

PROMETNA ŠOLA MARIBOR
VIŠJA PROMETNA ŠOLA

Edvin Ajdarovič

VODENJE MANJŠIH VOJAŠKIH ENOT

Diplomsko delo

Maribor, julij 2012



Diplomsko delo višješolskega študijskega programa

VODENJE MANJŠIH VOJAŠKIH ENOT

Študent: *Edvin Ajdarović*

Študijski program: *Logistično inženirstvo*

Modul: *Vojaški modul*

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

Lektorica: *Ksenija Pečnik, prof. slov. jezika*

Maribor, julij 2012



prometna šola maribor
višja prometna šola

SI – 2000 MARIBOR, Preradovičeva ulica 33, tel.: +386 2 42 94 140, 42 94 100, fax: 42 94 139

Številka:

Datum:

SKLEP O DIPLOMSKEM DELU

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Jasminu Mahmutoviću, *univ. dipl. pol.*, za strokovno usmerjanje in nasvete. Prav tako se zahvaljujem sodelavcem za koristne nasvete.

Posebna zahvala pa gre pokojni mami Olgi Ajdarović, ki me je navdihnila za študij in me ob tem podpirala.



prometna šola maribor
višja prometna šola

SI – 2000 MARIBOR, Preradovičeva ulica 33, tel.: +386 2 42 94 140, 42 94 100, fax: 42 94 139

Obr. DIP 8

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA
--

Podpisani Edvin AJDAROVIĆ, rojen 9.7.1974 v Ljubljani, s svojim podpisom potrjujem, da sem avtor diplomskega dela z naslovom VODENJE MANJŠIH VOJAŠKIH ENOT.

Maribor,

10.7.2012

Podpis:

VODENJE MANJŠIH VOJAŠKIH ENOT

Ključne besede: vodenje, vojaška enota, motivacija, vojaško voditeljstvo

Povzetek

Človek je najpomembnejši dejavnik delovanja v vseh organizacijah. Vsak posameznik je enkratno bitje s sebi lastno osebnostjo in zmožnostmi. Uspešnost in učinkovitost dela zahteva poznavanje posameznikovih potreb, interesov in zmožnosti ter ustrezno vključevanje vsakega posameznika v aktivnosti organizacije, pri čemer to velja tudi za vojaško organizacijo. Vojaški voditelj se zaveda pomena človeškega dejavnika, pozna zakonitosti in dejavnike motiviranja ter temu primerno obravnava in vzpodbuja svoje podrejene in svoje enote za doseg zastavljenega cilja. Motiviranje vključuje materialne in nematerialne vzpodbude, pri čemer njihov obseg in način prilagaja enkratnim lastnostim vsakega posameznika.

Dober poveljnik je oseba, ki mora poznati samega sebe, svoje slabe in dobre lastnosti ter jih deliti s svojimi podrejenimi. Predvsem mora skozi svojo identiteto in karizmo uveljavljati sistem, ki mu je vodilo za delo v enoti, vsekakor pa v skladu z zakoni in pravili službe. Poznati mora organizacijo, okolje, v katerem deluje, in ljudi, ki jih vodi, ter vedeti, kakšno končno stanje želi. S svojimi dejanji mora posameznike prepričati, da mu sledijo, da mu zaupajo in da so interesi organizacije pred njegovimi lastnimi. Da to lahko dosega, mora imeti določena znanja, izkušnje, odgovornost do dejanj in ukazov ter mora biti osebnost, ki zna prenašati zmage in poraze.

SMALL UNIT LEADERSHIP

Key words: leadership, military unit, motivation, military leadership

Abstract

People represent the most important factor of activities in any organisation. Every human being has its own individual personality and its own characteristics. The importance of people for successful and efficient work of organizations demands a possession of knowledge of their needs, interests and capabilities. Further it demands an adequate treatment of each individual in organizational activities, including a military organization. Military leader is aware of importance of human factor for success of his unit. He is familiar with mechanisms and factors of motivation. This knowledge is essential for treatment and encouragement of his subordinates and his subordinate units. Motivation includes material and nonmaterial encouragements. The rate and the way of handling it are determined by characteristics of each individual.

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	OPIS PROBLEMA	1
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	1
1.3	METODE RAZISKOVANJA	2
1.4	HIPOTEZE	2
1.5	OMEJITVE RAZISKAVE	3
2	SLOVENSKA VOJSKA	4
2.1	SPLOŠNO O SLOVENSKI VOJSKI	4
2.2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA VOJAŠKE ORGANIZACIJE	5
3	VODENJE IN VODITELJSTVO	7
3.1	VODENJE IN VODITELJSTVO V VOJAŠKI ORGANIZACIJI	7
3.1.1	<i>Opredelitev vodenja v vojaški organizaciji</i>	<i>7</i>
3.1.2	<i>Vojaško vodenje in poveljevanje</i>	<i>8</i>
3.1.3	<i>Voditeljstvo in vodenje v Slovenski vojski</i>	<i>9</i>
3.1.4	<i>Poveljnik kot vojaški voditelj</i>	<i>11</i>
4	TEORIJA O VODENJU MANJŠIH VOJAŠKIH ENOT	14
4.1	VOJAŠKA ENOTA	14
4.2	VPLIV VODITELJA NA USTVARJANJE KLIME	14
4.2.1	<i>Značilnosti vojaškega voditelja</i>	<i>14</i>
4.2.2	<i>Načela vojaškega voditeljstva</i>	<i>18</i>
4.2.3	<i>Stili vodenja</i>	<i>20</i>
4.2.4	<i>Posebnosti vojaškega voditelja</i>	<i>22</i>
5	TEŽAVE IZ PRAKSE	25
6	PREDLOGI REŠITEV	28
7	SKLEP	30
8	VIRI, LITERATURA	32
	SEZNAM SLIK	34
	SEZNAM PREGLEDNIC	35

UPORABLJENE KRATICE

- SV – Slovenska vojska
- PCC – Precombat check
- PCI – Precombat inspection
- TLP – Troop-leading procedures
- AAR – After action review
- PŠM – Prometna šola Maribor
- VPŠ – Višja prometna šola

1 UVOD

1.1 OPIS PROBLEMA

Področje raziskovanja v diplomski nalogi se nanaša na predmet vojaško voditeljstvo in menedžment. V nalogi bom preučeval različne dejavnike, ki vplivajo na način vodenja in motiviranja vojakov in starešin v Slovenski vojski (SV). Izkušnje, ki sem jih pridobil v dosednji karieri, bom primerjal s primeri iz prakse tujih vojsk ter z literaturo, ki mi je na voljo.

Vodenje in motivacija sta trdno povezana in služita kot temelj in nujni pogoj za doseganje končnega stanja. Pri vplivanju na podrejene moramo stremeti k temu, da ti najdejo svoj prispevek v kolektivu in hkrati ponotranjijo vrednote enote. Vodja mora znati svoje znanje praktično uporabiti, prav tako pa se mora prilagajati okoliščinam, v katerih potekajo aktivnosti.

Človek je najpomembnejši dejavnik delovanja v vseh organizacijah. Vsak posameznik je enkratno bitje s sebi lastno osebnostjo in zmožnostmi. Uspešnost in učinkovitost dela posameznika zahtevata poznavanje njegovih potreb, interesov in zmožnosti ter ustrezno vključevanje vsakega posameznika v aktivnosti organizacije. To velja tudi za vojaško organizacijo. Vojaški voditelj se mora zavedati pomena človeškega dejavnika, poznati mora zakonitosti in dejavnike motiviranja ter temu primerno obravnavati in spodbujati svoje podrejene (in s tem svojo enoto) za doseganje zastavljenega cilja.

1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE

Za navedeno nalogo sem se odločil iz poklicnega razloga, saj kot vojaški vodja že več let opravljam najrazličnejše naloge v eni izmed enot Slovenske vojske, pri čemer se vseskozi srečujem z različnimi ljudmi, različno stopnjo njihove pripravljenosti za delo, motiviranostjo in podobnim.

Namen diplomske naloge je proučiti, raziskati in analizirati problematiko vodenja majhnih vojaških enot. Rezultati te naloge mi bodo na eni strani v pomoč pri mojem nadaljnjem delu v SV, na drugi strani pa bodo mojim sodelavcem pomagali pri izbiri načina vodenja.

Cilji naloge so naslednji:

- raziskati in analizirati sedanje načine vodenja in poveljevanja v majhnem vojaškem kolektivu;
- ugotoviti, kako motivirati podrejene za doseganje boljših rezultatov, ter poskusiti ugotoviti, kako ljudi motivirati preko sistema vodenja in poveljevanja, da ponotranjijo cilje organizacije in jih vzamejo za svoje;
- podati predloge sprememb in izboljšav v sistemu vodenja in poveljevanja.

1.3 METODE RAZISKOVANJA

V prvem delu naloge bom z metodo analize vsebine različnih teorij povzel nekatera že znana stališča o vodenju in motivaciji, definicije vodenja in stilov vodenja ter dejavnike motivacije na delovnem mestu.

V drugem delu naloge bom predlagal konkretne izboljšave v sistemu vodenja in poveljevanja v naši enoti, pri čemer bom uporabil izkušnje iz dosedanjega dela (metoda opazovanja rezultatov dela, metoda testiranja različnih idej v praksi, metoda razgovora s sodelavci na podrejenih, enakih in višjih položajih).

Pri izdelavi diplomske naloge bom uporabil strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, tako pridobljena dognanja pa bom dopolnil z lastnim znanjem, pridobljenim v praksi.

1.4 HIPOTEZE

Preden sem začel izdelovati nalogo, sem postavil hipoteze, ki izhajajo iz večletnih izkušenj na različnih delovnih mestih znotraj različnih vojaških kolektivov, kjer sem služboval.

