

**VPŠ DOBA**  
**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

# **ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA**

**Aleš Cvetek**

Maribor, 2008

**VPŠ DOBA**  
**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

**Problematika direktnega  
voditeljstva v vojski**  
(diplomsko delo)

**Aleš Cvetek**

Maribor, 2008

Mentor: mag. Anton MIHELIC

Lektorica: Hajdeja ČRNKO, prof. slov. jezika s književnostjo

Prevod v tuji jezik: mag. Natalia VID, univ. dipl. prof. angleščine in nemščine

## **POVZETEK**

Ravnanje s človeškimi viri je velik izziv sedanjosti in prihodnosti. V času aktivnega odstranjevanja ovir v mednarodnem sodelovanju in vzpostavljenih globalnih gospodarskih, političnih in družbenih tokovih ostaja človek ključni vir dodane vrednosti. S svojimi lastnostmi in sposobnostmi je bistven dejavnik uspeha katerekoli organizacije. Za maksimalno izkoriščanje človeških potencialov je potrebno slednje prepoznati, usmeriti in jih izkoristiti v želji po doseganju organizacijskih in družbenih ciljev. Ključno vlogo pri tem nosijo voditelji kot združevalci navedenih in osebnih ciljev ljudi, ki jih vodijo. Umetnost slednjega je v veliki meri odvisna od sposobnosti direktnih voditeljev, kot tistih, ki imajo neposredni odnos z vodenimi.

Enako vlogo imajo tudi v vojaških organizacijah. Uspešnost njihovega direktnega vodenja v veliki meri vpliva na stanje organizacijske klime. Rezultat te povezave pa pogosto opredeljuje stanje direktnega voditeljstva.

Rezultati raziskave v reprezentativni enoti Slovenske vojske so pokazali, kako velik je lahko negativni učinek slabega direktnega vodenja. Jasno so opredeljena področja, na katerih prihaja do največjih težav in verjetni vzroki zanje. Naloga vključuje predloge, z upoštevanjem katerih bi bilo mogoče te težave v prihodnosti odpraviti ali pa vsaj omiliti.

## **KLJUČNE BESEDE**

- voditeljstvo
- direktno voditeljstvo
- vojaško voditeljstvo
- organizacijska klima

## **ABSTRACT**

Human resource management is a great challenge of the present times and future. At a time of removing the barriers to international collaboration and establishment of global economical, political and social relationships, the man is recognized as an essential source of value added. The man, with his or her abilities and qualities, is the main factor of the success in each organization. In order to use human resources as productively as possible, it is necessary to recognize and direct human potential as well as to use it for reaching organizational and social aims. The major role in this processes belongs to the leaders, as they unite human's social and private aims. The most important factors in the process mentioned above, represent so called direct leaders as they have immediate contact with people.

The leaders play the same role in military organizations. The success of their direct leading has a great influence on the organizational climate. The state of direct leadership is greatly defined by the results of these connections.

The results of the research in the representative unit of the Slovenian Army revealed how big the negative effect of a poor direct leadership could be. The research defines the most problematic fields and the possible reasons. The diploma thesis includes numerous suggestions which could abolish or at least mitigate some of these difficulties.

## **KEY WORDS**

- leadership
- direct leadership
- military leadership
- organizational climate

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju mag. Antonu Miheliču, da je z navdušenjem sprejel predlog vsebine zaključne strokovne naloge in vso podporo, ki mi jo je med delom nudil.

Zahvaljujem se družini za potrpežljivost in podporo.

Zahvaljujem se Mladenu za nesebično pomoč in strokovno svetovanje pri delu.

# KAZALO VSEBINE

<b>1. UVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANE PROBLEMATIKE .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 NAMEN, HIPOTEZE IN CILJI NALOGE .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE OBRAVNAVANJA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 METODE DELA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 STRUKTURA POGLAVIJ.....</b>	<b>12</b>
<b>2. TEORETIČNA IZHODIŠČA VODITELJSTVA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 TEORETIČNA IZHODIŠČA VODITELJSTVA – SPLOŠNO .....</b>	<b>14</b>
2.1.1 DEFINICIJE VODITELJSTVA .....	14
2.1.2 MODELI IN STILI VODENJA .....	17
<b>2.2 TEORETIČNA IZHODIŠČA VODITELJSTVA V VOJSKI – POSEBNOSTI.....</b>	<b>19</b>
2.2.1 DEFINICIJE VOJAŠKEGA VODITELJSTVA .....	20
2.2.2 STILI VODENJA V VOJSKI.....	21
2.2.3 NIVOJI VODITELJSTVA .....	21
2.2.4 MODEL VODITELJSKIH ZAHTEV.....	23
<b>3. VODITELJSTVO V VOJSKI .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 ZGODOVINA VODITELJSTVA V VOJSKI .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 AKTUALNA SITUACIJA V SVETU.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 AKTUALNA SITUACIJA V SLOVENIJI .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 TRENDI V RAZVOJU VOJAŠKEGA VODITELJSTVA .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5 POMEN VODITELJSTVA V DELOVANJU VOJSK .....</b>	<b>28</b>
<b>4. PROBLEMATIKA VODITELJSTVA V VOJSKI .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 METODOLOGIJA EMPIRIČNE RAZISKAVE.....</b>	<b>30</b>
4.1.1 NAČRT RAZISKAVE .....	30
4.1.2 PREDSTAVITEV VZORCA ANKETIRANCEV.....	31
4.1.3 METODE ANALIZE ZBRANIH PODATKOV IN PRIKAZA REZULTATOV .....	32
<b>4.2 RAZISKAVA STANJA DIREKTNEGA VODITELJSTVA V VOJSKI .....</b>	<b>33</b>
4.2.1 PRIKAZ ZBRANIH PODATKOV .....	33
4.2.2 PRIMERJAVA BISTVENIH RAZLIK MED ENOTAMA, ANALIZA IN VREDNOTENJE REZULTATOV .....	50
<b>4.3 STROKOVNI PRISPEVEK OPRAVLJENE RAZISKAVE .....</b>	<b>57</b>
<b>5. SKLEP .....</b>	<b>64</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>68</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>69</b>

## KAZALO SLIK

SLIKA 1: MODEL VODITELJSKIH ZAHTEV IZ FM 6-22 ARMY LEADERSHIP (CENTER FOR ARMY LEADERSHIP, 2006, STR.2-4) .....	24
---	----

## KAZALO TABEL

TABELA 1: DOLOČANJE PRIORITET IN CILJEV PRI DELU .....	34
TABELA 2: VODENJE S ČELA IN DELJENJE TEŽAV, KO SE STVARI ZAOSTRIO .....	35
TABELA 3: REDNO KOMUNICIRANJE S SKUPINO .....	36
TABELA 4: VODITELJI VEDO, KAJ DELAJO .....	37
TABELA 5: VODITELJI PRIZNAVAJO SVOJE NAPAKE .....	38
TABELA 6: VODITELJI ZAHTEVAJO POVRATNO INFORMACIJO .....	39
TABELA 7: POVRATNO INFORMACIJO UPOŠTEVAJO .....	40
TABELA 8: VODITELJI IMAJO AVTORITETO ZA ODLOČANJE V SKLADU Z NAMERO VIŠJEGA NADREJENEGA, KO PRIMANJKUJE NAVODIL .....	41
TABELA 9: VODITELJI VAS PRIMERNO INFORMIRAJO .....	42
TABELA 10: VODITELJI POSKUŠAJO ZMANJŠATI UČINKE STRESA IN NEGATIVNE TEKMOVALNOSTI .....	43
TABELA 11: VODITELJI SE OBNAŠAJO TAKO, KOT GOVORILJO .....	44
TABELA 12: VODITELJI SE OBNAŠAJO V SKLADU Z VREDNOTAMI V SLOVENSKI VOJSKI .....	45
TABELA 13: VODITELJI SO VAŠI VZORNICI .....	46
TABELA 14: OBSTAJA SISTEM PRIZNAVANJA, NAGRAJEVANJA IN SANKCIONIRANJA DELOVNE USPEŠNOSTI .....	47
TABELA 15: DELOVANJE SISTEMA PRIZNAVANJA, NAGRAJEVANJA IN SANKCIONIRANJA DELOVNE USPEŠNOSTI .....	48
TABELA 16: OBSTAJA VISOK NIVO NOTRANJEGA STRESA IN NEGATIVNE TEKMOVALNOSTI MED PRIPADNIKI VOJSKE .....	49

## KAZALO GRAFOV

GRAF 1: DOLOČANJE PRIORITET IN CILJEV PRI DELU .....	35
GRAF 2: VODENJE S ČELA IN DELJENJE TEŽAV, KO SE STVARI ZAOSTRIO .....	36
GRAF 3: REDNO KOMUNICIRANJE S SKUPINO .....	37
GRAF 4: VODITELJI VEDO, KAJ DELAJO .....	38
GRAF 5: VODITELJI PRIZNAVAJO SVOJE NAPAKE .....	39
GRAF 6: VODITELJI ZAHTEVAJO POVRATNO INFORMACIJO .....	40
GRAF 7: POVRATNO INFORMACIJO UPOŠTEVAJO .....	41
GRAF 8: VODITELJI IMAJO AVTORITETO ZA ODLOČANJE V SKLADU Z NAMERO VIŠJEGA NADREJENEGA, KO PRIMANJKUJE NAVODIL .....	42
GRAF 9: VODITELJI VAS PRIMERNO INFORMIRAJO .....	43
GRAF 10: VODITELJI POSKUŠAJO ZMANJŠATI UČINKE STRESA IN NEGATIVNE TEKMOVALNOSTI .....	44
GRAF 11: VODITELJI SE OBNAŠAJO TAKO, KOT GOVORILJO .....	45
GRAF 12: VODITELJI SE OBNAŠAJO V SKLADU Z VREDNOTAMI V SLOVENSKI VOJSKI .....	46
GRAF 13: VODITELJI SO VAŠI VZORNICI .....	47
GRAF 14: OBSTAJA SISTEM PRIZNAVANJA, NAGRAJEVANJA IN SANKCIONIRANJA DELOVNE USPEŠNOSTI .....	48
GRAF 15: DELOVANJE SISTEMA PRIZNAVANJA, NAGRAJEVANJA IN SANKCIONIRANJA DELOVNE USPEŠNOSTI .....	49
GRAF 16: OBSTAJA VISOK NIVO NOTRANJEGA STRESA IN NEGATIVNE TEKMOVALNOSTI MED PRIPADNIKI VOJSKE .....	50
GRAF 17: RAZLIKA MED ENOTAMA PRI 3. VPRAŠANJU .....	51
GRAF 18: RAZLIKA MED ENOTAMA PRI 7. VPRAŠANJU .....	51
GRAF 19: RAZLIKA MED ENOTAMA PRI 5. VPRAŠANJU .....	52
GRAF 20: RAZLIKA MED ENOTAMA PRI 10. VPRAŠANJU .....	53
GRAF 21: RAZLIKA MED ENOTAMA PRI 14. VPRAŠANJU .....	53
GRAF 22: RAZLIKA MED ENOTAMA PRI 15. VPRAŠANJU .....	54

GRAF 23: PRIMERJAVA ODGOVOROV PO KATEGORIJAH.....	56
GRAF 24: PRIKAZ RAZLIKE MED ZADOVOLJIVIMI IN NEZADOVOLJIVIMI ODGOVORI.....	56



## **OPREDELITEV NAJPOGOSTEJŠIH OKRAJŠAV**

tj.:	to je
op. a.:	opomba avtorja
Ur. list:	Uradni list
tč.:	točka
angl.:	angleško
pr. n. š.:	pred našim štetjem
FM:	terenski priročnik (angl. Field Manual)
RKBO:	radiološka, kemična in biološka obramba

## 1. UVOD

»...Vodenje ni naravna danost, nekaj podedovanega, kot sta barva oči ali las. Pravzaprav je vodenje veščina, ki se jo da preučevati, naučiti in izpopolniti s prakso. The Noncom's Guide (1962),« kot navaja FM 6-22 Army Leadership (Center for Army Leadership, 2006, str. 5–1).

### *1.1 Opredelitev obravnavane problematike*

V nalogi bom obravnaval področje medosebnih odnosov v vojski in njihovega vpliva na učinkovitost vojske nasploh. Problem raziskovanja bo konkreten vpliv direktnih vodij in njihovih veščin direktnega voditeljstva na omenjene odnose in delovno učinkovitost.

#### **Zakaj direktno voditeljstvo?**

Prvič – direktni voditelj je tako rekoč vsak, ki ima vsaj enega neposrednega sodelavca, pa naj bo njegovo odločanje na kateremkoli nivoju. V odnosu s svojim sodelavcem vsekakor potrebuje veščine direktnega voditeljstva.

Drugič – ker verjamem, da se »hiša prične graditi pri temeljih«. Voditeljstvo je najpomembnejši temelj vseh formalnih in neformalnih oblik človeškega združevanja. Je umetnost obvladovanja medčloveških odnosov v skupno korist, s čimer je temelj soobstoja in bivanja. In ravno direktno voditeljstvo se ukvarja **neposredno** s človekom.

Pomen direktnega voditeljstva v vojski, v času asimetričnega vojskovanja<sup>1</sup> in »vojskovanja četrte generacije«<sup>2</sup> ter s tem povezanih nevarnosti, pospešeno raste. Pomembne odločitve morajo pogosto sprejeti direktni vodje na najnižjih ravneh poveljevanja, pri čemer sta bistveni oteževalni okoliščini pomanjkanje časa in nezmožnost komunikacije z nadrejenimi. Pri tem so postale voditeljske veščine direktnih vodij na tem nivoju ključen dejavnik učinkovitosti delovanja.

---

<sup>1</sup> Asimetrično vojskovanje: vojskovanje med dvema ali več nasprotnima stranema, ki se močno razlikujeta po vojaški moči ter temu ustrezno prilagajata svojo strategijo in taktiko.

<sup>2</sup> »Vojskovanje 4. generacije« (angl. Fourth generation warfare – 4GW): vojaška doktrina, za katero je značilno izginjanje ločnic med politiko in vojno, vojaki in civilisti, bojiščem in »civilnim« terenom, mirom in konfliktom. Prvič definirana leta 1989 s strani skupine ameriških analitikov. (Wikipedia, 2008)

## ***1.2 Namen, hipoteze in cilji naloge***

Izbrano temo sem izbral zaradi aktualnosti tematike tako v tujih, kot tudi v Slovenski vojski, kjer sem zaposlen. **Namen naloge** je analizirati stanje direktnega voditeljstva v Slovenski vojski. Ob potrditvi hipoteze bom predlagal konkretne izboljšave na področju razvoja direktnega voditeljstva v Slovenski vojski ter oboje ponudil v presojo odgovornim za to področje. Kolikor mi je znano, problema s tega zornega kota, tj. direktnega voditelja na osnovni taktični ravni<sup>3</sup>, ni še nihče obravnaval na takšen način.

**Temeljna hipoteza**<sup>4</sup> zaključne strokovne naloge predpostavlja, **da je direktno voditeljstvo v Slovenski vojski v krizi.**

**Delovne hipoteze**<sup>5</sup> so štiri, in sicer:

- jedro aktualnih težav v vojski ni toliko v samih plačah, kot se ves čas omenja v medijih, temveč predvsem v slabi organizacijski klimi kot neposredni posledici neustreznega direktnega vodenja;
- inovativni pristopi k direktnemu vodenju v vojski so nuja in ne le opcija;
- nujno potrebno je uvesti in udejaniti temeljite spremembe na področju usposabljanja direktnih vojaških voditeljev ter področju ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti;
- visoko usposobljen vojaški voditelj je lahko uspešen vodja kateregakoli kolektiva, ne le vojaškega.

**Cilj naloge** je potrditev ali zavrnitev navedenih hipotez. V ta namen sem opravil naslednje naloge:

- opredelil splošna teoretična izhodišča voditeljstva,
- opredelil teoretična izhodišča voditeljstva v vojski,
- podal zgodovinski pregled voditeljstva v vojski,
- opredelil aktualno situacijo vojaškega voditeljstva v tujih vojskah,
- opredelil aktualno situacijo vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski,

---

<sup>3</sup> Taktična raven: hierarhija ravni se v vojaški teoriji ravna od taktične na najnižjem nivoju, preko operativne, do strateške na najvišjem nivoju (op. a.).

<sup>4</sup> Temeljna hipoteza: v njej se določi temeljni pojav in postavi prva smer v raziskovanju problema (povzeto po Zelenika, 2000).

<sup>5</sup> Delovna hipoteza: je neposredno preverljiva in jo je med raziskovanjem mogoče spremeniti (povzeto po Zelenika, 2000).

- opredelil trende v razvoju vojaškega voditeljstva,
- ovrednotil pomen voditeljstva v delovanju vojsk,
- ocenil problematiko voditeljstva v vojski,
- na podlagi rezultatov ankete sem ovrednotil povezavo med direktnim voditeljstvom in organizacijsko klimo v Slovenski vojski in
- predlagal konkretne izboljšave na področju direktnega voditeljstva v Slovenski vojski.

### ***1.3 Predpostavke in omejitve obravnavanja***

Pri obravnavanju problematike nisem uporabljal podatkov, katerih uporaba bi bila v neskladju z Zakonom o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1) (Ur. list RS št. 86/2004). Za pridobivanje in obdelovanje podatkov za izdelavo naloge sem uporabljal določbe iz Zakona o tajnih podatkih – uradno prečiščeno besedilo (ZTP – UPB2) (Ur. list RS št. 50/2006), Uredbe o varovanju tajnih podatkov (Ur. list RS št. 74/2005) in Pravilnika o varovanju tajnih podatkov na Ministrstvu za obrambo, šifra 0070-5/2006-4, z dne 21. 2. 2006.

Hkrati sem se omejil na javno dostopne podatke v zvezi s tujimi vojskami. Pri raziskovanju, razgovorih in anketiranju sem se omejil na zaposlene v enoti Slovenske vojske, ki je prvenstveno namenjena udeležbi v mednarodnih operacijah. Hierarhično sem se omejil na nivo čete (približno 120 zaposlenih, po hierarhiji vodenja od spodaj navzgor). Pri vplivih na organizacijsko klimo v vojski sem se omejil zgolj na direktno voditeljstvo.

### ***1.4 Metode dela***

V zaključni strokovni nalogi sem uporabil naslednje znanstvenoraziskovalne metode:

- **metodo anketiranja:** s skupinsko pisno anketo sem v empiričnem delu naloge, na temelju anketnega vprašalnika, zbral podatke za kasnejšo **vzročno analizo**<sup>6</sup> stanja organizacijske klime v enoti. Enota po svojem obsegu, sestavi, namenu in načinu dela predstavlja ustrezen vzorec raziskovanja;

---

<sup>6</sup> Vzročna analiza: z njo se iščejo in potrjujejo vzročno-posledične povezave.

- **statistična metoda:** uporabil sem jo za analizo in prikaz v anketi zbranih podatkov ter za potrjevanje hipotez; podatke sem prikazal tabelarno in grafično;
- **metodo sinteze**<sup>7</sup>: iz različnih virov sem združil teoretična in praktična spoznanja drugih avtorjev s svojimi izkušnjami na raziskovanem področju in prišel do splošnih zaključkov;
- **metodo analize**<sup>8</sup>: uporabil sem jo pri »razstavljanju« konkretne problematike na manjše, tematsko povezane dele predmeta raziskovanja, ki sem jih nato lažje raziskal;
- **deduktivno metodo**<sup>9</sup>: uporabil sem jo za dokazovanje tez in posledično postavitev hipotez;
- **metodo abstrakcije**<sup>10</sup>: z njo sem, iz rezultatov metode analize, izločil določene pojave, ki sem jih kasneje z metodo generalizacije lahko posplošil;
- **metodo generalizacije**<sup>11</sup>: uporabil sem jo pri sprejemanju splošnih zaključkov na podlagi posameznih, oziroma po obsegu manjših vzorcev;
- **metodo kompilacije**<sup>12</sup>: z njo sem prevzel nekatera spoznanja drugih avtorjev ter jih uporabil v teoretičnem delu zaključne strokovne naloge;
- **metodo komparacije**<sup>13</sup>: uporabil sem jo pri iskanju povezav med aktualnimi dogajanja na področju direktnega voditeljstva v tujih in Slovenski vojski;
- **metoda deskripcije**<sup>14</sup>: uporabil sem jo v uvodnem delu naloge za opredelitev problematike, namena, hipotez, ciljev, predpostavk in omejitev ter v zaključku naloge.

