

## PARADIGMA VODENJA IN POVELJEVANJA PRI UVELJAVLJANJU VOJAŠKE DISCIPLINE

## COMMAND AND CONTROL PARADIGM IN THE ENFORCEMENT OF MILITARY DISCIPLINE

Short scientific article

**Povzetek** V našem družbenem sistemu ima vojska zagotovljeno določeno avtonomijo. Vstop v vojsko je odvisen od izpolnjevanja nekaterih zahtev. Vojaški poklic se ohranja z zaprtima sistemoma izobraževanja in usposabljanja. S tem so izpolnjeni pogoji za ohranjanje tradicije, oblikovanje organizacijske kulture, etike, kolektivizma, kohezivnosti in vojaške discipline. Vojaška disciplina se udejanja v vojaški organizaciji s sistemom vodenja in poveljevanja. Pri tem se upoštevajo vojaške vrednote, zaupanje, strokovnost in voditeljske sposobnosti poveljnika. Normativno pravno urejena vojaška disciplina zagotavlja poveljujočim formalno avtoriteto in odgovornost. Ustrezna vojaška disciplina temelji na zavestnih dejanjih in samodisciplini posameznika. Na podlagi zavestne vojaške discipline urejenega voditeljstva, ustreznega sistema vodenja in poveljevanja bo vojska v današnjem obrambno-varnostnem okolju sposobna doseči zastavljene cilje. Poveljniki na vseh ravneh vodenja in poveljevanja morajo razumeti in obvladati vojaško organizacijo, posameznike oziroma svoje enote in poveljstva. Kakor koli se spreminja obrambno-varnostna situacija in se preoblikujejo oborožene sile<sup>1</sup> ter se spremenita struktura in obseg vojske, vedno bo potrebna prisotnost vojaške discipline.

Da bi lahko vojaško disciplino privzgjajali in krepili v vojaški organizaciji, moramo pravilno razumeti njen pomen.

**Ključne besede** *Vojaška disciplina, vodenje in poveljevanje, poveljujoči, voditeljstvo.*

**Abstract** In our social system, the armed forces are provided with certain autonomy. The entry into the armed forces depends on the fulfilment of certain demands. The military

<sup>1</sup> Šteiner navaja priporočila v naslednjem transformacijskem obdobju in med drugim poudarja, da morajo vojaški profesionalci ter vojaška struktura skrbeti za svoj profesionalni ustroj in nadaljnje oblikovanje profesionalnega zbora ter uveljavljanje pravil za vojaški poklic in temu primeren kodeks (Šteiner, 2011, str. 58).

profession is maintained through closed education and training systems. This fulfills the conditions for maintaining tradition, designing organisational culture, ethics, collectivism, cohesiveness and military discipline. Military discipline in a military organisation is manifested through a Command and Control System. Military values, trust, professionalism and commander's leadership skills are taken into consideration in this respect. Normatively and legally regulated military discipline provides the commanding structure with formal authority and liability. Appropriate military discipline is based on wilful acts and individuals' self-discipline. Wilful military discipline of an arranged leadership and suitable command and control system will enable the armed forces in the present defence and security environment to attain the set objectives. Commanders at all levels of command and control should understand and be fully acquainted with the military organisation, individuals and respective units and commands. Regardless of the potential changes to the defence and security organisation, the transformation<sup>2</sup> of the armed forces and their structure and scope, the presence of military discipline will always be necessary. The meaning of military discipline must be properly understood in order to be imparted and enhanced in a military organisation.

**Key words** *Military discipline, command and control, commanding personnel, leadership.*

**Uvod** O uspešnosti oboroženih sil kljub visoko razviti tehnologiji še vedno odloča človek. Pri vodenju ljudi si moramo pridobiti zaupanje, njihove zmožnosti so določene na podlagi izurjenosti, poguma, hrabrosti, discipline, samostojnosti, značajskih, duševnih in telesnih zmožnosti ter morale. Zavedanje, da vojaška disciplina predstavlja pogoj, ki omogoča preživetje posameznika in vojaških enot, je zadosten vzrok, da se vojaška disciplina pravilno razume. Tako podrejeni kot nadrejeni morajo biti vojaško disciplinirani. Ustrezna vojaška disciplina temelji na pozitivnem odnosu, in ne na podlagi groženj ter kaznovanja in represije. Zahtevati vojaško disciplino na bojišču, je prepozno, disciplino je treba privzgojiti v procesih izobraževanja in usposabljanja ter pri tem upoštevati svojevrstno vojaško okolje, ki vsebuje drugačne sestavne dele, kot so organizacijska struktura, naloge, tehnologija, osebje in voditeljstvo (Leadership, 1991, str. 1–6).

Disciplina<sup>3</sup> je temeljna predpostavka za sodelovanje in skupinsko življenje posamezne vojaške enote ter vpliva na medsebojne odnose v enoti. Odraža se v poslušnosti, ki omogoča enoti na podlagi enotne volje hitre odzive in dejanja. Disciplina je del samobvladovanja (nadzora nad seboj) in pomaga vojakom pod obremenitvami (pritiski) ter v nevarnosti zanesljivo izpolniti zahtevane naloge. Nezaдостna vojaška disciplina lahko ogroža človeška življenja in postavi pod vprašaj izpolnitev naloge ter zahteva

<sup>2</sup> Šteiner provides recommendations for the following transformational period and, inter alia, stresses the importance of military professionals and the military structure taking care of their professional structure and further formation of a professional corps as well as for the implementation of the military profession regulations and a relevant Code. (Šteiner, 2011, str. 58).

<sup>3</sup> Beseda disciplina je pogosto povezana z drugimi besedami v zvezi z določenimi obdobji življenja in bojevanja (bojna disciplina, maskirna disciplina, pohodna disciplina itn.).

od predpostavljene ostre posege. Poveljujoči, ki pričakuje v vojaškem spopadu disciplino, jo mora pri vsakodnevnem delu vedno znova zahtevati in jo tudi sam spoštovati.

Vojaško disciplino v tem prispevku obravnavamo v dveh pogledih, in sicer kot odnos posameznika do vojaške discipline in kot disciplino vedenja. Odnos do discipline temelji na prostovoljnosti in na samonadzoru vedenja, kar predstavlja poznejši razvoj poguma ter iniciative. K razvijanju discipline vedenja pripomorejo poveljniki, ki oblikujejo vojaško disciplino na podlagi pozicije moči in dejavnikov nagrajevanja ter predpisanega kaznovanja. Poveljujoči morajo pri izvajanju nalog v ospredje postavljati disciplino kot najpomembnejši člen pri doseganju učinkovitosti in uspešnosti enote (Thomas, W. Britt, 2006, str. 218–219).

Članek temelji na trditvi – hipotezi, da so v slovenski vojaški organizaciji s predpisi določeni postopki in sankcije v primerih kršenja vojaške discipline, vendar je mogoče izboljšati stopnjo spoštovanja vojaške discipline s pravilnim poudarkom v okviru sistema poveljevanja in nadzora ter z ustreznim načinom poveljevanja, ki je kot pristojnost predpisan z zakonom in ga poveljujoči potrebujejo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzoru dodeljenih sil. Posledično so navedeni nekateri dejavniki, na katere morajo biti poveljujoči pozorni pri izvajanju vojaških nalog, da postopki z vojaškimi osebami ne preidejo v nedopustno ravnanje in kršitev vojaške discipline.

Pri pisanju o vojaški disciplini so uporabljeni metode teoretičnega proučevanja z izvedbo analize vsebine pisnih virov z obravnavanega področja in proučevanje znanstveno-teoretičnih ter strokovnih del (knjige in članki v strokovnih publikacijah) in analiza dokumentov (zakoni, podzakonski akti, vojaški predpisi, priložniki in drugi javnosti dostopni dokumenti), v katerih je opredeljeno področje vojaške discipline. Metodološki pristop je usmerjen v dokazovanje hipotetične trditve. Uporablja se pretežno deskriptivna metoda, s katero so povzeti spoznanja in ugotovitve ter postavljene nekatere aksiomske trditve, ki so razumljive same po sebi in predstavljajo praktični vidik uporabnosti ter pomembnosti discipline v vojaškem okolju.

