in prepirljivostjo pomagata poveljniku dobro razvita veščina prepričevanja in odprtost do dela, s čimer premaga odpor in zagotavlja podporo. S prepričljivostjo zmanjšuje zmožnost za medsebojno nerazumevanje. Vključuje tudi vse zainteresirane posameznike, odprto komuniciranje z njimi in sporoča vsem, da je njihovo mnenje izredno pomembno. Vse to pa zelo prispeva k izoblikovanju tima. Odprtost voditelja, njegova pripravljenost za razpravljanje o posameznikovih stališčih in pozitivna naravnost do različnih mnenj in videnj pogosto razpršijo napetosti, ki lahko nastanejo med njim in podrejenimi.
- *znanja in veščine nadzora*: sprejemanje povratnih informacij in inštruiranje podrejenih povečujeta raven motiviranosti in izboljšujeta delovanje, saj kažeta podrejenim pot do uspeha.

Konceptualna znanja in veščine so nujna zaradi kompleksnosti organizacijskega okolja, ki od voditeljev zahteva potrpežljivost, razmislek pred ukrepanjem in zavedanje odgovornosti. Konceptualna znanja in veščine obsegajo:

- *ustvarjanje zamisli*: zamisel je voditeljev osebni izraz razumevanja naloge in ključnih elementov za njeno dokončanje. Voditelj mora opredeliti razloge in želene posledice naloge. Podrejenim so tako zagotovljeni smotrnost, namen, motivacija in smer za izvedbo naloge. Umetnost voditeljstva na organizacijski ravni je ravno v prenosu te zamisli na podrejene, ki jo ponotranjijo in vložijo vse napore za uspešno dokončanje naloge.
- *filtriranje informacij*: voditelj na organizacijski ravni se srečuje z različnimi informacijami. Nekatere informacije so smiselne in uporabne samo nekaterim

posameznikom, ki imajo omogočen pogled na širše dogajanje in razumejo celotno situacijo. Pomembno je, da voditelj obvlada *analize in sinteze*, ki so osnova za učinkovito odločanje in razvijanje programov oziroma načrtov. Analiza razbije problem na njegove sestavne dele, s sintezo pa sestavimo kompleksne in neorganizirane podatke v rešitev. Zahteva po kritičnih informacijah je pogosto najpomembnejši filter informacij.

- *razumevanje sistemov/sistemska razmišljanje*: voditelji na organizacijski ravni razmišljajo o sistemih v svojih organizacijah – kako delujejo skupaj, kako uporaba nekega sistema deluje na druge sisteme in kako zagotoviti najučinkovitejše delovanje vsakega sistema posamično in vseh skupaj. Razmišljajo prek meja lastne organizacije, o tem, kako njihova organizacija učinkuje na druge in tim kot celoto. Medtem, ko voditelji na direktni ravni razmišljajo o izvedbi naloge, voditelji na organizacijski ravni sestavljajo, povezujejo, usklajujejo in uravnavajo sisteme ter opazujejo in spremljajo rezultate. Voditeljeva sposobnost razumevanja, premikanja in spreminjanja sistemov povečuje sposobnost doseganja organizacijskih ciljev. Voditelji morajo za doseganje ciljev znati učinkovito uporabljati razpoložljive sisteme. Neprenehoma morajo zagotavljati, da vsi sistemi (kadrovski, administrativni, logistična podpora, popolnjevanje, urjenje...) delujejo brezhibno. Prav tako morajo vedeti, kje in kako preverjati, ali kritični deli sistemov pravilno delujejo.

Odgovornost do zunanjega okolja je pri voditeljih na organizacijski ravni veliko večja kot pri voditeljih na direktni ravni. Da bi bili voditelji sposobni zagotoviti vse zmožnosti svojih organizacij in delovati v zahtevanem spektru različnih nalog, morajo nadaljevati obvladovanje tehničnih veščin, ki presegajo meje njihovih ozkih področij strokovnosti.

Strokovna znanja in veščine obsegajo:

- *obvladovanje kritičnih veščin/vzdrževanje pomembnih znanj*: voditelji na organizacijski ravni morajo prepoznati tiste kritične veščine voditeljstva na direktni ravni, ki jih za učinkovito in uspešno opravljanje svojega dela morajo obvladovati in jih tudi popolnoma obvladujejo. Zato se morajo udeleževati tistih taktičnih urjenj, kjer bodo lahko vzdrževali stopnjo svoje izurjenosti in s tem bili zgled vsem podrejenim.

- *upravljanje sredstev in virov*: viri in sredstva (ljudi, čas, opremo, finance, premičnine, nepremičnine) omogočajo doseganje ciljev organizacije. Voditelji morajo odločno in smotrno upravljati vire in sredstva, ki jih imajo na razpolago, da bi zagotovili zahtevano stopnjo pripravljenosti organizacije. Voditeljevo delo postane zahtevnejše, kadar se pojavijo nenačrtovane naloge, stroški ali izgube. Takrat mora ponovno določiti prednosti, dopolnjevati načrte in reorganizirati delo.
- *predvidevanje posledic*: posledice odločitev voditeljev na organizacijski ravni so bolj daljnosežne kot odločitve voditeljev na direktni ravni. Zato morajo natančneje predvideti, kako bodo njihove odločitve vplivale na organizacijsko klimo. Sposobnost zaznavanja in predvidevanja kratkoročnih in dolgoročnih posledic delovanja voditeljem na organizacijski ravni pomaga pri doseganju zdrave organizacijske klime in omogoča konstruktivne povratne informacije podrejenih. Prav tako pomaga pri ugotavljanju potreb organizacije in sprememb, ki jih organizacija mora izvesti za doseganje ciljev.
- *taktika*: voditelji morajo obvladovati večino časovnega in prostorskega usklajevanja, ki se kaže na taktični ravni bojevanja. Voditelji razporejajo enote v času in prostoru z usklajevanjem, saj s tem zagotovijo uporabo relativno največje vojaške moči na odločilni točki v času in prostoru. Usklajujejo bojevanje, ki največkrat vsebuje več medsebojno usklajenih aktivnosti. Voditelji na organizacijski ravni zato morajo poznati vojaško doktrino, taktiko, tehnike in postopke.

Voditeljeve izpopolnjene strokovne veščine mu omogočajo razumevanje, celostno podobo in usklajevanje delovanja sistemov. S tem si zagotavlja vsa potrebna sredstva, vire in sisteme, ki bodo podpirali bojevanje in druge naloge.

6.1.3 Znanja/veščine voditelja na strateški ravni

Voditelji na strateški ravni so misleci, bojevniki in vojaško-politični strokovnjaki na najvišji ravni vojske. Nekateri delujejo v državni upravi doma, nekateri v strateških okoljih po svetu. »Od vodje na strateški ravni se pričakuje, da določi vizijo organizacije,

oblikuje organizacijsko kulturo, komunicira z zunanjimi organizacijami in ustanovami na nacionalni ravni, predstavlja svojo organizacijo ter vodi in upravlja spremembe« (Strategic Leadership Primer 1998, 45). Da bi bil vodja kos vsem tem nalogam, mora obvladovati različne tehnike tako po obsegu kot veščinah od voditeljstva na direktni in organizacijski ravni. V ospredju so predvsem znanja in veščine za delo z ljudmi. Voditelji na strateški ravni uporabljajo znanja in veščine za delo z ljudmi, ki so jih razvili kot voditelji na direktni in organizacijski ravni, le da so zaradi obsega, odgovornosti in pristojnosti strateških funkcij bolj dovršene. Notranje to pomeni več ravni ljudi, s katerimi imajo opravka; zunanje pa je precej več odnosov z zunanjimi resorji, mediji in celo s tujimi vladam in njihovimi ustanovami. Pomanjkanje znanja in veščin za delo z ljudmi pa lahko negativno vpliva tudi na druge veščine.

Strateško okolje od vodje zahteva tri vrste znanja (sposobnosti), ki jih lahko razdelimo (glej Tabela 6.1) (Strategic Leadership Primer 1998, 37):

Medosebne sposobnosti vključujejo sposobnost doseganja soglasja v lastni organizaciji in sposobnost pogajanja z zunanjimi subjekti. Sposoben vodja zna pridobiti podporo ali soglasje vodij zunanjih organizacij za uresničevanje lastne strategije. Je prepričljiv posredovalec argumentov, spoštuje zahteve in pričakovanja drugih vodij, zna jasno izraziti stališče in odločno zastopa cilje svoje organizacije. Zna sklepati kompromise. Sposobnost komuniciranja z zunanjimi subjekti (vladne in nevladne ustanove, parlamentarni odbori, javnost...) je še posebej pomembna za izvajanje temeljnih nalog, ki jih ima strateški vodja, in to ga razlikuje od vodij na nižjih ravneh v organizaciji.

Konceptualne sposobnosti pomenijo sposobnost razumevanja in delovanja v zapletenem, spremenljivem in »neotipljivem« strateškem okolju. Vključujejo poznavanje dejavnikov strateškega okolja in njihovo medsebojno povezanost, celovito in večdimenzionalno ukvarjanje s problemi ter sposobnost oblikovati in posredovati strateške cilje in koncepte. Vodja, ki ima konceptualne sposobnosti, zna oblikovati elemente strategije: strateške cilje, metode in sredstva, strateške usmeritve, koncepte ter težišče delovanja za njeno uresničitev.

Strokovne/tehnične sposobnosti vključujejo razumevanje vojaškega sistema ter njegovo povezanost s političnimi, ekonomskimi, družbenimi in drugimi sistemi. Vodja, ki ima

tehnične sposobnosti, razume svojo vlogo v strateškem okolju, zahteve in omejitve, ki mu jih ta nalaga, ter pričakovanja drugih subjektov zunaj vojaškega sistema. Je sposoben sodelovati pri oblikovanju varnostne politike, pripravi vojaške strategije in zagotovitvi virov za njeno uresničitev. Položaj od njega zahteva tudi uspešno komuniciranje z zakonodajno in izvršno vejo oblasti.

Voditelji na strateški ravni torej niso le strokovnjaki na svojih področjih – v bojevanju in vodenju velikih vojaških organizacij – temveč se znajdejo tudi v medresorskih in političnih okoljih nacionalnega procesa odločanja. Uspešno morajo obvladovati javni sektor, izvršilno in sodno vejo oblasti. Kompleksno nacionalno varnostno okolje namreč od njih zahteva poglobljeno poznavanje političnih, ekonomskih, informacijskih in vojaških elementov nacionalne moči in medsebojne povezave med njimi (Mahmutović 2011, 73).