### ***1.5 Struktura poglavij***

Zaključna strokovna naloga je vsebinsko sestavljena iz dveh delov – teoretičnega in raziskovalnega.

**Teoretični del** obsega prvo, drugo in tretje poglavje.

---

<sup>7</sup> Sinteza: spajanje, združevanje.

<sup>8</sup> Analiza: razstavljanje celote na manjše dele z namenom podrobnejšega raziskovanja.

<sup>9</sup> Deduktivna metoda: na osnovi teoretičnih dejstev sklepamo o posameznih pojavih (povzeto po Zelenika, 2000).

<sup>10</sup> Abstrakcija: izločanje za raziskavo pomembnih elementov (povzeto po Zelenika, 2000).

<sup>11</sup> Metoda generalizacije: posploševanje posameznih primerov (povzeto po Zelenika, 2000).

<sup>12</sup> Kompilacija: nesamostojno, sestavljeno delo (povzeto po Zelenika, 2000).

<sup>13</sup> Komparacija: primerjava.

<sup>14</sup> Metoda deskripcije: opisna metoda.

V prvem poglavju podajam splošne opredelitve naloge.

V drugem poglavju obravnavam teoretična izhodišča voditeljstva na splošno in v vojski. Tretje poglavje podrobneje teoretično predstavi vojaško voditeljstvo ter njegove posebnosti, trende in pomen v samem delovanju vojsk.

Sledi **raziskovalni del** naloge, ki je predstavljen v četrtem poglavju.

Prvi del četrtega poglavja (tč. 4.1) opredeljuje metodologijo empirične raziskave, v okviru katere je predstavljen načrt raziskave (tč. 4.1.1), predstavitev vzorca anketirancev (tč. 4.1.2) ter metode analize (tč. 4.1.3).

Osrednji del četrtega poglavja (tč. 4.2), prikazuje raziskavo stanja direktnega voditeljstva v vojski, v podtočkah sta predstavljena prikaz zbranih podatkov in primerjava bistvenih razlik med anketiranima enotama, analiza in vrednotenje rezultatov.

V zadnjem delu četrtega poglavja (tč. 4.3) je predstavljen strokovni prispevek raziskave, v okviru katerega so predstavljeni predlogi izboljšav.

V petem poglavju so na podlagi sinteze rezultatov raziskave podane sklepne ugotovitve obravnavane problematike.

Zaključno strokovno nalogo sklenem z navedbo literature in uporabljenih virov ter kazalom prilog s prilogami.

## 2. TEORETIČNA IZHODIŠČA VODITELJSTVA

V prvem delu poglavja predstavljam različne definicije voditeljstva, sestavine vodenja in stile vodenja na splošno. V drugem delu opredeljujem posebnosti, ki so značilne za vojaško voditeljstvo.

### 2.1 Teoretična izhodišča voditeljstva – splošno

#### 2.1.1 Definicije voditeljstva

Virov, ki obravnavajo teorijo voditeljstva, je ogromno. Več ali manj navajajo podobne argumente. Med zanimivejšimi viri navajam naslednjega.

Na svoji spletni strani objavlja Leadership Asheville (Leadership Asheville, 2007) nekaj zanimivih citatov, ki iz različnih perspektiv opredeljujejo voditeljstvo in vodenje:

- »Namen in presoja so vse kvalitete voditelja,« kot navaja Tacitus (56–118) (angl. Reason and judgment are all the qualities of a leader.);
- »Kar se tiče najboljših voditeljev, ljudje ne opazijo njihovega obstoja, dobre voditelje častijo in jih hvalijo, slabših se bojijo in najslabše sovražijo. Ko najboljši voditelj konča s svojim delom, ljudje rečejo, 'Sami smo to naredili',« kot navaja Lao-Tzu (500 pr. n. š.) (angl. »As far as the best leaders, the people do not notice their existence; the next best, the people honor and praise; the next, the people fear; and the next, the people hate. When the best leader's work is done, the people say, 'We did it ourselves.'« );
- »Pravi vodja se mora potopiti v vodnjak ljudi,« kot navaja Lenin (1870–1924);
- »Zadnji preizkus voditelja je vprašanje, ali je pustil za sabo, v drugih, prepričanje in voljo za nadaljevanje,« kot navaja Walter Lippmann (1819–1974);
- »Voditeljstvo pomeni, da je majhna ali pa velika skupina pripravljena zaupati avtoriteto osebi, ki je pokazala sposobnost presoje, modrost, osebni zgled in dokazane kompetence,« kot navaja Walt Disney (angl. Leadership means that a

group, large or small, is willing to entrust authority to a person who has shown judgment, wisdom, personal appeal, and proven competence.);

- »Postati moramo sprememba, ki jo želimo videti,« kot navaja Mahatma Gandhi (1869–1948);
- »Voditeljstvo je umetnost pripraviti nekoga drugega, da naredi kar hočeš, ker to sam želi narediti,« kot navaja Dwight Eisenhower (1890–1969);
- »Voditeljstvo in učenje sta drug drugemu nepogrešljiva,« kot navaja John F. Kennedy (1917–1963) (angl. Leadership and learning are indispensable to each other.);
- »Voditeljstvo so dejanja, ne položaj,« kot navaja Donald McGannon;
- »Ljudem je vseeno koliko znaš, dokler ne vedo, koliko si zavzet,« kot navaja John C. Maxwell (angl. People don't care how much you know, until they know how much you care.);
- »Vodje morajo biti dovolj blizu, da vzpostavijo odnos z drugimi, ampak toliko naprej, da jih motivirajo,« kot navaja John Maxwell (angl. Leaders must be close enough to relate to others, but far enough ahead to motivate them.);
- »Vodenje je vplivanje med voditelji in sodelavci z namenom dejanskih sprememb, ki izhajajo iz njihovih skupnih razlogov,« kot navaja Joseph C. Rost (angl. Leadership is an influence relationship among leaders and collaborators who intend real changes that reflect their mutual purposes.);
- »V vseh se skriva vodja,« kot navaja Robert Wright.

S sintezo navedenih misli lahko izpostavim naslednje lastnosti, ki opredeljujejo dobrega voditelja:

- neopaznost – namen vodenja ni predstavljanje samega sebe, temveč angažiranje vseh razpoložljivih človeških virov za doseg zelenega cilja;
- dostopnost – ljudje, ki jih voditelj vodi, morajo imeti občutek, da je pravzaprav tak kot oni, prvi med enakimi;
- vodenje z vzgledom – povezano z dostopnostjo, sam se obnaša in dela tako, kot to pričakuje od drugih;
- mentorstvo – skrb za svoje nasledstvo, z vzpodbujanjem k iskanju novih znanj ter izkušenj, s čimer se potrjuje zavezanost dobrega voditelja k organizacijskim oziroma skupnim ciljem, ne glede na svojo lastno trenutno angažiranost in koristi;



- motivacija – nujna lastnost voditelja, pri tem ne gre samo za motiviranje sebe, temveč tudi in predvsem ljudi, ki jih vodi;
- vseživljenjsko učenje – upoštevanje in izvajanje navedenega je ena najpomembnejših lastnosti voditelja, saj je voditeljstvo skupek veščin, ki se jih da naučiti, potrebno pa je tudi obnavljati že usvojena in usvajati nova znanja;
- empatija – lastnost, ki mu omogoča prepoznavanje stališč, pogledov in čustev ljudi, ki jih vodi;
- ključni elementi voditeljstva so: voditelj, vodeni in interakcije med njimi.

Mihelič (2007, str. 43) poleg že navedenih, navaja še naslednje **lastnosti »uspešnega vodje«**:

»Poštenost, sposobnost, gledanje v prihodnost, sprotno reševanje konfliktov, smotrno delegiranje nalog, premišljeno tveganje, zaupanje v sodelavce, nepristranskost in čustvena stabilnost, hitro dojetje in premišljeno presojanje, ustrezna znanja, prijaznost in dovedljivost za pripombe.«

Bulc (2006, str. 41) opredeljuje voditelje kot ključne igralce v evolucijskem procesu.

Zgornjo navedbo na nek način potrjuje zgodovinski razvoj voditeljstva – prve navedbe voditeljstva in razmišljanja o vodjih prihajajo še iz časov pred našim štetjem, ko so se s to temo ukvarjali predvsem filozofi. Voditelji, na drugi strani, pa seveda obstajajo, odkar obstajamo ljudje. Njihova vloga, način, s katerim so prišli na vodstveni položaj, in metode, ki so jih pri vodenju uporabljali, so z napredkom doživljale dramatične spremembe.

Z današnjega zornega kota v marsikaterem primeru sploh ni šlo za voditelja, temveč le za osebo na vodstvenem položaju. Razlika med obema je bistvena: medtem ko gre pri voditelju za skupek vseh lastnosti, ki mu omogočajo opravljanje nalog, ki jih tak položaj prinaša, gre pri osebi na vodstvenem položaju zgolj in samo za položaj.

Žal je na tem mestu potrebno omeniti, da je temu marsikdaj tako še danes. Na nek način so nekateri vzorci postavljanja voditeljev ostali nespremenjeni. Kot primer navajam kraljevske družine, ki so še zmeraj na čelu nekaterih držav in katerih člani že stoletja pridobivajo vodstvene položaje po »krvnih« linijah, ki nimajo ničesar nujno skupnega z navedenimi voditeljskimi lastnostmi.

Vprašanje, ki se postavlja samo po sebi, je, v kolikšni meri voditelji res »igrajo ključno vlogo v evolucijskem procesu,« kot navaja Bulc (2006, str. 41) in v kolikšni meri so predvsem intuitivni ljudje z vsemi ostalimi potrebnimi kvalitetai, ki pravočasno prepoznavajo evolucijske spremembe in jim uspešno sledijo. Sam jih vidim v obeh vlogah, pri čemer je pri najuspešnejših voditeljih prva vloga bolj izrazita kot pri manj uspešnih.

- Voditeljstvo je kratka skupek veščin, ki jih voditelj medsebojno prepleta, kombinira in nadgrajuje pri združevanju človeških virov z namenom doseganja zelenega cilja.
- Voditeljstvo je trajna interakcija med voditeljem in vodenim, skozi katero dosežata organizacijske cilje.

Na podlagi izkušenj menim, da dobrega voditelja naredi v devetdesetih odstotkih trdo delo in v desetih odstotkih talent ter zaključujem, da je **vsak lahko dober voditelj, vrhunski pa so za to vlogo rojeni.**

### **2.1.2 Modeli in stili vodenja**

Različni avtorji imajo v povezavi z raziskovanjem voditeljstva različne pristope in tehnike.

Tako Mihelič (2007, str. 36) navaja »sestavine vodenja«, ki jih v osnovi predstavljajo: »vodja, skupina, posamezniki in okolje«. Prav tako razmišlja o »moči, vplivu in odločanju vodij«.

Bulc (2006, str. 42) opredeljuje »devet elementov vodenja: temelj organiziranja, vodenje, odločanje, strateško razmišljanje, predmet strateškega razvoja, vir razvoja, poudarek upravljanja, vir samozavesti ter odnos med vodstvom in zaposlenimi«. Različne metode vodenja pogojuje z evolucijskim napredkom okolja, ki ga tako deli na »delovno, učeče, misleče in ozaveščeno«.

Podobnih razdelitev in raziskovanj je verjetno toliko, kot je avtorjev in marsikateri pogled ponuja dobro snov za preučevanje. Večina pa se združuje pri opredeljevanju in raziskovanju modelov in stilov vodenja, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

Največkrat navedeni stili vodenja so naslednji:

- transakcijski – je zelo pogost način vodenja v različnih organizacijah, ki temelji na vnaprej jasno določeni razdelitvi vlog (vodja – podrejeni) ter sistemu nagrajevanja in kaznovanja, po Miheliču (2007, str. 46) je primeren za »organizacije s stabilno tehnologijo, stabilnim okoljem, s stabilnim kadrom in proizvodi z dolgim življenjskim ciklusom«;
- transformacijski – za ta način je značilna dokaj visoka stopnja delegiranja nalog med podrejene, s čimer se jim podeli tudi odgovornost za njihovo uspešno izvedbo; transformacijski voditelji so boljši »poslušalci« in sebe nujno ne postavljajo v ospredje;
- avtorski – je skrajni primer transakcijskega stila, kjer je voditelj absolutni »šef«, običajno z močno omejenimi veščinami ravnanja z ljudmi;
- participativni – stil vodenja, ki vključuje podrejene pri odločanju, ob tem je vloga voditelja sicer še vedno jasna, deluje pa bolj povezovalno pri združevanju idej sodelujočih; podrejene lahko ta način dodatno motivira. Na prvi pogled morda predstavlja nevarnost, da lahko podrejeni pozabijo na svoj položaj in se pričnejo postavljati v vlogo vodje. Sam temu pogledu nasprotujem. Poudariti želim, da mora biti voditelj, ki vodi s tem stilom, še bolj izurjen v svojem delu, saj lahko le tako uspešno vodi sodelavce po poti, s katere je mnogo lažje zaiti kot s poti transakcijskega in avtorskega stila;
- birokratski – je stil vodenja, ki je podrejen upoštevanju birokratskih pravil in strogo določenemu redu; pogoji, naloge, cilji in posledice so vnaprej jasno opredeljene; ne dopušča dosti manevrskega prostora za inovativnost podrejenih. Prav vojska je primer, ko je ta stil včasih potreben, še posebej pri varnostnih postopkih, povezanih z uporabo orožja;
- karizmatični – je poudarjena oblika transformacijskega stila, z razliko v vodji samem; pri tem stilu je bolj izrazita karizma vodje, ki deluje kot motor skupine; težava se potemtakem kaže sama – kvaliteta dela lahko postane vprašljiva, če vodja iz kakršnegakoli razloga zapusti skupino;
- vodenje usmerjeno k cilju – na nek način so sicer vsi stili usmerjeni k cilju; za tega je ta usmerjenost prevladujoč dejavnik, ob katerem se usmerjenost k ljudem zmanjša, posledično se lahko kaj hitro prevesi v avtorski način;
- vodenje usmerjeno k odnosom – kot že ime pove, gre za nasprotni stil od vodenja k cilju; vodja svojo energijo usmerja v izgradnjo in zagotavljanje

medosebnih odnosov znotraj skupine, ki omogočajo visoko produktivnost in osebno angažiranost; potrebna je pazljivost vodje, da ob tem ne zanemari cilja;

- situacijski – značilen za dobre voditelje, predstavlja kombinacijo različnih, že omenjenih stilov vodenja, ki jih voditelj izbira glede na različne dejavnike. Ta stil zahteva izkušenega voditelja, ki ima sposobnosti prepoznavanja teh dejavnikov in sposobnost ustreznega prilagajanja lastnega ravnanja.

Nihče pravzaprav nima »svojega« ekskluzivnega stila vodenja, vsak voditelj »svoj« stil izoblikuje v veliki meri na podlagi lastnih življenjskih izkušenj s formalnimi in/ali neformalnimi voditelji, ki jih je srečal na svoji osebni in poklicni poti.

## ***2.2 Teoretična izhodišča voditeljstva v vojski – posebnosti***

V tem delu bom izpostavil posebnosti, ki sem jih pri študiju gradiva opazil pri opredelitvah definicij in stilov vodenja. Zadnji dve podpoglavji predstavljata nivoje voditeljstva, katerih razdelitev je zelo podobna tudi izven vojaških organizacij, in »model voditeljskih zahtev« po FM 6–22 Army Leadership (Center for Army Leadership, 2006, str. 2–4), ki predstavlja eno izmed možnih osnov za razvoj vojaškega voditelja.

Osnovna teoretična izhodišča so si seveda močno podobna. Razlika je morda le v močnejše poudarjenih vrednotah in sledenju organizacijskim ciljem.

Slovenska vojska je na področju voditeljstva povzela dognanja ameriške vojske, ki so združena in predstavljena v dveh temeljnih publikacijah – starejšem priročniku *FM 22–100 Army Leadership* in novejšem *FM 6–22 Army Leadership*.

Prva posebnost je že ta, da je tako velika organizacija pripravila enoten avtorski priročnik, ki obravnava voditeljstvo in je namenjen vsem njenim pripadnikom na vseh ravneh vodenja, kar kaže na velik pomen, ki ga daje tej temi.

### 2.2.1 Definicije vojaškega voditeljstva

V priročniku FM 6–22 Army Leadership (Center for Army Leadership, 2006, str.1–1/2) sta navedeni naslednji definiciji:

»Voditeljstvo je proces vplivanja na ljudi z zagotavljanjem namena, usmeritve in motivacije, ki poteka hkrati z delovanjem v smeri doseganja cilja in izboljševanjem organizacije.«

»Vojaški voditelj je kdorkoli, ki s prevzeto vlogo ali dodeljeno odgovornostjo navdihuje in vpliva na ljudi za doseganje organizacijskih ciljev. Vojaški voditelj motivira ljudi, tako znotraj kot zunaj linije poveljevanja<sup>15</sup>, za izvajanje aktivnosti, usmerjanje razmišljanja in oblikovanje odločitev v dobro organizacije.«

Iz prve definicije lahko sklepam, da je voditeljstvo proces, ki mora potekati v vseh fazah dela, z jasnim namenom doseganja cilja in vključevanjem izboljšav v organizacijo.

Če iz prejšnjih ugotovitev povzamem, da je izboljševanje organizacije možno le z maksimalnim angažiranjem vseh razpoložljivih človeških virov, potem lahko zaključim, da je participacija vstavljena že v osnovno definicijo vojaškega voditeljstva.

Druga definicija dopušča možnost, da lahko kdorkoli prevzame vodenje, neodvisno od tega, ali je na voditeljsko mesto formalno postavljen. Posledično je učenje voditeljskih veščin nujno za vse nivoje v organizaciji, tako za navadnega vojaka, kot tudi za najvišje častnike. Razlog izhaja iz specifičnosti vojaškega poklica – tudi navaden vojak mora biti v določenih okoliščinah sposoben prevzeti vodenje ljudi, česar pa v »civilni« sferi ni potrebno zagotoviti. Čas in nevarnost sta namreč tista faktorja, ki lahko zahtevata takojšen prevzem voditeljske vloge. V zadnjem stavku definicije se ponovno nahaja pojem participacije.

#### **Poveljevanje**

je specifično za vojaške organizacije. Poveljujočemu daje formalno avtoriteto za odločanje, ki mu jo nalaga osebni čin oziroma položaj.

---

<sup>15</sup> Poveljevanje: glej besedilo str. 20 (op. a.).

Kot takšno je neposredno povezano z voditeljstvom, nikakor pa ne gre za isti pojem. Dober poveljnik je za doseganje svojih in organizacijskih ciljev več tudi v voditeljskih veččinah, ki so poleg formalne avtoritete, ki mu jo čin oziroma položaj podeljujeta, le del nalog in veščin, ki jih poveljevanje zajema.

FM 6–22 Army Leadership (Center for Army Leadership, 2006, str. 2–3) med navedene uvršča še: »Odgovornost za razpoložljive vire in načrtovanje njihove uporabe ter organiziranje, usmerjanje, koordiniranje in nadziranje vojaških sil za uspešno izvedbo nalog.«

### 2.2.2 Stili vodenja v vojski

Bistvenih razlik med že navedenimi stili vodenja in stili vodenja v vojski ni. Izbor, ustreznost ter pogostost uporabe posameznih stilov so zgolj pogojeni s specifikko vojaškega poklica.