## 1 POMEN VOJAŠKE DISCIPLINE V VOJAŠKI ORGANIZACIJI

Pisati o vojaški disciplini je svojevrsten izziv, zato se pri tem ne moremo izogniti zgodovini vojn in vojskovanja ter opisom voditeljev in znanih zgodovinskih osebnosti, ki so oblikovali vojaško zgodovino. Teorije in razlage o pomembnosti vojaške discipline v vojaški organizaciji zasledimo skoraj pri vsakem vojaškem teoretiku in mislecu. Eden od mnogih je gotovo tudi Niccolò Machiavelli<sup>4</sup>. V svojem

<sup>4</sup> **Niccolò di Bernado dei Machiavelli** (1469–1527), italijanski (florentinski) renesančni humanist, diplomat, politik, filozof, ki se je več kot desetletje sam ukvarjal z diplomatskim in državnim delom v Firencah, velja v sodobni politični filozofiji in političnih znanostih za utemeljitelja realističnega pristopa k teoriji politike. Ukvarjal se je tudi s pisanjem zgodovinskih kronik, vojaške doktrine in dramskih del. Med zgodovinskimi in političnimi spisi je najpomembnejše politično filozofsko delo *Vladar (Il principe, 1513)*, v katerem zavrže politični idealizem predhodnikov. Na podlagi zgodovinskega izročila in osebnih izkušenj diplomata razpravlja v delu v obliki nasvetov vladarju o nujnosti uporabe prisile in nemoralnega ravnanja, da zavaruje svojo oblast in vzpostavi spoštovanje zakonov, kar vodi v končni cilj blaginje države (vir: <http://sl.org/wik/Machiavelli>).

znamenitem delu *Vladar* (1513) opisuje, da vladar ne sme skrbeti za stvari, ki niso povezane z vojsko, ne sme imeti drugih misli ali si izbrati poklica drugje kakor v vojski, kajti samo tak poklic ustreza tistemu, ki ukazuje (Machiavelli, 2006, str. 67). Med drugim poudarja Hanibalova dejanja. Hanibalova silna vojska je bila sestavljena iz ljudi nešteti ras, vojskovala se je v tujih deželah. Hanibal je imel dobro vojaško disciplino, ki je temeljila na spoštovanju poveljujočih in bojazni pred njihovo krutostjo. Po drugi strani opisuje Scipiona, rimskega vojskovodjo, ki se mu je uprla vojska na Španskem zaradi prevelike popustljivosti, saj je omogočal vojakom več prostosti, kot je za vojaško disciplino primerno (Machiavelli, 2006, str. 79).

Vojaška disciplina je temeljni del vsega razvoja vojske. Tako je lahko postal v drugi polovici 18. stoletja vojak tudi navaden človek (kmet, delavec). Videz vojaka so ustvarili tako, da so novince urili nositi glavo pokonci in visoko, držati se vzravnano, hoditi z odločnimi koraki, nikoli gledati v tla, temveč drzno strmeti v tiste, ki jim stojijo nasproti, ter nepremično čakati na ukaz. Te metode (imenovane disciplina) so omogočale podroben nadzor dejavnosti telesa in so zagotavljale podložnost, krotkost in uporabnost. Veliko disciplinskih postopkov je obstajalo že prej, ne le v vojskah, temveč tudi v takratnih samostanih, delavnicah itn. (Foucault, 1984, str. 137)

Tudi Carl von Clausewitz je v svojem delu *O vojni* poudaril, da so red, večšina, dobra volja, določena mera ponosa in odlično razpoloženje lastnosti v miru vzgojene vojske, ki jih je treba ceniti (Clausewitz, 2004, str. 113).

Kot so se skozi zgodovino preoblikovale oborožene sile, prav tako se je spreminjala vojaška disciplina. V vojaški disciplini na primer ameriških oboroženih silah je močno poudarjen kolektivizem kot povezovalni člen, ki ustvarja vojaka. Očitno urjenje, imenovano »dril«, katerega glavni namen je discipliniranje posameznika, je vojaška disciplina, predpisana in ukazana z vedenjem. Nekateri vojaški predavatelji vztrajajo, da ustvarjajo družbe z izrazitim kolektivnim značajem, kot je na primer nemška nacija, z bolj kohezivno vojaško organizacijo. K izraelskemu vojaškemu uspehu nad Arabci naj bi pozitivno pripomogel tudi izrazit duh kolektivizma izraelske družbe. Močan družbeni kolektivizem je opora vojaški sredini, v kateri omogoča močna pripadnost kolektivu vzpostavitev močnega voditeljstva. Med obema svetovnjima vojnima se je v voditeljstvu britanskih oboroženih sil zgodil odmik od kolektivne discipline. Britansko vojaško voditeljstvo se je usmerilo v bolj poudarjeno hierarhično disciplino in »formalni dril«. Razvoji dogodkov v vojnah so zahtevali precejšnje urjenje v izvajanjih taktičnega usposabljanja in voditeljstva. Britanske kopenske sile so bile v primerjavi z nasprotnikom izrazito prikrajšane v taktični neprilagodljivosti in slabem voditeljstvu, zato so namesto kolektivne discipline pospešeno vzpostavili hierarhično (Newsome, 2007, str. 126–127).

V vojaških organizacijah ima vojaška disciplina poseben pomen, ki izhaja iz hierarhične urejenosti, sistema vodenja in poveljevanja ob upoštevanju vojaških vrednot ter predpisov. Z ustrezno vojaško disciplino se vzpostavi v enoti urejen sistem sporazumevanja, določijo se meje dopustnega in nedopustnega vedenja, oblikujeta se

delovna klima ter morala za izpolnjevanje nalog. Tako se zagotovijo zadovoljstvo v skupini, predvsem pa varnost in popolnost opravljanja nalog, saj malomarno opravljanje<sup>5</sup> nalog in nespoštovanje<sup>6</sup> ukazov ter predpisov in navodil v vojski odločata o življenju in smrti.

## 2 RASEŽNOSTI VOJAŠKE DISCIPLINE V VOJAŠKI ORGANIZACIJI

Iz človekove naravne danosti izhaja, da se vsi bojimo bojevanja. V procesu pridobivanja »dovoljenja za ubijanje« ima vojaška disciplina veliko vlogo. Vojaška disciplina je v vojski nujna pri zagotavljanju izpolnitve ukazanih nalog in za obstoj v nemogočih razmerah na bojišču. Vojaki in enote ter poveljujoči se morajo znati spoprijeti s strahom, kajti strah je sovražnik vojaške discipline. Kadar nenadzorovani strah zmede posameznika in enoto, ne moremo več govoriti o vojaški disciplini. Strah je prisoten tudi v vojski in je njen sestavni del, toda z dobrima izurjenostjo in disciplino, kakovostnimi vodenjem in poveljevanjem ter voditeljstvom in moralo se znajo vojaki in enote spoprijeti z nevarnostjo.

Oborožene sile evropskih držav so v zadnjih letih opravile veliko, da bi čim bolj zmanjšale število vojakov, ki se morajo pripravljati za bojevanje. Vojak t. i. zahodne civilizacije v današnjem obdobju deluje na mirovnih misijah zunaj meja svoje države in temu dejstvu sta prilagojena vojaška vzgoja ter urjenje. Poveljujoči morajo v sedanjem času z vodenjem in poveljevanjem zahtevati nujnost izpolnitve nalog, poudarjati posebna pomena vojaške discipline ter poslušnosti, vzpodbujati samozaupanje, občutek pripadnosti enoti, poudarjati skrb za pripravljenost in se učiti iz izkušenj drugih. Če si vojak vzame svojega vodjo za zgled<sup>7</sup>, mu bo tudi zaupal.

Ko učimo vojake discipline, jih moramo naučiti obveznosti do sebe in do poveljujočega ter odnosa do enote. Vojaška disciplina se privzga v procesu usposabljanja vojakov tako, da se soočijo z dejstvom, da je samodisciplina temelj discipline v enoti. Pri tem je treba vojake seznaniti z vojaškim okoljem in poudariti, da morajo poveljujoči voditi posameznikove želje in dejavnost v enoti. Pri izpolnjevanju ukazov je treba nenehno upoštevati hierarhijo podrejenosti in nadrejenosti.<sup>8</sup> Pri vojakih je treba vzpodbuditi željo, da se učijo in pridobijo čim več izkušenj ter znanja med usposabljanjem. Učenje in spoštovanje vojaške discipline morata biti predpisani v načrtih usposabljanja vojakov. Vojaki se morajo zavedati dejstva, da je posameznik v enoti pomemben in da mora biti dobro usposobljen ter opremljen za

<sup>5</sup> Zanimarjanje vojaške discipline se kaže pri vojakih kot odpor do izpolnjevanja nalog, izmikanje, slepljenje, izsiljevanje in grožnje poveljujočim.