Tabela 6.1: Voditeljske sposobnosti strateškega vodje

VODITELJSKE SPOSOBNOSTI STRATEŠKEGA VODJE		
KONCEPTUALNE	TEHNIČNE	MEDOSEBNE
- predvidevanje prihodnosti	- razumevanje povezanosti sistemov	- komuniciranje znotraj organizacije
- oblikovanje vizije	- uresničevanje strategije	- komuniciranje z zunanjimi subjekti
- kritično razmišljanje	- sodelovanje pri oblikovanju varnostne politike	- doseganje soglasja
- razumevanje sistemov	- komuniciranje z vejami oblasti	- pogajalske sposobnosti
- reševanje problemov na strateški ravni	- vpliv na organizacijsko kulturo	- odnos do sodelavcev in podrejenih
- kritično samoocenjevanje	- razumevanje tehnološkega razvoja	- predstavljanje organizacije
- učinkovitost v kompleksnem okolju		
- oblikovanje strategije		

Vir: Furlan (2002, 76).

6.2 Znanja za delo z ljudmi

Sposobnost sodelovanja z ljudmi in ustvarjanja odnosov je brezpogojno nepogrešljiva za učinkovito vodenje. Vojaški voditelji uporabljajo znanja in veščine za delo z ljudmi, da bi jim ti sledili na poti k cilju. Voditelji na direktni ravni vplivajo na ljudi neposredno »iz oči v oči«, voditelji na organizacijski in strateški ravni pa poleg tega vodijo organizacije s posrednim vplivanjem. »Vplivanje se izvaja s: (1) komuniciranjem (dober govornik, pisec, bralec in poslušalec); (2) motiviranjem (navdihovanje, spodbujanje in vodenje ljudi k cilju) in (3) odločanjem (izbor tiste smeri delovanja, ki bo najbolj podpirala uspešno izvajanje naloge). To zahteva zdrav razum, logično sklepanje in smotrno upravljanje virov« (Mahmutović 2011, 41).

6.2.1 Komuniciranje

»Če želite postati učinkoviti vodja, morate obvezno razvijati izjemne komunikacijske spretnosti. Vodja mora biti sposoben z drugimi deliti znanje in zamisli ter jim vzbuditi občutek nujnosti in navdušenja. Če svojega sporočila ne zmore uspešno posredovati drugim in jih motivirati za ukrepanje, je njegovo sporočilo povsem nepomembno« (Maxwell 2006, 33).

Ustrezno komuniciranje je temelj za uspešne stike in sodelovanje, saj s tem znanje posameznika (implicitno, tiho znanje) lahko postane širše predstavljeno in uporabno – pretvarja se torej v eksplicitno znanje. Pri tem morajo posamezniki obvladati tudi ustrezne komunikacijske veščine (Možina 2006, 141). Torej, če voditelji želijo, da bi bili ljudje in organizacija uspešni in da bi napredovali, se morajo zelo potruditi, da zagotovijo in obvladajo pozitivno komuniciranje. Spodbujanje iskrenih dialogov, aktivno poslušanje vseh mnenj in zagotavljanje, da podrejeni lahko imajo odkritosrčno, iskreno in pošteno mnenje v organizaciji, brez strahu pred negativnimi posledicami, veliko prispevajo h komuniciranju na vseh ravneh (Mahmutović 2011, 61).

Komuniciranje in informiranje je tesno vpleteno v proces vodenja in izvajanja akcijskih načrtov. V grobem lahko govorimo o dveh vrstah informacij, ki jih ljudje v organizacijah potrebujejo oziroma želijo pri opravljanju svojega dela. Informacije o delu vstopajo v delovni proces tako kot material, energija... Brez informacij o delu se delovni proces ustavi, z napačnimi informacijami pa gre v napačno smer. Druga vrsta informacij je splošnega značaja in se ne nanaša neposredno na posamezni delovni proces, temveč omogoča razumevanje širšega konteksta tega dela. Razumevanje smisla lastnega dela je eden temeljnih dejavnikov motivacije zaposlenih za to, da to delo tudi dobro opravljajo. Poleg tega prave informacije odpravljajo nepotreben in neproduktiven strah, ki se sicer naseli med zaposlenimi. Vedeti moramo namreč, da pomanjkanje informacij povzroča širjenje dezinformacij, torej polresnic in celo popolnoma neresničnih in napačnih »informacij« (Cimerman in drugi 2003, 152).

»**Stopničasta oziroma kaskadna komunikacija**, pri kateri se informacije prenašajo po hierarhični lestvici od najvišjih menedžerjev navzdol, je najbolj razširjen način prenosa splošnih informacij« (Cimerman in drugi 2003, 152). Prisotna je v vojaških organizacijah, vendar ima veliko pasti in pomanjkljivosti. Informacije se lahko med prenašanjem prek vsake ravni nehote ali hote popačijo, saj jim ljudje dodajo svojo noto ali svoj osebni odnos, to pa povzroči, da med ljudmi v različnih enotah pridejo nasprotujoče si informacije. Zato je treba ta sistem prenašanja informacij dopolniti z dodatnimi vzporednimi elementi, ti pa so odvisni od specifične strukture, usposobljenosti in naravnosti zaposlenih.

Vojaški vodja se mora zavedati moči informacij, zato mora težiti k vzpostavitvi dobrega sistema komuniciranja. Pomembno je, da pridobiva informacije s strani nadrejenih in da jih čim hitreje prenaša na podrejene. Bistvena sestavina sodobnega vodstvenega procesa je torej odprta, pozitivna in učinkovita komunikacija. O njej v vodstvenem procesu govorimo, ko med vodjo in vodenimi teče kontinuiran tok sporočil.

Uspešni vojaški vodje se zavedajo, da obstajata dva vidika komuniciranja: verbalni in neverbalni. Neverbalna komunikacija poteka na osnovi telesnih gibov, izrazov na obrazu, drži telesa, višini glasu in po navadi izdaja več o naših namerah kot naše besede (Headquarters Department of the Army 1999, 4-3). Neverbalna sporočila niso samo dogajanje, ki bi spremljalo verbalno izražanje, mu dajalo dodaten poudarek, temveč imajo samostojno nezamenljivo komunikacijsko vlogo. Oba vidika

komuniciranja se dopolnjujeta. Neverbalna komunikacija krepi verbalni govor, dopolnjuje pomen verbalnih izrazov, daje pomembne informacije o obnašanju in vodi sinhronizacijo v pogovor. Neverbalna komunikacija je delno naučena, delno pa prirojena (Ule 1992, 194-196). Način komuniciranja, ki ga vzpostavi vodja, lahko gradi ali pa ruši odnose med njim in njegovimi podrejenimi. Zato je zelo pomembno, ali vodeni natančno razumejo vodjo, in nasprotno (Mahmutović 2011, 22).

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

Komunikacija je ključ do uspeha, ključ za doseganje cilja. Komuniciranje je za voditelja bolj učinkovitejše, če upošteva naslednje temeljne resnice: (1) poenostavi svoje sporočilo – naloge daje čim bolj preprosto in jasno, da jih izvajalci popolnoma razumejo; (2) zaveda se, komu govori – osredotoča se na svoje sogovornike; (3) pokaže, da stoji za svojimi besedami – svojim poslušalcem dokaže, da mu lahko verjamejo. To lahko doseže na dva načina: najprej mora biti v svoje misli trdno prepričan, drugič pa mora svoje prepričanje dokazati tudi s svojimi dejanji; (4) išče odziv - cilj sleherne komunikacije je ukrepanje, zato si zagotavlja povratne informacije (feedback) o razumljivosti danih nalog (Maxwell 2006, 35-36).

6.2.2 Motiviranje

Ravnanje z ljudmi je pomemben dejavnik koncepta ravnanja z znanjem. Za uspešno izvajanje koncepta ravnanja z znanjem je zelo pomemben motivacijski in nagrajevalni sistem v organizaciji, ki spodbuja in nagrajuje takšne vzorce vedenja, ki v zaposlenih krepijo pripravljenost in željo za pridobivanje, medsebojno delitev in uporabo znanja (Možina 2002, 54).

Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku. Ima dve pomembni lastnosti: smer in intenziteto. Osnova za motivacijo je pričakovanje, in če se to uresniči, je človek zadovoljen. Bistvo procesa motivacije je, pridobiti ljudi za določeno dejanje, da bodo storili tisto, kar si je »motivator« zamislil. Za to pa potrebuje ustrezna sredstva, s katerimi poskuša doseči določene odzive pri posameznikih. Ta so lahko v obliki materialnih ali v obliki nematerialnih spodbud in nagrad. Med materialnimi oblikami so najpogostejše denarne nagrade (plača, ugodnosti, udeležba pri dobičku ali/in prihrankih...), med nematerialnimi pa profesionalna in osebna rast ter razvoj, nagrade in priznanja, osebno vrednotenje in promocija, strokovno izpopolnjevanje (konference, seminarji, sejmi)... (Možina 2006, 140).

Motivacija je odraz pripravljenosti posameznika za usmerjanje naporov v doseganju ciljev organizacije. V vojaški organizaciji je pomembno, da se pripadniki poistovetijo s cilji vojske in svoje enote. Z motivacijo je mogoče doseči, da imajo pripadniki enote občutek smiselnosti svojega delovanja. Pri tem je najpomembneje, da razumejo in verjamejo, da se bojujejo ali izvajajo druge naloge za pravično stvar, še posebej takrat, ko jim javno mnenje ni naklonjeno. Motivacija se doseže z zgledom poveljnika, s prepričanjem v upravičenost uporabe vojske, z ustvarjanjem povezanega kolektiv in s sistemom nagrajevanja in kaznovanja. Motivirani pripadniki enot zaupajo vase, drug v drugega, v enoto in poveljnika ter podpirajo skupne cilje (Furlan 2006, 17). Motivacija se torej veča z zaupanjem vase, v enoto in voditelja. Obstaja tam, kjer obstaja vera v pravično in potrebno poslanstvo.

Poveljnik je uspešen voditelj, če je s svojim značajem in osebnostjo pri podrejenih sposoben doseči, da opravijo naloge tudi v težkih in nevarnih okoliščinah. Uporaba pravih tehnik vodenja je med najpomembnejšimi elementi kakovosti poveljevanja in lahko odločilno prispeva k uspehu delovanja (Pešec 2005, 30). Motivacija oziroma sposobnost kako motivirati, navdihniti, voditi in usmerjati pripadnike svoje enote, je le ena izmed njih.

6.2.3 Timsko delo

Današnjim hitrim spremembam je posameznik vse težje kos, zato se vedno bolj pojavlja potreba po timskem delu v organizacijah. Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si med seboj pomagajo pri doseganju ciljev. Med skupino in timom so razlike. O skupini govorimo, ko se dva ali več posameznikov srečuje zaradi pomembnih zadev, da bi opravili visoko kakovostno rutinsko delo (Možina 2006, 140). Vsaka delovna skupina se lahko razvije v tim, ki ga določajo štiri sestavine (Watson 2003, 3-4): (1) *proces odločanja* (znanje tima je večje kot znanje posameznika; novi načini reševanja problemov, večja odgovornost članov); (2) *narava dela* (delitev nalog in sredstev za delo); (3) *velikost tima* (optimalna je 5-12 članov) in (4) *vloga vodje* (je spreten v ravnanju ob nesoglasjih, s spremembami in časom).

