

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Eva Nared

Pomen vadišč za usposabljanje voditeljskih veščin

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULETA ZA DRUŽBENE VEDE

Eva Nared

Mentorica: doc. dr. Maja Garb

Somentor: mag. Dejan Okovič

Pomen vadišč za usposabljanje voditeljskih veščin

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Iskrena hvala mentorici doc. dr. Maji Garb ter somentorju podpolkovniku mag. Dejanu Okoviču za usmeritve, nasvete in pomoč pri pisanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi višjemu štabnemu vodniku Boštjanu Kalanu ter obema kandidatoma Šole za častnike, ki so s sodelovanjem pri intervjuju pripomogli k pisanju diplomskega dela.

Hvala mami, oči. To je za vaju.

Tjaša, Katja, Peter, Lucija in Tinkara – hvala, ker ste.

– Ohana ∞

Pomen vadišč za usposabljanje voditeljskih veščin

Za vojaško organizacijo je značilna formalno določena hierarhija odnosov, vlog in položajev. Naloga voditelja je neprekinjeno vplivanje na delovanje svojih podrejenih z namenom doseganja ciljev in vrednot organizacije. Vojaškega voditelja odlikujejo kompetence »biti«, »znati« in »delati«. Morajo ga odlikovati primerne osebnostne in telesne značilnosti, za učinkovito delovanje pa mora doseči določeno stopnjo znanja, sposobnosti in veščin. Te morajo biti v koraku s časom in zahtevajo izpopolnjevanje z nenehnim izobraževanjem in usposabljanjem. Slednja predstavljata ključni proces za oblikovanje profesionalnosti vojaške organizacije. V ta namen Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije organizira vojaško izobraževanje in usposabljanje za vse svoje pripadnike, še posebej pa se posveča tistim na voditeljskih položajih. Ti se v okviru šolanja srečajo s številnimi teorijami, ki jih z usposabljanjem prenesejo v prakso. Praktično usposabljanje enote poteka na vadiščih za usposabljanje voditeljskih veščin in na sistemu premičnih ovir, na katerih se kandidati preizkusijo v različnih težavnostnih vajah, preko katerih poskušajo izboljšati svoje kompetence. Pri tem lahko njihovo delovanje opazuje inštruktor in z metodologijo ugotavlja posameznikov voditeljski potencial. Opravljeno vajo kandidati skupaj z inštruktorji na koncu evalvirajo in z izmenjavo mnenj pridobijo nova znanja in veščine, ki jih v prihodnje lahko prenesejo v realno, nepredvidljivo situacijo.

Ključne besede: voditeljstvo, izobraževanje in usposabljanje, metodologija za ugotavljanje voditeljskega potenciala, vadišče za usposabljanje voditeljskih veščin.

The importance of training ground for leadership skills

Military organization is characterized by a formally defined hierarchy of relations, roles and positions. The leader's task is to continuously influence the actions of their subordinates in order to achieve goals and values of the organization. Military leader is distinguished by competences »be«, »know« and »do«. It means that he or she has to be distinguished with appropriate behavioral and physical characteristics, must reach a certain level of knowledge, abilities and skills in order to take effective actions. These must keep in step with the times and require improvement through constant education and training. The latter represent the key process for the formation of professionalized military organization. To this end, the Ministry of Defense of the Republic of Slovenia organizes military education and training for all its members, and is especially dedicated to those in leadership positions. Their courses of study consist of learning a wide array of theories, which they then try to transfer into practice during their training. Practical unit training takes place on training ground for leadership skills and on the system of movable barriers. On these courses candidates are tested through exercises of different levels of difficulty, through which they seek to improve their leadership skills. In this process their actions are observed by instructor who tries to identify leadership potential with a methodology for identifying leadership skills. The final step is the evaluation and exchange of views, to acquire new knowledge and skills that can be transferred into real, unpredictable situations.

Key words: leadership, education and training, methodology for identifying leadership potential, training ground for leadership skills.

KAZALO

SEZNAM KRATIC	7
1 UVOD	8
2 METODOLOŠKI OKVIR	9
2.1 Predmet proučevanja in raziskovalni cilj.....	9
2.2 Struktura diplomskega dela	9
2.3 Hipoteza	10
2.4 Metodologija.....	10
2.5 Omejitve in relevantnost teme.....	10
3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	11
3.1 Vojaška organizacija	11
3.2 Vojaško voditeljstvo	13
3.3 Vojaški voditelj	13
3.4 Izobraževanje in usposabljanje v vojaški organizaciji.....	14
4 RAZVOJ VODITELJEV V VOJAŠKI ORGANIZACIJI.....	16
4.1 Značilnosti vojaškega voditelja	16
4.1.1 Biti	16
4.1.2 Znati	18
4.1.3 Delati	18
4.2 Pridobivanje voditeljskega kadra v vojaški organizaciji.....	19
4.2.1 Razvoj voditeljev preko selekcije	20
4.2.2 Razvoj voditeljev preko karijerne poti.....	21
4.2.3 Izobraževanje in usposabljanje vojaških voditeljev	21
5 VADIŠČA ZA USPOSABLJANJE VODITELJSKIH VEŠČIN	25
5.1 Vadišče v Vojašnici Edvarda Peperka	25
5.2 Sistem premičnih ovir	26

5.3 Evalvacija usposabljanja	28
5.4 Ugotavljanje potenciala za vodenje.....	29
5.4.1 Metodologija ugotavljanja voditeljskega potenciala v Slovenski vojski	30
5.5 Pomen in cilj vadišč	31
6 SKLEP.....	33
7 LITERATURA	37
PRILOGE	41
Priloga A: Intervju z Višjim štabnim vodnikom Boštjanom Kalanom	41
Priloga B: Intervju s kandidatom Šole za častnike I.....	47
Priloga C: Intervju s kandidatom Šole za častnike II	51

SEZNAM KRATIC

DVSIU – dopolnilno vojaško strokovno izobraževanje in usposabljanje

FM – angleško *Field Manual* (priročnik za delovanje)

GŠSV – Generalštab Slovenske vojske

MORS – Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije

MUVP – metodologija ugotavljanja voditeljskega potenciala

OVSIU – osnovno vojaško strokovno izobraževanje in usposabljanje

OVSU – osnovno vojaško usposabljanje

PDRIU – Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje

PSSV – Poveljstvo sil Slovenske vojske

RS – Republika Slovenija

SV – Slovenska vojska

ŠČ – Šola za častnike

TVSU – temeljno vojaško strokovno usposabljanje

VEP – vojašnica Edvarda Peperka

VIU – vojaško izobraževanje in usposabljanje

VUVV – vadišče za usposabljanje voditeljskih veščin

1 UVOD

Izbira osebe, ki bo vodila določeno skupnost, sega že v začetke civilizacije. Poglavar, ki mu lahko rečemo tudi voditelj, je predstavljal pomemben člen vsake skupnosti, saj jo je vodil v vojni in miru. Predstavljal je odraz ljudstva, zato so plemena za svoje poglavarje izbirala le najmodrejše, najiznajdljivejše, najspretnjše in najuspešnejše može. Položaj in pomen voditelja se je skozi stoletja iz bojnih oziroma vojaških struktur prenesel v politiko, poslovni svet, religijo ... (Mahmutović 2011, 10).

Današnje strateško okolje, ki se nenehno razvija in spreminja, je čedalje bolj nepredvidljivo, kompleksno in konkurenčno. Sem je umeščeno tudi sodobno vojskovanje, za katerega so značilni povečan tempo in doseg bojevanja, natančnost ter smrtonosnost oborožitvenih sistemov. Slednje vojaško organizacijo na svoj način prisili, da svoje pripadnike razvija in pripravlja za delovanje v skrčenih prostorskih in časovnih omejitvah tako v mirnodobnem kot vojnem stanju (RisCassi v Kotnik-Dvojmoč 2002, 275).

V vojaški organizaciji, za katero je značilen piramidni hierarhični sistem nadrejenosti, je potrebno razvijati temu prilagodljive agilne voditelje, ki se kot taki »/.../ne rodijo, temveč to postanejo« (Mahmutović 2011, 10). Posameznik določene vrednote, norme, načela obnašanja in delovanja usvoji tekom odraščanja. Z vstopom v vojaško organizacijo pa jih mora prilagoditi tej edinstveni organizaciji. V ta namen vojaška organizacija izvaja vojaško izobraževanje in usposabljanje (VIU), ki je usmerjeno v oblikovanje posameznika, enote in poveljstev. Voditelj mora torej imeti kompetence »biti«, »znati« in »delati«. Tekom VIU kandidati za voditelje prejmejo širok spekter znanj, ki za učinkovito uporabo zahtevajo prenos v dejansko delovno izkušnjo, čemur so namenjena terenska usposabljanja.

Zgodovina vadišč za usposabljanje voditeljskih veščin (VUVV) sega v čas po koncu 1. svetovne vojne, natančneje v leto 1920, ko so se nemški psihologi začeli zanimati za selekcijo voditeljev. Razvili so sistem vaj, ki so spodbujale delovanje v smeri, kjer so do izraza prišli posameznikova čustvena stabilnost, razmišljanje, sposobnost hitrega učenja in prilagajanja. Z razvojem vojaškega šolanja so tovrsten način opazovanja voditeljskih lastnosti povzele tudi druge vojske (Utah National Guard 2016). V namen usposabljanja voditeljskih veščin so tako tudi v Slovenski vojski (SV) razvili sistem voditeljskih ovir, na katerih se usposabljujejo določene ciljne skupine. Izbor vaj oziroma nalog, ki jo bodo premagovali, je odvisen od namena usposabljanja. Namenjene in prilagojene so razvoju voditeljskih sposobnosti

vplivanja, komunikacije, kritičnega mišljenja ter hkrati izboljšanju dinamike enote, njene učinkovitosti z večjo mero zaupanja, sodelovanja in prilagodljivosti sovojakov.

SV za tovrstno usposabljanje uporablja VUVV, postavljeno v vojašnici Edvarda Peperka (VEP) v Ljubljani. Razvila pa je tudi sistem premičnih ovir, skozi katerega se prav tako razvijajo voditeljske veščine, vendar je v prvi meri namenjen ugotavljanju voditeljskega potenciala.

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 Predmet proučevanja in raziskovalni cilj

Vsebina tega diplomskega dela je namenjena predstavitvi vojaškega voditeljstva, kaj voditelja osebnostno odlikuje ter kakšne naj bodo njegove kompetence. Zanimal me bo tudi pomen nenehnega izobraževanja in usposabljanja voditeljskega kadra v organizaciji, kakršna je vojska.

Raziskovalni cilj diplomskega dela je ugotoviti, na kakšen način lahko vojaški voditelj pridobi znanja in veščine, s katerimi razvija svojo vlogo vojaškega vodje oziroma poveljnika, pa tudi, kako k pridobivanju kompetenc pripomore VUVV. Predstavila bom, katera VUVV uporablja SV, kakšen je njihov pomen in cilj. Orisala bom celoten potek usposabljanja, predstavila metodologijo za ugotavljanje voditeljskega potenciala (MUVP), ki so jo oblikovali v SV, ter pomen evalvacije kot končne ocene usposabljanja.

2.2 Struktura diplomskega dela

V uvodu bom opisala pomen voditelja kot člana skupnosti in se pri tem navezala na vojaško hierarhično organizacijo. V metodološkem okvirju bom predstavila predmet proučevanja, raziskovalni cilj, strukturo, hipotezo, metodologijo ter omejitve pri pisanju diplomskega dela.

V nadaljevanju bom opredelila temeljne pojme: vojaška organizacija, voditeljstvo na splošno in z vojaške perspektive, vojaški voditelj ter izobraževanje in usposabljanje na vojaški ravni. Zanimalo me bo tudi usposabljanje voditeljskih veščin, kdo je vojaški voditelj, kaj ga odlikuje in kakšne naj bodo njegove kompetence. Raziskala bom, kako v SV razvijajo voditelje, ter poudarila pomen nenehnega pridobivanja in razvijanja znanja za učinkovito delovanje organizacije.

Nadaljevanje bo posvečeno VUVV in sistemu premičnih ovir, ki ga hranijo v Kadetnici Maribor. Raziskala bom, kako se ju uporablja, čemu sta namenjena ter raziskala njun pomen in cilj. Zanima me, na kakšen način se ugotavlja voditeljski potencial posameznika, in kakšno metodologijo za to uporablja SV.

Sledila bosta sklep in seznam uporabljene literature.

2.3 Hipoteza

Tekom diplomskega dela bom poskušala potrditi ali ovreči naslednjo hipotezo:

za učinkovitega vojaškega voditelja je poleg osebnostnih vrednot in lastnosti pomembno tudi usposabljanje voditeljskih veščin, s katerim posameznik razvije ustrezen potencial za vodenje. Pri usposabljanju ni pomembna le uspešna izpeljava nalog, temveč tudi njihova evalvacija z nadrejenimi.

2.4 Metodologija

Za izdelavo diplomskega dela bom uporabila metodo zbiranja, analize in interpretacije primarnih, predvsem pa sekundarnih pisnih in elektronskih virov. Primarni viri bodo zajemali zakone Republike Slovenije (RS), ki se nanašajo na izobraževanje in usposabljanje v vojaški organizaciji, na primer Zakon o obrambi, Zakon o službi v SV ter Zakon o javnih uslužbencih. Sekundarne vire, to so Koncept vojaškega voditeljstva v SV, Vojaška doktrina in voditeljski priročnik ameriške vojske Field Manual (FM) 6–22, bom dopolnila z domačimi in tujimi znanstvenimi in strokovnimi članki ter knjigami, ki se navezujejo na usposabljanje voditeljskih veščin.

Literature in drugih virov s področja VUVV in ugotavljanja voditeljskega potenciala v SV ter njunega vpliva na vojaško vodenje ni veliko. Zato se bom za pridobitev informacij poslužila tudi kratkega razgovora s pristojno osebo, ki s tovrstnimi vadišči upravlja (inštruktorjem) in kandidatoma Šole za častnike (ŠČ), ki sta svoje veščine pridobivala na omenjenih vadiščih.

2.5 Omejitve in relevantnost teme

Največjo omejitev pri raziskovanju teme diplomskega dela predstavlja pomanjkanje literature, povezane z usposabljanjem voditeljskih veščin na vadiščih, ki jih SV uporablja. Prav tako je omejen dostop do opisa samega vadišča, Učnega programa usposabljanja na VUVV in MUVP, ki so interne narave.

Menim, da je tema diplomskega dela relevantna, ker nenehne spremembe tako na političnem kot tehnološkem področju zahtevajo stalno izobraževanje in usposabljanje v vojaški

organizaciji, saj je ta lahko le tako učinkovito pripravljena na nove izzive v mirnodobnem ali v vojnem stanju. Veliko vlogo pri organiziranju sil imajo vojaški voditelji, ki morajo svoje enote znati primerno motivirati in jih usmerjati pri delovanju. K primerni usposobljenosti voditeljskega kadra SV pa pripomorejo tudi VUVV, sistem premičnih ovir in metodologija, s katero se ugotavlja voditeljski potencial. Ker o tem še ni veliko napisanega, bo diplomsko delo pripomoglo k orisu usposabljanja vojaških voditeljev v SV.

3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

3.1 Vojaška organizacija

Organizacija je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2008, 1673) opredeljena kot »/.../skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem, programom«. Iz te opredelitve izhaja tudi Žurman (2015, 73), ki poudari, da »/.../so cilji vojaške organizacije posebni, saj vključujejo vpliv na pravico do življenja ljudi kot največjo človeško vrednoto«.

Vojaško organizacijo Lubi (2007, 93) opredeli kot del globalnega družbenega sistema z velikim številom med seboj povezanih podsistemov, ki tvorijo kompleksno sistemsko organizirano celoto. S koncem hladne vojne je prišlo do spremembe namena vojske, ki »/.../ni namenjena zgolj obrambi nacionalne države, ampak sodeluje v mednarodnem okolju v zvezi s preventivo in umerjanjem kriz in konfliktov, številne njene naloge pa so bolj humanitarne kakor bojovniške« (Jakič 2010, 80). S tem se naloge vojaške organizacije približajo civilnim organizacijam, vendar se spreminjajo glede na stopnjo ogroženosti družbe, njenih vrednot, vojaške zgodovine ter tradicije (Garb v Jakič 2010, 81). Tako se vojaška organizacija zaradi vse večje prepletenosti vojaškega s civilnim okoljem močno približa tipični birokratski organizaciji (Soeter v Kotnik-Dvojmoč 2002, 115). S slednjo se je ukvarjal Weber in opredelil naslednje temeljne značilnosti idealne birokratske organizacije (v Šmidovnik 1985, 78–79):

- a) sodobne organizacije imajo vse večji in raznovrsten obseg nalog, za kar je potrebna delitev dela ter točno določene naloge in pooblastila posameznih delovnih mest, kar zahteva specializacijo;
- b) s hierarhičnim piramidnim sistemom se določi položaj delovnih mest in posameznikov, v katerem se razporedi funkcija nadrejenega in podrejenega;
- c) za določeno delovno mesto so potrebna ustrezna znanja, veščine in izkušnje, na podlagi slednjih se posamezniku določi delovno mesto;

- d) delo se izvaja po predpisanih pravilih in postopkih, kar izključuje možnost samovolje;
- e) odnosi na delovnem mestu naj bodo depersonalizirani, še posebej med nosilci določenih pooblastil in nalog, kar pa ni potrebno v zasebni sferi;
- f) pisna dokumentacija je temeljna, saj omogoči vpogled v opravljena dela;
- g) posameznik je v delovnem odnosu vezan na službeno disciplino in profesionalno etiko, ki naj ga vodita v njegovem delovanju.

