

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

**Tjaša Zver**

**Graditev vertikalne vojaške kohezivnosti**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tjaša Zver**

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

**Graditev vertikalne vojaške kohezivnosti**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se doc. dr. Maji Garb za strokovno pomoč in usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvala gre tudi moji družini in prijateljem, ki so mi ves čas študija stali ob strani, me podpirali in vzpodbujali.

## GRADITEV VERTIKALNE VOJAŠKE KOHEZIVNOSTI

Diplomsko delo predstavi pomen vertikalne vojaške kohezivnosti in dejavnike, ki vplivajo na njen razvoj. Preko analize pisnih virov in uporabe deskriptivne metode je najprej opredeljen pojem kohezivnost, nato pa so opisane različne vrste kohezivnosti. Zatem je v središče postavljena vertikalna vojaška kohezivnost, ki predstavlja povezanost med nadrejenimi in podrejenimi v vojaški enoti ter njen vpliv na obnašanje vojakov in na bojno učinkovitost vojaške enote. V nadaljevanju je s pomočjo Bartonejevega in Kirklandovega modela prikazan razvoj majhne odlične enote. Osrednje mesto v diplomskem delu je namenjeno predstavitvi treh večjih sklopov dejavnikov, ki so pomembni za vzpostavljanje vertikalne vojaške kohezivnosti. Prvi sklop opisuje vpliv poveljnika, drugi vpliv podrejenih, zadnji pa vpliv vojaške organizacije. Pregled uporabljene literature kaže, da je za vertikalno vojaško kohezivnost ključna primerna usposobljenost in motivacija vojakov za opravljanje predpisanih vojaških nalog. Na to najbolj vpliva poveljnik z lastnim zgledom in stilom vodenja. Za učinkovito vodenje vojaške enote je pomembno, da poveljnik pri svojem delu upošteva značilnosti podrejenih in vojaške organizacije, ki vplivajo na razvoj posebnih odnosov med zaposlenimi v vojski. V nadaljevanju so opisani problemi, ki lahko nastanejo v odnosu med nadrejenimi in podrejenimi. Na koncu diplomskega dela pa so s pomočjo študije primera predstavljeni odnosi med ljudmi v Slovenski vojski.

Ključne besede: vertikalna vojaška kohezivnost, vojska, poveljnik, vojak, kohezivnost

## THE DEVELOPMENT OF VERTICAL MILITARY COHESION

The thesis presents the meaning of vertical military cohesion and factors that influence its development. At first the term cohesion is defined by analysis of written resources and the usage of the descriptive method and after that different types of cohesion are presented. The focus is then shifted to vertical military cohesion, which is cohesion between the superior and its subordinates in a military unit, and its influence on soldiers' behaviour and the combat efficiency of the military unit. The Bartone and Kirkland model is used to describe the development of an excellent small military unit. In the main part of the thesis the factors that are important for establishing vertical military cohesion are presented in three major groups. The first group describes the commanders' influence, the second subordinates' influence and the last one the influence of the military organization. The used literature suggests that soldiers' suitable efficiency and motivation to perform prescribed military missions is the most important factor in establishing vertical military cohesion. This is accomplished by the commanders' good example and his leadership style. Effective leadership also requires commanders' consideration of characteristics of the subordinates and of military organization, that influence the development of special relations between people in the army. Afterwards a presentation of problems that can occur in the relationship between the superior and the subordinates is presented. The thesis is concluded with a case study, which describes the relationship between people in the Slovenian army.

Key words: vertical military cohesion, army, commander, soldier, cohesion

## KAZALO

1 UVOD .....	7
2 DEFINICIJA POJMA KOHEZIVNOST .....	9
3 VRSTE KOHEZIVNOSTI.....	12
4 POMEN VOJAŠKE KOHEZIVNOSTI V MIRU IN V ČASU VOJN .....	15
4.1 VPLIV KOHEZIVNOSTI NA OBNAŠANJE VOJAKOV.....	18
4.2 VPLIV KOHEZIVNOSTI NA BOJNO UČINKOVITOST .....	19
5 RAZVOJ KOHEZIVNOSTI V VOJAŠKI ENOTI .....	23
5.1 RAZVOJNI MODEL MAJHNE ODLIČNE ENOTE .....	23
6 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA GRADITEV VERTIKALNE KOHEZIVNOSTI V VOJSKI.....	27
6.1 VPLIV POVELJNIKA NA GRADITEV VERTIKALNE VOJAŠKE KOHEZIVNOSTI .....	28
6.1.1 ODNOS POVELJNIKA DO PODREJENIH .....	28
6.1.2 OSEBNOSTNE LASTNOSTI POVELJNIKA .....	31
6.1.3 STILI VODENJA .....	35
6.1.3.1 KLASIČNI STILI VODENJA .....	36
6.1.3.2 VODENJE, USMERJENO NA DELOVNE NALOGE IN VODENJE, USMERJENO NA LJUDI .....	36
6.1.3.3 STILI VODENJA PO REDDINU.....	39
6.1.3.4 TRANSAKCIJSKI IN TRANSFORMACIJSKI STIL VODENJA.....	41
6.1.3.5 STILI VODENJA V VOJSKI .....	42
6.1.3.5.1 Stili vodenja po modelu BE - KNOW - DO.....	43
6.1.3.5.2 Model Air War College-a (AWC model).....	44
6.2 VPLIV PODREJENIH NA GRADITEV VERTIKALNE VOJAŠKE KOHEZIVNOSTI .....	47
6.2.1 OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN ZNAČILNOSTI VOJAKOV, KI VPLIVAJO NA VERTIKALNO KOHEZIVNOST VOJAŠKE ENOTE .....	48
6.3 VPLIV VOJAŠKE ORGANIZACIJE NA GRADITEV VERTIKALNE VOJAŠKE KOHEZIVNOSTI .....	50
7 PROBLEMI, KI SE POJAVLJAJO V ODNOSIH MED PODREJENIMI IN NADREJENIMI.....	54
7.1 ZMANJŠEVANJE MEDSEBOJNEGA ZAUPANJA.....	54

7.2 SLABITEV DISCIPLINE IN POSLUŠNOSTI.....	55
8 ŠTUDIJA PRIMERA: VERTIKALNA VOJAŠKA KOHEZIVNOST V SLOVENSKI VOJSKI.....	59
9 SKLEP.....	64
10 LITERATURA.....	67

## **KAZALO SLIK**

Slika 6.1: Stili vodenja glede na vpliv vodje in vpliv podrejenih .....	38
---	----

## **KAZALO TABEL**

Tabela 6.1: Stili vodenja po Reddinu – teorija Z (3-D) .....	39
--	----

## 1 UVOD

»Zgodovina človeštva je istočasno zgodovina konfliktov, je zgodovina vojn kot načina doseganja največkrat političnih ciljev. Iz potrebe po doseganju ciljev se je razvila najbolj organizirana in zastrašujoča podaljšana roka politike – vojska.« (Alibegić in Vidmar 2002, 20) »Vojaška organizacija je (običajno) ne samo ena največjih, ampak tudi najbolj kompleksnih organizacij v družbi.« (Lubi 2006, 95)

Vsaka organizacija, tudi vojaška, ima postavljene določene cilje, ki si jih prizadeva doseči. Na uspešnost delovanja organizacije pa ne vplivajo le materialni pogoji, ampak tudi odnosi med zaposlenimi. To velja tudi za vojaško organizacijo, saj »je njeno delovanje veliko bolj kot pri kateremkoli drugem družbenem sistemu odvisno od človeka« (Lubi 2006, 96). »Človek kljub razvoju tehnično vse bolj dovršenih in uničujočih orožij ostaja najvažnejši dejavnik, od katerega je največkrat odvisen rezultat vojaških delovanj. Nove tehnologije v bistvu še bolj poudarjajo vlogo človeka, ker pred njega postavljajo bolj in bolj zahtevne naloge.« (Alibegić in Vidmar 2002, 20) S tem se strinja tudi Arnejčič (2008, 187), ki pravi, da »posameznik kljub zapleteni tehniki zavzema osrednje mesto v sodobni varnostni, obrambni in vojaški organizaciji«.

Ker odnosi med ljudmi vplivajo na počutje posameznikov in celotno klimo v organizaciji, lahko dobri odnosi pripomorejo k temu, da se bo posameznik v določeni organizaciji želel zaposliti oziroma ostati. In seveda obratno. Nihče noče delati v organizaciji, v kateri se ne počuti prijetno, sprejetega, v kateri vlada napeto vzdušje.

Za vojaško organizacijo, ki deluje v zelo nepredvidljivih in včasih tudi nevarnih situacijah, je še toliko bolj pomembno kakšni so odnosi med ljudmi. »Nobena socialna skupina v civilnem življenju nima tako velike in pomembne vloge za posameznika, kot jo ima vojaška enota za vojaka v boju.« (Manning 2008, 2) Le v enotah, v katerih je ugodna socialna klima in v katerih si ljudje med seboj zaupajo, lahko uspešno izvajajo zastavljene naloge. Ravno zaradi pomena, ki ga imajo medosebni odnosi pri opravljanju dela v vojski, sem se odločila, da bom v svojem diplomskem delu poskusila ugotoviti, kaj vpliva in na kak način se gradi kohezivnost v vojaški organizaciji.

Kohezivnost vojaške enote namreč velja za enega pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na kakovostno izpolnjevanje delovnih nalog tako v mirnodobnih kot bojnih razmerah (Poles 2006). Posebej se bom osredotočila na vertikalno vojaško kohezivnost, to je na tisto, ki se vzpostavlja med nadrejenim (poveljnikom) in njegovimi podrejenimi (vojaki). Ker je temeljna naloga poveljnikov »priprava vojaške organizacije na prihodnje naloge in uresničitev načrtovanega« (prav tam, 13) in ker so vojaki večino časa v neposrednem stiku s svojimi nadrejenimi, menim, da imajo poveljniki zelo velik vpliv na oblikovanje odnosov v vojaški enoti.

Cilj diplomskega dela je zato spoznati, kaj je vertikalna vojaška kohezivnost in kako se vzpostavlja. Predstavila bom pomen, ki ga ima vojaška kohezivnost v mirnodobnem času in v času vojn ter opisala dejavnike, ki vplivajo na vzpostavitev zaupanja med poveljnikom in njegovimi podrejenimi ter s tem omogočajo razvoj vertikalne kohezivnosti v vojaški enoti. Nato bom opozorila na probleme, ki lahko vplivajo na odnose v vojaških enotah. V naslednjem poglavju bom s pomočjo študije primera ugotavljala, kakšna je stopnja vertikalne vojaške kohezivnosti v Slovenski vojski. Z analizo pisnih virov in uporabo deskriptivne metode bom poskušala dokazati, da je vertikalna vojaška kohezivnost tista, ki se oblikuje v odnosu med poveljnikom in njegovimi podrejenimi. Menim, da vertikalna vojaška kohezivnost vpliva na učinkovitost izvajanja predpisanih nalog vojaške enote. Še posebej je pomembna za učinkovito delovanje vojske v vojnih razmerah. Predpostavljam pa tudi, da je za vzpostavitev vertikalne vojaške kohezivnosti najpomembnejši poveljnik, ki s svojimi lastnostmi in delovanjem vpliva na svoje podrejene.



## 2 DEFINICIJA POJMA KOHEZIVNOST

Kohezivnost je pojem, ki se uporablja tako v naravoslovnih kot tudi v družboslovnih vedah – npr. v sociologiji, politologiji in družbeni politiki. Kljub temu da je v okviru raziskav skupinske dinamike kohezivnost v skupini eden najbolj proučevanih pojmov, le-ta še vedno ostaja nejasen konstrukt, saj ni soglasja o tem, kako ta pojem definirati in meriti (Grojean in Thomas 2006).

Posebna težava pri opredelitvi kohezivnosti v skupini je izbira ustrezne ravni analize. Nekateri jo proučujejo na individualni ravni – ugotavljajo občutke in zaznave posameznikov o skupini. Drugi kohezivnost vidijo v smislu interakcije med člani skupine – kako se posamezniki obnašajo v interakciji z drugimi ljudmi tako v skupini kot tudi zunaj nje. Spet tretji pa se osredotočajo na skupinsko raven analize, vključujoč skupinsko strukturo in njene mreže. Običajno je prevladujoč pristop proučevanja odvisen od raziskovalčevega šolanja, akademske discipline in ciljev raziskave. Problem ni pokritost teh ravni, ampak to, da družboslovci in behavioristični raziskovalci nedosledno uporabljajo spremenljivke iz različnih ravni analize. Te so lahko medsebojno neodvisne, odvisne ali v vzročnem razmerju. Tako konceptualizacija pojma kohezivnost in metodologija raziskovanja tega pojava zahtevata pristop na več ravneh, multidisciplinarno sodelovanje in nenehno osredotočenost na raven analize ter razlago, kako so spremenljivke na eni ravni povezane in kako se preoblikujejo v spremenljivke na drugih ravneh (Siebold 2006).

Eno najbolj znanih in najbolj splošnih definicij kohezivnosti v skupini je že leta 1950, po proučevanju kohezivnosti v prostovoljnih družbenih skupinah, podal Leon Festinger. Kohezivnost je definiral kot »rezultat vseh sil, ki povezujejo člane določene skupine« (Festinger v MacCoun 2007, 287).

V Leksikonu Cankarjeve založbe (2002, 498) je kohezija definirana kot »notranja privlačnost in povezanost pripadnikov kake družbene skupine ali globalne družbe«. Podobno kohezijo razume tudi Iglič (2006, 141), ki pravi, da »je kohezija vedno razumljena kot integracija posameznikov v skupino, ki prispeva k njihovemu delovanju za doseganje skupnih ciljev«. Carron (Grojean in Thomas 2006, 48) pa kohezivnost definira kot »dinamičen proces, ki se odraža v težnji skupine, da ostaja skupaj in sledi svojim nalogam ter ciljem«.

Avtorji, ki se osredotočajo na kvaliteto odnosov med člani določene skupine, pa kohezivnost v skupini definirajo kot »tisto lastnost skupine, ki vpliva na število in moč skupnih pozitivnih stališč (usmerjenosti) med člani skupine« (Lott in Lott v MacCoun 2007, 287), ali kot »pozitivno vrednotenje skupine s strani njenih članov in njihovo motiviranost, da še naprej ostajajo del te skupine« (Janis v prav tam, 287). Tudi Baš (2004, 68) pravi, da je kohezivnost »atribut, ki omogoča, da posamezniki tvorijo skupino, preprečuje zapuščanje skupine in predstavlja motivacijo za aktivno sodelovanje v skupini«.

Fisher in Ellis (1990, 32) kohezivnost definirata kot »sposobnost članov skupine, da se razumejo in vzpostavijo občutek lojalnosti, ponosa ter obveze do skupine. Kohezivnost je bolj kot karkoli drugega stopnja naklonjenosti članov skupine drug drugemu ...« Poudarjata tudi, da »v vsaki skupini obstaja določena stopnja kohezivnosti in produktivnosti. Tako je lahko skupina nizko, zmerno nizko, zmerno visoko, visoko itd. kohezivna.« (prav tam, 35)

Kohezivnost vojaških skupin predstavlja poseben tip kohezivnosti, saj se skupine v vojski razlikujejo od skupin, ki jih proučujejo behavioristi in drugi družboslovci. Vojaške skupine so namreč del večje, bolj trajne, včasih izolirane, hierarhične organizacije z mnogimi predpisi, ki je njeni člani ne morejo tako enostavno zapustiti ali prehajati iz enega dela v drugega. Njeni člani nosijo uniforme, delajo z nevarnimi in smrtonosnimi orožji, poleg tega pa so izpostavljeni grožnjam zunanjih sovražnih sil. Zato se spoznanja civilnih raziskovalcev o kohezivnosti v skupini ne morejo vedno prenesti ali biti relevantna za vojaško področje, ugotovitve o kohezivnosti v vojaških enotah pa prav tako niso vedno uporabna pri raziskovanju nevojaških skupin (Siebold 2006).

»Kohezivnost v vojaških enotah lahko na splošno opredelimo kot stanje, v katerem skupina relativno podobnih posameznikov deluje skupaj za doseg svojih ciljev, še posebej, ko se znajdejo v stresnih okoliščinah.« (prav tam, 187–188) McSally (2007, 1034) pravi, da je kohezivnost »zapleten izraz, ki opisuje vojaško enoto in povezanost, ki jo le-ta mora imeti, če hoče v boju delovati kot skupina«. Je zelo pomembna lastnost vojaških enot. Prispeva namreč k temu, da »se posamezniki čutijo kot del kolektiva /.../ Odraža se skozi občutek pripadnosti in predanosti kolektivu. Osnova kohezivnosti je skupna želja in skupno delo vseh članov z namenom, da bi dosegli skupen cilj.« (Mrmak 1973, 425–426) Henderson (MacCoun 2007, 288) tako pravi, da lahko »o kohezivnosti v vojaški enoti govorimo, ko so vsakodnevni cilji vojakov, majhne skupine, s katero se vojaki identificirajo, in vojaških poveljnikov skladni –

vsak posameznik je zvest enoti, usposablja in bojuje se skupaj z ostalimi člani ter je pripravljen žrtvovati življenje za dosego skupnega cilja«. Podobno tudi Meyer (Manning 2008, 4) kohezivnost vojaške enote definira kot »povezovanje vojakov na tak način, da ohranjajo svojo voljo in zavezanost drug do drugega, do svoje enote in uspešnega izvajanja nalog ne glede na stres, ki se ob tem pojavi«. »V središču vojaške kohezivnosti je zaupanje vojaka v pripravljenost in sposobnost sovojakov in poveljnikov pomagati na bojišču in občutek dolžnosti, da enako naredi zanje.« (prav tam, 15) »Osnovo za vojaško kohezivnost predstavljajo ljudje, ki medsebojno sodelujejo za dosego skupne naloge ali cilja, ne pa enotna rasa, vera ali spol ljudi v skupini.« (McSally 2007, 1035)

Definicijam kohezivnosti v vojaških enotah je skupno, da ne poudarjajo le povezanosti posameznikov v skupino zaradi občutkov privlačnosti in naklonjenosti, ampak jo opredeljujejo v zvezi z vojaško akcijo – z doseganjem zastavljenih skupnih ciljev. Poleg tega se kohezivnost ne razvija le med vojaki, ampak tudi med vojaki in njihovimi poveljniki, torej s celotno vojaško enoto in tudi vojaško organizacijo na splošno. To nakazuje, da je mogoče kohezivnost ugotavljati na različnih ravneh in glede na različne kriterije. Tega se moramo še posebej zavedati, ko ugotavljamo kohezivnost v vojski, kjer so zaradi posebnosti vojaške organizacije (npr. hierarhična in centralizirana struktura vojaške organizacije) odnosi med ljudmi nekoliko drugačni kot v večini drugih (civilnih) družbenih organizacij.

### 3 VRSTE KOHEZIVNOSTI

Že zgodnje raziskave kohezivnosti v 50-ih letih 20. stoletja so pokazale, da kohezivnost ni enoten konstrukt in da obstajajo različne vrste kohezivnosti. Kljub temu se je v svojih raziskavah večina avtorjev osredotočila ali izključno na osebno privlačnost ali pa so naključno povezali komponente različnih vrst kohezivnosti. To je povzročilo mnogo nejasnosti v literaturi o kohezivnosti v 60-ih in 70-ih letih prejšnjega stoletja. Potreba po bolj jasnem razlikovanju različnih vrst kohezivnosti pa se je pojavila v 80-ih letih 20. stoletja. V literaturi se najpogosteje pojavlja razlikovanje med dvema vrstama kohezivnosti – socialno in profesionalno (ang. social and task cohesion) (MacCoun 2007).

»Socialna kohezivnost se nanaša na lastnosti in kvaliteto emocionalnih vezi prijateljstva, simpatije, skrbi in bližine med člani skupine. Stopnja socialne kohezivnosti v skupini je višja, čimbolj so si njeni člani všeč, radi preživljajo skupaj svoj prosti čas, uživajo v medsebojni družbi in se počutijo čustveno povezani med sabo.« (Unit Cohesion and the Military Mission 2008) Socialna kohezivnost pomeni, da se zaupanje vzpostavlja s pomočjo medosebne dinamike. Ta vključuje torej prijateljske vezi, dolgotrajno poznanstvo, druženje zunaj delovnega časa, medsebojno pomoč v zasebnih zadevah itn. (Iglič 2006).

»Profesionalna kohezivnost se nanaša na zavezanost članov določene skupine ciljem, doseganje katerih je odvisno od skupnega napora celotne skupine. Skupina z visoko stopnjo profesionalne kohezivnosti je sestavljena iz članov, ki so zavezani skupnemu cilju in primerno motivirani, da delovanje skupine uskladijo tako, da bodo zastavljeni cilj tudi dosegli.« (Unit Cohesion and the Military Mission 2008) »Študije so pokazale, da je profesionalna kohezivnost odvisna od tega, koliko člani skupine zaupajo v profesionalizem drugih: v razvitost profesionalne etike in resnično usposobljenost za opravljanje zahtevanih nalog. Prepričanje, da bo drugi ravnal skladno s pričakovanji, ne izhaja iz tega, ker je moj dober prijatelj, ampak iz tega, ker je moj sodelavec, ki pri svojem delu želi in zmore delovati skladno z dogovorjenimi profesionalnimi standardi.« (Iglič 2006, 142)

»Vojaki se dobro zavedajo, da so v boju njihove možnosti za preživetje močno odvisne od drugih. Zato privlačnost, ki jo čutijo do svoje bojne skupine ni odvisna le od pripravljenosti skupine za pomoč pri preživetju, ampak tudi od njihovih zmožnosti za to.« (Manning 2008,

10) V kolikšni meri bodo vojaki zaupali v namene in zmožnosti svojih tovarišev in nadrejenih je v največji meri odvisno od poveljnika, saj je on tisti, ki lahko bolj kot kdorkoli drug vpliva na končni izid bitke. Da bi ustvarili in ohranili to zaupanje, poveljniki neprestano izboljšujejo svoje tehnično in taktično znanje. Zelo pomembno je tudi, da vojaki znanje in sposobnosti svojih nadrejenih tudi dejansko vidijo. Če dvomijo v znanje svojega poveljnika, bodo oklevali preden bodo predali svoje življenje v njegove roke in torej ne bodo delovali kot kohezivna enota. Poleg tehnične učinkovitosti poveljnika je za ohranitev zaupanja njegovih podrejenih pomembno tudi, da jih prepriča, da mu zanje ni vseeno (Manning 2008).