Uvajanje in uveljavljanje timskega dela v vojski je zahteven proces, saj v vojaški organizaciji prevladuje hierarhična funkcijska organiziranost. Hierarhija zaposlenih ni nikjer tako odločilna pri opravljanju delovnih dolžnosti kakor v sistemu, kot je vojaška organizacija, saj v njej velja načelo subordinacije, načelo enostarešinstva... Kljub temu je timsko delo prisotno na vseh nivojih vojaške organizacije. Še posebno so elementi timskega stila vodenja značilni za višji nivo vojaške organizacije, pojavljajo se predvsem pri štabnem procesu dela. Kot pravi Mahmutović (2011, 24): »Večina aktivnosti, ki jih izvaja vojska v miru in vojni, so timske narave, zato vojaški voditelj mora v svoji enoti razvijati timski duh. Enota bo tim, ko bodo ljudje zaupali nadrejenemu in svojim tovarišem, predvsem pa v svojo izurjenost.«

Za uspešen tim so zelo pomembni naslednji odnosi: poznavanje ciljev, odkritost, odprtost, zaupanje, medsebojna pomoč članov, sodelovanje, spoštovanje in razumevanje, ustrezne metode dela, situaciji prilagojen način vodenja, sposobni posamezniki, ki v pravi kombinaciji vedenjskih vlog rešujejo skupne naloge... (Možina 2006, 141). Cilj oblikovanja timov je ustvarjalno delo, ki vodi k novim rešitvam. Z razvijanjem timskega duha pa je voditelj zmožen uporabiti svojo enoto z maksimalnim izkoristkom. Za dobre time je torej značilno, da delo opravijo skupaj, hitro in popolnoma, dosegajo ali presegajo standarde, uživajo v izzivih, se učijo iz lastnih izkušenj in so ponosni na svoje dosežke (Mahmutović 2011, 54).

7 ZNANJA IN VEŠČINE VOJAŠKIH VODIJ V SV

Najvišje, najodgovornejše položaje v vojski zasedajo častniki. Njihova vloga v vodenju organizacije je odločilna. Ne glede na to, da sodobni častniki večino svoje kariere večinoma preživijo v mirnodobnih okoliščinah, je njihova glavna naloga še vedno zagotavljanje zahtevane stopnje pripravljenosti vojaških enot in zagotavljanje njihovega učinkovitega delovanja ali bojevanja v različnih vrstah (vojaških) operacij. Od njihove izobraženosti, znanja in izurjenosti je odvisno, kako bo vojska učinkovita. S profesionalizacijo in novo vlogo vojske se kompetence častnikov spreminjajo, zato mora vsako izobraževanje temeljiti na prihodnosti in ob upoštevanju družbenega ter tehnološkega razvoja družbe kot celote. Danes častniki opravljajo dolžnosti, zaradi katerih so pogosto v samostojni vlogi na terenu, ko morajo razumeti družbeno okolje in obvladovati stike z javnostjo, vse bolj pa morajo razumeti tudi nove tehnologije.

Znanje in veščine častnikov so opredeljeni z namenom, vlogo, nalogami in predvsem s strukturo vojske, ki iz njih izhaja. SV je sestavljena iz rodov pehote, oklepni enot, artilerije, zračne obrambe, inženirskih enot, RKBO, letalstva, pomorstva in zvez. Za opredelitev znanja in veščin častnikov so pomembne tudi nekatere dejavnosti in službe, kot na primer oskrba, vzdrževanje, promet, vojaško zdravstvo, finance, informatika, vojaška policija in nadzor zračnega prometa. Na podlagi te strukture lahko opredelimo tudi strukturo znanj častnikov (Grašič 2008, 29).

SV za svoje delovanje potrebuje širok spekter poklicev, ki jih lahko delimo najmanj na popolnoma vojaške, vojaško-civilne in civilne. Z uveljavitvijo enotovnih podčastnikov se je spremenil odnos podčastnikov in častnikov ter resnično zmanjšal delokrog častnikov. Podčastniki so nosilci neposrednega vodenja, veščin, individualnega usposabljanja, vsakdanjega dela in delitve neposrednega dela. Častnikom pa je ostalo predvsem posredno vodenje, štabne dejavnosti in strokovnost na višji ravni. Tako bi lahko rekli, da potrebujemo dve vrsti častnikov: poveljniško-štabne in specialiste (inženirje), kar pomeni, da za častnike potrebujemo pravo zmes vojaškega in civilnega znanja oziroma vojaških in vojaško-civilnih poklicev. Častnike lahko delimo tudi na nižje in višje. Nižji častniki so tisti, ki poveljujejo vodom in četam, delajo v poveljstvih bataljonov in brigad ter opravljajo specialistična dela na izvedbeni ravni. Čeprav je za

častnika vseživljenjsko izobraževanje oziroma usposabljanje nujno, je pomembno, da na OVSIU dobi znanje, na katerem bo lahko gradil tudi v prihodnosti (Grašič 2008, 29-30).

Katera področja znanj potrebuje vojaški vodja v SV? Koncept vojaškega voditeljstva (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2007) v SV loči med tremi kategorijami znanj in veščin, ki jih mora imeti vojaški voditelj: *znanja in veščine za delo z ljudmi* (nanašajo se na načine, kako zna vojaški voditelj pri doseganju ciljev ravnati z ljudmi), *konceptualna znanja in veščine* (kažejo na to, kako zna vojaški voditelj upravljati svoje zamisli, ki zagotavljajo najboljše odločitve) in *strokovna znanja in veščine* (obsegajo vse znanje in veščine, ki omogočajo uresničitev naloge). Da bi nam bilo bolj jasno, zakaj vojaški vodja potrebuje vsa ta znanja, si pogledjmo primer poveljnika pehotne čete:

- ker ima v svoji sestavi več kot deset oklepnih kolesnikov, nekaj tovornjakov, več kot sto kosov različnih vrst orožja in še mnogo druge tehnične opreme, potrebuje tehnično in menedžersko znanje strojnega inženirja;
- ker je v sestavi take čete več kot sto ljudi, potrebuje znanja menedžerja ali organizatorja za vodenje precejšnje oborožene sile;
- ker ima vojska velik vpliv na družbo, potrebuje predvsem družboslovno znanje;
- ker predstavlja bojevnika, ki četo vodi v boj, potrebuje tudi temeljno vojaško znanje (Troha 2009, 77).

Iz analize tega primera ugotovimo, da večina nižjih častnikov potrebuje skupno znanje iz menedžmenta oziroma poveljevanja, družboslovja in temeljnih vojaških ved ter različne vrste znanja iz drugih, predvsem tehničnih ved za ravnanje z oborožitvijo, opremo in tehniko. Tako v SV potrebujemo predvsem znanje s področij organizacije in menedžmenta, družboslovnih ved oziroma politologije, elektrotehnike, gradbeništva, kemije, biologije, pomorstva, strojništva, varnosti, logistike, prometa, medicine, zdravstva, ekonomije, računalništva in informatike (Grašič 2008, 30).

Iz raznih razprav (Grašič 2008; Baš 2004) ugotavljam, da večina častnikov SV mora imeti znanje, veščine in sposobnosti poveljevanja, ravnanja z ljudmi, ravnanja z oborožitvijo, tehniko in opremo posameznih rodov ter dejavnosti, organiziranja in vodenje bojevanja ter pravilnega ravnanja v družbi. Medtem, ko je poveljevanje in ravnanje z ljudmi ter ravnanje v družbi podobno, organiziranje in vodenje bojevanja pa

temeljita na skupnih načelih za vso vojsko, je ravnanje z oborožitvijo, tehniko in opremo posameznih rodov in dejavnosti posebno. Zato se zahtevajo posebne vrste znanja in veščin za ravnanje s tehniko neke specialnosti, ki omogoči tudi lažje vodenje ljudi. Ob znanju, veščinah in sposobnostih za poveljevanje je treba pri častnikih razvijati tudi sposobnosti posrednega vodenja. Vsak častnik mora namreč poznati tudi svoje sile in jih znati upravljati, tako ljudi kot orožje, tehniko in drugo opremo. Zavedati se mora svojega poslanstva in biti zgled s svojim vedenjem. Ni dovolj, da pozna in predvideva poteze nasprotnika, temveč mora znati uporabljati svoje sile glede na družbeno okolje, v katerem deluje. Pri tem se pojavlja v vlogi specialista, ki zagotavlja delovanje orožja, tehnike in druge opreme, štabnega častnika, ki organizira delovanje in bojevanje, ter poveljnika, ki odloča ter vodi ljudi in bojevanje.

7.1 Značilnosti sodobnih vojaških operacij

Da bi podali celotno sliko področij znanj, ki jih potrebuje častnik oziroma vojaški vodja v SV, moramo poznati in razumeti tudi nekatere posebne značilnosti sodobnih vojaških operacij. Vpetost SV in drugih vojska najrazvitejših industrijskih držav v vse bolj heterogeno, nepredvidljivo in stalno spreminjajoče se mednarodno ter nacionalno družbeno okolje v veliki meri vsiljuje in sproža proces njihovega funkcionalnega, strukturnega in organizacijskega prilagajanja. Zato so ves čas izpostavljene procesu preoblikovanja svojega poslanstva.

Ob upoštevanju spoznanj številnih avtorjev o značilnostih sodobnega kopenskega bojevanja in sodobnih vojaških operacij lahko ugotovimo, da bodo potekali (in že potekajo) v znamenju sinergijskega součinkovanja (1) širitve spektra vojaških operacij, (2) nadaljnega tehnološkega razvoja, (3) funkcionalne negotovosti, (4) povečane moči, natančnosti in ubojnosti najsodobnejšega konvencionalnega orožja, (5) vse obsežnejše uporabe selektivno ubojnega, manj ubojnega in neubojnega orožja, (6) disperziranosti sil in (7) večje učinkovitosti majhnih enot, (8) povečane preživeljivosti na bojišču ter (9) povečane premičnosti združenih taktičnih enot, (10) informacijske podpore in elektronskega vojskovanja, (11) zmanjšanja pomena nadzorovanja ozemlja ter (12) povečanja pomena lahkih sil, (13) modularne strukture vojaških enot, (14) več-

nacionalnosti vojaških enot, (15) psihične zahtevnosti sodobnih vojaških operacij in (16) posebnosti operativnega vojaškega vodenja ter poveljevanja (Kotnik 2007, 24-29).

7.2 Področja znanj vojaških vodij

Navedene posebnosti in okoliščine zahtevajo nove vloge in naloge vojsk razvitih industrijskih držav, ki predpostavljajo in zahtevajo drugačno znanje in sposobnosti častnikov. Tudi nove vloge SV, kot na primer proces profesionalizacije, dopolnjene s pogodbeno rezervo, članstvo v Natu in krepitev mednarodnih dejavnosti, vplivajo na spremembe v strukturi, organiziranosti in obsegu SV ter posledično od svojih pripadnikov, predvsem častnikov, zahtevajo drugačna znanja in sposobnosti. Vse bolj prihaja do veljave visoka stopnja odprtosti, razgledanosti, več-funkcionalnosti in prilagodljivosti vojaških častnikov.

