

VISOKA ŠOLA ZA UPRAVLJANJE IN POSLOVANJE
NOVO MESTO

DIPLOMSKA NALOGA

DUŠAN BABIČ

VISOKA ŠOLA ZA UPRAVLJANJE IN POSLOVANJE
NOVO MESTO

DIPLOMSKA NALOGA

**MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV
V SLOVENSKI VOJSKI**

Mentorica: dr. Jasmina Starc

Novo mesto, november 2009

Dušan Babič

POVZETEK

Slovenska vojska danes ni več tog sistem, v katerem velja stroga hierarhija, temveč ogromna organizacija, sestavljena iz manjših in specializiranih enot, ki bi morale samostojno učinkovito delovati in se med seboj dobro povezovati.

Lahko trdimo, da so v vojaški organizaciji upoštevani vsi procesi menedžmenta, in sicer: načrtovanje, organiziranje, vodenje posameznika in organiziranje oziroma skupine in nadzor.

Vojaško vodenje je temeljni proces menedžmenta v vojaški organizaciji.

Vojaški vodja oziroma poveljnik kot uspešen menedžer, mora znati v svoji organizaciji usklajevati človeške, materialne in finančne vire s cilji organizacije, povezati organizacijo z zunanjim okoljem, razvijati organizacijsko vzdušje, kulturno dela, načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor ter opravljati poslovne dejavnosti odločanja, uspešnosti in razvoja organizacije.

Kljub vse večji učinkovitosti oborožitvenih sistemov je treba še vedno usposobiti posameznike, ki bodo s temi sistemi upravljali, kar pomeni, da je človeški dejavnik ključni element pri zagotavljanju učinkovitosti sodobne vojaške organizacije.

Ključne besede: vojaška organizacija, vojaški vodja, menedžment, vodenje, poveljevanje.

ABSTRACT

Nowadays, Slovenian Armed Forces are no longer a rigid system with a strict hierarchy, but a large organization that consists of smaller and specialized units, which should work effectively as individual units, as well as be able to cooperate with each other.

One could state that in the military organization all processes of management, namely planning, organizing, leading individuals or teams and supervising, are taken into consideration. Military leadership is the essential process of management in the military organization.

As a successful manager, a military leader or commander has to know how to coordinate human, physical and financial resources in the organization with its goals and has to be able to link the organization with the external environment; furthermore, a commander has to establish organizational atmosphere, work culture, take care of planning, organizing, leading and supervising, as well as conduct operating activities of decision-making, effectiveness and organization development.

Although weapons systems are more and more effective, the individuals, operating these systems, still need to be qualified, which means that the human factor is the key element in ensuring efficiency of the modern military organization.

Key words: military organization, military leader, management, leadership, command.

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1 Predmet diplomske naloge	1
1.2 Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3 Metode dela	3
1.4 Struktura diplomske naloge.....	4
2. TEORETIČNA OPREDELITEV MENEDŽMENTA IN VODENJA	4
2.1 Sodobno pojmovanje vodenja	6
2.2 Izbrane razlike med civilnim in vojaškim vodenjem.....	7
3. VOJAŠKOVODENJE IN POVELJEVANJE.....	9
3.1 Razmerje med vodenjem in poveljevanjem	10
3.2 Vloga in pomembnost učinkovitega vodenja v vojski.....	11
4. OPREDELITEV SODOBNE VOJAŠKE ORGANIZACIJE	13
4.1 Splošno o vojaški organizaciji.....	13
4.2 Temeljne značilnosti vojaške organizacije.....	14
4.3 Organiziranost vojaške organizacije.....	16
5. DEJAVNIKI SODOBNEGA VOJAŠKEGA VODENJA.....	17
5.1 Značilnosti vojaškega vodje	18
5.1.1 Strokovnost	19
5.1.2 Izurjenost	20
5.2 Značilnosti vodenih.....	20
5.2.1 Kohezivnost.....	21
5.3 Okoliščine, v katerih poteka vojaško vodenje.....	22
5.3.1 Vodenje v izrednih okoliščinah.....	22
6. NOTRANJA ORGANIZACIJA MORS.....	23
6.1 Organiziranost Slovenske vojske.....	24
7. STRUKTURA ORGANIZACIJE IN NJENA STRATEGIJA	25
8. VODENJE V SLOVENSKI VOJSKI	27
9. TEMELJNI NORMATIVNI DOKUMENTI NA PODROČJU RAVNANJA S.....	28
ČLOVEŠKIMI VIRI V SLOVENSKI VOJSKI	28
10. NALOGA MENEDŽERJA V SV	29
11. VLOGA MENEDŽERJA – POVELJNIKA V SV	29
11.1 Vplivanje na podrejene	30
12. RAZISKAVE VODENJA V SLOVENSKI VOJSKI	31
13. ORGANIZACIJA DELA V VOJAŠNICI NOVO MESTO	35
14. ORGANIZACIJA IN DELO V 32. VOJAŠKO TERITORIALNEM POVELJSTVU.....	36
14.1 Poslanstvo in temeljne naloge poveljstva.....	36
14.1.1 Poslanstvo.....	36
14.1.2 Naloge VTP.....	37
14.2 Organizacijska struktura VTP	38
14.2.1 Vloga in naloge namestnika poveljnika NPOV.....	38
14.2.2 Vloga in naloge osebne štabne skupine.....	39
14.2.3 Vloga in naloge koordinacijske štabne skupine.....	39
14.3 Organizacija dela 32. VTP	41
14.3.1 Oblike in metode dela.....	41
14.3.2 Pristojnost poveljevanja	42
14.4 Primer standardnega operativnega postopka.....	42
14.4.1 Pogoji za doseganje zahtev po SOP.....	42

15. ZAKLJUČEK	43
16. LITERATURA	47
17. VIRI.....	48

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1:</i> Primerjava menedžmenta in vodenja	5
<i>Tabela 2:</i> Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost procesa vojaškega vodenja v slovenski vojski.....	34
<i>Tabela 3:</i> Vrstni red pristojnosti za poveljevanje.....	42
<i>Tabela 4:</i> Prikaz učinkov, zahtev in pričakovanj v liniji poveljevanja, ki so pogoj za uspeh in doseganje želenega cilja	42

KAZALO SHEM

<i>Shema 1:</i> Klasična hirearhija – KOORDINACIJA	11
<i>Shema 2:</i> Dejavnosti menedžmenta v organizaciji.....	18
<i>Shema 3:</i> Organigram MORS	23
<i>Shema 4:</i> Organigram slovenske vojske	24
<i>Shema 5:</i> Shema linijske strukture s centraliziranim vodenjem	26
<i>Shema 6:</i> Prikaz vodenja in poveljevanja v vojašnici novo mesto.....	36
<i>Shema 7:</i> Organizacijska struktura 32.VTP.....	38

KAZALO SLIK

<i>Slika1:</i> Izdelan primer dokumenta SOP.....	43
--	----

1. UVOD

Vojska je združba z zelo centralizirano hierarhično organizacijsko strukturo. Vse večja informatizacija in vse hitrejši tempo vojaških dejavnosti silita tudi konservativne centralizirane in strogo hierarhične vojske k večji decentralizaciji ter večji iniciativnosti podrejenih. Prihaja obdobje, ko se bodo morale vojaške organizacije usmeriti k decentralizirani kontroli in prilagodljivi organizaciji.

Z vstopom Slovenije v Nato in EU je država vključena v zanesljivejši sistem mednarodne kolektivne varnosti. Seveda se z vstopom v navedene mednarodne integracije od Slovenske vojske pričakuje primeren in zanesljiv vojaški prispevek ter sposobnost prilagajanja in sprejemanja sodobnih pristopov vodenja in poveljevanja. Njena sedanja organiziranost omogoča razvoj, izboljšanje in vzdrževanje vseh tistih ključnih operativnih zmogljivosti, ki podpirajo uresničevanje glavnih nalog v nacionalni obrambi in omogočajo zanesljivo sodelovanje v zavezništvu. Ta proces lahko primerjamo z globalizacijo trgov v poslovnem svetu.

Za razliko od civilne sfere, kjer je proces menedžmenta osnova dodeljevanja in kontrole kadrovskih, materialnih in finančnih virov, je osnovna funkcija vodenja vojaške organizacije poveljevanje, ki temelji na zakonskih pristojnostih in odgovornostih za uporabo enote.

Bistvena značilnost vodenja oboroženih sil je, da se uresničuje z ukazovanjem in poveljevanjem.

Glede na obstoječe definicije menedžerja v strokovni literaturi, lahko tudi za vojaškega poveljnika rečemo, da usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo svojega poveljstva v celoti. Lahko trdimo, da so v vojaški organizaciji upoštevani vsi procesi menedžmenta, in sicer: načrtovanje, organiziranje, vodenje posameznika in organiziranje oziroma skupine in nadzor.

Če želi biti poveljnik tudi uspešen menedžer, mora znati v svoji organizaciji usklajevati človeške, materialne in finančne vire s cilji organizacije, povezati organizacijo z zunanjim okoljem, razvijati organizacijsko vzdušje, kulturno dela, opravljati naloge načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora ter opravljati poslovne dejavnosti odločanja, uspešnosti in razvoja organizacije. Pri teh procesih mu pomagajo in svetujejo člani poveljstva, ki so v določenem obsegu tudi menedžerji.

1.1 Predmet diplomske naloge

Predmet diplomskega dela je preučevanje in raziskovanje vodenja v vojaški organizaciji, zato nazorno opredelim vojaško organizacijo, njeno organizacijsko strukturo in organizacijske procese, ki v njej neprestano potekajo.

V sistemski teoriji je vojaška organizacija najsplošneje opredeljena kot specifični družbeni sistem v okviru globalnega sistema oziroma kot njegov specifični podsistem. Ta opredelitev vsebuje 3 bistvene ugotovitve:

- vojaška organizacija je sistem;
- vojaška organizacija je podsistem družbenega sistema;

- vojaška organizacija je specifični sistem.

V nalogi opredeljujem vojaško vodenje, njegovo korelacijo s procesom poveljevanja in osnovna načela vojaškega vodenja.

Predmet preučevanja je vodenje v sodobni vojaški organizaciji, zato se v delu osredotočam na preučevanje dejavnikov, ki vplivajo na vodenje in ki jih klasificiram v 3 skupine: (1) analiziram značilnosti vojaškega vodje, saj menim, da ima vojaški vodja najpomembnejšo vlogo pri zagotavljanju uspešnosti in učinkovitosti sodobne vojaške organizacije; (2) predstavim bom značilnosti vodenih, ki vplivajo na vodenje, in (3) položaj, situacijo oziroma okoliščine, v katerih poteka vojaško vodenje.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Teoretično znanje o vodenju je nujni pogoj vsakega uspešnega vodje. Vodja mora znati to znanje pri svojem delu uporabiti praktično, saj je vodenje posledica intenzivnega in obojestranskega procesa socialne interakcije med nadrejenim in podrejenimi, v veliki meri odvisne tudi od okoliščin, v katerih poteka vodenje. Zato je osnovni namen naloge preučiti domačo in tujo strokovno literaturo, ki obravnava menedžment na splošno in vojaški menedžment, pridobiti nova spoznanja o značilnostih vodenja v SV, analizirati pomembne lastnosti poveljnika vojaške enote in na podlagi pridobljenih znanj izdelati Standardni operativni postopek, temeljni dokument s področja organizacije dela v poveljstvu enote, na konkretnem primeru Vojašnice Novo mesto.

Cilj naloge je preučiti različne dejavnike, ki vplivajo na potek, končno uspešnost in učinkovitost vodenja v sodobnih vojaških organizacijah, da bi pridobljene ugotovitve prispevale k boljšemu vodenju, uspešnosti in učinkovitosti vodstvene strukture Slovenske vojske. V tem kontekstu v nalogi:

- opredelim nekatera teoretična izhodišča procesa vodenja, saj izhajam iz teze, da je teoretično znanje o vodenju nujni pogoj vsakega uspešnega vodje;
- ugotovim, kako značilnosti vojaške organizacije vplivajo na proces vodenja;
- pojasnim odnos med vodenjem in poveljevanjem;
- evidentiram in analiziram značilnosti vojaškega vodje, vodenih in okoliščin, v katerih poteka vojaško vodenje;
- analiziram, kako značilnosti vojaškega vodje vplivajo na proces vodenja v vojaških organizacijah;
- analiziram vodenje v Slovenski vojski na konkretnem primeru.

Operativni cilji naloge so:

predstaviti teoretična izhodišča in ugotovitve o menedžmentu človeških virov v vojski
opredeliti razmerje med vodenjem in poveljevanjem
opredeliti vlogo vojaškega vodje – poveljnika kot sodobnega menedžerja.

Vojaški vodja lahko s svojimi osebnostnimi lastnostmi in svojim načinom vodenja v vojaški organizaciji ustvari takšno delovno klimo, ki bo vzpodbujala ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo. Vodja mora imeti sposobnost vplivati na ljudi, da ti pri svojem delu uporabijo vsa znanja in zmožnosti. Na tej osnovi skušam odgovoriti na vprašanje: Kateri dejavniki so relativno bolj ali manj pomembni za uspešnost in učinkovitost vodenja v Slovenski vojski?

Vojaškega vodjo opredeljujejo številne lastnosti, ki vplivajo na njegov način vodenja. Med lastnostmi vojaškega vodje izstopajo nekatere, ki so za vodene pomembnejše in mu omogočajo, da si pri vodenih pridobi zaupanje in vzpostavi kohezivnost skupine. Na tej osnovi skušam odgovoriti na vprašanje: Katere so temeljne lastnosti uspešnega in učinkovitega vojaškega vodje?

Vodeni potrebujejo nek vzorec, po katerem se lahko ravna in s katerim primerjajo svoje delovanje. Vojaški vodja, ki zaupa svojim podrejenim, jih spoštuje, je korekten in deluje v skladu z moralnimi in etičnimi normami vojaške organizacije, si bo zagotovil verodostojnost in zaupanje pri svojih vojaki. Postal bo sprejemljiv in posnemanja vreden vzor. Takšen vojaški vodja motivira podrejene, gradi kohezivnost enote, pomaga doseči visoko stopnjo morale in usposobljenosti enote.

Pri analiziranju vodenja v Slovenski vojski skušam predstaviti tudi kulturo vodenja in odgovoriti na vprašanje: Ali lahko v Slovenski vojski opazimo elemente demokratičnega vodenja in v kakšnih okoliščinah?

1.3 Metode dela

Pri raziskovanju omenjene problematike upoštevam osnovne značilnosti znanstvene deskripcije, kar pomeni, da poleg zbiranja in urejanja obstoječih podatkov in informacij, posamezne ugotovitve med seboj primerjam, vrednotim in ustrezno samostojno interpretiram.

Z metodo kompilacije povzemam opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate avtorjev, ki pišejo na temo vojaškega menedžmenta.

Uporabljam tudi deduktivno metodo oz. metodo sklepanja, s pomočjo katere na osnovi teoretičnih izhodišč pridobivam določena spoznanja, s pomočjo katerih nato predlagam rešitve oz. izboljšave.

Kot raziskovalne metode uporabljam tudi:

- sekundarno analizo, saj za vir podatkov uporabljam že zbrane podatke nekaterih raziskovalnih projektov;
- primerjalno analizo, s katero skušam primerjati teorije vodenja, primerjati vodenje in menedžment in osnovne razlike med civilnim in vojaškim vodenjem;
- metodo študije primera, s katero skušam osvetliti proces vodenja v sodobni vojaški organizaciji.

Podatki, kot podlaga za empirični del diplomske naloge, so zbrani s pomočjo spremljanja in opazovanja organizacije dela, linije vodenja in poveljevanja v vojašnici Novo mesto.

1.4 Struktura diplomske naloge

V začetnem delu naloge na osnovi obstoječih, predvsem bolj sodobnih domačih in tujih virov, definiram oziroma terminološko opredeljujem pojme menedžment, vodenje, vojaško voditeljstvo in poveljevanje in njihovo medsebojno povezanost in interakcijo.

V nadaljevanju opredeljujem lastnosti sodobne vojaške organizacije. Poseben poudarek dajem opredelitvi značilnosti vojaškega vodje v vlogi menedžerja človeških virov v organizaciji.

V osrednjem delu naloge predstavim organiziranost slovenske vojske in njene osnovne značilnosti, ki vplivajo na posebnosti vodenja. Predstavim tudi temeljne normativne dokumente na področju ravnanja s človeškimi viri v Slovenski vojski in opredelim temeljne naloge menedžerja v Slovenski vojski.

V zaključnem delu naloge se ukvarjam predvsem z osebnostjo poveljnika menedžerja in dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost procesa vojaškega menedžmenta oziroma vodenja v Slovenski vojski. Ta del je praktično naravnan, saj izhajam iz obstoječih raziskav na to tematiko.

Na koncu predstavim še praktičen primer poteka vodenja in poveljevanja v 32. VTP v vojašnici Novo mesto.

V zaključku strnjeno predstavim najbolj pomembna spoznanja in ugotovitve in predlagam praktične izboljšave v praksi.

2. TEORETIČNA OPREDELITEV MENEDŽMENTA IN VODENJA

Proces vodenja vzbuja zanimanje skozi vso zgodovino človeštva. Opredeljeno je s številnih vidikov (socialnih, religioznih, vojaških itd.), zato se v sodobni literaturi soočamo z zelo različnimi definicijami procesa vodenja. Razlog je med drugim tudi v tem, da se s procesom vodenja soočamo vsakodnevno, saj je vsak posameznik občasno v vlogi vodje ali vodenega. Vsak izmed nas ima legitimno pravico razpravljati o področju z zornega kota svojih znanj in izkušenj.

Yukl definira vodenje kot dejavnost oziroma zaporedje dejavnosti, ki se dogajajo v skupini, organizaciji ali instituciji. »V to dejavnost se vključujejo vodja in vsi drugi člani skupine, ki spontano soglašajo s skupno zastavljenim ciljem in vlagajo skupne napore za doseg zastavljenih ciljev« (Yukl, 2002, str. 7).

Natančnejšo definicijo vodenja je oblikoval Mayer. Po njegovem mnenju je vodenje proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje. (Kovač in sod., 2004)

Hersey in Blanchard trdita, da lahko vodenje opredelimo ožje in širše. Vodenje kot menedžment obstaja, da zagotavlja cilje organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi vedno, ko želi kdo vplivati na vedenje posameznika ali skupine zaradi doseganja skupnih ciljev. Vodenje kot menedžment se pojavlja predvsem na višjih vodstvenih ravneh,

na nižjih pa je izrazitejše vodenje kot leadership. Vodenje (leadership) se pogosto opredeljuje tudi kot integrativni proces vodenja (menedžmenta), ki vključuje tudi funkcije, kot so načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje. »Moč 'menedžerja' izhaja iz njegovega položaja, medtem ko moč 'liderja' izvira predvsem iz njega samega, iz njegove osebnosti in avtoritete« (Rozman in sod., 1996, str. 13).

Fairholm poudarja, da organizacije potrebujejo dva različna tipa ljudi, in sicer dobre vodje in dobre menedžerje. »Potrebujejo sposobne, predane menedžerje, ki bodo zagotovili kontinuiteto menedžerskega procesa. Prav tako potrebujejo ljudi, ki bodo navdihnili organizacijo s skupnimi vrednotami in jo povezali s širšim družbenim okoljem in zagotovili njeno dolgoročno preživetje« (Hughes, 2001, str. 43).

Ameriški profesor vodenja na Harvardski poslovni šoli, John P. Kotter, opredeljuje razlikovanje med vodenjem in menedžmentom v luči vodenja sprememb v organizaciji (Tabela 1).

Tabela 1: Primerjava menedžmenta in vodenja

MENEDŽMENT	VODENJE
Načrtovanje in financiranje	Podajanje usmeritev
opredelitev natančnih korakov in umikov za doseganje potrebnih rezultatov lociranje virov, potrebnih za uresničenje naloge	razvoj pogosto oddaljene vizije prihodnosti, in strategij za ustvarjanje sprememb, potrebnih za doseganje te vizije
Organiziranje in popolnjevanje	Usmerjanje ljudi
vzpostavitev strukture za uresničenje načrta popolnjevanje strukture s posamezniki delegiranje odgovornosti in avtoritete za izpolnitev načrta definiranje postopkov, ki usmerjajo ljudi oblikovanje metod ali sistemov za nadzor nad realizacijo	usmerjanje tistih, ki bi s svojim sodelovanjem lahko vplivali na oblikovanje timov in koalicij, ki bi razumele vizijo in strategije ter sprejele njihovo vrednost
Nadzor in reševanje težav	Motiviranje in navdihovanje
nadzor rezultatov ugotavljanje odstopanj od načrtov oblikovanje načrtov in organiziranje za odpravo pomanjkljivosti	spodbujanje ljudi, da premagajo birokratske in druge omejitve, ki onemogočajo spremembo, z zadovoljevanjem osnovnih, običajno neizpolnjenih človeških potreb
↓	↓
Spodbuja določeno stopnjo predvidljivosti in urejenosti ter ima potencial stalnega ustvarjanja kratkoročnih rezultatov, pričakovanih z veliko strani (vedno ob pravem času, upoštevanje proračuna itd.)	Ustvarja spremembe, večkrat tudi dramatičnega obsega, ima potencial produciranja zelo koristnih sprememb (novi pristopi na različnih področjih. zmanjševanje stroškov, dvig učinkovitosti itd.).

