

PROMETNA ŠOLA MARIBOR  
**VIŠJA PROMETNA ŠOLA**

Roman Muha

**ODNOS MED BATALJONSKIM  
PODČASTNIKOM IN POVELJNIKOM  
BATALJONA**

Diplomsko delo

Maribor, julij 2012



Diplomsko delo višješolskega študijskega programa

# **ODNOS MED BATALJONSKIM PODČASTNIKOM IN POVELJNIKOM BATALJONA**

Študent: *Roman Muha*

Študijski program: *Logistično inženirstvo*

Modul: *Vojaška logistika*

Predmet: *Vojaško voditeljstvo in menedžment*

Mentor: *Jasmin Mahmutović, univ. dipl. politolog*

Lektor: *Janez Kukovica, dipl. univ. novinar*

Maribor, julij 2012



Številka: L-33-11/12-115

Datum: 3.7.2012

Višja prometna šola Maribor izdaja na podlagi 20. člena Pravilnika o diplomskem izpitu na Višji prometni šoli

## SKLEP O DIPLOMSKEM DELU

1. **Roman Muha**, z vpisno številko **12150161376**, študent višješolskega strokovnega študijskega programa *Logistično inženirstvo*, izpolnjuje pogoje za izdelavo diplomskega dela.
2. **Tema diplomskega dela** je s področja temeljnih strokovnih predmetov pri predmetu *Vojaško voditeljstvo in menedžment*.
3. **Mentor diplomskega dela:** *Jasmin Mahmutovič, univ. dipl. polit.*
4. **Naslov diplomskega dela:**

### ODNOS MED BATALJONSKIM PODČASNIKOM IN POVELJNIKOM BATALJONA

5. **Vsebina diplomskega dela:**
  - Vojaška organizacija;
  - Poveljnik bataljona;
  - Bataljonski podčasniki;
  - Izgrajevanje odnosa med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčasniki;
  - Klima v enoti;
  - Zaključki in predlogi.
6. Diplomsko delo izdelajte v skladu z Navodili za izdelavo diplomskega dela in ga oddajte v treh/štirih izvodih najkasneje do 10. 10. 2012.

MENTOR:

Jasmin Mahmutovič, univ. dipl. polit.  
(Ime in priimek, naziv)

RAVNATELJ

mag. Oton Mlakar  
(Ime in priimek, naziv)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju univ. dipl. politologu Jasminu Mahmutoviću za vse nasvete in vodenje pri izdelavi diplomskega dela.

Iskreno se zahvaljujem družini za potrpežljivost in podporo pri študiju.



Obr. DIP 8

<b>IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA</b>
--

Podpisani Roman Muha, rojen 18.12.1973 v Ljubljani, s svojim podpisom potrjujem, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Odnos med bataljonskim podčastnikom in poveljnikom bataljona.

Maribor,

9.7.2012

Podpis:

\_\_\_\_\_

# ODNOS MED BATALJONSKIM PODČASTNIKOM IN POVELJNIKOM BATALJONA

**Ključne besede:** slovenska vojska, častnik, podčastnik, poveljnik bataljona, bataljonski podčastnik, organizacijska klima, komuniciranje.

## Povzetek

*To diplomsko delo podaja vpogled v organizacijo in delovanje Slovenske vojske in opis dela poveljnika bataljona in bataljonskega podčastnika kot vedno pomembnejših funkcij v Slovenski vojski. Pri tem je podrobneje opisan odnos med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom ter vpliv le-tega na klimo v enoti. V tem sklopu je dan poseben poudarek tudi komuniciranju. Na koncu pa so podani tudi predlogi za izboljšanje njunega odnosa in posredno organizacijske klime v enoti.*

## RELATIONSHIP BETWEEN THE COMMAND SERGEANT MAJOR AND THE COMMANDER OF BATTALION

**Key words:** Slovenian army, officer, NCO, battalion commander, battalion command sergeant major, organizational climate, communication.

### **Abstract**

*This study provides insight into the organization and functioning of the Slovenian Armed Forces, and a description of the battalion commander and battalion command sergeant major, the most important functions in the Slovenian Army. Here is described in detail the relationship between the battalion commander and battalion command sergeant major and the influence on climate of the unit. In this context, it is special emphasis on the communication. In the end, are given proposals to improve their relationship and, indirectly, on the organizational climate in the unit.*

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA .....	1
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE .....	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE.....	2
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE.....	2
<b>2</b>	<b>VOJAŠKA ORGANIZACIJA</b> .....	<b>3</b>
2.1	ORGANIZACIJA SLOVENSKE VOJSKE .....	3
2.2	RAVNANJE, OBNAŠANJE IN ODNOSI V SV.....	4
2.2.1	<i>Pravila službe v SV</i> .....	5
2.2.2	<i>Kodeks vojaške etike SV</i> .....	8
<b>3</b>	<b>POVELJNIK BATALJONA</b> .....	<b>10</b>
3.1	VOJAŠKO POVELJEVANJE KOT DEL NALOG POVELJNIKA BATALJONA .....	10
3.2	VODITELJSTVO, POVELJEVANJE IN MENEDŽMENT KOT DEL NALOG POVELJNIKA BATALJONA .....	12
<b>4</b>	<b>BATALJONSKI PODČASTNIK</b> .....	<b>17</b>
4.1	PODČASTNIŠKO FUNKCIJSKA PODPORNNA LINIJA.....	18
4.1.1	<i>Podčastniška linija vojske ZDA</i> .....	19
<b>5</b>	<b>IZGRAJEVANJE ODNOSA MED POVELJNIKOM BATALJONA IN BATALJONSKIM PODČASTNIKOM</b> .....	<b>22</b>
5.1	KLJUČNE TOČKE ZA IZGRAJEVANJE ODNOSA MED POVELJNIKOM BATALJONA IN BATALJONSKIM PODČASTNIKOM.....	24
5.2	MOŽNE NAPAKE POVELJNIKA BATALJONA V ODNOSU DO BATALJONKEGA PODČASTNIKA.....	25
5.3	PRIMER DOBREGA ODNOSA MED POVELJNIKOM BATALJONA IN BATALJONSKIM PODČASTNIKOM.....	26
<b>6</b>	<b>KLIMA V ENOTI</b> .....	<b>27</b>
6.1	KOMUNICIRANJE .....	29
6.1.1	<i>Težave pri komuniciranju</i> .....	33
6.1.2	<i>Obvladovanje težav pri komuniciranju</i> .....	35
<b>7</b>	<b>ZAKLJUČKI IN PREDLOGI</b> .....	<b>36</b>
<b>8</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>40</b>
	<b>VIRI, LITERATURA</b> .....	<b>44</b>
	<b>SEZNAM SLIK</b> .....	<b>47</b>
	<b>SEZNAM PREGLEDNIC</b> .....	<b>48</b>



**UPORABLJENE KRATICE**

SV – Slovenska vojska

RS – Republika Slovenija

ZDA – Združene države Amerike

NATO – North Atlantic Treaty Organisation – Severnoatlantska pogodbeni zveza

# 1 UVOD

Slovenska vojska (v nadaljevanju SV) se organizacijsko in strukturno razvija in nadaljuje s profesionalizacijo. V teh procesih se širi in razvija tudi podčastniški zbor ter s tem pridobiva večjo vlogo v SV. Častniškemu poveljniškemu stebru se je s profesionalizacijo priključil podčastniški poveljniško-enotovni steber. S tem so se začeli oblikovati odnosi med poveljniki in enotovnimi podčastniki. Poveljniki so se znašli pred novimi izzivi, kako izvajati svojo funkcijo s pomočjo svojega enotovnega podčastnika. Podčastniški zbor pa se je znašel pred izzivom izgradnje enotovnega stebra. Zgledovanje po sodobnejših vojskah je bilo neizbežno. Z izgrajevanjem enotovnega stebra so se začeli oblikovati tudi posebni odnosi med poveljniki in enotovnimi podčastniki, ki zelo vplivajo na kulturo in klimo v enoti.

V uvodnem delu je na kratko predstavljena vojaška organizacija. V tem delu so nakazane temeljne karakteristike delovanja in pravil v SV. V nadaljevanju sta podrobno predstavljeni funkciji v SV: poveljnik bataljona in bataljonski podčastnik. Osrednji del je namenjen predstavitvi odnosa med njima in načinov izgrajevanja njunega odnosa. Sledi poglavje o klimi v enoti, na katero ima pomemben vpliv komunikacija. Zato je to poglavje v velikem delu namenjeno opisu vrst in značilnosti komunikacije tudi v kontekstu odnosa med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom. V tem delu so nadgrajena predhodna poglavja, kar je podlaga za predloge za graditev odnosa med bataljonskim podčastnikom in poveljnikom bataljona. Zaključek predstavlja povzetek celotnega dela, vključno s spoznanji in ugotovljenimi dejstvi. Na koncu dela je naveden seznam literature in virov, ki sem jih v delu uporabil, ter seznam slik in tabel.

## 1.1 OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA

V delu sem tako poskušal raziskati odnos med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom ter definirati vpliv, ki ga ima njun odnos na delo in klimo v enoti.

Moja hipoteza je, da je klima boljša v enoti, kjer obstajajo dobri odnosi med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom.

## **1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE**

Cilj raziskave je podati predloge za graditev odnosa med njim in poveljnikom bataljona. Obenem je namen raziskovanja predstaviti odnose v SV, značilnosti dela bataljonskega podčastnika in poveljnika bataljona ter potencialne probleme in značilnosti njunega medsebojnega odnosa in komuniciranja.

## **1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE**

Pri raziskavi odnosa med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom sem predpostavljajal, da v SV obstajajo enaki odnosi v vseh bataljonih. Pri izdelavi diplomskega dela sem se omejil zgolj na splošne odnose, saj bi bila podrobnejša obravnava tematike za samo diplomsko delo preveč kompleksna, prezahtevna in za potrebe te raziskave nepomembna, hkrati pa ne bi bistveno pripomogla k ugotovitvam samega diplomskega dela. Prav tako sem se pri raziskavi omejil na idealne odnose v SV in ne na trenutno stanje odnosov v njej. Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabljal javno dostopne vire in literaturo v slovenskem in angleškem jeziku.

Pri oceni dosedanjih raziskovanj na področju odnosov v SV ni bilo zaslediti dela, ki bi celovito obravnavalo odnos med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom in vpliv tega odnosa na delo in klimo v enoti, zato menim, da bo raziskava na tem področju koristna in bo pripomogla k oceni trenutnega stanja ter izboljšanju pomembnega odnosa v SV.

## **1.4 UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE**

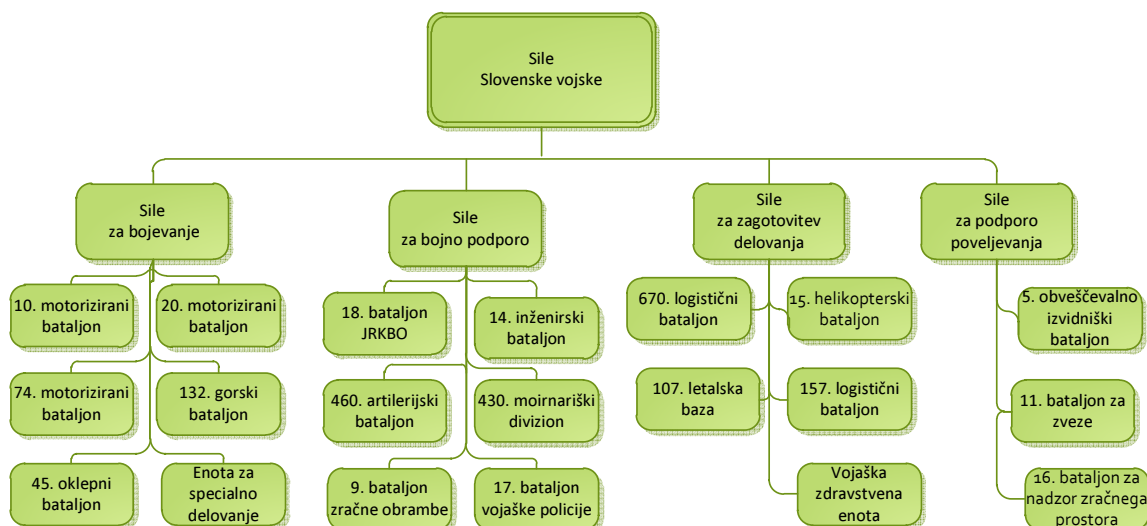
Kot metodo raziskovanja sem uporabil pregled strokovne literature. Pri izdelavi diplomskega dela so bile uporabljene naslednje znanstvene metode: teoretična metoda preučevanja značilnosti komunikacije, deskriptivna metoda odnosov v SV, značilnosti dela bataljonskega podčastnika in poveljnika bataljona. Za osnovno podajanje informacij sem uporabljal besedilno teoretično metodo razlage. Navedene raziskovalne metode so bile uporabljene v kontekstu postavljanja hipoteze, katere pravilnost sem preverjal v diplomskem delu.

## **2 VOJAŠKA ORGANIZACIJA**

Vojaške organizacije so se skozi zgodovino ves čas spreminjale glede na potrebe. Vsaka skupnost je potrebovala vojaško organizacijo, katero je prilagodila svojim potrebam glede na geografijo območja, vojaško znanje, opremo in orožje. Skozi stoletja so se oblikovale najrazličnejše oblike. Danes se zaradi globalnih potreb standardizirajo tudi te. Z globalizacijo sveta po drugi svetovni vojni se je izkazala potreba po kolektivni varnosti. S podpisom severnoatlantskega sporazuma je prišlo do sodelovanja med različnimi oblikami vojaških organizacij. Tako imenovane združene taktične enote so začele delovati po vsem svetu. Z modularnim pristopom se je pokazala potreba po standardizaciji. Vojaške organizacije morajo biti v današnjem svetu oblikovane tako, da čim lažje delujejo v mednarodnem okolju. V takšnem okolju deluje tudi SV.

