

## Z METODOLOGIJO UGOTAVLJANJA VODITELJSKEGA POTENCIALA KONČNO DO ODLIČNIH VOJAŠKIH VODITELJEV?

## IS THE METHODOLOGY OF DETERMINING THE LEADERSHIP POTENTIAL FINALLY THE WAY TO EXCELLENT MILITARY LEADERS?

**Povzetek** Vojaško voditeljstvo je način vodenja vojaških organizacij. Neposredno vpliva na sposobnost organizacije za doseganje poslanstva in na organizacijsko klimo, s tem pa tudi na zadovoljstvo pripadnikov. V Slovenski vojski bodo po uvedbi Metodologije za ugotavljanje voditeljskega potenciala razpolagali z vsemi potrebnimi orodji uvajanja vojaškega voditeljstva. Članek pojasnjuje pomen vojaškega voditeljstva, načine usposabljanja vojaških voditeljev ter predstavlja Metodologijo za ugotavljanje voditeljskega potenciala in njeno dodano vrednost. Predstavljena je organizacijska in programska urejenost področja, predlagane so praktične rešitve za učinkovitejše delovanje sistema.

**Ključne besede** *Vojaško voditeljstvo, izobraževanje, usposabljanje, kompetenca, voditelj.*

**Abstract** Military leadership is the way of leading military organizations. It directly impacts the organization's ability to fulfil its mission, as well as the organizational culture and the satisfaction of individuals. After adopting the Methodology of Determining the Leadership Potential, the Slovenian Armed Forces will have all the necessary tools to introduce military leadership. The article explains the importance of military leadership and possible ways of leadership training. Furthermore, it introduces the Methodology of Determining Leadership Potential and its added value, as well as the organisational and programme arrangement of this area. Finally, the author proposes some practical solutions to increase the effectiveness of the system.

**Key words** *Military leadership, education, training, competence, leader.*

**Uvod** Od osamosvojitve leta 1991 je na razvoj Slovenske vojske (SV) vplivalo veliko različnih dejavnikov. Najpomembnejši so bili preoblikovanje iz Teritorialne obrambe (TO) v Slovensko vojsko, vstop v Evropsko unijo (EU)<sup>1</sup> in Nato<sup>2</sup> ter prehod na model poklicnih oboroženih sil. Novi obrambni koncepti, sodelovanje pri zagotavljanju mednarodnega miru ter razvoj vojaške tehnologije in taktike so odločilno vplivali na oblikovanje obrambne doktrine tudi v Sloveniji. Ne le da se je spreminjalo poslanstvo, temveč je razvoj sledil potrebam po univerzalnosti, zaradi materialnih omejitev že tako zmanjšanih obrambnih struktur<sup>3</sup>. Slovenska vojska se tako nenehno prebija skozi transformacijske postopke, s katerimi želi davkoplačevalska sredstva izkoristiti na optimalen način, (p)ostati koristna in univerzalno uporabna sila tudi za zaščito in reševanje. Pomembna naloga vojaške stroke je določiti prave organizacijske prijeme, da bi zgradili vojsko, ki bo majhna, učinkovita, univerzalno uporabna in sposobna izvajati najkompleksnejše bojne naloge ter učinkovito delovati v mirnodobnem času kot državotvorni del družbe.

Ker so vojska ljudje, je za njeno delovanje človeški dejavnik odločilen. Treba je bilo določiti nova izhodišča, na podlagi katerih se bo oblikovala organizacijska klima. Z določitvijo načina medsebojnih odnosov in načina izvajanja poveljevanja se določa tudi značaj vojaške organizacije. Dotedanje dojemanje vodenja je temeljilo na po novem neuporabnih vrednotah, izhajajočih iz političnega ozadja prejšnje državne organiziranosti. Tradicija vojaštva se je v Slovenijo prenesla neposredno iz prejšnje države, v kateri je svoje vojaško znanje dobila večina pripadnikov takratne Teritorialne obrambe, ki se je leta 1994 preoblikovala v Slovensko vojsko. Tovrstne spremembe niso lahke, še posebej ne za tako konzervativno organizacijo, kot je vojska, za katero so značilni ukoreninjeni miselni vzorci in posebne oblike obnašanja ter tradicionalnost. Nekateri avtorji trdijo, da je zelo težko pozabiti stare miselne vzorce. »Edino, kar je težje od uvajanja novih idej v vojaško mišljenje, je odpovedati se starim idejam«: B. H. Liddel Hart (Charlton, 2013, str. 101). Pojasnil je, da vojaška organizacija po naravi ni le konzervativna, temveč celo nazadnjaška. Ima naraven odpor do napredka, tako da je vedno zavarovana pred nevarnostjo, da bi se prehitro razvijala. Tudi ameriški brigadni general Billy Mitchell se je strinjal, da se spremembe v vojskah »zgodijo samo zaradi pritiska javnega mnenja ali zaradi polomije v vojni« (Charlton, 2013, str. 100). Z uvedbo nove doktrine, etičnih elementov in s Konceptom vojaškega voditeljstva se je v SV šele zares začel dolgotrajen proces transformacije človeškega dejavnika, hkrati pa doseganje višje etične vrednosti celotne organizacije. V Slovenski vojski so začeli analizirati in izbirati ustrezen model voditeljstva.<sup>4</sup> Odločeno je bilo, da se bo model voditeljstva v Slovenski

<sup>1</sup> Slovenija je postala članica Evropske unije 1. maja 2004.

<sup>2</sup> DZ Republike Slovenije je 24. februarja sprejel zakon o ratifikaciji Severnoatlantske pogodbe, listino o pristopu pa je Slovenija deponirala 29. marca 2004 pri depozitarju (ZDA) in tako postala članica Nata.

<sup>3</sup> Republika Slovenija leta 2015 namenja za obrambo le 0,98 odstotka bruto domačega proizvoda namesto dogovorjenih 2 odstotkov.

<sup>4</sup> Analizirali so ameriški (*Field Manual 22-100; Army Leadership, Headquarters Department of the Army, Washington DC, 31. 8. 1999*), angleški (*Army Doctrine Publication; ADP Landoperations, ADP 2; Command (1995), ADP 5; Soldiering (2000) in Serve to Lead*), avstralski (*LWD 02 Leadership (Avstralija 2002) in LWD 0.0 Command, Leadership and Management (2003) in nizozemski (AFM 1 Command and Control (2000) model.*