Poleg teh dveh vrst kohezivnosti se v literaturi pojavlja še razlikovanje med horizontalno in vertikalno kohezivnostjo, ki odražata odnose med ljudmi glede na njihov položaj v organizaciji. Menim, da je ločevanje teh dveh vrst kohezivnosti še posebej pomembno v vojaški organizaciji, saj je v njej bolj kot v katerikoli drugi družbeni organizaciji prisotno ločevanje po hierarhični lestvici, kar vpliva na odnose med ljudmi. Stopnja horizontalne kohezivnosti, ki odraža odnose s sodelavci na enakem položaju (v vojski vojaka z vojakom, podčastnika s podčastnikom itd.) tako ni enaka kot stopnja vertikalne kohezivnosti, ki odraža odnose med nadrejenimi in podrejenimi (v vojski vojaka z neposredno nadrejenimi poveljniki in tudi vodstvom na višjih ravneh). »Na vsaki od teh ravni pa je nadalje mogoče ločevati med socialno in profesionalno kohezivnostjo.« (Iglič 2006)

Horizontalna kohezivnost predstavlja »kvaliteto odnosov med vojaki v vojaški enoti, ki vplivajo na doseganje ciljev enote in delovanje vojakov« (Ben-Shalom in drugi 2005, 65). »Horizontalna kohezivnost je kvantitativno merilo integritete in stabilnosti vojaške enote.« (Cowardrey 1995, 13)

Vertikalna kohezivnost označuje zaupanje in socialno povezovanje med poveljniki in njegovimi podrejenimi. Vojaki se identificirajo s svojim poveljnikom, poveljnik pa se zaveda, da je njegova najpomembnejša naloga, da poskrbi za dobrobit svojih vojakov. Identifikacija s poveljnikom tudi prispeva k temu, da vojaki sprejmejo cilje organizacije, standarde in vrednote, ki jih poveljnik predstavlja (Handbook of Military Psychology 1991). Vertikalno kohezivnost, ki jo najlažje opišemo kot pomoč oziroma podporo med vodjo (poveljnikom v vojski) in njegovimi podrejenimi, je torej rezultat osebne stabilnosti in primernega vodenja. Poveljniki si morajo prizadevati za razvoj visoke stopnje vertikalne kohezivnosti, saj le-ta predstavlja sredstvo, ki pripomore k večji bojni učinkovitosti. Nestabilni odnosi med

poveljnikom in podrejenimi zmanjšujejo povezanost enote, to pa vpliva na slabše delovanje celotne enote in njeno moralo (Cowdrey 1995).

V zadnjih letih se je razvil model, ki ločuje med štirimi komponentami kohezivnosti vojaške enote. Na primarni ravni obsega povezovanje s sovojniki in neposredno nadrejenimi voditelji, na sekundarni ravni pa organizacijsko in institucionalno povezovanje (Salo 2009). Avtorji, ki uporabljajo ta model, ki postavlja kohezivnost v širšo perspektivo, definirajo kohezivnost vojaške enote kot nenehen proces socialne integracije članov določene enote s posamezniki v njihovi primarni skupini, s poveljniki v njihovi enoti in z večjimi sekundarnimi skupinami znotraj organizacije, katere del je tudi ta vojaška enota. Te sekundarne skupine vključujejo večje vojaške sestave (npr. četo in bataljon) in vojaško institucijo, kateri vsi skupaj pripadajo (npr. vojsko). Kohezivnost s svojo horizontalno, vertikalno, organizacijsko in institucionalno komponento je proizvod socialnih odnosov, ki se vzpostavljajo skozi interakcije in izkušnje, ki jih člani vojaške skupine pridobivajo v vsakodnevnih vojaških aktivnostih (Salo in Siebold 2009).

V enotah, ki so kohezivne, obstaja med njenimi člani (med samimi vojaki in vojaki ter njihovimi poveljniki) zaupanje, medsebojno spoštovanje in razumevanje. Emocionalne vezi omogočajo četam, da vztrajajo kljub telesnim naporom, nevarnosti in strahu. Člani kohezivnih enot se lahko zanesejo na medsebojne sposobnosti, zaupajo svojim tovarišem, da bodo pazili na njih ter svojim poveljnikom, da jih ne bodo zapustili. K razvoju takega stanja v vojaški enoti lahko največ pripomorejo poveljniki, če so sposobni, pozorni in dostopni, s čimer kažejo na to, da svojim podrejenim zaupajo ter da so obenem tudi sami vredni zaupanja (Boer 2001).

#### 4 POMEN VOJAŠKE KOHEZIVNOSTI V MIRU IN V ČASU VOJN

Delovanje vojaške organizacije ni določeno le z vojnimi kategorijami, ampak tudi z mirnodobnimi. Obstoj vojaške organizacije ima namreč dve temeljni nalogi (Bratušek 2003, 65):

- kot organizirana oborožena sila s svojim obstojem in pripravljenostjo odvrne morebitnega nasprotnika od njegovih namer;
- v primeru agresije ali drugačnega nasilja z oboroženim bojem ali drugimi oblikami boja premaga nasprotnika.

»Mir pomeni stanje brez vojne, spopadov, preprirov, sporov med posamezniki in skupinami, stanje osebne ubranosti, ravnotežja, zadovoljstva.« (Sruk v Vešnar 2007, 104) Že Aristotel je govoril o miru kot o cilju vojne. Mir je »namen vojne, dosežek vse vojaške discipline in vrhunec, za katerega si prizadevajo vsi pravični spori« (Luard v Vešnar 2007, 105). Kljub temu pa mir ni trajno stanje človeške družbe (prav tam, 105). Tako med posamezniki kot državami neprestano prihaja do različnih konfliktov in sporov, s katerimi se spoprijemajo na različne načine, tudi z nasiljem. Kljub temu da večina demokratičnih držav konflikte poskuša reševati po mirni poti, preko političnih, gospodarskih, diplomatskih in drugih ukrepov, pa je lahko vojaška sila tudi danes končni razsodnik v odnosih med državami in s tem dogajanja na vseh drugih družbenih področjih. Zato morajo države določeno pozornost posvečati tudi vojaški varnosti (Lubi 1999).

Vojna, konflikt visoke intenzivnosti, v tradicionalnem smislu predstavlja zelo zaostren družbeni spopad, v katerem se skupine, gibanja, organizacije, države ali koalicije držav organizirano vojskujejo za uveljavitev svojih temeljnih ciljev ob pretežni uporabi oborožene sile. Je kompleksno stanje, v katerem vzporedno z vojskovanjem potekajo politične, ekonomske, psihološke in druge oblike in vsebine konfrontacije, pri čemer nekaterih ni mogoče obdržati pod nadzorom. Za sodobne vojne je značilno veliko število žrtev v spopadu, ali le na eni ali na obeh straneh, ter gmotna kolateralna materialna škoda in žrtve med civilnim prebivalstvom (Furlan in drugi 2006).

Na izid vojskovanja vpliva veliko dejavnikov, od števila vojakov, količine in kakovosti njihovega orožja in tehnične opreme, stopnje informiranosti o nasprotnikovih zmožnostih in

namerah, pa vse do spremenljivih okoliščin, v katerih se vojskovanje odvija (npr. vremenski pogoji). Pri tem pa se pogosto pozabi na enega najpomembnejših faktorjev, ki lahko odločilno vpliva na končni rezultat bojevanja, to je človeški faktor. »Pogosto zanemarjanje človeškega faktorja in pretirano poudarjanje pomena orožja in drugih bojnih sredstev, števila čet ter drugih materialnih faktorjev, je posledica težav pri ocenjevanju človeškega faktorja v primerjavi z materialnimi, ki jih je lahko prešteti, sešteti in primerjati.« (The Significance of Military Cohesion 2009, 3) Vendar pa je že pol tisočletja pred našim štetjem grški pesnik in filozof Ksenofan spoznal, da »zmage v vojni ne bo prinesla vojska, ki je številčnejša in močnejša, temveč tista, ki v bitko odhaja močnejša v duši« (Alibegić in Vidmar 2002, 20). »Konstanta v nenehno spreminjajoči se naravi bojevanja ostaja spoznanje, da uspeh na bojišču vključuje veliko več kot le primerno razporeditev ljudi in orožja.« (Manning 2008, 15) Moralne faktorje v vojni je še posebej pomembno upoštevati v današnjem vojnem okolju, ko sodobne vojaške organizacije zaradi preobremenjenosti z materialnim in tehnološkim vidikom vojne pogosto spregledajo njene »moralne« dimenzije. To je vidno tudi v različnih novejših teorijah o »informacijski vojni« ali »cyber vojni«, ki na vojno pogosto gledajo kot na racionalno dejavnost, ki temelji na popolnih ali skoraj popolnih informacijah. Avtorji teh teorij trdijo, da bi ob izvršitvi natančno pripravljenih predvojnih načrtov, skupaj s temeljitimi pripravami in uporabo moderne tehnologije, izid vojne lahko napovedali z veliko natančnostjo (Handel 2001).

Tudi Clausewitz (prav tam, 84) pravi, da »realistična teorija vojne ne more biti sestavljena zgolj na podlagi nekaterih izbranih merljivih spremenljivk. Upoštevati mora tako moralne kot materialne faktorje vojne. Vojaška aktivnost nikoli ni usmerjena zgolj na materialno silo, vedno je sočasno usmerjena tudi na moralne sile, ki ji dajo življenje, zato to dvoje ne moremo ločiti.« Nekateri avtorji so za označevanje »duha vojske, večjo ali manjšo željo vojakov za bojevanje in soočanje z nevarnostjo, uporabljali izraz neznan faktor X. Morala, kohezivnost in »esprit de corps« pa so izrazi, ki jih vojska v zadnjem stoletju uporablja za ta neznan faktor X.« (Manning 2008, 2)

Na bojno pripravljenost, ki jo lahko označimo kot »stanje, ki opredeljuje sposobnost vojske (enote) za bojevanje« (Poles 2006, 16) in od katere je odvisen izid vojskovanja, torej vpliva več dejavnikov (Bartone in drugi v prav tam, 16):

- taktična izurjenost,
- brezhibnost opreme,



- ustreznost logistične zagotovitve in
- psihološka pripravljenost.

Primeri iz prakse, ko slabše oborožene in usposobljene vojaške enote porazijo enote, ki so močnejše, bolj oborožene in usposobljene, kažejo, da lahko psihološka pripravljenost, ki je odvisna od morale, kohezivnosti, discipline, zaupanja in duševnega zdravja, celo odločilno vpliva na bojno pripravljenost vojaških enot. Ljudje s svojo duševnostjo so namreč tisti, ki učinkovito ali neučinkovito uporabijo vojaško tehniko, ki jo imajo na voljo in ki zagotavlja uresničitev poslanstva enote in vojske (Poles 2006).

Ob izbruhu krize se lahko disciplina in kohezivnost v vojski ali v njenem delu zmanjšata. Formalna pravila pogosto zamenjajo tista, ki so se razvila v krizni situaciji. Cilji niso več vojaški, ampak se spremenijo v take, ki omogočajo preživetje ali pobeg iz nevarne situacije (Watson 1997). Odzivi vojaških enot v takih situacijah so različni. Ali se bodo s krizo znali spoprijeti in se na njo uspešno odzvati, je v veliki meri odvisno od stopnje kohezivnosti vojaške enote. »Vojaški poveljniki in družboslovci pogosto smatrajo kohezivnost vojaške enote kot ključni element bojne motivacije in vztrajnosti pri bojevanju.« (Ben-Shalom in drugi 2005, 63) »Tudi v ameriški vojski so glede na rezultate velikega števila znanstvenih raziskav dognali, da je vojaška kohezivnost ključnega pomena za uspeh bojnih operacij.« (Boer 2001, 33)

Če o kohezivnosti vojaške enote lahko govorimo takrat, ko so vsakodnevni cilji posameznih vojakov in poveljnika enote skladni in so vsi člani le-te (vključno s poveljnikom) zvesti svoji enoti do te mere, da so pripravljeni žrtvovati svoje življenje za dosego skupnega cilja, potem je kohezivnost odločilen dejavnik pri ocenjevanju in primerjanju človeškega faktorja nasprotnih vojsk (The Significance of Military Cohesion 2009). Vendar pa je kohezivnost, prav tako kot druge elemente človeškega faktorja, »težje empirično izmeriti in je zatorej manj predmet objektivnih ugotovitev« (McSally 2007, 1034).

Čeprav raziskave na splošno kažejo pozitivno povezanost med različnimi komponentami kohezivnosti in zaželenimi pojavi v vojski (npr. uspešnim izvajanjem nalog, uspešnim spoprijemanjem s stresom, zadovoljstvom z delom, visoko motivacijo, željo vojakov po nadaljevanju dela v vojski, majhnim številom bolniških dni med vojaki in minimalnim deviantnim obnašanjem), pa je stopnja povezanosti med njimi zelo različna in torej

kohezivnost ne vpliva na vse pojave enako (Salo in Siebold 2009). Ker pa na splošno velja, da »kohezivnost omogoča bolj učinkovito delo, boljšo izrabo razpoložljivih virov, močnejšo socialno oporo in ugodno počutje v skupini ter večje možnosti za preživetje vojakov na bojišču« (Siebold 2006, 193), je razumljivo, da si vojska prizadeva za razvoj enot, ki jih povezuje visoka stopnja kohezivnosti. Kohezivnost vojaške enote je torej pomembna lastnost le-te že v mirnodobnem obdobju, ko je treba vojake pripraviti in usposobiti za izvajanje nalog ter jih primerno motivirati. Le tako se bodo mogli uspešno spoprijeti z nalogami in jih učinkovito izvesti tudi v nepredvidljivih in nevarnih situacijah, ko bodo izpostavljeni hudim stresnim obremenitvam. V nadaljevanju bomo predstavili kakšen vpliv ima kohezivnost na obnašanje vojakov in kakšen vpliv ima na bojno učinkovitost vojaških enot.

#### 4.1 VPLIV KOHEZIVNOSTI NA OBNAŠANJE VOJAKOV

»Pri pojasnjevanju obnašanja vojakov je osrednjega pomena koncept primarne skupine.« (The Significance of Military Cohesion 2009, 6) Primarna skupina v vojski navadno obsega manjšo vojaško enoto (vojaški oddelek in vod), za katero so značilni sodelovalni, celoviti, neposredni odnosi (face-to-face) in v kateri se člani medsebojno podpirajo. Socialni odnosi med vojaki v vojaški enoti in vertikalna povezanost z njihovimi neposredno nadrejenimi poveljniki temeljijo na direktnih interakcijah v relativno zaprtih mrežah. Močni medosebni odnosi so v interesu vseh članov skupine, saj jim le-to omogoča preživetje (Siebold 2007).

Na podlagi teh vsakodnevnih stikov se v vojaških enotah razvijejo pravila obnašanja in pričakovani odzivi posameznikov, ki vplivajo na obnašanje vojakov (The Significance of Military Cohesion 2009). V času, ki ga preživijo vojaki posamezne vojaške enote skupaj, se med seboj spoznavajo, povezujejo jih skupne izkušnje, ki si jih pridobijo med usposabljanjem in urjenjem ter zastavljene naloge in cilji. V kolikšni meri bodo te cilje posamezniki sprejeli za svoje, je odvisno predvsem od zaupanja in spoštovanja, ki se razvije v enoti. DuPicq (Manning 2008, 4) tako pravi, da »je tisto, zaradi česar je vojak poslušen in voljan slediti navodilom, spoštovanje in zaupanje v svoje nadrejene ter zaupanje v sovojake in strah pred ukrepi in povračili, če jih v nevarnosti zapusti.« Pri tem ne gre zgolj za zaupanje posameznikov, da jim bodo drugi člani enote pomagali zaradi prijateljskih vezi, ki so se med njimi stkale, ampak tudi za zaupanje v njihove sposobnosti in zmožnosti pomagati.

Ko se vojaki znajdejo v situacijah, v katerih je ogrožena njihova varnost ali celo življenje, ima na njihovo obnašanje pomemben vpliv način spoprijemanja s stresom. Pri tem »imajo odnosi vojakov z ljudmi, s katerimi so v stiku, močnejši vpliv kot nasprotnik« (Manning 2008, 8). Še posebej so pomembni odnosi, ki jih vojaki razvijejo s svojimi poveljniki. Solomon in kolegi (Manning 2008) so ugotovili, da kljub temu, da pomanjkanje čustvene podpore, tako s strani poveljnikov kot s strani drugih vojakov, v vojaški enoti povečuje občutke osamljenosti, zgolj pomanjkanje le-te s strani poveljnikov vpliva na bojni stres. Ker vojna in vojne operacije za vojake predstavljajo izvor najhujšega stresa, saj so v takih situacijah izpostavljeni največjim psihičnim in fizičnim obremenitvam (Alibegić in Vidmar 2002), »bojišče prav gotovo predstavlja eno od najbolj težavnih okolij, v katerem se odvija vodenje« (Cohen v Baš 2004, 74). V vojaški organizaciji to nalogo opravljajo vojaški voditelji, katerih tipični predstavniki so poveljniki (Poles 2006). Vojaški poveljnik je tisti, ki s pomočjo dodeljenih odgovornosti navdihuje in vpliva na ljudi, da dosežejo organizacijske cilje. Vojaški poveljniki motivirajo ljudi tako znotraj kot tudi mimo linije poveljevanja, da izvršujejo naloge, osredotočijo misli na le-te in oblikujejo odločitve, ki so za dobro organizacije (FM 6-22, pogl. 1-1).

Poveljniki imajo torej pomembno vlogo pri motiviranju svojih podrejenih. Tako Siebold (Salo in Siebold 2009) pravi, da visoka stopnja horizontalne in vertikalne kohezivnosti primarne vojaške skupine pozitivno vplivata na visoko motivacijo in moralo vojakov ter njihove želje po nadaljevanju dela v vojski. Bartone in Adler (Salo in Siebold 2009) pa dodajata, da je to dvoje pomembno tudi za uspešno prilagoditev na vojaško službo. Vojaška kohezivnost naj bi bila bistvena tudi za motivacijo vojakov na misijah in njihovo zavedanje, da so v isti situaciji skupaj in si med seboj pomagajo (»we-are-all-in-it-together«) (Siebold 2006).

## 4.2 VPLIV KOHEZIVNOSTI NA BOJNO UČINKOVITOST

Ker »je bilo le majhno število empiričnih raziskav o kohezivnosti in bojni učinkovitosti opravljenih v pravih bojnih razmerah« (MacCoun 2007, 298), je težko reči, kakšen je dejanski vpliv kohezivnosti na bojno učinkovitost. Poleg tega so rezultati študij zelo različni. Nekatere raziskave so pokazale pozitivno povezanost med tema dejavnikoma, nekatere odvisnosti med njima niso zaznale, spet pri tretjih pa sta bili kohezivnost in bojna učinkovitost negativno povezani. Taki rezultati so deloma tudi posledica neločevanja med različnimi vrstami kohezivnosti. Meta-analize nekaterih raziskovalcev, ki so zbrali in primerjali rezultate

različnih študij pa kljub temu kažejo, da »v splošnem med kohezivnostjo in učinkovitostjo obstaja zmerna pozitivna povezanost, ki pa se razlikuje glede na različne vrste kohezivnosti« (prav tam, 292).

»Študije so pokazale, da je za uresničitev zadane naloge ključna profesionalna kohezivnost. Ni pa povsem jasno, če profesionalna kohezivnost povečuje bojno učinkovitost, ali pa uspešno izvršene naloge povečujejo profesionalno kohezivnost.« (Segal in Kestnbaum v McSally 2007,1035) Obstaja kar nekaj dokazov, da je uspešna izvedba zastavljene naloge pomemben faktor pri večanju stopnje kohezivnosti v skupini. Ta pojav že dalj časa uspešno »izkoriščajo« vojaški strokovnjaki pri usposabljanju enot. Splošno spoznanje namreč je, da večja uspešnost zagotavlja večjo kohezivnost. Rezultati Mullenovih in Copperjevih meta-analiz sedmih različnih študij, s katerimi so ocenjevali tako kohezivnost kot tudi učinkovitost vojaških enot, so pokazali, da »je še bolj očitno to, da se po uspešno opravljeni nalogi poveča kohezivnost vojaške enote, kot pa vpliv kohezivnosti na učinkovito izvajanje njenih nalog« (MacCoun 2007, 294).

Te analize so tudi pokazale, da je pri povečevanju bojne učinkovitosti visoka stopnja profesionalne kohezivnosti pomembnejša kot visoka stopnja socialne kohezivnosti. Glede na vojaške in tudi nevojaške raziskave je namreč vpliv socialne kohezivnosti na različne vidike učinkovitosti skupine zelo kompleksen, včasih celo negativen (MacCoun 2007). Tako lahko ob zelo visoki stopnji socialne kohezivnosti pride do pretirane socializacije, nepokorščine in uporov, ali do razvoja skupinskega mišljenja (Unit Cohesion and the Military Mission 2008). Raziskave obnašanja posameznikov v skupinah, v katerih je zelo visoka stopnja socialne kohezivnosti, kažejo, da se mnenje in razmišljanje posameznikov v taki skupini prilagodi mnenju skupine kot celote, kar imenujemo skupinsko mišljenje. Člani skupine so le-tej tako predani, da skupino uporabljajo kot osnovo za svoje razmišljanje in s tem izključijo lastno kritično mišljenje. Pri tem ne gre zgolj za zavestni pritisk na posameznike določene skupine, ampak tudi za nezavedni vpliv. Tako posamezniki, ki so močno zvesti skupini, odvisni od sprejetja v le-tej in varnosti, ki jo preko nje dobijo, pogosto tudi nezavedno popolnoma prilagodijo svoje razmišljanje in delovanje (Fisher in Ellis 1990). Vendar pa ugotovitev, da lahko visoka stopnja socialne kohezivnosti včasih zmanjša učinkovitost vojaške enote še ne pomeni, da je zaželeno nizka stopnja socialne kohezivnosti. Janis (MacCoun 2007, 295–296) meni, da »večina skupin optimalno funkcionira pri zmerni stopnji socialne kohezivnosti«.

Ravno socialna kohezivnost je namreč tista, ki vojakom omogoča, da se hrabro soočajo z nevarnimi situacijami, katerih posledica je lahko tudi izguba življenja. Po mnenju Marshalla (Manning 2008, 4) je vojak tega zmožen »v veliki meri zaradi istih stvari, ki mu omogočajo, da pogumno živi – prijateljstvo, odgovornost in zavedanje, da mu drugi zaupajo in verjamejo vanj«. »Socialna opora pomaga posamezniku, da se prilagodi stresnim okoliščinam v vojski in mu hkrati omogoča nadaljnje razvijanje takih odnosov s člani skupine, ki mu dajejo občutek medsebojne podpore in pomoči.« (Griffith in Vaitkus v Salo 2009) Vendar pa »zgolj visoka stopnja socialne kohezivnosti še ni zagotovilo za vojaško zmago – ključne variable so sigurno tehnologija, usposabljanje in učinkovito vodenje (poveljevanje)« (MacCoun in drugi v Wong 2006, 662). Pri tem imajo zelo pomembno vlogo poveljniki, ki so nosilci te funkcije. Vojaški poveljniki, predvsem tisti na najnižjih taktičnih ravneh, ki so izvajalci usposabljanja in urjenja enot, odločilno vplivajo na psihološko pripravljenost svojih podrejenih za bojevanje. Le-ti so namreč s svojimi podrejenimi v neprestanem stiku, jih učijo iz lastnih izkušenj, pripravljajo na prihodnje naloge in jih neposredno vodijo pri njihovem uresničevanju (Poles 2006).

Pomemben napovednik učinkovitosti vojaške enote v boju je torej stopnja vertikalne kohezivnosti. Spiegel (Alderks 1992, 14) ugotavlja, da »trdni medosebni odnosi med vojaki in poveljniki pomagajo možem, da tudi v izredno težkih okoliščinah vztrajajo in se uspešno bojujejo. To pojasnjuje, zakaj so ene enote boljše od drugih. Kvalitetno vodenje vojaške enote, sestavljeno tako iz tehnične sposobnosti poveljnika kot iz resnične skrbi za vojake, prispeva k njeni učinkovitosti.« Za razvoj kohezivnih vojaških enot je torej zelo pomembno, da so poveljniki le-teh primerno usposobljeni za svoje delo, da dobro delujejo znotraj svojih organizacijskih sistemov in da predstavljajo zgled svojim podrejenim, jih obravnavajo vse enako ter v okviru razpoložljivih sredstev skrbijo za njih (Siebold 2006).

