

**ŠOLA ZA ČASTNIKE  
XIX GENERACIJA  
PEHOTA**

**Zaključna naloga**

**ZNANJE IN MOTIVACIJA POVELJNIKA VODA NA DIREKTNI  
RAVNI**

Kandidatka: des. Petruška Krek

Mentor: por. fr. Ivo Bednařik

Ljubljana, avgust 2008

## **POVZETEK**

### **ZNANJE IN MOTIVACIJA POVELJNIKA VODA NA DIREKTNI RAVNI**

Zaključna naloga se osredotoča na vloži in razmerje med znanjem in motivacijo za delovanje vojaške organizacije. Pripadniki vojaške organizacije morajo najprej pridobiti ustrezna znanja in veščine, katera lahko ustrezno uporabljajo za delovanje v skladu s poslanstvi svojih enot. Voditelji so zadolženi za to, da znanja prenašajo na podrejene, slednji pa morajo biti pripravljeni, da jih sprejemajo. Tu pride do izraza pomen osebnostnih lastnosti, znanj in veščin, ter zmožnost učinkovitega prenosa teh v delovanje, da torej vse svoje kompetence usmeri v motiviranje podrejenih za izvajanje nalog enote. Pri motiviranju posameznikov in enote si voditelj prizadeva, da so pripadniki samozavestni in je enota povezana v kohezivno skupino, zato poseže po ukrepih kot so svetovanje, nadzor, nagrajevanje, kaznovanje in vodenje z zgledom. V proces motiviranja pa je pomembno vključiti tudi vrednote posameznika in vrednote vojaške organizacije. Znanje brez motivacije v poslanstvu vojaške organizacije, ki je pogosto tesno povezano s preživetjem, ne pokaže svojega pravega značaja.

Ključne besede: voditeljstvo, znanja, motivacija

## **SUMMARY**

### **KNOWLEDGE AND MOTIVATION OF A PLATOON LEADER – TACTICAL LEVEL**

This final paper firstly focuses on the roles and relationship between knowledge and motivation for the actions of the military organization. Members of the armed forces must in the first place attain the necessary knowledge and skills, to be able to use them accurately in their action according to the mission of their unit. The leaders have the duty to provide their subordinates with the necessary education and the latter must be prepared to accept it. This is the point where the relevance of leaders personality, knowledge, skills and capability for acting are efficiently harmonized in personal competence to direct all his or her capabilities into motivating members of the unit rally expresses it self. In the course of motivation the leader focuses on the subordinates to be self confident and the unit to be cohesive. Therefore he or she uses the means of counseling, control, rewarding, correction and leadership by example. It is also important to include the individual and organizational values in the process of motivation. The true character of knowledge does not express it self without the means of motivation in the life-threatening mission of the military organization.

Key words: leadership, knowledge, motivation

# KAZALO

|   |     |
|---|-----|
| POVZETEK .....  | i   |
| SUMMARY .....   | ii  |
| KAZALO.....   | iii |
| 1 UVOD.....   | 1   |
| 1.1 NAMEN IN CILJ NALOGE.....                                     | 3   |
| 1.2 METODE PROUČEVANJA .....                                      | 3   |
| 1.3 STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE .....                              | 3   |
| 2.1 VODITELJSTVO.....   | 4   |
| 2.2 ZNANJE.....   | 5   |
| 2.3 MOTIVACIJA .....  | 7   |
| 2.3.1 Teorija enakosti.....                                       | 7   |
| 2.3.2 Teorija usmerjena na pričakovanja.....                      | 8   |
| 2.3.3 Teorija okrepitve .....                                     | 9   |
| 2.3.4 Motivacijske teorije poterb .....                           | 9   |
| 2.3.4.1 Fiziološke potrebe.....                                   | 9   |
| 2.3.4.2 Potrebe po varnosti .....                                 | 10  |
| 2.3.4.3 Potrebe po pripadanju in ljubezni .....                   | 10  |
| 2.3.4.4 Potrebe po ugledu.....                                    | 10  |
| 2.3.4.5 Potrebe po samouresničitvi in dosežkih .....              | 10  |
| 2.4 VREDNOTE .....  | 11  |
| 2.4.1 Delitev vrednot .....                                       | 12  |
| 2.4.1.1 Naravne vrednote .....                                    | 13  |
| 2.4.1.2 Osebne vrednote .....                                     | 13  |
| 2.4.1.3 Družbene vrednote.....                                    | 13  |
| 2.4.1.4 Kardinalne vrednote .....                                 | 13  |
| 3. ZNANJE, MOTIVACIJA, VODITELJSTVO NA DIREKTNI RAVNI.....        | 14  |
| 3.1 ZANČILNOSTI VODITEJA NA DIREKTNI RAVNI – POVELJNIKA VODA..... | 14  |
| 3.1.1 Dejanja .....   | 15  |
| 3.1.2 Osebne lastnosti .....                                      | 16  |
| 3.2 ZNANJA POVELJNIKA VODA – NA DIREKTNI RAVNI.....               | 18  |
| 3.2.1 Znanja in veščine za delo z ljudmi.....                     | 18  |
| 3.2.1.1 Komunikacija.....   | 18  |
| 3.2.1.2 Nadzor .....  | 19  |
| 3.2.1.3 Svetovanje.....   | 20  |
| 3.2.2 Konceptualna znanja in veščine.....                         | 20  |
| 3.2.2.1 Kritično mišljenje .....                                  | 20  |
| 3.2.2.2 Kreativno mišljenje.....                                  | 20  |
| 3.2.2.3 Etično mišljenje .....                                    | 21  |
| 3.2.2.4 Refleksivno mišljenje .....                               | 22  |
| 3.2.3 Strokovna znanja in veščine .....                           | 22  |
| 3.3 POZNAVANJE PODREJENIH.....                                    | 23  |
| 3.3.1 Lastnosti podrejenih v slovenski vojski.....                | 24  |
| 3.4 VREDNOTE VOJAŠKEGA VODENJA NA DIREKTNI RAVNI.....             | 24  |
| 3.4.1 Vrednote slovenske vojske .....                             | 26  |
| 3.4.1.1 Vrednota domoljubja .....                                 | 27  |

|   |    |
|---|----|
| 3.4.1.2 Čast.....                                   | 27 |
| 3.4.1.3 Pogum.....                                  | 27 |
| 3.4.1.4 Lojalnost.....                              | 27 |
| 3.4.1.5 Tovarištvo.....                             | 27 |
| 3.4.1.6 Predanost.....                              | 27 |
| 3.5 MOTIVACIJA VODA.....                            | 27 |
| 3.5.1. Nadzor in motivacija.....                    | 28 |
| 3.5.2. Vrednote in motivacija.....                  | 28 |
| 3.5.3 Motivacija, usposabljanje in ocenjevanje..... | 29 |
| 3.5.3 Motivacija, nagrade in kaznovanje.....        | 30 |
| 3.6 REŠEVANJE PROBLEMOV.....                        | 31 |
| 4. ZAKLJUČEK.....                                   | 33 |
| LITERATURA IN VIRI.....                             | 34 |
| SEZNAM SLIK.....                                    | 35 |
| IZJAVA O AVTORSTVU.....                             | 36 |

# 1 UVOD

Znanje ob ustreznih pogojih ustvarja možnosti za napredek. Kaže se v dveh smereh. Najprej je to napredek znanja samega, ko poznana dejstva posamezniku odprejo možnosti, da išče nova spoznanja. S tem posameznik doseže, da svoje obstoječe znanje nadgradi in spozna nove resnice. Tu gre za napredek znanja samega in govorimo o ustvarjanju znanja za znanje. Po drugi strani pa neko znanje omogoča delovanje posameznika in s pridobivanjem novih znanj se delovanje izboljšuje, postopki se izvajajo hitreje in bolj natančno, ali celo spremeni, tako da posameznik ustvarja nove postopke, ki samo delovanje poenostavljajo.

V industrijskem smislu to pomeni več učinka in več proizvoda, kar privede do večjega dobička. Ne spremeni pa se le količina proizvoda, temveč tudi njegova kakovost. S tem se dobiček ne povečuje le s seštevanjem količine, temveč je rast produkt tako hitrosti kot tudi izboljšave proizvoda.

Če je napredek izreden in se količina in vrednost izdelka močno povečata, oziroma se pri uporabi novih postopkov razvijejo možnosti za nov izdelek visoke vrednosti, govorimo o izumu. Rezultat izuma pa je ponavadi zelo pozitiven in pomeni posledično povečanje vrednosti podjetja po zaslugi znanja posameznika ali skupine posameznikov v podjetju.

Podobno velja tudi za znanje v vojaški organizaciji. V prvi vrsti nova znanja nadgrajujejo sama sebe in dajejo možnosti za nadaljnji razvoj vojaške znanosti ter omogočajo bolj učinkovito in kakovostno delovanje strokovnjakov na tem področju. S tem se preprečuje stagnacija ali celo nazadovanje znanosti. Po drugi strani pa nova spoznanja prav tako kot v industrijskem razvoju, tudi na vojaških področjih dvigujejo vrednost vojaške organizacije.

Izboljševanje vojaške enote se, poleg nabave kakovostnejše, učinkovitejše opreme z večjo stopnjo zaščite, dosega z izobraževanjem in usposabljanjem njenih pripadnikov na vseh področjih delovanja. To pomeni, da pripadniki enote stalno utrjujejo in svoja do sedaj pridobljena znanja s konstantnim urjenjem, ter jih tudi nadgrajujejo z učenjem novih načinov delovanja pri opravljanju novih poslanstev. Samo učenje za izboljšave ne zadostuje, zato je ključnega pomena novo znanje preizkusiti in ga prilagoditi lastnostim enote (številu pripadnikov, opremi, s katero delajo, oborožitvi, obstoječim standardnim postopkom).

V vojaških enotah velja, da se postopki, ki so učinkoviti, ne smejo prepogosto spreminjati, zato nova znanja in veščine vgrajujemo v standardne postopke, oziroma le-te spreminjamo, le če močno povečajo učinkovitost, predvsem pa zanesljivost delovanja enote pri svojem poslanstvu. Nov izdelek v vojaškem smislu tako pomeni uspešno uvedbo nove opreme ali orožja v enoto, s čimer se poveča število dobrih rezultatov streljanj in pride do poenostavitve taktičnih postopkov, lahko pa je izdelek tudi izboljšanje ali spreminjanje postopka delovanja samega brez uvajanja novih materialnih sredstev.

V vojaškem smislu govorimo o povečanju vrednosti izdelka, ko z novimi znanji dosežemo večjo varnost in manjšo porabo streliva ter materialno tehničnih sredstev, hkrati pa pridobimo prednost pred nasprotnikom. V klasični vojni to pomeni, da nam novi postopki omogočijo taktično in materialno premoč pred nasprotnikom, s čimer povečajo hitrost delovanja enote in

zmanjšamo število lastnih žrtev in smo sposobni uničiti nasprotnika. Izven klasičnega bojevanja pa so poslanstva vojaške organizacije usmerjena v vzpostavljanje in ohranjanje miru. Tam govorimo o primerjalni vrednosti takrat, ko nova spoznanja enoti omogočijo učinkovito delovanje, ki ohranja življenje tako pripadnikov naših sil kot nasprotnika. Vrednost vojaške organizacije s povečuje z znanji in veščinami, ki omogočajo delovanja za hitrejšo izvedbo naloge in hkrati ohranjajo življenje.

Pridobivanje novih znanj, poučevanje in spodbujanje k učenju je ključnega pomena za vojaško organizacijo. Zato si mora prizadevati, da njeni pripadniki to tudi sprejemajo in so v tej smeri pripravljeni delovati.

Delovanje posameznika je odvisno od njegovih potreb in interesov, ki v njem samem sprožajo motive za vse aktivnosti, ki jih v življenju izvaja. Potrebe v posamezniku spodbudijo motive, ki ga usmerjeno v določeno obliko obnašanja, le-to pa privede v določen rezultat, ki poda povratno informacijo ali je potreba zadovoljena ali ne. Brez motivacije človek tako ne more zadovoljiti svojih potreb.

Kadar govorimo o znanju, gre za uresničevanje potrebe po dosežkih. Posameznik teži k temu, da svoje znanje uporablja in pokaže svoje sposobnosti, ki dajo rezultat njegovega delovanja. Pri tem pa je ključen pomen povratnih informacij iz okolja o njegovem delovanju. Ustrezen vpliv iz okolja pomeni ustrezno vrsto motivacije, ki spodbudi posameznika k temu, da s svojim delom nadaljuje enako zavzeto in je pripravljen sprejemati nova znanja. V tem primeru govorimo o pozitivni korelaciji med znanjem in motivacijo, pri čemer se povečanjem tovrstne motivacije povečuje tudi raven znanja in motiviranosti posameznika, ki omogoča ustrezno in zaželeno delovanje.

Če je vpliv okolja na posameznika neustrezen in mu niso dani pogoji za izkazovanje lastnih sposobnosti, pomeni da povratna informacije pri njem ne zadovoljuje njegove potrebe. Kljub temu, da je v nova spoznanja in delovanje vložil veliko mero energije in časa, motiviranost upade. Zaradi tega se prej ali slej spremeni njegovo vedenje, upade pripravljenost sprejemanja novih spoznanj, delovanje pa postane manj intenzivno, lahko tudi nezaželeno.

Za zadovoljevanje svojih potreb posameznik začne iskati druge kanale. Tu govorimo o negativni korelaciji med znanjem in motivacijo. Neustrezen način motiviranja privede v stagnacijo, lahko tudi celo v nazadovanje znanja posameznika na področju njegovega delovanja, kakršnega pričakuje in potrebuje njegovo delovno okolje.

Soodvisnost znanja in motivacije se izraža z delovanjem posameznika in tima v katerem deluje. Ustrezno delovanje, ki je v skladu poslanstvu enote in omogoča izvajanje danih nalog, je odvisno od znanj pripadnikov, njihove motiviranosti, okolja, v katerem deluje posameznik ali enota, in tudi od splošne klime v enoti. Navedeno je tudi predmet obravnave v tej zaključni nalogi.

## **1.1 NAMEN IN CILJ NALOGE**

Namen zaključne naloge je podati ustrezna teoretska izhodišča in praktični primer učinkovitega delovanja voditelja na direktni ravni pri podajanju znanja, novih veščin in postopkov delovanja v okviru poslanstva svoje enote s pomočjo ustreznih načinov motiviranja, proučevanih v nadaljevanju zaključne naloge.

Za doseganje namena je v nalogi potrebno prikazati in pojasniti soodvisnost med konceptoma znanja in motivacije v odvisnosti od vplivov okolja in stanja klime, v kateri se odvija razvoj omenjenih konceptov. Cilj naloge je voditeljem na direktni ravni posredovati znanja, ki jih potrebujejo in jih morajo razvijati, ter motivacijske ukrepe, na podlagi katerih vojaški voditelji dosegajo uspehe pri delovanju lastnih enot, za bolj učinkovito doseganje zelenih rezultatov pri izpolnjevanju poslanstva enote, ki jo vodijo in ji poveljujejo v težavnih, a vendar ključnih situacijah, s katerimi izpolnjujejo zadane naloge.