vojski izdelal po ameriški doktrini voditeljstva, torej na podlagi FM 22-100. Leta 2007 je bil tako objavljen Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski. Skoraj hkrati so bila objavljena skripta vojaškega voditeljstva na direktni, organizacijski in strateški ravni. Prav tako so bila objavljena Priporočila za izvajanje vojaškega voditeljstva. Vsi naštetih dokumenti, skupaj z določili Zakona o obrambi in s Pravili službe v Slovenski vojski, naj bi določali vsebino in način izvajanja poveljevanja in voditeljstva v SV. Ali jim je uspelo? Ali je bil način razdelitve nalog, način organizacije in določanja odgovornosti pravilen? Ali Koncept vojaškega voditeljstva omogoča uvedbo voditeljstva, kot so želeli? Danes strokovne javnosti ne zanima več oblikovanje poveljnikov, temveč se osredotočajo na oblikovanje odličnih voditeljev, ki so hkrati tudi odlični poveljniki. Prav zato bi v SV morali biti osredotočeni na odlične vojaške voditelje, s tem pa tudi na oblikovanje odlične organizacijske klime v Slovenski vojski. Z analizo pisnih virov smo poskušali oceniti dinamiko spreminjanja organizacijske klime v SV, vendar smo ugotovili, da rezultati zadnjih treh raziskav niso dosegljivi, čeprav so bile raziskave opravljene in analize narejene. Kako v drugih vojskah pojmujejo vojaško voditeljstvo? Zakaj je pri tujih oboroženih silah področje voditeljstva največkrat organizirano kot samostojna doktrina? Ali področje vojaškega voditeljstva sploh dojemajo kot del ortodoksnih vojaških ved (Žabkar, 2003)? V Slovenski vojski vojaško voditeljstvo ni doktrinarno področje, lahko pa sklepamo, da je glede na naloge iz Koncepta in priporočil za izvajanje istega, umeščeno v doktrino vojaškega izobraževanja in usposabljanja (VIU). Tudi FM 6-100, na podlagi katerega je bil razvit Koncept voditeljstva v SV, je bil leta 2012 dopolnjen in precej spremenjen zaradi novih spoznanj in spremenjenega okolja delovanja oboroženih sil. Če pri vojaškem voditeljstvu trdimo, da gre za nujen obstoj voditelja in slednikov, potem se postavlja vprašanje, kdo usposablja slednike, ki niso udeleženi v sistemu VIU? Ali poznamo izraz »Followership«? Avtor se sprašuje, čemu je bila naročena Metodologija ugotavljanja vojaškega potenciala? Z njo bo mogoče ugotavljati voditeljski potencial, vendar kako (in ali sploh) bodo potem ti rezultati uporabljeni? Ali samo zaradi prve selekcije? Ali bodo tudi metodologijo razumeli samo kot pripomoček za morebitno razvijanje voditeljskih veščin? Zato, ker to počnejo tudi drugi in moramo biti primerljivi? Če je res, da je človeški dejavnik najpomembnejši za vojaško organizacijo, in če je res, da je urejanje medčloveških odnosov odločilno, tako za »leadership« kot za »followership«, in če je etičnost tudi eden od kriterijev ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti, zakaj se potem zmanjšuje število ur v programih, ki so namenjeni prav tem vsebinam? Zakaj so bile ukinjene delavnice, ki so s praktičnim delom učinkovito podpirale teorijo voditeljstva? Zakaj se selekcija ne izvaja skozi celotno kariero pripadnikov? Zakaj v govorih vodilnih ni voditeljstva in etike? Kako je lahko največji uspeh vojske v celem letu 2014, da so falconci spravili »iz hangarja spet na nebo«? In to v času veljavnosti Zakona o omejevanju javnih financ, ki najbolj prizadene prav tistih par tisoč pripadnikov, ki takšen govor poslušajo v postroju ob dnevu Slovenske vojske? Zadnji korak pri uveljavljanju vojaškega voditeljstva predstavlja uvedba Metodologije ugotavljanja voditeljskega potenciala (MUV), ki je bila izdelana v sodelovanju s civilnim podjetjem, ki se ukvarja z voditeljstvom. Kakšna bo dodana vrednost Metodologije po uvedbi v operativno uporabo? Ali se bo stanje izboljšalo? Ali ima SV zdaj na

razpolago vse deležnike za izgradnjo uspešnega sistema voditeljstva? Kaj bi bilo treba spremeniti in ali SV ima znanje, da bi lahko to tudi storili?

## 1 VOJAŠKO VODITELJSTVO

Prva zanimivost Koncepta vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski je, da ne določa definicije vojaškega voditeljstva, temveč le opisuje aktivnosti, ki ga tvorijo. Bojna morala je skladno z Vojaško doktrino (2006, str. 17) pripravljenost pripadnikov Slovenske vojske spoprijeti se z največjimi napori v boju. Je izraz njihove zavzetosti, vztrajnosti in pripravljenosti za odrekanje ter sprejemanje žrtev in tveganja pri izpolnjevanju poslanstva enote. Vojaška doktrina bojno moralo naprej razčleni na: motivacijo, vrednote, voditeljstvo in menedžment. Edina definicija, s katero razpolagamo, je torej prav tista iz Vojaške doktrine, ki določa, da je vojaško voditeljstvo: »vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Pomeni pripraviti ljudi, da naredijo, kar od njih želimo. Poveljnik v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira, s ciljem uresničevanja poslanstva in nalog SV. Pričakuje se, da bo deloval strokovno in odgovorno, znal pripadnike poslušati in jih bo obravnaval dostojanstveno ter s spoštovanjem, bo izurjen v temeljnih vojaških veščinah, služil kot zgled ter jih osebno učil ali posredoval izkušnje. Pričakujejo logično razlago, zakaj morajo nekaj narediti in pri tem tvegati. Pričakujejo jasno definirano nalogo, prioritete ter usmeritve za njeno izvedbo ter da jih poveljnik zna motivirati. Poveljnik mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, sposobnost učenja in samoizpopolnjevanja, izgradnje kolektiva ter sposobnost načrtovanja in pravočasnega odločanja.«

Razširjena definicija določa tudi način in medsebojne odnose znotraj voditeljstva. Socialna moč je tisto, kar daje voditelju sposobnost vodenja svojih sledilcev, ti pa so eden izmed pogojev za obstoj voditeljstva. Mahmutović ugotavlja, da se voditeljstvo v vojski ne nanaša na položaj. »Voditeljstvo ni vodstvena funkcija. Nihče nikomur ne more delegirati funkcije voditelja. Lahko mu delegira le položaj vodje. Voditelja izberejo ljudje sami. O voditeljstvu lahko govorimo le takrat, ko ga kot takega prepoznajo in vzamejo za svojega tisti, ki so v odnosu z voditeljem. Voditeljstvo je najbolj prisotno v vojaškem svetu, politiki in religiji.« (Mahmutović, 2011, str. 10).

Če raziščemo odnos vojske, od katere smo povzeli koncept vojaškega voditeljstva, do tega vprašanja, lahko ugotovimo, da je ob uveljavitvi prenovljene doktrine leta 2012 načelnik štaba ameriške vojske general Raymond T. Odierno dejal: »Voditeljstvo je najpomembnejši del našega poklica. Je sestavni del kolektivnega uspeha danes in jutri. Tako kot se spreminjamo, da bi se prilagodili spremembam vse bolj zapletenega in negotovega okolja. Naša vojska danes zahteva pametnega, sposobnega, psihično in fizično čvrstega in značajnega voditelja. Decentralizirane operacije zahtevajo na vseh ravneh voditelje, ki razumejo okolje. Treba se je hitro učiti, sprejemati zdrave odločitve in upravljati spremembe. Vnaprej določenih rešitev v takšnem okolju ni. Vojaški voditelji morajo temu prilagoditi svoj način razmišljanja. To zahteva prilagajanje in inovativnost misli, pripravljenost za preudarno sprejemanje

tveganja v nepoznanih in hitro spreminjajočih se situacijah. Zahteva tudi sposobnost prilagajanja, temelječo na nenehnem ocenjevanju okolja. General Omar N. Bradley<sup>5</sup> je nekoč dejal: Voditeljstvo v demokratični vojski pomeni čvrstost in ne krutost, pomeni razumevanje in ne šibkost; pomeni plemenitost in pogum in ne sebičnost. Njegove besede še danes odmevajo. Tako v miru kot v vojni. Kar je dejal, zahteva osebno zavezanost, stalno učenje in samoocenjevanje ter strast do vaših vojakov in enot. Biti voditelj ne pomeni ukazovati, temveč pomeni zaslužiti si spoštovanje. Pomeni voditi z osebnim zgledom, ustvarjati pozitivno klimo in tako povečati zmogljivosti in navdihovati druge ter svojo enoto izgraditi do odličnosti. Seveda boste na tej poti delali tudi napake. Poštene napake. Spoprijemali se boste s težkimi dilemami in odločitvami. Ampak to vse je del procesa učenja umetnosti voditeljstva. Ponotranjiti moramo vojaške vrednote ter dokazati nedvomno integriteto in značajnost. Ostati moramo vedno resnicoljubni tako v besedah kakor v dejanjih. Ker jim vojaki zaupajo, vojaški voditelji tega nikdar ne smejo zlorabiti. Ker je zaupanje temelj našega poklica.«

## 1.1 Koncept vojaškega voditeljstva v SV

Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski je bil sprejet, načelnik generalštaba SV ga je podpisal in predpisal kot osnovni model voditeljstva januarja 2007. Koncept je prevod in priredba ameriškega FM 22-100<sup>6</sup>. V konceptu je zapisano, da je njegov namen opredeliti temeljna načela vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski, poenotiti izobraževanje na področju vojaškega voditeljstva, poenotiti terminologijo in usmerjati nosilce nalog oziroma dejavnosti pri njihovem delu. Koncept loči tri ravni voditeljstva: voditeljstvo na direktni, organizacijski in strateški ravni. Voditeljstvo na **direktni** ravni izvajajo neposredno nadrejeni in temelji na neposredni komunikaciji med voditeljem in vodenim. Voditeljstvo na **organizacijski** ravni se izvaja vključno z ravnijo bataljona in navzgor. Izvaja se prek štabov. Voditeljstvo na **strateški** ravni se izvaja na najvišji ravni SV. Strateški vojaški voditelji vplivajo na organizacijske voditelje in strukture na organizacijski ravni. Dejavniki vojaškega voditeljstva so: **vodeni-sledilci**, **voditelj**, **situacija** in **kommunikacija**. Ti štirje dejavniki se pojavljajo na vseh ravneh vojaškega voditeljstva.