Kotnik (2008, 85) pravi: »Nove vloge in naloge vojsk zahtevajo »intelektualiziranega« častnika, s sposobnostjo strateškega razmišljanja, s tenkočutnostjo diplomata in sposobnostjo razumevanja politično-psiholoških dimenzij, ki presegajo realnost bojnega polja.« Zato mora izobraževanje častnikov preseči tradicionalne načine in ozko bojiščno naravnost. Le na ta način dobimo poveljnike, ki hkrati razpolagajo z bojnimi veščinami in diplomatskimi spretnostmi ter sposobnostjo vsestranskega ocenjevanja vsake akcije, ne le glede vojaške učinkovitosti, temveč tudi v luči vpliva političnih, etničnih, lingvističnih in verskih okoliščin, v okviru katerih delujejo. Priučeni so tudi omejenosti v uporabi sile in spoštovanja lokalnih navad.

Ob upoštevanju kompleksnosti in visoke konfliktnosti operacij za ohranjanje miru v vojskah najrazvitejših industrijskih držav (tudi v SV) vse bolj prihajajo do veljave značilnosti častnikov, ki kažejo na potrebo po njihovi široki splošni razgledanosti in znanju ter vojaško-strokovni usposobljenosti ter profesionalizmu, kar so (Kotnik 2008, 79):

- zdrava osebna struktura, ki bo omogočala celovito razumevanje, ponotranjenje in uresničevanje splošnih človeških in posebnih vrednot vojaške organizacije;

- dovolj široko in trdno teoretično znanje, ki jim bo omogočalo kontinuirano učenje skozi celotno vojaško kariero;
- rezultat izobraževanja mora biti pravilno razmišljanje, ne pa sposobnost reprodukcije faktografskega znanja;
- primerno znanje tujih jezikov, ki mora omogočati čim bolj nemoteno delovanje večnacionalnih vojaških sestav in sporazumevanje z drugimi mednarodnimi in lokalnimi subjekti na območju operacije;
- ne le poznavanje, temveč predvsem razumevanje ključnih vojaško-zgodovinskih dejstev, ki pomembno širijo njihov zorni kot in jim omogočajo razvoj kritičnega razmišljanja ter analitičnih sposobnosti, s čimer se pomembno povečuje njihova sposobnost za učinkovito soočanje s sodobnimi problemi;
- splošno poznavanje ter razumevanje drugih kultur in religij ter visoka stopnja (med)kulture ozaveščenosti in občutljivosti tako (a) v vojaški organizaciji zaradi vse večje kulturne in siceršnje raznovrstnosti vojaških kolektivov kot tudi (b) v okolju delovanja vojaške organizacije, predvsem pri opravljanju nalog v kulturno in religiozno zelo različnih okoljih v tujini, posebej posebnosti, ki bi lahko bile vir konfliktnih razmer in odnosov;
- ne le osebna strpnost do različnosti, temveč tudi sposobnost spodbujati in razvijati strpnost pri tovariših in podrejenih;
- visoko razvite sposobnosti medsebojnega komuniciranja (poslušanje, empatija, razumevanje), timskega dela in oblikovanja timov ter obveščanja, usmerjanja in motiviranja podrejenih;
- sposobnost svetovanja podrejenim in pomoč pri reševanju njihovih vsakodnevnih družinskih, finančnih, zdravstvenih in drugih problemov (Predvsem pri opravljanju nalog v tujini pripadniki specializiranih služb, psihologi in duhovniki, niso vedno na voljo, zato morajo poveljniki pogosto prevzemati tudi takšne naloge.);
- čim bolj uravnoteženo razmerje med tehnološkim znanjem, vrednotami, bujnim duhom..., kar jim bo omogočalo, da se bodo približno enako učinkovito soočili z izzivi v množici konfliktov, od klasične vojne visoke intenzivnosti do različnih oblik nevojnih vojaških operacij;
- poznavanje narave operacij ohranjanja miru, njihovih temeljnih načel in posebnosti;

- poznavanje regionalnih dejavnikov, posebej spleta političnih vzrokov, ki privedejo do krizne situacije in/ali izbruha konflikta;
- poznavanje značilnosti sodelujočih vojsk, posebej organizacijskih, funkcionalnih in kulturnih posebnosti, ki zmanjšujejo njihovo primerljivost in bi lahko omejevale vzpostavljane njihove povezljivosti;
- poznavanje in upoštevanje določil mednarodnega vojnega prava;
- obvladovati ne le večine dela z vojaki, temveč vse bolj z različnimi skupinami ljudi, s katerimi se bodo srečevali v vse bolj raznovrstnem in spremenljivem okolju prihodnjih vojaških operacij;
- obvladovanje večšin s področja tehnik pogajanj in nenasilnih metod nadzora pri obvladovanju množic, ki jih morajo vedno uporabljati še pred uporabo sile;
- zaradi vse večjega zanimanja javnosti za mednarodne mirovne operacije, ki potekajo pod stalnim in vse bolj natančnim medijskim nadzorom (vse večja preglednost delovanja) bodo morali čim bolj obvladovati sposobnosti vzpostavljanja primernih odnosov in neposrednega (tiskovne konference, neposredni TV-prenosi itd.) ter posrednega komuniciranja (sporočila za javnost) z različnimi mediji in javnostmi;
- poznavanje vplivov posledic vojaških akcij na drugih področjih družbenega življenja (v zunanji in notranji politiki, ekonomiji, globalnih politično-varnostnih razmerah, mednarodnih odnosih itd.);
- mnogostranskost, ki je zasnovana na sposobnosti ločene uporabe in kombiniranja komplementarnih znanj, ki izhajajo iz različnosti temeljnih poklicnih oziroma profesionalnih temeljev sodelujočega vojaškega osebja;
- prilagodljivost, elastičnost razmišljanja, improvizacija ter iniciativnost, ki se izražajo prek sposobnosti izbire in izvedbe ustreznega odgovora oziroma prilagoditve uporabe sile glede na dejanske razmere;
- ustrezne uporabe intuicije, ki se kaže v sposobnosti zaznavanja priložnosti in tveganj v nejasnih političnih in taktično-operativnih razmerah.

Ugotavljam, da je za učinkovito izvedbo sodobnih operacij (operacij v podporo miru) treba imeti vse bolj strokovni in profesionalni kader. Potreba po interdisciplinarnem izobraževanju in usposabljanju vojakov vseh zvrsti in rodov je nujna, saj je samo iz takega kadra mogoče oblikovati drzne, inovativne, ustvarjalne, tehnično in taktično

konkurenčne ter samozavestne poveljnike ter vojaške time, ki imajo sposobnost predvidevanja in si medsebojno močno zaupajo, zaradi česar lahko učinkovito delujejo tudi v skrajno stresnih situacijah.

Lahko rečemo, da se je »prevladujoči tip slovenskega vojaškega poveljnika oziroma častnika spreminjal od (1) častnika bojevnika (heroja) v tradicionalni družbi prek (2) častnika menedžerja in častnika tehnologa v prehodnem obdobju do (3) častnika znanstvenika in častnika diplomata v postmoderne družbi, ki je sposoben dejavno sodelovati v svetovalnem procesu o vprašanjih mednarodne varnosti in je usposobljen tudi za delovanje v mednarodni diplomaciji« (Kotnik 2008, 82).

Predvsem je pomembno, da je poveljnik v mednarodnih mirovnih operacijah, sposoben vzpostavljati produktiven komunikacijski proces z zelo različnimi strukturami in javnostmi (vladne in nevladne organizacije, lokalne oblasti, tuje vojske, svetovni in lokalni mediji, domača javnost itd.).

8 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE VOJAŠKIH VODIJ

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, tudi vojaške. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost.

Izobraževanje definiramo kot »dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad« (Jereb 1998, 177). Glede na cilje in vsebino izobraževanje z določenimi zadržki deliti na splošno in strokovno. O *splošnem izobraževanju* govorimo, če je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih nujno potrebuje za življenje vsak človek. Kadar gre pri izobraževanju za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela, pa govorimo o *strokovnem izobraževanju*. Zavedati se moramo, da se splošno in strokovno izobraževanje med seboj prepletata in pogojujeta (Jereb 1998, 177).

8.1 Opredelitev vojaškega izobraževanja in usposabljanja

Vsaka vojska načrtuje, organizira ter izvaja izobraževanje in usposabljanje svojih pripadnikov skladno z doktrinarnimi načeli. Vojaška doktrina je podlaga za oblikovanje kurikula vojaškega izobraževanja, predstavlja okvir za razumevanje pristopa k izobraževanju in usposabljanju, njunega namena in ciljev ter določa pomen, ki ga proces izobraževanja in usposabljanja zavzema v vsaki vojski, torej tudi v slovenski. Čeprav izobraževanja in usposabljanja kot pojavov v procesu oblikovanja uspešnega vojaka ne moremo enačiti, ju terminološko povezujemo v pojmu proces vojaškega izobraževanja in usposabljanja.

Koncept sistema vojaškega izobraževanja in usposabljanja v SV (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2003) pojma opredeljuje takole:

Vojaško izobraževanje in usposabljanje (VIU) je didaktični pojav, za katerega veljajo didaktične zakonitosti in ima temeljne in posebne didaktične značilnosti. Poleg tega je tudi vojaški pojav, ki ima posebne cilje, vsebine, načine ravnanja in poteka v vojaških okoliščinah. VIU je sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja in razvijanja znanja, veščin in sposobnosti ter moralnih vrednot za izvajanje nalog za potrebe vojaške obrambe.

Pri tem koncept še podrobneje opredeli, da je:

/.../ vojaško izobraževanje je sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja in razvijanja znanja in sposobnosti ter moralnih vrednot pri posamezniku za izvajanje nalog za potrebe vojaške obrambe. Vojaško usposabljanje je sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja in razvijanja teoretičnega in predvsem praktičnega znanja, veščin, spretnosti in sposobnosti posameznika, enote, zavoda in poveljstva ter moralnih vrednot posameznika za določene vloge, delovanje, aktivnosti in izvajanje nalog za potrebe vojaške obrambe.

Iz definicije lahko razberemo, da sta pri izobraževanju pomembna teoretično znanje in spoznavanje etičnih načel, ki naj oblikujejo dobrega vojaka, pri usposabljanju pa je v ospredju razvijanje posebnih sposobnosti, moralnih lastnosti in praktičnega znanja ter ravnanja, pridobljenega predvsem v postopkih urjenja. Komponenta izobraževanja v VIU torej zagotavlja načrtno razvijanje sposobnosti in seznanjenje z dosežki z različnih področij človekove dejavnosti, kar daje slušateljem širino in raznolikost pogledov na svet, spodbuja kritično-analitični pristop ter abstraktno razmišljanje pri reševanju zapletenih problemov. V tem se izobraževanje razlikuje od usposabljanja, pri katerem je poudarek na usmerjanju posameznika k boljšemu uresničevanju posebnih nalog, pri čemer se povečujeta učinkovitost in zmogljivost posameznika ter organizacije kot celote. Izobraževanje in usposabljanje se v programih VIU ne izključujeta, ampak sta med seboj povezana in se dopolnjujeta.