### **2.1 ORGANIZACIJA SLOVENSKE VOJSKE**

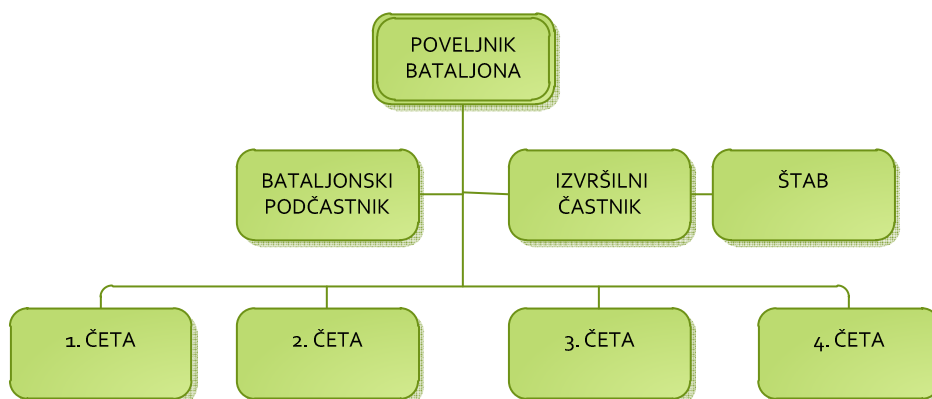
SV je organizirana kot enotna vojska brez delitve na zvrsti in deluje na strateški, operativni in taktični ravni. Na strateški ravni je organiziran Generalštab SV, na operativni ravni sta organizirana Poveljstvo sil ter Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, na taktični ravni pa delujejo brigade ter bataljoni. Glede na prostor in potrebe po usklajenem načrtovanju ter delovanju sil je upoštevana delitev sil za opravljanje nalog na kopnem, v zračnem prostoru in na morju. SV se deli na naslednje rodove: pehoto, oklepne enote, letalstvo, pomorstvo, artilerijo, zračno obrambo, inženirstvo, jedrsko-radiološko-kemično-biološko obrambo in zveze (Slovenska vojska [online], 2012).



Slika 1: Delitev sil Slovenske vojske glede na vlogo v delovanju

Vir: Slovenska vojska [online], 2012

Bataljon je stalna vojaška formacija. Sestavljen je iz 3-5 čet in mu poveljuje poveljnik bataljona s činom podpolkovnik. Glede na tip formacije ima bataljon od 300 do 1.000 vojakov.



Slika 2: Načelna shema bataljona

Vir: Lasten

## 2.2 RAVNANJE, OBNAŠANJE IN ODNOSI V SV

V SV veljajo predpisana pravila obnašanja, ravnanja, poveljevanja, izvrševanja ukazov, pozdravljanja, naslavljanja in predstavljanja ter nošenja uniforme. Ta pravila so predpisana s Pravili službe v SV in s Kodeksom vojaške etike.

### 2.2.1 Pravila službe v SV

Vlada Republike Slovenije (RS) je sprejela Pravila službe v SV dne 27. 10. 2009. Dokument predstavlja za poklicnega vojaka najpomembnejša pravila pri opravljanju njegovega dela. V tem dokumentu se določajo pravice in dolžnosti pripadnikov SV pri opravljanju vojaške službe oziroma nalog v SV, pravila njihovega ravnanja in obnašanja med opravljanjem vojaške službe, odnose v službi, red v objektih, ki jih uporablja SV, pravila za njeno delovanje ter vojaške slovesnosti in žalovanja. Poleg tega je pri opravljanju vojaške nalog v SV pomembna tudi vojaška disciplina. Vojaška disciplina je brezpogojno, natančno, pravilno in pravočasno izpolnjevanje vojaških dolžnosti v skladu s predpisi, pravili službe v SV ter akti vodenja in poveljevanja (Pravila službe v Slovenski vojski, 2009, poglavje I).

Temeljna skupna vrednota pripadnikov SV je domoljubje. Domoljubje je zavest o pripadnosti domovini Republiki Sloveniji in nesebično izpolnjevanje dolžnosti pri uresničevanju ciljev in interesov pri zagotavljanju njene obrambe ter varnosti. SV razvija naslednje vojaške vrednote, čast, pogum, lojalnost, tovarištvo in predanost. Nadrejeni zagotavljajo podrejenim čim boljše razmere za delo in od njih zahtevajo dosledno izvajanje nalog. Pripadniki SV dosledno spoštujejo vojaško disciplino. Podrejeni ne razpravljajo o odločitvah nadrejenih, razen kadar so k temu poklicani ali če je to v skladu s Pravili službe v SV. Podrejeni vljudno opozori nadrejenega na očitne napake v zvezi z opravljanjem vojaške službe, če niso prisotni drugi pripadniki. Nadrejeni in podrejeni si medsebojno izražajo spoštovanje in medsebojno zaupanje. Opustijo vse, kar bi slabilo povezanost vojaških oseb v vojaškem kolektivu. Še posebej varujejo zasebnost, dostojanstvo in enakopravnost podrejenih. Pripadniki SV med opravljanjem vojaške službe ali v vojaških objektih ter njihovih okoliših ne izražajo ali izkazujejo intimnih čustvenih razmerij ali nežnosti (izražanje čustvenih ali intimnih besed, držanje za roko, objemanje, poljubljanje, drugi osebni stiki in podobno) do drugih pripadnikov SV ali pripadnikov vojska drugih držav na način, ki bi lahko moteče vplival na vojaško službo, vojaško disciplino ali medsebojne odnose. Spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin, osebnosti ter varovanje človekovega dostojanstva so temeljna vodila vsakega pripadnika SV pri izvrševanju dolžnosti. Vsako ravnanje v neskladju s temi načeli je nečastno in v nasprotju z interesi SV. Nadrejeni ocenjujejo, nagrajujejo ali ukrepajo zoper podrejene v skladu s predpisi in Pravili službe v SV. Vojaška oseba ne daje prednosti

drugi vojaški osebi pri napredovanju ali doseganju predpisanih ugodnosti brez utemeljenih razlogov in dejstev. Če pripadniki SV opazijo nespoštovanje temeljnih načel ravnanja in obnašanja pripadnikov, določenih s temi pravili službe, so dolžni take pripadnike opozoriti, če gre za kršitev vojaške discipline, za odškodninsko ali kazensko odgovornost, ukrepajo v skladu s predpisi (Pravila službe v Slovenski vojski, 2009, poglavje III, člen 1). Same vrednote ne pomenijo ničesar, če jih ne vzamemo kot svoje, zato je potrebna proaktivnost vseh pripadnikov SV, da izražajo in uveljavljajo te vrednote v vse dele svojega življenja, tudi ko ne opravljajo vojaške službe.

Vojaško službo opravljajo vojaške osebe v predpisani uniformi. Kdor nosi uniformo SV, predstavlja SV. Zato je dolžan skrbeti za čist in urejen izgled ter ustrezno obnašanje. Poveljniki določijo vrsto oblačil glede na vremenske razmere in predvidene aktivnosti ter zagotavljajo in nadzorujejo ustreznost nošenja uniform podrejenih. Na delo vojaške osebe lahko prihajajo in z dela odhajajo v civilnih oblekah. O primerni urejenosti pripadnika, določeni s pravili službe v SV, odloča nadrejeni. Nadrejeni nadzorujejo urejenost podrejenih (Pravila službe v Slovenski vojski, 2009, poglavje III, člen 2). Poveljniki na podlagi lastnih izkušenj in načrtovanih aktivnosti določijo vrsto opreme, saj so si zadali cilje, katere hočejo doseči z urjenjem. Predlog za izboljšanje samih pravil je v povezljivosti pravil z vrednotami, saj je potrebno upoštevati pravila nošenja uniforme tudi, ko pripadnik ne opravlja vojaške službe, česar pa pravila ne določajo.

Z organizacijo poveljevanja v skladu z Zakonom o obrambi in z Zakonom o službi v SV po načelu enostarešinstva se določajo nadrejeni in podrejeni. Vsaka vojaška oseba mora ves čas vedeti, komu je podrejena in kako so razmejene pristojnosti. Nedvoumni odnosi pri poveljevanju so neizogibno potrebni za izvršitev vsakega ukaza. Nadrejeni skrbijo za to, da se akti poveljevanja izvršujejo dosledno in popolno. Preverjajo njihovo izvrševanje in če ugotovijo pomanjkljivosti, ustrezno ukrepajo. Vsak nadrejeni je pristojen poveljevati svojim podrejenim. Nadrejeni spoštujejo pristojnost poveljevanja svojih podrejenih in je ne zmanjšujejo brez utemeljenih razlogov. Višji po činu, ki istočasno niso nadrejeni, nimajo pristojnosti poveljevanja tistim, ki jim niso podrejeni, razen če posredujejo za ohranitev vojaške discipline, preprečitev izvajanja kaznivega dejanja in za zagotavljanje varnosti (Pravila službe v Slovenski vojski, 2009, poglavje III, člen 3).

Izvrševanje ukazov je temeljni pogoj za uspešno delovanje SV. Tudi če vojaška oseba ne dobi ustreznega ukaza ali ga zaradi objektivnih vzrokov ne more dobiti, ukrepa v skladu s

položajem in splošnimi načeli, ki temeljijo na širši zamisli ali odločitvi nadrejenega ter interesih SV in obrambe države. Takoj ko razmere dopuščajo, podrejeni obvesti nadrejenega o svojem ukrepanju. Podrejeni izvrši ukaz tudi, če ne razume njegovega širšega pomena in namena. Nadrejeni po potrebi razloži, zakaj je izdal ukaz. Razlaga je pomoč za izvršitev ukaza. Vojaške osebe izvršujejo ukaze nadrejenih brez ugovaranja, popolno, dosledno, pravilno in pravočasno (Pravila službe v Slovenski vojski, 2009, poglavje III, člen 5). Izvrševanje ukazov je najpomembnejši element vojaške službe, saj ga civilno okolje ne pozna. V Sloveniji poznamo samo civilna sodišča, večje države pa poznajo tudi vojaška sodišča, kjer je izvrševanje ukazov obravnavano z veliko pozornostjo.

Pozdravljanje je izraz medsebojnega spoštovanja. Vojaške osebe se med seboj pozdravljajo z vojaškim pozdravom. Vojaški pozdrav je pozdrav, ki ga uporabljajo vojaške osebe in je določen s postrojivnimi pravili SV. Nižji po činu oziroma razredu pozdravi višjega po činu oziroma razredu. Višji je dolžan odzdraviti. Vojaške osebe v uniformi z vojaškim pozdravom pozdravijo himno RS, himno SV, himno Evropske unije, Organizacije združenih narodov in himne drugih držav. Vojaške osebe v uniformi z vojaškim pozdravom pozdravijo slovesno dviganje in spuščanje zastave RS ali zastave SV, zastave Evropske unije in zastave Organizacije združenih narodov ter zastav drugih držav. Pozdrav himni se začne pri prvi in preneha pri zadnji noti. Kadar se intonira državna himna ali himna SV, pripadniki SV praviloma pojejo besedilo himne (Pravila službe v Slovenski vojski, 2009, poglavje III, člen 6).

Vojaške osebe se med seboj vikajo. Tikanje je dovoljeno na podlagi medsebojnega dogovora, razen ob uradnih in protokolarnih dogodkih. Pripadniki SV se naslavlajo po činu in priimku. Pri naslavljanju vojaških oseb samo s činom oziroma položajem se pred činom oziroma položajem doda beseda "gospod". Vojaške osebe, ki se med seboj ne poznajo, so se dolžne pri srečanju predstaviti. Nižji po činu ali položaju se predstavi prvi. Pri tem navede svoj čin, ime in priimek ter položaj, kadar je treba, pa tudi enoto, dolžnost in druge podatke. Višji oziroma starejši lahko tudi ponudi roko. Pri predstavljanju višji pove svoj čin, ime in priimek ter položaj. Pripadnika SV, ki je imenovan ali razporejen v poveljstvo, enoto ali zavod, sprejme pristojna vojaška oseba poveljstva, enote ali zavoda, v katero je bil napoten. Ta oseba je v odvisnosti od čina imenovanega ali razporejenega pripadnika (Pravila službe v Slovenski vojski, 2009, poglavje III, člen 7):



- za vojake enotovni podčastnik, ki o tem poroča poveljniku voda oziroma nadrejenemu,
- za podčastnike bataljonski podčastnik ali podčastnik poveljstva, ki o tem poroča poveljniku bataljona oziroma nadrejenemu,
- za častnike in civilne osebe poveljujoči poveljstva, enote ali zavoda.

Pravila službe v SV torej določajo ravnanje, obnašanje in odnose pripadnikov SV med opravljanjem vojaške službe.

## **2.2.2 Kodeks vojaške etike SV**

Vlada RS je sprejela Kodeks vojaške etike dne 17. 7. 2009, dokument, ki je kodeks SV kot vojaške organizacije. Temeljni namen kodeksa je, da vsak pripadnik SV v skladu z etičnimi vodili in načeli, določenimi s tem kodeksom, ravna častno pri opravljanju vojaške službe. Kodeks spoštujejo in uporabljajo pripadniki SV ves čas opravljanja vojaške službe v RS ali zunaj nje (Kodeks vojaške etike, 2009, poglavje I). Kodeks je zavezujoč pri opravljanju vojaške službe in za civilni del življenja pripadnika SV ne velja.

Pripadniki SV so osebno odgovorni, ko odločajo o uporabi sile in drugih pomembnih vprašanjih v zvezi z varnostjo, zdravjem in življenjem drugih pripadnikov SV ali drugih oseb. Zato se pripadniki SV pri opravljanju vojaške službe, v javnem in zasebnem življenju ravnavajo po naslednjih etičnih vodilih in načelih (Kodeks vojaške etike, 2009, poglavje II):

- spoštujejo, negujejo, razvijajo in uresničujejo vojaške vrednote SV, ki izhajajo iz domoljubja kot temeljne skupne vrednote,
- spoštujejo prisego, ki so jo dali ob nastopu vojaške službe v SV,
- zavedajo se, da je njihovo delo v SV ne le služba in poklic, temveč tudi način življenja,
- spoštujejo slovensko vojaško zgodovinsko tradicijo in skrbijo za ohranjanje nacionalnega vojaškega zgodovinskega spomina.

Med opravljanjem vojaške službe pripadniki SV vedno in povsod (Kodeks vojaške etike, 2009, poglavje III):

- izražajo spoštovanje in zaupanje do podrejenih in nadrejenih ter spoštujejo pravice in dolžnosti drugih vojaških in civilnih oseb,
- utrjujejo tovarištvo v enoti in krepijo vojaški kolektiv,
- skrbijo za podrejene, jim zagotavljajo čim boljše razmere za delo ter glede na svoje pristojnosti pomagajo njihovim družinam, če to želijo,
- upoštevajo enakopravnost pripadnikov SV ne glede na raso, spol, versko ali politično prepričanje oziroma katerokoli osebno okoliščino,
- spoštujejo dostojanstvo drugih pripadnikov SV in preprečujejo ter ukrepajo zoper posege v dostojanstvo pripadnikov,
- spoštujejo človekove pravice in svoboščine v skladu z Ustavo RS, Mednarodnim paktom o državljanskih in političnih pravicah, Evropsko konvencijo o človekovih pravicah in Konvencijo proti mučenju in drugim krutim, nečloveškim ali poniževalnim kaznim ali ravnanjem ter splošno priznana pravila vojaškega delovanja, ki izhajajo iz mednarodnega vojnega in humanitarnega prava, nacionalne zakonodaje ter posebnih pravil in omejitev pri opravljanju vojaške službe v RS in zunaj nje,
- naloge izvršujejo brezpogojno, strokovno, pravočasno, vestno in pošteno, v skladu s predpisi, pravili službe v SV ter akti vodenja in poveljevanja,
- skrbijo za svojo strokovno in psihofizično pripravljenost in preprečujejo vse oblike zasvojenosti,
- skrbno in učinkovito uporabljajo vojaško oborožitev in opremo ter gospodarno ravnajo z javnimi in drugimi sredstvi, ki so jim zaupana,
- delujejo ekološko ozaveščeno in tako vplivajo tudi na podrejene ter sotovariše.

