

## DEFORMIRANA ORGANIZACIJSKA KULTURA IN NEŽELENI POJAVI VODITELJSTVA V VOJSKI

## DEFORMED ORGANIZATIONAL CULTURE AND UNDESIRABLE PHENOMENA OF LEADERSHIP IN THE ARMED FORCES

**Povzetek** Neželeni pojavi voditeljstva so nesprejemljiva ravnanja, ki so v različnih oblikah navzoča v vseh organizacijah in na vseh ravneh. Skupno takim ravnanjem je, da destruktivno vplivajo na celotno organizacijo in posameznike v njej. Pojavljajo in razvijajo se zato, ker v organizacijah niso razvite in vzpostavljene prakse za njihovo zaznavanje in preprečevanje, in tako se posredno dopuščajo. Vojaška organizacija je zaradi svojih konformističnih lastnosti nagnjena k prepričanju, da vzgaja, izobražuje in karierno razvija dobre voditelje, zato na tem področju težko razvija samokritičnost. V vojaških formalnih okvirih se težko priznava, da obstajajo in se razvijajo neželeni pojavi voditeljstva. Dejstvo je, da so v vojaški realnosti taki pojavi zaznani ter destruktivno vplivajo na usposabljanje, razvoj in delovanje vojske. Lahko bi celo zaznali organizacijsko hipokrizijo, ki se izraža v protislovju med želenim in resničnim, med teorijo o želenih voditeljih in zaznanih praksah slabega voditeljstva.

**Ključne besede** *Organizacijska kultura, vojaška organizacija, neželjeno voditeljstvo, toksično vodenje.*

**Abstract** The undesirable phenomena of leadership are unacceptable practices in various forms, which occur in all organizations and at all levels. The common feature of such practices is that they have a destructive effect on the entire organization and its individuals. They appear and evolve, because organizations have not developed and established practices to detect and prevent them and thus indirectly tolerate them. Due to its conformist characteristics, a military organisation is inclined to believe that it educates, trains and develops good leaders. Consequently, it finds it difficult to develop self-criticism in this area. In formal military contexts, the existence of undesirable phenomena of leadership are hard to acknowledge. The fact is, however, that in military reality such phenomena are identified and have a destructive effect on military training, development and operation. It could even be possible to identify

organizational hypocrisy, which is manifested through the contradiction between the desired and the actual practices, between the theory of desirable leaders and the identified practices of bad leadership.

**Key words** *Organizational culture, military organization, undesirable leadership, toxic leadership.*

**Uvod** Voditeljstvo v vojski je tema, o kateri se vsak dan neformalno pogovarjamo. Dobro ali slabo vodenje lahko doživimo na vseh ravneh in v različnih okoliščinah delovanja vojske. Na svoji poklicni poti se srečujemo z različnimi načini in slogi voditeljstva, ki so včasih vredni posnemanja, drugič pa so le primeri in naučene lekcije o tem, kaj in kako se ne sme delati. Nekateri poveljniki so prav gotovo veliki. Od njih se učimo in pogosto uporabljamo njihove sloge in tehnike voditeljstva. Vsak izmed nas si je ustvaril svoje podobe dobrih poveljnikov. Večina vojaških voditeljev ni dobra ali slaba, temveč imajo lastnosti, ki so odprte za objektivno in subjektivno presojo. Vsak poveljnik si v bistvu želi delati dobro. Kako mu to uspeva, koliko »prtljage«, znanja in izkušenj nosi s seboj, koliko je samokritičen, kakšna je njegova poveljniška drža, vse to je pomembno, predvsem pa vidno in zaznano.

Uspešni voditelji so pogoj za uspešne in učinkovite organizacije. Ker želimo imeti uspešne, učinkovite in zmagovalne organizacije, si moramo prizadevati za preprečevanje nastajanja in razvijanja slabih voditeljev. Ali je realnost drugačna, nelogična in razkriva pojave voditeljstva, ki si ga predvsem v vojski ne želimo? (Ne) namenjanje pozornosti odkrivanju in preprečevanju neželenih pojavov voditeljstva v vojski je bistven sistemski pomislek, ki ima svoje vzroke in posledice. Iz tega izhaja tudi zavedanje pomena voditeljskega razvoja mladih častnikov in podčastnikov. Kakšno je optimalno okolje, kdo je odgovoren in kakšen je celosten paket razvoja poveljniškega kadra, ki je glavni mehanizem zaznavanja in preprečevanja neželenih pojavov voditeljstva?

## 1 DEFORMACIJA VOJAŠKE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN VPLIVI NA VODITELJSTVO

Grizold (v Jakič, 2010, str. 7) navaja, da organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja težav znotraj organizacije in interakcije organizacije z zunanjimi okolji. Za uspešno delovanje organizacije je pogoj taka motivacijska struktura, ki omogoča delovanje pozitivnih prvin organizacijske kulture, v okviru katere se lahko zaposleni identificirajo z organizacijo. Mesner-Andolšek (v Jakič, 2010, str. 47) povezuje proces oblikovanja organizacijske kulture s procesom oblikovanja skupinske identitete. Skupinsko identiteto predstavljajo skupni obrazi mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega izkustva in skupnega učenja. Če organizacija nima svoje identitete, lahko govorimo le o agregatu posameznikov, ki se nimajo s čim identificirati. Pozitivno naravnana identiteta organizacije je pomemben element uspešnosti in ugleda. Schein

(v Jakič, 2010, str. 105) poudari, da se mora vodja zavedati, da s svojim vedenjem, verbalnimi in neverbalnimi sporočili ter delovanjem vpliva na zaposlene. Vodja ima zaradi svojega položaja moči prek sistemov nagrajevanja in kaznovanja pri oblikovanju kulture večji pomen kot drugi zaposleni.

Organizacijska kultura je dinamična kategorija, ki se nenehno razvija in spreminja. Vodja kot posameznik s svojimi osebnostnimi lastnostmi, izkušnjami, strokovnimi kompetencami, etičnostjo in slogom vodenja odločilno vpliva na oblikovanje organizacijske kulture. Ta vpliv je lahko konstruktiven in pozitiven, lahko pa je tudi destruktiven in negativen. Pozitivne prvine organizacijske kulture se prvenstveno razvijejo zaradi dobrega vodenja in take organizacije so uspešne ter dosegajo zastavljene cilje. Hkrati je vsak, ki je postavljen za vodjo, delno proizvod kulture neke organizacije, ki lahko spodbuja ali pa zavira avtonomnost vodenja. Vsaka organizacijska kultura se oblikuje v dveh smereh. Prva so zapisana pravila, norme in tudi kulturni stereotipi, ki določajo procese. Druga smer pa je odvisna predvsem od pripravljenosti, navdiha in tudi vizionarske drznosti vodje, da spreminja in nadgrajuje organizacijsko kulturo.