Med navedenimi značilnostmi Webrove birokratske organizacije bi lahko vse povezali z vojaško organizacijo, ki jih Kotnik-Dvojmoč (2002, 117–118) s pomočjo vojaške profesije še dodatno razčleni v naslednje lastnosti:

- a) avtoritarnost – moč posameznika izhaja iz njegovega formalnega položaja na hierarhični lestvici in ni vezana na njegovo znanje in sposobnosti;
- b) hierarhičnost – gre za odnose med ljudmi, katerih položaji in nazivi se kažejo v činih. Značilno je vertikalno podrejanje;
- c) sistem stratifikacije – obravnava vojaško organizacijo kot posebno birokratsko, saj gre pri delitvi osebja na častnike, podčastnike in vojake za delitev na družbene sloje;
- d) centraliziranost – gre za linijo vodenja, poveljevanja iz enega samega središča;
- e) zaprtost – v razmerju do civilne družbe;
- f) formalni odnosi – gre za prevlado nad neformalnimi, potrebno je ločiti službeno in privatno sfero;
- g) avtonomnost – izraža se v sistemu vrednot, idealov, profesionalne etike, etičnih načel ter samonadzorom nad delovanjem, selekcijo, usposabljanjem ...;
- h) uniformnost in simbolika – prepoznavnost članov vojaške profesije z uniformo in drugih ceremoniali in rituali, ki so značilni za to profesijo (predpisane kretnje, pozdravi, dvig zastave ...);
- i) profesionalnost – se pridobi s posebnim sistemom nenehnega izobraževanja in usposabljanja ter izpopolnjevanja;
- j) skupinska identiteta ali korporativnost – je profesionalna pripadnost vojaški organizaciji, ki se utrdi preko kolektivnih urjenj in posebljanj vrednost in ciljev vojske;
- k) altruizem – gre za nesebično stalno pripravljenost, saj vojak tako v mirnodobnem kot vojnem stanju nima strogo določenega delovnega časa.

Opisane značilnosti najdemo tudi v civilnih organizacijah (cerkev, varnostne službe ...) vendar v nobeni organizaciji niso tako izrazite kot v vojaški (Jakič 2010, 80).

3.2 Vojaško voditeljstvo

Termin voditeljstvo izhaja iz angleške besede *leadership*, kar lahko prevedemo kot vodenje ali vodstvo, enačijo pa ga tudi s pojmom poveljevanje in menedžment¹ (Mahmutović 2011, 9–10). Vendar je potrebno razumeti, da je voditeljstvo širši pojem od navedenih, saj predstavlja veliko več kot le izvajanje avtoritete nad podrejenimi, ne predstavlja vodstvene funkcije in kot tako ni vezano na položaj (Kouzes in Posner v Hesselbein in Shinskei 2004, 5).

Voditeljstvo je v Leksikonu vojaških terminov² (Dupuy in drugi 1986, 135) opredeljeno kot umetnost vplivanja in usmerjanja ljudi k zastavljenim ciljem, pri čemer voditelj pridobi poslušnost, zaupanje, spoštovanje in zvestobo svojih sledilcev. Voditeljski priročnik ameriške vojske (The US Army 2006, 6) pa voditeljstvo opredeli kot »/.../vplivanje na ljudi (z zagotavljanjem smisla, usmerjanjem in motiviranjem) med izvajanjem naloge (delovanjem) in izboljševanjem enote«. Voditeljstvo je zapleten proces, s katerim voditelj neprekinjeno vpliva na druge z namenom, da bi se dosegel zastavljen cilj in pri tem usmerja organizacijo tako, da postane čimbolj povezana in skladna (Mahmutović 2011, 10).

Kot je razvidno iz navedenih definicij, gre pri voditeljstvu za vplivanje na ljudi, da naredijo tisto, kar od njih pričakujemo, da bi dosegli organizacijske cilje. Potrebno je vzpostaviti zaupanje med vodilnim in podrejenimi, zagotoviti smisel delovanja, usmerjati in motivirati sledilce, da svoje delo in poslanstvo opravijo čim bolje. S tem se krepi ta povezanost in skladnost organizacije.

3.3 Vojaški voditelj

Vojaški voditelj je tisti, ki mu je na podlagi vloge dodeljena odgovornost, da navdihuje in vpliva na svoje podrejene z namenom doseganja ciljev organizacije (The US Army 2006, 1-1).

Vojaški voditelj je v Vojaški doktrini (Furlan in drugi 2006, 20) opredeljen kot poveljnik, »/.../ki na podrejene vpliva tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira, s ciljem uresničevanja poslanstva in nalog SV«.

¹ Slednja temeljita na formalni organizacijski avtoriteti in osebni odgovornosti, pri čemer gre za načrtovanje, organiziranje, odločanje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Poveljevanje pa se od menedžmenta loči po edinstvenosti avtoritete vodilnega (MORS 2007, 4).

² V originalu *Dictionary of military terms: a guide to the language of warfare and military institutions*.

Ta definicija sicer opisuje poveljnika, ki pa ni vedno tudi voditelj, kar pa bi moral biti. Voditelj je tisti, ki svojih sledilcev ne pridobi na podlagi formalne avtoritete, ki mu je podeljena s činom, temveč z zaupanjem pripadnikov enote, ki mu želijo slediti. Pripadniki enote od svojega voditelja pričakujejo tehnično in taktično strokovno, odločno in odgovorno delovanje, pa tudi humanost, da jih bo znal poslušati ter jih bo obravnaval s spoštovanjem, dostojanstvom in zaupanjem.

Dober voditelj je tisti, ki s samodisciplino, osebnim pogumom, energijo in samozavestjo pripadnikom enote daje zgled, s svojimi veščinami in znanjem, ki jih vsakodnevno izpopolnjuje, pa jih osebno uči in jim posreduje izkušnje. Pomembne so dobre komunikacijske sposobnosti, podrejeni morajo od voditelja prejeti jasna navodila za izvršitev naloge, nadaljnje usmeritve in motiviranje pri izvedbi. Hkrati mora znati voditelj zgraditi koherentno enoto, ki deluje v skladu z njenimi zmogljivostmi, skrbeti za pripadnike enote in jim dajati možnost, da se pri doseganju ciljev organizacije izkažejo (Furlan in drugi 2006, 20; MORS 2007, 5; Lubi 2007, 107–109).

Kot že omenjeno, voditeljstvo ni omejeno s formalno avtoriteto in lahko deluje tako vertikalno kot horizontalno. To pomeni, da lahko dober voditelj z navedenimi kompetencami, delom in zgledom ne vpliva le na svoje podrejene, temveč tudi druge poveljnike, štab in preostale. Vsekakor pa formalni položaj in čin pripomoreta k izvajanju nalog in poslanstva organizacije, vendar morata biti nadgrajena s kompetencami »biti«, »znati«, »delati«, ki jih bom obrazložila v nadaljevanju diplomskega dela. Voditelj je lahko tudi nekdo, ki nima formalnega položaja vodje, vendar se s svojimi znanji in veščinami v določeni situaciji izkaže kot dober voditelj, kar pomeni, da ima voditeljski potencial.

3.4 Izobraževanje in usposabljanje v vojaški organizaciji

VIU je v Konceptu sistema vojaškega izobraževanja in usposabljanja v SV (Pešec 2005, 23) opredeljen kot didaktični pojav, ki poteka v vojaških okoliščinah in je »/.../sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja in razvijanja znanja, veščin in sposobnosti ter moralnih vrednot za izvajanje nalog za potrebe vojaške obrambe«. Po Vojaški doktrini SV (Furlan in drugi 2007, 35) je VIU proces pridobivanja in razvijanja funkcionalnih in posebnih vojaških znanj, sposobnosti, veščin in navad v namen izvajanja nalog za potrebe vojaške obrambe in drugih nalog SV. Samo načrtovanje vojaškega izobraževanja mora zagotoviti boljše razumevanje stalno spreminjajoče se kulture in narave družbe, narave kriz, konfliktov, vojn, nebojnih vojaških operacij ter razvoja novih oborožitvenih tehnologij in temu prilagodljivih struktur poveljevanja in nadzora (Jung v Vegič in Zabukovec 2014, 60).

Izobraževanje je dolgotrajen načrten proces pridobivanja in razvijanja znanja, sposobnosti ter navad, ki posamezniku omogočajo vključitev v družbo in delovno okolje (Možina in drugi 1998, 502). Pri izobraževanju gre za dolgotrajno pridobivanje splošnega teoretičnega in eksplicitnega znanja v formalnih in izobraževalnih institucijah, ki se ga uporabi v različnih situacijah (Miglič 2005, 36). Delimo ga na splošno in strokovno, v slednjemu lahko umestimo vojaško izobraževanje. Pri temu v Doktrini VIU (v Vegič in Zabukovec 2014, 59) poudarjajo pomembnost teoretičnega znanja, spoznavanje etičnih načel in standardov, ki oblikujejo ter utrjujejo integriteto posameznika. Izobraževanje, predvsem častniškega kadra, mora poskrbeti za razumevanje vojaške doktrine, načel vojskovanja ter enotni jezik komunikacije, ki poskrbi za pravilno prejetje in oddajanje povelj (Potočnik 2014, 104).

Usposabljanje pa je proces razvijanja znanja, sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za izvajanje konkretnega dela (Možina in drugi 1998, 502). Vojaško usposabljanje v prej omenjeni Doktrini (v Vegič in Zabukovec 2014, 59) izpostavlja razvoj praktičnega znanja, veščin in postopkov ravnanja pridobljenega z urjenjem, oblikovanje posebnih voditeljskih sposobnosti ter značajskih in moralnih lastnosti. V profesionalni organizaciji se z urjenjem »/.../skozi dril prinaša občutek pripravljenosti, ponos in samozavest ter krepi občutek pripadnosti skupini s posebnimi veščinami« (Potočnik 2014, 104). Dandanes se srečujemo s številnimi novimi tehnologijami, metodami in postopki, ki zahtevajo nenehno usposabljanje, saj je od slednjega odvisna uspešnost organizacije (Lipičnik v Kolar 2011, 24).

Usposabljanje lahko poteka na več načinov. Individualno se posameznik samoizpopolnjeje s pomočjo priročnikov, knjig in drugih medijev. Lahko se usposablja z obiskovanjem predavanj, seminarjev in treningov v ustanovah za razvoj znanja. Tretja metoda usposabljanja je usposabljanje za tiste, ki se z organizacijo srečajo prvič (pripravniki in drugi obiskovalci). Najbolj praktična metoda, ki je za to diplomsko delo tudi najbolj relevantna, pa je usposabljanje v centrih za razvoj sposobnosti in veščin, kjer s pomočjo inovativnih tehnik (simulacije, igranje vlog, študije primerov), posameznik najbolj razvije svoje sposobnosti in veščine (Polet v Kolar 2011, 24–25).

Iz navedenih definicij lahko razberemo, da sta izobraževanje in usposabljanje sistematično načrtovana sočasna, prepletena procesa, ki se razlikujeta glede na metode in cilje ter sta ključna pri oblikovanju profesionalnosti vojaških voditeljev. Izobraževanje tako poudarja teorijo znanj, ki zagotavlja razvoj sposobnosti in kompetenc posameznika, medtem ko pri usposabljanju posameznik pridobljeno teoretično znanje uporabi v praksi in s tem izpopolni

svoje sposobnosti in veščine. Voditelji morajo biti usposobljeni za holistično razmišljanje in sprejemanje odločitev v kriznih situacijah.

4 RAZVOJ VODITELJEV V VOJAŠKI ORGANIZACIJI

»Razvoj vodenja se začne s pričakovanji organizacije« (Jazbec 2010, 20). SV je v ta namen leta 2006 sprejela Vojaško doktrino (Furlan in drugi 2006), ki predstavlja najvišji temeljni vojaško-strokovni dokument in služi kot podlaga za usmerjanje, organiziranje in delovanje SV. Iz Doktrine izhajajo tudi druge doktrine in strokovna literatura SV, v skladu z njenimi pa je usklajen tudi vojaški šolski sistem. Ta voditelje izobražuje in usposablja ter skrbi za razvoj voditeljskih veščin tekom kariere, kar je v skladu s kadrovanjem SV, ki postavlja standarde in norme, ki jih morajo doseči kandidati za voditelje. Z namenom odkrivanja, izobraževanja in usposabljanja primernih vojaških voditeljev je nastala serija skript o vojaškem voditeljstvu, ki je izšla pod okriljem Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje (PDRIU) in predstavlja osnovo poučevanju vojaškega voditeljstva, med njimi je najpomembnejši Koncept vojaškega voditeljstva v SV³ (Furlan in drugi 2006, 7; Jazbec 2010, 20–21).

4.1 Značilnosti vojaškega voditelja

Vojaškega voditelja, kot že omenjeno, odlikujejo njegov značaj (»biti«) ter kompetence (»znati« in »delati«)⁴.

4.1.1 Biti

»Značaj označuje notranjo moč človeka in je vez med njegovimi vrednotami in obnašanjem. Značajan človek ne glede na okoliščine počne tisto, kar je po njegovem mnenju prav in dobro« (Lubi 1995, 67). Značaj je osnova za dobro vodenje, katerega glavna vodila so vrednote vojaške organizacije, sočutje in bojevniški etos (The US Army 2006, 4–2). Osebnostne lastnosti in vrednote se razvijajo, oblikujejo in sprejemajo tekom odraščanja, učenja in življenjskih izkušenj ter so relativno stabilne (MORS 2007, 9; Mahmutović 2011, 33).

³ Koncept temelji, kot omenjeno na Vojaški doktrini SV ter Voditeljskem priročniku ameriške vojske FM 22-100 sprejetem leta 1999, prenovljenem oktobra 2006 z oznako FM 6-22. Njegov namen »/.../je opredeliti temeljna načela vojaškega voditeljstva v SV, poenotiti izobraževanje na področju vojaškega voditeljstva, poenotiti terminologijo in usmerjati nosilce nalog oziroma dejavnosti pri njihovem delu« (MORS 2007, 2; Garb 2008, 24).

⁴ Koncept biti – znati – delati je bil prvotno zasnovan pod okriljem kopenske vojske Združenih držav Amerike, v okviru katere so izdali in objavili številne priročnike za delovanje s področja voditeljstva. Slednje danes povzemajo številne vojske, med drugimi tudi slovenska. Na koncept pa se opirajo tudi drugi civilni avtorji (Mahmutović 2011, 19).

Z vstopom v določeno organizacijo se morajo ljudje podrediti njenim vrednotam, saj te predstavljajo gonilno silo uresničevanja poslanstva organizacije (Mahmutović 2011, 33). To velja tudi za vojaško organizacijo, kjer se osebnost vojaškega voditelja začne oblikovati s poosebljanjem vrednot organizacije, te izhajajo iz splošnih družbenih vrednot in vključujejo posebnosti vojske ter njenega delovanja (Hesselbein in Shinskei 2004, 9). Zanje se »/.../pripadniki zavzemajo, jih cenijo in se poučujejo na vseh ravneh izobraževanja in usposabljanja« (Furlan in drugi 2006, 17). Vojaške organizacije imajo v večini naslednje vrednote: lojalnost, dolžnost, spoštovanje, nesebično služenje, čast, integriteta, osebni pogum, iniciativa, timsko delo, disciplina, predanost ... (The US Army 2006, 2–2; The British Army 2015, 8–9; The Australian Army 2016). SV pa razvija vrednote kot so čast, pogum, lojalnost, tovarištvo, predanost, temeljna vrednota pa je domoljubje (Furlan in drugi 2006, 17–19). Na podlagi vrednot vojaški voditelj krepi spoštovanje, medsebojno zaupanje in razumevanje (MORS 2007, 5).

Osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imel vojaški voditelj, so v voditeljskem priročniku razdeljene na duševne, čustvene in fizične. Medtem se v literaturi⁵, ki zadeva SV, delijo le na fizične in duševne, znotraj teh pa so opredeljene tudi čustvene lastnosti (Hesselbein in Shinskei 2004, 31–39). Od voditeljev se zahteva, da osebnostne lastnosti razvijajo pri sebi in podrejenih. Ljudje lahko delujemo na kognitivni (razumski), čustveni in konativni (motivacijski) ravni, kar se kaže v posameznikovem značaju, temperamentu in sposobnostih.