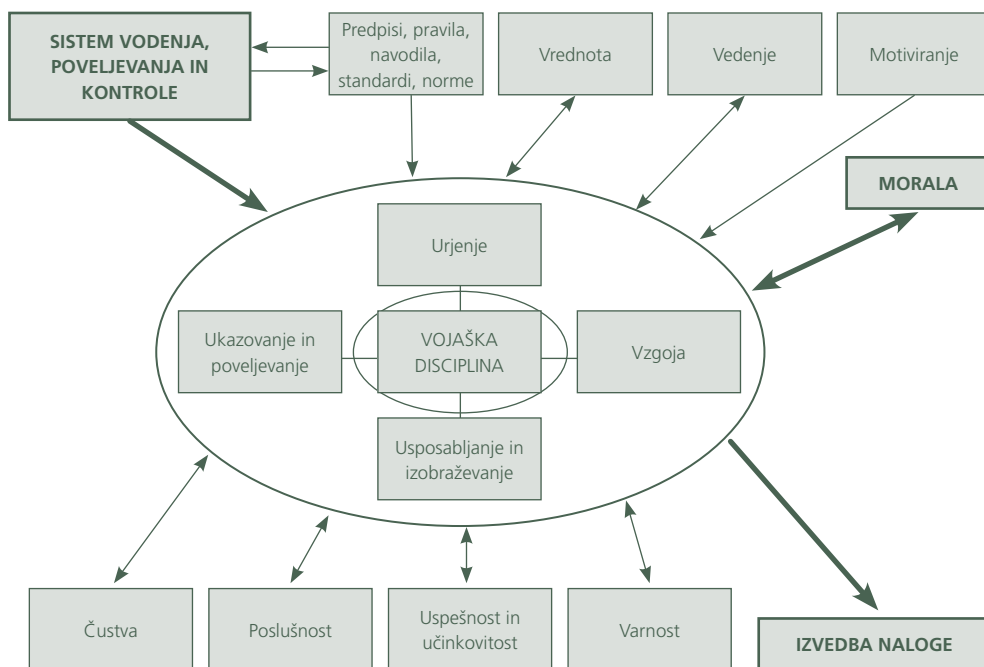
<sup>6</sup> Način ukazovanja si vsak poveljujoči izbira sam. Če se poveljujoči do podrejenih vede profesionalno in zaupanja vredno, spoštljivo ter kulturno, se bodo enako vedli do njega tudi vojaki. Če analiziramo način vodenja med osamosvojitveno vojno, ugotovimo, da je bil v enotah TO uveljavljen ustrezen način ukazovanja, zato so bili tam velika morala, dobra vojaška disciplina, pogum in drznost, ki so pripomogli k zmagi v spopadih.

<sup>7</sup> Postavlja se hipotetično vprašanje, ali lahko poveljujoči skrbi za vojaški zgled, vedenje, pozdravljanje in druge temeljne načine vojaškega vedenja, če nima po načrtih usposabljanja v enem tednu niti ene ure postrojitenih postopkov in pravil.

<sup>8</sup> Podčastnik SV ne more ukazovati častniku PPRS.

bojevanje. Vojaškim osebam mora biti pri tem zagotovljena visoka raven avtoritete. Ta mora biti usmerjena v skrb za osebje do ravni posameznika. To obsega prehrano, odnos do nošenja uniforme, zdravstvene navade, moralo in vse, kar lahko vpliva na življenje. Poveljujoči mora biti navdušen nad skrbjo posameznika v okviru enote in razvijati navado takojšnjega izpolnjevanje ukazov, saj tako izboljšuje disciplino posameznika ter enote. Vojak, ki nosi uniforme z oznakami, ne sme pozabiti, da je pripadnik vojske, ki služi državi (Guidebook for Marines, 1990, str. 59). Poleg tega mora tudi država razumeti vojaški poklic, ki je edini, pri katerem posameznik priseže<sup>9</sup> in podpiše, da bo branil državo tudi za ceno svojega življenja, kar je treba v družbi pravilno ovrednotiti. Pri upoštevanju teh dejavnikov lahko pri posameznikih pričakujemo ustvarjanje prisotnosti zavestne vojaške discipline.

Tabela 1:  
Razsežnosti  
vojaške  
discipline  
v sistemu  
vodenja,  
poveljevanja  
in kontrole<sup>10</sup>



Danes imajo v vseh vojskah v vojaških štabih posebne častnike (psihologe, sociologe, politologe), ki poveljujočim pomagajo pri delu in opravljanju nalog, med drugim tudi pri vzpostavljanju vojaške discipline ter skrbi zanjo. Znaki, ki kažejo na upadanje vojaške discipline in morale, so: vojaki malomarno opravljajo vojaško službo, več je ponesrečenih vojakov, samomorilcev in tudi takih, ki so se sami ranili, povečana je raba alkohola, drog, naraščajo kriminalna dejanja, pretepi med vojaki, povečano

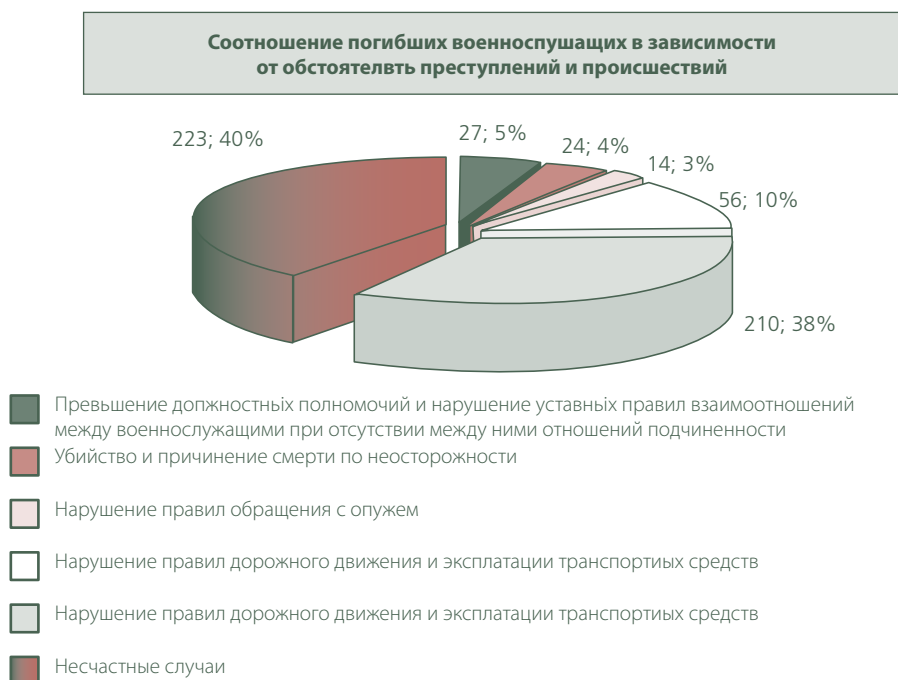
<sup>9</sup> Glej 49. člen Zakona o obrambi.

<sup>10</sup> Vojaška disciplina predstavlja stičišče oziroma »lepilo« vojaške organizacije, ki združuje več elementov oziroma posameznih sistemov, ki se odražajo na izpolnitvi naloge. Z dobrim sistem vodenja in poveljevanja, ki temelji na ustreznih predpisih, navodilih in ukazih, ter z nadaljevanjem vzpostavljanja mehanizmov za vojaško disciplino se krepi morala in izboljšuje izpolnjevanje ukazanih nalog.

je število okvar na orožju, več je nesrečnih primerov idr. Nemotivirani vojaki so prisotni v vseh vojskah. Pritožujejo se nad hrano, vodo, bivalnimi razmerami, velikokrat so pri zdravniku, iz dejanj je razvidno, da so brezvoljni.