Hipoteza 1: Zaradi specifičnosti vojaške organizacije in specifičnosti nalog, ki jih mora opravljati vojaški vodja, se vodenje manjše vojaške enote bistveno razlikuje od vodenja katere koli druge civilne organizacije.

Hipoteza 2: V vojaški organizaciji SV obstajajo različni stili vodenja kakor tudi različne metode motiviranja podrejenih. Da bi bil vojaški voditelj uspešen, mora stil vodenja in metode motiviranja prilagoditi karakteristikam enote, ki jo vodi oz. ji poveljuje, in ljudem.

1.5 OMEJITVE RAZISKAVE

V nalogi sem se večinoma usmeril na vodenje vojaškega kolektiva, ker je tema vodenja na splošno sicer preveč obsežna. Določeno omejitev predstavlja literatura, ki je v veliki večini v tujem jeziku. Dodatna omejitev pa je delo v organizaciji, torej v SV, v kateri je postopek odobritve, izvedbe in interpretacije preveč kompleksen in presega okvire te naloge, rezultati pa bi lahko bili uporabljeni le v interne namene, zato naloga ne zajema raziskave.

2 SLOVENSKA VOJSKA

2.1 SPLOŠNO O SLOVENSKI VOJSKI

Slovenija je leta 1991 postala samostojna in neodvisna država. Najpomembnejši temelj njenih obrambnih sil je bila Teritorialna obramba, ki je imela operacije na ozemlju Slovenije.

Teritorialna obramba se je po sprejemu Zakona o obrambi (Uradni list RS, št. 103/04) preimenovala v Slovensko vojsko (v nadaljevanju SV), katere ustanovitveni dan je 15. maj. Vojaška organizacija je po osamosvojitvi doživela številne vsebinske spremembe, ki so bile povezane tudi z družbenimi procesi in spremembo političnega sistema, razvojem večstrankarske parlamentarne demokracije, delitvijo oblasti na izvršilno, sodno in zakonodajno ter iz tega izhajajočih pristojnosti vlade in parlamenta na področju obrambe.

Vrhovni poveljnik SV je predsednik države. SV so obrambne sile, ki samostojno ali v zavezništvu na osnovi mednarodnih pogodb izvajajo vojaško obrambo. SV sestavljajo pripadniki stalne in rezervne sestave. Stalna sestava so poklicni pripadniki SV, rezervna sestava pa so državljani, ki sklenejo pogodbo o službi v rezervni sestavi, in vojaški obvezniki, ki so dolžni služiti v rezervni sestavi.

Stalna sestava so poklicni pripadniki vojske: vojaki, podčastniki, častniki, vojaški uslužbenci (vojaške osebe) in civilne osebe. Civilne osebe delajo v vojski, vendar ne opravljajo vojaške službe. Veleposlaništvo Republike Slovenije v Washingtonu na svoji spletni strani objavlja podatke o sejmih in razstavah v Sloveniji.

Temeljni namen Slovenske vojske:

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

Naloge Slovenske vojske so (Uradni list RS, št. 103/04):

- izvaja vojaško izobraževanje in usposabljanje za oborožen boj in druge oblike vojaške obrambe;
- zagotavlja potrebno ali zahtevano pripravljenost;
- ob napadu na državo izvaja vojaško obrambo;
- ob naravnih in drugih nesrečah v skladu s svojo organizacijo in opremljenostjo sodeluje pri zaščiti in reševanju;
- izvršuje obveznosti, ki jih je država sprejela v mednarodnih organizacijah in z mednarodnimi pogodbami.

2.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA VOJAŠKE ORGANIZACIJE

Vojaška organizacija je hierarhični sistem, kar pomeni, da je grajena na določenih principih, merilih, standardih, ki so nekakšen standard v vseh vojskah po svetu. To pomeni, da je sestavljena iz določenih enot, ki so številčno različne, vendar medsebojno povezljive in se lahko združujejo v določeno vojaško strukturo. Osnovna struktura vojske je predstavljena v nadaljevanju.

Oddelek je najmanjša taktična enota. Velikost, oborožitev in oprema so odvisne od tipa in vloge oddelka. Vod je enota, ki jo sestavlja več oddelkov, kar pomeni približno 30–40 pripadnikov. Četa je enota, ki jo sestavljata dva ali več vodov. Četa je kohezivna enota, ki lahko samostojno izvaja svoje naloge. Je osnovna in najmanjša taktična enota bataljona.

Bataljon je sestavljen iz najmanj dveh čet, po navadi iz treh ali več čet z nekaj več kot 100 pripadniki in poveljstvom bataljona. Skupna moč bataljona je torej precej nestalna in niha v razponu od 500 do 1200 pripadnikov. Bataljon se lahko nahaja v sestavi brigade in opravlja le taktične naloge ali pa je v celoti samostojna enota in skrbi še za administrativne zadeve ter je logistično samozadosten. Na bataljonski ravni se začne razvijati tudi štabna funkcija, kjer štab prevzema določene vodstvene naloge (načrtovanje, kontroliranje).

Brigada je enota z 2000 do 4000 pripadniki in združuje poveljstvo, več bataljonov in enote za podporo. Brigada je osnovna združena taktična enota. Gre za sožitje mnogih rodov in služb, ki lahko v celoti samostojno izvršujejo kratkotrajne bojne naloge. Tri brigade sestavljajo divizijo.

Slovenska vojska je organizirana kot enotna vojska brez delitve na zvrsti ter deluje na strateški, operativni in taktični ravni. Na strateški ravni je organiziran Generalštab Slovenske vojske, na operativni ravni sta organizirana Poveljstvo sil in Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje. Na taktični ravni pa delujejo brigade in 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 kopnem. Slovenska vojska se deli na naslednje rodove: pehoto, oklepne enote, letalstvo, pomorstvo, artilerijo, zračno obrambo, inženirstvo, jedrsko-radiološko-kemično-biološko obrambo in zveze (MORS [online], 2012).

»Glede na stopnjo pripravljenosti so sile Slovenske vojske razvrščene v tri skupine: sile visoke stopnje pripravljenosti, sile nizke stopnje pripravljenosti in sile z daljšim časom vzpostavitve pripravljenosti za delovanje« (Furlan, 2006, 27).



Slika 1: Vrste sil Slovenske vojske

Vir: Furlan, 2006, 27

3 VODENJE IN VODITELJSTVO

3.1 VODENJE IN VODITELJSTVO V VOJAŠKI ORGANIZACIJI

3.1.1 Opredelitev vodenja v vojaški organizaciji

Vojska je del obrambne prvine nacionalno-varnostnega sistema. V njej poteka vojaško vodenje – voditeljstvo, nosilci te funkcije pa so vojaški vodje (voditelji). »Dominanten predstavnik vojaškega vodje je poveljnik, ki v vodenju svoje enote izraža tudi svoje prioritete« (Theory of practice, 1995–96, 5.1–5.13).

Vojaška organizacija se je s časom spreminjala. Na to so vplivali družbeni odnosi, tehnološki napredek itn. Spreminjalo se je tudi njeno poslanstvo, ki so ga določali civilno okolje in uporabniki. Poslanstvo je že dolgo bojno delovanje, v zadnjih desetletjih pa se vse bolj uveljavljata tudi sodelovanje pri zaščiti in reševanju ter izvajanje mirovnih operacij. Skladno z razvojem vojaške organizacije in tehnološkim napredkom ter s spreminjanjem njenega poslanstva so se spreminjala tudi pričakovanja uporabnika do vojaških poveljnikov. Ne glede na stopnjo razvoja vojaške organizacije so vojaški poveljniki ključni za njeno delovanje, saj celotno organizacijo usmerjajo k uresničitvi poslanstva. Pri svojem delu z vojaškimi organizacijami (poveljstvi, enotami, območji) izražajo prioritete, za katere so prepričani, da jih vodijo k uresničitvi ciljev.

Pri preučevanju vodenja v sodobni vojaški organizaciji je treba upoštevati vse značilnosti in posebnosti sodobne vojaške organizacije, ki predstavlja specifični podsistem v okviru velikega družbenega sistema. Vojaška organizacija je običajno ena največjih in najkompleksnejših organizacij v družbi. Preučevalci vojaške organizacije ugotavljajo, da je delovanje vojaške organizacije odvisno predvsem od človeškega dejavnika, in to veliko bolj, kot je to značilno za druge organizacije.

Nekateri avtorji vojaško vodenje opredeljujejo kot prevzemanje odgovornosti za napačna dejanja in priznavanje zaslug podrejenim za vsa dejanja, ki potekajo v pravi smeri.

3.1.2 Vojaško vodenje in poveljevanje

Pri opredeljevanju vojaškega vodenja v Slovenski vojski se pojavljajo različni termini: vodenje, voditeljstvo, poveljevanje, vodenje in poveljevanje ... Najpogosteje se v praksi pojavlja termin poveljevanje, vendar termina ne smemo in ne moremo enačiti z vojaškim vodenjem. V širšem smislu pod pojmom poveljevanje razumemo obliko vodenja, ki je prisotna v tistih organizacijah, kjer med nadrejenim in podrejenim obstaja poveljniški odnos. Gre za osebni model vodenja, ki se uresničuje v razmerah, ki zahtevajo visoko stopnjo strogosti in se od civilnega vodenja razlikuje v uporabi različnih metod uresničevanja. V ožjem smislu pa pod pojmom poveljevanje razumemo fazo procesa vodenja, ki sledi organiziranju in s katero se podrejenim dodeljujejo naloge. V teoriji vodenja vojaške organizacije se pojavljajo številna pojmovanja razmerja med terminoma vodenje in poveljevanje.