## **1.2 METODE PROUČEVANJA**

Proučevanje znanja in motivacije zahteva temeljito teoretsko analizo s kakovostnim proučevanjem in obdelavo primarnih in sekundarnih virov. Ti so v zaključni nalogi omogočili ustrezno teoretsko proučevanje zastavljenega problema interakcij med omenjenima pojmomoma in njihovim odražanjem v delovanju voditelja. Nekaj obdelave zgodovine in bližnji pogled nazaj se teoretski del podkrepilo in omogočilo prehod na analitični del naloge.

Poleg teoretičnih opredelitev je bilo ključno tudi opisovanje hipotetičnega primera in preoblikovanje teoretičnih konceptov najprej v obliko, ki podaja ključen analitični del spoznanj navedenih pojmov ter kasneje v prikaz, ki ga je mogoče uporabiti v praksi, kot primer ustreznega reševanja problemov na direktni ravni voditeljstva.

## **1.3 STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE**

Uvodni del naloge je namenjen predstavitvi obravnavanega problema. V nadaljevanju sledi teoretični del, ki pojasnjuje temeljne pojme, ki se pojavljajo pri predstavljeni analizi problema. Ta del je namenjen natančnim opredelitvam pojmov voditeljstva, znanja, motivacije in vrednot, in zajema večje število relevantnih opredelitev ter pojasnjuje njihov razvoj skozi zgodovino, različne teorije, ki so se izoblikovale v razvoju proučevanj navedenih pojmov, prikazuje pa tudi medsebojno povezanost teh pojmov v okviru izbrane teme.

Teoretskemu delu sledi analitični del. Ta del je jedro naloge in predstavlja glavno obdelavo teme znanj in motivacije poveljnika voda na direktni ravni. Na koncu sledi sklepni del s povzetkom ključnih ugotovitev iz analize problema, proučevanega v tej zaključni nalogi.



## 2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Da bi bilo mogoče raziskovati znanja in motivacijo poveljnika voda na direktni ravni, je potrebno najprej definirati in pojasniti ključne pojme, ki so v zaključni nalogi obravnavani, predvsem zato, ker naloga v naslednjem delu predstavlja povezanost in odnose med pojmi ter pojavi, ki poveljniku voda omogočajo učinkovito lastno delo in delo s svojim vodom.

Pri tem je pomembno, da podamo opredelitve, ki imajo dovolj širok pomen, da nam omogočajo nadaljnjo obravnavo s primerjanjem pojmov med seboj in njihovih odnosov v okviru obravnave teme te zaključne naloge.

### 2.1 VODITELJSTVO

Voditeljstvo pomeni vplivanje na druge, zaradi doseganja ciljev posameznika oziroma organizacije, pri čemer je potrebno upoštevati, da je delovanje voditelja inovativno, njegove predstave so jasne, prav tako je jasno izoblikovana njegova vizija. Cilj voditelja je z usmerjanjem podrejenih vzpodbuditi želeno vedenje, ki vodi v doseganje cilja, naloge, je ciljno usmerjeno.

Dejavniki voditeljstva so voditelj sam, njegovi podrejeni, ki mu sledijo, situacija, v kateri se nahajajo in komunikacija, ki je med njimi povezovalni dejavnik.

Vplivanje in usmerjanje sta ključna pojma za opredelitev voditeljstva. Vplivanje pomeni pripravljanje ljudi da naredijo, kar se od njih pričakuje, in izhaja iz motiviranja. Pomeni sredstvo za doseganje ciljev z motiviranjem preko medosebnih odnosov tako, da so doseženi cilji kakovostni, je pa v vojaški organizaciji pa je pomembno predvsem, da so doseženi pravočasno.

Da voditelj lahko vpliva in motivira ljudi za določeno nalogo, vedenje ali delo, mora podati smisel k temu delovanju. Smisel naloge podrejenim vliva zaupanje v voditelja in povzroči, da ljudje vedo zakaj nalogo opravljajo in njene cilje ponotranjijo. Voditelj to doseže s tem da izkaže skrb za podrejene, s tem si pridobi njihovo zaupanje in mu ni potrebno pojasnjevati vsake naloge posebej, saj ljudje zaupajo, da ima za to dobre razloge.

Poleg osmišljanja dela je potrebno podrejene tudi usmerjati. Voditelj poda smer, način izvršitve naloge, porazdeli odgovornosti in določi prioritete, na koncu se prepriča, da njegovi ljudje vedo katere standarde zahteva naloga, ki jo opravljajo. Poskrbeti pa mora tudi za to, da so pripravljeni za doseganje zadanega cilja, kar doseže z motivacijo. Le- ta daje podrejenim voljo, da v delo vložijo maksimalno količino energije. Pri tem mora motivirati z zgleodom, delovati na podlagi vrednot lastne organizacije in si stalno prizadevati k izboljševanju sebe in stanja v enoti (Bednařik, 2008: 3, 4).

V slovenski vojski je voditeljstvo opredeljeno na podlagi naštetih značilnosti v vojaški doktrini kot vplivanje na ljudi za doseganje ciljev Slovenske vojske.(Vojaška doktrina, 2006).

Vojaško vodenje je ena od dejavnosti vojaške organizacije, poveljnikov, poveljstev in štabov usmerjanja organizacijskih enot in posameznikov v procesu uresničevanja ciljev zastavljenih vojaški organizaciji (Bratušek, 2000: 65). Vojaško voditeljstvo v slovenski vojski zahteva, da so vsi vodstveni delavci voditelji, ki SO – ZANJO – DELAJO.

## 2.2 ZNANJE

Pridobljenega znanja človeku vzeti ne more nihče, vendar je to znanje neuporabno, če ga ne bogatimo in nadgrajujemo, saj v nasprotnem primeru zelo hitro zastari. Z bogatjenjem razumemo preudarno uporabo znanja, kar pomeni, da je znanje neposredno povezano z mišljenjem. Predvsem pa širjenje le tega s pogovori, nasveti, poučevanjem, tudi z vodenjem podrejenih.

Opređeljeno je kot skupek urejenih informacij, ki omogočajo razumevanja, spoznanja ali odkritja, je vsota podatkov, ki jih ljudje v lastno zavest vtisnemo z učenjem, kasneje s študijem, in jih uporabljamo pri delu, domačih opravilih...(SSKJ, 2008) Znanje rešuje probleme in je predvsem uporabno. Proučevanje znanja izhaja iz antičnih časov, ko so filozofi znanje opredelili kot presečišče množic resnice, verovanja in zaupanja. Že tedaj se je cepilo v dveh smereh, in sicer kot znanje za znanje, usmerjeno k rasti in razvoju znanja samega po sebi ter kot veččinsko znanje (techne), usmerjeno v delo. Ta dvojnost je še danes problem mnogih družb, predvsem zaradi neučinkovitosti iskanja stičišč ter posplošene percepcije pri izenačevanju vednosti in mišljenja.(Bednařik, Temelji vojaškega vodenja, predavanja). V razvoju človeka znanje pomeni njegov sestavni del in hkrati bistveni element.

V človeški družbi je znanje opredeljeno tudi kot vir moči, kar pomeni da družba sloni, na učiteljih, zdravnikih, znanstvenikih, umetniških, generalih, vladarjih, kmetih, obrtnikih, duhovnikih...(Artač, 2005: 4). S to opredelitvijo smo kot ključni del družbe označili tudi vojaške voditelje, katerih ključna naloga je s povelji, ukazi, poučevanjem, usmeritvami, pa tudi s pogovori in nasveti, znanje posredovati na podrejene tako, da izpolnijo nalogo, katero jim na najvišji ravni naloži družba.

V ekonomiji znanje pomeni temelj gospodarskega razvoja in dejavnik povečanja blaginje. Kot vir inovacij prispeva k izboljšanju proizvodnje z novimi idejami. Slednje rodijo tudi nova znanja, s čimer se ustvarijo boljši pogoji za nadaljnji razvoj, tako organizaciji (ne nujno gospodarski), kot nadaljnjih inovacij, kar je nujen pogoj za preživetje v konkurenčnem in globaliziranem svetu, (David, Foray, 2002, v Artač, 2005, 4).

Pri klasificiranju poklicev so strokovnjaki znanje razložili kot strokovno usposobljenost, ki jo mora posameznik pridobiti za opravljanje svojega dela. Ta usposobljenost zajema strokovno izobrazbo, dodatna izobraževanja in pridobivanje izkušenj.

Znanje je gonilna sila razvoja, ki pa lahko povzroča mnoge zaplete, saj ustvarja vprašanja, kako z njim upravljati, kako ga vrednotiti, maksimizirati in kdo v organizaciji je zanj odgovoren. Odgovornost za razvoj znanja je posebnega pomena za organizacijo, ki se mora izogibati situacijam, kjer znanje ostane neizkoriščeno, skrito, v zaposlenih. Razlog za to je

pogosto zapostavljanje in zanemarjanje elementov, ki jih ne morejo nadzirati in meriti. Posledica tega je neizkoriščen potencial organizacije, (Efim, 20003, v Artač, 2005:5), ki znanja ne nadgrajuje z inovacijami. Le –te so posledica raznolikosti idej strokovnjakov (zaposlenih v podjetju) na vseh ravneh, katerim je dana možnost, da svoje ideje uresničijo in preizkusijo. Z inovacijami in spremembami se znanje širi in postaja kompleksnejše za proučevanje, zato se je stroka polotila delitve znanja in znanj, da bi lažje opredelila njegove lastnosti in omogočila lažje razumevanje, kako ljudje pridobivamo nova spoznanja.

Delitev znanja podaja več možnosti. Pogosta je delitev na dva dela: eksplicitno ali organizacijsko znanje in skrito znanje. Prvo je družbena dobrina, kodirana s pisavo in simboli. Možno ga je pridobiti s formalnim izobraževanjem in študijem. Drugi del pa je ponotranjeno znanje, ki je del posameznika in ga ni mogoče uporabiti, tržiti kot dobrino. Od vsakega posameznika je odvisno koliko tega znanja bo investiral v organizacijo (Kelloway at al, v Artač, 2005:11).

Nekatere prvine skritega znanja so v posamezniku utrjene do te mere, da so zanj samoumevne. Tega znanja ni mogoče meriti z določenimi kriteriji, prav tako zanj ne obstaja primerna nagrada (Frey, 2000 v Artač, 2005: 5). Lahko mu rečemo tudi osebno znanje, ki se z organizacijskim prepleta v spiralo znanja. Gre za izmenjavo izkušenj posameznikov. Ti svoje skrito znanje izmenjujejo med seboj in ponotranjijo nove resnice. Nemalokrat so te resnice zapisane in dobijo obliko organizacijskega znanja, katerega vsebina postane del novega produkta.

Organizacijsko znanje si posameznik ob uporabi razlaga na sebi razumljiv način s čimer ga ponotranji v osebno znanje, ki smo ga definirali kot skritega. Spirala znanja je element razvoja posameznika, organizacije, družbe. Od omenjenih subjektov zahteva veliko mero predanosti, hkrati pa zanje pomeni izražanje lastnega pogleda na svet.

Znanje je po sistematizaciji dela opredeljeno kot splošno, strokovno, in dodatno. Splošno je opredeljeno s stopnjo in smerjo izobrazbe, strokovno se nanaša na znanje potrebno za opravljanje poklica. Zadnje pa lahko služi kot uporabno znanje, vendar ne nujne narave za poklic in naloge, ki jih posameznik opravlja. Slovenska vojska pozna tudi delitev znanja na osnovno – stopnja in smer izobrazbe, dodatno pomeni šolanje za opravljanje osnovne naloge, ki jo je vojska posamezniku dodelila (častnik, podčastnik, vojak) in dopolnilno (specialistična izobraževanja, tečaji tujih jezikov...).

Doktrina Slovenske vojske ne omenja znanja v splošnem pomenu besede, govori o vojaški izobrazbi in opredeljuje posamična vojaška in druga strokovna znanja, ključna z izobraževanje in usposabljanje posameznikov, poveljstev in enot, ko opredeljuje pomen izobraževanja in usposabljanja (Vojaška doktrina, 2006; 35, 36).

Znanje se izraža tudi v veščinah oziroma spretnostih pri uresničevanju nalog. Pri veščinah gre za učinkovitost izvajanja nekega opravila, ki temelji na znanju in izkušnjah ter ponovitvah in stalnih izboljšavah postopkov. Znanje v času ima tu dinamično razsežnost in učinek, saj sočasno potekajo procesi učenja tako individualno, kot tudi z izmenjavo informacij znotraj organizacije in z zunanjim okoljem. To pomeni nadgrajevanje in usmerjanje znanj, posledično pa tudi veščin in spretnosti (Bednařik 2005, 48).

Razvijanje in nadgrajevanje znanja je pogoj za ustvarjanje napredka in pogoj za delovanje, vendar le v primeru, ko ima znanje možnost da pride do izraza. Posameznikom, ki svoja znanja prelivajo v večšine in delovanja, mora biti omogočeno, da neovirano izražajo svoje sposobnosti, za kar je potrebno ustvariti ugodno klimo in delovne pogoje, ki pospešujejo razvoj posameznika. Ugodno klimo in prijazno delavno okolje organizacija doseže z medosebnim komuniciranjem, pozitivnimi odnosi in ustrezno vrsto motivacije.

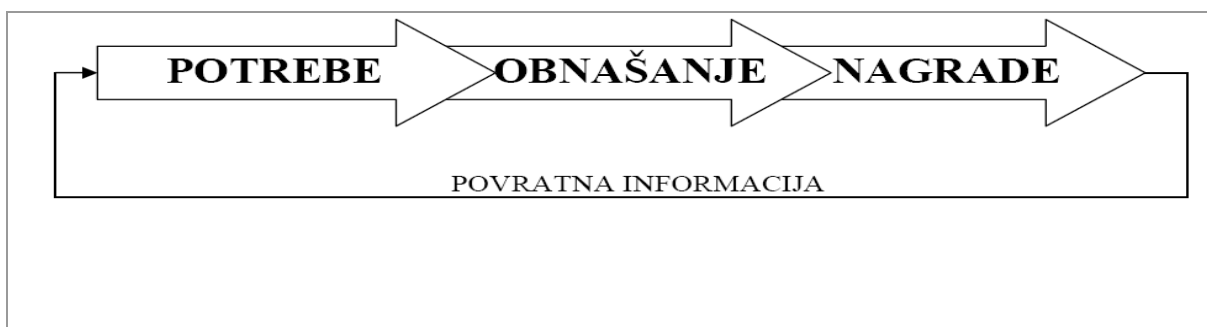
## 2.3 MOTIVACIJA

Motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Artač, 2005: 18). Motivacija je k cilju usmerjeno obnašanje in pomeni dejavnike, ki aktivirajo in usmerjajo obnašanje (Naglič, 2007). Dogajanja v času motivacije pojasnjujejo motivacijske teorije vsebine, procesov in okrepite motivacije.