Vojska je v svojem bistvu namenjena vojskovanju. V nasprotju z drugimi poklici, ki lahko svoje poslanstvo in profesionalne kompetence udeležujejo v miru, vojska take možnosti nima. Teoretično, vojska brez okoliščin za izvrševanje svojega bojnega poslanstva postaja anemična organizacija. V javnem prepričanju prevladuje mnenje, da vojska postaja breme davkoplačevalcev in orodje države za druge, nevojaške namene. Vojaška organizacija je svoj kulturni stereotip izoblikovala skozi vojne. V obdobju miru je omejevana pri vzdrževanju svojih stereotipnih kulturnih značilnosti, kar lahko vodi v deformacijo vojaške kulture in posledično tudi do neželenih pojavov voditeljstva. Barno in Bensahel (2016) sta mnenja, da se vojska v obdobju relativnega miru spoprijema z veliko birokratskimi predpisi, premočno centralizacijo odločanja in čezmernim vojaškim konformizmom<sup>1</sup>. Vse to slabo vpliva na sposobnost in pripravljenost poveljnikov za izvajanje preudarnega upravljanja tveganj, omejuje odločnost in pobudo, duši kreativnega duha voditeljstva in kritično razmišljanje ter ustvarja okolje, ki podcenjuje zrelost in razumskost vojaških poveljnikov. Nevarnost je sestavni del vojskovanja. Kljub temu je mirnodobni pristop vojske ustvaril široko razširjeno kulturo vsesplošne nenaklonjenosti tveganju. Vodje na vseh ravneh morajo pri poskusu omejitve vseh mogočih nesreč ali napak bodisi med službo ali zunaj nje dosegati nemogoče standarde, ki ne koristijo razvijanju bojovniškega značaja vojske. Nepripravljenost poveljnikov za prevzemanje razumskega tveganja razjeda zaupanje podrejenih.

<sup>1</sup> Konformizem je opredeljen (Corsini) kot »soglasje v neki potezi, stališču ali vedenju, ki temelji na pripadnosti skupini«. Opisan je s temi značilnostmi: šibek jaz, podvrženost avtoritetam, zmanjšana prilagodljivost novim razmeram, podleganje mnenju drugih ljudi, majhna spontanost, čustvo manjvrednosti, odvisnost od drugih ljudi, moraliziranje, konvencionalne vrednote, dogmatizem, nezaupanje vase, tesnoba, nerazvita čustva, velika sugestibilnost ... (Pečjak v Vrunč 2003: 48).

Množica pravil krepi avtoritarnost in centraliziranost vodenja, s čimer se pri razvoju poveljniškega kadra zavira razvoj kritičnega in ustvarjalnega razmišljanja. Biti sposoben kritičnega razmišljanja pomeni spodbujati proces samorefleksije, v katerem se mlad častnik, bodoči voditelj, uči strpnosti do drugačnih, tujih pogledov, dopuščanja večpomenskosti in nedorečenosti, vživljanja v druge, odrekanja egocentrizmu, predvsem pa vztrajnega prizadevanja za resnico, ki skupaj z razumom postane ena njegovih temeljnih vrednot. Kritično razmišljanje je skupek zavestnih dejanj in spretnosti, ki jih uporabljamo pri presojanju resnice v posredovanih informacijah. Uspeh se skriva v posvečanju temu, kar delamo, in sicer z zavestnim iskanjem načinov, kako bi to lahko delali bolje. Ustvarjalno razmišljanje ovirajo pretekle izkušnje, sodbe, stereotipi, predvidevanja, stališča, domneve, metode in pravila. Kreativno razmišljanje je razmišljanje zunaj teh okvirov. Poveljnik je ustvarjalen, če je pripravljen razvijati, spodbujati in uresničevati zamisli in sprejemati odločitve, ki so nenavadne, nekonvencionalne, tudi provokativne. Vse to za izboljšanje procesov dela, krepitev kohezivnosti enote, da postanejo usposabljanja drznejša in privlačnejša in da se uresniči dodeljeno poslanstvo (Kalič, 2018, str. 43).

Ravnanje v skladu s pravili postaja glavno merilo uspešnosti. V tem kontekstu se vprašamo, ali je pravilno vedno tudi prav. Večina oba pojma enači ali pa ju tesno povezuje. Vsem je jasno, da v vojski morajo biti pravila, ki so nujna za združenost in enotnost vedenja in delovanja. Kljub temu obstajajo in se v miru neobjektivno razvijajo nesmiselna in nekonsistentna pravila, ki ovirajo delovanje in razvoj vojske. »Škodljiva« pravila v vojski bi lahko bila vsa tista, ki rušijo medsebojno zaupanje med podrejenim in nadrejenim, zavirajo kritično razmišljanje in ustvarjalnost, smelost poveljnikov pri prevzemanju razumskih tveganj, podcenjujejo poveljniške kompetence, slabo vplivajo na bojevnikiški značaj vojske, preprečujejo izstopanje odličnosti in krepijo karierni egalitarizem. Te okoliščine utrjujejo karierni sistem, ki ne omogoča konsistentnosti in preišljene kadrovske fleksibilnosti (Kalič, 2018, str. 43).

Jazbec (2015, str. 39) v piramidalni strukturi vojaške organizacije prepozna značilnost, ki vojski zagotavlja stabilnost in trajnost, a povzroča tudi šibkost. Osnovna načela delovanja so jasnost pravil, načelo subordinacije in enostarešinstva, selektiven pretok informacij in avtoritarnost vodenja. Taka struktura je toga, kar lahko povzroči, da na vodilne položaje pridejo nesposobni kadri, ki pod seboj zmanjšujejo učinkovitost vseh ravni. Zaradi velikosti pride do nepreglednosti, zastoja informacij in kopičenja birokracije. Zaradi avtoritarnega vodenja se slabo razvijajo sposobnosti podrejenih, zmanjšani sta pobuda in samostojnost delovanja.

Vojaška organizacijska kultura je prek svojih stereotipov razvila lik poveljnika, ki je v vojaški organizaciji osrednji del njene kulture. V teoriji proučevanja vojaškega voditeljstva je verjetno toliko definicij in opisov tega termina, kot je ljudi, ki ga obravnavajo. Velikokrat gredo ta opisovanja in proučevanja v smer idealiziranja lika poveljnika. Lahko bi rekli, da vojaška kultura idealizira lik poveljnika in tako

postavlja precej visoke standarde, kakšen bi moral biti dober poveljnik. V skladu s tem so tudi pričakovanja podrejenih in družbe. Razmejitve med pojmom poveljnik in vodja so nejasne, zato prihaja do težav tudi pri ločevanju med pojmom poveljevanje in vodenje. Jazbec (2015, str. 38) razmeji pojma poveljnik in vodja. Vodenje je del poveljevanja, je vplivanje na podrejene, da storijo, kar želi poveljnik. V vojaški organizaciji sta dve vrsti vodij. Neformalni so tisti, ki imajo vpliv v enoti, vendar niso postavljeni na vodstvene položaje. To so pripadniki, ki imajo vpliv in moč nad sodelavci, vendar jim organizacija ni dala mandata, da bi lahko vplivali na ljudi. Formalni vodje pa so prejeli mandat za vodenje ter organizacija od njih pričakuje in zahteva, da vplivajo na ljudi. V roke jim je položila močno orodje za vpliv ter pristojnost nagrajevanja in kaznovanja. Med formalnimi vodji ima večina to pristojnost, ne pa vsi. Kadar imajo to pristojnost, jih imenujemo poveljniki. Če je uspešen pri načrtovanju, organiziranju in kontroli, toda šibek in nespreten pri vplivanju na podrejene, imamo poveljnika, ki nima avtoritete. Tak poveljnik je slab vodja. Lahko imamo poveljnika, ki je dober pri delu z ljudmi, toda slabši pri načrtovanju, organiziranju, odločanju in kontroli. Tak je le dober vodja, toda slab poveljnik. Vsak poveljnik torej ni dober vodja in vsak dober vodja še ni dober poveljnik. Idealno in zaželeno je, da je oboje. Tak poveljnik bo znal načrtovati, organizirati, odločati, voditi in kontrolirati.