Vojaška disciplina v vojaški organizaciji je skupina, ki spada v kontekst ocenjevanja bojne sposobnosti enot. Negativno oceno bojne pripravljenosti in operativne sposobnosti so si rezervne enote Nacionalne garde ZDA prislužile tudi zaradi »pomanjkanja iniciativnosti, discipliniranosti, strokovnosti in slabe osnovne izurjenosti vojakov« (Kotnik, 2002, str. 235). Statistični podatki ruskih oboroženih sil kažejo, da so glavni vzroki smrti v oboroženih silah povezani z nespoštovanjem predpisov<sup>11</sup>, kar vpliva na moralno stanje. Največji odstotek umrljivosti predstavljajo nesrečna naključja – nepredvideni dogodki. Na drugem mestu so samomori, sledijo kršitve pravil v cestnem prometu, nato prekoračitev dolžnosti, uboji in nasilna smrt ter kršitev pravil pri upravljanju oborožitve in vojaške opreme.

**Tabela 2:**  
Vzroki smrti  
v oboroženih  
silah Rusije  
Vir: MO RF,  
2006, str. 367.



Ustrezno razumevanje vojaške discipline je tesno povezano z moralo posameznika in z enoto. Uspešni poveljniki se vedno zavedajo, da bojna morala vpliva na potek oboroženega boja, zato jo v enotah sproti spremljajo in pravočasno ukrepajo.

<sup>11</sup> Pri nespoštovanju predpisov in pomanjkanju morale so vzporedni pokazatelji glavnih vzrokov smrti pomanjkanje vojaške discipline, pomanjkljiva poveljevanje ter kontrola in prešibko zastopani elementi voditeljstva.

Za utrditev bojne morale moramo tako sprejeti določene ukrepe, med katere spadajo: pravilen odnos med nadrejenimi in podrejenimi, obveščanje vojakov o razmerah, utrjevanje notranje povezanosti kolektiva, spoštovanje vojaških potreb (odmor, prehrana, verska oskrba, higiena), nagrade, pohvale, razvedrilo in dosledno izvajanje disciplinskih pravilnikov – predpisov. Razvijanje morale je v posameznih državah glavni cilj vojaškega usposabljanja. Med moralne odlike vojaka spadajo disciplina, bojeviti duh, želja po zmagi, samonadzor, samospoštovanje, predanost in razvijanje osebne časti (Arnejčič, 2008, str. 291).

Za primerno vzpostavljanje vojaške discipline v vojaški organizaciji pa je treba upoštevati tudi družbene vrednote. Te vrednote<sup>12</sup> se delijo in povezujejo v okviru vrednot, ki so sprejete ter razdeljene na socialne, organizacijske, kolektivne in individualne (Maak, 2006, str. 38). Vsaka država ima svoj vrednotni sistem v oboroženih silah, tako lahko primerjalno omenimo, da so vrednote v vojski ZDA lojalnost, dolžnost, spoštovanje, nesebično služenje, čast, integriteta in osebni pogum (Norman, 2009, str. 2–15).

Vrednote v oboroženih silah se razvijajo in plemenitijo v časovnem obdobju<sup>13</sup>, ki ga posamezniki preživijo v uniformi. Pomembnost vrednot moramo upoštevati tudi pri oblikovanju vojaškega kolektiva.

Če pogledamo na delovanje enot Teritorialne obrambe in slovenske policije med osamosvojitveno vojno analitično in iz današnjega zornega kota, se pokažejo nekatere družbene vrednote, ki so bile povezane z vojaško disciplino. Udeleženci osamosvojitvene vojne so takrat verjeli vase (zaupanje so pridobili s predhodnim usposabljanjem, pripravljenostjo in kakovostnim sistemom vodenja in poveljevanja):

- V enoti so verjeli vase in v poveljujočega.
- Poveljniki in udeleženci osamosvojitvene vojne so med spopadi verjeli v novo državo, vojaški obrambni in politični vrh je verjel v pravične cilje, za katere se bojuje država. V tem primeru je bila kolektivna vojaška disciplina skladna z značajem in vrednotami družbe oziroma naroda.

Danes je Slovenska vojska socialno organizirana vojaška organizacija, katere značilnosti sovpadajo s civilnim okoljem. Njena legitimnost se potrjuje na trgu dela, vojaške osebe so podrejene tudi civilnim normam in pravu, pripadniki imajo po upokojitvi iste ugodnosti kot drugi člani v civilnem okolju.

<sup>12</sup> Iz analize podatkov o javnem mnenju državljanov o vrednotah vojaške organizacije je razvidno, da je kot vojaška vrednota opredeljena discipliniranost. S trditvijo, da brez dosledne discipline oborožene sile ne bi delovale, se je strinjalo 85,1 odstotka vprašanih, s tem se jih ni strinjalo 7,7 odstotka, preostali pa niso vedeli. Da vojaška služba zahteva popolno ubogljivost, je menilo 71,9 odstotka vprašanih, 19,4 odstotka se jih ni strinjalo, preostali niso vedeli. Glede značilnosti, ki jih mora imeti častnik za uspešno vodenje in poveljevanje, pa so bile izpostavljene vrednote, kot so discipliniranost, strokovnost, odločnost, sposobnost vodenja, psihična stabilnost, fizična vzdržljivost, odgovornost in pripravljenost na akcijo (Štumpfl, 2005, str. 25).

<sup>13</sup> Pomen vrednot je povezan s časovno obdobjem, ki ga posameznik preživi v vojaškem kolektivu. Zato je treba pri usposabljanju upoštevati sistem vrednot, ki je nujen za izpolnitev naloge.



V Slovenski vojski se tako združujejo vse norme in vrednote, ki so prisotne v civilnem okolju ter vsakdanjem življenju. Zato je treba te norme in vrednote v vojaškem okolju oplemenititi z vojaško miselnostjo (Military Mind). Pri tem pa je treba biti pazljiv. Usposabljanje v vojski mora temeljiti na učenju in urjenju v vojaškem duhu. K nam prihajajo izobraženi državljani RS, ki so se zavestno odločili za vojaški poklic. Zato je treba dati tem ljudem zahtevano količino vojaških veščin in znanja ter posamezne postopke izuriti do avtomatizma, ne pa izvajati vojaške dresure, zaradi katere nastajajo različne konfliktna situacije. Mehanska disciplina oziroma disciplina prevzgoje, ki so je deležni posamezniki v zaporih in prevzgojnih domovih, ni ustrezna za vojaško organizacijo. Kazensko-prevzgojne metode dela z ljudmi, zlonamerno nagajanje, ustvarjanje strahospoštovanja in slepe poslušnosti vojakov niso del vojaške discipline. S takim načinom dela z ljudmi se bo posameznik umaknil iz vojske ali pa se bo prilagodil vojaškemu okolju tako, da se bo zaprl vase, kar pa ni dobro za vojaški kolektiv.

Vojaška disciplina se v SV povezuje z vrednotami. Vrednote Slovenske vojske so opisane v glavnih predpisih v Vojaški doktrini, Etičnem kodeksu, Pravilih službe, Konceptu voditeljstva in Kodeksu etike javnih uslužbencev.

**Tabela 3:** Komplementarnost vrednot v doktrinarnih konceptualnih predpisih

VOJAŠKA DOKTRINA	PRAVILA SLUŽBE	ETIČNI KODEKS	KONCEPT VOJAŠKEGA VODITELJSTVA	KODEKS ETIKE JAVNIH USLUŽBECEV
domoljubje, čast, pogum, lojalnost, tovarištvo, predanost	čast, pogum, lojalnost, tovarištvo, predanost	domoljubje, čast, pogum, lojalnost, tovarištvo, odgovornost, predanost	čast, pogum, lojalnost, tovarištvo, predanost	zakonitost, odgovornost, poštenost, vestnost, profesionalnost, iskrenost, zanesljivost

Iz pregleda določitve komplementarnosti vrednot v doktrinarnih konceptualnih predpisih je razvidno, da ni bistvenih odmikov v določitvi vrednot, ki jih je treba spoštovati v slovenski vojaški organizaciji, temveč je celo poudarjeno, da morajo poveljujoči svetovati pripadnikom Slovenske vojske, kadar se znajdejo v dvomu, ali je njihovo ravnanje skladno s pravili.