Duševne lastnosti vojaškega voditelja naj bi bile: inteligentnost, sposobnost presoje, odločnost, samodisciplina, iniciativnost, samozaupanje, integriteta, odprtost za druge, kulturološka strpnost in spoštovanje različnosti ter čustveni nadzor, uravnovešenost in stabilnost. V situacijah, ki zahtevajo kognitivno razmišljanje, je za hitro in ustrezno odzivanje pomembna inteligentnost. Sposobnost presoje pripomore k izbiri najboljše rešitve ali alternative, pri tem pa mora biti voditelj odločen in iniciativen, da doseže zastavljene cilje. Delovati mora v skladu z lastnimi in organizacijskimi vrednotami, sprejemati odgovornost za svoje ravnanje, ki ga utemeljuje na svojem znanju, veščinah in zmožnostih. Tu gre predvsem za integriteto, samodisciplino in samozaupanje. Pokazati mora strpnost in spoštovanje do drugih kultur, biti mora pripravljen oblikovati dobre odnose z drugimi, spoštovati njihove lastnosti, znanja in veščine. Čustva, ki jih voditelj izraža, morajo biti nadzorovana, uravnovešena in stabilna (MORS 2007, 11–12; Troha 2009, 75; Mahmutović 2011, 35).

⁵ Povzeli smo vrednote ameriške, britanske in avstralske vojske (The US Army 2006, 2–2; The Army Leadership Code 2015, 8–9; The Australian Army 2016).

⁶ MORS (2007 11–12), Troha (2009, 75) in Mahmutović 2011, 34–36).

Za organizacijo, kot je vojaška, so telesne značilnosti zelo pomembne, zato mora poskrbeti, da njeni člani skrbijo za svoje zdravje, telesno pripravljenost, profesionalno držo in videz. Spodbujati mora pripadnike k zdravemu načinu življenja, skrbi za telesno vzdržljivost in izogibanju situacijam, ki bi ogrožale njihovo zdravje. Zunanji videz in obnašanje posameznika morata biti v skladu s Pravili službe v SV in Postrojitenimi pravili (MORS 2007; Troha 2009, 75; Mahmutović 2011, 36).

4.1.2 Znati

Če želi voditelj delovati učinkovito, mora imeti določeno stopnjo znanja in veščin, ki jih usvaja z učenjem. Znanje in veščine naj bi obsegale sposobnost dela z ljudmi, konceptualna in strokovna znanja ter spretnosti.

Delo z ljudmi poudarja predvsem komunikacijo in sposobnost motiviranja sledilcev, njihovemu vodenju, učenju, svetovanju in usposabljanju. Konceptualna znanja in veščine so pomembna za sposobnost kreativnega, kritičnega, etičnega in analitičnega razmišljanja ter načrtovanja predvsem v kriznih situacijah. Strokovna znanja in veščine zajemajo taktična in tehnična znanja ter zahtevajo strokovno izvajanje vseh danih nalog. Tehnična znanja predstavljajo usposobljenost (na primer znanje uporabe in vzdrževanja opreme, ocena terena ...) za izpolnitev zahtevanih nalog. Taktična znanja pa zajemajo poznavanje standardov in zmogljivosti enote s katerimi voditelj razpolaga, za najbolj učinkovito izpolnitev nalog (Hesselbein in Shinskei 2004, 10–13; MORS 2007, 12–13).

4.1.3 Delati

Voditeljeva osebnost ter znanja in veščine, ki jih ima, predstavljajo osnovo za njegova dejanja. Voditelji uporabijo sposobnost dela z ljudmi, da delovanje svojih sledilcev usmerijo k doseganju zastavljenih ciljev in pri tem izboljšajo svojo enoto in hkrati tudi organizacijo. Dejanja uspešnega voditelja se tako izkazujejo skozi vplivanje, delovanje (izvajanje) in izboljševanje, ki se razlikuje glede na posamezno raven voditeljstva⁷ (MORS 2007, 9–10; Mahmutović 2011 41–42).

Temeljna dejavnost voditeljstva je vplivanje, ki predstavlja prenos volje na sledilce s komuniciranjem, odločanjem in motiviranjem. Komuniciranje je sposobnost ustnega in pisnega izražanja, neverbalne komunikacije ter aktivnega poslušanja. Odločanje je sprejemanje najbolj optimalne rešitve v dani situaciji z logičnim sklepanjem, zdravim

⁷ Ravni voditeljstva bomo predstavili v sklopu pridobivanja voditeljskega kadra v vojaški organizaciji skupaj z izobraževanjem in usposabljanjem na posameznih ravneh.

razumom in smotrnim upravljanjem virov. Z motiviranjem pa se spodbuja, razvija in usmerja aktivnosti posameznika za doseg zastavljenega cilja. Delovanje vključuje vse dejavnosti (načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje), ki se izvajajo z namenom, da se zadana naloga opravi pravočasno in pravilno. Pri načrtovanju in pripravljanju gre za razvijanje načrtov, ki so v skladu s poslanstvom organizacije ter so izvedljivi in sprejemljivi glede na razpoložljivost virov in zmogljivosti organizacije. Vključuje tudi preučevanje, predvidevanje, predhodno in obratno načrtovanje, s katerimi se zagotovi in realizira, da bo vsaka smer delovanja dosegla cilj v času, ki mu je na voljo. Izvajanje za zastavljeno poslanstvo, standarde temelji na strokovnem znanju in veščinah ter razpoložljivih sredstvih. Pri tem je pomembna tudi skrb za ljudi in prilagoditvi načrtov tako, da se naloga uspešno izvede. Zadnja lastnost delovanja pa je ocenjevanje, ki ovrednoti uspešnost in učinkovitost celotne naloge. Ocenjevanje je pogoj za izboljševanje, saj se z njim pridobijo informacije o tem, kaj je bilo pri delovanju pozitivno in kaj je potrebno odpraviti (MORS 2007, 9–11; Mahmutović 2011 41–42).

Zadnje v sklopu dimenzije »delati« je izboljševanje. To vključuje dejavnosti razvijanja, izgrajevanja in učenja, ki pripomorejo k učinkovitosti posameznika in organizacije. Govorim o razvijanju tako vodje samega, kot njegovih podrejenih in celotne organizacije. Izgrajevanje obsega določen čas in vire, s katerimi se izboljša enota ali organizacijo in njihovo klimo. Gre za vzpodbujanje k dajanju predlogov in korektno izvajanje odločitev, ki jih prejmejo po liniji poveljevanja (tudi podčastniški). Z učenjem pa se spodbujata samoizpopolnjevanje in prenos znanja ter sposobnosti na druge z namenom osebne in organizacijske rasti. Zajema tudi učenje iz izkušenj, ki pripomore k boljši predstavi o prihodnosti, prilagajanju in vnosu določenih sprememb, ki izboljšajo učinkovitost organizacije v prihodnje (MORS 2007, 9–11; Mahmutović 2011 41–42).

4.2 Pridobivanje voditeljskega kadra v vojaški organizaciji

Na razvoj organizacije kot institucije vplivajo nenehne spremembe v okolju, ki se jim mora organizacija prilagajati, za kar je nujno potrebno redno VIU zaposlenih, kar lahko povežemo s pojmom učeče se organizacije. Možina in drugi (2002, 16) poudarjajo, da se je za doseg ciljev pomembno zavedati vloge učenja ter uporabe pridobljenega znanja. Slednje se nanaša na vse zaposlene, tudi na vodstvene funkcije, ki organizacijo usmerjajo in hkrati dajejo zgled vsem, ki v organizaciji delujejo.

Razvoj kadrov v SV izhaja iz potreb organizacije, njenega obsega, strukture in funkcij. Razvoj mora zagotoviti potrebno znanje, ustrezno usposobljenost, izobrazbeno strukturo, povečanje motiviranosti, zadovoljstva in možnost samopotrjevanja, zagotoviti pa je potrebno

tudi naslednike in njihovo strokovno izobraževanje za določeno delo, nalogo ali funkcijo (Bratušek 2009, 41). To velja tudi za voditeljski kader, ki ga v SV lahko razvijemo po treh med seboj povezanih poteh: razvoj voditeljev preko selekcije, s pravilno uporabo orodij karijerne poti in preko vojaškega šolanja, ki spodbuja izobraževanje in usposabljanje (Troha 2009, 77; Jazbec 2010 20–25).

4.2.1 Razvoj voditeljev preko selekcije

»S kakovostnimi postopki selekcije in klasifikacije lahko v organizacijo sprejmemo tiste posameznike, ki imajo ustrezen potencial za vodenje, in sicer želene osebnostne lastnosti (tako duševne kot telesne) in osebne vrednote, ki se ujemajo z organizacijskimi vrednotami. Takšne posameznike nato postavimo v vlogo poveljnikov, saj se bodo hitreje razvili v voditelje« (Troha 2009, 77). Iskanje vodstvenih potencialov tako lahko poteka že v osnovni fazi usposabljanja, ob vstopu v vojaško organizacijo, kjer se išče kandidat s psihofizično vzdržljivostjo, ki je kljub obremenitvam zmožen pokazati sposobnosti vodenja (Jazbec 2010, 21). Pomembno je vedeti, da del kandidatov za šolanje na častniški ravni prihaja iz vojaške organizacije, medtem, ko drugi del popolnijo civilni posamezniki, ki so s sedmo stopnjo izobrazbe kvalificirani za vpis v častniško šolo (Jazbec 2010, 24–25). Tisti kandidati, ki prihajajo iz organizacije, že imajo določena vojaška znanja in izkušnje ter predhodno službeno oceno, medtem ko je »civilni« kandidati nimajo. Zato je uporaba kakovostnih selekcijskih postopkov pomembna že pri izbiri kandidatov za sprejem v ŠČ. Program predpisuje določeno organizacijo in izvedbo selekcijskih postopkov, ki vključujejo preverjanje psihofizičnih sposobnosti ter vodstvenih potencialov, ki so potrebni za poklicno delo voditelja v SV. Program selekcije se izvede v treh delih⁹. V sklopu zadnjega je tudi testiranje voditeljskega potenciala, ki ga ocenjujejo na podlagi dosežkov na voditeljskem poligonu in ocene samega vedenja v okviru preverjanja dolgotrajne vzdržljivosti (MORS 2012, 2–4).

⁸ Kandidati za vojake so po sklenitvi delovnega razmerja napoteni v Veščinski center v Vipavi, kjer opravijo temeljno vojaško strokovno usposabljanje (TVSU), ki traja 14 tednov, kjer se kandidati seznanijo z osnovami vojaškega poklica in hkrati izboljšujejo kondicijsko pripravljenost. Po opravljenem TVSU pridobijo vojaško evidenčno dolžnost vojak. Nato sledi še osnovno vojaško usposabljanje (OVSU), ki vojaka usposobi za vojaško evidenčno dolžnost strelec. Potrebno je omeniti, da se kandidati za častnike po opravljenem TVSU usposabljaajo po programu Šole za častnike (Postanivojak.si 2016).

⁹ Program selekcije v prvem delu zajema »/.../ocenjevanje varnostne primernosti kandidata, preverjanje verodostojnosti potrdila o pridobljeni izobrazbi ter preventivni zdravstveni pregled za pridobitev zdravniškega pričevala«. V drugem delu Sektor za vojaške zadeve in psihologi izvedejo preverjanje gibalnih in plavalnih sposobnosti ter skupinski psihodiagnostični ter individualni psihološki pregled kandidatov. V zadnjem, tretjem delu selekcije pa PDRIU skupaj s psihologi izvede preverjanje gibalnih sposobnosti, predpisanih s standardom v SV, fizično in psihično vzdržljivost, preverjanje voditeljskega potenciala ter vedenje in sposobnost pričakovanega odzivanja kandidata v pogojih različnih obremenitev in stresnih situacij (MORS 2012, 7).

4.2.2 Razvoj voditeljev preko karierne poti

»V organizaciji se oblikuje organizacijska kultura, ki spodbuja in nagrajuje poveljnike, katerih vedenje je skladno z vrednotami SV, in tiste, ki zaradi svojih osebnostnih lastnosti in pridobljenega znanja ter veščin uspešno opravljajo svoje delovne naloge ali se razvijajo v voditelje« (Troha 2009, 77). Dobro vodenje se lahko razvija tudi ob napredovanjih, vendar le s pravilno selekcijo. Sistem razvoja kadrov za dobre voditelje Jazbec (2010, 22–24) opredeli z »/.../metodami pravilne uporabe obstoječih orodij karierne poti za razvoj voditeljstva«. V te metode spada uporaba letnih razgovorov, kjer se nadrejeni in podrejeni dogovorita o potrebnih nalogah in medsebojnih pričakovanjih. Rezultat razgovora naj bodo jasno opredeljeni cilji (kaj se od kandidata za voditelja pričakuje) in kriteriji, po katerih se bo njegovo delovanje spremljalo in ocenjevalo. Iz tega izhaja tudi podlaga za službeno oceno, ki jo nadrejeni pošteno in objektivno podeli kandidatu. Ocenjevanje dopušča tudi subjektivno oceno, ki je interne narave in jo nadrejeni dodeli na podlagi svojih opažanj odnosa podrejenega do sovojakov, nadrejenih in nalog, ki so mu zastavljene (na primer prisotnost na urjenjih, dosežki, število disciplinskih prekrškov). Naslednje orodje nadrejenega je moč nagrajevanja in kaznovanja, s katerim pohvali, nagradi pravilno delovanje (profesionalna drža, etika, trud ...) ali sankcionira delovanje, ki je v neskladju z vojaško etiko in vrednotami. Prav tako mora svojim podrejenim dati možnost preizkusa v vodenju, s katerim se utemelji ocena o primernosti kandidata za napredovanje. Tisti, ki so se med izobraževanjem in usposabljanjem izkazali, so izkušeni in imajo primerna znanja ter veščine, se jih lahko predlaga za napredovanje. Lahko pa se jih vključi še na nadaljnje tečaje, usposabljanja in šolanja, tekom katerih bodo le še izpopolnili svoja voditeljska znanja in veščine (Jazbec 2010, 22–24).

4.2.3 Izobraževanje in usposabljanje vojaških voditeljev

»S kakovostnim izobraževanjem in usposabljanjem pri posameznikih, ki so ali bodo v vlogi poveljnika, razvijamo znanje in tiste veščine, ki omogočajo učinkovito vedenje ter so posamezniku pomemben vir osebne socialne moči« (Troha 2009,77). Izobraževanje in usposabljanje tako predstavljata ključni proces pri oblikovanju profesionalnosti vsake organizacije, katere značilnost je, kot pravi Petek (v Vegič in Zabukovec 2014, 58), »/.../usmerjenost k praktični uporabi teoretičnega znanja, pri čemer večina temelji na uporabi obsežnega in visoko specializiranega korpusa teoretičnega znanja in metod njegove uporabe«.

Pomen izobraževanja in usposabljanja pa poudarja tudi zakonodaja, povezana z vojaško organizacijo. V Zakonu o javnih uslužbencih (102. čl) je zapisano, da ima vsak javni uslužbenec, kar vojak tudi je, »/.../pravico in dolžnost usposablјati se na delovnem mestu in izpopolnjevati svoje strokovno znanje po določenem programu«. Za strokovno, vestno in pravočasno izvrševanje zastavljenih nalog naj se pripadnik nenehno izobražuje, usposablja in izpopolnjuje (Zakon o službi v Slovenski vojski, 12. čl).

V Konceptu vojaškega voditeljstva v SV (2007, 6 in 15–16) je VIU opredeljeno za vse tri ravni vojaškega voditeljstva:

a) VIU za potrebe direktne ravni vojaškega voditeljstva

Voditeljstvo na direktni ravni v SV »/.../temelji na neposredni komunikaciji med voditeljem in vodenim« in se najpogosteje izvaja v skupinah, oddelkih, vodih in četah ter pri vodenju neposredno podrejenih. Znanja s področja direktnega voditeljstva se pridobijo na osnovnem in temeljnem izobraževanju, ki se ga nadgradi z vojaškimi strokovnimi izobraževanji in usposabljanji. Vojaško voditeljstvo se na večini programov izvaja kot samostojen predmet.

b) VIU za potrebe organizacijske ravni vojaškega voditeljstva

Izvaja se od ravni bataljona navzgor, glavna značilnost te ravni je, da je vpliv voditeljev širši od direktne ravni in se na podrejene prenaša preko poveljstva (štaba). Obseg potrebnih znanj in veščin je zaradi velikosti organizacijskih struktur in kompleksnosti nalog širši. Poučevanje voditeljstva za to raven se izvaja kot samostojen predmet in poteka na višještabnem izobraževanju in usposabljanju, kjer voditelji pridobijo veščine, »/.../ potrebne za samostojno in kakovostno opravljanje del in nalog v poveljstvih ter štabih združenih taktičnih enot oziroma brigade v miru, kriznih razmerah ter vojni, nacionalnem okolju pri vojaški obrambi države in mednarodnem okolju v sestavi sil zavezništva« (MORS 2007, 15). Namenjen je majorjem, podpolkovnikom, načelnikom oddelkov in sektorjev.

c) VIU za potrebe strateške ravni voditeljstva

Strateška raven je najvišja voditeljska raven vojaški organizaciji in je prisotna na Generalštabu SV (GŠSV), deloma tudi na PDRIU in Poveljstvu sil SV (PSSV) in na direktno raven vpliva preko organizacijske. Znanja s te ravni so potrebna za položaj polkovnika in višje položaje ter se poučujejo na generalštabnem izobraževanju in usposabljanju častniških položajev. Cilj predmeta vojaško voditeljstvo je seznaniti častnice in častnike z nalogami,

zahtevami in izzivi pri vodenju na omenjeni ravni ter oblikovanje osebnostnih lastnosti (vrednot, stališč in etičnih dejavnikov).

