

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Irma Plavec

Vloga vojaškega poveljnika pri oblikovanju bojne morale pripadnika

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Irma Plavec

Mentorica: doc. dr. Jelena Juvan

Vloga vojaškega poveljnika pri oblikovanju bojne morale

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

## **ZAHVALA**

*Iskreno se zahvaljujem mentorici doc. dr. Jeleni Juvan za čas, nasvete in podporo pri pisanju diplomskega dela.*

*Zahvaljujem se tudi Moniki Polda, ki me je z navdihi in zanimivimi idejami usmerjala med pisanjem. Posebna zahvala gre tudi vojaškemu psihologu mag. Gregorju Jazbecu za sodelovanje in izčrpne odgovore pri intervjuju.*

*Hvala tudi moji družini, ki me je v času študija spodbujala in razumela. Za spodbudne besede in podporo se zahvaljujem tudi fantu.*

*Še enkrat hvala vsem!*

## **Vloga vojaškega poveljnika pri oblikovanju bojne morale**

Za vojaško organizacijo je značilna hierarhija, formalnost odnosov, zaprtost, natančno razdeljene naloge, jasna linija poveljevanja in ustaljenost pravil. Posameznik se ob vstopu v vojsko seznani s pravili delovanja, predvsem pa doživi "trk" med njegovimi civilnimi in vojaškimi vrednotami. Naloga poveljnika ni le, da vojake seznani z delom ter pravili delovanja, temveč mora skrbeti tako za njihov fizični kot psihični razvoj in jim omogočiti dobro počutje v enoti. S takšnim pristopom, si poveljnik odpre možnost, da mu bodo podrejeni zaupali, ga spoštovali in ga imeli za zgled. Pomanjkljivosti poveljnikovega pristopa do vojakov pa pridejo do izraza predvsem v vojnih razmerah, ko vojaki od njega pričakujejo, da bo znal pravilno odreagirati in jih motivirati. Enota ne more biti uspešna, če nima razvite visoke bojne morale, ki jo je potrebno razvijati že v mirnem času. Poveljnik jo zagotavlja predvsem z usposabljanjem, ki ga mora čim bolj realizirati, da vojaki občutijo poveljnikovo skrb za njihova življenja. Na bojno moralo vpliva več dejavnikov, in sicer stopnja zadovoljitve bioloških in psiholoških potreb, usposobljenost, zaupanje v orožje in opremo ter razumevanje, kaj je naloga posameznika in kakšen je cilj operacije. Za uspeh na bojišču ni pomembna samo kvantitativna moč vojske, temveč tudi psihološki faktor, kot je bojna morala.

Ključne besede: vojaška organizacija, vojaške vrednote, poveljnik, vodenje, bojna morala.

## **The role of the military commander in combat morale formation**

Typical characteristics of the military organization are hierarchy, formality of relationships, reservation, thoroughly divided tasks, clear line of commands and stability of rules. By joining the army, the individual becomes familiar with operational rules, but mostly he experiences a "collision" between own civil and the military values. The role of the commander is not to introduce soldiers with the work and operational rules, he has to take care of their physical and psychical development and provide a healthy environment in the unit. With such an approach the commander makes it possible for the subordinate to trust him, respect him and look up to him. Weaknesses of the commander's approach manifest particularly in war situations, when soldiers expect from him, that he will be able to react properly and motivate them. The unit cannot be successful, if it has no developed morale, which has to be developed already in times of peace. The commander ensures it particularly with training that has to be fully realized in order for the soldiers to feel the commander's concern for their lives. Combat morale is influenced by more factors: level of satisfaction of biological and psychological needs, qualification, trust into weapons and gear, understanding the role of the individual and knowing the target of the mission. Success at the battlefield does not only require qualitative power of the army, but also the psychological factor, like combat morale.

Key words: military organization, military values, commander, leading, combat morale.

## KAZALO VSEBINE

KAZALO VSEBINE.....	5
1 UVOD .....	6
2 METODOLOŠKO – HIPOTETIČNI OKVIR.....	5
2.1 OPREDELITEV PREDMETA IN CILJA PREUČEVANJA .....	5
2.2 HIPOTEZE .....	5
2.3 METODE DELA.....	5
2.4 TEMELJNI POJMI.....	6
2.4.1 Vojaška organizacija.....	6
2.4.2 Voditeljstvo (leadership).....	8
2.4.3 Bojna morala.....	9
3 VLOGA VOJAŠKEGA POVELJNIKA V VOJAŠKI ORGANIZACIJI.....	10
3.1 OPREDELITEV KOMPONENT VODITELJSTVA.....	14
3.1.1 Biti.....	14
3.1.2 Znati .....	16
3.1.3 Delati.....	16
3.2 RAVNI VODENJA .....	17
4 MORALA V VOJAŠKI ENOTI.....	20
4.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA RAZVOJ IN OHRANJANJE BOJNE MORALE... 23	
4.1.1 INDIVIDUALNI DEJAVNIKI .....	24
4.1.2 SKUPINSKI DEJAVNIKI.....	24
5 POVEZAVA IZHODIŠČNE TEORIJE Z INTERVJUJEM .....	27
6 ZAKLJUČEK.....	29
7 LITERATURA.....	32
PRILOGA A: INTERVJU .....	35

## 1 UVOD

Bojna morala je skupaj s kohezijo ključna prvina, ki vpliva na pripravljenost za boj in usposobljenost posamezne bojne enote. Kako jo ohranjati med vojaki, je vprašanje, ki se pojavlja že skozi celo zgodovino, od antike pa vse do danes, od naborniških vojakov pa vse do profesionalne vojske, od vojakov, kateri so uporabljali klasično orožje, pa do vojakov, ki uporabljajo moderno orožje. Kot sem nakazala, je in bo človeški faktor vedno igral pomembno vlogo na bojišču in bo še vedno imel neposreden vpliv na izid prihodnjih konfliktov. Že Clausewitz je poudarjal pomen morale in volje, tako na nižjih kot višjih ravneh v vojski. Prvi pogoj, ki ga mora vojak »osvojiti« je moralni in fizični pogum in s tem sprejemanje in zatiranje strahu. V bojni situaciji, vojaški poveljnik zahteva dobro presojo zbranih informacij, ki jo Clausewitz opisuje kot »intuicijo, zakoreninjeno v izkušnjah« ter trezno presojo pri odločitvi, da kasneje ne odstopa od le-te. Vojna predstavlja dvoboj, v katerem se med dvema nasprotnikoma razvije tekmovanje in želja po fizični prevladi (Petkovšek 2014, 220).

Poleg vprašanja, kako bojno moralo ohranjati, se pojavlja vprašanje, kdo je tisti, ki naj bi jo razvijal. Je to neposredno nadrejeni, ali neformalni vodja v enoti, morda vojaški psiholog ...? Poveljnik enote je tisti, ki je neposredno odgovoren za vzdušje in moralo znotraj enote. On je tisti, ki skrbi za blagostanje vojakov, za njihovo usposabljanje in seznanjenost s pravili ravnanja v vojaški organizaciji. Poleg neposredno nadrejenega za enoto skrbi/-jo še neposredno podrejeni, ki so odgovorni za delo po navodilih. Vsaka posamezna enota ima znotraj skupine izbranega neformalnega vodjo, kateremu ostali člani skupine najbolj zaupajo in predstavlja vez med enoto ter njihovim neposredno nadrejenim. Kot sem nakazala, vojaška struktura strogo temelji na hierarhiji, katera je določena in znana vsem vnaprej. Pomembno je, da se člani vojaške organizacije zavedajo neposredne odgovornosti vsakega posameznika za lastna kazniva dejanja. Prav poveljniki so tisti, ki so dolžni seznaniti vojake s pravili delovanja v vojski, še posebej v profesionalni vojski. S krepitvijo bojne morale in bojevniškega duha se v enoti razvije zaupanje v ostale pripadnike skupine in s tem se oblikuje moč enote, ki bi jo uporabila v primeru bojnega delovanja. Na bojno moralo vpliva več dejavnikov; predvsem uveljavljene vrednote, ki jih je enota ponotranjila in sprejela kot smernice za njihovo delovanje; motivacija, s katero se izraža pripravljenost enote za delovanje; voditeljstvo in

menadžment, ki vplivata na oblikovanje bojne morale, na razmišljanje vojakov, na kohezijo itd.

Pogosto se poveljnik, ko dobi ukaz za izvršitev določene naloge, osredotoči na kvantitativne spremenljivke, kot so število in tipi orožja, število vojakov, taktična razporeditev vojakov. Pri tem pozabljajo na socialnopsihološke spremenljivke, kot so stil vodenja, organizacijska "klima", kohezija in morala. Od poveljnikov se na vseh ravneh pričakuje, da oblikujejo odločitve, ustvarijo delovno vzdušje in motivirajo vojake, da se potrudijo po svojih najboljših močeh.

Vsak vojak se ob vstopu v vojsko seznanja s pravili delovanja in vrednotami, ki predstavljajo vodilo pri nadaljnjem delu. Tako vojak ni le pripadnik vojske, temveč tudi član družbe, iz katere je izšel in v kateri ima ustvarjeno svoje socialno okolje. Vendar mu z vstopom v vojsko nove moralne izzive, pravila in vrednote določa vojska. S ponotranjenjem vrednot se oblikuje tim, ki temelji na skupnih vrednotah, prepričanjih in vzajemnem odnosu. Za izgradnjo "dobrega" tima je odgovoren poveljnik, ki mora poskrbeti, da v enoti vladajo medsebojno zaupanje, visoka morala in kohezija. Da se vse to doseže, je potrebno veliko usposabljanja, skupinskega dela, razdelitev nalog posameznikom, ki so za to najbolj primerni itd. Visoka morala je ključ za uspešno bojno delovanje.

Izpostavila bi citat Clausewitza (v Vešnar 2007, 101), ki pravi: »Moralni dejavniki so med najpomembnejšimi /.../. Žal jih ne boste pridobili z akademsko učenostjo. Ne moremo jih klasificirati ali šteti. Moramo jih videti in občutiti«. Le-ta citat bo predstavljal vodilo v diplomski nalogi, saj nakazuje na pomembno vlogo morale, kot faktorja za uspešno delovanje enote v različnih okoliščinah.

## **2 METODOLOŠKO – HIPOTETIČNI OKVIR**

### **2.1 OPREDELITEV PREDMETA IN CILJA PREUČEVANJA**

Diplomsko delo temelji na preučevanju vloge vojaškega poveljnika pri oblikovanju in vplivanju na razvoj bojne morale, ki najbolj izstopa, ko enota deluje na bojišču ali v ostalih stresnih situacijah. V situacijah, ki povzročajo visoke psihološke pritiske, pride do izraza kohezija v enoti, motivacija vojakov za delo, njihova usposobljenost, oborožitev in oprema, predvsem pa ustrezen odnos med poveljnikom in njegovimi podrejenimi. Tako je glavni cilj ugotoviti, kakšen je optimalni odnos med poveljnikom in vojaki, da so le-ti pripravljene delovati v bojni situaciji, kakšne osebne vodstvene kompetence so najbolj »zaželenene« pri poveljniku ter kateri dejavniki vplivajo na razvoj bojne morale. Na koncu želim ugotoviti, kakšen pristop vojaškega vodje je najbolj optimalen, da pozitivno vpliva na oblikovanje bojne morale.

### **2.2 HIPOTEZE**

Hipoteza 1: Skrb za moralo pripadnikov je primarno naloga prvega neposredno nadrejenega.

Hipoteza 2: Med dejavniki vplivanja na bojno moralo pripadnikov je psihološka stabilnost poveljnika bistvenega pomena.

### **2.3 METODE DELA**

Za preučevanje vloge vojaškega poveljnika na oblikovanje bojne morale in za analiziranje izhodiščnih hipotez, se bom oprla predvsem na sekundarne vire. Pri tem bom uporabila metodo deskripcije in na koncu bom izvedla intervju z vojaškim psihologom Gregorjem Jazbecem, ki bo poskušal poglobiti teoretično izhodišče in dodati lastne izkušnje pri preučevanju bojne morale.



## 2.4 TEMELJNI POJMI

### 2.4.1 Vojaška organizacija

Zaradi vse večje prepletenosti civilne družbe z vojaškim okoljem se meja med vojaško in civilnimi organizacijami briše. Vojaška organizacija vse bolj dobiva podobo tipične birokratske organizacije, za katero je po Webbru značilno naslednje:

- a) delitev dela vse do posameznega delovnega mesta, kar omogoča specializacijo, ki jo zahteva vse bolj raznovrsten obseg nalog sodobnih organizacij;*
- b) delovna mesta in s tem delavci so povezani v hierarhični piramidni sistem, v katerem je natančno določen vsak položaj posameznika;*
- c) za delo na določenem položaju se zahteva določeno izobrazbo, izkušnje in veščine;*
- d) merilo za izbor na delovno mesto so znanje in sposobnosti, ne pa predhodni položaj posameznika;*
- e) delo poteka rutinsko, kar pomeni, da se izvaja po predpisanih pravilih in postopkih;*
- f) večjo objektivnost in profesionalizacijo dosegajo s pisno dokumentacijo, ločitvijo službenih in osebnih zadev, pri čemer je delavec v službenem odnosu vezan na službeno disciplino in profesionalno etiko (Šmidovnik 1985, 78–79).*

Med predstavljenimi značilnostmi birokratske organizacije nekatere še posebno izstopajo v vojaški organizaciji. Predvsem je značilen strogi hierarhični odnos med podrejenimi in nadrejenimi. S tem se tudi kaže linija poveljevanja oz. kdo je komu odgovoren. Zaradi vse večje profesionalizacije dela na vseh področjih v družbi, s tem tudi na vojaškem področju, se razvije koncept vojaške profesije, katere značilnosti določajo oz. izražajo značilnosti vojaške organizacije.