Tudi v vojski je nujno potrebno in zaželeno situacijsko vodenje, dodatno je omenjen direktivni stil vodenja. Zanj je značilno kratko, jedrnato in neposredno dajanje navodil, ko za podrobnejša pojasnila ni dovolj časa. Tudi ta stil je uvrščen med obe skrajnosti – avtorskega in demokratičnega, kot je navedeno v FM 22–100 Army Leadership (Center for Army Leadership, 1999, str. 3–15).

### 2.2.3 Nivoji voditeljstva

Vojaška teorija deli voditeljstvo na tri nivoje: **direktno, organizacijsko in strateško.**

Njihovo delitev opredeljujejo naslednji dejavniki, kot je navedeno v FM 6–22 Army Leadership (Center for Army Leadership, 2006, str. 3–6):

- obseg nadzora,
- nivo poveljstva,<sup>16</sup>
- doseg vplivanja,
- velikost organizacijske enote,
- vrsta nalog, ki jih slednja opravlja,

---

<sup>16</sup> Poveljstvo: pristojnosti, ki jih ima posameznik v oboroženih silah za usmerjanje in koordinacijo vojaških sil ali kontrolo nad njimi (Brinc et al., 2006).

- o število ljudi, ki delajo v enoti in
- o nivo načrtovanja.

Razdelitev v nivoje ni nujno povezana s položajem ali osebnim činom<sup>17</sup> voditelja, načeloma pa v direktni nivo uvrščamo vse vojaške čine, večino podčastniških činov ter častniške<sup>18</sup> čine, do nivoja bataljona.

Za natančnejšo uvrstitev voditelja v posamezni nivo je potrebno upoštevati navedene dejavnike hkrati z delovnimi dolžnostmi na posameznem položaju, kot navaja FM 6–22 Army Leadership (Center for Army Leadership, 2006, str. 3–6).

**Direktno voditeljstvo** je skupek veččin, s katerimi voditelj neposredno vodi podrejene. Tako ima priložnost neposrednega spremljanja njihovega odziva, rezultatov njihovega dela in vseh težav, ki spadajo zraven. Za direktnega voditelja je značilna stalna prisotnost pri podrejenih.

**Organizacijsko voditeljstvo** obsega voditeljske veščine, ki vplivajo na delo organizacije, torej večjega števila ljudi. V primerjavi z direktnim organizacijski voditelj ne more neposredno spremljati odziva, rezultatov dela in težav, ki lahko nastajajo tudi kot posledica njegovih odločitev. Pri zbiranju teh informacij je odvisen od direktnih voditeljev in morebitnih posrednikov. Težava se kaže sama – več kot je prenosov informacij, večja je verjetnost popačenja.

S **strateškim voditeljstvom** se ukvarjajo najvišji nivoji v vojski. Njihova dejanja in odločitve vplivajo na celotno organizacijo v najširšem smislu; ne samo to, posledično lahko vplivajo tudi na državno in širšo regionalno ter svetovno politiko, tako v sedanjosti in prihodnosti. Tudi tukaj obstaja možnost popačenja informacij zaradi mnogih vmesnih členov pri prenosu.

Kljub svojemu položaju in drugačnim nivojem odločanja so tudi vsi organizacijski in strateški voditelji dnevno obkroženi s svojim krogom podrejenih sodelavcev, katere vodijo neposredno, torej direktno, zato moram poudariti, da je obvladovanje veččin direktnega voditeljstva tudi za njih nujno potrebno.

<sup>17</sup> Čin: vojaški status, ki hierarhično razvršča vojaške osebe znotraj vojaških poklicev (op. a.).

<sup>18</sup> Vojaški poklici: vojaki, podčastniki, častniki (po hierarhiji od nižjega k višjemu, op. a.).

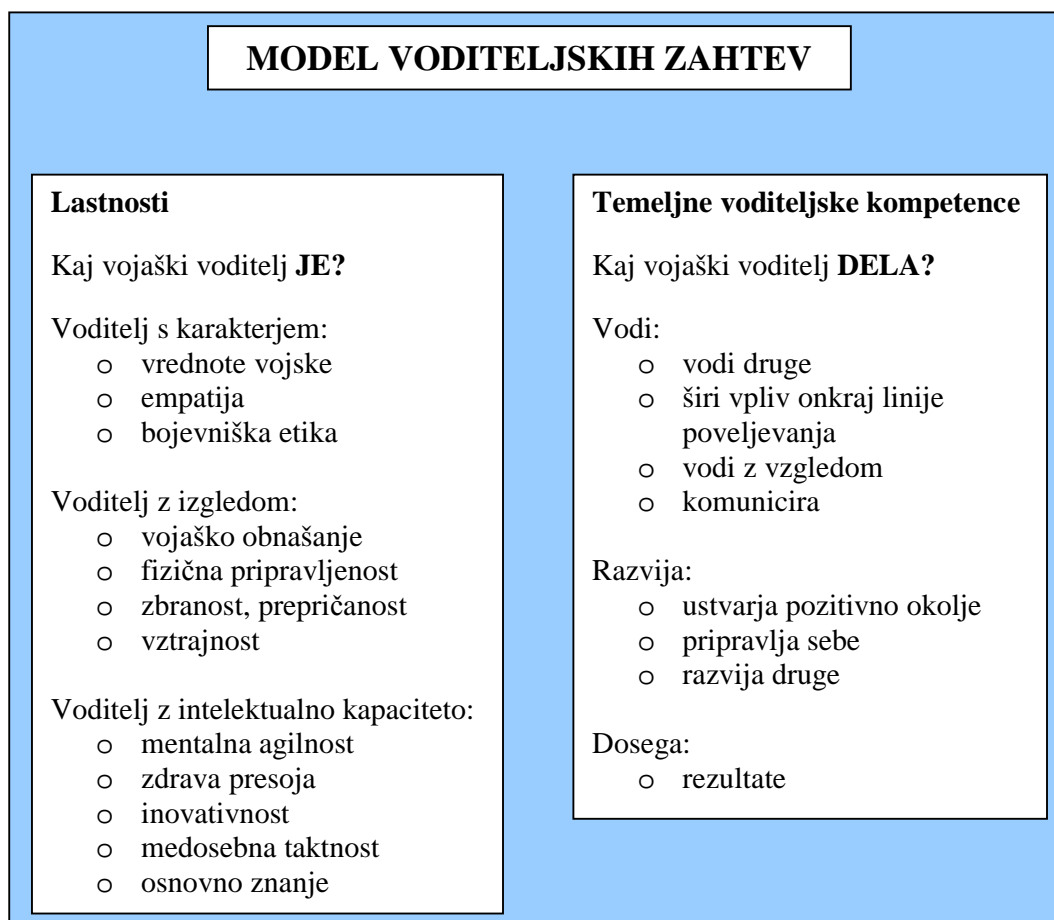
#### **2.2.4 Model voditeljskih zahtev**

Kot sem že uvodoma dejal, v devetdesetih odstotkih dobrega voditelja naredi trdo delo. Brez želje po nenehnem učenju, analiziranju lastnih izkušenj ter pripravljenosti po spreminjanju ustaljenih praks, z jasnim namenom samoizboljšanja in izboljšanja organizacije, ni dobrega voditelja.

Koristno vodilo vojaškemu voditelju predstavlja »model voditeljskih zahtev«, ki ga navaja FM 6–22 Army Leadership (Center for Army Leadership, 2006, str. 2–4) in katerega glavna sestavna dela predstavljata potrebne lastnosti in temeljne voditeljske kompetence, ki bi jih naj uspešen voditelj posedoval in izvajal. Temelj celotnega modela so vrednote, ki bi jih naj vojaška organizacija oblikovala v skladu z vrednotami družbe, katere del je. Velik pomen se pripisuje še empatiji, o kateri je že bilo govora, in lastnostim, s katerimi voditelj obvladuje medosebne odnose. Opredeljene so v odstavku »voditelj z intelektualno kapaciteto«. V njej je opazna tudi inovativnost, ki je prvič neposredno poudarjena. Novost je medosebna taktnost, ki je hkrati z drugimi navedbami področje obvladovanja medosebnih odnosov postavila v središče modela.

Model je tako uporaben ne samo za prepoznavanje potencialnih voditeljev, temveč predvsem za analizo lastnih voditeljskih dispozicij.





**Slika 1: Model voditeljskih zahtev iz FM 6–22 Army Leadership (Center for Army Leadership, 2006, str. 2–4)**

Ob vrednotah vojske kot temelju voditeljevih lastnosti, se je potrebno vprašati, kako dolgo lahko vojska vzdržuje svoje vrednote neodvisno od gibanja sodobnih družbenih tokov. Vztrajanje pri nekaterih vrednotah, ki so v širši družbi morda zastarele, je kontradiktorno z dejstvom, da so ljudje, ki prihajajo v vojsko, pod močnim vplivom »civilnih« vrednot. Če je ta razkorak pri posamezniku prevelik, hkrati s klasičnim 40-urnim delovnim tednom slovenskega vojaka ter pomanjkljivo skrbjo za izgradnjo in vzdrževanje navedenih vrednot s strani direktnih voditeljev, pride do nezmožnosti identifikacije posameznika z vrednotami. Stremljenje k slednjim ostane tako le v besedah, kar je pa seveda nesmiselno. Posledično so temelji šibki, kar postavi pod vprašaj nadaljnji razvoj voditeljev.

### **3. VODITELJSTVO V VOJSKI**

V poglavju podajam kratek zgodovinski pregled voditeljstva v vojski, opredeljujem aktualni situaciji vojaškega voditeljstva po svetu in doma ter trende v razvoju voditeljstva. Poglavje zaključujem z ovrednotenjem pomena voditeljstva v delovanju vojsk.

#### ***3.1 Zgodovina voditeljstva v vojski***

Po njegovi vsebini je voditeljstvo v vojski prisotno vzporedno z voditeljstvom v drugih sferah, torej že od začetka prvih civilizacij in posledično prvih neformalnih in formalnih oblik vojaških organizacij. Tudi znane vojaške osebnosti, ki jih zgodovinopisje navaja, so imele vsaj nekatere izmed danes zaželenih voditeljskih lastnosti – sposobnost presoje, hitrega dojemanja, potrebna znanja, karizmo itd.. Tako kot drugi voditelji, so tudi vojaški voditelji skozi zgodovino svoje voditeljske veščine in metode oblikovali v skladu z »duhom časa«, ob čemer je osnovno vodilo, torej »vplivanje na ljudi, da naredijo to, kar od njih voditelj hoče«, ostalo nespremenjeno.

Formalno izobraževanje na področju voditeljstva sega v obdobje ustanovitve prvih vojaških častniških akademij, kot jih na svoji spletni strani navaja Wikipedia (Wikipedia, 2008):

- Terezijanska vojaška akademija TherMilAk – Avstrija – ustanovljena leta 1751,
- Ameriška vojaška akademija West Point – ZDA – ustanovljena leta 1802,
- École Spéciale Militaire de Saint-Cyr – Francija – ustanovljena 1802,
- Kraljeva vojaška akademija Sandhurst – Velika Britanija – ustanovljena 1947,
- Turška vojaška akademija Kara Harp Okulu – Turčija – ustanovljena 1834 itn.

Voditeljstvo je ena izmed glavnih tem tudi na podčastniških akademijah, ki so se v glavnem pričele ustanavljati po 2. svetovni vojni.

V Slovenski vojski voditeljstvo poučujejo v okviru formalnega izobraževanja na Šoli za častnike in Šoli za podčastnike Andrej Komel plemeniti - Sočebnan. Slednja je tudi

najstarejša vojaška šola v samostojni Sloveniji, njen začetek pa sega v leto 1991. Voditeljstvo je kot predmet vključeno tudi v programe raznih tečajev, ki jih izvaja Slovenska vojska sama, obenem pa svoje pripadnike na tečaje voditeljstva pošilja tudi v tuje vojaškoizobraževalne ustanove.

### **3.2 Aktualna situacija v svetu**

Sprejete politične odločitve so posledično botrovale napotitvam velikega števila pripadnikov vojsk, ki jih uvrščamo med koalicijske sile<sup>19</sup>, v trenutna krizna žarišča po svetu. Zaradi dolgotrajnih operacij<sup>20</sup>, ki jim še danes ni videti konca, so se pojavile težave z zagotavljanjem in vzdrževanjem ustreznih medosebnih odnosov med pripadniki vojsk. K neposrednim vzrokom lahko prištevamo še povečevanje pritiska na posameznika, ki ga povzročajo časovno dolge napotitve vojakov in civilnega osebja na krizna žarišča, značilnosti že omenjenega »vojskovanja četrte generacije«, ki med drugim vključujejo tudi nevarnost terorizma ter podaljševanje napotitev. Vojaški voditelji, še posebej direktni voditelji, so dolžni te težave pravočasno prepoznati, jih analizirati in ustrezno ukrepati.

Tipičen primer slabega voditeljstva predstavljajo kršitve pravic ujetnikov v Abu Graibu<sup>21</sup>. Kot je odgovoril major general Taguba, v svojem predavanju študentom ameriške mornariške akademije (United States Naval Academy, 2006), na vprašanje, »kakšno je njegovo mnenje o učinkovitem oziroma neučinkovitem voditeljstvu v Abu Graibu in ali je neučinkovito voditeljstvo povzročilo kršitve«, je do slednjih prišlo »zaradi napak v voditeljstvu, ki so se pokazale kot pomanjkanje discipline, ponosa in zavzetosti«.

S podobnimi težavami v medsebojnih odnosih se soočajo tudi pripadniki drugih vojsk, ki se v večjem številu udeležujejo mednarodnih operacij.

---

<sup>19</sup> Koalicijske sile: sestava oboroženih sil članic koalicije pod enotnim poveljstvom, ki so ga vzpostavile te države (Brinc et al., 2006).

<sup>20</sup> Operacija: zaporedje povezanih delovanj združenih sil v določenem območju z namenom doseganja strateškega cilja (Brinc et al., 2006).

<sup>21</sup> Abu Graib: znani iraški zapor v istoimenskem mestu, znan po zlorabah iraških zapornikov (op. a.).

### **3.3 Aktualna situacija v Sloveniji**

Slovenska vojska se na tem področju sooča s podobnimi težavami, čeprav njeni pripadniki neposredno ne sodelujejo v operacijah v okviru koalicijskih sil. Svoj delež k svetovnemu miru prispevajo v večji meri s sodelovanjem v operacijah v podporo miru. Vendar pa število operacij, njihova razdrobljenost, lokacija in narava že prispevajo k podobnim težavam v času trajanja operacije in po vrnitvi z nje.

Kolikor mi je znano, aktivnosti, ki jih je Slovenska vojska do sedaj izvajala v sklopu priprav na udeležbo v mirovnih operacijah, praviloma ne pripomorejo k omilitvi teh težav.

Zanimiva bi bila raziskava, ki bi ovrednotila povezavo med navedenimi težavami in stopnjama fluktuacije<sup>22</sup> in absentizma<sup>23</sup>. Žal ta presega omejitve te naloge in bi lahko prišla v poštev za magistrsko delo.

### **3.4 Trendi v razvoju vojaškega voditeljstva**

Prihodnji razvoj voditeljstva bo vključeval iskanje metod, s katerimi bi aktualne težave odpravili oziroma vsaj omilili. Glede na že omenjene značilnosti trenutnih konfliktov bo, tako kot pri današnjih, tudi pri prihodnjih voditeljih poudarek na naslednjih kvalitetah: zavzetost, poznavanje jezikov in kultur na področjih delovanja ter prilagodljivost.

Ameriška vojska je v sklopu iskanja rešitev omenjenih težav v letu 2007 sprejela »Vojaško iniciativo 5« (angl. **Army Initiative 5**), ki jo je na svoji spletni strani objavil US Army Combined Arms Center (US Army Combined Arms Center, 2008). Njen namen je bil »podroben pregled preteklih in trenutnih študij in pobud s področja voditeljstva«. Delovna skupina, ki se je s tem ukvarjala, je »preučila, analizirala in predlagala nove načrte aktivnosti« na področju voditeljstva, ki bi podprli načrtovane kampanje. Ti načrti vključujejo uvajanje ustreznih sprememb v vojaškem izobraževalnem sistemu, katerih rezultat bi naj bili »prilagodljivi voditelji«. Pospešili bi

---

<sup>22</sup> Fluktuacija: neenakomerna stopnja nihanja števila zaposlenih (op. a.).

<sup>23</sup> Absentizem: odsotnost z delovnega mesta iz različnih vzrokov (op. a.).

naj programe razvoja vojaških voditeljev in usposabljanje prilagodili operacijam na območjih nenehnih konfliktov.

Konkretni učni načrti tako vključujejo predmete, kot so: »razvoj agilnih<sup>24</sup> in prilagodljivih voditeljev«, največji pomen pa dajejo »razumevanju kultur in izpopolnjevanju jezikov«.

### ***3.5 Pomen voditeljstva v delovanju vojsk***

Pomen voditeljstva v delovanju vojsk je izjemen. Človek je daleč najpomembnejša sestavina vsake delovne organizacije, še posebej vojaške. Danes, v času globalizacije, ko ima velika večina razvitih svetovnih gospodarstev možnost dostopa do konkurenčnih tehnologij, kot ključna konkurenčna prednost ostane človek. S svojimi osebnostnimi lastnosti, znanjem, zavzetostjo in zmožnostjo delovanja v timu je tisti faktor, od katerega je odvisen uspeh organizacije kot celote.

Vojaški voditelji, kot ključni povezovalci, usmerjevalci in združevalci dela svojih podrejenih, so neposredno odgovorni za ustvarjanje klime, ki omogoča kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno doseganje zelenih delovnih rezultatov, obenem pa postavlja ugodne pogoje za osebno rast zaposlenih.

Pomen voditeljstva v vojski pride še posebej do izraza v trenutkih, ko je kljub življenjski ogroženosti potrebno zavestno izpeljati dano nalogo. Le dober voditelj je tisti, ki mu bodo vojaki sledili. Pri tem zgolj formalen položaj poveljujočega ni dovolj.

Glede na navedeno je očitno, da mora biti izobraževanje in usposabljanje voditeljev ena najpomembnejših nalog v vojski. Kvalitetno in nenehno usposabljanje ni potrebno zgolj zaradi posrednega izboljševanja delovnih rezultatov, temveč tudi za ohranjanje obstoječih.

Največji nevarnosti, ki grozita vojskam dandanes, sta neprimerno kadrovanje voditeljev, ki temelji na kvantiteti, namesto na kvaliteti, ter pomanjkljivi vojaško izobraževalni programi, ki ne omogočajo konstantnega, kvalitetnega in h konkretnim ciljem usmerjenega izobraževanja voditeljev na vseh ravneh poveljevanja. Absolutno zanemarjeno je področje kratkoročnega, srednjeročnega in dolgoročnega sledenja in preverjanja rezultatov navedenega izobraževanja ter uvajanje ustreznih sprememb.

---

<sup>24</sup> Agilen: mentalno hiter in visoko odziven (op. a.).

Navedene pomanjkljivosti se najhitreje odrazijo skozi neustrezno direktno voditeljstvo, ki neposredno pušča negativne posledice na temeljih vojaške organizacije – na vojakih.

## 4. PROBLEMATIKA VODITELJSTVA V VOJSKI

Četrto poglavje prikazuje raziskavo stanja direktnega voditeljstva v Slovenski vojski. V prvem delu predstavljam metodologijo empirične raziskave, sledi predstavitev zbranih rezultatov, njihova analiza in vrednotenje. Poglavje zaključujem s konkretnimi predlogi k izboljšanju stanja.