V Zakonu o obrambi (37. čl.) je med nalogami SV¹⁰ opredeljeno tudi izvajanje VIU za oborožen boj in druge oblike vojaške obrambe. Za namen VIU Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije (MORS) organizira šolo za podčastnike, šolo za častnike, poveljniško-štabno šolo ter druge šole in centre za VIU (Zakon o obrambi, 64. čl.). Slednje spadajo v Center vojaških šol, v okviru katere deluje Katedra vojaških ved. Ta VIU izvaja s »/.../proučevanjem pisnih virov ter dvostranskim in večstranskim sodelovanjem znotraj zavezništva kot z drugimi vojskami« (Okovič 2015b, 31). Uveljavlja se tudi sodelovanje s civilnimi ustanovami, predvsem fakultetami, ki se ukvarjajo z voditeljstvom, in udeleževanje na raznih šolanjih, tečajih, seminarjih, delavnicah in delovnih srečanjih (Okovič 2015b, 31).

Tabela 4.1: Pregled deleža ur voditeljstva v skupnem deležu ur v posamičnih programih VIU

NAZIV PROGRAMA	Skupno število ur	Število ur voditeljstva	% ur voditeljstva v vsoti ur celotnega programa
TVSU (enotno)	601	0	0
DVSIU ¹¹ vojak Tečaj za desetnike	275	17	6,1
OVSIU ¹² podčastnik Program splošnega VIU kandidatov za podčastnike SV	550	42	7,6
DVSIU podčastnik Nadaljevalno VIU za podčastnike SV I. stopnje	445	62	13,9
DVSIU podčastnik Program višjega tečaja za podčastnike SV	170	35	20,6
DVSIU podčastnik Visoki tečaj za podčastnike SV	365	50	13,7
OVSIU častnik Program splošnega VIU kandidatov za častnike SV	1068	80	7,5
DVSIU častnik Program štabnega šolanja častnikov SV	797	75	9,4
DVSIU častnik	550	60	10,9

¹⁰ Med naloge SV spadajo še: zagotavljanje potrebne, zahtevane pripravljenosti, izvajanje vojaške obrambe ob napadu na državo, sodelovanje v skladu s svojo organizacijo in opremljenostjo pri zaščiti in reševanju ob naravnih in drugih nesrečah, izvrševanje obveznosti, ki jih narekujejo mednarodne organizacije in mednarodne pogodbe, ki jih je RS sprejela (Zakon o obrambi, 37. čl.).

¹¹ Dopolnilno vojaško strokovno izobraževanje in usposabljanje.

¹² Osnovno vojaško strokovno izobraževanje in usposabljanje.

Program višjega štabnega tečaja častnikov SV			
DVSIU častnik	1600	160	10
Program višjega štabnega šolanja častnikov SV			
DVSIU častnik	1900	150	7,9
Program generalštabnega šolanja častnikov SV			

Vir: Okovič (2015b, 32).

Vojaško voditeljstvo je tako v skladu z Navodilom za uvajanje koncepta vojaškega voditeljstva vključeno na vse ravni VIU. Kot je razvidno iz Tabele 4.1 (Okovič 2015b, 32) v okviru TVSU, ki poteka ob vstopu v vojsko, vojaškemu voditeljstvu ni namenjena nobena ura, medtem ko se na Tečaju za desetnike v okviru DVSIU voditeljstvu namenja 6,1 % ur v vsoti ur celotnega programa.

V okviru podčastniškega VIU se izvajajo štirje programi, od katerih največ, kar 20,6 % ur, namenjenih vojaškemu voditeljstvu, najdemo v Programu višjega tečaja za podčastnike (DVSIU podčastnik). To je 35 ur od skupno 170 ur programa. Vojaško voditeljstvo pa se v okviru častniškega čina izvaja na petih različnih programih, kjer je na osnovnem Programu splošnega vojaškega VIU kandidatov za častnike, ki obsega 1068 ur, voditeljstvu namenjenih 80 (7,5 % celotnega programa). V okviru štirih DVSIU za častnike je največ ur namenjenih v Programu višjega štabnega tečaja častnikov SV, kjer je od skupno 550 ur 60 namenjenih voditeljstvu. Po številu ur izstopata programa DVSIU višjega štabnega šolanja, ki voditeljstvu namenjata 160 ur, medtem ko mu 10 ur manj namenjajo v generalštabnem šolanju častnikov SV (Okovič 2015b, 32).

Kandidata ŠČ (Kandidat ŠČ I 2016; Kandidat ŠČ II 2016) navajata, da se koncept voditeljstva tekom usposabljanja poleg samega predmeta Osnove poveljevanja in vojaškega voditeljstva pojavlja tudi pri drugih predmetih (Vojaška psihologija, Vojaška didaktika, Vojaška zgodovina ...). Primere dobrega in slabega voditeljstva kandidati ŠČ spoznavajo preko zgodovinskih praks, ki jih skozi razprave analizirajo in poskušajo umestiti v svoje nadaljnje delovanje.

Število ur, ki jih posamezen program namenja vojaškemu voditeljstvu, se deli na teoretični in praktični del. Slednji se izvaja z metodo delavnic, praktičnega dela v učilnici ali terenu na individualni ali skupinski ravni (MORS 2003, 68). V vsakega od programov za VIU na področju voditeljstva pa je vključeno tudi praktično usposabljanje na poligonu za voditeljske veščine v VEP ali sistemu premičnih ovir MUVP (Okovič 2015b, 32).

5 VADIŠČA ZA USPOSABLJANJE VODITELJSKIH VEŠČIN

Vadišča za usposabljanje voditeljstva so namenjena praktičnem usposabljanju voditeljev v vojaški in tudi drugih organizacijah. Program usposabljanja je namenjen tudi izboru kandidatov za voditeljske funkcije, predvsem na direktni ravni vojaškega voditeljstva. Usposabljanje se organizira in poteka kot trening, namenjen pa je podčastnikom, častnikom in vojaškim uslužbencem na vseh voditeljskih ravneh (MORS 2007, 16). SV je v ta namen razvila VUVV v VEP in sistem premičnih ovir.

5.1 Vadišče v Vojašnici Edvarda Peperka

VUVV v Ljubljani je bilo postavljeno leta 2007 na podlagi načrtov nizozemskega kraljevega letalstva. Sestavljeno je iz 20 statičnih ovir ter skladišča za material in pripomočke. Ovine ponujajo izvedbo 40 različnih vaj, ki so namenjene premagovanju ovir ciljnim skupinam s šestimi do 12 udeleženci. Namen VUVV je ustvariti pogoje za oblikovanje, usposabljanje in izboljšanje voditeljskih veščin, predvsem tistih, ki jih voditelji uporabljajo v svojem formalnem delu na neposredni ravni. Tu govorimo o veščinah komuniciranja, odločanja, reševanja problemov, motiviranja, spremljanja in ocenjevanja izvedbe naloge (Troha 2009, 78–79; Okovič 2015b, 34).

Usposabljanje je namenjeno enoti, katere poveljnik mora biti obvezno član skupine, ki se usposablja, in je v odnosu s skupino na ravni direktnega vojaškega voditeljstva. Usposabljanje vodi inštruktor oziroma vaditelj, ki je za to opravil ustrezen tečaj¹³ (Troha 2009, 80–81).

¹³ Za namen usposabljanja na tovrstnih vadiščih so v Oddelku za razvoj voditeljstva, slednje deluje v okviru PDRIU, razvili, organizirali in izvedli prvi tečaj inštruktorjev za poligon usposabljanja voditeljskih veščin, ki je potekal v septembru 2008. Tečaj inštruktorjev, ki temelji na Učnem programu tečajev in drugih oblik dodatnega izobraževanja in usposabljanja s področja vojaškega voditeljstva, je namenjen pridobitvi ustreznega usposobljenega kadra, ki bo sposoben samostojno usposabljeti enote SV na omenjenih vadiščih. Tečaj za inštruktorje doprinese k pridobivanju znanja in veščin tako vojaškega voditeljstva kot usposobljenost mentorjev. Tečaj obsega 58 ur in vključuje naslednje sklope: »koncept vojaškega voditeljstva v SV, izkustveno učenje, komunikacijske veščine, povratna informacija, odločanje, motiviranje, tim, stres, delovanje« ter teme, ki se vežejo na delo inštruktorja na VUVV in sicer samo vadišče, inštruktorji, evalvacija vaje, opazovalci ter problematično vodenje situacije (Troha in Kos 2008, 21). Poseben poudarek je predvsem na evalvaciji vaje in evalvacijskih orodij, s pomočjo katerih bo inštruktor prepoznal posameznikove voditeljske sposobnosti in kompetence ter jih poskušal še dodatno razviti (Okovič 2015b, 40). Vsak izmed kandidatov za inštruktorja gre čez teoretični in praktični del, pri katerem se spozna z vadiščem in vajami, tekom katerih se vsaj enkrat preizkusi v vlogi inštruktorja, opazovalca, vodje skupine ter pripadnika skupine. Za uspešno opravljen tečaj mora kandidat opraviti preverjanje znanja iz teoretičnega in praktičnega dela v okviru katerega pripravi vaj, katero inštruktorju predstavi, nato pa jo mora skupina udeležencev tečaja opraviti. Kandidat, ki vajo zastavi pa je v vlogi inštruktorja, ki skozi celoten potek spremlja, opazuje in ocenjuje vedenjske značilnosti udeležencev. Drugi del pa je izpeljava vaje z vadišča oziroma sistema premičnih ovir (Troha in Kos 2008, 21; Kalan 2016). »Razlika med usposabljanji je predvsem na tem, da je bil pri sistemu premičnih ovir večji poudarek na sestavnih delih in

Na podlagi značilnosti enote, cilja usposabljanja ter nenazadnje tudi vremenskih razmer inštruktor izbere tri vaje, ki naj bi jih skupina izvedla v svojem enodnevnem usposabljanju. Vaja predstavlja reševanje problemske situacije s premagovanjem ovir z razpoložljivimi pripomočki ob določenih omejitvah. Te omejitve lahko imenujemo tudi stresni faktorji, saj določena časovna ali prostorska omejitev lahko vpliva na delovanje posameznika, skupine in spodbudi delovanje in razmišljanje pod pritiskom, kar je lahko pozitivno ali negativno. Vajo lahko otežijo tudi s prepovedjo dotikanja določenih površin (sten, vode ...), omejijo uporabo pripomočkov, dodajajo zvočna in druga motila, ki še dodatno krepijo stresnost situacije (Troha 2009, 80, Utah National Guard 2016, 4).

Na tem vadišču na primer najdemo tudi ovire, visoke več kot dva metra, kar lahko nekomu s strahom pred višino predstavlja veliko težavo. To lahko ustvari stres za celotno skupino, saj je njen cilj ta, da nalogo končajo vsi, zato morajo s skupnimi močmi pomagati šibkemu členu (Kalan 2016). Vaje so zasnovane tako, da inštruktor za vsako vajo določi vodjo enote, ki ni nujno njen poveljnik, člane enote in opazovalce. Vodja je tisti, ki mora svojo skupino prepeljati čez ovire, način premagovanja pa ni predpisan in je v celoti prepuščen skupini. Vsaka vaja ima več možnih rešitev. Način premagovanja ovir tako ni bistvenega pomena, saj je vadišče namenjeno opazovanju vedenja vodje, njegovih veščin in delovanja skupine (Troha 2009, 80).

Skupina opazovalcev opazuje delovanje in vplivanje vodje na skupino, njegovo načrtovanje, organiziranje, odločanje, komunikacijo, kohezivnost skupine, obnašanje in prevzemanje vloge vodje (Utah National Guard 2016, 4). Po končani nalogi sledi evalvacija, ki je prepuščena udeležencem, nato sledi rotacija na posameznih vlogah in izvedba nove vaje, saj ponavljanje vaj v tem primeru ni smiselno.

Za enoto je usposabljanje na tovrstnih vadiščih priporočljivo na dve leti, pa tudi v primerih, da se na katerikoli ravni poveljevanja zamenja poveljujoči, če se zamenja tretjina enote ali se z namenom specifične naloge oblikuje nova enota. Usposabljanje je tudi del predmeta vojaško voditeljstvo, ki se izvaja v okviru VIU (Troha 2009, 81).

5.2 Sistem premičnih ovir

Sistem premičnih ovir je za razliko od VUVV namenjen prepoznavanju voditeljskega potenciala, kompetenc in njihovega izboljševanja. Osnovna značilnost ovir je njihova

postavitvi vsake vaje posebej ter varnosti, medtem, ko na evalvaciji ni bilo toliko poudarka« kot pri VUVV (Kalan 2016).

premičnost, ki omogoča uporabo na različnih lokacijah in se lahko uporabljajo v zunanjem okolju, ne glede na podlago (trava, pesek, beton), del ovir pa je prilagojen delu v notranjih prostorih (učilnica, vojaški hangar, pod nadstreški). S tem je omogočena uporaba ovir v vseh vremenskih razmerah ne glede na letni čas. Vsekakor pa je potrebno izbrati nalogo, ki se v danem okolju in razmerah varno izvaja. Teža ovir ne sme presegati 60 kilogramov, shranjene so v zabojih treh različnih dimenzij, kar omogoča prevoz v osebni vozilu. Sistem je sestavljen iz 20 različnih ovir, ki omogočajo izvedbo vaj za osem do 15 članov skupine. Sistem je primeren za širok spekter udeležencev ne glede na spol ali starost, saj za izvedbo niso potrebna specifična vojaška znanja, so pa vsekakor prednost. Zato je sistem premičnih ovir namenjen tudi drugim ciljnim skupinam obrambnega in varnostnega področja, ki so po strukturi podobni vojaški organizaciji (policija, Urad RS za zaščito in reševanje) (Okovič 2015b, 37–40, Kalan 2016).

Vsaka vaja ima načrtovan določen scenarij, ki upošteva okoliščine, mogoče vojaške situacije, ki se ga izvede s pomočjo ovir in pripomočkov za izvedbo vaje. Kandidat ŠČ I (2016) pravi, da je bila težavnost vaj spremenljiva, nekatere so za uspešno opravljeno nalogo zahtevale veliko improvizacije in sodelovanja med skupino.

Tako kot na prej opisanem vadišču se tudi tukaj vaje izvajajo v posebnih omejitvah. Značilne so časovna omejitev od 20 do 30 minut in druge omejitve, na primer prepoved dotikanja določenih površin, delovanje v temi, dodajanje dodatnih motilcev in sprememb scenarijev (Okovič 2015b, 37–38, Kalan 2016). Velik stresni faktor pa predstavlja tudi utrujenost, ki spremlja kandidate na selekcijah, saj so pod velikimi psihofizičnimi napori (Kalan 2016). Kandidat ŠČ II (2016) izpostavlja, da so tekom usposabljanja večkrat prikrajšani pri spancu, ki je omejen na dve uri in velikokrat razdeljen na segmente. Poleg tega so pod pritiski situacije, brez hrane in vode. Zato se na terenu večkrat uporabi premične voditeljske ovire, saj je ocenjevanje voditeljskega potenciala zaradi vseh omenjenih stresorjev še bolj učinkovito (Kalan 2016). Izvedba za uspešno realizacijo tako zahteva sodelovanje celotne enote, ki s svojimi sposobnostmi, lastnostmi in znanji doprinese k reševanju problemske naloge (Okovič 2015b, 37–40).

Tudi tu se razdelijo vloge opazovalcev, vodje in članov skupine, ki poskušajo postavljeno nalogo rešiti v zastavljenem času. Vodja se lahko javi sam, lahko ga izbere skupina ali inštruktor, ki tako preverja voditeljski potencial točno določene osebe. Opazovalca, ki ju inštruktor določi, prejmeta vprašalnika, na podlagi katerih opazujeta izvajanje naloge. Prvi opazovalec spremlja delovanje skupine, drugi pa delovanje, izvajanje in usmerjanje voditelja.

Ko se opazovalca seznanijo z njuno vlogo, se jim pridruži tudi vodja skupine, ki mu obrazloži namen, cilj in omejitve vaje ter sredstva, ki so mu tekom izvajanja na razpolago. Predstavi se varnostne omejitve in ukrepe, izbrani kandidati imajo v primeru nejasnosti možnost vprašanj (Kalan 2016).