### 3 POVELJNIKI V SISTEMU VODENJA IN POVELJEVANJA TER VOJAŠKA DISCIPLINA

Slovenska vojska velja v naši demokratični ureditvi za državno institucijo. O njenih namembnosti, nalogah in obsegu ter strukturi odločajo najvišji državni organi, ki zagotavljajo sredstva za razvoj, priprave in funkcioniranje vojske skladno z zakonsko ter pravno določenimi pristojnostmi. V sodobnih demokratičnih državah opravlja funkcijo vrhovnega poveljnika obrambnih oziroma oboroženih sil eden najvišjih civilnih državnih funkcionarjev (predsednik države, predsednik Vlade, obrambni minister). V Ustavi Republike Slovenije je v 102. členu za vrhovnega poveljnika

oboroženih sil RS določen predsednik republike, ki ima moralno, politično in poveljniško odgovornost za zakonito delovanje vojske tako pred slovenskimi državljani kot mednarodno skupnostjo.

Vrhovnemu poveljniku mora biti posledično zagotovljen tudi vpliv na vojsko. Takšen vpliv naj bi se izkazoval predvsem med odobravanjem najvišjih vojaških predpisov, kot so doktrine, z njim bi se izdajali najvišji izvršilni ukazi za delovanje vojske. Med opravljanjem takega načina izkazovanja funkcije vrhovnega poveljnika oboroženih sil bi to pomenilo, da se politično-operativne odločitve pristojnih državnih organov (Vlade in Državni zbor) v zvezi z uporabo vojske na vojaški način prenesejo v sistem vodenja in poveljevanja, in sicer na najvišji vojaški strokovni organ, ki je skladen z 39. členom Zakona o obrambi, v našem primeru je to Generalštab. V tem pogledu je Generalštab SV najvišji organ vodenja in poveljevanja, ki naj bi opravljal štabne funkcije za vrhovnega poveljnika, zato je tudi najvišji čin oziroma naziv vojaške funkcije v državi načelnik Generalštaba. Obrambni minister je ustavno in zakonsko resorski član Vlade. Vladi in Državnemu zboru je odgovoren za uresničevanje zakonov in drugih predpisov, ki so povezani z vojsko. To svojo odgovornost uresničuje z izdajanjem ustreznih podzakonskih in upravnih aktov ter obveznih usmeritev organom ministrstva in Generalštabu.

Obrambni minister nima pravice ukazovati v vojski, saj bi moral imeti to določeno v ustavi. Na podlagi analitičnega pregleda Zakona o obrambi, ki v 43. členu določa poveljevanje v Slovenski vojski, razmerje med predsednikom in načelnikom GŠSV ni natančno določeno.

Vodenje in poveljevanje sta tako v teoriji vedi, ki se ukvarjata s proučevanjem dejavnosti poveljnikov in štabov med mirnodobnimi pripravami oboroženih sil za vojno ter med oboroženim bojem v vojni (Žabkar, 2003, str. 199). Za zagotavljanje uspešnosti poveljevanja mora biti to področje urejeno po načelih, ki so zakonsko določena v 43. členu Zakona o obrambi, to so načela enostarešinstva, subordinacije, obveznega izpolnjevanja povelj in urejeni odnosi med podrejenimi ter nadrejenimi.

Z Zakonom o obrambi je celotno vodenje prepuščeno ministru za obrambo. Minister odloča o programih usposabljanja, literaturi, organizira vojaške šole, izdaja strokovna navodila, tudi bojna pravila delovanja, in ureja druga upravna ter strokovna vprašanja organizacije in dela vojske. V 42. členu Zakona o obrambi je še posebej določeno, da minister prek Generalštaba odreja potrebne razvojne, organizacijske, tehnične in druge ukrepe ter usmeritve, ki jih udeležujejo načelnik Generalštaba ter podrejeni poveljniki. Celo poveljniki so ministru za obrambo odgovorni za izvajanje teh ukrepov.

Tudi v Zakonu o službi v Slovenski vojski je v 26. in 27. členu določeno, da mora biti Slovenska vojska hierarhično organizirana vojaška organizacija, da je sistem vodenja in poveljevanja, enostarešinstva in subordinacije učinkovito organiziran ter da je poudarjena pristojnost poveljevanja. Posebej je določeno, da se nepooblaščen

poveljevanje kaznuje<sup>14</sup>. V vojski podčastniki in častniki poveljujejo na različnih hierarhičnih stopnjah. Poveljujoči so strokovnjaki – profesionalci, ki imajo s specializirane znanje in veščine<sup>15</sup>.

Poveljujoči so vedno pod enotnim poveljstvom oziroma vrhovnim poveljstvom, iz česar izhaja enotnost vojaške avtoritete. Zato lahko sklenemo, da so glavni nosilci vojaške discipline poveljujoči, ki poveljujejo z ukazi oziroma povelji. Njihovo izpolnjevanje temelji na poslušnosti in odgovornosti. To sta najpomembnejši sestavini vojaške discipline. Za vojaško disciplino so odgovorni poveljniki, saj poveljevanje ni statusni simbol, temveč proces. Poveljujoči morajo znati prevzemati odgovornost za dejanja svojih podrejenih, saj je to sestavni del vodenja. Vodenje je proces, in ne položaj, ki ga poveljnik zavzema. Posledično vplivajo na značilnosti poveljujočega dejavniki, kot so: znanje, sposobnost in izkušnje, osebne značilnosti, motiviranost, videz, disciplina ali samokontrola itn.

Da bi poveljnik v vojaški profesionalni organizaciji lažje deloval in uresničeval svoje naloge ter obveznosti, mora organizirati in pripraviti za delo najprej sebe (mora se samodisciplinirati). Poveljnik mora na operativni ravni delovanja usklajevati vse elemente bojne moči, podpore, poveljevanja in kontrole. Njegov trud naj bo usmerjen v časovnih in prostorskih okvirih proti točki, na kateri bo dosegel največji učinek. Ta točka ali vrsta točk je sestavljena iz elementov, katerih uničenje ali razbitje onemogoči sovražniku doseganje ciljev. Ti elementi so poveljnik in njegov štab, poveljevanje in kontrola, zveze, obveščevalna dejavnost, zračna obramba, bojna podpora, logistika, rezerve ter bojna morala (Furlan, 2006, str. 3).

Za uspešno opravljanje funkcije poveljnika je treba imeti nedvoumno načrtan cilj in nadzor nad situacijo. Dolžnost in pravica poveljujočega, da izvaja nadzor nad opravljanjem nalog, sta splošni sestavini vojaškega menedžmenta<sup>16</sup>, ki je tudi zakonsko določen (7. odstavek 43. člena Zakona o obrambi). To je stalen proces zbiranja podatkov, njihovega analiziranja, sprejemanja odločitev, dodeljevanja nalog in pridobivanja vpogleda v dosežene rezultate (Lubi, 2003, str. 76, 78).

<sup>14</sup> 26. člen (organizacija poveljevanja): Slovenska vojska je organizirana hierarhično tako, da sta v njej zagotovljeni učinkoviti in smotni vodenje ter poveljevanje. Odnos med nadrejenimi in podrejenimi je bistveni del vodenja in poveljevanja. Z organizacijo poveljevanja po načelu enostarešinstva se določajo nadrejeni in podrejeni. Vsaka vojaška oseba mora ves čas vedeti, komu je podrejena in kako so razmejene pristojnosti. Ureditev poveljevanja po načelu subordinacije mora zagotavljati vsakemu poveljniku ali poveljnici (v nadaljevanju poveljnik) možnost uresničevanja nalog, ki so v njegovi pristojnosti. Nadrejeni mora zagotoviti v potrebnem obsegu podrejenemu informacije za izvedbo nalog. Temeljna načela poveljevanja ureja Zakon o obrambi v 27. členu (pristojnost poveljevanja): pristojnost poveljevanja imajo nadrejeni, njihovi namestniki ali namestnice (v nadaljevanju namestnik) in tisti, ki jih nadrejeni za to pooblasti. Vojaške osebe, pristojne za poveljevanje, in razmerja med njimi natančneje določajo pravila službe. Poveljujoči vedno določi svojega namestnika in uredi pristojnost poveljevanja za eno stopnjo nižje. Nepooblaščen poveljevanje se kaznuje.

<sup>15</sup> Temeljna veščina, ki se je mora naučiti vojaški profesionalc, je upravljanje nasilja (Jelušič, 1997, str. 113).