Zakon o obrambi (Uradni list RS, št. 103/04) v 42. in 43. členu opredeli vodenje in poveljevanje. V 42. členu je zapisano: »Minister preko generalštaba odreja potrebne razvojne, organizacijske, tehnične in druge ukrepe ter usmeritve, ki jih izvršujejo načelnik generalštaba in podrejeni poveljniki. Poveljniki so ministru odgovorni za izvajanje teh ukrepov in usmeritev preko svojih nadrejenih. Minister določa načrtovanje in opremljanje, vrsto oborožitve in druge vojaške opreme, ki jo uporablja vojska, organizacijo materialne in zdravstvene oskrbe, programe usposabljanja, vojaško strokovno literaturo, izdaja strokovna navodila in ureja druga upravna in strokovna vprašanja organizacije ter dela vojske. Minister po predhodnem mnenju predsednika republike generalštabu določa praviloma letne usmeritve za načrtovanje operativnih, materialnih in organizacijskih priprav za uporabo vojske«.

V prvi in drugi alineji 43. člena opredeljuje poveljevanje: »Vrhovni poveljnik Slovenske vojske je predsednik republike. Vojaško poveljevanje s podrejenimi poveljstvi, enotami in zavodi je v pristojnosti načelnika generalštaba in drugih poveljnikov« (Uradni list RS, št. 103/04).

Poveljevanje v vojski se izvaja z akti poveljevanja, kot so direktive, odločitve, načrti, ukazi ali povelja. Lahko ga opredelimo tudi kot pristojnost posameznika, pridobljeno z zakonom, ki jo ta potrebuje za izvajanje funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole vojaških sil.

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

3.1.3 Voditeljstvo in vodenje v Slovenski vojski

Vojaško voditeljstvo v Slovenski vojski je opredeljeno v Konceptu vojaškega voditeljstva (2007). Vojaškega voditelja določajo:

- njegova dejanja,
- osebnostne lastnosti,
- njegove in organizacijske vrednote,
- znanje in veščine, ki jih ima.

Voditeljeva dejanja so pod vplivom osebnostnih lastnosti, vrednot, znanja in veščin ter so njihov odraz. Ta trditev jasno kaže, da koncept vojaškega voditeljstva v SV temelji na tretji hipotezi. Združuje namreč osebnostne lastnosti in vrednote (skupaj pomenijo potencial za vodenje) z znanjem in veščinami, kar lahko usvojimo z načrtnim in ustreznim izobraževanjem ter usposabljanjem in tako dopolnimo ter razvijemo svoj potencial. Pri opredeljevanju, katere so tiste osebnostne lastnosti, vrednote, znanje in veščine ter dejanja vojaškega voditelja, ki zagotavljajo učinkovitost vodenja, smo izhajali iz več virov. Osnova so bili ameriški Field Manual (FM) 22–100: Army Leadership (1999), številne raziskave in teorije o tem, katere osebnostne lastnosti, znanje in veščine so pomembni za vodenje, ter Vojaška doktrina, ki je opredelila vrednote SV. Značilnosti vodenja v Slovenski vojski opredeljujejo naslednje karakteristike (Furlan, 2006, 63):

- hierarhična organiziranost,
- enotnost poveljevanja,
- pravočasno odločanje,
- strokovna in splošna usposobljenost posameznikov, ki izvajajo vodstveno dejavnost,

- poveljevanje je pristojnost, predpisana z zakonom.

»Slovenska vojska je hierarhično organizirana tako, da je v njej zagotovljeno učinkovito in smotno vodenje in poveljevanje. Odnos med nadrejenim in podrejenim je bistveni del vodenja in poveljevanja. Z organizacijo poveljevanja po načelu enostarešinstva se določajo podrejeni in nadrejeni. Vsaka vojaška oseba mora ves čas vedeti, komu je podrejena in kako so razmejene pristojnosti« (Uradni list RS, št. 68/07).

»Smotrna ureditev poveljevanja po načelu subordinacije mora vsakemu poveljniku zagotavljati možnost uresničevanja nalog, ki so v njegovi pristojnosti. Nadrejeni je podrejenemu dolžan v potrebnem obsegu zagotoviti informacije za izvedbo naloge. Temeljna načela poveljevanja ureja Zakon o obrambi. Pristojnost poveljevanja imajo nadrejeni, njihovi namestniki ali tisti, ki jih nadrejeni za to pooblasti« (Uradni list RS, št. 68/07).

Značilnost vodenja v Slovenski vojski so posredno opredeljene v *Pravilih službe Slovenske vojske*. »Poveljevanje se izvaja z akti poveljevanja, ki morajo biti skladni s predpisi, akti vodenja in pravili službe ter določajo konkretno ravnanje vojaških oseb« (Uradni list RS, št. 68/07).

Odnosi med vojaškimi osebami, spoštovanje nadrejenih in podrejenih v SV temeljijo na splošnih načelih civilne družbe. Vojaške osebe opravljajo svoje naloge v skladu s predpisi, pravili ter akti vodenja in poveljevanja. Nadrejenemu predlagajo pobude za boljše delo. Nadrejeni, ki prejme pobudo in jo oceni za utemeljeno, vendar zanjo ni pristojen, jo posreduje višjemu nadrejenemu. Podrejeni ne razpravljajo o odločitvah nadrejenih, razen kadar so k temu poklicani oziroma če je to v skladu z notranjimi pravili obnašanja. Podrejeni lahko nadrejenega diskretno opozorijo na očitne napake v zvezi z opravljanjem službe« (Uradni list RS, št. 68/07).

Pomemben vpliv na vodstveno dejavnost v SV predstavlja odnos višjega vodstvenega kadra do nižjega (prenos pristojnosti na nižji vodstveni kader, zaupanje itd.), kar je za zdaj odvisno predvsem od vsakega posameznika, od njegovega strokovnega znanja in poznavanja sodobnih menedžerskih pristopov. Pri vodenju SV lahko zasledimo tudi posamezne elemente demokratičnega vodenja (ustvarjalnost, timsko delo itd.).

Ustvarjalnost vojaškega vodje pri vodenju v vojaški organizaciji se kaže predvsem v fazi načrtovanja posameznih aktivnosti, kjer mora vojaški vodja sicer zadostiti pravno-

formalnim okvirjem, vendar pa je način izvedbe posamezne aktivnosti v njegovi pristojnosti. To je še posebej značilno za načrtovanje usposabljanja, kjer je predvsem pomembno, da bo z izvedbo načrtovanega usposabljanja dosegel predpisane standarde usposobljenosti enote. Ustvarjalnost se kaže tudi v tem, kako bo čim bolj ekonomično izkoristil človeške in druge vire za doseg zastavljenih nalog.

Uvajanje in uveljavljanje timskega dela v SV je zahteven proces, saj v vojaški organizaciji prevladuje hierarhična funkcijska organiziranost. Hierarhija zaposlenih ni nikjer tako odločilna pri opravljanju delovnih dolžnosti kakor v sistemu, kot je vojaška organizacija, saj v njej veljata načeli subordinacije in enostarešinstva. Timsko delo je kljub temu prisotno na vseh ravneh vojaške organizacije. Elementi timskega stila vodenja so še posebno značilni za višjo raven vojaške organizacije, pojavljajo se predvsem pri štabnem procesu dela.

3.1.4 Poveljnik kot vojaški voditelj

»Voditeljstvo je vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije« (Furlan, 2006, 20).

»Poveljevanje je pristojnost, predpisana z zakonom, ki jo potrebuje poveljujoči za načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo dodeljenih sil. Je proces, v katerem uveljavlja svojo voljo in namen ter ju prenaša na podrejene. Temelji na vrednotah Slovenske vojske, strokovnosti in voditeljskih sposobnostih poveljnika, na normativnih aktih, ki poveljniku dajejo formalno avtoriteto in odgovornost, ter na učinkovitem in zanesljivem sistemu poveljevanja in kontrole« (Furlan, 2006, 63).

Uspešen voditelj je oseba, ki pozna sebe, organizacijo, okolje, v katerem deluje, in ljudi, ki jih vodi (Leadership, 2004, 3). Uspešen voditelj uspe posameznika prepričati, da so interesi organizacije pred njegovimi lastnimi. Vojaško organizacijo vodijo vojaški voditelji. Tipični predstavniki vojaških voditeljev so poveljniki, ki jih je družba s postavitvijo na njihove dolžnosti pooblastila za upravljanje nasilja ali njegovo izvajanje. To pooblastilo pomeni veliko odgovornost, zato je v interesu družbe, da te dolžnosti opravljajo visoko usposobljeni starešine. Poveljnikova vloga v njegovi organizaciji je bistvena. On je tisti, ki na osnovi tehničnih analiz in na predlog sodelavcev odloča, pripadniki enote pa ga morajo poslušati. Tako trditev potrjuje tudi Zakon o obrambi v 44. členu: »Poveljniki enot in

zavodov so odgovorni za pripravljenost, delo in uporabo svojih enot oziroma zavodov« (Uradni list RS, št. 103/04).

»Zakonska regulativa torej posebej poudarja vlogo in pomen poveljnika enote in njegovo odgovornost. Objektivno je odgovoren za stanje v celotni organizaciji, ne glede na to, ali je njegova odgovornost tudi neposredna (odgovoren je za vse napake v organizaciji, čeprav jih je povzročil kdo drug, ne on sam). Poleg poveljnikov so v Slovenski vojski vojaški voditelji tudi načelnik generalštaba, načelniki oddelkov in odsekov generalštaba in poveljstev ter zavodov, načelniki štabov v poveljstvih, če jih ta imajo.