»Da bi učinke vertikalne vojaške kohezivnosti lahko izkoristili v boju, jo moramo razviti pred njegovim začetkom. Zaupanje med poveljnikom in njegovimi podrejenimi se vzpostavlja skozi čas. Le-to je tako pomembno, da je ena glavnih nalog poveljnika v mirnodobnem obdobju ustvariti zaupanje in trdne vezi s svojimi vojaki, ki bodo tako poveljniku kot njegovim podrejenim pomagale vzdržati in vztrajati v času boja.« (FM 22-100 v Alderks 1992, 1)

»Raziskave so pokazale, da se vojaki, ki razvijejo trdne vezi s svojimi poveljniki, počutijo bolj varne in se bolj potrudijo, da delujejo učinkovito. V takih enotah obstaja solidarnost med

njenimi člani, ki je potrebna, da kot ekipa delujejo s ciljem izvršiti zastavljeno nalogo. Poleg tega ima taka enota tudi vzor, ki mu lahko sledijo – poveljnika, s katerim se lahko identificirajo in mu zaupajo.« (Gal in drugi v prav tam, 14)

Kljub temu da ima vertikalna kohezivnost z neposredno nadrejenimi poveljniki velik pomen pri bojni učinkovitosti vojaške enote, pa ne smemo podcenjevati pomena poveljnikov na drugih ravneh. Ne glede na to, da je za optimalno izvedbo nalog najpomembnejša vertikalna kohezivnost z neposredno nadrejenimi poveljniki, pa imajo tudi močne vezi s poveljniki na višjih hierarhičnih ravneh določen vpliv na delovanje vojaških enot (prav tam, 15). Dobro poveljevanje (na vseh ravneh) je pomembno zato, ker poveljniki ne le oblikujejo vrednote, norme in dejavnosti, ampak hkrati tudi delujejo v skladu z njimi, povezujejo svojo enoto z drugimi enotami, ki so lahko na isti, višji ali nižji hierarhični ravni ter pospešujejo socialno integracijo svoje enote v vojaško hierarhijo (Salo 2009).

Kohezivnost je torej pomembna lastnost vojaške enote in to tako v miru kot v času boja. »Dobro izurjene, kohezivne enote pod primernim vodstvom so povprečno veliko bolj učinkovite. Zaradi novejših bojnih zahtev, ki zahtevajo bolj razpršeno delovanje enot, ima kvaliteta in učinkovitost nižjih vojaških vodij sorazmerno večji vpliv.« (Handbook of Military Psychology 1991, 394) Za učinkovito delo vojaške enote je torej posebej pomembna vertikalna vojaška kohezivnost. Pri tem je najpomembnejši odnos in povezanost, ki ga vojaki vzpostavijo s svojimi neposredno nadrejenimi poveljniki, s katerimi skupaj tudi preživijo največ časa. Naloga teh poveljnikov v miru je, da usposobijo svoje podrejene za izpolnjevanje zastavljenih nalog, jim privzgojijo zaželene vrednote in načine obnašanja ter da v vojaški enoti ustvarijo okolje, ki bo motiviralo vojake za delo. Vzpostavitev primerne stopnje vertikalne vojaške kohezivnosti pa pride še posebej do izraza v nevarnih situacijah, npr. ob izbruhu krize oziroma vojnih operacij, ko so vojaki izpostavljeni tako psihičnemu kot fizičnemu stresu. Le enote, v katerih vojaki zaupajo svojim nadrejenim, se bodo lahko uspešno spopadle z izzivi, s katerimi se bodo srečale na svoji poti in prikazale, česa so sposobne. Motivacija in zmožnost za delo v stresnih situacijah namreč pomembno vplivata na bojno učinkovitost vojaških enot.

## 5 RAZVOJ KOHEZIVNOSTI V VOJAŠKI ENOTI

Kohezivnost vpliva na kvaliteto dela vojaške enote, saj povečuje učinkovitost izvajanja predpisanih nalog, motivacijo članov enote in disciplino v enoti, pospešuje pa tudi razvoj skupnih akcij vseh članov enote, vključno z njihovimi poveljniki (Siebold 2006). »Pomembno je, da na kohezivnost gledamo kot na lastnost, ki se v skupini skozi čas spreminja, ne pa kot na nekaj, kar skupina ali ima ali nima.« (prav tam, 194)

Na vprašanje, kako dolgo je potrebno, da se razvije kohezivnost v enoti, Siebold (2006) odgovarja, da določena stopnja le-te v vojaških enotah vedno obstaja. Dokončnega odgovora na to, kako dolgo je potrebno, da se razvije taka stopnja kohezivnosti, da je vojaška enota sposobna dobro koordiniranega dela in da obstaja velika verjetnost, da bodo njeni člani vzdržali v stresnih situacijah, ki se pojavijo, pa ni. Pogoj za nastanek učinkovite enote, pripravljene za bojevanje, je oblikovanje »funkcionalne enote, to je enote, ki poseduje zadostno količino orožja in osebja, ki morata biti tudi dovolj kakovostni /.../ Ko so izpolnjeni ti pogoji, je to ali bo vojaška enota pri opravljanju svojih nalog učinkovita ali ne v veliki meri odvisno od odnosov med ljudmi v njej.« (Boer 2001, 36)

### 5.1 RAZVOJNI MODEL MAJHNE ODLIČNE ENOTE

Razvoj in prepletanje odnosov med posamezniki v vojaški enoti ter vpliv le-teh na razvoj kohezivnosti v enoti so prikazani v Bartonejevem in Kirklandovem razvojnem modelu majhne odlične enote, ki je nastal na podlagi družbeno-psiholoških raziskav v vojski (predvsem raziskav, ki so jih izvedli na Oddelku za vojaško psihiatrijo na Vojaškem raziskovalnem inštitutu Walter Reed). V tem modelu je poudarjeno, da se odlična enota ne razvije naenkrat, ampak skozi stopnje (Handbook of Military Psychology 1991). Le-te se razlikujejo glede na »razvojne naloge in prevladujoče procese socialnega vplivanja, ki potekajo v njih« (Boer 2001, 38). Na prvi stopnji gre za razvoj horizontalne kohezivnosti, ki se pojavi med vojaki, ki so izpostavljeni skupnemu urjenju ter relativno izolirani iz prejšnjih družbenih mrež. Druga stopnja je ključna, da posamezniki, med katerimi se je razvila horizontalna kohezivnost, oblikujejo identifikacijo s svojimi voditelji (poveljniki). Poveljniki so njihovi vodniki, učitelji in kritiki ter hkrati neposredni predstavniki vojske. Poveljniki se povežejo s svojimi podrejenimi, ko spremljajo pozitivne rezultate svojega truda pri njihovem učenju in urjenju.

Ta proces medsebojnega socialnega povezovanja med poveljniki in njim podrejenimi vojaki je označen z izrazom vertikalna kohezivnost. V enotah, pri katerih se razvije visoka stopnja vertikalne kohezivnosti, vojaki dojemajo svoje voditelje kot tiste, ki skrbijo za njihov uspeh in dobrobit ter se po takih voditeljih zgledujejo. Vojaki v takih enotah organizacijskim ciljem, ki jih predstavljajo njihovi voditelji, ne posvečajo le svojega časa in moči, ampak tudi kreativne in intelektualne sposobnosti. V prvi in drugi fazi vojaki spoznajo in se urijo v individualnih in skupinskih spretnostih. V tretji fazi se horizontalna kohezivnost, vertikalna kohezivnost, telesna pripravljenost in vojaška znanja združijo v celoten timski duh in občutek kompetentnosti, ki ga lahko opišemo z izrazom morala bojevanja. Vojaki so v tej fazi pripravljeni na bojevanje in pričakujejo uspeh. Taka enota je na najvišji možni stopnji bojne pripravljenosti. Četrta faza pa označuje obdobje vzdrževanja pripravljenosti, inovacij in izpopolnjevanja individualnih in skupinskih spretnosti (Handbook of Military Psychology 1991).

Bartonejev in Kirklandov model, opisan zgoraj, predstavlja idealen tip, kako naj bi se enote razvijale. Odločilen faktor, ki odloča o tem, ali bo nastala kohezivna, visoko kakovostna vojaška enota, je obnašanje vodij (poveljnikov). Za vedenje poveljnikov kohezivnih in učinkovitih enot je značilno, da razkrivajo sposobnosti, skrb, spoštovanje in zaupanje. Te štiri značilnosti opisujejo vedenje poveljnikov, delovanje in način komunikacije s podrejenimi. Obnašanje poveljnika je v veliki meri odvisno od tega, na kateri razvojni stopnji je enota (Handbook of Military Psychology 1991). Tudi Boer (2001, 38) meni, da mora biti za to, »da bi lahko funkcionalna enota postala in ostala odlična enota izpolnjenih nekaj pogojev: vodenje/poveljevanje, ki temelji na podpori podrejenim, skupne izkušnje, občutki uspeha oziroma dosežka in jasno ter smiselno zastavljene naloge v vojnih razmerah«. »Člani vojaške enote naj bi zaradi skupnih izkušenj, ki jih pridobijo skozi usposabljanje, zaupali tako v sposobnost kot tudi v odločnost svojih kolegov in nadrejenih in se hkrati zanesli na dejstvo, da jim bodo v boju pomagali. V tem pogledu je posebej pomembno obnašanje vojaškega vodje.« (Manning v Boer 2001, 37–38)

Poveljniki imajo torej zelo pomembno vlogo pri razvoju kohezivne vojaške enote, ki je pripravljena na bojevanje. Njihove naloge pa se razlikujejo glede na to, v kateri razvojni fazi je vojaška enota.



V prvi fazi, ko gre za t. i. novorojeno enoto, ki traja prve tri mesece, je glavna naloga poveljnikov, da podpirajo razvoj horizontalne kohezivnosti in pripravijo temelje za razvoj vertikalne kohezivnosti. To dosežejo na ta način, da ustvarijo okoliščine, v katerih si vojaki lahko medsebojno pomagajo in v katerih spoznajo, kaj lahko pričakujejo od drugih.

V drugi fazi, ki traja med četrtem in desetim mesecem, gre za t. i. adolescentno enoto. Vojaki se v tej fazi identificirajo z dejanji, ki jih vidijo pri poveljniku, sprejmejo vrednote enote kot svoje lastne vrednote in svojo energijo usmerijo k doseganju skupnih ciljev. Vertikalna kohezivnost, ki se razvija v tej fazi, pa nikakor ni avtomatičen proces. Nesposoben, brezbrizen, kaznovalen vodja lahko povzroči odpor pri svojih podrejenih. Take vojaške enote dosežejo le povprečno ali celo podpovprečno izvedbeno raven, nadaljnji razvoj enote pa je le malo verjeten.

V tretji fazi, nekje med desetim in dvanajstim mesecem, govorimo o t. i. zoreči enoti. V tem obdobju enote dosežejo popolno bojno pripravljenost. Najpomembnejši cilj poveljnikov v tej fazi je utrditev znanja, kohezivnosti, vojaškega duha in fizične pripravljenosti enote ter na ta način pri svojih podrejenih razviti t. i. »moralo bojevanja«.

Po enem letu pa nastopi t. i. odlična enota, ki naj bi držala do treh let. V tej fazi je vojaška enota popolnoma razvita ter pripravljena na boj, če je to potrebno. Po enem letu združenih naporov, da bi dosegli najvišje izvedbene standarde, obstaja nevarnost, da bo zaradi manjšega tempa dela, enota začela stagnirati. Zato morajo poveljniki vztrajati pri poudarjanju razvijanja sposobnosti, skrbnosti, spoštovanja in zaupanja na posebne načine, tako da lahko nastane nadpovprečno uspešna vojaška enota (Handbook of Military Psychology 1991).

Razvoj kohezivnih vojaških enot je dolgotrajen proces, ki poteka v več fazah. V teh fazah je poudarek na razvoju različnih vrst kohezivnosti. Ne glede na to, na kateri razvojni stopnji je vojaška enota, pa menimo, da ima vedno zelo pomembno vlogo poveljnik, ki skrbi za fizično in tudi psihično pripravljenost svojih podrejenih za izvajanje predpisanih nalog, tako v mirnodobnem kot v vojnem času. Tako je odnos, ki ga vojaki vzpostavijo s svojimi poveljniki ključen za nastanek majhne odlične vojaške enote. Ne glede na to, da je razvoj vertikalne kohezivnosti prevladujoč proces šele v drugi fazi, torej nekje med četrtem in desetim mesecem obstoja enote, pa vojaki svoje nadrejene (posebej neposredno nadrejene poveljnike) spoznavajo že od vstopa v vojaško organizacijo. Usposabljanje in urjenje, ki ga izvajajo

poveljniki in v okviru katerega vojaki pridobivajo ne le tehnično in taktično znanje, ampak tudi vrednote in cilje svojih poveljnikov in s tem tudi celotne vojaške organizacije, odločilno vpliva na razvoj kohezivnih vojaških enot. Povezanost med nadrejenimi in podrejenimi v vojaških enotah, torej stopnja vertikalne kohezivnosti, tako predstavlja enega najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost delovanja vojaških enot. V nadaljevanju bomo prikazali najpomembnejše dejavnike, ki omogočajo nastanek vojaške enote, ki jo povezuje visoka stopnja vertikalne vojaške kohezivnosti.

## **6 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA GRADITEV VERTIKALNE KOHEZIVNOSTI V VOJSKI**

Na kohezivnost vojaške enote vplivajo različni dejavniki, kot so velikost vojaške enote, organiziranost le-te, položaj posameznikov v njej, uspeh enote, njena privlačnost z vidika zadovoljevanja posameznikovih interesov itd. (Mrmak 1973). Zato združitev skupine ljudi z namenom oblikovati kohezivno in učinkovito vojaško enoto predstavlja velik izziv. Če poleg tega upoštevamo še stres, ki se pojavi pri bojnem usposabljanju in življenjsko nevarne situacije, v katerih se lahko znajdejo vojaki pri izvrševanju nalog, je izziv še večji (McSally 2007).

Pri soočanju z izzivi in težavami, pred katerimi se znajdejo vojaki pri izvrševanju zadanih nalog, ima najpomembnejšo vlogo poveljnik. Bartone in Kirkland (Boer 2001, 36–37) na podlagi študij ameriške vojske sklepata, da so »voditelji v majhnih enotah tisti, ki imajo ključno vlogo pri nastajanju okoliščin, ki ali pospešujejo ali ovirajo proces gradnje kohezivnosti«. Poleg poveljnika vplivajo na razvoj in ohranitev primerne stopnje vertikalne kohezivnosti v vojaških enotah tudi vojaki s svojim načinom dela in odnosom do sovojakov in nadrejenih. Ali bodo ta proces pospeševali ali omejevali je odvisno tako od njihovih osebnostnih lastnosti kot od želja in pričakovanj, s katerimi so vstopili v vojaško organizacijo oziroma od stopnje uresničitve le-teh. Na odnose med ljudmi v vojaški organizaciji pa vplivajo tudi njene značilnosti in odnos civilne družbe do vojske in njenih ciljev ter nalog. Tako morajo poveljniki pri graditvi odnosa s svojimi podrejenimi upoštevati tudi posebnosti in cilje organizacije, v kateri delujejo.

Tako bi torej lahko opredelili tri večje sklope dejavnikov, ki vplivajo na razvoj vertikalne vojaške kohezivnosti. Kot prvega bomo predstavili vpliv poveljnika, saj ima le-ta kljub določenim omejitvam najpomembnejšo vlogo pri graditvi vertikalne kohezivnosti. Naslednji sklop predstavljajo vojaki oziroma podrejeni v tem procesu, brez katerih seveda sploh ne moremo govoriti o vertikalni kohezivnosti. Na vse posameznike v vojski, ne glede na njihov položaj in čin, pa vpliva sama vojaška organizacija, katere vpliv bomo prikazali v zadnjem sklopu. V naslednjem poglavju pa bomo s pomočjo rezultatov treh raziskav, ki so bile opravljene v Slovenski vojski, poskušali prikazati, kakšni so odnosi med nadrejenimi in podrejenimi v vojaških enotah Slovenske vojske.

## 6.1 VPLIV POVELJNIKA NA GRADITEV VERTIKALNE VOJAŠKE KOHEZIVNOSTI

»Poveljnikova vloga v njegovi organizaciji je bistvena. On je tisti, ki na podlagi tehtnih analiz in na predlog sodelavcev odloča, pripadniki enote pa ga morajo poslušati.« (Poles 2006, 12) Vloga poveljnika v Slovenski vojski je zapisana v Zakonu o obrambi Republike Slovenije: »Poveljniki enot in zavodov so odgovorni za pripravljenost, delo in uporabo svojih enot oziroma zavodov.« (Zakon o obrambi 2004, 44. člen) Temeljna naloga poveljnikov je torej priprava vojaške organizacije na prihodnje naloge in uresničitev načrtovanega (Poles 2006).

Vendar pa lahko le vojaške enote, ki so kohezivne, zadane naloge uspešno izvršijo. Za razvoj le-te so poveljniki odgovorni na več načinov. Neposredno vplivajo na razvoj in nadzorovanje vertikalne kohezivnosti med njimi in njim podrejenimi ter nadrejenimi v organizacijski piramidi. Vertikalno povezovanje je tako stvar vodenja. Poveljnik je odgovoren za pospeševanje razvoja horizontalne kohezivnosti, in sicer tako med njim in voditelji na isti ravni kot je sam kot tudi med vojaki. Preko izražanja ponosa in podpore predpisanim nalogam so odgovorni tudi za razvoj organizacijske kohezivnosti. Poleg tega morajo poveljniki zagotoviti, da so pravila vsem jasna in ustvariti okolje, v katerem bodo lahko zaposleni dosegli svoje cilje ter zadovoljili svoje potrebe (Siebold 2006). Kakšen in kolikšen vpliv bo poveljnik imel na svoje podrejene in v kolikšni meri mu jih bo uspelo motivirati za delo, je najprej odvisno od tega, kakšen odnos bo vzpostavil s svojimi vojaki.

### 6.1.1 ODNOS POVELJNIKA DO PODREJENIH

Kako pomemben je odnos, ki ga poveljniki vzpostavijo s svojimi podrejenimi, je spoznal že kitajski vojaški strateg iz 6. stoletja pred našim štetjem Sun Cu, ki je rekel: »S svojimi vojaki ravnaj kakor s svojimi otroki, pa ti bodo voljno sledili v globoke doline: ravnaj z njimi kot s svojimi najljubšimi otroki in bodo zate pripravljeni tudi umreti.« (Cu in drugi 2006, 58–59) Vpliv odnosov med voditelji in vodenimi na delovanje vojaške enote, tako na bojišču kot zunaj njega, že več stoletij proučujejo tudi v ameriški vojski. Že v Vojaškem pravilniku iz leta 1821 je bilo zapisano, da morajo poveljniki voditi, usmerjati in skrbeti za svoje podrejene ter jih tako fizično in psihično pripraviti na bojevanje (Is It Simply a Question of Restoring the Warrior Spirit or Are There Deeper Problems? 1998). Tudi poznejši dokumenti (npr. Operations FM 100-5, Military leadership FM 22-100, Light infantry divisions), ki jih je ameriško vojno ministrstvo izdalo na podlagi ugotovljenih trendov vojskovanja in obrambnih

zahtev v prihodnosti, poudarjajo pomen človeške dimenzije na pripravljenost enot za bojevanje. Tako je npr. v FM 100-5 poudarjeno, da »se v vojnah vedno bojujejo in zmagujejo ljudje, ne stroji. Človeška dimenzija, ki vključuje vojaško vodenje, kohezivnost in skupinsko delo v majhnih enotah, bo tudi v prihodnjih bitkah in vojnah odločilnega pomena, saj bo narava vojskovanja zahtevala vodenje spretnih, domiselnih in fleksibilnih vojaških vodij, sposobne in pogumne vojake ter kohezivne, dobro izurjene enote.« (Handbook of Military Psychology 1991, 394)

Glede na to, da je vodja bistveni del organizacije, saj usmerja njeno delovanje in razvoj, je njegova vloga odločilna. Če hoče biti vodja pri svojem delu uspešen, mora poznati sebe, organizacijo, okolje, v katerem deluje in ljudi, ki jih vodi (Poles 2006). To velja tudi za vojaške vodje, poveljnike. Vendar pa je vojaško vodenje (poveljevanje) prav posebna oblika vodenja, saj »temelji na načelih enostarešinstva, subordinacije in obveznega izvrševanja povelij« (Zakon o obrambi 2004, 43. člen).

»Poveljevanje je proces vplivanja na ljudi preko določanja ciljev, dajanja navodil in motiviranja z namenom doseganja poslanstva in izboljšanja organizacije (vojske).« (FM 6-22, pogl. 1-2) Vojaško vodenje zaradi svojih specifičnosti vodi do razvoja posebne oblike hierarhičnega odnosa med poveljnikom in njemu podrejenimi, ki ima določene posebnosti (Lubi v Poles 2006):

- hierarhični odnos je temeljna in dominantna vrsta odnosa;
- nadrejeni ima v hierarhičnem odnosu nedotakljivo pooblastilo in izključno pravico, ki jo dobi od družbe, sprejemati odločitve o uporabi sil in sredstev na določenem prostoru in v določenem času;
- komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi poteka (večinoma) na poseben način – v obliki povelj, ukazov, direktiv itd.;
- podrejeni v hierarhičnem odnosu morajo brez ugovora izvrševati naloge, ki izhajajo iz odločitev vojaškega vodje (to ne velja za protizakonite ukaze – le-teh podrejeni ne smejo izvršiti, ampak morajo o njih obvestiti višjega nadrejenega, tj. nadrejenega vojaški osebi, ki je izdala protizakonit ukaz);
- podrejeni je nadrejenemu vedno osebno odgovoren za neuresničitev njegove odločitve;
- za neuresničitev ukaza nadrejenega se v pogojih vojaškega vodenja (poveljevanja) lahko izrečejo sankcije (zlasti v vojni), katerih ostrina presega povprečne družbene standarde.

Poveljnik je odgovoren za vse, kar njegova enota naredi oziroma česar ne naredi. Svojo odgovornost lahko prenese na druge le skladno z vzpostavljeno organizacijsko strukturo, t. i. linijo poveljevanja. Ko nadrejeni v liniji poveljevanja izda nalogo podrejenemu, nanj prenese tudi potrebno avtoriteto za izvedbo naloge. Odgovornost pri poveljevanju poteka v dveh smereh, in sicer je poveljnik za izvedbo naloge odgovoren tako svojim nadrejenim kot podrejenim. Če poveljnik prenese potrebno avtoriteto na podrejene, jim mora zagotoviti usmeritve, vire in podporo za izvršitev naloge. V procesu pooblaščenja se na podrejene prenašajo dolžnosti in pristojnosti ter tudi odgovornost za izvedbo teh dolžnosti, vendar tako, da je nadrejeni poveljnik še vedno odgovoren za izpolnitev celotne dolžnosti (Bratušek 2003).

Poveljevanje ni izolirana dejavnost, saj nanj vplivajo različni dejavniki, npr. dostopne tehnologije za obdelavo podatkov in lastnosti uporabljene oborožitve, taktika in strategija, organizacijska struktura in način popolnjevanja enot, usposabljanje, disciplina in etos vojne, politična ureditev države ter družbena sestava vojske itd. (Van Creveld 1985).