Ker ostaja le malo veščin, ki ne izvirajo iz znanja, se v strokovnih besedil, v katerih se pogosto uporablja samo termin vojaško usposabljanje, predvideva tudi teoretično

znanje. Sistem VIU SV ni samozadosten, temveč je dopolnjen s programi javnega šolstva in tujih izobraževalnih ustanov.

VIU je namenjeno razvoju vojske in izboljševanju njene pripravljenosti za opravljanje določenih nalog oziroma uspešno delovanje v miru, vojni (bojevanje) in kriznih razmerah ter za sodelovanje z mednarodnimi silami. Delovanje je lahko posamično ali skupinsko, naloge pa so lahko splošne ali posebne, torej naloge v vojski, določenem rodu ali službi oziroma na dolžnosti (Pešec 2005, 24).

8.2 Pridobivanje strokovnih znanj

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

Pridobivanje strokovnega znanja pripadnikov vojaške organizacije je zelo dinamičen proces zaradi različnih vplivov, ki ta proces spremljajo (mednarodno povezovanje, nove varnostne razmere v svetu, nove tehnologije, razvoj novih teoretičnih spoznanj, ki se nanašajo na delovanje vojaške organizacije...). »Vojaški profesionalc pridobi in vzdržuje strokovnost s pomočjo splošnih izobraževalnih ustanov, vojaških šol, strokovnih združenj, časopisov, strokovnih srečanj, konferenc in simpozijev« (Jelušič 1997, 110). Da bi vojaški vodja dosegel določeno stopnjo strokovnosti, so pomembne predvsem operativne izkušnje, institucionalno znanje in samostojni razvoj. Vodstveni kader v SV svoja znanja pridobiva v okviru Centra vojaških šol, na izobraževanjih in urjenjih doma in v tujini ter preko vsakodnevnega dela doma in v mednarodnem okolju. Institucionalno znanje si vojaški vodja pridobi z vojaškim izobraževanjem in usposabljanjem.

Koncept sistema VIU v SV delimo na dva dela (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2003): izobraževanje in usposabljanje posameznika in usposabljanje poveljstev in enot.

1. VIU posameznikov v institucijah vojaškega izobraževanja in usposabljanja doma in v tujini ter v tujih javnih izobraževalnih in drugih institucijah zagotavlja pridobivanje vojaške izobrazbe, vojaških in drugih strokovnih znanj ter vojaške in druge strokovne usposobljenosti, pridobivanje vojaških poklicnih kvalifikacij, kontinuirano dopolnjevanje znanj ter oblikovanje posameznika v smislu razvijanja njegovih sposobnosti, iniciativnosti, samostojnosti ter profesionalnega odnosa do opravljanja vojaškega poklica (Furlan 2006, 36).

VIU omogočata preoblikovanje civilistov v taktično in tehnično kompetentne vojaške osebe, ki bodo uveljavljale vojaške vrednote, razumele pomen kolektivnega delovanja in bodo pripravljene, da prevzamejo svoje mesto v strukturi vojske, ter pridobivanje znanj, veščin, navad in sposobnosti, da pripomorejo k uresničevanju poslanstva SV ter preživijo in delujejo stresnem in negotovem okolju. VIU omogočata razvijanje kompetentnih poveljnikov, ki bodo znali voditi enote, poznavanje in uveljavljanje doktrin SV in zavezništva ter norm mednarodnega prava o oboroženih spopadih, standardov SV in standardov zavezništva pri ravnanju vojakov, starešin, poveljstev in enot v praksi (Furlan 2006, 36-37).

2. Usposabljanje v poveljstvih in enotah poteka pretežno po metodi urjenja in zagotavlja izurjenost posameznikov, skupin, poveljstev in enot kot celot za izvajanje bistvenih nalog, ki izhajajo iz njihovega poslanstva. Podporo usposabljanju zagotavljajo razne institucije za bojno usposabljanje, simulacije in drugo. Cilj vseh usposabljanj pa je doseganje standardov vojske, s čimer se razvija, vzdržuje in zagotavlja pripravljenost za delovanje (Furlan 2006, 37).

VIU posameznika je veliko obsežnejše in zagotavlja pridobivanje **temeljnih, osnovnih in dopolnilnih veščin in znanj**. Kandidati za častnike (vodje) v svoji vojaški karieri opravijo različna izobraževanja in usposabljanja: (1) temeljno vojaško-strokovno usposabljanje (TVSU), ki poteka v Vipavi, (2) osnovno vojaško-strokovno izobraževanje in usposabljanje (OVSIU – program častnik), ki poteka v Šoli za častnike v Ljubljani, (3) vse oblike vojaškega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja

(DVSUIU – del dopolnilnega vojaško-strokovnega izobraževanja in usposabljanja) v Poveljniško-štabni šoli v Mariboru (Poles 2008, 124).

»**Šola za častnike (ŠČ)** je nosilec osnovnega vojaško-strokovnega izobraževanja in usposabljanja kandidatov za častnike. Cilji šolanja so, da kandidati za častnike pridobijo splošna in specialistična vojaška znanja, povečujejo in vzdržujejo psihofizične sposobnosti ter so sposobni povezovati vojaško teorijo s prakso« (Kladnik 2006, 208). Program izobraževanja in usposabljanja sestavljajo splošni vojaški predmeti (nacionalno-varnostni sistem RS, strokovna terminologija v tujem jeziku, pravo za častnike, vojaška psihologija, vojaška zgodovina, vojaška didaktika, vojaška topografija in geografija, športna vzgoja in sanitetni pouk) in vojaško-strokovni predmeti (oprema, oborožitev in streljanje, zveze in informacijska tehnologija, taktika, osnove poveljevanja in vojaškega voditeljstva). V drugem delu izobraževanja in usposabljanja pa je predmetnik sestavljen iz vojaško-strokovnih predmetov za posamezen rod oziroma službo. ŠČ (OVSIU) traja eno leto in daje kandidatom vojaško znanje za opravljanje začetnih častniških dolžnosti. Da bi častnik izpolnjeval pogoje za povišanje v čin stotnika, mora uspešno končati štabni program (del DVSUIU), ki traja pet mesecev, major lahko postane po uspešno končanem šolanju na višje štabnem programu (del DVSUIU) (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2008).

»**Poveljniško-štabna šola (PŠŠ)** je nosilec vseh oblik nadaljevalnega vojaško-strokovnega izobraževanja in usposabljanja častnikov SV na treh ravneh: na poveljniško-štabni, višještabni in generalštabni ravni. Programi VIU obsegajo znanja in standarde, ki omogočajo povezljivost SV z vojskami držav članic Nata. Temeljni poudarek je na taktiki, operatiki in štabnem delu« (Kladnik 2006, 212).

Na štabnem šolanju slušatelji pridobijo vojaško-strokovna znanja za poveljevanje četi in za delo v poveljstvu bataljona ter pridobijo temeljna znanja za vključevanje v delo poveljstva brigade. Program vključuje naslednje predmete: vojaško voditeljstvo, pravila štabnega dela in vodenje usposabljanja enot, taktika, mednarodno vojaško sodelovanje, osnove metod vojaških ved, vojaška geografija, športna vzgoja ter predmeti specialističnih področij za posamezne rodove (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2008).

Višje štabno vojaško izobraževanje in usposabljanje je nadaljnji program, na katerem slušatelji pridobijo vojaško-strokovna znanja, potrebna za poveljevanje bataljonu, za delo v vojaškem teritorialnem poveljstvu in poveljstvu brigade ter pridobijo temeljna znanja za vključevanje v delo v taktičnih mednarodnih poveljstvih. Program vključuje naslednje predmete: nacionalna in mednarodna varnost, vojaško voditeljstvo, operatika, taktika, mednarodne vojaške operacije, metode vojaških ved, oborožitveni sistemi, vojaška geografija, angleški jezik, športna vzgoja ter izbirna predmetna področja: vojaška zgodovina, teorija bojevanja, vojaška logistika in vojaška sociologija (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2008).

Častnik postane polkovnik in višje, če je uspešno opravil tudi najvišjo stopnjo vojaško-strokovnega izobraževanja – generalštabni program (del DVSIU). Program je namenjen visokim častnikom SV, predvidenih za delo in vodenje obrambnih struktur na strateški in operativni ravni. Na šolanju slušatelji pridobijo vojaško-strokovna znanja, ki temeljijo na razvoju in uporabi oboroženih sil v globalnem mednarodnem okolju ter vodenju sodobne, profesionalne vojaške sile v okviru kolektivne obrambe. Na šolanju se častniki usposobijo za vodenje enote na ravni brigade, za delo v štabu Poveljstva sil in Generalštabu SV. Program vključuje naslednje predmete: vojaško voditeljstvo in etika na strateški ravni, nacionalna in mednarodna varnost, teorija in praksa strategije, vodenje in uporaba oboroženih sil ter izbirni predmetni področji: oborožene sile in družba ter vojaška geografija (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2008).

Seveda to pomeni le ogrodje izobraževanja in usposabljanja kandidata za častnika od najnižjih do najvišjih dolžnosti. Razvojne težnje na področju izobraževalnega menedžmenta in menedžmenta znanja kažejo, da organizacije po svetu in pri nas po eni strani vedno manj klasično izobražujejo, izpopolnjujejo in usposabljujejo, po drugi strani pa vedno bolj izobražujejo, izpopolnjujejo in usposabljujejo na delovnem mestu oziroma pri opravljanju del ter nalog. Povečevanje vloge pridobivanja znanja na delovnem mestu je opazno tudi pri nas na Ministrstvu za obrambo, predvsem pri vodilnem, vodstvenem in najbolj pomembnem strokovnem kadru (Miklavčič in Mihalič 2004, 14). Častniki se tako med službovanjem udeležujejo še drugačnih oblik usposabljanja in izobraževanja, kot na primer Šola za tuje jezike (ŠTJ), ki zagotavlja jezikovno izobraževanje in jezikovno preverjanje za potrebe SV/MORS in pripadnikov tujih oboroženih sil. ŠTJ zagotavlja prevajanje, tolmačenje in lektoriranje (Slovenska vojska 2009).

Zavedati se moramo, da zares dobri častniki (voditelji) ne nastanejo niti v vojaških šolah niti kakršnih drugačnih šolah. Znanje si pridobivajo na različne načine. Pred zasedbo delovnega mesta v vojski pridobijo osnovna znanja s pomočjo šolskega učenja, nato sledi VIU v vojaški organizaciji. Tu pridobijo nujno potrebna teoretična znanja, ki jih nato dobro preverijo, dopolnijo in nadgradijo šele v sorazmerno dolgotrajnem procesu »brušenja« in »zorenja« v realnem okolju vojaške organizacije, prek pridobivanja izkušenj pri neposrednem delu v enoti in posebej pri izvajanju realnih nalog v raznovrstnih vojaških operacijah. Ne smemo pa pozabiti tudi na pridobivanje znanja od nadrejenih in izmenjavo znanja s sodelavci. Raziskava, ki so jo opravili v SV (Kohont in Naglič 2006, 178) je namreč pokazala, da je pridobivanje znanja od sodelavcev najpogosteje najzanesljivejši vir prenosa znanja, izkušenj (strokovnosti) in pomembnih poklicnih kompetenc (strokovnost, odgovornost, zanesljivost, samokontrola, komunikativnost, inovativnost in fleksibilnost). Ko se učijo od sodelavcev, nadrejenih (mentorjev) uporabljajo načela modelnega učenja. Modelno učenje (posnemanje, imitacija) je eden najučinkovitejših načinov učenja težjih in zapletenih nalog, za katere je nujno aktiviranje višjih miselnih procesov (Musek 2005). Menim, da je mentorstvo eden najučinkovitejših načinov prenosa znanja, tako teoretičnega kot postopkovnega, ki ga je v prihodnje potrebno še bolj načrtno razvijati in krepiti.