### 4.1 Metodologija empirične raziskave

#### 4.1.1 Načrt raziskave

- Raziskavo sem opravil samostojno.
- Upošteval sem uvodoma navedene omejitve.
- Težišče raziskave je na zbiranju odgovorov in mnenj anketirancev, ki dajejo potrebno osnovo za kasnejšo analizo in vrednotenje.
- Pri analiziranju in vrednotenju rezultatov sem upošteval možnost neiskrenosti pri odgovarjanju na anketna vprašanja; upoštevajoč navedeno, sem opravil ustrezno predstavitev ankete in načina predstavitve rezultatov ter tako dejansko zagotovil anonimnost.
- Izdelani vprašalnik je rezultat teoretičnega dela – vprašanja so povzeta po FM 22–100 Army Leadership (Center for Army Leadership, 1999, str. 3–12), kategorije odgovorov so prilagojene cilju raziskave in organizacijski strukturi anketiranega vzorca, vprašalnik temelji na »spoznanjih psihologije stališč in mnenj«<sup>25</sup>.
- Statistični kriteriji:
  - statistična množica – stalna sestava Slovenske vojske;
  - vzorčna enota – 20. motorizirani bataljon, skupno število anketiranih vojaških oseb je 257, od tega 221 vojakov, 32 podčastnikov in 4 častniki;

---

<sup>25</sup> Teoretična utemeljenost na spoznanjih psihologije stališč in mnenj – vprašanja se nanašajo na obnašanje, ki izraža stališča (Zelenika, 2000).

- postopek vzorčenja – vzorčno enoto sem izbral zaradi izpolnjevanja sprejetih mednarodnih obveznosti ter s tem povezano »organizacijsko zrelostjo« in vsemi pripadajočimi težavami na področju direktnega voditeljstva; razmerje med anketiranimi vojaki, podčastniki in častniki približno ustreza dejanskemu stanju v enotah;
- vzorčni odziv – v stalni sestavi Slovenske vojske je bilo v času opravljanja raziskave (uradni podatki za marec 2008) zaposlenih 7050 ljudi, od tega 1281 častnikov (18,2%), 1848 podčastnikov (26,2%) in 2687 vojakov (38,1%), preostanek zajema vojaške uslužbenke in civilne osebe; število anketirancev (**257**) predstavlja **3,6** odstotkov statistične množice;
- vzorčni okvir – koristil sem podatke, ki so navedeni na spletni strani Slovenske vojske (Slovenska vojska, 2008);
- raziskovalni instrument – vprašalnik s 16 x 6 vprašanji;
- oblika komuniciranja – anonimno anketiranje.

#### **4.1.2 Predstavitev vzorca anketirancev**

Anketo sem po dogovoru z odgovornimi osebami v enotah opravil v dveh, po statusu različnih enotah.

Anketiranje prve enote, t.j. enote pred odhodom na operacijo v podporo miru, sem izvedel 11. 8. 2008. Enota je bila anketirana hkrati v celoti. Sestavljali so jo pripadniki 20. motoriziranega bataljona, katerim so se v sklopu priprav in kasneje udeležbe na operaciji pridružili tudi pripadniki 18. bataljona RKBO. Vzorec je tako po naključju postal še boljši, saj je zajel tudi pripadnike druge enote.

Drugo enoto, ki se je nedavno vrnila z operacije v podporo miru, sem anketiral v štirih ločenih skupinah, z dvema izmed njih sem anketiranje opravil 8. 9. 2008, s preostalima dvema pa 9. 9. 2008. Vse štiri skupine so sestavljali pripadniki 20. motoriziranega bataljona.



#### 4.1.3 Metode analize zbranih podatkov in prikaza rezultatov

Za analiziranje zbranih podatkov in kasnejše dokazovanje hipotez sem uporabil **statistično vzorčenje**. Iz povsem praktičnih razlogov je bilo namreč anketiranje celotne statistične množice nemogoče izvesti, saj sem bil omejen s časom, prostorom in sredstvi. Vzorec je zajemal del množice, ki je bil tik pred odhodom na mednarodno operacijo kriznega odzivanja, in del množice, ki se je z nje nedavno vrnil.

**Cilja statističnega vzorčenja** po Artenjaku (1997) sta bila dva:

- podati oceno opazovane značilnosti statistične množice,
- potrditi ali zavrniti hipoteze, ki sem jih predpostavil za celotno statistično množico.

**Prvi cilj** sem dosegel z analiziranjem podatkov po različnih spremenljivkah (posamezno vprašanje, delovno mesto oziroma hierarhični položaj ocenjevanega voditelja, enota pred odhodom/po vrnitvi z misije), hkrati sem določil kriterij za zadovoljive in nezadovoljive odgovore na posamezna vprašanja. Tako sem odgovore »nikoli«, »redko« in »včasih« ovrednotil kot nezadovoljive, odgovora »pogosto« in »vedno« pa kot zadovoljiva. Odločitev utemeljujem s tezo, da dober voditelj ni oseba, ki zgolj »včasih« udejanja voditeljske veččine, temveč jih mora udejanjati vsaj v pretežni meri, torej »pogosto«.

V nalogi zaradi velike količine podatkov in omejitev obsega naloge prikazujem zgolj podatke, ki so bili za samo dokazovanje hipotez najbolj relevantni.

Kot navaja Artenjak (1997, str. 47), je za boljšo sliko pomena podatka mnogokrat ustrežnejša uporaba odstotkov. Vsi anketiranci iz objektivnih in/ali subjektivnih razlogov niso odgovarjali na vsa zastavljena vprašanja. Zato sem zaradi različnih velikosti vzorcev statistične množice podatke analiziral z relativnimi strukturami, prikazal sem jih v strukturnih preglednicah in grafikonih. V nadaljevanju sem ocenil strukturne odstotke iz osnovne statistične množice.

Pri doseganju **drugega cilja** statističnega vzorčenja sem najprej postavil ničelno (ki sem jo želel preizkusiti) in njej nasprotno – osnovno hipotezo (ena izmed hipotez zaključne

strokovne naloge). Hipotezi se medsebojno izključujeta, torej če velja ničelna, ne velja osnovna in obratno.

V nadaljevanju sem določil »značilnostno raven«, ki je po Artenjaku (1997, str. 269) »osnova za zavračanje ničelne domneve«. Izbral sem značilnostno raven ( $\alpha = 0,05$ ), kar pomeni, da je obstajala 5-odstotna verjetnost (tveganje), da bom ničelno hipotezo zavrnil, čeprav bo resnična.

Sledil je izbor metode, s katero sem analiziral posamezne odgovore. Zaradi velike statistične množice ( $n > 100$ ) sem lahko uporabil standardizirano normalno porazdelitev. Temu ustrezno sem se lotil preizkušanja hipotez z metodo enostranskega preizkušanja domneve o strukturnem odstotku z dano zgornjo mejo in uporabo standardizirane spremenljivke »z«, ki je ustrezala izbrani stopnji tveganja.

Po Artenjaku (1997, str. 268) je »bistvo statističnega sklepanja pri preizkušanju domneve o statističnem parametru v tem, da sicer poznamo oziroma predpostavljamo določeno vrednost statističnega parametra iz osnovne statistične množice, vendar ga želimo preizkusiti na osnovi parametra, ki ga izračunamo iz vzorčnih podatkov«. Glede na velikost razlike med vzorčno in domnevno vrednostjo parametrov sem nato hipoteze potrdil ali ovrigel.

## ***4.2 Raziskava stanja direktnega voditeljstva v vojski***

### **4.2.1 Prikaz zbranih podatkov**

V sklopu prikaza zbranih podatkov predstavljam združene odgovore po posameznih vprašanjih vseh pripadnikov enote za vse ocenjevane voditelje. Število dobljenih odgovorov je tako mnogo višje od števila anketiranih oseb, saj je vsaka oseba v povprečju na vsako vprašanje odgovorila šestkrat (za vsakega voditelja). Zaradi že omenjene karakteristike odgovarjanja (glej poglavje 4.1.3, op. a.) ocenjujem, da je na posamezno vprašanje odgovarjalo povprečno 116 pripadnikov enote pred odhodom na operacijo in 141 pripadnikov enote po vrnitvi z operacije. V skupnem seštevku je torej na vprašanja odgovarjalo 257 pripadnikov obeh enot, ki so dali v povprečju 1.152 odgovorov na posamezno vprašanje za skupno šest kategorij direktnih voditeljev. Skupno število vseh odgovorov je 18.426. Anketiranci so na posamezno vprašanje večinoma odgovarjali različno, glede na posameznega voditelja. Za sam prikaz je bilo

smiselno navesti skupno število odgovorov na posamezno vprašanje. To število sem označil z N (praviloma opredeljuje število enot množice, torej anketirancev, op.a.).

V prvem delu so predstavljeni odgovori pripadnikov obeh enot skupaj, sledi prikaz bistvenih razlik med odgovori za enoto pred odhodom na mirovno operacijo (ENOTA 1) in odgovori za enoto po vrnitvi z mirovne operacije (ENOTA 2). Odgovori so prikazani tabelarično in grafično. V tabelah so prikazani razčlenjeni odgovori, medtem ko grafi prikazujejo razmerja med nezadovoljivimi in zadovoljivimi odgovori, kot je bilo opredeljeno v prejšnjem podpoglavju.

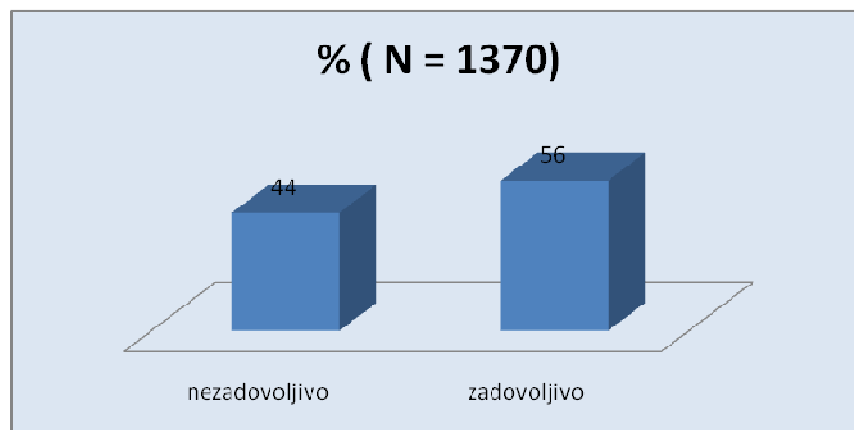
Vključena je interpretacija posameznih odgovorov.

### **ZDRUŽENI ODGOVORI OBEH ENOT:**

#### **1. Ali vaši voditelji pri delu jasno določajo prioritete in cilje?**

	<b>ENOTA 1+2</b>
	% ( N = 1370)
nikoli	5
redko	16
včasih	23
pogosto	36
vedno	20
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>

**Tabela 1: Določanje prioritete in ciljev pri delu**



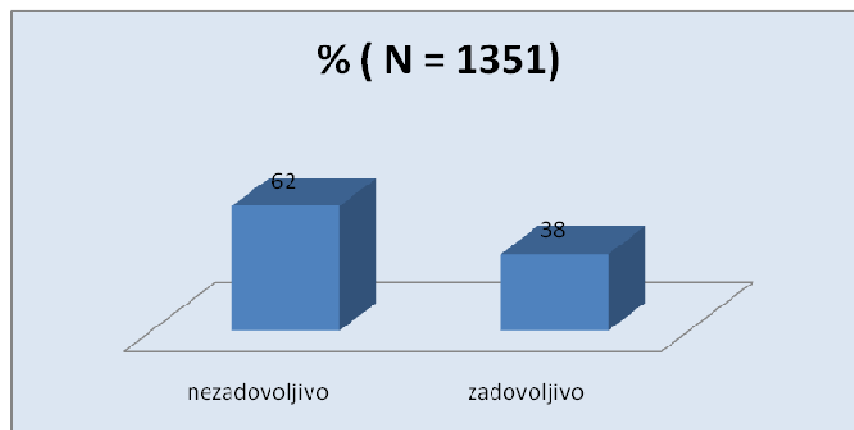
**Graf 1: Določanje prioritete in ciljev pri delu**

Med 1370 odgovori, ki jih je dalo 257 anketirancev, so bila razmerja med njimi pričakovana. Kljub temu je delež odgovorov, ki spadajo v kategorijo »nezadovoljivo«, razmeroma visok. Pri samem vprašanju gre namreč za zelo pomembno nalogo nadrejenega voditelja, saj je v primeru neustreznega določanja prioritete in ciljev uspešnost izvedbe naloge močno vprašljiva. Glede na naravo vojaškega dela so lahko posledice usodne.

## 2. Ali vaši voditelji vodijo s čela in z vami delijo težave, ko se stvari zaostrijo?

	ENOTA 1+2
	% ( N = 1351)
nikoli	13
redko	19
včasih	30
pogosto	22
vedno	16
SKUPAJ	100

**Tabela 2: Vodenje s čela in deljenje težav, ko se stvari zaostrijo**



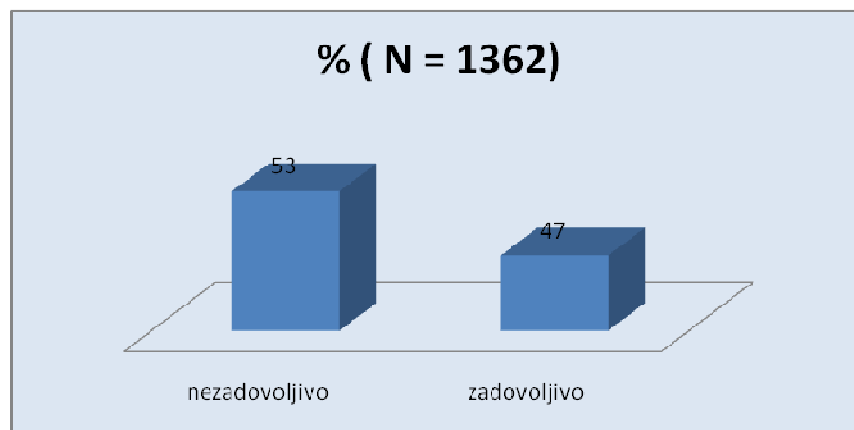
**Graf 2: Vodenje s čela in deljenje težav, ko se stvari zaostrijo**

Anketiranci so se v 1351-ih odgovorih s presenetljivo visokim deležem opredelili za »nezadovoljivo«. Vodenje s čela in deljenje skupne usode sta osnova za ustvarjanje uspešne delovne klime in nepogrešljivi odliki dobrega voditelja. Voditelj se z udejanjanjem teh načel postavi za prvega med enakimi, medsebojne vezi med pripadniki tima se okrepijo, tim pa lahko začne delovati kot celota.

### 3. Ali vaši voditelji redno komunicirajo z vami kot skupino?

	ENOTA 1+2
	% ( N = 1362)
nikoli	9
redko	21
včasih	23
pogosto	24
vedno	23
SKUPAJ	100

**Tabela 3: Redno komuniciranje s skupino**



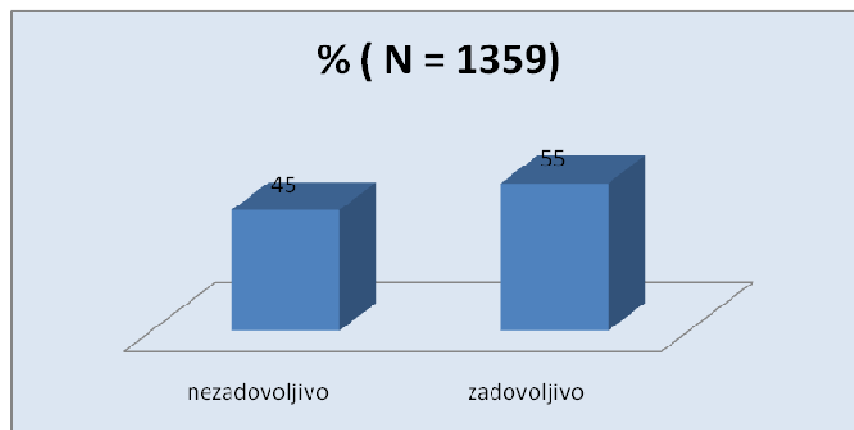
**Graf 3: Redno komuniciranje s skupino**

Redno komuniciranje s podrejenimi ima velik pomen za pridobivanje, v medčloveških odnosih nujnih, informacij. Pri tem seveda mislim na obojestransko komunikacijo. Podrejeni tako pridobijo usmeritve, navodila in pričakovanja nadrejenih, slednji pa povratno informacijo o svojih podrejenih in njihovem delu. Pojem redno je močno povezan s pravočasnim ter je izjemnega pomena za ustrezno ukrepanje, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev.

#### 4. Ali vaši voditelji vedo, kaj delajo?

	ENOTA 1+2
	% ( N = 1359)
nikoli	6
redko	15
včasih	25
pogosto	32
vedno	22
SKUPAJ	100

**Tabela 4: Voditelji vedo, kaj delajo**



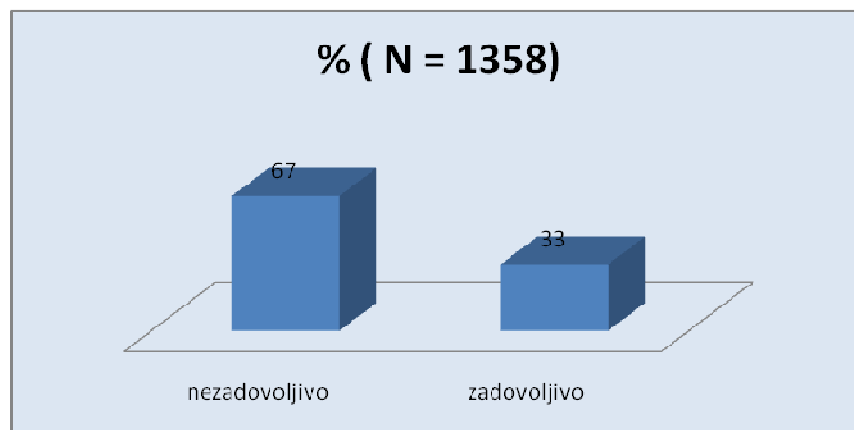
**Graf 4: Voditelji vedo, kaj delajo**

Med 1359 odgovori je bila dobra polovica zadovoljivih. Rezultat je kljub ugodnemu izidu pod mojim pričakovanjem. Kar v 15% odgovorov, so se namreč anketirani opredelili za »redko« ter v 6% za »nikoli«. Če oboje seštejem, ugotavljam, da gre za 285 odgovorov, kar je neugoden rezultat. Nakazuje namreč, da razmeroma velik odstotek voditeljev podrejenim ne daje vtisa, da so na svojem vodstvenem položaju kompetentni. Slednje je povezano z zaupanjem podrejenih, ki je v teh primerih ustrezno nizko, enaka pa je verjetno delovna vnema in posledično delovni rezultati.

#### **5. Ali vaši voditelji priznavajo svoje napake?**

	<b>ENOTA 1+2</b>
	<b>% ( N = 1358)</b>
nikoli	19
redko	22
včasih	26
pogosto	19
vedno	14
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>

**Tabela 5: Voditelji priznavajo svoje napake**



**Graf 5: Voditelji priznavajo svoje napake**

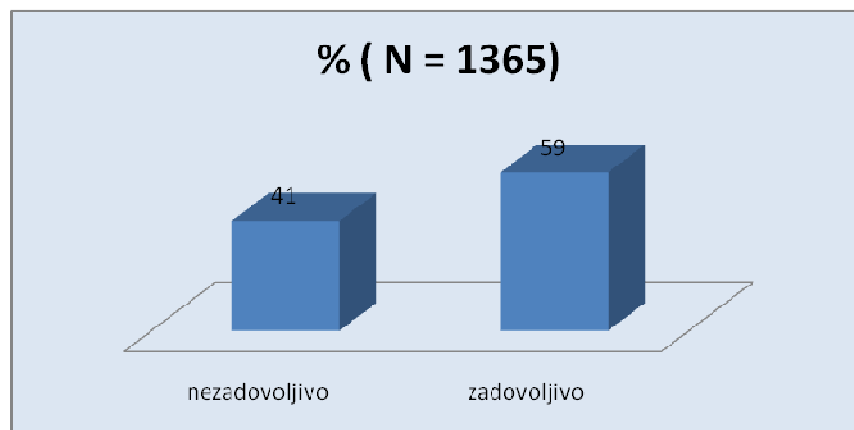
Pravijo, da se je motiti človeško. Z navedbo se v celoti strinjam, pri tem pa dodajam, da je za vzdrževanje zdravih medosebnih odnosov med voditeljem in vodenim nujno tudi priznavanje lastnih napak. Voditelj s tem pokaže samokritičnost in poštenost, še posebej slednja je njegova nepogrešljiva vrlina. Rezultat odgovorov na to vprašanje je zelo neugoden – kar dve tretjini odgovorov se uvršča v kategorijo »nezadovoljivo«, pri čemer med odgovori »nikoli«, »redko« in »včasih« ni ogromnih razlik. Tako je skoraj petina odgovorov »nikoli«, kar je še posebej zaskrbljujoče. Ti rezultati vsekakor kažejo na področje, ki se mu bodo morali voditelji kar najhitreje posvetiti.