Kljub tem vnaprej predpisanim posebnostim vojaškega poveljevanja, pa se morajo poveljniki zavedati, da na svoje podrejene vplivajo tudi preko svojih vrednot in prepričanj, ki se odražajo v njihovem vedenju in vodenju enote. Na podlagi tega vojaki razvijejo določen odnos do svojih nadrejenih, vojaške enote in vojaške organizacije na splošno, kar ima vpliv tudi na učinkovitost delovanja in izvajanja nalog. Zato je pomembno, da poveljniki »sledijo« temeljnim načelom ravnanja in obnašanja vojaških oseb, ki so (za Slovensko vojsko) zapisana v Pravilih službe v Slovenski vojski. V 22. točki je tako med drugim zapisano, da »vojaške osebe negujejo tovarištvo v enoti in moštvu /.../ Vojaške osebe s svojim zgledom in delom pozitivno vplivajo na podrejene. Nadrejeni stalno skrbijo za svoj osebni zgled podrejenim ...« (Pravila službe v Slovenski vojski 1996, 15) Tovarištvo je namreč jedro notranje povezanosti in trdnosti enote, ki se izraža z medsebojnim spoštovanjem, s pomočjo in prijateljstvom. Povezuje pripadnike vojske v negotovem in nevarnem okolju ter prispeva k ohranjanju bojne morale. Je dejavnik zadovoljstva pri opravljanju vojaške službe (Vešnar 2007). Na zadovoljstvo vojakov pa vpliva tudi to, da »nadrejeni ocenjujejo in nagrajujejo podrejene objektivno in v skladu s predpisi in pravili. Vojaška oseba ne daje prednosti drugi vojaški osebi pri napredovanju ali doseganju predpisanih ugodnosti brez utemeljenih razlogov in dejstev.« (Pravila službe v Slovenski vojski 1996, 16)

Na stopnjo vertikalne vojaške kohezivnosti, ki se kaže v odnosu, ki ga poveljnik vzpostavi s svojimi podrejenimi, v njihovi medsebojni povezanosti in občutkih pripadnosti, na eni strani vplivajo značilnosti vojaške organizacije, na katere poveljnik ne more veliko vplivati, na drugi strani pa osebnostne lastnosti poveljnika, njegov značaj in stil vodenja, ki ga poveljnik oblikuje tako glede na objektivne danosti (zahteve vojaške organizacije) kot svoje osebne značilnosti.

### *6.1.2 OSEBNOSTNE LASTNOSTI POVELJNIKA*

Skozi zgodovino so organizacije izbirale svoje vodje in nadzornike na podlagi delovnih sposobnosti in simpatije, le malo poudarka pa je bilo na ugotavljanju glavnih osebnih značilnosti, ki bi lahko vplivale na vodstvene sposobnosti. To velja tudi za vojsko, kjer častniki navadno napredujejo na podlagi letnega ocenjevanja s strani nadrejenih častnikov (Johnson 1999). Vendar pa osebnostne lastnosti, ki »označujejo doslednost pri načinu razmišljanja, čutenja in delovanja, predvidoma vplivajo tudi na različne vidike profesionalnega obnašanja, vključno na vodenje. Medtem ko je vsebina voditeljevih ciljev, nalog in načrtov odvisna od organizacije, v kateri deluje, splošne osebnostne lastnosti posameznika vplivajo na način oblikovanja in uresničevanja teh ciljev in načrtov ter na doslednost pri njihovem izvrševanju.« (Bartone 2003, 272) Ker »vojaške organizacije po vsem svetu poudarjajo pomen učinkovitega vodenja in si na različne načine prizadevajo, da bi usposobili oziroma razvili učinkovite voditelje« (prav tam, 267), je pomembno, da upoštevajo tudi osebnostne lastnosti posameznikov, ki jih želijo postaviti na ta pomembna mesta v vojski. »Vodenje/poveljevanje ima namreč najpomembnejši vpliv pri oblikovanju skupine različnih ljudi v učinkovito vojaško enoto, ki je osredotočena na uresničitev zastavljenih nalog, ki zahtevajo samožrtvovanje, vzpostavitev zaupanja in v katerih so ključne osebnostne lastnosti, kot so dolžnost, odgovornost, integriteta in disciplina.« (McSally 2007, 1039)

Vendar pa je raziskav s področja osebnostnih značilnosti vojaških voditeljev zelo malo, čeprav so o tem razmišljali že v antični Grčiji. Tako npr. Homer v svojih delih pravi, da so značilnosti herojskih voditeljev pogum, izražanje moči v času raznih nesreč, lojalnost, vztrajnost in miselna spretnost (Bartone 2003). Seznam lastnosti, ki naj bi jih posedoval poveljnik, je zelo dolg in se odvisno od različnih avtorjev oziroma besedil nekoliko razlikuje. Tako je v *Military Leadership* (Bratušek 2003) zapisano, da so lastnosti poveljnika naslednje: prilagodljivost, psihična stabilnost, lojalnost državi in enoti, pripravljenost na žrtvovanje,

odločnost, pogum, discipliniranost, pripravljenost na sodelovanje, strokovnost, iskrenost, privrženost. Poleg teh pa mora poveljnik imeti trden značaj, delovati s svojim zgledom, skrbeti za svoje podrejene in graditi vojaški kolektiv, biti mora privržen vojaški etiki in sposoben reševati kompleksne etične dileme. Tudi Montor (1987, 83) meni, da lahko »z vzpodbudnim osebnim zgledom obnašanja častnik najbolje motivira svoje podrejene, da postanejo delovni, marljivi in vztrajni«. Jones (prav tam, 7) pa pravi, da mora vojaški poveljnik utelešati obzirnost, vztrajnost, pravičnost in trdnost. Vsako zaslužno dejanje svojih podrejenih mora upoštevati in ga nagraditi, pa čeprav to pomeni le besedno pohvalo. Prav tako ne sme biti slep za napake svojih podrejenih, četudi mora obenem hitro razlikovati napako od zahrbtnosti, nepremišljenost od nesposobnosti in dobro namerno dejanje, ki se izjalovi od nepazljive ali neumne zmote. Pomočnik obrambnega ministra v Reaganovi administraciji, James Webb, meni, da »ljudje ne bodo verjeli besedam voditelja, ki mu ne morejo zaupati in za katerega ne verjamejo, da deluje na podlagi določenega sistema vrednot. Če posamezniku manjka verodostojnosti, njegovo vodenje ne bo uspešno ...« (prav tam, 7) Tudi poročilo o značilnostih poveljnikov, ki delujejo v ekstremnih okoljih (v letalstvu, na podmornicah, polarnih postajah in v času vojnih pohodov), je pokazalo, da so učinkoviti voditelji tisti, ki jih označuje ambicioznost, samozavest, njihovi podrejeni pa jih spoštujejo in jim zaupajo. Ti voditelji so občutljivi tudi za osebne probleme podrejenih, odkrito izražajo ponos ob uspešnem delu svojih podrejenih in jim njihove zasluge priznavajo (Johnson 1999).

»Za uspešne vojaške poveljnike so značilne določene osebne lastnosti, ki jim omogočajo, da se hitro prilagodijo in pravočasno osmislijo spreminjajoče se in nejasne situacije.« (Bartone 2003, 267) Da bi bili tega sposobni, morajo poveljniki najprej vedeti, kdo so in kaj hočejo. Webb (Montor 1987, 78) poudarja, da »je za delovanje v nevarnem in stresnem okolju nujno, da poveljnik pozna samega sebe. Natančno mora preučiti samega sebe, da ugotovi, kaj so njegove prednosti in kaj pomanjkljivosti. Najslabši čas za poveljnika, da spozna svojo pomanjkljivost, je v času krize.« Vodja si mora torej ustvariti realno podobo o tem, kdo je, kaj zna in kaj je sposoben storiti. Vedeti mora, v čem je njegova moč, kakšne so njegove slabosti, zmogljivosti in omejitve. Le tako bo lahko obvladal sebe in uspešno vodil svojo enoto (Bratušek 2003). Ne glede na zmogljivosti in sposobnosti, ki jih poveljnik ima, pa ne bo uspešen, če svojih potreb in želja ne bo podredil potrebam organizacije. »Nesebičnost poveljnikovega obnašanja je nujen pogoj za pridobitev zaupanja svojih podrejenih. Poveljnik mora z vsakim dejanjem pokazati, da je njegova prva skrb uresničitev misije in skrb za osebje. Njegovi podrejeni morajo vedeti, da je skrb za njihovo dobrobit in njihovo delo zanj prioriteta



ter da sprejema odločitve po temeljiti presoji in ne glede na lastne potrebe ali želje.« (Montor 1987, 84–85) »Voditelj, ki je fizično in psihično zmožen vzdržati v utrudljivih razmerah, ki je sposoben nesebičnih dejanj ter pripravljen delati močneje kot njegovi podrejeni, ima ključ do uspeha. Tak poveljnik si bo prislužil spoštovanje svojih podrejenih, kolegov in nadrejenih ter bo najbolj učinkovit poveljnik kot je mogoče.« (prav tam, 86)

»Vojaški poveljnik rabi nekatere osebne lastnosti, s katerimi je delo z ljudmi lažje in uspešnejše. Če želi vojaški vodja pravočasno in uspešno opraviti določeno nalogo, mora pravilno oceniti sposobnosti in motivacijo svojih podrejenih. V enoti, ki jo vodi, mora ustvariti ozračje, v katerem bodo njegovi podrejeni čutili spodbudo za dejavno sodelovanje in mu pomagali pri uresničitvi naloge.« (Military Leadership v Bratušek 2003, 66) Admiral John Bulkeley (Montor 1987, 79) verjame, da vojak ne sme dvomiti vase, zaupati mora svojemu orožju ter najpomembneje, verjeti in zaupati mora svojim nadrejenim.

»Med osebnostnimi lastnostmi je v današnjih zelo hitro spreminjajočih se okoliščinah zelo pomembna sposobnost vodenja v negotovih razmerah.« (Nosan v Baš 2004, 74) Tudi v ameriškem vojaškem priročniku FM 6-22, ki je nadomestil FM 22-100, je zapisano, da je »po koncu hladne vojne v vojski prišlo do velikih sprememb – izrazitega zmanjšanja števila vojaškega in nevojaškega osebja v vseh delih vojske, preusmeritve politik, zapiranja baz/oporišč, novih organizacijskih struktur in do množice drugih sprememb, ki povečujejo stres vojakov, vojaških civilistov in njihovih družin« (FM 6-22, pogl. 10-7). »Vsestranskost in prilagodljivost sta tisti osebni lastnosti vojaškega vodje, ki mu omogočata izoblikovati ustrezne rešitve tudi v negotovih in spreminjajočih bojnih pogojih.« (Sullivan v Baš 2004, 74) FM 6-22 (pogl. 10-8) definira prilagodljivost kot »sposobnost posameznika, da prepozna spremembe v okolju, identificira ključne elemente nove situacije in obvlada te spremembe v skladu z novimi zahtevami. Tako Leonard Wong (Whiffen 2007) pravi, da se »prilagodljivi voditelji učijo živeti z nepredvidljivostjo. Manj časa so zaskrbljeni zaradi nezmožnosti vzpostaviti rutino ali nezmožnosti za nadzorovanje prihodnosti in so bolj osredotočeni na izkoriščanje priložnosti.«

»Od osebnostnih značilnosti posameznika je odvisno, kako se bo spopadel s stresi in drugimi psihičnimi obremenitvami in od njih je odvisno, kakšen bo izid tega spoprijema.« (Musek 1993, 353) Ker je zaupanje v nadrejenega eden najpomembnejših inhibitorjev psihičnega zloma, so vojaški psihologi ugotavljali zaželeno osebne značilnosti, na katerih je potrebno

graditi avtoriteto vojaških poveljnikov. Temeljite raziskave ameriških vojaških psihologov so pokazale, da lahko ločimo dva tipa vojaških poveljnikov, in sicer poveljnike v miru in poveljnike v vojni. Pri prvem tipu poveljnika prevladuje t. i. tehnična komponenta, ki se izraža v vztrajnosti pri delu, sposobnosti vzpostavitve jasne komunikacije, ustvarjanju dobrega vtisa pri podrejenih o strokovnem znanju. Dober poveljnik v času vojne pa je tisti, pri katerem je v ospredju osebnostno-motivacijska komponenta, kar pomeni, da daje natančne in jasne ukaze, izraža skrb za svoje ljudi in je dober model podrejenim (Alibegić in Vidmar 2002).

Za pridobitev zaupanja in spoštovanja pri vodenih pa je pomemben tudi dober značaj vojaškega vodje (Baš 2004). »Značajske lastnosti so zlasti tiste osebnostne značilnosti, ki jih radi ocenjujemo z moralnega in etičnega vidika in ki se pogosto povezujejo s posameznikovo voljo in motivacijo.« (Musek 1993, 193) Značaj torej označuje notranjo moč človeka in povezuje njegove vrednote in vedenje. Značajan človek bo vedno, ne glede na okoliščine, počel tisto, kar meni, da je prav. Značajske lastnosti, ki naj bi jih imel poveljnik, so odločnost, vztrajnost, samodiscipliniranost, iniciativnost, doslednost, prožnost, sočutje itd. Vodja ima lahko močan ali šibek značaj. V prvem primeru ve, kaj hoče, je samodiscipliniran, ima močno voljo in pogum, do doseže zastavljen cilj in zmore priznati svojo zmoto. Oseba s šibkim značajem pa ne ve, kaj mora storiti, je brez močne volje, samodiscipline in poguma (Bratušek 2003).

Za vojaškega vodjo torej velja, da (prav tam, 66):

- je s svojimi osebnimi lastnostmi zgled svojim podrejenim,
- ima močan in spoštovanja vreden značaj,
- ravna skladno s profesionalno vojaško etiko,
- je sposoben reševati zapletene etične dileme.

Vse to pa bo posameznik sposoben doseči le, če pozna tako samega sebe kot svoje podrejene in organizacijo oziroma okolje, v katerem dela. Poznavanje sebe je pomembno predvsem zato, da ve, kaj so njegove prednosti in sposobnosti ter kako se bo odzval in spoprijel z neznanimi in nevarnimi situacijami. Poveljnik pa mora poznati tudi svoje delo, saj bo le na ta način lahko izražal samozavest in strokovnost, kar je nujno potrebno, če hoče pridobiti zaupanje in spoštovanje svojih podrejenih. Za razvoj odnosa, ki bo temeljil na spoštovanju in zaupanju, pa

mora poznati tudi svoje podrejene, njihove želje, skrbi in sposobnosti, saj jim bo le tako lahko pomagal pri doseganju njihovih ciljev in le-te uskladi z nalogami ter cilji vojaške enote. Na ta način bo lahko vodja razvil primeren stil vodenja, ki pa je odvisen tudi od organizacije, v kateri deluje in njenih značilnosti. Vojaški vodje, poveljniki, delujejo v organizaciji, ki je drugačna od večine drugih družbenih organizacij. Zato morajo pri razvijanju stilov vodenja upoštevati tudi značilnosti vojske, njeno organiziranost, načine komunikacije med zaposlenimi v vojski in cilje vojske.

### *6.1.3 STILI VODENJA*

»Poveljevanje v vojaški enoti mora ustvariti klimo, kjer je vsak posameznik spoštovan zato, ker je del skupine in ima enake možnosti, obveznosti in odgovornosti.« (McSally 2007, 1037) Na to, kako se bo posameznik v skupino vključil in se v njej počutil, vpliva tudi stil vodenja vojaške enote. Izbira najprimernejšega stila vodenja je odvisna od štirih faktorjev: vodje, podrejenih, komunikacije med njimi in okoliščin. Da bo vodja pri svojem delu uspešen, mora najprej poznati sebe, svoje znanje in sposobnosti. Pridobiti si mora zaupanje svojih podrejenih, saj so oni tisti, ki izvršujejo naloge in s tem vplivajo na učinkovitost dela. Ker različni ljudje »zahtevajo« različne stile vodenja, je pomembno, da vodja svoje podrejene pozna. Tega pa ni mogoče doseči brez medsebojne komunikacije, ki je vedno dvosmerna in ne poteka le preko izmenjave informacij (ustne ali pisne), ampak tudi preko neverbalne komunikacije. Poleg tega mora biti stil vodenja prilagojen tudi okoliščinam, v katerih se skupina oziroma enota znajde (Concepts of Leadership 2008).

Stil vodenja lahko opredelimo kot sklop individualnih metod, tehnik in taktike vodenja, ki so lastne posameznemu vodji. Stil vodenja torej predstavlja navzven viden način vodenja, po katerem se določen vodja razlikuje od drugih, ko je treba komunicirati z velikim številom ljudi na različnih ravneh, v različnih okoljih in v različnih okoliščinah. Izoblikuje se v celotnem spletu osebnostnih lastnosti, potez in nagnjenj posameznika, ki se znajde v vlogi vodenja kake organizacije (Vršec 1993). S teorijo in prakso vodstvenega obnašanja ter stili vodenja sej je ukvarjalo več avtorjev, npr. Reddin, Blake, Mouton, McGregor, Adizes itd., ki opisujejo in razlikujejo različne stile vodenja.

### 6.1.3.1 KLASIČNI STILI VODENJA

Že v 30-ih letih prejšnjega stoletja je Kurt Lewin zbral skupino raziskovalcev, s katerimi so identificirali različne stile vodenja glede na vpliv, ki ga imajo podrejeni pri sprejemanju odločitev v skupini. Tako ločijo avtoritaren oziroma avtokratski, sodelovalen oziroma demokratični in razpuščeni oziroma laissez-faire stil vodenja. V prvem primeru v celoti odloča vodja, v drugem primeru vodja pri odločanju upošteva mnenja svojih podrejenih, v zadnjem primeru pa vodja dovoli svojim podrejenim, da delajo, kar hočejo in sami sprejemajo odločitve. Ti raziskovalci menijo, da mora biti dober vodja sposoben uporabljati vse tri stile vodenja, odvisno od značilnosti podrejenih in od situacije. Izbira stila je tako odvisna od razpoložljivega časa, stopnje zaupanja in spoštovanja med ljudmi v skupini, usposobljenosti podrejenih in njihovega dostopa do informacij, stresnih okoliščin, tipa nalog (strukturirane, nestrukturirane, enostavne ali zapletene) itd. (Leadership Styles 2008).

Z različnimi stili vodenja se je ukvarjal tudi Shaw. Opredelil je avtoritarni in neavtoritarni stil vodenja, katerima ustrežata klasična avtokratski in demokratični stil vodenja. Shaw in Blum pa uporabljata izraza direktivni in nedirektivni voditelji (Bartone 2003).

Večina teorij vodenja, ki so se razvijale v 20. stoletju, temelji na tem, kakšen je vpliv vodje v primerjavi z vplivom njegovih podrejenih pri doseganju zastavljenih ciljev. Tistim, ki menijo, da imajo pri doseganju ciljev ključno vlogo voditelji in kot primere najuspešnejših voditeljev navajajo Napoleona, Aleksandra Velikega ipd., je bližji avtoritarni stil vodenja. Tisti, ki izražajo več zaupanja v podrejene, njihovo zrelost in sposobnosti, pa dajejo večji pomen demokratičnemu stilu vodenja (Waddell 1994).

### 6.1.3.2 VODENJE, USMERJENO NA DELOVNE NALOGE IN VODENJE, USMERJENO NA LJUDI

Konec 19. in v začetku 20. stoletja je tako v civilnih organizacijah kot v vojski prevladoval avtoritaren stil vodenja, kar je bilo med drugim posledica razmer v družbi. V času industrijske revolucije konec 19. stoletja, ko se je začelo množično zaposlovanje delavcev v tovarnah, so bile potrebe organizacije v ospredju, medtem ko so potrebe podrejenih zanemarjali, kar se je izražalo tudi v izkoriščanju slednjih (Waddell 1994). Za tak stil vodenja, ko je pozornost vodje usmerjena na delovne naloge (task-oriented), je značilno podrobno strukturiranje skupne naloge in natančna opredelitev delovnih nalog, oblikovanje komunikacijske strukture

v skupini in usmerjanje procesov odločanja, uresničevanje sprejetih odločitev in nadzor nad njihovim izvajanjem (Lubi 2006).

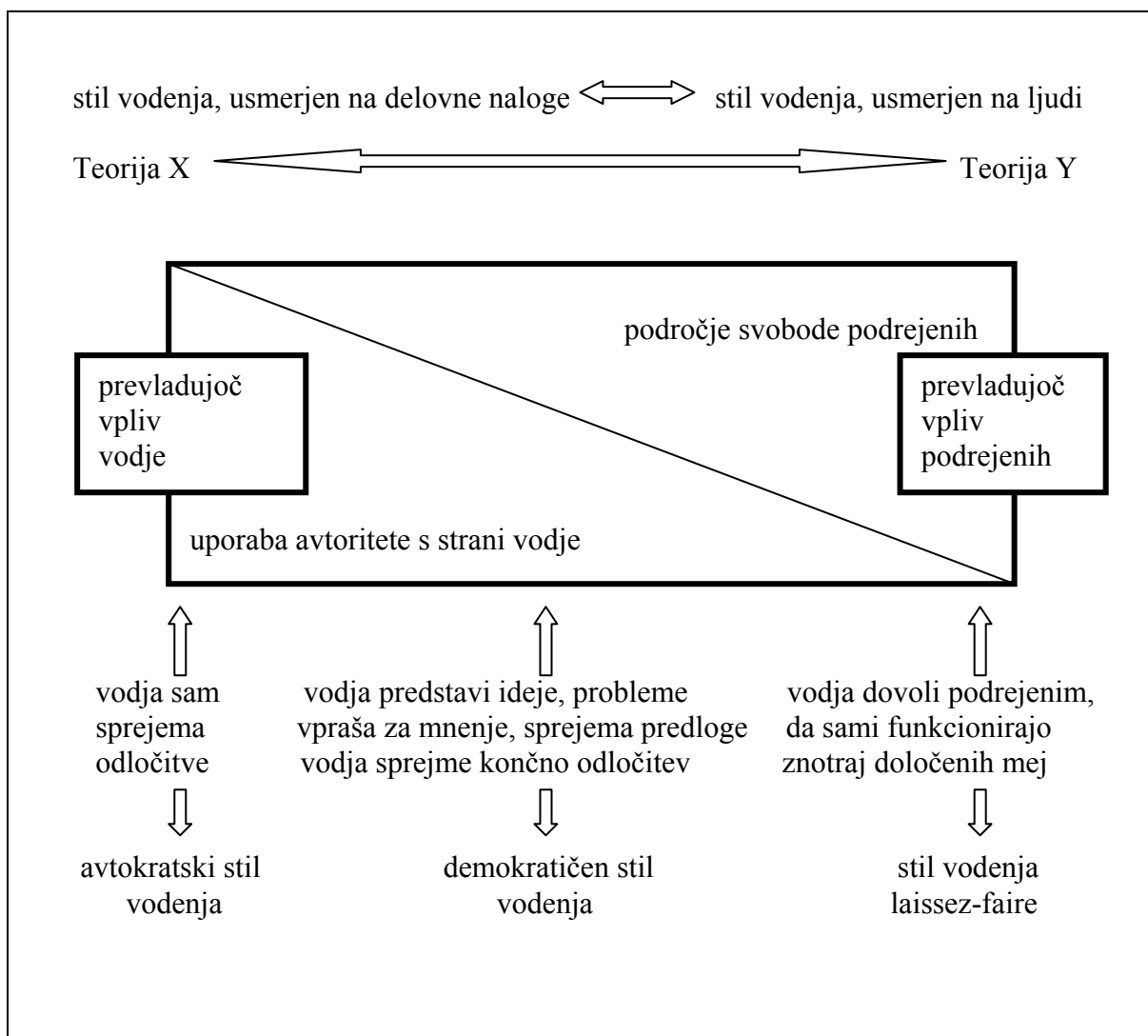
Ko pa so v začetku 20. stoletja sindikati in zakoni o pravicah delavcev (predvsem otrok) pripomogli k izboljšanju delavskih pogojev, je prišlo tudi do drugačnega pogleda na odnose med vodjo in podrejenimi, povečalo se je zanimanje za delavce kot sredstva za boljšo produktivnost. V 20. letih prejšnjega stoletja je Elton Mayo začel z gibanjem, ki je poskušalo ugotoviti potrebe delavcev in njihovo motivacijo ter s tem povečati učinkovitost dela. Tako se je začel razvijati stil vodenja, usmerjen na ljudi (human relations oriented). V skladu s tem stilom vodenja je funkcija vodje ustvariti sodelovanje med vsemi člani skupine z namenom lažje in hitreje izvršitve naloge ob zagotavljanju možnosti za osebno rast in razvoj delavcev (Waddell 1994).