Vir: Flisek, S. (2003) Vloga sprememb v vodenju organizacije. Bilten SV, št 5, str. 87-102.

Menedžment je zbirka procesov, ki zagotavljajo uspešno delovanje zapletenega sistema ljudi in tehnologije. Najpomembnejši vidiki menedžmenta vključujejo načrtovanje, financiranje, organiziranje, kadrovanje, nadzor in reševanje težav. Vodenje je na drugi strani zbirka procesov, ki ustvarjajo organizacije ali jih prilagajajo spreminjajočim se pogojem delovanja.

Vodenje določa, kakšna naj bi bila prihodnost, ljudi identificira z vizijo in jih kljub oviram spodbuja k njeni uresničitvi.

Kotter nadalje ugotavlja, daje sicer koristno opredeliti razlikovanje med procesom vodenja in menedžmentom, vendar morajo organizacije težiti k cilju, da v posamezniku razvijejo sposobnosti in veščine obeh procesov (Hughes, 2001). Razlike kot jih vidi Kotter so v tem, da se menedžment ukvarja s kompleksnostjo; zlasti v večjih in velikih podjetjih, kjer se bori proti povečanju entropije (entropija = merilo za neurejenost sistema), vodenje pa se ukvarja s spremembami. V sodobnem poslovnem svetu prevladujejo načela stalnega tekmovanja in konkurence. Če hočemo v takih okoliščinah preživeti in uspešno živeti dalje, so potrebne resnično ogromne in stalne spremembe. To pa seveda zahteva, da namenjamo vodenju vse večjo pozornost.

Adair poudarja, da se vodenje pojavlja na različnih stopnjah. Znotraj organizacije naj bi po njegovem prepričanju proces vodenja potekal na treh nivojih: (1) na nivoju tima, (2) na operativnem in (3) na strateškem nivoju. »Za vodenje na nivoju tima, ki šteje od 10 do 20 članov, je značilno, da ima vodja jasno določeno nalogo, ki jo mora realizirati. Za vodenje na operativnem nivoju je značilno enotno vodenje enega od glavnih delov organizacije in več kot enega tirna. Za strateški nivo pa je značilno, da vodja vodi celotno organizacijo« (Adair, 2002, str. 81).

Vodenje je torej proces vplivanja, spodbujanja in usmerjanja posameznika ali skupine k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spreminjanje. Glavni namen vodenja je doseči želeno obliko obnašanja, ki bo omogočila, da bodo individualna prizadevanja pripomogla k uresničevanju organizacijskih ciljev.

Pri poskusu enotnega definiranja vodenja lahko ugotovimo, da obstajajo različni pristopi k preučevanju tega procesa, poleg tega je vodenje zelo kompleksen pojem, ki nima povsem jasne razlikovalne definicije. V teoretičnem delu dela bom uporabil termin vodenje za označitev določenih dejavnosti vodstvenih struktur in njihovega dela ne glede na njihovo mesto v organizacijski hierarhiji.

»Angleški pojem leadership se ujema s pojmom vodenja v ožjem smislu, pojmovanje vodenja v širšem smislu pa se ujema s pojmom management (menedžment)« (Lubi 2003, str. 54).

2.1 Sodobno pojmovanje vodenja

Sodobno pojmovanje vodenja se je pojavilo v zadnjih 25 letih. Hitre tehnološke spremembe so pospešile digitalno revolucijo in pojav Interneta. Oba pojava sta posledično povzročila korenite spremembe v delovanju sodobne organizacije in seveda tudi spremembe v načinu vodenja. Nov način vodenja naj bi postal manj hierarhičen, bolj jasnoviden in inspiracijski, bolj odprt in komunikativen (Kippenberger, 2002).

Pojavijo se številna nova pojmovanja procesa vodenja. Kouses in Posner sta kot nasprotje tradicionalnim pojmovanjem novo pojmovanje vodenja definirala z naslednjim (Možina, 1994):

uspešni vodja se srečuje z nenehnimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove; vodja ne priteguje tistih, ki mu sledijo, z namernim izzivanjem, ampak z globokim spoštovanjem njihovih pričakovanj; učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer, kar pa ne pomeni nikakršnih izjemnih parapsiholoških sposobnosti; vodje niso brez čustev. Nasprotno, zbujaajo navdušenje, se zavzeto prizadevajo, so vznoseni, intenzivni, izzivalni, skrbni, skorajda zaljubljeni so v svojo organizacijo; pojmovanje vodij kot karizmatičnih osebnosti je škodljivo. Vodja mora biti energičen in entuziastičen, predvsem v smislu prepričanja o smislu svojega dela; vodenje ni kontrola, ampak usposabljanje drugih za akcijo. Čim bolj so delavci kontrolirani, tem manj verjetno je, da se bodo odlikovali; uspešni vodje niso osamljeni, ampak so v tesnih stikih s sodelavci in skrbijo za druge; pomembnejša od besed so dejanja. Prepričljivost dejanj je edina pomembna determinanta tega, ali bodo drugi sledili vodji;

- vodenje ni položaj, ampak proces.

Peter Topping opredeljuje sodobno vodenje z naslednjimi osnovnimi značilnostmi vodje:

- razumevanje samega sebe in samozavest vodje;
- sposobnost razumevanja drugih, verodostojnost in stabilnost;
- sposobnost spodbujanja timskega dela in sodelovanja; močne medosebne komunikacijske spretnosti;
- odprtost k novim idejam in inovacijam;
- odločnost brzdana z zanesljivimi analizami in rešitvami;
- zavest o ustreznosti situacijskih in okoljskih dejavnikov; razumevanje človeškega vedenja v organizacijskem smislu; želja po medsebojnem učenju. (Whetten, 2000).

Kljub procesu globalizacije za sodobne organizacije še vedno velja, da so močno povezane z nacionalno identiteto in kulturnim okoljem, v katerem delujejo, zato je razumevanje kulturnih razlik ključni element sodobnega vodenja. »Uspešni sodobni vodja se mora poleg kulturnih razlik zavedati tudi pomembnosti vpliva nevladnih organizacij, predvsem njihove zmožnosti hitrega in učinkovitega komuniciranja« (Kippenberger, 2002, str. 34-43).

2.2 Izbrane razlike med civilnim in vojaškim vodenjem

»Čeprav se je teorija vojaškega vodenja, razvijala skladno s splošno teorijo, so razlike obstajale, saj se delo vojaške osebe bistveno razlikuje od drugih del« (Callaghan in Kernic, 2003, str. 21). Te razlike so pogojene tudi z značilnostmi vojaške organizacije. Tako ima vojaški vodja zaradi hierarhičnosti, stratifikacije in formaliziranosti bistveno drugačen odnos do svojih podrejenih. V nadaljevanju sledi omemba nekaterih poglobitvenih razlik med vojaškim in civilnim vodenjem ter vojaškim in civilnim vodjo.

Temeljna razlika med civilnim in vojaškim vodenjem je v velikem poudarku na moralnih vrednotah, etiki in odgovornosti vojaške organizacije. Ta poudarek izvira iz namena vojaške organizacije in se odraža v prisegi k vojaški službi. Iz tega dejstva je možno razviti več razlik na področju vodenja. Za vojaškega in civilnega vodjo je značilno različno vedenje in merjenje uspešnosti, prav tako pa se razlikujeta situacijski in organizacijski kontekst obeh vrst organizacij, oblika uporabljene moči in formalna ureditev organizacij (Van Fleet in Yukl, 1986).

Vojaško vodenje se loči od civilnega tudi zaradi različnih dejavnikov, ki ga opredeljujejo. Za vojaško vodenje sta značilni dve vrsti aktivnosti: aktivnosti v zvezi s pripravi vojaške organizacije na izvajanje oboroženega boja in aktivnosti v zvezi z vodenjem vojaških enot med oboroženim bojem (Cupara, 1989; Lubi, 2003). Slednje od vojaškega vodje zahteva prilagodljivost in znanja glede na vodenje v vojašnici ali boju (Masten, 1995).

Posebnost vodenja vojaške organizacije je tudi prisotnost dejavnika, ki načrtno deluje v smeri preprečevanja uresničitve cilja vodenja in s tem cilja vojaške organizacije (negacija volje dveh ali več strani). Ta dejavnik ni prisoten pri vodenju nobenega drugega družbenega sistema (Lubi, 2003).

Literatura navadno ločuje vojaško in civilno vodenje predvsem iz organizacijskega konteksta. Razlike so torej navadno posledica posebnosti vojaških organizacij. Micha Popper pa poudarja razlike, ki temeljijo na psiholoških vidikih. Njegovo razlikovanje med civilnim in vojaškim vodenjem temelji na vzorcih odziva (*response patterns*) članov organizacij in sredstvih, s katerimi se različni tipi odziva dosežejo.

Pri civilnem vodenju odziv vodenih temelji na koristnosti (*instrumental-based response*), ki se izraža z željo po materialnih in socialnih nagradah, s prestižem ali s profesionalnim interesom. Te nagrade in interesi so sredstva vodje, na katera se vodeni odzivajo, zato je glavni model civilnega vodenja transakcijsko vodenje. V primerjavi s civilnim je vodenje v vojaških organizacijah drugačno, saj vzbuja čustva (*emotion-rousing leadership*). Podrejeni se odzivajo zaradi predanosti, kar ni nujno povezano z nagradami. Več študij je potrdilo, da je imidž pomembnih vojaških vodij očetovski lik (*paternalistic figure*) in s tem »vzgajanje« osrednja naloga v njihovi zaznavi. Domneva o družinskih metaforah je povezana z izvori motivacije in navezanosti na vodjo. Podrejene za sodelovanje motivira ponotranjenje ciljev in tudi »normativna sila«, in ne nujno le nagrade. Predanost podrejenih vojaškemu vodji, za razliko od vodenih v civilnih organizacijah, ni instrumentalna (temelji na koristnosti), ampak predvsem normativna, ki je ukoreninjena v posameznikovih osebnih vrednotah. Študije so pokazale, da so vojaki v bojnih enotah izredno visoko normativno predani vodji, zato ni naključje, da vojaški vodje tako močno poudarjajo vrednote. Vloga vojaškega vodje tako, za razliko od civilnega, podeduje simbolni vpliv (Popper, 2000).

Izdelanih je bilo tudi veliko raziskav o osebnostnih značilnostih vojaških in civilnih vodij, vendar pa je bilo primerjanje teh značilnosti le redko. Stogdill je na podlagi 52-ih študij primerjal osebnostne poteze in spretnosti vojaških in civilnih vodij. Tako je prišel do sklepa, da se pri vojaških vodjih pogosteje pojavljajo pogum, drznost, pripravljenost prevzeti odgovornost, uspešnost in učinkovitost vodenja, etično vodenje ter osebna integriteta, pri civilnih vodjih pa se pogosteje pojavljajo administrativne in komunikacijske spretnosti ter fizična energija. Ta in podobne raziskave namigujejo, da se poleg osebnostnih potez in spretnosti razlikujejo tudi vedenja vojaških in civilnih vodij (na področju vedenja vojaških in civilnih vodij je bilo narejenih veliko več študij). Zaradi zgoraj navedenih argumentov je potrebna velika natančnost pri posploševanju teorij vojaškega ali drugih oblik vodenja, zato bi bilo potrebno razviti posebno teorijo vodenja, ki bi ustrezala izključno vojaški organizaciji (Van Fleet in Yukl, 1986).

Poleg razlik vodenja med vojaškim in drugimi družbenimi sektorji pa obstajajo tudi razlike v vodenju znotraj vojaške organizacije. Sicer pa je te »razlike vojaškega vodenja mogoče proučevati skozi več dimenzij: (1) vrsta socialne organizacije, ki jo dopušča vojaška organizacija; (2) glavna pravila, ki se jih drži vojaška organizacija; (3) socializacijski proces znotraj vojaške organizacije; (4) mirnodobno ali vojno stanje in (5) zvrst vojske« (Van Fleet

in Yukl, 1986, str. 26). Tako je mogoče izpostaviti, da je skupni imenovalec pregledanih definicij naslednja ugotovitev: vodenje je proces vplivanja vodje na neko skupino posameznikov z namenom doseganja skupnih ciljev.

Namen vodenja kateregakoli sistema je povečati stopnjo njegove organiziranosti in s tem lažje doseganje ciljev sistema, bistvo vodenja pa upiranje kaosu in dezorganiziranosti sistema. Zato družbeni in tehnični sistemi ne morejo obstajati in delovati brez vodstvene dejavnosti (Lubi, 2003). S prenosom zgornje trditve na vojaško področje se lahko nadaljuje, da je bistvo vodenja vojaške organizacije »stalno zavestno in aktivno delovanje na to organizacijo, z namenom doseči čim večjo stopnjo bojne sposobnosti vojaške organizacije kot celote in njenih delov (podsystemov), zaradi uspešnega izvajanja oboroženega boja in drugih aktivnosti kot temeljnega smotra obstoja vojaške organizacije« (Lubi, 2003, str. 89). Z vodenjem je potrebno zagotoviti nenehno prehajanje vojaške organizacije v kakovostnejše stanje. Iz obstoječega mora preiti v novo stanje, ki bo v razmerah izvajanja oboroženega boja ugodnejše. Od učinkovitosti vodenja vojaške organizacije, kot enega izmed najpomembnejših podsystemov, je v veliki meri odvisna njena bojna učinkovitost (Lubi, 2003). Vojško vodenje je temeljna sestavina bojevanja, brez katere je nemogoče zagotoviti uspeh bojne operacije, vojaški vodja pa je njena gonilna sila. Je nepretrgan proces, ki presega področje bojevanja, potreben je tako v boju kot v miru (Brereton, 1999).

Definicije vojaškega vodenja v glavnem opisujejo, kaj dober vodja dela, bistvo vojaškega vodenja pa ostaja izven preproste in natančne definicije (Brereton, 1999).

3. VOJAŠKO VODENJE IN POVELJEVANJE

Pri opredeljevanju vojaškega vodenja v Slovenski vojski se pojavljajo različnimi termini (vodenje, voditeljstvo, poveljevanje, vodenje in poveljevanje itd). Najpogosteje se v praksi pojavlja termin poveljevanje, vendar pa termina ne smemo in ne moremo enačiti z vojaškim vodenjem. V teoriji vodenja vojaške organizacije se pojavljajo številna pojmovanja razmerja med terminoma vodenje in poveljevanje.

Vojško vodenje se uresničuje z ukazovanjem oziroma poveljevanjem, ki je procesna funkcija vodenja, s katero se izdajajo naloge podrejenim enotam in organom (Bratušek 2001).

Cupara opredeljuje poveljevanje kot tisto, po čemer se vojaško vodenje kot posebna oblika vodenja razlikuje od drugih oblik vodenja (Cupara, 1989).

Nekateri avtorji opredeljujejo poveljevanje kot procesno funkcijo vodenja, s katero se izdajajo naloge podrejenim enotam in organom (Bartol, 2002).

Ameriška študija Military Management for National Defence razčlenjuje vsebino vodstvenega procesa na pet medsebojno povezanih funkcij: načrtovanje, organiziranje, poveljevanje, koordiniranje in kontroliranje.

Poveljevanje je proces, v katerem vojaški vodja (poveljnik) uveljavlja svoje pristojnosti in vodi podrejene enote k izvedbi sprejete naloge. »Proces poveljevanja vključuje zmogljivosti, dejavnosti in postopke, ki jih vojaški vodja uporablja pri načrtovanju, organiziranju, vodenju, kontroli sil in aktivnosti v izvedbi naloge« (Furlan in Božič, 1992, str. 10).

NATO-va doktrina bojevanja kopenskih sil opredeljuje poveljevanje kot proces, s katerim poveljujoči uveljavlja svojo voljo in namen podrejenim poveljnikom. Osnovni izhodišči procesa poveljevanja sta poveljniška kontrola in odgovornost za uporabo sil (ATP 3.2, STANAG 2868, 2001).

Poveljevanje lahko opredelimo tudi kot pristojnost posameznika, pridobljena z zakonom, ki jo ta potrebuje za izvajanje funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole vojaških sil. Namen poveljevanja je izpolniti nalogo in s tem doseči cilj s sprejemljivim tveganjem. Predmet poveljevanja so poveljstva, enote in posamezniki (Božič, 1998).

Poveljevanje pa ni samo zakonska avtoriteta, dodeljena posamezniku, ampak zahteva tudi praktično uporabo menedžerskih veščin in znanj, potrebnih za doseg ciljev organizacije, ter učinkovito izrabo razpoložljivih kadrovskih in drugih virov. Poveljevanje je dodeljeno posamezniku, ki s tem nosi popolno odgovornost. Bistvo poveljevanja je v sposobnosti, intuiciji, presoji in značaju vojaškega vodje ter njegovi zmožnosti navdihniti in pridobiti zaupanje njegove enote.

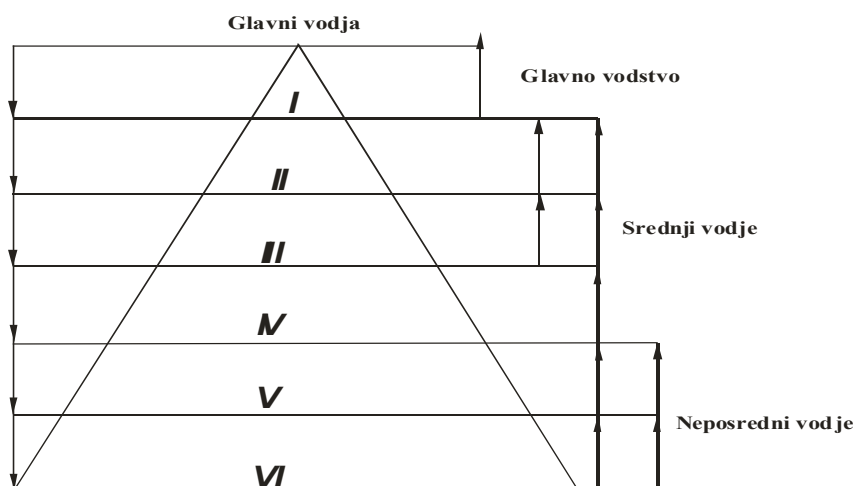
3.1 Razmerje med vodenjem in poveljevanjem

Med vojaškimi pisci so različna stališča pri opredeljevanju pojmov vodenja in poveljevanja. Na splošno pa jih lahko razdelimo v dve skupini. V prvo skupino sodijo stališča, po katerih sta vodenje in poveljevanje dve organizacijski funkciji, ki imata z metodološko - tehnološkega vidika enako vsebino, vendar različno obliko, ker se izvajata v različnih organizacijskih okoljih (sistemih). Po mnenju zagovornikov tega stališča je treba pri uporabi termina poveljevanje (kot oznake za posebno obliko vodstvenega procesa) izhajati iz dejstva, da se termin vodenje uporablja na vseh področjih družbenega življenja in da je vodenje v vojaški organizaciji (oziroma vodenje vojaške organizacije v celoti) v primerjavi z vodenjem v drugih družbenih organizacij ali v tolikšni meri specifično, da zasluži tudi posebno pojmovanje. Ta specifičnost je prisotna predvsem v sociološki (ne pa tehnološko - metodološki) komponenti vodenja in je posledica obstoja posebnega družbenega odnosa med pripadniki organizacije, ki ga imenujemo poveljniški odnos. Zato imenujemo vodstveni proces, ki poteka v organizacijskem sistemu, v katerem obstaja med pripadniki organizacije poveljniški odnos, poveljevanje.

Poveljniški odnos je oblika hierarhičnega odnosa, ki je prisotna pri vojaškem vodenju (poveljevanju). Hierarhični odnos, iz katerega izhaja poveljniški odnos, je lahko prisoten v katerikoli obliki vodenja, toda pri vojaškem vodenju (poveljevanju) ima ta odnos določene posebnosti. Hierarhični odnos je tako temeljna in dominantna vrsta odnosa. Pri vojaškem vodenju ima nadrejeni v hierarhičnem odnosu (vojaški vodja, poveljnik) nedotakljivo pooblastilo in izključno pravico, ki ju dobi od družbe, sprejemati odločitve o uporabi sil in sredstev na določenem prostoru in v določenem času. Podrejeni v hierarhičnem odnosu morajo brez ugovora upoštevati odločitve nadrejenega.

V hierarhiji je nujno potrebna pripravljenost vseh na določeno kulturno, profesionalno, etično in komunikacijsko korektnost.

Shema 1: Klasična hirearhija – KOORDINACIJA



Vir: Bratušek, B. (2000). Vojaški management v procesu odločanja. Kranj: FOV, str. 23.