Za razvoj posameznika sta deljeno odgovorna tako neposredni vodja kot sodelavec, vendar postaja njuno sodelovanje pri medsebojnem prenosu znanja vedno bolj kooperativno in skupinsko. Neposredni vodja mora po eni strani sistematično načrtovati, organizirati, voditi in nadzorovati procese pridobivanja znanja sodelavca, po drugi strani pa mora zagotoviti optimalno uporabo pridobljenega znanja v praksi in nadaljnji prenos tega znanja. Zelo pomembno je, da vodja sistematično prenaša svoje znanje na sodelavce in hkrati zagotovi, da tudi sodelavci prenašajo svoje znanje nanj in na druge sodelavce. Zavedati se mora, da z dopolnjevanjem znanja svojih sodelavcev in posledično njihove večje uspešnosti hkrati dopolnjuje in povečuje svojo uspešnost, uspešnost organizacijske enote in sistema. Za pridobivanje znanja morajo navdušiti in motivirati tako svoje sodelavce kot sebe. Slednje pa zaradi dobrega zgleda sodelavcem zahteva nenehno dopolnjevanje že obstoječega znanja in pridobivanje novega, torej tudi aktivno (samo)pridobivanje znanja na delovnem mestu (Miklavčič in Mihalič 2004, 14).

8.3 Usposabljanje in urjenje

Usposabljanje in urjenje mora biti prednostna naloga vsakega vojaškega vodje. Ne more si namreč dovoliti, da bi se kateri od njegovih podrejenih poškodoval ali celo izgubil življenje zaradi posledic neprimernega urjenja. Vojaški vodja si mora prizadevati za doseg visokih standardov bojne pripravljenosti, ki jih lahko doseže samo skozi naporno in realistično urjenje, ki omogoča izgradnjo posameznika, vodje in enote.

Glavni cilj vojaškega *usposabljanja* je zagotoviti vojaški uspeh. V procesu usposabljanja vojaki usvojijo znanje, razvijajo posebne sposobnosti in veščine, zagotovljena je strokovna rast poveljnikov in poveljstev. Vojaško usposabljanje oblikuje posameznike, skupine in vojaške formacije tako, da so čim bolj sposobni izpolniti vojaške cilje (Pešec 2005, 24). *Urjenje* je organizacijska oblika izobraževanja in usposabljanja, ki je namenjena praktičnemu usposabljanju posameznika ali skupine. Pri urjenju izvajamo posamične ali enake postopke z namenom utrjevati že naučena znanja (Lavrič 2003, 95). Izurjenost omogoča, da so naloge hitro in učinkovito opravljene. Povečuje samozaupanje in pomaga pri oblikovanju kolektivov, premagovanju strahov in negotovosti.

Da bi vodje lahko uspešno opravljali svoje naloge, morajo biti ustrezno usposobljeni. Ker si je mogoče to usposobljenost pridobiti le z delovnimi izkušnjami, mora vsaka organizacija skrbeti tudi za posebne programe usposabljanja vodij (Konrad 2006, 212). Poveljniki morajo razumeti, kako negotovost vpliva na moralo in odločanje ter kako pomembna je sposobnost hitrega odzivanja na nepričakovane situacije, zato morajo razviti sposobnosti sporazumevanja, se ustrezno izobraziti in biti na podlagi informacij, ki so na voljo, sposobni sprejemati pravočasne odločitve. Sposobni morajo biti za vodenje strokovnih skupin, na primer štaba, da lahko skupaj pripravijo ustrezne načrte za delovanje (Pešec 2005, 29).

Eden izmed posebnih programov voditeljev v SV je usposabljanje na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin v Vojašnici Franca Rozmana Staneta v Ljubljani, kjer voditelji uspešno razvijajo znanje in veščine, ki imajo neposreden vpliv na njegova dejanja. Temelj usposabljanja so različne vaje, ki jih mora opraviti skupina 6-12

pripadnikov, od katerih je eden v vlogi vodje oziroma poveljnika. Vadišče je namenjeno usposabljanju voditeljskih veščin in znanj, predvsem tistih, ki jih poveljniki uporabljajo pri delu z neposrednimi sodelavci, ne glede na raven poveljevanja. To so: veščine komuniciranja, odločanja, reševanja problemov, motiviranja, načrtovanja, spremljanja in ocenjevanja izvedbe naloge. Poleg tega ima usposabljanje na vadišču še druge cilje. Ti cilji so (Troha 2009, 79):

- razvijanje skupine in krepitev občutka pripadnosti ter povečevanje medsebojne strpnosti;
- krepitev pripravljenosti enote in posameznika za učinkovito delo v stresnih okoliščinah doma in v enotah na dolžnostih v tujini;
- spoznavanje svojega vedenja in vedenja drugih v različnih vlogah v skupini;
- učenje opazovanja procesa, zapisovanje svojih opažanj in njihovo konstruktivno sporočanje drugim,
- urjenje načrtovanja in izvedbe naloge, analiza izvedbe ter odnosov med temi elementi delovanja;
- krepitev kritičnega mišljenja, ustvarjalnosti in integritete voditeljev.

Pri usposabljanju na vadišču je poudarek na praktičnem urjenju voditeljskih veščin s temeljnim ciljem – prenos in uporaba naučenih veščin v stvarno delovno situacijo. To dosežemo z upoštevanjem načel izkustvenega učenja. Izkustveno učenje pomaga razvijati lastnosti in zmožnosti, ki človeku omogočajo, da se znajde v nepredvidljivih, zapletenih socialnih situacijah, za katere ni vnaprej opredeljenega pravilnega odgovora.

Najbolj znan teoretik izkustvenega učenja je Kolb, ki opredeljuje izkustveno učenje kot proces, v katerem se znanje ustvarja s pretvorbo izkušnje. Že iz imena in te definicije torej izhaja, da je temelj konkretna izkušnja posameznika. Če nekaj sami naredimo, se iz tega največ naučimo, vendar to ne zadošča. O konkretni izkušnji je treba razmisliti – le refleksija izkušnje jo lahko spremeni v učenje. Hkrati pa se konkretna izkušnja tudi poveže s prejšnjimi izkušnjami posameznika in njegovim znanjem, pa tudi z znanstveno teorijo. Iz tega se ustvari novo znanje oziroma nova veščina, ki se preizkusi v stvarni situaciji. Kolb je oblikoval krog izkustvenega učenja, ki kaže stopnje učenja in idejo o učenju kot cikličnem procesu. Te stopnje učenja so: konkretna izkušnja (»čustveno« dožemanje), »perceptivno« razmišljujoče opazovanje, abstraktna konceptualizacija

(»simbolično« razumevanje) in »vedenjsko« aktivno preizkušanje (Marentič-Požarnik 2003).

Značilnosti usposabljanja so določene v Učnem programu usposabljanja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin: skupina se vedno usposablja s svojim poveljnikom oziroma vodjo, usposabljanje vodi inštruktor, vaja je reševanje problemske situacije (premagovanje ovire s pripomočki ter ob časovnih in drugih omejitvah), inštruktor določi vodjo skupine, ki mora skupino prepeljati čez oviro (način premagovanja je prepuščen vodji oziroma skupini). Ko skupina premaga oviro oziroma poteče čas, sledi najpomembnejši postopek usposabljanja, to je evalvacija vaje. Evalvacijo vodi inštruktor, govorijo pa udeleženci. Namen evalvacije je predstaviti opažanja, poudariti tisto, kar je bilo narejeno dobro, ugotoviti, kaj je treba izboljšati in razviti ter poiskati načine, kako doseči izboljšave in razvoj. Evalvacija omogoči refleksijo izkušnje in s tem novo znanje oziroma veščino, zato je to temeljni postopek (Troha 2009, 80).

Če usposabljanja na vadišču povežemo z izkustvenim učenjem, lahko ugotovimo: posameznik se znajde v vlogi vodje in mora opraviti nalogo – to je njegova konkretna izkušnja. Z evalvacijo, ki sledi vsaki izvedbi, pa se o konkretni izkušnji razmišlja – javno in zasebno. Vsak udeleženec razmišlja o svoji izkušnji, v ospredju pa je izkušnja vodje. Ugotovitve se povezujejo s preteklimi izkušnjami, z znanjem in teorijami. Vodja se ob tem uči voditeljskih veščin. Posredno pa se jih učijo tudi drugi udeleženci usposabljanja – to jim omogoča razmišljanje o izkušnji, ki je izrečeno javno v skupini. Novo pridobljene veščine se začnejo uporabljati pri delu.

Voditeljske veščine imajo vpliv na vedenje vodje in ga spreminjajo. Tako se s spreminjanjem vedenja in ravnanja posredno spreminjajo in razvijajo tudi osebne lastnosti in vrednote udeleženih, vendar seveda v daljšem času in postopno. Poveljniki začnejo s svojimi sodelavci, predvsem zaradi ustreznega vedenja in strokovnosti, vzpostavljati odnos osebne socialne moči, postajajo voditelji. In ker se mora vsak voditelj razvijati, se ponovno učiti, pridobiva nova znanja in veščine (a ne nujno le na vadišču). Usposabljanje voditeljskih veščin je nuja, saj z njim krepimo učinkovitost vodenja in razvijamo voditeljski potencial poveljnikov, s tem pa omogočimo, da se razvijejo v voditelje.

9 SKLEP IN VERIFIKACIJA HIPOTEZ

Zakaj ljudje želijo slediti vodji? Zakaj se enemu vodji le stežka uklonijo, drugemu pa bi sledili na konec sveta? Odgovor lahko najdemo v znanjih in veščinah vojaških vodij. Znanja vojaških vodij namreč odločilno vplivajo na njihovo vodenje.