Kodeks etike v SV je pravilnik, v skladu s katerim mora pripadnik SV delovati med opravljanjem vojaške službe. Dejanski učinki kodeksa se bodo pokazali šele, ko se bodo vsi pripadniki SV ravnali po njem tudi zunaj opravljanja vojaške službe.

### **3 POVELJNIK BATALJONA**

Poveljnik bataljona je častnik. Častniki so pripadniki SV, ki imajo častniški čin in opravljajo delo ter naloge na častniških formacijskih dolžnostih v poveljstvih, enotah in zavodih SV. Kot častnik je odgovoren za učinkovito vodenje vojske in uresničevanje nalog, določenih z Zakonom o obrambi, pri čemer opravlja poveljniške in štabne dolžnosti na taktični, operativni in strateški ravni (Pravila službe v Slovenski vojski, 2009, poglavje II, člen 3).

Kot poveljnik bataljona opravlja poveljniško dolžnost in ima pristojnost poveljevanja (Pravila službe v Slovenski vojski, 2009, poglavje I). Poveljnik bataljona je skladno z Zakonom o obrambi (Zakon o obrambi RS, 2004, člen 44) odgovoren za pripravljenost, delo in uporabo bataljona. Ima izključno pravico poveljevanja podrejenim enotam. Poveljnik bataljona je odgovoren za vse, kar bataljon naredi oziroma česar ne naredi, in svoje odgovornosti ne more prenesti na koga drugega. Je tisti, ki sprejme končno odločitev in zanjo tudi odgovarja. Običajno delegira del svojih pooblastil glede vodenja poveljstva na druge ter vzpodbuja vzajemno zaupanje, tesnejše sodelovanje in timsko delo med vsemi člani poveljstva. Temeljne funkcije, ki jih poveljnik bataljona pri svojem delu izvaja, so načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. V okviru izvajanja teh funkcij so najpomembnejše aktivnosti ocenjevanje situacije, odločanje, dodeljevanje nalog, dodeljevanje sil in sredstev, usmerjanje, vzdrževanje sil, motiviranje in voditeljstvo. (Škerbinc in ostali, 2007, 18).

Glede na napisano je poveljnik bataljona pooblaščen za upravljanje v bataljonu in je odgovoren za vse, kar se v njem dogaja. Za upravljanje v bataljonu poveljnik bataljona uporablja vojaško poveljevanje.

#### **3.1 VOJAŠKO POVELJEVANJE KOT DEL NALOG POVELJNIKA BATALJONA**

Zakon o obrambi med drugim določa, da vojaško poveljevanje temelji na načelih enostarešinstva, subordinacije in obveznega izvrševanja povelji. Poveljnik bataljona mora

kot poveljujoči nadzorovati, da se njegova povelja izvršujejo (Zakon o obrambi, 2004, člen 43). Prav tako skrbi za to, da se akti vodenja in poveljevanja izvršujejo dosledno in popolno, ne glede na to, kdo jih je izdal, pri čemer sam preverja njihovo izvajanje in če ugotovi pomanjkljivosti, ustrezno ukrepa. Poveljnik bataljona skrbi za to, da se prepreči kakršnekoli oblike šikaniranja, diskriminacije, vključno z vsemi oblikami spolnega nadlegovanja ali ustvarjanja zastrašujočega, sovražnega, sramotilnega ali žaljivega okolja za podrejene na podlagi njihovih osebnih okoliščin (Zakon o službi v SV, 2007, člen 31). Prav tako zakon o službi v SV navaja, da mora ukaz vojaška oseba izvršiti brez ugovaranja, razen v primerih, ki jih določata Zakon o obrambi in Zakon o službi v SV, ko lahko vojaška oseba izvršitev ukaza odkloni (Zakon o službi v SV, 2007, člen 32).

V zvezi z vojaškim poveljevanjem se izdajajo akti poveljevanja, ki jih je dolžen upoštevati poveljnik bataljona pri izvajanju vojaškega poveljevanja. Ti akti so: direktive, odločitve, načrti, standardni operativni postopki, ukazi, povelja, pravila in tehnična navodila. Direktiva določa širše naloge, organizacijske in druge rešitve ter postopke in načine za njihovo uresničevanje v daljšem časovnem obdobju. Direktive izdaja načelnik generalštaba in poveljniki, ki jih pooblasti načelnik generalštaba. Odločitev določa ali ureja konkretno ravnanje ali ukrepanje v določenih razmerah, času in prostoru. Načrt določa organizacijske, kadrovske, tehnične in druge rešitve, cilje ali naloge in dejavnosti za določeno poveljstvo ali enoto oziroma delo in uporabo enot. Standardni operativni postopek je akt poveljevanja, s katerim poveljnik predpisuje način izvedbe dejavnosti pri nalogah, ki se pogosto ponavljajo. Z njim se določa postopke običajnih opravil ali postopke pri izvedbi bojnih in drugih nalog, s katerimi se želi zagotoviti usklajenost izvedbe nalog v podrejenih enotah. Ukaz ureja celovite dejavnosti, povezane z delom ali uporabo oziroma popolnjevanjem enot. Povelje določa konkretno ravnanje vojaških oseb. Izdaja se kratko in ustno. Pravila določajo temeljne rešitve za ravnanje in ukrepanje, ki so nujne za organizirano, načrtno in usklajeno ravnanje ali ukrepanje pri opravljanju vojaške službe in vojaških dolžnosti. Tehnično navodilo določa zlasti tehnološke ali tehnične rešitve, postopke in načine izvajanja posameznih nalog ali dejavnosti. O uvedbi standardnih operativnih postopkov v SV, ki se uporabljajo v zavezništvu ali v mednarodnih organizacijah, v okviru katerih opravlja naloge SV, odloča načelnik generalštaba. Načelnik generalštaba odloča tudi o uvedbi kodifikacijskih in drugih oznak, ki se uporabljajo v zavezništvu. O uvedbi standardov, ki se uporabljajo v zavezništvu, odloča minister na predlog načelnika generalštaba oziroma predstojnika službe ali druge

organizacijske enote ministrstva, v kateri se izvaja dejavnost, na katero se standard nanaša, v skladu z akti, ki urejajo standardizacijo v ministrstvu ali na obrambnem področju. (Zakon o službi v SV, 2007, člen 29). Iz napisanega sklepamo, da je vojaško poveljevanje kot naloga poveljnika bataljona opredeljeno v aktih nadrejenega, in sicer kot dodeljene naloge in izhajajoče naloge. Poveljnik bataljona mora s svojim štabom na svoje podrejene prenesti naloge, izhajajoče iz poveljevanja. Poleg vojaškega poveljevanja pa poveljnik bataljona uporablja tudi menedžment in voditeljstvo.

### **3.2 VODITELJSTVO, POVELJEVANJE IN MENEDŽMENT KOT DEL NALOG POVELJNIKA BATALJONA**

Med nalogami poveljnika bataljona so pomembne tudi naloga voditeljstva, poveljevanja in menedžmenta ter odnos med njimi. Voditeljstvo je vplivanje na ljudi z namenom doseganja ciljev organizacije. Vplivanje pomeni pripraviti ljudi, da naredijo, kar od njih želimo. Poveljnik bataljona v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira k uresničevanju poslanstva in nalog SV. Pripadniki enote pričakujejo od poveljnika bataljona, da bo deloval strokovno in odgovorno, jih znal poslušati in jih bo obravnaval dostojanstveno ter s spoštovanjem, da bo izurjen v temeljnih vojaških veščinah, služil kot zgled ter jih tudi osebno učil ali posredoval izkušnje. Od poveljnika bataljona poleg tega pričakujejo logično razlago, zakaj morajo kaj narediti in pri tem tvegati. Pričakujejo jasno definirano nalogo, prioritete in usmeritve za njeno izvedbo ter sposobnost poveljnika za motivacijo. Poveljnik bataljona mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, sposobnost učenja in samoizpopolnjevanja, sposobnost izgradnje kolektiva ter sposobnost načrtovanja in pravočasnega odločanja. Poveljnik bataljona na podlagi vrednot krepi medsebojno zaupanje, spoštovanje in razumevanje v enoti SV. Osebno skrbi za ohranjanje bojne morale. Poveljnik bataljona pozna podrejene in ti njega. Poveljnik bataljona posreduje naloge enoti skladno z njenim poslanstvom in sposobnostmi in pri tem ohranja sposobnost doseganja rezultatov. Pripadniki enote vedo, kakšna je njihova vloga pri uresničevanju poslanstva enote. Voditeljstvo se začne s samodisciplino in se udejanja z usposabljanjem in vsakodnevnim življenjem. Uresničuje se z odločnostjo, lastnim zgledom, s svetovanjem, z motiviranjem, informiranjem, osebnim pogumom, disciplino, zaupanjem, s skrbjo za pripadnike enote in z ustvarjanjem možnosti, da se ti izkažejo pri doseganju ciljev enote. Dobrega

bataljonskega poveljnika - voditelja odlikujejo strokovnost, intelekt, energija, kreativnost in iniciativa, dobra presoja, pogum, odločnost, samozavest, nesebičnost in humanost, sposobnost komuniciranja in prevzemanje tveganja (Furlan, 2006, 20).

Druga izmed nalog poveljnika bataljona je poveljevanje, ki se uresničuje z njegovimi dejavnostmi ter sistemom poveljevanja in kontrole.

Poveljevanje je pristojnost, predpisana z zakonom, ki jo potrebuje poveljujoči za načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo dodeljenih sil. Je proces, v katerem uveljavlja svojo voljo in namen ter ju prenaša na podrejene. Temelji na vrednotah SV, strokovnosti in voditeljskih sposobnostih poveljnika, na normativnih aktih, ki poveljniku dajejo formalno avtoriteto in odgovornost, ter na učinkovitem in zanesljivem sistemu poveljevanja in kontrole. Sistem poveljevanja in kontrole obsega postopke, organizacijo, kadre, sredstva, objekte in komunikacije za podporo izvajanja funkcije poveljevanja. Temeljno načelo poveljevanja je načelo enotnosti poveljevanja. Enotnost poveljevanja pomeni, da je samo en poveljnik tisti, ki odgovarja in poveljuje podrejenim silam v dodeljenem območju odgovornosti pri doseganju skupnega cilja na strateški, operativni ali taktični ravni. Poveljevanje v SV temelji na pravočasnem odločanju, jasnem razumevanju namere nadrejenega, sposobnosti podrejenih, da namere uresničijo, ter na poveljnikovi sposobnosti, da si predstavlja izvedbo načrta od začetka do konca. Pristop k poveljevanju na podlagi poslanstva vzpodbuja decentralizirano poveljevanje, svobodo in hitrost delovanja ter iniciativo, vendar tudi dosledno upoštevanje usmeritev in navodil nadrejenega poveljnika. Za takšen pristop je pomembno, da poveljnik bataljona zagotovi, da podrejeni razumejo njegovo namero ter svoje poslanstvo in vlogo v strateškem, operativnem in taktičnem smislu. Razumeti morajo, kakšen učinek je treba doseči, in razloge, zakaj je to potrebno. Podrejeni morajo imeti jasno določeno poslanstvo, čas in prostor ter dovolj sil in sredstev za uresničitev poslanstva. V izvedbi poveljnik bataljona v čim manjši meri uporablja kontrolo in po nepotrebnem ne ovira svobode delovanja podrejenih poveljnikov. Ti sami odločajo, kako na najboljši način uresničiti poslanstvo enot, ki jim poveljujejo. V okviru poveljevanja se izvaja tudi menedžment (Furlan, 2006, 63).

Poveljnik bataljona se pri svojem delu srečuje tudi z menedžmentom, ki je sistematična, analitična miselna dejavnost poveljujočih, ki vsebuje usklajevanje kadrovskih, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije, povezovanje vojske z zunanjim

okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega razpoloženja ter opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Za razliko od civilne sfere, kjer je proces menedžmenta temelj dodeljevanja in kontrole kadrovske, materialne in finančne virov, je osnovna funkcija vodenja vojaške organizacije poveljevanje, ki temelji na zakonskih pristojnostih in odgovornostih za uporabo enote. Menedžment je pomemben dejavnik zagotavljanja bojne morale, vendar ne more nadomestiti voditeljstva. Menedžment je podlaga za doseganje učinkovitosti enote ter uresničevanja predvsem dveh načel bojevanja: gospodarnosti in ohranjanja bojne morale. Dobre bojne morale ni brez dobrega menedžmenta oziroma kvalitetnega upravljanja z viri. Merilo dobrega menedžmenta je sposobnost doseganja uravnoteženja uporabe virov. Oboje lahko ogrozi osredotočenje naporov na težišču delovanja enote (Furlan, 2006, 21).

Mahmutović (2008, str. 18) je definiral odnos med voditeljstvom in menedžmentom ter umestitev poveljevanja, da je voditelj vsak, ki tako deluje in se obnaša, ne glede na položaj, ki ga v organizaciji zaseda in ga kot takega spoznajo in sprejmejo drugi ljudje, poveljnik/menedžer pa tisti, ki mu je tak naziv formalno podeljen, je pa zaželeno, da ga ljudje sprejmejo kot svojega voditelja.

Poveljnik bataljona je torej z formalno podeljenim nazivom poveljnik/menedžer. Ali je tudi voditelj, pa je odvisno od njega samega. Bataljonski podčastnik pa je skozi svoje usposabljanje izoblikoval predvsem voditeljske sposobnosti. Voditeljske sposobnosti močno posegajo v kolektivno delovanje.