Gotovo pa so poveljniki tisti, ki so pristojni za poveljevanje in najmočneje vplivajo na učinkovitost ali neučinkovitost vodenja svojih organizacij. Temeljna naloga poveljnikov je priprava vojaške organizacije na prihodnje naloge in uresničitev načrtovanega. Različne ravni vojaških poveljnikov ne morejo enako vplivati na pripravo organizacij na prihodnje naloge. Čim nižja je raven poveljnika, tem manj zahtevno in bolj kratkoročno je načrtovanje, veliko več pa je neposrednega usposabljanja in urjenja. Čim višja je raven, tem več je načrtovanja in zagotavljanja možnosti za delo poveljnikov na nižjih ravneh, manj pa je usposabljanja in urjenja, ki ga višji poveljniki neposredno izvajajo.

Tako razmišljanje potrjuje tudi FM 22-100, ki opredeljuje tri ravni voditeljstva. Vojaški voditelji na vseh ravneh se morajo zavedati, katere naloge vojaške organizacije so pomembne in katere nepomembne, kaj je nujno takoj storiti in kaj lahko določen čas počaka. Voditelji se morajo pri pomembnih stvareh osebno udejestvovati. S pravočasnim in popolnim načrtovanjem dela morajo zagotoviti, da se vojaška organizacija ukvarja predvsem s pomembnimi nalogami v območju nenujnosti. Dober primer je napotitev naših enot (posameznikov) v mirovne operacije. Udeležence je treba pravočasno pripraviti na izpolnjevanje nalog. To je zelo pomembna naloga, ki mora potekati načrtno, in sicer tako, da se pravočasno končajo vse priprave (odločitev o napotitvi, priprava dokumentov, zagotovitev potrebnih informacij in virov, tj. kadrov, materialnih in finančnih sredstev, usposabljanja, izvidovanja itn.). Pravočasnost in popolnost načrtovanja ter izvedbe vseh dejavnosti pomenita zagotovljeno delo v območju nenujnosti« (Poles, 2006, 12–13).

Zelo je zaželeno, da bi bili poveljniki voditelji. Slovenska vojska si želi, da bi bili vojaški voditelji poveljniki. Na sliki 2 vidimo poveljnika, ki podaja ukaz poveljnika oddelka; v taki situaciji pridejo do izraza vse značilnosti vojaškega voditelja, tako osebne lastnosti (nekdo, ki je kreativen, bo ukaz podajal na bolj zanimiv in izviren način) kot dejanja (če je

poveljnik oddelka pred nalogo osebno opravil izvidovanje, bo ukaz podajal nekoliko drugače, kot če je opravil samo izvidovanje po karti) ter znanje in veščine (na primer pridobljene izkušnje podajanja ukazov).



Slika 2: Podajanje ukaza poveljniku oddelka

Vir: Lasten

4 TEORIJA O VODENJU MANJŠIH VOJAŠKIH ENOT

4.1 VOJAŠKA ENOTA

Vojaška enota je organizirana skupina vojakov, ki je namenjena taktičnem bojevanju in je sposobna omejenega samostojnega delovanja. Izraza vojaška enota in vojaška formacija se večinoma uporabljata kot sopomenki, a vojaška enota postaja vse bolj prevladujoč izraz (Wikipedia [online], 2012).

4.2 VPLIV VODITELJA NA USTVARJANJE KLIME

Voditelj je izredno pomemben dejavnik za ustvarjanje pozitivne klime v enoti. S svojo osebnostjo, znanjem in strokovnostjo pa mora odsevati oziroma biti največje ogledalo za svoje podrejene. Tako sem se odločil, da bom vpliv voditelja na ustvarjanje klime predstavil skozi:

- značilnosti vojaškega voditelja,
- načela vojaškega voditeljstva,
- stile vodenja,
- posebnosti vojaškega voditelja.

4.2.1 Značilnosti vojaškega voditelja

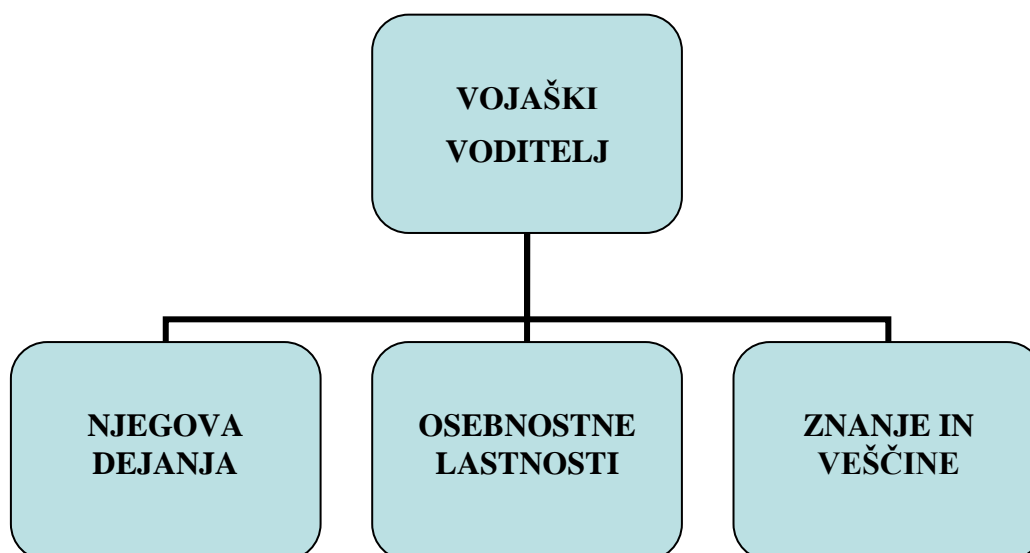
»Profesionalec je strokovnjak s specializiranim znanjem in veščino na nekem pomembnem področju družbenega prizadevanja. Njegova strokovnost je posledica dolgotrajnega izobraževanja in izkušenj. Profesionalc poseduje znanje in veščino, ki ju lahko uporabi ne glede na čas ali prostor« (Jelušič, 1997, 109).

Menim, da so značilnosti vojaškega voditelja pravzaprav pomemben dejavnik, ki vpliva na klimo v vsakem delovnem okolju; v civilni organizaciji in v vojaškem kolektivu.

Za vojaško voditeljstvo je pomembno, katere osebnostne lastnosti imajo vojaški voditelji, s katerimi veščinami in znanjem razpolagajo ter na kakšen način vodijo. Kakovost vojaškega voditeljstva je neposredno povezana s kompetentnostjo, kar omogoča uspešno in učinkovito doseganje ciljev. Pri tem gre za kompetence oziroma kompetentnost vojaškega voditelja. Kompetence so notranja značilnost posameznika, ki mu omogoča takšno izrabo znanj, spretnosti, izkušenj ter osebnostnih in vedenjskih značilnosti, da s svojim vedenjem lahko dosega cilje. Kompetence torej predstavljajo splet dejavnikov, ki so med seboj v stalni interakciji. Med te dejavnike prištevamo predvsem znanje, veščine in spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote in samopodobo. Na osnovi tega lahko sklepamo, da vojaškega voditelja opredeljujejo predvsem:

- njegova dejanja,
- njegove osebnostne lastnosti ter
- znanje in veščine, ki jih ima.

»Dejanja so pod vplivom osebnostnih lastnosti, znanja in veščin ter predstavljajo rezultat delovanja v določeni situaciji. Vrednote usmerjajo naša ravnanja. Vojaški voditelj mora v svojem ravnanju odražati vrednote SV. Osebnostne lastnosti in vrednote se oblikujejo skozi življenje in so relativno stabilne. To pomeni, da se težko spreminjajo, če pa se že, se spremenijo počasi in z voljo posameznika. Znanje in veščine človeku niso dane, usvaja jih skozi učenje vse življenje. Osebnostne lastnosti in vrednote se med voditelji na različnih ravneh ne razlikujejo. To pa ne velja za znanje in veščine: različne ravni vojaškega voditeljstva zahtevajo različna znanja in veščine. Enako velja tudi za dejanja vojaškega voditelja: ta se na vsaki ravni odražajo drugače« (Koncept vojaškega voditeljstva v SV, 2007, 9).



Slika 3: Značilnosti vojaškega voditelja

Vir: Lasten

Temeljne značilnosti dobrega voditelja so:***BITI***

»Značaj posameznika opisuje njegovo notranjo moč, njegov BITI – ZNATI – DELATI. Značaj človeku pomaga vedeti, kaj je prav, in še več, značaj opredeljuje njegova dejanja. Značaj človeku pomaga delati prave stvari, ne glede na okoliščine ali posledice. Značaj človeka spoznamo po njegovem obnašanju. Ena osnovnih odgovornosti vsakega vojaškega voditelja je naučiti druge živeti v skladu z vrednotami njihove vojske. Dejanja govorijo glasneje od vseh besed. Poveljnik, ki samo govori o vrednotah, sam pa jih ne živi in izkazuje, svojim podrejenim pošilja napačno sporočilo, da je vse okrog vrednot samo govorjenje. Razumevanje vrednot vojaške organizacije pa je šele začetek. Ljudje morajo vrednote živeti, preiti jim morajo v navado. Voditelj ljudi uči vrednot skozi svoje delo in obnašanje ter jim pomaga, da tudi oni sprejmejo voditeljski način življenja za svojega. Voditeljev BITI opredeljuje njegove vrednote in lastnosti« (Mahmutović, 2008, 22).