Tako različni avtorji s področja sociologije vojske opredeljujejo temeljne značilnosti vojaške profesije in s tem tudi značilnosti vojaške organizacije (Jakič in drugi v Kotnik-Dvojmoč 2002, 117–118):

- a) *Avtoritarnost*, ki je utemeljena na načelu brezpogojne pokorščine, kar pomeni, da moč posameznika izhaja iz njegovega položaja in ne iz njegovega znanja.

- b) *Hierarhičnost*, ki se znotraj organizacije kaže v odnosih med ljudmi, navzven pa v sistemu činov. S hierarhičnim piramidnim sistemom se zagotavlja odnos odvisnosti, ki temelji na vertikalnemu podrejanju.
- c) *Sistem stratifikacije* nam kaže, da je vojaška organizacija poseben tip birokratske organizacije, saj je za njeno hierarhijo značilna tudi delitev na družbene sloje, kar v vojski predstavlja delitev osebja na častnike, podčastnike in vojake.
- d) *Centraliziranost* pomeni, da je vojaška organizacija vodena iz enega središča, vrha, od kjer tudi poteka linija poveljevanja po natančno določeni poti.
- e) *Zaprto* vojaške organizacije do civilne družbe, se kaže v tem, da o uporabi vojske odloča le ozek krog vodilnih ljudi, sistem delovanja vojske je sam po sebi skrivnost javnosti, nepripravljenost vojske do sodelovanja s politiko itd.
- f) *Formalni odnosi* v vojaški organizaciji prevladujejo nad neformalnimi, saj gre za sodelovanje v določeni organizacijski strukturi, v kateri je potrebno ločiti službene zadeve od osebnih.
- g) *Avtonomnost* se izraža s samostojnim načinom delovanja, rekrutiranja pripadnikov, njihovim načinom usposabljanja, določanjem pravil delovanja v organizaciji, z rituali ob posebnih priložnostih itd.
- h) *Uniformnost in simbolika* sta izrednega pomena, saj se z njima kažeta ločenost in prepoznavnost članov določene vojaške organizacije. Simbolika omogoča predstavljanje vojske posamezne države v mednarodnem okolju, prav tako pride do izraza tudi v sami državi, predvsem ob dnevih, pomembnih za državo (na primer ob dnevu državnosti, ob dnevu Slovenske vojske ...).
- i) *Profesionalnost* dela pripadnikov vojske se zagotavlja preko izobraževanja in usposabljanja; strokovnost je posledica dolgoletnega izobraževanja in izkušenj, kar se kaže v vsakodnevnem opravljanju dela.
- j) *Korporativnost* ali skupinska identiteta izhaja iz pripadnosti vojaški organizaciji, skupnega urjenja, kolektivne navezanosti na določene metode in tehnike usposabljanja ter zavesti, da spadajo v posebno profesionalno skupnost.
- k) *Altruizem* se kaže v tem, da so pripadniki vojaške organizacije stalno v pripravljenosti, saj njihovo delo nima strogo določenega delovnega časa in tudi na tej točki lahko opazimo, kako se ta poklic razlikuje od ostalih. Prav tako se mora vojak zavedati, da vsaka nevarna okoliščina predstavlja tveganje za njegovo življenje.

Micewski poudarja, da sta pripravljenost za uporabo sile in izpostavljenost lastnega življenja ali življenja drugih za doseganje ciljev organizacije in za izpolnitev poslanstva operacije glavni posebnosti vojaške organizacije. Kot posebnost vojske navaja še psihično in telesno obremenitev, disciplino, hierarhični sistem odnosov, strogo določene odnose med podrejenimi in nadrejenimi, poslušnost, vse tiste pojave, ki preprečujejo razpad kohezivnosti vojaške enote tudi v najtežjih razmerah oboroženega konflikta (Micewski v Jakič in drugi 2008, 72–73).

#### **2.4.2 »Voditeljstvo (leadership)**

"je vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Vplivanje pomeni pripraviti ljudi, da naredijo, kar od njih želimo. Poveljnik v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira, /.../" (Vojaška doktrina 2006, 20–21).

Najprej naj pojasnim, da se angleški izraz *leader* pri nas uporablja v dveh primerih, in sicer kot: a) voditelj (leader), ki naj bi vodil ljudi in b) vodja (manager), ki naj bi upravljal kompleksnejše sisteme in ne le vodil ljudi. Od tod izhaja izraz voditeljstvo (leadership) (Vešnar 2007, 121).

Vojaško voditeljstvo je prav tako kontinuiran proces vplivanja na ljudi, da se doseže cilje organizacije, vendar se "polje" vodenja razširi tudi na bojišče. Bojna situacija za poveljnika predstavlja najbolj zahteven "test" njegove vodstvene doktrine, saj mora v situaciji, v kateri vlada zunanji pritisk od nasprotnika, pritisk znotraj enote, še vedno izbrati prave metode, s katerimi bo vojake spodbudil k nadaljevanju dela za izpolnitev poslanstva. Vloga poveljnika je torej, da pokaže zaupanje v enoto in hkrati svoje sposobnosti ter si obenem upa trditi, da so lahko njegove odločitve tvegane. Če podrejeni zaupajo njegovi presoji, da se je odločil glede na okoliščine, da je pri odločitvi upošteval faktor tveganja njihovega življenja, opremo in oborožitev, razpoložljivi čas, potem bodo podrejeni sprejeli odločitve poveljnika brez pomislekov. Voditeljstvo temelji na pogumu, znanju, izkušnjah, disciplini in odločnosti (The Molossian Naval Academy 2014).

Strokovnjaka za voditeljstvo James Kouzes in Barry Posner sta trdila: »Avtoriteta in verodostojno voditeljstvo nista enaki zadevi. Početi nekaj prostovoljno, zato ker spoštuješ in zaupaš nekomu, je povsem drugačno od tega, da nekaj delaš, ker ti je bilo to ukazano. Pomen voditeljstva ne izhaja iz položaja, temveč iz vedenja« (Hesselbein in Shinskei 2004, 5).

Uradni vojaški voditeljski priročnik *Army Leadership* opredeljuje voditeljstvo tako: »Voditeljstvo je vplivanje na ljudi – z zagotavljanjem namena, usmerjanjem in motiviranjem – za doseg cilja organizacije in izboljšanje organiziranosti« (Hesselbein in Shinskei 2004, 5).

Kot lahko opazimo, sta si definiciji voditeljstva, ki jo opredeljujeta Vojaška doktrina in *Army Leadership*, zelo podobni. Obe poudarjata, da gre za vplivanje na ljudi za doseganje ciljev organizacije. Vendar pripadniki enote pričakujejo od poveljnika, da bo deloval strokovno, na podlagi izkušenj, upošteval njihovo mnenje oz. jih znal poslušati, jasno definirano nalogo, natančno razdeljene naloge. Predvsem pričakujejo, da jih bo znal motivirati in pravilno usmerjati. Zastavlja se vprašanje, iz česa izhajajo poveljniki pri svojem delu. Osnovo vodilo pri delu so jim vojaške vrednote, ki krepijo medsebojno zaupanje in ohranjajo bojno moralo.

### **2.4.3 Bojna morala**

Je duševno, čustveno in duhovno stanje posameznika o tem, kako čuti srečo, upanje, zaupanje, spoštovanje, prezir, žalost, nepriznavanje ali depresijo (Frederick J. Manning v Arnejčič 2008, 290).

Vojaški psiholog Copeland pravi, »da je morala kot stanje duha, torej nekaj več kot fizično stanje in nekaj več kot stanje uma /.../ morala je funkcija notranje trdnosti ali kohezije enote in občutka solidarnosti med vojaki (esprit de corps)« (Arnejčič 2008, 290).

Iz definicij je možno razbrati, da morale ne moremo natančno opredeliti, saj gre za neviden in neoprijemljiv koncept, ki ga v enoti ni preprosto vzpostaviti, še težje jo je ohranjati. Razvijanje morale je torej v posameznih državah glavni cilj vojaškega usposabljanja, saj je za vojsko pomembno, da se v javnosti odraža pozitivna moralna podoba vojaškega kolektiva. Moralnega vojaka odlikujejo naslednje značilnosti, in sicer: disciplina, bojevit duh, samonadzor, želja po zmagi, samospoštovanje, predanost, samodisciplina in razvijanje osebne časti (Arnejčič 2008, 291). V zgodovini so se v vojni opirali predvsem na številčnost vojske, zapostavljali pa so psihološko komponento. Zaradi vse bolj razvite tehnologije in novih načinov vojskovanja ni več potrebno množičnih vojsk, zato se poveljniki osredotočajo na manjše število profesionalnih vojakov. Prav zato je toliko bolj pomembna njihova psihološka stabilnost in medsebojno zaupanje v enoti. Današnji ključni faktor uspeha v bojnem delovanju je visoka bojna morala, je torej pokazatelj bojne učinkovitosti (Polič 1993, 34–35).

### 3 VLOGA VOJAŠKEGA POVELJNIKA V VOJAŠKI ORGANIZACIJI

Vojaško organizacijo bi lahko označili tudi za "totalno" institucijo, ki si prizadeva, da posamezniki ponotranjijo organizacijske vrednote, torej poskuša posameznikove vrednote "zamenjati, spodriniti" z vrednotami institucije. Ta proces socializacije ni enostaven, saj se je posameznik s primarno socializacijo priučil osebne/individualne vrednote, katere so "zakoreninjene" v njegovi notranjosti. Postopek ponotranjenja vrednot pride do izraza zlasti pri začetnem usposabljanju za vojaški poklic, ko je potrebno pripadnike seznaniti s pravili delovanja v vojaški organizaciji (Kotnik-Dvojmoč 2002, 119–120). Na tej točki je pomembna vloga poveljnika, ki je sprejel novega pripadnika v svojo enoto. Na eni strani se od novega člana pričakuje, da se bo čim prej vključil v enoto in ponotranjil vojaške vrednote, po drugi strani je glavna naloga poveljnika, da ustvari pozitivno organizacijsko "klimo", s katero se bo sprožil proces vzpostavljanja medsebojnega zaupanja, ki bo izhodišče za nadaljnje delo. Vojaške vrednote so torej več kot samo sistem pravil, saj opredeljujejo način življenja pripadnikov vojaške organizacije. Bistvo je, da pripadnik vanje verjame in skladno z njimi tudi živi. *Burk* pravi, da posameznik, ki živi v skladu z vojaškimi vrednotami, živi kar "vojaški stil življenja" (*Burk* v *Kotnik-Dvojmoč* 2002, 121). Vrednote so indikator, s pomočjo katerih poveljnik v določeni situaciji lahko loči dobro od slabega in prispeva k bolj kvalitativni odločitvi in mu pomagajo pri krepitvi discipline. S ponotranjenjem vrednot je posameznik pripravljen svoje vrednote podrediti institucionalnim vrednotam oz. nacionalnemu interesu. To se zgodi le v primeru, če je pripadnik predan vojaški organizaciji, če se čuti del vojaškega kolektiva. V nasprotnem primeru lahko vojak le navzven kaže, da je predan vojaški organizaciji, da je ponotranjil vrednote, a v resnici se je le prilagodil situaciji in podredil vojaškemu sistemu in s tem vrednotam. V tem primeru gre za povsem drugačno situacijo, saj gre za prevlado osebnega interesa nad poklicnim, kar pa na dolgi rok vodi v neučinkovitost vojaške organizacije (*Kotnik-Dvojmoč* 2002, 121–123).

Današnja najbolj kompleksna vojska ZDA pri svojem delu izhaja iz naslednjih vrednot (*Hesselbein* in *Shinskei* 2004, 27–29):

a) *Lojalnost* do ustave, vojske, enote in sovojakov. Z lojalnostjo do ustave se zagotavlja podreitev vojske civilnemu sektorju, torej političnim voditeljem države, kar omogoča demokratičnost države in preprečuje prevlado vojaškega sektorja nad civilnim. Pred vstopom v vojsko se vojaki zaobljubijo, da bodo vedno ravnali pravično in skladno z ustavo, zakoni in

pravili delovanja v vojaški organizaciji. Lojalnost vojski in enoti pomeni živeti vrednote vojske in s tem pokazati spoštovanje do vojaške organizacije, enoti, kateri pripadaš, do poveljnika in do države. Lojalnost do poveljnika lahko razumemo kot "dvosmerno pot", saj si jo mora najprej prislužiti, in sicer s profesionalnostjo dela, poštenim ravnanjem z vojaki in vojaškim načinom življenja (skladno z vrednotami).

