

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Boštjan Guzelj

**Razpoložljivost motivacijskih sredstev: primerjava vodenja v
civilnih in vojaških organizacijah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Boštjan Guzelj

Mentorica: doc. dr. Maja Garb

**Razpoložljivost motivacijskih sredstev: primerjava vodenja v
civilnih in vojaških organizacijah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2018

Za ženo Anjo ter starše Tatjano in Janka. Moje tri stebre.

Hvala vam.

*Hvala gospe mentorici Maji Garb, ki mi je vedno hitro pomagala navkljub moji neresnosti in
čudnim intervalom konzultacij.*

Hvala gospodu Davidu Humarju, ki mi je navkljub veliki razdalji pomagal z intervjujem.

Hvala gospodu mag. Dejanu Okoviču za izčrpne odgovore in dodatne usmeritve.

Hvala gospodu Martinu Jugovcu za iskanje dodatnih intervjuvancev in konkreten pogovor.

Hvala podjetju Schwarzmann in vodji proizvodnje gospodu Janezu Janši za čas in energijo.

Hvala gospodu Primožu Jamšku in Slovenski filantropiji za hiter odziv in sodelovanje.

Hvala gospodu Marku Palku in podjetju ComradFilm, da so me stisnili v natrpan urnik.

Razpoložljivost motivacijskih sredstev: primerjava vodenja v vojaških in civilnih organizacijah

Prepoznavanje voditeljskih kompetenc v posameznikih postaja pomembno tudi za podjetja. Vloga vodje ni samo motiviranje. Je postavljanje zgleda in ohranjanje zastavljenih poti. Pot, po kateri vodja hodi skupaj s svojimi podrejenimi, je tisto, kar nas zanima. Kako to pot najhitreje in najlažje prehoditi tako, da bodo zadovoljni vsi, ki z vodjo hodijo? Za vodenje so pomembni izvori moči, ki jih lahko ponuja organizacija ali pa sam vodja. Motiviranje, za katerega je v veliki meri zadolžen vodja, je potrebno razumeti in se z njim ukvarjati. Teorije pri vodenju velikokrat propadejo in so potisnjene v ozadje. Izkušnje in izjemnost v ljudeh, ki postanejo voditelji, so tisto, kar ljudi žene naprej po poti, ki je zastavljena. Tako ugotovimo, da vojaške organizacije postajajo ideal in učitelj modernega voditeljstva, v katerem so v primerjavi s podjetji velik korak naprej. Na prvi pogled se nam zdi, da so v podjetjih možnosti za motiviranje in nagrajevanje odprte, ampak se motimo. V tej nalogi dobimo vpogled v različnost ali podobnost motiviranja in vodenja v organizacijah.

Ključne besede: motiviranje, vodenje, voditeljstvo, Slovenska vojska, vodenje v vojaških in civilnih organizacijah.

Availability of motivational means: leadership comparison in military and civil organizations

Recognizing leadership competences in an individual is becoming very important for businesses. Leaders' role is not just motivating. It is showing example and keeping up with the road taken. The path on which the leader will take his subordinates, is what interests us. How do we go along the path as fast and as easy as possible and still have satisfied coworkers? Very important for leadership are sources of power, that can be offered by an organization or the leader himself. Motivating, for which he or she is largely tasked with, needs to be understood and occupied with. Theory is often kept aside when it comes to leadership. Experience and excellence in people that become leaders is what makes people go down the road taken. We find out that military organizations are becoming an ideal and a teacher of modern leadership in which they highly exceed businesses. At first glance it seems that businesses have endless possibilities when it comes to motivating and rewarding workers, but it is not purely like this. In this work we get an insight into differences or similarities of motivating and leading in organizations.

Key words: motivating, leading, leadership, Slovenian army, leadership in military and civil organizations.

Kazalo

1 Uvod.....	7
2 Metodološki okvir	9
2.1 Predmet proučevanja	9
2.2 Cilj proučevanja	9
2.3 Raziskovalna vprašanja	9
2.4 Hipoteze	10
2.5 Metode.....	10
2.6 Struktura diplomskega dela	10
3 Vodenje	12
3.1 Splošno o vodenju	12
3.2 Sestavine vodenja	12
3.3 Temeljne sposobnosti vodenja	14
3.4 Vrste moči in vpliva	16
3.5 Vodenje v vojaški organizaciji	16
4 Motivacija.....	21
4.1 Splošni dejavniki, ki vplivajo na delovno motivacijo	21
4.2 Motivacijski modeli.....	21
4.3 Motivacijske teorije.....	22
4.3.1 Vsebinske motivacijske teorije.....	22
4.3.1.1 Maslowa motivacijska teorija.....	22
4.3.1.2 Herzbergova motivacijska ali dvofaktorska teorija.....	23
4.3.1.3 Leavittova motivacijska teorija	23
4.3.2 Procesne teorije motivacije	24
4.3.2.1 Vroomova motivacijska teorija	24
4.3.2.2 McGregorjeva teorija X in Y	24
4.3.2.3 Problemska motivacijska teorija	25
4.4 Motiviranje in nagrajevanje	25
4.5 Motiviranje in nagrajevanje v vojski.....	26
4.6 Vodenje kot motivacijsko sredstvo ali motivacija kot sredstvo vodenja	27
5 Organizacije	29
5.1 Teorija organizacije.....	29

5.2 Vojaška organizacija	29
5.2.1 Vojska kot totalna institucija (Ervin Goffman).....	30
5.2.2 Postmoderna vojaška organizacija (Charles C. Moskos)	30
5.2.3 Sistemska teorija	32
5.2.4 Značilnosti vojaške organizacije	32
5.2.5 Vrednote v vojaški organizaciji.....	33
5.2.6 Slovenska vojska (SV)	34
6 Primerjava vodenja v civilnih in vojaških organizacijah	37
7 Sklep in zaključek	44
8 Viri	46
Priloge	48
Priloga A: Intervju z Martinom Jugovcem.....	48
Priloga B: Intervju z Davidom Humarjem	52
Priloga C: Intervju z mag. Dejanom Okovičem	54
Priloga Č: Intervju z Markom Palkom	59
Priloga D: Intervju s Primožem Jamškom.....	61
Priloga E: Intervju z Janezom Janšo.....	64

1 Uvod

Ko se zjutraj zbudimo in začnemo delovati, se ne sprašujemo preveč, zakaj. Motivacija za življenje izhaja iz bioloških potreb po hrani, spanju in spolnosti. Družbeni sistem, v katerem živimo, pa nas sili, da za skupno preživetje uskladimo svoje potrebe s potrebami drugih.

Razumevanje dodatne motivacije pri delu pa je druga zgodba. Veliko poklicev danes je statične narave. Niso razburljivi, ne izboljšujejo nam vrlin in sposobnosti, ampak nas držijo na enaki stopnji razvitosti. V okoljih, kjer se voditelji srečujejo s težavo motiviranja zaposlenih, so se tako razvile teorije o vodenju. Voditeljstvo in vodenje sta tudi dva izmed ključnih elementov vojaške organizacije.

Za primerjavo vodenja v vojaških in civilnih organizacijah sem se odločil, ker se mi zdi, da se lahko vojaško voditeljstvo razvija. Da lahko napreduje iz pretirane fanatičnosti, ki jo zahteva od svojih pripadnikov do organizacije vojske. Moje mnenje je, da vodenje v vojski ni več usklajeno z realnostjo vojaškega poklica. Razumem, da mora biti vojska tudi danes vedno pripravljena na velik vojaški spopad, čeprav je, kot pravi Grizold v Luard (2001, str. 154): "Mednarodna varnost je organizirana v sistem kolektivne obrambe v okviru različnih obrambnih in vojaško-političnih zvez. Tak sistem naj bi odvrčal oboroženo agresijo na eno ali več članic od zunaj, v primeru agresije pa zagotavljal skupno in usklajeno obrambo vseh članic zveze."

Spremembe v varnostnem okolju so pripeljale do transformacije vojske, ki je prinesla spremembe na področju nalog vojske, opreme, mesta vojske v družbenem okolju, profesionalizacije poklica ... Tako kot drugje je tudi v vojski odnose spremenila tehnologija, vendar pa se vojska še vedno prepočasi prilagaja spremembam, čeprav naj bi to bila ena izmed njenih odlik. Šteiner (2014, str. 44) opredeli transformacijo na obrambno-vojaškem področju kot preiščeno, načrtno in na sinergiji temelječe nenasilno spreminjanje, ki vodi v preobrazbo s spremenjenim poslanstvom in nalogami, novimi organizacijskimi strukturami in zmogljivostmi ter posledično z novo kvaliteto v socialnem in funkcionalnem imperativu.

Velika težava se mi v tem pogledu zdi premalo inteligence (predvsem čustvene) v vojaški službi, ker je profesionalizacija povzročila, da se poklic vojaka dojema enako kot vsak drug, saj ga vojaki opravljajo za plačilo. Nima več tiste časti in pomembnosti, kot ju je imel v časih stalnih vojn. Problem sta grabežljivost in tekmovalnost podjetij, ki se trudijo v svoje kroge

privabiti najsposobnejše ljudi. Te iščejo povsod, tudi v vojski. Tako ljudje, ki bi lahko celo življenje preživeli v vojski, so sposobni, pametni in poznajo svoje delo ter imajo občutek za sočloveka in družbo, zapustijo vojaško organizacijo in gredo delat v civilni sektor za večjo plačo in več svobode pri delu. Ravno vojska, ki je pod stalnim drobnogledom oblasti, pa bi potrebovala najsposobnejše ljudi.

Razpoložljivost motivacijskih sredstev je v vojski omejena, ker je vojska javna služba in motiviranje zaposlenih zahteva izredno veliko pozornosti, inovativnosti ter hkrati ohranjanje okvira, ki ga postavlja vojaška organizacija (vrednote). V tem smislu potrebujemo v vojski več znanja s področij filozofije, antropologije, psihologije, sociologije in književnosti, za utrjevanje tistega najpomembnejšega "Zakaj?", ki ohranja vojakom trezno glavo in jih odvrča od samospraševanja ob izvajanju ukazov.

Ker sta voditeljstvo in motiviranje ključ do delovanja kolektivov v organizacijah prihodnosti, sem se odločil, da raziščem, kako se enega in drugega loteva vojska ter kako se tega lotevajo podjetja.

2 Metodološki okvir

2.1 Predmet proučevanja

Raziskovanje vodenja v vojaških in civilnih organizacijah ima lahko družbeno pozitivne vplive. Na eni strani lahko ponudi civilnim organizacijam kvalitete, ki jih pozna vojaško vodenje, na drugi pa vojaškim organizacijam pomaga pri ovirah, s katerimi se srečujejo pri doseganju najvišjih možnih standardov pri svojih članih.

2.2 Cilj proučevanja

Cilj proučevanja je ugotavljanje podobnosti in razlik med civilnimi in vojaškimi organizacijami v Sloveniji s poudarkom na vodenju. Cilj je tudi hkrati ugotavljati, kaj lahko vojaški stili vodenja ponudijo civilnim organizacijam in kaj lahko civilni stili vodenja ponudijo vojaškim organizacijam.

Na koncu pa seveda ugotavljati svoj voditeljski potencial in ga razvijati.

2.3 Raziskovalna vprašanja

Glede na merljivost rezultatov civilnih organizacij in nemerljivost dosežkov vojaških organizacij me bo zanimala motivacijska razlika. Torej me bo zanimalo, kako v vojaški organizaciji, kjer ni toliko manevrskega prostora za nagrajevanje kot v civilnih organizacijah, motivirajo pripadnike, da so tako učinkoviti, povezani in pripadni organizaciji. V civilnih organizacijah pa me bo zanimalo, kaj še poleg nagrajevanja z napredovanjem in denarjem počnejo voditelji, da motivirajo svoje zaposlene.

Ker je ena ključnih razlik med vodenjem in menedžmentom v tem, da se pri vodenju upravlja z ljudmi, pri menedžmentu pa s stvarmi, materialom oziroma dobrinami, me bo zanimalo tudi, kako v podjetjih ali organizacijah, ki niso podjetno usmerjeni, izvajajo to upravljanje, ter v kakšni meri se z ljudmi dela kot s predmeti in kako to vpliva na motivacijo do dela.

Kako lahko ločujemo med menedžerskimi funkcijami upravljanja s človeškimi viri (kadrovanje, plačni sistemi, nadzor nad uspešnostjo in učinkovitostjo) in med voditeljskimi

funkcijami upravljanja s človeškimi viri (motiviranje, usmerjanje, prevzemanje odgovornosti). Kako si pomagata in se dopolnjujeta ter kaj pomenita za poklicne odnose v prihodnosti?

2.4 Hipoteze

H1: Vodenje v vseh organizacijah temelji na motivaciji.

H2: Večja razpoložljivost motivacijskih sredstev v civilnih organizacijah povzroča zmedo in oddaljevanje od ciljev organizacije ter približevanje k ciljem posameznikov.

H3: Visok osebni dohodek ni ključni motivator za pripadnike vojaških organizacij, v civilnih organizacijah pa je osebni dohodek ključni motivator.

2.5 Metode

V procesu raziskovanja so uporabljene naslednje metode:

- Zbiranje, analiza in interpretacija primarne in sekundarne literature.
- Empirično raziskovanje z analizo že opravljenih raziskav ter diplomskih in magistrskih nalog na to temo. Druga empirična metoda bo intervju z vodji na različnih hierarhičnih ravneh v SV in v več civilnih organizacijah.
- Lista indikatorjev za omogočeno primerjalno analizo vodenja.

2.6 Struktura diplomskega dela

V prvem delu se bom osredotočil na opredelitve vodenja, menedžmenta ter vojaških in civilnih organizacij. Pregledal bom značilnosti in razlike med vodenjem v civilni organizaciji nasproti vojaški organizaciji.

Naprej me bo zanimala motivacija – motivacijske teorije in sredstva.

Teoretični del mi bo pomagal pri oblikovanju vprašalnika in seznama indikatorjev, ki bosta moje glavno orodje za primerjavo.

S pomočjo intervjujev bom prišel do sklepa, ki bo temeljil na vprašanju razpoložljivosti motivacijskih sredstev pri vodenju v različnih organizacijah, kar je tudi cilj naloge.

3 Vodenje

3.1 Splošno o vodenju

V osnovi je vodenje kot management, le da je bistvo managementa v načrtovanju, organiziranju, kadrovanju in sledenju zastavljenim ciljem organizacije. Vodenje na drugi strani pomeni spodbujanje in usmerjanje sodelavcev k željenim ciljem. Torej je vodenje opredeljeno kot usmerjanje ljudi v organizaciji in management kot vodenje organizacije (Možina, 2002, str. 499).

Med vodenjem in menedžmentom ni glavne razlike v tem, ali vodimo/upravljamo tudi človeške vire. Vodenje je funkcija v obeh. Ob pazljivem branju definicij ugotovimo, da je del menedžmenta tudi upravljanje s človeškimi viri. Razlika je predvsem v pristopu in v poslanstvu. Menedžment je usmerjen k tehničnim rešitvam, ki zadevajo učinkovitost in uspešnost, medtem ko se voditeljstvo ukvarja s človekom, njegovim dojetjem in njegovo vlogo v skupnem doseganju cilja, in sicer predvsem tam, kjer spada panoga med delovno intenzivne (Okovič, osebni intervju, 2018, 12. februar)¹.

Uspešen vodja pripravi ugodno ozračje za ljudi, ki dosegajo organizacijske cilje. Postavlja dober zgled in motivira. Ni nujno, da je v vsem najboljši v ekipi, ker to ne more in ne sme biti. Mora pa biti nujno dobro obveščen o ciljih organizacije in o vsem v zvezi s projekti, ki jih s svojo ekipo opravlja. Razumeti mora svoje sodelavce in vedeti, v čem so dobri, ter preprečiti padec morale in kreativnega delovanja.

3.2 Sestavine vodenja

Možina opredeli osnovne štiri sestavine vodenja v vodji, skupini, članih in okolju. O vodenju naj bi govorili le, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in ekipo mora zadovoljevati obe strani. Če si člani vodjo izvolijo, pa se morajo prostovoljno podrediti in sprejemati njegova navodila. V tem primeru vodenje pomeni odločanje za druge, ki potem ravnajo po prejetih navodilih, smernicah (Možina, 2002, str. 499).

¹ Zapis intervjuja je v Prilogi C

Raziskave kažejo, da je najprej potrebno zgraditi zaupanje med vodjo in člani ekipe; nato je treba dati članom več samostojnosti, da lahko odločajo. Vodje se morajo na to dobro pripraviti, člani namreč toliko raje sledijo vodji, če občutijo, da vodje vedo, kaj hočejo. Nazadnje dobri vodje spodbujajo člane k prevzemanju tveganja, ker strah pred napakami ne sme biti nikdar tako velik, da sodelavec ne bi poskusil delati malo drugače (prav tam).

V vojski in v civilnih organizacijah je zaupanje tisto vezivno tkivo, ki drži osebje skupaj. Brez zaupanja se vedno pojavljajo dodatna vprašanja in dvomi. Vojaški voditelji za zaupanje poskrbijo s svojo osebnostjo. S tem mislim nekakšno nezmotljivost in čistost. Znanje vsega in o vsem ter sam nastop, ki ga vadijo in gradijo pred sodelavci oziroma podrejenimi.