Da bi ti hierarhični odnosi zagotavljali boljše rezultate v funkcioniranju sistema vodenja, ga moramo postaviti tako, da omogoča večsmerno komunikacijo in sodelovanje. Da bi lahko to dosegli, bomo morali upoštevati naslednje:

- avtoriteto znanja in strokovnosti, ne avtoriteto položaja,
- spoštovanje nadrejenosti višjih nivojev vodenja, vendar zaradi njihovega visoko strokovnega, metodološkega in organizacijskega znanja ter informiranosti,
- več nivojev v hierarhiji pomeni večjo odgovornost,
- klasično podrejenost in nadrejenost moramo zmanjšati in povezati z avtoriteto znanja in spoštovanjem osebnosti,
- strogo razmejiti službene in privatne odnose,
- enakopravnost vseh organizacijskih enot (na določenem nivoju), elitizem pa predpostaviti le na področju razvoja, izobraževanja in specifičnih nalog.

Čeprav v načelu hierarhija vsebuje mešanico subordinacije in koordinacije, pa v praksi preveč prevladuje insistiranje na subordinaciji in avtoriteti položaja.

Na osnovi analize številnih definicij procesa vodenja, procesa poveljevanja in njune medsebojne korelacije izpeljujem naslednji sklep:

Poveljevanje lahko opredelimo kot menedžment v vojaški organizaciji, medtem ko je vojaško vodenje temeljni proces menedžmenta v vojaški organizaciji.

3.2 Vloga in pomembnost učinkovitega vodenja v vojski

Ljudje so lahko vodeni samo, če to sami želijo. Vodenje se mora, ne samo kot avtoriteta oblasti ampak predvsem zato, ker se vodja kot predstavnik vodenja odloča, odlikovati s svobodo odločanja, samostojnostjo in odgovornostjo. Ravno to, da vodja sprejema odločitve in išče rešitve, predstavlja oblast. Potrebno je poudariti, da se v vsaki skupini avtoriteta naslanja na društveno (avtoriteto, ki je pridobljena od oblasti in je posameznika postavila za vodjo - formalna avtoriteta) ter osebno (avtoriteta, ki si jo je vodja ustvaril sam s svojim delom in učinkom na delovnem mestu, odnosi v skupini itd. - osebna avtoriteta).

Ko govorimo o pogojih za uspeh v vodenju (posebno v vojski), moramo začeti pri tem, daje leta odvisen od dveh faktorjev. Notranji faktorje odvisen od osebnih sposobnosti posameznika za vodenje, ki niso prirojene ter od organizacije vodenja. Elementi osebne sposobnosti dobrega vodje naj bi bili naslednji: čustvena stabilnost, dober odnos in komunikacija z ljudmi, posedovanje posebnih znanj za oddelek, ki ga vodi ter splošna razgledanost. Dopolnilo k vsem tem sposobnostim dobrega vodje je tudi dobra in sodobna organizacija vodenja, ker brez tega tudi pozitivni osebni dejavnik ne bo dosti pomenil. To je posebej pomembno za vodje z višjim činom v vojski, ki morajo poznati vse principe in metode sodobnega načina vodenja, sistemsko in plansko organiziranje dela v povezavi s sodobno tehniko in oborožitvijo.

Zunanji faktor kot pogoj za uspeh v vodenju je sredina (skupina), v kateri vodja deluje in živi. Vojska kot socialna sredina omogoča zadovoljive možnosti za uspešno vodenje, ker je tako oblikovana in urejena, da predstavlja bolj ali manj homogen kolektiv, ki ne nasprotuje vodenju in hierarhiji. Ne glede na to, da je vojska tak društveni kolektiv, se v njej lahko pojavijo posamezniki ali skupina, ki niso pripravljeni sodelovati z vodstvom. Zato mora biti vodja seznanjen in pripravljen na tak socialno - psihološki vidik. Dolžan je vzpostaviti zdrave socialne odnose s posamezniki in kolektivom ter vzpodbujati k skupnemu delovanju za skupinski cilj.

V vojski je osnovna metoda vodenja poveljevanje in stil vodenja avtorski. Ko govorimo o avtorskem stilu vodenja, pa je potrebno omeniti, da princip izpolnjevanja nalog brez ugovaranja potem, ko se je poveljnik že odločil, ne izključuje možnosti, da sprejema pobude in predloge podrejenih v pripravljalni fazi, ko se odločitev oblikuje. Tak način dela v pripravljalni fazi kaže na to, da je poveljnik sposoben angažirati svoje podrejene ne samo v izvrševanju nalog, ampak tudi v razmišljanju. In vendar ni potrebno posebej poudariti, da vsak poveljnik v izbrani stil doda nekaj svojega - ima svoj osebni stil.

Osebnosti dajo tako vsakemu poveljniku individualen pečat stila vodenja, kljub temu pa lahko najdemo nekatere skupne karakteristike dela vsakega dobrega poveljnika. Ta skrbno izpopolnjuje metode in organizacijo lastnega dela in več pozornosti namenja predvidevanju, elementom planiranja in dopolnilni organizaciji dela v času poveljevanja. Na drugi strani se slab poveljnik bolj ukvarja z neposrednim delom, postaja »rutiner« in največkrat samo izvršilni organ. Dober poveljnik ceni vse naloge, ki izhajajo iz plana ali pridejo od nadrejenega ter jih razdeli posameznikom glede na njihove sposobnosti, dela svojih podrejenih ne nadzoruje detajlno, ampak jim posreduje samo splošna opazanja, s čimer jim vpliva samozaupanje in daje možnost njihovi samoiniciativi. Ne spremlja samo izvrševanja naloge, ampak tudi njene izvrševalce. Opazuje njihovo intenzivnost pri delu, odnos, težave in utrujenost. Vodi določeno evidenco in želi biti vedno v toku dogajanja, ažurno spremlja proces izvrševanja nalog, seznanja sodelavce s trenutnim stanjem, hitro se odzove na spremembe in jih motivira tako, da so pri delu še bolj aktivni. Ni ga strah odgovornosti in dolžnosti. V sebi mora razvijati in vzgajati voljo ter sposobnost, da sprejema razmišljanja drugih in koristne pobude podrejenih, ker s tem ustvarja čustveno pripadnost mlajših in tako pridobiva in utrjuje avtoriteto. Biti mora sposoben videti in popravljati svoje napake in odločitve. Tako naj bi bil dober poveljnik s svojim delom vzor podrejenim in sodelavcem v vsakem pogledu.

Močne medosebne vezi med vojaki se razvijejo zaradi potrebe po preživetju v stresni situaciji. To ni altruizem, ki vodi vojaka, da tvega življenje za drugega, temveč spoznanje, da je njegov interes njegovo preživetje, ki je odvisno od njegove zmožnosti, da pripravi ostale, da mu bodo pomagali, ko bo pomoč potreboval. Vojaki dejansko razlikujejo med priljubljenostjo in

vojaško odvisnostjo pri izbiri kolegov za izvršitev vojaške naloge ali tistih za zabavo. Privrženost bojni skupini ni odvisna le od sposobnosti skupine, da pomaga pri preživetju, temveč tudi od njene pripravljenosti, da to stori (Polič, 1993).

4. OPREDELITEV SODOBNE VOJAŠKE ORGANIZACIJE

Vojaška organizacija je specifična organizacija, za katero veljajo natančno določena pravila ravnanja in vedenja. Organizirana je kot sistem znotraj velikega družbenega sistema. Vstop v vojaško organizacijo omejujejo kriteriji, ki jih skoraj v celoti postavlja vojaška profesija sama. Ritualizacija vstopa so institucionalizirani (npr. svečana zaprisega), simboli pripadnosti (npr. uniforma, čini in druge oznake) so vidni že na zunaj in dajejo nosilcu v vojaški organizaciji, včasih pa celo v družbi, določena položaj in moč.

Ključna vrednota vojaške profesije je v zavedanju lastnega družbenega pomena in odgovornosti (čeprav morajo svojo lojalnost ustavi, državi in njenim simbolom vojaški profesionalci potrditi s prisego), ključni element etičnega kodeksa pa kodeks časti. »Zelo pomemben je simboličen vidik vojaške kulture. Poleg uniform in službenih oznak ter odlikovanj imajo velik pomen tudi razne vojaške slovesnosti (parade, pregled častne enote itd), s katerimi skuša vojaška organizacija vzpostaviti dialog z javnostjo« (Jelušič, 1992, str. 158).

Huntington poudarja, da je častniški zbor mnogo več kot le državna tvorba - je avtonomna družbena enota. Vstop vanjo je strogo nadzorovan, člani običajno živijo in delajo ločeno od širše družbe, meja med njimi in civilisti je javno izražena z uniformami in oznakami. Korporativna struktura častniškega zbora ne vsebuje le birokracije, ampak tudi združenja, šole, navade in tradicije (Bratušek, 2000).

4.1 Splošno o vojaški organizaciji

Vojaška organizacija je opredeljena kot specifični sistem v okviru globalnega družbenega sistema, oziroma je njegov specifični podsistem. Ta opredelitev vsebuje tri bistvene ugotovitve:

- da je vojaška organizacija sistem,
- da je vojaška organizacija podsistem velikega družbenega sistema in
- da je vojaška organizacija specifični sistem.

Vojaška organizacija je ne glede na velikost, pomembnost in uporabnost sistemsko organizirana celota, ki sestoji iz velikega števila med seboj povezanih podsistemov in ima kot sistem naslednje temeljne značilnosti:

1. Zapletenost: Vojaška organizacija vključuje veliko število elementov (enote, oprema, orožje, bojni sistemi). Odnosi med temi elementi so zapleteni, ker obstaja veliko število medsebojnih odvisnosti in procesov.
2. Odprtost: Vojaška organizacija je odprt sistem, ker s svojim okoljem izmenjuje materijo, energijo in informacije.
3. Dinamičnost: Vojaška organizacija je prisiljena, da se nenehno spreminja in s tem prilagaja vplivom iz okolja. To prilagajanje pomeni prehajanje iz enega stanja v drugo, pri čemer pa ostajajo temeljne strukture, notranje povezave in odnosi nespremenjeni.

4. Stohastičnost sprememb: Za razmere, v katerih deluje vojaška organizacija, so značilne spremembe, katerih ni mogoče v celoti predvideti, kar velja tudi za posledice teh sprememb.
5. Nestacionarnost: Vojaška organizacija je nestacionarni sistem, saj se njena struktura, obnašanje in delovanje ne ponavljajo, kajti vsaka nova situacija predstavlja novo dogajanje, ki terja novo prilagajanje.
6. Hierarhičnost: Vojaška organizacija je hierarhični sistem, razčlenjen na več ravni, med katerimi obstajajo odnosi subordinacije.
7. Dvosmernost odnosov: Za vojaško organizacijo je značilen dvosmerni odnos človek-človek in človek – tehnika, in sicer tako znotraj organizacije same kakor tudi glede na njeno okolje, zlasti nasprotnika (njegove možnosti, namere in reakcije). Ta odnos je v vojaški organizaciji bistven in posebno izražen z vidika njenega upravljanja in vodenja in s tem uspešnega izvajanja oboroženega boja.

Vojaška organizacija pripada velikemu družbenemu sistemu v glavnem iz naslednjih treh razlogov:

- » 1. najpomembnejši dejavnik vojaške organizacije, zlasti upravljalno – vodstvenega procesa in procesa odločanja, je človek,
2. vojaška organizacija ima obeležje družbenega sistema zaradi pomena in značilnosti medsebojnih odnosov v njej in
3. cilji vojaške organizacije izhajajo iz ciljev globalnega družbenega sistema, ki jih tudi določa.« (Lubi, 2003, str. 49).

Poleg bistvenih obeležij družbenega sistema ima vojaška organizacija tudi svoje posebnosti, ki se upoštevajo pri razpravi o njeni strukturi in delovanju, zlasti pa pri njenem upravljanju in vodenju. Posebnosti vojaške organizacije kot sistema so :

1. Vojaška organizacija deluje v najbolj neugodnih razmerah – v razmerah izvajanja oboroženega boja, kar ima za posledico visoko stopnjo negotovosti dogajanja, nepričakovanih vplivov iz okolja, zlasti nasprotnika.
2. Zaradi spopada in medsebojne negacije lastnih in nasprotnikovih ciljev se stopnja gotovosti uresničitve ciljev približuje ničli.
3. Učinkovitost delovanja vojaške organizacije je zelo težko ugotoviti, saj so rezultati njenega delovanja v glavnem nemerljivi.
4. Vojaška organizacija deluje z namenom, da odvrne potencialnega agresorja in z namenom, da uspešno izvaja oborožen boj; pri tem je upravičenost obstoja take organizacije težko preveriti, dokler ne pride do izvajanja obeh namenov.
5. Delovanje vojaške organizacije je, veliko bolj kot katerikoli drug družbeni sistem, odvisno od človeka, kar je posledica potrebne ravni fizičnih, emocionalno–moralnih in strokovnih sposobnosti in lastnosti človeškega dejavnika.
6. Na področju vojaške dejavnosti izkušnje in spoznanja, pridobljene v preteklosti, nimajo večjega pomena, saj se dogodki, zlasti v primeru oboroženega boja, praviloma ne ponavljajo.

4. 2 Temeljne značilnosti vojaške organizacije

Splošne teorije vodenja ni mogoče v celoti prenesti v vojaško organizacijo. Zato sledi pregled osnovnih značilnosti vojaške organizacije, da bo vojaško vodenje lažje ločiti od vodenja v

ostalnih družbenih organizacijah. Organizacija je eden izmed najpomembnejših pojavov v življenju sodobnega človeka in družbe, saj posameznik večino časa preživi kot pripadnik različnih organizacij (družina, podjetje, društvo ...) in večino svojih potreb zadovolji prek različnih organizacij (trgovskih, zdravstvenih, varnostnih ...). Kljub temu ima organizacija na ljudi tudi nezaželene učinke, kot sta podrejanje posameznika pravilom organizacije in konflikt vlog, ki ga posameznik doživi kot član več organizacij (Lubi, 2003).

»Vojaška organizacija je posebni sistem v okviru globalnega družbenega sistema oziroma njegov posebni (specifični) podsistem« (Bratušek, 2000, str. 26) Iz takšne opredelitve sledi, da je vojaška organizacija tudi družbena organizacija.

Katere pa so njene značilnosti in posebnosti, ki jo ločujejo od nevojaških organizacij?

Po Janowitzu se zaradi kompleksnosti priprav na sodobno vojskovanje razlike med vojaškimi in nevojaškimi organizacijami zmanjšujejo. Posledica tega je vse večja podobnost vojaške organizacije (še posebej v miru) tipičnim birokratskim organizacijam (Kotnik-Dvojmoč, 2002).

Na podlagi različnih avtorjev (Janowitz, Huntington, Moskos in Wiatr, Jelušič, Garb) so ključne značilnosti vojaške organizacije:

- *avtoritarnost* je utemeljena na načelu brezpogojne pokorščine - veljava, moč in ugled posameznika izhajajo iz njegovega formalnega položaja;

- *hierarhičnost* se kaže v odnosih med ljudmi in med delovnimi opravili - narekuje tip notranjih odvisnosti, ki temeljijo na logiki vertikalnega podrejanja ter hierarhije položajev in nazivov;

svojevrsten sistem stratifikacije se nanaša na delitev vojaškega osebja na častnike, podčastnike in vojake;

centraliziranost pomeni vodenje organizacije z enega središča - do vsakega pripadnika oboroženih sil prispe praviloma le eno povelje;

- *zaprtost* je mišljena v fizičnem (omejenost vojske v miru na vojašnice in poligone) in družbenem smislu (možno zagotavljanje nadzora vladajočih političnih struktur nad vojsko kot instrumentom oblasti);

- *formaliziranost* odnosov prevladuje nad osebnimi vezmi;

avtonomnost se izraža prek samonadzora nad selekcijo, rekrutacijo, rituali iniciacije itd.;

uniformnost in simbolika se kažeta prek ločljivosti in zunanje prepoznavnosti pripadnikov vojaške organizacije ter prek ceremonialov in ritualov;

- *profesionalnost oziroma poklicnost* je vidna zaradi posebnega sistema vzgoje in izobraževanja;

- *korporativnost* je skupinska identiteta, ki je opazna zaradi visoke stopnje stanovske pripadnosti in organiziranosti v posebne skupnosti;

altruizem pa je prisoten v tem, da so pripadniki te organizacije stalno na dolžnosti in da se njihovo delo s strani družbe poplača ne samo z denarjem, ampak tudi s simbolnimi nagradami in posebnim socialnim statusom.

Navedene značilnosti je opaziti tudi pri nekaterih nevojaških organizacijah (cerkev, sodstvo, varnostne službe) (Kotnik-Dvojmoč, 2002). Vendar pa ima vojaška organizacija tudi svoje posebnosti. V vojni deluje v najbolj neugodnih razmerah, v razmerah oboroženega boja, katerega posledica je visoka stopnja negotovosti dogajanja. Zaradi negacije lastnih in nasprotnikovih prizadevanj se stopnja gotovosti uresničitve ciljev vojaške organizacije približuje ničli. Vojaška organizacija deluje z dvojnim namenom: odvrča potencialnega

nasprotnika in izvaja oborožen boj. Zato ima tudi dve različni stanji organiziranosti: mirnodobno in vojno (Lubi, 2003).

Vojaška organizacija je hierarhični sistem. Med posameznimi ravni organizacije obstajajo odnosi subordinacije. Vojaška organizacija je zapleten in odprt sistem, kar pomeni, da vključuje veliko elementov, med katerimi obstajajo številne medsebojne odvisnosti in procesi. S svojim okoljem izmenjuje materijo, energijo in informacije.

Prisiljena je na nenehno spreminjanje, saj se mora prilagajati vplivom iz okolja, če želi uspešno uresničevati postavljene cilje. Podvržena je nenehnim spremembam, tako zaradi razvoja novih orožij kot tudi s tem povezanih taktike, strategije, novih dognanj v vojaški organiziranosti itd. Poleg tega deluje v zelo nemirnem okolju, v katerem je nemogoče predvideti vse spremembe.

Nenazadnje je v vojaški organizaciji z vidika njenega upravljanja in vodenja bistven dvosmerni proces, in sicer odnos človek - človek in odnos človek - tehnika.

4.3 Organiziranost vojaške organizacije

Vojaška organizacija je organizirana hierarhično, tako da je zagotovljeno učinkovito in smotno vodenje. Odnos nadrejeni – podrejeni je bistveni element vodenja. Vojaško organizacijo sestavljajo poveljstva, ki imajo vlogo vodstvenega ali upravnega dela organizacije, in posamezne enote, ki imajo vlogo izvedbenega dela organizacije. Splošna organizacijska struktura vojaške organizacije je opredeljena glede na raven vodenja, potrebe samega sistema in prostor. Vojaško organizacijo sestavljajo:

- Vrhovno poveljstvo,
- Operativna poveljstva (poveljstvo sil, poveljstvo enot za podporo) in
- Taktične enote.

Vojaška organizacija je sistem, kar pomeni, da so posamezne enote elementi za višje enote. Oddelek je najmanjša taktična enota. Velikost, oborožitev in oprema so odvisne od tipa in vloge oddelka. Vod je enota, ki jo sestavljajo trije ali štirje oddelki, kar pomeni približno 40 pripadnikov. Četa je enota, ki jo sestavljata dva ali več vodov. Četa je kohezivna enota, ki lahko samostojno izvaja svoje naloge. Je osnovna taktična enota bataljona. Bataljon je sestavljen iz najmanj dveh čet, ponavadi iz treh ali več čet po 150 pripadnikov in poveljstva bataljona. Skupna moč bataljona je torej precej nestalna in niha v razponu od 500 do 1200 pripadnikov. Bataljon se lahko nahaja v sestavi brigade in opravlja le taktične naloge ali pa je v celoti samostojna enota in skrbi še za administrativne zadeve ter je logistično samozadosten. Na bataljonski ravni se začne razvijati tudi štabna funkcija, kjer prevzema štab določene vodstvene naloge (načrtovanje, kontroliranje). Brigada je enota z od 3000 do 5000 pripadniki in združuje poveljstvo, več bataljonov in enote za podporo. Brigada je osnovna združena taktična enota. Gre za sožitje mnogih rodov in služb, ki lahko v celoti samostojno izvršujejo kratkotrajne bojne naloge. Tri brigade sestavljajo divizijo. Divizija je operativna taktična enota. Dve do pet divizij sestavlja korpus. Dva ali več korpusov pa sestavljata armado. Armada predstavlja strateški sestav.

5. DEJAVNIKI SODOBNEGA VOJAŠKEGA VODENJA

Sodobno vojaško vodenje opredeljujejo številni dejavniki, ki jih bom klasificiral v naslednje tri skupine:

- (1) značilnosti vojaškega vodje,
- (2) značilnosti vodenih,
- (3) položaj, situacije oziroma okoliščine, v katerih poteka vojaško vodenje.

Za boljše razumevanje procesa vodenja moramo preučiti vsak dejavnik vodenja samostojno in njegovo medsebojno povezljivost ter prepletanje. Analizirati moramo vpliv vodje na vodene in obratno, kako situacija oziroma okoliščine, v katerih poteka vodenje, ovira ali spodbuja dejavnosti vodje, kako lahko vodja vpliva na različne vidike situacije z namenom, da bi bil pri vodenju uspešnejši, itd. Vodenje je rezultat širokega spektra medsebojnih povezav med vodjo, vodenimi in situacijo (Hughes, 2001). Vse te ugotovitve veljajo tudi za vojaško vodenje.