Podpolkovnik Aubrey (2012, str. 1–2) trdi, da je organizacijska kultura vojske strateški dejavnik, ki ne sme biti zanemarjen, saj ima lahko pomemben učinek na vedenje svojih članov in prav tako tudi bistveno pripomore k »promociji« škodljivega ali toksičnega vedenja. Kadar govorimo o toksičnem<sup>2</sup> voditeljstvu, številni raziskovalci poudarjajo simptome toksičnega vedenja (osebne značilnosti), ne pa tudi simptomov »bolezni« organizacijske kulture.

## 2 TOKSIČNO VODITELJSTVO

Voditeljstvo bi moralo biti definirano kot zmožnost oblikovanja in vzdrževanja visoko učinkovitega tima. Posledično bi moralo biti voditeljstvo ocenjevano v smislu učinkovitosti tima. V najsplošnejšem pomenu termina je destruktivno voditeljstvo vedenje, ki razkraja in uničuje učinkovitost tima. Politiki uničujejo države, generali uničujejo vojske, direktorji podjetja, trenerji športne ekipe, učitelji učence in starši otroke (Hogan, 2012).

Toksično vodenje je kombinacija vase usmerjenih vedenj in vzgibov, ki negativno učinkujejo na podrejene, enoto in izvedbo naloge. Toksičnemu vodji primanjkuje skrbi za druge in vzdušje v enoti. Ima občutek lastne večvrednosti in njegovo vedenje je nenehno disfunkcionalno, kar kaže z zavajanjem, zastraševanjem, prisiljevanjem in nepravičnim kaznovanjem drugih, da bi dosegel svoje interese.

<sup>2</sup> Slovar slovenskega knjižnega jezika izraz toksičnost v prvem pomenu, v katerem ima kvalifikator biološko, razloži kot »lastnost, značilnost toksičnega«. V drugem pomenu, v katerem ima kvalifikator knjižno, pa toksičnost nevtrarno izraža izraz strupenost. Pridevnik strupen pa je razložen kot tak, »ki vsebuje organizmu zelo škodljive ali smrtne sestavine«.

Toksični vodja izvršuje kratkoročne naloge in zahteve z nizko stopnjo vloženega truda in predanosti, pri čemer se podrejeni odzovejo na pozicijsko moč vodje tako, da izpolnijo zahteve. Tak način vodenja lahko dosega kratkoročne rezultate, dolgoročno pa spodkopava voljo, potencial in pobudo podrejenih ter uničuje moralo enote (ADP 6-22, 2012, str. 3). V Britanski vojaški doktrini voditeljstva (2016, str. 79) je med drugim tudi navedeno, da toksični vodja nima razvite čustvene inteligence.

Lipman-Blumen (v Williams, 2005, str. 1) pravi, da toksično vodenje povzroča resno škodo organizacijam in delavcem, ki so mu izpostavljeni. Tak vodja se vede destruktivno in kaže znake negativnih osebnostnih lastnosti. Da bi lahko to šteli za toksično, se mora tudi odražati v resni in trajni škodi, ki je tako povzročena organizaciji in njenim delavcem. Namera škoditi drugim v lastno korist loči res toksične vodje od neprevidnih ali nesposobnih vodij. Obstajajo torej različne stopnje nevarnosti v tej škodljivi motnji. Na eni strani imamo disfunkcionalne vodje, ki so preprosto nevešči, neproduktivni ali pa se samo ne zavedajo, da jim manjkajo potrebne kompetence za vodenje ljudi, na drugi strani pa toksične vodje, ki bodo našli svojo slavo in uspeh v destruktivnem vplivanju na sodelavce. V obeh primerih je to vodenje, ki zavira produktivnost in upočasnjuje organizacijski napredek ali ga celo ustavi.

Polkovnik v pokoju G. E. Reed je postavil tridelno definicijo, s katero je želel strateškemu voditeljem predstaviti percepcijo ocenjevanja podrejenih poveljnikov. Ugotovil je, da toksični poveljniki kažejo očitno pomanjkanje skrbi za dobro počutje svojih podrejenih. Drugič, njihove osebnostne lastnosti in medosebna interakcija negativno vpliva na klimo v enoti. In tretjič, poveljniki so toksični, če jih podrejeni prepoznajo kot vodje, ki so osredotočeni le na svoje interese brezkompromisnega kariernega napredovanja. Tak način vodenja škoduje podrejenim in sčasoma okuži organizacijsko klimo tako, da zavira entuziazem, kreativnost, avtonomijo delovanja in kritično razmišljanje. General Martin Dempsey<sup>3</sup> je vojaško razumno označil toksične voditelje kot poveljnike, ki na prvo mesto postavljajo svoje osebne interese in ambicije, ki mikromenedžirajo podrejene in niso sposobni odločanja (Box, 2012, str. 3–4).

Definicij in opisov toksičnega voditeljstva v vojski lahko najdemo še nekaj. V glavnem izhajajo iz izkustvenega okolja posameznikov, ki so bili izpostavljeni temu pojavu. Termin toksični vodja nas asociira na zlobno osebo, v resnici pa se toksično vodenje pojavlja tudi v precej blažjih oblikah in kombinacijah različnih oblik. Bistveno pri tem je, da moramo takšne pojave prepoznati kot nekaj, kar je vredno preprečiti predvsem zaradi škode, povzročene enoti in podrejenim.

<sup>3</sup> Načelnik združenega štaba ameriške vojske v letih 2011–2015.