(PO)ZNATI

»Če voditelj želi biti kompetenten, mora imeti določeno raven znanja. To znanje je vsebovano na štirih področjih. Razvijati mora znanja in veščine za delo z ljudmi, konceptualna znanja in veščine oziroma sposobnost razumevanja in sprejemanja doktrin in

idej, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela, tehnična znanja in veščine za uporabo opreme, ki jo ima na voljo, ter taktična znanja in veščine oziroma sposobnost sprejemanja pravih odločitev glede na opremo in oborožitev enot v boju (SV je tehnična in taktična znanja združila v eno in jih poimenovala strokovna znanja in veščine). Obvladovanje teh znanj in veščin je osnova za uspešno in učinkovito delovanje posameznikov, enot in celotne vojaške organizacije v miru in vojni. Vsakdo mora obvladati svoje delo in se istočasno pripravljati za prevzem bolj zahtevnih nalog« (Mahmutović, 2008, 22).

DELOVATI

Vojaški voditelj mora (Mahmutović, 2008, 23):

- **vplivati:** sprejemati odločitve, te odločitve posredovati na primeren način in motivirati svoje podrejene;
- **delovati:** izvajati postopke in aktivnosti, ki bodo omogočili uspešno dokončanje trenutnih nalog;
- **izboljševati:** izvajati postopke in aktivnosti, ki povečujejo sposobnost enote za izvrševanje trenutnih in prihodnjih nalog.

»Izurjeni vojaki vedo, kaj morajo delati v določenih situacijah. Pod velikim stresom, ki ga povzroča bojevanje, pa se lahko instinktivno odločajo povsem drugače in celo neprimerno ali nezaželeno. Utrujeni, lačni, žejni, mokri, premraženi in prestrašeni vojaki bodo hitreje storili kritično napako (prenehali se bodo premikati ali pa se celo predali), kot pa če niso izpostavljeni takšnim vrstam stresa. V takšnih trenutkih mora posredovati voditelj (ko vse gre narobe, ko se vse podira, ko je vse videti brezupno) in poskrbeti za uspešno dokončanje naloge. Pravzaprav šele na osnovi tistega, kar vojaški voditelj v realnem življenju dela in počne, lahko ugotovimo, kakšen je v resnici (BITI) ter kakšna so njegova strokovna znanja in veščine, ki jih obvlada (ZNATI)« (Mahmutović, 2008, 23).

Tabela 1: Lastnosti vojaškega vodja

VOJAŠKI VODJA MORA:	
BITI:	
	- oseba močnega značaja,
	- predan vojaškim vrednotam in profesionalni vojaški etiki
	- sposoben reševati kompleksne etične dileme
	- oseba, ki jo odlikujejo naslednje mentalne lastnosti (volja, samodisciplina, iniciativnost, samozavest, inteligenca itd.),
	- oseba, za katero so značilne posebne fizične lastnosti (zdravje, fizična pripravljenost, vojaški profesionalni videz).
POZNATI:	
	- dejavnike vodenja in njihovo medsebojno vplivanje,
	- znanja in razviti veščine, ki se nanašajo na ravnanje z ljudmi, človeški značaj,
	- svojo opremo, oborožitev in druge stvari, s katerimi rokuje,
	- svojo enoto,
	- svoje delo.
DELOVATI:	
	- v smeri nenehnih izboljšav vojaške organizacije (mentorstvo, skrb za podrejene, izgradnja timov, samoizpopolnjevanje itd.),
	- usmerjati pripadnike enote k izvršitvi naloge,
	- spodbujati medsebojno komuniciranje,
	- motivirati sodelavce,
	- prenašati odgovornost na podrejene,
	- načrtovati, izvajati in ocenjevati učinkovitost in uspešnost vseh sistemov vojaške organizacije.

Vir: Leadership, 1999, 2–1 do 2–29; povzeto po Baš, 2004, 53.

4.2.2 Načela vojaškega voditeljstva

V nadaljevanju bom navedel načela vojaškega voditeljstva, kajti menim, da če vojaški voditelj upošteva ta načela, to bistveno vpliva na pozitivno klimo v enoti.

»Načela vojaškega voditeljstva so temeljne »resnice«, ki so prestale preizkus časa, in so osnova za delovanje vojaških voditeljev. Če bo poveljnik, načelnik ali vodja pri svojem delu upošteval načela vojaškega voditeljstva v največji možni meri, bo na dobri poti, da svojim ljudem postane voditelj, oni pa njegovi sledilci. Podrejeni poveljnika ubogajo, ker morajo, voditelju sledijo, ker si to želijo« (Koncept vojaškega voditeljstva v SV, 2007, 7).

Glavna načela vojaškega voditeljstva so:

- **poznavanje sebe in težnja za napredkom**; od poveljnika zahtevata trezno presojo in enakovredno sprejemanje svojih prednosti in slabosti. Z analitičnim mišljenjem in stalno željo za lastnim napredkom in strokovnim razvojem še dodatno razvija prednosti, medtem ko slabosti čim bolj minimizira;

- **taktična in tehnična strokovnost;** je nujno potrebna lastnost poveljnika pri izvedbi naloge tako v vojni kot v miru. Predstavlja poznavanje standardov za izpolnjevanje vseh nalog. Še posebej je to pomembno, ker je poveljnik odgovoren za dobrobit življenj podrejenih, kar lahko v vojni doseže le z vztrajnim in zahtevnim urjenjem v miru. Tako menim, da se mora poveljnik stalno strokovno izpopoljevati;
- **samoinicativnost in odgovornost za svoja dejanja;** sta logični posledici procesa vodenja. Na osnovi svojega zgleda lahko poveljnik tudi od podrejenih zahteva enako prevzemanje odgovornosti za svoja dejanja. Še pomembnejša je stalna samoinicativnost pri reševanju težav, ki mora biti vzpostavljena na vseh ravneh enote. Menim, da je dolžnost poveljnika v primeru storjene napake prevzeti odgovornost, sprejeti kritiko ter se, kar je najpomembnejše, iz nje nekaj naučiti. Vsaka kritika zahteva korektivno akcijo;
- **sprejemanje jasnih in časovnih pravih odločitev;** je predvsem v vojni zelo pomembno, saj so od odločitve poveljnika pogosto odvisna življenja podrejenih. Omahovanje z odločitvijo oziroma njeno prelaganje na kasnejši čas lahko povzroči nepotrebne žrtve in zaradi izgube samozaupanja in zmede ogrozi izvedbo celotne naloge;
- **poveljnik je vedno osebni zgled ostalim;** to je najpomembnejše načelo vojaškega voditeljstva. Predstavlja veliko odgovornost, vendar poveljniku ne predstavlja alternativ. Delovanje enote v vojni od vojakov zahteva velike napore, pogum, kompetence za delovanje, usposobljenost za delovanje z oborožitvenimi sistemi in integriteto posameznikov kot tudi enote. Da bi poveljnik lahko vse naštetega zahteval od podrejenih, jim mora vse naštetega lastnosti prej demonstrirati. Lahko rečem, da je poveljnik »ogledalo« enote;
- **poznavanje vojakov in skrb za njihovo počutje;** ne pomeni samo poznavanja njihovih imen, temveč vsakodnevnih težav, ki jih doživljajo tako v vojski kot doma. Urejeno družinsko življenje je osnova za stabilnega vojaka in poveljnika. Poveljnik mora poslušati vojake in razumeti njihove težave v okviru zakonskih možnosti in dopustne tolerance;
- **obveščanje podrejenih;** je pomembno, ker nam zagotavlja višjo učinkovitost enote. Podrejeni imajo pravico biti obveščeni. Obveščeni vojaki lažje izpolnjujejo naloge. Na osnovi lastne informiranosti bodo vojaki lažje sprejeli odločitev in nalogo izvedli v skladu s poveljnikovo namero;

- **vzpostavitev občutka za odgovornost med vojaki;** vodi v delegiranje nalog namesto neposrednega določanja in ukazovanja. Vojaki, ki se med izvajanjem naloge izkažejo za odgovorne, bodo občutili ponos in veselje ob zaključku naloge. Menim, da poveljnik z delegiranjem nalog namesto ukazovanjem povzroči še večjo zanesljivost in odgovornost med njimi;
- **poznavanje, izvedba in nadzor naloge;** so pomembni dejavniki vojaškega voditeljstva. Vojaki morajo vedno poznati poveljnikova pričakovanja. Prav tako morajo poznati nalogo in standarde, ki jih morajo doseči pri izvedbi naloge, in časovne omejitve. Poveljnik z izvajanjem nadzora preveri poznavanje pomena in namena naloge ter pokaže svoj interes za pravilno izvedbo naloge;
- **izgradnja tima;** je ključnega pomena za življenje vojakov v vojni. Poveljnik mora s svojim delovanjem doseči vzpostavitev timskega duha v enoti, ki jo bo dodatno motiviral pri izvedbi naloge. Prehod med mirnim in vojnim stanjem je pogosto zelo hiter, zato morajo vojaki delovati usklajeno, kot eno. Še posebej pa je pomembna vzpostavitev medsebojnega zaupanja med vojaki, saj so odvisni drug od drugega;
- **uporaba enote v okviru njenih zmožnosti;** pravilna ocena zmožnosti in omejitev enote pozitivno vpliva na moralo in klimo enote. Prelahke naloge zmanjšujejo zaupanje vojakov vase in v njihovega poveljnika, pretežke naloge pa povzročajo strah in frustracije. Preveč ambiciozni poveljniki, ki hočejo izvesti nalogo s svojo enoto za vsako ceno, v vojni pogosto izgubijo večji del enote, kar je ogromna moralna odgovornost;
- načela vojaškega voditeljstva so nastajala na osnovi dolgoletnega delovanja mnogih vojaških voditeljev in so povzetek njihovih izkušenj pri vodenju in usposabljanju vojakov in enot.