Določeni vodja svojim podrejenim predstavi nalogo, sledi načrtovanje in sama izvedba vaje. Tudi tu sama rešitev ni primarni cilj, temveč je pomembno predvsem delovanje skupine in usmerjanje vodje k cilju naloge (Okovič 2015b, 38). Namen razvoja opisanega projekta je bil razvoj MUVP, ki se lahko prepozna med izvajanjem praktičnih nalog na premičnih ovirah (Okovič 2015b, 35).

5.3 Evalvacija usposabljanja

Evalvacija ali vrednotenje uspešnosti usposabljanja je preučevanje »/.../situacije pred usposabljanjem in po njem, pri čemer je treba upoštevati posameznike, njihovo znanje, veščine in odnos ter njihove sposobnosti uporabe le-tega pri doseganju organizacijskih ciljev. V okviru usposabljanja in razvoja morajo zato biti ocenjene vse okoliščine, ki vplivajo na posameznikovo sposobnost združevanja njegovega znanja in veščin« (Miglič 2000, 16). Evalvacija je tako širši pojem od ocenjevanja, saj vključuje mnenje (subjektivni in kvalitativni vidik) ter dejstva (objektivni in kvantitativni vidik) (Miglič 2000, 17).

Po končani vaji na vadišču ali sistemu premičnih ovir sledi evalvacija, ki je najpomembnejši del celotnega usposabljanja, saj predstavlja refleksijo celotne izkušnje. Kirkpatrick (v Rhodes in Martin 2014, 266) opredeli štiristopenjski model evalvacij. Ta se na prvi ravni opredeli na samo reakcijo udeležencev vaje, ki se osredotoča na to, kaj udeleženci mislijo in čutijo, na drugi ravni pa opredeli, kaj se je posameznik tekom usposabljanja naučil. Tretja stopnja se osredotoča na vedenje in delovno uspešnost, ki so jo dosegli z vajo. Zadnja raven evalvacije meri rezultate, kaj je usposabljanje doprineslo udeležencem in nenazadnje tudi celotni organizaciji.

Evalvacijo vodi inštruktor, ki skupino zgolj usmerja in spodbuja, da o celotnem poteku naloge razmislijo individualno (Okovič 2015a). Po zaključeni vaji se inštruktor najprej posvetuje z obema opazovalcema, ki izpostavita ključne točke in zanimivosti, če izvedba poteka v okviru sistema premičnih ovir so te ugotovljene s pomočjo dodeljenih vprašalnikov. Na podlagi teh in svojih videnj inštruktor prične z evalvacijo, ki naj bi predvidoma trajala od 15 do največ 30 minut (Kalan 2016). Cilj tega dela evalvacije je, da udeleženci sami ugotovijo, kaj je bilo izvedeno pravilno in kaj bi bilo potrebno popraviti. Svoje ugotovitve in razmišljanja o poteku

izvedbe, dejavnikov, ki so vplivali na reševanje problemske situacije, javno izrazijo (Okovič 2015b, 34, 38–39). Če je tekom izvajanja prišlo do napake, je pomembno, da se izvor napake poišče z različnimi vprašanji. Ali je bila izvedba vaje primerno načrtovana, je bilo za to namenjeno toliko časa kot je predvideno, je bilo delo porazdeljeno, kaj bi za uspešnejšo izvedbo lahko storili (Kalan 2016). Prav je, da udeleženci svoje mnenje povejo na glas, četudi je to kritično. Kandidata ŠČ (Kandidat ŠČ I 2016; Kandidat ŠČ II 2016) pravita, da kritike, če je ta upravičena in konstruktivna, ni težko sprejeti, saj tako spoznaš svoje napake in jih v prihodnje poskušaš odpraviti. Prav tako Kandidat ŠČ I (2016) poudarja, da bi bilo premagovanje voditeljskih ovir brez evalvacije nesmiselno, saj brez nje ne moreš napredovati in se izpopolnjevati.

Kot navaja inštruktor (Kalan 2016), je pomembno, da se udeleženci zavedajo, v katerem delujejo, ni bojno okolje, njihove odločitve pa ne bodo pustile trajnih posledic. Prav tako nista pomembni tehnična izvedba in uspešnost, temveč gre zgolj za ugotavljanje in preverjanje voditeljskih sposobnosti in veščin.

Z izmenjavo mnenj tako pridobijo širšo sliko celotne izkušnje, na podlagi katere oblikujejo nova znanja, ki jih bodo lahko uporabili v prihodnje. Gre za izkustveno učenje, o katerem bom več napisala v nadaljevanju.

5.4 Ugotavljanje potenciala za vodenje

Odkrivanje potenciala za vodenje mora biti, kot pravijo Kovač in drugi (2004, 59–60), zapisano že v strateških izhodiščih same organizacije, ki mora vzpostaviti sistem za detekcijo ustreznih ljudi, izbrati ustrezne metode, načrtovati usposabljanje posameznikov za izbrano poslanstvo in spremljati njihov karierni razvoj.

Kot že omenjeno, so mehanizmi ugotavljanja voditeljskega potenciala vpeti že ob vstopu v vojaško organizacijo. Že tekom osnovnega urjenja ob izpolnjevanju zastavljenih nalog lahko inštruktor opazi izstopajočega vojaka, ki se bo lahko v prihodnosti usposabljal tudi za položaj voditelja. Inštruktorji tako že skozi prve naloge opazujejo in zapisujejo ocene kandidatov, ki naj bodo shranjene v kariernih mapah in bodo v pomoč pri njihovi nadaljnji karieri (izvajanju letnih razgovorov in službenih ocen). Mentorji naj preverjajo vztrajnost kandidata pri zadani nalogi, njegovo samodisciplino, samostojnost in iznajdljivost, hitrost, njegove dosežke tekom urjenja, status in odnos do sovojakov ter nadrejenih. Nenazadnje pa naj ga preizkusijo kot voditelja v določenih okoliščinah in ocenijo njegove organizacijske zmogljivosti ter uspešnost izvajanja naloge (Jazbec 2010, 21).

Na podoben način je osnovana tudi MUVP, ki so ga na MORS s pomočjo podjetja Racio d.o.o.¹⁴ oblikovali tudi za potrebe SV (Karba 2015).

5.4.1 Metodologija ugotavljanja voditeljskega potenciala v Slovenski vojski

Metodologija za ugotavljanje voditeljskega potenciala (MUVP) je bila na redni seji vlade RS leta 2007 na predlog MORS uvrščena na seznam novih projektov v programu Tehnološki razvoj na obrambnem področju¹⁵ (Vlada RS 2007). Namen in cilj projekta je izdelati metodologijo, ki ob uporabi VUVV ugotavlja voditeljski potencial pri pripadnikih SV. Opredeliti mora način ugotavljanja in kriterije za vrednotenje potenciala za podčastniške in častniške poveljniške dolžnosti (MORS 2011, 36).

Projekt je nastajal dobra štiri leta, saj je bilo potrebno postaviti kriterije, jih evalvirati, opredeliti in potrditi. Izdelali so seznam 19 kriterijev voditeljstva, na podlagi katerih je nastala tudi metodologija. Potrebna je bila izdelava scenarijev, v okviru katerih je bil oblikovan že opisan sistem premičnih ovir. Nenazadnje pa je bilo potrebno usposobiti za to odgovorne osebe, inštruktorje, ki so morali predhodno pridobiti licenco za inštruktorje na VUVV (Okovič 2015b, 35–37).

Kot že opredeljeno, lahko vojaška organizacija svoje voditelje pridobi preko selekcije, kar velja predvsem za častniški kader, ki predstavlja hrbtenico vojaškega voditeljstva. V okvir selekcije je od leta 2014 umeščen tudi preizkus na sistemu premičnih ovir in MUVP, ki omogoča opazovanje in oceno voditeljskih sposobnosti kandidatov. MUVP se lahko uporablja tudi med postopki kadrovanja ob selekcioniranju in ocenjevanju primernosti voditeljskih večšin (Okovič 2015b, 40).

Voditeljski potencial se tako preko MUVP ugotavlja na podlagi 19 kriterijev, ki zajemajo delovanje, vplivanje in izboljševanje. Slednje lahko povežemo s komponento »delati«, ki smo jo predstavili v 4. poglavju. V sklopu delovanja se opazujejo in ocenjujejo večšine načrtovanja, porazdelitve nalog, sprejemanja (bojnega) odločanja ter pogajalske večšine. Pri delovanju je pomembna tudi telesna pripravljenost kandidatov, njihova strokovna znanja in večšine, kreativnost in iniciativnost, večšina ocenjevanja situacije ter ključno delovanje pod

¹⁴ V okviru razpisa za izdelavo Metodologije ugotavljanja voditeljskega potenciala, ki ga MORS objavil leta 2011, se je kot edini kandidat prijavilo podjetje Racio d.o.o. (Okovič 2015b, 35) Racio je podjetje za kadroviski management consulting Celje, ki se na področju javnega sektorja ukvarja s programi »/.../reguliranja trga delovne sile in razvoja podjetništva, programi usposabljanja in motiviranja brezposelnih ter programi za mlade – razvijanje podjetnosti in načrtovanje kariere« (Racio 2016).

¹⁵ Vlada RS je na 120. redni seji, 10. maja 2007 pod točko 1.26 sprejela sklep, da se v načrtu razvojnih programov MORS za leto 2007 v podprogramu 05041901, Tehnološki razvoj na obrambnem področju v okviru novih projektov uvrsti tudi Metodologija ugotavljanja voditeljskega potenciala 1911-07-0036 (Vlada RS 2007).

pritiske, saj je naloga, ki jo izvajajo časovno in prostorsko omejena. Pri vplivanju spremljamo naslednjih osem kriterijev: ravnanje v skladu z vrednotami SV, značaj voditelja, njegova profesionalna drža in etika, poznavanje samega sebe in skupine vodenih ter skrb zanje, pozitivno ravnanje z drugimi in sprejemanje različnosti ter najbolj pomembna večina komuniciranja, saj le s komunikacijo lahko dosežemo koherentno ravnanje skupine. Motiviranje, tako sebe kot vodenih, in razvijanje timskega duha sta ključna za željo po izpolnitvi zadane naloge, ki pa je odvisna tudi od veščin reševanja konfliktnih situacij. Zadnji sklop kriterijev pa zadeva izboljševanje skupine oziroma enote, ki se z nalogami spopada. Gre za prenos znanja v prakso in učenje iz preteklih izkušenj. Pomembno je, da potek vaje evalviramo in sprejmemo pozitivne in negativne izkušnje, kar poudarja večino upravljanja sprememb (Okovič 2015a).

S pomočjo metodologije prisotni inštruktorji ocenijo voditeljske sposobnosti posameznika in jih nato primerjajo. Odstopanja med ocenami v večini primerov niso velika, se samo izvedbo naloge tudi snema, kar se lahko uporabi za argumentiranje dodeljenih ocen. V primeru selekcije mora kandidat doseči zadostno število točk, da jo uspešno opravi (Kalan 2016).

Lahko se zgodi, da ocenjevanje ni povsem relevantno in je odvisno od psihološkega momenta, saj kot pravi Kalan (2016), prihaja tudi do tega, »da je lahko vodja v določeni situaciji odreagirano dobro, ni pa nujno, da se bo to zgodilo v naslednji situaciji«. Ko se znotraj skupine išče potencialni vodja, lahko pride tudi do tega, da tisti, ki se prvi izpostavi, ni nujno tudi edini z voditeljskimi sposobnostmi. V takih primerih se tisti, ki ima enake sposobnosti in znanja, ne izpostavi, saj je mnenja, da vodja vodi nalogo v pravi smeri rešitve (Kalan 2016).

5.5 Pomen in cilj vadišč

Vadišča so namenjena različnim ciljnim skupinam in preizkusu načrtovanja »/.../karierne poti poveljujočih na vseh ravneh, tudi v selekcijskih postopkih za različne potrebe/.../« (MORS 2011, 36).

Učenje postane celovito, ko se spoznavni proces prepleta z razmišljanjem, čustvovanjem in dejavnostjo (Mijoč 1995, 39). Slednje lahko opredelimo kot priložnostno ali izkustveno učenje, kjer je »/.../lastna izkušnja osnova učenju, hkrati pa tudi njegova spodbuda« (Dermol 2013, 16).

Izkustveno učenje je Kolb (Marentič Požarnik v Troha 2009, 79–80) opredelil kot proces, »/.../v katerem se znanje pretvarja s pretvorbo izkušnje«. Oblikoval je krog izkustvenega učenja, ki temelji na cikličnem procesu, pri katerem gre za vedenjsko aktivno preizkušanje,

kjer se posameznik brez zadržkov preda novim izkušnjam. O tej izkušnji mora v nadaljevanju razmisliti in jo evalvirati z različnih zornih kotov, saj le refleksija same izkušnje omogoči prenos le-te v učenje. Nato spoznanja, ki jih je o izkušnji prejel, s pomočjo evalvacije poveže s prejšnjimi izkušnjami, znanjem in znanstveno teorijo ter na podlagi tega ustvari nova znanja in veščine, ki jih bo lahko uporabil pri nadaljnjem odločanju in reševanju problemov v različnih situacijah.

Usposabljanje na omenjenih vadiščih lahko povežemo z izkustvenim učenjem, saj poudarja praktično urjenje voditeljskih lastnosti, veščin in sposobnosti s ciljem prenosa in uporabe naučenih znanj in veščin v stvarno nepredvidljivo delovno ali socialno situacijo, za katero ni vnaprej opredeljene rešitve (Troha 2009, 79; Kalan 2016). Pri tovrstnem učenju gre za vključevanje neposrednega izkustva v učno situacijo z metodo igranja vlog, raznimi simulacijami in strukturiranimi vajami. Pri metodah razprave in pogovora pa prevladuje izražanje spoznanj na podlagi preteklih izkušenj (Mijoč 1995, 40). Prav te metode so uporabljene v okviru vadišč, saj se za namen naloge razdelijo vloge vodje, opazovalcev in članov skupine. Po opravljeni vaji sledi evalvacija, kar se poveže z metodo razprave in pogovora.

Cilj izvajanja programa na VUVV je, kot je zapisano v Konceptu vojaškega voditeljstva SV (2007, 16), »/.../povečanje obsega znanj in veščin s področja delovanja osebnosti, hitrejšega razumevanja medsebojne dinamike v delovnem okolju in reševanja stresnih razmer«. Z usvojenimi znanji, sposobnostmi in veščinami se izboljša pripravljenost vojaškega voditelja in ga pripravi za učinkovito soočanje s kriznimi situacijami v realnem delovnem okolju (MORS 2007, 16). Slednje lahko navežemo tudi na sistem premičnih ovir, ki pa je v prvi meri namenjen ugotavljanju voditeljskega potenciala.

VUVV ni namenjeno ocenjevanju voditeljskega potenciala kandidatov, temveč je njegov primarni namen:

- *»razvijanje skupine in krepitev občutka pripadnosti ter povečanje medsebojne strpnosti;*
- *krepitev pripravljenosti enote in posameznika za učinkovito delo v stresnih okoliščinah;*
- *spoznavanje svojega vedenja in vedenja kolegov v različnih vlogah v skupini;*
- *učenje opazovanja procesov, evidentiranja opažanj in njihovo konstruktivno predstavljanje ostalim članom skupine;*

- *urjenje načrtovanja in izvedbe naloge, analiza izvedbe ter odnosov med temi elementi delovanj;*
- *krepitev kritičnega mišljenja, ustvarjalnosti in integritete vaditeljev» (Troha 2009, 79).*

Sistem premičnih ovir je, kot sem že opisala, namenjen prepoznavanju voditeljskih kompetenc in njihovemu izboljševanju. Vaje so zasnovane tako, da se z izvedbo razvijajo in izboljšujejo pričakovani kriteriji voditeljstva. Ocenjevalca zanima predvsem, ali je vodja navodila pravilno razumel in ali jih je razumljivo predal svojim podrejenim. Ocenjuje se tudi skupinska dinamika, kako člani med seboj sodelujejo, si pomagajo in kako na njih vplivajo stresorji in spremembe okoliščin, ki so tekom preizkusa dodani k nalogi. Sam cilj uporabe je »/.../predvsem (samo)prepoznavanje in izboljševanje osnovnih veščin, ki naj bi jih imeli vsi pripadniki SV, ter izboljšanje osnovnih veščin vojaških voditeljev« (Okovič 2015b, 37–38).