Glede na definicijo menedžerja lahko tudi za poveljnika rečemo, da usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo svojega poveljstva v celoti. Lahko trdim, da so v vojaški organizaciji upoštevani vsi procesi menedžmenta, in sicer: načrtovanje, organiziranje, vodenje posameznika in organiziranje oziroma skupine in nadzor.

Če želi biti poveljnik tudi uspešen menedžer, mora znati v svoji organizaciji usklajevati človeške, materialne in finančne vire s cilji organizacije, povezati organizacijo z zunanjim okoljem, razvijati organizacijsko vzdušje, kulturno dela, opravljati naloge načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora ter opravljati poslovne dejavnosti odločanja, uspešnosti in razvoja organizacije. Pri teh procesih mu pomagajo in svetujejo člani poveljstva, ki so v določenem obsegu tudi menedžerji.

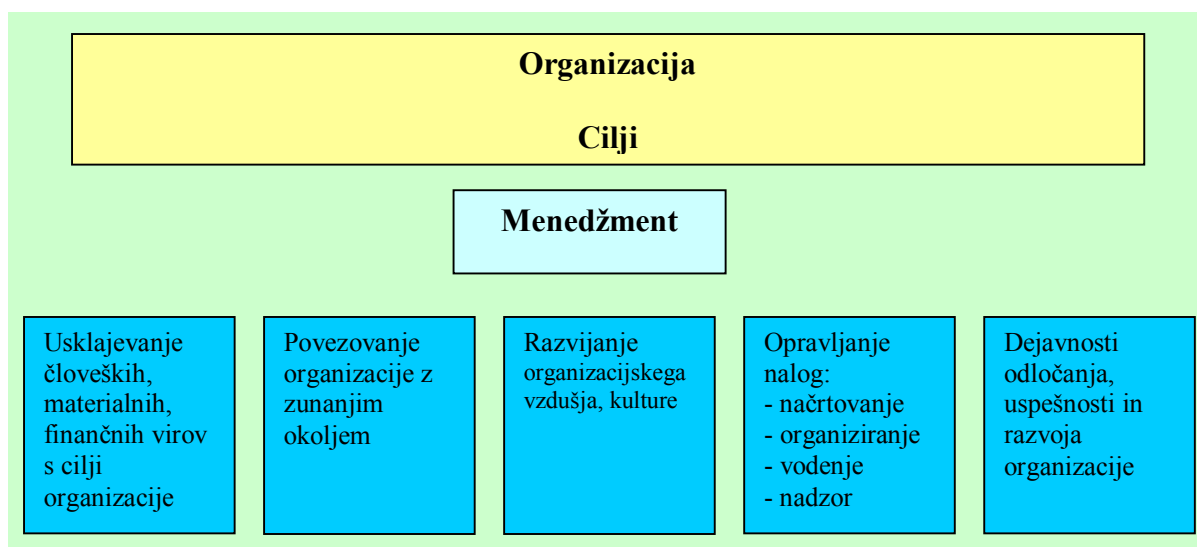
Poveljnik v vlogi menedžerja opredeljuje vizijo, poslanstvo in cilje za celotno organizacijo in v stikih z javnostjo zastopa enoto od bataljona naprej.

Glede na to, da se vsa dejanja začnejo z vizijo, kar predstavlja osebni koncept tega, kar mora biti enota sposobna narediti v miru in v vojni, poveljnik na osnovi svojih voditeljskih sposobnosti (sposobnosti delitve moči, intuicije, sposobnosti usklajevanja vrednot, dobrega poznavanja samega sebe, sposobnost vizije), na osnovi atributov voditelja njegovih perspektiv in vodstvenih imperativov ter določenih nalog, ki so podane z zakonskimi predpisi in predpisi nadrejenega poveljnika, oblikuje osnovno vizijo, skladno z določenimi nalogami.

Z osnovno vizijo, s poslanstvom, poveljnik seznani vse zaposlene posredno in neposredno prek svojih sodelavcev, tako da je vizija razumljiva in so vse aktivnosti in procesi podrejeni osnovnemu poslanstvu vojne enote.

Za uspešno izvajanje omenjenih nalog v vojni, v svojem kolektivu in pri podrejenih, mora poveljnik prek linije poveljevanja in vodenja oblikovati uspešne skupine in z motivacijskimi modeli razvijati visoko motivacijo zaposlenih, da bodo dobljene naloge uspešno opravili.

Shema 2: Dejavnosti menedžmenta v organizaciji



Vir: Bratušek, B. (2000). Vojaški management v procesu odločanja. Kranj: FOV, str. 14.

5.1 Značilnosti vojaškega vodje

Myers in McCaulley sta opredelila štiri osnovne bipolarne razsežnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo, in sicer: ekstravertiranost - introvertiranost, razumevanje - intuicija, razmišljanje - občutenje in razsojanje - zaznavanje. S kombinacijo teh osnovnih razsežnosti posameznika lahko tvorimo do šestnajst različnih tipov osebnosti, vendar pa Kroeger in Thuesen poudarjata, da noben od tipov osebnosti ni boljši od drugega v smislu uspešnosti v vodenju in da ima vsak od tipov osebnosti potencialne prednosti in pomanjkljivosti. Nasprotno pa McCalley predpostavlja, da večina vodij daje prednost razmišljanju in razsojanju pred občutenjem in zaznavanjem (Hughes, 2001).

General Mark Clark je opisal kakovosti, potrebne za uspešnega vojaškega vodjo z naslednjimi besedami: "Če želiš častnika, ki te bo vodil, želiš nekoga, ki zaupa v svoje sposobnosti, je lojalen in ima dober značaj" (Puryear, 2001, str. 221).

Pri preučevanju značilnosti vojaškega vodje so v ameriški vojski izdelali model integrativnega pristopa. Proces vojaškega vodenja so razdelili na tri temeljna področja in sicer: kaj mora vodja biti, kaj mora poznati in kako mora delovati (Leadership, 1999). Osebnost vodje opredeljujejo s sprejetjem vrednot ameriške vojske in določenim zaželenim obsegom osebnostnih lastnosti, ki jih jasno definirajo (volja, samodisciplina, iniciativnost, sposobnost presojanja, samozavest, inteligentnost, kulturna občutljivost itd.). Poleg tega opredelijo tudi fizične lastnosti (zdravstveno stanje, fizična pripravljenost, profesionalni vojaški videz itd.) in emocionalne lastnosti (samokontrola, uravnoteženost in stabilnost).

Strokovnjaki ugotavljajo, da dosedanje izkušnje uporabe oboroženih sil v sodobnem svetu kažejo, da bodo oborožene sile morale tudi v prihodnje reševati kompleksne probleme, povezane s sodelovanjem z mednarodnimi oblastmi, nevladnimi organizacijami, mednarodnimi humanitarnimi organizacijami, mednarodno policijo, različnimi agencijami OZN, lokalnimi oblastmi itd. Bojišče, na katerem bodo delovale, torej ne bo vključevalo samo klasičnih napadalnih smeri in obrambnih položajev, temveč bo veliko širše (Žabkar, 2002).

Vojaški vodja se bo moral prilagoditi novi realnosti, spremenjenemu poslanstvu, ki od njega ne zahteva biti le in samo vojščak, ampak imeti znanja in veščine za izvajanje širokega spektra nalog, ki se zahtevajo od njega v mednarodnem okolju.

5.1.1 Strokovnost

Moderna tehnologija in z njo povezane spremembe v delovanju vojaške organizacije so povečale tudi številčnost in kompleksnost znanj in veščin, ki se pričakujejo od vojaškega vodje. Stil vodenja vojaškega vodje podprt s tehničnimi in taktičnimi sposobnostmi, kajti le z njimi bo lahko pri podrejenih razvil visoko stopnjo zaupanja .

Znanja vojaškega vodje so odvisna od ravni vodenja in so klasificirana na taktično, operativno in strateško raven. Zajemajo znanja o medosebnih odnosih, konceptualna, taktična in tehnična znanja (Leadership, 1999). Znanja o medosebnih odnosih so nujna za delo z ljudmi, za razumevanje sodelavcev, za motiviran(e) posameznikov in skupin itd. Konceptualna znanja vključujejo sposobnost ustvarjalnega, racionalnega, kritičnega, analitičnega in etičnega mišljenja. Tehnična znanja se nanašajo na znanja iz splošnih vojaških veščin. Taktična znanja so znanja, potrebna za reševanje kompleksnih problemov. Vojaški vodja nadgrajuje taktična znanja, ko jih kombinira z znanji o medosebnih odnosih, konceptualnimi in tehničnimi znanji. Razmerje med vrstami znanj, ki jih mora imeti vojaški vodja, se razlikuje glede na raven vodenja vojaške organizacije. Najustreznejša kombinacija znanj vojaškega vodje ni odvisna samo od ravni vodenja, ampak tudi od same narave dela, stopnje razvitosti delovnega okolja in različnih razvojnih obdobjih organizacije (Bratušek, 2004). Na splošno velja, da so tehnična znanja in znanja o medosebnih odnosih pomembnejša za vodstvene delavce na nižji ravni organizacije, medtem ko so organizacijska oziroma konceptualna znanja pomembnejša na višjih ravneh organizacije (Možina, 2002).

Strokovnost je zelo pomembna lastnost vojaškega vodje, saj mu omogoča uspešno in učinkovito izpolnjevanje zastavljenih ciljev vojaške organizacije, omogoča mu pravilno usmerjanje sodelavcev, prenašanje strokovnega znanja na sodelavce itd. Strokovnost je pogoj, da lahko vojaški vodja enoto razvije v disciplinirano celoto, ki obvladuje tako individualne kot kolektivne vojaške veščine. Hkrati pa je strokovnost tudi podlaga za razvoj zaupanja vase in lastno enoto, kar je ključno z vidika moralnega stanja enote in poguma njenih pripadnikov.

Da bi vojaški vodja dosegel določeno stopnjo strokovnosti, so pomembni predvsem naslednji dejavniki: (1) operativne izkušnje, (2) institucionalno znanje in (3) samostojni razvoj (Military Review, 1991). Vojaški vodja si institucionalno znanje pridobi z vojaškim izobraževanjem in usposabljanjem. Vojaško izobraževanje je opredeljeno kot sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja in razvijanja znanja in sposobnosti ter vojaških vrednot pri posamezniku za opravljanje vojaškega poklica oziroma vojaških dejavnosti.

Vojaško usposabljanje lahko definiramo kot sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja in razvijanja znanja, veščin, spretnosti, sposobnosti in vojaških vrednot posameznika, poveljstev, enot in zavodov za določene dejavnosti, vloge, delovanje in opravljanje vojaškega poklica. Urjenje je organizacijska oblika izobraževanja in usposabljanja in je namenjena praktičnemu usposabljanju posameznika ali skupine. Pri urjenju izvajamo posamične ali enake postopke z namenom utrjevati že naučena znanja.

Pridobivanje strokovnega znanja pripadnikov vojaške organizacije je zelo dinamičen proces zaradi različnih vplivov, ki ta proces spremljajo (mednarodno povezovanje, nove varnostne razmere v svetu, nove tehnologije, razvoj novih teoretičnih spoznanj, ki se nanašajo na delovanje vojaške organizacije itd.). Pomembno je zavedanje, da mora biti zagotavljanje strokovnosti zaposlenih v vojaški organizaciji urejeno sistemsko, saj samo tovrstni pristop omogoča kakovostno upravljanje s človeškimi viri.

5.1.2 Izurjenost

Pomembna lastnost vojaškega vodje je tudi njegova izurjenost v vojaških postopkih in veščinah. Edino izurjeni vojaški vodja lahko tudi od svojih sodelavcev zahteva določeno stopnjo izurjenosti.

Usposabljanje in urjenje mora biti prednostna naloga vsakega vojaškega vodje. Ne more si namreč dovoliti, da bi se kateri od njegovih podrejenih poškodoval ali celo izgubil življenje zaradi posledic neprimerne urjenja. Vojaški vodja si mora prizadevati za doseg visokih standardov bojne pripravljenosti, ki jih lahko doseže samo skozi naporno in realistično urjenje, ki omogoča izgradnjo posameznika, vodje in enote. Individualno urjenje mora biti usmerjeno k zagotavljanju izurjenosti vojakov iz vojaških veščin, vzpostavitvi discipline, dobre fizične pripravljenosti in visoke motivacije posameznikov in enot. V procesu usposabljanja mora vojaški vodja med drugim izvajati naslednje aktivnosti :

- 1) vpleten mora biti v vse segmente usposabljanja. Sodelovati mora v procesu načrtovanja, izvajanja in ocenjevanja usposabljanja;
- 2) predstavi pričakovanja oziroma standarde, ki naj bi jih enota dosegla ob koncu usposabljanja;
- 3) usposablja mora podrejene .Usposablja en nivo nižje, ocenjuje dva nivoja nižje (poveljniki bataljona usposablja poveljnike čet, ocenjuje pa poveljnike vodov in njihove enote);
- 4) predstavi in izgraja jasno vizijo oziroma namen delovanja enote. Vizija mora temeljiti na razumevanju naslednjih dejavnikov: zgodovine enote, vojaške doktrine, zmogljivosti enote (prednosti, slabosti), podpornih elementov in njihovih zmogljivosti, nasprotnikove zmogljivosti, filozofije urjenja, okolja, v katerem poteka urjenje itd;
- 5) izdelava varen in realistični programa usposabljanja, ki temelji na predpisanih vojaških standardih;
- 6) vzpodbuja pozitivno delovno ozračje, ki temelji na promociji izobraževanja in usposabljanja,
- 7) osebno prisostvuje na usposabljanju z namenom, da pokaže podrejenim in vojakom pomembnost usposabljanja, opazuje in ocenjuje izvedbo s strani podrejenih poveljnikov, preveri, če usposabljanje poteka v skladu z njegovimi usmeritvami in vojaškimi standardi, podaja neposredne direktive v smislu izboljšanja procesa usposabljanja in odpravljanja nenačrtovanih zapletov in problemov.

5.2 Značilnosti vodenih

Pomemben vpliv na vodstveni proces predstavlja tudi odnos vodenih do vodje, izkušnje vodenih, njihovo vedenje in osebnostne lastnosti. Nezanemarljive so tudi skupinske norme in kohezivnost vodenih.

Dober značaj vojaškega vodje je eden od pomembnejših dejavnikov za pridobitev zaupanja in spoštovanja pri vodenih. Učinkoviti vodeni niso posamezniki, ki preprosto sledijo vodjem.

Pogosto se namreč dogaja, da se vodeni poistovetijo z vodjem, kar ima za posledico, da delujejo v smeri značajskih lastnosti svojega vodje, ne glede na to, ah so te dobre ali slabe. Pri preučevanju vodenih so raziskovalci ugotovili, da na vodstveni proces vpliva tudi človekova narava. Posamezniki z negativnim pristopom se na spremembe, dogodke in situacije vedno odzovejo negativno. So nezadovoljni sami s sabo in s svojim življenjem in se pri svojem delu osredotočajo na pomanjkljivosti, ki izhajajo iz posamezne situacije. Na drugi strani pa posamezniki, pri katerih prevladuje pozitiven pristop, reagirajo na spremembe, dogodke in situacije pozitivno. So zadovoljni s sabo in s svojim življenjem in si prizadevajo doseči optimizem pri soočanju z na novo nastalimi okoliščinami. Za pozitivno naravnane posameznike je značilno tudi večje zadovoljstvo s svojo službo. »Pozitivno naravnana skupina je veliko bolj strpna in pripravljena na sprejetje organizacijskih sprememb« (Hughes, 2001, str. 312).

Zagovorniki teorije pravičnosti (equity theory) poudarjajo, da so vodeni najbolj zadovoljni, ko verjamejo, daje njihov vložek (input) v neko dejavnost in učinek (output), ki nastane na osnovi vložka približno enak tistemu, kar drugi vlagajo in dobijo. Na tej osnovi so izpeljali naslednjo enačbo:

»osebni učinek = referenčni skupinski učinek

osebni vložek = referenčni skupinski vložek« (Hughes, 2001, str. 237-238).

Osebni učinek zajema stvari, ki jih posameznik dobi za vloženi trud. To so lahko plača, plačilo, zadovoljstvo s službo, možnost napredovanja in osebnega razvoja itd. Osebni vložek opredeljuje vse, kar posameznik vложи v neko dejavnost, na primer čas, napor, znanje, veščine itd.

Vojaški vodja mora dobro poznati sposobnosti in omejitve svojih vodenih, saj jih bo samo tako lahko povezal med seboj in razvil v discipliniran in koheziven tim. Povezanost pripadnikov skupine se kaže v njihovem medsebojnem sodelovanju in je rezultat vzajemnega spoštovanja in zaupanja, medsebojnega razumevanja in samozaupanja.

Pomembno je pravočasno reševanje medosebnih konfliktov in spodbujanje pozitivne komunikacije, spoštovanja in zaupanja.

5.2.1 Kohezivnost

Pri izgradnji kohezivnosti neke vojaške enote je pomembno, da pripadniki enote preživijo in delujejo skupaj daljše časovno obdobje. S tem se med njimi vzpostavijo tesnejše vezi, pojavijo se skupna doživetja, izkušnje, občutenje uspeha ah ponosa pri teh skupnih doživetjih in čim večja potreba po soodvisnem delovanju vseh članov pri teh doživetjih. V zelo kohezivni skupini je posameznik zelo vpleten v mrežo medsebojnih odnosov, kar mu vzbuja občutek zaupanja v sotovariše, da mu bodo v težkih trenutkih pomagali.

Manning opredeljuje tri značilnosti skupine, ki veljajo za kohezivno vojaško enoto skupno socialno okolje članov skupine;

(1) skupna doživetja in izkustva v vojaški službi;

(2) jasna in pomembna skupinska naloga . (Boer, 2001).

Kohezivnost je atribut, ki omogoča, da posamezniki tvorijo skupino, preprečuje zapuščanje skupine in predstavlja motivacijo za aktivno sodelovanje v skupini.

Kohezivnost enote se med drugim izraža tudi v premagovanju bojnega stresa in v bojni učinkovitosti. Izraelski psihologi so med preučevanjem libanonske vojne (1982) ugotovili: »Vojaki, ki so zaupali v svoje vojaške veščine, v svoje vodje in so prihajali iz stabilnih, kohezivnih enot, so bili bolj odporni na bojni stres in so se dobro znašli tudi v najbolj stresnih okoliščinah.« (Kolenda, 2001, str. 58)

Pomembno je poudariti, da visoko kohezivna skupina ne bo nujno najbolj učinkovita skupina. Visoko kohezivna neizurjena skupina še vedno predstavlja neizurjeno skupino in bo običajno manj učinkovita kot nekohezivna izurjena skupina (Hughes, 2001).

O negativnem vplivu kohezivnosti govorimo, kadar kohezivnost enote temelji na načelih, ki so v nasprotju z načeli organizacije, kar lahko vodi k namernemu oviranju dela in v skrajnem primeru k razpadu enote. Uspešni vojaški vodja mora uveljaviti pozitivno naravnost v enoti v skladu z vrednotami, načeli in normami vojaške organizacije (Reilly, 2001).

Vojaški vodja si mora pri svojih podrejenih zagotoviti določeno stopnjo zaupanja. Zaupati svojem vodji ne pomeni nujno, da ga imajo podrejeni radi, niti da se z njim strinjajo. Zaupanje pomeni prepričanje o verodostojnosti njegovih dejanj, ki morajo biti skladna z njegovim izpovedanim prepričanjem. Vojaški vodja mora biti predvsem dosleden pri uresničevanju zastavljenih nalog.

General George Washington je izgubil veliko bojev pred končno zmago, vendar velika večina njegovih vojakov ni izgubila zaupanja vanj (Puryear, 2001).

5.3 Okoliščine, v katerih poteka vojaško vodenje

Zagovorniki situacijskih teorij poudarjajo, da ima situacija oziroma okoliščine, v katerih poteka proces vodenja, ne posameznikove osebne lastnosti in sposobnosti, najpomembnejšo vlogo v procesu vodenja. V podporo tej tezi avtorji navajajo zgodovinska dejstva, da naj bi se veliki vodje pojavili med ekonomskimi krizami, socialnimi nemiri in v času revolucij.

Schneider navaja primer Britanskih oboroženih sil, kjer je bilo število posameznikov, imenovanih za velike vojaške vodje, v določenem časovnem obdobju odvisno od števila konfliktov, v katere je bila država vpletena. Več kot je bilo konfliktov, večje je bilo število velikih vojaških vodij (Hughes, 2001).

Sodobne situacijske teorije se osredotočajo predvsem na dejavnike, ki vplivajo na proces vodenja. Preučujejo vpliv različnih nalog, organizacijskih in okoljskih dejavnikov na vedenje vodij in vodenih. Situacijski dejavniki lahko učinkovito zmanjšajo vpliv osebnih lastnosti, inteligence, vrednot itd., na vedenje vodij in vodenih in na njihov medsebojni odnos. Zaradi kompleksne in dinamične narave situacije oziroma okoliščin, v katerih poteka vodenje, ne moremo opredeliti vsestranske klasifikacije situacijskih spremenljivk, ki vplivajo na posameznikovo vedenje. Zagovorniki situacijskih teorij zagovarjajo tezo, da posamezniki niso rojeni vodje, ampak se izoblikujejo v vodje.