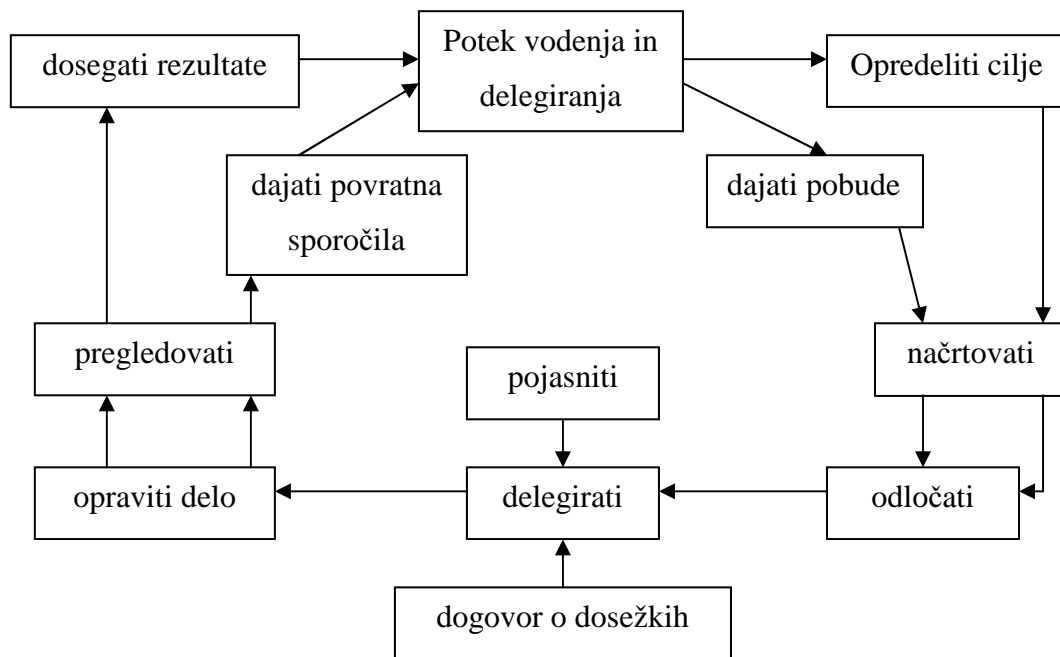
Poveljnik bataljona pri svojem delu tudi krepi kolektivno delovanje, ki se ga dosega z razumevanjem in upoštevanjem vojaške doktrine ter s skupinskim usposabljanjem in vojaškimi vajami, na katerih se enota uri in krepi. Zato poveljniki enot uporabljajo različne metode, s katerimi zagotavljajo, da so njihove enote v čim večji meri pripravljene za najtežje razmere vojskovanja. Skupinska usposobljenost je poleg bojne morale osnova kolektivnega delovanja in pomemben element vojskovalne moči. S skupinskim usposabljanjem se izpolnijo možnosti za usklajeno in usmerjeno kolektivno delovanje, s katerim dosežemo enotnost naporov in največje učinke na določenem prostoru in ob določenem času. Načrta bojnega delovanja ni mogoče uspešno uresničiti, če ni namenjene dovolj velike pozornosti ohranjanju vzdržljivosti sil. To mora biti prilagodljivo in oblikovano tako, da poveljniku omogoča svobodno odločanje pri bojnem

delovanju. Uspešna zagotovitev delovanja pomeni sposobnost pravočasno in na najboljši način uporabiti razpoložljive vire. Je nepogrešljiv dejavnik bojnih delovanj in je pogosto odločujoč pri ocenjevanju njihove izvedljivosti. Poveljnik bataljona mora imeti čim popolnejši nadzor nad potekom zagotovitve delovanja, da lahko deluje skladno s svojimi odgovornostmi (Furlan, 2006, 23).

Ena pomembnejših nalog poveljnika bataljona pa je tudi ohranjanje bojne morale. Uspeh v boju s sovražnikom pogosto temelji bolj na moralnih kot fizičnih lastnostih enote. Število, vrste in učinki oborožitve ne morejo nadomestiti poguma, energije, odločenosti in motiviranosti. Zato sta razvijanje in ohranjanje bojne morale ključnega pomena za zmago. V širšem pomenu je bojna morala zavest o potrebi in nujnosti vojskovanja, v ožjem pa sposobnost in moralna ter psihološka pripravljenost enot in vsakega posameznika, da v razmerah, ko jim grozi smrtna nevarnost, motivirano izvedejo naloge. Visoka morala ohranja napadalni duh. Želja po zmagi mora biti prisotna pri vsakem posamezniku, od poveljnika do vojaka. Visoka morala je kvaliteta, ki vzpodbuja moštvo k vztrajanju v najtežjih razmerah, da pokažejo izreden pogum v času utrujenosti in nevarnosti. To je možno doseči z zahtevnim in domiselnim urjenjem ter z vztrajanjem pri inteligentnem in zdravem voditeljstvu (Furlan, 2006, 56). Na moralo pa vpliva marsikaj, ugotavlja Polič (1993, str. 36); lahko bi rekli, da vsaka fizična stvar, ki vstopi v vojakovo okolje, ter vsaka oseba, s katero vstopi v stik. Seveda nekateri dejavniki vplivajo na moralo bolj in drugi manj.

Sestavni del vodenja je tudi delegiranje. Delegiranje pomeni prenašanje dela na druge in pooblaščenje sodelavcev za opravljanje nalog. Vodja mora poznati sposobnosti sodelavcev in jim zaupati ustrezne naloge. Dober vodja si vzame dovolj časa za usposabljanje in promoviranje sodelavcev (Možina in ostali, 202, str. 504).





Slika 3: Vodenje in delegiranje

Vir: Možina, S. in ostali, 2002 str. 505

Iz zapisanega lahko sklepamo, da ima poveljnik bataljona veliko nalog, predvsem pa mora skrbeti tudi za lastno izobraževanje in usposabljanje. Veliko nalog lahko delegira podrejenim. V tej vlogi se predvsem izkaže bataljonski podčastnik, ki lahko prevzame skoraj vse rutinske naloge bataljona, tako da se poveljnik bataljona lahko posveti drugim nalogam in jim nameni več pozornosti in časa.

#### 4 BATALJONSKI PODČASTNIK

Škerbinc in ostali (2007, 19) definirajo bataljonskega podčastnika kot najvišjega podčastnika v bataljonu, ki svetuje poveljniku bataljona v zadevah, ki se nanašajo na podčastnike in vojake. Bataljonski podčastnik je najbolj izkušeni na področju usposabljanja podčastnikov in vojakov in tesno sodeluje s poveljniki čet pri usmerjanju in usposabljanju četnih in vodnih podčastnikov. Nastopa kot poveljnikov predstavnik pri nadzoru ključnih vidikov delovanja bataljona v skladu z ukazom poveljnika ali po lastni presoji.

Pravila službe v SV določajo, da je bataljonski podčastnik pripadnik SV s podčastniškim činom, ki opravlja dela in naloge na podčastniških formacijskih dolžnostih v poveljstvih, enotah in zavodih SV. Odgovoren je za izvajanje usposabljanja vojaških oseb v individualnih veščinah, za poveljevanje manjšim taktičnim enotam in izvajanje nalog v skladu s predpisi ter usmeritvami nadrejenih. Bataljonski podčastnik opravlja enotovne dolžnosti (Pravila službe v Slovenski vojski, 2009, poglavje II, člen 2).

Bataljonski podčastnik je del podčastniškega zbora, ki ga sestavljajo vsi podčastniki SV, ter osebe, ki delajo na formacijskih mestih podčastnikov. Vloga sodobnega podčastniškega zbora je ustvarjanje okolja, v katerem se njegovi člani počutijo pripadniki vojaškega poklicnega stanu, ki s svojo profesionalnostjo dokazujejo z voditeljstvom, strokovnim znanjem in etičnim obnašanjem. Podčastniški zbor sestavljajo podčastniki, ki svojo poklicno pot gradijo v treh skupinah:

- v poveljniško enotovnem stebru,
- v štabnem stebru,
- v specialističnem stebru.

V poveljniško enotovni steber uvrščamo tudi enotovne podčastnike, ki opravljajo naloge neposredne podpore poveljnikom (Direktiva o organiziranju in delovanju podčastniškega zbora Slovenske vojske, 2012, 1).

Bataljonski podčastnik je enotovni podčastnik. Enotovni podčastniki opravljajo podčastniške formacijske dolžnosti v poveljstvih, enotah in zavodih SV od ravni voda,

njim enakih in višjih enot ter so neposredno podrejeni svojim poveljnikom. Pomagajo in svetujejo poveljniku glede vseh zadev, povezanih z vojaki in podčastniki. Najvišja enotovna podčastniška dolžnost je glavni podčastnik SV, ki skrbi za delovanje podčastniškega zbora SV (Pravila službe v Slovenski vojski, 2009, poglavje II, člen 2).

Enotovni podčastniki izvajajo naloge v zvezi z vodenjem, usklajevanjem, izvajanjem ter nadziranjem dela vojakov in podčastnikov. Neposredno so podrejeni svojim poveljnikom in imajo dostop do njih in njim podrejenim pripadnikov. Izurjeni so v osnovnih vojaških veščinah ter vodenju in uporabi manjših taktičnih enot ter poznajo delo in življenje v teh enotah. Enotovni podčastniki, razen vodnega podčastnika, ko je ta na dolžnosti namestnika poveljnika voda, ne izvajajo poveljevanja, izdajajo pa navodila in usmeritve po podčastniški funkcijsko podporni liniji. (Direktiva o organiziranju in delovanju podčastniškega zbora Slovenske vojske, 2012, 2). Enotovni podčastniki so torej ključni pripadniki v bataljonu, saj so to pripadniki z največ izkušnjami v bataljonu, ki pri svojem delu dosegajo najvišje vojaške standarde.

Bataljonski podčastnik sodeluje in je del podčastniške funkcijske podporne linije. Podčastniška funkcijska podpora linija je način funkcijskega povezovanja med častniki in podčastniki in podpora podčastnikov pri krepitvi delovanja vojaške organizacije ter linije poveljevanja in kontrole. Delovanje podčastnikov v podčastniško funkcijski podporni liniji zagotavlja učinkovito vodenje in usmerjanje vojakov in podčastnikov, natančno izvajanje predpisov in aktov poveljevanja, prenos informacij in navodil, uveljavljanje pravil, postopkov in vojaških standardov, usposabljanje posameznikov in skupin, spoštovanje vojaške discipline, kodeksa vojaške etike, nadzor vojaškega obnašanja in osebnega zgleda ter svetovanje nadrejenim v liniji poveljevanja in kontrole (Direktiva o organiziranju in delovanju podčastniškega zbora Slovenske vojske, 2012, 4).

Bataljonski podčastnik je torej prvi podčastnik v bataljonu, ki uveljavlja skrb za pripadnike bataljona. Zagotavlja takšno urjenje, da pripadnik v boju zmaga in preživi.

#### **4.1 PODČASTNIŠKO FUNKCIJSKA PODPORNNA LINIJA**

Podčastniška funkcijska podpora linija se začne s podčastniki v vodu ali najnižji enoti in konča z glavnim podčastnikom SV. Podpora se zagotavlja z izvajanjem predpisov in aktov poveljevanja, postopkov in vojaških standardov, usposabljanjem posameznikov,

posadk in skupin, zagotavljanjem spoštovanja vojaške discipline, z učinkovitim prenosom informacij, nadzorom vojaškega obnašanja in osebnega izgleda ter s svetovanjem poveljnikom v zvezi z življenjem in delom vojakov ter podčastnikov (Pravila službe v Slovenski vojski, 2009, poglavje II, člen 2). Iz navedenega sledi, da podčastniško funkcijsko podporna linija poteka vzporedno z linijo poveljevanja in kontrole in jo krepi. Njena vloga je v informiranju podčastnikov in vojakov o zadevah, ki se nanašajo na njih. Podčastniška funkcijsko podporna linija zagotavlja visoke standarde usposobljenosti posameznikov in manjših skupin, ki so osnova za večje enote, s katerimi poveljujejo častniki.

Kot primer podčastniške podporne linije v tujini lahko služi podčastniška linija v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju: ZDA), kjer formalno uporabljajo podčastniško linijo že od leta 1977.

#### **4.1.1 Podčastniška linija vojske ZDA**

V ZDA je podčastniška podporna linija podrejena in podpira strukturo poveljevanja. Podčastniška podporna linija ni neodvisna linija. Dolžnost uporabnikov podčastniške podporne linije je, da zagotovijo, da je linija poveljevanja obveščena o ukrepih, ki se jih izvaja preko podčastniške podporne linije, ter da se odpravi možnost, da podčastniška linija deluje zunaj navodil, ukazov, pravil in direktiv.

Težave, na katere je potrebno opozoriti strukturo poveljevanja, je potrebno rešiti z usklajenimi prizadevanji. Ker naj bi podčastniška podporna linija delovala v skladu z ustaljenimi ukazi in direktivami, se konflikte lahko enostavno reši.

Pred letom 1977 je bila podčastniška podporna linija obravnavana neformalno. Vendar pa je v decembru 1976 dokument AR 600-20 (Headquarters, Department of the Army, 2008) formalno podprl podčastniško podporno linijo in razširili njene funkcije. Podčastniška podporna linija je sedaj vpeta z direktivami in ukazi. Zaradi dokumentov vidijo poveljniki enotovne podčastnike proaktivne na vseh področjih delovanja enote. Podčastniška podporna linija (voditeljska linija) poteka vzporedno z linijo poveljevanja in kontrole in krepi strukturo poveljevanja. Enotovni podčastniki delajo s poveljniki in jih podpirajo pri njihovem poveljevanju.

V enotah bataljona in višje predstavlja podčastniška podporna linija komunikacijo in nadzor, ki se začne z bataljonskim podčastnikom, poteka preko četnega podčastnika, vodnega podčastnika, poveljnika oddelka in vodje skupine. Poleg prenosa informacij se podčastniška podporna linija uporablja za izvršitev ukazov poveljnika ter izvrševanje rutinskih nalog. Največ se uporablja za uveljavljanje navodil in postopkov ter za uveljavljanje standardov zmogljivosti, usposabljanja, videza in vedenja.

Povezava med strukturo poveljevanja in podčastniško podporno linijo je višji enotovni podčastnik. Poveljniki izdajajo naloge preko linije poveljevanja in kontrole, zato mora višji enotovni podčastnik poznati in razumeti poveljnikovo namero za izdajanje učinkovitih navodil preko podčastniške podporne linije. Čeprav četni in bataljonski podčastnik nista v liniji poveljevanja in kontrole, bi se morali poveljniki glede zadev posameznega vojaka posvetovati z njimi.