*b) Dolžnost* se kaže v izpolnjevanju svojih obveznosti ob upoštevanju pravil in ukazov, pri čemer se pričakuje, da vsak posameznik prevzame odgovornost za svoja dejanja, kar je legalno in etično pravilno. Pri opravljanju dolžnosti se tako od vojaka kot od poveljnika zahteva, da jih opravi po svojih najboljših močeh in ne le minimalnih standardov.

*c) Spoštovanje* pomeni prepoznavanje in cenjenje vrednosti vsakega posameznika. Poveljujoči naj ravna s podrejenimi tako, kot se mora z njimi delati; to pomeni, da pozna svoje vojake, je do njih strpen, jim pusti izražanje mnenja, poskuša gledati iz njihove perspektive in zna ceniti, kar je njim pomembno. Spoštovanje je tudi bistvena komponenta za razvoj disciplinirane, kohezivne in učinkovite bojne enote.

*d) Nesebično služenje* pomeni delati, kar je prav za narod, vojsko in podrejene in postaviti njihove zahteve in blaginjo pred lastne interese. Z izpostavitvijo tega koncepta se želi v vojski prepričati, da bi si vojaki gradili lastni ugled in kariero na račun drugih, poleg tega bi takšno ravnanje in privilegiranje lastnih interesov vodilo v neučinkovitost vojaške organizacije in neuspešno opravljanje ciljev organizacije.

*e) Čast* je vrednota, ki povezuje vse ostale vrednote v "moralni kompas" in predstavlja vodilo za ravnanje ter vedenje vojakov. To pomeni, da pripadniki vojaške organizacije živijo skladno z vrednotami in le-te častno predstavljajo v civilnem življenju. Za poveljnika čast pomeni, da postavi vojaške vrednote pred lastne interese, kariero in udobje. Za vojaka pomeni, da postavi vrednote pred lastno preživetje v boju.

*f) Integriteta* pomeni delati, kar je legalno in moralno pravilno. Podlaga za moralno ravnanje pa so vrednote in predstavljajo izhodišče za moralnost. Integriteta se kaže z vedenjem, ki je v skladu z načeli. Poveljniki postavljajo visoke moralne standarde, kar pomeni, da govorijo pošteno in "stojijo za svojimi dejanji".

*g) Osebni pogum* pomeni, da se vojak spopade s strahom, nevarnostjo in težkimi fizičnimi in psihičnimi naporji. Osebni pogum zahteva, da se posameznik zna v izrednih okoliščinah pravilno spoprijeti s strahom in ga obvladati. Obstajata dve obliki: fizični pogum pomeni, da

vojak zna premagati strah pred smrtjo, da lahko izpolni nalogo, ki mu je bila zaupana; moralni pogum pa pomeni vztrajati skladno s svojimi vrednotami in zagovarjati lastna dejanja v vseh okoliščinah.

Glede na slednjo obravnavo vrednot lahko opazimo, da dejansko realizirajo vsako področje vojakovega delovanja. So smernice, ki poveljniku omogočajo "pravilno" vodenje, da bi izvršil svojo nalogo in skrbel za svoje podrejene. Poveljniki se pri delu "srečajo" z različnimi izzivi in problemi, prav tako jim številne izzive predstavlja samo vodenje enote. Obstaja nekaj *načel vodenja*, ki poveljniku omogočajo, da se vzpostavi vzajemno razmerje med podrejenimi in njim samim (Malone 2003, 32–34):

a) *Poznavanje samega sebe in prizadevanje za samoizpopolnjevanje*: Poznavanje samega sebe omogoča poveljniku, da izkoristi svoje dobre prednosti in si prizadeva odpraviti svoje slabosti. Zavedati se mora, kakšne so njegove posebne značilnosti, ki ga delajo drugačnega od ostalih, v čem je njegova moč ter poskuša to dejansko upoštevati pri dejanju zglede ostalim.

b) *Tehnično in taktično strokovno vodja*: Od poveljnika se pričakuje, da bo svoje delo opravljal strokovno sleherni dan in v izrednih razmerah. Prav v slednjih se pokaže strokovnost delovanja.

c) *Zahtevanje odgovornosti in sprejemanje odgovornosti za lastna dejanja*: Poveljnik lahko od podrejenih zahteva odgovornost le v primeru, da sam vodi odgovorno, kar pomeni, da prizna napako, če jo stori, zanjo sprejme odgovornost in kritiko od ostalih članov vojaške organizacije. Na takšen način se gradi zaupanje na vseh ravneh vojaške strukture.

d) *Sprejemanje jasnih in pravočasnih odločitev*: Ko gre za negotove in nevarne okoliščine, je poveljnik tisti, ki mora nemudoma sprejeti odločitev, čeprav ima pomanjkljive in nejasne informacije, omejen čas in neustrezno opremo. Z zavlačevanjem sprejetja odločitve lahko pri podrejenih vzbudi omahljivost, nestrokovnost, nezaupanje ter neuspeh za izvršitev naloge.

e) *Dajanje vzgleda*: Vojaki pričakujejo, da jim bo podrejeni dajal vzgled, kar predstavlja veliko odgovornost. Vzгляд je pomemben tako v miru kot v vojni, zato mora poveljnik vedno skrbeti za svoje podrejene, njihovo počutje, vsesplošno blagostanje. Zgled daje s samodisciplino, strokovnim delom in pravičnostjo do vseh.

f) *Poznavanje svojih podrejenih in skrb za njihov blagor*: Poveljnik mora svoje podrejene poznati in skrbeti zanje, vendar to ne pomeni, da ve le od kje prihajajo, koliko so veliki,

koliko so stari in kako jim je ime. V pravem pomenu "skrb" zajema usposabljanje, ki je čim bolj podobno bojnim razmeram, v katerih poveljnik pokaže, da so mu vojakova življenja dragocena, deluje pravično in skrbi za fizične in psihične potrebe vojakov.

*g) Zagotavljanje informiranosti podrejenih:* Podrejeni od poveljnika pričakujejo, da jih bo o določenem primeru sproti obveščal, zakaj se je nadrejeni tako odločil ter jim tudi razložil razloge za takšno odločitev. Informiranost spodbuja vojaka k razreševanju naloge, saj pozna poveljnikovo namero, kar krepi moralo v enoti.

*h) Razvijanje odgovornosti v podrejenih:* Vsak vojak je odgovoren za svoja dejanja in za opravljanje določene naloge. Glede na sposobnosti jih mora poveljnik razdeliti na določene položaje, vendar morajo podrejeni pokazati, da bodo nalogo speljali odgovorno in dosegli zastavljeni cilj.

*i) Zagotavljanje razumevanje naloge in nadzora nad njenim izvajanjem:* Poveljnik s preverjanjem izvajanja naloge in razumevanja ukaza pri vojakih pokaže svoj interes do njihovega dela, da se doseže cilj naloge. Poleg tega morajo biti vojaki seznanjeni, kaj je njihova naloga, kakšen je standard ter katere so posebne okoliščine naloge.

*j) Izgradnja tima:* Za čim bolj učinkovito in uspešno dosežen cilj mora enota med sabo aktivno sodelovati. O vojaški enoti kot timu lahko govorimo šele tedaj, ko vojaki spoštujejo svojega poveljnika in zaupajo v njegove odločitve; si medsebojno zaupajo in spoštujejo drug drugega ter se zavedajo lastnega pomena za uspeh v enoti.

*k) Uporaba vojaške enote v skladu z njenimi zmogljivostmi:* Poveljnik je dolžen dobro poznati svojo enoto, to pomeni, da ve kje so njene zmogljivosti, prednosti in omejitve. V skladu s prednostmi in omejitvami razvršča svojo enoto glede na stopnjo zahtevnosti naloge. Če ugotovi, da njegova enota še ne dosega standardov za opravilo posamezne naloge, ne sme znižati standardov, temveč spremeniti način usposabljanja, tako da uvede nove tehnike in metode.

Ameriški priročnik vojske opisuje tri komponente voditeljstva, ki zavzemajo celostno podobo poveljnika. Poleg prej navedenih načel vodenja, ki poveljniku omogočajo lažje delo z vojaki, bom sedaj predstavila tri komponente, ki definirajo voditeljstvo na vseh ravneh v vojaški organizaciji. Vojska ZDA uporablja zelo preprost model za voditeljstvo oz. model, ki pojasnjuje, kakšen naj bo poveljnik v odnosu do svoje enote. Model je sestavljen iz treh besed, in sicer Be-Know-Do (biti-znati-delati), ki opredeljuje, kakšen je poveljnik v



notranjosti, kakšno je njegovo znanje in kako zna vse to aplicirati v realnosti (Hesselbein in Shinskei 2004, 8).

Karakter je temelj voditeljstva, saj vojaki vedno sledijo poveljniku, ki je pošten, odločen, strokoven in navdihujoč za vojake. Vodilo za izgraditev močnega karakterja so vrednote, ki določajo vojaški način življenja. Nadaljnje, kar mora poveljnik razviti, je strokovna usposobljenost. To kompetenco poveljnik dokazuje skozi osebnostne lastnosti, konceptualna znanja, delovne spretnosti in taktično razreševanje problemov. Na koncu vse osebne sposobnosti in sposobnosti enote združi v zaokroženo celoto, da se doseže zastavljeni cilj. Preden posameznik postane poveljnik, mora biti najprej sam "sledilec" (follower) svojega poveljnika, saj dobri sledilec predstavlja lojalnega vojaka.

### **3.1 OPREDELITEV KOMPONENT VODITELJSTVA**

V ameriškem priročniku so opredeljene tri komponente, ki zajemajo osebnost poveljnika kot celote. Pojasnila jih bom v nadaljevanju (Hesselbein in Shinskei 2004, 8–18).

#### **3.1.1 Biti**

Poveljnikova moč se kaže s karakterjem, gre za odsev notranje moči. Karakter omogoča poveljniku razpoznati, kaj je prav in povezovati znanje z aktivnostjo. Z vedenjem in ravnanjem se pokaže kako, poveljnik živi po vrednotah, kajti njegova odgovornost je, da uči vrednote in jih prenaša v svojo enoto. Poveljniki z dobrim karakterjem imajo lastnosti, kot so integriteta, pogum, sočutje, preudarnost itd. Pri sprejemanju odločitev ne mislijo na lastne koristi, temveč na izpolnitev cilja naloge, na svoje podrejene in izpostavljenost njihovega življenja. Značaj je torej tisti, ki poveljniku omogoča, da se zna v določeni situaciji pravilno odločiti ne glede na okoliščine oz. posledice. Osnovni faktorji, ki označujejo karakter, so vojaške vrednote, empatija oz. sposobnost vživetja v svoje podrejene in bojevniški etos. V ameriškem priročniku so poveljnikove lastnosti razdeljene na tri veje: duševne, fizične in čustvene značilnosti. Od poveljnika se pričakuje, da se dokaže na vseh treh dimenzijah (Michelson 2013, 30–31).

Pod *duševne lastnosti* ne spadajo samo inteligenca, ampak tudi morala. Med podkategorije duševnih lastnosti, ki jih obravnava ameriški priročnik, spadajo volja, samodisciplina, pobuda, razsodništvo, samozavest, znanje in kulturna zavest. Ko govorimo o volji, mislimo na

notranjo silo, ki žene enoto naprej k doseganju cilja, še posebej v kritičnih razmerah. Velika preizkušnja za enoto so prav takšne razmere, ko je videti, da poveljnik izgublja nadzor nad situacijo, sprejema negotove odločitve; zato je od vsakega posameznika in njegove močne volje odvisno, ali bo izpeljal nalogo v okviru svojih sposobnosti. Nadalje je pomembno, da v razmerah, ko so vojaki pod bojnim stresom, poveljnik skrbi in ohranja disciplino, katero zagotavlja najprej s samodisciplino. Vedno se ne odvija po zastavljenih načrtih, bodisi zaradi nepredvidljivih okoliščin bodisi zaradi nejasnih navodil, zato je vsak vojak odvisen od svojih sposobnosti in od tega, ali prevzame pobudo za razreševanje situacije. V boju je zelo pomembno, da vojaki razumejo, kaj je poveljnikova namera, saj v primeru, da je poveljnik nezmožen nadaljevati nalogo, točno vedo, kaj je njihova naloga. Naslednja lastnost je razsodništvo, kar pomeni, da poveljnik hitro povzame bistvo situacije, določi, kaj je pomembno, in sprejme konkretne odločitve. V primeru, da ima poveljnik razmeroma dovolj časa za sprejem odločitve, je njegova naloga, da sprejme več različic odločitev in "preigrava" možne scenarije izida misije. Na takšen način opazi prednosti in pomanjkljivosti posamezne odločitve. Vendar brez samozavesti, brez prepričanja, da ravna pravilno in skladno s pravili, še posebej pod stresom, lahko pride do nezaupanja s strani podrejenih. Samozavest prihaja iz usposobljenosti, ki temelji na obvladovanju veščin in predhodnem znanju. S pridobljenimi izkušnjami in znanjem se poveljniki izognejo ponavljanju enakih napak, kar daje vrednost njihovemu značaju. Podlaga za skupno delovanje enote je kultura oz. kulturna zavest, ki predstavlja skupek prepričanj in vrednot o tem, kaj je pomembno za posamezno organizacijo. Enota je pogosto sestavljena iz članov, ki prihajajo iz različnih predelov sveta in z različnim predhodnim znanjem. Zaradi tega je prednostna naloga nadrejenega, da sprejme različnost vsakega posameznika in zgradi kohezivno enoto, ki si bi medsebojno zaupala. To zahteva od njega veliko potrpljenja, zaupanja, strpnosti in spoštovanja. *Fizične značilnosti* poveljnika so tiste lastnosti, ki so najbolj opazne za vojake. Vzdržljivost in energija izvirata iz zdravja in fizične pripravljenosti vojaka. Fizična pripravljenost je kritična točka za uspeh v bitki, saj se vojaki z boljšo usposobljenostjo čutijo bolj sposobne za izvedo naloge, so bolj samozavestni in pogumni. Gre za fizično in duševno moč, ki ne pomeni samo telesnega zdravja, temveč zdravje notranjega duha, ki skrbi za uravnoteženo razmišljanje. Poveljniki s trdnimi *čustvenimi značilnostmi*, imajo boljše percepcije o lastnih sposobnostih in slabostih. Nadrejeni, ki pomaga vojakom izkoristiti njihovo čustveno energijo, omogoča enoti doseči stabilnost v kritičnih razmerah. Čustveno uravnoteženi poveljniki znajo v določeni situaciji uporabiti pravilna čustva in razumejo čustva ostalih vojakov (Fallesen 2014, 1–5; Hesselbein in Shinskei 2004, 8–11).