5.3.1 Vodenje v izrednih okoliščinah

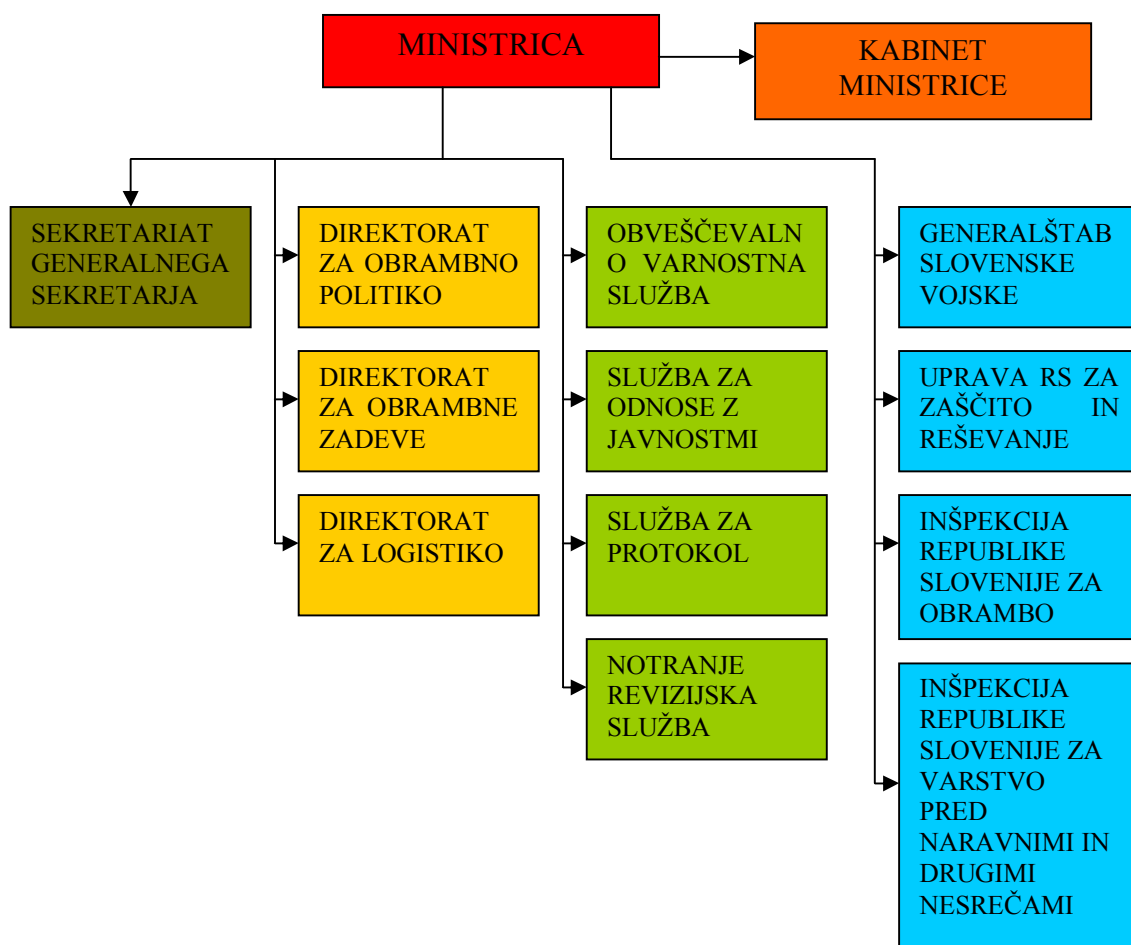
Med osebnostnimi lastnostmi je v današnjih zelo hitro spreminjajočih se okoliščinah zelo pomembna sposobnost vodenja v negotovih razmerah (Nosan, 1999). Bojišče prav gotovo predstavlja eno od najbolj težavnih okolij, v katerem se odvija vodenje (Cohen, 2000).

Vsestranskost in prilagodljivost sta tisti osebnostni lastnosti vojaškega vodje, ki mu omogočata izoblikovati ustrezne rešitve tudi v negotovih in spreminjajočih bojnih pogojih. Tehnološki razvoj spreminja velikost bojišča in hitrost bojevanja. Globalni komunikacijski sistemi in naprave za nočno opazovanje omogočajo nepretrgano bojevanje, kar posledično povzroča naraščanje psihičnega in fizičnega stresa pri vojaškemu vodji in tudi pri vojaki, ki jih vodi. Izkušnje, ki jih vojaški vodja pridobi pri delovanju v takšnih okoliščinah, mu pomagajo razviti tehniko prepoznavanja dejavnikov, ki povzročajo stres (Leadership, 2002). Izrednega pomena je primerno ravnanje vodje v stresnih situacijah. Ljudje, ki so osebnostno čvrsti, menijo, da lahko vplivajo na dogodke, ki so za njih pomembni. Življenjske izkušnje so predvidljive in se jih da kontrolirati. Imajo občutek kontrole nad dogajanjem. Predani so svojemu delu. Delo se jim zdi pomembno, smiselno in zanimivo. Spremembe, ki jih doživljajo, so izziv in možnost za nadaljnji osebnostni razvoj.

Pri vodenju enote v izrednih okoliščinah je vojaški vodja pogosto izpostavljen tveganju. Nagnjenost k tveganju je zelo pomembna osebnostna lastnost vodje, saj lahko čezmerno tveganje rezultira v nepotrebnih izgubah moštva, tehnike itd. Po drugi strani je določena mera tveganja nujno potrebna za doseganje načrtovanih ciljev.

6. NOTRANJA ORGANIZACIJA MORS

Shema 3: Organigram MORS



Vir: <http://www.mors.si/index.php?id=9>.

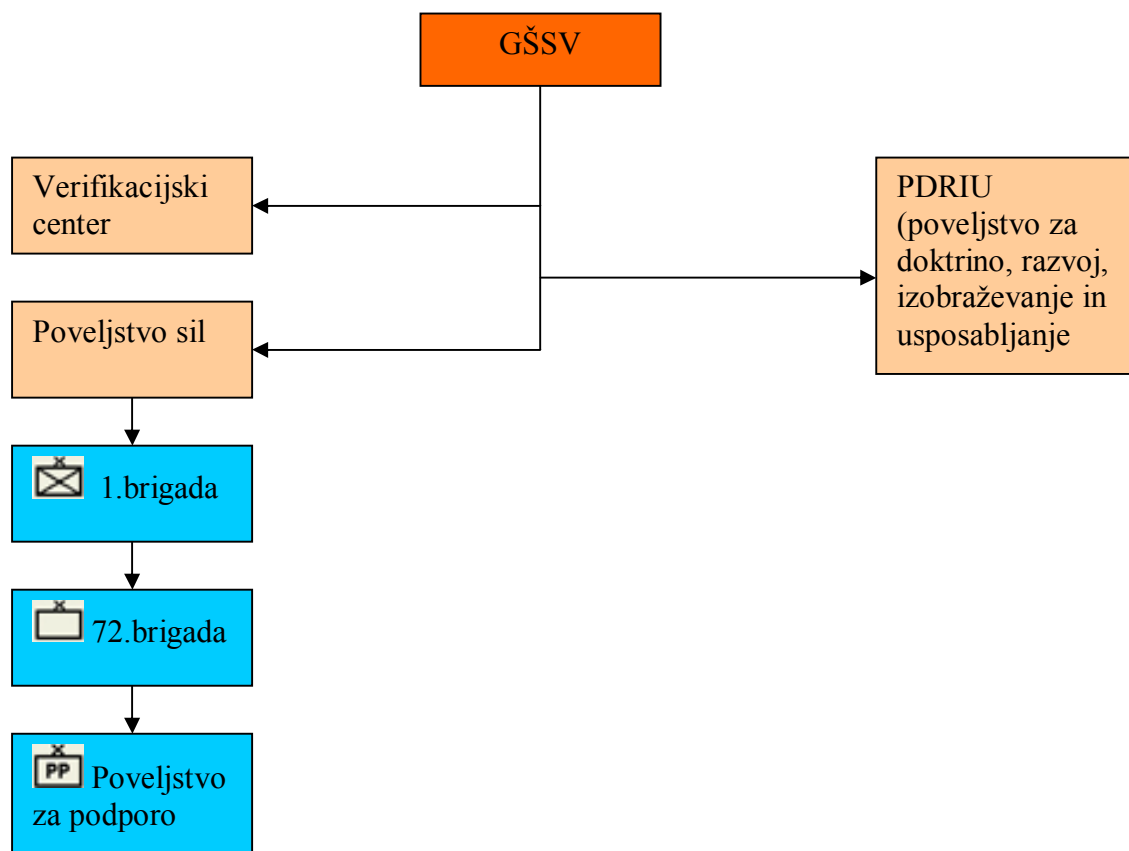
6.1 Organiziranost Slovenske vojske

Slovensko vojsko sestavljajo Generalštab kot organ v sestavi ministrstva, vojaško teritorialna poveljstva, operativna poveljstva, enote in njihova poveljstva ter zavodi. Vojaška teritorialna poveljstva se organizirajo kot pokrajinska in območna poveljstva. Operativna poveljstva se lahko organizirajo za poveljevanje z večjimi enotami ali za poveljevanje območju dveh ali več pokrajinskih poveljstev. Zavodi se praviloma organizirajo v vojni za izvajanje vojaškega usposabljanja ali za opravljanje drugih nebojnih vojaških nalog (39. člen, ZOBr).

Najvišji organ v hierarhični strukturi Slovenske vojske predstavlja Generalštab Slovenske vojske, ki opravlja vojaške strokovne naloge, ki se nanašajo na organizacijo, usposabljanje in delovanje Slovenske vojske. Generalštabu so neposredno podrejeni Poveljstvo sil, Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, in Verifikacijski center. Pod okriljem Poveljstva sil delujejo: 1. brigada, 72. brigada in Poveljstvo za podporo.

Slovensko vojsko sestavljajo pripadniki stalne in rezervne sestave. Stalna sestava so poklicni pripadniki Slovenske vojske, rezervna sestava pa so državljani, ki sklenejo pogodbo o službi v rezervni sestavi in vojaški obvezniki, ki so dolžni služiti v rezervni sestavi.

Shema 4: Organigram Slovenske vojske



Vir: <http://www.slovenskavojska.si>.

Sile Slovenske vojske se glede na namen delijo na sile za posredovanje, glavne sile in dopolnilne sile. Glavne sile Slovenske vojske so usposobljene, opremljene in namenjene za bojno delovanje v vseh razmerah in na celotnem državnem ozemlju. Organizirane so v brigade in samostojne bataljone ter omogočajo samostojno delovanje, usposabljanje vojakov in izvajanje ukrepov stalne bojne pripravljenosti. Dopolnilne sile so namenjene za bojni nadzor ozemlja, varovanje objektov posebnega pomena za obrambo, protidiverzantsko bojevanje, zagotavljanje premikov, obveščevalno pokrivanje ozemlja, varovanje vojnih ujetnikov in opravljanje določenih nalog logistične oskrbe.

Slovenska vojska je pomemben del obrambnega sistema Republike Slovenije in je tudi del mednarodnega varnostnega okolja. Je organiziran sistem, katerega cilj je izvajati vojaško obrambo države in operativno sodelovati pri mednarodnih dejavnostih, v katerih deluje Republika Slovenija (v nadaljevanju RS). (Bilten 2005)

Slovensko vojsko sestavljajo pripadniki stalne in rezervne sestave. Ko govorimo o stalni sestavi, mislimo na pripadnike Slovenske vojske, rezervno sestavo pa predstavljajo državljani, ki sklenejo pogodbo o služenju v rezervni sestavi. Pripadniki stalne sestave so: vojaki, podčastniki, častniki in vojaški uslužbenci (vojaške osebe) ter civilne osebe. Civilne osebe delajo v vojski, vendar ne opravljajo vojaške službe.

Temeljni nameni SV so:

- vojaška obramba,
- izvajanje mednarodnih obrambnih in vojaških ter drugih obveznosti, ki jih je prevzela RS,
- sodelovanje v nalogah zaščite, reševanja in pomoči,
- sodelovanje v operacijah v podporo miru in humanitarnih operacijah.

Naloge SV so:

- zagotavljanje bojne pripravljenosti,
- izvajanje vojaškega usposabljanja,
- izvajanje vojaške obrambe,
- sodelovanje v zaščiti in reševanju,
- izvajanje mednarodnih obveznosti.

7. STRUKTURA ORGANIZACIJE IN NJENA STRATEGIJA

Pri analizi tega vprašanja se omejujem na lastno neposredno videnje tega problema.

Na srednjih ravneh so štabi povezani v hierarhični lestvici in se pojavljajo v dvojni funkciji: v funkciji podrejenega poveljstva in v funkciji nadrejenega poveljstva. Enote Slovenske vojske pa predstavljajo zadnji člen izvajanja osnovnih nalog - priprava posameznikov in enot za boj in izvajanje boja v vojni.

V tej nivojski organiziranosti se poveljstva pojavljajo kot nosilci načrtovanj, vodenja in poveljevanja, enote pa kot neposredni izvajalci. V smislu celotne organiziranosti je nujno potrebna povezanost vseh ravni. Ta je dosežena s hierarhično urejenostjo, ki posamezno enoto ali poveljstvo opredeljuje kot element celotne organizacije.

V poveljstvih morajo biti združeni strokovnjaki s področja organizacije dela, planiranja in specifično vojaško-strokovnih področij. Enote so v sistemu subordinacije vezane na posamezna poveljstva.

Osnovna naloga poveljnika je vodenje in poveljevanje s podrejenimi enotami, zagotavljanje usklajenega delovanja teh enot. Glede na težiščne naloge in razpoložljive možnosti popolno usklajevanje bojnih delovanj.

Samostojnost poveljstva je relativna in v večini primerov opredeljena z normativnimi dokumenti. V okviru predvidene normative je samostojnost poveljstva v planiranju in odločanju premajhna. Odločanje je sicer neposredna funkcija poveljnika.

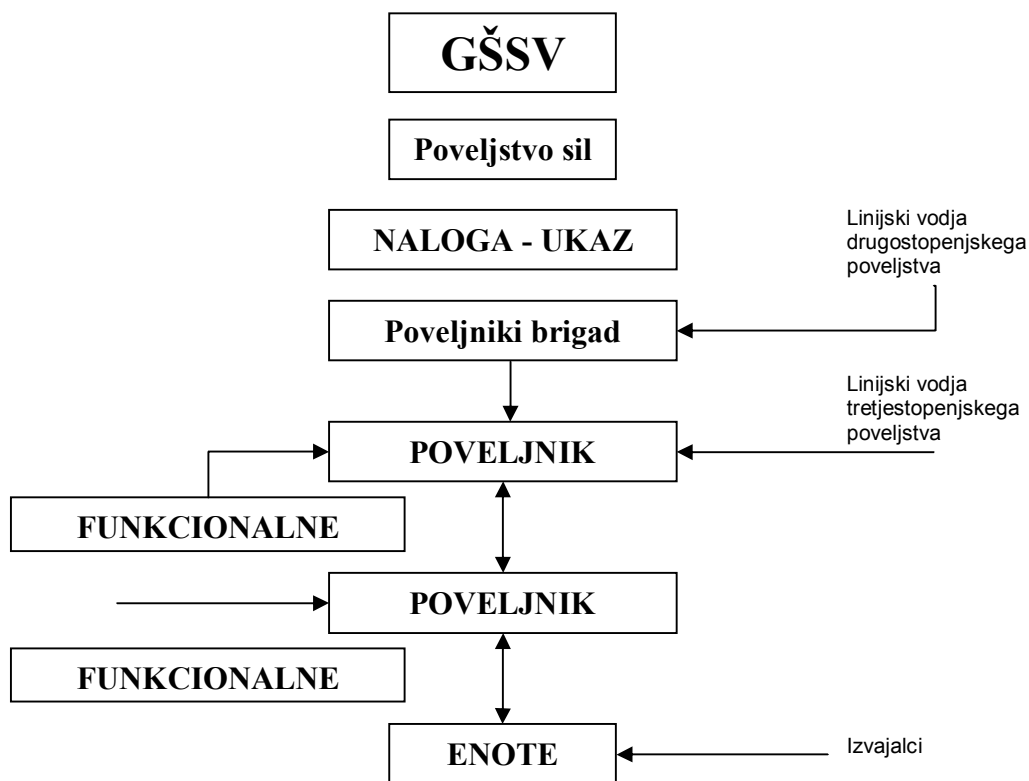
Ožje poveljstvo: poveljnik, namestnik, enotovni podčastnik, načelnik štaba, načelniki odsekov in referenti za posamezna področja.

Širše poveljstvo: ožje poveljstvo in poveljniki organizacijskih enot (čet).

Team organizacijske enote: poveljnik in podrejeni poveljniki v organizacijski enoti.

Strokovna skupina: poveljnik poveljstva, namestnik, enotovni podčastnik, načelniki odsekov.

Shema 5: Shema linijske strukture s centraliziranim vodenjem



Vir: fl.uni-mb.si/attachments/140_vojaska_logistika.pdf.

Poveljnik je tisti, ki odloča. Zahteve in informacije potekajo posredno preko načelnika štaba in članov poveljstva ter vodij organizacijskih enot. Pri realizaciji usposabljanja moramo biti delavci med seboj povezani, saj je narava dela takšna, da zahteva ogromno skupnega sodelovanja. Ni dilema, ali sodelujemo ali ne, vprašanje je, kako in koliko.

8. VODENJE V SLOVENSKI VOJSKI

Značilnosti vodenja v Slovenski vojski opredeljujejo naslednje karakteristike:

- (1) temeljne značilnosti družbenega sistema;
- (2) način vojaškega organiziranja slovenske družbe;
- (3) način izvajanja oboroženega boja;
- (4) raven vojaško-tehnične opremljenosti Slovenske vojske;
- (5) strokovna in splošna usposobljenost posameznikov, ki izvajajo vodstveno dejavnost.

Vojaške osebe opravljajo svoje naloge v skladu s predpisi, pravili ter akti vodenja in poveljevanja. Nadrejenemu predlagajo pobude za boljše delo. Nadrejeni, ki prejme pobudo in jo oceni za utemeljeno, vendar zanje ni pristojen, jo posreduje višjemu nadrejenemu. Podrejeni ne razpravljajo o odločitvah nadrejenih, razen kadar so k temu poklicani oziroma, če je to v skladu z notranjimi pravili obnašanja. Podrejeni lahko nadrejenega diskretno opozorijo na očitne napake v zvezi z opravljanjem službe.

Slovenska vojska je v fazi preoblikovanja v sodobno dobro opremljeno vojsko po vzoru drugih NATO držav. Izveden je bil prehod iz naborniške v poklicno vojsko. Vojak posameznik bo rokoval s sodobnimi oborožitvenimi sistemi, postal bo suveren na svojem področju delovanja. Slovenska vojska je med drugim začela tudi uvajati sodobne komunikacijske sisteme, ki bodo omogočali hiter pretok informacij od vojaških vodij na podrejene in obratno. Vse te spremembe vplivajo tudi na vodstveno dejavnost znotraj Slovenske vojske.

Strokovna in splošna usposobljenost posameznikov, ki izvajajo vodstveno dejavnost, prav gotovo vpliva na njihov stil vodenja. Vodstveni kader v Slovenski vojski svoja znanja pridobiva v okviru Centra vojaških šol, na izobraževanjih in urjenjih doma in v tujini ter prek vsakodnevnega dela doma in v mednarodnem okolju.

Pomemben vpliv na vodstveno dejavnost v Slovenski vojski predstavlja odnos višje vodstvenega kadra na nižjega (prenos pristojnosti na nižji vodstveni kader, zaupanje itd), kar je za zdaj odvisno predvsem od vsakega posameznika, od njegovega strokovnega znanja in poznavanja sodobnih menedžerskih pristopov.

Pri vodenju Slovenske vojske lahko zasledimo tudi posamezne elemente demokratičnega vodenja (ustvarjalnost, timsko delo, itd).

Ustvarjalnost vojaškega vodje pri vodenju v vojaški organizaciji se kaže predvsem v fazi načrtovanja posameznih aktivnosti, kjer mora vojaški vodja sicer zadostiti pravno-formalnim okvirjem, vendar pa je način izvedbe posamezne aktivnosti v njegovi pristojnosti. To je še posebej značilno za načrtovanje usposabljanja, kjer je predvsem pomembno, da bo z izvedbo načrtovanega usposabljanja dosegel predpisane standarde usposobljenosti enote. Ustvarjalnost se kaže tudi v tem, kako bo čim bolj ekonomično izkoristil človeške in druge vire za doseg zastavljenih nalog.