Na tovrstnih vadiščih posameznik pridobljeno znanje uporabi in s pomočjo evalvacije ugotovi, kako dobro obvlada stresno situacijo, kjer pot do cilja ni enostavna. Kandidat ŠČ II (2016) pravi, da je premagovanje voditeljskih ovir vsekakor lažje od usposabljanja na terenu, kjer je psihofizični pritisk večji. Kljub temu pravi, da tovrstna vadišča pripomorejo k urjenju in izboljševanju procesa vodenja in izbiri prioritet v določenih situacijah, saj same ovire niso fizično naporne in se voditelj lahko v celoti osredotoči na voditeljski aspekt. Ko je posameznik v vlogi voditelja, mora znati obvladovati tudi konfliktno situacijo, ki nastanejo tekom delovanja. Tu pride v ospredje poznavanje njegovih podrejenih, njihovih znanj, sposobnosti in zmožnosti, na podlagi katerih se smiselno razdeli naloge. S tem lahko prihrani čas in se izogne tveganju, da naloga ne bo uspešno izvedena. Čeprav namen samega poligona ni uspešno opravljena naloga, je to vsekakor cilj enote, saj si s tem dvigne pozitivni duh in moralo.

6 SKLEP

Namen diplomskega dela je bil raziskati pomen vadišč za usposabljanje voditeljskih veščin, za kar pa je bilo potrebno proučiti kompetence vojaškega voditelja ter njegov razvoj z izobraževanjem in predvsem usposabljanjem znotraj vojaške organizacije. Raziskano mi je pomagalo delno potrditi na začetku zastavljeno hipotezo:

za učinkovitega vojaškega voditelja je poleg osebnostnih vrednot in lastnosti pomembno tudi usposabljanje voditeljskih veščin, s katerim posameznik razvije ustrezen potencial za vodenje. Pri usposabljanju ni pomembna le uspešna izpeljava nalog, temveč tudi njihova evalvacija z nadrejenimi.

Prvi del hipoteze, kjer izpostavljam: *za učinkovitega vojaškega voditelja je poleg osebnostnih vrednot in lastnosti pomembno tudi usposabljanje voditeljskih veščin, s katerim posameznik razvije ustrezen potencial za vodenje*, lahko potrdim, saj voditelja odlikujejo dimenzije »biti«, »znati« in »delati«.

Vojaški voditelj mora v prvi vrsti »biti« človek z močnim značajem, imeti pozitivno naravnane osebnostne (duševne in telesne) lastnosti. Posameznik, ki je postavljen na mesto vodilnega, mora biti vreden zaupanja, samozavesten, samodiscipliniran, stabilen, vsestranski in inovativen. Pri svojem delovanju se mora držati tako osnovnih življenjskih, kot organizacijskih vrednot, norm in načel. Spreten naj bo v razmišljanju in aktivnostih ter sposoben organizirati in izvajati učinkovit vodstveno poveljniški proces v tem kompleksnem okolju. Razumeti in delovati mora v skladu z dejavniki, ki vplivajo na določeno vojaško situacijo in pri tem ohraniti strateško vizijo in sposobnost kritičnega razmišljanja (The US Army 2009, 1). Vojaški voditelji po centralizirani liniji povelj vplivajo, usmerjajo, motivirajo ter zagotavljajo smisel delovanja svojim podrejenim z namenom doseganja ciljev in uresničevanja poslanstva vojaške organizacije.

Za tovrstno delovanje mora biti vojaški voditelj primerno usposobljen, imeti znanja, sposobnosti in veščine. Določena znanja, spretnosti in sposobnosti posameznika so bili odločilni že pri selekciji ob vstopu v vojaško organizacijo. Pri selekciji za voditeljske položaje pa se od kandidata pričakuje visoka psihofizična usposobljenost, da kljub naporom in obremenitvam pokaže zahtevani potencial za vodenje. Tekom karijerne poti pa mora kompetenco »znati« vztrajno izboljševati, tako v zasebnem kot delovnem okolju. Namreč, živimo v svetu nenehnih hitrih sprememb in inovacij, ki od nas vseh zahtevajo nenehno izobraževanje in usposabljanje.

Vojaška organizacija svojim voditeljem namenja relativno širok spekter izobraževanj in usposabljanj, saj se zaveda, da živimo v nenehno spreminjajočem se okolju, kjer je ustrezno strokovno izobražen in usposobljen kader temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije (Možina in drugi 1998, 177). Z VIU doseže potrebno raven usposobljenosti za svoje učinkovito delovanje. Naučena znanja in veščine je potrebno prenesti

v stvarno delovno okolje, saj naučeno postane celovito z aktivnim preizkušanjem in razmišljanjem. V namen neposrednega izkustva je SV razvila voditeljske ovire, kot sta VUVV in sistem premičnih ovir.

Na teh vadiščih se izvajajo različne vaje, ki se z vnaprej predpisanimi scenariji poskušajo približati realni vojaški situaciji. Te najprej zahtevajo delitev vlog znotraj enote, ki se usposablja na opazovalca, člane skupine in voditelja. Voditelj s strani inštruktorja prejme navodila, ki jih nato preda svojim podrejenim, medtem pa njegovo delovanje spremljata oba opazovalca. Sledi delitev nalog in sama izvedba vaje kjer tehnična izvedba ni toliko pomembna, prav tako ne uspešnost, je pa vsekakor dodatna motivacija enoti, ki se usposablja. Po končani nalogi sledi evalvacija, ki predstavlja ključni del celotnega usposabljanja in je refleksija celotne izkušnje. Evalvacijo vodi in usmerja inštruktor, vendar razpravo v celoti prepusti enoti. Skupinska evalvacija je običajno bolj konstruktivna kot individualna, saj se izpostavi več različnih mnenj (pozitivnih in negativnih) o delovanju vodje in skupine, kar posamezniku omogoči, da pri svojem nadaljnjem delovanju napreduje ter se hkrati izpopolnjuje.

Na usposabljanje na omenjenih vadiščih pa se je nanašal drugi del hipoteze, kjer trdim: *pri usposabljanju ni pomembna le uspešna izpeljava nalog, temveč tudi njihova evalvacija z nadrejenimi*. Drugega dela hipoteze na podlagi raziskanega ne morem potrditi. Namreč ugotovila sem, da uspešnost izvedbe le ni toliko pomembna kakor je pomembno samo delovanje, vplivanje in izboljševanje tekom vaje, je pa vsekakor dobra popotnica za nadaljnje usposabljanje. Izreden pomen pri celotnem usposabljanju ima evalvacija, ki posamezniku omogoči vpogled v celotno izvedbo vaje. Evalvacijo sicer vodi inštruktor, ki pa ni v neposrednem formalnem odnosu s skupino, ki se usposablja. To pomeni, da evalvacija usposabljanja ne poteka z nadrejenimi, temveč se v celoti prepusti enoti oziroma skupini.

Primarni namen voditeljskih ovir je razvoj in pripravljenost posameznika in enote za kohezivno delovanje v stresnih situacijah, spoznavanje lastnega vedenja in vedenja kolegov, krepitev medsebojne strpnosti in obenem občutka pripadnosti. Z izvajanjem nalog dopolnjuje svojo kompetenco »delati«, ki obsega delovanje, vplivanje in izboljševanje posameznika. Omenjeno kompetenco pa obsega vse tiste kriterije, po katerih se je oblikovala MUVP. MUVP je vsekakor doprinesla k ugotavljanju potenciala, vendar je njena uporaba zaenkrat omejena in se uporablja le na sistemu premičnih ovir. Zasnovana pa je tako, da bi jo lahko uporabljali tudi na VUVV ter drugih terenskih usposabljanjih.

7 LITERATURA

1. Bratušek, Boris. 2009. Karierni sistem v Slovenski vojski. *Bilten Slovenske vojske* 11(4): 37–50.
2. Dermol, Valerij. 2013. *Učenje in ustvarjanje znanja v podjetju*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
3. Dupuy, Trevor N, Curt Johnson in Grace P. Hayes. 1986. *Dictionary of military terms: a guide to the language of warfare and military institutions: leadership*. New York: The H.W. Wilson Company.
4. Furlan, Branimir, Davorin Rečnik, Rudi, Vrabič, Vasilije Maraš, Janez Cerkovnik, Branko Špur, Miloš Šonc, Marjan Tušak, Marijan Ivanuša, Boris Gorjup, Martin Kojadin, Kamil Lasič in Marko Unger. 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
5. Garb, Maja. 2008. Voditeljski priročnik ameriške vojske. *Revija Slovenska vojska* XVI (5): 24–25.
6. Hesselbein, Frances in Eric K. Shinseki. 2004. *Be, know, do: Leadership the Army way: adapted from the official Army leadership manual*. San Francisco: Leader to Leader institute.
7. Jakič, Manica. 2010. *Organizacijska kultura in socialne reprezentacije v Slovenski vojski*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Jazbec, Gregor. 2010. Razvoj vodenja v organizaciji. *Revija obramba* 42 (11): 20–25.
9. Kalan, Boštjan. 2016. Intervju z avtorico. Maribor, 26. avgust.
10. Kandidat ŠČ I. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 23. avgust.
11. Kandidat ŠČ II. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 25. avgust.
12. Karba, Dejan. 2015. Recept za iskanje dobrih vodij. *Delo*, 25. maj. Dostopno prek: <http://www.delo.si/novice/slovenija/recept-za-iskanje-dobrih-vodij.html> (22. julij 2016).
13. Kolar, Slavko. 2011. *Vloga infrastrukture v procesu vojaškega izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Kotnik-Dvojmoč, Igor. 2002. *Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodje*. Kranj: Založba moderna organizacija v okviru FOV.

16. Lubi, Darko. 1995. *Vodenje in poveljevanje: pojmovno – teoretična izhodišča*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. --- 2007. *Temelji vodenja in poveljevanja: študijsko gradivo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Mahmutović, Jasmin. 2011. *Vojaško voditeljstvo in menedžment*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM.
19. Miglič, Gozdana. 2000. *Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija.
20. --- 2005. *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi. Analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo.
21. Mijoč, Nena. 1995. Izkustveno učenje – enakovredna pot do znanja. *Andragoška spoznanja* 1 (1–2): 39–41.
22. MORS. 2003. *Učni načrti za program osnovnega vojaškega izobraževanja in usposabljanja kandidatov za častnike*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, Delovna skupina za doktrino in razvoj.
23. --- 2007. *Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, Oddelek za razvoj voditeljstva. Interno gradivo.
24. --- 2008. *Program selekcije za sprejem v Šolo za častnike*. Dostopno prek: http://www.postanivojak.si/fileadmin/content/dokumenti/Sola_za_castnike/Program_elekcije_SC.pdf (14. julij 2016).
25. --- 2011. *Obrazložitev finančnega načrta*. Dostopno prek: http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Proracun/Sprejeti_proracun/2011/841_OPFN-2011-1911-MORS.pdf (21. julij 2016).
26. Možina Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Svetlik Ivan, Jamšek Franc, Lipičnik Bogdan, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

28. Okovič, Dejan. 2015a. *Metodologija ugotavljanja voditeljskega potenciala – gostujoče predavanje pri predmetu Obrambni menedžment*, 22. januar. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. --- 2015b. Z metodologijo ugotavljanja voditeljskega potenciala končno do odličnih vojaških voditeljev? *Sodobni vojaški izzivi* 17 (3): 25–44.
30. Pešec, Mojca. 2005. Pomen vojaškega izobraževanja in usposabljanja kot sestavine Vojaške doktrine. *Bilten Slovenske vojske* 7 (2): 21–38.
31. Postanivojak.si. 2016. *Kako postati vojak*. Dostopno prek: <http://www.postanivojak.si/index.php?id=78> (26. julij 2016).
32. Potočnik, Viktor. 2014. Poveljevanje z namero in Slovenska vojska. *Sodobni vojaški izzivi* 16 (2): 91–111.
33. Racio. 2016. *Razvoj podjetja Racio*. Dostopno prek: <http://www.racio.si/index.php/component/k2/item/4-razvoj-podjetja-racio> (22. julij 2016).
34. Rhodes, Heather M. in Andrew J. Martin. 2014. Behavior Change After Adventure Education Courses: Do Work Colleagues Notice? *Journal of Experiential Education* 37(3): 265–284. Dostopno prek: <http://jee.sagepub.com/content/early/2013/10/14/1053825913503115.abstract> (19. avgust 2016).
35. Slovar slovenskega knjižnega jezika. 2008. *Organizacija*. Ljubljana: DZS.
36. Šmidovnik, Janez. 1985. *Teoretične osnove upravljanja*. Ljubljana: Univerzum.
37. The Australian Army. 2016. *Our values*. Dostopno prek: <http://www.army.gov.au/Our-people/Our-values> (12. julij 2016).
38. The British Army. 2015. *The Army Leadership Code: An Introductory Guide*. Dostopno prek: http://www.army.mod.uk/documents/general/rmas_AC72021-TheArmyLeadershipCode.pdf (12. julij 2016).
39. The US Army. 2006. *FM 6-22 Army Leadership: Competent, Confident and Agile*. Washington DC: Headquarters, Department of the Army.
40. ---. 2009. *A Leader Development Strategy for a 21st Century Army*. Dostopno prek: http://cgsc.edu/ALDS/ArmyLdrDevStrategy_20091125.pdf (20. julij 2016).
41. Troha, Nataša in Carmen Kos. 2008. Usposobili prve inštruktorje za voditeljske veščine. *Revija Slovenska Vojska* XVI (17): 20–21.
42. Troha, Nataša. 2009. Usposabljanje voditeljskih veščin: modna muha ali potreba – pomen vadišča za usposabljanje voditeljskih veščin pri razvoju voditeljev. *Bilten*

- Slovenske vojske* 11(4): 67–83. Ministrstvo za obrambo: Generalštab Slovenske vojske.
43. Utah National Guard. 2016. *Leaders's Reaction Course: The Premier "Training Center" of Choice, Camp W. G. Williams*. Dostopno prek: http://www.ut.ngb.army.mil/campwilliams/LRC_Stations_%20and%20_Overview.pdf (20. avgust 2016).
44. Vegič, Vinko in Stojan Zabukovec. 2014. Izobraževanje častnikov od razprav o organiziranosti k razmisleku o vsebina. *Sodobni vojaški izzivi* 16 (2): 57–73.
45. Vlada RS. *120. redna seja Vlade RS*, dne 10. maj 2007. Dostopno prek: http://www.vlada.si/delo_vlade/dnevni_redi/dnevni_redi/article/120_redna_seja_vlade_rs_dne_10_maja_2007_34215/ (14. julij 2016).
46. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200763&stevilka=3411> (17. julij 2016).
47. *Zakon o obrambi (ZObr-UPB1)*. Ur. l. RS 103/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2004103&stevilka=4405> (17. julij 2016).
48. *Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSloV)*. Ur. l. RS 68/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=81693> (17. julij 2016).
49. Žurman, Milan. 2015. Logistična podpora Slovenske vojske v povezavi z učinkovitim sistemom upravljanja človeškega kapitala. *Sodobni vojaški izzivi* 17 (2): 71–84.

PRILOGE

Priloga A: Intervju z Višjim štabnim vodnikom Boštjanom Kalanom, inštruktorjem na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin in za ugotavljanje voditeljskega potenciala

Maribor, 26. avgust 2016

Ste inštruktor vadišč za usposabljanje voditeljskih veščin. Koliko časa ste že usposobljeni za to mesto in kako je usposabljanje potekalo?

Za delo inštruktorja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin sem se usposobil leta 2010. Sprva sem deloval le kot inštruktor v okviru enote kjer sem deloval. Zadnje leto pa delujem kot Višji podčastnik inštruktor za voditeljstvo na Katedri vojaških ved, ki deluje kot organizacijska enota Centra vojaških šol in je namenjeno predvsem izobraževanju in usposabljanju s področja vojaških ved. Delam predvsem s tečaji voditeljstva in usposabljanjem drugih inštruktorjev.

Usposabljanje za inštruktorja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin je potekalo v okviru tečaja, ki traja 14 dni in v grobem je razdeljen na dva dela. V prvem delu se srečamo s teorijo, kjer spoznavamo vse od izkustvenega učenja, funkcij poveljevanja, motivacije do osnov evalvacije. Drugi del pa se izvaja v vojašnici Edvarda Peperka v Ljubljani, na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin. Vsak izmed tečajnikov večkrat pride v vlogo inštruktorja medtem, ko so ostali v vlogi vadbencev, ki nalogo izvajajo. Kot tečajnik si seznanjen na kakšen način je vaja izvedljiva in kakšna so varnostna pravila za izvedbo. Po končani vaji sam izvedeš evalvacijo, nato pa inštruktor s celotno skupino izvede evalvacijo tvojega dela. Pri tem se dotakne ali je tečajnik v vlogi inštruktorja upošteval in opozarjal na varnostne ukrepe in kako je izvedel evalvacijo, njegove prednosti in slabosti pri izvedbi. Nato sledi preverjanje teoretičnega znanja in praktična izvedba dveh vaj, od katerih je ena vaja z vadišča za usposabljanje voditeljskih veščin, drugo vajo pa si zamisliš sam. Vajo predstaviš inštruktorju in jo po odobritvi izvedeš, nato poteka ocenjevanje izvedbe in evalvacije obeh vaj.