Koncept je zasnovan na treh temeljih: *BITI-ZNATI-DELATI*. Že iz teh treh izhodišč je jasno, da je za voditelje najpomembnejše, kdo in kaj so, česa se bodo naučili v sistemu in kako bodo dobljena doktrinarna znanja uspeli uveljavljati in uporabljati v vsakodnevnem delu.

**BITI** je skupek osebnostnih lastnosti vojaškega voditelja. Koncept deli osebnostne lastnosti na fizične in duševne (inteligentnost, sposobnost presoje, odločnost, samodisciplina, iniciativnost, samozaupanje, integriteta, odprtost, kulturološka strpnost, čustveni nadzor, čustvena uravnovešenost in čustvena stabilnost) ter

<sup>5</sup> General Omar Nelson Bradley (1893–1981) je bil general v ameriški vojski, v kateri je služboval od leta 1915 do leta 1981. Med drugim je opravljal dolžnost načelnika štaba ameriške vojske.

<sup>6</sup> *Army Leadership, Headquarters Department of Washington, DC, 31.*

telesne lastnosti (skrb za zdravje, telesna pripravljenost, vojaška/profesionalna drža in videz).

**ZNATI** predstavljajo v konceptu znanje in veščine vojaškega voditelja. Znanja in veščine so poleg osebnostnih lastnosti in vrednot osnova za dejanja vojaškega voditelja. Znanje in veščine se načeloma pridobivajo z učenjem. Delimo jih na znanje in veščine za delo z ljudmi, konceptualna znanja in veščine ter na strokovno znanje in veščine.

**DELATI** predstavljajo v konceptu dejanja vojaškega voditelja. Osebnostne značilnosti, vrednote, znanje in veščine vojaškega voditelja so temelj za njegova dejanja ter se skozi dejanja tudi odražajo. So temeljna podlaga za presojanje učinkovitosti vojaškega voditelja. Izražajo se skozi vplivanje (komuniciranje, odločanje, motiviranje), delovanje (načrtovanje, izvajanje, ocenjevanje) in izboljševanje (razvijanje, oblikovanje, učenje).

Seveda pa to ni dovolj. Potrebna je še sila, ki vsa ta izhodišča povezuje in usmerja. To so **vojaške vrednote**. Splošno so vrednote »posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje kot življenjska vodila« (Musek, 2000, 9). Vojaške vrednote so skladno z Vojaško doktrino: »gonilna sila uresničevanja poslanstva Slovenske vojske. Izhajajo iz splošnih civilizacijskih vrednot, vrednot slovenske družbe in posebnosti narave delovanja vojske.«

## 1.2 Uvajanje in uveljavljanje vojaškega voditeljstva v SV

Za potrebe takrat že profesionalne vojske<sup>7</sup> je bil oblikovan model vojaškega vodenja, ki zajema vse vodstvene aktivnosti ob upoštevanju izkušenj nekaterih tujih vojaških organizacij. Leta 2004 so v SV začeli uvajati sistematično izobraževanje s področja vodenja in voditeljstva na vseh šolah SV in nadaljevali s programom Delo z ljudmi<sup>8</sup>, skladno z opredeljenimi potrebami uporabnikov. Razvijali so programe izobraževanja in usposabljanja s tega področja za zaposlene v SV zaradi poenotenja vodstvenega vodenja. Prilagodili so trenutno organizacijsko enoto za razvoj voditeljstva in izvajanje izobraževanja in usposabljanja na tem področju. Izdelani in uvedeni so bili programi voditeljstva za vse ravni vodenja in poveljevanja v poklicnih enotah in takratnem CDR. Skladno s potrebami se je začelo izvajanje programov vojaškega voditeljstva, izvajati so se začele delavnice, ki so dopolnjevale teorijo s praktičnim delom, izkustveno učenje voditeljstva pa se je začelo s postavitvijo vadišča v vojašnici Edvarda Peperka v Ljubljani. S prevzemom metodologije MUVP so začeli uvajati različne predstavitve in spoznavanje sistema premičnih ovir.

<sup>7</sup> V Sloveniji je bila leta 2003 prvič po letu 1868 ukinjena obveznost služenja vojaškega roka.

<sup>8</sup> Delo z ljudmi je program izvajanja delavnic v Centru vojaških šol. Obsega izvedbo 15 delavnic s področja obvladovanja dela z ljudmi.

### 1.2.1 Usposabljanje voditeljev v programih VIU

Slovenska vojska ima lastni interni sistem vojaškega izobraževanja in usposabljanja. Sistem deluje na različnih ravneh, pri čemer pripadniki pridobivajo potrebne kompetence za opravljanje svojega dela. Cilj usposabljanja in razvoja posameznikov v vojaškem voditeljstvu je pridobiti znanje in veščine, ki jih potrebuje. Znanje je torej vse, kar vemo in se nanaša na vsebino, veščine pa razumemo kot to, kar znamo narediti. (Troha, 2009) loči med tremi kategorijami znanja in veščin:

- znanje in veščine za delo z ljudmi, ki se nanaša na načine dela z ljudmi pri doseganju ciljev vojaškega voditelja,
- konceptualna znanja in veščine, ki kažejo, kako zna vojaški voditelj upravljati svoje zamisli, ki zagotavljajo najboljše odločitve;
- strokovno znanje in veščine, ki obsegajo vse znanje in veščine, ki omogočajo uresničitev naloge.

Nosilec spremljanja dognanj doma in v tujini na področju vojaškega voditeljstva je organizacijska enota SV, ki je odgovorna za razvoj vojaškega voditeljstva. Trenutno je to oddelek znotraj Katedre vojaških ved v Centru vojaških šol. To izvaja tako s proučevanjem pisnih virov ter dvostranskim in večstranskim sodelovanjem znotraj zavezništva kot tudi z drugimi vojskami. Sodeluje tudi s civilnimi strukturami, ki se ukvarjajo z voditeljstvom, s poudarkom na sodelovanju s slovenskimi fakultetami. Sodelovanje zajema tudi udeležbo na različnih aktivnostih, kot so šolanja, tečaji, seminarji, delavnice, delovna srečanja in izdelava programov VIU.

Omenjeni oddelek je prav tako nosilec raziskovalne dejavnosti na področju vojaškega voditeljstva v SV. Preoblikovanje SV je neprekinjen proces prilagajanja zunanjemu in notranjemu okolju, ki ima za cilj doseči tako organiziranost, ki bo v danem trenutku in prihodnosti zagotavljala najboljše pogoje za doseganje največjih rezultatov dela. Notranja organizacijska enota SV, ki je razvojno in pedagoško odgovorna za področje vojaškega voditeljstva, se zaradi posebnosti področja dela lahko skladno z razvojem in potrebami v prihodnosti organizira kot samostojna notranja organizacijska enota, ki se ukvarja z doktrinarnimi rešitvami in razvojem v SV. Področja dela so: pedagoško andragoško, praktično usposabljanje in razvoj vojaškega voditeljstva.

Skladno z Navodilom za uvajanje koncepta vojaškega voditeljstva je na vseh ravneh v programe VIU vključeno tudi vojaško voditeljstvo.

**Preglednica 1:**  
Pregled deleža ur vojaškega voditeljstva v skupnem deležu ur v posamičnih programih VIU.  
**Vir:**  
Avtor sestavil po podatkih v programih VIU v SV.

Naziv programa	Skupno število ur	Število ur voditeljstva	% ur voditeljstva v vsoti ur celotnega programa
TVSU (enotno)	601	0	0
DVSIU V Tečaj za desetnike	275	17	6,1
OVSIU PČ Program splošnega vojaškega VIU kandidatov za podčastnike SV	550	42	7,6
DVSIU PČ Nadaljevalno VIU in usposabljanje za podčastnike SV I. stopnje	445	62	13,9
DVSIU PČ Program višjega tečaja za podčastnike SV	170	35	20,6
DVSIU PČ Visoki tečaj za podčastnike in podčastnice SV	365	50	13,7
OVSIU Č Program splošnega vojaškega VIU kandidatov za častnike SV	1068	80	7,5
DVSIU Č Program štabnega šolanja častnikov SV	797	75	9,4
DVSIU Č Program višjega štabnega tečaja častnikov SV	550	60	10,9
DVSIU Č Program višjega štabnega šolanja častnikov SV	1600	160	10
DVSIU Č Program generalštabnega šolanja častnikov SV	1900	150	7,9

Preglednica prikazuje, v kolikšni meri je predmet Vojaško voditeljstvo zastopan na različnih ravneh in oblikah izvajanja VIU.