#### **6. Ali vaši voditelji od vas zahtevajo povratno informacijo?**

	<b>ENOTA 1+2</b>
	<b>% ( N = 1365)</b>
nikoli	6
redko	13
včasih	22
pogosto	29
vedno	30
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>

**Tabela 6: Voditelji zahtevajo povratno informacijo**





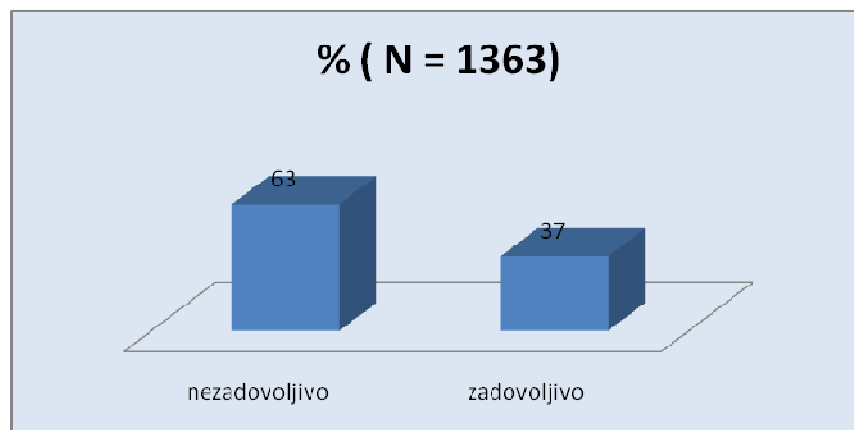
**Graf 6: Voditelji zahtevajo povratno informacijo**

Med 1365 odgovori je dobra polovica zadovoljivih, kar je razmeroma ugodno. Seveda je še dovolj prostora za izboljšanje, kljub temu pa zaključujem, da voditelje zanima, kakšni so rezultati dela. Res pa je, da je dajanje povratne informacije pri vojaškem delu opredeljeno in zahtevano v notranje organizacijskih pravilih kot poročanje.

**7. Ali vaši voditelji to povratno informacijo tudi upoštevajo?**

	<b>ENOTA 1+2</b>
	<b>% ( N = 1363)</b>
nikoli	12
redko	23
včasih	28
pogosto	24
vedno	13
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>

**Tabela 7: Povratno informacijo upoštevajo**



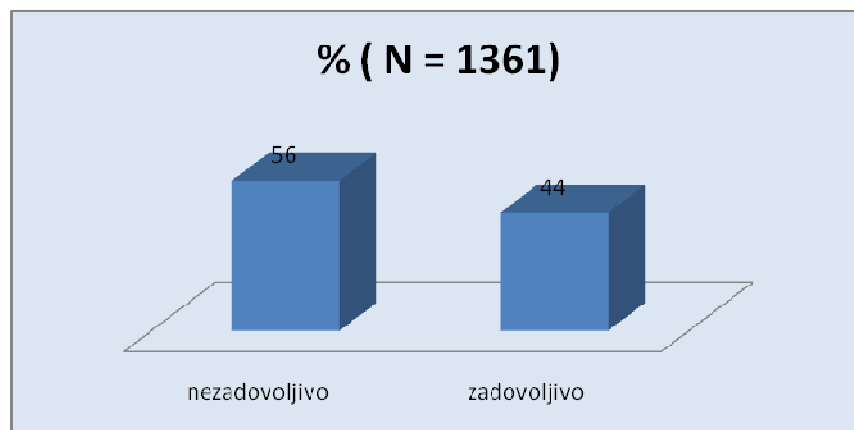
**Graf 7: Povratno informacijo upoštevajo**

Vprašanje je povezano s predhodnim. Odgovori na slednjega so bili sicer zadovoljivi, česar pa ne morem trditi za to vprašanje. Od skupaj 1363-ih sta slabi dve tretjini nezadovoljivih. Z upoštevanjem povratne informacije vodenega mu voditelj izkazuje zaupanje in pohvalo za vložen trud. Vodeni je na ta način dodatno motiviran, kar prispeva k izboljšanju medosebnih odnosov in delovnih rezultatov.

**8. Ali imajo vaši voditelji avtoriteto za odločanje v skladu z namero višjega nadrejenega, ko primanjkuje navodil?**

	<b>ENOTA 1+2</b>
	<b>% ( N = 1361)</b>
nikoli	7
redko	17
včasih	33
pogosto	28
vedno	15
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>

**Tabela 8: Voditelji imajo avtoriteto za odločanje v skladu z namero višjega nadrejenega, ko primanjkuje navodil**



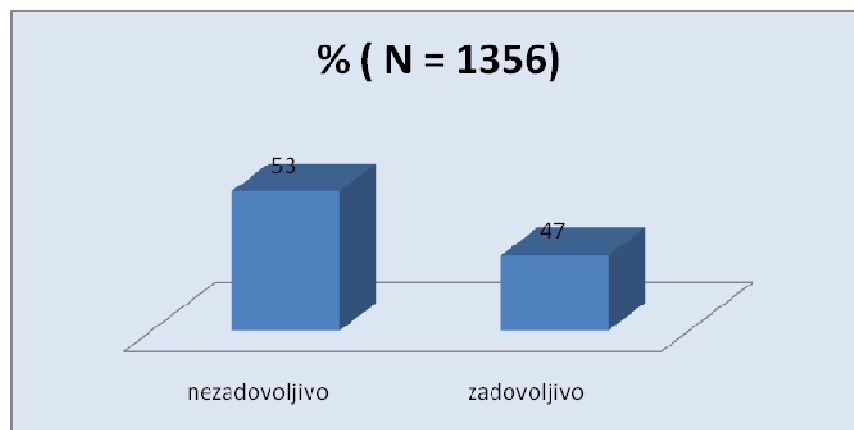
**Graf 8: Voditelji imajo avtoriteto za odločanje v skladu z namero višjega nadrejenega, ko primanjkuje navodil**

Vprašanje se nanaša na sposobnost voditelja za samostojno sprejemanje pomembne odločitve, pogosto v zelo omejenem času. Anketirani so to sposobnost svojih voditeljev med 1361-imi odgovori pretežno opredelili kot nezadovoljivo. Tudi to področje je povezano z zaupanjem vodenih voditelju ter kaže na tri možne pomanjkljivosti voditeljev: neustrezne osebnostne lastnosti, pomanjkanje izkušenj in/ali neustrezni selekcijski ter izobraževalni proces. Vsekakor gre za področje potrebno izboljšave.

### 9. Ali vas vaši voditelji primerno informirajo?

	ENOTA 1+2
	% ( N = 1356)
nikoli	9
redko	18
včasih	26
pogosto	30
vedno	17
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>

**Tabela 9: Voditelji vas primerno informirajo**



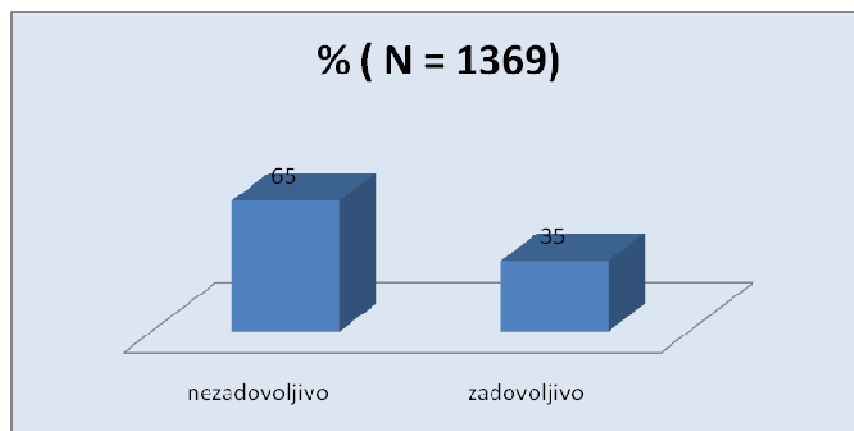
**Graf 9: Voditelji vas primerno informirajo**

Vprašanje je povezano s komuniciranjem. Kot je že bilo ugotovljeno, je komunikacija s skupino nezadovoljiva, temu primerno je tudi področje informiranja podrejenih. Razumljivo je sicer, da je glede na naravo dela, stopnjo zaupnosti informacij ter ustreznimi dovoljenji za dostop do posameznih stopenj, nemogoče zagotoviti popolno informiranje podrejenih. Vsi zaposleni se tega zavedajo, zato upravičeno domnevam, da so nezadovoljivo oceno podali zaradi pomanjkanja ustreznih informacij. Iz izkušenj vem, da obstajajo velike razlike v načinu podajanja informacij znotraj posameznih enot, očitno pa je mnenje večine le takšno, kot se je izkazalo, torej dobra polovica odgovorov (od skupaj 1356-ih) ga opredeljuje kot nezadovoljivo.

**10. Ali vaši voditelji poskušajo zmanjšati učinke stresa in negativne tekmovalnosti?**

	<b>ENOTA 1+2</b>
	% ( N = 1369)
nikoli	15
redko	21
včasih	29
pogosto	22
vedno	13
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>

**Tabela 10: Voditelji poskušajo zmanjšati učinke stresa in negativne tekmovalnosti**



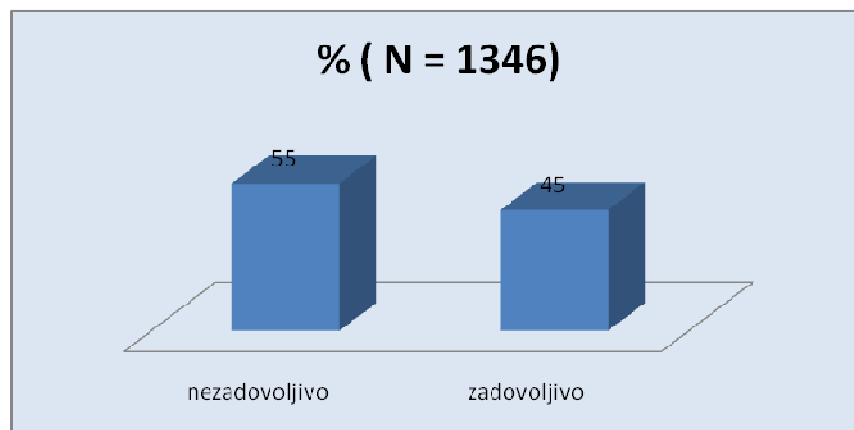
**Graf 10: Voditelji poskušajo zmanjšati učinke stresa in negativne tekmovalnosti**

Visok stres in negativna tekmovalnost imata močan vpliv na organizacijsko klimo, ki se kaže v utrujenosti, pomanjkanju motivacije in zavzetosti ter malodušju. Za doseganje dobrih delovnih rezultatov je posledično potrebno zmanjševanje stresa in (z ustreznim sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti) vzpodbujanje zdrave tekmovalnosti. Glede na rezultat, ki v dveh tretjinah odgovorov kaže nezadovoljivo stanje, lahko zaključim, da voditelji v anketiranih enotah temu področju ne namenjajo ustrezne pozornosti.

### 11. Ali se vaši voditelji obnašajo tako, kot govorijo?

	ENOTA 1+2
	% ( N = 1346)
nikoli	8
redko	21
včasih	27
pogosto	28
vedno	16
SKUPAJ	100

**Tabela 11: Voditelji se obnašajo tako, kot govorijo**



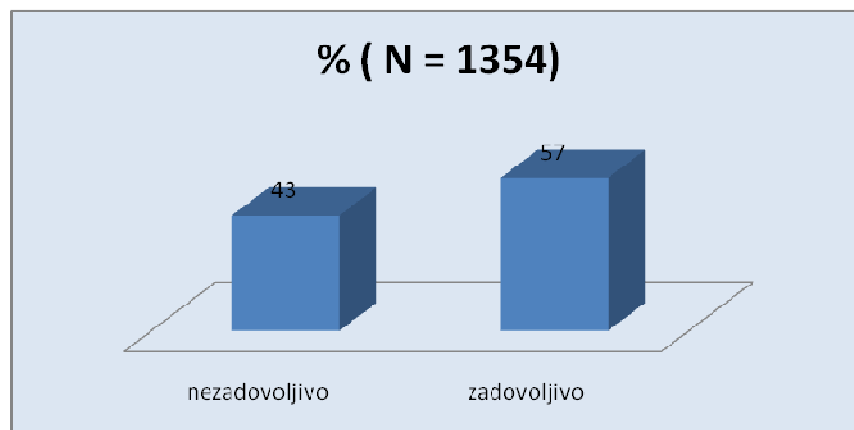
**Graf 11: Voditelji se obnašajo tako, kot govorijo**

Vodenje je v prvi vrsti velika odgovornost. Voditelj ni odgovoren samo za delo svojih podrejenih, temveč tudi zase. Upoštevanje standardov, pravil in izvrševanje ukazov je obvezujoče tako za podrejene, kot za voditelja. Kot je bilo navedeno, je voditelj prvi med enakimi, vzor podrejenim. V anketiranih enotah temu žal ni tako. Večina anketiranih meni, da se voditelji ne obnašajo, kot govorijo.

## 12. Ali se vaši voditelji obnašajo v skladu z vrednotami v Slovenski vojski?

	ENOTA 1+2
	% ( N = 1354)
nikoli	6
redko	13
včasih	24
pogosto	34
vedno	23
SKUPAJ	100

**Tabela 12: Voditelji se obnašajo v skladu z vrednotami v Slovenski vojski**



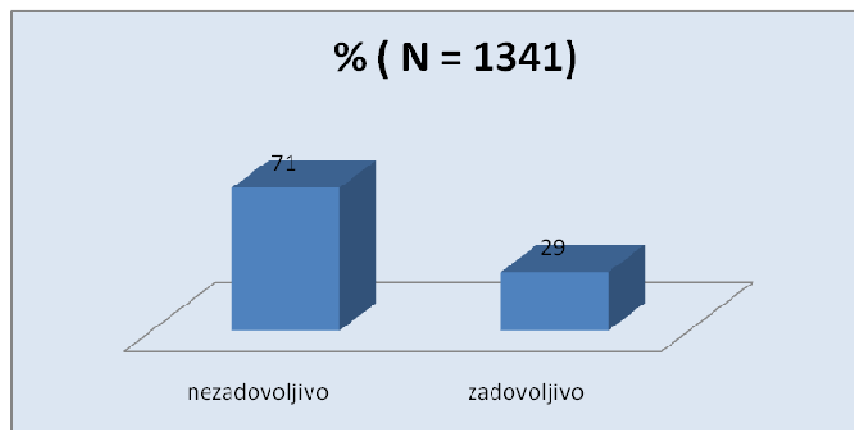
**Graf 12: Voditelji se obnašajo v skladu z vrednotami v Slovenski vojski**

Model voditeljskih zahtev (glej poglavje 2.2.4, op. a.) postavlja vrednote kot temelj dobrega voditelja. Upravičeno lahko domnevam, da so temelji za razvoj dobrih voditeljev v anketiranih enotah solidni in omogočajo nadaljnjo izgradnjo vseh ostalih potrebnih sestavin, ki jih model navaja. Domneva je podkrepljena z ugodnim rezultatom, saj je bila dobra polovica odgovorov (izmed 1354) zadovoljivih. Seveda je še vedno dovolj prostora za izboljšave.

### 13. Ali so vaši voditelji tudi vaši vzorniki?

	ENOTA 1+2
	% ( N = 1341)
nikoli	32
redko	17
včasih	22
pogosto	16
vedno	13
SKUPAJ	100

**Tabela 13: Voditelji so vaši vzorniki**



**Graf 13: Voditelji so vaši vzorniki**

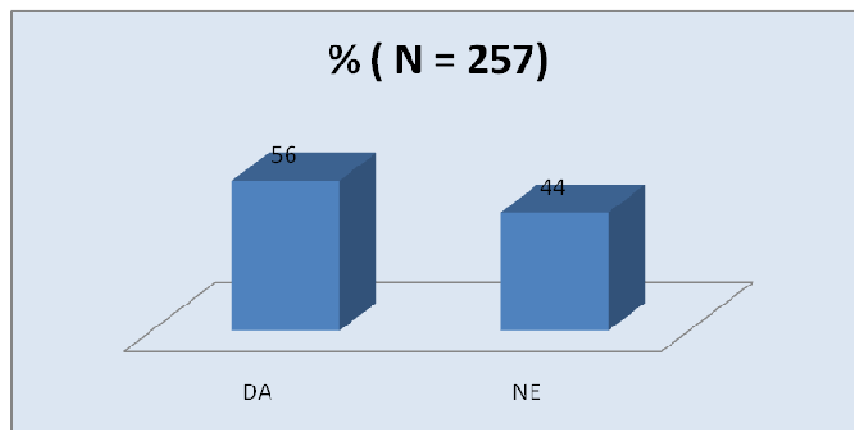
Odgovori na vprašanje prinašajo drugi najslabši rezultat izmed vseh šestnajstih odgovorov. Kar dobri dve tretjini odgovorov (izmed 1341) je nezadovoljivih in kar tretjina je odgovorov »nikoli«. Poudarjam, da gre sicer za enega najvišjih ciljev, ki bi si ga voditelj naj postavil, in temu ustrezno težko dosegljivega. Na poti do tega cilja je potrebno izboljšati večino, če ne celo vsa področja, ki so se do sedaj izkazala za nezadovoljiva. Zato bo izboljšanje tega rezultata terjalo največ vloženega truda in časa, prineslo bo pa odlično organizacijsko klimo in temu ustrezne delovne rezultate.

**14. Ali obstaja sistem priznavanja, nagrajevanja in sankcioniranja delovne uspešnosti?**

	<b>ENOTA 1+2</b>
	% ( N = 257)
DA	56
NE	44
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>

**Tabela 14: Obstaja sistem priznavanja, nagrajevanja in sankcioniranja delovne uspešnosti**





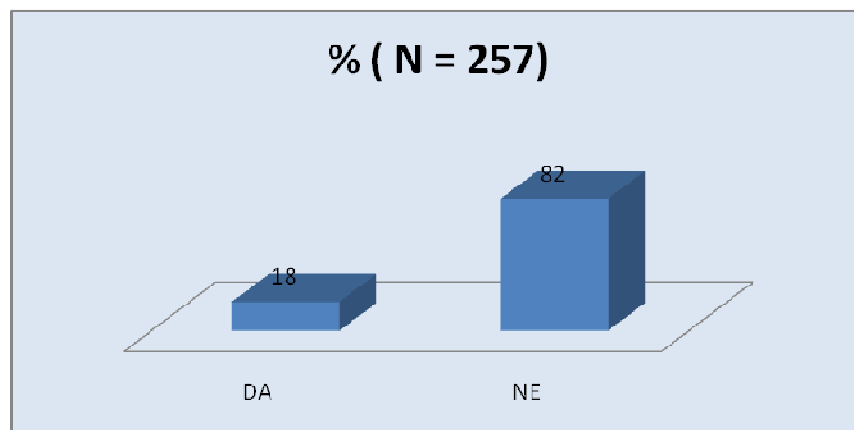
**Graf 14: Obstaja sistem priznavanja, nagrajevanja in sankcioniranja delovne uspešnosti**

Med 257-imi odgovori je bila večina takšnih, ki so potrjevali obstoj sistema priznavanja, nagrajevanja in sankcioniranja delovne uspešnosti. Na prvi pogled bi lahko zaključil, da je rezultat ugoden. Pa še zdaleč ni tako. Sistem sicer obstaja, vendar predvsem na papirju in v retoriki, implementacija je močno odvisna od posamezne enote, še posebej je nedodelano področje sankcioniranja. Da kar slaba polovica odgovorov govori o neobstoju sistema, jasno potrjuje navedeno tezo. Zaradi neizvajanja se anketiranim dejansko zdi, da sistema sploh ni. Podrobneje se bom področju posvetil v nadaljevanju.