### 2.3.1 Teorija enakosti

Teorija enakosti govori o motivaciji in obnašanju v smislu pravičnosti. Ljudje iščejo pravičnost med njihovim vloženim delom in tistim, kar za svoj trud dobijo nazaj. Mnenje, kaj naj bi bilo za človeka ustrezno ravnotežje, si človek ustvari na osnovi referenc na trgu. Za primerjavo pa dostikrat vzame tudi sodelavce, kolege, prijatelje, partnerje. Pri te so najbolj prisotni vložki trud, lojalnost, trdo delo, predanost, večšine, sposobnost, prilagodljivost, fleksibilnost, tolerantnost, odločnost, entuziazem, zaupanje v nadrejenega, podpiranje sodelavcev in podrejenih, osebna odrekanja,... med pričakovane rezultate pa po drugi strani uvršča: vse finančne nagrade, pohvale, sloves, priznanja, zanimanje, odgovornost, stimulacije, potovanja, izobraževanja, razvoj, občutek doseganja, napredovanje.

**Slika 1: Preprost model motivacije**



**Vir: Daft et al, v Artač, 2005 str.: 13**

Kot je verjetno že razvidno iz omenjenega v prvem odstavku, ljudje tehtajo med enimi in drugimi (Slika 1). Ker imajo predvsem vpliv na vložke, bodo v primeru, da »tehtnica« (naša percepcija ravnovesja) ni v ravnovesju, postali nemotivirani za delo in zmanjšali svoje

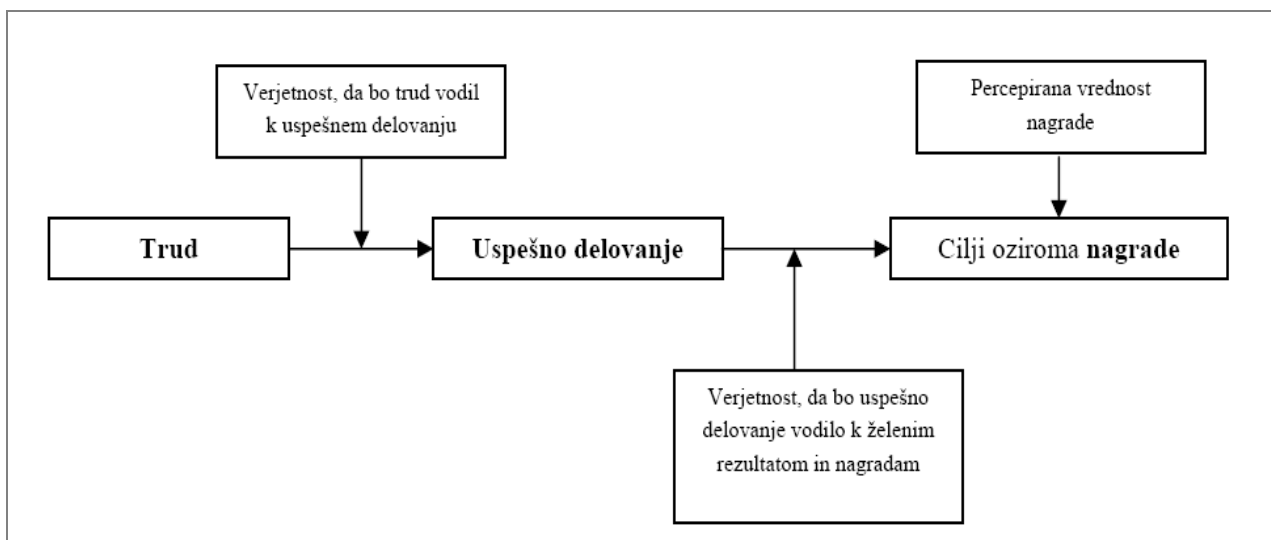
angažiranje pri delu. Po drugi strani posredno lahko poskusijo vplivati na »outpute« z zahtevanjem večjih nagrad in iskanjem alternativne zaposlitve.

### 2.3.2 Teorija usmerjena na pričakovanja.

Tu gre predvsem za odvisnost motivacije od posameznikove percepcije o svojih pričakovanjih, da bo za svoje delo dobil nagrado. Teorija pričakovanj se teorija pričakovanj osredotoča na posameznikov proces razmišljanja v želji doseči nagrado (Daft et al, v Artač, 2005: 13) oziroma želi razložiti, kako posameznik ocenjuje različne alternative in možne rezultate (Farag et al v Artač, 2005: 13).

Teorijo pričakovanj sestavljajo trije elementi, ki odločajo, ali bo posameznik motiviran ali ne. Vsi trije elementi morajo imeti pozitivno vrednost. Pričakovanje je prvi element in se nanaša na posameznikovo mnenje o svojih sposobnostih za izvršitev naloge. Povedano drugače, če naj bo posameznik motiviran, mora verjeti v svoje sposobnosti in verjeti, da se bo njegov vložen trud pretvoril v uspešno delovanje. Drugi element teorije opisuje posameznikovo prepričanje, da bo njegovo uspešno delovanje vodilo k takim rezultatom, ki bodo nagrajeni (glej sliko 2).

**Slika 2: Glavni elementi teorije pričakovanj**



**Vir: Artač, 2005, str.: 14**

Nagrade so lahko v obliki zunanjih nagrad ali pa notranjih nagrad. Cilji in spodbude, ki nas motivirajo so večkrat zunaj nas samih. Med najpogostejšimi zunanjimi spodbudami je plača, brez katere bi marsikdo izgubil motivacijo za delo. Toda velikokrat so ljudje motivirani zaradi dela samega. V tem primeru govorimo o notranji, intrinzični motivaciji, ki nas pogosto spodbuja bolj kot znanja, ekstrinzična. Dogaja se tudi, da posameznik začne izgubljati prvotno notranjo motivacijo, če začne dobivati zunanje nagrade za delo, čemur pravimo koruptivni učinek zunanje motivacije. Po se zgodi, da posameznik motivirano opravlja svoje delo zaradi

narave dela, ki mu ustreza, ali zaradi kakovostnega delovnega okolja, kljub temu, da za opravljene naloge dobiva minimalne zunanje nagrade (Naglič, 2007).

### **2.3.3 Teorija okrepitve**

Teorija okrepitve ima za predmet obravnave odnos med obnašanjem in posledicami obnašanja. Želja voditelja pri tem je, da se ustrezno obnašanje na delovnem mestu ohrani ali ponavlja, neustrezno pa izgine. Voditelj lahko pri vplivanju na posameznikovo obnašanje uporabljajo različna orodja. Pri tem izstopata dve vrsti orodji:

1. pozitivna okrepitev – gre za prijeten odziv, na katerega posameznik naleti, če je obnašanje ustrezno;
  2. učenje z izogibanjem – neprijetna posledica se odstrani, ko obnašanje postane ustrezno.
- Orodju kaznovanja naj bi se voditelj izogibal, oziroma uporabljal sorazmerno kaznovanje.

### **2.3.4 Motivacijske teorije potreb**

Te teorije sestavlja sklop teorij, pri katerih govori o potrebah in razlikah med petimi osnovnimi človeškimi potrebami in njihovimi motivacijskimi učinki. To so:

- fiziološke potrebe;
- potrebe po varnosti;
- potrebe po pripadanju in ljubezni;
- potrebe po ugledu;
- potreba po samouresnitvi in dosežkih.

#### **2.3.4.1 Fiziološke potrebe**

Potrebe, s katerimi se motivacijska teorija začne, so tako imenovani fiziološki nagoni. Za samo opredelitev in razvoj najnižjega dela piramide potreb sta bili pomembni dve novi smeri raziskovanja, in sicer razvoj pojma homeostaza in odkritje, da so naše potrebe dober pokazatelj aktualnih telesnih primanjkljajev. Nesmiselno bi bilo delati spisek fizioloških potreb, ker je tako zelo obširen, po drugi strani pa bi samo na podlagi homeostaze zanemarili številne potrebe, ki so v svojem bistvu fiziološke. Fiziološka potreba in obnašanje, osnovano na njej, sta lahko tudi, kanal, skozi katerega se izraža kaka druga potreba.

Fiziološke potrebe so najmočnejše izmed vseh in zasedajo najnižje mesto v piramidi. Če organizem ne more zadovoljiti svojih fizioloških potreb, vse druge potrebe izginejo ali se pomaknejo v ozadje. Najbolj nazoren je primer hrane: ko so v primeru lakote, ki ogroža človekovo življenje, vse kapacitete posameznika usmerjene k zadovoljitvi te potrebe. Človek je absolutno usmerjen k hrani, ki jo sanja, povsod vidi le hrano. V takem trenutku vsi drugi nagoni izginejo. Nagon lakote se izrazi v najčistejši obliki. Če to pomanjkanje traja dalj časa, lahko tako zelo vpliva na posameznika, da ta spremeni svoj celoten pogled na prihodnost.

Ko organizem zadovolji svoje fiziološke potrebe in se reši njihovega jarma, pridejo na površje druge potrebe, ki so po svoji naravi bolj družbene narave. V primeru, ko so fiziološke potrebe zadovoljene, izgubijo svoj vpliv v aktivnem določanju človekovega obnašanja. Z izgubo svoje aktivne vloge obstajajo zgolj kot možnost in se bodo znova pojavile le, če do njihovega zadovoljevanja ne bo prišlo in bodo tako lahko znova zavladale organizmu. Posameznikovi cilji se osredotočijo na potrebe na višji stopnji piramide potreb.

#### ***2.3.4.2 Potrebe po varnosti***

Ko so fiziološke potrebe relativno dobro zadovoljene, se pojavlja nov niz potreb, ki jih lahko na grobo opišemo kot potrebe po varnosti. Vse, kar velja za fiziološke potrebe, velja, čeprav v manjši meri, tudi za potrebe po varnosti. Tudi te potrebe lahko zaslužnijo organizem v enaki meri kot pri fizioloških potrebah, kar pomeni, da so se vse kapacitete organizma uporabijo v namene njihovega zadovoljevanja. Poleg tega imajo tudi te potrebe močan vpliv na filozofski pogled človeka na sedanost in na njegovo opredelitev prihodnosti. Če človek dolgo časa živi v ne-varnem stanju, lahko rečemo, da živi izključno za varnost. Potreba po varnosti je močno zakoreninjena v naši družbi, kjer se izraža kot želja po zaposlitvi za nedoločen čas, želja po varčevanju in raznih zavarovanjih izvira iz te potrebe po varnosti. Drugi vidik izražanja potrebe po varnosti se kaže v sprejemanju običajnih stvari in zavračanje neobičajnih. Tudi religija in filozofija, ki stremita k organiziranju sveta in ljudi v njem, delno služita zadovoljevanju potreb po varnosti. Reakcije ob spremenjenih razmerah v družbi bodo manj ekstremne pri posameznikih, ki imajo zadovoljene potrebe po varnosti.

#### ***2.3.4.3 Potrebe po pripadanju in ljubezni***

Nujnost zadovoljitve prej omenjenih potreb je neodvisna od sociološko-kulturnih dimenzij človekovega obstoja, medtem ko za ostale to ne velja. Po zadovoljitvi fizioloških potreb in potreb po varnosti se namreč pojavijo potrebe po pripadnosti, ljubezni in naklonjenosti. Gre za osnovne družbene potrebe, ki »silijo« ljudi k navezovanju stikov in gradnji toplih odnosov s soljudmi. Nezadovoljena potreba po pripadnosti je pogosto razlog za pojav slabe prilagodljivosti v družbi.

#### ***2.3.4.4 Potrebe po ugledu***

Vsi ljudje v družbi potrebujejo in želijo po visokem in stabilnem mnenju o sebi, potrebo po samospoštovanju in da so spoštovani. Te potrebe lahko razdelimo v dve podskupini. V prvo podskupino sodijo želja po moči, dosežkih, obvladovanju delovnih nalog in kompetentnosti, samozavesti, ko se soočamo z izzivi sveta, potreba po neodvisnosti in potreba po svobodi. V drugo podskupino pa sodita želja, da smo na dobrem glasu, in želja po prestižu, statusu, slavi, imetju, priznanjih, pozornosti, pomembnosti in dostojanstvu. Posledice se odražajo v samozavesti, občutku moči, koristnosti, zadostnosti in po tem da te drugi potrebujejo. Če potrebe niso zadovoljene je posameznik nesamozavesten, počuti se nemočnega in nepotrebnega.

#### ***2.3.4.5 Potrebe po samouresničitvi in dosežkih***

Človek mora biti tisto, kar lahko je. Ali drugače, zvest mora biti svoji naravi. Človek mora razviti vse sposobnosti, ki se v njem kažejo zgolj kot možnosti in ki so zapisane v njegovem genskem kodu. V tej potrebi so največje razlike med posamezniki. Potreba po samouresničitvi se od ostalih razlikuje glede na njeno delovanje. Z ravnanjem, ki ga narekuje ta potreba se povečuje razlika med željami in dejanskim ravnotežjem. Ta vir motivacije tako omogoča osebno rast posameznika, s se z doseganjem enega cilja odpro drugi višji cilji. Krepijo se posameznikove sposobnosti. Iz istih razlogov je potreba po dosežkih gonilna sila razvoja družbe in gospodarstev. Model potrebe po dosežkih zagovarja, da je odzivnost posameznika odvisna od te potrebe ter izziva, in če ti dve prvini ohranimo, dobimo največji odziv pri zmernem tveganju, jas posameznik pri tem najlažje dobi povratno informacijo o svojih sposobnostih.

## 2.4 VREDNOTE

Motivi in spodbude so gibal našega ravnanja, ki nas vodijo, potiskajo v aktivnosti in obnašanja. Spoznali smo tudi gonilno silo, ki nas k določenim dejanjem privlači. Vrednote so pomembnejši del te gonilne sile. Za njihovo razumevanje je pomembno, da vemo, da ljudje vrednotimo različne stvari, dejanja, osebe. Posledica tega je različna vrednost pojavov, ki s tem postanejo bolj ali manj zaželeni. Vrednote so tako pojmi tistih kategorij, ki jih cenimo zelo visoko in se k njim prizadevajo. Vplivajo na to kako se odločamo za naša ravnanja in kako ocenjujemo aktivnosti. Tako lastne kot tuje.

Vrednote nam predstavljajo ideale, pojmovanja, ki jih visoko cenimo. Nanašajo se na široke kategorije objektov in odnosov in vodijo naše vedenje, oblikujejo naše interese. Močna povezanost vrednot z motivi se kaže tudi v razlagi, da vrednote lahko opisujemo kot motivacijske cilje najvišjega reda glede na hierarhično razmerje med motivi. Razlaga je pojasnjena s primerom vrednotenja svobode. Motiv svobode gibanja, govora, nacionalne svobode, svobodne izbire življenjske dejavnosti je v človekovi zavesti uvrščen zelo visoko.

Razumevanje vrednot kot pojmovanja, prepričanja o zaželenih končnih stanjih, ki presegajo posamezne situacije, vodijo v aktivnosti, vedenja in so urejena glede na pomembnost, jih opredeljuje kot končni cilji, k katerim si neprestano prizadevamo in temo hkrati prilagajamo vedenje.

Vrednote so stanja h katerimi človek teži, ga povečuje in se mu zavestno približuje. Ta stanja človeka vodijo v njegovem okolju tako, da določajo, kaj v tem okolju je privlačno in kaj odbojno, hkrati tudi izražajo odnos med čustvenimi doživljanji in spoznavnimi kategorijami, kar pomeni, da vrednote h katerimi strmimo, v nas izpodbujajo pozitivne čustvene reakcije in hkrati vplivajo na naša spoznanja v okolju (Musek, 1993; 72).