Čeprav se v sodobni literaturi srečujemo z različnimi definicijami procesa vodenja, med avtorji ni zaslediti nekega velikega konsenza. Kljub razlikam lahko vsa pojmovanja vodenja (menedžmenta) razdelimo v dve skupini: tradicionalno in sodobno pojmovanje vodenja. Kouzes in Posner sta ugotovila, da je pri tradicionalnem pojmovanju vodja hladen, vzvišen in ima karizmatično osebnost, je odtujen, na vrhu osame. Biti vodja pomeni položaj. Pri sodobnem pojmovanju pa mora vodja imeti vizijo in občutek za smer, ne sme biti brez čustev ter ne sme biti karizmatičen. Vodenje tu ni nadzor, ampak usposabljanje. Vodenje ni položaj, pač pa proces. Ali drugače povedano, novi val na področju managementa veliko bolj poudarja pomen leadershipa kakor sestavine managementa. Da bi lahko poveljnik deloval tako na formalni (pozicijska moč) kot neformalni ravni (osebna moč), mora ob zakonskih pooblastilih imeti tudi določena znanja in sposobnosti, predvsem sposobnost za delo z ljudmi in vplivanja nanje s svojo osebnostjo oziroma z osebnim zgledom, značajem in s strokovnimi ter prepričevalnimi sposobnostmi.

Vojaško vodenje opredelimo kot »vplivanje na ljudi, z zagotavljanjem namena, smeri in motivacije, medtem izpolnjujemo nalogo in izboljšujemo organizacijo« (Headquarters Department of the Army 1999). Od vodenja v drugih organizacijah se razlikuje predvsem po odgovornosti, ki jo nosi poveljnik, kajti njegove odločitve v vojni pomenijo razpolaganje z življenjem in smrtjo svojih podrejenih. Razlikuje se tudi zaradi posebnosti vojaške organizacije, različnih odnosov med podrejenimi in nadrejenimi... Med pripadniki vojaške organizacije obstaja poseben hierarhični odnos, ki ga imenujemo poveljniški odnos. Vodstveni proces, ki poteka v takšnih organizacijah, pa imenujemo poveljevanje.

Zavedati se moramo, da vsi poveljniki niso zmeraj voditelji, čeprav bi morali biti. Vsak poveljnik si mora želei, da bi njegovi podrejeni v njem videli tudi svojega voditelja.

Kot ugotavlja Mahmutović (2011), poveljniki v vlogi voditelja vplivajo na podrejene tako, da jim zagotavljajo smisel, jih usmerjajo in motivirajo za izvajanje poslanstva in nalog, ki so izražene skozi poveljnikovo namero. Vodja mora imeti tudi sposobnost vplivati na ljudi, da ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti. Skozi nalogo je namreč mogoče ugotoviti, da vojaški vodja uspešnost doseže z uspešnim opravljanjem svojega poslanstva – tj. vojaškega vodenja. Na njegovo uspešno vodenje vplivajo različni dejavniki, kot so znanje in veščine, ki zahtevajo dolgotrajno učenje, izobraževanje in usposabljanje, ter njegove osebnostne lastnosti. Tako lahko trdim, da znanja uspešnih vojaških vodij ne le vplivajo na njegovo vodenje, ampak so za uspešno vodenje (poleg osebnostnih lastnosti, izkušenj in njegove uporabe) ključnega pomena. Čeprav se je po drugi svetovni vojni vse bolj uveljavilo prepričanje, da bo tehnologija oziroma vojaška tehnika igrala odločilno vlogo na bojnem polju, se je izkazalo da temu ni tako. Tudi naj sodobnejša vojaška tehnika in oborožitveni sistemi so namreč še vedno odvisni od človeškega dejavnika, saj jih je treba vzdrževati, popravljati in seveda uporabljati. Srce vsake organizacije oziroma družbe pri doseganju uspeha je torej človek. Človeški kapital, ki je v lasti zaposlenih in odide iz organizacije skupaj z njimi, predstavlja znanje in sposobnosti zaposlenih, ki se pridobita z učenjem in z izkušnjami ob delu. Ta kapital se med uporabo bogati, kar ga loči od fizičnega kapitala (oprema in zgradbe), ki je vsako leto manj vreden. Znanje posameznikov predstavlja le del celotnega znanja organizacije, torej del intelektualnega kapitala oziroma znanja v širšem smislu. Znanje vedno bolj postaja osnovni konkurenčni vir tako za posameznika kot za družbo. Posameznik je lahko konkurenčen na trgu delovne sile, le če ima določeno znanje. Upravljanje človeškega kapitala je ključni dejavnik tudi za doseganje učinkovitosti in konkurenčnosti delovanja SV doma in v operacijah v tujini. Zato je dobro, »da se izobraževanje ljudi razume kot ekonomska kategorija, kot naložba. Znanje je treba vrednotiti, nosilce znanja pa kot tržno gibljive investicije primerno zavarovati, torej jih motivirati« (Bratušek 2007, 51).

O tem, da se vodja ne rodi, ampak to postane, ni več nobenega dvoma. Čeprav so najstarejši pristopi zagovarjali, da se vodja rodi, se je z rezultati Stodgillove raziskave dokončno uveljavilo spoznanje, da se je mogoče vodenja v veliki meri naučiti. To potrjuje tudi pristop spretnosti oziroma veščin voditeljstva, ki temelji na hipotezi, da se vodenja lahko nauči vsak. Poudarja pomen spretnosti oziroma veščin, ki so nujne za učinkovito vodenje in se jih lahko naučimo. Začetnik tega pristopa je Katz, ki je navajal,

da so za vodenje potrebne tri vrste veščin: tehnične (nanašajo se na opravljanje posebnega dela oziroma naloge), človeške (nanašajo se na delo z ljudmi) in konceptualne (nanašajo se na zmožnosti za obravnavo idej, pojmov, konceptov). V zadnjih dveh desetletjih pa se je zanimanje preusmerilo na razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem, z večjim poudarkom na slednjem. Ta premik je opazen tudi v vojaških organizacijah. Od transformacijskega vodje se pričakuje, da bi lahko pri zaposlenih dosegel, da bi bili motivirani za delo, predani delu in organizaciji, zadovoljni, hkrati pa bi ga spoštovali, mu zaupali in ga občudovali ter dosegali dobre rezultate. Raziskave potrjujejo tudi, da so transformacijski vodje uspešnejši kakor transakcijski, ljudje so bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate.

Kakšen vodja je torej uspešnejši? Katera znanja vojaški vodja potrebuje za uspešno in učinkovito delovanje v današnjem času? Moderna tehnologija in z njo povezane spremembe v delovanju vojaške organizacije so povečale številčnost in kompleksnost znanj in veščin, ki se pričakujejo od vojaškega vodje. Danes vse več avtorjev meni, da se razmerje med vrstami znanj, ki jih mora imeti vodja, razlikuje po ravneh vodenja. Če vojaški voditelj želi biti kompetenten, mora imeti določeno raven znanja. Izhajajoč iz vojaških kot tudi iz civilnih teorij o vodenju in vodij (Davis 1986; Headquarters Department of the Army 1999) ugotavljam, da mora vsak vodja posedovati in uporabljati *štiri področja znanj: znanja o medosebnih odnosih, konceptualna, taktična in tehnična znanja*. SV je tehnična in taktična znanja združila in jih poimenovala strokovna znanja in veščine. Znanja o medosebnih odnosih so nujna za delo z ljudmi, za razumevanje sodelavcev, za motiviranje posameznikov in skupin... Konceptualna znanja omogočajo vodji obvladovanje idej. Vključujejo sposobnost ustvarjalnega, racionalnega, kritičnega, analitičnega in etičnega mišljenja. Tehnična znanja so neposredno povezana z delom, ki ga posameznik opravlja. Vodja mora posedovati ta znanja v zadostnem obsegu, da lahko izvede naloge, pred katere je postavljen. Taktična znanja pa so znanja, potrebna za reševanje kompleksnih problemov, ki zadevajo uporabo enot v boju. Vojaški vodja uporablja in nadgrajuje taktična znanja tako, da jih kombinira z znanji o medosebnih odnosih, konceptualnimi in tehničnimi znanji. Uporaba teh vrst znanj je na posameznih vodilnih ravneh različna. Na splošno velja, da so (1) tehnična (strokovna) znanja najpomembnejša na nižji vodstveni ravni

organizacije, (2) najpomembnejša za vodilne so znanja o medosebnih odnosih (znanja o delu z ljudmi), brez teh znanj ne more delati noben vodja na nobeni ravni v organizaciji, čeprav so na splošno pomembnejša za vodilne na nižjih vodstvenih ravneh in (3) da se pomen konceptualnih znanj povečuje z dvigovanjem vodstvene ravni in je največji na najvišji ravni. Vse te kategorije znanja in veščin se na vsaki ravni vojaškega voditeljstva (direktna, organizacijska, strateška raven) ločujejo v konkretnije vrste znanja in veščin. Z višanjem ravni se področja znanj spreminjajo – povečuje se njihova kompleksnost in področje delovanja. Poleg teh vrst znanj in veščin mora vojaški vodja na direktni ravni, če želi postati uspešen vodja, poznati tudi svoje delo, samega sebe, človekovo naravo in enoto, ki jo vodi. Prav posebno mesto pa imajo znanja za delo z ljudmi (komuniciranje, motiviranje in timsko delo), ki so nujno potrebna za vsakega vojaškega voditelja, saj se ne glede na položaj v vojaški hierarhiji, do podrejenih obnaša kot neposredni vodja. Ker je večina aktivnosti, ki jih izvaja vojska v miru in vojni, timske narave, mora vojaški voditelj v svoji enoti razvijati timski duh. Uvajanje in uveljavljanje timskega dela v vojski je še posebej zahteven proces, saj v vojaški organizaciji prevladuje hierarhična funkcijska organiziranost. Enota bo postala tim takrat, ko bodo ljudje zaupali nadrejenemu in svojim tovarišem, predvsem pa v svojo izurjenost. Vojaški voditelj pa lahko to doseže le s pomočjo ustreznih znanj in veščin komuniciranja in motiviranja.

Na podlagi ugotovljenega lahko potrdim prvo hipotezo, da za uspešno delovanje v sodobnem času potrebujemo vojaškega vodjo, ki poseduje veliko različnih znanj in veščin, ki omogočajo uspešno in učinkovito delovanje v hitro spreminjajočih se situacijah. Od njihove izobraženosti, znanja in izurjenosti je odvisno, kako bo vojska učinkovita. Hipotezo lahko podkrepim tudi z analizo primera častnikov SV. Častniki SV namreč potrebujejo za učinkovito opravljanje svojega dela različna znanja, predvsem znanje, veščine in sposobnosti poveljevanja, ravnanja z ljudmi, ravnanja z oborožitvijo, tehniko in opremo posameznih rodov ter dejavnosti, organiziranja in vodenje bojevanja ter pravičnega ravnanja v družbi.

Vpetost SV in drugih vojska najrazvitejših industrijskih držav v vse bolj heterogeno, nepredvidljivo in stalno spreminjajoče se mednarodno ter nacionalno družbeno okolje v veliki meri predpostavljajo in zahtevajo drugačno znanje in sposobnosti častnikov. Tudi nove vloge SV, kot na primer proces profesionalizacije, dopolnjene s pogodbeno rezervo, članstvo v Natu in krepitev mednarodnih dejavnosti, od svojih pripadnikov, predvsem častnikov, zahtevajo drugačna znanja in sposobnosti.