Temeljne značilnosti poveljnika so povezane v skupno vedenje, ki pripomore k delovanju organizacije skupaj z organizacijskimi vrednotami. Poveljnik mora skrbeti za razvoj enote, dosežati čim boljše rezultate in jo pri tem voditi oz. usmerjati. *Voditi* pomeni predstaviti vizijo skozi namen, motivirati podrejene, spoštovati vse ter usmerjati vojake pri nalogi. V primeru kompleksne naloge poveljnik razširi vpliv izven strukture poveljevanja in oblikovanja zavezništva za dosego cilja naloge. *Voditi* druge z zgledom pomeni živeti skladno z vrednotami in komunicirati tako, da se zagotovi razumevanje naloge. Organizacijo je treba *razvijati* z namenom ohranjanja pozitivne "klime". Kreativnost omogoča, da se v vojski lahko dokaže vsak posameznik tako v odnosu do sebe kot ostalih in nasploh vsa organizacija. *Dosegati* cilje misije je prvotna naloga poveljnika in enote. Pomembno je, da se zaveda negotovih razmer, v katerih se mora hitro organizirati, prilagoditi ali pa spremeniti določen del načrta (Hesselbein in Shinseki 2004, 14–15).

### **3.1.2 Znati**

Tako za civilne kot za vojaško organizacijo je značilno, da ljudje vedno sledijo tistemu, ki ve, kaj počne. Člani organizacije od vodje zahtevajo profesionalne kompetence, kar pomeni, da mora imeti poveljnik "dobro" znanje o tem, kar se pričakuje na njegovem položaju. Poveljnik mora imeti dobre osebnostne lastnosti, konceptualne sposobnosti, tehnične in taktične sposobnosti. Za učenje, urjenje, svetovanje, motiviranje in ohranjanje zaupanja v timu so potrebne sposobnosti medosebne komunikacije. Predvsem v bojni situaciji se opazi poveljnikove sposobnosti komuniciranja z vojniki, kjer je potrebno jasno definirati cilj naloge, način doseganja cilja ter v kritičnih trenutkih znati motivirati in ohranjati moralo enote. Konceptualno znanje omogoča poveljniku, da zna v določeni situaciji kritično, analitično in kreativno razmišljati ter razreševati konflikt, kar pripomore k bolj natančni odločitvi. Tehnično znanje je povezano z vsakodnevnim opravljanjem delovnih dolžnosti. Znanje izkoristijo za pravilno zaposlovanje kadra, pri procedurah, opremlitvi itd. Taktične sposobnosti se nanašajo na reševanje problemov v boju za doseganje ciljev misije. Te sposobnosti spodbujajo pogajanja, komuniciranje na vseh ravneh, kontrolo nad situacijo in vodenje enote do končnega rezultata misije.

### **3.1.3 Delati**

Značaj in sposobnosti so "podmnožica" tega, kar poveljnik dela. Kot sem že omenila, je vloga poveljnika, da vpliva na vojake, vodi in usmerja aktivnosti za doseganje cilja operacije ter skrbi za celostni razvoj organizacije. Poleg tega rešuje probleme, povezane z enoto, krepi timsko delo; pri čemer se za doseganje rezultatov opira na osnove voditeljstva. Da se poveljniki

osebno bogatijo in da se dokazujejo ostalim vojakom, prevzemajo pobudo za različne akcije. Vendar morajo pri izvajanju aktivnosti upoštevati svoje sposobnosti in omejitve ter značaj, ki mora biti "odsev" vrednot vojaške organizacije. Uspešen poveljnik deluje v treh glavnih smereh: zbere ljudi v oddelke/skupine z enotnim namenom, deluje v smeri doseganja rezultatov ter v primeru zamenjave enote svojo enoto prepusti močnejšo kot jo je dobil. V vojaškem smislu gre za vplivanje (*influencing*), delovanje (*operating*) in izboljševanje (*improving*). Kot je bilo že rečeno, je vplivanje proces, s katerim želimo doseči cilje organizacije, tako da usmerjamo, motiviramo in vodimo člane organizacije. Neposredno nadrejeni vpliva na svoje podrejene z usposabljanjem in spodbujanjem dela. Operativni in strateški vodje prav tako vplivajo na svoje neposredno podrejene oz. imajo posredni vpliv na organizacijo. Delovanje zajema vse poveljnikove aktivnosti za doseg cilja. Načrtujejo in razdelajo načrte ter učinkovito upravljajo z viri. Vse te dejavnosti se navezujejo na naslednjo poveljnikovo aktivnost, to je izboljšanje organizacije. Dober poveljnik si ves čas prizadeva, da je njegova enota v vsakem trenutku pripravljena na bojno situacijo. Stremijo k disciplinirani, poslušni, timski enoti, v kateri vlada visoka morala, medsebojno zaupanje in spoštovanje (Hesselbein in Shinskei 2004, 11–18).

Naj povzamem, da je dober poveljnik lojalen svojim nadrejenim in podrejenim. Poveljnik je odgovoren, da vsem podrejenim zagotovi občutek, da "igra" pomembno vlogo v enoti in v organizaciji nasploh. To se zagotavlja z obojestranskim zaupanjem, spoštovanjem in samodisciplino. Vojak se mora v vojaški organizaciji čutiti izpopolnjenega oz. se zavedati svojega prispevka k uspešnosti enote.

### **3.2 RAVNI VODENJA**

Ne glede na raven vodenja poveljniki potrebujejo temeljno znanje, usposabljanje, karakteristike in vrednote. Vendar različna raven postavlja poveljniku različne izzive, za katere potrebuje dodatne sposobnosti in znanja. Kot v vsaki organizaciji obstajajo dejavniki, ki vplivajo na določeno raven vodenja in na podlagi katerih prepoznamo raven vodenja. Ti dejavniki so: velikost enote/organizacije; vrsta operacije, ki jo izvaja poveljnik; število podrejenih; obseg načrtovanja, obseg nadzora in stopnja nosilca vodstvenega položaja. Vedeti moramo, da položaj nadrejenega oz. njegov čin ne kaže vedno na raven vodenja. Vsak poveljnik deluje na neposredni ravni, ko se ukvarja z takojšnjimi podrejenimi. Ameriški

priročnik obravnava tri ravni vodenja, in sicer *neposredna, organizacijska in strateška raven vodenja* (Hesselbein in Shinskei 2004, 74–78).

- a) *Neposredno vodenje*: Glede na linijo poveljevanja gre za vodenje v prvi liniji, neposredno "iz obraza v obraz". Poveljnik organizacije prvotno vodi delo v organizaciji preko svojih podrejenih poveljnikov in podčastnikov. Neposredni vodje so osebe, ki dejansko delajo skupaj z vojaki, preživijo z njimi največ časa, zato tudi najbolj vedo, kako stvari najbolj delujejo in kako se soočiti s problemi. Na primer: v Slovenski vojski neposredne poveljnike imenujemo podčastniki. Kot sem že omenila, njihovo delo ves čas poteka z vojaki, skrbijo za njihovo varnost, usposabljanje, red in disciplino, predvsem največ vedo svojih vojakih. Torej podčastniki predstavljajo vez med vojaki in častniki, ki so odgovorni za enoto, podčastnike in razporeditev dela.
- b) *Organizacijsko vodenje*: Organizacijski poveljniki so odgovorni za določeno enoto, na katero imajo posredni vpliv, kar pomeni, da je vmes več ravni podrejenih. Tako imajo svoje podrejene, ki organizacijskemu poveljniku pomagajo organizacijo voditi in upravljati z ostalimi viri. V primerjavi z neposrednim poveljnikom organizacijski poveljnik deluje v bolj kompleksnem okolju, z več zaposlenimi, z več problemi in veliko nepredvidljivimi okoliščinami. Njihovo delo je bolj administrativne narave, osredotočajo se na načrtovanje, operacije, doseganje ciljev, oblikovanje politike in organizacijsko integracijo. Zaradi nekoliko drugačnega dela od svojih podrejenih poveljnikov imajo manj neposrednega stika s svojimi vojaki oz. enoto, zato jim dober odnos s podčastniki omogoča dober nadzor in pregled nad vojaki. Vendar mora organizacijski poveljnik skrbeti za usposobljenost in znanje podčastnikov, da lahko leti prenašajo svoje znanje naprej na svoje podrejene. Predvsem je pomembno, da živijo skladno z vojaškimi vrednotami in pravili organizacije. V Slovenski vojski imenujemo organizacijskega poveljnika častnik, ki ima svoje podrejene podčastnike.
- c) *Strateško vodenje*: Na tej ravni so strateški vodje zadolženi za celotno vojaško organizacijo, ki določajo splošno strukturo vojske, razporejajo s finančnimi viri, komunicirajo na strateški ravni in pripravljajo ukaze, ki odločilno vplivajo na vso vojaško organizacijo. Na kratko rečeno, prihodnost vojske je v njihovih rokah. Na tej ravni se civilno okolje prepleta z vojaškim. Gre za poveljevanje od zgoraj navzdol, zato imajo njihove odločitve strukturne in globalne razsežnosti. Ljudje, ki zasedajo te položaje, kažejo moč vojske v mednarodnem okolju. Če že častniki nimajo veliko stika s podrejenimi, ga imajo strateški poveljniki še manj. V ta del bi lahko v

Slovenski vojski šteli generalštab, katerega naloge so povsem strateške narave, vendar posledice vseh sprejetih odločitev sežejo vse do najnižje ravni v vojski.

Posamezna odločitev na določeni ravni vodenja je lahko povsem zaželena in strokovna, vendar je z organizacijskega vidika neuresničljiva. To pomeni, da postavljajo organizacijske zahteve strokovnim rešitvam pogoje in omejitve. Poveljnik se tako sooča s številnimi problemi, saj zavzema hkrati različne vloge; je koordinator delovnih aktivnosti, načrtovalec in strokovnjak, poleg tega vojaki pričakujejo od njega psihološko stabilnost v vseh razmerah. Tako predstavlja identifikacijsko figuro, v primeru, da izraža vojaške vrednote. Med najpomembnejše naloge spadajo moralne naloge, ki so povezane s kulturno klimo v organizaciji in temeljnimi vrednotami. Poveljnik je tisti, ki promovira vrednote, jih uveljavlja in jih s svojo etično držo razvija v svoji enoti (Vešnar 2007, 128–131).

Usposobljen poveljnik ima moč in vpliv, ki izhajata iz njegovega položaja v vojaški hierarhiji, vendar moč in vpliv nimata tolikšne razsežnosti, če poveljnik nima urejenega odnosa s podrejenimi. To pomeni, da moč in vpliv poveljnika postavljata okvir, znotraj katerega se razvija moč podrejenih, vendar le v tolikšni meri, kot jim pripada. Tako se zagotavlja sistem hierarhije oz. sistem nadrejenih in podrejenih odnosov (Cook 2014, 1–4; Vešnar 2007, 126). Glede na položaj, moč in vpliv mora poveljnik tudi sprejeti odločitve brez dvomov, saj v nasprotnem primeru v podrejenih vzbudi nezaupanje. Clausewitz zato pravi, da se mora poveljnik znati odločati. V vsaki situaciji ima poveljnik na voljo izbrati med najbolj drzno in najbolj varno odločitvijo. Nadaljuje, da nekateri mislijo, da teorija vojne vedno ponuja varno rešitev, vendar je to napačna domneva, kajti narava vojne predlaga najbolj drzno rešitev. Pravi, da višje, ko gremo po hierarhiji, višji, ko je vojaški čin, večja je prisotnost razuma, zato je tudi uporaba drznosti mnogo bolj premišljena (Clausewitz 2004, 113–116).