Pri opredeljevanju tega pojma si avtorji pomagajo tudi s pojmom preference in prepričanje. Vrednote definirajo kot trajno prepričanje, na osnovi katerega posameznik deluje, pri čimer se opira na lastne preference, je prepričanje, da je določen način obnašanja bolj zaželen. Opredelitev se nanaša tako na osebne lastnosti, kot tudi na lastnosti objektov, in ima s tem zelo širok pomen (Allport in Rokeach v Musek, 1993; 76).

Vrednote, kot je navedeno v zgornjih opredelitvah, tako kot motivi, pojasnjeni v prejšnjem odstavku, vplivajo na naše obnašanje predvsem z usmerjanjem. Razlaga, da imajo motivacijsko funkcijo jih uvršča v podskupino motivov, h katerimi strmino in jih skušamo doseči. Glede na motivacijske teorije imajo privlačno funkcijo, za razliko od na primer materialnih dobrin s pretežno potisno gonilno silo.

V družbenem ter dalje organizacijskem smislu so vrednote opredeljene kot pojmi, ki družbi - organizaciji definirajo cilje, ki so zaželeni in dobri in sredstva za doseganje le-teh, kažejo tudi kaj je nezaželeno ali slabo, s čimer tudi reflektirajo družbeno strukturo. Člani te družbe si vrednote v njej delijo, se pravi, da se njihove osebne vrednote v večji meri skladajo z vrednotami družbe v kateri živijo, oziroma organizacije, v kateri delujejo.



Za opredelitev smo uporabili veliko izrazov sorodnih vrednotam, kot so motivi, stališča, prepričanja, preference, cilji in interesi, zato je v nekaterih primerih težko razlikujemo med njimi in pojmom vrednot. Vendar je pomembno, da jih ne moremo enačiti s omenjenimi pojmi, saj vrednote vključujejo jasne spoznavne elemente. To jih klub temu, da imajo motivacijsko funkcijo, loči od motivov pa tudi od drugih bolj dinamičnih pojavov. Temu pritrjuje tudi dejstvo, da človek ni pripravljen opustiti lastnih pa tudi družbenih vrednot, četudi čuti močan motiv pomanjkanja kakšne druge dobrine, na primer hrane ali pijače. Vrednota bo v razmerju z občuteno potrebo ostala na prvem mestu.

Podobno lahko razlikujemo med vrednotami in ideali. Med tem ko ideal predstavlja nekaj popolnega, ni nujno, da je popolnost tudi zaželeno. Po drugi strani pa vrednote v vsakem primeru obvezno predstavljajo nekaj zaželenega. Psihologija je dognala, da o tem, kaj je vrednota, odločajo tako imenovane instance jaza in nadjaza, kar pomeni, da so vrednote izraz zavestne včasih celo nad zavestne, deklarativne presoje posameznika o tem, kaj meni, da je prav in pomembno. Posameznik in širše družba si za vrednote prizadevajo in so zanje ukoreninjene v jedro osebnosti oziroma, družbene eksistence (Pogačnik v Musek, 1993: 79).

Poleg tega, da so zavesten pojav, so vrednote predvsem celovit pojav, saj se v nobeni situaciji ne morejo pojaviti kot delane ali polovične. Ljudje vrednot ne obravnavamo kot nekaj, kar bi se dalo razpoloviti oziroma ali upoštevati le na pol (Musek, 1993:79).

Posamezne vrednote ne moremo razdeliti na manjše kose, lahko pa več vrednot strnemo skupaj v nekatere glavne kategorije. Katere te kategorije so, je najpomembnejše vprašanje, s katerim se raziskovalci ubadajo pri empiričnem proučevanju. Raziskave so dognale, da pri proučevanju vrednot in njihovih lastnosti le-te lahko uvrščamo v kategorije na podlagi kulturnih in religiozних izročil. Ta dajo izhodišča za oblikovanje kategorij antičnih vrednot, ki zajemajo trojico lepega, dobrega in resničnega, krščanskih z vero, zaupanjem in ljubeznijo ter filozofskih vrednot. Kategorije pa se oblikujejo tudi na podlagi etičnih, psiholoških predpostavk ter glede na empirično raziskovanje in statistično obdelavo lastnosti vrednot.

Filozofi vrednote uvrščajo v kategorije glede na filozofijo tipov duhovne usmerjenosti, pri čemer razlikujejo šest različnih tipov: teoretskega, estetskega, socialnega, političnega in religioznega. Posameznika filozofska teorija proučevanja vrednot uvršča v posamezne tipe glede na to katera temeljna duhovna vrednota pri njem prevladuje.

Med mnogimi predlogi razvrstitev vrednot v kategorije je pametno poudariti nekatere, ki nudi enostavnejše razumevanje koncepta vrednot in njihove delitve glede na lastnosti. Tej trditvi ustreza šesterica naslednjih kategorij: hedonska, ki deli vrednote glede na prvino prijetno – neprijetno, estetska zajema skupino vrednot z lastnostmi lepega na eni in grdega na drugi strani. Logična kategorija predpostavlja prvino resnično – neresnično, aksiološka kategorija zajema vrednote z lastnosti vrednega – nevrednega, elevterična zbira vrednote glede na prvino prostosti, hagiološa združuje lastnosti svetega in ničevosti (Veber v Musek, 1993: 87).

#### **2.4.1 Delitev vrednot**

Drug način delitve vrednot je v različne kategorije. Pri tem ločimo naravne, družbene, osebne in kardinalne vrednote.

#### ***2.4.1.1 Naravne vrednote***

Izražajo kakovost naravnega življenja in se delijo v biološke (zdravje, krepkost, dobro počutje, telesno ugodje) ter duševne ( vztrajnost, močna volja, ugodje, nadarjenost, bistrost).

#### ***2.4.1.2 Osebne vrednote***

Spadajo v najvišje v redu vrednot. Človek z njimi izraža ali uresničuje kakovost svoje osebnosti, svobode. Z njimi oblikuje svojo držo in kakovost svojih dejanj glede na vidik pravilnosti in plemenitosti.

#### ***2.4.1.3 Družbene vrednote***

Izražajo našo potrebo po povezanosti z drugimi. Izražajo normativne ravni, ki naj bi se jih vsi držali. Sem spadajo prijateljstvo, urejeno družinsko življenje, napredek družbe, blaginja, strpnost, spoštovanje različnosti, tudi urejeno politično življenje.

#### ***2.4.1.4 Kardinalne vrednote***

Z drugo besedo jih tudi imenujemo kardinalne kreposti. Zajemajo modrost, hrabrost, zmernost in pravičnost, ki je med njimi najvišja krepost. Kardinalne vrednosti kažejo ustrezno vlogo posameznika v družbi in potrjujejo njegov status (Vešnar, 2007:73).

### **3. ZNANJE, MOTIVACIJA, VODITELJSTVO NA DIREKTNI RAVNI**

Osrednji del zaključne naloge je namenjen temu, da poda ugotovitve proučevanja problema prenašanja znanja in motiviranja pripadnikov voda. Poveljnik voda je za odgovoren za stanje v lastnem vodu. Naloga usposabljanja in motiviranja za učinkovito delovanje je na njegovih ramenih. Pri tem mu je v pomoč vodni podčastnik in poveljniki podrejenih oddelkov. Ne smemo pa zanemariti vojakov, ki so najpomembnejši člen v delovanju voda in so mnogokrat, poleg izvajanja usposabljanja po navodilih nadrejenih, sposobni intenzivno sodelovati v njem in prispevati s svojim znanjem, izkušnjami ali spontanimi idejami, ki se jim pojavijo med usposabljanjem.

Med ostalimi ima poveljnik voda ima tudi pomembno nalogo, da določi kaj je za njegov vod v dani situaciji primerno in na podlagi tega pripravi program usposabljanja in določi način dela voda z upoštevanjem vseh predlogov, ki ustrezajo trenutnim potrebam in stanju. Ključno za to je poznavanje svojih nalog, nalog voda, ki mu je zaupan, pomembno je tudi poznavanje samega sebe in podrejenih.

V nadaljevanju naloga zato obravnava najprej poveljnika voda, njegove lastnosti in predvsem znanja in dejanja, dalje tudi značilnosti podrejenih in njihova znanja pa tudi potrebe, ki morajo biti izpolnjene, da podrejeni lahko motivirano delujejo in so sposobni sprejemati nova znanja za učinkovito delovanje v svoji enoti.

Pogoj za to je tudi predstavitev načinov motiviranja posameznikov in celotne enote, ki se prilagajajo značilnostim podrejenih in enote. Upoštevati je potrebno stanje trenutne usposobljenosti, znanja celotne enote pa tudi splošna in strokovna znanja podrejenih. S to trditvijo smo vzpostavili povezavo med prenašanjem znanja in motiviranjem, ki jo bomo natančneje obravnavali v nadaljevanju in poskušali prikazati takšno razmerje poučevanja in motiviranja, ki poveljniku voda omogoča učinkovito vodenje svoje enote.

#### **3.1 ZANČILNOSTI VODITEJA NA DIREKTNI RAVNI – POVELJNIKA VODA**

Poveljnik voda je častnik na direktni ravni vojaškega vodenja, ki organizira, opremlja in uri vojaško silo, načrtuje njene aktivnosti, delovanje v boju in izven njega. Njegova primarna naloga je upravljanje z nasiljem (Huntington v Bratušek, 2000: 135).

Za uspešno in pravočasno izvedbo dane aktivnosti si mora ustvariti jasno podobo o tem, kaj zmore in zna ter kdo je. Zaveda se svojih sposobnosti in pozna motivacijo in ozračje v lastni enoti. Njegove ključne vrline so pogum (fizični in moralni), iskrenost, strokovnost, privrženost (Bratušek, 2000: 135).

Na neposredni ravni lastnosti voditelja mag. Vešnar razdeli v štiri sklope:

- medosebne lastnosti za delo z ljudmi: komuniciranje, nadziranje, svetovanje;
- vsebinske lastnosti: kritično sklepanje, kreativno razmišljanje, etično sklepanje;

- taktične lastnosti: poznavanje doktrine, vojne veščine;
- tehnične lastnosti: poznavanje sredstev, in njihove uporabe.

Naštete lastnosti mu omogočajo, da se lahko spopade z izzivi psihološke, socialne, strokovne in moralne narave. Naloge, ki jih ti izzivi prinašajo s seboj so naloge načrtovalca, odločevalca, koordinatorja, organizatorja, razsodnika, nosilca odgovornosti, ki mora izražati etično držo, nuditi psihološko oporo in včasih biti grešni kozel (Vešnar, 2007: 127, 128). Voditelj je odgovoren, sposoben, združuje tudi značilnosti statusa in participacije (Bratušek, 2000: 43), je nekdo, ki ga odlikujejo dejanja, osebne lastnosti in znanja ter veščine.

### 3.1.1 Dejanja

Dejanja vojaškega voditelja omogočajo ocenjevanje njegove učinkovitosti in zrcalijo njegove veščine, znanja in vrednote. Dejanja poveljnika voda delimo na vplivanje, delovanje in izboljševanje. Voditelj vpliva predvsem s sporočanjem oziroma komunikacijo, z odločanjem, se pravi z izbiranjem prave rešitve v danem trenutku, glede na situacijo, in z motiviranjem, s čimer spodbudi posameznike k doseganju cilja (Bednařik, 2008:10).

Namen vplivanja je prenesti lastno voljo za izvedbo naloge na podrejene. Vendar pa vplivanje ni omejeno le na podrejene. Z uspešno komunikacijo je mogoče voljo poveljnika na direktni ravni prenesti tudi na sodelavce na istih ravneh in na podrejene, tako vsi vpleteni vidijo isto ali vsaj podobno vizijo, kot si jo voditelj zamišlja.

Delovanje voditelja izhaja iz naloge, katero mora opraviti pravočasno, uspešno in v skladu z vizijo nadrejenega. Delovanje zajema načrtovanje, izvedbo in izvajanje. Poveljnik voda načrtuje na podlagi poslanstva svoje in nadrejene enote. Njegov načrt mora biti sprejemljiv za nadrejene in izvedljiv za podrejene. Neizvedljivi načrti v enoti ne ustvarjajo občutka uspeha in s tem zmanjšujejo motiviranost in pripravljenost za delovanje, saj si ljudje v enoti ne želijo nadaljnjih neuspehov.

Smer načrtovanja je v vojaški organizaciji pogosto usmerjena nazaj. Temu pravimo obratno načrtovanje in je učinkovito zato, ker ustvari ugodne pogoje za pravočasno izvedbo, s tem ko poveljnik proučuje in predvideva aktivnosti od končne točke izvedbe nazaj proti začetku priprav. S tem je zagotovljen tudi pravilen vrstni red.

Načrtovanju sledi izvajanje z uporabo vsega znanja in sredstev, ki so na voljo. Pomembno je, da je vodja drži načrta, hkrati pa izraža skrb za podrejene in spodbuja njihovo iniciativo, tako da po potrebi načrt prilagodi.

Prilagajanje mora biti v okviru zadane naloge in mora omogočiti uspešno izvedbo naloge v okviru načrta nadrejenega poveljstva. Posledica tega je tudi stalno obveščanje in informiranje tako nadrejenih, ki potrebujejo podatke o napredku naloge, da lahko planirajo nadaljnje aktivnosti, in podrejenih, ki morajo biti stalno obveščeni o tem kaj je njihova naloga, da lahko sledijo morebitnim presenečenjem tako s strani nasprotnika, kot s strani njihovega poveljnika, ki svoje odločitve prilagaja spremembam situacije.

Da bi pridobil ustrezne informacije o tem ali je bila izvedba naloge uspešna, je potrebno izvajati tudi ocenjevanje, najbolje sproti, če okoliščine dopuščajo, oziroma na koncu z

natančno analizo. Ocenjevanje ima pomen preprečevanja ponavljanja napak, to v vojaškem delu pomeni, da ohranjamo zdravje in življenje pripadnikov enote. Ocenjevane nam tudi pove, kaj je bilo izvedeno in načrtovano dobro, saj to lahko uporabljamo pri nadaljnjih delovanjih.

Ocenjevanje omogoča izboljševanje tako enote kot tudi voditelja. Ta z izboljševanjem izpopolnjuje in razvija samega sebe. Povečuje tudi raven znanja in veščin, ne le lastnih temveč tudi teh v enoti, kar prispeva k večji učinkovitosti. Izboljševanje poteka preko razvijanja, izgrajevanja in učenja sebe in drugih. Z razvijanjem dosežemo izboljšanje in dajemo pozitiven zgled in motiv podrejenim. Razvijanje omogoča odpravljanje slabosti. Izgrajevanje pomeni oblikovanje dobre klime v enoti s porabo časa in virov, pri čemer je potrebno upoštevati ustrezne predloge in izpodbujati pripadnike enote k uspešnemu delu. Za reševanje problemov v enoti so koristne izkušnje poveljniku na liniji poveljevanja in na podčastniški liniji.