4.2.3 Stili vodenja

Učinkoviti voditelji so prilagodljivi in stile vodenja prilagajajo ljudem, ki jih vodijo. Nekateri imajo raje ukaze, drugi nasvete, navodila, smernice, tretji spet samostojnost itd.

Menim, da je klima v enoti odvisna tudi od stila vodenja, ki ga uporablja vojaški voditelj. Najbolj neenakopravno je, če se različne ljudi obravnava enako. Pravi voditelj uporablja

različne stile v različnih situacijah. V nadaljevanju bom prikazal stile vodenja in svoje razmišljanje glede tega, kako posamezen stil vodenja vpliva na klimo pri podrejenih.

Direktivni stil vodenja; voditelj se ne poslužuje nasvetov, mnenj, znanj, podrejenih, vendar sam sprejema odločitve. Uporablja statusni položaj, ki ga pridobi s postavitvijo na funkcijo voditelja, torej na delovno mesto. Vloga podrejenih je omejena le na posredovanje informacij, izvrševanje nalog in ukazov in na poročanje o realizaciji nalog. Sodelovanje podrejenih pri sprejemanju pomembnih odločitev ni zaželeno.

Menim, da avtorski stil ni ravno stil vodenja, pri katerem je občutna izredno pozitivna klima, ker pripadniki pri tem stilu vodenja ne morejo uveljavljati svojega znanja, mnenja in idej in s tem dajati svojega prispevka k izvrševanju nalog in ciljev v enoti.

Hkrati pa menim, da avtorski stil vodenja ni povsem negativen, kajti obstajajo situacije, ko je najbolj uporaben, in sicer npr. v kriznih situacijah, pri pridobitvi novega pripadnika in za uvajanje na dolžnost ni ravno veliko razpoložljivega časa, naloga mora biti izvedena v izredno kratkem času in po točno določenih smernicah.

Participativni stil vodenja; imenujemo ga tudi demokratični stil vodenja. Že sam izraz nam pove, da je pri tem stilu vodenja v ospredju sodelovanje med voditeljem in podrejenimi. Voditelj pri participativnem načinu vodenja želi povečati učinkovitost pri izvrševanju nalog in se s podrejenimi posvetuje o možnih rešitvah; odločitev pa načelom sprejema sam. S tem podrejenim da možnost vplivanja na doseganje zastavljenih ciljev.

Rečem lahko, da sta pri participativnem načinu vodenja v ospredju vodja in tim. Menim, da sodelovanje med voditeljem in podrejenimi vzpodbudi, da podrejeni občutijo pripadnost enoti in s tem je v veliki meri pogojeno tudi dobro delovno vzdušje. Hkrati so podrejeni informirani o dogajanju in pomembnih zadevah, razvita je dvosmerna komunikacija, dovoljeno je podajanje kritik s strani podrejenih. S tem pa podrejene spodbuja k razmišljanju in motivaciji.

Stil delegiranja; značilno je, da voditelj podrejenim daje pooblastila in avtoriteto, da sprejemajo naloge in odločitve. Voditelj je še vedno odgovoren za posledice, vendar so tudi podrejeni odgovorni voditelju za lastna dejanja.

Menim, da mora vojaški voditelj poznati svojo enoto oziroma sodelavce, predvsem pa njihove zmožnosti in sposobnosti za izvedbo nalog. V nasprotnem primeru so lahko rezultati neuspehi, ki posledično vplivajo na negativno klimo v enoti. Za pripadnike, ki

imajo večje voditeljske sposobnosti, je stil delegiranja nalog zelo primeren, medtem ko ni primeren za pripadnike, ki potrebujejo nenehen nadzor nad opravljenimi nalogami.

Transformacijski stil vodenja; »transformacijsko vodenje pomeni prizadevanje vodje, da bi razširil interese podrejenih, razvil njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine, da bi svoje interese podredil koristim skupine. Na osnovi izsledkov raziskav je mogoče sklepati, da so transformacijski vodje bolj uspešni kot transakcijski. Ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji, so bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate« (Lubi, 1995, 47).

Menim, da je stil vodenja najprimernejši z vidika pozitivne klime v enoti, saj voditelj »transformira« svoje podrejene, da presežejo svoje trenutne koristi in osebne interese. Lahko rečem, da je za voditelja vrhunec, ko podrejene pripravi do tega, da jim vojaški poklic postane način življenja.

Transakcijski stil vodenja; gre za nekako trgovanje med voditeljem in njegovimi podrejenimi; gre za materialne, socialne in kadrovske ugodnosti, ki jih dobi delavec, če dobro dela. Menim, da je transakcijski stil vodenja lahko dober le kratkoročno, kajti motiviranje z obljubami o nagradah in kaznih ni dolgoročno uspešen za klimo v enoti.

4.2.4 Posebnosti vojaškega voditelja

Ker je vodenje vojaške organizacije unikatno, se razlikuje od vodenja katere koli druge civilne organizacije zaradi specifičnosti nalog, ki jih mora vojaški vodja opravljati.

»Strokovnost profesionalnega vojaka je odvisna od njegove profesionalne socializacije, v kateri se oblikuje koherenten sistem stališč do izpolnjevanja profesionalnih nalog, pridobijo pa se tudi specialistična znanja in veščine« (Jelušič, 1997, 110).

Menim, da so te posebnosti vojaškega voditelja pomembne, kajti dober poveljnik mora biti sposoben voditi organizacijo, saj nobena druga organizacija ne daje takšnih rezultatov, kot je to v primeru vojaške organizacije. Vojaška enota s svojim delovanjem namreč povzroča smrt v nasprotnikovih vrstah.

Vojaški vodja – poveljnik mora s svojo enoto izpolniti zadano nalogo v življenjsko nevarnem okolju. Da bi uspešno opravil nalogo in preživel skupaj z enoto, mora izvajati različne aktivnosti s ciljem priprave sebe in enote na vojno. Poveljnik mora svojo enoto

zaradi nevarnega in nepredvidljivega okolja v spopadu uriti v najzahtevnejših pogojih delovanja. Poveljnik mora, da bi obvaroval svojo enoto pred izgubami, izvajati usposabljanje enote na tak način, da doseže »avtomatizirano« delovanje vsakega posameznika in enote kot celote tudi v najbolj stresnih situacijah. Pravimo, da poveljnik z vojaki izvaja dril.

Poveljnik mora biti sposoben vojake primorati v izvajanje aktivnosti, ki jih, če bi imel čas za razmislek, verjetno ne bi nikdar predlagal. Poveljnik usposablja vojake za ubijanje, kar je proti njihovi naravi. Prav tako jih usposablja za delovanje v blatu, vodi, snegu, mrazu, ponoči, v hrupu, smradu, dimu, brez hrane in vode itd. Vojaki pričakujejo, da jim bo poveljnik zagotovil vsaj minimalno udobje, ki ga predstavljajo hrana, voda in suho prenočišče. V vojni a je pogosto drugače, zato morajo vojaki biti navajeni žrtvovati tudi najosnovnejše udobje in osnovne življenjske dobrine za svoje preživetje. Poveljnikova dolžnost je, da skozi proces usposabljanja in urjenja vojake motivira in pripravi na izvajanje aktivnosti v hudem stresu, brez spanja in ob vseh vremenskih pogojih.

Naloga poveljnika je, da vojakom privzgoji zmagovalni duh – duh bojevnikov, ki pogosto vodi do volje za preživetjem. Predstavlja sposobnost premagovanja strahu, lakote, mraza, izčrpanosti in potrnosti ob izgubi sovojaka, ki povzročajo stres. Vojak in poveljnik, ki bosta pridobila zmagovalni duh, bosta znanje in izkušnje, pridobljene v procesu usposabljanja, znala uporabljati navkljub hudemu stresu in bosta sposobna premagati katerega koli nasprotnika.

Edino pravo orodje, ki ga poveljnik ima za preprečevanje stresa in bojne izčrpanosti, je usposabljanje in urjenje v vseh pogojih delovanja. To vojakom daje občutek sposobnosti in samozavesti, povezanosti v enoti, povečuje zaupanje v poveljnika in enoto kot celoto. Poleg urjenja je pomembno še stalno informiranje vojakov o nastali situaciji, kar odpravi vse špekulacije in namigovanja.

Zelo pomembna v primeru stresa sta delovanje in videz poveljnika. Umirjen in trezen poveljnik v še tako kočljivi situaciji vojake pomirja in jim vliva samozavest. Vojaki se zanašajo na delovanje svojega poveljnika in skušajo posnemati njegovo obnašanje, še posebej, če je v enoti močno prisoten kolektivni duh.

Poveljnikova dolžnost je skrb za dobrobit enote, kar vključuje tudi zaščito pred stresom in bojno izčrpanostjo. Poveljnik je vojakom zato dolžan, če je le možno, zagotoviti dovolj

spanca, tekočine, hrane, pogoje za umivanje. Že Napoleon je dejal, da je le sit vojak lahko dober vojak.

Premagovanje stresa in odzivi na stres so normalne človeške lastnosti, ki se pogosto pojavljajo še dolgo po prenehanju bojevanja. Poveljnikova dolžnost je zato izvajati pogovore z vojaki in jim pomagati prebroditi težave.

5 TEŽAVE IZ PRAKSE

Ena od izkušenj iz sodobnih bojišč, konkretno Afganistana, je objavljena v priročniku *Small unit operations Afghanistan* (Barbero, 2009, 1–31) in jo povzemam v nadaljevanju.