**15. Ali sistem priznavanja, nagrajevanja in sankcioniranja delovne uspešnosti tudi deluje?**

	<b>ENOTA 1+2</b>
	<b>% ( N = 257)</b>
DA	18
NE	82
SKUPAJ	100

**Tabela 15: Delovanje sistema priznavanja, nagrajevanja in sankcioniranja delovne uspešnosti**



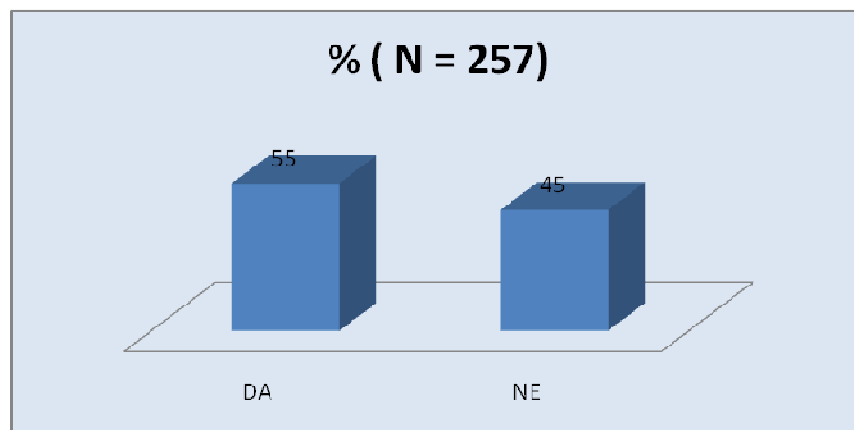
**Graf 15: Delovanje sistema priznavanja, nagrajevanja in sankcioniranja delovne uspešnosti**

Nedvomno najslabši rezultat med vsemi, ki med drugim neposredno potrjuje eno izmed delovnih hipotez, vendar več o tem kasneje. Velika večina odgovorov zanika delovanje sistema, ki je izjemnega pomena pri ustvarjanju produktivnega delovnega ozračja na eni in vzdrževanju standardov na drugi strani. Izboljšave sistema so nujne, a o tem bom govoril v nadaljevanju.

**16. Ali je v vojski visok nivo notranjega stresa in negativne tekmovalnosti med pripadniki?**

	ENOTA 1+2
	% ( N = 257)
DA	55
NE	45
SKUPAJ	100

**Tabela 16: Obstaja visok nivo notranjega stresa in negativne tekmovalnosti med pripadniki vojske**



**Graf 16: Obstaja visok nivo notranjega stresa in negativne tekmovalnosti med pripadniki vojske**

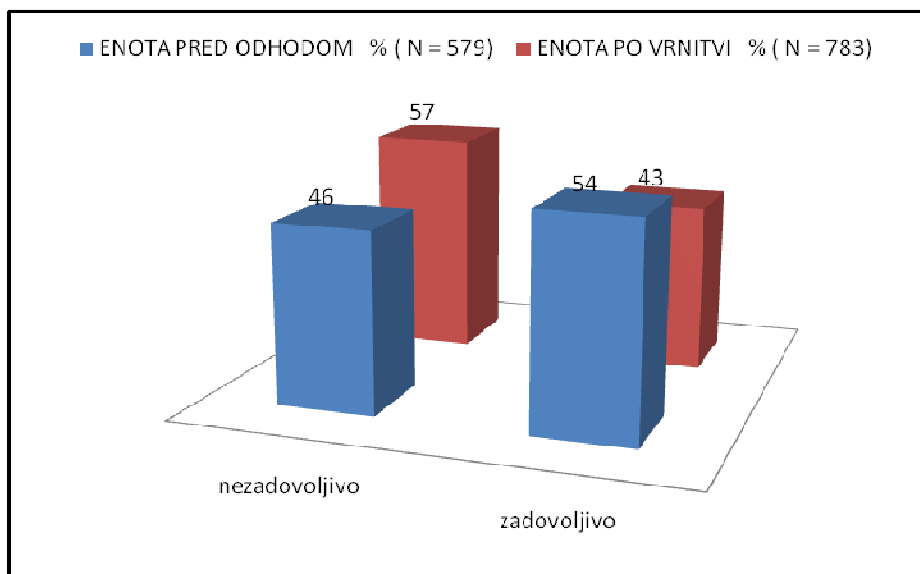
Rezultat je posledica pomanjkljivosti dela voditeljev, ki ne skrbijo za zmanjševanje stresa in vzpodbujanje pozitivne tekmovalnosti v organizaciji, kar je že bilo potrjeno v odgovoru na deseto vprašanje. Anketirani so z dobro polovico odgovorov potrdili obstoj visokega nivoja notranjega stresa in negativne tekmovalnosti med pripadniki.

#### **4.2.2 Primerjava bistvenih razlik med enotama, analiza in vrednotenje rezultatov**

V prvem delu podpoglavja navajam bistvene razlike med rezultati obeh enot in analiziram vzroke za njihov nastanek. V drugem delu vrednotim zbrane rezultate glede na postavljene hipoteze.

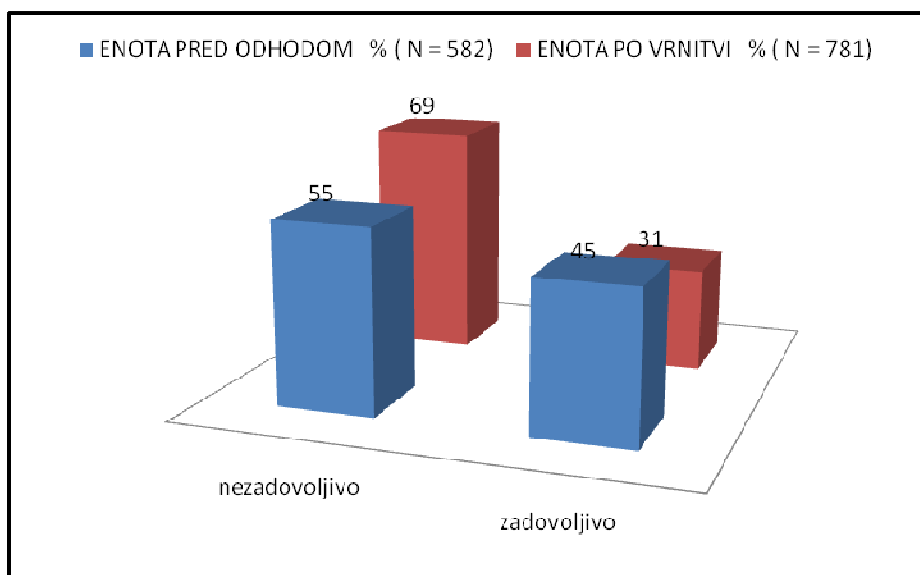
Zaradi omejitev obsega naloge sem postavil kriterij za pojem bistvena razlika, in sicer jo opredeljujem kot razliko, ki znaša najmanj deset odstotnih točk. V to kategorijo sem lahko uvrstil šest vprašanj, ki jih prikazujem v nadaljevanju:

### **3. Ali vaši voditelji redno komunicirajo z vami kot skupino?**



**Graf 17: Razlika med enotama pri 3. vprašanju**

### 7. Ali vaši voditelji to povratno informacijo tudi upoštevajo?

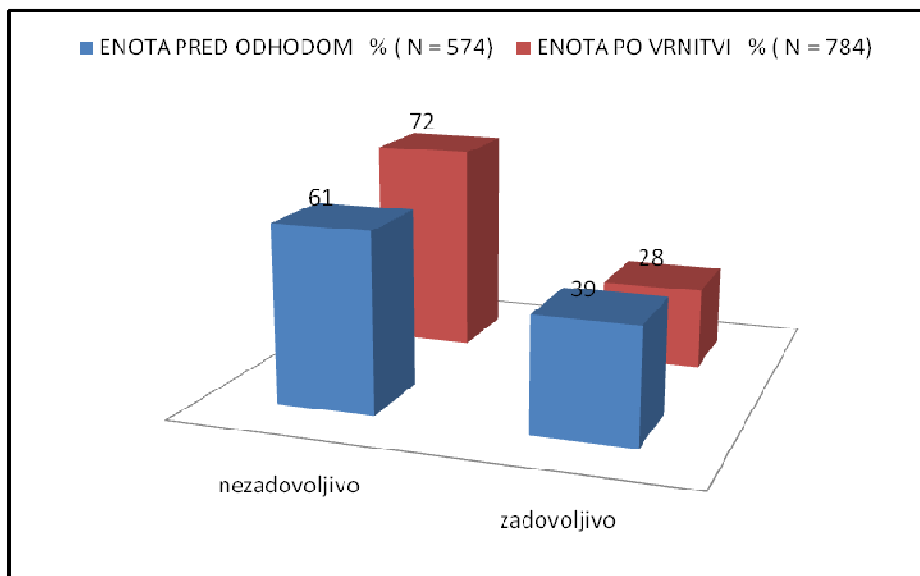


**Graf 18: Razlika med enotama pri 7. vprašanju**

Obe vprašanji se nanašata na komunikacijo med voditeljem in vodenimi. Razlika je očitna, saj se je večinsko mnenje pri vprašanju št. 3 prevesilo iz zadovoljivega v nezadovoljivega. Pri 7. vprašanju se je povečal odstotek nezadovoljivih odgovorov. Ob daljšem skupnem bivanju, ki ga delo v operaciji v podporo miru vsekakor prinaša, je ustrezna komunikacija še pomembnejša. Napake v komunikaciji se pokažejo kmalu in vodijo v krhanje medosebnih odnosov. Po lastnih izkušnjah in opažanjih menim, da je

ena pogostih napak voditeljev na misijah distanciranje od podrejenih v času, ko niso na skupni nalogi. Tudi del prostega časa je smotrno nameniti medsebojni, neobvezujoči in sproščeni komunikaciji in vzdrževanju vezi med člani tima.

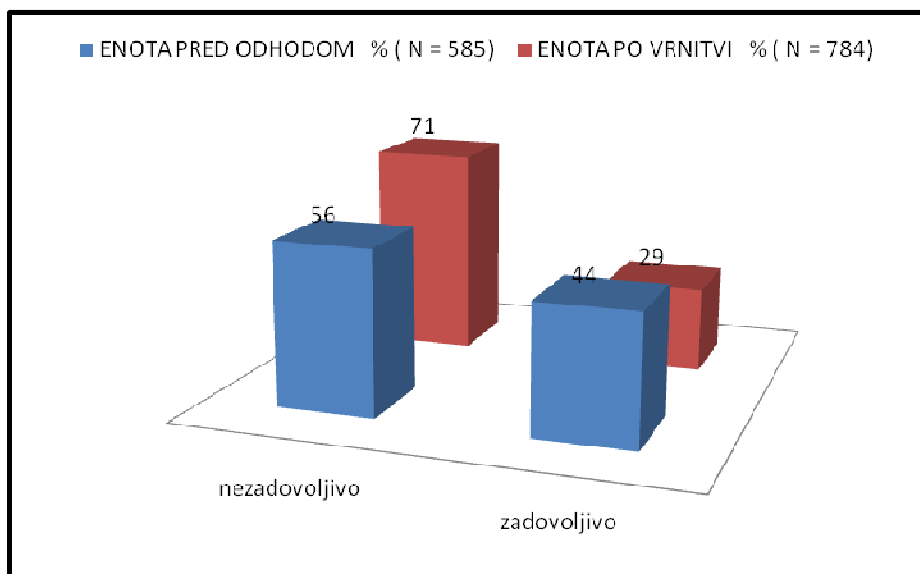
### 5. Ali vaši voditelji priznavajo svoje napake?



Graf 19: Razlika med enotama pri 5. vprašanju

Podobna razlika je tudi v pri tem vprašanju, ki se nanaša na osebnostno lastnost voditelja. Trend se sicer ni spremenil, se je pa potenciral. Domnevam, da so vzroki podobni, več časa kot voditelj preživi s podrejenimi, bolj se medsebojno spoznajo in morebitne pomanjkljivosti pri posamezniku se močneje odrazijo. Zavedati se je potrebno, da priznavanja napak ne smemo zamenjevati ali povezovati s šibkostjo. Napake namreč delamo vsi, pomembno pa je njihovo prepoznavanje, analiziranje vzrokov in iskanje ustreznih rešitev. Priznavanje je eden nujnih korakov na tej poti.

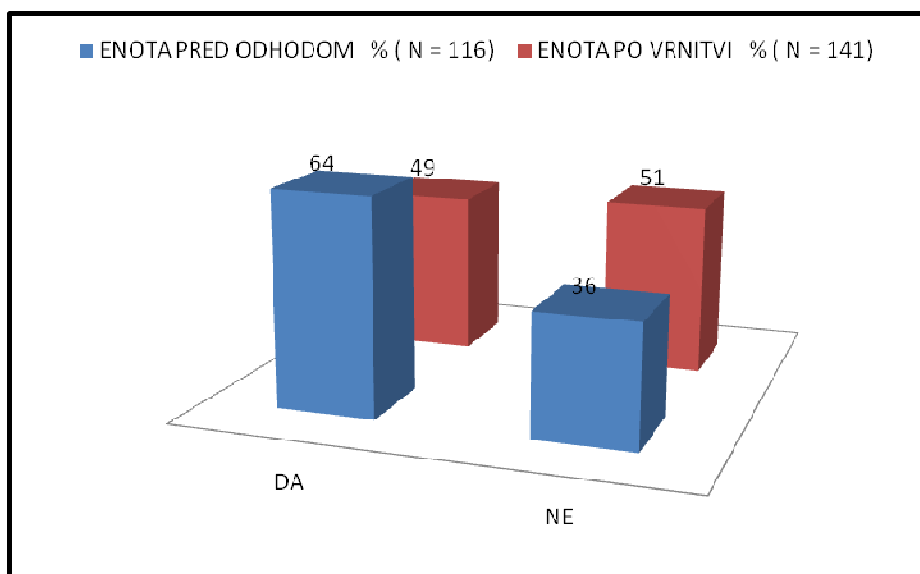
### 10. Ali vaši voditelji poskušajo zmanjšati učinke stresa in negativne tekmovalnosti?



**Graf 20: Razlika med enotama pri 10. vprašanju**

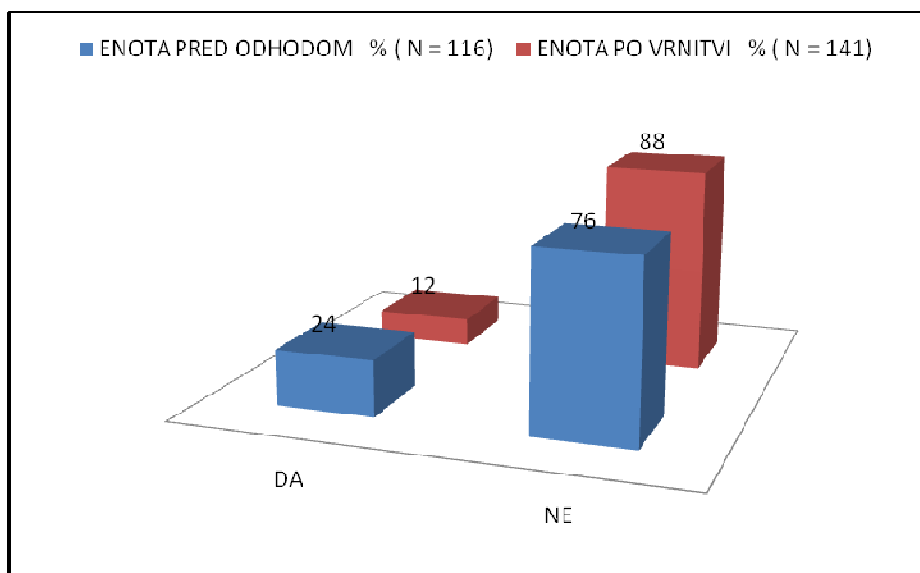
Problematika tega vprašanja je že bila opredeljena v poglavju 4.2.1. Neukrepanje na področju zmanjševanja stresa se v delovanju v mednarodnih operacijah odraža še močneje. Neustrezen sistem nagrajevanja, o katerem je govora v nadaljevanju, ima za posledico negativno tekmovalnost. Negativni trend je posledično večji.

**14. Ali obstaja sistem priznavanja, nagrajevanja in sankcioniranja delovne uspešnosti?**



**Graf 21: Razlika med enotama pri 14. vprašanju**

**15. Ali sistem priznavanja, nagrajevanja in sankcioniranja delovne uspešnosti tudi deluje?**



**Graf 22: Razlika med enotama pri 15. vprašanju**

Pri prvem vprašanju s področja sistema nagrajevanja, ki govori o obstoju sistema, je opazna razlika v trendu. Iz pozitivnega, ki potrjuje obstoj sistema (pri enoti pred odhodom), se je spremenil v negativnega, ki tak obstoj zanika (pri enoti po vrnitvi). Razliko se da pojasniti s tem, da so bila pričakovanja anketiranih, da bo njihovo dobro delo nagrajeno, v večji meri neizpolnjena. Ta teza se dodatno potrjuje s primerjavo odgovorov na 15. vprašanje. Očitno nezadovoljstvo z delovanjem sistema se je po vrnitvi še okrepiło in doseglo absolutno najslabši rezultat v anketi. Skoraj devet od desetih anketirancev meni, da sistem ne deluje.

Če analiziram rezultate primerjave v celoti, lahko zaključim, da dolgotrajno skupno bivanje povzroči v vseh šestnajstih odgovorih poslabšanje rezultatov. Pri odgovorih na 3. in 14. vprašanje je prišlo celo do zamenjave trenda iz pozitivnega v negativnega.

Vzroke vidim v treh osrednjih točkah:

- voditelji - pomanjkljivo znanje voditeljstva ter zmanjšana možnost prikrivanja napak pri vodenju in voditeljevih osebnostnih lastnostih; neobvladovanje lastnega stresa, posledično neustrezno zmanjševanje stresa pri vodenih; neustrezna in vsebinsko pomanjkljiva organizacija priprav na udeležbo v operacijah v podporo miru; nedodelan sistem učenja iz izkušenj;

- okolje - zaradi povečanega tveganja, spremembe okolja, večjega obsega dela in večjih zahtev s strani nadrejenih je pritisk na podrejene večji;
- vodeni – ločenost od domačega okolja in družine poveča stres pri vodenih.

Okolje je edini dejavnik, na katerega ne moremo vplivati, zato je potrebno spremembe doseči pri voditeljih in vodenih. Kot je bilo omenjeno, trenutna vsebina priprav enote na udeležbo v mednarodni operaciji področja vodenja ne pokriva ustrezno. Vključiti bi bilo potrebno temeljite priprave vseh voditeljev na področju vzpostavitve in vzdrževanja pozitivne organizacijske klime. Njihovo dopolnilno usposabljanje mora postati stalnica in ne zgolj del nekajmesečnih priprav.