## 2.1 Prepoznavanje toksičnih lastnosti

Williams (2005, str. 2–6) ponuja nabor toksičnih lastnosti, ki so dovolj jasne in zanje ni potrebna posebna razlaga. To so nekompetentnost<sup>4</sup>, negotovost, neprilagojenost, občutek neprimernosti, nezadovoljstvo in zagrenjenost, neodgovornost, nemoralnost ali neetičnost, strahopetnost pri odločanju, kompleks neizpolnjenih ambicij, egocentričnost, ošabnost, sebičnost, lakomnost, pomanjkanje integritete<sup>5</sup>, pretvarjanje in zavajanje, zlonamernost, zahrbtnost in nezakonitost. Pogosta smer delovanja toksičnih voditeljev je namreč stalno iskanje vrzeli v organizacijski ureditvi za ustvarjanje sebičnih koristi. Nekatere izmed zgoraj navedenih lastnosti so lahko pri nadrejenih zaznane in z njihove strani celo dopuščane. Ni nujno, da so posamezne lastnosti v določenih okoliščinah zaznane kot negativne. Piellusch (2017) objektivizira percepcijo razpoznavanja toksičnih poveljnikov s tem, ko se sprašuje, kje je sprejemljiva meja med toksičnim na eni strani ter trdim, neizprosним in discipliniranim vodenjem na drugi. V ameriški vojaški zgodovini so bili generali Patton, Pershing in Sherman prepoznani kot pomembni in veliki generali, vendar tudi kot nepopolni voditelji. Avtor članka se sprašuje, kako bi njihova vojaška kariera potekala v današnji realnosti, ko vojska postaja vse bolj obremenjena s pojavi toksičnega voditeljstva in politiko preprečevanja tega pojava. Razmejitev med apatičnostjo in navdihnjenostjo mora biti zaznana, še zlasti v vojski. Toksični izbruhi jeze in agresije morajo biti odpravljene. Strast in zdrava agresivnost, ki izvirata iz močnega prepričanja in obsojanja nečesa, sta pogosto tudi vodilo za velike dosežke in zmage, zlasti na bojišču. Vodja je lahko močen, neizprosen, trd in nepopustljiv tudi tako, da ni toksičen.

Profesor Holmes (v UK Army Leadership Doctrine, 2016, str. 82) opredeli deset »bolezenskih znakov« voditeljstva, ki so značilni za slabo vodenje in zlahka okužijo vsakega voditelja. Vodje, ki imajo razvito samozavedanje in samorefleksijo, bodo sami hitro prepoznali večino teh »bolezenskih stanj« in se bodo z manjšimi prilagoditvami lahko hitro »pozdravili«. Če pa simptomi ostanejo spregledani in neopaženi, zelo hitro prerastejo v kronična obolenja, ki bistveno prispevajo k razvoju negativnega delovnega okolja. Ti simptomi so:

- pomanjkanje moralnega poguma: vodje ne zmorejo ravnati in delovati prav, čeprav vedo, da bi morali;
- nesprejemanje drugačnih mnenj in predlogov: nezmožnost prepoznavanja moralne smelosti podrejenih, ki imajo konstruktivno kritiko in predloge za izboljšave;
- dvoličnost: vodje javno odobrijo načrt, s katerim se neformalno ne strinjajo, in se tudi na vse načine izogibajo njegovi uresničitvi;

<sup>4</sup> *Kompetence so vse sposobnosti uporabe znanja in veščin in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti opravi določeno nalogo ali delo oziroma odigra vlogo v poslovnem procesu.*

<sup>5</sup> *Integriteta je »celovitost, skladnost, pristnost, poštenost, verodostojnost«. Oseba z integriteto je oseba, ki govori to, kar misli, in dela to, kar govori, skladno z moralnimi normami in veljavnim pravom. Vir: splet.*

- zadrževanje informacij: informacija je moč, zato vodje, ki vzdržujejo svojo moč in avtoriteto z neupravičenim zadrževanjem informacij, omejujejo iniciativnost in motivacijo podrejenih;
- pomanjkanje fleksibilnosti: vodja je trmasto odločen, da bo sledil svojemu načrtu, čeprav je soočen z novimi informacijami in dejstvi, ki bistveno spreminjajo situacijo;
- »ziheraštvo«: vodja neprestano odlaša odločanje. Kaže nepotešeno potrebo po vedno dodatnih informacijah in usmeritvah, ki v realnosti nikoli niso pravočasne in popolne;
- nesprejemanje nasvetov: vodja ne prepozna, da modrost in vrline niso povezane izključno s činom in izkušnjami;
- neodkrite priložnosti: vodja je prezaposlen in tako osredinjen na realizacijo načrta ali rutinske naloge, da ne zmore prepoznati ponujenih priložnosti, ki bi mu lahko omogočile lažjo in uspešnejšo izvedbo naloge ali realizacijo načrta.

Ustrezno in pravočasno prepoznavanje toksičnosti vodenja je glavni problem, ki ga je glede na preveč konformistično vojaško kulturo, ki se izraža v hierarhičnosti, centraliziranosti in avtoritarnosti, težko preseči. Te pojave najprej in najbolj prepoznajo podrejeni, ki so jim tudi neposredno izpostavljeni. Formalno problematiziranje pojavov slabega voditeljstva večinoma zahteva smelost podrejenih ravni, ki opozarjajo na to. Nadrejeni, hote ali nehote, pod vplivom dosežkov in rezultatov prezrejo toksične značilnosti posameznikov, s čimer posredno vplivajo na njihove karijerne poti. To pa lahko tudi že povežemo s prikrito sistemsko hipokrizijo kadrovskega procesa. Drugi razlog za oteženo prepoznavanje toksičnih poveljnikov je njihova sposobnost navdušiti nadrejene z nastopi in produkti. Imajo sposobnost, da so nadrejenim všeč.

## 2.2 Vzroki za razvoj toksičnih poveljnikov

Proučevanje neželenih pojavov voditeljstva v vojski mora neizogibno vključevati tudi iskanje vzrokov, zaradi katerih se ti pojavljajo. Preprost vzrok lahko iščemo v tem, da je to v človeški naravi. Ljudje smo podvrženi hierarhiji potreb. Izhajajoč iz Maslowove teorije potreb, morajo biti osnovne, nižje ravni potreb najprej zadovoljene, preden napredujemo na višjo raven. Nekateri ljudje so pri svojem zadovoljevanju potreb zavrti. Spoprijemajo se z zastojo pri zadovoljitvi določene ravni potreb in niso nikoli zmožni napredovati na višjo raven. Navadno pride do tega zastoja na drugi ravni potreb (na primer potreba po varnosti) ali na tretji (na primer potreba po ljubezni in pripadanju), kar se izrazi z nizko ravnjo samopodobe, nezaupljivostjo, strahom pred neznanim in strahom pred porazom (Williams, 2005, str. 14).



Slika 1:  
Toksični trikotnik  
(Padilla, Hogan,  
Kaiser 2007,  
str. 180)



Shema prikazuje povezavo in soodvisnost med tremi temeljnimi gradniki, ki soustvarjajo spodbudno okolje za nastanek in obstoj toksičnega vodenja. Škodljivi vodje so v hierarhično nadrejenem položaju in delujejo s sebičnimi interesi. Zaznamujejo jih negativne življenjske izkušnje, osebne lastnosti in škodljiva karizma. Dojemljivi sledilci, podrejeni ali drugi, ki dopuščajo delovanje škodljivemu vodji, mu pomagajo ter mu tako hote in nehote zagotavljajo spodbudo za škodljiv slog vodenja. Ugodno okolje so specifične okoliščine, ki spodbujajo ali dopuščajo toksično vodenje. Poudariti je treba predvsem neučinkovito delovanje organizacije in pomanjkanje nadzora (Padilla, Hogan, Kaiser, 2007, str. 180–183).