Današnji menedžerji in vodje ekip se učijo iz priročnikov, ki upoštevajo tudi discipliniranost in sledenje na ravni vojaških. Vojska velja za organizacijo, ki svoje člane pripelje do najvišjih sposobnosti. Nekatera podjetja se zato želijo učiti od vojske, ne želijo pa iti v takšne skrajnosti, v kakršne so pripadniki vojske prisiljeni. Zavaljo ohranjanja osebnosti, ki jo v vojaški organizaciji odzamejo, se oprijemajo drugačnih tehnik. To bom poskušal tudi pokazati v tem delu.

Sestavine:

Vodja: Številni vodje mislijo, da je njihova glavna naloga zagotoviti uspešno izvajanje nalog. Drugi mislijo, da je najpomembnejše ustvarjati dobre odnose, tretji menijo, da je njihova naloga prevzemati celotno odgovornost za sprejete cilje. In vsakdo najbrž pri tem misli, da je njegov način vodenja pravilen (Možina, 2002, str. 500).

Mislim, da je najpomembnejše pri vodenju, da je vodja nekdo, ki to želi biti. Potrebuje energijo in željo. Mora biti motiviran, da lahko motivira ostale, in to ne more biti, če si ne želi biti vodja.

Skupina: Stanje v skupini je lahko harmonično, prevladujeta motiviranost za delo in medsebojno sodelovanje. Lahko pa v skupini vladajo neenotnost, nasprotovanje, napetost in podobno, kar negativno vpliva na izvajanje nalog (prav tam).

Redko se zgodi, da še kdo izvaja neko delo popolnoma individualno. Danes je skupina osnovna celica izvajanja dela. Delo še vedno izvajajo posamezniki, ampak učinkovitost dobro usklajene skupine je prevelika, da bi jo lahko kar odmislili zavaljo želja posameznikov.

Posameznik: Vsak, ki vstopa v organizacijo, ima neka pričakovanja o svojem delu, delovnem mestu, plačilu, možnosti napredovanja, usposabljanju, zadovoljitvi pri delu itd., vendar to ni vedno v soglasju s stališči drugih ali je celo v nasprotju s cilji vodje (prav tam).

Zato mora vodja imeti dobre informacije o članih skupine. Upam si trditi, da je informiranost vodje ključna pri dodeljevanju nalog in sklepanju kompromisov v skupini. Dobro informiran vodja se lahko odloča hitro in pošteno do vseh v skupini. Za dobro informiranost pa mora biti vodja včasih tudi psiholog, opazovalec, vohun ali lažnivec. Zaupanje podrejenih mora ostati nedotaknjeno, da ostane nedotaknjena tudi posameznikova čast in s tem njegova želja po sodelovanju v skupini.

Vse to se interakcijsko povezuje s spremenljivkami iz okolja: strukturo, tehnologijo, delom oziroma nalogami, kulturo in ozračjem. Glavne naloge vodje so torej: prvič, da se zaveda, kaj vse vpliva na vodenje, drugič, da aktivno usmerja dogajanja, in tretjič, da skuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja (prav tam).

Rekel bi, da je okolje tisto, ki v veliki meri povzroči pomanjkanje motivacije. Posamezniki imajo tisoče in tisoče drugih možnosti, kjer bi lahko sedaj preživljali svoj čas, in če jim je samo ena bolj zanimiva od dela, ki ga trenutno opravljajo, jim bodo misli odtavale ter delovna uspešnost in zagnanost bosta padli.

3.3 Temeljne sposobnosti vodenja

Vodje si največkrat s svojimi izkušnjami pridobijo nekaj sposobnosti in jih nato uporabljajo. Ker pa organizacije ne morejo čakati, da se bodo vodje izoblikovali ob opravljanju dela, iščejo med zaposlenimi ljudi, ki bi morda bili primerni za vodje. Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije. Konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti so bistvene za management, za dobro vodenje pa ne zadoščajo, ampak so osnova za temeljne sposobnosti vodje (Možina, 2002, str. 502).

Delitev moči

To pomeni, da vodja zna deliti s sodelavci. Če je tako, potem vodja pritegne člane k odločanju in opredelitvi delovnih ciljev. S tem dobivajo občutek pripadnosti in občutek, da situacijo

obvladujejo. Delitev moči zadovoljuje temeljne človeške potrebe po dosežku ter večja samospoštovanje in osebni razvoj. Tudi delo postane zanimivo in stimulatívno (prav tam).

Če vsi sodelujejo pri opredelitvi delovnih ciljev, se jih tudi bolj zavedajo in čutijo večjo odgovornost za njihovo izpolnitev.

Intuicija

Pomeni sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odzivajo na zahteve okolice in potrebe članov, pravočasno ugotovijo, kaj se spleča v danih okoliščinah, in izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v ekipi in zunaj nje. O intuíciji tudi pravijo, da je nakopičeno notranje t. i. tiho znanje (prav tam, str. 503).

Ko se nekaj odločimo intuitívno, se nam zdi, kot da se nismo sami odločili. Morda zato ker ves čas pomnimo in včasih možgani vedo več, kot mislimo, da vedo. Lahko bi rekli, da se takrat odločijo namesto nas, podzavestno ali izvenzavestno.

Poznavanje samega sebe

Sposobnost ugotavljanja in poznavanja svojih prednosti in pomankljivosti, da bi lahko presegali svoje slabosti. Organizacije, ki imajo vodenje za pomembno, poudarjajo ustvarjanje izzivalnih priložnosti. Take priložnosti omogočajo mladim, da razvijajo svoje sposobnosti in postajajo uspešni vodje. Pomembna je povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in sodelavci o tem, v kolikšni meri je bil vodja uspešen, kdaj in kje. Povratna informacija daje možnost za večji vpogled v poznavanje samega sebe (prav tam).

Vizija

Vizionarji imajo sposobnost predstave o boljšem. Vedo pa tudi, kako tja priti. Imeti vizijo ne pomeni nujno, da gre za nek nov cilj. Vizija je lahko preprosta strategija, ki uspešno koristi pomembnim družbenim skupinam (prav tam).

V našem primeru so za civilne organizacije pomembni potrošniki ali zaposleni. V vojaškem kontekstu pa vsi državljani.

Skladnost vrednot

To pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih ter jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami na drugi strani. Takih primerov je v praksi kar precej, tako na ravni organizacije kot na ravni delovnih skupin (prav tam). Skladnost vrednot je velikokrat problem komunikacije in ideologije. Pomembno se mi zdi zaupanje. Pomembna je resnica, ki jo morajo govoriti vsi, zato da lahko vsi isto verjamejo. To je podobno kot religija. Zaupati tukaj pomeni verovati v vrednote organizacije in v to, da so ravno te vrednote te, ki nas bodo pripeljale do cilja, naj bo ta individualen ali skupen.

3.4 Vrste moči in vpliva

Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom. Moč je poglativna za vodjo. Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako naj jo uporablja. Osnove, viri, iz katerih vodja črpa moč, veliko povedo o tem, zakaj podrejeni sprejemajo navodila nadrejenga oziroma jih ne sprejemajo, zakaj ne sodelujejo (Možina, 2002, str. 506).

Moč omogoča vodji, da usmerja. Moč omogoča, da ljudje delujejo. Moč se izraža z vplivom. Moč lahko pojmuje kot potencialen vpliv in vpliv kot aktualizirano moč. Moč je lahko legitimna, izhaja iz pritiska, nagrade, reference ali ekspertiz vodje. Legitimna moč izhaja iz danega položaja, moč pritiska izhaja iz strahu sodelavcev do vodje, moč nagrade iz pričakovanja nagrade, moč reference iz identifikacije z vodjo, moč ekspertize pa iz specializiranosti ali strokovnosti vodje (prav tam, str. 507).

3.5 Vodenje v vojaški organizaciji

Vojaško vodenje opredeljujejo številne definicije. V ameriški kopenski vojski je vodenje opredeljeno tako: Vodenje je vplivanje na ljudi z zagotavljanjem namena, smeri in motivacije, medtem ko izpolnjujemo naloge in izboljšujemo organizacijo (Jakič, 2010, str 98).

Pojem vojaškega vodenja vključuje proces usmerjanja vojaških enot in posameznikov pri uresničevanju postavljenih ciljev vojaške organizacije, ki ga izvajajo posamezniki ali vodstvena

telesa. Vojaško vodenje se razlikuje od države do države po osebnosti vojaške organizacije, po temeljnih značilnostih družbenega sistema (vsaka vojaška organizacija poteka v različnih zgodovinskih, ekonomskih, političnih in drugih razmerah), po strukturi ter ravni tehnološko-tehnične opremljenosti in strokovnem usposabljanju ter usposobljenosti ljudi (prav tam).

V ameriški kopenski vojski je vojaško vodenje klasificirano na tri ravni: neposredno vodenje, organizacijsko vodenje in strateško vodenje. Neposredno vodenje se nanaša na odnos nadrejeni – podrejeni in je na nižjih ravneh vojaške organizacije vseskozi prisotno. Vojaški vodja mora vodene nenehno spodbujati za delovanje, pri tem pa mora uporabiti vse svoje znanje in izkušnje. Organizacijsko vodenje je zelo pomembno na višjih ravneh vojaške organizacije, na katerih se določajo cilji in usmeritve vojaške organizacije. V tem primeru ne gre toliko za vodenje ljudi, ampak za vodenje vojaške organizacije. Takšno vodenje vključuje določanje prednostnih nalog in smeri v načrtih za doseganje vizije in spodbujanje delovanja vojaške organizacije. Strateško vodenje se nanaša na zelo kompleksne probleme, ki vplivajo tudi na dogodke in organizacije zunaj vojaške organizacije. Od vodje na strateški ravni se pričakuje, da določi vizijo organizacije, oblikuje organizacijsko kulturo, komunicira z zunanjimi organizacijami in ustanovami na nacionalni ravni, predstavlja svojo organizacijo, vodi in upravlja spremembe. Odločitve strateškega vodje vključujejo številne resurse in imajo širši spekter posledic v primerjavi z odločitvami organizacijskega ali neposrednega vodje (prav tam).

Lubi pravi, da je hierarhični odnos, iz katerega izhaja poveljniški odnos, lahko prisoten v katerikoli obliki vodenja, toda pri vojaški organizaciji ima določene posebnosti (Jakič, 2010, str. 99):

- Pri vojaškem vodenju je hierarhični odnos temeljna in dominantna vrsta odnosa.
- Pri vojaškem vodenju ima nadrejeni 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.
- Podrejeni v hierarhičnem odnosu pa morajo brez ugovora izvrševati naloge, ki izhajajo iz odločitev vojaškega vodje.
- Pri vojaškem vodenju poteka komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi (večinoma) na poseben način v obliki povelj, ukazov, direktiv.
- Pri vojaškem vodenju je podrejeni 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.

V zadnjih letih se za vojaško vodenje vse bolj uporabljata termina vojaško voditeljstvo in vojaški voditelj (prav tam, str. 100).

Za uspešnega vodjo so značilne naslednje lastnosti (prav tam, str. 102)

- Sposobnost (inteligenca, pozornost, verbalna sposobnost, dobro presojanje),
- dosežki (znanje, študijski uspeh, športni rezultati),
- značilnosti (zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu),
- participacija (aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, humor),
- status (socialno-ekonomski položaj, popularnost),
- situacija (mentalna/duševna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih morajo doseči).

Za primerjavo pogledjmo model voditeljskih zahtev po priročniku FM 6-22 (2015, str. VI):

Kaj je vojaški voditelj? (Značilnosti)

Voditelj po značaju (vojaške vrednote, empatija, vojaška etika); videz vodje (vojaški videz, telesne zmogljivosti, umirjenost, samozavest, prožnost (obvladovanje stresa, bolečine in konfliktov); voditelj z intelektualnimi sposobnostmi (prilagodljivost v razmišljanju, zmožnost dobrega presojanja, inovativnost, vljudnost v medsebojnih odnosih, znanje o taktiki, tehniki ter na področju kulture in geopolitike).

Kaj dela vojaški voditelj? (Kompetence)

Vodi (vodi druge, širi vpliv po verigi poveljevanja, vodi z zgledom, komunicira); razvija (razvija pozitivno okolje, pripravlja sebe, razvija druge); dosega (dosega rezultate).

Vojaški voditelji so kompetenčna prednost, ki jo poseduje vojska in ki je ne zmore nadomestiti tehnologija, niti se je ne da zamenjati z naprednim orožjem ali platformo (programom) (FM 6-22, str. VI).

Obrambne institucije so morda edine med vladnimi agencijami, ki se zanašajo na voditeljstvo, vodenje. Priprava koncepta obrambnega menedžmenta zahteva, da poznamo razliko med

menedžmentom in vodenjem. Močan in karizmatičen voditelj v obrambnem sektorju lahko premaga pomankljivosti pri menedžmentu, česar ne vidimo pogosto v profitnem sektorju. Voditelji pripravijo organizacije in ljudi do sprememb. Menedžment je funkcija, ki mora obstajati v vsaki organizaciji, medtem ko je voditeljstvo odnos med voditeljem in vodenimi, ki lahko da organizaciji dodatno energijo (Bucur - Marcu, 2009, str. 33).

Za boljšo predstavo sem prevedel tabelo razlik med menedžmentom in vodenjem (Tabela 3.1).

Tabela 3.1: Vodenje in menedžment po Bucur - Marcu

Vodenje	Menedžment
Vodenje je odnos, ki vključuje.	Menedžerji vodijo na način, da prepričajo ljudi v sledenje njihovim navodilom.
Voditelji uporabijo strast in vzbudijo čustva, ko organizirajo ljudi.	Menedžer uporablja formalne, racionalne metode organiziranja.
Voditelji razmišljajo inovativno.	Menedžerji razmišljajo po stopnjah.
Voditelji sledijo intuiciji, kar ima lahko za obrambno institucijo večji učinek.	Menedžerji delajo po učbenikih in sledijo formalnim postopkom organizacije.
Institucije so lojalnejše voditelju kot menedžerju.	Ko voditelj poskuša doseči spremembe, lahko pride do konflikta s tradicionalnimi menedžerji.
Voditelju se sledi.	Menedžer nadzira.
Voditelj verjame, da organizacija lahko deluje bolje.	Menedžer točno ve, kako deluje vsak sloj sistema v organizaciji.

Prevedeno po: Bucur - Marcu (2009, str. 34).

V obrambnih institucijah je vodenje strateško pomembno. Vloga vodenja ni zgolj graditi iskreno vizijo za prihodnost nacionalne obrambe, oboroženih sil, kredibilne strategije, ampak tudi prepoznavanje talenta, motiviranje teh posameznikov, da delujejo inovativno in produktivno, usmerjanje organizacije skozi menedžerske funkcije ter graditev zaupanja in samozavesti (Bucur - Marcu, 2009, str. 34).

Poveljevanje in nadzor

Poveljevanje in nadzor sta mehanizma, ki ustvarjata konkretno vrednost (na primer izvršitev vojaške misije). Gre za osredotočanje truda in dela veliko različnih entitet (posameznikov ali enot) in virov proti dosegu cilja, opraviu naloge. S tega vidika sta lahko poveljevanje in nadzor zgolj dodatni imeni za menedžment. Slovar Nata opredeli poveljevanje kot avtoriteto posameznika oboroženih sil za usmerjanje, koordinacijo in kontrolo nad vojaškimi silami (prav tam).

4 Motivacija

Motivacija je kompleksen pojem, o katerem govorijo številne teorije. Sprašujemo se, zakaj delamo in kaj to za nas pomeni. Za opravljeno delo lahko dobimo nagrado ali pa nam je obljubljen nekaj v zameno. Vsakič, ko delujemo, se nam zdi, da živimo. Lahko se vprašamo, če je motivacija do dela tudi motivacija do življenja. Veliko sem slišal o tem, kako nas delo osvobodi. Kako nam lahko omogoči, da pridemo do tega, česar naj bi si želeli. To pa je največkrat to, da ne delamo oziroma da delamo to, kar nas veseli. Če delujemo zato, da bomo dosegli nekaj, kar nas bo izpopolnilo in nas naredilo boljše, ali če delujemo zato, da bomo lahko delali to, česar si zares želimo, ali če delujemo zato, da bomo lahko preživeli v družbenem sistemu, ki pritiska na nas, ali če delujemo zaradi dejavnikov, ki so neznani vsem, še nam samim, ni več pomembno, zakaj delujemo. Važno je, da delujemo. V samem delu najdemo zatočišče. Mine nam čas in počutimo se izpolnjene. Predstavil bom nekaj motivacijskih teorij, ki jih bom umestil v kontekst naloge.

4.1 Splošni dejavniki, ki vplivajo na delovno motivacijo

Med motivacijske dejavnike bom umestil tri, ki vplivajo na delovno motivacijo posameznika.

To so individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Vsak posameznik ima svoje potrebe, vrednote, stališča in interese. Zdi se nemogoče ugotoviti, kaj koga motivira, ampak dober vodja mora to pri članih svoje ekipe poskušati ugotoviti. Značilnosti dela so tiste dimenzije, ki delo določajo in omejujejo. Štejemo lahko nekatere lastnosti dela, avtonomijo pri delu, povratne informacije in značilnosti posameznih nalog. Za vodjo bo pomembno, da svoje zaposlene spozna in odloči, za koga bo kaj zanimivo in dopustno. Organizacijska praksa pa je še tisti pravilnik, s katerim je na koncu treba uskladiti ugodnosti za zaposlene in ugoditi še menedžerjem, ki se s skladnostjo tega ukvarjajo (Pavšek, 2010, str. 38).