Tematiko s področja vojaškega voditeljstva slušateljem predavajo pripadniki Katedre vojaških ved. Postavlja se vprašanje: kdo usposablja slednike, da bodo tudi oni znali sodelovati pri uspešni izvedbi modela voditeljstva? Ali smo sploh prepoznali pojem »followership<sup>9</sup>«? Gre za recipročen izraz voditeljstvu in označuje sposobnost posameznika, da lahko aktivno sledi svojemu voditelju. Že dolgo je splošno znano, da uspeh organizacije ni odvisen samo od sposobnosti in kakovosti voditelja. Problematičnost ureditve področja vojaškega voditeljstva se kaže prav v tem, saj po analizi zgornje preglednice ugotovimo, da so vsebine voditeljstva prisotne samo pri organiziranih oblikah VIU, ki so namenjene predvsem voditeljem. Glede na to, da področje ni doktrinarno, naloge pa so dodeljene samo izvajalcem sistema VIU, je problematično to, da je pristop organiziranim vsebinam vojaškega voditeljstva za

<sup>9</sup> Uradnega prevoda ni, lahko bi prevedli kot sledništvo.



nekatero skupino (vojake) omejen ali nemogoč. Tudi po končanem organiziranem izobraževalnem procesu učenje voditeljstva ni končano. Izboljševanje strokovnih znanj in veščin s študijem in praktičnim delom zahteva predanost nenehnemu učenju. Vključuje tudi spoznavanje okolice, obvladovanje nove tehnologije, proučevanje drugih kultur ter seznanjenost z dogodki doma in v tujini. Pomeni tudi zavestno razvijanje duševnih lastnosti s študijem in razmišljanjem. Pri vojaških voditeljih je to razmišljanje usmerjeno v vojaške vrednote in razvijanje voditeljskih sposobnosti. Kdor želi biti vojaški voditelj, mora biti učitelj, ki podrejenim nenehno posreduje znanje in veščine, bodisi v formalnih okoliščinah v razredu bodisi s svojim zgledom. Prav zato pri organizaciji predmeta vojaško voditeljstvo posebno pozornost namenja oblikam pouka in metodam za izvedbo. Teoretičnim temam vedno sledijo praktične vaje in samostojno delo slušateljev. Pri izvedbi usposabljanja za socialne veščine in voditeljske kompetence teoretičnemu delu sledi praktični del, v vsakem izmed programov pa je vključeno usposabljanje na poligonu za vaditeljske veščine v vojašnici Edvarda Peperka v Ljubljani ali usposabljanje z uporabo sistema premičnih ovir iz MUVP.

### 1.2.2 Delavnice za delo z ljudmi

Center vojaških šol je izdelal programe za izvedbo petnajstih delavnic za delo z ljudmi. Namen delavnic je povezati teoretično znanje in ga prenesti in uporabiti v stvarni delovni situaciji. Gre za obliko izkustvenega učenja, s katero se razvijajo lastnosti in sposobnosti, ki posamezniku omogočajo, da se znajde v nepredvidljivih in nepričakovanih situacijah, za katere ni vnaprej določenih algoritmov rešitve. Posamezniki v okviru delavnic konkretno izkušnjo povežejo s prejšnjimi izkušnjami in s svojim znanjem ter teorijo. Iz tega se ustvarita novo znanje in teorija.

Po Kolbovi<sup>10</sup>teoriji naj bi se bil vsak udeleženec izkustvenega učenja sposoben:

- v celoti in popolnoma predati novim izkušnjam,
- o pridobljenih izkušnjah razmisliti iz različnih zornih kotov,
- opažanja združiti v logično povezane pojme in teorije,
- te teorije uporabiti pri nadaljnjem delu pri praktičnem odločanju in reševanju novih problemov.

Med letoma 2007 in 2010 so takratni pripadniki Oddelka za razvoj vojaškega izobraževanja in usposabljanja (ORVIU) v okviru takratnega CDR vsebine iz programov, ki so se nanašale na delo z ljudmi, iz predmeta Vojaško voditeljstvo prenesli v vojaške delavnice. Izvedba nekaterih je bila predpogoj za udeležbo v programih VIU. Leta 2012 se je izvedba nekaterih delavnic ukinila zaradi kadrovske prerazporeditve izvajalcev. Vsebine, ki so bile prenešene iz predmeta vojaško voditeljstvo, pa se niso vrnilo v predmetnike. Pri oblikovanju novih programov za VIU je zelo težko povečati obseg določenih vsebin, saj je v veljavi splošen trend skrajševanja šolanj. Trenutna sposobnost CVŠ je izvedba petih delavnic, ki se izvajajo za pripadnike Ministrstva za obrambo (MO) kakor tudi za pripadnike Slovenske vojske.

<sup>10</sup> Dr. David A. Kolb (1939) je utemeljitelj teorije izkustvenega učenja.

### 1.2.3 Vadišče za usposabljanje voditeljskih veščin

Vadišče za usposabljanje voditeljskih veščin v vojašnici Edvarda Peperka v Ljubljani je bilo zgrajeno leta 2007, in sicer za zagotavljanje usposabljanja voditeljskih veščin. Zgrajeno je bilo po načrtih, dobljenih od nizozemskega kraljevega letalstva, kjer so takšen način usposabljanja že dolgo uporabljali. Vadišče sestavljajo 20 statičnih ovir ter skladišče za potreben material in pripomočke. Na voljo je 40 vaj, ki jih izvajajo ciljne skupine od 6 do 12 udeležencev, tako, da premagujejo ovire. Namen vadišča je ustvarjati pogoje za oblikovanje voditeljskih veščin, s tem pa tudi vojaških voditeljev. Vadišče je namenjeno usposabljanju predvsem tistih voditeljskih veščin, ki jih voditelji uporabljajo pri delu na neposredni ravni, kot so veščine komuniciranja, odločanja, reševanja problemov, motiviranja, spremljanja in ocenjevanja izvedbe naloge. Naloge so zastavljene problemsko in so na različne načine omejene. Vadišče in njegova uporaba nista namenjena ocenjevanju voditeljskega potenciala posameznikov ali njihovi selekciji, temveč se z uporabo vadišča dosegajo naslednji cilji:

- razvijanje skupine in krepitev občutka pripadnosti ter povečanje medsebojne strpnosti;
- krepitev pripravljenosti enote in posameznika za učinkovito delo v stresnih okoliščinah;
- spoznavanje svojega vedenja in vedenja kolegov v različnih vlogah v skupini;
- učenje opazovanja procesov, evidentiranja opažanj in njihovo konstruktivno predstavljanje preostalim članom skupine;
- urjenje načrtovanja in izvedbe naloge, analiza izvedbe ter odnosov med temi elementi delovanja;
- krepitev kritičnega mišljenja, ustvarjalnosti in integritete vadišča.

Vaje omogočajo izvedbo na različnih stopnjah. Poudarek pri usposabljanju na vadišču je predvsem na praktičnem urjenju. Usposabljanje izvajajo vadišča, ki so uspešno opravili tečaj za inštruktorje voditeljskih veščin. Obstajata dve vrsti usposabljanj na vadišču:

- Program za usposabljanje voditeljskih veščin,
- Program tečaja za vadišča za usposabljanje voditeljskih veščin.

**Evalvacija** je najpomembnejši postopek usposabljanja na vadišču (Troha, 2009). Evalvacijo vodi inštruktor, ocenjujejo jo pa udeleženci usposabljanja. Namen evalvacije je predstaviti opažanja in poudariti tisto, kar je bilo dobro, ter ugotoviti, kaj bi lahko izboljšali. Namenjena je iskanju novih načinov in razvijanju različnih algoritmov rešitve k izboljšavam in razvoju. Evalvacija pomeni pravzaprav refleksijo izkušnje in s tem pridobitev novega znanja ali veščine.