Učenje je aktivnost pridobivanja in ustvarjanja znanja, razvijanja lastnih spretnosti, navad in oblikovanje osebnih lastnosti. Vsebuje reševanje problemov in iskanje odgovorov na vprašanja. Z učenjem se izoblikujejo in spreminjajo vrednote in sistemi vrednot. Učenje spreminja človekovo ravnanje (Kramar, 1997:12). S sistematičnim učenjem dosežemo samoizpopolnjevanje predvsem na področjih, kjer nam znanja primanjkuje. Učenje nam tudi poda več različnih možnosti uporabe znanja in izkušenj v praksi (Bednařik, 2008:10).

### **3.1.2 Osebnostne lastnosti**

Celovita oseba združuje značilnosti celovitost, izoliranost, urejenost, trdnost, odprtost, integriteto, razvojnost, avtonomnost, kompetentnost (Vešnar, 2007:125 – 127). Veliko teh lastnosti je zaželenih v vojaški organizaciji. Vojaški voditelji morajo biti sposobni, vztrajni, odločni, iskreni, pošteni, tovariški, samostojni, disciplinirani, odgovorni, vestni, pogumni, iniciativni... V boju šteje predvsem zadnjih šest, prejšnje ostanejo nekoliko v ozadju (Krajnc, 1993: 37). Pomembna pa je tudi pripravljenost na žrtvovanje in postavljanje interesov vojaške organizacije na prvo mesto, ne glede na morebitne poškodbe in izgube moštva. Imeti mora tudi občutek za dolžnost, da svoje naloge opravlja vestno v celoti po svojih najboljših močeh in zmogljivostih (Bratušek, 2000: 137).

Najbolj nazorno osebnostne lastnosti razdelimo v dve skupini:

- duševne lastnosti
- telesne lastnosti

Duševne lastnosti se oblikujejo na podlagi razumske, čustvene in motivacijske ravni človekovega delovanja in zajemajo:

- inteligenco – sposobnost ustreznega odzivanja v zahtevnih situacijah z opravljanjem več opravil hkrati, če je to potrebno. Inteligentnost se kaže v iznajdljivosti. Za reševanje medosebnih problemov je ključna čustvena inteligenca;
- sposobnost presojanja – voditelj pravilno in učinkovito oceni situacijo in izbere najboljšo rešitve v dani situaciji;
- odločnost voditelja pomeni, da je privržen doseganju cilja, notranji nagon ga potiska k temu, da borbo pripelje do konca;

- samodisciplina od vojaške vodje zahteva da lastne želje in interese obvladuje tako, da je zmožen dokončati nalogo tudi, ko so ti v nasprotju s ciljem, ki mu je podan. Svoje čustvene impulze je sposoben kontrolirati;
- iniciativnost omogoča samostojno odzivanje na spremembe v pravem času in v skladu s poslanstvom enote;
- integriteta izraža skladnost delovanja voditelja, njegovih osebnih vrednot in vrednot vojaške organizacije, od njega zahteva dosledno delovanje in vedenje ter prevzemanje odgovornosti za lastna dejanja. Njegovo ravnanje je pravično in pošteno;
- samozaupanje – voditelj na direktni ravni zaupa vase in v svoje zmožnosti ter znanja. Samozaupanje izhaja iz izkušenj, preteklih uspehov in neuspehov iz katerih se je možno učiti;
- odprtost za druge ljudi se izraža v tem, da je voditelj pripravljen poslušati tudi druge, je več medosebne komunikacije in izraža skrb za lastno enoto;
- (med) kulturna strpnost – voditelj izraža spoštovanje do razlik v kulturi, veri in spolu. Zaveda se pomembnosti spoštovanja vrednot posameznikov in organizacije, da lahko ustvari kohezivno enoto;
- čustvena kontrola, uravnovešenost in stabilnost – znanje voditelja, njegove osebne lastnosti in izkušnje iz preteklih delovanj, mu omogočajo, da v stresnih situacijah ob intenzivnih spremembah okolja svoja čustva nadzoruje in ohranja hladno glavo. S tem ohranja nadzor nad situacijo in lahko sprejema hitre učinkovite odločitve. Podrejeni pa vidijo, da se nanj lahko zanesejo, kar v težkih situacijah deluje pomirjujoče tudi na njih. (Bednařik, 2007).

Telesne lastnosti voditelja mora voditelj razvijati in ohranjati na dokaj visoki ravni. Vojaški voditelj na direktni ravni mora izražati:

- zdravje;
- telesno pripravljenost;
- vojaško in profesionalno držo.

Zdravje v vojaški organizaciji pomeni sposobnost opravljati delo. Zanj je potrebno skrbeti z zdravim načinom življenja. Če je le možno se posameznik izogiba nevarnim in škodljivim okoliščinam. Za ohranjanje zdravja mora poskrbeti tudi organizacija z rednimi sistemskimi ukrepi, se pravi z napotitvijo na redne preglede in vzdrževanjem higienskih standardov v vojašnicah. Teh se morajo pripadniki enot držati, hkrati pa vzdrževati lastno higieno.

Telesno dobro pripravljeni morajo biti vojaki in njihovi poveljniki. Naloga slednjih je, da si k temu stalno prizadevajo s stalnim vzdrževanjem psihofizične pripravljenosti za delovanje tudi takrat, ko preostanek enote počiva.

Vedenje in drža vojaškega voditelja sta zgled za podrejene, zato je pomembno, da voditelj vzdržuje visoke standarde. Uniforma in zunanja podoba odražata ugled tako voditelja, kot tudi ugled vojaške organizacije. Vzdrževanje in ohranjanje ugleda podrejenim pomeni veliki in so temu pripravljeni slediti (Bednařik, 2007).

## **3.2 ZNANJA POVELJNIKA VODA – NA DIREKTNI RAVNI**

Poveljnik voda je voditelj, ki mora biti sposoben delovanja na širokem spektru področij, v različnih situacijah in na različnih krajih. Obvladovati mora samega sebe, svojo enoto in njeno opremo pod vplivom nevarnosti, časovnega pritiska in oteženih naravnih pogojev.

Ključna znanja poveljnika voda na direktni ravni se delijo v tri skupine:

- znanja in veščine za delo z ljudmi;
- konceptualna znanja;
- strokovna znanja in veščine.

### **3.2.1 Znanja in veščine za delo z ljudmi**

Znanja in veščine za delo z ljudmi zasedajo prvo mesto v seznamu znanj vojaškega voditelja, saj se mora vsak poveljnik zavedati, da so njegovi podrejeni v prvi vrsti ljudje z lastno osebnostjo, znanji in zmogljivostmi. Obvladovanje teh znanj omogoča voditelju hitrejši in učinkovitejši prenos informacij in svojih vizij delovanja na podrejene.

Delo z ljudmi v vojaški organizaciji zahteva:

- izvajanje nadzora in
- svetovanje in oblikovanje skupine.

Da bi bil voditelj pri tem uspešen, mora obvladovati večino komuniciranja.

#### ***3.2.1.1 Komunikacija***

Komunikacija, je veščina, ki pomeni prenašanje sporočil preko različnih medijev. Pri delu z ljudmi so ključne štiri kategorije komuniciranja: govorjenje, branje, pisanje in poslušanje; prenos informacij pri tem mora biti jasen in razumljiv.

Govor ima v vojaški organizaciji najprej pomen prenašanja vizij nadrejenih in delegiranja nalog na nižje ravni, nato pa se v tok komunikacije vključi kategorija poslušanja, ko mora voditelj z vseh ravni zbrati povratne informacije o stanju naloge in lastne enote. Poslušanje zna biti v določenih situacijah pomembnejše od govorjenja. Pozorno poslušanje omogoča razumevanje prenesenega sporočila in lažje, pravilnejše odločanje.

Komuniciranje pomeni verbalno in neverbalno (govorica telesa) prenašanje vizij, nalog in povratnih informacij v vojaški organizaciji. Uspešna komunikacija se pri voditelju na direktni ravni izraža s sposobnostjo pisnega, ustnega in telesnega izražanja ter sposobnostjo pozornega poslušanja.

Oblike komuniciranja se delijo na dve skupine, na enosmerno in dvosmerno komunikacijo. Med njima je razlika predvsem v sliki povratnih informacij, ki pri je pri enosmerni komunikaciji pomanjkljiva in ne daje odgovorov na vsa vprašanja.

Pri enosmerni komunikaciji govorimo o gledanju in poslušanju. Najbolj pogosta je, ko smo omejeni s časom, predvsem pri posredovanju povelj in ukazov pod ognjem in stresom. Takrat je pomembno, da sporočilo voditelja podrejeni slišijo v celoti brez prekinitev in se do potankosti upošteva linijo poveljevanja.

Aktivno poslušanje je pomemben del dvosmerne komunikacije, pri čemer poslušalec izraža popolno pozornost. Sporočevalca mora razumeti in mu to tudi pokazati, po navadi z jasnimi izrazi razumevanja. Aktivno poslušanje zahteva pogled v oči in popolno posvetitev v pogovor brez igranja s predmeti na mizi in dolgočasnimi pogledi po prostoru. Prav tako se govorca ne sme prekinjati. Poslušanje poteka pozorno do konca in šele nato se oblikujejo odgovore na njegova sporočila, ne glede na lastna čustev in mnenj, ki bi lahko poslušalca zavedli. Takšne motnje povzročijo, da poslušalec ne sliši ali razume vsega povedanega. Če je voditelj prezaseden za poslušanje, se že lahko znajde v nevarnosti, ki bi ogrozila učinkovitost njegovega delovanja (Krajnc, 1993:135).

Dvosmerna komunikacija je poleg aktivnega poslušanja še bolj učinkovita, če upoštevamo neverbalno komunikacijo, hkrati pa je tudi boljši motivacijski postopek. Neverbalni znaki se oddajajo z izrazom na obrazu, s tonom glasu in govornico telesa. Ker ni standardnega koda za prevajanje pojmov in pojavov nebesednega izražanja v besede in nazaj, je takšno komuniciranje manj razumljivo in bolj dojemljivo za vplive iz okolja. Ti znaki po navadi povedo mnogo več kot samo govorno sporočilo, zato se uspešen vojaški voditelj zaveda lastne govornice telesa in barve glasu ter pozorno opazuje in posluša svojega sogovorca.

V kolikor čas in situacija dopuščata, je bolj učinkovita dvosmerna komunikacija, ki vključuje vprašanja in mnenja podrejenih, kar enoti omogoča širši pogled na situacijo in bolj natančno predstavo poveljnikove zamisli. Ne glede na dve smeri toka informacij, se linija poveljevanja ohranja s poveljnikovo sposobnostjo nadziranja situacije.

### **3.2.1.2 Nadzor**

Voditelj na direktni ravni zmanjšuje možnosti za napake, s čimer se poveča verjetnost uspešnega opravljanja naloge enote. Omogoča tudi, da voditelj spozna podrejene in vidi na katerih področjih je potrebno obnoviti ali izpopolniti znanja tako posameznikov kot tudi celotne enote. Potrebno je sicer stalno spremljanje dejavnosti, vendar je vmešavanje učinkovito le, če ko je to zaradi napak, ki se pojavljajo v izvedbi in jih je potrebno popraviti. Rešuje se le tiste težave, ki jih podrejeni ne morejo rešiti sami, kar izraža tudi skrb za enoto.

Nadzor na direktni ravni ne sme biti pretiran in ne nezadosten. Naloga voditelja je, da med tema prvinama ustvarja ravnotežje. Podrejenim je potrebno omogočiti določeno mero samostojnega delovanja, tako da nadrejeni poda navodila in usmeritve za delo, nato pa zaupa enoti, da bo to delo opravila. Preverja samo ključne stvari, ki so pomembne za uspešno opravljanje zadane naloge. Podrejeni morajo vedeti, kaj se od njih zahteva, zato voditelj preveri, če so bila njegova navodila razumljiva. Kasneje pa preverja, če naloga poteka po načrtu in poudari posebne podrobnosti, ki so pomembne za izvedbo naloge in so jih vojaki mogoče pozabili. Stalno gledanje pod prste bi bilo moteče in slabo za samozavest podrejenih.



### **3.2.1.3 Svetovanje**

Svetovanje je namenjeno usmerjanju podrejenih, ki zahteva čas, potrpežljivost in vajo. Je podlaga za načrt dejavnosti podrejenih, ki omogočajo doseganje individualnih in organizacijskih ciljev. Sposobnost svetovanja je potrebno nenehno nadgrajevati in se izboljšuje s proučevanjem tehnik svetovanja in prizadevanja za izboljševanje.

Omenjen načrt morajo podrejeni razumeti, ga ponotranjiti, da lahko deluje, zato ga svetovalci in svetovani pripravljajo skupaj. Naloga svetovalca naprej je skrb za to, da podrejeni ostanejo na pravi smeri k doseganju zadanih skupnih ciljev.

Pravilno svetovanje vodi v konkreten načrt, ki ga podrejeni lahko uporabijo kot smernice za izboljšavo. Načrt pripravita svetovalci in svetovani skupaj. Vojaški voditelji se prepričajo, da podrejeni razumejo načrt in ali so ga vzeli za svojega. Tudi najboljši načrt ne deluje, če ga sledilci ne razumejo, ne verjamejo vanj in ga ne izpolnjujejo. Ko je načrt sprejet, morajo vojaški voditelji nadaljevati z delom s ciljem, da skrbijo da sledilci ne bi zašel iz prave smeri. Svetovanje prispeva k razvoju podrejenih in je bistveno za učinkovito mentorstvo.

Znanja komuniciranja, nadziranja in svetovanja skupaj z motiviranjem so ključna za medosebne odnose v enoti in oblikujejo kohezivno skupino. Takšna skupina pa je veliko več kot seštevek sposobnosti posameznikov. Z dobrimi odnosi in pravilnim usmerjanjem se te sposobnosti eksponentno nadgrajujejo.

## **3.2.2 Konceptualna znanja in veščine**

Konceptualna znanja in veščine razdelimo v naslednje podskupine:

- kritično mišljenje;
- kreativno mišljenje;
- etično mišljenje;
- reflektivno mišljenje.

Ta znanja voditelju omogočajo urejanja misli in idej ter razumevanja situacij v kateri se znajdejo.

### **3.2.2.1 Kritično mišljenje**

Predstavlja osrednji vidik sprejemanja odločitev, je ključno pri reševanju težav. Kritično mišljenje ni iskanje napak, pomeni pa poglobljanje v težave in presojanje problemov. Omogoča več različnih zornih kotov pri pregledu problemov in sprejemanju težkih, zapletenih odločitev.

### **3.2.2.2 Kreativno mišljenje**

Od voditelja zahteva uporabo domišljije, da je zmožen na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti rešiti problem v sedanjosti in se prilagoditi novi situaciji. Ne gre le za prilagajanje preteklih vzorcev delovanja novi situaciji, temveč tudi iskanje novih vzorcev delovanja v podobni ali enaki situaciji. Pri tem se mora vsake toliko časa odlepiti od ustaljene rutine in poskrbeti za to, da se podrejeni v to rutino ne ujamejo. Najlažje to opravi z uvajanjem novih zamisli in pristopov ter upoštevanjem prispevka podrejenih, kar spodbudi njihov občutek odgovornosti in njihovo samozavest.