Do sedaj sem poskušala prikazati in pojasniti vlogo poveljnika v vojaški organizaciji. Najprej sem opredelila vojaške vrednote, ki se kažejo v načinu življenja vsakega pripadnika. Nekateri te vrednote osebno ponotranjijo, drugi jih le sprejmejo kot del vsakodnevne delovne obveznosti. So gonilna sila, ki žene tako vojake kot poveljnike naprej v smeri doseganja cilja organizacije. Od poveljnika je odvisno, kako bo živel te vrednote in na kakšen način jih bo poskušal uveljaviti v enoti, za katero je odgovoren. Njegova prvenstvena naloga je, da sprejme različnost vojakov in poskuša v enoti zgraditi medsebojno zaupanje in spoštovanje, ter razvijati disciplino, strokovno delo, vrednote, jih motivirati in moralno spodbujati k opravljanju tako mirnodobnih kot bojnih nalog. V naslednjem sklopu bom opredelila moralo

(tako bojno, kot moralo v mirnodobnem času), kako jo poveljnik ohranja, razvija in kateri dejavniki vplivajo na ohranjanje bojne morale.

#### **4 MORALA V VOJAŠKI ENOTI**

Dobri vojaki so sposobni opravljati svoje naloge in odgovornosti v okviru svojih najboljših sposobnosti ter hkrati na moralno odgovoren način. Vendar se pojem "morala" razlikuje od pojma "moralno ravnanje" v določeni situaciji. Posameznik je nosilec moralne zavesti in od njegovega moralnega ravnanja je odvisna humanost družbenega življenja (Gulpers 2010, 1). Moralno ravnanje se odraža v odnosu do drugih, v katerem se razvije skrb in odgovornost do ostalih članov, kar lahko trdimo tudi za vojaško organizacijo. Bistvo za oblikovanje moralne zavesti je "vzgoja" vojakov. Gre za usposabljanje, tekom katerega se enota priuči vojaških vrednot, sprejemanja odgovornost, skrbi za ostale sovojake, predvsem pa moralnih vrednot, ki jih sprejeme kot samoumevne in brezpogojne vzorce obnašanja. Pravila, zakoni in norme same po sebi nimajo pravega pomena; pomen dobijo skupaj z moralno vrednostjo. Spoštovanje določenih pravil in načel je v osnovi vprašanje etične zavesti vsakega posameznika in splošno sprejetih standardov določene organizacije/skupine (Peršin 2014). Za izpolnitev poslanstva vojaške organizacije je potrebno formalne odnose, ki so temelj delovanja organizacije, preseči oz. dopolniti z vrednotami. S tem morajo biti tudi sprejete odločitve, etično sprejemljive. Jones definira etično odločitev, »kot odločitev, ki je legalno in moralno sprejemljiva za širši krog ljudi«. Po tej definiciji je kršenje zakona neetično oz. nemoralno (Jones 1991, 367).

Morala ima tako v družbi kot v vojski *integracijsko vlogo*, saj usmerja človeške postopke in hotenja skladno z osebnimi prepričanji in vrednotami ter v okviru družbeno sprejemljivih standardov. Deluje kot regulator v medčloveških odnosih, prav tako omogoča filtracijo dobrih stvari od slabih. Moralna pravila so mnogo bolj kompleksna in zapletena v primerjavi z ostalimi pravnimi pravili, saj posameznika spremljajo že od otroštva dalje. Prav tako jih ni možno enostavno spreminjati, kajti proces socializacije je "ukoreninil" določene moralne vrednote. V določeni situaciji se bo nek posameznik odločil na podlagi moralne norme in ne na podlagi pravne, čeprav bo s tem prekršil zakon. V tem primeru gre za čast, zaobljubo, kar vojaku pogosto otežuje delo. Pojavi se dilema, ali se odločiti na podlagi lastnih prepričanj, vrednot, ali upoštevati pravila delovanja vojaške organizacije. Kljub temu ne moremo vedno trditi, da je edino pravilno ravnati se le po načelih, ki jih narekuje organizacija, saj so pogosto

v navzkrižju z dejansko situacijo, zato je v takšni situaciji potrebno upoštevati moralna načela, ki jih je posameznik/vojak osvojil med usposabljanjem in kar dela enoto "kolektiv" (Shavell 2002, 233–236).

Za funkcioniranje tima v vseh okoliščinah je pomembno, da si vojaki medsebojno zaupajo, da zaupajo v svojega poveljnika in v celotno vojaško organizacijo. Bistveno je, da se vojaki poistovetijo s poveljnikom ter z njegovimi cilji in namerami. Kadar govorimo, da se podrejeni povezujejo z nadrejenimi, govorimo o navpični ali hierarhični kohezivnosti. Obstaja tudi vodoravna kohezivnost, vendar v tem primeru gre za vzpostavljanje zaupanja med vojaki. Iz zaupanja se praviloma razvije duh enote, ki temelji na skupnih vrednotah. V tem primeru se vojaki čutijo privržene organizaciji. Ne gre le za pasivno zvestobo ter članstvo v vojski, temveč je prisotna tudi močna osebna prepričanost v cilje in vrednote organizacije ter neprestana pripravljenost delati zanjo. Počasi se oblikuje "mreža", ki nudi zaščito svojim pripadnikom in jih varuje pred stresom. Hkrati ima posameznik občutek, da je spoštovan in da prispeva v dobrobit organizacije. Pomembno je, da se v enoti ustvari vzajemnost odnosov (Polič 1993, 35–36).

Pojem bojne morale sem opredelila že pod temeljnimi pojmi, vendar bi dodala še opredelitev *Shibutanija* (v Polič 1993, 34), ki opisuje skupino z visoko moralo kot "organizirano skupino", ki jo označuje konsistentna visoko učinkovita storitev, naložene naloge pa opravlja hitro in učinkovito. V taki enoti vsak član voljno opravlja svoje naloge in če je potrebno, si moške med sabo z veseljem pomagajo, visoko cenijo drug drugega, ponosno kažejo pripadnost enoti z znakom pripadnosti in razvijejo močan občutek istovetnosti z ostalimi vojaki (Polič 1993, 34–35). Lahko bi trdili, da je bojna morala skupek posameznih značilnosti vojakov, ki so skupinsko usmerjeni k doseganju ciljev organizacije. Tako na eni strani bojno moralo določajo individualni dejavniki, na drugi strani pa skupinski. Individualni dejavniki vključujejo psihološke in biološke potrebe vojaka, in sicer zdravje, počitek, hrano, obleko ter zaščito posameznika pred slabimi vremenski pogoji. Da vojak lahko razvije visoko moralo, se od nadrejenega zahteva, da mu jasno opredeli, kaj je cilj naloge, potek delovanja in mu da občutek, da lahko zaupa v njegov odločitve. Potrebno je izpostaviti, da je ključ za oblikovanje morale oblikovanje vojaških veščin oz. uspešno vojaško usposabljanje, ki ima odločilni pomen v bojni situaciji. In kakšno je uspešno usposabljanje? Pomembno je, da poveljnik zna prikazati urjenje posameznih veščin čim bolj realno in podobno dejanski situaciji, s katero se lahko vojak "sreča" v prihodnje. Vojaki tako dobijo občutek, da poveljnika skrbi za svoje podrejene, saj poskuša usposabljanje narediti čim bolj realno. Med vojaki bo ustvaril



pozitivno organizacijsko vzdušje, jih usposobil, da se naloge lotijo strokovno, premišljeno, pogumno in odgovorno. Poleg tega bo v enoti dosegel, da si med seboj zaupajo. Na takšen način bodo vojaki uspešni. Le osebno zadovoljen vojak, ki ima visoko razvito moralo, lahko doseže dobre rezultate. Kohezija ali notranja trdnost enote, ki temelji na zaupanju in solidarnosti med vojaki, močno vpliva na skupinsko moralo. Morala je tista, ki vpliva na pozitivno opravljanje neke naloge. Vsak odnos med moralo in izvajanjem aktivnosti je recipročen. Odgovoren odnos do naloge, zaupanje v enoto in v poveljnika imata pozitiven učinek na bojno moralo (Arnejčič 2008, 291–292).

Kako razviti voljo do bojevanja, je ključno vprašanje vsakega poveljnika. Vojaka je potrebno pripraviti tudi na bojne razmere. V teh razmerah ni dovolj le medsebojno zaupanje in visoka stopnja morale, temveč tudi volja oz. želja po boju in seveda zmagi. Velika želja, da se premaga nasprotnika, še dodatno okrepi timski duh. Vprašanje je, kako spodbujati in ohranjati voljo ter vztrajanje v boju. O tem elementu mora poveljnik razmišljati že v mirnodobnem času, ko se enota pripravlja na najbolj nevarne okoliščine. Ključ do razvoja volje in bojne morale je temeljno vojaško usposabljanje. Poveljnik mora zagotoviti, da se vojak izuri v temeljnih veščinah, hkrati se v njih razvija želja po dokazovanju. Vendar metode urjenja ne učinkujejo enako pri vseh vojaki, saj so si različni. Zato je poveljnik odgovoren, da najprej spozna vsakega posameznika in tako ugotovi njegove sposobnosti, saj nekateri imajo več volje do dela, drugi pa več znanja in izkušenj. Na podlagi tega lahko nadrejeni prilagodi usposabljanje. Timsko delo je postalo vse bolj pomembno z razvojem tehnologije in uvedbo novega orožja, saj je kompleksnost le-tega zahtevala skupinsko delo. Tim predstavlja združitev individualnih sposobnosti v kolektivno enoto, ki jo odlikujejo skupne zmožnosti (Malone 2003, 68–69).

Poveljniki morajo pri izgradnji in razvoju enote v kolektiv upoštevati pomembnost bojne morale pri zagotavljanju bojne učinkovitosti. Bojne morale ne smemo prepustiti, da se razvija brez nadzora, temveč jo mora nadrejeni znati pravilno vzdrževati in nadgrajevati. Na učinkovitost enote vpliva več dejavnikov, in sicer *morala*, pri kateri ne gre le za um, ampak tudi za prepričanja, vrednote, ki povezujejo enoto, da jo usmerjajo naprej tudi v največjih naporih; *esprit de corps* (*bojevniški duh*), ki se pri posamezniku kaže z lojalnostjo enoti, entuziazmom za enoto in ponosom, da pripada vojski; *disciplina*, deluje kot motivacijska sila, ki zagotavlja brezpogojno podrejanje pripadnikov nadrejenemu in ostalim predpisom vojaške organizacije, pri čemer ima poveljnik na voljo več mehanizmov in metod za ohranjanje le-te; in *strokovnost*, s katero se kažejo tako sposobnosti kot pomanjkljivosti enote za izpolnitev

poslanstva organizacije (The Molossian Naval Academy). Poveljnik jo zagotavlja z lastnim zgledom, znanjem in izvajanjem urjenja. Bojna morala se šteje za enega najpomembnejših elementov, ki vpliva na to, ali bo enota dosegla končni cilj in premagala nasprotnika. Uspeh neke enote danes ni več odvisen le od števila pripadnikov, ampak predvsem od izurjenosti vojakov, opreme in oborožitve, visoke stopnje motivacije za izpolnitev naloge ter jasno definirane cilja in naloge vsakega posameznika. Vendar brez "dobrega" poveljnika, ki bo znal enoto pravilno koordinirati, enota težko oz. sploh ne more doseči cilja naloge. Na oblikovanje morale močno vpliva tudi okolica oz. ostala enota, ki predstavlja zunanjo moralo in vrednoti posameznikov pristop do ostalega kolektiva. Pri tem pripadnik upošteva tudi notranjo moralo, ki je polna moralnih norm, katere predstavljajo zahteve tako s strani družbe do posameznika kot obratno (Dražnik 2004, 35). Kljub temu, da se z bojno moralo že od nekdaj ukvarja veliko strokovnjakov in znanstvenikov, jo je še vedno težko razvijati in ohranjati med vojaki, saj gre za zelo kritični element vplivanja na bojno pripravljenost enote. Bojna morala, kot eden najpomembnejših elementov družbenopolitične komponente vodenja in poveljevanja, se odraža v konkretnem aktivnem odnosu posameznika do družbe, ožje skupnosti (torej enote) in odnosu te skupnosti do njega, v odnosu posameznika do drugih ljudi in samega sebe (Tankosič in Vukadinovič v Slovenska vojska 2004, 35).

Bojna morala je manifestacija pripravljenosti in sposobnosti vojakov kot posameznikov in enot kot kolektivov, da prenašajo največje napore, odrekanja, obremenitve in žrtve pri izvrševanju svojih nalog tako v miru kot v vojni (Cverle 2000, 11). Nadalje je v vojaški doktrini opredeljeno, da na bojno moralo vplivajo usposobljenost pripadnikov, zaupanje v orožje in opremo, disciplina, samospoštovanje, razumevanje, kaj je cilj delovanja in kaj je zanj potrebno narediti, ter razumevanje za kaj in za koga se bojevati (Vojaška doktrina 2006, 17).