4.2 Motivacijski modeli

Motivacijski modeli predstavljajo zavestno konstrukcijo, sestavljeno iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi pri ljudeh lahko izzvali želene reakcije. To so torej s konstrukcijo osebnosti povezani modeli, ki iz motivacije ustvarjajo delo (prav tam, str. 40).

Postavlja se vprašanje, zakaj se ljudje ob poskušanju zadovoljitve potreb in doseganju ciljev vedejo na toliko različnih načinov. Motivacijske teorije v večini poskušajo razlagati potrebe zaposlenih in lastnosti dela, ki vplivajo na vedenje posameznika. Pri tem si lahko pomagamo z vzorci vedenja, ki jih razlagajo motivacijske teorije. Možina ob tem tudi navaja, da moramo pozornost nameniti tudi občutkom, čustvom in podobnim lastnostim, ki vplivajo na vsakega posameznika in posledično tudi na njegovo doživljanje dela. Doživljanje dela pa bistveno vpliva na željo po ponavljanju aktivnosti. Če želimo, da se določena izzvana aktivnost tudi ponavlja, pa je treba zgraditi vzorec vedenja pri zaposlenih, motivacijski model, ki bo izzval želeno vedenje in omogočil, da se bo le-to ponavljalo, ko bo nastopil pimeren čas za to (prav tam, str. 40).

4.3 Motivacijske teorije

Pri motivacijskih teorijah ločimo dva glavna pristopa:

- vsebinske teorije motivacije,
- procesne teorije motivacije.

Poleg omenjenih pa še behavioristične in teorije socialnega učenja (Gogala, 2004, str. 11).

4.3.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske motivacijske teorije so nastale na podlagi klinične prakse v psihologiji in so usmerjene na identifikacijo in klasifikacijo potreb, zaradi katerih ljudje delujejo na določen način – temeljijo na razlagi potreb ljudi (prav tam).

4.3.1.1 Maslowa motivacijska teorija

Maslowa motivacijska teorija temelji na pomembnosti in hierarhiji človeških potreb. Avtor je izhajal iz dejstva, da imamo ljudje mnogo potreb, ki povzročajo neravnotežje, zato jih želimo zadovoljiti. Potrebe je uvrstil v pet kategorij in menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor k privlačnejšim ciljem. Ko je določena potreba zadovoljena, nas le-ta ne motivira več, temveč nas motivira višja potreba. Torej zadovoljevanje potrebe ni tisto, kar bi nas motiviralo, temveč je edini motivator nezadovoljstvo. V piramidi potreb si od spodaj

navzgor sledijo: fiziološke potrebe, varnost, pripadnost, spoštovanje in samopotrditev (prav tam).

4.3.1.2 Herzbergova motivacijska ali dvofaktorska teorija

Herzberg je razvil teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, kadar so odsotne, kadar pa so prisotne, pa ne povzročajo zadovoljstva. Motivacijske faktorje je razdelil v dve skupini: na higienike in motivatorje. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo možnosti za motiviranje. Imajo preventivno funkcijo in izvirajo iz okolja. Motivatorji pa izvirajo neposredno iz dela in prispevajo k dosežkom, odgovornosti, napredku, delovni učinkovitosti. Ljudi neposredno spodbujajo k delu (prav tam, str. 13).

Herzberg je s proučevanjem ugotovil, da skorajda ni dejavnika, ki bi bil samo higienik ali samo motivator. Bolj med higienike sodijo dejavniki, kot so: administracija, nadzor, odnos do vodje, delovni pogoji, plača, odnos do sodelavcev, osebno življenje, odnos do podrejenih, status, varnost. Bolj med motivatorje pa dejavniki, kot so: dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanjem, razvoj (prav tam).

4.3.1.3 Leavittova motivacijska teorija

Nakazuje celoten proces in faze motivacijskega cklusa, ki se izražajo skozi dražljaje. Sprememba v okolju ali osebi je po tem modelu dražljaj, ki povzroča potrebo. Potreba je sprožilec celotnega procesa, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost. Gre za pomanjkanje nečesa, zato to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. Potrebi sledi stanje napetosti. Gre za subjektivno odslikavanje potrebe, način, kako potrebo doživljamo. Vsaka potreba je usmerjena k cilju – to je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo reducira in povzroči olajšanje. Cilj vedno zmanjša napetost, v nasprotnem primeru ga oseba ne doživlja kot zadovoljitve svoje potrebe. Aktivnost, ki je lahko motorična, intelektualna ali senzorična, povzročata potreba in napetost skupaj. Končna faza modela je olajšanje – to je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja, tega pa je povzročilo doseganje cilja (Lipičnik v Možina str. 499-500).

4.3.2 Procesne teorije motivacije

Proučujejo ključne procese in glavne razloge, ki pripeljejo do tega, da ljudje v delovnih situacijah delujejo na določen način, vlagajo določen napor, ter trajanje aktivnosti. Koncept potreb za pojasnjevanje motivacije po teh teorijah ni zadosten, temveč je potrebno v analizo vključiti tudi percepcijo, pričakovanje, vrednosti in njihove interakcije (Gogala, 2004, str. 17).

4.3.2.1 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova motivacijska teorija loči med cilji organizacije in individualnimi cilji posameznikov. Cilj organizacije je dosegati odlične poslovne rezultate, individualni cilji posameznikov pa so npr. višja plača, stalna zaposlitev, napredovanje, občutek uspešnosti, strokovno izpopolnjevanje. Vroom motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Posameznik se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev in svoje subjektivne ocene, da ga bo izbrano vedenje na koncu pripeljalo do cilja, s katerim bo zadovoljil svoje potrebe (prav tam, str. 22).

4.3.2.2 McGregorjeva teorija X in Y

Teorija X trdi, da povprečen človek ne želi delati, delu se želi izmakniti, če je le mogoče. Zato je potrebno ljudi siliti k delu, potrebno jih je stalno nadzorovati in jim groziti s kaznimi. Ljudje bežijo pred odgovornostjo in, kadar je le mogoče, iščejo formalna navodila za delo. Večina ljudi išče varnost in ima nizke ambicije. Kasneje je zaradi kritik teorije X McGregor razvil teorijo Y, katere filozofijo je gradil na Maslowi teoriji hierarhije človekovih potreb. Pri teoriji Y je potrebno aktivirati višje potrebe, naloga vodij pa je ustvarjanje pogojev in metod, pri katerih bodo zaposleni verjeli v zastavljene cilje in se sami usmerjali in nadzirali. Če ljudje verjamejo v zastavljene cilje in z njimi soglašajo, se bodo sami usmerjali in kontrolirali svoje delo. Teorija Y trdi, da je za človeka delo tako naravna stvar kot igra ali počitek, je izvir zadovoljstva. Povprečen človek išče in prevzema odgovornost, človeške inovativne sposobnosti so razprostrte po vsej populaciji (prav tam, str. 23).

Medtem ko pa sta teoriji X in Y dve skrajnosti človekovega onasanja, Reddinova teorija Z opazuje človeka z realnih izhodišč, brez skrajnosti. Osnove te teorije so: človek ima voljo, je naklonjen dobremu in slabemu, ga medčloveški odnosi spodbujajo, motivira ga razum,

medsebojna odvisnost je osnovni način njegovega medsebojnega delovanja in stvarnost je najboljši opis za človekov pogled na drugega človeka (prav tam, str. 25).

4.3.2.3 Problemska motivacijska teorija

Pri tej teoriji ljudje situacijo, ki bi jo radi spremenili in jo doživljajo kot neprijetno, razglasijo za problem. Situacije, ki ne ustreza temu pogoju, ljudje ne označujejo za problem, definiran kot stanje v človeku, ki mu povzroča neprijeten občutek in ga sili k reševanju, problem in problemska situacija pa postaneta sili, ki sprožata in krmilita človekovo aktivnost. Menedžerji bi lahko torej delavce motivirali na način, da bi ustvarili probleme, delavci pa bi jih reševali (prav tam).

4.4 Motiviranje in nagrajevanje

Motiviranje v povezavi z nagrajevanjem vpliva na oblikovanje odnosov med delodajalci in zaposlenimi. Oblikuje organizacijsko kulturo in klimo ter krepi pripadnost podjetju. Način motiviranja sporoča, kakšen odnos ima organizacija do človeških virov in vpliva na odnos zaposlenih do podjetja in dela. Zaposleni pričakujejo določene ekstrinzične (plačo, bonuse, plačilo po uspešnosti ...) in intrinzične nagrade (občutek prispevka organizaciji, kompetentnost, odgovornost, vplivnost ...). Optimalno nagrajevanje za motiviranje naj bi zato vključevalo obe vrsti nagrad. Z vidika vpliva na motivacijo imajo prve kratkoročnejši, druge pa dolgoročnejši učinek (Babnik, 2012, str. 50).

Cilj motiviranja je vzpodbuditi zaposlene k večji angažiranosti, zadovoljstvu, produktivnosti in posledično uspešnosti posameznika in celotne organizacije. Motiviranje in nagrajevanje imata skupaj z vodenjem zato strateški pomen za organizacije (prav tam, str. 51).

Sistem nagrajevanja največkrat pomeni usklajeno politiko, procese in prakso organizacije z namenom nagrajevati prispevek, zmožnosti, pristojnosti in tržno ceno zaposlenih. Sistem vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač ter druge ugodnosti pri delu. Sistem je povezan z organizacijsko strukturo in kulturo, strategijo, vodenjem, filozofijo managementa ter velikostjo in okoljem organizacije. Struktura nagrajevanja ni statična, ampak je dinamičen način vzpodbujanja dosežkov. Strategija nagrajevanja mora biti fleksibilna in odzivna, da se prilagaja spremenljivkam. Priznavati mora

potrebe zaposlenih po osebni izpolnitvi in uveljavljanju z dosežki. Gre tudi za zagotavljanje veščin, znanj in intelektualnega potenciala zaposlenih z denarnim in nedenarnim nagrajevanjem ter vzpodbujanje motivacije za delo. Ugotavlja se, da so sodobni sistemi nagrajevanj izrazito usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti in drugih kompetenc. Organizacije ugotavljajo, da jim to najbolje ohranja konkurenčnost (prav tam, str. 51).

Nagrajevanje in motiviranje pogosto uporabljamo kot besedno zvezo, med obema pa obstaja vsebinska razlika. Vzpodbuja se vedenje, nagradi pa rezultate (prav tam).

4.5 Motiviranje in nagrajevanje v vojski

Motivacija vojaka izhaja iz prisege in iz njegove predanosti vojaški službi in vojaški organizaciji. Vrednote vojska so zastavljene tako, da vojakom pomagajo poiskati smisel v svojem delu ter dajejo službi višji pomen. Višji pomen v smislu, da je služenje vojski častno in pomembno delo, brez katerega družba ne zmore obstajati. Torej žrtvovanje in predanost vojski lahko za posameznika pomenita, da bo za vedno zapisan med tiste posameznike, ki so v družbi delali dobro in prav.

Vrednote Slovenske vojske so čast, pogum, lojalnost, tovarištvo in predanost. Vse te vrednote so skupno podprte z domoljubjem (Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, 2006, str. 17–19). Domoljubje je torej tisto, kar vojaku pomaga, da ravna v vojski častno, pogumno, lojalno. Te vrednote postanejo vojakove zapovedi v življenju in delovanju v vojski. Že samo sledenje tem vrednotam, ki so tudi družbeno visoko cenjene, daje vojaku motivacijo. Motivira ga to, da postaja človek, ki bo zgled drugim.

V vojski vidim tudi stremljenje k popolnosti. Vrednote nekako podpirajo stremljenje k neuresničljivemu cilju popolnega človeka. Človeka, ki je na vseh področjih dober in zgleden ter za konec še ljubi državo, ki ji služi.

Ni vse tako preprosto in zaključeno, kot sem zapisal. V vojski obstaja konkreten sistem nagrajevanja vojakov. O motiviranju vojakov pa bom lahko več povedal po opravljenih intervjujih.

Pravilnik o priznanjih Ministrstva za obrambo (v nadaljevanju Pravilnik) določa vrste in oblike ter pogoje in pristojnosti za podeljevanje priznanj Ministrstva za obrambo. 2. člen Pravilnika

določa, da se za zasluge, razvoj in krepitev obrambe države in Slovenske vojske, za zasluge, hrabrost ter uspehe pri opravljanju vojaške službe v miru in v vojni podeljujejo naslednja priznanja: častni vojni znak, red in medalja generala Maistra, red in medalja Slovenske vojske, medalja ministra za obrambo, medalja za zasluge, za znanstveno-raziskovalne dosežke, za kulturne dosežke in promocijo Slovenske vojske, za hrabrost, za ranjence, za mednarodno sodelovanje, medaljo načelnika Generalštaba Slovenske vojske in medaljo v službi miru.

Naprej ministrstvo podeljuje tudi plaketo Ministra za obrambo, priznanje delodajalcem pripadnikov pogodbene rezerve ter priznanja za delo na obveščevalno varnostnem področju, priznanje vojakom Slovenske vojske za dosežene uspehe, za sodelovanje, za delo na športnem področju, za najboljše strelce, za dolgoletno službo ter spominska priznanja in spominski pečatni prstan. Kot priznanje se lahko podari tudi hladno in strelno orožje. Generalštab Slovenske vojske, vojaško teritorialna poveljstva, njim enaka ali višja poveljstva, bataljoni, njim enake ali višje enote in zavodi lahko podeljujejo svoja priznanja, katerih obliko in namen določijo v ustreznem pisnem aktu poveljevanja (Ministrstvo za obrambo, 2007).

Priznanja se po Pravilniku lahko podeljuje pripadnikom Slovenske vojske, vojaškim poveljstvom, enotam in zavodom, delavcem ministrstva, organizacijskim enotam ministrstva, gospodarskim družbam, zavodom in drugim organizacijam, organom, posameznikom izven ministrstva in tujim vojaškim ter civilnim osebam in organizacijam (prav tam).

Iz tega izhaja moja naslednja trditev. V posameznih sferah družbe obstaja veliko pojavov, ki lahko tako ali drugače skrbijo za varnost ali obrambo določene države. To pomeni, da je podeljevanje priznanj edina materialna in stvarna motivacija za vojake. Točno ta priznanja pa lahko velikokrat dobijo tudi tisti, ki sploh niso del vojske ali obrambnega sistema. Torej lahko tako široko podeljevanje priznanj za posebne zasluge pri obrambi države krha motivacijo pripadnikov vojske.

4.6 Vodenje kot motivacijsko sredstvo ali motivacija kot sredstvo vodenja

Lahko bi rekli, da sta obe trditvi pravilni in nepravilni. Končni cilj vodenja ni motivacija, ampak doseganje ciljev, medtem ko vodenje ni glavi cilj motivacije. Obstaja povezava med vodenjem in motiviranostjo, zato lahko rečemo, da je vodenje motivacijsko sredstvo. Motivacija oziroma motiviranje pa je eno od sredstev, s katerimi si pomagamo pri vodenju.

Povezava med tema konceptoma se mi zdi pomembna, ker lahko iz zgoraj opisane povezave sledi, da vodenje potrebuje motiviranje in motiviranje potrebuje vodenje. Torej sta ta dva koncepta v medsebojni odvisnosti, ki jo moramo priznati, da lahko naprej govorimo o njunem delovanju.

Koncepta tudi nista tehnična. Zelo sta človeška in oba ponujata vplivanje na ljudi ali okolje posameznika ali skupine.

5 Organizacije

5.1 Teorija organizacije

Izraz organizacija v grščini pomeni napravo, orodje, pripravo. V latinščini pomeni spojitev posameznih delov v celoto, zgradbo. Beseda organizacija ima tako več pomenov. Lahko ga razumemo v smislu organizacijske oblike ali v smislu organizacije dela. Katerakoli skupina ljudi, ki deluje skupno za realizacijo postavljenega cilja, lahko predstavlja organizacijo. Organizacijo lahko razumemo kot vse postopke in načine dela. Naprej lahko z izrazom organiziranje označimo aktivnost organizacije in ji damo funkcionalni smisel (Mohorič, 2004, str. 16).

5.2 Vojaška organizacija

Pojem vojaške organizacije je izrazito širok. Za t. i. državne institucije in organizacije uporabljamo izključno ožji termin oborožene sile. Omenjena opredelitev je nekoliko nejasna, hrati pa uvaja še nov termin "oboroženih sil". Zato je možna rešitev predlog, da se omenjeni termin uporablja takrat, ko želimo poudariti hierarhičnost in z njo povezane pojave (odgovornost, podrejenost, nadrejenost itd.) (Jakič, 2010, str. 73).