### 1.2.4 Usposabljanje po metodologiji ugotavljanja voditeljskega potenciala

Metodologija predstavlja enega izmed členov v verigi usposabljanja voditeljev. Gre za določen način ugotavljanja in izboljševanja voditeljskega potenciala. Projekt je nastal v sodelovanju s civilnim podjetjem, ki se ukvarja z usposabljanjem za voditeljstvo v civilnem okolju.

## 2 METODOLOGIJA UGOTAVLJANJA VODITELJSKEGA POTENCIALA

MUVP je bila zasnovana za potrebe prepoznavanja voditeljskih kompetenc in njihovega izboljševanja. V bistvu gre za mobilno inačico vadišča za usposabljanje voditeljskih veščin. Kot se da razbrati iz imena, je metodologija namenjena ugotavljanju voditeljskega potenciala, kar pa na vadišču v vojašnici Edvarda Peperka ni bilo mogoče. Metodologija naj bi izpolnjevala tudi pogoj ugotavljanja voditeljskega potenciala pri posameznikih, kar lahko praktično povežemo s postopki selekcije, določanja vrstnega reda in ocenjevanja. Sistem premičnih ovir temelji na izvedbi vaj, s katerimi se prepoznajajo in tudi razvijajo izbrani, pričakovani kriteriji voditeljstva, izhajajoč iz zahtev vojaške doktrine in koncepta vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski. Namen razvoja tega projekta je bil razvoj metodologije za ugotavljanje voditeljskega potenciala pri pripadnikih SV. Vsebuje kriterije za prepoznavanje posameznikov z voditeljskim potencialom, ki so tako opredeljeni, da se lahko prepoznajo ob izvedbi usposabljanja voditeljskih veščin z izvajanjem praktičnih nalog na premičnih (montažnih) ovirah. Metodologija je v bistvu sestavljena iz strokovnega pristopa in opreme za izvedbo.

### 2.1 Uvedba MUVP

Maja leta 2011 je Ministrstvo za obrambo objavilo razpis za izdelavo Metodologije ugotavljanja voditeljskega potenciala. Na razpis se je javil samo en izvajalec; podjetje Racio razvoj, d. o. o., iz Celja. Po pregledu ponudbe je prišlo septembra do sklenitve pogodbe. Podjetje Racio razvoj, d. o. o., se je obvezalo, da bo metodologijo izdelalo v času, določenem v Načrtu izvedbe projekta. Predvidenih je bilo več faz, po katerih je nastajala metodologija, določeni so bili njeni cilji, v procesu uresničitve projekta pa so nastali ti rezultati:

**Preglednica 2:**  
Cilji, faze in rezultati projekta  
**Vir:**  
Avtor izdelal na podlagi podatkov iz projektne dokumentacije.

Cilji raziskovalnega projekta	Faze izvedbe projekta	Rezultati projekta
Raziskovanje kriterijev.	Razvoj metodologije za identifikacijo in razvoj tistih značilnosti, ki predstavljajo potencial za učinkovitega vojaškega voditelja.	Izdelan je bil seznam 19 kriterijev voditeljstva.
Evalvacija kriterijev.	Izdelava scenarijev, ki bodo pripomogli k razvoju kompetenc vojaškega voditelja.	Izdelana je bila metodologija ugotavljanja voditeljskega potenciala.
Opredelitev in potrditev kriterijev.	Izdelava 20 prototipov ovir z navodili in tehničnimi specifikacijami ovir kot pomoč pri ugotavljanju in razvijanju potenciala vojaškega voditeljstva.	Izdelanih je bilo 40 scenarijev za podporo izvedbo nalog.
Izdelava scenarijev.	Usposobitev odgovornih oseb pri naročniku za uporabo metodologije in ovir.	Izdelanih je bilo 20 prototipov sistema premičnih ovir.
Izdelava prototipov ovir.		Usposobljene so bile odgovorne osebe pri naročniku za uporabo rezultatov.
Testiranje prototipnih rešitev in potrditev prototipov.		
Izdelava metodologije.		
Usposobitev izvajalcev sistema premičnih ovir.		

Projekt je potekal od septembra 2011 do novembra 2012, ko je podjetje z usposobitvijo štirih inštruktorjev za delo s sistemom premičnih ovir metodologijo za ugotavljanje voditeljskega potenciala predalo naročniku. Generalštab Slovenske vojske (GŠSV) je leta 2013 izdelal Načrt priprav in uvajanja MUVP v operativno uporabo v SV. Predvidene so bile tri faze:

- priprave na uvajanje MUVP,
- uvajanje MUVP,
- preverjanje uvajanja MUVP.

Skladno z navodili so bile imenovane ustrezne komisije. Med pripravami se je bilo treba seznaniti s projektom in njegovimi zakonitostmi. Sledila je izdelava Navodila za uporabo in vzdrževanje MUVP ter priprava programov za usposabljanje izvajalcev usposabljanja ter priprava programa za usposabljanje na MUVP. Usposabljanje izvajalcev je bilo izvedeno januarja 2013. Po pregledu in analizi ter odpravi pomanjkljivosti je bilo načrtovano, da se sredstvo februarja 2014 preda upravljavcu/skrbniku. Zaradi administrativnih zapletov glede pristojnosti potrditve programov se je realizacija zavlekla še v leto 2015. Aprila 2015 so bili potrjeni programi. Tako je bil izpolnjen še en pogoj v postopku uvajanja v operativno uporabo. Zaradi kadrovskih prerazporeditev in upokojevanja je bil leta 2015 razpoložljiv le eden izmed prvotnih štirih inštruktorjev. Načelnik GŠSV je zato ukazal usposabljanje novih vadiateljev (zaradi lažjega razumevanja bo uporabljen naziv inštruktor). Glede na dejstvo, da je bil izvajalec projekta edini sposoben izvesti to nalogo, je bil s podjetjem Racio razvoj,

d. o. o., sklenjen dogovor, da bodo dodatno usposobili še deset inštruktorjev. Težava je nastala pri izboru kandidatov, saj je v Programu za usposabljanje inštruktorjev za MUVP zapisano, da morajo ti predhodno pridobiti licenco za inštruktorje na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin. Za organizacijo takšnega usposabljanja pa so v SV imeli na voljo svoje inštruktorje in načelnik GŠSV je po izboru kandidatov ukazal izvedbo tečaja najprej na omenjenem vadišču. Tečaj je bil izveden maja 2015. Licenco je pridobilo dvanajst inštruktorjev, ki jih je načelnik GŠSV junija takoj napotil še na usposabljanje za inštruktorje iz MUVP. Podjetje Racio razvoj, d. o. o., je usposabljanje izvedlo junija 2015. Slovenska vojska trenutno razpolaga z dvanajstimi inštruktorji (poleg prej naštetih). Vsi tečaji in usposabljanja bodo v prihodnje potekali v interni organizaciji pod vodstvom novih inštruktorjev. Leta 2015 je bilo izvedeno več predstavitev uporabe MUVP. Novembra 2015 je bil realiziran še zadnji pogoj, ki je vezan na finančno oceno vzdrževanja MUVP. Tako je izpolnjen tudi še zadnji pogoj za uvedbo sredstva v operativno uporabo. Do takrat se MUVP uporablja v predstavitvene namene.