<sup>16</sup> Vojaški menedžment v vojski je sistematična, analitična miselna dejavnost poveljujočih, ki vsebuje usklajevanje kadrovske, materialne in finančne vire s cilji organizacije, povezovanje vojske z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega razpoloženja ter opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in nadziranje (Vojaška doktrina, 2006).

V konceptu vojaškega voditeljstva<sup>17</sup> v SV so določene zahteve, kaj mora biti, znati in delati voditelj v SV, zato ga opredeljujejo predvsem njegovi dejanja, osebnostne lastnosti ter znanje in veščine, ki jih ima.

Vojaška disciplina se kaže z izpolnjevanjem ukazov oziroma povelj, katerih pomembna dela sta poslušnost in odgovornost. Ukazovanje je opravilo, ki vsebuje uresničevanje sprejetih odločitev, in sicer tako, da se po eni strani nadzirajo, organizirajo in usmerjajo vojaki ter orožje, po drugi strani pa poveljujoči organizirajo in usmerjajo odnose med vojaki. Ukazovanje ima tako dvojni vpliv; vpliva na taktiko bojevanja in na ljudi, kar terja od poveljujočih obojestransko strokovno pripravljenost. Učinkovito ukazovanje ni le hierarhičen odnos med poveljujočimi in podrejenimi, temveč tudi sporazumevanje<sup>18</sup> med njimi.

#### 4 PRAVNI IN DOKTRINARNI PREDPISI, PRAVILA, STANDARDI IN VOJAŠKE NORME KOT SESTAVNI DEL VOJAŠKE DISCIPLINE

Vojaška doktrina je najvišji vojaški strokovni dokument, v katerem je prikazan opis organiziranja in delovanja Slovenske vojske, ter je hkrati tudi temeljni dokument, iz katerega izhajajo področni doktrine, navodila, učno-izobraževalna literatura in drugi vojaški strokovni dokumenti. V njej je zapisan širši pojem voditeljstvo, ki je opredeljen kot vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije, to je doseganja ciljev Slovenske vojske (Vojaška doktrina, 2006, str. 20). Zakon o obrambi splošno določa v 43. členu, da mora poveljujoči nadzorovati, da se njegova povelja izpolnjujejo. Tako prikaže ukazovanje kot pomemben člen voditeljstva. Temeljni dokument, ki govori o poveljevanju in vojaški disciplini, so Pravila službe v SV, ki od nadrejenih v SV zahteva, da poveljujoči skrbijo za dosledno in popolno izpolnjevanje aktov vodenja ter poveljevanja ne glede na to, kdo jih je izdal. Sami morajo preverjati njihovo izvajanje, in če ugotovijo pomanjkljivosti, ustrezno ukrepati (50. točka Pravil službe v SV). Vojaška disciplina je v pravnih aktih posebej predpisana v 9. členu Zakona o službi v Slovenski vojski<sup>19</sup>.

Iz sistematičnega pregleda poteka vodenja in poveljevanja je razvidno, da temeljita na procesih sprejemanja odločitev, načrtovanja, organiziranja, usklajevanja in izvajanja nadzora. Sistem poveljevanja in kontrole se nenehno razvija in dopolnjuje skladno z zahtevami novega orožja, komunikacij, taktike bojevanja, nalog ter števila, vrste in strukture oboroženih sil.

<sup>17</sup> V delu *Koncept voditeljstva v SV na strani 9 in v 7. poglavju dela Vojaški voditelj*.

<sup>18</sup> Najpogostejše napake pri sporazumevanju lahko strnemo v točke: a) preden oseba spregovori, ne ve točno, kaj bo povedala, b) želi povedati preveč naenkrat, c) podatki so pomanjkljivi, nepovezani in ni jasno, kaj je bistveno, č) ne zna upoštevati stopnje obveščenosti posameznika, ki mu sporoča določeno temo.

<sup>19</sup> Pripadnik opravlja vojaško službo brezpogojno, natančno, pravilno in pravočasno, skladno s predpisi, pravili službe ter akti vodenja in poveljevanja. Podrejeni ne razpravlja o odločitvah nadrejenih, razen kadar je k temu poklican oziroma če je to skladno s pravili službe.

Izvajanje nadzorno-kontrolne funkcije v sistemu poveljevanja in kontrole ni namenjeno le sebi. Dobro in učinkovito nadzorovanje vedno vodi do urejenosti in izboljšav. Z nadzorovanjem pripomoremo k uspešnemu delovanju, ki sega od posameznika prek enot ali posameznih funkcij v poveljstvih do celotnega poslanstva enote in naloge v okolju, v katerem enota deluje. Od opredelitve področja nadzorovanja sta pretežno odvisni izbira načina, obsega in vsebine kontroliranja ter določitev standardov – pravil, predpisov in postopkov kot temeljev za presojo med resničnim in želenim stanjem. Pri nadzoru podrejenih v vojski gre za sorazmerje med tem, kako se poveljujoči loti zadeve in koliko znanja, časa, truda ter volje vložijo vanjo. To velja tako za poveljujočega kot za nadzorovano enoto in tudi posameznika. Ves proces nadzora temelji na odnosu, pri katerem se poskuša ugotoviti, kaj se dobro izvaja in kaj bi se lahko izvajalo bolje oziroma, ali je skladno s predpisi. Z takšnim pristopom lahko ugotavljamo in uveljavljamo vojaško disciplino v vojski. Nadziranje je večplastna veščina. Od poveljujočih se zahteva veliko znanja in spretnosti.

Vojaške dejavnosti, ki potekajo v sistemu vodenja in poveljevanja, so določene v zakonih, predpisih ter aktih vodenja in poveljevanja, kot so direktive, načrti, ukazi (podrobneje so določeni akti v Zakonu o obrambi in Zakonu o službi v Slovenski vojski ter Pravilih službe v Slovenski vojski). Zato se vojaški vodenje in poveljevanje ne moreta primerjati z logiko vodenja družinskega podjetja.

Učinkovitost sistema vodenja in poveljevanja lahko merimo z obsegom, v katerem se udejanjijo namere poveljujočega. Vojaška disciplina obstaja v kontekstu organizacijskega okolja, ki vpliva v večjem delu na določeno vrsto poveljevanja in tudi vodenja, ki ga zahteva neka situacija. Takrat govorimo o situacijskem nadzoru in dinamičnem poveljevanju (Grint, 1997, str. 126–128).

#### 4.1 Disciplinsko ukrepanje v vojaški organizaciji

Brez učinkovitega nadzora nad disciplinskimi kršitvami ni mogoče pravočasno ukrepati. Izhajajoč iz našega demokratičnega pravnega sistema v državi je tudi področje kršitve vojaške discipline zakonsko predpisano. Zakon o obrambi deli vojaško disciplinsko kršitev na lažje in težje primere.

Za uspešno in učinkovito delovanje Slovenske vojske je pomembno dosledno in pravilno izpolnjevanje vseh ukazov. V 1. odstavku 32. člena Zakona o službi v Slovenski vojski je določeno, da mora vojaška oseba izpolniti ukaz brez ugovaranja, razen ko je na podlagi 1. odstavka 33. člena Zakona o službi v Slovenski vojski vojaški osebi v miru dana možnost odklonitve ukaza. Prav tako lahko vojaška oseba na podlagi Zakona o obrambi odkloni izpolnitev ukaza, če ta pomeni neposredno nevarnost za njeni zdravje in življenje, pri tem pa ne gre za izvajanje pomoči ob naravnih ter drugih nesrečah, za sodelovanje v mednarodnih obveznostih oziroma za opravljanje bojnih nalog v miru. O odklonitvi ukaza mora tisti, ki je ukaz izdal, takoj obvestiti nadrejenega, ki dokončno odloči o izdanem ukazu. V 3. odstavku istega člena pa je določeno, da lahko vojaška oseba ne glede na 1. odstavek tega člena (izjema je v miru) odkloni izpolnitev ukaza, če bi ta po njenem prepričanju

pomenil prekršek in bi bilo zaradi njegove izpolnitve neposredno ogroženo njeno življenje. Vojaška oseba mora pred tem nadrejenega opozoriti, da bi z izpolnitvijo ukaza naredila prekršek in da bi bilo zato ogroženo njeno življenje. O odklonitvi ukaza mora tisti, ki je ukaz izdal, takoj obvestiti nadrejenega, ki dokončno odloči o izdanem ukazu. Tudi v 64. in 65. točki Pravil službe v Slovenski vojski je povzeta vsebina Zakona o službi v Slovenski vojski.