Stilom vodenja se nato do konca druge svetovne vojne niso veliko posvečali. Odnose med nadrejenimi in podrejenimi so spet začeli intenzivno raziskovati šele po letu 1945, v 50-ih in 60-ih letih prejšnjega stoletja. Študije na Univerzi v Ohio, Univerzi v Michiganu in Univerzi v Iowi so ugotavljale vlogo vodje pri usklajevanju med delovnimi nalogami in osredotočenostjo na človeške odnose (Waddell 1994). Ugotovitve opravljenih študij glede povezanosti teh dveh stilov vodenja so bile različne. Medtem ko so na Univerzi v Ohio oba stila obravnavali kot neodvisna, pa so na Univerzi v Michiganu obnašanje vodij opredelili s kontinuumom in tako prišli do ugotovitve, da bolj kot vodja pripada enemu stilu, manj je usmerjen na drugega (Lubi 2006).

Na podlagi teh dveh stilov je svoj model oblikoval tudi Fiedler. Razvil je t. i. LPC (least-preffered coworker) instrument, s katerim je ocenjeval, kateri vodje so bolj usmerjeni k delovnim nalogam in kateri k medosebnim odnosom. V prvem primeru so vodje dosegali manj LPC točk kot v drugem. Študije, ki jih je Fiedler opravil s svojimi kolegi, so pokazale, da je učinkovitost vodje odvisna od interakcije med stilom vodenja (usmerjen k delovnim nalogam ali k ljudem) in ugodnimi oziroma neugodnimi situacijami. Ta model v bistvu nakazuje, da so vodje, usmerjeni k delovnim nalogam (vodje z nizkim številom LPC točk) bolj učinkoviti v zelo neugodnih ali zelo ugodnih situacijah, medtem ko so vodje, usmerjeni k ljudem uspešnejši v normalnih delovnih pogojih (Bartone 2003).

Dva tipa vodij je leta 1960 opredelil tudi Douglas McGregor v svoji Teoriji X in Teoriji Y. Vodje, ki pretežno uporabljajo Teorijo X, svojih podrejenih ne vidijo kot dovolj kompetentnih oziroma motiviranih, da bi jim lahko dovolili večjo stopnjo avtonomije. Po Teoriji Y pa je ravno obratno (Waddell 1994). Vodje, ki jim je ta teorija bližja menijo, da kontrola in kazni nista edini sredstva za doseganje organizacijskih ciljev, da je treba podrejene po dobrem delu motivirati z nagrado in da so le-ti lahko ustvarjalni, če imajo možnost izraziti svoje ambicije in samoinicativo (Vršec1993).

Slika 6.1: Stili vodenja glede na vpliv vodje in vpliv podrejenih



Vir: povzeto po Waddell (1994).

### 6.1.3.3 STILI VODENJA PO REDDINU

Medtem ko so zgoraj omenjeni stili vodenja poudarjali predvsem vloge, ki jo imajo nadrejeni oziroma podrejeni pri sprejemanju odločitev, je Reddin pri opredeljevanju stilov vodenja upošteval tudi okoliščine, v katerih se le-to odvija. Poudaril je, da je uporabnost določenega stila odvisna od organizacije, dejavnosti, s katero se le-ta ukvarja, razmer in okoliščin, v katerih se odvija vodenje in od vodje, ki ima lahko dobre in slabe lastnosti. Tako je lahko za določen čas in v določenih okoliščinah vsak od opredeljenih stilov uspešen, kar pomeni, da mora biti stil vodenja fleksibilen (Vršec 1993). Glede na te ugotovitve ni noben stil vodenja enako učinkovit v vsaki situaciji. Podobno ugotavljata tudi Hersey in Blanchard, ki menita, da »je vsak stil vodenja lahko učinkovit ali neučinkovit, odvisno od tega, kako se na stil vodenja odzovejo ljudje v določeni situaciji,« ter da »empirične raziskave kažejo, da noben predpisani stil vodenja ni najboljši. Učinkoviti vodje prilagodijo svoj stil vodenja tako, da zadovoljijo potrebe svojih podrejenih in ga prilagodijo okoliščinam, v katerih se znajdejo.« (Waddell 1994)

Tabela 6.1: Stili vodenja po Reddinu – teorija Z (3-D)

Osnovni stili vodenja	Učinkovitejši stili vodenja	Manj učinkoviti stili vodenja
1. Zadržani stil vodenja	1. Birokrat	1. Dezerter
2. Zavzeti, socialno usmerjeni stil vodenja	2. Razvijalec	2. Misionar
3. Prizadevni stil vodenja	3. Dobrohotni avtokrat	3. Absolutni avtokrat
4. Strnjeni, združeni stil vodenja	4. Izvrševalec	4. Kompromisar

Vir: Vršec (1993, 85).

V svoji teoriji Z (3-D) je Reddin opredelil 4 osnovne stile vodstvenega obnašanja. Poleg teh pa še izvedene stile, to je njihove ugodne in manj ugodne izpeljanke, ki jih je poimenoval »učinkovitejši« in »manj učinkoviti« stili vodenja (glej Tabelo 6.1).

Vsebinske oznake stilov vodenja:

1. Za zadržani stil vodenja je značilna nizka stopnja usmerjenosti k ciljem in nalogam organizacije ter nizka stopnja usmerjenosti k zaposlenim. Tak vodja je premalo komunikativen, sramežljiv, drži se predpisov, pravil in predpisanih postopkov, pri čemer ne

razmišlja o potrebnih spremembah, ki jih narekujejo okoliščine. Če gre kaj narobe, uvede močnejšo kontrolo. Nima rad konfliktov, niti inovacij in izboljšav, zato ne spodbuja iniciative. Ugodna izpeljanka tega stila vodenja je birokratsko naravnani stil vodenja. Vodja, ki uporablja ta stil, je zanesljiv, trden in vztrajen v izvajanju funkcij vodenja, pri čemer je deležen zaupanja in spoštovanja. V izvrševanju vodstvenih nalog je tudi racionalen, vpljuden in natančen. To je trdosrčen, nepopustljiv, tog, a discipliniran stil vodenja. Za dezerterski (izmikajoči) stil vodenja, ki je opredeljen kot neugodna izpeljanka zadržanega stila vodenja, pa je značilno, da se vodja izogiba vodstvenim obveznostim, pri čemer se zadovoljuje z minimalnimi delovnimi rezultati. Izmika se tudi odgovornosti in nastalim problemom. Ne spodbuja sodelovanja, ni komunikativen, premajhna ustvarjalnost pa duši razvoj posameznika in organizacije kot celote.

2. Vodja, ki uporablja pretežno zavzeti, socialno usmerjeni stil vodenja, je usmerjen k zaposlenim, komunikativen, odprt in prijazen, uživa v dolgih razgovorih in razpravah, želi spoznati zaposlene in nadrejene ter razvija konkretne delovne odnose. Po drugi strani pa zanemarja tehniko, tehnologijo, proizvodni in tehnološki proces ter razvoj. Ugodnejša zvrst socialno naravnane stila vodenja je razvijalsko naravnani stil vodenja. Tak vodja pri svojem delu posluša druge, spodbuja komunikacijo, rad pomaga, sodeluje pri reševanju problemov in si prizadeva za razvoj medsebojnega zaupanja. Misijonarski (nekonfliktni) stil vodenja pa je neugodna varianta socialno usmerjenega stila vodenja, pri katerem je vodja nadvse ljubezljiv in prijazen, s čimer želi preprečiti nastanek sporov in konfliktov. Vodenje izvršuje pasivno, posledica tega pa je, da ga učinkovitost in uspešnost organizacije ne zanimata.

3. Prizadevni stil vodenja teži k ciljem in nalogam organizacije. Tak vodja rad zapoveduje, je gospodovalen in vzvišeno gleda na druge. Poudarja izvrševanje ciljev in nalog ter pri tem zanemarja ustvarjanje korektnih delovnih odnosov. Ko gre za reševanje sporov in konfliktov uporablja statusno moč in vpliv. Najpomembnejši so mu delovni rezultati, za dosego katerih uporablja tudi sredstva prisile. Uvaja visoko stimulacijo in nagrajevanje v materialnem smislu. Dobrohotni avtokrat je vodja, ki uporablja ugodno varianto prizadevnega stila vodenja. Vodja, ki uporablja dobrohotno naravnani stil vodenja s primesi avtokratskega vodenja, je odločen in se prodorno zavzema za izpeljavo naloge. Na drugi strani pa je avtokratski (samovoljni, diktatorski) stil vodenja. Tak vodja želi odločati pretežno sam. Od nižjih vodij zahteva pokorščino in natančno izvrševanje nalog. Malo se posvetuje, redko komunicira, delavci pa se ga navadno bojijo.



4. Združeni stil vodenja lahko označimo kot idealni stil vodenja. Za takega vodjo je značilno, da se zavzema za cilje, naloge in zaposlene. Spodbuja in uvaja timsko delo. Kot sredstvo demokratične metode vodenja uporablja metodo prepričevanja, pri čemer poudarja ustvarjanje dejanske avtoritete. Spodbuja iniciativo nižjih vodij, strokovnjakov in drugih zaposlenih, kar je pogoj za inovacije, izboljšave in ustvarjalnost. Spore in konflikte skuša čim hitreje in učinkoviteje razrešiti, tudi tako, da išče vzroke za njihov nastanek. Rad razpravlja o nastalih problemih dela in poslovanja ter o rešitvah v zvezi s tem. Izvrševalsko naravnani stil vodenja je ugodnejša varianta strnjenege stila vodenja, za katerega je značilno, da vodja spodbuja timsko delo na vseh vodstvenih ravneh, usklajuje delo in poslovanje ter skrbi za učinkovitost in uspešnost organizacije. Neugodna različica združenega stila vodenja pa je kompromisarski stil vodenja, ki je značilen po omahljivosti in mehkužnosti vodenja. Tak vodja je neodločen, pogosto tudi dvoličen, z namenom da bi se izognil konfliktom. Občasno sicer prihaja do kompromisov, vendar je to bolj izjema kot pravilo. Tak vodja navadno ne uživa zaupanja (Vršec 1993).

#### 6.1.3.4 TRANSAKCIJSKI IN TRANSFORMACIJSKI STIL VODENJA

V novejši literaturi se pogosto pojavlja razlikovanje med transformacijskim in transakcijskim vodenjem. Ta model je razvil Bass na podlagi Burnsovih idej o transformacijskemu vodenju kot tistemu, ki podrejene bolje motivira in jim omogoča, da postanejo bolj moralni. Po Bassovem mnenju »vodja, ki uporablja transakcijski stil vodenja, deluje na osnovi menjave oziroma transakcije s tem, da jih nagradi, če delo dobro opravijo, v primeru neuspeha pa jih včasih tudi kaznuje. Nasprotno pa transformacijski vodja poskuša navdihovati svoje podrejene tako, da jim posreduje svojo vizijo prihodnosti ter hkrati izraža osebno skrb in podporo zaposlenim.« (Bartone 2003, 273) »Pri tem je še posebej pomembno, da vizija predstavlja realističen, verjeten, alternativen pogled na prihodnost organizacije, stanje, ki je na določene načine boljše kot obstoječe.« (Waddell 2009)

Pri transakcijskem stilu vodje delujejo znotraj postavljenih pravil in vztrajajo pri ohranjanju statusa quo. Tak stil vodenja zato pogosto zasledimo v velikih birokratskih organizacijah (Johannsen 2009). Pri transformacijskem vodenju pa gre za vpeljevanje novih idej v organizacijo. Vodje, ki uporabljajo ta stil vodenja se nenehno spreminjajo, so fleksibilni in prilagodljivi ter vzpodbujajo izboljšave pri svojih zaposlenih. Po Bassovem mnenju imajo taki

vodje nekaj skupnih značilnosti. So karizmatični, kar jim omogoča, da jim zaposleni zaupajo in jim sledijo. Taki vodje znajo posredovati vizijo, s katero se zaposleni lahko identificirajo in okrog katere razvijejo skupne cilje. S pomočjo intelektualne stimulacije vodje na stare probleme gledajo na nov način, s čimer tudi svoje podrejene »prisilijo«, da razmišljajo drugače. Poleg tega pa tak vodja svoje podrejene tudi navdihuje, kar od njega zahteva kar nekaj psihološkega znanja (Johannsen 2004). Ker tako vodenje zaposlene bolje motivira, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo z delom in na delovne rezultate, je primerno predvsem za organizacije, ki delujejo v okolju, ki se hitro spreminja (hiter razvoj tehnologije itd.) (Lubi 2006). Tako je transformacijsko vodenje pomembno tudi za sodobne vojaške organizacije, saj »bodo v prihodnosti in pri bolj zahtevnih vojaških operacijah potrebni vojaški poveljniki, ki bodo znali povečati zaupanje svojih podrejenih« (Gal v Bartone 2003, 276).

#### 6.1.3.5 STILI VODENJA V VOJSKI

Zaradi posebne organiziranosti in medosebnih odnosov v vojaških organizacijah, so le-te v preteklosti predstavljale »branik za avtoritarne vodje, ki so pri svojem delovanju uporabljali pretežno avtoritarni stil vodenja« (Waddell 2009). Vendar pa se morajo tako vojaški poveljniki kakor tudi vodje v civilnih institucijah zavedati, da je doseganje ciljev organizacije v največji meri odvisno od ljudi, ki sestavljajo njihove enote oziroma skupine. Ti posamezniki pa so si med seboj lahko zelo različni. Vojski se tako pridružijo ljudje z najrazličnejšimi interesi, osebnostnimi lastnostmi, željami in pričakovanji. Od tega, v kolikšni meri bo poveljnik svoje podrejene spoznal in jim prilagodil svoj slog vodenja, je odvisna učinkovitost dela. Pri tem pa mora upoštevati tudi najrazličnejše situacije, v kateri se vojaška enota znajde in druge dejavnike, ki vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev.

Ameriški vojaški priročnik FM 22-100 predpisuje teorijo vodenja za vse vojaške vodje glede na 3 dimenzije (Be – Know – Do). Prva dimenzija pomeni, kakšen bi poveljnik moral biti (vključuje karakter, vrednote in druge osebne lastnosti poveljnika), druga dimenzija predstavlja tisto, kar bi poveljnik moral vedeti (njegova znanja in spretnosti), zadnja dimenzija pa tisto, kar bi moral storiti (obnašanje in dejanja) (Bartone 2003). Del te zadnje dimenzije vodenja, ki govori o delovanju vojaških poveljnikov, predstavljajo tudi stili vodenja.

#### 6.1.3.5.1 Stili vodenja po modelu BE - KNOW - DO

Ameriški vojaški priročnik FM 22-100, ki ga je leta 2006 sicer nadomestil delno spremenjen priročnik FM 6-22, opisuje 5 stilov vodenja, in sicer direktivnega (directing), sodelovalnega (participating), delegativnega (delegating), transformacijskega in transakcijskega.

##### Direktivni stil vodenja

Direktivni stil vodenja je osredotočen na vodjo (leader-centered). Taki poveljniki dajejo natančna navodila svojim podrejenim o tem kdaj, kje in kako naj izvršijo predpisane naloge ter izvajanje le-tega zelo natančno nadzorujejo. Vendar to ne pomeni, da je poveljnikom, ki uporabljajo ta stil vodenja, dovoljeno zmerjati svoje podrejene, jim groziti oziroma jih ustrahovati. Tak stil vodenja je primeren takrat, ko ni veliko časa in poveljniki nimajo možnosti za natančno razlago situacije. Če je poveljniku uspelo že pred tem pridobiti zaupanje svojih podrejenih, bodo le-ti razumeli, zakaj uporablja direktivni stil vodenja. Tak stil vodenja bo poveljnik uporabil tudi v primeru, če je njegova enota neizkušena ali vojaki še niso dovolj usposobljeni, da bi delovali bolj avtonomno.

##### Sodelovalni stil vodenja

Sodelovalni stil vodenja poudarja tako pomen poveljnika kot vojakov. Ko poveljnik dobi nalogo, svoje podrejene vpraša za nasvete in priporočila, vendar pa končno odločitev še vedno sprejme poveljnik sam. Tak stil lahko poveljnik uporabi takrat, ko ima dovolj časa za posvetovanja ali ko so njegovi podrejeni dovolj izkušeni. Z uporabo sodelovalnega stila vodenja poveljnik prispeva k oblikovanju kohezivne enote, saj imajo vojaki občutek, da so pripomogli k oblikovanju načrta dela.

##### Delegativen stil vodenja

Pri delegativnem stilu vodenja podrejeni (vojaki) dobijo možnost, da sami rešujejo probleme in sprejemajo odločitve, kar je uporabno le, če so podrejeni dovolj izkušeni. Delegativni stil poveljniki uporabijo tudi takrat, ko hočejo ustvariti izobraževalno izkušnjo. Kljub uporabi tega stila vodenja pa je poveljnik še vedno odgovoren za to, kar njegova enota naredi oziroma česar ne naredi, vendar pa je nadrejenemu poveljniku podrejeni poveljnik odgovoren za izvršena dejanja.

## Transformacijski in transakcijski stil vodenja

FM 22-100 transformacijski in transakcijski stil vodenja predstavi kot dva nasprotna stila. Pri prvem gre za vodenje, ki je osredotočeno na inspiracije, intelektualne stimulacije in spremembe, drugi stil pa temelji na nagradah in kaznih. Transformacijski stil spreminja vojake, saj od njih zahteva, da se »dvignejo nad« zgozlj zadovoljevanje svojih trenutnih potreb in interesov. Predpostavlja osebno rast vojakov in organizacijsko izboljšanje. Pri tem stilu vodenja se pogosto rezultati ne pokažejo takoj. Najučinkovitejši je takrat, ko so razmere v organizaciji take, da zahtevajo spremembe, npr. v času krize, nestabilnosti, ko so dosežki enot povprečni, ali so vojaki razočarani nad določenimi rezultati. Neučinkovit pa je takrat, ko podrejeni niso izkušeni, dovolj motivirani, ali če okoliščine ne dovoljujejo velikih odmikov od predpisanih postopkov. Transakcijski vodja pa svoje podrejene motivira z nagradami, ali tako, da jim grozi s kaznimi v primeru neuspeha, naloge jim natančno predpiše (od pogojev za izvršitev predpisanih nalog, pravil in predpisov, ugodnosti v primeru učinkovito izvedene naloge in disciplinskih ukrepov, če tega ne dosežejo), posameznike pa izpostavi le, ko je kaj narobe. Vodji, ki uporablja izključno ta stil, pri podrejenih ne uspe vzbuditi dolgoročnega zaupanja, saj ga vojaki vidijo kot osebo, ki daje prednost lastnim potrebam. Poleg tega tak stil vodenja pri vojakih zmanjšuje inovativnost in željo po tveganju (risk-taking) ter jim s tem onemogoča osebni razvoj. Uporaba tega stila je zaželena takrat, ko poveljnik meni, da lahko s takim načinom dela poveča varnost svoje enote. Najučinkovitejši poveljniki so tisti, ki združujejo tehnike obeh stilov vodenja, odvisno od situacije, v kateri se znajdejo (FM 22-100 1999).

### 6.1.3.5.2 Model Air War College-a (AWC model)

Model Air War College-a predstavlja primer situacijskega vodenja v vojaškem kontekstu. Opisuje vpliv, ki ga imajo različne situacije oziroma okoliščine, v katerih se vodenje odvija, na 3 komponente vodenja (poveljnika, podrejene in predpisane naloge). Poudarja pomen odprte in dvosmerne komunikacije med posamezniki v vojaški enoti. Ker so vojaki tisti, ki opravijo vso delo in poveljniku posredujejo povratne informacije o izvajanju predpisanih nalog, je pomembno, da komunikacije med njimi ne onemogočajo administrativne ali psihološke ovire in da so komunikacijski kanali odprti navzdol in navzgor po hierarhični lestvici ter skozi celotno organizacijo. Pomen tega modela je v tem, da nam pomaga razumeti, da se dinamika vodenja z različnimi situacijami spreminja. Model AWC razlikuje različne situacije glede na raven vodenja, operacije v času miru in v času vojn, glede na to ali gre za

operacije združenih sil ali operacije enonacionalnih vojsk in glede na to ali se vodenje odvija v operativnih enotah ali v štabu. Glavne ugotovitve tega modela glede na našete kriterije so naslednje:

- Z višanjem ravni vodenja postajajo naloge poveljnika vedno bolj splošne. Poveljniki nad taktično ravno so odgovorni za večje število ljudi, zato je med njimi in vojaki tudi vedno manj neposrednih odnosov in neposredne komunikacije. Naloga višjih poveljnikov tako ni mikrovodenje (micromanaging), ampak širitev vizije, vrednot in želja po aktivnosti v organizaciji ter s tem ustvarjanje organizacijske klime. Nadzorovanje klime v organizaciji je naloga višjih poveljnikov tudi zato, ker se z večanjem čina le-ti oddaljujejo od prostora, kjer se odvijajo dejanske aktivnosti in zato niso v direktnem stiku z dogajanjem na vadišču oziroma bojišču. Z napredovanjem po hierarhični lestvici se zvišuje tudi zrelost podrejenih. Zato le-ti ne rabijo več toliko nadzora pri opravljanju nalog, pa tudi navodila za delo, ki jim jih posreduje poveljnik, so lahko bolj splošna.
- Razen ravni poveljnika v vojaški organizaciji na stil vodenja vplivajo še okoliščine, v katerih se vojaki znajdejo v času vojne. Pri prehodu v vojno stanje morajo poveljniki upoštevati, da se zaradi strahu spremeni razmišljanje in način delovanja vojakov. K temu prispevajo tudi otežene interakcije s poveljnikom in zavedanje, da so posledice v primeru neuspeha v vojnih operacijah lahko usodne. Da bi omilili strah, se poveljniki v času vojne pogosto poslužujejo bolj avtoritarnega stila vodenja.
- V današnjem vojnem okolju na vodenje močno vpliva tudi sestava sil, saj le-to zahteva prilagodljivost poveljnikov. Operacije, v katerih niso združene vojske različnih držav, je lažje voditi, saj so posamezniki, ki se bojujejo, deležni enotnega (ali podobnega) usposabljanja. Pri sodelovanju različnih vojsk pa je treba upoštevati drugačne doktrinarne in operativne metode posameznih oboroženih sil, kulturne razlike, jezikovne ovire, zaželeno pa je tudi osnovno poznavanje zgodovine držav, katerih vojske so del združenih sil.
- Vodje v operativnih enotah, kjer so odnosi med poveljnikom in vojaki bolj neformalni in verbalni, so učinkovitejši, če delujejo v skladu s herojskim stilom vodenja. Poveljniki v štabih, kjer komunikacija poteka pretežno preko pisnih virov in so odnosi bolj formalni, pa so uspešnejši ob uporabi birokratičnega ali sodelovalnega stila vodenja. Na izbiro stila vodenja pri tem vplivajo tudi značilnosti podrejenih. Vojaki v štabih so navadno bolj intelektualno usmerjeni, bolj kot vojaki v operativnih enotah pa delujejo na področjih politike in pripravljanja načrtov (Waddell 2009).