Vojaška organizacija lahko pomeni tudi organizacijo, ki deluje z namenom varnosti in obrambe. S čim vse so zaznamovane takšne organizacije in zakaj, bom navedel v naslednjih korakih. Pomembna stvar postane v tem trenutku predmisel. Torej, vojaške organizacije so totalne organizacije brez občutka za človeka, ki spreminjajo osebnosti in odvzemajo dušo iz telesa tistih, ki v te organizacije vstopajo. Občutek imam, da prevladuje takšno mnenje, ki je zelo na prvo žogo. Ne želim povedati, da se to sploh ne dogaja. Želim povedati, da se to dogaja v večini organizacij, katerim je glavni cilj obstoj organizacije. Nekako je to skregano z logiko. Navežem se lahko na smiselnost gospodarstva v neki državi in usmerjanje vseh političnih sil v krepitev gospodarstva, na drugi strani pa obračanje stran, ko pride do ukvarjanja z okoljem in socialno varnostjo državljanov. Gospodarstvo se ne bo poganjalo samo od sebe. Za to potrebuje prostor (okolje) in gonilno silo (ljudi).

Teorijo vojaških organizacij bom povzel po Manici Jakič, ker zajame vse, kar potrebujem in želim povedati.

Pomembna teoretika vojaških organizacij sta Goffman in Moskos. Goffman jo prikaže kot totalno organizacijo, ki gradi na preoblikovanju in izkoriščanju človekovega jaza za doseg ciljev organizacije. Moskosov model, ki je bil razvit s proučevanjem ameriške vojske, pravi, da postmoderna vojaška organizacija temelji na petih točkah, ki opisujejo spremembe v vojski. Te so (Jakič, 2010, str 73):

- povezanost civilnega in vojaškega sektorja strukturalno in kulturno,
- zmanjševanje razlik v oboroženih silah glede na rod, čin in bojne ali podporne vloge,
- spreminjanje primarne vojaške naloge iz vojne v naloge, ki niso vojaške v tradicionalnem smislu (nevojne operacije),
- vojska večkrat sodeluje v mednarodnih nalogah,
- internacionalizacija vojske.

5.2.1 Vojska kot totalna institucija (Ervin Goffman)

Po Goffmanu je totalna institucija prostor za bivanje in delo, kjer veliko posameznikov s podobnim položajem in za precejšnje časovno obdobje odrezanih od širše družbe živi skupaj prisilno, formalno vodeno obdobje življenja. Totalne institucije obstajajo za spreminjanje oseb in vsaka je naravni eksperiment o tem, kaj lahko naredimo jazu. Posameznikovi koncepti jaza so vtakani v njihovih imenih, videzu, oblekah in osebni lastnini. V postopkih sprejemanja v totalne institucije so odstranjeni mnogi predmeti, ki dajejo osebi identiteto. Obleke zamenjajo s tistimi, ki ji imajo v instituciji, kakršna je v vojski in zaporu uniforma, ter pri verskih redovih halja. Njihov videz se lahko spremeni, na primer s striženjem v vojski in v zaporu ter z britjem glave pri nekaterih verskih redovih. Odstranijo jim lahko del osebne lastnine ali celo vso osebno lastnino, kot se to zgodi v zaporih, umobolnicah in mnogih verskih institucijah. Goffman pravi, da mnogi postopki pri sprejemanju niso usmerjeni le k spremembi, temveč k ponižanju jaza. Za gojenca se prične serija ponižanj, degradacij, sramotitev, onečaščenja jaza. Njegov jaz se sistematično, četudi včasih nenamerno, mortificira (prav tam, str. 74).

5.2.2 Postmoderna vojaška organizacija (Charles C. Moskos)

Postmodernizem v vojaških silah je poimenovanje za spremembe v vojaški organizaciji, ki so nastale po koncu hladne vojne in so posledica novih nalog vojske. To je teoretičen konstrukt,

ki temelji na Moskosovem modelu in je bil razvit s proučevanjem ameriške vojske (prav tam, str. 75).

Oborožene sile Združenih držav Amerike in evropskih držav se reorganizirajo iz dosedanje moderne oblike, ki se je razvila v 19. stoletju in je trajala do konca druge svetovne vojne, v tako imenovano postmoderno obliko vojaške organizacije, ki je nastala po padcu berlinskega zidu. Značilno za moderno vojsko je, da je popolnjena pretežno z naborniki in poklicnimi častniki, njena primarna naloga je pripravljanje na vojno, njeni predstavniki imajo tradicionalen pogled na svet: je večinoma moška, mačistično orientirana in strogo ločena od civilnega okolja. Postmoderna vojaška organizacija pa predstavlja alternativo moderni in izgublja tipične značilnosti moderne. Popolnjena je pretežno s poklicnim kadrom (prostovoljci), njene naloge so usmerjene v nevojaške operacije, zaposluje moške in ženske ter reagira na vplive iz civilnega okolja (prav tam).

Postmoderna vojaška organizacija temelji na različnih točkah, ki opisujejo spremembe v vojski. Te so:

- povezanost civilnega in vojaškega sektorja strukturalno in kulturno,
- zmanjševanje razlik v oboroženih silah glede na rod, čin in bojne ali podporne vloge,
- spreminjanje primarne vojaške naloge iz vojne v naloge, ki niso vojaške v tradicionalnem smislu (nevojne operacije),
- vojska večkrat sodeluje v mednarodnih nalogah, ki jim daje legitimnost nadsocijalna organizacija,
- internacionalizacija vojske, sodelovanje v skupnih silah.

Naloga oboroženih sil danes je bistveno drugačna od tiste v času hladne vojne. Število meddržavnih vojn upada, narašča pa število notranjih vojn, ki povzročijo tudi propad države. Nove naloge so usmerjene v ločevanje sprtih strani, premeščanje beguncev, prevoz zdravil in hrane, zagotavljanje varnosti humanitarnim organizacijam itd. Zaradi takih in podobnih nalog se je pojavil nov pojem, ki mu pravimo vojaški humanizem. Označuje spremembe v vojaški identiteti in komuniciranju z okoljem (prav tam).

5.2.3 Sistemska teorija

Vojska je oborožena vojaška organizacija s posebnimi značilnostmi (deloma tržno profitna, deloma zaprta, hierarhična ...). Vojaška organizacija je specifičen sistem v okviru globalnega družbenega sistema oziroma njegov specifičen podsistem (Jakič, 2010, str. 76).

- Sistemska teorija pravi, da je organizacija skupek značilnosti sistema. Vojska ima zapleten sistem, ker vključuje veliko elementov, je odprta, ker s svojim okoljem izmenjuje materijo, energijo, informacije, je dinamična, ker je prisiljena v stalno spreminjanje, da bi se lahko prilagajala vplivom iz okolja. Zanj je značilna stohastičnost sprememb, torej sprememb ne more v celoti predvidovati, to pa onemogoča njeno absolutno organiziranost in je pozitivno. Maksimalna organiziranost pomeni, da je obnašanje vnaprej predvideno. Značilne za vojsko so tudi njena nestacionarnost, to pomeni, da se njeno obnašanje in delovanje ne ponavljata, kajti v bojnih razmerah predstavlja vsaka akcija novo dogajanje, ter hierarhičnost in dvosmernost odnosov (človek – človek, človek – stroj) (prav tam).

Naprej tudi Dandeker pravi, da je vojaška organizacija posebna in enkratna po zahtevah, ki jih ima do svojega osebja. To se je namreč dolžno usposabljanje za ubijanje in samožrtvovanje, sodelovati v vojaški skupnosti, kjer posameznik dela, živi in se družijo z drugim osebjem iz iste organizacije (prav tam, str. 77).

5.2.4 Značilnosti vojaške organizacije

Po Micewskem sta pripravljenost za uporabo sile in izpostavljanje lastnega življenja ali življenja drugih za doseganje ciljev organizacije glavni posebnosti vojaške organizacije. Navaja jih še nekaj, kot so: telesna in duševna obremenitev, disciplina, hierarhična struktura, strogo določeni odnosi med nadrejenimi in podrejenimi, poslušnost in vsi tisti pojavi, ki preprečujejo razpad kohezivnosti vojaške enote tudi v najtežjih razmerah oboroženega konflikta (prav tam, str. 77).

Sodobna družba postavlja pred vojaško organizacijo številne izzive, na katere se mora ta odzvati. Ti izzivi predvsem spreminjajo tradicionalno vojaško identiteto – vojaka kot herojskega branilca lastne države. Izzivi so (prav tam, str. 84):

- Zahteve po novem znanju in vrednotah: nove naloge oboroženih sil, ki se ne vežejo več samo na bojevanje, zahtevajo drugačno znanje, ki znanje o bojevanju nujno dopolnjuje; bojne in nebojne naloge se dopolnjujejo; nove naloge vključujejo tudi drugačne vrednote.
- Civilianizacija dela v vojski.
- Motivi za vstop v vojsko so po naravi takšni, da jih lahko označimo za poklicne ali konvergentne ali posttradicionalne (denar, promocija, možnosti izobraževanja, varnost zaposlitve, želja po neodvisnosti, strah pred brezposelnostjo, zanimanje za tehniko), za drugačne od institucionalnih ali divergentnih ali tradicionalnih motivov (služenje narodu, tovarištvo, družinska tradicija, zanimanje za vodenje ljudi, iskanje avantur, zanimanje za šport in telesne dejavnosti, vojaška etika, delo za disciplinirano organizacijo, zanimanje za vojsko).
- Sodobne kulturne zahteve: v zvezi z novimi nalogami vojske (mirovne operacije) se postavlja vprašanje, ali so vojaki primerno usposobljeni za opravljanje teh nalog, ki so drugačne od nalog bojevanja, in ali je organizacijska kultura vojska takšna, da spodbuja usposabljanje za nove naloge in nasploh njihovo izvajanje.
- Nove naloge vojska in pogoji delovanja enot so pripeljali do pojava modularnih skupin, za katerih sestavo je značilno, da se spreminja glede na konkretno nalogo.
- Ploska struktura vojske: razvoj informacijske tehnologije je povzročil, da se struktura vojaške organizacije rahlja in je čedalje več skupinskega dela.

5.2.5 Vrednote v vojaški organizaciji

Vrednote se pogosto povezujejo s konceptom vodenja v vojaški organizaciji, kar nakazuje na pomembno vlogo vodje, ki ga v vojski imenujejo poveljnik, pri uresničevanju vrednot vojaške organizacije. Šele pod tem pogojem lahko pričakujemo, da bodo vrednote v delovanju vojaške organizacije uresničevali tudi drugi, podrejeni. Tradicionalistična logika vrednot v delovanju vojaške organizacije temelji predvsem na naslednjih vrednotah: časti, ponosu, patriotizmu, nacionalizmu, dolžnosti, redu in disciplini, zaupanju institucijam, tovarištvu, predanosti vodji, skupini in načelom, uniformiranosti, tekmovalnosti, hierarhiji, enostarešinstvu, analitičnosti, poveljevanju in brezpogojnemu izvrševanju nalog. Postmoderni teoretiki pa kritizirajo hierarhičnost, močno poudarjanje nacionalne tradicije, unitarna načela oblasti in birokratsko vsiljevanje uradnih vrednot. Prednost dajejo drugim vrednotam pred zagotavljanjem vojaške

varnosti, v večji meri se zavzemajo za varnostno sodelovanje, razoroževanje, bližja so jim mirovna pogajanja, zanje sta manj značilna patriotizem in nacionalizem, zaradi česar tudi niso naklonjeni vojaški obveznosti. Zmanjšuje se pomen nacionalne zavesti, vse večja je razširjenost ugovora vesti, zmanjšuje se pomen socialnih odnosov in mrež, posameznik se zanaša nase, se izogiba dolgoročnim obvezam, motiviranost pa je rezultat trenutne preračunljivosti in ozkih osebnih interesov (prav tam, str. 86).

Vrednote pripadnikov vojaške organizacije in organizacijske vrednote

Vojaške vrednote so več kot sistem pravil, saj opredeljujejo način življenja pripadnikov vojaške organizacije. Za vojaške vrednote velja:

- Da niso prenosljive, ampak veljajo za vse pripadnike vojaške organizacije v vseh okoliščinah.
- So osnovni elementi, ki omogočajo, da lahko vojaški vodja v vsakem trenutku in v vsaki situaciji loči dobro od slabega.
- So skladne, podpirajo ena drugo in se ne izključujejo.
- Seznanjajo in opozarjajo vse, ki delujejo zunaj vojaške organizacije, kdo so pripadniki vojaške organizacije, kako živijo in za kaj se zavzemajo (prav tam, str. 92).

5.2.6 Slovenska vojska (SV)

Temeljna skupna vrednota SV je domoljubje. Pripadniki morajo dosledno upoštevati vojaško disciplino ter opravljati vojaško službo v skladu s pravili, predpisi službe ter akti poveljevanja. Nadrejeni in podrejeni si izražajo medsebojno spoštovanje in zaupanje. Pripadniki SV med opravljanjem vojaške službe ali v vojaških objektih ter njihovih okoliših ne izražajo ali izkazujejo intimnih čustvenih razmerij ali nežnosti do drugih pripadnikov SV ali drugih vojska. Spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin, osebnosti ter varovanje človekovega dostojanstva so temeljna vodila vsakega pripadnika SV pri izvrševanju dolžnosti. Vsako ravnanje v nasprotju s temi načeli je nečastno in v nasprotju z interesi SV. Pripadniki imajo pravico, da so v svojem delovnem okolju zaščiteni pred nadlegovanjem vseh vrst in trpinčenjem. Prav tako pripadniki SV v skladu z Zakonom o obrambi z dnem vstopa v stalno sestavo SV ne smejo biti člani političnih strank (prav tam, str. 96).

Vrednote SV

Osnovne vrednote določa vojski država. Republika Slovenija je vojski predpisala vrednote z ustavo, Vlada Republike Slovenije pa v Pravilih službe Slovenske vojske. V Ustavi Republike Slovenije² so zapisane naslednje vrednote, ki naj bi bile najpomembnejše vrednote vsakega pripadnika vojske: enakost pred zakonom (14. člen), ravnanje z ujetniki (21. člen), spoštovanje zasebnega življenja (35. člen), svoboda izražanja (39. člen), politična neopredeljenost (42. člen), ugovor vesti (46. člen), vsako delovno mesto je dostopno vsem pod enakimi pogoji (49. člen), zagotavljanje socialne varnosti (50. člen), zdravstveno varstvo (51. člen), varstvo invalidov (52. člen), prepoved spodbujanja k neenakopravnosti in nestrpnosti ter prepoved spodbujanja k nasilju in vojni (63. člen), razglasitev vojnega in izrednega stanja (93. člen), dolžnost sodelovanja pri obrambi države (123. člen), obramba države (124. člen). Leta 2006 je Vlada Republike Slovenije sprejela Vojaško doktrino, ki je najvišji vojaškostrokovni dokument in podlaga za organiziranje in delovanje SV. Vojaška doktrina SV temelji na zgodovinskih izkušnjah in teoretičnih spoznanjih o vojskovanju. Je obvezujoča, vendar zahteva preudarnost pri uporabi v praksi. Doktrina določa temeljna načela, po katerih SV ali njeni deli usmerjajo svoje delovanje na obrambno-varnostnem področju, da bi podprli nacionalne interese in cilje. Upošteva dejstvo, da je Republika Slovenija postala članica zveze Nato in Evropske unije ter da so se zgodile spremembe v SV, ko je bila iz naborniške vojske preoblikovana v poklicno vojsko, dopolnjeno z obvezno in pogodbeno rezervo. Namenjena je poveljnikom in nosilcem načrtovanja razvoja in uporabe SV ter izvajalcem izobraževanja in usposabljanja, cilj pa je v praksi zagotoviti enotna načela pri uresničevanju poslanstva v miru, krizah in vojni danes in v prihodnosti. Naprej je pomembno poglavje o vojskovalni moči SV. To opredeljuje njeno sposobnost za vojskovanje. Sestavljena je iz treh, medsebojno povezanih sestavin: idejne zasnove, bojne morale in bojne moči. Bojna morala se gradi in ohranja z motiviranjem, uveljavljanjem vrednot, voditeljstvom in menedžmentom. V Vojaški doktrini so opredeljene institucionalne vrednote, ki naj bi jih imel vsak poklicni vojak, to pomeni, da naj bi jih ponotranjil med socializacijskim procesom v vojaški instituciji (prav tam, str. 96).

Vrednote so temeljna gonilna sila uresničevanja poslanstva SV. Temeljna skupna vrednota je domoljubje, ki je izraženo s pripadnostjo domovini Sloveniji in z nesebičnim izvajanjem dolžnosti pri uresničevanju skupnih ciljev. SV v mirnodobnem in vojnem času razvija še pet

² Ustava Republike Slovenije. (1991 in dop. 2006). *Uradni list Republike Slovenije št. 68/06*. 3. april.

opredeljenih vrednot (Poveljstvo za doktrino razvoj, izobraževanje in usposabljanje, 2006, str. 16,17).

- Čast: pripadnik SV je ponosen in mu je v čast, ker mu je zaupano, da podpira nacionalne interese ter prispeva k varnosti in blaginji državljanov Republike Slovenije.
- Pogum: pripadnik SV je pri izvajanju nalog pripravljen uporabiti orožje s skrajnim namenom odvzeti življenje. Zaveda se, da sta lahko pri uresničevanju poslanstva enote ogroženi njegovo ter življenje soborcev in podrejenih.
- Lojalnost: zvestoba Republiki Sloveniji, SV in enoti povezuje pripadnike med seboj.
- Tovarištvo: jedro notranje povezanosti in trdnosti enote. Izraža se z medsebojnim spoštovanjem, pomočjo in prijateljstvom.
- Predanost: zavezanost služenju in izvajanju nalog, povsod in vedno, ko bo to potrebno, ne glede na težave in nevarnost.