Neizpolnitev ukaza pomeni disciplinsko kršitev ali celo kaznivo dejanje. Na podlagi 4. odstavka 57. člena Zakona o obrambi se štejejo za težjo disciplinsko kršitev odklonitev, neizpolnitev ali nepopolna izpolnitev sprejetega akta vodenja ali poveljevanja. Poleg težje disciplinske kršitve se lahko šteje neizpolnitev ukaza za kaznivo dejanje. V 1. odstavku 269. člena Kazenskega zakonika je določeno, da se vojaška oseba, ki ne izpolni ukaza nadrejene vojaške osebe v zvezi s službo ali mu odreče poslušnost, zaradi česar je ogroženo življenje ljudi ali premoženje velike vrednosti, kaznuje z zapornom do dveh let (Osterman, 2010, str. 60).

O kršenju vojaške discipline v vojaški organizaciji lahko govorimo, kadar posamezniki ali skupina ne sprejemajo upoštevanja predpisov, postopkov in ustroja vojske. Pri tem nastanejo t. i. konfliktna situacije. Reševanje takih težav in konfliktnih situacij pa postane vsakodnevni del procesa vodenja in poveljevanja.<sup>20</sup>

Vzroki nediscipline izhajajo največkrat iz nezadostne obveščenosti in razumevanja predpisov ter pravil. Predpise in pravila morajo najbolj poznati poveljujoči, ki zagotovijo z ukazovanjem ustrezno upoštevanje. Prenašanje izvirne in s predpisi dane stvarne pristojnosti na nižje ravni poveljevanja povzroča nepreglednost in za vojaško organizacijo ni sprejemljivo. Prenos pristojnosti na podrejene ne razbremeni odgovornosti tiste ravni, ki ji predpis nalaga pristojnost. V takih primerih je treba spremeniti nosilca v predpisu in doseči nesporno neposredno rabo predpisov, na čemer temelji omogočanje, da vojaške osebe opravljajo službo skladno s predpisi, pravili ter akti vodenja in poveljevanja. Nedopustno ravnanje in kršenje vojaške discipline se zgodita, ko ni ustreznega in zadostnega nadzora nad izvajanjem nalog, ki jih ima posameznik v okviru enote<sup>21</sup>. Ko popustijo mehanizmi nadzora, se ustvarijo razmere, na podlagi katerih se lahko nehajo spoštovati predpisi in se začne kršiti vojaška disciplina. Zato je treba med procesom usposabljanja privzgojiti in naučiti posameznike pravilne postopke ter t. i. zavestno disciplino in samodisciplino. Pripadniki v enotah pričakujejo od poveljujočih profesionalcev, da bodo delovali strokovno in odgovorno,

<sup>20</sup> Poveljevanje mora biti namenjeno dvigu pripravljenosti enot za izpolnjevanje nalog, in ne urejanju administrativnih in statusnih zadev v vojski. Moč poveljevanja v vojski je velika, saj je treba v danih primerih za izpolnitvi naloge in cilja žrtvovati življenje. Zato je treba v mirnem stanju upoštevati in delati skladno z zakoni ter predpisi, in ne zlorabljati ukazovanja za pridobitev boljšega statusa v vojaški organizaciji ali pa izdajati ukazov, ki so v nasprotju s predpisi in zakoni, da bi tako discipliniral posameznike ali enoto. Izpolnitev ukaza je obvezujoča, čeprav se lahko že na začetku oceni, kaj sta sposobnost in zmožnost posameznika ter enote, zato se z ukazovanjem ne sme siliti posameznikov in enot v nespoštovanje predpisov.

<sup>21</sup> Primer slabe prakse je, kadar vojakom z ukazi določimo opravljanje dodatnih nalog zunaj rednega delovnega časa in jim po opravljeni nalogi ne uredimo plačila ur ter drugih zadev, ki so določene s predpisi. Taki primeri pri vojaki povzročajo nezadovoljstvo, zgražanje in nezaupanje v sistem ukazovanja. Tako pa prihaja posredno v ospredje vprašljivost spoštovanja vojaške discipline poveljujočih. Neposredno poveljujoči tako izgubljajo verodostojnost, ugled in avtoriteto. Zato je nujno, da vojaški menedžment ustrezno deluje in podpira voditeljstvo.

jih poslušali ter obravnavali dostojanstveno in s spoštovanjem, da bodo usposobljeni v vojaških veščinah in da jih bodo učili ter jim posredovali znanje in izkušnje.

Za vzpostavitev stanja, ki bi odpravljalo vzroke nastanka nespoštovanja vojaške discipline, morajo vsi poveljujoči po vsej liniji vodenja in poveljevanja zavzeti enaka stališča in ne imeti dvojnih meril ter deliti odpustke pri obravnavanju kršitve vojaške discipline.<sup>22</sup> Da bi podrejeni pravilno razumeli zahteve nadrejenega in da rezultati dela ne bi bili različni, je treba določiti temeljne poslanstvo in dolžnosti posameznika na najnižji hierarhični ravni vodenja in poveljevanja. Če namen in vsebina dela nista natančno opredeljena, je treba to storiti. Ob tem je treba opredeliti merila delovne uspešnosti. Ta se določijo za vsako delovno področje in morajo biti enaka za vse, ki delajo na tem področju. Poveljnikom in podrejenim ta merila zelo pomagajo, saj so kot pripomoček za objektivno merjenje delovne učinkovitosti, pri čemer imata obe strani isto merilo.

Naloga poveljnika s tem še ni končana. Nujni so še nadzor in kontrola ter pravočasno ukrepanje (pohvale ali graje za neopravljeno delo). Med vsem opisanim procesom pa poveljujoči motivira svoje pripadnike in prispeva k bojni morali ter spoštovanju vrednot.

Če vojaška disciplina in reševanje problemov v okviru sistema vodenja in poveljevanja ne potekata pravočasno ter enotno, se začnejo poveljujoči pri vsakodnevnem vodenju in poveljevanju srečevati z nezaupanjem, ki vpliva na tveganje in varnost. Če v vojaški organizaciji ni zaupanja, dejanja in postopki vodijo v nasprotovanja ter naprej v spore. Spori so negativni, vplivajo na odnose, vodijo k nemoralnim dejanjem, ustvarjajo slabo vzdušje in so dobra podlaga za spletke ter podobna neprimerna dejanja v vojaški organizaciji. Mitja I. Tavčar in Stojan Zabukovec navajata ter opisujeta vzroke v skriptih Voditeljstvo in etika na strateški ravni (Skripta za šolanje 5. generacije generalštabnega šolanja na PŠŠ) ter predlagata rešitve sporov v medsebojnih odnosih, ki negativno vplivajo na vojaško organizacijo. Zato je treba nekatere bistvene spletke<sup>23</sup>, ki se pojavljajo v vojaški organizaciji in vplivajo na vojaško disciplino, podrobneje izpostaviti:

- *govorice in opravljanje* (širijo se od ust do ust in jih je nemogoče obvladovati, so neprepričljivi, poveljujoči jih težko zaznavajo);
- *ravnanje s podatki* (gre za izpuščanje oziroma prikrivanje pravih podatkov, pogosto gre za pasivno molčanje);
- *ovajanje in tožarjenje* (potekata vselej na škodo nekoga drugega, pogosto gre za sramotenje, namesto dejstev prevladujeta demagogija in neverodostojnost, breme dokazovanja se od tožnika preseli na obdolženca);
- *obrekovanje* (potvarjanje resnice, ki se pogosto osredotoča na šibke točke posameznika);

<sup>22</sup> V strokovnih intelektualnih vojaških krogih bi bilo smiselno pri delovanju poklicne vojske spregovoriti o pomenu, nujnosti ter upoštevanju vojaške discipline v vojaški organizaciji.

<sup>23</sup> Spletke so v vsaki situaciji različne, vendar se dopolnjujejo. Spletka v tem članku predstavlja zvičajno, zahrbtno načrtno dejanje, ki ga izvaja posameznik proti nekomu zaradi svoje koristi.