Uspešni častniki imajo dober voditeljski in podčastniški odnos s svojimi četnimi podčastniki in bataljonskim podčastnikom. Tako razbremenjen poveljnik lahko načrtuje in programira nadaljnja usposabljanja in operacije. Tak odnos se nanaša tudi na poveljnike vodov in vodne podčastnike. Višji enotovni podčastniki imajo bogate izkušnje na področju uspešno opravljenih nalog in upravljanja s težavami poklicnih vojakov. Prav tako lahko višji enotovni podčastniki nadzorujejo organizacijska delovanja na vseh nivojih, izvajajo korekcijske ukrepe, da ohranjajo delovanje enote v smeri poveljnikove namere, ali poročajo o aktivnostih, ki potrebujejo pozornost častniškega voditeljstva.

Ne glede na to, kje se začne podajanje informacij ali nalog - v liniji poveljevanja ali v podčastniški podporni liniji - je potrebno, da je sosednja linija obveščena. Pozitiven odnos med častniki in podčastniki ustvarja možnosti za uspeh.

Podčastniška podporna linija pomaga liniji poveljevanja in kontrole v sledečih zadevah:

- informiranju, uveljavljanju in zagotavljanju učinkovitosti vojaške etike,
- načrtovanju in izvajanju standardnih nalog, predpisanih v ukazih in direktivah,
- usposabljanju vojakov v individualnih veščinah,
- nadzoru nad izvajanjem fizične vadbe in zagotavljanju, da so vojaki v skladu s težo in videzom glede na standarde v dokumentih AR 600-9 (Headquarters, Department of the Army, 2006) in 670-1 AR (Headquarters, Department of the Army, 2005).

- poučevanju vojakov iz vojaške zgodovine ter vojaških navad in tradicije ter iz poslanstva enote in razvoja individualnih izobraževalnih programov, ki podpirajo poslanstvo,
- skrbi za posamezne vojake in njihove družine med ali po opravljeni vojaški dolžnosti,
- nadzorovanju in vzdrževanju posameznega orožja in opreme vojakov in skupinskega orožja ter opreme enote,
- vodenju in spremljanju programov strokovnega razvoja podčastnikov in programov usposabljanja v enoti,
- doseganju in ohranjanju vojaške vrednosti,
- svetovanju poveljniku glede nagrajevanja in kaznovanja vojakov.

Podčastniško podporno linijo in linijo poveljevanja in kontrole je potrebno okrepiti z vsem, kar zagotavlja učinkovitost. Podčastniška podpora linija je komunikacijski kanal in nadzor od bataljonskega podčastnika do najmlajšega vojaka v bataljonu. Poveljniki lahko podrobneje opredelijo odgovornosti in pooblastila svojih podčastnikov ter odnose med njimi in svojim štabom ter podrejenimi (Army study guide [online], 2012).

Bataljonski podčastnik vojske ZDA izvaja navodila in standarde glede zmogljivosti, usposabljanja, videza in vedenja vojakov in podčastnikov v bataljonu. Predlaga in svetuje poveljniku bataljona glede zadev, ki se tičejo podčastnikov in vojakov, ter uveljavlja in izvaja podčastniško podporno linijo. Bataljonski podčastnik vojske ZDA je ključni element vojske ZDA (Headquarters, Department of the Army, 2002, str. 67-68).

Za poveljnika bataljona vojske ZDA je bataljonski podčastnik najpomembnejši vir znanja in discipline za vse zadeve, ki se tičejo podčastnikov in vojakov v bataljonu (Headquarters, Department of the Army, 2006, str. 25).

## **5 IZGRAJEVANJE ODNOSA MED POVELJNIKOM BATALJONA IN BATALJONSKIM PODČASTNIKOM**

Odnosi imajo dve bistveni funkciji. V njih moramo (De Vires in Bouwkamp, 2002, str. 27; povzeto po Kempler, 1984, str. 68):

- dobiti priznanje svojega avtonomnega obstoja;
- se moramo naučiti, kako živeti z drugimi, pri tem pa sebe ali drugih pri tem ne prikrajšati. To večinoma pomeni, da se moramo naučiti pravilno ravnati v konfliktnih situacijah.

Najbolj kritični odnosi v bataljonu SV so med poveljnikom voda in vodnim podčastnikom, poveljnikom čete in četnim podčastnikom ter poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom.

Odnosi med posameznimi pripadniki SV so urejeni z Zakonom o obrambi in drugimi predpisi, pri čemer je pomembno spoštovanje osnovnih načel enostarešinstva in linije poveljevanja in kontrole. Delo podčastnikov in častnikov se dopolnjuje in nadgrajuje pri izvajanju procesov, ki se izvajajo v SV. Da bi procesi potekali nemoteno, poveljujejo vključujejo vanje vse podrejene v primerni obliki in ob primernem času. Potreba po uspešnem sodelovanju se kaže tako v odnosu podčastnik-častnik na ravni enote kakor tudi med štabnimi častniki in podčastniki. Podčastniki lahko nadzorujejo izvajanje aktivnosti na svoji ravni in niže, izvajajo korektivne ukrepe ter s tem pripomorejo k učinkovitejšemu izvrševanju nalog in delovanje enote v duhu nadrejenega. Dobro sodelovanje podčastnikov in častnikov ustvarja pozitivne razmere za uspešno delovanje enote kot celote.

Poveljnik bataljona kot častnik poveljuje, vodi, načrtuje, nadzira ter izvaja vojaški menedžment, bataljonski podčastnik pa izvaja redne dnevne naloge v sklopu uveljavljenih vojaških pravil. Poveljnik bataljona se osredotoča na kolektivne veščine, ki se zahtevajo za izvršitev naloge. Bataljonski podčastnik se osredotoča na individualne veščine, ki podpirajo kolektivne veščine za izvršitev naloge, ter predvsem na delo skupine in posameznika. Poveljnik bataljona se osredotoča na delo, učinkovitost in pripravljenost enote kot celote, medtem ko bataljonski podčastnik zagotavlja, da vsi

podrejeni podčastniki in vojaki učinkovito delujejo kot celota, so izurjeni ter vsa njihova oprema in oborožitev deluje. Osredotoči se na standarde delovanja, usposabljanja in urjenja ter profesionalnega razvoja funkcijsko podrejenih podčastnikov in vojakov (Direktiva o organiziranju in delovanju podčastniškega zbora Slovenske vojske, 2012, 7-8).

Tabela 1: Delitev nalog med častniki in podčastniki

<b>ČASTNIK:</b>	<b>PODČASTNIK:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poveljuje, določa pravila in razpolaga z vojaškimi resursi / viri.</li> <li>• Povezuje in integrira kolektivno usposabljanje, usposabljanje poveljujočih in vojakov s ciljem izpolniti ukazane mu naloge.</li> <li>• Se ukvarja predvsem z enotami in njenimi nalogami.</li> <li>• Se koncentrira na učinkovitost in bojno pripravljenost enote.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usposablja vojake in izvaja vsakodnevne vojaške dolžnosti.</li> <li>• Je osredotočen na individualno usposabljanje/urjenje.</li> <li>• Se ukvarja predvsem z vodenjem skupin in usposabljanjem posameznikov.</li> <li>• Skrbi, da so skupine, oddelki, vojaki in podčastniki pripravljeni delovati kot učinkovita enota in kot učinkoviti pripadniki enote.</li> </ul>

Vir: Direktiva o organiziranju in delovanju podčastniškega zbora Slovenske vojske, 2012, 8.

Bataljonski podčastnik mora za doseganje idealnega odnosa s poveljnikom bataljona poznati: njegovo namero in pričakovanja, način, kako ga namerava poveljnik bataljona uporabiti, filozofijo poveljevanja, definicijo svojega dela ter fokus poveljnika bataljona.

Poveljnik bataljona mora za doseganje idealnega odnosa z bataljonskim podčastnikom poznati: stanje usposobljenosti bataljona, blaginjo, moralo in zadovoljstvo podčastnikov in vojakov v bataljonu, predloge za odpravljanje administrativnih ovir na področju discipline, usposabljanja, sistema nagrajevanja in kaznovanja in pravil ravnanja podčastnikov in vojakov v bataljonu ter predloge za odpravo pomanjkljivosti pri tehničnem in taktičnem bojnem delovanju (U. S. Army Research Institute, 1993, str. 14).



## **5.1 KLJUČNE TOČKE ZA IZGRAJEVANJE ODNOSA MED POVELJNIKOM BATALJONA IN BATALJONSKIM PODČASTNIKOM**

Pri izgrajevanju odnosa med bataljonskim podčastnikom in poveljnikom bataljona je pomembnih pet ključnih točk (The Information Management Support Center Pentagon, 1997, str. 14):

1. Naloge in odgovornosti morajo biti jasno opredeljene, tako da se vzpostavi osredotočenost in učinkovitost ter zagotavljanje odgovornosti.
2. Poveljnik bataljona mora razumeti, da je bataljonski podčastnik uspešen karierni podčastnik, in da obstajata dve poklicni poti - častniška in podčastniška. Poveljnik bataljona noče biti podčastnik in tudi bataljonski podčastnik noče biti častnik.
3. Odprt dialog. Vsak delovni dan sodelujeta dva voditelja, ki morata biti usklajena, zato so potrebni dnevni kratki usklajevalni dialogi.
4. Odkritost in pogovor o dobrih in slabih dneh. V večini primerov sta bataljonski podčastnik in poveljnik bataljona enake starosti in imata enako dolg staž v vojski, zato ju vežejo podobna osebna čustva. Delitev osebnih čustev gradi vez zaupanja in poštenosti.
5. Obstaja samo en poveljnik. Poveljnik bataljona je odgovoren za bataljon in le on poveljuje z njim. Poveljnik bataljona mora spoštovati svojega bataljonskega podčastnika in ga ne sme potiskati v položaje, v katerih lahko odpove.

Temelj razmerja med bataljonskim podčastnikom in poveljnikom bataljona je odkritost, poštenost in absolutno zaupanje med obema. Kot pravi Križman (2008, str. 113), pravi vodja ni nikoli sam sebi vodja. Če ta temelj med njima ne obstaja, je potrebno zamenjati bataljonskega podčastnika.

Dober odnos temelji na pošteni komunikaciji in sposobnosti poveljnika bataljona in bataljonskega podčastnika, da se lahko tudi ne strinjata, vendar to izražata na spoštljiv način. Priročnik za poveljnika bataljona vojske ZDA navaja, da mora poveljnik bataljona s svojim bataljonskim podčastnikom izgraditi tak odnos, da mu bo bataljonski podčastnik poročal, kar mora poveljnik bataljona vedeti, ne pa, kar si želi slišati (U. S. Army War College, 1996, str. 23).

Osebni odnos med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom je odvisen od poveljnikove osebnosti. Poveljnik bataljona lahko z bataljonskim podčastnikom postane zanesljiv prijatelj in osebni zaupnik ali pa je bataljonski podčastnik le orodje, s katerim so naloge izvedene hitro in učinkovito. V vsakem primeru je za bataljonskega podčastnika pomembno le, da razume poveljnika bataljona in da svoje delo opravlja profesionalno.

Ko se zamenja bataljonski podčastnik, je zelo pomembno, da mora vedno biti postroj bataljona, kjer novi bataljonski podčastnik zamenja starega. Novi bataljonski podčastnik se tako predstavi bataljonu.

Prvi pogovor med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom je verjetno najbolj kritičen, saj začne graditi njun odnos. Smernice pogovora morajo biti konceptualne narave. Ker je bataljonski podčastnik nov, je najbolje, da začne poveljnik bataljona opisovati svoje dožemanje bataljona. Poudariti mora vrednost bataljonskega podčastnika, njegovo voditeljstvo, ideje in izkušnje pri delovanju v bataljonu. Poveljnik bataljona mora bataljonskemu podčastniku vsaj v konceptu razložiti, kako želi, da deluje bataljonski podčastnik in kakšna je njegova vloga v bataljonu. Bataljonski podčastnik mora na koncu pogovora točno poznati svojo konceptualno vlogo v bataljonu.

## **5.2 MOŽNE NAPAKE POVELJNIKA BATALJONA V ODNOSU DO BATALJONSKEGA PODČASTNIKA**

Poveljnik bataljona se mora zavedati, da je njegov bataljonski podčastnik tudi bataljonski podčastnik bataljona. Pripadnik bataljona išče pri njem nasvete in predloge za večjo učinkovitost. Odprt odnos med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom močno vpliva na odprtost častnikov do bataljonskega podčastnika.

Bataljonski podčastnik ni častnik, zato naj bo uradno druženje s častniki omejeno. Bataljonski podčastnik je ponosen na svoj status, katerega priznanje pridobiva le pri druženju s podčastniki in vojaki. Častniki mu takšnega priznanja ne morejo dati.

Bataljonski podčastnik sodeluje pri premeščanju vojakov in podčastnikov. Bataljonski podčastnik pozna vse podčastnike in vojake v bataljonu in lahko pridobi resnične vzroke za premestitev podčastnikov in vojakov. Predno se dokončno odloči, mora poveljnik bataljona poznati njegovo mnenje.

Bataljonski podčastnik ne sme postati pisarniški molj. Njegovo delo zajema poznavanje trenutnega stanja v bataljonu, zato mora biti prisoten povsod v bataljonu. Prav tako je mentor podčastnikom, zato potrebuje veliko stika z njimi. Prekomerne zadolžitve v pisarni mu to onemogočajo.

Bataljonski podčastnik ni vodja usposabljanj, ampak mentor vodij usposabljanj, zato ga ni primerno postavljati v vodilne vloge usposabljanja v enoti.

### **5.3 PRIMER DOBREGA ODNOSA MED POVELJNIKOM BATALJONA IN BATALJONSKIM PODČASTNIKOM**

Med 14. in 17. novembrom 1965 se je odvijala bitka na področju Ia Drang doline v južnem Vietnamu med vojsko ZDA in vojsko Vietnama. Poveljnik bataljona vojske ZDA Harold G. Moore je v knjigi *We were soldiers once and young* (Moore in Galloway, 1993) opisoval tudi svoj odnos z bataljonskim podčastnikom. Moore (1993, str. 20) je imel dolg pogovor s bataljonskim podčastnikom, še predno je prevzel poveljevanje nad bataljonom. Opisuje ga kot spoštovanega podčastnika z veliko bojnih izkušenj, ki verjame v visoke standarde usposabljanja, discipline in fizične pripravljenosti. Na pogovoru je Moore svojemu bataljonskemu podčastniku zagotovil, da ima neomejen dostop do njega ne glede na temo pogovora. Moore (prav tam, str. 79) opiše s primerom, kako je upošteval mnenje svojega bataljonskega podčastnika tudi pri prerazporeditvi svojih častnikov, saj ga ni razporedil glede na njegove želje, ampak glede na mnenje bataljonskega podčastnika. Spoštovanje do svojega bataljonskega podčastnika Moore (prav tam, str. 85) opiše v spoznanju, da ima njegov bataljonski podčastnik vedno prav. Z bataljonskim podčastnikom sta (prav tam, str. 155) v bojnih in nebojnih situacijah skupaj izvajala nadzor obrambe, preverjala moralo med vojaki, se pogovarjala z vojaki in podčastniki ter spremljala in dvigovala klimo v enoti.