Uvajanje in uveljavljanje timskega dela v Slovenski vojski je zahteven proces, saj v vojaški organizaciji prevladuje hierarhična funkcijska organiziranost. Hierarhija zaposlenih ni nikjer tako odločilna pri opravljanju delovnih dolžnosti kakor v sistemu, kot je vojaška organizacija, saj v njej velja načelo subordinacije, načelo enostarešinstva, itd. Kljub temu je timsko delo prisotno na vseh nivojih vojaške organizacije. Še posebno so elementi timskega stila vodenja značilni za višji nivo vojaške organizacije, pojavljajo se predvsem pri štabnem procesu dela.

9. TEMELJNI NORMATIVNI DOKUMENTI NA PODROČJU RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V SLOVENSKI VOJSKI

Temeljni normativni dokumenti, na katerih sloni ravnanje s človeškimi viri v Slovenski vojski so:

- Doktrina vojaške obrambe

Določa strukturo Slovenske vojske in njeno namembnost. Obravnava sistem vodenja in poveljevanja in pristojnosti posameznih nosilcev.

- Zakon o obrambi

Ureja vrsto in obseg obrambe. Vojaško obrambo izvajajo obrambne sile, ki jih sestavlja Slovenska vojska.

Zakon o obrambi v 46. členu opredeljuje akte vodenja in poveljevanja, kjer navaja, da se vodenje vojske izvaja s predpisi in akti vodenja, kot so smernice, obvezne usmeritve, odredbe, pravila, in jih izdaja minister, razen Pravil službe, ki jih izdaja Vlada Republike Slovenije. Poveljevanje v vojski se izvaja z akti poveljevanja, kot so direktive, odločitve, načrti, ukazi ali povelja.

- Pravila službe v Slovenski vojski

Pravila službe urejajo pravice in dolžnosti vojaških oseb pri opravljanju vojaške službe.

Opredeljujejo izvrševanje vseh dolžnosti v skladu s predpisi in akti vodenja in poveljevanja.

Odnosi med vojaškimi osebami, spoštovanje nadrejenih in podrejenih v SV temeljijo na splošnih načelih civilne družbe.

- Zakon o vojaški dolžnosti (v nadaljevanju ZvojD)

Zakon opredeljuje izvrševanje vojaške dolžnosti v rezervni sestavi. Dolžnost, služiti v rezervni sestavi Slovenske vojske, se izvršuje z udeležbo obveznikov na vojaških vajah, tečajih in drugih oblikah vojaškega usposabljanja ter z izvrševanjem drugih dolžnosti predpisanih s tem zakonom.

- Srednjeročni obrambni program RS 2005-2010

Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije je v srednjeročnih smernicah delovanja med drugim opredelilo tudi nekatere elemente s področja vodenja vojaške organizacije, in sicer:

- prilagajanje štabnega dela NATO standardom in njegovo uvajanje v poveljstva Slovenske vojske;
- razvijanje in okrepitev informacijsko-komunikacijske podpore vodenju in poveljevanju;
- organiziranje izobraževanja vodilnih in vodstvenih uslužbencev Ministrstva za obrambo o obrambnem menedžmentu;
- spodbujanje posameznikov in skupin k ustvarjalnemu in inovativnemu sodelovanju.

10. NALOGA MENEDŽERJA V SV

Osnovne naloge poveljnika menedžerja so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor (Baš, 2004).

Načrtovanje

S procesom načrtovanja poveljnik v vlogi menedžerja opredeljuje cilje enote in njihovo uresničitev. To nalogo skupaj s sodelavci opravi na osnovi načrtov dela, ki mu jih daje nadrejeni. Načrtovanje nalog nikakor ni samo njegova domena, pri tem lahko le daje določene usmeritve, člani poveljstva pa pripravijo predloge, ki jih poveljnik sprejme ali zavrne. Enak postopek je tudi pri načrtovanju dela višje enote, kjer dajejo predloge podrejeni poveljniki.

Organiziranje

S tem procesom poveljnik v vlogi menedžerja ustvarja medsebojne odnose, razmerja med zaposlenimi, ki bodo uresničevali načrte in poskušali doseči zastavljene cilje. Poveljnikovo organiziranje je uspešno, če je dosežena uskladitev človeških in materialnih virov.

Vodenje

Uspešen poveljnik v vlogi menedžerja na osnovi izdelanih načrtov, opredeljenih ciljev in virov, ustreznega strukturnega razmerja in primernih kadrov usmerja, vodi oziroma vpliva na zaposlene pri uresničevanju nalog. Dopušča medsebojno izmenjavo mnenj, motivira zaposlene, da bi opravili predvidene naloge in tako dosegli pričakovane cilje. Po uspešno opravljenih nalogah mora zaposlene tudi ustrezno nagraditi.

Nadzor

S tem procesom poveljnik v vlogi menedžerja zavestno pregleduje dosežke svojih podrejenih, je seznanjen z vsemi dogajanjem, s situacijo in če je treba lahko pravočasno ukrepa z dodatnimi usmeritvami. Pri procesu nadzora poveljnik menedžer najprej postavi standarde (norme), nato primerja dobljene dosežke s postavljenimi normami, zatem ustrezno ukrepa, če gre za odstopanje in končno prilagodi norme novi situaciji.

11. VLOGA MENEDŽERJA – POVELJNIKA V SV

Poznamo več vlog poveljnika menedžerja. Vloga je ustaljena oblika načina vedenja. Poznamo medosebne in informacijske vloge ter vloge pri odločanju. Poudariti je treba, da je delo poveljnika menedžerja sestavljeno iz več vlog.

Vloge vplivajo na značilnosti dela, so med seboj povezane, pomembnost vlog se spreminja glede na naloge.

a) Medosebne vloge

Predstavljajo odnose med ljudmi. Poznamo zastopniško, voditeljsko in povezovalno vlogo.

- Zastopniška vloga je ena najpreprostejših. Poveljnik v vlogi menedžerja zastopa svojo organizacijo ob raznih svečanostih in drugih podobnih dejavnostih. Za to vlogo je najbolj pomembna skrb za zaposlene.
- Voditeljska vloga vsebuje odgovornost za usmerjanje in koordiniranje zaposlenih pri doseganju določenih ciljev. Poveljnik brigade v vlogi menedžerja opravlja kadrovanje, uvajanje, usposabljanje, ocenjevanje, promocijo, pomaga, rešuje probleme, ustvarja vizije in vpliva na razvoj posameznika in organizacije.
- Povezovalna vloga predstavlja povezanost delov organizacije z drugimi deli. Poveljnik v tej vlogi vzdržuje stike med podrejenimi in nadrejenim poveljnikom in s svojimi sodelavci.

b) Informacijske vloge

Poveljnik v vlogi menedžerja gradi mrežo stikov s podrejenimi, nadrejenimi, sodelavci in drugimi subjekti, da dobi potrebne informacije. To vlogo označujejo trije tipi vlog: pregledovalna, posredovalna in predstavniška.

- Pregledovalna vloga obsega iskanje, pridobivanje in pregledovanje informacij. Poveljnik brigade v tej vlogi stalno pregleduje svoje delovno okolje, da pridobiva informacije. Informacije lahko pridobiva tudi na sestankih, pri poročanjih ali zunanjega okolja. Poveljnik jih mora preveriti in se odločiti, ali jih bo uporabil in kako.
- Posredovalna vloga vsebuje posredovanje informacij drugim zaposlenim. Poveljnik v vlogi menedžerja mora po svoji presoji posredovati informacije naprej. Nekatere informacije so lahko v izvirni obliki, druge mora ustrezno predelati, da jih bodo zaposleni razumeli. Uspešen poveljnik ponavadi natanko premisli, koliko informacij in katere potrebujejo zaposleni v določeni situaciji.
- Predstavniška vloga: Poveljnik v tej vlogi nastopa kot predstavnik svojega področja dela ali organizacije in daje ustrezne informacije drugim, predvsem tistim zunaj organizacije. Primer nastopanja v javnosti – stiki z javnostjo na različnih prireditvah itd...

c) Vloge odločanja

Poveljnik v vlogi menedžerja uporablja informacije za odločanje, kako pripraviti svoje poveljstvo in podrejene enote za nove akcije. To vlogo označujejo štiri vloge: podjetniška, reševalska, razdeljevalska in pogajalska vloga.

- Podjetniška vloga: Poveljnik brigade v tej vlogi načrtuje nove zamisli, ustrezne spremembe, nove naloge. Ni jih dovolj samo načrtovati, treba jih je tudi izvajati.
- Reševalska vloga: Poveljnik v tej vlogi rešuje krize, nasprotja, probleme, nezadovoljstvo zaposlenih, odhod ključnih kadrov in drugo.
- Razdeljevalska vloga: Poveljnik odloča o nasprotujočih si zahtev glede finančnih sredstev, opreme, kadrov, časa in drugo.
- Pogajalska vloga: V tej vlogi poskuša poveljnik doseči dogovor med posamezniki ali skupinami.

11.1 Vplivanje na podrejene

Vplivanje je proces, skozi katerega vodja komunicira svoje ideje, pridobiva njihovo sprejetje in spodbuja vodene, da jih podprejo in implementirajo skozi spremembo (Lussier, 2001). V skupim gre vedno za dvostranski proces vplivanja med vodjo in vodenimi. Vojaški vodje se razlikujejo po sposobnostih vplivanja na podrejene, po svoji pripravljenosti to početi in po

formalni moči, s katero razpolagajo. Svojo zmožnost vplivanja na podrejene lahko razvijajo skozi proces urjenja in usposabljanja.

Učinkoviti vojaški vodje vplivajo na podrejene tako, da ti dosegajo načrtovane naloge in pri tem v ospredje ne postavljajo zadovoljevanja lastnih interesov.

12. RAZISKAVE VODENJA V SLOVENSKI VOJSKI

V svoji raziskavi vodenja v Slovenski vojski kot raziskovalno metodo uporabljam sekundarno analizo, saj za vir podatkov uporabljam že obstoječe vire, zbrane podatke drugih raziskovalnih projektov, ki so bili naročeni oziroma odobreni s strani pristojnih služb na Ministrstvu za obrambo.

Preučil sem nekaj najboljšežnejših ciljnih raziskovalnih projektov (v nadaljevanju CR) s področja upravljanja človeških virov v vojski. Sledi kratka predstavitev najboljšežnejših raziskav v zadnjih petih letih.

CRP Analiza stanja sistema kriznega upravljanja in vodenja v RS (2006 - 2007)
Namen tega raziskovalnega projekta je celovita analiza področja kriznega upravljanja in vodenja na strateški državni ravni, pri čemer je posebni poudarek namenjen analizi pravne zgradbe, na kateri temelji delovanje različnih državnih organov v kriznih razmerah in njihovo obvladovanje kriz. S pomočjo enotne metodologije je projekt preučil predvsem normativno, organizacijski in komunikacijsko strukturo sistemov, ki se na ravni države vključujejo v krizno upravljanje in vodenje. Ugotovitve analize bodo omogočile oblikovanje splošnih usmeritev in priporočil za oblikovanje celovitega sistema kriznega upravljanja in vodenja v Republiki Sloveniji.

CRP Varnost in sodelovanje v Srednji in Jugovzhodni Evropi (2006 - 2007)
V sklopu projekta so analizirane varnostne razmere oz. grožnje varnosti v Jugovzhodni Evropi (Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Črna gora, Makedonija in Kosovo) in obstoječi mednarodnivarnostni in kooperativni projekti na tem področju. Projekt vključuje tudi izdelavo študije in predlogov dodatnih možnih oblik proaktivnega sodelovanja Republike Slovenije pri zagotavljanju varnosti in stabilnosti v Jugovzhodni Evropi.

CRP Delitev nalog med Natom in »samostojnimi« evropskimi obrambnimi silami (2006-2008).

Temeljni cilj projekta je izvesti primerjalno analizo med strukturami Nata in strukturami EU za hitro posredovanje, obravnavati možno delitev nalog in sodelovanje med tema strukturama ter nakazati dileme in odprta vprašanja. Projekt analizira predvsem disparitete v zmogljivostmi med organizacijama, organizacijske sposobnosti in razlike, možnosti njunega sodelovanja ter odprta vprašanja in dileme glede nadaljnega razvoja teh struktur.

CRP Družboslovna analiza delovanja SV v misijah in v poveljstvih na mednarodnih dolžnostih 2006 – 2008.

Ta projekt je nadaljevanje dveh projektov: Slovenska vojska v mirovnih operacijah (2003 – 2004) ter Družboslovna analiza delovanja Slovenske vojske v mirovnih operacijah (2004 – 2006). Projekt ima dva temeljna cilja: (1) zbirati in razvijati znanje o mirovnih operacijah v Sloveniji in (2) nuditi pomoč Slovenski vojski in Ministrstvu za obrambo pri zbiranju izkušenj iz mednarodnih misij in iz delovanja mednarodnih poveljstev. Projekt vsebuje družboslovno analizo priprav vojakov za mirovne operacije, analizira motivacijske dejavnike

za udeležbo v mirovnih operacijah, ocenjuje vpliv mirovnih operacij na nabor poklicnih vojakov, in zbira izkušnje iz sodelovanja Slovenske vojske v tujini.

CRP Civilno vojaški odnosi po vstopu v NATO in EU – praktični vidik civilnega nadzora nad OS z analizo razmerij med zakonodajno in izvršno oblastjo ter avroatlantskimi povezavami (Severnoatlantsko zavezništvo in EU) (2006 - 2007) .Demokratski nadzor oboroženih sil zelo splošno pomeni podreditev oboroženih sil tistim demokratsko izvoljenim predstavnikom, ki naj bi prevzeli upravljanje in vodenje neke države. Natančneje pa demokratski nadzor nad oboroženimi silami zahteva, da vse odločitve vezane na obrambo države sprejemajo demokratsko izvoljeni predstavniki oblasti in strukture hkrati pa so te odločitve predmet zakonodajnega telesa, kar zagotavlja javno podporo in legitimnost teh odločitev. Raziskava pripravlja uvodnik o pomenu demokratskega nadzora nad oboroženimi silami v parlamentarnih demokracijah, ter vključuje tudi pregled in analizo zakonodaje na področju demokratskega nadzora nad oboroženimi silami. Analiza zajema predvsem delo slovenskega parlamentarnega odbora za obrambo pred in po vstopu v EU in NATO.

CRP Koncept psihološke obrambe in krizno komuniciranje (2004 - 2006) Raziskovalni projekt omogoča preseganje v preteklosti ugotovljenih pomanjkljivosti na področju psihološke obrambe in kriznega komuniciranja v Sloveniji. Temeljni cilj raziskovanja je nadgrajevanje psihološke obrambe in umestitve le-te v sistem kriznega upravljanja in vodenja. Projekt je naravnost izrazito uporabno, saj nadgrajuje in pogloblja splošne ugotovitve iz preteklosti in ponuja konkretne rešitve za uporabnika.

CRP Človeški dejavnik v vojaškem sistemu (2004 - 2006) Raziskovalni projekt je sinteza podprojektov, ki so celostno obravnavali pridobivanje, razvoj, upravljanje in demobilizacijo človeških virov v slovenskem vojaškem sistemu. Cilj projekta je poglobljena analiza razmer v Sloveniji, tako da se upoštevajo družboslovna spoznanja v primerljivih tujih raziskavah ter v primerljivih tujih vojaških sistemih. Raziskovalni projekt je vseboval naslednje podprojekte: (1) Analiza interesa za vojaško službo, (2) Analiza kompetenc in management znanja v obrambnem sistemu, (3) Ženske v Slovenski vojski, (4) Varnostna in obrambna kultura, vzgoja mladih za varnost, (5) Socialno-psihološki vidiki kariernega sistema v SV in (6) Vloga socialnega kapitala v kriznih razmerah. V okviru CRP-a sta bili izvedeni tudi javnomnenjski raziskavi »Stališča slovenske mladine do vojaškega poklica« (2006) in »Mednarodna in nacionalna varnost« (SJM 2005/2). Nekatere ugotovitve, pridobljene v okviru znanstvenoraziskovalnega dela CRP-a so bile objavljene v tematski številki publikacije Bilten Slovenske vojske (December 2006 – 8/Št.4).

Nacionalni raziskovalni program »Obramboslovje« (2004 - 2008) Program "Obramboslovje" obravnava štiri ključne vsebinske sklope: 1. Legitimnost, racionalnost in učinkovitost varnostne politike slovenske države. Ta sklop je usmerjen v preučevanje odnosa slovenske javnosti do ključnih vprašanj nacionalne in mednarodne varnosti, kjer se kot temeljne teme pojavljajo varnostna kultura državljanov Slovenije, članstvo Slovenije v mednarodnih varnostnih strukturah in njene obveznosti do teh struktur, reforma obrambnega sistema, v prvi vrsti oboroženih sil, ki so prešle na poklicni načinopolnjenje z vojniki, ugled vojaškega poklica v slovenski javnosti, še posebej med mladimi ter spremljanje sistema civilne obrambe in znotraj njega predvsem varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami. 2. Vloga Slovenije v mednarodnih varnostnih strukturah. Ta sklop obravnava varnostne vidike članstva Slovenije v Združenih narodih, Organizaciji za varnost in sodelovanje v Evropi, Evropski uniji in Severno atlantskem zavezništvu (NATO). 3. Reforma varnostnega sektorja v mednarodno primerljivi perspektivi. V sodobnih državah v varnostnem sektorju zaradi spremenjene narave groženj in novih nalog, ki se pred ta sektor postavljajo, prihaja do korenitih sprememb v oboroženih silah, policiji ter paravojaških in

parapolicijskih strukturah. Varnostne reforme v Sloveniji primerjamo z reformami v drugih primerljivih evropskih državah. To še posebej velja za prehod na poklicni način popolnjevanja Slovenske vojske z vojniki. Prehod na poklicno vojsko odpira tudi novo poglavje v demokratičnem nadzoru nad oboroženimi silami in v civilno-vojaških odnosih nasploh. Spremlja odnos med oboroženimi silami in njihovim družbenim okoljem, notranje institucionalne spremembe v vojski in moderne pristope k vojaškemu vodenju. Predmet preučevanja so tudi psihološke in sociološke implikacije sodelovanja slovenskih vojakov, policistov in civilnih uradnikov v mirovnih operacijah ter operacijah kriznega upravljanja in vodenja. 4. Upravljanje in vodenje v notranjih in mednarodnih kompleksnih krizah, ki imajo izvor v delovanju naravnih sil, neobvladani tehnologiji, ali pa so antropogenega izvora. Programska skupina izbrane notranje in mednarodne krize proučuje s pomočjo kognitivno-institucionalnega pristopa in ponuja empirične ugotovitve, ki so podlaga za nadgradnjo sistema kriznega upravljanja in vodenja v Sloveniji.

V svoji raziskavi vodenja v Slovenski vojski kot raziskovalno metodo uporabljam sekundarno analizo, saj za vir podatkov uporabljam že obstoječe vire, zbrane podatke drugih raziskovalnih projektov, ki so bili odobreni s strani pristojnih služb na Ministrstvu za obrambo.

V raziskavi sem se osredotočil na neposredno vodenje, ki poteka na nižjih ravneh vojaške organizacije, zato sem uporabil podatke pridobljene med poklicnimi pripadniki Slovenske vojske na podlagi ankete Vodenje v slovenski vojski (Baš, 2004).

Anketni vzorec je obsegal 112 posameznikov in sicer 32 častnikov, 47 podčastnikov in 33 vojakov. Anketiranci so bili izbrani naključno in so anketo izpolnjevali prostovoljno (Baš, 2004).

Osnovni namen raziskave je poskus analiziranja dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost procesa vodenja v sodobni vojaški organizaciji. Skušal sem preveriti kulturo vodenja in odgovoriti na vprašanje: »Ali lahko v Slovenski vojski opazimo elemente demokratičnega vodenja in v kakšnih okoliščinah?«.

Anketiranci med temeljnimi lastnostmi, ki naj bi jih imel uspešen in učinkovit vojaški vodja, na prvo mesto uvrščajo strokovnost in izurjenost vojaškega vodje, sledijo lastnosti, kot so odločnost, sprejemanje odgovornosti in zanesljivost vojaškega vodje. Med najmanj pomembne lastnosti štejejo komunikativnost, karizmatičnost in samokritičnost vojaškega vodje.

Tudi pri preučevanju temeljnih lastnosti uspešnega in učinkovitega vojaškega vodje lahko ugotovimo relativno visoko soglasnost mnenj posameznih skupin anketirancev. Tudi v tem primeru se pojavljajo manjša odstopanja. Pri vojaki so v primerjavi s častniki in podčastniki med najpomembnejšimi lastnosti višje rangirane lastnosti uspešnega in učinkovitega vojaškega vodje, kot so sposobnost motiviranja pripadnikov enote, zanesljivost in poštenost vojaškega vodje. Med častniki in podčastniki ni zaznani bistvenih razlikovanj. Vse tri skupine anketirancev so enotno najslabše rangirale lastnosti kot sta komunikativnost in karizmatičnost vojaškega vodje.

Na uspešnost in učinkovitost procesa vojaškega vodenja v Slovenski vojski vplivajo številni dejavniki. Anketiranci menijo, da se v Slovenski vojski vojaškemu vodenju posveča premalo pozornosti.