Vodeni morajo ločenost od domačega okolja in družine vzeti kot del poklica, ki ga opravljajo. Slovenska vojska je na tem področju v večji meri ustrezno poskrbela za ohranjanje stikov med pripadniki v tujini in njihovimi družinami, z zagotavljanjem komunikacijskih povezav. Morda bi bilo za svojce smiselno uvesti t.i. klube žena, v katerih bi se lahko žene in dekleta pripadnikov, ki so na misijah v tujini, družile in si medsebojno pomagale ter tako neposredno vplivale na zmanjšanje lastnega stresa, posredno pa tudi na zmanjšanje stresa partnerjev v tujini.

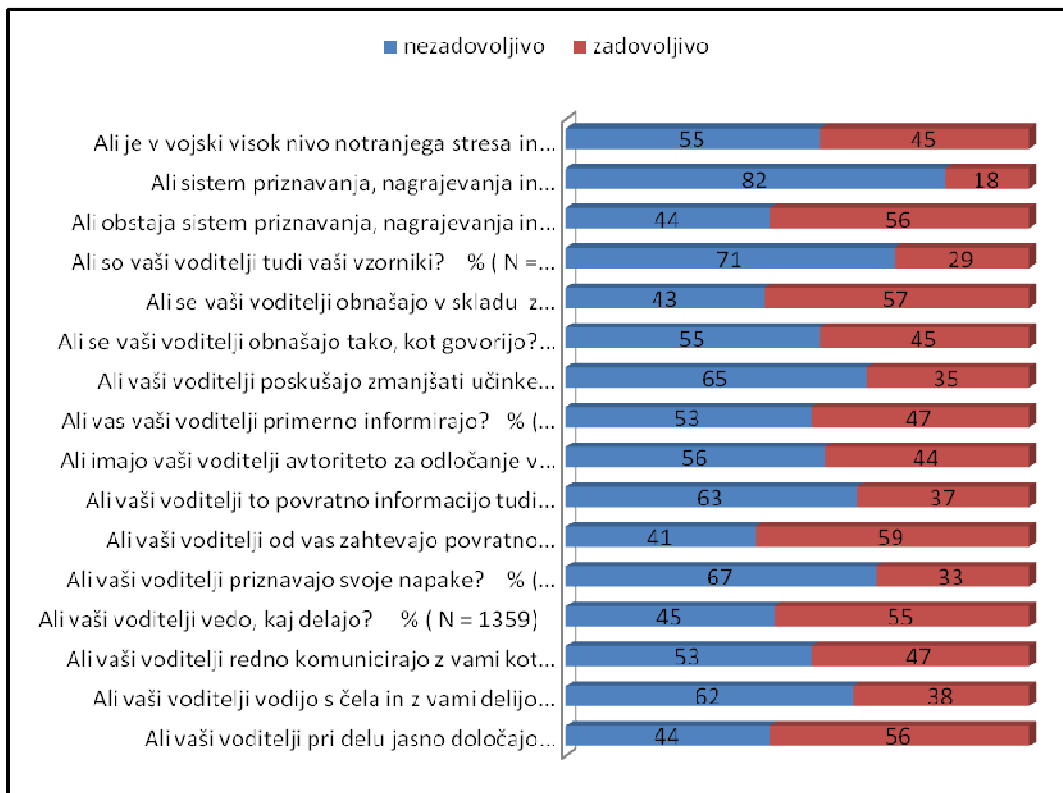
### **Vrednotenje rezultatov**

Za potrjevanje oziroma zavračanje delovne hipoteze sem uporabil primerjavo odgovorov po kategorijah, kot so prikazani v grafih št. 23 in 24. Odgovori so namreč neposredno povezani z eno in posredno z dvema predpostavkama delovne hipoteze.

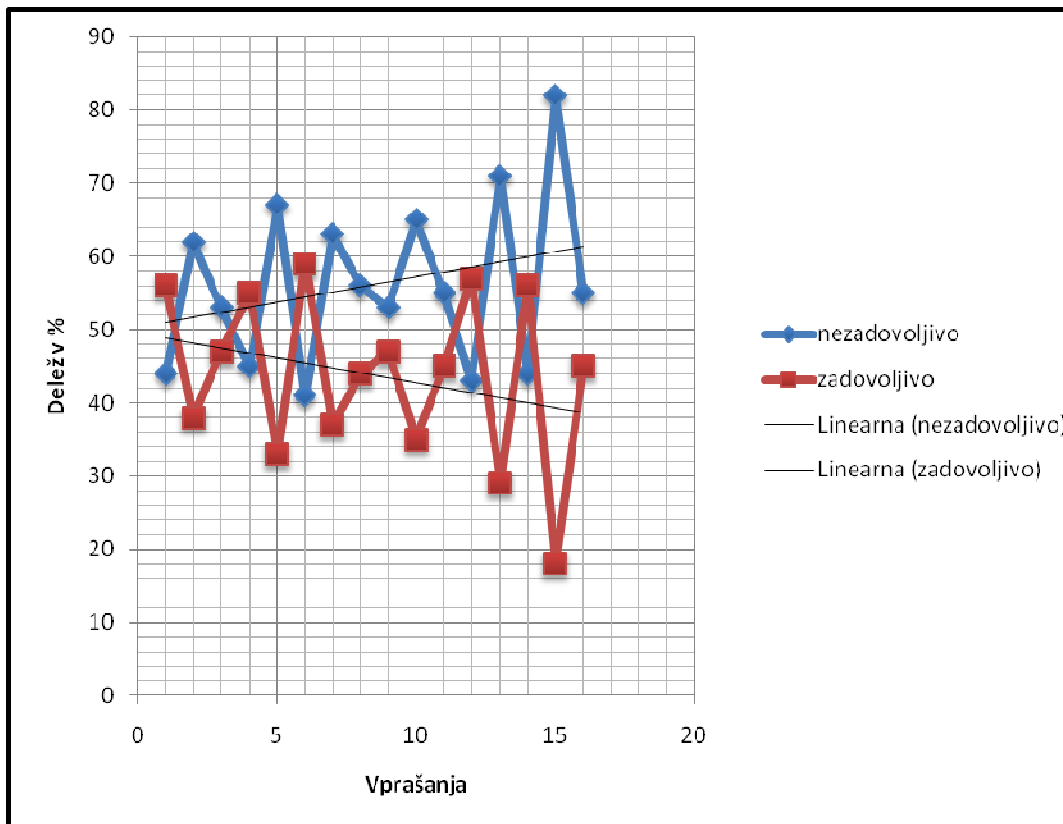
Natančnejši prikaz razlik omogoča graf št. 24, ki je prikazan v nadaljevanju. Ta še jasneje prikazuje relacijo med zadovoljivimi in nezadovoljivimi odgovori, pri čemer se povprečje nezadovoljivih nazorno kaže kot premica, ki je v celoti nad polovico vseh dobljenih odgovorov, povprečje zadovoljivih pa je ustrezno nižje in se kaže kot premica, ki je v celoti pod polovico vseh dobljenih odgovorov.

Kriteriji za uvrstitev v posamezno kategorijo so bili opredeljeni v poglavju 4.1.3.





Graf 23: Primerjava odgovorov po kategorijah



Graf 24: Prikaz razlike med zadovoljivimi in nezadovoljivimi odgovori

S predstavljeno statistično metodo sem potrdil ali ovrigel domneve o strukturnem odstotku za vsako vprašanje. Pri tem je bilo enajst od skupno šestnajstih odgovorov potrjenih kot pozitivnih, torej zadovoljivih, kar predstavlja dobri dve tretjini odgovorov. Delež je dovolj velik, da sem si lahko z njim pomagal pri potrjevanju, spremembi, oziroma zavrnitvi naslednjih treh delovnih hipotez:

- jedro aktualnih težav v vojski tiči ne toliko v samih plačah, kot se ves čas omenja v medijih, temveč predvsem v slabi organizacijski klimi kot neposredni posledici neustreznega direktnega vodenja;
- inovativni pristopi k direktnemu vodenju v vojski so nuja in ne le opcija;
- nujno potrebno je uvesti in udejaniti temeljite spremembe na področju usposabljanja direktnih vojaških voditeljev ter na področju ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti.

Zadnje delovne hipoteze, ki je trdila, da »je visoko usposobljen vojaški voditelj lahko uspešen vodja kateregakoli kolektiva, ne le vojaškega«, s pomočjo navedenega vprašalnika nisem mogel potrditi.

Zato sem uporabil metodo študija primerov, ki ni dala ustreznih rezultatov. Za potrditev predpostavke nisem našel ustreznih dokazov, na podlagi katerih bi bilo, z dovolj veliko verjetnostjo, moč sklepati o potrditvi predpostavke.

Na podlagi zbranih primerov bi moral najprej spremeniti predpostavko delovne hipoteze, tako da bi se ta glasila: »Visoko usposobljen vojaški voditelj je lahko uspešen vodja tudi v drugih kolektivih.« Primerov, ki bi potrjevali uspešen prehod iz vojaške voditeljske sfere v civilno, je dovolj, pa naj si gre za prehod v podjetništvo ali v politiko. Predvsem v slednji najdemo mnogo tovrstnih primerov.

Iz raziskovalnega stališča mi zato spremenjena predpostavka ni predstavljala dovolj velikega izziva, saj bi bila postavljena preveč splošno. Kljub možnosti se za spremembo predpostavke nisem odločil, saj so prve tri predpostavke z rezultati ankete dobile dovolj trde temelje za potrditev in se je zadnja tako izkazala kot nepotrebna.

### ***4.3 Strokovni prispevek opravljene raziskave***

Na podlagi ugotovitev opravljene raziskave ter analiziranja njihovih vzrokov prepoznavam naslednja tri področja, katerih izboljšave lahko bistveno pripomorejo k pozitivni spremembi stanja direktnega voditeljstva v vojski:

- vzpodbujanje in predvsem omogočanje inovativnosti pri direktnih voditeljih,
- uvedba temeljnih sprememb na področju izobraževanja in usposabljanja direktnih voditeljev,
- dopolnitev sistema priznavanja, nagrajevanja in sankcioniranja delovne uspešnosti.

Ocenjujem, da bi upoštevanje predlogov kmalu pokazalo rezultate v izboljšanju stanja, posredni učinki pa bi vplivali na spremembo organizacijske klime kot ključnega dejavnika uspešnosti delovanja.

### **Predlogi za omogočanje in vzpodbujanje inovativnosti**

Okolje, v katerem delujejo vojaki danes, je izjemno raznoliko. Tako pripadniki Slovenske vojske delujejo med drugim v Afganistanu, na Kosovu, Libanonu, Čadu in Iraku. Razlike v okoljih zahtevajo nenehno prilagajanje načina delovanja. Sposobnost prilagajanja pa je močno povezana s sposobnostjo inoviranja. Zaradi številčno relativno majhnih enot, ki jih pošiljamo v mednarodno okolje, se tudi stopnja odgovornosti spušča zelo nizko, v nekaterih primerih celo na vojake same. V večini primerov nosijo največjo odgovornost direktni voditelji na nižjih ravneh delovanja – pri tem mislim predvsem na poveljnike oddelkov in vodov. Poveljniki čet so praviloma toliko oddaljeni od terenskih nalog, da neposredno ne morejo vplivati na njihovo izvršbo. Poveljnik oddelka, ki vodi patroljo, se lahko v danem trenutku znajde pred popolnoma nepredvideno situacijo, ki od njega zahteva takojšnjo odločitev, ki mora zadovoljiti vsaj dva bistvena kriterija – izvršitev naloge in ohranitev varnosti. Za doseganje navedenega mora biti inovativen. Inovativnost je v manjši meri naravna danost, v večji meri pa se jo da vzpodbujati in naučiti. Posledično je o tem potrebno razmišljati ves čas v fazah usposabljanja, tako pri vojaki kot pri poveljujočih.

Po izkušnjah sodeč je že v času šolanja vsebin in načinov dela, ki bi inovativnost vzpodbujali, premalo. Prepuščanje odgovornosti nižje po lestvici je omejeno, kakor tudi dopuščanje napak. Napake so nujna sestavina na poti do inovativnosti, saj širijo izkušnje in kažejo na potrebne izboljšave. Učenje iz napak bi moralo postati ena bistvenih vsebin na vseh vrstah vojaških izobraževanj in usposabljanj. Za to bi bilo potrebno vzpostaviti in vzdrževati ustrezno bazo znanja, ki bi nudila velik nabor študij primerov, iz katerih bi bodoči voditelji lahko črpali znanje. Podobne baze inovacij bi

lahko vzpostavili v enotah, kjer bi se število inovacij, ki jih je posamezni poveljujoči v določenem časovnem obdobju uvedel in obstajajo za to tudi ustrezni dokazi, beležilo. To število bi lahko postalo tudi eden izmed kriterijev pri ocenjevanju delovne uspešnosti in nujni kriterij pri napredovanju. Na nivoju bataljonov bi takšne baze lahko poimenovali »katalogi izkušenj«, ki bi vsebovali beležke napak in ustreznih inovacij oziroma rešitev ter sezname dobre prakse. Tak katalog bi imel dvojen namen. Pokazal bi bazo znanja in količino inovacij v posamezni enoti, hkrati bi služil kot odličen vir znanja vojakom, še posebej pa voditeljem v enoti. Kolikor mi je znano, ti katalogi še ne obstajajo ali pa niso dostopni. Ob tem želim poudariti, da še zdaleč ne zadošča, da bi inovativnost vključili zgolj v retoriko, saj je tako ne bomo vzpodbudili. Edini način za spremembo so dejanja, s katerimi bodo konkretne rešitve uvedene in spremljane, njihova učinkovitost pa v obliki povratnih informacij tudi zabeležena.

Eden izmed pogojev za inoviranje je ustvarjanje okolja, v katerem je omogočeno kritično razmišljanje. Zdi se, da je v vojaški organizaciji to nedosegljivo, saj je zaradi njene narave odločanje odvisno od argumentov položaja. Smiselno bi bilo vsake toliko časa na kakšnem sestanku čine odmisлити in dejansko pustiti argumentom znanja, da prevzamejo pobudo. Razumljivo je, da je končna odločitev v rokah poveljujočega in da morata biti za to tudi ustrezna čas in prostor, vendar to ne opravičuje dejstva, da je takšno ravnanje danes prej redka izjema kot pravilo. Na tem mestu ponovno pride do izraza voditeljeva osveščenost, saj ima v prvi vrsti kot poveljujoči možnost za ustvarjanje takšnega ozračja.

Ena izmed možnih rešitev bi bila tudi sprememba v vsebini vojaških urjenj in usposabljanj. Scenariji in celo reakcije so vnaprej določene in ne dopuščajo dovolj velikega manevrskega prostora za inoviranje. Ponovno se pokaže, da so napake nezaželene in odgovorni mnogo raje vidijo stoprvo enako ponovitev vaje kot pa novo rešitev na vsakih deset napačnih.

Posledice so lahko katastrofalne – današnji nasprotniki, razne uporniške in teroristične skupine, ki ogrožajo naše enote na nekaterih območjih delovanja, budno spremljajo postopke in reakcije vojaških enot in ustrezno prilagajajo svoje akcije. Tipičen primer so izkušnje ameriških vojakov v prvih mesecih po končanju večjih operacij v Iraku, ko so morali hitro spremeniti predpisane reakcije, konkretnije reakcijo ob napadu na konvoj vozil, saj so jih nasprotniki na podlagi izkušenj preučili, uspešno predvideli in

temu ustrezno izpeljali napad. Reaktivno se je dokazalo kot neuspešno, zato je čas za vzpodbujanje proaktivnega<sup>26</sup> razmišljanja.

### **Predlogi sprememb na področju izobraževanja in usposabljanja direktnih voditeljev**

Za vsako delovno organizacijo je kadrovsko področje izrednega pomena, saj je od kvalitete zaposlenih kadrov in njihove razporeditve na pravo delovno mesto v veliki meri odvisen uspeh organizacije kot celote. Vojaška organizacija pri tem seveda ni izjema, še več, kadri so njen osnovni sestavni del. Slovenska vojska se danes sooča z dvema nasprotujočima si dejavnikoma – potrebe po kadrih so tudi zaradi sprejetih mednarodnih obveznosti razmeroma velike, na drugi strani je visoka konkurenca delodajalcev, zaradi česar je kandidatov za vojake premalo. Podobna je sicer tudi situacija v nekaterih tujih vojskah, pa vendarle se bom omejil na našo. Posledično, kot verjetno tudi v kateri drugi organizaciji, ki je del javnega sektorja, padajo kriteriji izbora ustreznih kandidatov. Ker je tudi vojska del javne uprave, se morda zdi, da si to lahko privoščijo. Ta misel ne bi mogla biti bolj napačna. Ali ne bi bilo smotrnejše obsega mednarodnih obveznosti prilagoditi številu ustreznega, visoko kvalificiranega kadra, kot pa število kadra na vsak način prilagajati sprejetim obveznostim? Kratkoročno se morda zdi, da se da delati tudi na slednji način, dolgoročno pa sem prepričan, da ne. Še posebej velika nevarnost je neprimerno kadrovanje vodstvenega kadra. Ravno vodilni kader bi moral biti najskrbneje izbran, saj je lahko od enega samega vodje v skupini odvisen njen obstoj. Zadevo lahko ponazorim z zabojem jabolk, v katerega damo le eno gnilo jabolko in ves zaboj bo v relativno kratkem času zgnil. Vodja, ki mora biti sam skrbno izbran, je tisti, ki skrbi za ostale člane enote ter pravočasno »zdravi« ali pa izloča »jabolka, ki se ne dajo ozdravit«.

Na podlagi teh ugotovitev bi bilo smiselno uvesti naslednje spremembe. Pri izboru kandidatov za obe vojaški šoli, se je nujno potrebno držati kriterijev, ki se jih določi. Obstoječe kriterije bi lahko dopolnili s prevzemanjem odgovornosti za predlaganega kandidata. Kandidati za šolanje bi morali biti predlagani s strani enote, v kateri so delali kot vojaki. Enota naj jamči za njegovo primernost. Ko se v času šolanja in v določenem roku po zaključku izobraževanja izkaže primernost ali neprimernost kandidata, se naj te ugotovitve beležijo za vsako enoto. Na podlagi zbranih ugotovitev se lahko za neko

---

<sup>26</sup> Proaktivno: težnja po povzročanju sprememb; nasprotje je sledenje in reagiranje na spremembe (op.a.).

enoto ugotovi, ali je notranja selekcija v enoti primerna in je enota primeren kadrovski bazen. Enote, ki se konstantno kažejo kot primerne, lahko v nadaljevanju dajejo več kandidatov kot neprimerne. Naslednji predlog je popolna »osamosvojitve« podčastniškega izobraževanja in prevzemanje polne odgovornosti za njihovo izobraževanje in usposabljanje. Pomemben korak na tej poti je prenos poveljevanja in vodenja podčastniške šole v roke visokega podčastnika. Prepričan sem, da je možno izvesti potrebne zakonske spremembe in izbrati primerne podčastnika za prevzem te odgovorne naloge.

Inštruktorji na obeh šolah naj bodo iz vrst kandidatov za naslednjo stopnjo šolanja. Konkretnije, kandidate za podčastnike naj inštruirajo kandidati za delovno mesto vodnega podčastnika, udeležence tečaja za vodne podčastnike naj inštruirajo kandidati za četnega podčastnika itn. Enak način izbora inštruktorjev bi lahko uporabljali na šoli za častnike, torej kandidate za častnike bi inštruirali kandidati za poveljnike čet itn. Pozitivna ocena dela inštruktorjev bi postala pogoj za njihovo lastno nadaljnje izobraževanje in napredovanje na višje delovno mesto. Najboljši inštruktorji bi dobili možnost trajnega sodelovanja v vojaških izobraževalnih ustanovah. Tako bi zagotovili izvrsten prenos znanja iz enot v procese izobraževanja in usposabljanja, saj bi bili tako inštruktorji kot kandidati visoko motivirani za doseganje odličnega uspeha. S tem seveda ne izključujem sodelovanja zunanjih predavateljev z ustreznim znanjem in referencami, katerih sodelovanje v izobraževalnih procesih je nedvomno potrebno. Šole bi morale vsaj še nekaj časa po končanem izobraževanju spremljati kvaliteto dela diplomirancev, s čimer bi dobile povratno informacijo o ustreznosti izobraževalnega procesa. S tem ko novi voditelji končajo šolanje, namreč še zdaleč ni konec njihovega permanentnega razvoja.