Zgodovinske okoliščine so bile samostojni državi in samostojni vojski naklonjene leta 1991, ko sta k osamosvojitvi Slovenije pripomogla splet okoliščin in dozorelost splošnega prepričanja v Sloveniji, da se je treba osamosvojiti. Pomemben temelj države je bila na začetku takratna Teritorialna obramba, ki se je z Zakonom o obrambi leta 1995 uradno preimenovala v Slovensko vojsko. Razvoj SV je bil vseskozi vpet v spreminjanje političnega sistema oziroma celotne slovenske družbe po osamosvojitvi. Po Zakonu o obrambi je SV glavni nosilec vojaške obrambe v Republiki Sloveniji (Jakič, 2010, str. 97).

Pomembna je še komunikacijska struktura obrambnega sistema, in sicer ne le za obstoj in delovanje organizacijskega sistema, ampak tudi za ljudi v sistemu. Dotok relevantnih informacij iz okolja omogoča sistemu, da uravnava svoje delovanje. Komunikacijska struktura je neizogibno povezana z linijami vodenja in poveljevanja oziroma s celotno hierarhično strukturo tega sistema, ki v SV temelji na načelu enostarešinstva, subordinacije in obveznega izvrševanja povelj (prav tam, str. 95).

6 Primerjava vodenja v civilnih in vojaških organizacijah

Po pripravi teoretičnega dela v jedru naloge so sledili intervjuji, ki so moje glavno metodološko sredstvo. Tako sem se odločil zaradi tematike, ki je zelo osebna in nemerljiva.

Začel sem z brigadirjem Davidom Humarjem, ki mi ga je priporočil kolega obramboslovec Luka Žujič. Brigadir Humar živi in dela v Bruslju. Kaj točno dela, ni mogel izdati, je pa njegova kariera pri Slovenski vojski močno obogatila njegove voditeljske veščine. Intervju sva tako opravila preko elektronske pošte. Bil je izredno odziven in podal konkretne odgovore s svojimi dodatki.

Naslednji se je z menoj pogovarjal upokojeni brigadir gospod Martin Jugovec. Trenutno dela kot generalni sekretar Zveze slovenskih častnikov. Prej je v Slovenski vojski opravljal različna vodstvena dela na vseh ravneh. Zdaj v Zvezi opravlja dela, ki so jih prej drugi opravljali zanj. Zveza slovenskih častnikov je prostovoljna organizacija in deluje kot neke vrste forum, kjer različni strokovnjaki s področja obrambe sodelujejo v razpravah o slovenskem varnostnem in obrambnem sistemu ter nalogah in pomenu Zveze (Zveza slovenskih častnikov, 2018).

Mag. Dejan Okovič je bil tisti intervjuvanec, ki mi je na široko odprl oči in mi dal dodatne usmeritve in opozorila k nalogi. Je pripadnik Katedre vojaških ved Slovenske vojske, višji častnik, učitelj voditeljstva, menedžementa in etike. V Centru vojaških šol v mariborski kadetnici je trenutno razvojno usmerjen. Osnovno poslanstvo Centra vojaških šol je vojaško izobraževanje in usposabljanje za popolnitev dolžnosti v poveljstvih, enotah in zavodih Slovenske vojske, sodelovanje pri znanstveno raziskovalnih, razvojnih in doktrinarnih dejavnostih ter izdajateljstvo in založništvo (Slovenska vojska, 2018).

Navedeni trije intervjuvanci predstavljajo vojaški del raziskovanja o vodenju. Vzporedno s temi intervjuji sem opravil še tri intervjuje z voditelji v civilnem sektorju oziroma podjetniškem sektorju.

Prvi sogovorec je bil gospod Primož Jamšek, ki dela v Slovenski filantropiji kot vodja terenskega odziva. Kadar se zgodi, da je potrebna pomoč prostovoljcev zaradi potreb ljudi v stiski, organizira pomoč. Angažira in vodi prostovoljce ter rad dela za skupnost. Slovenska filantropija je združenje za promocijo prostovoljstva in je humanitarna organizacija, ki deluje v javnem interesu. Ponuja usposabljanja za prostovoljce, mentorje in organizatorje prostovoljstva. V organizaciji zagovarjajo vrednote, kot so: solidarnost, spoštovanje soljudi in narave, strpnost, enakopravnost in enake možnosti za vse. Njihovo delo je usmerjeno v

ozaveščanje, informiranje, zagovorništvo in povezovanje. Z angažiranjem prostovoljcev in svojimi programi vstopajo na področja, ki jih državne institucije ne pokrivajo (Slovenska filantropija, 2014).

V podjetju Schwarzmann, ki se ukvarja z izdelavo in postavitvijo montažnih objektov, sem se pogovarjal z gospodom Janezom Janšo. V podjetju imajo več proizvodnih hal, kjer pripravijo vse potrebno za montažo objekta. Objekt nato razstavljen prepeljejo in na dogovorjenem mestu postavijo. Gospod Janša nadzoruje in spremlja delo v vseh področnih halah. Nima menedžerskih obveznosti in njegove naloge so predvsem motivacijske in nadzorovalne. Delavce usmerja, izobražuje in podpira pri delu.

Zadnji intervjuvanec, gospod Marko Palek, je direktor in projektni vodja podjetja COMRADfilm, ki se ukvarja z videoprodukcijo. COMRADfilm je servisna produkcija, ki agencijam in naročnikom iz tujine omogoča snemanje in pridobivanje vsebin v Sloveniji za produkcijo oglasov. Ključna naloga je izbor in usklajevanje različnih snemalnih ekip (kamera, osvetlitev, lokacije, scenografija), da se naročniku lahko čimprej ponudi izdelava končnega produkta.

Vojaška organizacija po nekaterih elementih (kot so hierarhija, izpolnjevanje ukazov, žrtvovanje življenja ipd.) velja za posebno institucijo. Ali so zanjo značilne oziroma potrebne tudi posebne oblike motiviranja? Primerjavo vodenja v civilni in vojaški organizaciji bom izdelal samo na osnovi intervjujev. Tako sem se odločil zaradi aktualnosti in svežine, za kateri upam, da ju bom s tem prenesel k nalogi. Nerad se preveč naslanjam na staro literaturo, zato se mi zdi, da bodo intervjuji odlično izrazili splošno stanje, ki ga želim prikazati. Literatura mi je pomagala pri oblikovanju vprašalnika za izvedbo intervjujev in indikatorjev za primerjavo. Kot indikatorje sem določil naslednje: sporočanje, organizacijska pripadnost, dolgoročnost/kratkoročnost sodelovanja, togost/fluidnost motiviranja, tekmovalnost, nagrajevanje, vplivanje s položajem, vplivanje s statusom, vplivanje s čustvi, vplivanje z inteligenco, povezanost ter ekstrinzično in intrinzično nagrajevanje.

Sporočanje, ki je bolj poznano pod imenom feedback, pomeni povratno informacijo. V nekaterih oblikah civilnih organizacij ni tako pomembna, čeprav je to ena od ključnih sestavin sodobnih organizacij oziroma predvsem njihovega razvoja. Povratna informacija izboljšuje odnose v organizacijah in v dejavnostih, kjer odnosi niso tako pomembni, kot je na primer prostovoljstvo, se feedback vseeno daje, ampak ni ključnega pomena za delovanje in razvoj organizacije. V vojski je feedback pomemben zaradi delovanja vojaškega šolanja in zaradi

dobrih odnosov. V vojski si vodje ne morejo privoščiti, da nekaj ni izrečeno ali povedano. Vse se je potrebno zmeniti, saj v oboroženem boju med člani ne sme biti zamer, ker lahko to vpliva na varnost vojakov. Gospod Jugovec v intervjuju pove zgodbo. Kot mlad poveljnik voda je delal bolj napake na človeški kot na strokovni ravni. Tako je, ko je enkrat šel na dopust, ob vrnitvi takoj nahrulil svoj vod. Zadnji dan služenja vojaškega roka so v anonimni anketi povedali, da jih je to najbolj zmotilo. Bili so veseli, da je prišel nazaj, in se jim je zgodila krivica.

Organizacijska pripadnost v civilnem sektorju je odvisna od moči organizacije in nivoja razdelanosti vrednot in vizije. V organizacijah, kjer zaposleni vedo, zakaj delajo in kaj s tem dosežejo, je pripadnost velika. To velikokrat pomeni razliko med uspešnimi in neuspešnimi, saj je motiviranost zaposlenih, ki vedo, kaj je rezultat njihovega dela, večja. V vojski je pripadnost organizaciji visoka, ker ima vojska pomembno vlogo v družbi. Poleg tega na visoko pripadnost organizaciji vplivajo raznolikost položajev in delovanja, prostovoljnost pristopa k organizaciji, ki opravlja nevarne naloge, odlično razdelana motivacijska sredstva ter vrednote in razloge delovanja. Organizacijska pripadnost je v vojski tudi močno povezana z zgodovino in herojskimi dejanji posameznikov. V zvezi z organizacijsko pripadnostjo gospod Humar v intervjuju pove: "Meni je zgodovina organizacije pomembna iz več razlogov. Zgodovina in tradicija je eden od temeljev za oblikovanje vojaških skupin in enot, njihovo kohezivnost ter tudi temelj za nematerialno (vsaj ne direktno) motivacijo, ki pa je ključna za vodenje v vojski. Pomembna je tudi za učenje, pridobivanje izkušenj in omogoča neponavljanje (vsaj ne preveč) napak." Besede gospoda Okoviča pa so: "Zgodovina je nekaj, česar ne moremo spremeniti. Lahko jo tudi vrednotimo, vendar moramo biti pri tem zelo previdni. Slovenska družba je zelo razdeljena prav zaradi pristopa vrednotenja zgodovine. Nad vojaško organizacijo ne bi nihče smel križati kopij. Zgodovino je potrebno spoštovati, vendar pa jo je potrebno obravnavati s pozitivnim pristopom. Vojska veliko navdiha črpa prav iz dejanj posameznikov ali enot iz zgodovine. Menim, da je prav tako."

V podjetja se ljudje pogosto vključujejo za nedoločen čas. To pomeni, da vedno obstaja možnost dolgoročnega sodelovanja. V vojski se pogodbe sklepajo za pet in deset let, kar pomeni, da pri motivaciji voditelji ne morejo uporabljati velikih besed ali obljubljeni napredovanj. Problem je, da vojaki ne podaljšujejo pogodb, tudi če so bili najboljši in so jim obljubljena napredovanja, če po izteku pogodbe dobijo boljšo ponudbo za delo. Vključevanje vojakov v pogovore o dolgoročnem sodelovanju zato ni primerno za vojsko, ker predstavlja

tveganje. Gospod Okovič v zvezi s privabljanjem vojakov in tem, da ostanejo v vojski, pove (Okovič, osebni intervju, 2018, 12. februar)³

V današnjem položaju vojske je zelo težko biti neomejen. Vojaški sistem je že itak zelo formalen in omejen pri motiviranju. Tisti, ki so nas umestili v sistem javnih uslužbencev, nato pa omejili še sredstva, očitno ne razumejo, da je v kapitalizmu veliko podrejeno virom. Tudi ideološke osnove so se spremenile in motivirati pripadnike vojske v mirnodobnem času zgolj z domoljubjem je preživet pristop. Sam verjamem v pozitivno motivacijo. Ni težava, da je premalo različnih vrst kazni, temveč je premalo nagrad. Kljub temu pa je prav ta čas krize pokazal, kdo je dober voditelj. Nekaterim je kljub vsem omejitvam in prepovedim uspelo obdržati svojo motivirano držo, še posebej pa pozitivno organizacijsko klimo. Menim, da bi pripadnike morali izzvati z zelo visokimi cilji in s prijemi, ki jih v drugih službah ni. Kljub malemu interesu za vojsko sem mnenja, da če bi pogoje še zaostri, standarde še povišali in to ustrezno tudi promovirali, bi dobili v svoje vrste točno takšne vojake, kot si jih želimo. Vojska mora biti elita mladosti v državi. Vojak ne more biti vsak.

Togost in fluidnost vodenja v organizacijah je zanimiva tema. Čeprav bi morda sprva pomislili, da je v podjetjih izbor motivacijskih sredstev širok in nima meja, je zelo omejen. Plačni sistemi so določeni, odstopanja od njih zelo majhna, potreba po motivaciji velika, sredstev za nagrade pa ni. Podjetja so lahko fluidna pri urnikih, dopustih ter izbiri delovnega mesta. Podaljševanje delovnega dne brez pripadnosti organizaciji lahko vodi v izsiljevanje z odpuščanjem ali nadlegovanje. Togost je zato velika. Fluidnost pa obstaja pri dejavnostih, kjer je končni izdelek pomembnejši od konstantnosti dobavljanja izdelka. V vojski obstaja togost v smislu določenih obredov spoštovanja, uniformah in predstavljanju samega sebe. Vojska je v okvirih hierarhije in vojaških pravil razvila visoko fluidnost vodenja. Gre za spoštovanje dogovorov, majhne ekipe in dobre odnose. V teh malih skrivnostih obstaja visoka fluidnost odnosov, ki pomembno doprinese k vodenju in motiviranju. Marko Palek enostavno pove, kako on vidi ukvarjanje s specifičnimi skupinami ljudi, ki ji vodi. Pravi, da je najpomembneje ubiti svoj ego. V njegovem poslu sta namreč visoka dinamičnost dela in hitra možnost napredovanja. Primož Jamšek pa v zvezi ukvarjanja s prostovoljci pravi, da je najpomembneje znova in znova ponavljati smisel, zaradi katerega prostovoljci sploh delajo.

Tekmovalnost v civilnih organizacijah je povezana z denarjem in napredovanjem na delovno mesto, ki je bolje plačano. Pri vojaki je tekmovalnost v sposobnostih motivacija pri njihovem delovanju. V vojski je pomembno, kako hitro tečeš, koliko znanja o vojski obvladaš in kako si sposoben delovati na mestu, ki ti je določeno. Tekmovalnost se kaže tudi v prikazovanju nagrad in činov, ki so jih vojaki pridobili. Priznanja, ki se podeljujejo za uspešno in častno delovanje,

³ Zapis intervjuja je v prilogi C

so tudi priznanja za osvojitve in obvladovanje določenih sposobnosti. Voditelji lahko takšno vrsto tekmovalnosti uporabljajo v svoj prid.

Glavne nagrade v podjetjih so večja plača in pridobitev prostih dni takrat, ko si zaposleni tega želijo. V vojski, ki je vpeta v plačni sistem javnih uslužbencev, ni teh možnosti. Zopet pa obstaja povezava med sposobnostmi, vrlinami in pridobivanjem le-teh. Priznanja, ki se jih podeljuje v vojaških organizacijah, so sredstvo, preko katerega se razvija sposobnosti. To je tudi orodje za vodje, ki lahko spodbujajo in usmerjajo pripadnike vojske v delovanje. Kot primer gospod Janez Janša pove, da je v njihovem podjetju ključno usklajevanje in dogovarjanje dopustov.

Vplivanje s položajem v civilnih organizacijah lahko pomeni določene obljube tistih, ki imajo v organizaciji moč in lahko obljublajo nagrade. V vojski pa se vplivanje s položajem imenuje poveljevanje. V vojski pravila določajo, da je potrebno tistega z višjim činom spoštovati in izvrševati njegove ukaze.

Vplivanje s statusom je lahko za vodje zelo pomembno. Vplivanje s statusom je lahko tudi učinkovito, ko vodja oceni, kateremu podrejenemu so statutni simboli pomembni. Podrejeni, ki si želi statusa, kot ga ima vodja, bo ob pogovoru o statusih postal motiviran. Možnost, da si tudi ta zaposleni pridobi podoben status, postane glavni motivator delovanja. Status v vojski deluje v povezavi s čini in je vpet v hierarhijo. Ker so v vojaških organizacijah pomembni položaji, nekdo z visokim položajem ne more imeti slabega statusa. Marko Palek pravi, da brez strokovnosti in izkušenj ne moreš voditi. Njegov status in pojava sta zato ključna pri njegovem vodenju.

Vplivanje s čustvi je redko zaželeno in uporabljeno. Čustveno inteligenten vodja za zaprtimi vrati lahko pomaga podrejenemu pri težavah in ga usmeri. Pomembno je, da se tovrstno vplivanje izvaja delikatno in previdno. Emocije so velikokrat izven naše kontrole, zato jih je pomembno naslavljanje in si ne smemo dovoliti, da jih pustimo nerazrešene. Ob poznavanju čustvenih težav zaposlenega moramo paziti, da ne odpiramo razprav o težavah pred drugimi sodelavci. V vojski so vrata, za katerimi je potrebno opravljati s čustvi, še večja. Gospod Janša pove, da mu podrejeni velikokrat zaupajo osebne težave in da je to pomembno za klimo v proizvodnji. Tako lahko z deljenjem čustvenih težav postane drugi oče, ampak tega nikoli ne izkorišča za vodenje ali motiviranje. Marko Palek pravi, da se trudi imeti prijateljske odnose. Sploh njegovi ožji zaposleni mu zaupajo in za njega ja to pomembno orodje pri vodenju.