## 2.2. Uporaba sistema premičnih ovir

Sistem premičnih ovir je zasnovan za potrebe prepoznavanja voditeljskih kompetenc in njihovega izboljševanja. Uporablja se v sklopu vojaškega izobraževanja in usposabljanja pripadnikov Slovenske vojske na vseh ravneh. Temelji na izvedbi vaj, s katerimi se razvijajo izbrani, pričakovani kriteriji voditeljstva, izhajajoč iz zahtev vojaške doktrine in koncepta vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski. Cilj uporabe sistema premičnih ovir je predvsem (samo)prepoznavanje in izboljševanje veščin, ki bi jih naj imeli vsi pripadniki SV, ter izboljševanje osnovnih veščin vojaških voditeljev. Za vsako vajo je načrtovan in izdelan sistem premične ovire, ki vključuje ovire in pripomočke za izvedbo vaje. Materiali, uporabljeni za ovire, so okolju prijazni in omogočajo hitro, enostavno in varno uporabo. Osnovna značilnost ovir je njihova **premičnost**. Ovire so shranjene v zabojih treh različnih dimenzij, ki omogočajo uporabo na različnih lokacijah za potrebe usposabljanja in izobraževanja v okviru Slovenske vojske. Mogoča je uporaba tudi v drugih okoljih, kjer predstavniki SV izvajajo naloge izobraževanja in usposabljanja pripadnikov drugih držav. Ovire se lahko uporabljajo avtonomno v zunanjem okolju, del ovir pa je prilagojen tudi za delo v notranjih prostorih. Tako je omogočena njihova uporaba v vseh letnih časih in vremenskih razmerah. Vsaka naloga ima določene zahteve glede velikosti in značilnosti podlage za postavitve ovire, vendar omogočajo izjemne možnosti v izbirah lokacij. Teža posamezne ovire ne presega 60 kg in se jih lahko prevaža z osebnim prevoznim sredstvom. Sodelovanje najmanj dveh inštruktorjev, pri čemer se lahko izmenjujeta v vlogah izvedbe in pomoči, je nujno zaradi prenašanja bremena, časa in načina postavitve ovire ter postavitve in uporabe avdiovizualne opreme za potrebe evalvacije. Sistem predstavlja 20 različnih ovir. Inštruktor postavi oviro in zagotovi sredstva za izvedbo vaje. Naloga temelji na navodilu, ki se ga posreduje vodji, ta pa ima za njeno izvedbo na voljo skupino od 8 do 15 članov. Naloge so časovno omejene in trajajo od 20 do 30 minut. Za izvedbo vaje niso potrebna specifična vojaška znanja. Izvedba prav tako ni odvisna od starosti, spola ali drugih značilnosti, kar pomeni, da je sistem primeren za zelo

širok spekter udeležencev. Metodologija predvideva izvedbo problemskih nalog v posebnih omejitvah. Na tej podlagi so izdelane različne naloge – **scenariji**, ki upoštevajo okoliščine, ki opisujejo mogoče vojaške situacije ter vključujejo uporabo določenih spretnosti, sposobnosti, lastnosti in znanja in se izvajajo z uporabo ovire za posamezno vajo. Izvedba naloge predvideva sodelovanje celotne skupine za njeno uspešno realizacijo. Tako se po eni strani prepoznavajo zmogljivosti vodje, zmogljivosti posameznih članov in tudi skupine v celoti. Izvedba naloge ne določa potrebe po specialnem znanju, je pa prednost, če člani obvladujejo temeljne vojaške veščine. Tako je omogočena široka raba vaj za različne ciljne skupine. Uporabna je tako za že ustaljene in delujoče skupine kot tudi skupine, v katerih se člani med seboj ne poznajo oziroma prihajajo iz različnih enot.

Uporaba sistema mobilnih ovir predpostavlja naslednje vloge:

- inštruktor,
- pomočnik inštruktorja,
- opazovalec (ali več opazovalcev),
- vodja skupine,
- člani skupine.

Ob vsaki novi izvedbi usposabljanja se oblikuje skupinska dinamika, ki je precej odvisna od vodje skupine. Opazujemo lahko različne faze delovanja tima in praviloma skupina med izvedbo naloge prehaja med njimi.<sup>11</sup> Pri uporabi sistema premičnih ovir pravilna rešitev naloge ni edini cilj. Pomembno je delovanje vodje in članov skupine za doseg cilja, pri čemer so posebej definirani naslednji ključni kriteriji:

- Ali je vodja navodilo pravilno razumel?
- Kako je predal cilj svoji skupini?
- Kako skupina sodeluje pri iskanju rešitve?
- Kako skupina deluje pri doseganju cilja?
- Kako se skupina odziva na morebitne spremembe okoliščin?

Vsaka naloga ima opredeljeno optimalno izvedljivo rešitev v danem času. Vse vaje so izvedljive v srednje zahtevni ali zelo zahtevni ravni, ki jo predhodno določi inštruktor glede na cilj usposabljanja in glede na sestavo skupine. Skupine lahko prihajajo do novih rešitev, s katerimi dosežejo cilj. Pri izvedbi vaje in tudi poznejši evalvaciji je predvsem pomembno to, koliko so upoštevali navodila. Pri usposabljanju je treba zagotoviti upoštevanje splošnih varnostnih ukrepov in navodil inštruktorja, da se čim bolj zmanjša možnost poškodb.

### 2.2.1 Evalvacija

**Evalvacija ob zaključku naloge** je temeljni del namena sistema premičnih ovir. Evalvacija je del ali faza metodologije, pri čemer se vključeni z vidika različnih vlog

<sup>11</sup> Ko tim doseže določeno fazo, to še ne pomeni, da bo v njej tudi ostal. Če člani tima prenehajo vlagati energijo v medosebne odnose, lahko tim preide v nižje faze razvoja. To se večkrat zgodi tudi ob hitrih spremembah, kot je na primer menjava okoliščin, vodstva itn. Vsaka razvojna faza pa prav tako zahteva od vodje različen način vodenja.

v fazi izvedbe pogovorijo o poteku izvedbe, pomembnih dejavnikih, ki so vplivali na (ne)uspešno realizacijo in usmeritve o tem, kaj bi lahko izboljšali. Inštruktor vodi evalvacijo, vendar je njegova vloga usmerjevalna. S svojimi vprašanji spodbuja udeležence, da izražajo svoja opazanja in videnje. Inštruktor ne ocenjuje, temveč prepušča udeležencem, da sami ugotovijo, kaj bi lahko izvedli drugače. Ker udeleženci sami pridejo do novih spoznanj, je v bistvu to najpomembnejši del usposabljanja, saj je tako izpolnjen pogoj izkustvenega učenja in pridobivanja novih spoznanj. S pravilno vodeno evalvacijo se pridobivajo in izboljšujejo tudi veščine komuniciranja, podajanja kritičnega mišljenja, opazovanja, samoopazovanja itn.

Evalvacija predstavlja osnovo za predloge izboljševanja vojaških voditeljev. Namen evalvacije ni formalna ocena ali kritika posameznega ravnanja, temveč analiza stanja in iskanje možnosti izboljševanja. Evalvacija je vodena razprava o dogodku, ki temelji na vnaprej načrtovanem scenariju in izbranih kriterijih. Njen cilj je omogočiti udeležencem sistem mobilnih ovir, da pri sebi analizirajo, kaj se je dogajalo, iščejo vzroke za takšno delovanje in kako v prihodnje lastna ravnanja izboljšati. Predstavlja pripomoček za učenje, izpopolnjevanje postopkov, izkoriščanje znanja in pridobljenih izkušenj.

Kriteriji so izbrani tako, da odražajo zaželeno delovanje, kot je pričakovano v Slovenski vojski. Preverjanje izbranih kriterijev temelji na vprašanih, na katera odgovore iščejo opazovalci ter inštruktor in omogočajo celovit pogled na delovanje po zaključku posamezne vaje. Evalvacija se opravi po zaključku izvedene vaje na lokaciji izvedbe vaj. Evalvacija traja največ 30 minut.

## **2.3 Programska umestitev MUVP**

Delo po MUVP v okviru izobraževanja in usposabljanja na vojaških šolah neposredno načrtuje organizacijska enota, odgovorna in pristojna za razvoj voditeljstva v SV, v sodelovanju z učnimi organi šol. Ta enota izvaja usposabljanja tudi z drugimi organizacijskimi enotami SV na podlagi ukazov nadrejenih ali prošenj enot. V postopku uvajanja MUVP v operativno uporabo so bili oblikovani osnovni programski dokumenti za izvedbo usposabljanja.

### **2.3.1 Navodilo za uporabo in vzdrževanje MUVP**

Navodilo določa cilje usposabljanja, načine in pristojnosti pri načrtovanju, opredelitev vlog, način vzdrževanja sredstev in dokumentacije, priporočene varnostne ukrepe ter še nekatere organizacijske opredelitve. Navodilo je namenjeno uporabniku metodologije, da se znajde pri njeni uporabi in upravljanju dokumentacije.