Po končanem formalnem izobraževanju je potrebno vzpostaviti sistem nenehnega razvoja in dopolnjevanja voditeljskih veščin. V Slovenski vojski so se tega delno lotili tudi z razvojem poligona za razvoj voditeljstva. Pričakujem, da se bo število teh poligonov, ki so dober način za ustvarjanje in krepitev timskega duha ter za prepoznavanje perspektivnega voditeljskega kadra, v prihodnosti povečalo in bodo tako postali dostopni kar najširši vojaški populaciji. Predlagal bi vpeljavo rednih usposabljanj s področja voditeljstva znotraj posameznih enot, ki bi bila obvezujoča za ves voditeljski kader. Težišče bi bilo na študiju primerov, vključene bi bile tudi različne oblike preverjanja znanja. Usposabljanja bi potekala vsaj enkrat mesečno in bi postala eden izmed pogojev za napredovanja.

## **Predlogi dopolnitev sistema priznavanja, nagrajevanja in sankcioniranja delovne uspešnosti**

Po mojih podatkih sta trenutna osnova sistema v Slovenski vojski letni razgovor in letna službena ocena. Načeloma bi se naj letni razgovori opravili v začetku leta, v njih se med drugim opredelijo tudi cilji, naloge ipd. Letna službena ocena se poda ob koncu iztekajočega se leta za vsakega posameznika in njegovo delo se oceni na podlagi absolutne metode na štiristopenjski lestvici. Po študiju primerov s področja ocenjevanja delovne uspešnosti ter upoštevajoč značilnosti vojaškega dela bi predlagal zamenjavo absolutne metode ocenjevanja delovne uspešnosti, katere osnova so ravno letni razgovori, z relativno metodo. Razliko med metodama pojasnjuje Gruban (2007) v podajanju nerealnih, pa naj si bodi previsokih ali pa prenizkih, ocen na podlagi vnaprej določene nekaj stopenjske lestvice, ko govorimo o absolutni metodi, in razvrščanju ocenjevanih po uspešnosti v nekakšno Gaussovo krivuljo, pri čemer postane diferenciacija med ocenjevanimi nujna, ko govorimo o relativni metodi. Pomembno je tudi dodati, da je nujna dodatna lastnost relativne metode primerjava zaposlenih med sabo.

Trend previsokih, nerealnih ocen, ki ga s sabo prinese absolutna metoda, je prisoten tudi v vojski. Sam ne poznam primera iz naše enote (približno 400 zaposlenih), v katerem bi ocenjevani dobil najnižjo možno oceno. Predvidevam, da je slika podobna tudi v celotni organizaciji. Gruban (2007) to dobro pojasnjuje s strahom, ki ga imajo ocenjevalci pred morebitnimi zamerami slabo ocenjenih podrejenih. Popolnoma se strinjam z ugotovitvijo, da smo ljudje različni in takšna je tudi naša delovna uspešnost. Seveda so pri uporabi te metode možna tudi obratna odstopanja, kjer se ocenjuje prestrogo. Oboje pa privede do zmanjšanja zaupanja ocenjevanih v delovanje sistema ter posledično padca zavzetosti. Sam sem bil že nekajkrat priča izjavam: »Pa kaj se bom trudil, saj manj kot dve ne morem dobiti, več kot dve pa tudi ne.« (Najnižja ocena je 1, najvišja 4, op. a.) Opažanja potrjujejo padec zavzetosti in motivacije, s čimer se slabšajo delovni rezultati. Uporaba relativne metode s sabo prinaša tudi nujno selekcioniranje in izločanje neuspešnih, kar je ponovno v nasprotju s trenutnimi kadrovskimi potrebami v vojski. Dejansko se bo potrebno odločiti, kaj sploh hočemo – visoko usposobljeno in motivirano vojsko, po obsegu primerno slovenskemu kadrovskemu bazenu, ali pa se bomo odločili za vnaprej izbran številčni obseg kadrov, iz katerih bomo pač poskušali

izvleči najboljše. Po drugi strani pa lahko z uporabo te metode izločimo kvalitetnejši kader, ki postane osnova za izbor vodstvenega kadra.

Po analizi dobljenih rezultatov vprašalnika in mnenjih, ki so jih vodeni dali o delu svojih voditeljev, bi takšno ali podobna preverjanja za posamezne voditelje lahko uvedli kot del ocenjevanja delovne uspešnosti. Pri tem bi kot uspešnega opredelili voditelja, ki bi dobil tako visoko oceno strokovnega dela s strani ocenjevalca, torej nadrejenega, kot tudi dober rezultat na podlagi preverjanja stanja organizacijske klime med svojimi podrejenimi – uvrstili bi ga lahko v prvo kategorijo. Pri uporabi tega kriterija zlahka ločimo med ostalimi tremi kategorijami voditeljev. V drugo kategorijo bi se uvrstili voditelji, ki so dobili visoko oceno strokovnega dela ter so dosegli delovne cilje in nizko oceno voditeljskih lastnosti, kar bi opredeljevalo sicer dobrega delavca, a slabega voditelja. Tretja kategorija bi zajela voditelje, ki so dobili nizko oceno strokovnega dela in niso dosegli delovnih ciljev, hkrati pa so dobili solidno oceno voditeljskih lastnosti – tak rezultat bi kazal na vodjo, ki mu je daleč najpomembnejše ohranjati prijateljske vezi s podrejenimi, pa četudi na račun nedoseganja rezultatov. Četrta kategorija opredeljuje voditelje, ki so dobili tako nizko oceno strokovnega dela, kot tudi nizko oceno voditeljskih lastnosti. Če primerjam vse štiri kategorije in povzamem misel, da se lahko veččin voditeljstva v veliki meri priučimo, bi jih povzel in ocenil takole:

1. kategorija – ima večino potrebnih delovnih in voditeljskih lastnosti in je **USPEŠEN** voditelj
2. kategorija – ima dobre delovne lastnosti, vendar mora izdelati še voditeljske ter je **PERSPEKTIVEN** voditelj
3. kategorija – ima slabe delovne lastnosti, prijateljstvo enači z voditeljstvom in je **MANJ PERSPEKTIVEN** voditelj
4. kategorija – ima slabe delovne in voditeljske lastnosti ter je **NESPOSOBEN** za voditelja

Na tem mestu bom kritičen in bi večino direktnih voditeljev v vojski uvrstil v 3. kategorijo, nekaj manj v 4. in 2. ter najmanj v 1. kategorijo.

Nujni sestavni del ocene delovne uspešnosti vojaških voditeljev bi lahko postala tudi inštruktorska praksa in njena ocena, kot je že bilo podrobneje predstavljeno.

Še slabša je slika s področja sankcioniranja delovne uspešnosti. Na tem področju je premalo ustreznih sankcij in predvsem se te prereditko uporabljajo. Vzrok vidim v previsokem nivoju sprejemanja teh odločitev ter predlagam, da dobijo poveljniki čet mnogo večje pristojnosti na področju sankcioniranja.



## 5. SKLEP

V poglavju so podane sklepne ugotovitve zaključne strokovne naloge, ki sem jih sprejel s povezovanjem teoretičnega in raziskovalnega dela naloge. Raziskava je potrdila, da je direktno voditeljstvo v Slovenski vojski v krizi. Navedena ugotovitev se jasno kaže v slabi organizacijski klimi.

S povezovanjem teoretičnega dela naloge z rezultati opravljene raziskave ugotavljam, da so metode izboljšanja stanja voditeljstva v civilni sferi v veliki meri ustrezne za tovrstne izboljšave v vojaških organizacijah, vendar jih v Slovenski vojski trenutno premalo uporabljamo.

Izkazalo se je, da ni bistvenih razlik med stili vodenja v vojski in stili vodenja v civilni sferi. Potrdila se je večstoletna tradicija institucionalnega izobraževanja na področju vojaškega voditeljstva.

Raziskavo sem opravil na sledeč način:

- študiral domačo in tujo strokovno literaturo,
- analiziral rezultate 16 postavljenih vprašanj,
- primerjal, analiziral in ovrednotil razlike med anketiranimi enotama,
- analiziral rezultate v povezavi s postavljenimi hipotezami,
- povezal znanje pridobljeno s študijem literature, rezultate analiz in neformalna mnenja sodelavcev z lastnimi izkušnjami,
- z dedukcijo navedenega sprejel zaključne ugotovitve naloge.

Temeljne ugotovitve zaključne strokovne naloge so:

- nivo znanja direktnih voditeljev v Slovenski vojski o vodenju in ravnanju z ljudmi je nizek;
- nizkega nivoja znanja se direktni voditelji ne zavedajo;
- vojaki menijo, da voditelji dovolj jasno postavljajo prioritete in delovne cilje, hkrati so mnenja, da voditelji ne vodijo s čela in z njimi ne delijo težav;
- nivo komunikacije in informiranja med voditelji in vodenimi je zelo slab;

- voditelji v vojski so, razen redkih izjem, zelo slabi vzorniki in neradi priznavajo svojih napak;
- v vojaških organizacijah je visok nivo stresa in negativne tekmovalnosti;
- voditelji se obnašajo v skladu z vojaškimi vrednotami;
- inovativnost pri vodenju je popolna neznanka, kar potrjuje tudi dokazana slaba organizacijska klima;
- vzroke za pomanjkanje inovativnosti gre iskati v organizacijski kulturi, ki je nenaklonjena inovativnosti na nižjih nivojih vodenja;
- vojaški izobraževalni sistem trenutno ne ponuja ustreznih rešitev, ki bi dvignile nivo inovativnosti in voditeljskega znanja;
- v enotah ni ustreznega sistema nadzora in spremljanja stanja organizacijske klime;
- pri prenosu informacij z nižjih na višje nivoje vojaškega menedžmenta prihaja do popačenj, največkrat v obliki olepšav, zaradi česar odgovorni nimajo realne slike aktualnih težav in posledično ne morejo sprejeti ustreznih ukrepov;
- sistem ocenjevanja delovne uspešnosti je zastarel in ne prinaša pozitivnih rezultatov – nasprotno, zaposleni so zaradi njega demotivirani in nezavzeti;
- dolgotrajno skupno bivanje pri delu v mednarodnem okolju vse navedene težave še potencira.

Opaziti je bilo tudi določene pomisleke s strani anketiranih, da njihovo mnenje ne more prinesiti nobenih sprememb. Pesimizem je nedvomno posledica togega, okorelega in zbirokratiziranega sistema, ki se neuspešno prilagaja novim, mladim generacijam vojakov. Želja po inoviranju je kmalu zatrta že v kali, nekateri voditelji so celo mnenja, da je za vojaka misliti nepotrebno. Teh pogledov je sicer vedno manj, a še vedno so prisotni.

Relativno pogosta anketiranja, ki jih opravljajo najrazličnejši zunanji sodelavci, ne prinašajo povratnih informacij.

Menim, da analiza dobljenih rezultatov kaže realno stanje direktnega voditeljstva v delu reprezentativnih sil Slovenske vojske. Glede na dejstvo, da bodo verjetno tudi nekatere druge enote v prihodnosti vključene v izpolnjevanje podobnih nalog, ki s sabo prinašajo našteve težave, lahko sklepam, da se bo obseg slednjih sčasoma še povečal.

**Na podlagi rezultatov opravljene raziskave, njihove analize, vrednotenja ter medsebojne primerjave sem prišel do naslednjih utemeljenih sklepnih ugotovitev:** rezultati empirične raziskave za zaključno strokovno nalogo potrjujejo temeljno hipotezo zaključne strokovne naloge, da je **direktno voditeljstvo v Slovenski vojski v krizi.**

**Argumenti, ki potrjujejo navedeno temeljno hipotezo, so sledeči:**

**Prva delovna hipoteza** je predpostavljala, da jedro aktualnih težav v vojski ni toliko v samih plačah, kot se ves čas omenja v medijih, temveč predvsem v slabi organizacijski klimi kot neposredni posledici neustreznega direktnega vodenja. V anketi je bilo nedvoumno potrjeno, da je v Slovenski vojski slaba organizacijska klima. Vzroki za njo ležijo v slabem direktnem vodenju, čemur v prid govorita kar dobri dve tretjini odgovorov. Dokazano je bilo, da je organizacijska klima eden ključnih dejavnikov pri vzpodbujanju zavzetosti in motivacije. Pri študiju gradiva nisem našel nobenega dokaza, ki bi postavljal višino plače med bistvene dejavnike pri doseganju zadovoljstva, zavzetosti in visoke storilnosti pri delu. Tudi na podlagi rezultatov raziskave nisem mogel opredeliti relacije med višino plače in organizacijsko klimo kot vzrokoma za aktualne težave. Zato sem bil prisiljen spremeniti prvo delovno hipotezo v naslednjo: **jedro aktualnih težav v vojski je tudi v slabi organizacijski klimi kot neposredni posledici neustreznega direktnega vodenja.** Upoštevajoč temeljne ugotovitve raziskave, analize, vrednotenje rezultatov ter medsebojne primerjave se novo postavljena **hipoteza potrди v celoti.**

**Druga delovna hipoteza** je predpostavljala, da so inovativni pristopi k direktnemu vodenju v vojski nuja in ne le opcija. Rezultati raziskave v dobrih dveh tretjinah odgovorov potrjujejo nujnost inovativnega pristopa k vodenju. Upoštevajoč temeljne ugotovitve raziskave, analize, vrednotenje rezultatov ter medsebojne primerjave se postavljena **hipoteza potrди v celoti.**

**Tretja delovna hipoteza** je predpostavljala, da je nujno potrebno uvesti in udejaniti temeljite spremembe na področju usposabljanja direktnih vojaških voditeljev ter na področju ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti. Rezultati raziskave v dobrih dveh tretjinah odgovorov potrjujejo nujnost uvedbe in udejanjanja temeljitih sprememb

na področju usposabljanja direktnih vojaških voditeljev, odgovori na 15. vprašanje pa kar s štirimi petinami potrjujejo nujnost uvedbe sprememb na področju ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti. Upoštevajoč temeljne ugotovitve raziskave, analize, vrednotenje rezultatov ter medsebojne primerjave se postavljena **hipoteza potrdi v celoti**.

**Četrta delovna hipoteza** je predpostavljala, da je visoko usposobljen vojaški voditelj lahko uspešen vodja kateregakoli kolektiva, ne le vojaškega. Raziskava ni ponudila rezultatov, na podlagi katerih bi lahko postavljeno hipotezo potrdil. Tudi sprememba metode ni dala ustreznih rezultatov. Ker bi bila sprememba te delovne hipoteze trivialna, obenem pa prve tri hipoteze potrjujejo temeljno, se za spremembo zadnje nisem odločil. Upoštevajoč temeljne ugotovitve raziskave, analize, vrednotenje rezultatov ter medsebojne primerjave se postavljena **hipoteza zavrne v celoti**.

## LITERATURA IN VIRI

- Artenjak, J. (1997): *Poslovna statistika*, Maribor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Brinc, D., Zadavec, T. D., Furlan, B., Hafner, T. (2006): *Angleško-slovenski vojaški terminološki slovar*, Ljubljana, Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Bulc, V. (2006): *Ritmi poslovne evolucije*, Ljubljana, Vibacom.
- Center for Army leadership (2006) 'FM 6–22 Army Leadership', *Combined Arms Center* [online]. Dostopno na: [http://usacac.army.mil/CAC/CAL/fm6\\_22.pdf](http://usacac.army.mil/CAC/CAL/fm6_22.pdf), [dostop 8.april 2008].
- Center for Army leadership (1999) 'FM 22–100 Army Leadership', Avgust 1999, Washington, DC, Headquarters, Department of the Army.
- Gruban, B. (2007): »Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti«, *Dialogos Strateške komunikacije(online)*, Dostopno na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/članki/relativna/>, [dostop 8.aprila 2008].
- Hawkins, C.F.: »Toward a theory of military leadership«, *The Military conflict Institute* . Dostopno na : <http://www.militaryconflict.org/leader.htm>, [dostop 8.aprila 2008].
- Leadership Asheville (2007), *elektronski vir*, <http://www.leadershipasheville.org/knowledgebase/quotations.htm>, [dostop 22. julija 2008].
- Mihelič, A. (2007): *Študijsko gradivo pri predmetu Vodenje in ravnanje z ljudmi*, Maribor, DOBA.
- Slovenska vojska (2008), *elektronski vir*, <http://slovenskavojska.si/poklicna/struktura/index.htm>, [dostop 19. avgusta 2008].
- United States Naval Academy (2006), *elektronski vir*, [http://www.usna.edu/ethics/Publications/TagubaPg1-24\\_Final-1.pdf](http://www.usna.edu/ethics/Publications/TagubaPg1-24_Final-1.pdf), [dostop 2. avgusta 2008].
- Uradni List Republike Slovenije (2008), *elektronski vir*, <http://www.uradni-list.si/1>, [dostop 15. septembra 2008].

- US Army Combined Arms Center (2008), *elektronski vir*,  
<http://usacac.army.mil/CAC/AI5PresentationAUSA.pdf>, [dostop 30. julija 2008].
- Wikipedia (2008), *elektronski vir*,  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Fourth\\_generation\\_warfare](http://en.wikipedia.org/wiki/Fourth_generation_warfare), [dostop 29. julija 2008].
- Wikipedia (2008), *elektronski vir*,  
[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_government-run\\_higher-level\\_national\\_military\\_academies](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_government-run_higher-level_national_military_academies), [dostop 29. julija 2008].
- Wong, L. (2002): *Stifled innovation? Developing Tomorrow's Leaders today*, April 2002, Carlisle, Strategic Studies Institute, Us Army War College.
- Wong, L., Kolditz, T.A., Millen, R.A., Potter, T.M. (2003): *Why they fight: Combat motivation in the Iraq war*, Julij 2003, Carlisle, Strategic Studies Institute, Us Army War College.
- Zelenika, R. (2000): *Metodologija in tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci.

## **PRILOGE**

Priloga 1: Vprašalnik o stanju organizacijske klime v podjetju

## ANKETNI VPRAŠALNIK

### O STANJU ORGANIZACIJSKE KLIME V ENOTI

Pozdravljeni, sem vod. Aleš Cvetek, poveljnik oddelka v 20. MOTB. Pred vami je anonimni vprašalnik, ki mi bo pomagal pri izdelavi diplomskega dela z naslovom »Problematika direktnega voditeljstva v vojski«. V ta namen potrebujem podatke o stanju organizacijske klime v vaši enoti. Na vašo željo vam lahko, po obdelavi podatkov, rezultate za vašo enoto tudi posredujem.

Pri izpolnjevanju vprašalnika vas prosim za iskrenost, saj lahko le tako dobimo realno sliko stanja.

Za vaš trud se vam vnaprej zahvaljujem!

---

#### Prosim obkrožite:

**Spol:** M Ž

**Matična enota:** 20. MOTB 10. MOTB

**Četa:** 1. MOTČ 2. MOTČ 3. MOTČ MMČ POVLOGČ

**Delovno mesto:** vojak vodja tima poveljnik oddelka  
(hierarhija) vodni podčastnik poveljnik voda četni podčastnik

Želim povratno informacijo o rezultatih ankete: DA NE

---

#### Navodila za izpolnjevanje:

- ustrezní kvadrat označíte s križcem,
- odgovarjajte za vse voditelje, ki so hierarhično nad vami (npr. vojak za vse voditelje v vprašalniku; vodja tima za pov. oddelka in naprej; pov. oddelka za vodnega podčastnika in naprej itd.).