Vplivanje z inteligenco je ključno za organizacije, ki se ukvarjajo z inovativnimi in kreativnimi dejavnostmi. Vodje morajo takrat pokazati znanje in premetenost, saj imajo opravka z inteligentno sposobnimi ljudmi. V vojski je inteligenca eden glavnih razlogov, zakaj vojaki sledijo svojemu poveljniku. Z inteligenco se tudi kaže nadrejenost in superiornost v sposobnostih, ki sem jih že omenil kot pomembne.

Vključenost v vodenje v podjetjih je lahko tudi nizka, ampak je praviloma visoka, ker se podjetje trudi vključiti zaposlene v delovne procese. Gre za občutek pripadnosti, odgovornosti in doprinosu h končnim izdelkom in za dobro družbe. V vojski je vključenost v vodenje praviloma nizka, saj ima vodja zaradi hierarhije in koncepta poveljevanja vso moč. Vključenost v vodenje se dogaja v smislu sprejemanja predlogov in idej, ki bi pripomogli k lažjemu doseganju ciljev.

Povezanost med podrejenimi in med vsakim podrejenim in vodjo ni nujna, je pa zaželjena. Pri nevarnih in visoko intenzivnih oblikah dela z velikimi odgovornostmi pa je nujna. Podobno kot v vojski. Razumevanje delovanja drugih in delovanja vodje je pomembna zaradi složnosti delovanja in podpiranja ter motiviranja v kolektivu. Posamezni deli lahko delujejo dobro, ampak v vojski je ključno popolno delovanje vseh delov v organizaciji, saj je cena za nedelovanje prevelika.

Ekstrinzično nagrajevanje s strani vodje je v podjetjih pogostejše kot intrinzično. Najprej je lažje in na voljo, naprej pa je skupek pravil in danosti, ki se jih zaposleni zavedajo. Intrinzične nagrade so v podjetjih prisotne takrat, ko imajo ljudje radi to, kar delajo. V vojski je ekstrinzično nagrajevanje odvisno od države in javnoplachnega sistema. Vojska se v vodenju zato zanaša predvsem na intrinzično nagrajevanje, ki je tudi uspešno in ponuja raznolikost motivacijskih sredstev. Kot primer je v podjetju COMRADfilm eno izmed glavnih motivacijskih sredstev končni uspeh. Natrpanost snemalnih dni in usklajevanje velikih ekip (tudi 100 ljudi) se poplača s končnimi izdelki.

V Tabeli 6.1 so povzete ključne značilnosti vodenja v civilni in vojaški organizaciji po izbranih indikatorjih, kot se pokažejo v opravljenih intervjujih.

Tabela 6.1: Značilnosti vodenja v civilni in vojaški organizaciji

	Civilno vodenje	Vojaško vodenje
Sporočanje (feedback)	nekatero dejavnosti	vedno pomembno
Organizacijska pripadnost	odvisna od potreb org.	visoka
Dolgoročno/kratkoročno	dolgoročno	kratkoročno
Togost/fluidnost	togo	togo, a fluidno v okvirih
Tekmovalnost	denar	sposobnosti
Nagrajevanje	finančno, dopust	priznanja, povišice, čini
Vplivanje s položajem	možno pri nagrajevanju	pomembno pri poveljevanju
Vplivanje s statusom	srednje pomembno	pomembno
Vplivanje s čustvi	nezaželjeno	nepogosto, nezaželjeno
Vplivanje z inteligenco	zaželjeno	odločilno
Vključenost/izključenost	visoka vključenost	nizka vključenost
Povezanost	pomembna pri nevarnih in intenzivnih oblikah dela	vedno pomembna
Ekstrinzično nagrajevanje	pogosto	ni odvisno od organizacije
Intrinzično nagrajevanje	manj pomembno	zelo pomembno

Tabela je lastno delo. Temelji na teoretičnem delu, izpolnjena pa je na podlagi intervjujev.

7 Sklep in zaključek

Ob pogledu na hipoteze in količino časa, ki sem ga preživel ob izdelavi naloge, lahko rečem, da se je moje dojemanje obrnilo na glavo. Če bi izdelal še eno nalogo, povezano z motivacijo in vodenjem, bi se je lotil z enako metodologijo, ampak s popolnoma različnimi hipotezami in raziskovalnimi vprašanji. Nekaj raziskovalnih vprašanj je še ostalo odprtih, tako da so še uporabna in zanimiva. Sem pa v glavi razbil tisto mitološkost in vsemogočnost, ki sem jo imel o podjetjih.

Na podlagi svoje raziskave lahko povem, da so podjetja pri motiviranju in vodenju v velikem zaostanku za vojsko. Vojska je vodenje za svoje potrebe razvila do točke, kjer so poznane določene predpostavke, s katerimi se vodi. Vojska se intenzivno ukvarja z vodenjem in potrjuje svojo vlogo, ki ji je bila dana. Vodenje je za vojsko način, kako postati in ostati prvi steber obrambe države. Predvsem se v vojski na vodenju veliko dela. Šolanje častnikov v teh znanjih je pomembno tudi za prenos takšnega znanja na navadne vojake. Vojaški sistem, ki temelji na majhnih povezanih skupinah in poveljevanju z ukazi, je razvil sistem v sistemu, ki mu pomaga v delovanju.

Medtem ko se podjetja ukvarjajo s stabilizacijo plačnih sistemov in nagrajevanja, razbitjem monotonosti in nenehnim odzivanjem zaposlenih na odločitve menedžmenta, pa se vojska ukvarja zgolj s tem, kako bo dosegla cilje in naloge, ki so ji določene.

Prvo hipotezo, ki sem jo določil, lahko ovržem. Vodenje v vseh organizacijah ne temelji na motivaciji, temveč je skupek več dejavnikov. Motiviranje je zgolj eno izmed sredstev, ki ga uporabljajo voditelji, zato da zaposlene usmerjajo proti ciljem. Motivacija, ki bi bila cilj motiviranja, ni nujna za uspešno vodenje. V vojski vodenje velikokrat ne temelji na motivaciji, temveč na odzivanju na situacijo in zavedanju vseh prisotnih o delovanju. Temelji na motiviranem vodji in ne na sami motivaciji, ki je prenešana na zaposlene.

Drugo hipotezo lahko delno potrdim, delno ovržem. Spoznal sem, da razpoložljivost motivacijskih sredstev v podjetjih ni večja kot v vojski, temveč je zgolj bolj omejena na plačne sisteme in nagrajevanje z denarjem. Potrdim lahko del hipoteze, ki govori o oddaljevanju ciljev organizacije in približevanju ciljem posameznikov. Zaradi omejenosti na motiviranje zaposlenih z denarnimi nagradami in dopusti podjetja spregledajo cel kup intrinzičnih nagrad, s katerimi lahko motivirajo zaposlene. Paradoks pa je, da se organizacije približujejo ciljem

posameznikov, čeprav ne iščejo odgovorov na vprašanja o njihovih notranjih željah in nagradah.

Tretje hipoteze o osebnem dohodku ne morem potrditi. Tako v civilnih kot vojaških organizacijah je osebni dohodek zelo pomemben. Vojaki ne podaljšujejo pogodb zaradi prenizkih plač, tudi če jim je delo všeč. Na drugi strani ljudje v podjetjih ostajajo v svojih službah tudi ob manjših plačah, če jim je na voljo dovolj prostega časa za opravljanje hobijev in podobno.

Razumevanje vodenja bo v prihodnosti v vseh vrstah organiziranja pomembno vplivalo na delovanje organizacij. Odnosi na delovnem mestu bodo tisto, kar bo ljudi gnalo v to, da se vračajo v službo.

8 Viri

1. Babnik, B. (2012). *Motiviranje in nederavno nagrajevanje na primeru podjetja Trimod. d. d.* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_babnik-barbara.pdf
2. Bucur - Marcu, H., Fluri P. in Tagarev T. (2009). *Defence management: An introduction*. Ženeva: Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces.
3. Gogala, D. (2004). *Motivacija za delo* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Gogala-Dunja.PDF>
4. Hanson, B. (2013). The Leadership Development Interface: Aligning Leaders and Organizations Toward More Effective Leadership Learning. *Advances In Developing Human Resources*, 15(I), 106–120. London: SAGE Publications.
5. Headquarters, Department of the Army. (2015). *FM 6-22 Leader Development*. Washington DC: U.S. Army Training and Doctrine Command.
6. Jakič, M. (2010). *Organizacijska kultura in socialne reprezentacije v Slovenski vojski*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Kotnik-Dvojmoč, I. (2002). *Preoblikovanje sodobnih oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Kovačič, A. in Kos, C. (2018, 8. februar). Podpolkovnik mag. Dejan Okovič, pripadnik Katedre vojaških ved Slovenske vojske, višji častnik učitelj voditeljstva, managementa in etike. *Varen svet*. Dostopno prek <http://www.varensvet.si/podpolkovnik-mag-dejan-okovic-pripadnik-katedre-vojaskih-ved-slovenske-vojske-visji-castnik-ucitelj-voditeljstva-managementa-in-etike/>
9. Luard, E., Simoniti, I. in Grizold A. (2001). *Človek, država in vojna*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Malone, M. D. (1983). *Small unit leadership*. New York: Ballantine Books.
11. Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije. (2007). Pravilnik o priznanjih Ministrstva za obrambo. *Uradni list RS št. 41/2007*. 11 maj. Dostopno prek <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2007-01-2282/pravilnik-o-priznanjih-ministrstva-za-obrambo>
12. Mohorič, K. (2004). *Organizacija in vodenje ministrstev* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Mohoric-Kristina.PDF>

13. Možina, S, (ur.), Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
14. Možina, S, (ur.), Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., ... Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
15. Pavšek, U. (2010). *Motivacija na delovnem mestu* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/pavsek-ula.pdf>
16. Popović, J. (2010). Vpliv čustvene inteligence na vodenje. *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in menedžmenta*. Koper, Celje, Škofja Loka: Festival raziskovanja ekonomije in menedžmenta.
17. Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje (2006). *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
18. Shaw, J. B., Erickson, A. in Nasirzadeh F. (2015). Destructive leader behavior: A comparison of Australian, American and Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire. *International Journal of Cross Cultural Management*. 15(3), 329–345. London: SAGE Publications.
19. Slovenska filantropija. (2014). *Kdo smo*. Ljubljana: Slovenska filantropija. Dostopno prek <http://www.filantropija.org/kdo-smo/>
20. Slovenska vojska. (2018). *Center vojaških šol*. Maribor: Slovenska vojska. Dostopno prek <http://www.slovenskavojska.si/struktura/center-vojaskih-sol/>
21. Ustava Republike Slovenije. (1991 in dop. 2006). *Uradni list Republike Slovenije št. 68/06*. 3. april. Dostopno prek <http://www.us-rs.si/media/ustava.republike.slovenije.pdf>
22. Zveza slovenskih častnikov. (2018). *Predstavitev*. Ljubljana: Zveza slovenskih častnikov. Dostopno prek <http://www.zsc.si/o-nas/predstavitev/>

Priloge

Nekatere odgovore sem zapisal dobesedno in so zato napisani v prvi osebi, nekatere pa je bilo potrebno povzeti in so zato v tretji osebi.

Priloga A: Intervju z Martinom Jugovcem

Ljubljana, 1. februar 2018

1. Predstavitev

Upokojeni brigadir Martin Jugovec, opravljal različne v glavnem vodstvene dolžnosti v Slovenski vojski, vključno z dolžnostjo poveljnika brigade, načelnika sektorja na GŠSV, načelnika štaba Poveljstva sil SV in namestnika poveljnika Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje. Bil je tudi poveljnik voda, čete in bataljona. Kariero je začel v Jugoslovanski ljudski armadi. Dve leti je v Nemčiji delal kot pomočnik vojaškega atašėja. Trenutno je generalni sekretar Zveze slovenskih častnikov.

2. Kot vojaški voditelj ste se verjetno z vodenjem veliko ukvarjali. Koliko je v vojski motiviranja pri vodenju?

Zelo veliko je motiviranja v vodenju. Delo vodje je usmerjanje dela, kontroliranje, strokovno usmerjanje in motiviranje. Motiviranje mora biti prisotno pri vseh oblikah dela.

3. Imate morda posebne tehnike in prijeme, ki bi mi jih bili pripravljene razkriti? Kakšna knjiga, ki ste jo prebrali o vodenju, motivaciji?

32 let izkušenj pravi, da je potrebno biti strokoven, za zgled, da spoštuješ pravila, ki jih moraš sam izvrševati in da spoštuješ in zagotoviš pravice, ki jih ima podrejeni. Človek mora biti tudi malo rojen vodja, kot drugo pa se mora biti pripravljen učiti. Iz vseh možnih virov. Izmenjava izkušenj, usposabljanja, branje. Najpomembnejše pa je učenje iz lastnih izkušenj. Največ se naučiš, ko narediš napako. Seveda moraš biti realen in to napako priznati. Priznavanje napak opredeli kot pomemben dejavnik avtoritete.

4. Kaj je bila za vas najzahtevnejša naloga ali situacija, v kateri ste se znašli, odkar ste na vodstvenih položajih?

Kot mlad poveljnik voda je delal bolj napake na človeški kot na strokovni ravni. Pove zgodbo, kako je enkrat šel na dopust in ob vrnitvi takoj nahrulil svoj vod. Zadnji dan služenja vojaškega

roka so v anonimni anketi povedali, da jih je to najbolj zmotilo. Bili so veseli, da je prišel nazaj, in se jim je zgodila krivica. Pove še eno zgodbo o problematičnem vojaku. Najprej pove, da je vse stvari reševal osebno z individualnimi pogovori, z dobro voljo in zanimanjem za težave. Slaba volja in agresivnost ne pripeljeta nikamor. Spomni se vojaka, ki je prišel z dolgimi lasmi. Najprej se ni hotel ostriči. Ni ga prisilil v striženje, samo dal je navodilo, naj ima lase vedno v čopu in zaščitene. Nato isti vojak ni želel delati s puško. Naložili so mu druga dela. Zraven je tekel disciplinski postopek, klicali so starše in poizkušali vse živo. Izvedeli so, da je obljubil prijateljem, da se ne bo postrigel. Nato pa pride dan prisege in vojak je spraševal, zakaj ga ni na seznamu tistih, ki bodo prisegli. In mu je povedal, da zato ker ne izpolnjuje pogojev. Ni se ostrigel in naučil delati s puško. Dal mu je dva pogoja, da lahko priseže: naučiti se delati s puško in postriči se. Vse so uredili zadnji dan in vojak je prisegel. Brez agresije, dvignjenega glasu ali mučenja.

5. Zanima me, če imate konkretne tehnike vodenja, ki temeljijo na teoretičnih predpostavkah, ali prepuščate vodenje svoji intuiciji, občutkom in izkušnjam?

Vodja si ves čas.

6. Ali imate občutek, da ste na organizacije, v katerih ste delovali, naredili kak vpliv, spremembo, ki bi si ju lahko prisvojili kot svoja dosežka?

Prva stvar je, da je odvisno, kakšno vlogo ima posameznik. Največ lahko narediš na nižjih položajih. Višje, kot je napredoval, manj je lahko vplival na stvari. Težje je delovati na situacijo v vođu, ko si poveljnik bataljona. Obratno pa poveljnik voda ne more delovati strateško. Kot poveljnik voda lažje vplivaš na stanje, ker je več dejavnikov, na katere lahko vplivaš. Na vedenje vojakov, na stanje v skupini, na njihova prepričanja in zmote o organizaciji in višjih položajih. Izpolnjenega se je počutil na nižjih položajih. Vplival je lahko na spremembe, ampak ne na stvari, ki se tičejo vojaške politike. Ker se je ukvarjal z zvezami in informacijami, je lahko veliko naredil na tem področju. Vplival je na to, kakšne sisteme se vgrajuje v vozila in kakšno opremo imajo vojaki. Vodil je tudi usposabljanja, med katerimi se je počutil, da veliko prispeva, saj izobražuje vojake.

7. Kako ste se privadili spremembam v organizaciji in ali ste bili tudi sami del sprememb (transformacija vojske)?

Leta 2003, ko je bila transformacija iz obvezniške v poklicno vojsko, je raslo samo število pripadnikov stalne sestave. Razlike so med vojaki, ki so na služenju vojaškega roka, saj so ves čas v vojašnici. Tisti, ki so zaposleni, gredo normalno domov.

8. Sedaj ste sekretar Zveze slovenskih častnikov? Je v zvezi, ki je civilna organizacija, ljudi težje ali lažje pripraviti, da naredijo, kar želite?

V zvezo je vključenih 52 društev. Na ravni zveze se volijo organi. On je član predsedstva zveze in usklajuje vse operativno na ravni zveze, kot so priprave na seje predsedstva in raznih komisij. Prej je bilo več vodstvenega dela, zdaj pa več operativnega. Prej so vse te stvari zanj počeli drugi.

9. Zanima me tudi, kakšne so razlike pri vodenju voda, čete, bataljona, brigade?

Vod in četa sta taktična raven in je več operativnega dela. Višje je več usklajevanja. Delo pa je vedno z ljudmi. Na višjem položaju se moraš zavedati širšega okolja. Ko si poveljnik voda, te ne zanimata kadriranje in politično okolje, ampak samo tvoj vod.

10. Ali civilni nadzor nad vojsko kaj pomeni za notranje odnose v vojski, kot sta npr. usposabljanje in vodenje? Se je tu kaj spremenilo v primerjavi z naborniškim sistemom?