V tem primeru si je bataljonski podčastnik zaslužil spoštovanje in zaupanje svojega poveljnika bataljona s izdatnimi bojnimi izkušnjami, svojo integriteto in proaktivnostjo.

## 6 KLIMA V ENOTI

Organizacijska klima je skupno ime za način vedenja in zaznavanje medsebojnih odnosov v organizaciji. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja organizacije. Gre torej za psihosocialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v organizaciji ter njihovih interakcij. Klima predstavlja trenutno stanje v organizaciji in jo preučujemo s pomočjo vprašalnikov. Pomaga nam razlagati različnost človekovega vedenja v organizaciji, kar nam služi za usmerjanje aktivnosti zaposlenih. Zato si organizacije prizadevajo ustvariti klimo, ki bi nudila najboljše poslovne rezultate, torej klimo, ki bi ji lahko rekli ugodna (Organizacijska klima [online], 2012).

Klima v vojaški organizaciji je zelo pomembna za krepitev kolektivnega delovanja in ohranjanje oziroma izboljšanje bojne morale. Poveljnik bataljona mora klimi v enoti posvečati veliko pozornosti. Kot smo spoznali, bataljonski podčastnik pozna vse vojake in podčastnike v enoti, zato pozna trenutno stanje klime v enoti brez vprašalnikov. Z dobrim odnosom med bataljonskim podčastnikom in poveljnikom bataljona se poveča pretok trenutnih informacij in poveljnik bataljona s svojim poveljevanjem in voditeljstvom lažje dosega boljšo klimo v enoti.

Na organizacijsko klimo najbolj vpliva vodstvo organizacije, zgodovina in tradicija organizacije, pričakovanja v organizaciji, informacijski sistem, delovni postopki, uporaba vzpodbud, organizacija dela ter cilji in vrednote, ki se poudarjajo v organizaciji.

Na odnose v organizaciji v precejšnji meri vplivajo zaposleni na vodilnih položajih. Stil vodenja poveljnika bataljona ima pomemben vpliv, saj se tu zrcalijo odnosi med zaposlenimi in vodstvom organizacije. Zelo pomembno je, da se vodstveni delavci pogovarjajo z zaposlenimi v organizaciji o rezultatih dela in jih pri delu ustrezno usmerjajo. Skupina zaposlenih oblikuje določene odnose, ko poskuša uresničiti določene naloge. Notranji odnosi in vodenje se dopolnjujeta in občasno prekrivata, saj odnose v organizaciji ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti. Glavna sestavina tako vodenja kot tudi medosebnih odnosov pa je komuniciranje. Komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti, kako bi lahko prispevali k pravilnemu in kakovostnemu delu, ki se pričakuje od

njih. Zato je nujno potrebno, da so zaposleni seznanjeni z načrti, cilji organizacije in nalogami, ki se od njih pričakujejo v zvezi s tem. Pri vsem skupaj pa je tudi zelo pomembno, da se vodje in zaposleni pogovarjajo (komunicirajo) med seboj.

V zvezi z vplivom odnosa med bataljonskim podčastnikom in poveljnikom bataljona na klimo v enoti so tako najpomembnejši dejavniki vodenje, notranji odnosi in komunikacija.

Maxwell (2009, str. 52) ugotavlja, da dobri voditelji poslušajo druge. Prišel je do sklepov o vplivu dobrega poslušanja na vodenje, in sicer: če želite voditi, morate razumeti ljudi. Največ se naučimo s poslušanjem. Poslušanje lahko prepreči, da bi izbruhnili problemi, poslušanje vzpostavi zaupanje in poslušanje lahko izboljša organizacijo.

Komuniciranje se večkratno in na več ravneh prepleta z odnosi med ljudmi, tako da v komunikacijski situaciji praktično ni mogoče razlikovati komuniciranja od odnosov (Ule, 2009, str. 258).

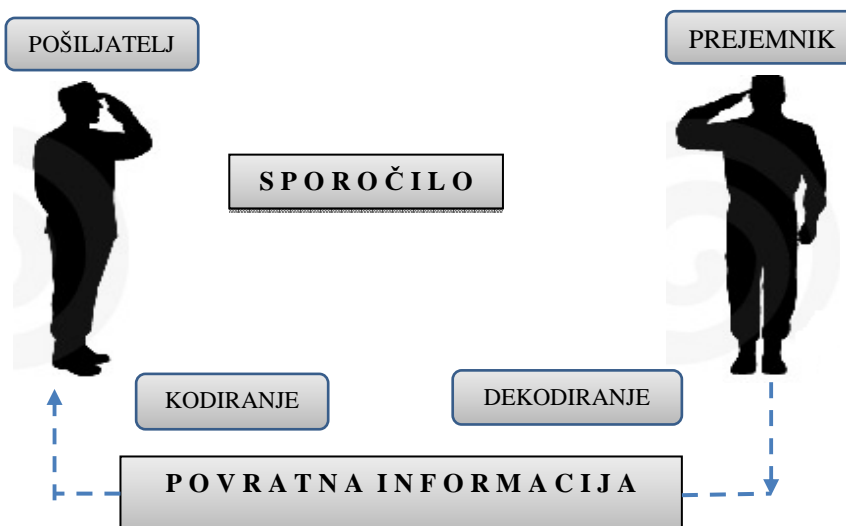
Odnos med bataljonskim podčastnikom in poveljnikom bataljona je močno povezan z njunim načinom in kakovostjo komunikacije. Njuna komunikacija je v večinskem delu namenjena dogovarjanju glede organizacije dela in delitvi nalog v enoti, prav tako pa tudi njuna komunikacija z zaposlenimi. Kakovost njunega odnosa tako posredno močno vpliva tudi na organizacijsko klimo v enoti.

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare*, kar pomeni posvetovati se, razpravljati o nečem, vprašati za nasvet. Komuniciranje je možno opredeliti na več načinov, tako da za ta pojem obstaja kar 95 definicij. Skoraj vse te definicije pa so si med seboj podobne. Komuniciranje lahko najbolj na splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komunicirajo, ljudje med seboj prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov itd.) (Mihaljčič, 2006, 11).

Temeljni izvor večine resnih nesporazumov v komuniciranju je pomanjkanje zaupanja. Nezaupanje povzroči, da se število prenesenih informacij zmanjša, hkrati pa zbuja dvom tudi o tistem, kar sporočilo vsebuje ( Lamovec, 1993, str. 35).

## 6.1 KOMUNICIRANJE

Kako poteka komuniciranje med ljudmi, si lahko ponazorimo s preprostim modelom komuniciranja; najbolj preprost komunikacijski model sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Možina in ostali, 1995, 43-44).



Slika 4: Preprost komunikacijski model in njegove sestavine

Vir: Mihaljčič, 2006

Komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije in je namenjeno postavljanju ciljev organizacije in doseganju teh ciljev, torej politiki organizacije. Katere oblike in metode komuniciranja se uporablja, je odvisno od namena, cilja, ki se ga želi doseči, razpoložljivega časa, vsebine in glede na karakteristike naslovnikov (starost, motiviranost, izobrazba, število naslovnikov ipd.). Cilj komuniciranja pa je, da prejemnik posredovano informacijo uporabi pri svojih nadaljnjih aktivnostih in da se lahko na podlagi prejete informacije pravilno odloči. (Možina in ostali, 1995, 19).

Komuniciranje je uspešno le, če se z njim dosega zastavljene cilje, poleg tega pa si je potrebno prizadevati, da se ti cilji dosežejo s čim manjšimi sredstvi (čas, denar, energija).

Po vlogi in po položaju, ki jo imajo komunikacije v organizaciji, ločimo več oblik komuniciranja. Tako ločimo:

- dvosmerno in enosmerno komuniciranje,
- formalno in neformalno komuniciranje,

- vertikalno in horizontalno komuniciranje.

Enosmerno komuniciranje sploh ni pravo komuniciranje, saj potuje v tem primeru sporočilo samo v eno smer; od pošiljatelja k prejemniku. Ta oblika komuniciranja prihrani čas in je primerna predvsem za posredovanje preprostih in kratkih sporočil, pri katerih ne pričakujemo odgovora. Enosmerno komuniciranje se uporablja, če hočemo, da je prejemnik v čim bolj podrejenem položaju. Pri dvosmerni komunikaciji pa daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju; tako ga dopolnjuje in popravlja v tistih delih sporočila, ki mu niso dovolj jasni ali se z njimi v celoti ne strinja. V večini primerov ima dvosmerno komuniciranje prednosti pred enosmernim. Zahteva sicer več časa, vendar je bolj učinkovito, posebno pri razčiščevanju nejasnosti, usklajevanju stališč, dopolnjevanju idej in podobno (Mihaljčič, 2006, 17).

Med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom se uporablja dvosmerno komuniciranje tudi v primeru poveljevanja, ki se lahko zdi kot enosmerno komuniciranje, saj bataljonski podčastnik pri prejemu povelja s potrditvijo poda povratno informacijo poveljniku bataljona.

Pri formalnem komuniciranju uporabljamo vnaprej določene kanale komuniciranja z jasno in smotrno zasnovanimi sporočili. Za neformalno komuniciranje pa je značilna spontanost, neorganiziranost, razpršenost, anonimnost in podobno (Mihaljčič, 2006, 19).

V SV velja in prevladuje formalno, vnaprej predpisano komuniciranje, medtem ko se neformalno komuniciranje uporablja predvsem v manj uradnih situacijah ter zunaj delovnega časa.

Vertikalno komuniciranje je izmenjava med dvema različnima družbenima skupinama. Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil iz višjih k spodnjim ravnam organizacijske hierarhije in je namenjeno prenosu napotkov za delo, prenosu informacij za delovne naloge in podobno. Pri komuniciranju navzgor pa gre za prenos sporočil od podrejenih k nadrejenim, pri čemer gre večinoma za prenos sporočil o delu, doseženih rezultatih in o problemih pri delu. Horizontalno komuniciranje pa pomeni izmenjavo informacij znotraj ene same družbene skupine oziroma med zaposlenimi na isti hierarhični stopnji. (Mihaljčič, 2006, 18).

Med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom gre predvsem za vertikalno komunikacijo, prav tako tovrstno komunikacijo uporabljata tudi v komuniciranju z nadrejenimi in podrejenimi.

Mednivojske komunikacije pripomorejo k višji stopnji socialne in ekonomske integracije organizacije. To mednivojsko komuniciranje je pomembno predvsem zaradi potrebe po koordiniranju delovanja, ki jo zahteva čedalje bolj diferencirana delitev dela (Lipičnik in Možina, 1993, 87).

V manjših skupinah pa komunikacije delimo glede na potek komunikacije na (Lipičnik in Možina, 1993, 88):

- krožno komuniciranje,
- verižno komuniciranje,
- v obliki črke Y,
- v obliki kolesa.

Krožno komunikacijo lahko začne katerikoli član skupine in poteka enakopravno med člani. Značilnost takih skupin je, da se počasi organizirajo, delajo veliko napak, probleme rešujejo počasi, vendar so člani bolj zadovoljni s svojim delom kot v skupinah z drugačnim načinom komuniciranja.

Verižna komunikacija je različica krožnega komuniciranja za manjkajočim členom, kar seveda zmanjšuje količino informacij, ki jih je moč prenesti. Zato so take skupine učinkovitejše kot prejšnje, vendar pa je manjše zadovoljstvo s procesom komuniciranja, ker je to bolj centralno kot v prvem primeru.

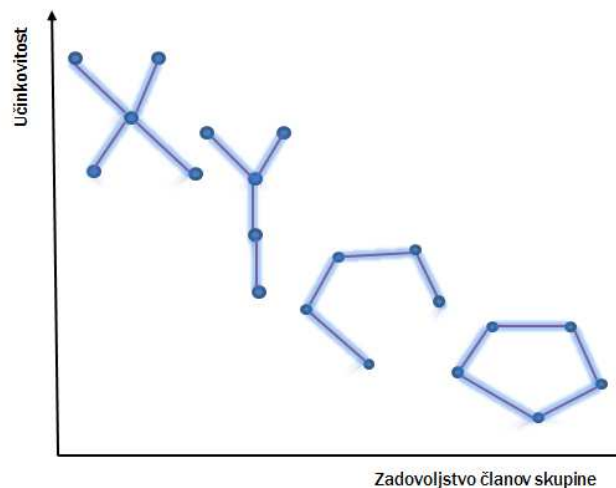
Komuniciranje v obliki črke Y je podobno verižnemu, le da en član izstopa iz verige. Taka oblika je značilna za komuniciranje določenega strokovnjaka s področnim vodjem. Komuniciranje poteka zato hitro in učinkovito, vendar pri ostalih članih skupine vzbujajo vtis, da so izključeni iz pridobivanja potencialno pomembnih informacij.

Pri komunikaciji v obliki kolesa morajo biti vsa sporočila poslana prek osebe, ki je v nekakšnem komunikacijskem središču. Raziskave kažejo, da ta oseba praviloma nastopa kot vodja ali odločevalec. Značilno za take skupine je, da se zelo hitro organizirajo, probleme rešujejo hitro in natančno, vendar pa je zaradi centraliziranega sistema



komuniciranja zadovoljstvo ostalih udeležencev precej manjše kot pri krožnem komuniciranju.

V SV se praviloma uporablja komunikacija v obliki kolesa, saj je učinkovitost največja, medtem ko med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom prevladuje komuniciranje v obliki črke Y.



Slika 5: Oblike komunikacije glede na učinkovitost in zadovoljstvo

Vir: Lasten

Kolektiv pri svojem delu oblikuje določene odnose, ko poskuša uresničiti zadane naloge.

Pri tem se najpogosteje oblikujejo naslednji odnosi (Lipičnik in Možina, 1993):

- sodelovanje ali kooperacija (takrat, ko poskušajo člani kolektiva s skupnimi napori in z medsebojno pomočjo ali z delitvijo dela doseči cilj, za katerega so vsi enako zainteresirani),
- tekmovanje ali kompeticija (takrat, ko si dva ali več članov kolektiva prizadeva doseči isti nedeljiv cilj),
- nadvladje ali dominacija (stanje posameznika ali skupine, ki ga narekuje službeni položaj, pri čemer so ti posamezni člani kolektiva bolj odgovorni za delovanje kolektiva in imajo zato nekaj več pristojnosti),
- podrejenost ali submisija (stanje posameznikov ali skupine, ki jim službeni položaj narekuje, da morajo delati po navodilih nadrejenih ali ljudi iz vodstva).