#### **4.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA RAZVOJ IN OHRANJANJE BOJNE MORALE**

Polič (1993, 36–40) pojasnjuje, da na bojno moralo vplivajo različni dejavniki in vse nenadne spremembe, katere pripadnik ni predvideval oz. jih ni upošteval kot možne. Tako razlikuje med individualnimi in skupinskimi dejavniki, med katerimi je vzpostavljeno odvisnostno razmerje, saj mora poveljnik za uspešno ohranjanje morale vzpostaviti tim, po drugi strani pa se kaže individualnost v vsakem posamezniku in njegovih specifičnih sposobnostih.

#### 4.1.1 INDIVIDUALNI DEJAVNIKI

- a) **Biološke potrebe:** Zagotavljanje bioloških potreb na visoki ravni je možno predvsem v mirnodobnem času, ko ni bojnih razmer. V vojni situaciji je zagotavljanje dobre prehrane, ustreznega počitka, čiste in suhe obleke, možnosti za umivanje in skrb za zdravje vse prej izjema kot pa pravilo. Topel in raznovrsten obrok je dejansko zvišal moralo na bojišču, saj se je preko hrane izražala skrb za vojake s strani nadrejenega, hkrati je bila to skupna točka, ki so jo vojaki preživeli z ostalimi tovariši. V negotovih razmerah tovarštvo povezuje vojake med seboj in prispeva k ohranjanju bojne morale, ki se izraža z medsebojnim spoštovanjem, pomočjo in prijateljstvom (Vojaška doktrina 2006, 19). Poleg tega v vojnih razmerah vojaki dobijo občutek enakovrednosti s poveljnikom, saj mora njihov nadrejeni prav tako živeti v negotovih razmerah, kjer se sooča s pomanjkanjem in stresom.
- b) **Psihološke potrebe:** Pogoj za razvoj in ohranjanje visoke morale so jasno in splošno sprejeti cilji, pri čemer je pomembno, da vsak vojak razume svojo vlogo pri delu in kaj je cilj. Ideologija med samim bojevanjem ne pride do izraza, najbolj izstopa na začetku, na podlagi katere se vojak sploh odloči bojevati in ki na koncu vojaka ohranja pri nadaljnjem delu v enoti. Pomembno je tudi, da ima vojak jasno definiran položaj v enoti. Vsak pripadnik se mora čutiti koristnega in pomembnega in začutiti, da njegova vloga veliko prispeva k skupnemu dobremu. Vrednost psihološki stabilnosti vojaka prispeva tudi usposabljanje, ki se izvaja čim bolj realno in z dosegljivim ciljem. Z dosegom cilja vojak doseže prvo stopnjo uspeha, kar ga vodi naprej in ustvarja zaupanje v enoti.

#### 4.1.2 SKUPINSKI DEJAVNIKI

- a) **Kolektiv – vzpostavitev vzajemnega odnosa:** Oblikovanje kolektiva in timske povezanosti daje enoti možnosti za uspeh v kritičnih razmerah. Najprej je poveljnik odgovoren, da spozna vsakega vojaka in da pokaže skrb za vsakega posameznika. Da vojaki zaupajo poveljniku, si mora nadrejeni njihovo zvestobo prislužiti z lastnimi sposobnostmi, saj so le-te za vojake najbolj očitne, potrebne in zaželene. Poveljnik mora izstopati s poklicnimi sposobnostmi (tehnična pristojnost), značajem (da živi skladno z vrednotami in jih deli z ostalimi vojaki), pokazati mora skrb za vojake in jih pravočasno informirati o nujnih zadevah. Kar

močno prispeva k morali, je tudi kohezija v enoti, ki izvira iz skupnega socialnega porekla in omogoča tesen razvoj medosebnih odnosov. Nasprotno pa heterogeno etnično, versko, rasno in razredno poreklo zavira razvoj kohezivnosti. Pri tem je potrebno izpostaviti, da istovetenje s skupino in skupno preteklostjo močno vplivata na motivacijo v bitki. Vojake še toliko bolj povežejo skupne bojne izkušnje ter želja po preživetju. Torej je, vloga kolektiva v vojnih razmerah pomembnejša kot pa v miru, saj notranje silnice primorajo posameznika k povezovanju za skupno preživetje. Mehanizmi, ki vplivajo na oblikovanje kolektiva, so: javno mnenje, kolektivna identifikacija, sugestija (razlikovanje med posameznikovimi in skupinskimi prepričanji) in zavestno delovanje subjektivnih dejavnikov (podpora, kritika) (Dražnik 2004, 37).

- b) Disciplina:** Je postopek v poveljevanju, ki preoblikuje vojaško množico v organizirano vojsko. V takšni organizirani vojaški organizaciji se samozavest vojaka krepi zaradi samozaupanja njegovih tovarišev. Tako ima disciplinirana vojska razvite metode, ki ji omogočajo ustrezno in hitro odreagirati na nepričakovane okoliščine (Arnejčič 2008, 258). V vojski disciplina deluje kot motivacijska in povezovalna sila, ker posameznike enakovredno povezuje v enovito celoto ter jih usmerja v skladu z zahtevami poveljujočega in predpisov (Waibel 2014, 419).
- c) Usposabljanje in dril:** Usposabljanje je najbolj učinkovita metoda za krepitev kolektiva, razvijanje vrednot, odnosov med vojaki in discipline. Dril je skrajna oblika usposabljanja oz. po Foucaultu »celota postopkov vojaške organizacije za izvajanje poslušnih, discipliniranih in krotkih teles« (Arnejčič 2008, 267). Z drilom se zagotavlja poslušnost, disciplina in natančen sistem poveljevanja. Poleg tega urjenje dviguje psihofizične sposobnosti posameznika, ki mu lahko v določeni situaciji koristijo. Na takšen način vojak postane rutinski, odziva se hitro, deluje poslušno, natančno, odločno in pogumno, predvsem se nauči biti čim manj opazen.
- d) Oprema in oborožitev:** Oba dejavnika prideta do izraza zlasti v bojnih razmerah, v katerih vojak opazi prednosti in slabosti lastne opreme. Tako v primeru boljše opremljenosti vojak dobi zaupanje v orožje in s tem se dvigne nivo motivacije in morale za boj. V nasprotnem primeru, če ima enota manj kvalitativno in manj številčno orožje, v vojaku vzbudi strah, kar lahko vodi v paniko in s tem odmik od uspešno dokončane naloge.

- e) **Razpoložljivi čas:** To je faktor, ki ima vedno velik vpliv na izvedbo naloge. V primeru, da se ima poveljnik čas pripraviti na misijo, vojaki dobijo občutek, da so njegove odločitve bolj premišljene in jasne kot v primeru, da gre za omejen čas, saj se mora poveljnik odločiti hitro in manj premišljeno. Tako tudi čas posredno vpliva na raven bojne morale.
- f) **Domoljubje oz. patriotizem:** Je zavest pripadnosti posamezni državi in pripravljenost posameznika se nesebično žrtvovanje pri uresničevanju skupnih ciljev. Lahko razumemo, da ima domoljubje tudi motivacijsko funkcijo, kajti vojaki, ki imajo razvit občutek do lastne domovine, imajo večjo željo po obrambi države. K razvoju nacionalne zavesti prispeva tudi skupno zgodovinsko ozadje, državni simboli, koračnice, pesmi in uniforma (Waibel 2014, 415).

Za ustrezno reagiranje enote v bitki se mora le-ta uspešno usposabljati v mirnem obdobju. Vsi zgoraj naštetih dejavniki se konkretno opazijo v kritičnih razmerah, ko so poveljniku in vojakom "odvzeti" normalni pogoji za razmišljanje in odločanje. Urjenje v mirnem času dobi vrednost in pomen v vojnem obdobju. Zato razvijanje morale tekom usposabljanja zmanjšuje možnost upada morale med bojem. Za razvoj morale skrbi tako organizacijski poveljnik, neposredno so zanj odgovorni predvsem nadrejeni (podčastniki), ki z vojniki preživijo največ časa. Nekatere enote imajo še posebne častnike, ki skrbijo izključno za merjenje oz. razvijanje morale vojakov, tako da jih redno spremljajo med urjenjem, na terenskem usposabljanju in celo med njihovim prostim časom. Predstavljajo vez med vojniki in častniki. Častniki dobijo informacije o stanju njihove enote in na podlagi teh informacij iščejo nadaljnje rešitve. Obstaja tudi bolj sistematično ocenjevanje morale. Na primer v Izraelu uporabljajo oceno, ki jo pripravijo na podlagi rezultatov vprašalnika CMRO (Readiness Moral Questionnaire) (Arnejčič 2008, 292).

## 5 POVEZAVA IZHODIŠČNE TEORIJE Z INTERVJUJEM

Intervju sem opravila z vojaškim psihologom mag. Gregorjem Jazbecem, ki se je zaposlil v Slovenski vojski že leta 1998. Od takrat naprej je skrbel za psihološko pripravljenost enot za delovanje na misijah. Kasneje je šel v ZDA, kjer je izpopolnil znanje na področju bojnega stresa. Poleg tega poučuje tudi na Centru vojaških šol in se zanima za različna raziskovanja na področju delovanja človeka v vojni. Za intervju sem se odločila z namenom, da teoretično izhodišče poglobim z izkušnjami, ki jih je vojaški psiholog pridobil s študijo primerov. Mag. Gregor Jazbec pravi, »da je morala krovni naziv za psihološko stanje (mindset) pripadnikov, v katerem dajejo prioriteto zahtevam in pričakovanjem organizacije pred lastnimi«. Prav tako, kot pojasnjujeta Polič in Arnejčič, da na moralo vplivajo tako individualni kot skupinski dejavniki, se tudi Jazbec strinja, da lahko moralo delimo na individualno in skupinsko. Pravzaprav je ključno, da ima vsak posameznik razvito visoko moralo, vendar do izraza pride, ko govorimo o kolektivni morali, saj enota ni uspešna, če ne deluje timsko. Tako se v enoti, v katero so se vsi vključili prostovoljno, med pripadniki razvije občutek pripadnosti in oblikuje pozitiven odnos do enote, nadrejenih in sovojakov. Nadalje pojasnjuje, da je za oblikovanje visoke morale potreben pravilen način vodenja in vzdrževanje discipline v enoti. Za razvoj teh dveh elementov v enoti mora prvi korak napraviti prav poveljnik. Z lastnim zgledom, samodisciplino, strokovnostjo, spoštovanjem podrejenih, skrbjo za njihovo počutje in urjenjem pokaže podrejenim, da jemlje tako svojo enoto kot naloge odgovorno. Torej je predpogoj za razvoj discipline v enoti samodisciplina, ki jo poveljnik dviguje s skupinskim usposabljanjem in skupnimi rituali. Pri tem je zelo pomembno, da poveljnik poudarja vrednote in po njih živi. Vojaška organizacija mu omogoča le formalno avtoriteto, torej odredi določen kader, položaj in mu zagotavlja sistem sankcij. Po drugi strani je poveljnik ujet v sistem, ki mu ne dopušča delovanja "na svojo pest". Tako mu nadrejeni spreminjajo kader, omejujejo način usposabljanja, ovirajo pri načrtovanju terenskega usposabljanja, zmanjšujejo sredstva za nemoteno delovanje enote itd. Ko se že poveljnik in podrejeni "ujamejo" v skupnem odnosu, ko že imajo razdelan načrt za delo in začnejo graditi skupno moralo, se lahko vmeša organizacija z novimi načrti. S tega vidika je toliko bolj pomembna individualna morala, posameznikova jasna stališča in prepričanja do organizacije. Če pripadnik ponotranji cilje organizacije, potem se lahko vedno znova in znova prilagaja vojaški organizaciji. Kljub temu na moralo vpliva več faktorjev, ki jih Jazbec našteva. Mednje sodijo: »stopnja pripravljenosti enote na delovanje v bojnih razmerah, kohezija, disciplina, kvaliteta vodenja,

zaupanje v lastno urjenje, taktiko in oborožitev, zaupanje v nadrejena poveljstva, politike, javno podporo, izidi bojnih izkušenj, število mrtvih in ranjenih, grozodejstva, s katerimi so se srečevali, kvaliteta logistične in medicinske oskrbe, kvaliteta in frekvenca obrokov in spanja, število, trajanje in intenziteta spopadov, kvantiteta streliva, kvaliteta kadrovskega zamenjav, sposobnost poveljnikov, da ohranijo mirno kri in disciplino tudi v boju, kvaliteta propagandnega aparata, zavedanje brezizhodnosti situacije, kulturni vplivi...» (Jazbec 2014). Kot je opaziti, na morale vpliva veliko faktorjev. Za vzdrževanje morale je bistveno usposabljanje, ko se poveljnik trudi prikazati urjenje čim bolj realno. S tem pokaže podrejenim, da zanj niso le številke, temveč da je njihovo življenje dragoceno. Pri tem je možno ločiti tudi med dvema tipoma poveljnikov, in sicer "dobri" poveljniki, ki skrbijo za svojo enoto, jo usposabljujejo in ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo; na drugi strani pa srečamo "tehnokrate", ki vso pozornost namenjajo le količini orožja, opreми in pri tem zanemarjajo ključni del vojaka, to je um. Ko vodijo takšni "povprečneži", pride do rezultatov, kot jih je prinesla prva svetovna vojna. Zato takšni poveljniki, ki imajo miselnost zapolnjeno s politično ideologijo in ostalimi prepričanji, delujejo na enoto povsem negativno, kar vodi v razgradnjo kolektiva in upadanje bojne morale. V primeru bojnega stanja, ko je situacija negotova, so tako vojaki kot poveljnik pod psihološkim pritiskom. Pomembno je, da poveljnik deluje razumno, se obnaša do vseh vojakov enako, spodbuja tovarštvo in vzdržuje disciplino; na takšen način bodo podrejeni zaupali v njegove odločitve. Sposobnost poveljnika, da kljub napetostim in kritičnim razmeram zna ohraniti stabilno psihološko komponento, opazijo predvsem podrejeni in tako tudi želijo "posnemati" poveljnika. Tako ni nobena naloga za enoto pretežka in stremijo k doseganju cilja operacije (Jazbec 2014).