Civilni nadzor ni moteč za tistega, ki dela dobro. So pa ljudje, ki gledajo na to, ali je to mogoče. Vsak podsistem potrebuje nadzorne mehanizme in civilni nadzor.

Želel bi si, da sta vojaški poklic in vojaško izobraževanje javno priznana. Moti ga, da moraš za položaj častnika opraviti dodiplomski študij, šolo za častnike, štabni tečaj, višji štabni tečaj, generalštabni tečaj. To vse traja tri leta in v civilnem šolanju v teh letih narediš vsaj doktorat. Vsa ta dodatna izobraževanja bi morala biti javno priznana in kreditirana.

11. Kakšen se vam zdi sistem nagrajevanja v vojski? Bi bilo potrebno več od činov, nazivov in priznanj?

Problem je, da na trgu delovne sile vojaški poklic ni aktualen. Plače so premajhne, čeprav je poklic zanimiv sam po sebi. Častniki imajo po dodatnih letih šolanja le približno 1100€ plače. Problem je tudi, da vojska izgublja vojake zaradi prenizke plače. Ni podaljševanja pogodb.

Vsa priznanja se javno objavijo. Od bataljona do voda. Javno se podeljujejo na prireditvah. Na vsako slovesnost so vabljeni vsi. Od družine do javne televizije.

Pravi, da vsako priznanje za dosežke človeku nekaj pomeni. Za večino ljudi to nekaj pomeni, v takšni ali drugačni obliki. Tega naj bi bilo v vojski dovolj.

Spet pa omeni finančno nagrajevanje. Vojska je del plačnega sistema javnih uslužbencev in je vse urejeno na enak način. Pravi, da bi bil lahko plačni sistem posebej modificiran za vojsko. Napredovanje po hierarhiji ti viša odgovornost in večanje odgovornosti bi moralo višati plačo. Potem se dogaja odliv kadra, ne podaljšuje se pogodb. Tudi če ima nekdo rad, kar dela, posamezniki različno vrednotijo.

Za konec doda, da je pri vodenju in motiviranju pomembno spoštovanje v obe smeri hierarhije. Pravi, da mariskatera privatna podjetja bolj mučijo svoje zaposlene kot vojska. Vse je odvisno od predstojnika, vodje, ravnatelja. Tisti daje noto delovanju kolektiva.

Priloga B: Intervju z Davidom Humarjem

Intervju je bil opravljen preko e-pošte. Odgovore sem dobil 26. oktobra 2017.

1. Predstavitev

David Humar, star 49 let. Sedaj dela na vojaško-strateški in obrambno-politični ravni v mednarodnem okolju. Neposredno vodi in poveljuje sedmim, posredno pa okoli sedemdesetim ljudem. Ob vodenju in poveljevanju svoji organizaciji sodeluje tudi v dveh vodstvenih odborih s po približno 30 ljudi. V 30-letni karieri je vodil in poveljeval z vojaškimi enotami in organizacijami na vseh ravneh do brigade. Večkrat je neposredno vodil in poveljeval z organizacijskimi enotami z do 40 ljudi, posredno pa z organizacijskimi enotami z do 3500 ljudi. Ob vodenju in poveljevanju je tudi učil in načrtoval, vodil upravljanje izobraževanja in usposabljanja, upravljanje s človeškimi viri in področje strateškega planiranja.

2. Kaj je bila za vas najzahtevnejša naloga ali situacija, v kateri ste se znašli, odkar ste na tem položaju?

V preteklosti sem bil v veliko zahtevnejših situacijah kot na sedanjem položaju. Na tem položaju je najbolj občutljivo zastopanje stališč, s katerimi se ne strinjam in jih ne morem ponotranjiti. Občutljivo je tudi discipliniranje sodelavcev v mednarodnem okolju. Najbolj zahtevno pa je sodelovanje pri odločitvah vodstvenih odborov, ki imajo lahko velike, težke in dolgoročne posledice, tudi za življenje ljudi.

3. Zanima me, če imate konkretne tehnike vodenja, ki temeljijo na teoretičnih predpostavkah, ali prepuščate vodenje svoji intuiciji, občutkom in izkušnjam?

Imel sem srečo, da sta izobraževanje in usposabljanje tako za neposredno kot posredno vodenje in poveljevanje stalnici v mojem izobraževanju in usposabljanju od temeljne ravni izobraževanja naprej. Zato se poslužujem različnih konkretnih tehnik, ki temeljijo na znanstveno utemeljenih teorijah. Pri vodenju pa sta intuicija in občutek tudi zelo pomembna. Izobraževanje in usposabljanje za vodenje kot tudi izkušnje pomagajo k razvoju intuicije in občutka.

4. Ali imate občutek, da ste na organizacije, v katerih ste delovali, naredili kak vpliv, spremembo, ki bi si ju lahko prisvojili kot svoja dosežka?

Prepričan sem, da sem vplival in spreminjal ter tudi dosegel rezultate. Takojšnjih, predvsem delavnih rezultatov je veliko, sistemskih precej manj. Predvsem pa upam, da sem pomagal

nekaterim sodelavcem se razviti v dobre delavce in tudi vodje. Z leti ugotoviš, da je skupinski dosežek večji in trajnejši, verjetno predvsem za vodjo.

5. Kako ste se privadili spremembam v organizaciji in ali ste bili tudi sami del sprememb?

Do sedaj nisem imel težav se prilagajati spremembam, a z leti postaja vsaj malo težje. Bil sem deležen sprememb in tudi sam sem jih vodil.

6. Imate ambicije, ideje za naprej? Bi jih morda lahko predstavili? Se vam zdijo pomembne za vašo motivacijo in za prenos le-te na podrejene?

Seveda imam ambicije, idej pa je še preveč. Mentorirati in usmerjati sodelavce v razvoju ter na njih prenašati znanja in izkušnje. Pomagati pri sistemski ureditvi organizacijskih in strokovnih področij dela vojske. Sodelovati pri oblikovanju vojaške profesije. Zagotovo so ambicije pomembne za motivacijo, a največja motivacija je korektno delati in imeti čisto vest.

7. Menite, da je zgodovina organizacije pomembna za vas in ljudi v organizaciji?

Meni je zgodovina organizacije pomembna iz več razlogov. Zgodovina in tradicija sta dva od temeljev za oblikovanje vojaških skupin in enot, njihovo kohezivnost ter tudi temelj za nematerialno (vsaj ne direktno) motivacijo, ki pa je ključna za vodenje v vojski. Pomembna je tudi za učenje, pridobivanje izkušenj in omogoča neponavljanje (vsaj ne preveč) napak.

8. Imate morda posebne tehnike in prijeme, ki bi mi jih bili pripravljene razkriti?

Mislilim, da nimam posebnih tehnik in prijemov. Lahko pa naštejem nekaj elementov vodenja, ki se mi zdijo pomembni: osebni primer tako v obnašanju kot strokovnosti, sprejemanje odgovornosti za odločitve, oblikovanje osebne skupine in prvo podrejenih, ki omogočajo posredno vodenje, zaupanje v sodelavce, ocenjevanje in sprejemanje tveganja, prenos pristojnosti in odgovornosti na podrejene, oblikovanje kolektiva z delom z ljudmi tako na strokovnem kot motivacijskem področju, korektna kontrola, kontinuirano izpopolnjevanje, radovednost.

Priloga C: Intervju z mag. Dejanom Okovičem

Intervju opravljen preko e-pošte. Odgovore sem dobil 12. februarja 2018.

1. Predstavitev

Podpolkovnik mag. Dejan Okovič, pripadnik Katedre vojaških ved Slovenske vojske, višji častnik učitelj voditeljstva, menedžmenta in etike. V Slovenski vojski zaposlen od leta 1992, kjer je opravljal različne častniške dolžnosti. Nato je bil po končani Šoli za rezervne oficirje v Bileči razporejen na dolžnost učitelja voditeljstva. Trenutno je predvsem razvojno usmerjen, in sicer kot vodja Oddelka za voditeljstvo, etiko in menedžment na Katedri vojaških ved v Centru vojaških šol v mariborski kadetnici.

2. Kaj je bila za vas najzahtevnejša naloga ali situacija, v kateri ste se znašli, odkar ste na voditeljskem položaju?

Najzahtevnejša situacija je bila dolžnost opazovalca na misiji UNTSO, in sicer v letu 2013/2014, ko je bila Sirija že v plamenu vojne.

3. Zanima me, če imate konkretne tehnike vodenja, ki temeljijo na teoretičnih predpostavkah, ali prepuščate vodenje svoji intuiciji, občutkom in izkušnjam?

Oboje. Najpomembneje je, kdo si, kakšne imaš osebnostne lastnosti in kako je okolje delovalo nate. Drugi dejavnik je vsekakor samooblikovanje. Vedeti moraš, kaj ali kdo želiš biti. Tretji dejavnik pa so pogoji dogajanja, ki bistveno vplivajo tako na presojo kot na obnašanje. Poememben dejavnik so tudi pristojnosti, ki jih imaš.

Iz izkušenj naučene tehnike, za katere razumeš tudi teoretične temelje, so najboljša osnova za delo. Brez empatije pa tudi ne gre. Z etičnega stališča tudi dejstvo, da vse narediš točno v skladu s predpisi in navodili, ni zagotovilo, da narediš prav.

4. Ali imate občutek, da ste na organizacije, v katerih ste delovali, naredili kak vpliv, spremembo, ki bi si ju lahko prisvojili kot svoja dosežka?

Mislím, da vsi s svojim delovanjem pustimo svoj vpliv. Takšen ali drugačen. Ostane kakšen članek, kakšen dokument, največ pa je vreden pozdrav in stisk roke, nasmeh sodelavcev, ki s tem sporočajo v bistvu odobravanje. Za voditelja je to največja motivacija. Lepo je videti, da se nekateri primeri dobre prakse, ki si jih uvedel, še vedno izvajajo in širijo.

5. Kako ste se privadili spremembam v organizaciji in ali ste bili tudi sami del sprememb (npr. transformacija vojske v poklicno)?

Bistvo sodobnega voditeljstva je pravzaprav upravljanje sprememb. Prvo vojaško znanje sem dobil v JLA, deloval sem kot pripadnik TO v vojni za Slovenijo, bil poveljnik v enotah TO in kasneje v SV. Več kot 25 let nenehnega prilagajanja in tudi spreminjanja. Veliko je bilo sprememb, ki sem jim bil priča, in verjamem v rek: »Kdor ne gre s časom, s časom mora iti.«

6. Imate ambicije, ideje za naprej? Bi jih morda lahko predstavili? Se vam zdijo pomembne za vašo motivacijo in za prenos le-te na podrejene?

Moja največja ambicija je vojaško javnost prepričati o pomenu razumevanja voditeljstva in izdelati doktrino vojaškega voditeljstva, ki bo temeljila na lastnih vrednotah, na lastni tradiciji in ki ne bo zgolj prepisana od velikih, ekspedicijskih vojaških sil, temveč bo odraz naših ciljev, značilnosti in zmožnosti.

7. Menite, da je zgodovina organizacije pomembna za vas in ljudi v organizaciji?

Zgodovina je nekaj, česar ne moremo spremeniti. Lahko jo tudi vrednotimo, vendar moramo biti pri tem zelo previdni. Slovenska družba je zelo razdeljena prav zaradi pristopa vrednotenja zgodovine. Nad vojaško organizacijo ne bi nihče smel križati kopij. Zgodovino je potrebno spoštovati, vendar pa jo je potrebno obravnavati s pozitivnim pristopom. Vojska veliko navdiha črpa prav iz dejanj posameznikov ali enot iz zgodovine. Menim, da je prav tako.

8. Ste se v vojski kdaj počutili omejenega v smislu razpolaganja s sredstvi motivacije? V podjetjih lahko najboljše zaposlene obdržijo z denarnimi nagradami ali različnimi obljubami. V vojski je sistem nagrajevanja tog in zanima me, kako motivirati nekoga, ki mu je potekla vojaška pogodba, da jo podaljša.

V današnjem položaju vojske je zelo težko biti neomejen. Vojaški sistem je že itak zelo formalen in omejen pri motiviranju. Tisti, ki so nas umestili v sistem javnih uslužbencev, nato pa omejili še sredstva, očitno ne razumejo, da je v kapitalizmu veliko podrejeno virom. Tudi ideološke osnove so se spremenile in motivirati pripadnike vojske v mirnodobnem času zgolj z domoljubjem je preživet pristop. Sam verjamem v pozitivno motivacijo. Ni težava, da je premalo različnih vrst kazni, temveč je premalo nagrad. Kljub temu, pa je prav ta čas krize pokazal, kdo je dober voditelj. Nekaterim je kljub vsem omejitvam in prepovedim uspelo obdržati svojo motivirano držo, še posebej pa pozitivno organizacijsko klimo. Menim, da bi

pripadnike morali izzvati z zelo visokimi cilji in s prijemi, ki jih v drugih službah ni. Kljub majhnemu interesu za vojsko sem mnenja, da če bi pogoje še zaostri in standarde še povišali in to ustrezno tudi promovirali, bi dobili v svoje vrste točno takšne vojake, kot si jih želimo. Vojska mora biti elita mladosti v državi. Vojak ne more biti vsak.

9. Vojaška priznanja so močan del organizacijske kulture vojske, ki se meni zdijo tudi pomembno motivacijsko sredstvo. Koliko zares, so v vojski pomembna priznanja in koliko pomenijo vojakom. Ali so pomembna za ohranjanje resnosti organizacije ali bi rekli, da so vojakom pesek v oči in naj jim vendar zvišajo plače in bolje poskrbijo za družine?

Z ozirom na Maslowa je potreba po priznanju in potrditvi, potreba po spoštovanju v drugi polovici piramide potreb. Ko pripadnik zadovolji vse predhodne potrebe, ga je z istimi nemogoče motivirati. Takrat pride do izraza nagrajevanje z medaljami in priznanji. Na tem področju je zelo težko zagotoviti objektivnost. To pa ne pomeni, da s priznanji ne dosegamo njihovega namena. Včasih se zaradi podelitev priznanj, s katerimi pripadniki v sebi ne soglašajo, vrednost teh tudi razvrednoti. Vendarle pa je splošno znano, da pripadnikom, ko izpolnjujejo potrebe z dna Maslowove lestvice, največ pomeni denar in materialne dobrine. Navsezadnje vsi želimo, poleg tega, da smo dobri vojaki, biti tudi dobri življenjski partnerji in starši. To pa je mnogokrat povezano s statusom.

10. Kako je z učenjem motiviranja v Šoli za častnike? Je morda preveč skoncentrirano na reševanje problemov ali se vam zdi program zadovoljiv?

Program šole za častnike v Slovenski vojski je zelo zahteven program. Za primerjavo: en semester na fakulteti ima približno 370 ur, medtem, ko program šole za častnike vsebuje v istem času 870 ur. Psihično in fizično je zelo naporno. Vsebine voditeljstva, psihologije, sociologije in drugih znanstvenih in vojaških disciplin zagotavljajo le del znanja slušateljem. Največ se po mojem mnenju doseže z mentorskim odnosom in z navdihovanjem slušateljev, kar privede do enostavne duplikacije. Neredko mladi častniki kopirajo načine delovanja tistih starešin, ki so na njih naredili največji vtis in jim zaupajo. Da bi se vsega naučili zgolj iz teoretičnih vsebin, je nemogoče pričakovati. Program šole za častnike je po mojem mnenju kakovosten in odlično sestavljen, drugi del zgodbe pa je način izvedbe.

11. Za vojaškega voditelja je pomemben koncept biti – znati – delati. Kje se tukaj najbolj skriva koncept motivacije in koliko se vam zdi motivacija pomembna za uspešnost voditelja?

Naš koncept temelji na integriteti vseh treh temeljev. Vsi so po svoje pomembni, saj brez enega od njih ne moremo več govoriti o integriteti. Seveda pa se vse začne pri BITI. Osebnostne značilnosti in etičnost niso dovolj za oblikovanje častniške drže posameznika. V začetni fazi je zelo pomembno, da posameznik zaupa v sistem in da se pusti prepričati, da nekaterih stvari zaradi pomanjkanja izkušenj v začetni fazi enostavno ni mogoče razumeti. Šele kasneje, ko tudi skozi izkušnje empatije začneš čutiti sočloveka in ga razumeti, si sposoben dobre komunikacije in dobrega vodenja. In če si se do takrat naučil še konceptualnih in strokovnih znanj, potem ni težko oblikovati elementa DELATI. Ljudi ni mogoče vleči za nos. Krajše manipulacije so mogoče, vendar pa se zelo negativno obrestujejo. Največja moč vsakega voditelja sta njegov voditeljski potencial in njegov voditeljski kapital. Osrednje orodje voditeljstva je vplivanje, zato je zaupanje edina pot do njegove uresničitve. Najpomembnejši pa je navdih. Če sam nisi navdušen vojak, ne moreš navduševati drugih. To ljudje enostavno čutimo in cenimo in tudi potrebujemo. Voditeljstvo je javno dobro, od katerega imamo vsi lahko le koristi.

12. Ukvarjate se z vojaško etiko. Kako je etika povezana z voditeljstvom in motivacijo. Bi lahko rekli, da je etičnost sama posamezniku že lahko motivacija?