Za premičen sistem ovir pa sem se usposobil spomladi 2015. Predpogoj za licenco inštruktorja premičnih ovir je licenca z VUVV, kar sem kot omenjeno že imel. Razlika med usposabljanji je predvsem na tem, da je bil pri sistemu premičnih ovir večji poudarek na sestavnih delih in postavitvi vsake vaje posebej ter varnosti, medtem, ko na evalvaciji ni bilo toliko poudarka.

Kot vemo je v vojašnici Edvarda Peperka postavljeno vadišče, ki je namenjeno usposabljanju voditeljskih veščin. V SV pa imamo razvit tudi sistem premičnih ovir, ki pa je v prvi vrsti namenjen ugotavljanju voditeljskega potenciala. Kakšen je razlika med vadiščema, kakšen je njun pomen in kako doprineseta k razvoju vojaških voditeljev.

Da res je, tako je napisano v navodilih za uporabo obeh vadišč in se tega držimo. Bi pa lahko obe vadišči uporabljali za usposabljanje voditeljskega veščin, prav tako pa bi lahko s pomočjo metodologije ugotavljali voditeljski potencial posameznikov. Vadišči pa sta učinkoviti tudi pri oblikovanju novih skupin. Če omenjeno razdelamo na primeru; oblikuje se popolnoma nova enota z namenom izpolnitve določene naloge, misije, katere člani se še nikoli niso usposabljali kot enota. Zato se jih lahko napoti na omenjena vadišča, v okviru katerih se na premagovanju dveh, treh vaj med seboj spoznajo, povežejo in tako oblikujejo bolj homogeno enoto.

Vadišče v VEP je, kot smo že omenili, namenjeno usposabljanju voditeljskih veščin tu naj ocenjevanje ne bi izvajalo. Za razliko od sistema premičnih ovir so tu ovire fizično bolj zahtevne, najdemo pa tudi element višine, saj nekatere ovire presegajo 2 metra višine. So pa premične ovire vsekakor bolj praktične, saj jih lahko z osebnim avtomobilom prepeljemo kamorkoli. Prav tako je uporaben v vseh letnih časih, ne glede na vreme, podlago (lahko ga postavimo na travi, betonu, pesku) ali prostor (lahko se izvaja tudi v učilnici, pod nadstreški, hangarjih) je pa tu vsekakor potrebna izbira vaje, ki se jo v ponujenem okolju varno izvaja. Tisti v VEP pa ni uporaben v vseh razmerah, saj se ob slabem vremenu (dež, sneg, ki povzroči spolzkost, zaledenost ovir) velikokrat pojavi vprašanje o zagotavljanju varnosti, ki je najbolj pomembna.

Kako poteka izbira in izvedba vaj na tovrstnih vadiščih, gre pri tem za prenos teorije v prakso? Kako urjenje na omenjenih vadiščih dodatno otežite, kakšne stresorje uporabljate? Koliko vaj je predvidenih za usposabljanje? Ali vadišča uporabljate tudi za druge ciljne skupine (civilna podjetja, policija)?

Inštruktor izbere nalogo glede na ciljno skupino in kriterijev katere ocenjuje. Če gre za uporabo spretnosti, bo izbral tehnično zahtevnejšo nalogo, če pa se ocenjuje voditeljevo etično vrednotenje, bo izbral temu primerno nalogo.

Celotna izvedba vaje na izbrani oviri pa poteka naslednje; inštruktor dobi skupino, jo seznanj s pravili, namenom in cilji usposabljanja. Nato načeloma izbere tri ljudi, vodjo, ki ga lahko

izbere sam ali pa ga določi ciljna skupina oziroma se javi sam. Če preverjam voditeljske sposobnosti točno določenega kandidata seveda določim njega. Določim še dva pomočnika znotraj skupine, ki delujeta kot opazovalca. Slednja brez prisotnosti članov skupine in vodje seznanim z nalogo, vsak od njiju dobi svoj vprašalnik, ki ju vodi pri opazovanju, od tega je eden vprašalnik namenjen skupini, drugi pa vodji. Ko opazovalca seznanim z njuno vlogo, se jim pridruži še vodja skupine, kateremu obrazložiš vajo, omejitve, sredstva, ki jih ima na razpolago in cilj. Pojasniš tudi varnostne omejitve, saj si kot inštruktor zadolžen predvsem za zagotavljanje varnosti. Če opaziš, da bi določen del izvedbe naloge ogrožal varnost moraš vajo oziroma dejanje prekiniti. Ponujena je možnost vprašanj, da so stvari zares jasne. Od tega trenutka naprej pa vodja dela sam, inštruktor, kot že rečeno le opazuje in skrbi za varnost, prav tako oba opazovalca, ki s skupino neposredno ne sodelujeta.

Vodja tako skupini predstavi nalogo, načrtujejo z izvedbo in zaključijo vajo. Tekom izvedbe vaje lahko pride tudi do konfliktov, med samimi člani skupine ali med vodjo ter skupino. V takih primerih pride do izraza reakcija vodje, kako v takih primerih posredovati, pomiriti kri. Zgodi se lahko, da voditelj ne ve, kako bi se vaje lotil, zato lahko člani skupine predlagajo svoje rešitve, vendar je vodja še vedno tisti, ki o slednjih odloča. Zaradi ne vedenja rešitve naloge vodja na točkovanju ne zgubi. Saj ni smiselno, da sam napravi nekaj, kar ne zna, in s tem ogrozi varno in uspešno izvedbo zgolj iz razloga, ker je vodja. Naj znotraj skupine najde nekoga, ki bo to najbolje opravil, to je nenazadnje tudi njegova naloga; pozanimati se o posameznikovih spretnostih in veščinah, ki bodo pripomogle k rešitvi naloge.

Motilci, ki jih uporabljamo so predvsem zvočni, tako lahko v zaboju s pripomočki za izvedbo vaje najdemo tudi zvočnik s katerim sproščamo motilce. Pri izvedbi na sistemu premičnih ovir, lahko v hangarju, zatremo svetlobo in nalogo izvajajo v temi, s pomočjo svetilk ali pa celo brez, pri tem pa mora imeti inštruktor in opazovalca nočno opazovalno napravo. Na vadišču v VEP pa imamo element višine, ki lahko za nekoga, ki ima strah pred višino, predstavlja velik stres. Pogost stresni faktor je tudi utrujenost, slednji je značilen predvsem pri selekciji šole za častnike, kjer selekcija traja 5 dni. Gre za naporno preizkušanje psihofizičnih sposobnosti, med njimi je tudi krajšanje spanca. Ker gre za 5 dnevno selekcijo, je utrujenost izjemno velika in se stres povečuje. Sistem premičnih ovir je tu zelo dober, saj ga lahko pripeljemo na teren, kjer so kandidati lahko pod pritiski situacije, brez hrane, spanca, vode.

Zaradi naporene izvedbe vaj, tako za inštruktorja, ki mora biti pri vaji zbran, kot za udeležence, ki so pod fizičnim in psihičnim pritiskom se priporoča izvedbo dveh, maksimalno treh vaj na dan.

Z izvedbo vaj na vadiščih lahko kandidati preizkusijo naučeno, kar pa ni nujno, sploh na začetku usposabljanj mladi podčastniki in častniki, ki nimajo vodstvenih izkušenj in znanj. Ta prenos teorije je po drugi strani tudi cilj evalvacije, saj lahko, ko ugotoviš zakaj se je nekaj zgodilo povežeš s teorijo.

Da, sodelovali smo že s Slovensko policijo in gasilci, kjer smo pomagali pri izvedbi izobraževanja in usposabljanja v Izobraževalnem centru za zaščito in reševanje Ig.

Kakšen pomen ima evalvacija pri celotni izvedbi in ugotavljanju voditeljskega potenciala?

Po zaključitvi se inštruktor najprej posvetuje z opazovalcema, kako sta sama videla, kaj se je tekom reševanja problemske naloge dogajalo, izpostavita ključne točke glede na rešen vprašalnik. Na podlagi teh in svojih videnj inštruktor prične z evalvacijo. Moja vloga kot inštruktor je zgolj usmerjevalna. Izpostavim ključne točke, zanimivosti in preko vprašanj ugotavljaš, zakaj se je kaj zgodilo. Odgovore pa morajo podati člani skupine. Pri tem pomagata opazovalca, ki sta člana skupine in s tem se zagotavlja element objektivnosti. Namen je, da skupina po taki evalvaciji zraste, da ugotovi, kaj bi morali napraviti, da bi bila skupina uspešnejša.

Če recimo pride do napake pri izvedbi vaje, vprašamo, ali smo izvedbo vaje načrtovali in koliko časa smo za to porabili, smo namenili 1/3 časa, kot je predvideno? Ne, zakaj ne? Smo si delo porazdelili? Zakaj ne? Kaj bi bilo boljše če bi to storili?

Pomembno je, da se udeleženci zavedajo, da delujejo v »varnem« okolju, to ni bojno okolje, ni smrtnih žrtev, ni napačne odločitve – ne bo trajnih posledic. Prav tako nista pomembna sama tehnična izvedba in uspešnost naloge. Gre res samo za delovanje, kako vodja deluje tekom izvedbe. Vsi, ki sodelujejo, se iz tega lahko veliko naučijo. Za evalvacijo si je potrebno vzeti čas, povprečno traja od 15 do maksimalno 30 minut.

Metodologija za ugotavljanje voditeljskega potenciala je sestavljena iz 19 kriterijev, ki se delijo v sklope vplivanja, delovanja in izboljševanja. Kaj vse je pomembno za učinkovito vodenje skupine, kako se tekom usposabljanja odraža koncept »biti – znati – delati«?

Voditelj mora biti človek na mestu, pošten, držati se mora določenih norm, vrednot in načel, biti pravičen, zahteven, vztrajen, znati mora organizirati, motivirati, komunicirati in nadzirati.

Znati mora vse te veščine uporabiti ob pravem času na pravem mestu s pravim človekom. Ljudje bomo takim ljudem sledili. To se lahko odraža tudi na teh ovirah.

Če vodja, ki vodi skupino preko voditeljskih ovir, to je, ve in zna, lahko nalogo opravijo brez problema, z odliko. Zato lahko to izpostavimo tekom evalvacije in to predstavimo ostalim članom skupine, in jim poskušamo ustvariti to sliko, da se bodo, ko bodo sami v vlogi vodje in v podobni situaciji, spomnili na to izvedbo.

So pa ljudje, ki nimajo teh lastnosti »biti« in znati in je posledično njihovo delovanje neuspešno. Tekom evalvacije jih je potrebno seznaniti, zakaj njihovo delovanje ni bilo uspešno in kako bi to izboljšali. Če nekdo nima »biti«, včasih težko dobi pozornost, ki jo kot vodja potrebuje (sploh v primerih če ga posamezniki skupine poznajo in vejo, da nima potrebnih atributov) in se naloga ne razpleta po pričakovanih kriterijih. Zgodilo se je že, da tak posameznik tekom evalvacije ni priznal, da je on storil napako, da je zaradi njegovega načina vodenja skupina neuspešna, čeprav mu jaz, kot inštruktor preko vprašanj poskušam to dopovedati, da mu to poskušata povedati opazovalca in skupina, on tega ne vzame kot dobro in si napake ne prizna. Zato takega posameznika posebej obravnavamo, in poskušamo dopovedati, da mora biti bolj samokritičen.

Bolj so ljudje pod stresom, bolj so prvinski, ne igrajo svojih čustev, vedenj in jih ne nadzirajo, lažje lahko opazimo njihova vedenja oziroma delajo tisto kar znajo.

Metodologija je podlaga za ocenjevanje voditeljskih sposobnosti, vsak kandidat mora doseči določeno število točk, če želi selekcijo uspešno zaključiti. Vsak inštruktor, za izvedbo je glede na vajo potrebna prisotnost vsaj treh inštruktorjev, poda oceno kandidata, ki jih nato primerjamo. Odstopanja v večini primerov niso velika, se pa izvedba vaje tudi snema, da svoje ocene in argumente lahko podpremo.

Prihaja tudi do tega, da je lahko vodja v določeni situaciji odreagiral dobro, ni pa nujno da se bo to zgodilo v naslednji situaciji. Ko znotraj skupine iščemo potencialnega vodjo, tisti, ki se prvi izpostavi, ni nujno tudi edini, saj se lahko nekdo, ki ima enake sposobnosti in znanja, da situacijo reši, ne izpostavi, saj je mnenja, da vodja pelje stvar v pravo smer. Veliko je odvisno od psihološkega momenta, kako človek reagira v situaciji, ki je ni moč predvideti.

Kaj ste se kot inštruktor sami naučili, ste okrepili svoje voditeljske sposobnosti? Ali menite, da bi bilo potrebno vadišča ali MUVP izboljšati, ali zadostujejo razvoju in preverjanju voditeljskega potenciala?

Osebno sem se naučil res veliko. Naučiš se opazovanja ljudi, tekom evalvacije znaš zastavljati tehtna vprašanja, ki vodijo v produktivno diskusijo. Ker to učiš, je potem nesmiselno da se sam tega ne bi držal, to se odraža tudi v privatnem življenju, predvsem pri izbiri odločitev, saj se bolj zavedaš posledic svojih dejanj.

Po mojem mnenju bi bilo potrebno določene stvari analitično preveriti. Predvsem kakšna je učinkovitost uporabe metodologije v nadaljnjem profesionalnem življenju. Kar pomeni ali je tisti, pri katerem ocenimo, da ima voditeljski potencial, dejansko dober voditelj v nadaljnji karieri. Kako deluje izven usposabljanja, ko ga nihče ne preverja. Potrebno bi bilo dobiti neko vzporednico, ali je, to kar počnemo, tisto, kar smo dejansko iskali. Slednje bi pomagalo tudi pri apliciranju na krizne situacije, operacije kriznega odzivanja. Nenazadnje bi morali to preveriti tudi v tej dejanski situaciji.

Metodologija na splošnem je po mojem mnenju v redu, seveda bi se lahko kakšni segmenti izboljšali, ampak to bo pokazal čas, koliko in kje se da nadgraditi.

Priloga B: Intervju s kandidatom Šole za častnike I

Ljubljana, 23. avgust 2016

Ste kandidat šole za častnike. Ali so tekom selekcije preverili vaš voditeljski potencial, kako?

Da, tekom selekcije se v drugi fazi, fazi terena, med ostalimi preverjanji, kot so fizične in psihične pripravljenosti, preverja tudi naše voditeljske sposobnosti. Slednje izgleda tako, da so tekom celega tedna pred našo skupino postavljene 3 do 4 voditeljske ovire, ki jih je potrebno premagati. Med potekom vaj na teh ovirah nas snemajo in opazujejo različni inštruktorji in psihologi. Točen kriterij ocenjevanja mi ni znan, vem pa, da je bilo število točk višje, če se je posameznik angažiral, organiziral delo, razdelil naloge in kontroliral izvedbo. Najmanj točk pa je bilo dodeljenih za nesodelovanje s skupino, nezainteresiranost za delo,...

Kako ste se tekom usposabljanja spoznavali z vojaškim voditeljstvom? Kakšni so bili predmeti v povezavi z voditeljstvom in ali je bilo več ur namenjeno teoriji ali praksi? Kako poteka sam prenos teorije vojaškega voditeljstva v prakso in kako izgleda?

Tudi po končani selekciji in po končani nadaljevanji fazi v Vipavi s pričetkom šole za častnike, smo se znotraj programa šole seznanili z voditeljstvom. Temeljni predmet s področja voditeljstva je Osnove poveljevanja in vojaškega voditeljstva, v okviru katerega spoznamo kdo in kaj je voditelj, kaj se od njega pričakuje, spoznamo se z osnovami teorije poveljevanja, poveljevanje na nižji taktični ravni, poveljevanju oddelku, vodu in četi tako v boju kot v miru, elementi podpore poveljevanja v boju, mobilizacija, vodenje usposabljanj ter osnove komunikacije, ustno in pisno izražanje. Voditeljstvo pa smo večkrat omenili tudi v okviru drugih predmetov; vojaške psihologije, vojaške didaktike, vojaške zgodovine, taktiki... Največkrat s primeri, kakšen mora voditelj biti (primeri dobrih in slabih voditeljev). Pri voditeljstvu na direktni ravni smo se večkrat preizkusili na voditeljskih ovirah, podobno, kot smo že delali na selekciji, le, da je bilo tu več različnih ovir. Tekom preizkusa je moral vsak vsaj enkrat priti v vlogo vodje, ki je moral s svojo skupino rešiti zastavljeno nalogo. Tu se je pokazal prenos teorije v prakso, spoznali smo okvirno sliko, kakšen mora biti dober voditelj, kaj mora kot dober voditelj delati, na kaj mora biti pozoren pri svojem delovanju. Vsekakor se učimo na izkušnjah, kar nam praktično usposabljanje tudi omogoča.

Ste se tekom šolanja usposabljali na Vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin v Vojašnici Edvarda Peperka ali na sistemu premičnih ovir? Kakšne so se vam zdele naloge (težke, lahke), kako težko se je vživeti v vlogo, ki ti je dodeljena. Ste bili seznanjeni z Metodologijo za ugotavljanje voditeljskega potenciala?