## 6 ZAKLJUČEK

Um, vojakova morala in notranja moč so pritegnili pozornost pri vseh velikih vojskovodjih že v preteklosti. Kako vojak razmišlja na bojišču, kako ga spodbuditi, da se bo boril do konca in kaj vse vpliva na njegovo voljo za delovanje, so vprašanja, ki se jih pogosto zastavijo poveljniki, ko se znajdejo v bojnih razmerah. Morala predstavlja tisti del vojaka, ki se je ne moremo dotakniti in jo izmeriti, zato še danes ostaja nerazrešljiva dilema, kako jo spodbujati in v kritičnih okoliščinah ohranjati. Le-ta predstavlja skupek prepričanj in stališč psihološkega stanja pripadnika, ki ga v določeni situaciji spodbuja ali zavira pri opravljanju določene naloge. Če se cilji posameznika ujemajo s cilji vojaške organizacije, ki mu predstavlja okvir delovanja, potem se vzpostavi vzajemni odnos med nadrejenim, vojaki in organizacijo.

V izhodišču sem si zastavila dve raziskovalni hipotezi. Prva hipoteza se glasi: *Skrb za moralo pripadnikov je primarno naloga prvega neposredno nadrejenega*. Lahko jo delno potrdim. Neposredno nadrejeni preživi največ časa s svojimi podrejenimi, zato se tudi od njega največ pričakuje tako s strani njegovega nadrejenega kot vojakov. Vojaki so tisti, ki bodo opazili, kdo za njih skrbi, jih uri in z njimi preživlja prosti čas. Zato je prvi neposredno nadrejeni ključna vez med poveljnikom voda in vojaki. Tako se zagotavlja pretok informacij v enoti, kar je zlasti pomembno za poveljniški kader, kajti najpomembneje je, da odgovorni poveljniki za določeno enoto delujejo v sožitju in izključno po enotnih pravilih. V primeru, da eden izmed poveljniškega kadra deluje v lastno korist, s tem odstopa od prepričanj in načina delovanja ostalih poveljnikov, podrejeni hitro opazijo nepravilnosti v nadrejeni skupini. Takšna skupina poveljnikov vpliva na podrejene negativno, razdiralno in ne more razvijati morale med vojaki, saj še med sabo nimajo trdnih odnosov. Zaradi zmede v poveljniški "skupini", vojaki niso osredotočeni na usposabljanje, temveč usmerjajo pozornost na njihovo neenakost pri izdajanju ukazov in pravil, zato delujejo v smeri najmanjšega odpora. Enota z takšnimi nadrejenimi ne more delovati vzajemno, ne razvije se medsebojno spoštovanje, zaupanje in visoka morala. Če se ta enota znajde v bojnih razmerah, ne bo znala pravilno odreagirati in celo med poveljniškim kadrom bo mogoče vladala zmeda in podajanje nejasnih odločitev, kar vodi v demoralizacijo enote. Poveljnik enote je odgovoren, da zna svojim neposredno podrejenim poveljnikom razdeliti delo, jasno začrta plan dela, razdeli vloge in ustvari skupino ljudi, ki bo delovala skladno s pravili vojaške organizacije in za dobrobit vojakov. Informacije, ki pridejo z "vrha" organizacije, se morajo ohraniti v izvorni obliki, zato



da ne pride do podvajanja informacij in s tem nerazumevanje nalog. Poleg neposredno nadrejenega poveljnika in ostalega poveljniškega kadra, ki je celostno odgovoren za skrb vojakov, ima vojaška organizacija na voljo še ostale ustrezne službe, kot so psihologi, socialne službe, duhovna oskrba itd., vendar te osebe niso nikoli nosilci morale, temveč le pomagajo osrednjemu nosilcu, to je poveljniku enote.

Druga zastavljena hipoteza se je glasila: *Med dejavniki vplivanja na bojno moralo pripadnikov je psihološka stabilnost poveljnika bistvenega pomena.* To hipotezo lahko potrdim. Zagotovo je stabilna osebnost nadrejenega bistvenega pomena za ohranjanje morale, zlasti v boju. Poveljnik z lastnim zgledom, fizičnimi in psihološkimi kompetencami, tehničnim znanjem in "dobrim" značajem gradi odnos med njim in pripadniki vojaške organizacije. Tako lahko v vojski srečamo na eni strani poveljnike, ki le "izkoriščajo" svoj položaj na hierarhični lestvici in s tem tudi vse prioritete, ki mu jih nudi avtoriteta; na drugi strani imamo poveljnike, ki v položaju vidijo le formalno avtoriteto, ki jo nadgradijo z lastnim znanjem, sposobnostmi, skrbijo za podrejene in nanje vplivajo z lastnim zgledom. Gre za poveljnika, ki živi vojaški način življenja v skladu z vojaškimi vrednotami. Psihološka stabilnost, s tem mislim, da je poveljnik sposoben v različnih okoliščinah odreagirati na enak oz. podoben način, je nujno potrebna za "zdrav" odnos med vojaki in njim. Če vojaki dobijo občutek, da lahko zaupajo v njegove odločitve, da pred sprejemom odločitve pretehta več možnih različic in pokaže, da so mu vojakova življenja pomembna, jih ni potrebno dodatno motivirati za izpeljavo naloge do konca. Vojaki se bodo zavedali, da se bo poveljnik znal razumno odločiti tudi v boju in jih ne bo pošiljal brez pravih razlogov v nevarne okoliščine. Psihološka stabilnost in razumskost sta zelo pomembna faktorja, ki odlikujeta poveljnika in ga razlikujeta od ostalih ter močno vplivata na ravan morale. Poleg psihološke komponente vplivajo na ohranjanje morale še ostali dejavniki. V dani situaciji, predvsem bojni, ni pomembna le psihološka stabilnost poveljnika. Iz nje izhaja še več dejavnikov, ki vplivajo na raven morale. Pomembno je, da so med vojaki natančno razdeljene naloge, da poveljnik oblikuje natančne in jasne odločitve, preden sprejme odločitev, se sooča z več različicami, opravlja naloge v dogovorjenem časovnem intervalu. Vplivajo tudi oprema in oborožitev, usposobljenost vojakov (v mirnodobnem času jih je poveljnik pripravljal tako, da jim je prikazal situacije čim bolj realno), taktična razporeditev vojakov, časovni pritisk, meteorološki dejavniki, obveščevalni podatki, številčnost nasprotnikove vojske, pretekle bojne izkušnje, medsebojno spoštovanje v enoti, zaupanje v nadrejenega, zaupanje s strani javnosti in politike, podpora s strani domačih (družine, ostalega sorodstva) itd. Kot je možno

opaziti, na moralo vpliva več dejavnikov, vendar ključna "figura", ki je odgovorna za ohranjanje morale, je poveljnik in njegov način vodenja. Z ohranjanjem discipline v enoti se ne razvija le morala, temveč tudi kohezija, skupinska moč in bojna učinkovitost. Bojna učinkovitost ni odvisna le od opreme in oborožitve ter številčnosti vojakov, ampak je vse bolj odvisna od izurjenosti, profesionalizacije, discipline, visoke morale in povezanosti enote.

Skupno izhodišče za delovanje v vojaški organizaciji so vojaške vrednote. Pomembno je, da jih vojak sprejme za svoje, jih ponotrani in ravna skladno z njimi. Ob vstopu v vojsko nekateri posamezniki podredijo lastne cilje in koristi ciljem vojaške organizacije, nekateri pa več čas ostajajo odtujeni od vojske in le navzven kažejo pripadnost organizaciji. Vojak, ki ga odlikujejo čast, ponos, lojalnost, dolžnost, spoštovanje, nesebično služenje, integriteta in domoljubje, živi vojaški način življenja in s ponosom kaže pripadnost vojski tudi v širši javnosti. Z usposabljanjem in terenskimi nalogami poveljniki spodbujajo motiviranost vojakov, medsebojno spoštovanje, vzajemnost in pripadnost enoti. Zatorej je vloga poveljnika pri celostni oskrbi vojakov vedno izpostavljena, predvsem v bojni situaciji.

## 7 LITERATURA

1. Arnejčič, Beno. 2008. *Izbrana poglavja iz psihologije množice, vojaške in vojne psihologije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Clausewitz, von Carl. 2004. *O vojni*. Ljubljana: Studia humanitatis.
3. Cook, L. Martin. 2014. *Moral Reasoning as a Strategic Leader Competency*. Dostopno prek: [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/moral\\_dev.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/moral_dev.pdf) (17. julij 2014).
4. Cverle, Igor. 2000. *Bojna morala*. Zaključna naloga štabnega tečaja. Poljče: Ministrstvo za obrambo. Poveljniško štabna šola.
5. Dražnik, Ljubo. 2004. Analiza poveljevanja v junijsko-julijski vojni leta 1991 v 73. območnem štabu za Teritorialno obrambo Ljutomer. *Slovenska vojska* 2 (8). Dostopno prek: [http://www.slovenskavojska.si/fileadmin/slovenska\\_vojska/pdf/publikacije/vojsgod5\\_2004\\_2\\_8.pdf](http://www.slovenskavojska.si/fileadmin/slovenska_vojska/pdf/publikacije/vojsgod5_2004_2_8.pdf) (17. julij 2014).
6. Fallesen, J. Jon in Jeffrey D. Horey. 2014. *Leadership Competencies: Are we all saying the same thing?* Dostopno prek: <http://www.theshackletonway.com/wp-content/uploads/Leadership-Competencies-Are-we-all-saying-the-same.pdf> (17. julij 2014).
7. 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*. Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje. Ljubljana: Defensor.
8. Gulpers, Liesbeth. 2010. *Encouraging Moral Military Behaviour Through The Infrastructural Design of The Military Organization; The Awkward Psychological Realm of The Military Profession and Organization*. Proceedings of the 16<sup>th</sup> Annual CPTS Working Conference. Dostopno prek: <file:///C:/Users/Acer/Downloads/gulpers.pdf> (17. julij 2014).
9. Hesselbein, Frances in Eric K. Shinseki. 2004. *Be, know, do : leadership the Army way: adapted from the official Army Leadership Manual*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass.
10. Jakič, Manca, Ljubica Jelušič, Anton Grizold in Velko S. Rus. 2008. *Samozaznava, vrednote in zaznava socialne klime v Slovenski vojski pri reprezentativnem vzorcu*

- njenih predstavnikov/predstavníc. Dostopno prek: [http://www.anthropos.si/anthropos/2008/3\\_4/05\\_jakic.pdf](http://www.anthropos.si/anthropos/2008/3_4/05_jakic.pdf) (17. julij 2014).*
11. Jazbec, Gregor. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 20. julij.
  12. Jones, M. Thomas. 1991. Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: an Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review* 2 (16): 366–395.
  13. Kotnik-Dvojmoč, Igor. 2002. *Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  14. Malone, Dandridge M. 2003. *Small Unit Leadership. A Commonsense Approach*. Ballantine Books. New York.
  15. Michelson, Col. Brian M. 2013. Character Development of U.S. Army Leaders The Laissez Faire Approach. *Military Review* (September-Oktober). Dostopno prek: [http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview\\_20131031\\_art007.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20131031_art007.pdf) (17. julij 2014).
  16. Peršin, prof. Kovačič Peter. 2014. *Moralne vrednote – temelj stabilne družbe*. Dostopno prek: <http://www.sinteza.co/wp-content/uploads/2012/02/Posvet1-gradivaa-Peter-Kova%C4%8Di%C4%8D-Per%C5%A1in.pdf> (17. julij 2014).
  17. Petkovšek, Robert. 2014. Paradokсно razmerje med vojno in mirom v mimetični teoriji: Girardova interpretacija Clausewitzevega dela O vojni. *Bogoslovni vestnik* 2 (74): 215–234.
  18. Polič, Marko. 1993. *Vojaška psihologija. Šola za častnike*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo.
  19. Shavell, Steven. 2002. Law versus Morality as Regulators of Conduct. *American Law and Economics Review* 2 (4). Dostopno prek: [http://www.law.harvard.edu/faculty/shavell/pdf/4\\_Amer\\_Law\\_Econ\\_Rev\\_227.pdf](http://www.law.harvard.edu/faculty/shavell/pdf/4_Amer_Law_Econ_Rev_227.pdf) (17. julij 2014).
  20. Šmidovnik, Janez. 1985. *Teoretične osnove upravljanja*. Ljubljana: Višja upravna šola. DDU Univerzum.
  21. Tankosič, Stevo in Dušan Vukadinovič. 2004. Vojna za Slovenijo 1991 (simpozij, 26. in 27. november 2002, 2. del). *Slovenska vojska* 2 (8). Dostopno prek: [http://www.slovenskavojska.si/fileadmin/slovenska\\_vojska/pdf/publikacije/vojsgod5\\_2004\\_2\\_8.pdf](http://www.slovenskavojska.si/fileadmin/slovenska_vojska/pdf/publikacije/vojsgod5_2004_2_8.pdf) (17. julij 2014).
  22. The Molossian Naval Academy. 2014. *Notes on Military Leadership. Spyglass Hill*. Dostopno prek: <http://www.molossia.org/> (17. julij 2014).
  23. Vešnar, Marjan. 2007. *Etika in voditeljstvo: uvod v vojaško etiko*. Poljče: Poveljstvo za doktrino, razvoj izobraževanje in usposabljanje.