Vse štiri oblike navedenih odnosov označujejo vrste medsebojnih odnosov ljudi pri delu in pozitivno ali negativno vplivajo na zavzetost za delo posameznika. S tekmovanjem na primer lahko dosežemo koristne učinke, vendar le pod pogojem, da se tekmovanje ne spremeni v nezdravo konkurenco, ki povzroči uničenje nasprotnika. Vprašanja v zvezi s sodelovanjem in tekmovanjem so problem organiziranja in oblikovanja skupin, vprašanja v zvezi z nadvladjem in podrejenostjo pa so problem vodenja.

### 6.1.1 Težave pri komuniciranju

V komuniciranju se pojavljajo različne motnje; pri pošiljatelju zlasti zaradi tega, ker sporočilo bodisi ni jasno (nedvoumno) oblikovano oziroma je sporočilo neprimerno kodirano (neurejeno, površno) bodisi ker se pošiljatelj ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese. Tako ločimo tri vrste motenj v komuniciranju, in sicer (Možina in ostali, 1995, 69):

- motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso uglašeni med seboj, med njima ni empatije,
- motnje zaradi nesporazumov (prejemniku sporočilo, kakršnega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju),
- motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti (šum na komunikacijski poti: informacije se kazijo, izgublajo, zamujajo ipd.).

Motnje pri prejemniku so lahko naslednje (Mihaljčič, 2006, 14-15):

- prejemnik nima interesa za sporočilo,
- prejemnik razume sporočilo tako kot sam želi,
- sporočil je preveč; ne more jih dekodirati,
- sporočilo je po vsebini preobsežno,
- prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša – nima interesa,
- prejemnika prevzame vpliv pošiljatelja – strah, spoštovanje

- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje v komunikacijski poti pa so:

- vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik, motnje na televiziji, pri telefonskih pogovorih, motnje v internetni povezavi, hrup, popačitev sporočila,
- prekinitev komunikacijskega kanala, izguba pisma, e-sporočila,
- število posrednikov, zaradi nesporazumov med njimi, selektivnega dojetanja.

Temeljne smeri ukrepanja proti motnjam so:

- razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom,
- redundanca – ponavljanje sporočil, ki sicer dodatno bremeni komunikacijski kanal, vzporedno sporočanje z več mediji in po več komunikacijskih kanalih,
- omejevanje sporočil – število in obseg z odbiranjem in šifriranjem.

Pri obvladovanju motenj v komuniciranju so nepogrešljive povratne informacije prejemnika pošiljatelju. Prejemnik sporoči del informacij nazaj oddajniku ter s tem potrdi, da je sporočilo pravilno sprejel.

Potek komunikacij je izrednega pomena za uspešno delo. Na potek komunikacije vpliva ureditev dela, se pravi delovne naloge, izvajalci, medsebojna povezanost nalog, moč, vplivnost in položaj posameznikov, medsebojno zaupanje in odgovornost ter drugi dejavniki. Razmerja med osebami in posameznimi dejavniki se pri delu nenehno spreminjajo. Zaradi tega nastajajo problemi, ki pa jih je treba sproti reševati, če želimo premostiti ovire v komuniciranju. Ti problemi so zlasti (Lipičnik in Možina 1993, 87):

- problem zaupanja (ustna komunikacija poteka med ljudmi, pri čemer ne gre brez zaupanja),
- problem kreiranja in medsebojne odvisnosti, skupnih ciljev in vrednot (na primer: lažje je sprejeti nalogo in nasvet od sodelavcev v skupini kot pa od nadrejenega),
- problem dajanja priznanja (nobena stvar ne omejuje komuniciranja bolj kot občutek, da človek ne dobi ustreznega priznanja za dani prispevek),

- problem povezanosti struktur v organizaciji (sproščen in točen potek komunikacij je možen in se povečuje, če obstaja osnovno soglasje glede delovnih nalog, položaja, ugleda in drugih odnosov v organizaciji).

### 6.1.2 Obvladovanje težav pri komuniciranju

Obvladovanje težav pri komuniciranju je bistveno za uspešno komuniciranje, vendar je zahtevno. Najpomembnejše je razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom; če dobro razumeta drug drugega, zlahka odkrijeta sicer skrite motnje v komuniciranju, prav razumeta pa tudi marsikatero nepopolno in izkrivljeno sporočilo.

Pri obvladovanju motenj v komuniciranju so nepogrešljive povratne informacije prejemnika pošiljatelju. Prejemnik sporoči del informacij nazaj oddajniku in s tem potrdi, da je sporočilo pravilno sprejel. Povratno komuniciranje seveda dodatno obremenjuje komunikacijsko pot, vendar sproti odpravlja motnje in zagotavlja obojestransko razumevanje (Možina in ostali, 1995, 71).

Povratno komunikacijo izvedemo s sporočanjem povzetka sprejetega sporočila. Kot ugotavlja Cava (2003, str. 103), pomeni povzemanje, da slišano povemo z drugimi besedami. Uporaba povzemanja je v pogovoru med dvema človekoma nujna. Kadar nam povedano ni najbolj razumljivo, žal pogosto sklepamo po svoje. Ne preverimo, ali smo sogovornika res prav razumeli.

Motnje v komuniciranju je mogoče obvladovati tudi z omejevanjem številnosti in obsega sporočil. Ena od možnosti je odbiranje sporočil tako na strani pošiljatelja kot na strani prejemnika. Pošiljatelj odbira sporočila, ki jih pošilja prejemniku, da preprečuje preobremenitve oddajnika in sprejemnika ter komunikacijskih poti; tako omejuje motnje pa tudi porabo resursov za komuniciranje. Sporočila odbira tudi prejemnik, ki sprejema le tista, ki se mu zdijo pomembna. Druga možnost za omejevanje motenj pa je šifriranje sporočil, ki se ga uporablja, da se bolje izrabijo omejene zmogljivosti komunikacijske poti ali pa zato, da preprečijo dostop do sporočila prejemnikom, ki jim ni bilo namenjeno. Dobro opravljeno šifriranje lahko celo bolje izkoristi komunikacijsko pot ter poveča natančnost komuniciranja, vendar pa šifriranje in dešifriranje porabljata čas in povečujeta stroške komuniciranja.

## 7 ZAKLJUČKI IN PREDLOGI

Za krepitev odnosa med bataljonskim podčastnikom in poveljnikom bataljona je pomembno razumevanje častniške in podčastniške odgovornosti. Delitev odgovornosti med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom je definirana že z delitvijo odgovornosti med častnikom in podčastnikom. Najlažje je ponazoriti mejo med odgovornostjo na sledeč način: nalogo lahko razdelimo v dva dela, in sicer, kaj je treba narediti in kako je treba narediti. Častniška odgovornost se skriva v delu, kaj je treba narediti. Podčastniška odgovornost pa se skriva v delu, kako je treba narediti.

Bataljonski podčastnik in poveljnik bataljona bi morala pri svojem delu podpirati častniško in podčastniško odgovornost. Nenamerne napake je potrebno pričakovati in tolerirati ter jih odpraviti. Zaupanje v častnike in podčastnike je ključnega pomena. Pri izgradnji odnosa igrajo pomembno vlogo razumevanje podčastniške avtoritete, razumevanje podčastniškega voditeljstva in razumevanje ter uporaba podčastniško funkcijsko podporne linije. Uveljavljeno je razumevanje, da je v vojaški organizaciji obstaja samo ena linija poveljevanja in kontrole in da je zadnji njen člen podčastnik (poveljnik oddelka). Poveljevanje naj se ne izvaja preko posameznih členov v liniji poveljevanja in kontrole. Poveljnik bataljona ne poveljuje 300-1000 pripadnikom, ampak 3-5 četam. Podčastniki v bataljonu so voditelji in inštruktorji. Njihova karierna pot se je začela z opravljanjem vojaških nalog, napredovali pa so v podčastnika predvsem zaradi svojih voditeljskih sposobnostih. Njihov cilj v karieri je postati bataljonski podčastnik. Podčastniško funkcijska podpora linija krepi delovanje vojaške organizacije in linijo poveljevanja in kontrole. Delovanje podčastniško funkcijske podporne linije je stalno in ne orodje poveljnika bataljona za izvajanje nalog, ampak krepi izvajanje nalog.

Priznavanje pomembnosti podčastnikov je področje, kateremu bi morala bataljonski podčastnik in poveljnik bataljona posvečati največ pozornosti. Beseda podčastnik ne pomeni, da je podčastnik pod častnikom, ali celo, da podčastnik nima vrednote časti. Takšno razumevanje je zastarelo. Podčastniki v zgodovini samo pridobivajo na veljavi in postajajo hrbtenica vojaške organizacije. Povečati poudarjanje pomembnosti podčastnikov na vsaki priložnosti je pomembno tako za poveljnika bataljona kot za bataljonskega podčastnika. Podpirati podčastnike pri izvajanju nalog pomeni

razumevanje, da podčastnik deluje v okviru, katerega postavi častnik. V tem okviru mora podčastnik nalogo izvesti s pomočjo svojih izkušenj in mentorstva funkcijsko nadrejenega podčastnika. Vloga podčastnika v usposabljanju se povečuje, saj so oprema in oborožitveni sistemi v vojaški organizaciji čedalje bolj napredni, tako da je tudi usposabljanje čedalje bolj zahtevno. Vojaki se morajo usposabljati v realnih razmerah. Podčastniki postajajo čedalje večji specialisti s poglobljenim znanjem in izkušnjami, katera morajo prenesti na podrejene. Vloga podčastnika v usposabljanju pa se spreminja tudi v skladu z vlogo podčastnika v enotovni liniji. Bataljonski podčastnik ima večjo odgovornost pri usposabljanju enot, medtem ko ima vodni podčastnik večjo vlogo pri individualnem usposabljanju. Odnos se krepi tudi v poznavanje podčastniške vloge v uspešnosti častnika. Častnik ni uspešen, če za seboj nima uspešnih podčastnikov, kar pomeni, da se trud, vložen v podčastnika, obrestuje tudi častniku. Častnik pa mora tudi razumeti, kaj podčastniki pričakujejo od častnikov. Podčastniki od častnika pričakujejo dobro vodenje, odpravljanje ovir pri njihove delu, predvsem pa reševanje problemov, še predno nastanejo, ter najpomembnejše posedovati vrednoto lojalnost. Uspešna lojalnost mora biti usmerjena v odnose v vse tri strani, in sicer gor, dol in vstran. Spoštovanje podčastnikov je potrebno poudarjati na vsaki priložnosti. Spoštovan podčastnik bo delo opravljal hitro in odgovorno. Na vsakem koraku pa je potrebno povečevati tudi prestiž podčastnikov, saj tako prejemajo potrditev za svoje mesto v vojaški organizaciji.

Učenje iz izkušenj prinaša praktičnost v odnos. Kar se je izkazalo za dobro, se izvaja naprej, kar se je izkazalo za slabo, se odpravi. Bataljonski podčastnik in poveljnik bataljona sta odvisna eden od drugega. Delujeta skupaj za izvedbo naloge. Nemogoče je poveljniku bataljona učinkovito poveljevati s četami, če bataljonski podčastnik ni zagotovil individualne usposobljenosti podčastnikov in vojakov. Poveljnik bataljona in bataljonski podčastnik morata sodelovati, svetovati in se učiti eden od drugega. Močnejša ko je vez med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom, hitreje se izvede poveljnikova namera in izvedba naloge. Lahko povzamemo, da je zato bataljon uspešnejši. Povezanost poveljnika bataljona in bataljonskega podčastnika lahko ponazorimo z načinom, kako poveljnik bataljona predstavi svojega bataljonskega podčastnika. Zaupanje med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom preraste v nezlomljivo vez med njima, ki je bistvo vojaškega poklica.

Ključno vlogo v odnosu med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom igra njuna medsebojna komunikacija, ki vpliva na kakovost njunega odnosa in s tem posredno na njuno zadovoljstvo pri delu. Prav tako ima komunikacija pomemben vpliv na klimo v enoti. Zadovoljstvo posredno zmanjšuje možnosti nastajanja težav pri komuniciranju, saj si v primeru dobrega odnosa in stalne želje po zadovoljstvu v odnosu oba prizadevata, da v njihni komunikaciji ne bi prihajalo do motenj. V tako kakovostni komunikaciji se zaradi manjšega števila možnih napak v razumevanju sporočila tudi enotno in jasno oblikujejo vsebine, ki jih mora bataljonski podčastnik prenesti zaposlenim (svojim podrejenim). Kvaliteta komunikacije med bataljonskim podčastnikom in zaposlenimi pa potem prav tako vpliva na doseganje ciljev organizacije oziroma enote ter na kakovost opravljenega dela in s tem posredno na zadovoljstvo tako poveljnika bataljona in bataljonskega podčastnika kot tudi zaposlenih v enoti. Skladno z navedenim lahko sklenemo, da ima odnos med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom zelo močan in pomemben vpliv na organizacijsko klimo v enoti.

Zato je pomembno, da poskušata vplivati oziroma preprečiti motnje v komunikaciji. Za dobro komunikacijo je pomembno dobro razumevanje med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom, saj tako razumeta drug drugega, zlahka odkrijeta sicer skrite motnje v komuniciranju ter prav razumeta marsikatero nepopolno in izkrivljeno sporočilo. Za izboljšanje njune komunikacije je dobro, da tisti, ki prejema informacije, povzame sporočilo in s tem potrdi ali ovrže, da je sporočilo pravilno sprejel. Glede na to, da poveljnik bataljona in bataljonski podčastnik pri svojem delu med seboj veliko komunicirata, bi bilo koristno tudi odbiranje sporočil, in sicer tako, da drug drugega ne obremenjujeta z nepotrebniimi, odvečnimi in zato obremenjujočimi in motečimi informacijami.

Podčastniško funkcijsko podporna linija je v sodobnih vojaških organizacijah najbolj razvita v vojski ZDA, saj jo ta tudi uporablja najdlje. Severnoatlantska pogodbeni zveza uporablja združene taktične enote za delovanje na različnih področjih. Vse članice severnoatlantske pogodbene zveze sodelujejo in prispevajo svoje enote. Potreba po standardizaciji in boljšem združevanju sili članice, da prestrukturirajo svoje vojaške organizacije v skladu z NATO-vimi standardi. Dokument NATO NCO Bi-SC Strategy and Recommended NCO Guidelines že nakazuje smer razvoja NATO-vih združenih sil v skladu z modelom vojske ZDA (North Atlantic Treaty Organisation, 2010).