Neustrezen karierni in profesionalni razvoj, ki je pogosto posledica odsotnosti ustreznega in objektivnega mentorstva, je glavni vzrok za nastanek toksičnega vodenja. V vojaški kulturi so mladi častniki vzgojeni in naučeni spoštovanja do nadrejenih, zato so nagnjeni k temu, da čim prej najdejo voditelje, ki so primerni za posnemanje. Mladi častniki opazujejo in posnemajo starejše in uspešne ter tako prepoznavajo, kaj je treba narediti za uspeh. Toksično vodenje ne bi bilo posnemano, če ne bi obstajalo. Obstaja, zato je neizogibno, da bo posnemano. Širilo se bo naprej, saj ga nekateri prepoznajo kot pot, ki vodi do uspeha (Williams, 2005, str. 14–15). V okolju toksičnega voditeljstva so pripadniki za svoje strinjanje z vodjo nagrajeni, drugi, ki razmišljajo drugače, pa kaznovani. Sledilci, v teh primerih imenovani tudi »kimavci«, so nagrajeni in navadno promovirani na različne vodstvene položaje, drugi, bolj kritično razmišljujoči, pa so umaknjeni iz odločanja in vplivanja ter prikrajšani za optimalen karierni razvoj. Voditelji na splošno niso najboljši v večini samorefleksije. Navadno vsak vodja samega sebe vidi kot najboljšega. V okoljih, v katerih stopnja narcisoidnosti strmo narašča, ni mogoče pričakovati, da bo razvoj voditeljstva postal uspešen pri razpoznavanju

koristnosti iskrene voditeljske samorefleksije. Podzavestno in tudi zavestno eliminiranje negativnih povratnih ocen krepí toksično vodenje, ki okrog sebe združuje »kimavce«. Moran in Cohn (v Box, 2012, str. 20) ugotavljata, da je vzroke za neželene pojave voditeljstva mogoče iskati tudi pri zanemarjanju nekaterih atributov pri izboru voditeljev. Organizacije bi lahko omejile pojave neželenega voditeljstva, če bi bil izbor bolj usmerjen v iskanje šestih najpomembnejših lastnosti voditeljstva: integriteta, empatija, čustvena inteligenca, presoja, pogum in strast. Reed (2004, str. 68) tudi problematizira favoriziranje individualnih rezultatov, ki jih potencialni poveljniki dosegajo na kariernih šolanjih, kar nehoté spodbuja sebičnost, zavira skupinskega duha in zanemari pomen kolektivnih dosežkov.

Bistveno vprašanje je, zakaj se dopuščajo neželeni pojavi voditeljstva. Najverjetnejši se zdi odgovor, da toksični poveljniki navadno v skladu s pričakovanji nadrejenih poveljnikov uspešno opravijo svoje delo, vsaj v kratkoročnih okvirih. Pri manj izraženi toksičnosti poveljnika bodo bistveni sledilci, ki bodo s svojo agilnostjo omogočili realizacijo naloge in ohranili ugled enote, vendar tako prikrili nesposobnosti poveljnika. To je njihova naloga in to vojska počne. Druga skupina so ostrejši toksični poveljniki, za katere so značilne lastnosti, ki so tudi bližje prvinam voditeljstva v vojski, na primer togost, samozavest in nadzor, vendar se te kažejo v pretiranih vedenjih. Toksični poveljniki bodo znali te lastnosti izrabiti v svojo korist. Nadrejeni teh poveljnikov se zavedajo njihove toksičnosti, vendar so tako zadovoljni z rezultati in uresničevanjem poslanstva, da se zavestno odločijo spregledati škodo, ki je s takim vodenjem povzročena enoti in njenim pripadnikom (Williams, 2005, str. 15).

### 3 PREPREČEVANJE NEŽELENIH POJAVOV VODITELJSTVA V VOJSKI

Vojaška organizacija mora nenehno spodbujati razvijanje in uporabo orodij, metod, ukrepov in dobrih praks, ki lahko preprečujejo tovrstne pojave. Če take prakse in orodja niso uveljavljeni, se pojavi neželenega vodenja na odgovornih področjih formalno in transparentno ne obravnavajo ter tako tudi ne preprečujejo. To v organizacijski kulturi ustvarja prepričanja, da so taka ravnanja in vedenja dovoljena. Razraščajo se okoliščine, v katerih prevladujejo dvojna merila, nepotizem, hipokrizija in sprenevedanje odgovornih, s čimer se povzroča nepopravljiva škoda vojaški organizacijski kulturi. V enotah se pojavita toksična klima in slaba morala. Med pripadniki se zaznava pomanjkanje občutka pripadnosti sistemu.

Vojaška organizacija mora pokazati zrelost in doslednost pri priznavanju pojavov neželenega voditeljstva. Ameriška vojska resno obravnava to težavo, ker javno objavlja vse analize delovanja svojih enot in posameznikov in pri tem ne skriva negativnih primerov, temveč jih prav tako objavi, zato da jih v prihodnje poveljniki in enote ne bi več ponavljali. Dejstvo je, da če neka dejavnost ali neko delovanje ni nikoli objavljeno kot slabo ali negativno, ne moremo vedeti, da je slabo (Mahmutović, 2011, str. 19).

### 3.1 Rešitve na sistemski ravni

Temeljni pogoj za sistemske rešitve je opredelitev pojavov neželenega voditeljstva. Če so taki pojavi v praksi prepoznani, jih je treba brez zadržkov priznati in ustrezno ukrepati na sistemski ravni. Toksičnost vodenja izhaja predvsem iz osebnostnih značilnosti posameznikov, kar na sistemski ravni ni mogoče spreminjati. Možne rešitve izhajajo iz optimalnih postopkov prepoznavanja teh pojavov, selekcije in ustreznega kariernega razvoja posameznika. Tako imenovana sistemska »detoksifikacija« poveljniškega kadra bi se morala začeti že zgodaj v častniški karieri posameznika. Vojska mora oblikovati in vzpostaviti vodstvene standarde ter merila in pri njih vztrajati. Vključeni morajo biti v sistem selekcije, evalvacije, izobraževanja in kariernega sistema. Uspešno izločevanje toksičnih posameznikov iz poveljniškega kariernega razvoja mora izhajati predvsem iz ustreznih kadrovskih politik in postopkov, ki spodbujajo iskanje in razvijanje dobrih poveljnikov (Steel, 2011, str. 28).

Štabno-birokratsko centrične kadrovske politike zanemarjajo pomen in vlogo poveljnikov, kar povzroča prepričanje, da je vsakdo lahko poveljnik. Na sistemski ravni je v vojski treba razviti zavedanje, da nezaznavanje, nepreprečevanje ali prikrito dopuščanje neželenih pojavov voditeljstva vodi v deformacijo vojaške organizacijske kulture, kar je v nasprotju z bojevniškim karakterjem, ki bi ga vojska morala razvijati in vzdrževati tudi v miru.