Kot že rečeno, smo se z ovirami srečali na selekciji in nato še v fazi izobraževanja in usposabljanja na Šoli za častnike. Na vadišču v VEP žal nismo bili. Smo pa vaje večkrat opravljali na sistemu premičnih ovir. Težavnost je bila odvisna od naloge, so pa nekatere zahtevale kar veliko improvizacijo, sodelovanje in komunikacijo v skupini, da smo nalogo lahko uspešno opravili. V samo vlogo se ni težko vživeti, kajti skozi šolanje večkrat opravljamo različne naloge, z različnimi vlogami. Je pa vloga vodje, ko je naloga težja in zahteva veliko sodelovanja vsekakor težja, saj predstavlja kar velik stres. Izvajanje naloge poteka na način, da se v skupini izbere, določi vodjo, ki s strani inštruktorja prejme nalogo. Prav tako se v skupini določi dva opazovalca, ki sta v pomoč inštruktorjem in tekom vaje izpolnjujeta vsak svoj vprašalnik. Prvi opazuje vodjo, drugi pa celotno skupino. Vodja nalogo predstavi skupini, ki jo vodi in skupaj pretehtajo na kakšen način se bodo z nalogo sprijeli. Sledi izvedba vaje, nato pa po uspešno ali neuspešno opravljeni nalogi sledi pogovor o sami vaji. Najprej vodja pove svoje videnje, doživljanja naloge, kaj se mu je zdelo dobro, kaj slabo, nato pa svoje mnenje na podlagi vprašalnikov povesta še opazovalca. Tako lahko vsak, ne glede na določen položaj pri posamezni nalogi, izrazi svoje mnenje in ga nato poveže v neko celoto, kaj je bilo pri nalogi dobro, kaj slabo, kaj bi lahko izboljšali in kako nam slednja doprinese k splošnem znanju in sposobnostim.

Kako pomembna je evalvacija za razvoj voditeljskih veščin? Je težko sprejeti kritiko, če je ta podeljena na vaš račun?

Evalvacija je po mojem mnenju pomembna pri vsaki stvari, ki jo človek opravi. Vsak mora premisliti, kaj je storil, pretehtati ali je storil prav ali narobe, kaj se je iz tega navadil in kako bo naučeno uporabil v prihodnje. Če ni evalvacije, posameznik ne more napredovati in se izpopolnjevati. Ravno zato je po mojem kritika še posebej pomembna, sploh če je upravičena in konstruktivna, saj se na napakah učimo in predstavlja bistveno usmeritev v prihodnje izpopolnjevanje. Kritiko je vsekakor težje sprejeti, če si sam v vlogi voditelja in naloga ni potekala tako kot bi morala, že to, da naloga ni bila uspešno opravljena je težje sprejeti, čeprav uspešnost naloge ni prvotnega pomena. Seveda smo v teh stvareh novinci, zato so napake kar pogoste, vendar se tekom usposabljanja zmanjšujejo.

Ali se tekom vojaškega izobraževanja in usposabljanja stalno ocenjuje voditeljske sposobnosti kandidatov, vas nadrejeni opozarjajo na lastnosti, ki naj bi jih imel vojaški voditelj?

Voditeljske sposobnosti posameznika se neposredno ne ocenjuje, jih pa nadrejeni vsekakor spremljajo tekom celotnega šolanja. Sposobnosti pa se ocenjujejo znotraj drugih predmetov, primer voditeljska sposobnost pri vodenju telovadbe, vodenje enote na terenu tekom vsakdanjih usposabljanj. Seveda nas opozarjajo, saj se le tako lahko učimo. Spremljanje voditeljskega potenciala je nekoliko večje pri tistih, ki se bodo specializirali za rod pehote, ki je zadolženo za učinkovito bojno delovanje in je najštevilčnejše pri nas.

Kako bi sami ocenili vadišča, kaj ste na usposabljanjih pridobili, na kakšen način ste razvili svoje voditeljske veščine? Kakšen pomen bi dali vadiščem in metodologiji za ugotavljanje voditeljskega potenciala?

Vadišča v VEP, kot sem že dejal, ne morem oceniti, saj se na njem nismo preizkušali. Svoje voditeljske sposobnosti pa sem razvijal predvsem preko voditeljskih nalog na sistemu premičnih ovir. Po mojem mnenju sem največ pridobil takrat, ko sem bil sam v vlogi vodje in sem se soočil z delovanjem pod različnimi stresnimi faktorji. Vodja je zadolžen ne le za porazdelitev nalog, njeno izvedbo, temveč tudi za varnost svoje enote. Moraš biti zmožen opravljati "več stvari hkrati" v stresni situaciji, kar ni lahko. Prav tako tvoje delovanje ocenijo tako opazovalci kot ostali člani skupine, nenazadnje pa lahko svoje mnenje pove tudi inštruktor, psiholog in drugi, ki spremljajo tvoje delovanje v vlogi voditelja. Če pa sem nalogo opravljal kot član skupine, pa sem na podlagi svojih videnj, izkušenj podal mnenje, pozitivno ali kritično, ali podal ideje, kaj bi lahko storili bolje, kako reagirati v prihodnjih podobnih situacijah.

Voditeljstvu dajejo na šoli velik pomen, saj gre nenazadnje za častniški položaj, ki zahteva voditeljska znanja in veščine. Vendar pa je njegova pomembnost odvisna od enote, kateri se bo posameznik priključil po končanem usposabljanju. Če se bo kandidat priključil pehotni enoti, mora voditeljske veščine obvladati, če pa gre za druga specializirana področja kot so logistične in letalske enote je lahko sposobnost voditeljstva tudi manjša. Kljub temu pa mora kandidat za častnika izpolnjevati kriterij za voditelja, ki je lahko kar strog, letos so, po meni znanih informacijah tekom selekcije izpadli kar trije kandidati, ker po metodologiji za ugotavljanje voditeljskega potenciala niso dosegli dovoljšnega števila točk, med drugimi tudi kandidat štipendist za pilota, kar pomeni, da je voditeljstvo pomembno za vse ravni.

V enoletnem šolanju za častnike žal ni veliko časa in se z voditeljskimi ovirami ne soočimo velikokrat. Po mojem mnenju bi morali take naloge večkrat premagovati, saj se na podlagi izkušenj, zavedanja napak, ki jih razčistimo tekom evalvacije največ naučimo. Kot že rečeno mi sama metodologija in njeni kriteriji niso toliko znani, vendar menim, da pripomorejo k prepoznavanju voditeljskega potenciala med selekcijo in zaznavanju izboljševanja znanj in veščin tekom šolanja.

Priloga C: Intervju s kandidatom Šole za častnike II

Ljubljana, 25. avgust 2016

Ste kandidat šole za častnike. Ali so tekom selekcije preverili vaš voditeljski potencial, kako?

Voditeljski potencial prvotno preverjajo pred samo šolo za častnike, se pravi na samih selekcijskih postopkih. Preverjajo ga tudi tekom šolanja, vendar na drugačen način. Voditeljske ovire, ki jih premagujemo kot skupina, so na šolanju malenkost drugačne kar se tiče izvedbe. Pred izvedbo naloge na ovirah se vloge jasno razdelijo; določi se vodjo, ki brez prisotnosti ostale skupine prejme nalogo s strani inštruktorjev. Vodja mora v nadaljevanju v omejenem času izdelati načrt za izvedbo naloge upoštevajoč časovne in druge omejitve, ki jih naloga vsebuje. Voditeljske ovire so način preverjanja sposobnosti in znanj z namenom, da kandidati sami vidimo, kaj moramo izboljšati in na kaj paziti pri samem procesu vodenja.

Drugi način, če temu rečemo tako preverjanja voditeljskih sposobnosti pa so t. i. terenska usposabljanja ali kot jim rečemo kandidati »tereni«. Terenov na šoli je šest in trajajo 5 dni v tem času smo kandidati izpostavljeni vsem vremenskim vplivom, spanju na prostem, če lahko temu rečemo spanje, saj se na dan ne spi več kot 2 uri, pa še ti dve uri niso nujno spanec v kosu, ampak je razdeljen na segmente. Se pravi smo izpostavljeni fizičnim naporom in deprivaciji spanca, pri čemer pa moramo konstanto reševati taktične naloge t. j. pripravljati ukaze, jih nato izdati in seveda nalogo praktično izvesti kljub utrujenosti. Pogosto pa nam jo tudi »zagodejo« s kakšnimi »presenečenji«, da seveda ne gre vse po načrtu. Ko si nenaspan, utrujen in moraš hkrati razmišljati, se odločati, hitro in pravilno odreagirati, poleg tega pa si še izpostavljen fizičnim naporom. In prav takšni trenutki so po mojem mnenju zanimivi, da se preizkusiš kot voditelj.

Kako ste se tekom usposabljanja spoznavali z vojaškim voditeljstvom? Kakšni so bili predmeti v povezavi z voditeljstvom in ali je bilo več ur namenjeno teoriji ali praksi? Kako poteka sam prenos teorije vojaškega voditeljstva v prakso in kako izgleda?

V učnem programu šolanja je tudi predmet vojaško voditeljstvo, kjer se v teoriji okvirno spoznamo z določenimi modeli v katerih postajamo boljši voditelji. Predmet niti ni toliko teoretično naravnan, je pa izredno zanimiv s strani nosilca predmeta, saj konstanto spodbuja razprave na temo voditeljstva. S številnimi primeri in kot sam pravi »miselno provokacijo« nas skuša pripraviti, da si zgradimo lasten tir, po katerem naj poteka naše voditeljsko razmišljanje. Drugi predmet, ki je z vidika vojaškega voditeljstva še posebej zanimiv, pa je

vojaška psihologija, katerega nosilec je najbolj izkušen vojaški psiholog v Sloveniji, ki s praktičnimi primeri približa praktično delovanje. Skozi razne zgodovinske prakse tako spoznamo različne teorije, ki se dotikajo tudi voditeljstva; teorije bojnega stresa, tipov osebnosti, kako delovati z različnimi osebnostmi, prepoznava znakov, ki bi utegnili ogroziti delovanje enote, vse to nam pripomore k oblikovanju občutka za delovanje na voditeljski ravni.

Pridobljeno znanje nato na terenu prenesemo v prakso. Čeprav je slednje na samem šolanju težje, saj smo v osnovi vsi kandidati za častnike in teoretično znanje težje prezrcalimo na sovrstnikih. Namen predavanj je predvsem priprava za bodoče delo v enotah.

Ste se tekom šolanja usposabljali na Vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin v Vojašnici Edvarda Peperka ali na sistemu premičnih ovir? Kakšne so se vam zdele naloge (težke, lahke), kako težko se je vživeti v vlogo, ki ti je dodeljena. Ste bili seznanjeni z Metodologijo za ugotavljanje voditeljskega potenciala?

Tekom šolanja smo večkrat izvajali voditeljske ovire, vendar vadišča v VEP nismo obiskali. V same vloge se ni težko vživeti, je pa seveda odvisno od samega posameznika. Kandidati na šoli imamo toliko samodiscipline in smo, če lahko temu tako rečem, toliko obzirni do ostalih kandidatov, ki so v voditeljskih vlogah, da se podredimo in »igramo« vojake oz. podrejene. Voditeljska vloga tako ni pretežka kar se tiče samih ovir, ki seveda ne predstavljajo nekega stresa kot ga na primer terensko usposabljanje. Tudi sam na sebi lažje vidiš karakteristike v katerih si dober ali malo slabši. Na primer na težjih ovirah, ko ne gre vse po prvotnem načrtu ali je naloga malo bolj zakomplicirana, ekipa pride v razna nesoglasja, si ti kot vodja tisti, ki moraš po domače rečeno spraviti stvari v tek in nazaj na pravi tir. V takih zadevah tudi sam pri sebi opaziš kako dobro obvladaš situacije, kjer pot do cilja ni kristalno jasna ali pa je in se vmes kaj zalomi. Vidiš tudi, če imaš pravi odnos oz. pristop do ekipe, ki jo vodiš glede na njihove odzive skozi nalogo. Same ovire so si seveda različne nekatere se ti kot voditelju zdijo lažje nekatere težke. Predvsem je pomembno, da dobro poznaš ekipo, njihove kompetence in znaš smiselno delegirati naloge. Tako na primer takoj določiš nekoga, ki veš, da je tehnični tip, da razmisli o sestavi kake konstrukcije, ki jo je treba tekom naloge sestaviti za uspešno premagovanje neke ovire. Družboslovnemu tipu mogoče ni takoj jasno, naravoslovni pa bo samo pogledal sestavne dele in bo takoj vedel, kaj in kako gre skupaj. S poznavanjem sposobnosti svojih podrejenih tako smiselno razdeliš naloge, pri tem privarčuješ na času, se izogneš tveganju, da ne bi uspel izvesti naloge v določenem času, hkrati pa je tudi

dobro za moralo celotne ekipe, tako sama izvedba naloge poteka v nekem pozitivnem stresu in ne negativnem.

Kar se tiče same metodologije za ugotavljanje voditeljskega potenciala, pa lahko rečem, da smo bili seznanjeni z nekimi segmenti, ki so nekako temelj selekcijskega postopka in opazovalcev samih na voditeljskih ovirah. Tudi kandidati šole za častnike smo bili v vlogah opazovalcev na voditeljskih ovirah, tako v vlogi opazovalca vodje kot v vlogi opazovalca ostalih članov ekipe.

Kako pomembna je evalvacija za razvoj voditeljskih veščin? Je težko sprejeti kritiko, če je ta podeljena na vaš račun?

Evalvacija je po izvedbi naloge na voditeljskih ovirah zelo pomembna. Saj na podlagi svojih in drugih videnj pridobiš celotno sliko izvedbe naloge. Kritike meni osebno ni težko sprejeti, kvečjemu jo pozdravljam. Na tak način najlažje vidiš dobre lastnosti in tiste slabše na katere moraš biti bolj pozoren in dati več poudarka kot posameznik, da jih izboljšaš v nadaljnjih nalogah.

Ali se tekom vojaškega izobraževanja in usposabljanja stalno ocenjuje voditeljske sposobnosti kandidatov, vas nadrejeni opozarjajo na lastnosti, ki naj bi jih imel vojaški voditelj?

Imam občutek, da ja, čeprav ne vedno neposredno, si pa nadrejeni prizadevajo za izboljšanje naših voditeljskih sposobnosti, zato večkrat opozarjajo na napake in samo delovanje. Ko pogledaš na usposabljanje holistično, opaziš, da ima vse svoj namen in da ti pomaga postati boljši voditelj.

Kako bi sami ocenili vadišča, kaj ste na usposabljanjih pridobili, na kakšen način ste razvili svoje voditeljske veščine? Kakšen pomen bi dali vadiščem in metodologiji za ugotavljanje voditeljskega potenciala?

Šele nekje na sredi šolanja zares opaziš, da si dejansko napreduješ. V začetku je seveda ogromno stresnih situacij, v večini namerno povzročenih, ne poznaš še toliko same teorije vojaške taktike in voditeljstva in se pač odločiš in odreagiraš po lastni presoji. V tej fazi je za inštruktorje pomembno predvsem to, da izzovejo neko reakcijo, najslabše je če nisi pripravljen sodelovati. Ko pridobivaš znanja, postajaš znatno bolj suveren, odločitve so »odločne« in na analizah podprte z jasnimi argumenti. To sem opazil seveda iz lastnih izkušenj, ne morem pa govoriti v imenu vseh.

Sam sem že po naravi bolj glasna oseba, tako da sem nekako to mojo lastnost in dejstvo, da me nikoli ni bilo strah kaj povedati, četudi je bila izjava neumna, pustil naravno teči in sem jo vzela kot dobro lastnost, katero sem samo malo »popredalčkal« na prava mesta z znanjem, ki sem ga pridobil tekom šolanja. Sem tudi mnenja, da so voditeljske ovire in druga terenska usposabljanja znatno pripomogli k moji rasti kot voditelj. Ko enkrat vidiš, da ko si neizmerno utrujen in še vedno lahko funkcioniraš in ko že misliš, da ne boš več zdržal naslednjih 5 minut usposabljanja, postajajo stvari z vsako naslednjo nalogo lažje. Mislim, da predvsem zaradi tega, ker sam pri sebi veš, da če si zdržal enkrat in uspel boš tudi večkrat. Seveda je vsak teren naporen ampak vsak naslednji teren, ki pride, nisi več toliko miselno vpet v samo »utrujenost«, ker podzavestno veš, da boš zmogel in se tudi lažje osredotočiš na naloge, ki jih imaš kot voditelj in jih seveda vedno boljše izpolnjuješ. Poleg terenov pa so same voditeljske ovire izredno pomembne za urjenje samega procesa vodenja in načina kako izbiraš prioritete v določeni situaciji, ker same voditeljske ovire niso fizično naporene se lahko v polni meri osredotočiš na voditeljski aspekt.