Veliko možnosti za izboljšanje klime v enoti v odvisnosti od razmerja med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom pa je poleg vsega navedenega tudi v okviru motiviranja zaposlenih. To področje bi zaradi obsežnosti tematike zahtevalo dodatno poglobljeno in obširno analizo, kar pa presega določen okvir tega dela.



## 8 SKLEP

Z razvojem profesionalizacije SV se širi in razvija tudi podčastniški zbor, ki s tem v njej pridobiva večjo vlogo. S priključitvijo podčastniškega poveljniško enotovnega stebra častniškemu poveljevanju so se začeli oblikovati odnosi med poveljniki in enotovnimi podčastniki, torej tudi med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom. V SV veljajo predpisana pravila obnašanja, ravnanja, poveljevanja, izvrševanja ukazov, pozdravljanja, naslavljanja in predstavljanja in nošenja uniforme. Ta pravila so predpisana s Pravili službe v SV in s Kodeksom vojaške etike.

S pravili je v veliki meri definiran tudi odnos med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom, ki je eden najbolj kritičnih odnosov v bataljonu SV.

Poveljnik bataljona je odgovoren za vse, kar bataljon naredi oziroma česar ne naredi, in svoje odgovornosti ne more prenesti na koga drugega. Je tisti, ki sprejme končno odločitev in zanjo tudi odgovarja. Običajno delegira del svojih pooblastil glede vodenja poveljstva na druge ter vzpodbuja vzajemno zaupanje, tesnejše sodelovanje in timsko delo med vsemi člani poveljstva. Temeljne funkcije, ki jih poveljnik bataljona pri svojem delu izvaja, so načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. V okviru izvajanja teh funkcij so najpomembnejše aktivnosti ocenjevanje situacije, odločanje, dodeljevanje nalog, dodeljevanje sil in sredstev, usmerjanje, vzdrževanje sil, motiviranje in voditeljstvo.

Bataljonski podčastnik je najvišji podčastnik v bataljonu in svetuje poveljniku v zadevah, ki se nanašajo na podčastnike in vojake. Je najbolj izkušen na področju usposabljanja podčastnikov in vojakov in tesno sodeluje s poveljniki čet pri usmerjanju in usposabljanju četnih in vodnih podčastnikov. V skladu z ukazom poveljnika ali po lastni presoji nastopa kot poveljnikov predstavnik pri nadzoru ključnih vidikov delovanja bataljona.

Če torej povzamemo, poveljnik bataljona se osredotoča na kolektivne veščine, ki se zahtevajo za izvršitev naloge, medtem ko se bataljonski podčastnik osredotoča na individualne veščine, ki podpirajo kolektivne veščine za izvršitev naloge, ter predvsem na delo skupine in posameznika. Poveljnik bataljona se osredotoča na delo, učinkovitost in pripravljenost enote kot celote, medtem ko bataljonski podčastnik zagotavlja, da vsi

podrejeni podčastniki in vojaki učinkovito delujejo kot celota, da so izurjeni ter da deluje vsa njihova oprema in oborožitev.

V odnosu med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom ima pomembno vlogo podčastniška funkcijsko podporna linija, ki se začne s podčastniki v vodu ali najnižji enoti in konča z glavnim podčastnikom SV. Podpora se zagotavlja z izvajanjem predpisov in aktov poveljevanja, postopkov in vojaških standardov, usposabljanjem posameznikov, posadk in skupin, zagotavljanjem spoštovanja vojaške discipline, z učinkovitim prenosom informacij, nadzorom vojaškega obnašanja in osebnega izgleda ter s svetovanjem poveljnikom v zvezi z življenjem in delom vojakov ter podčastnikov.

Dobro sodelovanje med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom ustvarja ugodne razmere za uspešno delovanje enote kot celote.

Pri izgrajevanju odnosa med bataljonskim podčastnikom in poveljnikom bataljona je pomembno, da so naloge in odgovornosti jasno opredeljene, tako da se vzpostavi osredotočenost in učinkovitost ter zagotavljanje odgovornosti. Poleg tega mora poveljnik bataljona razumeti, da je bataljonski podčastnik uspešen karierni podčastnik in da obstajata dve poklicni poti - častniška in podčastniška. Poveljnik bataljona noče biti podčastnik in tudi bataljonski podčastnik noče biti častnik. Pri oblikovanju odnosa igra pomembno vlogo tudi odprt dialog, pri čemer vsak delovni dan sodelujeta dva voditelja, ki morata biti usklajena, zato so potrebni dnevni kratki usklajevalni dialogi. V dialogu med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom je pomembna odkritost in pogovor o dobrih in slabih dnevih. V večini primerov sta bataljonski podčastnik in poveljnik bataljona enake starosti in imata enako dolg staž v vojski, zato ju vežejo podobna osebna čustva. Delitev osebnih čustev gradi vez zaupanja in poštenosti. Istočasno pa se je potrebno zavedati, da obstaja samo en poveljnik. Poveljnik bataljona je odgovoren za bataljon in z njim poveljuje le on. Poveljnik bataljona mora spoštovati svojega bataljonskega podčastnika in ga ne sme potiskati v položaje, v katerih ta lahko odpove. Dober odnos temelji na pošteni komunikaciji in sposobnosti poveljnika bataljona in bataljonskega podčastnika, pri čemer se lahko tudi ne strinjata, vendar to izrazita na spoštljiv način. Zaupanje med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom preraste v nezlomljivo vez med njima, ki je bistvo vojaškega poklica.

Osebni odnos med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom je odvisen od poveljnikove osebnosti. Poveljnik bataljona lahko z bataljonskim podčastnikom postane

zanesljiv prijatelj in osebni zaupnik ali pa je zanj bataljonski podčastnik le orodje, s katerim so naloge izvedene hitro in učinkovito. V vsakem primeru je za bataljonskega podčastnika pomembno le, da razume poveljnika bataljona in da svoje delo opravlja profesionalno.

Odnos med bataljonskim podčastnikom in poveljnikom bataljona je močno povezan z njunim načinom in kakovostjo komunikacije. Njuna komunikacija je v večinskem delu namenjena dogovarjanju glede organizacije dela in delitvi nalog v enoti, prav tako pa tudi njuna komunikacija z zaposlenimi. Kvaliteta njunega odnosa tako posredno močno vpliva tudi na organizacijsko klimo v enoti.

Med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom se uporablja dvosmerno komuniciranje tudi v primeru poveljevanja, čeprav se lahko zdi kot enosmerno komuniciranje, saj bataljonski podčastnik pri prejemu povelja s potrditvijo poda povratno informacijo poveljniku bataljona. Njuna komunikacija je predvsem formalna, vnaprej predpisana, medtem ko se neformalno komuniciranje uporablja predvsem v manj uradnih situacijah ter zunaj delovnega časa. Med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom gre predvsem za vertikalno komunikacijo, prav tako tovrstno komunikacijo uporabljata tudi z nadrejenimi in podrejenimi. V SV se praviloma uporablja komunikacija v obliki kolesa, saj je učinkovitost največja, medtem ko med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom prevladuje komuniciranje v obliki črke Y.

Bataljonski podčastnik in poveljnik bataljona bi morala pri svojem delu podpirati častniško in podčastniško odgovornost. Nenamerne napake je potrebno pričakovati in tolerirati ter jih odpraviti. Zaupanje v častnike in podčastnike je ključnega pomena. Pri izgradnji odnosa igrajo pomembno vlogo razumevanje podčastniške avtoritete, razumevanje podčastniškega voditeljstva in razumevanje in uporaba podčastniško funkcijsko podporne linije. Uveljavljeno je razumevanje, da obstaja v vojaški organizaciji samo ena linija poveljevanja in kontrole in da je zadnji njen člen podčastnik (poveljnik oddelka). Poveljevanje naj se ne izvaja preko posameznih členov v liniji poveljevanja in kontrole.

Za izboljšanje njune komunikacije je dobro, da tisti, ki prejema informacije, povzame sporočilo in s tem potrdi ali ovrže, da je sporočilo pravilno sprejel. Glede na to, da poveljnik bataljona in bataljonski podčastnik pri svojem delu med seboj veliko komunicirata, bi bilo koristno tudi odbiranje sporočil, in sicer tako, da drug drugega ne

obremenjujeta z nepotrebni, odvečnimi in zato obremenjujočimi in motečimi informacijami.

Veliko možnosti za izboljšanje klime v enoti, izhajajoče iz razmerja med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom pa je poleg vsega navedenega tudi v okviru motiviranja zaposlenih. To področje bi zaradi obsežnosti tematike zahtevalo dodatno poglobljeno in obširno analizo, kar pa presega določen okvir tega dela. Poleg tega se o načinih izgrajevanja dobrega odnosa med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom lahko veliko naučimo iz praks drugih držav, v katerih je profesionalizacija vojske prisotna dalj časa.

V tem diplomskem delu sem skladno z vsem napisanim v celoti potrdil postavljeno hipotezo, da je klima boljša v enoti, kjer obstajajo dobri odnosi med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom.

Smisel odnosa med poveljnikom bataljona in bataljonskim podčastnikom je opisal že podpolkovnik v ameriški vojski, Jerry H. Hogan, ko je dejal: »Dovoli svojemu bataljonskemu podčastniku, da dela svoje delo, in tvoje delo bo postalo veliko lažje.« (The Information Management Support Center Pentagon, 1997, str. 13).

## VIRI, LITERATURA

- 1) Army study guide [online]. *NCO support channel duties*. (Citirano 10. 5. 2012). Dostopno na naslovu: [http://www.armystudyguide.com/content/army\\_board\\_study\\_guide\\_topics/nco\\_duties/nco-support-channel-expla.shtml](http://www.armystudyguide.com/content/army_board_study_guide_topics/nco_duties/nco-support-channel-expla.shtml)
- 2) Cava, R. *Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi*. Maribor: MA-TISK d. o. o., 2003.
- 3) De Vries, S. in Bouwkamp, R. *Psihosocialna družinska terapija*. Logatec: Firis, 2002.
- 4) Direktiva o organiziranju in delovanju podčastniškega zbora Slovenske vojske. *Generalštab SV*, št. 8041-1/2011-86, str. 1-9.
- 5) Furlan, B. in ostali. *Vojaška doktrina*. Maribor: PDRIU, 2006.
- 6) Headquarters, Department of the Army. *Army regulation 600-20, Army Command Policy*, Washington: Headquarters, Department of the Army, 2008.
- 7) Headquarters, Department of the Army. *Army regulation 600-9, The Army Weight Control Program*, Washington: Headquarters, Department of the Army, 2006.
- 8) Headquarters, Department of the Army. *Army regulation 670-1, Wear and Appearance of Army Uniformsand Insignia*, Washington: Headquarters, Department of the Army, 2005.
- 9) Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 6-22 Army leadership*, Washington: Headquarters, Department of the Army, 2006.
- 10) Headquarters, Department of the Army. *Field Manual 7-22.7 The Army Noncommissioned Officer Guide*, Washington: Headquarters, Department of the Army, 2002.
- 11) Kodeks vojaške etike Slovenske vojske. *Uradni list RS*, št. 55/09, str. 7650-7651.
- 12) Križman, A. in Angelovski, B. *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Višja prometna šola Maribor, 2008.

- 13) Lamovec, T. *Spretnosti v medosebnih odnosih*, Ljubljana: Bori, 1993.
- 14) Lipičnik, B. in Možina S. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993.
- 15) Mahmutovič, J. *Vojaško voditeljstvo in menedžment*. Maribor: Višja prometna šola Maribor, 2008.
- 16) Maxwell, J. C. *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis, 2009.
- 17) Mihaljčič Z., *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro, 2006.
- 18) Moore, H. G. in Galloway, J. L. *We were soldiers once and young*. New York: Harper Perennial, 1993.
- 19) Možina S. in ostali. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, 1995.
- 20) Možina, S. in ostali. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- 21) North Atlantic Treaty Organisation. *NATO Non-Commissioned Officer Bi-SC Strategy and Recommended Non-Commissioned Officer Guidelines*. North Atlantic Treaty Organisation, 2010.
- 22) Organizacijska klima [online]. *Kaj je organizacijska klima*. (Citirano 10. 5. 2012). Dostopno na naslovu: [http://www.organizacijska-klima.si/kaj\\_je\\_organizacijska\\_klima.html](http://www.organizacijska-klima.si/kaj_je_organizacijska_klima.html)
- 23) Polič, M. *Vojaška psihologija*. Ljubljana: MORS ŠČ, 1993
- 24) Pravila službe v Slovenski vojski. *Uradni list RS*, št. 84/09, str. 11264-11289.
- 25) Slovenska vojska [online]. *Struktura Slovenske vojske*. (Citirano 10. 5. 2012). Dostopno na naslovu: <http://www.slovenskavojska.si/struktura/>
- 26) Škerbinc, M. in ostali. *Lahki pehotni (motorizirani) bataljon*. Poljče, 2007.
- 27) The Information Management Support Center Pentagon. *The Officer/NCO Relationship*, Washington: The Information Management Support Center Pentagon, 1997.
- 28) U. S. Army Research Institute. *Commander's Battle Staff Handbook*. Georgia: U. S. Army Research Institute, 1993.

- 29) U. S. Army War College. *The Battalion Commander's Handbook*. Pennsylvania: U. S. Army War College, 1996.
- 30) Ule, M. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2009.
- 31) Zakon o obrambi. *Uradni list RS*, št. 103/04, str. 12478-12504.
- 32) Zakon o službi v Slovenski vojski. *Uradni list RS*, št. 68/07, str. 9624-9639.
- 33) Zidar Gale, T. *Medsebojno komuniciranje na delovnem mestu*. Ljubljana: GV izobraževanje, 2004.

## SEZNAM SLIK

SLIKA 1: DELITEV SIL SLOVENSKE VOJSKE GLEDE NA VLOGO V DELOVANJU .....	4
SLIKA 2: NAČELNA SHEMA BATALJONA .....	4
SLIKA 3: VODENJE IN DELEGIRANJE .....	16
SLIKA 4: PREPROST KOMUNIKACIJSKI MODEL IN NJEGOVE SESTAVINE .....	29
SLIKA 5: OBLIKE KOMUNIKACIJE GLEDE NA UČINKOVITOST IN ZADOVOLJSTVO .....	32



## **SEZNAM PREGLEDNIC**

TABELA 1: DELITEV NALOG MED ČASTNIKI IN PODČASTNIKI.....	23
--	----