Na sistemski ravni se lahko uvede tudi drugačen, necentričen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, kar omogoča bolj celosten in večplasten vpogled v vodstvene potenciale ocenjevanega. Tak sistem ocenjevanja je 360-stopinjsko ocenjevanje. Pripadnik vojaške organizacije si za opravljeno delo v določenem obdobju zasluži objektivno in pošteno oceno, ki izraža njegove uspehe in ga opozarja na področja, ki jih lahko izboljša. Sistem ocenjevanja ne sme dopuščati sivih področij, ki omogočajo različne interpretacije in evalvacije za enake dosežke. Prav tako ne sme dopuščati subjektivnosti in tako imenovanega »ocenjevanja priljubljenosti pri nadrejenem«. 360-stopinjsko ocenjevanje v zadnjih letih pilotsko uvaja tudi ameriška vojska. Sistem temelji na temeljni zamisli, da oceno sestavlja več sklopov: ocena prvopodrejenih, ocena sodelavcev na enakem položaju v enoti, ocena nadrejenega in lastna ocena. Prednost 360-stopinjskega ocenjevanja je objektivnost ocene, saj je podana z različnih ravni in ustvari celovit vpogled v rezultate ocenjevanega. Hkrati je dober kazalnik neželenih pojavov vodenja (Draksler, 2015, str. 40).

### 3.2 Rešitve na poveljniški ravni

Najosnovnejši način preprečevanja razvijanja toksičnih poveljnikov na poveljniški ravni je, da poveljniki vodijo z zgledom in tako mladim častnikom, morebitnim bodočim poveljnikom, omogočijo dober vzor. Če ob začetku svoje poveljniške kariere mladi častniki naletijo na poveljnika, ki ima toksične značilnosti, je velika verjetnost, da bodo, ne da bi se zavedali, tudi sami prevzeli del teh lastnosti.

Do nedvoumnega prepoznanja neželenih pojavov voditeljstva mora seveda najprej priti na poveljniški ravni. Poveljniki so tisti, ki z odgovornimi odločitvami izbirajo najboljše ter izločajo slabše in neprimerne. Poveljniki morajo pravočasno prepoznati neželene pojave voditeljstva in s svojimi odločitvami preprečiti neustrezno karierno pot častnika, ki sicer navdušuje nadrejene in daje všečen vtis, vendar ima izrazito destruktivne in toksične značilnosti. Na žalost je prav to lahko glavna pomanjkljivost, ker slabi voditelji ne morejo izbrati dobrih, saj imajo izkrivljeno podobo, katere so lastnosti dobrega poveljnika. Nobena šola ne naredi dobrega voditelja, če kandidat nima potrebnih osebnostnih lastnosti, in te so razvidne že na ravni čete. Šola in delovne izkušnje le izpopolnijo voditelja. Vojaško šolanje v ugledni ustanovi ali doktorat na neki fakulteti ne more »narediti« dobrega voditelja, če je posameznik po naravi drobnjakarski, ozkogled, neodločen, nesamozavesten, formalist, nepošten, nestanovit, kolerik, politično obremenjen ali ima pretirano izraženo skrb za lastne interese ali interese kroga ljudi, ki ga obdaja.

Izhajajoč iz svojih vrednot in načel organiziranosti, mora vojska razvijati prilagodljive voditelje, ki lahko izpolnijo dodeljeno poslanstvo v dinamičnem, nestabilnem in kompleksnem okolju. Zato je treba imeti robusten in celovit razvojni program. Proces razvoja vojaških voditeljev obsega nenehno prepletenost izobraževanja, usposabljanja, mentorstva, pridobivanja izkušenj in na kompetencah temelječe kadrovske politike, s čimer se selekcionirajo in razvijajo agilni, prilagodljivi in inovativni voditelji, sposobni v dinamičnih in zapletenih razmerah delovati pogumno in proaktivno (FM 6-22, 2015, 1–2).

Poveljniki na vseh ravneh naj bi razvili miselnost in moralno obvezo, da skrbijo in so odgovorni za strokovni, osebnostni in karierni razvoj svojih podrejenih poveljnikov ter jih tako bolje pripravijo za prihodnje karierni izzive in višje poveljniške dolžnosti. Razvoj dobrega poveljniškega kadra je glavna »zapuščina« nadrejenega poveljnika in hkrati njegova moralna odgovornost do celotnega sistema.

Ameriška kopenska vojska v svojem priročniku za razvoj poveljnikov to opredeli kot miselnost in proces, ki ni nujno le dogodek ali refleksija vsega, kar delajo poveljniki. Priložnost za razvoj poveljnikov je v vsakem dogodku, učni uri, nalogi, dolžnosti, fizični vadbi, poročanju, sestanku, srečanju ipd. Razvoj poveljnikov je kontinuiran, namensko usmerjen proces, ki ni časovno omejen ali strogo načrtovan. Razvoj poveljniškega kadra je pomemben za posameznika in tudi za organizacijo. Vsestranski razvoj poveljniškega kadra ne poteka le v organizaciji, temveč tudi zunaj nje. Razvoj poveljniškega kadra ne temelji na nameri, načrtu ali programu, temveč je težišče organizacijskega učenja poveljnikov interes in klima v enoti (FM 6-22, 2015, 2–2).

Razvoj podrejenih je primarna odgovornost vojaških poveljnikov, ki to počnejo na več načinov, da bi spodbudili osebnostne in profesionalne rasti posameznika

s pomočjo mentoriranja, »coachinga«<sup>6</sup>, svetovanja in pozornega spremljanja kariernega razvoja, ki temelji na talentu posameznika. Za optimalni razvoj podrejenih mladih poveljnikov morajo nadrejeni poveljniki dobro poznati njihove prednosti in pomanjkljivosti. Samo poveljniki, ki se dobro zavedajo teh okoliščin, lahko integrirajo podrejene v vloge, ki so skladne z njihovimi zmožnostmi, ter tako prispevajo k uspehu posameznika in organizacije (Key-Roberts, 2014, str. 4).

Skozi procese svetovanja, »coachinga« in mentorstva, ki jih izvaja nadrejeni poveljnik, navadno za dve ravni nižje, se v enoti razvija tudi kultura poveljevanja s poslanstvom, katerega bistveni pogoj je medsebojno zaupanje med poveljniki različnih ravni.

### 3.2.1 Svetovanje

Svetovanje je proces, ki ga izvajajo poveljniki, da podrejene usmerjajo k izboljšavam njihovega delovanja in razvijanju njihovih potencialov (ADP 6-22, 2012, 7–61). Svetovanje se usmerja le na podrejenega ter poskuša na podlagi preteklega delovanja in stanja usmerjati posameznika k izboljšavam in razvijanju njegovih poveljniških ali drugih potencialov. V skladu s tem morajo biti podrejenemu posredovani tudi pričakovanja nadrejenega in veljavni standardi. Bistvo svetovanja je dialog med nadrejenim in podrejenim. Poveljniki poskušajo s svetovanjem doseči tudi to, da so boljše razumljeni, zakaj delajo stvari na določen način, in da poslušajo podrejenega ter ga poskušajo osebno in profesionalno razumeti. Carnegie poudari tri področja, ki neposredno vplivajo na kakovost procesa svetovanja: izraženo zanimanje za podrejene, iskreno poslušanje in spodbujanje podrejenih, da govorijo o sebi, in razvijanje občutka pomembnosti podrejenega. Želja po pomembnosti in priznanju sta najgloblja potreba in načelo v človekovi naravi. Skozi proces svetovanja vodja goji in razvija svoj vpliv na podrejene, na njihov osebni in profesionalni razvoj, mimo formalne avtoritete (Trottier, 2017).