24. Waibel, Max. 2014. *Moral als militärischer Faktor*. Dostopno prek:  
file:///C:/Users/Acer/Downloads/asm-004\_1955\_121\_6\_a\_002\_d.pdf (17. julij 2014).

# PRILOGA

## PRILOGA A: INTERVJU

Naslov diplomskega dela: VLOGA VOJAŠKEGA POVELJNIKA PRI OBLIKOVANJU BOJNE MORALE

Avtor: Irma Plavec

Intervju z vojaškim psihologom mag. Gregorjem Jazbecem

Vprašanja:

**Opreделите moralo (razlika v definiranju moralo v mirnodobnem času in v bojnih razmerah); torej opišite razliko med moralo in bojno moralo.**

Definicij je po mojem mnenju toliko, kot je avtorjev. Po mojem mnenju je morala krovni naziv za psihološko stanje (mindset) pripadnikov, v katerem dajejo prioriteto zahtevam in pričakovanjem organizacije pred lastnimi. Kjer ljudje sprejemajo cilje nadrejenega/ organizacije, k njim stremijo in so na doseganje le-teh ponosni, je morala visoka.

Jaz bi jo delil na individualno in skupinsko. V primeru individualne gre za posameznika, ki se prostovoljno podreja ciljem in je na njihovo doseganje ponosen. Vendar je v tem lahko osamljen. Okrog sebe ima lahko sodelavce, ki tega ne počno. Kadar je del skupine, v kateri se prostovoljno podrejajo vsi, se pojavi še element pripadnosti skupini, ponosa nanjo in na občutek ekskluzivnosti. Pod moralo se pogosto razume ta, skupinska. Vendar obstajajo tudi posamezniki z visoko moralo v demoraliziranih enotah. Kadar je ta posameznik njen vodja, je zmožen obrniti potek dogodkov in enote reševati pred porazom.

Pojem morale se povezuje z disciplino, vendar s pomembno razliko. Kjer je disciplina, se prav tako v ospredje postavi cilje organizacije, vendar pod prisilo. Niso ponotranjeni, pripadnik jih izvaja zaradi strahu pred sankcijami in ne zaradi tega ker verjame vanje. To se pojavi šele pri samodisciplini; vendar ji manjkata elementa skupinske pripadnosti in ekskluzive.

Pojem tudi ni sopomenka za kohezijo. Kohezija je stopnja psihološke povezanosti med člani enote, pri čemer sploh ni nujno, da jih druži organizacijski cilj. Lahko jih združujejo, če gremo v ekstrem, tudi skupna nagnjenja k izigravanju sistema. Je pa res, da je zdrava, delovna kohezija pomemben dejavnik (skupinske) morale. Ni pa edini, a o tem v nadaljevanju.

Morala je tesno povezana z vodenjem (leadership); dobro vodenje uspe cilje vodje podtakniti podrejenim, da jih jemljejo za lastne. Vendar tudi najboljši vodja ne more vedno ohraniti dobro moralo – odvisna je še od širših dejavnikov, a tudi o tem pozneje.

Bojna morala je samo preslikava zgornje definicije morale na bojne razmere; je pripravljenost zanemariti lastno fizično in psihično zdravje za zahteve nadrejenega/organizacije. Enota z visoko bojno moralo je prepričana, da je sposobna delovati v nevarnih razmerah in zmagati. Še več, tudi poraz sprejema kot začasen ovinek do cilja, zmage. Pripadniki enot z visoko bojno moralo zaupajo vase, v poveljnika, sovojake in so ponosni na dosežke enote. Zanemarijo instinkte po preživetju za »višje cilje«.

### **Zakaj je sploh smiselno dvigovati moralo v enoti, jo meriti in ocenjevati? Kakšen je pomen vrednotenja morale?**

Kot je razvidno iz prejšnjega vprašanja, je morala pripravljenost prostovoljnega sledenja ciljem nadrejenega in organizacije. Vojska, v kateri vojaki sledijo ukazom zaradi strahu, je dobra. Tista, v kateri jim sledijo iz prepričanja, je odlična. Vpliv na um vojaka je bila ena ključnih nalog vojske in poveljnikov, odkar obstajajo vojne. Res je, da se njene vloge zavedajo predvsem vrhunske vojske in vojskovodje. Prav nič me ne preseneča, da o morali odkrito in s spoštovanjem govorijo zgolj največja imena svetovne vojaške zgodovine - od Sun Zu-ja do Napoleona – in da se ji posmehujejo zgolj povprečneži, birokrati in tehnokrati. Vse velike in zmagovalne vojske so še kako delale na propagandi, urjenjih, postavljanju pravih vodij na ključne položaje, koheziji in tako fizičnemu kot psihičnemu klesanju vojaka in skupine. Občutku, da so dobri in da imata njihov vojskovodja in ideologija prav, nasprotnik pa ne.

Kadar vojske vodijo tehnokrati, šteje zgolj tonaža orožja, človek in njegov um pa sta potrošni material. Kam vodi takšna miselnost, je pokazala prva svetovna vojna. Ko vodijo povprečneži, želijo pod seboj zgolj druge povprečneže. Takšni poveljniki nimajo veliko sposobnosti niti za vzdrževanje discipline niti za kalibracijo umov podrejenih. Rezultat so individualisti, ki nekaznovani kršijo pravila, širijo nejevoljo in defetizem, se izogibajo delu, iščejo ugodnosti zase, razbijajo kolektive...in v takih razmerah o morali, kaj šele bojni, nimamo kaj govoriti.

### **Kateri dejavniki/faktorji vplivajo na bojno moralo?**

Kopica jih je. Stopnja pripravljenosti enote na delovanje v bojnih razmerah, kohezija, disciplina, kvaliteta vodenja, zaupanje v lastno urjenje, taktiko in oborožitev, zaupanje v nadrejena poveljstva, politike, javno podporo, izidi bojnih izkušenj, število mrtvih in ranjenih, grozodejstva, s katerimi so se srečevali, kvaliteta logistične in medicinske oskrbe, kvaliteta in frekvenca obrokov in spanja, število, trajanje in intenziteta spopadov, kvantiteta streliva, kvaliteta kadrovskih zamenjav, sposobnost poveljnikov, da ohranijo mirno kri in disciplino tudi v boju, kvaliteta propagandnega aparata, zavedanje brezizhodnosti situacije, kulturni vplivi, npr. dojemanje lastne / ideološke večvrednosti...spisku ni konca. Včasih jo pokvari že en "špilferderber", gnilo jabolko v enoti.

### **Katere instrumente/veščine/znanja ima poveljnik enote na voljo za krepitev morale?**

Nekaj mu jih dá na razpolago organizacija, nekaj je odvisnih od njega samega. Organizacija mu da formalno avtoriteto, mandat za vladanje, kaznovanje in nagrajevanje podrejenih; dá mu tudi znanja za vodenje, izdelavo ekip, delo z ljudmi. Res je, da še tako dobra šolanja ne privzgojijo vsem enak čut za delo z ljudmi in grajenje timov. Tu pride v ospredje talent, ki ga eni imajo, drugi pa ga imajo malo ali nič. Prav tako je res, da lahko organizacija, če je korozivna, poveljnikove možnosti za izgrajevanje enote z visoko moralo celo zavira – odreka mu sredstva za usposabljanje, premešča mu kader, ne stoji za njim, ko poskrbi za podrejene na lastno pest, sama menjava cilje in prioritete in s tem ne daje ciljne referenčne točke nižjim poveljnikom, jih kaznuje ob eksperimentiranju ali nenamernih napakah, zanemarja logistično in medicinsko oskrbo, zanemarja pomen urjenj, dopušča disciplinske anomalije...kar se vse kaznuje z nizko bojno moralo - in seveda bojno sposobnostjo -, ko nastopi trenutek resnice.

### **Psihološka komponenta močno vpliva na bojno moralo. Kako obvladati psihološke pritiske, da vojak oz. celotna enote ne izgubi morale oz. volje za doseg končnega cilja naloge?**

To je težka naloga, ki v določeni meri sploh ni odvisna od poveljnika. Pri odgovoru na tretje vprašanje izlušči dejavnike, na katere ima vpliv poveljnik in skupina, ter na ostale, ki so izven njihovega dometa. Opaziš lahko, da jih je slednjih kar nekaj. Še največ lahko poveljnik stori z zdravim vodenjem, vzdrževanjem discipline in enakih - ter visokih - standardov za vse; skrbjo za podrejene, vodenjem z vzorom, s spodbujanjem tovarištva, s pritiskanjem na nadrejene po čim boljši oskrbi in čim manj arogantnem odnosu do enote. Zagotovo veliko pripomorejo tudi



bojne izkušnje, sploh, če se izidejo enoti v prid. Ta dejavnik je lahko tako močan, da občasno enote, kot na drogi, zaidejo v drugo skrajnost. Nič jim ni pretežko in ničesar se ne bojijo. Ta opoj, če ni reguliran, vodi v velike zmage, pa tudi katastrofalne poraze. Izkušnje minulih vojn kažejo, da na moralo vplivajo tudi govori in nagovori višjih in nižjih poveljnikov, bodisi pred akcijo bodisi po njej.

### **Kako na moralo vpliva način vodenja in kakšna je pri tem vloga poveljnika?**

Stil vodenja je, seveda, eden od dejavnikov morale. Pri novih vojakih brez znanj je najboljši direktiven, avtoritativen slog, ker potrebujejo "vodenje za roko", sploh v bojnih razmerah. Več kot vojaki vedo in znajo, manj vtikanja potrebujejo. Takrat je avtoritativen slog za bojno moralo naravnost uničujoč. Pa ne gre samo za slog. Tudi same lastnosti poveljnika imajo vpliv. Nihče ne mara dvoletnih, prestrašenih in manipulativnih poveljnikov. Takšnim mogoče v miru še uspeva umetno dvigovati moralo - z govori in "podkupovanji"...vendar še takrat samo do trenutka, dokler ga podrejeni ne spregledajo. V vojni so takšni poveljniki eden pomembnih dejavnikov za bojno neučinkovitost in nizko moralo enote. Jo pa, v vojni, zanimivo, dvigujejo močni, drzni poveljniki. Tudi če so grobi, so sposobni moralo vzdrževati bolje kot mevže.

### **Kdo vse je v enoti odgovoren za ohranjanje morale? Je to poveljnik, njegovi inštruktorji ali še kdo?**

Ves poveljujoči kader; vendar morajo nujno vsi delati za isti cilj, to je za cilj organizacije. Kadar eden dela za svoje, je trud ostalih zvođenel. Med vojaki se začenjajo primerjave, opozarjanje na neenaka pravila in iskanje bližnjic. V pomoč so lahko tudi ustrezne službe – psihologi, socialne službe, godbeniki ipd., vendar so zgolj pomočniki poveljnikom, nikoli nosilci morale.

### **Kakšna je vloga kulture in nacionalne zavesti? Na kakšen način ta dva dejavnika vplivata na bojno moralo?**

Kultura je po mojem mnenju miselni okvir, ki se izoblikuje znotraj določene skupnosti. Če je temu tako, ima velik vpliv. Pri ljudeh lahko - če je kultura naravnana elitistično - povzroči občutek večvrednosti, zaničevanja "nižjih" ras ter njihovih ver, ideologij...kar briše občutke obžalovanja ob izvajanju nasilja nad njimi. Ti občutki lahko, kot vemo, porajajo dvome o smiselnosti vojne in pravilnosti "naše resnice", s tem pa znižujejo višino in ostrino bojne morale. Vendar menim, da niti ni tako pomembna stopnja "elitizma" posamezne kulture. Saj

je konec koncev skoraj vsaka cepljena, da povzdiguje lastno in vzbuja sumničavost, če že ne posmeh in aroganco, do ostalih. Bolj pomembna je kvaliteta propagande. Ta je sposobna latentne občutke kulturne večvrednosti napihnniti do grotesknh oblik. Spomnimo se nacizma ali na dogodke pred razpadom Jugoslavije. Slepó verjeti v lastno ideologijo in "nacionalno zavest".