Stil vodenja predstavlja način in pristop, po katerem vodje usmerjajo svoje podrejene, jih motivirajo in izvršujejo načrte organizacije (Leadership Styles 2008). Stil vodenja vodja izbere glede na poznavanje samega sebe, svojih podrejenih in organizacije, v kateri deluje.

Poznavanje samega sebe pomeni, da se vodja glede na svoje osebne lastnosti, svoje znanje, usposobljenost in položaj v organizaciji odloči, kateri način delovanja je primeren v dani situaciji. Ob tem pa se za izbiro stila vodenja odloči tudi glede na značilnosti svojih podrejenih. Posebej pomembno je, da ve, kaj so njegovi podrejeni sposobni narediti, pa tudi, kaj pričakujejo od njega, saj bo le tako lahko ohranil njihovo zadovoljstvo in motiviranost za delo. Stil vodenja, ki ga bo vodja izbral pa je odvisen tudi od vsebine in pomembnosti nalog ter ciljev organizacije. Ni vseeno ali je uspešna izvedba naloge za organizacijo vitalnega pomena ali ne. V zadnjem primeru bo vodja verjetno izbral bolj demokratični stil vodenja, podrejenim bo prepustil več svobode pri odločanju, saj bi tudi v primeru neuspeha organizacija lahko normalno delovala naprej. Poznavanje vseh treh dejavnikov, ki vplivajo na izbiro stila vodenja, je pomembno tudi za vodje v vojski, vojaške poveljnike. Kljub temu da ljudje na vojsko pogosto še vedno gledajo kot na povsem avtoritarno organizacijo, v kateri poveljniki uporabljajo zgolj avtoritarni stil vodenja in se ne ozirajo na potrebe in želje vojakov, pa danes tak način delovanja ne more več zagotavljati učinkovitosti vojaške organizacije. »V luči nepredvidenega tehnološkega razvoja, hitro spreminjajočih se svetovnih dogodkov in socialnih sprememb, potreba po prilagodljivih in fleksibilnih poveljnikih, ki znajo vzpodbuditi svoje podrejene, še nikoli ni bila bolj izrazita.« (Waddell 2009) Kljub temu da morajo vojaški poveljniki razviti disciplinirane enote, ki bodo upoštevale avtoriteto in izvrševale predpisane naloge, pa je pomembno, da jim podrejeni tudi zaupajo in jih spoštujejo. To pa jim zgolj z uporabo avtoritarnega stila vodenja ne bo uspelo. Ker profesionalne vojske posameznikom omogočajo, da se sami odločijo ali se bodo pridružili vojaški organizaciji ali ne, je pomembno, da poveljniki tudi s pomočjo stila vodenja ustvarijo kohezivne enote, s primerno klimo in medosebnimi odnosi v vojaški enoti. Le tako bo vojska lahko privabila in tudi obdržala zadostno število vojakov. Poleg profesionalizma vojske pa imajo na drugačne načine vodenja v današnjem času velik vpliv nove oblike sodelovanja in povezovanja različnih nacionalnih vojsk ter drugačne naloge le-teh (npr. operacije za vzpostavljanje miru, operacije za ohranitev miru, zaščitno-reševalne naloge vojske itd.). Vojaški poveljnik mora torej pri svojem vodenju biti pozoren tako na predpisane naloge kot na okoliščine, v katerih se le-te izvajajo, ter vse to upoštevati pri izbiri stila vodenja. Tako je včasih prisiljen uporabiti bolj avtoritaren stil vodenja, spet drugič pa lahko svojim podrejenim

prepusti več samostojnosti pri sprejemanju odločitev (seveda v odvisnosti od stopnje usposobljenosti in izkušenosti vojakov). Z uspešnim prilagajanjem na različne situacije bo pridobil spoštovanje svojih podrejenih, saj bodo videli, da verjame vanje in njihove sposobnosti. S tem si bo pridobil njihovo zaupanje in povečal njihovo osredotočenost na naloge in cilje vojaške enote, saj bodo imeli občutek, da sami prispevajo k uresničitvi cilja in da so odgovorni za izvršitev nalog. Tako bo lahko poveljnik v svoji enoti vzpostavil primerno stopnjo vertikalne kohezivnosti in s tem vplival na učinkovitost dela svoje enote.

## 6.2 VPLIV PODREJENIH NA GRADITEV VERTIKALNE VOJAŠKE KOHEZIVNOSTI

Do sedaj smo ugotovili, da k vzpostavitvi vertikalne vojaške kohezivnosti prispevajo poveljniki s svojimi osebnostnimi lastnostmi, ki se odražajo tudi skozi njihovo delovanje in stile vodenja. S tem vplivajo na svoje podrejene, torej vojake. V Pravilih službe v Slovenski vojski je pod 9. točko zapisano, da je podrejena »tista vojaška oseba, ki ima dolžnost izvrševati prejeta povelja /.../ Nižja je tista vojaška oseba, ki opravlja nižjo vojaško dolžnost glede na čin ali položaj v istem poveljstvu ali enoti ...« (Pravila službe v Slovenski vojski 1996, 12) Kako se bodo podrejeni odzvali na delovanje svojih nadrejenih je odvisno od njihovih osebnostnih lastnosti, interesov, pričakovanj itd. Torej je stopnja vertikalne vojaške kohezivnosti odvisna od vseh ljudi v vojaški enoti, ne le nadrejene osebe.

Proces vodenja ima namreč dva pola – vodilnega in vodenega. Ta proces je definiran šele, ko oba pola postavimo v interakcijski (medosebni) odnos. Pri tem se srečajo različni cilji, interesi, hotenja, potrebe itd., kar lahko povzroča konfliktne situacije. Le-te je treba zmanjšati na najmanjšo možno mero, pri čemer niso dovolj le prizadevanja vodilnih, ampak tudi vodenih. Le tako lahko delo skupine poteka v zadovoljstvo vseh in brez večjih ovir in motenj (Vršec 1993). Tudi podrejeni so »dolžni ustvarjati okoliščine, v katerih bo vodja lahko čim bolj dosledno opravljal svoje funkcije, da bi dosegli sprejeto politiko, strategijo, cilje in naloge organizacije, ki zagotavljajo njeno nemoteno delovanje, rast, napredek in razvoj« (prav tam, 119).

### *6.2.1 OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN ZNAČILNOSTI VOJAKOV, KI VPLIVAJO NA VERTIKALNO KOHEZIVNOST VOJAŠKE ENOTE*

Shils in Janowitz sta v svoji raziskavi nemške vojske kot socialne skupine uspela dokazati, da je za kohezivnost, ki vojaškim enotam omogoča, da ostanejo skupaj ter se učinkovito uprejo nasprotniku, ključno, da se lahko posameznik identificira z enoto in njenim poveljnikom. Podobne ugotovitve so izpeljali tudi v ameriškem Vojaškem raziskovalnem inštitutu Walter Reed. Potrdili so, da se kohezivnost v vojaških enotah močno povezuje z zaupanjem, ki ga imajo vojaki v sebe, sovojake in poveljnike, ter s prepričanjem, da jih poveljniki spoštujejo in za njih skrbijo. Obratno tudi poveljniki kot uspešne označujejo tiste enote, v katerih med vojaki prevladujejo zaupanje, skupinsko delo ter občutki pripadnosti. Raziskave ameriških vojaških enot potrjujejo, da je doseganje najvišjih standardov tesno povezano s horizontalno in vertikalno kohezivnostjo ter skupinskim zaupanjem v vrednote in cilje enote (Handbook of Military Psychology 1991). »Oborožene sile so lahko v boju uspešne le, dokler posamezni vojaki verjamejo v kolektivne cilje do te mere, da so za njihovo izpolnjevanje pripravljeni žrtvovati lastno varnost ali celo življenje.« (King 2006, 493)

Če hoče vojaška enota doseči optimalno pripravljenost in usposobljenost, je torej pomembno, da se vojaki lahko identificirajo z drugimi posamezniki v enoti. Tako se bodo medsebojno spoštovali in si zaupali ter sledili skupnim ciljem. Za učinkovito delo je še posebej pomembno, da vojaki zaupajo svojim poveljnikom, ki skrbijo za njihovo usposobljenost in so tudi odgovorni za delovanje enote. Goal (Manning 2008) pravi, da »je zaupanje vojakov v svoje nadrejene odvisno od treh dejavnikov, in sicer od profesionalne sposobnosti (tehnične kompetentnosti) poveljnika, verodostojnosti, ki jo le-ta ima kot vir informacij, in količine skrbi in pozornosti, ki jo izkazuje podrejenim«.

Posameznik se z enoto ne bo mogel poistovetiti, če ima v njej slab položaj in status, če imajo drugi člani enote o njem slabo mišljenje ali ne spoštujejo njegove osebnosti. Vojaki bi se morali v vojaški enoti počutiti varno in imeti možnost za zadovoljitev svojih interesov. Poleg medsebojnih odnosov in klime, ki prevladuje v vojaški enoti, ter možnosti za zadovoljitev interesov posameznih vojakov, pa je privlačnost le-te odvisna tudi od dejavnikov, ki se nahajajo izven enote, predvsem od njenega položaja v okviru celotne vojaške organizacije (Mrmak 1973).



Podrejeni, torej ljudje, ki so v funkciji vodenih, so lahko pozitivno ali negativno naravnani v svojem vedenju in ravnanju. Negativne lastnosti podrejenih, ki onemogočajo razvoj kvalitetnih medsebojnih odnosov, so npr. nered in nedisciplina na delovnem mestu, negiranje vodje, strahospoštovanje do vodje, zahrbtnost, zaničevanje vodje, agresivnost, odklanjanje odgovornosti, negativistično-destruktivno obnašanje, škodoželjnost, oportunistične težnje, malomarnost in spodbujanje h konfliktnim situacijam. Osebnostne lastnosti podrejenih, ki pozitivno vplivajo na delo v organizaciji pa so med drugim spoštovanje vodje in korektno sodelovanje z njim, kvalitetno opravljanje dela, ustvarjanje klime, ki vpliva na delovno zadovoljstvo, kritično (ne kritizersko) obravnavanje idej in odločitev vodje, ustvarjanje delovne discipline, pripravljenost za stalno strokovno usposabljanje itd. (Vršec 1993)

Osebnostne lastnosti, ki jih potrebuje slovenski vojak za dobro opravljanje svojih dolžnosti so občutek pripadnosti organizaciji, veselje do nošenja uniforme, poslušnost, občutek za tovarištvo, spoštljiv odnos do svoje domovine in do vojaške organizacije, veselje do terenskega dela in veselje do dela z materialno-tehničnimi sredstvi in orožjem. Poleg tega mora vedeti kaj je odgovornost, pripravljen mora biti na dinamično delo doma in v tujini, pa tudi na rutinska opravila itd. Poleg izredne fizične pripravljenosti mora biti vojak tudi psihološko zelo stabilna oseba, ki se bo zmoгла ustrezno odzvati na stresne okoliščine (Identifikacija poklica: Vojak / vojakinja 2009). Vojska zahteva osebnosti z značajskimi posebnostmi in take, ki se znajo prilagoditi nastalim razmeram. Ljudje v vojski se morajo usposobiti za soočanje s stresnimi situacijami, ki se lahko pojavijo zaradi hitrih sprememb v delovnem okolju, spopasti pa se morajo znati tudi s psihološkimi travmami, ki so posledica konfliktnih razmer, v katerih deluje vojska (Arnejčič 2009c). Na vojake na njihovem delovnem mestu namreč negativno vplivajo mnogi stresorji v okolju, kot so »nenehno delovanje na mirovni misiji in v operaciji brez ali z zelo malo spanja, delovanje v zahtevnih okoljskih in vremenskih razmerah, na primer v mrazu, vročini, hrupu, na veliki nadmorski višini itn.« (prav tam, 29).

Načelnik generalštaba Slovenske vojske, generalmajor mag. Alojz Šteiner, je v intervjuju za časnik Večer, dne 6. 6. 2009, med drugim govoril tudi o tem, katere osebnostne lastnosti vojakov krepi Slovenska vojska. Pravi, da mora biti vojak discipliniran, pripravljen na odrekanje in razumeti vrednote, kot so tovarištvo, lojalnost in pripadnost ekipi. Najpomembnejše pa je, da ima timski duh, kar je po Šteinerjevem mnenju v postopkih urjenja možno še dodatno izklesati (Kocjan 2009).

Na obnašanje vojakov v vojski in njihov prispevek k graditvi vertikalne vojaške kohezivnosti vplivajo tako dejavniki, ki se nahajajo znotraj vsakega posameznika (osebne lastnosti vojakov, njihov značaj, želje, interesi in pričakovanja, ki jih imajo v zvezi s svojim položajem in delovanjem v vojaški enoti) kot tudi dejavniki, na katere vojaki, torej podrejeni, ne morejo veliko vplivati (značilnosti vojaške organizacije in vojaškega vodenja v enoti, položaj enote v celotni vojaški organizaciji in mnenje civilnega okolja o vojski, ki vpliva na njihovo zaznavo vojske kot organizacije in njenega pomena). Pomen poveljnika in njegovega vodenja za vertikalno vojaško kohezivnost smo predstavili že v prejšnjem poglavju, v nadaljevanju pa bomo spregovorili o vojaški organizaciji, katera zaradi posebnosti svoje organizacijske in komunikacijske strukture prav tako vpliva na odnose med posamezniki v vojaških enotah.

### 6.3 VPLIV VOJAŠKE ORGANIZACIJE NA GRADITEV VERTIKALNE VOJAŠKE KOHEZIVNOSTI

Osnovna naloga vojske »je oblikovanje vojaških kolektivov, iz različnih individualnosti narediti en močen skupinski duh, organizacijo, v kateri je pomembna le enota, za vojake nova primarna družina. Narediti kolektivno zavest tako močno, da prekrije vse individualnosti, narediti vojake do konca zveste svoji enoti.« (Alibegić in Vidmar 2002, 22)

Vojaška organizacija je podsistem velikega družbenega sistema, saj njeni cilji izhajajo iz ciljev globalnega družbenega sistema, ki jih tudi določa. Najpomembnejši dejavnik vojaške organizacije pa je kljub razvoju tehnike in tehnologije še vedno človek (Lubi 2006). Ljudje so tisti, ki uporabljajo različna sredstva in metode za doseganje predpisanih ciljev. Na kakšen način bodo to dosegli, je odvisno tudi od organizacije in skupin, v katerih delujejo. Tega se je še posebej potrebno zavedati v vojski, katere organizacijska in komunikacijska struktura je nekoliko drugačna kot v drugih civilnih strukturah in organizacijah, kar vpliva na odnose med ljudmi in s tem na njihovo delovanje. Različni avtorji s področja sociologije vojske kot ključne navajajo naslednje značilnosti vojaške organizacije: avtoritarnost, hierarhičnost, svojstven sistem stratifikacije, centraliziranost, zaprtost, formaliziranost odnosov, avtonomnost, uniformnost in simbolika, profesionalnost, korporativnost (skupinska identiteta) in altruizem. Čeprav so te značilnosti prisotne tudi v civilnih organizacijah, pa so v vojski močnejše izražene. Razlike so opazne tako v obsegu kot intenzivnosti njihovega uveljavljanja

(Kotnik-Dvojmoč 2002). V nadaljevanju bomo na kratko predstavili tiste značilnosti vojaške organizacije, ki najpomembneje vplivajo na razvoj vertikalne vojaške kohezivnosti.

*Hierarhičnost* se kaže v odnosih med ljudmi in med delovnimi opravili v vojaški enoti. Določa tip notranjih odvisnosti, ki temeljijo na logiki izključno vertikalnega podrejanja ter hierarhije položajev in nazivov. Navzven se ta značilnost vojaške organizacije kaže v sistemu činov. S hierarhijo je povezana tudi *avtoritarnost* vojaške organizacije, ki je utemeljena na načelu brezpogojne pokorščine. Veljava, moč in ugled posameznika izhajajo iz njegovega formalnega položaja na hierarhični lestvici in niso v neposredni zvezi z njegovo dejansko sposobnostjo in znanjem. Taka organiziranost vpliva na *formaliziranost odnosov*, ki v vojski prevladujejo nad osebnimi vezmi (Kotnik-Dvojmoč 2002).

Te značilnosti vzpostavljajo posebne odnose med nadrejenimi in podrejenimi. Iz položaja posameznika v vojski izhaja njegova avtoriteta. Vsakdo ima »toliko avtoritete, kot je visok njegov čin« (Lubi 2006, 103). »Ali bo vojak poslušen avtoriteti, je odvisno od več dejavnikov, in sicer, ali sprejema nadrejene častnike kot upoštevanja vredno oziroma legitimno avtoriteto, kakšni so medsebojni odnosi z nadrejenim, kakšna je stopnja poslušnosti do nadrejenega častnika in ali so pri izdajanju ukazov navzoči drugi vojaki.« (Arnejčič 2009d, 30) Preko avtoritete dobi poveljnik moč, da vpliva na vojake. Poveljnik tako mora, če želi imeti in vzdrževati avtoriteto do svojih podrejenih, svojo moč izražati »v legitimnih poveljih, ki so dogovorjena in normativno sprejeta. Poveljnik mora moč upravljati z občutkom in odgovorno. Prav tako mora poznati posledice njene uporabe in morebitne zlorabe ter se jih zavedati.« (Arnejčič 2009b, 29) Povelje zagotavlja disciplino, saj poveljnik s pomočjo ukaza izvede pritisk na podrejenega vojaka, ki mu mora slediti. Če pa pri izdajanju ukazov prekrši svoja pooblastila, lahko ukaz postane protipravno in neobvezno sredstvo poslušnosti (Arnejčič 2009d). »Povelje je sestavljeno iz avtoritete poveljujoče osebnosti in njegove odgovornosti, da učinkovito uporablja razpoložljiva sredstva, načrtuje, organizira, usmerja, usklajuje in nadzira oborožene sile pri opravljanju določene naloge.« (prav tam, 30) Sodobni poveljnik bi naj uporabljal avtoriteto kot vpliv, ki temelji na znanju, saj si bo le tako lahko pridobil zaupanje svojih podrejenih (Arnejčič 2009b). Zaupanje v nadrejene pa je eden izmed pogojev, ki omogoča razvoj vertikalne kohezivnosti v vojaških enotah. Hierarhična organiziranost vojaške organizacije, s katero sta povezani tudi avtoritarnost le-te in formaliziranost odnosov, ljudi v vojski razporeja na v naprej predpisane položaje, kar vpliva na njihove dolžnosti,

odgovornosti in avtoriteto, ki jo imajo, ter s tem na odnose, ki jih vzpostavljajo z drugimi ljudmi v organizaciji.

*Korporativnost (skupinska identiteta)* je opazna zaradi visoke stopnje stanovske (poklicne) pripadnosti vojaški organizaciji, ki izhaja iz skupnega urjenja in kolektivne navezanosti na določene doktrine in metode ter zaradi organiziranosti v posebne skupnosti oziroma profesionalna združenja (Kotnik-Dvojmoč 2002). Skozi usposabljanje se posamezniki identificirajo z enoto. Enote, v katerih obstaja močna identifikacija članov z enoto, so zelo trdne in lahko dosegajo zelo dobre rezultate tudi v najtežjih situacijah. O visoki stopnji identifikacije lahko poenostavljeno govorimo takrat, ko je v enoti enako mišljenje, skupne potrebe, ki jih poskušajo zadovoljiti člani enote, občutek ponosa zaradi pripadnosti le-tej ipd. Vendar pa to ne pomeni, da posameznik ne more izraziti svojega mnenja v skupini. Na predanost in občutek pripadnosti vojaški enoti namreč vpliva možnost posameznika, da se v njej socialno-psihološko uveljavi, da si zagotovi svoj ugled, spoštovanje in da ga cenijo (Mrmak 1973). »Posledica uspešne socializacije je močna in stabilna identiteta posameznika kot vojaka, ki povezuje njegove vrednote in vrednote organizacije, kar se izraža v obnašanju vojakov.« (Grojean in Thomas 2006, 53) »Bolj ko člani skupine posebej imajo skupinske vrednote, prepričanja in obnašanje, bolj verjetno je, da bo skupina kohezivna.« (prav tam, 50) Vrednote so namreč »prepričanja, ki imajo motivacijsko moč, predstavljajo družbeno bistvo, določajo standarde in norme, po katerih se ravnamo in obstajajo na različnih ravneh« (Grojean in Thomas 2006, 41), so torej »pojmovanja zaželenega, ki vplivajo na to, kako se ljudje odločajo za akcije in kako ocenjujejo pojave« (Kluckhohn v Musek 1993, 148).

Zaradi sprememb individualne in družbene zavesti pa so prevladujoče vrednote v današnji družbi po svojem bistvu vse bolj protivojaško usmerjene. To vpliva na povečevanje nezdržljivosti med civilno družbo in tradicionalno vojaško skupnostjo, zmanjševanje družbene sprejemljivosti oboroženih sil, večjega nezaupanja v vojaške elite in posledično do izpostavljanja problemov, povezanih z vojaško organizacijo, urjenjem, izobraževanjem, strukturo oboroženih sil, problemi miru in vojne itd. Kljub tem družbenim trendom pa v oboroženih silah še vedno obstaja potreba po nadpovprečno usklajenem razmišljanju in delovanju (kolektivizmu). Vojaška enota namreč mora razviti skupinski duh, ki predstavlja osnovo za učinkovito skupinsko delo in omogoča usklajeno delovanje tudi v stresnih situacijah. Zato je v oboroženih silah najrazvitejših industrijskih držav treba dopustiti, da ohranjajo nekatere tradicionalistične vrednote (tovarištvo, solidarnost, pogum, ponos ...) ter

obenem skrbeti, da vojaške vrednote niso povsem neskladne s civilnimi, saj bi bila v tem primeru ogrožena legitimnost vojaške organizacije. Strpnost in sprejemanje različnih vrednot se v vojskah najrazvitejših držav izraža preko večjega vključevanja žensk v vojsko in večjega upoštevanja javnega mnenja, sprejemanja ugovora vesti, pripravljenosti za preoblikovanje vloge in nalog oboroženih sil itd. (Kotnik-Dvojmoč 2002).

Tudi vrednote Slovenske vojske se opirajo na splošne civilizacijske vrednote, na vrednote slovenske družbe in posebnosti narave delovanja vojske ter preko tega dajejo okvir za delovanje in vedenje posameznikov. Temeljna skupna vrednota pripadnikov Slovenske vojske je domoljubje, ki pomeni zavest pripadnosti domovini Sloveniji in nesebično izvrševanje dolžnosti pri uresničevanju skupnih ciljev. Ostale tradicionalne vojaške vrednote, ki jih razvija Slovenska vojska, pa so še čast, pogum, lojalnost, tovarištvo in predanost. Te vrednote naj bi uveljavljali vsi pripadniki Slovenske vojske z osebnim zgledom in ravnanjem (Furlan in drugi 2006).