S svetovanjem nadrejeni poveljnik za dve ravni nižje kaže jasno skrb za razvoj podrejenih poveljnikov. Podrejeni poveljniki, ki bodo deležni takega svetovanja, bodo začutili, da je nadrejenemu poveljniku mar zanje in da imajo pomembno vlogo v celotnem procesu dela v enoti. To lahko razumemo tudi kot skrb za podrejene poveljnike in njihov optimalni razvoj. Med svetovanjem lahko nadrejeni poveljnik koristno »investira« svoj pridobljeni profesionalni in socialni kapital.

### 3.2.2 Poučevanje

Poučevanje (angl. coaching) in svetovanje se dopolnjujeta. Poučevanje se primarno navezuje na učenje, inštruiranje in dograjevanje zmožnosti, ki že obstajajo ter jih

<sup>6</sup> *Coaching je angleška beseda in pomeni treniranje. Veliki slovar tujk Cankarjeve založbe iz leta 2002 tega pojma sploh še ne navaja. Pojem izhaja iz sveta športa, vendar se je njegov pomen v zadnjih desetletjih razširil na poslovni svet, uporabljajo ga učitelji, terapevti, kadrovske delavci, zdravstveni delavci in še bi lahko naštevali (Dominko, 2013, 4). Terminološki slovarček kariernih orientacij (2011, 20) navaja, da glede poimenovanja »coachinga« v Sloveniji še ni konsenza.*

je treba le uigrati in nadgraditi. Glavna funkcija sta pomoč in podpora nekemu, da lažje in bolje obvladuje določen nabor nalog s pomočjo splošnih, že obstoječih vrlin, znanja in veščin. To pomaga posameznikom, zlasti podrejenim poveljnikom, razumeti trenutno raven potenciala in doseganja standardov. Usmerja jih pri doseganju naslednje ravni usposobljenosti, znanja in veščin ter pri učinkovitejši izrabi potencialov. Poučevanje je razvojna tehnika, ki se uporablja za razvoj veščin, obvladovanje nalog in specifičnih vedenj (ADP 6-22, 2012, 7–62).

### 3.2.3 Mentorstvo

Mentorstvo je tehnika razvoja poveljniškega kadra, ki je nadgradnja svetovanja in »coachinga«. Z mentorstvom se razvijajo zrelost, modrost in premišljeno presojanje. Namenjeno je oblikovanju celovitih, izkušenih in zrelih bodočih poveljnikov na višjih ravneh. Mentorstvo je usmerjeno v osebnostni razvoj z vidika razvoja komunikacijskih sposobnosti, modrosti, zrelega razmišljanja in medsebojne interakcije. Usmerjeno je tudi v profesionalni razvoj v smislu razvoja taktičnih in tehničnih znanj in veščin ter usmerjanja v pravilni karierni razvoj. Je prostovoljen razvojni odnos, ki obstaja med osebo z več izkušnjami in osebo z manj izkušnjami, pogoj zanj pa sta medsebojno zaupanje in spoštovanje. Mentorstvo je orodje, ki dopolnjuje sistemske rešitve, da se razvijejo visoko kompetentni poveljniki (ADP 6-22, 2012, 7–67).

### 3.2.4 Poveljevanje s poslanstvom

Pristop k poveljevanju na podlagi poslanstva spodbuja decentralizirano poveljevanje, svobodo in hitrost delovanja ter pobudo, vendar tudi dosledno upoštevanje usmeritev in navodil nadrejenega poveljnika. Za tak pristop je pomembno, da poveljnik zagotovi, da podrejeni razumejo njegovo namero ter svoje poslanstvo in vlogo v strateškem, operativnem in taktičnem smislu. Razumeti morajo, kakšen učinek je treba doseči, in razloge, čemu je to potrebno. Podrejeni morajo imeti jasno določeno poslanstvo, čas in prostor ter dovolj sil in sredstev za uresničitev poslanstva. Pri izvedbi poveljnik čim manj uporablja kontrolo in po nepotrebnem ne ovira svobode delovanja podrejenih poveljnikov. Ti sami odločajo, kako najbolje uresničiti poslanstvo enot, ki jim poveljujejo. Glede na dodeljena pooblastila poveljnik izvaja popolno ali omejeno poveljevanje (Doktrina Slovenske vojske, str. 63).

Poveljevanje s poslanstvom podrejenim omogoča disciplinirano pobudo v okviru poveljnikove namere. Cilj je spodbuditi agilnost in prilagodljivost pri izvajanju združenih kopenskih operacij. Poveljevanje s poslanstvom spodbuja delovno okolje, v katerem se razvijajo sodelovanje, zaupanje in strpnost. Za uveljavljanje poveljevanja s poslanstvom so potrebni poveljniki, ki so sposobni kritično in kreativno reševati težave; sprejemati odločitve v kompleksnem, nepredvidljivem in spremenljivem okolju; so večji komunikatorji; sposobni ustvarjati enotno razumevanje poslanstva; sposobni integrirati svoja prizadevanja v okviru združenega delovanja na operativni in strateški ravni; ter so navdihujoči poveljniki, ki spodbujajo zaupanje in samozavest pri svojih podrejenih (ADP 6-22, 2012, 1–3).

Poveljevanje s poslanstvom, še posebej v mirnodobnem delovanju vojske, mora biti optimalno uravnoteženo med avtoriteto za sprejemanje odločitev in odgovornostjo za (ne)uspeh. Če te uravnoteženosti ni, lahko pride do zlorabe poveljevanja s poslanstvom, ko se koncept funkcionalno zoži le na uveljavljanje formalne avtoritete in s tem povezano delegiranje nalog, pri čemer ni mogoče zaznati nikakršne skrbi za razvoj podrejenih poveljnikov, niti strpnosti za dobronamerne napake. Tako lahko nekompetentni poveljnik pod pretvezo poveljevanja s poslanstvom uspešno prikriva svojo nesposobnost in verjetno tudi toksičnost. Avtoriteta brez razvitega čuta odgovornosti ustvarja zmedo, brezplodnost prizadevanja in tudi zlorabo moči. Samo odgovornost brez legitimne in moralne avtoritete uničuje razvojna prizadevanja. S čezmernim poudarjanjem avtoritete se izloča medsebojno zaupanje med nadrejenim in podrejenim poveljnikom, s čimer se omejuje pobuda podrejenih poveljnikov. Nadrejeni poveljnik mora biti na koncu moralno trden in transparenten pri prevzemanju odgovornosti za vse, kar se v njegovi enoti zgodi ali ne zgodi, kar pomembno utrjuje legitimnost in moralnost njegove poveljniške avtoritete. Odgovornost sprejema tudi za napake podrejenih poveljnikov, zato je pomembno, da nadrejeni poveljniki pri razvoju podrejenih svoja prizadevanja usmerjajo predvsem v popravljane napak in ne v njihovo preprečevanje. Tako nadrejeni poveljniki gradijo medsebojno zaupanje s podrejenimi. Brender (2016) trdi, da nadrejeni poveljniki lahko uveljavljajo poveljevanje s poslanstvom, če so zmožni razlikovati med dobronamernimi napakami in nekompetentnostjo, če imajo pogum, da podrejenim poveljnikom dovoljujejo neodvisno in avtonomno delovanje, ter so pripravljeni prevzemati odgovornost za napake drugih. Tako se dosežeta sinergija in odličnost pri reševanju težav in razvije se modrost, kako najbolje izrabiti človeške potenciale.