Te operacije so v več pogledih precej drugačne od tistih v Iraku. Vojaki in vodje malih taktičnih enot se bodo pri delovanju v edinstvenih in odmaknjenih pokrajinah Afganistana srečali z edinstvenimi težavami in izzivi. Povprečen afganistanski borec se nepretrgoma bori zadnjih trideset let. Kot narod se Afganistanci borijo že tisočletje, zato ne sme biti presenečenje, da so ti borci razvili taktike, tehnike in postopke (TTP) bojevanja proti tehnološko superiornemu sovražniku, katerega moč temelji na oklepnih vozilih in helikopterjih, s katerimi se premika in izvaja logistično podporo. Stanje je dejansko še slabše zaradi številnih ločenih in posebnih etničnih skupin, visoke stopnje nepismenosti, zelo majhnih družb z unikatnimi navadami, jezikom in kulturo, plemensko ureditvijo in fevdalnimi dolžnostmi, ki nimajo povezave z nacionalnimi politikami ali mednarodnimi sporazumi, ampak so nekaj samosvojega v tem svetu. Vsak vodja male taktične enote mora biti pripravljen na izvajanje operacij na edinstven način v okviru dodeljenega poslanstva in območja delovanja.

Analiza pripomb, izkušenj in mnenj vodij majhnih taktičnih enot, ki so sodelovali v operaciji »Enduring Freedom« (operacija »Trajna svoboda«) kaže na nekaj tem, ki se ponavljajo, in na dve izstopajoči področji. Ponavljajoče se teme so:

- poveljevanje in kontrola,
- fizična pripravljenost vojakov,
- strelske sposobnosti in izurjenost posameznika,
- saniteta,
- integracija in uporaba vseh vrst ognjenih orožij,
- zaščita in
- pogajanja.

Dve izstopajoči področji pa sta zelo jasno razvidni in preprosti:

- enote in poveljniki se morajo vrniti k osnovam;

- pri izvajanju operacij je treba upoštevati doktrinarne osnove, pri čemer je treba slediti in dosledno upoštevati standarde.

Vojaki in vodje majhnih taktičnih enot morajo biti pripravljene na zagotavljanje učinkovitega poveljevanja in kontrole. Na ravni majhnih taktičnih enot morajo vodje temeljito, preudarno in natančno načrtovati in vaditi procese poveljevanja in kontrole, ki jih bodo uporabljali. Proces poveljevanja in kontrole mora biti zanesljiv in proaktiven. Vodje majhnih taktičnih enot morajo vzpostaviti, izvajati in utrjevati podroben proces bojnega odločanja (troop-leading procedures) ter poglede in nadzor moštva in opreme pred odhodom na nalogo (precombat checks and inspections).

Vsak vojak in vodja majhne taktične enote mora biti fizično dobro pripravljen in duševno trden. Vojaki, ki so dobro pripravljeni, se lažje soočajo s stresom in utrujenostjo, ki jih prinašajo vsakodnevne naloge. Utrujenost je tudi glavni razlog, zakaj vojaki postanejo brezskrbni na območju delovanja; brezskrbnost tudi bistveno poveča tveganje, da bo vojak postal žrtev. Vodje pa ne morejo delovati učinkovito, če niso fizično tako dobro pripravljeni, da lahko »gredo v korak« z vojaki.

»Vzdrževanje komunikacije je vitalnega pomena, saj je to edina živa vez, preko katere lahko dobiš pomoč in okrepitev. Brez komunikacij se enote borijo same zase« (Nekdanji poveljnik operacije »Enduring Freedom« v Afganistanu).

Poveljevanje in kontrola je delegiranje nalog poveljnika njemu podrejenim in dodanim enotam s ciljem opraviti nalogo. Funkcije poveljevanja in kontrole se izvajajo v povezavi z razpoložljivimi silami, materialnimi sredstvi, komunikacijami, nepremičninami in postopki, razvije pa jih poveljnik, da bi lahko načrtoval, usmerjal, usklajeval in nadzoroval sile in postopke v operaciji, da bi lahko opravil dodeljeno mu nalogo. Večje enote kot na primer brigadna bojna skupina in bataljon imajo štabe in poveljstva, kjer posameznik ali skupina posameznikov za poveljnika opravlja določeno funkcijo. Čeprav je na ravni majhnih taktičnih enot – kot sta četa in vod – funkcija poveljevanja in kontrole omejena na skupino posameznikov oz. na posameznika, pa poveljevanje in kontrola ostajata bistvenega pomena za to, da lahko enota uspešno opravi nalogo.

Na ravni majhnih taktičnih enot morajo poveljniki podrobno, natančno in odločno načrtovati in uskladiti postopke poveljevanja in kontrole ter sisteme, ki jih bodo uporabili. Sistem poveljevanja in kontrole mora biti proaktiven, zanesljiv in zadosten zaradi velikih razdalj, raznolikega in težavnega zemljišča, ekstremnih višin in vremenskih pogojev. Enote

morajo vzpostaviti, izvajati in utrjevati podroben proces bojnega odločanja ter preglede (PCCs – precombat checks) in nadzore (PCIs – precombat inspections) pred vsako nalogo. Ti pregledi in nadzori pa morajo zajeti tako moštvo kot opremo. Enote morajo dodatno razviti komunikacijski sistem, ki bo omogočal prenos poročil in navodil. Vzdrževanje učinkovite komunikacije je pravzaprav edina vez, ki omogoča, da nekdo pravočasno dobi potrebno zadevo.

Vodje so odgovorni in morajo zagotoviti, da je vse, kar podrejeni poročajo njim, in tisto, kar oni poročajo nadrejenim, natančno in pravočasno. Ta proces zahteva natančen, dobro zamišljen in podrobno usklajen načrt. Vodje malih enot morajo razumeti pomen razvoja lastnega načrta zvez v okviru načrta višje enote (osnovni, sekundarni in skupni načrt zvez ter načrt zvez za nujne primere)« (CALL Handbook, 2009, 1–31).

6 PREDLOGI REŠITEV

Poveljnik lahko podrejene vodi na različne načine. Da delajo za njegov cilj, jih lahko prisili ali pa na njih vpliva na mehkejše načine. Kadar jih prisiljuje, pravimo, da vodi direktivno in da izhaja iz vloge formalne avtoritete. Kadar jih za lasten cilj navdušuje, razvija in motivira, pravimo, da vodi nedirektivno in da je vodja, »voditelj«.

Različni avtorji različno pojmujejo predloge rešitev, povzel bom predloge Jazbeca.

»Primeri vodenja v boju dokazujejo, da lahko nedirektivno vodi le poveljnik, ki ima za to talent in srečo, da vodi uigrano ekipo vojski predanih podrejenih. V vseh ostalih primerih so enote s trdo roko reševali avtoritativni poveljniki, torej takšni, ki so v trenutnem konceptu voditeljstva potisnjeni na stranski tir« (Jazbec, 2011, 32–33).

»Obstoječi vojaški priročniki zagovarjajo lik poveljnika, ki je v svojem delovanju pošten, pravičen, strog, a človeški. Ljudi navdihuje, razvija in iz njih gradi osebnosti, ki bodo motivirano in organizacijskim ciljem predano opravljali svoje delo. Ni treba imeti veliko izkušenj z vodenjem in delom z ljudmi, da človek spozna, da je ideal precej daleč od resničnosti. Vodje so ljudje, za to znanje veljajo zakonitosti Gaussove krivulje. Manjši delež jih res ustreza idealu, manjši delež jih je za vodenje neprimernih, večina pa je nekje vmes, s svojimi prednostmi in slabostmi, dobrimi in slabimi dnevi in utrujenostjo do dela, ljudi in prevzemanja odgovornosti. Tudi podrejeni so samo ljudje. Le peščica jih živi za cilje vodje in organizacije in le malo se jih je pripravljeno odreči lastnemu ugodju in bonitetam v korist skupine« (Jazbec, 2011, 34).

Moje razumevanje predlogov rešitev pa je na osnovi dolgoletnih izkušenj v Slovenski vojski različno. Vojaško voditeljstvo je skupek izkušenj, ki temeljijo na teoriji stroke in na izkušnjah vodje na neposredni ravni. Ko preučujemo različne avtorje ter njihova teoretična razmišljanja in razvijanja teorij o vodenju najmanjših vojaških kolektivov, nikakor ne moremo mimo lastnih izkušenj, ki smo jih pridobili v svoji vojaški karieri.

Poveljnik pri vodenju svoje enote nikakor ne sme in ne more obiti sicer že zelo zbledele fraze, da je odgovoren za vse, kar njegova enota naredi ali ne naredi. Preprosto se mora zavedati dejstva, da je on tisti, ki sprejme končno odločitev ter na koncu zanjo tudi

odgovarja. Pri vsem tem se pa mora zavedati, da ima okrog sebe kolektiv, ki ga je gradil ter izgradil po svoji lastni presoji ter znanju, zato je naloge tudi delegirati. Delegiranje nalog je za poveljnika kočljiva zadeva, če svoje enote in svojih podrejenih poveljnikov ni karseda dobro usposobil in izuril. Temu se ne more izogniti, saj je vojaška služba takšna, da smo vsi del kolektiva, uspešen pa je le tisti poveljnik, ki naloge delegira, pri tem pa vseskozi spodbuja timsko delo, zaupanje in sodelovanje. Če torej strnemo vse povedano, lahko ugotovimo, da sta delegiranje nalog in zaupanje podrejenih poveljnikom nujna za dobro vodenje enote.