Če hočemo, da vojaki delujejo v skladu z vrednotami, ki so pomembne za vojsko, ni dovolj, da jih vojakom zgolj predstavimo, ampak morajo vojaki te vrednote prevzeti in ponotranjiti, tako da postanejo del njihove identitete, ki jo oblikujejo, ko prevzamejo vlogo vojaka. Razvoj take identitete bi moral povzročiti večjo stopnjo kohezivnosti v skupini, večjo predanost in profesionalne sposobnosti vojakov, močnejši občutek kolektivne učinkovitosti pri uspešnem delu v organizaciji ter boljše izvajanje nalog (Grojean in Thomas 2006). Pri tem, v kolikšni meri bodo vojaki prevzeli vrednote, ima spet pomembno vlogo poveljnik, ki lahko v veliki meri s svojim osebnim zgledom vpliva na svoje podrejene in na njihovo dojetje vojaških vrednot. Vendar pa niso poveljniki tisti, ki predpisujejo vrednote in norme, po katerih deluje vojaška organizacija. »Vojska je v vsakem družbenem okolju izpostavljena delovanju svojevrstnih družbenih norm, zahtev in pričakovanj, ki jim mora prilagoditi svojo strukturo in funkcionalno podobo, če si želi zagotoviti potrebno legitimnost.« (Kotnik-Dvojmoč 2002, 123) Kljub temu je vojaška organizacija »struktura, ki ji v odnosu do družbenega okolja uspeva ohranjati sorazmerno visoko stopnjo avtonomije. To je vsaj delno posledica zavračanja ali vsaj omejenega in počasnega sprejemanja družbenih trendov, čeprav je vse bolj očitno, da se jim vojaška organizacija ne more popolnoma izogniti.« (prav tam, 122)

## **7 PROBLEMI, KI SE POJAVLJAJO V ODNOSIH MED PODREJENIMI IN NADREJENIMI**

»Na povečevanje kohezivnosti vojaške enote vpliva sposobno poveljevanje, klima, ki vzpodbuja učenje, strast do predpisanih nalog, možnost izpolnitve posameznikovih ciljev in osnovnih potreb ter trud za dobro sodelovanje z ostalimi člani enote.« (Siebold 2006, 199) Ker pa vojaško enoto sestavljajo ljudje, ki imajo različne interese, potrebe, znanje, želje itd., so spori med njimi neizogibni. »Spor je položaj, v katerem dve ali več oseb oziroma skupin želi uresničiti vsaka svoj cilj, interes oziroma potrebo, vendar kot uresničljiv zaznavajo le en cilj. Pri sporu obstajata vsaj dve strani, od katerih vsaka mobilizira energijo, da bi dosegla cilj, želeni objekt ali položaj, pri čemer drugo stran doživlja kot oviro ali grožnjo.« (Marič 2009, 24) To vpliva na odnose med ljudmi in s tem tudi na kohezivnost enote ter vse dejavnike, od katerih je le-ta odvisna. Pri vzpostavljanju in ohranjanju vertikalne kohezivnosti vojaške enote je ključno, da obstaja zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi ter da so vojaki primerno motivirani za delo. Poleg tega je za nemoteno delovanje enote potrebno, da so vojaki disciplinirani in da zaupajo avtoriteti. Pomanjkanje ali izguba kateregakoli izmed teh dejavnikov, vpliva na zmanjšano stopnjo vertikalne kohezivnosti vojaške enote in s tem na njeno učinkovitost.

### **7.1 ZMANJŠEVANJE MEDSEBOJNEGA ZAUPANJA**

R. L. Goldsteen je zapisal, da je zaupanje »zrcaljenje prepričanj dveh posameznikov, da bo neki dogovor spoštovan. Dogovor je lahko izražen kot pisni dogovor, ustna obljuba ali implicitno kot socialni dogovor, ki temelji na skupini, ustanovi ali družbenih vrednotah.« (Arnejčič 2009a, 28) »Zaupanje vojaka v vojski se gradi na zaupanju neposredno nadrejenemu poveljniku. Na zaupanju poveljniku temelji morala vojaške enote, poveljnik pa zaupanje do drugih krepi s samozaupanjem vase, v svoje sposobnosti, pristojnosti in veščine.« (prav tam, 29) Pomembno je torej, da je zaupanje prisotno tako s strani poveljnika kot s strani vojakov v enoti, da je torej vzajemno. Da se le-to v skupini razvije, pa je potreben čas. Član skupine namreč lahko razvije pričakovanja do drugega in predvidi njegovo obnašanje na podlagi preteklih interakcij med njima. Pomembno pa je tudi, da člani take skupine sprejemajo in so zavezani skupnim ciljem in nalogam (Fisher in Ellis 1990).

Če poveljnik hoče, da mu bodo njegovi podrejeni zaupali, je najpomembneje, da tudi sam zaupa v svoje sposobnosti in znanje. Če poveljnik ni odločen in dvomi v sebe in svoje odločitve, bodo vojaki to hitro ugotovili in prav tako začeli dvomiti v njega. »Poveljnika, ki mu ne zaupamo, ne poslušamo in ga tudi ne slišimo. V bistvu gre za zavesten miselni odpor proti avtoriteti, ki je ne priznavamo. Poveljnik, ki mu uspe zgraditi nevidne niti do podrejenih poveljnikov in vojakov, bo okrepil trdnost vojaške skupine.« (Arnejčič 2009a, 28) Poleg zaupanja v samega sebe pa je pomembno, da poveljnik zaupa tudi svojim podrejenim. »Poveljnik zgradi most in trdnost v zaupanju med člani skupine, ko vzpostavi zaupanje do podrejenih, drugih vojakov.« (prav tam, 28)

Poveljniki lahko zaupanje zmanjšajo tudi z neprimernim stilom vodenja. Če le-to temelji na pretirani poslušnosti in podrejenim ne pušča nobene avtonomije oziroma jim ne zagotavlja nobenega sodelovanja pri odločanju, bodo vojaki lahko mnenja, da jim poveljnik ne zaupa. Tako lahko zgolj avtorski oziroma avtoritaren stil vodenja, v katerem vodja sam sprejema vse odločitve in popolnoma nadzoruje svoje podrejene, negativno vpliva na odnose med ljudmi v vojaški enoti. »Sodobno poveljevanje naj bi namesto pretiranega nadzora bolj razvijalo koncept zaupljivosti in zaupnosti med poveljnikom, podrejenimi poveljniki, kot tudi med vojaki.« (prav tam, 28)

## 7.2 SLABITEV DISCIPLINE IN POSLUŠNOSTI

Vojaška disciplina je ključna za bojno moč in predstavlja predpogoj za uspešno vojaško delovanje. Doseže se s poslušnostjo in vojaku zagotavlja, da izvrši zadano nalogo tudi v stresnih okoliščinah in ko je v strahu za svoje življenje (Mertz 1992). Zgolj disciplina lahko preoblikuje vojaško množico v organizirano vojsko. Medtem ko nedisciplinirani vojski v primeru nevarnosti grozi, da jo bo zajela panika, pa se enoti, ki jo sestavljajo disciplinirani posamezniki, to ne more zgoditi. Če se panika, ki zajame posameznega vojaka, razširi na celotno enoto, lahko govorimo o kolektivni paniki. Ta pa lahko v skrajnem primeru vodi celo do razpada vojaške enote (Arnejčič 2008). »Posameznikova in skupinska panika se učinkovito preprečuje z razvijanjem kolektivnega duha v enoti, in sicer s tremi medsebojnimi vedenjskimi postopki poveljnika: z razvojem samospoštovanja, samodiscipline in samozavesti pri vojakih.« (prav tam, 256)

»Vojaška disciplina omogoča razvoj in vzdrževanje reda v oboroženih silah, vendar le, če vojaki popolnoma privolijo v pravila in standarde obnašanja, ki jih predpisujejo zakoni, vojaški predpisi in ukazi s strani poveljnikov.« (Volkov 2002) To pomeni, da zakoni in ukazi ne zagotavljajo discipline v vojaških enotah, ampak zgolj izražajo, kakšen red bi moral obstajati v le-teh, da bi lahko kar najbolj učinkovito izvrševale predpisane naloge. O disciplini pa lahko govorimo šele, ko so se podrejeni pripravljani podrediti in delovati v skladu s temi pravili, kar se izraža v njihovem vedenju.

Pri zagotavljanju, da odnosi med posamezniki v vojaški enoti ne vplivajo na slabitev reda in discipline ter da učinkovita izvršitev zastavljenih nalog ni ogrožena, je ključno poveljevanje (McSally 2007). O dobrem poveljniku lahko govorimo takrat, ko za svoje podrejene skrbi tudi preko vzdrževanja reda in discipline v vojaški enoti, saj je to ključnega pomena za učinkovito delo. Če hoče poveljnik ohraniti disciplino, ni dovolj, da zgolj deluje v dobro svoje enote, ampak mora tudi znati izreči grajo oziroma kazen, ko je to potrebno (Hoversten 2006). »Kljub temu vojaška moč ni absolutna in vojaški zakoni varujejo pravice in svoboščine posameznika s tem, da omejujejo moč poveljnikov.« (Janowitz 1961, 39) »Sodobne vojaške organizacije prav zaradi posebnosti svoje notranje strukture, delovanja in posebne naravnosti (hierarhija, poslušnost in načelo reda) namenjajo veliko pozornosti vojakovim pravicam, svoboščinam in dolžnostim.« (Arnejčič 2009d, 30)

Vse oborožene sile delujejo v skladu s principi discipline in poslušnosti ukazom. Poslušnost je tako temeljna zahteva kot zakonita dolžnost vojaka. Vendar pa vojak ni vedno dolžan slediti poveljem in ukazom. Izvršitev povelja lahko vojak zavrne, če z njim nadrejeni želi izpolniti osebne interese. Nikakor pa ne sme upoštevati ukaza, če bi s tem zagrešil zločin. Nujno je, da se v vseh okoliščinah in situacijah upošteva tako nacionalno kot tudi mednarodno pravo. Neupoštevanje le-tega in toleranca do nepravilnosti namreč najlažje in najhitreje oslabi disciplino in moralo oboroženih sil (Mertz 1992).

Pogled na vojaško disciplino in avtoriteto se je začel spreminjati že v začetku 20. stoletja. Takrat so začeli namesto avtoritarnega položaja poveljnikov, ki so pri svojem delovanju zahtevali popolno podreditev vojakov predpisanim pravilom in so za vzpostavitev discipline v svojih enotah uporabljali vsa razpoložljiva sredstva, v ospredje vedno bolj postavljali pomen upravljanja, izmenjave mnenj in soglasnosti vseh članov enote pri ustvarjanju vojaške discipline. Tako je Stewart kot pozitivne tehnike, ki zagotavljajo vojaško disciplino predlagal



zagotavljanje primerne materialne oskrbe vojakov, kompetentno poveljevanje in »privzganje« zaupanja v druge in v samega sebe (Janowitz 1961). Ker je za disciplino torej potrebno, da vsak posameznik v vojski sprejme predpisane standarde obnašanja in pravila, je razumljivo, da zgolj z avtoritarnim vodenjem, ki v nobenem primeru ne odstopa od le-teh ali celo z ustrahovanjem, nadrejeni ne bodo mogli razviti discipliniranih enot. »Avtoritarna osebnost v nasprotju z avtoriteto poveljnika pomeni največje tveganje za razpad vojaške enote, ker načinja njeno notranjo moč, ki pa jo poveljnik potrebuje, da ohranja svojo notranjo psihično trdnost in kohezivnost svoje vojaške skupine.« (Arnejčič 2009b, 28) Poveljnik ima torej avtoriteto, ki izhaja iz njegovega položaja v organizaciji, da preko izdajanja povelj in ukazov vzpostavi disciplino v svoji enoti. Vendar ta avtoriteta ne predpostavlja avtoritarnega obnašanja. Le-to namreč privede ravno do obratnega učinka – nezaupanja in nespoštovanja med posamezniki v enoti in s tem do neposlušnosti in disciplinskih problemov.

O tem, kako doseči najboljšo mogočo disciplino, torej takšno, ki omogoča doseči optimalni borbeni duh, je pisal tudi ameriški vojaški psiholog Norman Copeland, ki je navedel šest pogojev, ki so potrebni za dosego le-tega (Sruk v Vešnar 2007, 83):

- 1) voditelj, častnik ali podčastnik, mora dobro poznati posameznike, ki so v njegovi skupini oziroma enoti;
- 2) vojaki, posamezniki v kolektivu, morajo dobro poznati svojega poveljnika;
- 3) starešina mora identificirati sebe s skupino, enoto, tudi v najbolj težavnih pogojih;
- 4) celoten kolektiv mora biti organizem, ki se je sposoben in pripravljen poistovetiti s hotenjem in navdušenjem poveljnika;
- 5) enota mora udeleževati visoko stopnjo kolektivnega duha (esprit de corps);
- 6) skupina oziroma enota mora biti dobro opremljena, usposobljena in pogumna.

Disciplina, ki pomeni prostovoljno podreditev pravilom in redu vseh ljudi v enoti, torej odločilno vpliva na učinkovito delovanje vojske. Zgolj disciplinirana enota je zmožna v stresnih situacijah ohraniti »trezno glavo« in uspešno izvesti predpisane naloge. Da bodo posamezniki pripravljeni sprejeti ukaze svojih nadrejenih in jim biti poslušni, pa jih morajo spoznati in razviti določene socialne odnose z njimi. Medsebojno poznavanje in zavedanje, da vsi delujejo za dosego skupnega cilja, vpliva na pripravljenost vojakov za sledenje svojim nadrejenim. Vendar ima vojaška disciplina za mnoge ljudi še vedno precej negativen prizvok, saj ob omembi le-te najprej pomislijo na ustrahovanje in kaznovanje s strani poveljnikov. Zavedati pa se moramo, da je disciplina nujen pogoj za uspešno delovanje vojaške

organizacije in da ne pomeni absolutnega podrejanja posameznikov. Vsak posameznik ima osnovne človekove pravice, ki jih je treba upoštevati tudi v vojski, njihovo kršenje pa je sankcionirano, v vojaški organizaciji pogosto še strožje kot v civilnih institucijah. Poleg tega disciplina ne pomeni, da vojaki ne morejo izraziti svojega mnenja. Tako lahko poveljnik npr. z izbiro ustreznega stila vodenja (npr. transformacijskim) podrejenim pokaže, da jim zaupa, kar pozitivno vpliva na klimo v vojaški enoti in tudi na disciplino. Bolj se ljudje med seboj poznajo, bolj si zaupajo in se spoštujejo, večja je verjetnost, da bodo sledili istemu cilju, se na poti do njega medsebojno podpirali in vztrajali, dokler ga ne dosežejo.

## **8 ŠTUDIJA PRIMERA: VERTIKALNA VOJAŠKA KOHEZIVNOST V SLOVENSKI VOJSKI**

Tudi v Slovenski vojski je bilo opravljenih nekaj raziskav, ki so se ukvarjale z odnosi med nadrejenimi in podrejenimi. V nadaljevanju bomo opisali tri raziskave, ki so proučevale ta razmerja. Najprej bomo predstavili raziskavo Ljuba Polesa, v kateri je ugotavljal vpliv prioritet poveljnikov na psihološko pripravljenost vojakov tako v enotah Slovenske vojske, popolnjene z vojaki na služenju vojaškega roka, kot v enotah s poklicnimi vojaki. Sledila bo raziskava Hajdeje Iglič iz leta 2005, kjer je merila oceno stopnje socialne in profesionalne kohezivnosti v enotah Slovenske vojske in preučevala dejavnike, ki vplivajo na le-to. Nazadnje pa bomo prikazali še ugotovitve raziskave o horizontalni in vertikalni kohezivnosti med vojaki na misiji. V vseh raziskavah se bomo osredotočili na ugotovitve o odnosih med nadrejenimi in podrejenimi v poklicnih enotah Slovenske vojske.

Ljubo Poles je v raziskavi, ki jo je v Slovenski vojski opravil leta 2002, ugotavljal vpliv poveljnikovih prioritet na bojno pripravljenost vojaških enot. Ker so podobno raziskavo opravili že prej v Ameriški vojski Bartone, Kirkland in Marlow, je bil eden izmed ciljev Polesove raziskave tudi primerjava prioritet poveljnikov v Ameriški in Slovenski vojski ter njihov vpliv na vojake. V nadaljevanju bomo predstavili predvsem rezultate slovenske raziskave, saj nas zanimajo odnosi med nadrejenimi in podrejenimi v vojaških enotah Slovenske vojske. Preko dobljenih rezultatov bomo poskušali sklepati na stopnjo vertikalne kohezivnosti v naši vojski.

Omenili smo že, da so »poveljniki najnižjih taktičnih ravni tisti, ki odločilno vplivajo na elementa taktične izurjenosti in psihološke pripravljenosti, saj so izvajalci usposabljanja in urjenja enot« (Poles 2006, 17). S tem vplivajo na bojno pripravljenost svojih vojakov in njihovo zadovoljstvo z delom in življenjem v vojski. Preko vodenja enote poveljniki izražajo tudi svoje prioritete. Vpliv le-teh na psihološko pripravljenost enot je ugotavljal Poles v svoji raziskavi, za katero je podatke pridobil z anketiranjem poveljnikov vodov, poveljnikov oddelkov in vojakov – tako v vojaških enotah, popolnjenih z vojaki na služenju vojaškega roka, kot tudi v enotah, popolnjenih s poklicno sestavo.

Rezultati so pokazali, da poveljniki enot z vojaki na služenju vojaškega roka ne izražajo enakih prioritet kot poveljniki enot s poklicnimi pripadniki. Po ukinitvi naborniškega sistema so za Slovensko vojsko še posebej pomembne ugotovitve, ki jih je Poles opravil v enotah, popolnjenih s pripadniki s poklicno sestavo. V teh enotah so poveljniki vodov kot najpomembnejše označili naslednje prioritete (naštete so tiste, ki so jih poveljniki najpogosteje izbrali): zagotovitev visoke stopnje medsebojnega zaupanja, zagotovitev taktične izurjenosti, zagotovitev visoke ravni vojaške etike (častnost, poštenost, odgovornost), zagotovitev visoke bojne morale, zagotovitev visoke tehnične kompetence, zagotovitev odločnega vodenja enote, zagotovitev visoke stopnje fizične pripravljenosti, zagotovitev centraliziranega vodenja in zagotovitev močnih vertikalnih povezav.

V drugem delu raziskave je Poles ugotavljal psihološko pripravljenost vojakov in poveljnikov v poklicnih enotah. Ocene vsebin so bile vedno nadpovprečne (na lestvici od 1 do 5, so povprečne ocene posameznih vsebin vedno nad 3). Najbolj so bili anketiranci zadovoljni z lastnim fizičnim/duševnim zdravjem, zelo visoko je bilo izraženo samozaupanje in zaupanje v orožje ter zadovoljstvo z načinom življenja. V poklicnih enotah je bil močno poudarjen tudi občutek lastne pripadnosti vodu, občutek vertikalne povezanosti s podrejenimi (velja za poveljnike oddelkov), občutek horizontalne povezanosti, občutek vertikalne povezanosti z nadrejenim (velja za poveljnike oddelkov), zaupanje v nadrejenega in podrejene (te vsebine so bile v povprečju ocenjene nad 3,5). Glede na te rezultate bi lahko sklepali, da je stopnja vertikalne vojaške kohezivnosti v enotah, popolnjenih s poklicnimi pripadniki, primerna, saj so tudi stopnja povezanosti med posamezniki na različnih hierarhičnih položajih, stopnja medsebojnega zaupanja in občutek pripadnosti vodu visoki.

Ko je avtor meril vpliv prioritet poveljnikov na psihološko pripravljenost enot, popolnjenih s pripadniki s poklicno sestavo, je ugotovil, da imajo na le-te najbolj pozitiven vpliv naslednje prioritete (prav tam, 32):

- zagotovitev prilagodljivega vodenja enote (glede na želje ljudi),
- zagotovitev visoke ravni vojaške etike (častnost, poštenost, odgovornost),
- zagotovitev močnih vertikalnih povezav (po poveljniški liniji),
- zagotovitev visoke stopnje fizične pripravljenosti,
- zagotovitev visoke stopnje bojne morale,
- zagotovitev visoke stopnje medsebojnega zaupanja.

V raziskavi je bilo torej ugotovljeno, da so psihološko najbolj pripravljene tiste enote, v katerih poveljniki svoje podrejene upoštevajo pri sprejemanju odločitev, v katerih poveljniki delujejo objektivno in profesionalno (visoka raven vojaške etike) ter razvijejo medsebojni občutek povezanosti. Po drugi strani pa so imele enote, v katerih so poveljniki kot prioriteto navajali zagotovitev odločnega in centraliziranega vodenja, negativen vpliv na psihološko pripravljenost enot. Kljub temu da imajo odnosi med ljudmi v katerikoli organizaciji zelo velik vpliv, je v vojski to še pomembnejše. Ker so vojaki pri svojem delu pogosto izpostavljeni stresnim situacijam, ki jih povzročajo nepričakovane in včasih nevarne situacije, morajo biti vsi posamezniki v enoti ustrezno usposobljeni in drug drugemu zaupati. Le tako bodo lahko brez skrbi opravljali zadane naloge.

Prioritete, ki so se v raziskavi izkazale kot tiste, ki imajo pozitiven vpliv na psihološko pripravljenost slovenskih vojakov, so zapisane tudi v Kodeksu vojaške etike Slovenske vojske, ki ga je Vlada Republike Slovenije sprejela julija 2009. Slednji naj bi pripadnikom Slovenske vojske omogočal častno opravljanje vojaške službe. Etična vodila in načela tako med drugim predpisujejo, da si pripadniki Slovenske vojske medsebojno zaupajo, prevzemajo odgovornost za svoja dejanja in dejanja svojih podrejenih, so pogumni, vztrajni in odločni ter predano, požrtvovalno in strokovno opravljajo svojo službo (Kodeks vojaške etike Slovenske vojske 2009).

V naslednji raziskavi, ki jo bomo predstavili, so pripadniki 27 enot Slovenske vojske ocenjevali stopnjo kohezivnosti v svojih enotah. Anketiranci so ocenjevali tako socialne kot profesionalne odnose s svojimi sodelavci in z nadrejenimi (neposredno nadrejenimi in vodstvom na višjih ravneh). Pri prikazu rezultatov se bomo osredotočili le na ugotovitve, povezane z vertikalno povezanostjo med posamezniki v vojaških enotah.

V raziskavi niso ugotavljali socialne povezanosti med vojaki in njihovimi nadrejenimi, ampak zgolj profesionalno, saj je kohezivnost »v največji meri odraz dobrih delovnih odnosov in zaupanja v profesionalne sposobnosti neposredno nadrejenih častnikov« (Iglič 2006, 151). Povprečna ocena kakovosti vezi z neposredno nadrejenimi je bila, na razponu od 0 (minimum) do 1 (maksimum), 0,7. Ta ocena kaže, da so delovni odnosi z neposredno nadrejenimi častniki in zaupanje v njihove sposobnosti v enotah Slovenske vojske zadovoljivi, vendar pa so bile razlike med posameznimi enotami precej velike. Razlike so predvsem posledica različnega vodenja vojaških enot. V raziskavi so prišli do spoznanja, »da

častniki dosegajo dober delovni odnos s podrejenimi in zaupanje s slogom vodenja, ki ga odlikujejo skrb za poklicni razvoj podrejenih, pomoč pri opravljanju delovnih nalog in pozitivno vrednotenje posameznikove inovativnosti. Možnost samouresničitve zaposlenih je pot do kohezivnih delovnih skupin.« (prav tam, 158) V študiji so ugotavljali tudi zaupanje v poveljnike na višjih ravneh. Ocene kažejo, da »zaupanje v poveljnike upada, ko se od ravni čete premikamo navzgor proti ravni brigad« (prav tam, 154). Na slabo oziroma nezadovoljivo zaupanje v poveljujoče na višjih ravneh imajo največji vpliv organizacijske lastnosti, kot so organizacijska opora (upoštevanje interesov zaposlenih, skrb za njihovo dobro počutje, pripravljenost pomagati zaposlenim in izražanje ponosa na njihove dosežke) in delovanje sistemov nagrajevanja in napredovanja.