Anketiranci so ocenjevali z ocenami od 1, ki pomeni, da se popolnoma ne strinjajo, do 5, ki pomeni, da se popolnoma strinjajo.

Anketiranci ocenjujejo, da posamezniki, ki izvajajo vodstveno dejavnost v Slovenski vojski, niso primerno sposobni za vodenje (častniki 2,59, podčastniki 2,40 in vojaki 2,81) in da niso splošno in strokovno usposobljeni za vodenje (častniki 2,75, podčastniki 2,53 in vojaki 3,12). Kljub temu anketiranci menijo, daje njihov neposredno nadrejeni uspešen in učinkovit vojaški vodja. S trditvijo, daje njihov neposredno nadrejeni uspešen in učinkovit vojaški vodja se popolnoma strinja 25,9 % vseh anketirancev, 46,4 % se jih strinja, 11,6 % je neopredeljenih, 10,7 % se jih ne strinja in 5,4 % se jih popolnoma ne strinja s trditvijo. Povprečna ocena je pri častnikih 3,81, pri podčastnikih 3,66, pri vojaki pa 3,88.

Tabela 2: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost procesa vojaškega vodenja v Slovenski vojski

	Odgovori anketirancev					Aritmetična	Standardna deviacija
	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Popolnoma se ne strinjam		
V Slovenski vojski se področju vojaškega vodenja posveča dovolj pozornosti.		17	34	48	13	2,49	0,89
Vključitev Slovenije v mednarodne integracije (NATO, EU) je pozitivno vplivala na vodstveno dejavnost v Slovenski vojski.	17	67	20	7	1	3,82	0,79
Posamezniki, ki izvajajo vodstveno dejavnost v Slovenski vojski, so primerno sposobni (talentirani) za vodenje.	2	16	36	49	9	2,57	0,89
Posamezniki, ki izvajajo vodstveno dejavnost v Slovenski vojski, so primerno splošno in strokovno usposobljeni za vodenje.		23	44	41	4	2,79	0,82
Neposredno nadrejenega ocenjujem kot uspešnega in učinkovitega vojaškega vodjo.	29	52	13	12	6	3,77	1,11
Ocenjujem, da se doktrina vojaškega vodenja v Slovenski vojski uspešno razvija.	3	22	52	31	4	2,90	0,84

Vir: Baš, B. (2004). Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji: magistrsko delo. Ljubljana: FDV, str. 45.

Pri preučevanju demokratičnih elementov vodenja v Slovenski vojski se s trditvijo, da jih nadrejeni obveščajo o vseh pomembnih zadevah in spodbujajo medsebojno komunikacijo,

popolnoma strinja 7,1 % vseh anketirancev, 52,7 % se jih strinja, 26,8 % je neopredeljenih, 10,7 % se jih ne strinja in 2,7 % se jih popolnoma ne strinja s trditvijo. Povprečna ocena je pri častnikih 3,88, pri podčastnikih 3,30 in pri vojaki 3,45.

Nadrejeni spodbujajo svoje podrejene k ustvarjalnim pripombam, h koristnim predlogom, k izboljšavam ter se trudijo njihove predloge tudi realizirati. S tem se popolnoma strinja 8 % vseh anketirancev, 49,1 % se jih strinja, 25 % je neopredeljenih, 12,5 % se jih ne strinja in 5,4 % se jih popolnoma ne strinja s trditvijo. Povprečna ocena je pri častnikih 3,72, pri podčastnikih 3,17, pri vojaki pa 3,48.

Večina anketirancev meni, da nadrejeni dovoljujejo kritiko. Povprečna ocena je pri častnikih 3,44, pri podčastnikih 3,28 in pri vojaki 3,30. Prav tako soglašajo s trditvijo, da nadrejeni včasih izrazijo tudi samokritiko. Povprečna ocena je pri častnikih 3,38, pri podčastnikih 3,13 in pri vojaki 3,09.

Da nadrejeni največkrat sprejemajo odločitve skupaj s svojimi podrejenimi in da jim tudi dovoljujejo samostojnost, se popolnoma strinja 7,1 % vseh anketirancev, 39,2 % se jih strinja, 30,4 % je neopredeljenih, 18,8 % se jih ne strinja in 4,5 % se jih popolnoma ne strinja s trditvijo. Povprečna ocena je pri častnikih 3,75, pri podčastnikih 3,28 in pri vojaki 2,76. Anketiranci se tudi v večini strinjajo s trditvijo, da jih nadrejeni s svojim načinom dela in razmišljanja motivirajo pri svojem delu. Povprečna ocena pri častnikih je 3,66, pri podčastnikih 3,17 in pri vojaki 3,33.

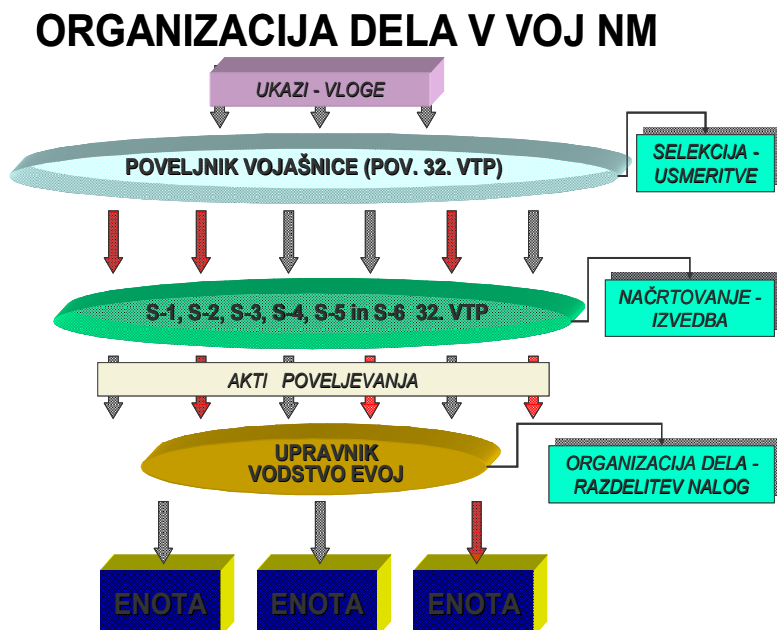
Analiza raziskave Ane Ivanovski Donko o stilih vodenja v slovenski vojski je pokazala značilno, a zgolj nizko povezanost stilov vodenja z delovnim učinkom (Ivanovski Donko, 2008). Spet ni nikakršne povezanosti z avtokratičnim vodenjem, vsi ostali stili vodenja pa nizko korelirajo. Stili vodenja po drugi strani ne vplivajo na občutek zdravja, zadovoljstvo z življenjem ter namero za zapustitev delovnega mesta. Seveda se je potrebno zavedati, da gre pri vsem skupaj za korelacije medtem, kakšne stile vodenja uporabljajo poveljniki na drugih in ne, na kakšen način so ti vodeni. Na koncu lahko zaključim, da imajo stili vodenja, ki jih poveljniki uporabljajo za vodenje podrejenih, zanemarljiv vpliv oziroma so zanemarljivo povezani z lastnim občutenjem zdravja, zadovoljstvom z življenjem, z namero zapustiti delovno mesto ter z delovno učinkovitostjo.

Na tem mestu se zdi primerno navesti nekaj predlogov za izboljšanje stanja. Na osnovi rezultatov morda lahko sklepamo, daje predvsem pri podčastnikih mogoče stanje izboljšati. Glede na nižjo stopnjo izobrazbe podčastnikov gredo sugestije v smeri organiziranja dodatnega skupinskega izobraževanja v fazi konsolidacije in usposabljanja operativnega ciklusa za podčastnike. Dodatno pa bi lahko posebno pozornost namenili tudi primernejšemu izboru kandidatov za podčastnike, kjer bi v večji meri upoštevali dispozicijske značilnosti, podobne tistim, ki jih imajo častniki v SV. Prav tako se zdi pomembno v bodoče dodatno raziskati dejavnike, ki so v ozadju avtokratičnega vodenja, saj v raziskavi nisem odkril povezanosti z nobeno od raziskovanih psiholoških značilnosti.

13. ORGANIZACIJA DELA V VOJAŠNICI NOVO MESTO

Na podlagi lastnih delovnih izkušenj in aktivnega spremljanja organizacije dela, sem izdelal prikaz vodenja in organizacije dela v vojašnici Novo mesto.

Shema 6: Prikaz vodenja in poveljevanja v vojašnici Novo mesto



Vir: Lastni vir, 2009.

14. ORGANIZACIJA IN DELO V 32. VOJAŠKO TERITORIALNEM POVELJSTVU

14.1 Poslanstvo in temeljne naloge poveljstva

14.1.1 Poslanstvo

Vojaško teritorialno poveljstvo SV je vojaško – teritorialni organ taktične ravni pristojen za poveljevanje in kontrolo z enotami organske sestave in pridodanimi enotami. V miru so mu podrejene enote vojašnic, določene delavnice in strelišča ter vadišča, v krizi in vojni, po izvedeni mobilizaciji pa tudi enote in elementi, ki se razvijajo v okviru VTP (SOP,2008).

Vojaško teritorialno poveljstvo je namenjeno načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadziranju delovanja, usposabljanju, mobilizacijskim pripravam in izvajanju ukrepov pripravljenosti podrejenih enot ter elementov VTP, podpori delovanja premestljivih in nepremestljivih sil SV in zavezništva ter zagotavljanju sodelovanja SV z nosilci civilne obrambe in civilno – vojaškega sodelovanja v območju odgovornosti.

14.1.2 Naloge VTP

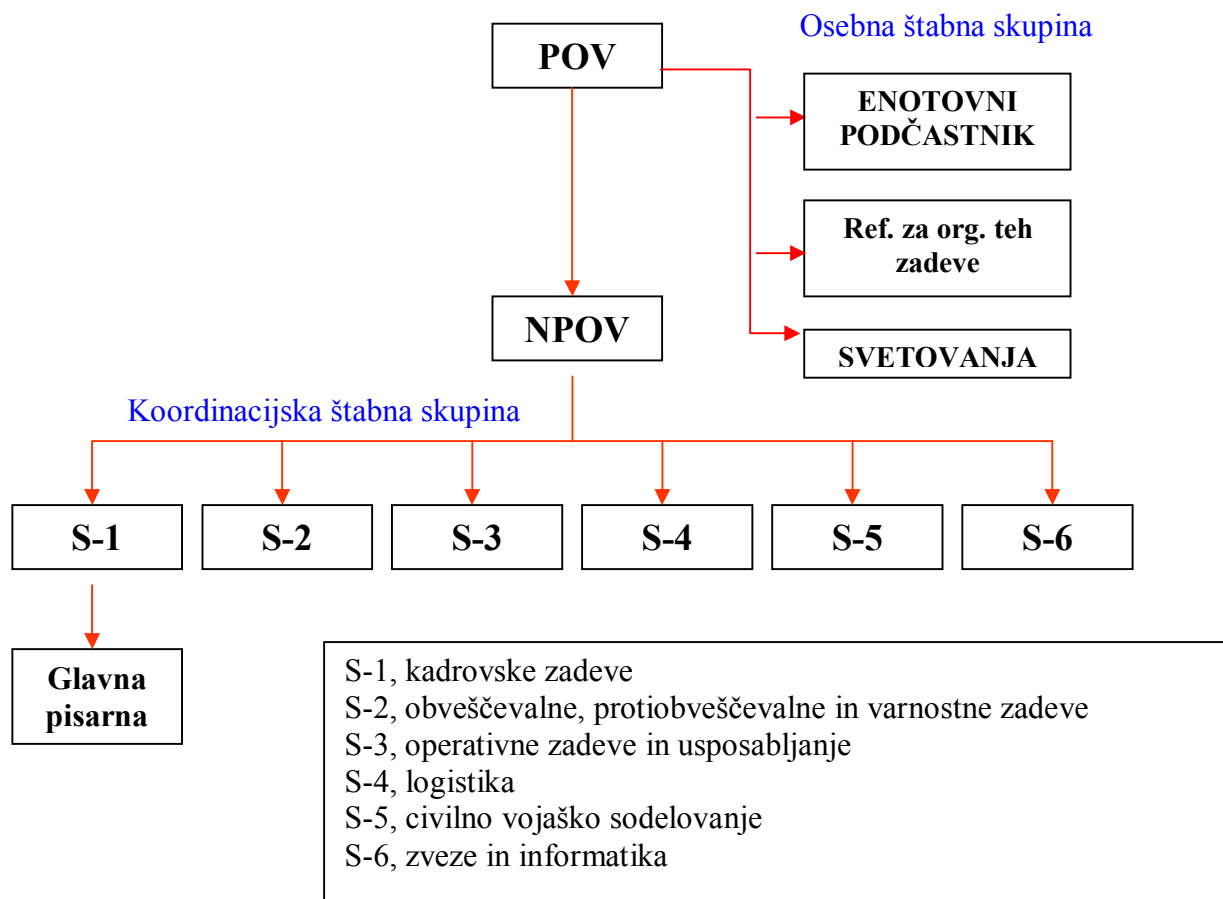
Naloge VTP so (SOP, 32. VTP):

- vodenje in poveljevanje z lastnimi in pridodanimi silami v območju odgovornosti v miru, krizi in vojni,
- izdelava načrtov uporabe (ukrepov pripravljenosti, mobilizacijskih načrtov, delovanja v miru, krizi in vojni) na podlagi načrtov nadrejenega poveljstva in lastnih ocen,
- organizacija izvidniško obveščevalne dejavnosti in bojnega nadzora ter kontrole v območju odgovornosti, vključno z globinskim varovanjem
- zagotavljanje sodelovanja z nosilci CO ter nalog civilno vojaškega sodelovanja,
- izvajanje mobilizacijskih priprav ter zagotavljanje ustrezne stopnje pripravljenosti poveljstva, enot in drugih strukturnih elementov VTP,
- načrtovanje in organizacija hranjenja in vzdrževanja lastnih vojnih rezerv ter vzdrževanja in varovanja vojaške infrastrukture,
- načrtovanje in organiziranje KIS za svoje potrebe in potrebe podrejenih, prevzem v upravljanje stacionarnih centrov KIS,
- načrtovanje, organiziranje in izvajanje usposabljanja pripadnikov stalne in rezervne sestave VTP,
- sodelovanje in zagotavljanje podpore pri delovanju častniških, veteranskih in drugih organizacij,
- načrtovanje in usmerjanje delovanja teritorialne logistike v območju odgovornosti v miru, krizi in vojni,
- koordinacija uporabe prostora za vojaške potrebe v miru, krizi in vojni,
- načrtovanje materialne in zdravstvene oskrbe za lastne potrebe in usklajevanje MZO za potrebe ostalih nepremestljivih sil SV v območju odgovornosti,
- usklajevanje aktivnosti in nalog podpore države gostiteljice (HNS) na lokalni in regionalni ravni,
- sodelovanje in dajanje strokovne pomoči ter informiranje državnih in lokalnih organov s področja vojaških in skupnih obrambnih nalog,
- sodelovanje pri uresničevanju nalog s področja skrbi za družine pripadnikov SV angažiranih v operacijah,
- zagotovitev povezav med državnimi organi, organi lokalnih skupnosti, podjetji, javnimi zavodi in nevladnimi organizacijami ter SV in silami zavezništva na lokalni in regionalni ravni,
- koordinacija sodelovanja SV v zaščiti, reševanju in pomoči v primeru naravnih in drugih nesreč,
- vodenje evidence zmogljivosti in ureditve teritorije ter hranjenje in postavljanje fortifikacijskih ovir,
- delo z javnostmi, informativna dejavnost in sodelovanje v aktivnostih novačenja,
- izvajanje garnizijskih in določenih protokolarnih nalog.

14.2 Organizacijska struktura VTP

Na podlagi spremljanja organizacije dela, sem izdelal organizacijsko shemo VTP.

Shema 7: Organizacijska struktura 32. VTP



Vir: Lastni vir, 2009.

14.2.1 Vloga in naloge namestnika poveljnika NPOV

- koordinacija dela vseh odsekov oziroma koordinacijske štabne skupine;
- načrtovanje in izvajanje sestavljenih nalog na strokovnih področjih dela;
- izvajanje zelo zahtevnih miselnih procesov in zahtevnih stikov pri posredovanju informacij in podatkov na strokovnem področju;
- nadomeščanje poveljnika v njegovi odsotnosti;
- obvladovanje in oblikovanje zahtevnejših strokovnih informacij;
- izvajanje neposredne pomoči poveljniku pri poveljevanju;
- organiziranje štabnih obravnav.

14.2.2 Vloga in naloge osebne štabne skupine

Enotovni podčastnik (ENOTPČ)

- svetuje POV o zadevah, ki se nanašajo na PČ zbor;
- načrtuje, izvaja in spremlja VSU ter skrbi za profesionalni razvoj PČ in PV poveljstva;
- strokovno usmerja delo enotovnih PČ v podrejenih enotah;
- spremlja in nadzira usposabljanja PČ in PV v podenotah;
- spremlja in sodeluje pri kadrovskih postopkih za PČ in PV;
- spremlja red in disciplino PČ in PV in sodeluje v disciplinskih postopkih za le-te;
- sodeluje s POV pri načrtovanju usposabljanja enot ali poveljstev (vidik PČ in PV);
- sodeluje z S-2 in S-3 pri načrtovanju varovanja poveljstva ali enote;
- sodeluje z S-1 pri ocenjevanju bojne morale (vidik PČ in PV);
- strokovno vodi delo enote pri poveljstvu, ki je odgovorna za namestitvev in zagotovitev pogojev za delo poveljstva (EVOJ).

Referent za organizacijsko tehnične zadeve

- organizira in izvaja ADMIN podporo POV, NPOV in po potrebi nadomešča glavno pisarno;
- zagotovi seznanjenost POV z redno ali e-pošto;
- spremlja, organizira in vodi urnik POV ali tistega, ki ga nadomešča;
- javlja v S-3 važne aktivnosti POV in NPOV za naslednji teden;
- pomaga POV pri izdelavi ocen uspešnosti;
- skrbi za ustrezen sprejem in zagotovitev postrežbe gostov POV;
- zbira in naroča pisarniški material za potrebe poveljstva in podrejene enote;
- skrbi za dokumentarno gradivo;
- vodi zbirko sprejetih in izdelanih SOP.

14.2.3 Vloga in naloge koordinacijske štabne skupine

Odsek S-1

- kadrovski menedžment (popolnitev MF/VF, kadrovski postopki, napredovanja,...);
- vsakodnevno vodenje evidence številčnega stanja pripadnikov poveljstva ter spremljanja številčnega stanja podenot;
- spremljanje reda in discipline;
- spremljanje usposabljanja posameznikov in izobraževanje;
- bojna morala, motivacijski ukrepi;
- informiranje;
- pravna pomoč;
- zagotovitev duhovne oskrba;
- zagotovitev psihološke dejavnosti;
- ocena izgub;
- vojni ujetniki;
- administrativna podpora, pošta, kurirska služba (glavna pisarna);
- spremljanje spoštovanja določil slovenske in mednarodne zakonodaje;
- varstvo pri delu.

Odsek S-2

- obveščevalna dejavnost;
- izvidniška dejavnost;
- načrtovanje in izvajanje protiobveščevalnih ukrepov;
- varnostne zadeve.

Odsek S-3

- operativne zadeve;
- načrtovanje;
- zbiranje in priprava poročil;
- bojna pripravljenost;
- načrtovanje mobilizacije in ukrepov;
- usposabljanje;
- varovanje;
- reorganiziranje;
- šport.

Odsek S-4

- načrtovanje, organiziranje in spremljanje izvajanja logistične oskrbe enot za podporo ter zagotovitev logističnih operacij in sicer:
 - R I: prehrana in sredstva za osebno porabo
 - R II: oborožitev in oprema
 - R III: goriva in maziva
 - R IV: gradbeni material, sredstva za utrjevanje
 - R V: strelivo;
- premiki in transport; vzdrževanje;
- finance, pogodbe;
- protipožarna zaščita;
- vzdrževanje –lastne enote;
- saniteta – lastne enote;sanacija, pogrebne storitve;ekologija;
- nepremičnine.

Odsek S-5

- sodelovanje z organizacijami in društvi, katerih dejavnost je povezana s cilji in interesi SV;
- sodelovanje s civilno obrambo;
- koordiniranje izposoje vojaških resursov za CO;
- zagotavljanje možnosti izvajanje nalog in aktivnosti na civilnih lokacijah;
- sodelovanje z OPK pri promociji SV in vojaškega poklica;
- informiranje javnosti;
- usklajevanje pomoči ob naravnih in drugih nesrečah;
- begunska problematika;
- podpora države gostiteljice;
- mednarodno sodelovanje;
- protokol, kadar gre za sodelovanje s civilno strukturo;
- prisege;
- slovesnosti, prireditve, kadar gre za sodelovanje s civilno strukturo.