Svetovanje, mentorstvo in poučevanje so nepogrešljivi mehanizmi, ki med nadrejenim in podrejenimi poveljniki gradijo medsebojno zaupanje, kar je temelj poveljevanja s poslanstvom. Če se tako poveljevanje v enoti pravilno in uravnoteženo uveljavlja, to ustvarja pozitivno klimo, ki bistveno prispeva k dobremu in usmerjenemu razvoju poveljniškega kadra. Nadrejenemu poveljniku omogoči in olajša prepoznavanje neželenih pojavov vodenja, ki jih lahko s prej omenjenimi mehanizmi poskuša popraviti. Če naštetih mehanizmi ne dosežejo želenega učinka, je toksičnega poveljnika treba eliminirati iz poveljniške linije.

**Sklep** Neželene pojave voditeljstva v vojski omogočajo deformirana organizacijska kultura, dojemljivi sledilci ter nepripravljenost razvijanja in spodbujanja rešitev na sistemski in poveljniški ravni, ki bi te pojave preprečevale. Nobena organizacija ni neobčutljiva na neželene pojave voditeljstva. Pojavljajo se v vseh organizacijah in vseh vojskah. Nekatere organizacije in vojske namenjajo veliko pozornosti in prizadevanja v preprečevanje takih pojavov. Spet druge nekako prezrejo te pojave in živijo v udobnem prepričanju, da njihovo okolje in sistem nista okužena s toksičnim voditeljstvom.

Noben vodja, noben poveljnik, ni popoln. Popolnost je navadno subjektivno zaznavanje vodje, ki ga pretežno ustvarjajo sledilci s svojim konformističnim

vedenjem in poslušnostjo, zlasti v vojski. Zato je samorefleksija zelo pomembna v razvoju posameznikovih poveljniških potencialov. Vsak častnik in podčastnik, potencialni poveljnik, razvija svoje potenciale in pridobiva kompetence v razpetosti med dovoljenim in možnim, zahtevanim in želenim, entuziazmom in realnostjo, teorijo in prakso, idejo in njeno uresničitvijo, med dosežki in padci in med tistim, kar je prav in kar je pravilno. Poveljniki so le privilegiranci, ki jim je zaupano vodenje nekaj tako velikega, kot so človeška življenja, in to tudi v skrajnih okoliščinah. Tega se mora ves čas zavedati vsak poveljnik. Zato je pomembno, da se poveljniki razvijajo osebno in tudi karierno. Najprej je odgovornost vsakega častnika ali podčastnika, da si med svojim razvojem prizadeva za to, da je boljši človek, boljši vojak in poveljnik. To mu morajo omogočati tudi organizacijska kultura, okolje in mehanizmi, ki jih sistem opredeli kot uporabne za razvijanje dobrih poveljnikov in hkrati preprečevanje neželenih pojavov voditeljstva.

## Sklep

1. *Army Leadership, ADP 6-2, 22012. Washington: Headquarters Department of the Army.*
2. *Aubrey, D. W., 2012. The Effect of Toxic Leadership. [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/aubrey\\_toxic\\_leadership.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/aubrey_toxic_leadership.pdf) (4. 5. 2018).*
3. *Barno, D., Bensahel, N., 2016. Six ways to fix the army's culture. <https://warontherocks.com/2016/09/six-ways-to-fix-the-armys-culture/> (18. 11. 2017).*
4. *Box, J. E., 2012. Toxic Leadership in the Military Profession. [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/box\\_toxic\\_leadership.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/box_toxic_leadership.pdf) (4. 5. 2018).*
5. *Brender B., L., 2016. The problem of Mission Command. <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/9/1/the-problem-of-mission-command> (18. 11. 2017).*
6. *Draksler, A., 2015. Toksično vodenje v vojaški organizaciji. Diplomsko delo. Maribor: Višja prometna šola.*
7. *Hogan, R., 2012. How to Define Destructive Leadership. <http://www.hart.ro/en/resources/news/how-to-define-destructive-leadership/> (18. 11. 2017).*
8. *Jakič, M., 2010. Organizacijska kultura in socialne reprezentacije v Slovenski vojski. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.*
9. *Jazbec, G., 2015. Psihologija vodenja; Razvoj vodenja enote ter njeno delovanje na misiji. Ljubljana: Center vojaških šol.*
10. *Kalič, F., Vojaški »prav« in »pravilno«. Revija Slovenska vojska, št. 3, marec 2018.*
11. *Key-Roberts, M., 2014. Strengths-Based Leadership Theory and Development of Subordinate Leaders. Military Review. [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\\_20140430\\_art005.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20140430_art005.pdf) (17. 6. 2018).*
12. *Leader Development, FM 6-22, 2015. Washington: Headquarters Department of the Army.*
13. *Mahmutović, J., 2011. Vojaško voditeljstvo in menedžment. Maribor: Višja prometna šola. Ministrstvo za šolstvo in šport.*
14. *Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R., 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.322.4077&rep=rep1&type=pdf> (14. 5. 2018).*
15. *Piellusch, M., 2017. Toxic leadership or tough love: Does the U.S. military know the difference? <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/toxic-leadership-tough-love-u-s-military-know-difference/> (18. 11. 2017).*
16. *Reed, G. E., 2004. Toxic Leadership. Military Review. [http://www.georgereed.com/uploads/3/4/4/5/34450740/toxic\\_leadership.pdf](http://www.georgereed.com/uploads/3/4/4/5/34450740/toxic_leadership.pdf) (18. 11. 2017).*



17. Steele, J. P., 2011. *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army*. [https://usacac.army.mil/cac2/repository/casal\\_techreport2011-3\\_toxicleadership.pdf](https://usacac.army.mil/cac2/repository/casal_techreport2011-3_toxicleadership.pdf) (5. 5. 2018).
18. Trotter, K., 2017. *Counseling Leaders to Cultivate Influence*. <http://fieldgradeleader.themilitaryleader.com/counseling/> (17. 6. 2018).
19. *United Kingdom Army Leadership Doctrine*, 2016. Camberley: The Royal Military Academy Sandhurst.
20. *Vojaška doktrina Slovenske vojske*, 2006. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
21. Williams, D. F., 2005. *Toxic Leadership in the U.S. Army*. <http://ssi.armywarcollege.edu/pdffiles/ksil3.pdf> (18. 11. 2017).