Zadnja raziskava o odnosih med nadrejenimi in podrejenimi v Slovenski vojski, ki jo bomo predstavili, je bila narejena v enotah na misiji (pri kontingentih na Kosovu in v Bosni in Hercegovini). Anketiranci so ocenjevali zaupanje na horizontalni in vertikalni ravni v svoji vojaški enoti ter stopnjo motiviranosti, solidarnosti, predanosti in discipline v enoti pred, med in po misiji. Vertikalno kohezivnost so ugotavljali na podlagi ocen o zaupanju neposredno nadrejenim in višjim nadrejenim. Ugotovili so, da je zaupanje neposredno nadrejenim pred misijo precej veliko (na petstopenjski lestvici so bile ocene v povprečju okrog 4), manj pa vojaki zaupajo višjim nadrejenim. Med misijo se zaupanje poveljnikom na vseh ravneh precej zmanjša (zmanjšanje zaupanja je večje pri višje nadrejenih kot pri neposredno nadrejenih poveljnikih). Razloge, ki vplivajo na te zaznave, iščejo predvsem pri nepoznavanju (višjih) poveljnikov pred misijo, v starosti in (ne)izkušenosti poveljnikov, njihovi obremenjenosti med misijo in preslabi usposobljenosti nadrejenih za obvladovanje medčloveških odnosov (Garb 2009).

Kljub temu da predstavljene raziskave niso povsem primerljive med sabo, saj so potekale v različnem časovnem obdobju, pri zbiranju in obdelavi podatkov je bila uporabljena različna metodologija, pa tudi vzorec v raziskavah ni bil enak (različni tipi in velikosti vojaških enot z različnimi nalogami), pa so prišle do podobnih zaključkov. V vseh raziskavah je bila ugotovljena zadovoljiva stopnja vertikalne kohezivnosti v enotah. To velja predvsem, ko govorimo o odnosih med neposredno nadrejenimi poveljniki in vojaki, saj je zaupanje v višje nadrejene precej manjše. Čeprav sta za oblikovanje kohezivnih enot najpomembnejša »dober delovni odnos s častnikom in zaupanje v njegove sposobnosti v kritičnih razmerah« (Iglič 2006, 158), pa je za motivacijo vojakov, njihovo predanost ciljem in nalogam enote ter

disciplino v enoti, pomembno tudi, da vojaki zaupajo poveljujočim na višjih ravneh. S sedanjim stanjem tako ne moremo biti povsem zadovoljni, saj zaupanje višje nadrejenim, ki prav tako vpliva na zadovoljstvo z delom in življenjem posameznikov v vojski, ni zadostno. Zato je potrebno že poveljnike na najnižjih ravneh primerno usposobiti za delo z ljudmi, da bodo znali z lastnim zgledom vojake primerno motivirati za delo in ustvariti pozitivno klimo v svojih enotah. Hkrati pa je treba tudi zagotoviti, da bodo delovni pogoji v vojaški organizaciji primerni, da bo organizacija izražala oporo svojim zaposlenim (kar se kaže v upoštevanju njihovih interesov, pripravljenosti pomagati itd.) in poskrbela za pravičen sistem napredovanja in nagrajevanja ter da ga bodo kot takega zaposleni v tej organizaciji tudi zaznali. Le tako bomo lahko v vojaško organizacijo pritegnili zadostno število posameznikov in zagotovili, da bodo tudi po preteku pogodbe želeli nadaljevati z delom v vojski.

## 9 SKLEP

V diplomskem delu smo predstavili graditev vertikalne vojaške kohezivnosti, ki pomeni povezanost posameznikov na različnih hierarhičnih položajih v vojaški enoti. Ne glede na to ali ugotavljamo povezanost posameznikov v enoti glede na prijateljske vezi, ali glede na profesionalne sposobnosti, se vertikalna vojaška kohezivnost vedno nanaša na ugotavljanje le-teh med poveljnikom in njemu podrejenimi.

Kohezivnost med nadrejenimi in podrejenimi se ne more razviti takoj, ampak je za to potreben čas. Bartone in Kirkland sta razvila model, po katerem je za razvoj majhne odlične enote potrebno približno leto dni. V tem času gre enota skozi štiri faze. V drugi fazi, nekje med četrtem in desetim mesecem, je v ospredju razvoj povezanosti s poveljnikom in sledenje njegovemu zgledu (sprejemanje vrednot, ki jih le-ta zagovarja in posnemanje njegovih dejanj). Nadaljnji razvoj enote do majhne odlične enote je možen zgolj, če člani le-te sprejmejo in ponotranjijo skupne vrednote in cilje ter razvijejo medosebne odnose, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju in spoštovanju ter prevzemanju odgovornosti za določeno delo. Najpomembnejša naloga poveljnikov v mirnodobnem obdobju je torej razvoj primerne stopnje vertikalne vojaške kohezivnosti, kar vpliva na usposobljenost in motivacijo vojakov za bojevanje in opravljanje drugih vojaških nalog. Kohezivnost enote pa omogoča tudi ustrezno delovanje vojakov v vojnih razmerah, ko se lahko znajdejo v nepredvidljivih in nevarnih situacijah, ki zahtevajo hitro reagiranje in ustrezno spoprijemanje s stresnimi okoliščinami. Zgolj vojak, ki zaupa svojim poveljnikom in sovojakom, je zmožen učinkovitega skupinskega dela na bojišču. Če ne ve, kako se bodo ljudje okrog njega odzvali v nastalih situacijah, se ne bo počutil varno, kar bo zmanjšalo njegovo motivacijo in povečalo željo po zagotovitvi lastne varnosti. Tako bi lahko potrdili prvo hipotezo, v kateri smo domnevali, da vertikalna vojaška kohezivnost vpliva na učinkovitost izvajanja predpisanih nalog vojaške enote ter da je še posebej pomembna za učinkovito delovanje vojske v vojnih razmerah.

Glede na uporabljeno literaturo in iz tega izpeljane sklepe bi lahko potrdili tudi drugo hipotezo, ki pravi, da je za vzpostavitev vertikalne vojaške kohezivnosti najpomembnejši poveljnik, ki s svojimi lastnostmi in delovanjem vpliva na svoje podrejene.



Predvsem poveljniki na najnižjih taktičnih ravneh, ki so neposredno odgovorni za bojno usposobljenost svojih enot in z vojniki preživijo največ časa, pomembno vplivajo na prilagoditev le-teh vojaškemu poklicu. Najpomembnejši je osebni zgled, ki ga poveljnik izkazuje preko svojega obnašanja in v katerem se zrcalijo njegove osebne značilnosti in značaj (npr. pripravljenost za sodelovanje, prilagodljivost, psihična stabilnost, pogum, odločnost, strokovnost ...), prepričanja ter vrednote. V današnjem času je za poveljnika posebej pomembno, da se je sposoben hitro prilagoditi spreminjajočim se situacijam in se na njih ustrezno odzvati. To je pomembno tudi zato, ker različne okoliščine zahtevajo različen stil vodenja. Ustrezna izbira le-tega namreč vpliva na kohezivnost vojaške enote, saj skozi izbiro stila vodenja poveljnik med drugim izraža tudi, koliko meni, da so njegovi podrejeni sposobni sodelovati pri sprejemanju odločitev. S tem lahko ali poveča ali zmanjša medsebojno zaupanje in spoštovanje med vsemi člani enote ter tako vpliva na motivacijo vojakov in njihovo zadovoljstvo z delom. Zato danes poveljnik ne more uspešno voditi svoje enote zgolj z ukazi in povelji, ampak mora takrat, ko je to mogoče, upoštevati tudi mnenja in predloge svojih podrejenih. Ne glede na to, kateri stil vodenja poveljnik uporabi, pa je še vedno odgovoren za vsa izvršena ali neizvršena dejanja svoje enote. Zato mora vedeti, kaj je v dani situaciji najprimerneje za učinkovito doseganje ciljev. To pa bo lahko naredil le, če bo poznal tako okoliščine, v katerih se znajde, kot tudi samega sebe in svoje podrejene. Le tako bo namreč lahko vedel, kakšne so sposobnosti in zmogljivosti njegovih podrejenih ter kakšne reakcije lahko v danih razmerah pričakuje od njih.

Poveljnik pa ni edini dejavnik, ki vpliva na razvoj vertikalne kohezivnosti v vojaških enotah. Pri svojem delovanju mora namreč upoštevati značilnosti vojaške organizacije, katere organizacijska in komunikacijska struktura vzpostavljata posebne odnose med ljudmi v njej. Poleg tega so za vzpostavitev primerne stopnje vertikalne kohezivnosti pomembne tudi lastnosti, pričakovanja in zmožnosti vojakov v enoti. Ti so namreč tisti, ki neposredno izvršujejo predpise in ukaze. Zato je pomembno, da poveljniku uspe pridobiti zaupanje in spoštovanje vojakov, jih ustrezno motivirati in skrbeti za njihovo fizično ter psihično pripravljenost za bojevanje in doseganje drugih organizacijskih ciljev. Ne glede na to, da imajo na zadovoljstvo vojakov velik vpliv sovojniki in emocionalne vezi, ki se razvijejo med njimi, lahko k občutku varnosti najpomembneje pripomorejo ustrezno usposobljeni poveljniki, ki poleg profesionalnosti izražajo tudi skrb za svoje podrejene.

Ključni dejavnik pri graditvi vertikalne vojaške kohezivnosti je torej nedvomno poveljnik, njegovo obnašanje in vodenje podrejenih. Neposredno je odgovoren za usposobljenost, motivacijo in zadovoljstvo vojakov z delom v vojaški organizaciji. Vendar pa ne smemo pozabiti, da je vodenje dvosmeren proces, ki zahteva sodelovanje obeh strani – nadrejenih in podrejenih. Menimo, da lahko z ustreznim odnosom poveljnik pri vseh podrejenih razvije medsebojni občutek spoštovanja in zaupanja. To je še posebej pomembno v vojski, popolnjeni s poklicnimi pripadniki, torej tudi v Slovenski vojski. Raziskave, ki so bile opravljene v vojaških enotah Slovenske vojske, kažejo, da so odnosi med nadrejenimi in podrejenimi v Slovenski vojski primerni, saj vojaki zaupajo svojim poveljnikom (predvsem neposredno nadrejenim poveljnikom), so zadovoljni z načinom življenja v vojski, močni pa so tudi občutki povezanosti v enotah in medsebojno zaupanje. Kljub temu pa si je treba vsak dan sprti prizadevati za primerno delovno okolje in ustrezno klimo med zaposlenimi v vojski, ki omogoča zadovoljstvo vseh članov organizacije. Ne glede na motive, ki vplivajo na odločitev posameznika za vstop v vojaško organizacijo, bomo le tako lahko pritegnili in tudi obdržali zadostno število vojakov. Kljub temu vsem željam, potrebam in pričakovanjem posameznikov ne moremo ugoditi. Zato bo tudi vedno prihajalo do konfliktov, vendar verjamemo, da lahko z ustrezno komunikacijo med zaposlenimi v vojski spore uspešno razrešimo in s tem vplivamo na njihovo zadovoljstvo z delom v vojaški organizaciji.

## 10 LITERATURA

Alderks, Cathie E. 1992. *Research Report 1609: Relationships Between Vertical Cohesion and Performance in Light Infantry Squads, Platoons and Companies at the Joint Readiness Training Center (JRTC)*. Dostopno prek: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA249254&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf> (20. oktober 2008).

Alibegić, Safet in Maša Vidmar. 2002. Etičnost uporabe psiholoških znanj v pripravi vojakov na vojno. *PANIKA: psychological and nonpsychological issues keeping* 7 (2): 20–23.

Arnejčič, Beno. 2008. *Izbrana poglavja iz psihologije množice, vojaške in vojne psihologije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2009a. Zaupanje vojaka. *Slovenska vojska* XVII (2): 28–29.

--- 2009b. Avtoriteta poveljnika. *Slovenska vojska* XVII (4): 28–29.

--- 2009c. Stres na vojaškem delovnem mestu. *Slovenska vojska* XVII (5): 28–29.

--- 2009d. Poslušnost avtoriteti v vojski. *Slovenska vojska* XVII (9): 29–31.

Bartone, Paul. 2003. Military Leadership. V *Armed Forces and International Security: Global Trends and Issues*, ur. Jean Callaghan in Franz Kernic, 267–280. Münster: LIT Verlag.

Baš, Boštjan. 2004. *Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji: magistrsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ben-Shalom, Uzi, Zeev Lehrer in Eyal Ben-Ari. 2005. Cohesion during Military Operations: A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada. *Armed Forces & Society* 32 (1): 63–79.

Boer, Peter C. 2001. Small Unit Cohesion: The Case of Fighter Squadron 3-VI.G.IV. *Armed Forces & Society* 28 (1): 33–54.

Bratušek, Boris. 2003. Vojaški vodja – poveljnik. *Bilten Slovenske vojske* 5 (2): 59–81.

*Concepts of Leadership*. 2008. Dostopno prek: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html> (20. maj 2009).

Cowdrey, Christian B. 1995. *Vertical and Horizontal Cohesion: Combat Effectiveness and the Problem of Manpower Turbulence*. Dostopno prek: <http://stinet.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=A300224&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf> (9. oktober 2007).

Dolar, Ksenija in Seta Knop, ur. 2002. *Leksikon Cankarjeve založbe*. 3. izdaja, ponatis 2. dopolnjenega natisa. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Fisher, Aubrey B. in Donald G. Ellis. 1990. *Small group decision making: communication and the group process*. Third edition. New York [etc.]: McGraw-Hill.

*FM 6-22: Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*. 2006. Dostopno prek: [http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/start\\_here.html](http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/start_here.html) (27. marec 2009).

*FM 22-100: Army Leadership: Be, Know, Do*. 1999. Dostopno prek: <http://www.scribd.com/doc/902941/FM-22100-Army-Leadership> (20. januar 2009).

Furlan, Branimir, Davorin Rečnik, Rudi Vrabič, Vasilije Maraš, Janez Cerkovnik, Branko Špur, Miloš Šonc, Marjan Tušak, Marijan Ivanuša, Boris Gorjup, Martin Kojadin, Kamil Lasič in Marko Unger. 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.

Garb, Maja. 2009. Enote na misiji: priprave na misijo ter horizontalna in vertikalna kohezivnost. *Slovenska vojska* XVII (13): 16–17.

Grojean, Michael W. in Jeffrey L. Thomas. 2006. From values to performance: It's the journey that changes the traveler. V *Military life: the psychology of serving in peace and combat. Volume 4: Military culture*, ur. Thomas W. Britt, Amy B. Adler in Andrew Castro, 35–59. Westport (Connecticut): Praeger Security International.

*Handbook of Military Psychology*. 1991. Chichester [etc.]: John Wiley & Sons.

Handel, I. Michael. 2001. *Masters of War: Classical Strategic Thought*. London, Portland (Oregon): F. Cass.

Hoversten, Michael. 2006. Take care of your people: order, discipline vital for military effectiveness. *Spokesman magazine*, 1. marec. Dostopno prek: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0QUY/is\\_3\\_46/ai\\_n16125632/?tag=rbxcra.2.a.44](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0QUY/is_3_46/ai_n16125632/?tag=rbxcra.2.a.44) (21. junij 2009).

*Identifikacija poklica: Vojak / vojakinja*. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si/slo/Ncips/OpisiPoklicev/vojak.pdf> (18. maj 2009).

Iglič, Hajdeja. 2006. Kohezija v vojaških enotah. *Bilten Slovenske vojske* 8 (4). Dostopno prek: [http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/publikacije/bilten\\_sv\\_8\\_4\\_06.pdf](http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/publikacije/bilten_sv_8_4_06.pdf) (8. oktober 2007).

*Is It Simply a Question of Restoring the Warrior Spirit or Are There Deeper Problems?*. 1998. Dostopno prek: <http://www.d-n-i.net/fcs/comments/c206.htm> (9. oktober 2007).

Janowitz, Morris. 1961. *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. London, New York: The Free Press of Glencoe.

Johannsen, Murray. 2004. *A Short Primer To Transformational Leadership*. Dostopno prek: <http://www.legacee.com/Info/Leadership/LeaderResources.html> (21. maj 2009).

--- *Different Types of Leadership Styles*. Dostopno prek: <http://www.legacee.com/Info/Leadership/LeadershipStyles.html> (21. maj 2009).

Johnson, Brad W. 1999. Personality characteristics of future military leaders. *Military Medicine* (december). Dostopno prek: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3912/is\\_199912/ai\\_n8863300/?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3912/is_199912/ai_n8863300/?tag=content;coll) (19. maj 2009).

King, Anthony. 2006. The Word of Command: Communication and Cohesion in the Military. *Armed Forces & Society* 32 (4): 493–512.

--- 2007. The Existence of Group Cohesion in the Armed Forces: A Response to Guy Siebold. *Armed Forces & Society* 33 (4): 638–645.

Kocjan, Aleš. 2009. V tujino po izkušnje, namesto da bi doma čuvali skladišča. *Večer*, 6. junij. Dostopno prek: <http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?id=2009060605439493&kaj=3> (21. junij 2009).

*Kodeks vojaške etike Slovenske vojske*. 2009. Dostopno prek: [http://www.slovenskavojska.si/uploads/media/kodeks\\_vojaske\\_etike.pdf](http://www.slovenskavojska.si/uploads/media/kodeks_vojaske_etike.pdf) (9. september 2009).

Kotnik-Dvojmoč, Igor. 2002. *Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Leadership (V) - *Unit Cohesion and Why Personnel Rotation Policies Hurt the Army's Readiness for Combat*. 1998. Dostopno prek: <http://www.d-n-i.net/fcs/comments/c210.htm> (9. oktober 2007).

*Leadership Styles*. 2008. Dostopno prek: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html> (21. maj 2009).

Lubi, Darko. 1999. *Jedrsko širjenje po hladni vojni*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2006. *Temelji vodenja in poveljevanja* (študijsko gradivo).

MacCoun, Robert. *What is known about unit cohesion and military performance*. Dostopno prek: [http://rand.org/pubs/monograph\\_reports/MR323/mr323.ch10.pdf](http://rand.org/pubs/monograph_reports/MR323/mr323.ch10.pdf) (9. oktober 2007).

Manning, Frederick J. *Morale and Cohesion in Military Psychiatry*. Dostopno prek: [http://www.bordeninstitute.army.mil/published\\_volumes/military\\_psychiatry/MPch1.pdf](http://www.bordeninstitute.army.mil/published_volumes/military_psychiatry/MPch1.pdf) (14. november 2008).

Marič, Zdenka. 2009. Miroljuben način reševanja sporov v delovnem okolju. *Slovenska vojska* XVII (6): 24–25.

McSally, Martha. 2007. Women in combat: is the current policy obsolete?. *Duke Journal of Gender Law & Policy*. 14 (2). Dostopno prek: <http://www.law.duke.edu/shell/cite.pl?14+Duke+J.+Gender+L.+&+Pol%27y+1011> (20. marec 2009).

Montor, Karel, ur. 1987. *Naval leadership: voices of experience*. Shrewsbury: AirLife Publishing, Annapolis (Maryland), Naval Institute Press.

Mrmak, Ilija. 1973. Psihologija vojnog kolektiva. V Vukovič, Gvozden, ur. *Osnovi vojne psihologije*, 416–463. Beograd: Vojnoizdavački zavod.

Musek, Janek. 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: EDUCY d. o. o.

Poles, Ljubo. 2006. Prioritete poveljnikov in njihov vpliv na bojno pripravljenost enot. *Bilten Slovenske vojske* 8 (2). Dostopno prek: [http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/publikacije/bilten\\_sv\\_8\\_2\\_06.pdf](http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/publikacije/bilten_sv_8_2_06.pdf) (8. oktober 2007).

*Pravila službe v Slovenski vojski*. 1996. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, Uprava za razvoj.

Salo, Mikael. *Advances in small unit cohesion research*. Dostopno preko: <http://www.internationalmta.org/Documents/2006/2006046P.pdf> (18. april 2009).

Salo, Mikael in Guy L. Siebold. *Cohesion components as predictors of performance and attitudinal criteria*. Dostopno prek: <http://www.internationalmta.org/Documents/2005/2005102P.pdf> (18. april 2009).

Siebold, Guy L. 2006. Military group cohesion. V *Military life: the psychology of serving in peace and combat. Volume I: Military performance*, ur. Thomas W. Britt, Amy B. Adler in Andrew Castro, 185–201. Westport (Connecticut): Praeger Security International.

--- 2007. The Essence of Military Group Cohesion. *Armed Forces & Society* 33 (2): 286–295.

Cu, Sun, Vu Ki, Vei Liao in Čuge Ljang. 2006. *Umetnost vojne II – Prežeči tiger*. 1. natis. Ljubljana: Založba Amalietti&Amalietti.

*The Significance of Military Cohesion*. Dostopno prek: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/cohesion/ch01.pdf> (16. januar 2009).

*Unit Cohesion and the Military Mission*. Dostopno prek: [http://psychology.ucdavis.edu/rainbow/HTML/military\\_cohesion.html](http://psychology.ucdavis.edu/rainbow/HTML/military_cohesion.html) (20. oktober 2008).

Van Creveld, Martin. 1985. *Command in War*. Cambridge (Massachusetts), London: Harvard University Press.

Vešnar, Marjan. 2007. *Etika in voditeljstvo: Uvod v vojaško etiko: skripta*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, Sekretariat generalnega sekretarja, Služba za publicistiko.

Volkov, I. N. 2002. What is the essence of military discipline? *Military Thought*, 1. marec. Dostopno prek: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0JAP/is\\_2\\_11/ai\\_89021709/?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0JAP/is_2_11/ai_89021709/?tag=content;coll) (21. junij 2009).

Vršec, Milan. 1993. *Organiziranje in vodenje policije. Splošni del*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.

Waddell, Donald E. III. 1994. *A Situational Leadership Model for Military Leaders*. Dostopno prek: <http://www.peace.ca/militaryleader.htm> (21. maj 2009).

Watson, Bruce Allen. 1997. *When soldiers quit: studies in military disintegration*. Westport, Connecticut, London: Praeger.

Whiffen, Harold H. 2007. Becoming an Adaptive Leader. *Military Review* (november-december). Dostopno prek: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0PBZ/is\\_6\\_87/ai\\_n24225710](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0PBZ/is_6_87/ai_n24225710) (20. marec 2009).

Wong, Leonard. 2006. Combat Motivation in Today's Soldiers. *Armed Forces & Society* 32 (4): 659–663.

*Zakon o obrambi (ZObr-UPB1)*. Ur. l. RS 103/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2004103&stevilka=4405> (8. oktober 2007).