Etičnost je bit vsakega posameznika. Odnos s samim seboj. Izhaja iz notranje kakovosti posameznika. Kdor jo razume, nima težav in pri takšnih posameznikih je motivacija že etičnost sama, saj drugače ne more delovati niti obstajati. Za pridobivanje zaupanja je etičnost izjemnega pomena, saj ljudje vendarle še vedno vemo, kaj je narobe in kaj je prav. Napake se dogajajo. Nenamerne napake odpuščamo in pozabljamo. Namerne napake pa so tiste, ki na učinkovitost voditeljev pogubno vplivajo. V vojski se mnogokrat takšne napake zabrišejo z načeli poveljevanja in na kratek rok se zdi, da je vse v najlepšem redu. Prav za pridobivanje zaupanja je etičnost najpomembnejša.

13. Za konec morda kratka igra. Želel bi, da mi napišete tri osebne motivatorje, ki se vam zdijo najpomembnejši za navadnega vojaka, in tri osebne motivatorje, ki se vam zdijo najpomembnejši za častnika.

Za vojaka se mi zdijo najpomembnejši naslednji trije motivatorji:

1. status (plača, ugled, položaj v družbi),

2. zanimivost dela (izzivi, nevarnost, sodobna tehnika, kraji opravljanja dolžnosti, zdrav način življenja),
3. ekskluzivnost vojaškega poklica (zadovoljitev potreb, ki jih v drugih poklicih ni mogoče).

Za častnika pa se mi zdijo najpomembnejši:

1. status (plača, vloga v družbi, ugled),
2. možnost razvoja (osebno, strokovno, telesno, samoizpolnitev),
3. odgovornost (odgovornost za druge, za sredstva, za skupno dobro, za skupno varnost, altruizem).

14. Dodatek ob pregledu osnovnih postavk diplomske naloge:

Med vodenjem in menedžmentom ni glavne razlike v tem, ali vodimo/upravljamo tudi človeške vire. Vodenje je funkcija v obeh. Če boste pazljivo pogledali definicije menedžmenta, boste videli, da je njen del tudi upravljanje s človeškimi viri. Razlika je predvsem v pristopu in v poslanstvu. Menedžment je usmerjen k tehničnim rešitvam, ki zadevajo učinkovitost in uspešnost, medtem ko se voditeljstvo ukvarja s človekom, njegovim dojetjem in njegovo vlogo v skupnem doseganju cilja, in sicer predvsem tam, kjer spada panoga med delovno intenzivne.

Priloga Č: Intervju z Markom Palkom

Ljubljana, 15. februar 2018

1. Predstavitev

Marko Palek, direktor, izvršni producent in projektni vodja v podjetju COMRADfilm, ki se ukvarja z videoprodukcijo. Prej je delal pri produkcijski hiši Nora. Začel je na položaju asistenta produkcije in napredoval zaradi svojega odnosa do dela in sposobnosti.

2. Ali imaš občutek, da ljudi vodiš, ko delaš na projektih in so projekti odvisni od tvojega vodenja?

Da. Sigurno.

3. Si se kdaj ukvarjal konkretno s kakšnimi tehnikami motiviranja zaposlenih, se izobraževal na tem področju ali izhajaš iz predznanja in delaš z intuicijo? Koliko je konec koncev motiviranja pri tvojem delu?

Vse delam intuitivno. Ljudem je motivacija, ko vidijo, koliko delam jaz. Toliko časa sem že v tem poslu, da še nikoli ni bilo potrebe, da bi se ukvarjal z motiviranjem, ker mi je motiviranje v tem poslu prišlo v kri.

4. Kaj misliš, da so v vašem podjetju ključni motivatorji, ki ljudi ženejo v dolge delovne dneve?

Dobro vzdušje, kolegialnost, zanimivo in dinamično delo ter možnost napredovanja.

5. Kakšne so tvoje ambicije za naprej in ali jih povezuješ z voljo do dela, lastno motiviranostjo?

Rad delam, kar delam in vsak uspeh me zelo veseli.

6. Označil si vas za svobodnjaško podjetje. Kdo se pri vas prepriča, da se nikomur od zaposlenih ni zgodila krivica in da so vsi primerno nagrajeni za svoje delo?

Imam prijateljski odnos in upam si trditi, da bi vsak zase povedal, če se mu godi krivica.

7. V vojski poznajo koncept biti – znati – delati, kar na kratko pomeni, da moraš vedeti, kdo si, kaj znaš in potem lahko deluješ kot pravi voditelj. Bi lahko rekel, da veš kdo si, kaj znaš in kako to prodati?

Mislim, da ja. Sploh zato, ker imam veliko več izkušenj kot naši zaposleni in oni to spoštujejo. Občutek imam, da to nevsiljivo in konstruktivno prodajam.

8. Katere se ti zdijo pomembne lastnosti, ki jih enostavno moraš imeti, da lahko delaš kot vodja takšnih specifičnih skupin ljudi, s kakršnimi delaš?

Najpomembneje je, da ubiješ svoj ego.

9. Imaš svoj kolektiv nekaj ljudi, na projekte pa prihajajo tudi drugi, novi, ki jih ne poznaš, ampak si njihov glavni vodja. Kako se lotiš vodenja ljudi, ki te ne poznajo, in ali si se s tem kaj ukvarjal skozi kariero?

Delal sem nekaj projektov v tujini kot freelance (samozaposleni) producent, kjer nisem poznal nikogar od ekipe. Ključna stvar je, da ti ekipa zaupa. Vendar je meja med prijateljstvom in ohranjanjem avtoritete zelo zapletena in tanka. Zato ne moreš voditi ekipe, če nimaš strokovnega znanja in izkušenj.

10. Vodenje in z njim povezani motiviranje, usmerjanje, etika, odgovornost so prihodnost poklicnih odnosov v sodobnem organiziranju. Bi se strinjal s to trditvijo?

Močno se strinjam s to trditvijo. To so zelo pomembni koncepti za vsak posel. V našem poslu pa je to še posebej pomembno. Najprej je produkcija medijskih vsebin zaprt krog ljudi, kjer se praktično vsi poznajo med seboj. Ne samo v Sloveniji, tudi v tujino lahko hitro pride slab glas o nekompetentnosti produkcijske hiše. Zato skrbim, da smo s tem v koraku s časom, in sicer na način, da najamem prijazne, kompetentne in komunikativne ljudi, ki lahko ustvarijo dobro vzdušje.

Priloga D: Intervju s Primožem Jamškom

Ljubljana, 25. januar 2018

1. Predstavitev

Primož Jamšek dela v Slovenski filantropiji. Star je 35 let in je trenutno vodja dnevnega centra. Pravi, da se ukvarja s skupnostnimi stvarmi. To pomeni, da organizira odprave prostovoljcev, ki gredo pomagat, ko je potrebna najrazličnejša pomoč. Je tudi vodja terenskega odziva. Če se pojavi potreba za angažiranje prostovoljcev na terenu, potem izvede akcijo. Dela tudi korporativne akcije, kar pomeni, da podjetja posodijo svoje zaposlene za en dan. Že vse od študija, ko je tudi sam delal kot prostovoljec, dela pri Slovenski filantropiji.

2. Bi sebe označili za motivirano osebo in kako se motivirate na delu?

Postavlja si letne cilje in se ima za motivirano osebo.

3. Imate kakšne konkretne tehnike motiviranja in vodenja? Ste se s tem morda ukvarjali, kaj brali, vadili? Se zanašate na intuicijo, občutke, izkušnje?

Ima svoje tehnike in se je poglobljajal v vodenje. Za delo je moral razviti svoja sredstva in tehnike, s katerimi se še danes sooča pri vodenju in motiviranju prostovoljcev. Delal je tudi na teorijah motivacije in tako so razvili svoj sistem motiviranja, ki ga uporabljajo za prostovoljce. Pravi, da so prostovoljci v primerjavi z zaposlenimi bolj angažirani. Pri njih odpadejo motivi, povezani z denarjem. Prostovoljci to delajo zaradi smisla. To lahko močno zmanjšuje motivacijo na dolgi rok. Ko se težave naberejo in delo ne prinaša sprememb, lahko prostovoljci izgubijo smisel. Tehnika motiviranja je spodbujanje in ponavljanje smisla. Pravi, da je pri prostovoljcih velik dosežek že ohranjanje začetnega stanja. Pomembno je videnje, kaj bi kdo želel delati. Nekateri potrebujejo svoj prostor in imajo svoje ideje, kaj bi delali. Njih je potrebno zgolj usmerjati in nadzorovati. Drugi pa potrebujejo jasna navodila in močno strukturo. Če je preveč kaotično, lahko tudi hitro odidejo.

Svoje teorije in sistem podpira z občutkom in intuicijo iz dneva v dan.

4. Kaj je bila za vas najzahtevnejša naloga ali situacija, v kateri ste se znašli, odkar ste na vodstvenem položaju?

Pravi, da mu je najtežje sodelovanje z zunanjimi institucijami. Problem so pravila tistih organizacij, s katerimi delajo. Delo je lahko oteženo, če je pravil veliko ali pa so nesmiselna.

Potem je včasih težko argumentirati, zakaj določena pravila obstajajo. Problem se pojavi, ko tisti prostovoljci, ki radi veliko delajo sami, zaidejo v težave. Težko je potem razlagati pravila in zakaj so tu. Prostovoljci včasih prehitujejo, imajo svoje ideje in močno željo. Potrebno je veliko energije in čas, da podpreš celotno idejo ter jo hkrati še uskladiš s pravili, ki veljajo na projektih.

5. Imate občutek, da s svojim delovanjem vplivate na organizacijo, v kateri delate, in na ljudi, s katerimi sodelujete? Bi si lahko pripisali dosežke k spremembam v organizaciji in v ljudeh, s katerimi ste delali?

Si pripisuje določene spremembe v Slovenski filantropiji. Program prostovoljstva in programi, ki se izvajajo, vključno z nekaterimi načini dela so njegovo delo, njegove ideje. Počuti se pripadnega organizaciji in to tudi pokaže na projektu.

6. Kakšne so posebnosti pri delu s prostovoljci? Ali bi rekli, da jih je težje motivirati in voditi kot zaposlene ali so dovtetnejši za usmeritve in opravljanje nalog?

Nekaj je bilo že povedanega, dodaja še, da je to kljub vsemu delo. Čeprav govorimo o prostovoljstvu, se je še vedno potrebno držati določenih stvari. Prostovoljec gre najprej dvakrat na teren v akcijo in potem se z njim podpiše dogovor. Problematično je, da se daje socialno pomoč tistim, ki delajo kot prostovoljci. Velikokrat se zgodi, da je lahko to napačna motivacija, ki pripelje ljudi do prostovoljstva. Potrebna so tudi dodatna usposabljanja, s čimer že odpadejo določeni kandidati. Nezgodna zavarovanja se podpisuje s tistimi, ki vozijo ali delajo na višini. Veliko denarja se tudi nakaže v prispevke za pokojninsko in invalidsko zdravstveno zavarovanje.

Naučil se je že, da včasih pridejo ljudje za en dan na projekt ali pa iz kakšne druge organizacije pomagat za en dan. V te ljudi ne vlaga toliko energije in se ne pogloblja v njihovo motiviranost na enak način kot pri tistih, s katerimi dela več.

Težava je, da ni mehanizma za lovljenje tistih, ki se odločijo, da ne bodo več delali. Ves čas je potrebno iskati stvari, ki ljudi motivirajo. Nikoli grožnje, vedno je potrebno poiskati pri posameznih ljudeh določeno motivacijo. Včasih je pomembnih pet minut. Če nekdo čaka in drugi zamuja, je nujno lepo opozarjati. Pravi, da ne dela razlik med zaposlenimi in prostovoljci. Zamudnikov se loteva na enak način. Videl je tudi, da se organizacije do prostovoljcev obnašajo zelo diktatorsko in agresivno, pa vseeno ostajajo.

Potrebna je tudi ta družbena moč organizacije. Velikokrat si ljudje sploh ne želijo pomagati določenim ljudem (na primer beguncem), ampak gredo vseeno kot prostovoljci delat za Rdeči križ. To sva izpostavila kot organizacijo, ki ima največji vpliv, da privede prostovoljce na teren in da ostajajo na terenu. Do Slovenske filantropije ljudje ne čutijo take pripadnosti.

7. Težave z menedžmentom oziroma drugimi deli organizacije?

Včasih so programi odprti, kar pomeni, da več organizacij pošlje prostovoljce na teren. Takrat je potrebno usklajevanje. Včasih je potrebno koga odsloviti ali pa imaš ljudi premalo, ker je potrebno usklajevanje z drugimi organizacijami, komunikacija pa je kljub tehnologiji še vedno toga.

8. Torej zgodovina in predstavnost (Rdeči križ) organizacije sta pomemben del tudi pri motivaciji in vodenju?

Pomembna je pripadnost organizaciji. Slovenska filantropija ni taka organizacija. Prostovoljci lahko hitro zgorijo, sploh pri težjih projektih. Če hitro dosežejo cilje, ki so jih imeli na začetku za izpolniti in bodo začutili, da jim lahko druga organizacija to lažje omogoči, bodo hitro odšli. Organizacija s tako močjo, da ljudje pridejo in ostanejo samo zaradi tega, ker je to rekla organizacija, je Rdeči križ. Tudi gasilci, pravi, so zelo pripadni samim društvom in so ponosni na to, da so gasilci in gredo pomagat ne glede na razloge.

Priloga E: Intervju z Janezom Janšo

Polhov Gradec, 31. januar 2018

1. Predstavitev

Janez Janša, 40 let, vodja proizvodnje v podjetju Schwarzmann, ki izdeluje montažne objekte. V podjetju je že 12 let. Prej je bil tehnični risar v projektivi.

2. Imate konkretne tehnike motiviranja in vodenja ali se zanašate na intuicijo in občutek?

Ni posebnih tehnik. Nikoli se ni poglobljajal v to. Vse je v individualnem dogovoru z delavci. Ključna tehnika je usklajevanje in dogovarjanje za dopuste. Plačni sistem je fiksni in zastavljen tako, da ni pritožb.

3. Kako v vašem podjetju motivirate zaposlene in kako vi motivirate v sami proizvodnji?

Pravi, da je ključno prilagajanje stranki. To omogoča delavcem, da se posvečajo še drugim stvarem v življenju. Torej se dogovarja od projekta do projekta. Zelo se trudi, da ne uporablja grdih besed in agresivnega tona. Ključna motivacija za delavce je potreba po dokončanju nekega projekta do določenega datuma in potem se dela malo manj, če je za to potrebno veliko nadur. Pomemben dejavnik motivacije za dobro opravljeno delo je zavedanje, da je potrebno delo konkretno opraviti, saj za njim stoji velika odgovornost. Ta odgovornost leži v velikosti projekta. Soodvisnost dejavnikov, ki tudi tistega, ki reže ponjavo za objekt, sili v to, da je delo konkretno opravljeno, je ključ. Delavci morajo razumeti, da je objekt montažni. Torej je potrebno v matični delavnici vse opraviti popolno, da se lahko na lokaciji, kjer se potem objekt gradi, vse sklada.

Pomemben motivator je oprema. Ker je delo nevarno, vsi delavci potrebujejo zaščitno opremo. Vso opremo priskrbi podjetje. To je pomembno v smislu graditve podobe organizacije in kovanja moči. Delavec se zelo poistoveti s podjetjem zaradi oblačil z napisi ter kvalitetno opremo, kot so čevlji, rokavice in ščitniki.

V osnovi so štiri dejavnosti in štiri vrste delavcev. Varilci, rezači ponjav, projektanti in tisti, ki gradijo na terenu. Vsak ima svoje potrebe in možne so tudi kakšne premestitve med njimi. Če opazi, da ima kdo slab dan, ga za tisti dan premestijo na manj odgovorno delovno mesto. Z delavci se veliko pogovarja in veliko mu tudi zaupajo svojih osebnih stvari. Dobro se poznajo

med seboj in pravi, da je to ključno. Pozitivno okolje in pomembno delo sta torej v tem podjetju ključna motivatorja v proizvodnjem delu.

Poznajo tudi nočno delo in najemanje podizvajalcev. Nočna dela so plačana dvojno in tudi drugje, pravi, da so finančne stimulacije pomemben del. Vse nadure so plačane in tudi najosnovnejša plača je zajetno večja od minimalne plače.

4. Se morda lahko spomnite kakšne zapletene situacije, v kateri ste se znašli, in kako ste jo rešili?

Pravi, da z delavci ni takšnih težav, da ne bi hoteli delati ali da bi bilo kaj takega, česar se ne bi dalo rešiti s pogovorom. Največje težave mu delajo stranke, kupci. Torej tisti, ki naročijo montažne objekte in tu se dogaja, da se v zadnjih trenutkih spreminjajo detajli ali celo dimenzije objekta, kar pa je potem težava. Potem mora zbrati delavce za nadure in za nočno delo, kar obremeni določen del proizvodnje. Včasih se zgodi, da tisti izvajalci, ki izvajajo dela pred njimi, zamudijo s svojimi roki. Težava nastane, ko je potrebno montažni objekt v kosih potem za nedoločen čas premestiti ali kam pospraviti. Tukaj se potem izgublja čas in nastaja zmeda, ki jo on potem rešuje.

Naprej sva se malo pogovarjala o tem, če se trudi, da daje videz vodje. Povedal je, da se resnično trudi, da tudi na slab dan izgleda, kot da nima nobenih težav. Daje videz motivirane osebe in se trudi biti zgled svojim delavcem.