Vse bolj prihaja do veljave visoka stopnja odprtosti, razgledanosti, večfunkcionalnosti in prilagodljivosti vojaških častnikov. Kot pravi Kotnik (2008, 85): »Nove vloge in naloge vojsk zahtevajo »intelektualiziranega« častnika, s sposobnostjo strateškega razmišljanja, s tenkočutnostjo diplomata in sposobnostjo razumevanja politično-psiholoških dimenzij, ki presegajo realnost bojnega polja.« Na podlagi ugotovljenega lahko potrdim tudi drugo hipotezo, da mora vojaški vodja poleg znanj, ki so potrebna za vse vodje, obvladovati še znanja, ki so specifična samo za njih. Poleg tega, da razpolagajo z bojnimi veščinami, razpolagajo še z diplomatskimi spretnostmi ter sposobnostjo vsestranskega ocenjevanja vsake akcije, ne le glede vojaške učinkovitosti, temveč tudi v luči vpliva političnih, etničnih, lingvističnih in verskih okoliščin, v okviru katerih delujejo. Zato je nujno, da izobraževanje častnikov preseže tradicionalne načine in ozko bojiščno naravnost. Izobraževanju in usposabljanju vojakov vseh zvrsti in rodov mora biti interdisciplinarno, saj je samo iz takega kadra mogoče oblikovati drzne, inovativne, ustvarjalne, tehnično in taktično konkurenčne ter samozavestne poveljnike ter vojaške time, ki imajo sposobnost predvidevanja in si medsebojno močno zaupajo, zaradi česar lahko učinkovito delujejo tudi v skrajno stresnih situacijah. SV ima urejen sistem vojaškega izobraževanja in usposabljanja, ki posamezniku zagotavlja pridobivanje temeljnih, osnovnih in dopolnilnih znanj in veščin. V okviru vojaških šol pridobijo nujno potrebna teoretična znanja, ki jih nato dobro preverijo, dopolnijo in nadgradijo šele v sorazmerno dolgotrajnem procesu »brušenja« in »zorenja« v realnem okolju vojaške organizacije, prek pridobivanja izkušenj pri neposrednem delu v enoti in posebej pri izvajanju realnih nalog v raznovrstnih vojaških operacijah. Ne smemo pa pozabiti tudi na pridobivanje znanja od nadrejenih in izmenjavo znanja s sodelavci. Zelo pomembno je, da vodja sistematično prenaša svoje znanje na sodelavce in hkrati zagotovi, da tudi sodelavci prenašajo svoje znanje nanj in na druge sodelavce. Ob tem pa mora še skrbeti za nenehno dopolnjevanje že obstoječega znanja in pridobivanje novega. Le tako bodo vedno pripravljeni na učinkovito delovanje v razmerah, ki jih prinašajo novi politični in varnostni izzivi.

10 LITERTATURA

1. Baš, Boštjan. 2004. *Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Bratušek, Boris. 2000. *Temelji vojaškega vodenja in menedžmenta*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, Center vojaških šol.
4. --- 2003. Vojaški vodja – poveljnik. *Bilten Slovenske vojske* 5 (2): 59-79.
5. --- 2007. Izobraževanje je pravica in dolžnost zaposlenih. *Bilten Slovenske vojske* 9 (4): 47-67.
6. Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj, ur. 2003. *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: GV Založba.
7. Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
8. Davis, J. 1986. *Human Relations at Work*. New York.
9. Den Hartog, Deanne N. in Paul L. Koopman. 2001. Leadership in organizations. V *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 2: Organizational Psychology*, ur. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir – Sinangil in Chockalingam Viswesvaran, 166-187. London: Sage.
10. Foss, W. John. 1997. »Command«. *Military Review*, January-February. Dostopno prek: http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm4/item_viewer.php?CISOROOT=/p124201coll1&CISOPTR=425&CISOBX=1&REC=6 (6. september 2010).
11. Furlan, Branimir. 2002. Rudolf Maister – strateški vodja. *Bilten Slovenske vojske* 4 (1): 71-80.
12. --- 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
13. Furlan, Branimir in Dobran Božič. 2000. *Pravila štabnega dela*. Ljubljana: Center vojaških šol.
14. Garb, Maja. 2008. Voditeljski priročnik ameriške vojske. *Slovenska vojska* 16 (5): 24-25.

15. Grašič, Mojca. 2008. Osnovno šolanje častnikov. *Bilten Slovenske vojske* 10 (1): 25-40.
16. Headquarters Department of the Army. 1999. *Field Manual št. 22-100: Army Leadership*. Dostopno prek: http://www.fs.fed.us/fire/doctrine/genesis_and_evolution/source_materials/FM-22-100_army_leadership.pdf (12. januar 2010).
17. Horvath, Joseph A. 2000. Working with tacit knowledge. V *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*, ur. James W. Cortada in John A. Woods, 34-53. Boston: Butterworth Heinemann.
18. Huntington, Samuel P. 1957. *The soldier and the state: the theory and politics of civil-military relations*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
19. Jakič, Manica. 2010. *Organizacijska kultura in socialne reprezentacije v Slovenski vojski*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Jazbec, Gregor. 2010. Teorija vodenja: vojaško vodenje. *Revija obramba* 42 (5): 28-30.
21. Jelušič, Ljubica. 1992. *Legitimnost vojaštva v sodobni družbi*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. --- 1997. *Legitimnost sodobnega vojaštva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Jereb, Janez. 1998. Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175-212. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Jovanović, Branislav. 1984. *Uvod v teoriju vojnog rukovođenja*. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
25. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
26. --- 1998. *Osnove poslovođenja*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
27. Kets de Vries, Manfred F.R. in Elizabeth Florent-Tracy. 2000. *Veliki vodje: Richard Branson, Percy Barnevik in David Simon*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Kippenberger, Tony. 2002. *Leadership styles*. Oxford (UK): Capstone.
29. Kladnik, Tomaž. 2006. *Slovenska vojska v službi domovine*. Ljubljana: Defensor.

30. Kohont, Andrej in Mateja Naglič. 2006. Analiza kompetenc v Slovenski vojski. *Bilten Slovenske vojske* 8 (4): 159-184.
31. Konrad, Edvard. 2006. Objektivni in subjektivni vidiki kariernega sistema v Slovenski vojski. *Bilten Slovenske vojske* 8 (4): 201-214.
32. Kotnik-Dvojmoč, Igor. 2002. *Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Kotnik, Igor. 2007. Častnik za prihodnost: sodobni častnik z vidika značilnosti in zahtev sodobnih vojaških operacij. *Revija obramba* 39 (10): 24-29.
34. --- 2008. Kakšen naj bo sodobni častnik Slovenske vojske in kako do njega. *Bilten Slovenske vojske* 10 (1): 75-96.
35. Kouzes, James M. in Barry Z. Posner 1987. *The leadership challenge*. New York: Jossey-Bass Inc.
36. Krause, G. Donald. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
37. Lavrič, Andreja. 2003. Terminologija vojaškega izobraževanja in usposabljanja. *Vojaškošolski zbornik* 1 (2): 93-99.
38. Loen, Raymond O. 1971. *Manage more by doing less*. New York: McGraw-Hill.
39. Lubi, Darko. 2007. *Temelji vodenja in poveljevanja: študijsko gradivo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Mahmutović, Jasmin. 2011. *Vojaško voditeljstvo in menedžment*. Ljubljana: Zavod IRC. Dostopno prek: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Vojasko_voditeljstvo_in_menedzment-Mahmutovic.pdf (21. marec 2011).
41. Marentič-Požarnik, Barica. 2003. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
42. Marič, Zdenka. 2005. Osebnostni razvoj in vodenje. *Bilten Slovenske vojske* 7 (2): 69-84.
43. Maxwell, John C. 2006. *21 nepogrešljivih lastnosti vodje: postanite človek, ki mu bodo drugi hoteli slediti*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
44. Micewski, Edwin R. 2003. Military Morals and Societal Values - Military Virtue versus Bureaucratic Reality. V: *Civil-Military Aspects of Military Ethics*, ur. Edwin R. Micewski, 22-28. Vienna: National Defense Academy Printing Office.
45. Miklavčič, Marjan in Renata Mihalič. 2004. Neposredni vodja v vlogi menedžerja znanja svojih sodelavcev. *Slovenska vojska* 12 (2): 14.

46. Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije. 2003. *Koncept sistema vojaškega izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski*. Št. 811-01-6/03-4 (9. julij 2003). Interno gradivo.
47. Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije. 2007. *Koncept vojaškega voditeljstva*. Interno gradivo.
48. Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije. 2008. *Vojaško-strokovno izobraževanje in usposabljanje na Poveljniško-štabni šoli in Šoli za častnike*. Dostopno prek: http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/sporocila/2008/PSS_SC.pdf (10. december 2010).
49. Možina, Stane, Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Veljko Rus in Rado Bohinc, ur. 1994. *Management*. Radovljica: Didaktika.
50. Možina, Stane. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
51. --- 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. --- 2006. Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 127-151. Maribor: Založba Pivec.
53. Mumford, Michael D., Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, T. Owen Jacobs in Edwin A. Fleishman. 2000. Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *The Leadership Quarterly* 11 (1): 11-35.
54. Musek, Janek. 2005. *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
55. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
56. Northouse, Peter Guy. 2004. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks (CAL): Sage.
57. Patriotta, Gerardo. 2003. *Organizational knowledge in the making*. New York: Oxford University Press.
58. Pešec, Mojca. 2005. Pomen vojaškega izobraževanja in usposabljanja kot sestavine vojaške doktrine. *Bilten Slovenske vojske* 7 (2): 21-38.

59. Poles, Ljubo. 2008. Koncept vojaškega izobraževanja častnikov Slovenske vojske – stanje in vizija. *Bilten Slovenske vojske* 10 (1): 121-129.
60. Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 55-69. Maribor: Založba Pivec.
61. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1995. Ljubljana: DZS.
62. Slovenska vojska. 2009. *Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje*. Dostopno prek: http://www.slovenskavojska.si/fileadmin/slovenska_vojska/pdf/novice/09_predstavitev_PDRIU.pdf (20. oktober 2010).
63. *Strategic Leadership Primer*. 1998. Carlisle: U. S. Army War College.
64. Tobin, Daniel R. 1998. *The knowledge enabled organization: moving from training to learning to meet business goal*. New York: American Management Association.
65. Troha, Nataša. 2009. Usposabljanje voditeljskih veščin: modna muha ali potreba – pomen vadišča za usposabljanje voditeljskih veščin pri razvoju voditeljev. *Bilten Slovenske vojske* 11 (4): 67-83.
66. Ule, Mirjana. 1992. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
67. Ungar, Marko. 2005. Avtoriteta kot dejavnik poveljevanja. *Revija obramba* 37 (3): 50-52.
68. Watson, Ian. 2003. *Applying Knowledge Management*. New York: Elsevier Science.
69. *Webster's Encyclopaedic Unabridged Dictionary of the English Language*. 1989. New York: Gramercy Books.
70. *Zakon o obrambi (ZObr)*. Ur. l. RS 82/1994 (30. december 1994).