### **2.3.2 Program tečaja za vaditelje ugotavljanja voditeljskega potenciala**

Program tečaja za vaditelje ugotavljanja voditeljskega potenciala je nadgradnja Programa tečaja za vaditelje na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin in je oblikovan tako, da zagotavlja pridobivanje znanja, veščin in navad, ki jih potrebuje vaditelj glede na zahteve in cilje, ki so opredeljeni z Metodologijo za ugotavljanje

voditeljskega potenciala za uspešno delo. Program je namenjen vaditeljem za usposabljanje voditeljskih veščin, ki že imajo veljavno licenčno potrdilo o končanem tečaju za vaditelje na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin. Program udeležencem tečaja zagotavlja pridobivanje vojaške izobrazbe, znanja in veščin s področja vojaškega voditeljstva ter kompetence, ki jih potrebujejo za usposabljanje drugih posameznikov in skupin, ki to znanje in veščine ter navade potrebujejo.

V program se lahko vključijo primerljivi pripadniki organizacij zunaj SV in MO, ki opravljajo primerljivo delo (vodenje manjših skupin pri opravljanju nevarnih nalog) na obrambnem in varnostnem področju (URSZR, MNZ in Policija). Poudarek v programu je namenjen razvijanju znanja, veščin in navad, ki jih posameznik potrebuje pri delu vaditelja, predvsem pa pri obvladovanju evalvacijskih orodij, s katerimi bo vaditelj kompetentno prepoznal posameznikove voditeljske kompetence in jih znal izboljšati.

### 2.3.3. Program usposabljanja po metodologiji ugotavljanja voditeljskega potenciala

Program usposabljanja po MUVP je nadgradnja Programa usposabljanja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin in je oblikovan tako, da zagotavlja pridobivanje tistih znanj, veščin in navad, ki jih potrebuje pripadnik SV, glede na zahteve in cilje, ki so opredeljeni z MUVP za uspešno delo in izhajajo iz Vojaške doktrine ter Koncepta voditeljstva v SV. Poudarek v programu je namenjen razvijanju tistih znanj, veščin in navad, ki jih potrebuje posameznik pri izvajanju nalog in pri delu z ljudmi.

Ciljna skupina za izvedbo programa so:

- podčastniki, častniki in druge osebe, ki so na vodstvenih dolžnostih v SV, ne glede na raven poveljevanja,
- kandidati vojaških šol in tečajev,
- enote SV.

Usposabljanja po tem programu se lahko udeležijo primerljivi pripadniki organizacij zunaj SV in MO RS, ki opravljajo primerljivo delo (vodenje manjših skupin pri opravljanju nevarnih nalog) na obrambnem in varnostnem področju (URSZR, MNZ in Policija).

## 2.4 MUVP kot orodje selekcije

Slovenska vojska zaposluje s pomočjo sistema selekcije. Častniki so nosilci vojaškega poklica (Jelušič, 1997, Petek, 2011), zato sta njihova izobraženost in usposobljenost glavni imperativ SV. Avtor se pri selekciji predvsem osredotoča na selekcijski postopek kandidatov za častnike SV. Selekcija za sprejem v Šolo za častnike poteka enkrat na leto, skladno s Programom za izvedbo selekcije. V sistem selekcije kandidatov za šolo za častnike je bil letos že drugo leto umeščen tudi sistem premičnih ovir iz MUVP, s pomočjo katerega licencirani inštruktorji opazujejo vedenje kandidatov in ocenjujejo njihovo vedenje s področja vojaškega voditeljstva. Glavni namen



MUVP ni ocenjevanje voditeljskega potenciala, vendar je v metodologiji zapisano, da se lahko uporablja tudi v ta namen. Lahko se uporablja tudi pri poznejšem selekcioniranju ali ocenjevanju primernosti voditeljskih veščin med postopki kadrovanja. Kandidati so razdeljeni v skupinah in vsaka skupina poskuša premagati vsaj štiri ovire, vendar ne več kot eno na dan. Razlika med ocenjevanjem kandidatov in regularnimi skupinami je ta, da kandidati ovire premagujejo kot skupina in nimajo določenega vodje, ampak se stvari odvijajo po zakonitostih skupinske dinamike. Skupina ocenjevalcev je zato uporabila ocenjevalne liste iz MUVP in jih nekoliko priredila. Inštruktorji ocenjujejo delo vsakega kandidata posebej in mu za vsako zaželeno vedenje skladno z ocenjevalnim listom določijo ustrezno število točk. Skupina ocenjevalcev je po dvoletni testni uporabi metodologije ugotovila, da je kljub njenemu imenu (ugotavljanje voditeljskega potenciala) metodologija precej neuporabna, kadar gre za ocenjevanje skupin brez vodje, ko je potrebno znanje posameznikov številčno oceniti in ga rangirati. Zaradi dinamike je skoraj nemogoče spremljati vseh devetnajst kompetenc, ki naj bi jih voditelj imel. Zato je bila razvita poskusna metodologija, ki je omogočila izvedbo selekcije, in sicer tako, da so bili rezultati uporabljeni tudi za rangiranje.

## 2.5 Odzivi na MUVP zunaj vojaške organizacije

Leta 2015 so izvajalci izobraževanja voditeljstva v civilnem okolju izražali precej interesa za ogled ali predstavitev sistema premičnih ovir in metodologije. Iz razgovorov je razumeti, da je na tržišču prisotno kar nekaj različnih baterij psiholoških vprašalnikov, s katerimi poskušajo ugotoviti voditeljski potencial, vendar gre za pomanjkanje ali celo popolno odsotnost orodij in sistemov, s katerimi lahko kandidate preverimo »na delu«, med izvajanjem nalog. Inštruktorji SV so nekajkrat izvedli predstavitveno usposabljanje pri gasilcih in odzivi so bili odlični. Sistem je bil predstavljen tudi na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Zaradi teh razlogov sta se naročnik projekta in Racio razvoj, d. o. o., odločila, da projekt MUVP prijavi na natečaj za najboljši projekt leta s področja upravljanja človeških virov pri Slovenskem združenju za kakovost in odličnost (SZKO). Rezultati natečaja bodo objavljeni na 24. letni konferenci SZKO v Portorožu, ko bosta MUVP predstavila tudi SV in podjetje Racio razvoj, d. o. o. Predstavljena bo praktična uporaba sistema, kot primer usposabljanja voditeljskih veščin, in tudi praktična predstavitev. Članek o MUVP bo objavljen v zborniku.

**Sklep** SV je z uvedbo Koncepta voditeljstva sledila vsem sodobnim smernicam za urejanje medsebojnih odnosov oboroženih sil. Sestavljenost poveljujočega kadra, ki je razpolagal z intelektualnim kapitalom iz obdobja drugačne družbene ureditve, in profesionalizacija vojske sta dva razloga za uvedbo tovrstnih sprememb. Po opravljenih analizah nekaterih drugih konceptov je bil izbran ameriški model voditeljstva iz leta 1999. FM 6-22 je bil že takrat star osem let. V SV so se odločili, da bodo področje uredili z obliko koncepta. Leta 2007 je bil podpisan in je začel veljati. V podporo njegove izvedbe so takrat pripravili še priporočilo za izvedbo in različna skripta za različne ravni. Za izvedbo Koncepta je bil takrat odgovoren organizacijski oddelek znotraj takratnega Centra za doktrino in razvoj. Tisti, ki razume vojaško