### 3.2.2.3 *Etično mišljenje*

Pomeni delanje tistega kar je prav. Ohranja integriteto voditelja in omogoča častno izpolnjevanje vojaške dolžnosti. Sprejemanje pravilne odločitve je najtežja naloga, še posebno pod vplivom stresa. V takšni situaciji voditelj odločitve sprejema intuitivno, na podlagi izkušenj, pri tem pa voditelja vodijo vojaške vrednote. v vseh pogojih pa mora bit odločitev preudarna in oblikovanja skladno s predpisi po kakovostnem premisleku in posvetovanju, predvsem v bojni situaciji. Vrednote voditelju dajo možnosti, da izbere najboljšo rešitev v težkih, manj jasnih situacijah.

Veščina etičnega mišljenja je pomembna tudi pri reševanju konfliktov zavračanja nasilja v družbi iz katere podrejeni prihajajo in odvzemom človeškega življenja v boju. Ustrezna odločitev pride na podlagi etičnega in kritičnega mišljenja, ter znanja, izkušenj in upoštevanja vrednot po naslednjem postopku:

- opredelitev težave na podlagi pogledov z več vidikov;
- seznanitev s pravili, ki jih določajo predpisi za trenutno situacijo;
- priprava in vrednotenje različnih variant delovanja in
- izbira najustreznejše variante na podlagi izkušenj in vojaških vrednot.

Podrejeni pričakujejo tako taktično kot etično pravilne odločitve, katerih je včasih na voljo tudi več, zato se mora voditelj na direktni ravni zanesti na presojo.

#### - Opredelitev težave

Najprej je pomembno, da ugotovimo, kakšno je stanje trenutne situacije, kaj je bistvo problema, v katerem grmu tiči zajec. Opredelitev problema mora biti pri vprašanjih etične narave kar se da natančna. Potrebno je ugotoviti točno katero dejanje, ukaz, del pogovora je sprožilo trenutno situacijo in kašen je bil pri tem splet okoliščin. Površni podatki ne podajo celovite slike in lahko povzročijo poslabšanje situacije v nadaljnjih odločitvah. Informacije je potrebno zbrati od vseh vpletenih strani, saj so posamezne zgodbe zgolj vidik ene osebe, ki ni nujno skladen z doživljanji ostalih vpletenih. Natančnost pri zbiranju podatkov o nastali konfliktni situaciji preprečuje tudi, da bi voditelj zgrešil bistvo problema in se prikopal le do simptomov in iskal rešitve le na površini.

#### - Poznavanje pravil

Poznavanje pravil lahko situacijo reši v zelo kratkem času v primerih, ko je jasno razvidno, da pravila natančno opredeljujejo postopke pri reševanju spora v določenem primeru. Natančna proučitev predpisov rešitev tako rekoč ponudi na pladnju. Zgodi se tudi, da pravila ponujajo več rešitev, med katerimi voditelj lahko izbere tisto, ki je za vpletene najustreznejša. V kolikor je problem kompleksnejši in nam rešitev ni ponujena na pladnju, nam pravila lahko začrtajo grobo pot iskanja rešitve in oblikovanja variant zaželenih rezultatov.

#### - Razvoj variant delovanja

Zbrani podatki in proučeni predpisi dajo voditelju izhodišče za oblikovanje možnih variant rešitve problema. Pri razvijanju teh variant voditelj upošteva, da le-te ne kršijo predpisov. Zakonito delovanje je v vojaško organizaciji ključno, saj večina predpisov zaradi specifične narave te organizacije ohranja življenja. Vendar pa je poleg predpisov pri oblikovanju variant

potrebno upoštevati tudi vojaške vrednote. Rešitev problema mora biti skladna z načeli, ki jih vojaške vrednote narekujejo, ter s predpisi, ki pokrivajo področje nastalega problema.

- Izbira najustreznejše rešitve

Ko voditelj sestavi nabor možnih variant, ki bi odpravile problem, izmed vseh izbere tisto, ki je zakonita in ne ogroža veljavnega vrednotnega sistema vojaške organizacije. Odloči se za vrednoto, ki vpletenim v težavo najbolj ustreza ter jim daje možnost, oziroma usmeritev, da v prihodnje podoben konflikt rešujejo sami z ustrežno medsebojno komunikacijo. Rešitev je lahko tudi sestavljena iz več oblikovanih variant iz prejšnjega koraka reševanja problemov etične narave, v kolikor se izkaže, da ta sestava ponuja najboljše možnosti za nadaljnje učinkovito delovanje enote.

#### **3.2.2.4 Refleksivno mišljenje**

Je večšina voditelja, ki se izkazuje skozi odprtost za povratne informacije z vseh ravni vojaške hierarhije. Ključna pri refleksivnem mišljenju je zmožnost aktivnega poslušanja in sposobnost refleksije. Voditelj mora biti zmožen sprejemanja povratne informacije in povezovanja le-te z lastnim vedenjem. Ta sposobnost mu pove, kaj se je v redu izteklo in kaj je potrebno popraviti ali izboljšati pri oblikovanju lastnih odločitev, da bo odpravil pomanjkljivosti in pridobil prednost v prihodnosti. Refleksivno mišljenje zahteva tudi, da si voditelj vzame čas za razmislek in se je pripravljen spremeniti na podlagi učenja iz napak.

#### **3.2.3 Strokovna znanja in veščine**

Ta znanja so opredeljena tudi kot tehnična in taktična znanja in veščine. Prva se nanašajo na znanja, ki jih poveljnik potrebuje za opravljanje vseh nalog in funkcij, ki so potrebne za uporabo in vzdrževanje orožja in opreme, s katerim razpolaga enota (Bratušek, 2000: 46). Na direktni ravni mora voditelj poznati svojo opremo in jo znati uporabljati. Poznavanje opreme se mora izpopolnjevati. Dober vir tovrstnih informacij pa so podčastniki, nižji častniki, specialisti za posamezne tipe opreme in orožja, obrtniški mojstri in orožarji. Podrejeni od poveljnika pričakujejo, da bo ta znanja obvladal in delil z njimi, ko bodo imeli težave. Zato mora voditelj za lastno opremo skrbeti in enako zahtevati od svoje enote. Ob prihodu nove opreme pa se mora z njo podrobno seznaniti in za njeno uporabo usposobiti podrejene v še bolj zmogljivo skupino (Bednařik, 2008: 13).

Druga znanja so taktične narave in zajemajo sposobnosti uporabe orožja in opreme, ko je to potrebno, po načelih vojaške veščine in v skladu s konkretnimi razmerami. Taktična znanja zahtevajo prilagajanja kompleksni taktiki, zato je za voditelja na direktni ravni pomembno poznavanje doktrine delovanja lastnih sil in nasprotnikove vojske, saj nam ta predstavlja zmogljivosti, tehnike in postopke za uporabo razpoložljivih sredstev za zmago v bitkah (Bratušek, 2000: 47).

Usposabljanje enote na direktni ravni zajema najprej osnovna znanja in veščine, ki vojake naučijo reda in discipline ter odgovornosti zase, česar tudi voditelji ne smejo zanemarjati. Osnovne veščine je potrebno vaditi, da postopki postanejo avtomatizirani. S tem se enoto zaščiti pred žrtvami. Kasneje se voditelj posveti taktiki, pri kateri je potrebno vzpostaviti čim bolj realne razmere, kljub temu, da je urjenje že tako omejeno na posamezne sklope iz

vsemogočih razlogov. Voditelj na direktni ravni mora s taktičnimi veščinami in sposobnostmi ljudi povezati v celoto, da jih situacija ne ulovi nepripravljene.

Cilj prenašanja znanja na podrejene je zagotoviti bojno usposobitev, discipliniranosti in pripravljenost enote in posameznika z uvajanjem novih spretnosti in nalog. Podrejeni na koncu usposabljanja pokažejo moč vztrajnost, željo po opravljanju naloge. Razumejo in sprejemajo svoje obveznosti.

Širok spekter znanj poveljniku na direktni ravni omogoča učinkovito delovanje. Na tej ravni so manj pomembna organizacijska znanja, v prednosti so znanja za dela ljudmi in tehnična znanja. Voditelj ima na tej stopnji največ neposrednih stikov s podrejenimi, enako ima največ možnosti, da bo upravljal s tehničnimi sredstvi (Bratušek, 2000: 139).

Slovenska vojska pri izbiranju in oblikovanju voditeljskega kadra – častnikov na direktni ravni vodenja, zahteva, da je splošna raven izobrazbe voditelja najmanj visoka ali univerzitetna. Nadaljnja izobraževanja stremijo k temu, da voditelji pridobijo pomembna strokovna znanja, predvsem z obrambnega in vojaškega področja vse do mednarodne ravni poznavanje obrambne stroke. Predmeti, ki govorijo o človekovi naravi in usmerjanju posameznikov v skupni cilj, spoznavanje podrejenih, oblikovanje skupine so usmerjeni v voditeljstvo, osnove didaktike, teorijo psihologije in podobno. Omenjena znanja so večinoma omejena na teorijo, spoznavanje predmeta in krajšo predstavitev praktičnih primerov splošne in ne njuno vojaške narave.

### **3.3 POZNAVANJE PODREJENIH**

Da voditelj na direktni ravni lahko spozna podrejene, mora njegov spekter znanj vsebovati tudi poznavanje človeške narave. To znanje mu lahko predstavlja sredstvo za motiviranje pripadnikov svoje enote, ki jo tako razvije v kohezivno, disciplinirano in dobro izurjeno celoto. Človeška narava vsebuje razlikovanje dobrega od slabega obnašanja. Ena izmed pomembnih nalog voditelja je, da na eni strani zatira slabo vedenje, na drugi strani pa podpira dobro vedenje in ga usmerja v uresničitev naloge enote.

Pomemben del poznavanja človeške narave je tudi poznavanje strahu in njegovega vpliva na človeka. Strah je normalno človeško čustvo, ki ga povzroči človekova zavest o obstoječi nevarnosti. Ključno je vedeti, kako lahko človek strah premaga. Vojaški vodja lahko podrejenim pomaga premagati strah tako, da krepí njihovo strokovnost, motivacijo in zaupanje vase. Za uspehe na tem področju mora voditelj upoštevati čustva, ki krepíjo občutek strahu: žalost, brezupnost, depresivnost, pomanjkanje samozavesti. Ti občutki vodijo v paniko in strah, kar povzroča neučinkovitost.

Za obvladovanje enote mora voditelj ta čustva najprej obvladovati sam pri sebi, nato jih mora biti sposoben zaznati pri pripadnikih svoje enote in sprejeti ustrezne ukrepe za njihovo odpravo. Zaznavanje sprememb v tej smeri pri podrejenih pa je mogoče le z dobrim poznavanjem posameznikov v enoti. Voditelj mora vedeti tudi, kje so njihove sposobnosti in omejitve in jih povezati v disciplinirano in kohezivno skupino. Pripadniki enote morajo biti

privrženi eden drugemu ne glede na čin. Med njimi mora vladati medsebojno zaupanje, spoštovanje, medsebojno razumevanje in samozaupanje, kar zahteva sprotno in pravočasno reševanje konfliktov, če se ti pojavijo.

### **3.3.1 Lastnosti podrejenih v slovenski vojski**

Pripadniki enot Slovenske vojske v enote prihajajo z različnimi sposobnostmi in osebnimi lastnostmi. Skupno jim je vojaško strokovno usposabljanje in izobraževanje, ki se razlikuje z delovno dobo in s tem izkušnjami v vojski.

Njihova splošna izobrazba se razlikuje, vendar ja dokaj visoka. Pogoj za pristop k vojaški službi je četrta stopnja izobrazbe, kar pomeni končana triletna strokovna šola. Mnogo vojakov pa se v Slovenski vojski zaposli z višjo izobrazbo, s peto, šesto ali sedmo stopnjo.

Z višanjem stopnje izobrazbe se viša nivo znanja in sposobnosti pripadnikov, s katerimi delajo voditelji na direktni ravni. Zvišujejo pa se tudi njihove potrebe po samo uveljavitvi, kar pomeni, da jim je potrebno pri njihovem delu pustiti določeno mero samostojnosti, rezultat njihovega dela pa je treba ovrednotiti glede na poznavanje splošnih in strokovnih znanj ter glede na zastavljen cilj naloge – pravočasnost, raven doseganja cilja.

Poleg izobrazbe predstavlja razliko v deli s pripadniki tudi njihov sistem vrednot. Sistemi vrednot posameznikov se deloma ujemajo z vrednotami vojaške organizacije, kar je po navadi tudi eden od razlogov da so se posamezniki odločili za službo domovini. Vendar je treba pri delu z njimi upoštevati tudi njihove osebne vrednote in prepričanja, ki lahko privedejo do nesoglasij pri opravljanju določenih nalog. V tem smislu so vrednote socialne razlike, ki nam omogočajo razumevanje njihovega uveljavljanja. So prav tako kazalci statusa in kažejo na to v katero družbeno skupino posameznik sodi, pomagajo pa tudi posameznikom sprejeti nov status in omogočajo lažje prilagajanje (Vešnar, 2007: 76, 77).

Podrejeni se morajo zavedati, da vojaška služba od njih pričakuje in zahteva, da svoje naloge opravijo ne glede na osebna prepričanja. Skrajni primer je konflikt osebnih vrednot posameznika z organizacijskimi, ki ga upošteva tudi Vojaška doktrina Slovenske vojske pri opredeljevanju vrednot. Če se ta problem ne reši pravočasno, lahko organizacija izgubi enega ali več svojih članov.

Pri tem zopet vse leži na kompetentnem voditelju na direktni ravni, čigar učinkovitost se izrazi predvsem skozi komunikacijske sposobnosti. On je tisti, ki mora problem prepoznati, skupaj s sogovornikom poiskati razloge zanj in oblikovati variante možnih rešitev, ki morajo biti pozitivne tako za posameznika kot za enoto v kateri deluje. V kolikor je problem rešljiv, situacija še ni končana. Podrejenega, kateremu je voditelj pomagal poiskati ustrezne rešitve njegove situacije in se je odločil, da bo dalje opravljal svoje delo, je potrebno pri njegovih nadaljnjih odločitvah podpirati in ga dalje motivirati za prizadevanja v prihodnosti.

## **3.4 VREDNOTE VOJAŠKEGA VODENJA NA DIREKTNI RAVNI**

Vojaške vrednote oblikujejo kategorije standardnih, aktualnih, posamičnih skupnih tradicionalnih vrednot. Njihova analiza zahteva proučevanje, oblikovanje, preverjanje teh

vrednot, da jih lahko sistem uresniči, najprej z zapisom v formalno obliko, nato s tolmačenjem, usposabljanjem, kontrolo in nadgrajevanjem.

Standardne vojaške vrednote so skorajda ne časovne, so stalnica v vseh vojskah preko cele zgodovine. Mednje spadajo vojaška disciplina, poslušnost, usposobljenost in zvestoba ter pripravljenost na boj. Aktualne vrednote so vezane na konkreten politični prostor in vlogo vojske v aktualnih družbenih razmerah. Mednje spada zvestoba cesarju, oziroma trenutni oblasti, spoštovanje različnosti, spoštovanje okolja v smislu trenutnega mednarodno političnega stanja, humanitarno ravnanje z ujetniki, domoljubje, strokovnosti, in samozadostnost. Aktualne vrednote so tudi specifične vrednote posamične državne entitete. Na primer bogatenje z bojem v stari Grčiji.