Odsek S-6

- načrtuje in organizira komunikacijsko informacijski sistem (KIS) v podporo poveljevanju,
- spremlja, nadzira in ocenjuje pripravljenost elementov KIS,
- načrtuje in organizira zaščito KIS,
- načrtuje telekomunikacijsko in informacijsko infrastrukturo,
- načrtuje uporabo ter spremlja in nadzira uporabo frekvenčnega spektra,
- vodi evidence sredstev zvez in informacijske tehnologije,
- spremlja stanje in predlaga uporabo enote za zveze,
- predlaga prioritete zvez in informacijske podpore glede na načrtovanje delovanja,
- določa ključne obveščevalne informacije na svojem področju,
- sodeluje pri načrtovanju ciljev in predlaga način delovanja po nasprotnikovih sistemih C2,
- usklajuje s S-3 razmestitev poveljniškega mesta ter načrtovanje zavajanja,
- usklajuje s S-5 uporabo civilnih komunikacijskih sistemov,
- strokovno vodi delo enote za zveze pri poveljstvu,
- načrtuje popolnjevanje in razporeditev sredstev za zveze in informacijsko podporo.

14.3 Organizacija dela 32. VTP

14.3.1 Oblike in metode dela

Poleg rednega, vsakodnevnega medsebojnega izmenjavanja informacij so glavne oblike organiziranosti dela poveljstva naslednje:

štabna obravnava

- Skliče se glede na nalogo oziroma obravnavani problem.
- Predlog za sklic podajo vodje enot, NS ali NPOV. Sklic organizira NPOV.

konferenca poveljnika – mesečno poročanje

- Poteka enkrat mesečno po MPD in odločitvi poveljnika.. Na njej vodje enot in NS poročajo o realizaciji MPD. Polletna in letna poročanja se lahko združijo z mesečnimi.

štabno poročanje – kolegij poveljnika

- NPOV v sodelovanju z NS poroča POV o nalogah in problematiki minulega ter za tekoči teden, vsak ponedeljek ob 08⁰⁰. Poveljnik poda usmeritve in navodila za delo.

tedenska koordinacija poveljstva

- Vsak petek ob 08⁰⁰ NPOV izvede koordinacijo dela štabne skupine poveljstva in po potrebi upravnika vojašnice. Izvrši se usklajevanje ter koordinacija dela.

kadrovski kolegij

- Izvede se po odločitvi POV na štabnem poročanju ob ponedeljkih.

informiranje

- POV po potrebi skliče poveljstvo ali enote in jih informira o določenih pomembnejših zadevah (Arhiv vojašnice Novo mesto).

14.3.2 Pristojnost poveljevanja

Pristojnost poveljevanja nad poveljstvom v celoti, je izključno v domeni POV, ki to pristojnost v njegovi odsotnosti ali po odločitvi prenese na NPOV.

NPOV ima pristojnost za poveljevanje nad koordinacijsko štabno skupino. Ta pristojnost se v njegovi odsotnosti prenese po naslednjem vrstnem redu na NS:

Tabela 3: Vrstni red pristojnosti za poveljevanje

1	2	3	4	5	6
NS-3	NS-4	NS-5	NS-2	NS-1	NS-6

Vir: Lastni vir, 2009.

14.4 Primer standardnega operativnega postopka

14.4.1 Pogoji za doseganje zahtev po SOP

Tabela 4: Prikaz učinkov, zahtev in pričakovanj v liniji poveljevanja, ki so pogoj za uspeh in doseganje želenega cilja

Zahteve do vojaka	Način uresničitve - pričakovanja	Zagotovitve nadrejenih poveljujočih -
Izdano povelje ali ukaz	Spoštljivost, resnost, strokovnost, zaupljivost, doslednost, razgledanost, ustvarjalnost, psihofizično stanje, avtonomnost...	Pretok informacij, sprotno informiranje po sistemu »NEED to KNOW«, dvigovanje morale in varnostne kulture, poudariti pomen pripadnosti, domoljubje, redno usposabljanje (dril)...

Vir: Lastni vir, 2009.

Slika 1: Izdelan primer dokumenta SOP



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO
SLOVENSKA VOJSKA
32. VOJAŠKO TERITORIALNO POVELJSTVO
Straška cesta 26, 8000 Novo mesto

Šifra:

Datum:

STANDARDNI OPERATIVNI POSTOPEK
32. VOJAŠKO TERITORIALNEGA POVELJSTVA

Oznaka SOP	SOP-32.VTP-01-1-002
Področje/ Naziv SOP	ORGANIZACIJA IN DELO Organizacija in delo v 32. VTP
Namen SOP	Določitev nalog, razmerij, organiziranosti, usklajevanja in delovanja 32.VTP
Vsebina SOP	- Namen in temeljne naloge poveljstva - Odgovornosti - Organizacijska struktura - Naloge organov in notranje organizacijskih enot poveljstva - Organizacijske in informacijske povezave - Organizacija dela (oblike in metode dela, poti dokumentov in pristojnosti za podpisovanje, zagotavljanje neprekinjenosti delovanja, pristojnost poveljevanja) - Prostorska razporeditev

Dokument izdelal: **ref. za obveščevalne in varnostne zadeve, švod xxxxxxxx, tel.**

xxxxx

xxxxxxx
poveljnik

Vir: Standardni operativni postopek 32. VTP, 2008, str. 2.

15. ZAKLJUČEK

Slovenska vojska je v zadnjih letih doživela kar nekaj pomembnih sprememb. Ključna je zagotovo profesionalizacija sestave s ciljem pridobiti vrhunsko usposobljene, dobro izurjene in motivirane pripadnike. Slovenska vojska ni več tog sistem, v katerem velja stroga hierarhija, temveč ogromna organizacija, sestavljena iz manjših in specializiranih enot, ki bi morale samostojno učinkovito delovati in se med seboj dobro povezovati. V takem okolju

vodenje in komuniciranje postajata vedno bolj pomembna, če ne celo ključna, če želimo ustvariti pogoje za učinkovito delovanje skupin.

Skozi uvodni del naloge na osnovi pregleda strokovne literature definiram pojme menedžment, vodenje oziroma voditeljstvo, vojaško vodenje in poveljevanje.

Menedžment je sistematična, analitična miselna dejavnost poveljujočih, ki vsebuje usklajevanje kadrovskih, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije, povezovanje vojske z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega razporeda ter opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Je pomemben dejavnik zagotavljanja bojne morale, vendar ne more nadomestiti voditeljstva.

Menedžment je podlaga za doseganje učinkovitosti enote ter uresničevanja predvsem dveh načel bojevanja: gospodarnosti in ohranjanja bojne morale. Dobre bojne morale ni brez dobrega menedžmenta oziroma kvalitetnega upravljanja z viri. Merilo dobrega menedžmenta je sposobnost doseganja uravnoteženja uporabe virov. Oboje lahko ogrozi osredotočenje naporov na težišču delovanja enote.

Voditeljstvo je vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Vplivanje pomeni pripraviti ljudi, da naredijo, kar od njih želimo. Poveljnik v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira. Pripadniki enote pričakujejo od poveljnika, da bo deloval strokovno in odgovorno, jih znal poslušati in jih bo obravnaval dostojanstveno ter s spoštovanjem, bo izurjen v temeljnih vojaških veščinah, služil kot zgled ter jih tudi osebno učil ali posredoval izkušnje. Od poveljnika pričakujejo logično razlago, zakaj morajo nekaj narediti in pri tem tvegati. Pričakujejo jasno definirano nalogo, prioritete in usmeritve za njeno izvedbo ter da jih poveljnik zna motivirati. Poveljnik mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, sposobnost učenja in samoizpopolnjevanja, sposobnost gradnje kolektiva ter sposobnost načrtovanja in pravočasnega odločanja.

Poveljniki na podlagi vrednot krepijo medsebojno zaupanje, spoštovanje in razumevanje, osebno skrbijo za ohranjanje bojne morale. Poznajo podrejene in ti poznajo svojega poveljnika.

Naloge enoti posredujejo skladno z njenim poslanstvom in sposobnostmi in pri tem ohranjajo sposobnost doseganja rezultatov. Pripadniki enote vedo, kakšna je njihova vloga pri uresničevanju poslanstva enote.

Voditeljstvo se prične s samodisciplino in se udejanja z usposabljanjem in vsakodnevnim življenjem. Uresničuje se z odločnostjo, lastnim zgledom, s svetovanjem, z motiviranjem, informiranjem, osebnim pogumom, disciplino, zaupanjem, s skrbjo za pripadnike enote in z ustvarjanjem možnosti, da se ti izkažejo pri doseganju ciljev enote. Dobrega poveljnika - voditelja odlikujejo strokovnost, intelekt, energija, kreativnost in iniciativa, dobra presoja, pogum, odločnost, samozavest, nesebičnost in humanost, sposobnost komuniciranja in prevzemanje tveganja.

Poveljevanje se uresničuje z dejavnostmi poveljnika ter sistema poveljevanja in kontrole.

Poveljevanje je pristojnost, predpisana z zakonom, ki jo potrebuje poveljujoči za načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo dodeljenih sil. Je proces, v katerem uveljavlja svojo voljo in namen ter ju prenaša na podrejene. Temelji na vrednotah Slovenske vojske, strokovnosti in voditeljskih sposobnostih poveljnika, na normativnih aktih, ki poveljniku dajejo formalno avtoriteto in odgovornost, ter na učinkovitem in zanesljivem sistemu poveljevanja in kontrole. Sistem poveljevanja in kontrole obsega postopke, organizacijo, kadre, sredstva, objekte in komunikacije za podporo izvajanja funkcije poveljevanja. Hrbtenica sistema so obveščevalni sistem, komunikacijski sistem in informacijski sistem. Sistem poveljevanja in kontrole

omogoča poveljniku pravočasno in pravilno odločanje, dodeljevanje virov in nalog, usklajevanje bojnih funkcij ter vodenje in kontrolo delovanja s katere koli točke na bojišču.

V okviru poveljevanja se izvaja tudi menedžment. Za razliko od civilne sfere, kjer je proces menedžmenta osnova dodeljevanja in kontrole kadrovske, materialne in finančne virov, je osnovna funkcija vodenja vojaške organizacije poveljevanje, ki temelji na zakonskih pristojnostih in odgovornostih za uporabo enote.

Temeljno načelo poveljevanja je načelo enotnosti poveljevanja. Enotnost poveljevanja pomeni, da je samo en poveljnik tisti, ki odgovarja in poveljuje podrejenim silam v dodeljenem območju odgovornosti pri doseganju skupnega cilja na strateški, operativni ali taktični ravni.

Na osnovi analize številnih definicij vodenja, a poveljevanja in njune medsebojne korelacije potrjujem naslednji sklep: "Poveljevanje lahko opredelimo kot menedžment v vojaški organizaciji, medtem ko je vojaško vodenje temeljni proces menedžmenta v vojaški organizaciji."

Na osnovi pregleda literature definiram vojsko in s tem hkrati Slovensko vojsko kot organizacijo s svojo strukturo in dinamiko razvoja odnosov. Posebej izpostavljam delovanje skupine in vlogo poveljnikov, ki jih opredeljujem z vidika osebnostnih lastnosti in motivacije ter socialne kompetentnosti.

Poveljevanje v Slovenski vojski temelji na pravočasnem odločanju, jasnem razumevanju namere nadrejenega, sposobnosti podrejenih, da namere uresničijo, ter na poveljnikovi sposobnosti, da si predstavlja izvedbo načrta od začetka do konca. Pristop k poveljevanju na podlagi poslanstva vzpodbuja decentralizirano poveljevanje, svobodo in hitrost delovanja ter iniciativo, vendar tudi dosledno upoštevanje usmeritev in navodil nadrejenega poveljnika. Za takšen pristop je pomembno, da poveljnik zagotovi, da podrejeni razumejo njegovo namero ter svoje poslanstvo in vlogo v strateškem, operativnem in taktičnem smislu. Razumeti morajo, kakšen učinek je treba doseči, in razloge, zakaj je to potrebno. Podrejeni morajo imeti jasno določeno poslanstvo, čas in prostor ter dovolj sil in sredstev za uresničitev poslanstva. V izvedbi poveljnik v čim manjši meri uporablja kontrolo in po nepotrebnem ne ovira svobode delovanja podrejenih poveljnikov.

Ti sami odločajo, kako na najboljši način uresničiti poslanstvo enot, ki jim poveljujejo.

Glede na dodeljena pooblastila poveljnik izvaja popolno ali omejeno poveljevanje. Popolno poveljevanje je pristojnost in odgovornost poveljnika za stanje in uporabo podrejene enote v celoti. Omejeno poveljevanje obsega naslednje oblike omejene pristojnosti: operativno poveljevanje, operativna kontrola, taktično poveljevanje, taktična kontrola, administrativna kontrola in usklajevalna pooblastila. Poveljnik zavezniških ali koalicijskih sil, v katerih delujejo enote Slovenske vojske, uveljavlja le omejena pooblastila poveljevanja, in sicer operativno ali taktično kontrolo.

Namen dela je bil pridobiti nekatera spoznanja o značilnostih vodenja pri poveljnikih v SV s ciljem optimizirati procese vodenja in jih prilagoditi spremembam v smeri sodobne vojske.

Na začetku tretjega tisočletja se srečujemo s korenitimi družbenimi, političnimi in tehnološkimi spremembami v svetu, ki se kažejo predvsem v vse večjem povezovanju ljudi in organizacij ter v številnih in raznovrstnih tehnoloških dosežkih. V luči vse intenzivnejšega procesa globalizacije in številnih novih pojavov, ki ta proces spremljajo, se spreminja odnos med človekom, tehnologijo in med ljudmi samimi. Vse te spremembe pa posledično vplivajo tudi na delovanje vojaške organizacije.

Vojaški vodje se morajo prilagoditi nastalim okoliščinam, obvladovati morajo nove koncepte delovanja, ki vključujejo novo tehniko, tehnologijo in kompleksnost sodobnega bojišča. Poznavanje konceptov vključuje tudi upravljanje s človeškimi in materialnimi vin oziroma največjo izkoriščenost njihovih razpoložljivih potencialov, da bi tako z najmanjšimi človeškimi in materialnimi izgubami v pravem trenutku pridobili premoč nad nasprotnikom. Naloge vojaškega vodje postajajo z razvojem kompleksnejših oborožitvenih sistemov in tehnologij ter zaradi spreminjanja širših socialnih odnosov vse bolj vsestranske. Sorazmerno s kompleksnostjo tehnološkega razvoja se večja tudi raznovrstnost znanj in veščin, ki jih mora osvojiti vojaški vodja, da bi uspešno izvršil vse zastavljene naloge.

Kljub vse večji učinkovitosti oborožitvenih sistemov je treba še vedno usposobiti posameznike, ki bodo s temi sistemi upravljali, kar pomeni, daje človeški dejavnik ključni element pri zagotavljanju učinkovitosti sodobne vojaške organizacije. Poleg tega mora vojaški vodja imeti tudi širok spekter znanj in veščin, ki se nanašajo na upravljanje z ljudmi.

Na podlagi preučenega strokovnega gradiva, analize obstoječih raziskav, spremljanja organizacije dela v vojašnici Novo mesto in nenazadnje na podlagi delavnih izkušenj v Slovenski vojski (od leta 1991) podajam nekaj predlogov za izboljšanje stanja v SV. Ugotavljam, da obstajajo možnosti za izboljšanje značilnosti vodenja predvsem pri podčastnikih, ki imajo zagotovo tudi zaradi nižje izobrazbe nekoliko slabšo kompetentnost na različnih področjih, predvsem socialno-komunikacijskih. Zato se zdi dobra rešitev vključevanje treninga komunikacijskih spretnosti v procese napredovanja in usposabljanja podčastnikov. Še več pa bi seveda naredili z ustrezno selekcijo kandidatov, kjer bi preverjali tudi njihove socialne spretnosti, čustveno inteligentnost in osebnost. Tukaj pa želje trčijo z realnostjo. Pri nas namreč v zadnjih letih primanjkuje kandidatov, ki bi se želeli zaposliti v SV. Zato bodo vse omenjene sugestije smiselne in izvedljive šele takrat, ko bomo imeli možnost primerne selekcije. Do takrat lahko izboljšujemo stanje samo skozi organizacijo seminarjev in delavnic.

16. LITERATURA

1. Adair, A. (2002). *Effective Strategic Leadership*. London: Macmillan.
2. Bartone, P. (2003). *Military Leadership*. Münster: LIT Verlag.
3. Boer, P. C. (2001). *Small Unit Cohesion*. *Armed Forces & Society*, No1, str. 33-54.
4. Božič, D. (1998). *Management v vojski – primerjava z managementom v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bratušek, B. (2001). *Vojaški management*. *Bilten Slovenske vojske*, št.3, str. 7-23.
6. Bratušek, B. (2004). *Vojaški vodja – poveljnik*. *Bilten Slovenske vojske*, št. 2, str. 59 -79.
7. Brereton, T. R. (1999). *Leadership, Concepts of Military*. Lincoln, Nebraska, U.S.A.: Univ. of Nebraska.
8. Cahunek, Z. (1999). *Vojaško vodenje*. Poljče.
9. Callaghan, J. in Kernic, F. (2003). *Streitkräfte und Internationale Sicherheit: Globale Trends*. Münster: Lit Verlag.
10. Cohen, W. (2000). *The New Art of the Leader*. New Jersey: Prentice Hall.
11. Cupara, M. (1989). *Ekonomski činilac u vojnom rukovođenju*. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar.
12. Flisek, S. (2003). *Vloga sprememb v vodenju organizacije*. *Bilten SV*, št 5, str. 87-102.
13. Furlan, B. in Božič, D. (1992). *Pravila štabnega dela*. Ljubljana: Center vojaških šol, MORS.
14. Furlan, B. (2006). *Vojaška doktrina*. Ljubljana.
15. Hughes, R. L. (2001). *Selections from Leadership – Enhancing the Lessons of Experience*. Boston: McGraw-Hill Primiss.
16. Jelušič, L. (1992). *Legitimnost vojaštva v sodobni družbi*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.
17. Kippenberger, T. (2002). *Leadership Express*. Oxford: Capstone Publishing.
18. Kolenda, C. (2001). *Leadership – The Warriors Art*. Carlisle: The Army War College Foundation Press.
19. Kotnik-Dvojmoč, I. (2002). *Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana. FDV.
20. Kovač, J. in sod. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
21. Lubi, D. (2003). *Temelji vodenja in poveljevanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka.
23. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Možina, S. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
25. Nosan, M. (1999). *Kako postati vrhunski manager*. *Manager*, št. 5, str. 11-14.
26. Polič, M. (1993). *Vojaška psihologija*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo. Šola za častnike.
27. Popper, M. (2000). *Leadership in Military Combat Units and Business Organizations*. Boulder: Westview Press.
28. Puryear, E.F. (2001). *The Military Character*. Ohio: TLC Publishing.
29. Rozman, R. in sod. (1996). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Van Fleet, D. B. in Yukl, G.A. (1986). *Military Leadership: An Organizational Behavior Perspective*. Greenwich: Jai Press.
31. Whetten, D. (2000) *Developing Management Skills for Europe*. London. Pearson Education Limited.
32. Žabkar, A. (2002). *Oborožene sile in izzivi tretjega tisočletja*, *Vojaškošolski zbornik*. Center vojaških šol.
33. Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey.

17. VIRI

1. Army Leadership: Be, Know, Do (1999). Washington, DC: Headquarters, Department of the Army.
2. Bartol, G. (2002). Poklic podčastnika v sodobnih oboroženih silah, magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
3. Baš, B. (2004). Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji: magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
4. Bratušek, B. (2000). Vojaški management v procesu odločanja. Magistrska naloga. Kranj: FOV.
5. EC Dolgoročna vizija (LTV) potreb evropskih obrambnih zmogljivosti do 2025. Uradni list Evropske unije 2008.
6. fl.uni-mb.si/attachments/140_vojaska_logistika.pdf [Citirano 12. 9. 2009 ob 19. uri].
7. <http://www.mors.si/index.php?id=9> [Citirano 20. 9. 2009 ob 21. uri]
8. <http://www.slovenskavojska.si/o-slovenski-vojski/> [Citirano 14. 9. 2009 ob 18.30 uri].
9. Interni vir: ATP 3.2, STANAG 2868 (2001).
10. Interni vir: Navodilo za štabno delo v Slovenski vojski, MORS (2008).
11. Interni vir: Standardni operativni postopek 32.VTP (2008).
12. Ivanovski Donko, A. (2008). Stili vodenja v slovenski vojski. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Koncept vojaškega voditeljstva. (2007). Ljubljana: Ministrstvo za obrambo.
14. Leadership. Field Manual (1999). Washington: DC: Headquarters of the Army, št. 22-100, str.54.
15. Leadership. Field Manual (2006). Washington, DC: Headquarters of the Army, št. 6-22, str. 31.
16. Masten, R. (1995). Nekatere osebnostne lastnosti poveljnikov in njihova delovna uspešnost. Magistrska naloga. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
17. Military Review (1991). NATO Review, No.3, str.23.
18. Pravila službe v Slovenski vojski (2003). Uradni list Republike Slovenije št. 82-3918.
19. Srednjeročni obrambni program 2007-2012. Spletna stran: http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/SOPR_2007-2012_cistopis.pdf [Citirano 15. 9. 2009 ob 20. uri].
20. Zakon o obrambi (2004). Uradni list Republike Slovenije št. 103.