organiziranost, predvsem pa pragmatičnost vojaške organizacije, lahko ocenim, da je bila pristojnost obvladovanja področja s tem omejena le na sistem VIU. Izdelani so bili programi in slušatelji so spoznavali novi koncept. Po odhodu v enote so ugotovili, da koncepta ne poznajo, v mnogih primerih ga celo niso imeli v fizični obliki, prek digitalnih medijev ali portalov pa zunaj sistema vojaškega šolstva ni bil nikdar dosegljiv. Nekateri poveljujoči so uporabljali načela, ki s konceptom vojaškega voditeljstva niso imela veliko skupnega. Pri ameriški vojski, po kateri smo se zgledovali in od njih prepisali voditeljstvo, je to področje samostojna doktrina, za katero je pristojen eden izmed generalov, najbolj odgovorni za njeno izvajanje pa so prav vrhovni poveljniki in vsi v verigi poveljevanja. Iz njihovih javnih nastopov je to tudi razvidno, saj se v vsakem dotaknejo človeškega dejavnika in pomena voditeljstva. Za izboljšanje stanja avtor predlaga uvedbo samostojnega doktrinarnega področja vojaškega voditeljstva, s čimer bi bilo omogočeno oblikovanje, načrtovanje, koordiniranje in izvajanje doktrine v vseh segmentih SV. Avtor ocenjuje, da kljub temu, da se Koncept vojaškega voditeljstva uvaja že od leta 2007, še vedno ne moremo trditi, da je uveden in da enote delujejo skladno z njegovimi načeli na direktni, organizacijski in tudi na strateški ravni. Nesprejemljivo je namreč, da bi bil za tako pomembno področje, ki v bistvu predstavlja »modus operandi« vojske, oblikuje njeno organizacijsko kulturo in imidž, odgovoren podpolkovnik iz Katedre vojaških ved. Kakovost izvedbe voditeljstva se da izmeriti prav z analizo organizacijske klime. V SV rezultatov že tretjič zapored niso objavili. Problematičnost koncepta je tudi v tem, da se je od leta 2007 že marsikaj spremenilo. Tudi Američani so medtem posodobili svojo doktrino in izdali novo, leta 2012. Uvajajo se novi kriteriji. Voditeljstvo je postalo neločljivo povezano z etičnostjo. Samokritično so začeli ugotavljati, da se vojaško voditeljstvo lahko sprevrže v toksično ali strupeno voditeljstvo. Znake bi kot primer v šolskem učbeniku zasledili tudi pri vedenju nekaterih pripadnikov v SV. Od uvedbe koncepta do danes nam ni uspelo izdelati orodja, s katerim bi lahko tiste, katerih kompetence ne zagotavljajo več, da bi bili poveljniki, kaj šele voditelji, onemogočili. V občutljivih organizacijah, ki imajo opravka pretežno z ljudmi, danes govorijo o modelih odličnosti in ne več o izpolnjevanju minimalnih standardov za obstoj. Torej nas mora skrbeti, kako bomo naredili odlične vojake, odlične enote in njihove odlične poveljnike. Z uvedbo Metodologije za ugotavljanje voditeljskega potenciala smo ugotovili, da ima več dodanih vrednosti glede na dosedanje vadišče v Ljubljani. Omogoča hkratno usposabljanje vsaj dveh skupin, hitro premestljivost in mobilnost, inštruktorjem omogoča, da s sistemom premičnih ovir pridejo do izvajalca, kar prihrani ogromno časa in materialnih sredstev. Sistem je atraktiven in sodoben in omogoča, da se tudi tisti, ki niso formacijsko določeni kot vodje, izkažejo s svojim voditeljskim potencialom. Usposabljanje ni več odvisno od vremenskih razmer in skupen čas, potreben za izvedbo usposabljanja, se zaradi nepotrebnega prevoza skrajša. Tako se poveča učinkovitost, saj lahko v istem času izvedejo več ur usposabljanja, neodvisno od vremenskih razmer. S prilagojeno formacijo oddelka v Katedri vojaških ved bi z uvedbo dveh stalnih mobilnih inštruktorskih skupin lahko v enem letu izvedli usposabljanje v vseh enotah SV. S kombiniranim pristopom bi lahko teoretične vsebine iz programov VIU nadgradili z izkustvenim učenjem v obliki delavnic in

potem še s praktičnim usposabljanjem na enem izmed sistemov vaditeljskih ovir. To bi bil nujen pogoj, da bi vse pripadnike SV lahko izobrazili in usposobili na »skupni imenovalec«. Šele potem bi lahko začeli s tako znanim: »od besed k dejanjem«. Z razvitim orodjem, ki bi tistim, ki ne upoštevajo načel voditeljstva, onemogočalo napredovanje in delo v vojaški organizaciji na sploh, bi lahko začeli govoriti o selekciji kadra, ki bi naj bila ena od značilnosti vojaške organizacije. Ta je po zgradbi piramidalna in za pričakovati je, da na vrh pridejo vedno najbolj kompetentni. Za sprejem častnikov je bilo izdelano orodje selekcije. V nadaljevanju vojaške kariere častnika pa je edina selekcija službena ocena. V Centru vojaških šol (CVŠ) so ukinili večino delavnic za delo z ljudmi. Izdelani so bili programi za 15 delavnic, danes pa se jih v podporo voditeljstvu občasno izvaja le pet. Med letoma 2007 in 2010 je potekal postopek, v katerem so mnoge vsebine iz predmeta Vojaško voditeljstvo prenesli iz Programov VIU v obliko omenjenih delavnic. Leta 2012 pa so zaradi neustrezne kadrovske popolnitve in zaradi preoblikovanja takratnega Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje (PDRIU) izvajanje delavnic preprosto ukinili. Te vsebine so vsajčasno izgubljene. Avtor je ob nekaterih obiskih enot in tudi med izvajanjem pouka iz predmeta Vojaško voditeljstvo v okviru programov VIU ugotovil, da mnogo slušateljev koncepta ne pozna in da se v njihovih enotah ta ne izvršuje. To je eden izmed vzrokov, da do Koncepta vojaškega voditeljstva ni mogoče dostopati zunaj sistema CVŠ. Sklenemo lahko, da je področje vojaškega voditeljstva zasnovano na zastarelem dokumentu, ki je sicer bil sodoben koncept leta 1999. Vsi soglašajo, da je področje zelo pomembno, pa vendar vsota ur v programih VIU tega ne dokazuje. O vojaškem voditeljstvu se na strateški ravni skoraj ne govori. Ni izdelanega inštrumentarija, ki bi omogočal razvoj le tistih poveljnikov z voditeljskim potencialom. Rezultati raziskave organizacijske klime so eden najvažnejših pokazateljev značaja organizacije. V SV je bila leta 2014 izvedena raziskava in kljub predhodno najavljenim rezultatom v reviji Slovenska vojska in objavi delnih rezultatov o udeležbi, se to že tretjič zapored ni zgodilo. Glede na to je skoraj nemogoče oceniti, kako uspešno smo uvedli Koncept voditeljstva. Glede na analizo koncepta in orodij, ki jih uporabljajo v SV, da bi uspešno izbrali in usposabljali pripadnike, lahko ugotovimo, da je teh dovolj, da pa se ne uporabljajo in izkoriščajo na najbolj učinkovit način. Morda tudi nova metodologija ugotavljanja voditeljskega potenciala ne bo odločilno vplivala na kakovost voditeljev, saj ni nekaj revolucionarnega, glede na dejstvo, da podobno vadišče obstaja v Ljubljani od leta 2007. Razumevanje Koncepta voditeljstva in vera v njegova načela in njihovo dosledno upoštevanje je edino, kar SV lahko pripelje do modela odličnosti pri izgradnji vojaških voditeljev. Odlična organizacijska klima je nekaj, kar si vsi pripadniki želijo in do nje nima nihče večje ali manjše pravice. Vsi imajo pravico in dolžnost vedeti, kako priti do nje in kaj morajo prispevati. Osem let po uvedbi Koncepta voditeljstva, po zaključenem procesu nakupa orodij za usposabljanje, ki ga zaključuje prav MUV, je idealna priložnost za kritično oceno, kaj je bilo doseženo. Morda je čas za ponovni premislek o tem, kaj in kakšno voditeljstvo želimo in potrebujemo, kakšnega si lahko privoščimo ter kako bomo to dosegli? Predvsem pa bi morali razmisliti, kako bomo vse kadrovske in materialne vire ter vse znanje, s katerim razpolagamo, povezali z učinkovito doktrino vojaškega voditeljstva.

## Literatura

1. Furlan, B., 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
2. *Koncept vojaškega voditeljstva*. Št. 603-65/2006-2 z dne 26. 1. 2007. Ljubljana: GŠSV.
3. *Metodologija ugotavljanja voditeljskega potenciala*. 2012, Celje: Racio razvoj, d. o. o.
4. Charlton, J. 2003. *The Military Quotation Book*. New York: St.Martin's Press.
5. Jelušič, L. 1997. *Legitimnost sodobnega vojaštva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Mahmutović, J. 2011. *Vojaško voditeljstvo in menedžment*. Ljubljana: Zavod IRC.
7. Musek, J. 2000. *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti Educy.
8. Petek, A. 2011. *Profesionalna (slovenska) vojska? Sodobni vojaški izzivi 13/številka 2*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo.
9. Troha, N. 2009. *Usposabljanje vaditeljskih veščin - modna muha ali potreba? Sodobni vojaški izzivi 11/številka 4*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo.
10. Žabkar, A. 2003. *Marsova dediščina: Temelji vojaških ved, 1. knjiga*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.