Posamične vrednote so vrednote vojaka, posameznika. To so lojalnost, odgovornost, spoštovanje, ponos, integriteta, osebni pogum in podroben. Vojske razvijajo posamične vrednote za vrednote posameznika, ga z njimi vključujejo vojaško skupnost in razvijajo njegovo odličnost pri opravljanju nalog. Skupne vrednote so tiste, ki jih mora vsaka vojska imeti, mora jih tudi razvijati kot poseben, organiziran družbeni sistem: vojaška kultura, izobraževanje, solidarnost, pomoč v ujmah, razvojnost usposabljanje, kompatibilnost,.... Vse tiste vrednote, ki posestljajo vojsko in ji dajejo družbeno potreben značaj.

Vojaška organizacije občečloveške vrednote v svoj vrednostni sistem vključuje takrat, kadar jih sprejema in vključuje njen delodajalec, torej država. Pri tem gre lahko za popolno prevedbo določene vrednote v notranji državni sistem, lahko pa le za delni prevzem, ki se lahko izkaže tudi za napačno artikulacijo neke splošne družbene vrednote skladno z interesi vodilne politične strukture v državi. Podobno kot se dogaja z interpretacijo zgodovinskih dejstev v smislu ustrezanja sistemu na oblasti. Predmet prilagajanja so bile v preteklosti splošne človeške vrednote, zajete v pravilih mednarodnega vojaškega prava.

Vojaške organizacije po vsem svetu priznavajo naslednje vrednote ( Vešnar, 2007: 93):

- odgovornost;
- radovednost;
- ljubezen do domovine;
- ljubezen do družine;
- vztrajnost;
- urejenost;
- poštenost;
- skromnost;
- resnicoljubnost;
- iskrenost;
- zaupanje;
- odločnost;
- točnost;
- delavnost;
- tekmovalnost;
- tovarištvo;
- spoštovanje;
- zaupanje (brezpogojno);
- lojalnost;

- nesebičnost;
- pravičnost;
- pripadnost;
- sodelovanje;
- integriteta;
- soodvisnost;
- požrtvovalnost;
- pogum;
- izurjenost;
- dostojanstvo;
- predanost;
- samozavest;
- profesionalnost;
- zanesljivost;
- prijateljstvo;
- čvrstost;
- usmiljenje.

Vojaške vrednote, ki so v tej organizaciji postavljene najvišje na lestvici, se v sodobni družbi pogosto tudi razlikujejo. Mnogokrat družba zunaj vojaških ograd zagovarjajo vrednote, kot so profit, individualnost, zasebnost, avtonomija, svoboda, med tem ko se znotraj ograje pričakuje veliko mero pripadnosti skupini, domoljubje, dolžnost, disciplina in asketizem. Posledica tega je lahko vpliv družbenih vrednot v vojaški organizaciji in razvrednotenje osnovnih vojaških vrednot. Se pravi, da individualni uspeh posameznika, ne glede na posledice v enoti, postane več vreden kot oblikovanje kohezivne skupine pri vodenju na direktni ravni.

### **3.4.1 Vrednote slovenske vojske**

Doktrina Slovenske vojske obravnava vrednote kot gonilno silo, ki uresničuje poslanstvo Slovenske vojske. Njene vrednote izhajajo iz vrednot, ki jih priznava slovenska družba in sovpadajo z načeli slovenske vojaške organizacije in narave njenega delovanja. Vrednote, opredeljene v doktrini, dajejo Slovenski vojski okvirje za delovanje in vedenja posameznikov in enot. Na podlagi vrednot SV se oblikujejo standardi vedenja, za katere se posamezniki zavzemajo, jih cenijo in se na njihovi osnovi izobražujejo ter usposablajo. Uveljavljajo in krepijo jih vsi pripadniki Slovenske vojske, voditelji pa si prizadevajo, da jih spoštujejo podrejeni na vseh ravneh.

Temeljna vrednota Slovenske vojske (Vojaška doktrina, 2006: 17, 18) je domoljubje, ki vsebuje vse ostale vrednote:

- čast;
- pogum;
- lojalnost;
- tovarištvo;
- predanost.

#### **3.4.1.1 Vrednota domoljubja**

Pomeni zavest pripadnosti domovini Republiki Sloveniji in brezpogojno ter nesebično opravljanje dolžnosti pri uresničevanju skupnih ciljev.

#### **3.4.1.2 Čast**

Čast zahteva od pripadnika Slovenske vojske, da je ponosen član te organizacije in mu je dana možnost prispevanja k varnosti svoje države, podpiranja njenih nacionalnih interesov in spodbujanja blaginje v državi. S tem naj bi prispeval k zmanjšanju trpljenja in ustvarjanju stabilnega okolja. V čast si pripadnik šteje tudi, da je član učinkovite vojaške organizacije z ugledom, ki nadaljuje tradicijo slovenske zgodovine v boju proti agresorju ter vzpostavlja in ohranja samostojnost slovenske države. Svoje delo opravlja vestno, pravično in zavzema za ohranjanje vojaških in družbenih vrednot.

#### **3.4.1.3 Pogum**

Pomeni, da se od pripadnika Slovenske vojske pričakuje, da bo pri izvajanju svojih nalog pripravljen uporabiti svoje orožje tudi z namenom, da bo vzel življenje. Zaveda se pomena uresničevanja nalog enote in jih je pripravljen izvajati ne glede na možnosti poškodb ali izgube lastnega življenja ali življenja svojega soborca.

#### **3.4.1.4 Lojalnost**

Je usmerjena v prvi vrsti na domovino, kasneje na Slovensko vojsko in končno na svojo enoto. Skrbeti mora za te tri entitete in zaščititi njihove interese ter ugled. Lojalnost se izraža tudi z medsebojnim zaupanjem, disciplino in spoštovanjem med odgovornim opravljanjem dolžnosti.

#### **3.4.1.5 Tovarištvo**

Izraža notranjo povezanost in trdnost preko spoštovanja, prijateljstva in pomoči med pripadniki. V negotovem in nevarnem okolju močno prispeva k ohranjanju bojne morale in ohranja veselje do službe.

#### **3.4.1.6 Predanost**

Je obveza državljana Republike Slovenije, da ob vstopu v vojaško organizacijo služi in uresničuje poslanstvo svoje vojske požrtvovalno *povsod in vedno, ko je to potrebno, ne glede na nevarnost in težave...*

### **3.5 MOTIVACIJA VODA**

Z motiviranjem podrejenih, jim voditelj na direktni ravni da okrepitev, delovni elan in zavzetost za opravljanje poslanstva enote. Situacije, ki na posameznika delujejo spodbudno so:

- zanimive naloge in delo;
- vzorno vedenje nadrejenega kot model za podrejene;
- občutek medsebojne povezanosti;
- dobri delovni pogoji;
- napredovanje;



- nagrade in kazni;
- sodelovanje;
- plača in dodatki;
- poznavanje delovnih rezultatov;
- vpliv stališč;
- tekmovalnost (Naglič, 2007).

### **3.5.1. Nadzor in motivacija**

Nekateri vodje naloge nadzorujejo z odporom, saj ne opazijo razlike med nadzorom, saj ne vidijo razlike med nadziranjem opravljenih nalog in med nadziranjem oziroma vohunjenjem za podrejenimi. Zdi se jim, da njihov nadzor krepi predvidevanje, da naloga ne bo opravljena, brez stalnega priganjanja. To se dogaja vse dokler ne spoznajo, da je nadzor osredotočen na trenutno stanje naloge bolj kot na ljudi same. Omogoča tudi priložnost, da voditelj svoje podrejene zaloti pri dobrem delu in dobi priložnost, da jih pohvali. S tem se zmanjšajo možnosti, da bi težave pri izvedbi naloge prerasle v krizo, ki bi ogrozila njeno izvršitev.

Preko nadzora voditelj dale inštrukcije svoje podrejene in znižuje stopnjo zaskrbljenosti. Motivacijski vpliv nadzora se pokaže v tem, da se delavci še bolj osredotočijo na svoje delo. Podrejeni čutijo, da jim voditelj želi pomagati pri doseganju čim boljših rezultatov, zato nadzor ne sme nikoli predstavljati namerno iskanje nepravilnosti.

Učinkovit nadzor je pripravljen v naprej, kar ne pomeni, da je dogovorjen. Vodja naj bi imen čim manj dogovorjenih nadzorov. Sestanke s podrejenimi naj bi načrtoval čim dlje v naprej, ob morebitnih skrbah glede naloge se ta čas lahko prestavi bliže.

V kolikor nadzor pokaže malo ali nič napredka, se mora voditelj s podrejenimi pogovoriti o tem, zakaj del naloge, ki bi moral biti končan ni opravljen, in jim nuditi svetovanje, pomembno je tudi spodbujanje medsebojne pomoči. To je dober recept za to, da se podrejeni bolj potrudijo in se napredek naslednji dan pojavi kot po čudežu (Bratušek, 2000: 51).

Namen pravilnega nadzora je zato naslednji:

- odpira možnosti, da voditelj podrejene zaloti pri dobrem delu in jih zato lahko pohvali;
- odkriva probleme in daje možnosti, da jih lahko odpravimo preden se razvijejo v krizo ter ogrozijo poslanstvo enote;
- povečuje sposobnosti podrejenih, tudi njihovo samozavest;
- povečuje zaupanje poveljnika v svoje ljudi, kar ti občutijo;
- dviga raven motivacije za delo.

### **3.5.2. Vrednote in motivacija**

Izbrane vrednote, ki jih posameznik sprejme in osebno oplemeniti s pripravljenostjo za njihovo udejanjanje, so najmočnejši motivatorji. Vrednota, za katero se je vredno zavzeti, za katero je vredno živeti ali jo redno negovati v medosebnih odnosih, je močna spodbuda in zametek posameznikove skrivnosti. Vsak posameznik ima veliko število vrednot, s katerimi so usmerjenje njegove aktivnosti in jih stalno intenzivira. Voditelj na direktni ravni, ki bi rad

ustvaril čvrst vojaški kolektiv, izoblikoval čustveno odvisnosti in soodvisnost ter neomejeno solidarnost med pripadniki svoje enote, bo redno preučeval vrednote, ki so posameznikom pomembne in jih z njihovo pomočjo usmerjal k željnemu cilju.

Poleg uporabe osebnih vrednot v procesu usmerjanja bo uporabljal tudi osnovne vojaške vrednote Slovenske vojske (domoljubje, čast, pogum, lojalnost, tovarištvo, pripadnost). V medosebnih odnosih bo stopnjeval razumevanje njihovega pomena in njihov vpliv za razumevanje doseganja ciljev vojaške organizacije.

Vrednote kot motivatorje lahko poveljnik voda uporabi po naslednjih postopkih:

- načrtovani in želeni učinki, izbira vrednot: ko vod doseže določeno stopnjo odličnosti, je potrebno to stanje ohranjati in vzdrževati. V medosebnih odnosih se vseskozi aktivnosti neguje vrednota tovarištva in povezanosti (pripadnosti). Cilji prihodnjih dosežkov pa morajo biti znani in dosegljivi. Nedosegljiv cilj zbija samozavest in ustvarja trenja;
- Vplivanje in usmerjanje: izbrane vrednote motivirajo posameznika in enoto. Z različnimi poudarki, kot je javna pohvala, lahko voditelj usmerja pripravljenost in aktivnost podrejenih k zadanim ciljem;
- Izvajanje in udeleževanje: voditelj z negovanjem in spoštovanjem lastnih in vojaških vrednot daje zgled podrejenim in s tem intenzivira njihove;
- Učenje – življenje in delo: skupno življenje in delo oblikujeta posebne oblike in vsebine socialne povezanosti, posebno kulturo skupine. Na spoznanih vrednotah se razvijajo nove stopnje odličnosti enote.

Vrednote, ki so v vojaški organizaciji glavni motivatorji, so strnjene v naslednji niz:

- odgovornost;
- samostojnost;
- dosežek pri delu;
- smiselnost dela;
- izkazano spoštovanje;
- priznanje za dosežek pri delu;
- razvoj in usposabljanje;
- napredovanje;
- samoaktualizacija;
- identifikacija, socialna povezanost in pripadanje (Vešnar, 2007: 75, 76).

### **3.5.3 Motivacija, usposabljanje in ocenjevanje**

Za uspešno izvajanje izobraževanja in usposabljanja je nujna sprotna motivacija vojakov, s tem pa je povezan tudi razvoj motiviranosti posameznika za varovanje in obrambno domovine, svobode in neodvisnosti. Razvoj motivacije je pomemben, ker od vojakov ne moremo enostavno zahtevati, da se učijo, usposabljujejo in opravljajo drugo delo. Pri tem gre za krepitev in razvijanje etične in moralne moči, ki je pomemben vir človekove pripravljenosti za sodelovanje v varovanju in obrambni domovine, naroda, osebne svobode in suverenosti.

Motivacija vojakov za izobraževanje in usposabljanje je odvisna predvsem od temeljnih odnosov v vojski, to je odnosov med častniki in vojaki ter med vojaki samimi, ki so odvisni tudi od razmer v družbi in odnosa družbe do vojske. V vojski neposredne odnose oblikujejo in razvijajo neposredni subjekti, se pravi častniki (voditelji) in vojaki. V izobraževanju in

usposabljanju vojakov se prepletajo vojaški, medosebni in didaktični odnosi, ki temeljijo na vzajemnem upoštevanju, spoštovanju vojakov in častnikov.

Motivacijo za izobraževanje in usposabljanje je potrebno razvijati iz etičnih, moralnih vrednot, iz želja po novih spoznanjih, dosežkih, doživetjih in želja po samopotrjevanju. Če se podrejeni zavedajo pomena nadgrajevanja znanja in pomena zastavljenih ciljev, so bolj motivirani za izobraževanje in usposabljanje. Zato je potrebno cilje pouka vojakom približati, pojasniti in utemeljiti. Naloga voditelja na direktni ravni je, da jasno nakaže cilje, ki naj bi jih dosegli pri posamezni temi. Spoznati morajo, da so stvari, ki jih spoznavajo in se zanje usposabljujejo, zanje nujne. Kakovosten recept za to je v začetni fazi podrejenim na zanimiv, privlačen način pojasniti teme in cilje ter tako zagotoviti, da razumejo njihov pomen.

Temu pravimo zbujanje interesa, ki doseže učinkovite ravni motiviranja z ustreznim izborom in pripravo vsebine, vnašanjem zanimivih ilustrativnih primerov, z miselno in čutno nazornostjo, z dinamičnim dogajanjem in ustreznimi metodičnimi postopki, ki bodo vojake podrejene pritegnile k sodelovanju.

Dosežene cilje je potrebno sproti ugotavljati in ovrednotiti ter pokazati zadovoljstvo ob pozitivnih ugotovitvah. Vedro vzdušje in dobri medosebni odnosi dobro vplivajo na motivacijo podrejenih, ki se ob tem ne čutijo odtujene (Kramar, 1997: 147, 148).