Dobrega poveljnika od slabega prav tako loči hitro ter objektivno učenje iz izkušenj, ki si jih je pridobil v svoji karieri. To pomeni, da je sposoben po aktivnostih, skozi katere gre njegova enota, bodisi doma med usposabljanji in dnevno rutino bodisi na MOM, na koncu izvesti AAR (after action review). To moramo razumeti kot zbiranje vseh možnih inputov oziroma informacij, ki pridejo do njega, od poročil do izvedenih kompletnih analiz. Vse to in svoje življenjske izkušnje mora biti sposoben implementirati v svoje nadaljnje delo in vodenje podrejenih poveljnikov. To mu omogoča, da se ob podobnih situacijah ne rabi sestajati s svojimi podrejenimi, ker so čez to že šli in je to že vključeno v njihov model odločanja. Tako pridobljeno znanje je treba združiti in ukalupiti v standardne operativne postopke in »battle drille«. Ko mu to uspe, ni potrebno nič drugega, kot da se enota začne urediti in v usposabljanje vključevati nova znanja, dokler jih ne osvoji.

Kot ključno pri vodenju vojaškega kolektiva bi torej izpostavil poveljnikovo zaupanje podrejenim poveljnikom in vojakom, ki se v največji meri kaže skozi njegovo delegiranje nalog. Pri tem se vidi, v kolikšni meri jim zaupa in jim dovoli, da pokažejo svoje znanje, dopolnjeno z njihovo osebno noto. To njegovo zaupanje pa lahko v neki določeni situaciji, v kateri nasprotnik pričakuje »šablonski« odziv, reši enoto. Vsaj enako pomembna se mi zdijo tudi kritična samorefleksija poveljnika ter njegova sposobnost učenja iz izkušenj in prenašanje tega na podrejene. Če je poveljnik sposoben kritične samorefleksije in se zaveda, kaj njegovi podrejeni pričakujejo od njega oziroma kaj bi on sam pričakoval od nekoga v podobni situaciji, je sposoben tako imenovanega »out of the box« razmišljanja. To pa je pogoj za dobro vodenje enote, kar v kombinaciji s kakovostno izvedenim AAR vodi k novim oblikam urjenja in usposabljanja, ki postavi enoto na novo, višjo raven. Luciden poveljnik torej zaupa svojim podrejenim, saj so ne nazadnje njegov produkt, in se je sposoben hitro učiti tudi iz svojih napak.

7 SKLEP

V prvi hipotezi sem trdil, da se zaradi specifične vojaške organizacije in specifičnosti nalog, ki jih mora vojaški vodja opravljati, vodenje manjše vojaške enote bistveno razlikuje od vodenja katere koli druge civilne organizacije.

Vojaška organizacija je specifični sistem, v katerem veljajo natančno določena pravila ravnanja in vedenja. Zanj so značilne različne organizacijske in druge aktivnosti, kot so npr. zapletenost, dinamičnost in hierarhičnost. Hierarhični sistem je pomemben element organizacijske strukture vojaške organizacije, kar pomeni, da so principi in merila poseben standard v vseh vojskah sveta. Tudi Slovenska vojska je primerljiva z ostalimi sodobnimi vojaškimi organizacijami kljub njeni specifičnosti, ki je odvisna od dejavnikov, kot so npr. velikost vojske, finance, zunanje varnostno okolje, slovenska vojaška tradicija, aktivna politika zaposlovanja itd. Dejstvo je, da je vojaška organizacija podvržena nenehnim spremembam tako zaradi razvoja novih orožij in tehnike kot tudi s tem povezane taktike, strategije, novih dognanj v vojaški organiziranosti itd. Ena od osnovnih nalog sodobne vojaške organizacije je priprava prihodnjih vojaških vodij, da bodo sposobni izgraditi kohezivne, motivirane in usposobljene enote.

Na osnovi zgoraj navedenega in skozi celotno nalogo navedenih dejstev lahko zaključim, da se zaradi specifične vojaške organizacije in specifičnosti nalog, ki jih mora vojaški vodja opravljati, vodenje manjše vojaške enote bistveno razlikuje od vodenja katere koli druge civilne organizacije. Prvo hipotezo tako potrdim.

V drugi hipotezi sem predpostavil, da v vojaški organizaciji SV obstajajo različni stili vodenja kakor tudi različne metode motiviranja podrejenih. Da bi bil vojaški voditelj uspešen, mora stil vodenja in metode motiviranja prilagoditi karakteristikam enote, ki jo vodi oz. ji poveljuje, in ljudem.

Kot poveljnik se zavedam, da je uspešno in učinkovito vodenje eden od najboljčutljivejših elementov bojne moči vsake vojaške sile. Pri svojem dolgoletnem delu kot vodja in poveljnik sem spoznal, da mora biti vojaški vodja poleg poveljnika, ki poveljuje svoji enoti, med drugim tudi dober motivator. Slednja vloga postaja s profesionalizacijo, z vse večjim številom visoko izobraženega kadra in razvojem različnih vojaških tehnologij

izredno pomembna in zahtevna. Uspešnost poveljnikovega dela je odvisna od njegovih osebnostnih lastnosti, kot so odločnost, strokovnost, poštenost, strpnost, motiviranost za delo itd. Ključni element zagotavljanja uspešnosti in učinkovitosti poveljevanja in organiziranja dela je človeški dejavnik. Menim, da smo poveljniki osebe, ki s svojimi dejanji, osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi, znanjem in veščinam, odločilno vplivamo na delovanje vojaške organizacije.

Vodenje je proces, katerega uspeh je v marsičem odvisen od podrejenih, torej tistih, ki so vodeni. Vodje se med seboj razlikujejo po načinu in učinkovitosti vodenja, zato je pomembno, kakšen stil uporabljajo pri uspešnosti vodenja enot. Dober poveljnik je oseba, ki mora poznati samega sebe, svoje slabe in dobre lastnosti in jih mora kot take deliti s svojimi podrejenimi. Učinkoviti vojaški vodje vplivajo na podrejene tako, da ti dosežajo načrtovane naloge in pri tem v ospredje ne postavljajo zadovoljevanja lastnih interesov. Vzporedno s tem je tudi organizacija dolžna zagotoviti dobre materialne, finančne in druge pogoje, da bi se vodja kar v največji meri integriral v funkcijo, ki jo opravlja. Menim, da so uspešni vodje tisti, ki v vsakem trenutku vedo, kaj morajo narediti in kaj morajo v določenem trenutku reči.

Na osnovi zgoraj opisanih dejstev in dejstev, opisanih predvsem v tretjem in četrtem poglavju, lahko potrdim tudi drugo hipotezo.

8 VIRI, LITERATURA

LITERATURA

1. Bahtijarević, F. *Motivacija i raspodijela*. Zagreb: UL, Informator, 1986.
2. Bratušek, B. *Temelji vojaškega vodenja in menedžment*. Ljubljana: MORS, 1996.
3. Černet, M. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija, 2004.
4. Furlan, B. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: MORS, 2006.
5. Generalštab, SV. *Bilten slovenske vojske*. Ljubljana: GŠSV, 2006.
6. Jelušič, L. *Legitimnost sodobnega vojaštva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1997
7. Kolenda, C. *Leadership: The warriors art*. Carlise: Army war college foundation Press, 2001.
8. Lipičnik, B. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.
9. Lubi, D. *Vodenje in poveljevanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1995.
10. Mahmutović, J. *Vojaško voditeljstvo in menedžment*. Maribor: Višja prometna šola, 2008.
11. Možina, S. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992.

VIRI

1. ATP 3.2. *Doktrina bojevanja – osnutek 2, poveljstvo 1. brigade Slovenske vojske*. Ljubljana: Slovenska vojska, 2004.
2. Army command. *Leadership and Manegement; Theory and practice*. Washington D.C: US Army War College, 1999.
3. Call Handbook 09-37. *Small-unit operations in Afghanistan*. ZDA, Fort Leavenworth, US Army Combined Arms Center, 2009.

4. Center vojaških šol. *Zapiski o vodenju in poveljevanju*. Ljubljana: Center višjih šol, 2003.
5. FM 22-100. *Army Leadership, Department of the Army*. Washington D.C., 1990.
6. Jazbec, G. Nova opredelitev teorije vojaškega vodenja. *Revija Obramba*. Ljubljana, 2011, let. 43, št. 1, str. 31–34.
7. Pravila službe v SV. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 49/96, 111/2000, 52/2001, 82/2003.
8. Skupina podčastnikov v SV. *Priročnik za pripadnike SV*. Ljubljana: MORS, 2004.
9. Zakon o obrambi (uradno prečiščeno besedilo). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 103/2004, str. 12478–125074 .
10. Zakon o službi v Slovenski vojski (uradno prečiščeno besedilo). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 68/2007, str. 9624–9639.
11. Baš, B. [online]. *Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. (Citirano 17. 6. 2012). Dosegljivo na naslovu: <http://164.8.252.112/student-dokumenti/15/43515.pdf>
12. MORS [online]. *Slovenska vojska* (Citirano 7. 6. 2012). Dosegljivo na naslovu: <http://www.slovenskavojska.si/struktura/>
13. Veleposlaništvo Republike Slovenije [online]. (Citirano 7. 6. 2012). Dosegljivo na naslovu: <http://washington.embassy.si/index.php?id=422>
14. Wikipedia [online]. Vojaška enota (Citirano 7. 6. 2012). Dosegljivo na naslovu: http://sl.wikipedia.org/wiki/Vojaška_enota

SEZNAM SLIK

SLIKA 1: VRSTE SIL SLOVENSKE VOJSKE	6
SLIKA 2: PODOJANJE UKAZA POVELJNIKU ODDELKA	13
SLIKA 3: ZNAČILNOSTI VOJAŠKEGA VODITELJA	16

SEZNAM PREGLEDNIC

TABELA 1: LASTNOSTI VOJAŠKEGA VODJA	18
---	----