### **3.5.3 Motivacija, nagrade in kaznovanje**

Nagrajevanje podrejenih je z vidika motiviranja učinkovito, ko voditelj za to uporablja predvsem notranja motivacijska sredstva in redkeje zunanja. Zunanja sredstva ob pregosti uporabi znižujejo ravne notranje motivacije, ki je bistvenega pomena za razvoj posameznika in enote. Podrejeni pod vplivom zunanje motivacijskih dejavnikov preneha opravljati naloge zato, ker bi bile pomembne za poslanstvo njegove enote, ampak jih opravlja le zaradi pričakovanja materialne nagrade na primer v obliki dodatka plače ali napredovanja. S tem se ustavi tudi njegovo prizadevanje za samo izpopolnjevanje in samorazvoj, kar de pokaže kasneje tudi v razvoju drugih posameznikov in celotne enote (Kramar, 1997: 148).

Pomembno je tudi, da voditelj na direktni ravni podrejene nagrajuje sorazmerno z njihovim dosežkom. Nagrade morajo za posameznika imeti poseben pomen in vrednost ter ne smejo biti prepogoste, saj to razvrednoti njihov pomen in dobi lastnost nečesa samoumevnega. Je pa nujno, da se izpostavi in nagradi posameznika za posebne dosežke in kakovostno dodatno delo (Bednařik, 2007).

Glavni pomen kaznovanja je doseganje spremembe vedenja, zato mora biti kazen posamezniku razumljiva. Podrejenemu mora biti jasno za katero neustrezno vedenje je kaznovan. Kazen pa mora biti primerna glede na naravo vedenja. Pretirana kazni ima učinek odtujevanja, premila kazen pa ne doseže želene spremembe vedenja. Ostane možnost, da se neustrezno vedenje nadaljuje, ker ni dovolj močnega razloga, da bi ga posameznik opustil.

Komunikacija ima ključno vlogo pri kaznovanju. Podrejenemu je potrebno dati možnost, da svoje vedenje obrazloži, pri čemer ga je treba pozorno poslušati. Voditelj se ne sme zatekati k čustvenim izbruhom, prepovedano je vsakršno poniževanje ali drugo nesramno izražanje.

Motivacijsko pozitiven vpliv poleg izreka ustrezne kazni ima predvsem svetovanje na področju, ki ustvarja nezaželeno vedenje.

### **3.6 REŠEVANJE PROBLEMOV**

Znanje se v okolju, ki nudi ugodno klimo, omogoča samostojno delovanje in ustvarja občutek zanesljivosti ter koristnosti, nadgrajuje, izraža v izboljšanih ali novih veččinah in učinkovitejšem delovanju in sodelovanju posameznikov, enote in več enot med seboj. V vojaški organizaciji je sodelovanje enot pomembno, saj morajo voditelji, ki delujejo na svoji nalogi, upoštevati ter uskladiti delovanje svoje enote s sosednjimi, stalen pretok informacij je ključnega pomena in ne poteka le preko linije poveljevanja temveč tudi horizontalno med pripadniki vseh delujočih enot, kar zahteva medsebojno poznavanje in zaupanje v sposobnosti. Če se pripadniki med seboj poznajo, si zaupajo in so sposobni sodelovati na vseh ravneh delovanja, morajo komunicirati s pripadniki na lastnem nivoju, s podrejenimi (če govorimo o direktni ravni, so to podčastniki in poveljniki vodov), in svojimi nadrejenimi.

Če je komunikacija omejena ali prekinjena, se pretok informacij zaustavi. Pomembni podatki se lahko izgubijo, kar pomeni da se mora voditelj odločati na podlagi pomanjkljive slike trenutne situacije, kar v njem samem ustvarja napetost. Ta napetost se prenaša na njegove odločitve, ki se lahko izkažejo za nepravilne in ne vodijo v uspešno opravljanje nalog. Zniža se raven samozaupanja voditelja, ki se prenaša naprej na podrejene. Posamezni podrejeni (ali podrejena enota - oddelek) so zaradi neuspeha razočarani, nezadovoljni sami s sabo in začnejo iskati razloge za to najprej pri sebi, nato pri pripadnikih svojega oddelka. Dvom vase in v sovojake jih pripelje do medsebojnega nezaupanja, spremeni se klima v oddelku, raven delovanja se zniža, kar vpliva na delovanje voda, kjer se ostali del voda nekaj časa trudi, da bi obdržal nivo storilnosti in z lastnim delom nadomestil primanjkljaj. Vendar se učinkovitost delovanja zaradi preobremenjenosti zniža tudi v ostalih oddelkih, kar še poveča napetost okolja in nezaupanje med pripadniki in njihovimi nadrejenimi. Kakovost komunikacije se še bolj zniža in voditelj je v tem primeru ujet v začaranem krogu s še manj informacijami in vse slabšimi pogoji za kakovostne odločitve.

Podobni problemi se lahko pojavijo v kateri koli enoti, oziroma vojski, tuji in slovenski. Naloga vojaških voditeljev je, da ta problem prepoznajo in ustrezno ukrepajo. V prvi vrsti s svetovanjem podrejenemu voditelju, če se je problem pojavil v podrejeni enoti in drugič z ukrepanjem in soočanjem s problemom v lastni enoti. Ustrezno ukrepanje se začne s proučevanjem problema in iskanjem točnega začetnega vzroka zanj, kar se da prikazati z naslednjim hipotetičnim primerom.

Vojak v vlogi dežurnega po navodilih nadrejenega enoto postroji na dodeljeno mesto, ki pa ima precejšen pomen za poveljnika sosednje enote. Slednji stopi do vojaka in mu ukaže, da svoj vod prestavi drugam. Poskus razlage, da je enota tam postrojena na podlagi navodil njenega neposredno nadrejenega, poveljujoči razume kot napad na lastno avtoriteto, vname se spor in vojaka obtoži pomanjkanja discipline ter pri njegovem voditelju zahteva ukrepanje. Voditelj zaradi pomanjkanja časa in priprav za naslednji teren naroči poveljniku oddelka, da pridobi podatke o dogodku s strani vojaka v postopku. Ker poveljnik oddelka uporabi zelo ustraševalen pristop k pridobivanju informacij, se vojak prestraši in celotno zgodbo zadrži zase, misleč da bo o tem raje spregovoril s poveljnikom voda. Voditelj tako v postopku

odločanja pridobi le eno verzijo informacij in se na njeni podlagi odloči, da brez nadaljnjih razgovorov vojaku zagrozi z opominom. S tem je za poveljnika voda situacija zaključena.

Vojak je razočaran nad iztekom dogodka, zapre se vse in začne dvomiti o pravilnem delovanju in izvedbi v vlogi dežurnega. Njegov poveljnik oddelka se odloči, da bo naslednji dan izvajal bojno telovadbo s fragmentacijskimi jopiči. Njegova odločitev ni povezana s spornim dogodkom, vendar vojak to navodilo sprejme kot kolektivno kazen za njegovo neprimerno obnašanje. Podobno razumejo tudi nekateri njegovi kolegi. Nesporazum poglobi upad samopodobe pri vojaku in zaupanje nekaterih njegovih kolegov, pomen vrednote tovarštva upade. V oddelku napetost med pripadniki s časoma narašča in učinkovitost izvedbe nalog se zmanjša. Ob uvedbi nove opreme v vod voditelj po opravljenem izobraževanju in usposabljanju opazi, da vod ni dosegel zelenega standarda. Ugotovi, da je raven znanja in veščin neustrezna za učinkovito delovanje, zato odredi dodaten pouk in urjenja, ki pa tudi skupaj z drugimi ukrepi ne prinesejo zelenih rezultatov. Neuspeh v vodu povzroči dodatne frustracije med pripadniki. Ti so prepričani, da je dodatno delo, ki jim ga nadrejeni naloži, kazen za njihov neuspeh in ne priložnost za pridobivanje potrebnega znanja.

Ob ocenjevanju delovanja voda se zopet pojavijo slabi rezultati. Nova ocena je dosti slabša od prejšnje, zato se voditelj odloči, da se posvetuje s svojim nadrejenim. Slednji prouči situacijo in mu svetuje, da najde izvor problema in prelomnico od katere dalje se je problem stopnjeval. Voditelj sprejme nasvet in organizira razgovor s svojimi podčastniki. V teku razgovora postane razvidno, da so se težave pojavile, ko je eden od oddelkov deloval površno pri uvajanju nove opreme in pri tem zaustavljal ostala dva oddelka. Pri posvetu s poveljnikom omenjene podrejene enote se je izkazalo, da se je raven učinkovitosti zmanjšala že pred tem, zato se odloči za opazovanje oddelka pri delovanju nato pa organizira razgovor s pripadniki. Podrejeni v tem razgovoru navajajo različne razloge, ki se dotaknejo tudi medsebojnih odnosov, predvsem pa izrazijo razočaranje, da kljub izvajanju nalog po navodilih ne uspejo doseči zelenih rezultatov in med različnimi primeri izpostavijo in opišejo tudi dogodek pri postrojevanju enote.

Nadaljnji ukrep voditelja je razgovor z vojakom, vpletenim v omenjeni dogodek, kjer se situacija zgladi s kakovostno komunikacijo, priznanjem napake obeh strani in ustreznim sankcioniranjem neprimerne ugovarjanja. Voditelj pojasni razlog za spor tudi poveljniku sosednje enote.

Sledijo ukrepi izboljševanja medosebnih odnosov v vodu. Svojemu vodu pojasni pomen dodatnega izobraževanja in usposabljanja, odprte komunikacije in izrazi pričakovanja ter zaupanje, da jih bodo podrejeni izpolnili. V nadaljnjem delovanju v nevsiljivem izvajanju nadzora pohvali podrejene. Svojim poveljnikom oddelkov pa svetuje, da spodbujajo občutek odgovornosti za opravljanje nalog in zavzetosti pri usposabljanjih. Napetost v enoti postopoma pojenja, vod osvoji potrebna znanja in veščine za delo z opremo. Vojak, ki se je zapletel v spor s poveljnikom sosednje enote, v prihodnjih konfrontacijah ohranja hladno glavo.

## 4. ZAKLJUČEK

Vojaška organizacija potrebuje posameznike in enote, ki v kriznih situacijah kljub stresu ter življenjski nevarnosti brezpogojno izpolnjujejo ukaze, sledijo svojim voditeljem in si prizadevajo naloge opraviti v skladu z vizijo nadrejenih. Na direktni ravni to pomeni, da pripadniki voda sledijo svojemu voditelju in hkrati učinkovito in brez vprašanj sodelujejo tudi med seboj. Za takšno delovanje je potrebno zaupanje.

Voditelj mora biti prepričan, da so vsi pripadniki za naloge usposobljeni, vsi poznajo opremo s katero delujejo in obvladujejo svojo osebno in skupinsko oborožitev. Ključni so postali postopki ob intuitivnem delovanju, ob presenečenjih so se sposobni prilagajati. Učenje novih vrst delovanj enote poteka v skladu z načrti. Vsa ta pridobljena znanja in veščine so pomemben pogoj za vzpostavljanje potrebnega zaupanja.

Vendar pa znanja in veščine sama po sebi niso dovolj. Drugi nepogrešljiv del predstavlja volja pripadnikov enote, da svoja znanja in veščine ponotranjijo, jih nadgrajujejo in jih pretvorijo v delovanje, ki v skrajnem primeru pomeni tudi odvzem življenja in vedenje da uresničujejo poslanstvo svoje enote, kljub temu da so pri tem lahko ogrožena njihova življenja.

Za voljo poskrbi voditelj z motivacijo. Pri tem je naprej pomembno, da so posamezniki samozavestni, da zaupajo v svoje sposobnosti, kar dosežemo s pravičnim obravnavanjem vseh pripadnikov, s spodbujanjem odgovornosti ter dosežkov, dvosmerno komunikacijo, nagrajevanjem izjemne prizadevnosti, pravičnim kaznovanjem nezaželenega vedenja in spodbujanjem poguma kot ene temeljnih vrednot. Naslednje je oblikovanje kohezivne skupine in gradnja zaupanja v voditelja s spodbujanjem tovarštva, lojalnosti, s svetovanjem, ustreznim nadzorom trenutnih delovanj. Posameznik z nizkim samozaupanjem hitreje napreduje in pridobi potrebno samozaupanje v enoti, ki drži skupaj. Nazadnje pride na vrsto tudi zaupanje v vojaško organizacijo samo, ki ga voditelj doseže s spodbujanjem pripadnosti, lojalnosti, kakovostno komunikacijo, predvsem pa z vodenjem z zgledom.

Znanja in veščine ter ustrezna motivacija ustvarjajo zaupanje, ki je potrebno, da vojska deluje brezhibno v boju in brezpogojno sledi voditeljem v drugih nalogah. Vsaka vojaška organizacija naj bi si zato prizadevala ustvariti pozitivno korelacijo med tema dvema konceptoma.

## LITERATURA IN VIRI

1. Artač, Gregor, Motivacija delavcev znanja na podlagi motivacijskih teorij, usmerjenih na potrebe, Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2005
2. Bednařik, Ivo, predmet Osnove vojaškega voditeljstva, predavanja, Poveljstvo za doktrino razvoj, izobraževanje in usposabljanje/Šola za častnike, Ljubljana, 2007
3. Voditeljstvo na direktni ravni, skripta, Center za doktrino in razvoj, Poveljstvo za doktrino razvoj, izobraževanje in usposabljanje, Ljubljana, 2007
4. Bednařik, Ivo, Priporočila za izvajanje vojaškega voditeljstva, skripta, Oddelek za razvoj voditeljstva, Poveljstvo za doktrino razvoj, izobraževanje in usposabljanje, Ljubljana, 2008
5. Bednařik, Ivo, Poklicne kompetence, V Bilten Slovenske vojske, Generalštab slovenske vojske, Ljubljana, 2005.
6. Koncept vojaškega voditeljstva na direktni ravni, Oddelek za razvoj voditeljstva, Poveljstvo za doktrino razvoj, izobraževanje in usposabljanje, Ljubljana, 2007
7. Bratušek, mag. Boris, Temelji vojaškega vodenja in menedžmenta, Center vojaških šol, Ljubljana, 2000.
8. Krajnc, mag. Viktor, ur., Vodenje in poveljevanje, Delovno gradivo, Izobraževalni center, Šola za častnike, Celje, 1993
9. Kramar, Dr. Martin, Vojaška didaktika, Uprava za razvoj, Ministrstvo za obrambo, Ljubljana, 1997
10. Musek, Janek, Osebnost in vrednote, Educy, Ljubljana, 1993
11. Naglič, Dr. Mateja, Motivacijski procesi, Šolsko gradivo, Poveljstvo za doktrino razvoj, izobraževanje in usposabljanje/Šola za častnike, Ljubljana, 2007
12. Slovar slovenskega knjižnega jezika, [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=znanje&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=znanje&hs=1), (20. 7. 2008)
13. Vojaška doktrina, Slovenska vojska, Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje Ljubljana, 2006
14. Vešnar, mag. Marjan, Etika in voditeljstvo, Uvod v vojaško etiko, Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, Poljče, 2007

## **SEZNAM SLIK**

Slika 1: Preprost model motivacije

Slika 2: Glavni elementi teorije pričakovanj



## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Petruška KREK, rojena 18. 5. 1982 na Jesenicah, stanujoča Radovljica, Cankarjeva ulica 8, izjavljam, da je Zaključna naloga z naslovom Znanje in motivacija poveljnika voda na direktni ravni moje avtorsko delo.

Des. Petruška KREK