- *zveze in poznanstva* (izrabljanje interesnih povezav, in sicer sorodnikov, prijateljev, intimnih ter interesnih razmerij, športa, veseljačenja itn.; negativno izrabljanje in izkoriščanje zvez ter poznanstev za doseganje želenega cilja na škodo drugega demotivira in škoduje vojaškemu kolektivu);
- *izsiljevanje* (spletkar zavede žrtev v nedovoljeno in sramotno delovanje, potem pa mu grozi, da ga bo razkril v javnosti);
- *spolnost in ljubezen* (neuspelo zapeljevanje iz čustvenih ali koristolovskih nagibov povzroča povračilo, pogosto izsiljevanje; ženska je lahko le orodje spletkarja, pogosto jo izrablja zaradi ljubosumja, kar je na meji legitimnih in nelegitimnih razmerij);
- *napeljevanje, ščuvanje klike* (praviloma gre za pošiljanje drugih v spletkarska dejanja, spletkar pa ostaja na varni razdalji; skupina (klika) ima dostop do podatkov, daje varnost zaradi solidarnosti in anonimnost ter je zato tako močna);
- *spletke med ljudmi v organizaciji* (gre za moč, položaj, prestiž in veljavo; značilni sta povzdigovanje samega sebe, sramotenje drugih, priljubljeni sta podtikanje in iskanje slabih točk, pogosta je informacijska osamitev).

Na podlagi opisa spletk je jasno, da se morajo poveljujoči v vojaški organizaciji spopadati s selektivnim obvladovanjem in preprečiti, da bi v enoti ter kolektivu prevladali nemoralno vzdušje, zlohotnost, ogroženost in pokvarjenost, ki nujno odvrtačajo dobronamerne in sposobne ljudi v organizaciji (Tavčar, 2008, str. 100–102).

**Sklep** Vojaška disciplina ima v vojaških organizacijah poseben pomen, ki izhaja iz hierarhične urejenosti, sistema vodenja in poveljevanja ob upoštevanju vojaških vrednot ter predpisov. Vojaška disciplina je kategorija, ki mora biti v vojaški organizaciji urejena s predpisi. Sistemski mehanizmi za ustvarjanje vojaške discipline se kažejo z vodenjem in poveljevanjem, voditeljstvom in vojaškim menedžmentom. Vojaška disciplina v vojaški organizaciji predstavlja kategorijo, ki spada v okvir ocenjevanja bojne sposobnosti enot. Morala in vojaška disciplina sta »tajno orožje«.

Za zagotavljanje vojaške discipline je v našem vojaškem sistemu s predpisi urejen odnos med nadrejenimi in podrejenimi, ki je bistven del vodenja in poveljevanja. Z njim je omogočeno zmanjševanje konfliktov in kršitev vojaške discipline, ki se pojavi v vojaški organizaciji. Z ustrezno vojaško disciplino se postavi v enoti urejen sistem sporazumevanja, določijo se meje dopustnega in nedopustnega vedenja, oblikujeta se delovno vzdušje ter morala za izpolnjevanje nalog. Tako se zagotovijo zadovoljstvo v skupini, predvsem pa varnost in popolnost opravljanja nalog, saj malomarno opravljanje<sup>24</sup> nalog in nespoštovanje<sup>25</sup> ukazov, predpisov ter navodil v vojski odločajo o življenju in smrti.

<sup>24</sup> Pokazatelji zanemarjanja vojaške discipline se opazijo takrat, kadar poskušajo vojaki vplivati na vodenje, in sicer kot odpor do izpolnjevanja nalog, izmikanje, slepljenje, izsiljevanje in grožnje poveljujočim.

<sup>25</sup> Način ukazovanja si izbira vsak poveljujoči sam. Če se poveljujoči do podrejenih vede profesionalno in zaupanja vredno, spoštljivo, kulturno, se bodo enako vedli do njega tudi vojaki. Če analiziramo način vodenja med osamosvojitveno vojno, je bil v enotah TO uveljavljen ustrezen način ukazovanja, zato so prevladovali velika morala, dobra vojaška disciplina, pogum in drznost, ki so prispevali k zmagi v spopadih.



Temelji in moč vojaške discipline izhajajo iz samodiscipline ter prepričanja in vesti vsakega posameznika ter vrednot družbe, ki se v življenju in delu v enotah izražajo najbolj pri izvajanju bojnih nalog.

V našem vojaškem sistemu morajo nastopiti (poleg uvedene samodiscipline posameznika) kot prvi steber zastopnika vojaške discipline podčastniki, ki so odgovorni za pravilno vzgojo in vojaško disciplino. Vojaška disciplina temelji na zaupanju, ki se pokaže kot pripravljenost in sposobnost delovanja skladno z normami, predpisi in ukazi.

Za vzgojo, učenje in spoštovanje vojaške discipline so najbolj odgovorni poveljujoči v vsej hierarhiji vojaške organizacije.

Pri uveljavljanju vojaške discipline je treba upoštevati tudi disciplinsko odgovornost, imeti vzpostavljene disciplinske organe in predpisan disciplinski postopek. Jasno mora biti določeno, kaj predstavlja disciplinski prekršek in kakšne so sankcije. Za uspešno vzpostavitev vojaške discipline v današnjem vojaškem okolju sta nujni tudi vojaški miselnost in zavest.

Vojaška disciplina temelji na ukazu in poslušnosti, ki se je vojaške osebe naučijo med usposabljanjem ter predstavlja stanje reda in urejenosti v vojaški organizaciji. Ko govorimo o vojaški disciplini, moramo opozoriti, da ne obsega le kaznovanja ali podložništva. Pozitivna lastnost vojaka je vojaška disciplina, ki se prepleta s telesno in duševno sposobnostjo pri izpolnjevanju ukazov ter temelji na inteligenci, poslušnosti, in ne na strahu ter navadah. V prihodnosti bo treba še razviti tehnike, s katerimi se izognemo konfliktom, in se naučiti učinkovitejšega reševanja že nastalih spornih situacij (Bluestein, 1997, str. 25).

Ne glede na to, kako gledamo na vojaško disciplino v oboroženih silah, je treba pri urejanju vojaške discipline upoštevati avtonomnost vojaške organizacije, ki razpolaga z vojaškim znanjem, urejenim sistemom vodenja in poveljevanjem, voditeljstvom ter poveljniško odgovornostjo.

## Literatura

1. Arnejčič, B., 2008. *Izbrana poglavja iz psihologije množice vojaške in vojne psihologije*. Ljubljana: FDV.
2. Bluestein, J., 1997. *Disciplina 21. stoletja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
3. Britt, T. W., Castro, C., Adler, A. B., 2006. *Military live – The Psychology of Serving in Peace and Combat, Volume 1 Military Performance*. London: Praeger Security International.
4. Clausewitz, C., 2004. *O vojni*. Ljubljana: Studio humanitatis.
5. Center for Army Leadership, 1991. *RCOAC Leadership, USA, Kansas*.
6. Furlan, B., 2006: *Skripta, Bojno delovanje*. Šifra: 603-30/2006, 4. april 2006.
7. Foucault, M., 1984. *Nadzorovanje in kaznovanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.

8. Grint, K., 1997. *Leadership*. New York: Oxford Management Readers, United States by Oxford University Press Inc.
9. *Guidebook for Marines*, 1990. Quantico, Virginia: US Marine Corps.
10. Jelušič, L., 1997. *Legitimnost sodobnega vojaštva*. Ljubljana: FDV.
11. Kotnik Dvojmoč, I., 2002. *Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana: FDV.
12. Lubi, D., 2003. *Temelji vodenja in poveljevanja, študijsko gradivo*. Ljubljana: FDV.
13. Machiaveli, Niccolo, 2006. *Vladar*. Ljubljana: Slovenska matica.
14. Maak, T. and Pless, N. M., 2006. *Responsible Leadership*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
15. Newsone, B., 2007. *Made not Born , Why Some Soldiers Are Better Than Others*. London: Praeger Security International.
16. Norman, M. W., 2008. *The Leaders*. ZDA: Smartbook, Third Revised Edition.
17. Osterman, A., 2010. *Normativna ustreznost ureditve delovanja logistike Slovenske vojske v sistemu logistike: doktorska disertacija*. Celje.
18. Šteiner, A., 2011. *Sodobni vojaški izzivi*. Znanstvena–strokovna publikacija Slovenske vojske. 13/št., str. 2.
19. Štumpf, Polona, 2005. *Stereotipi o vojaški organizaciji: diplomsko delo*. Ljubljana: FDV.
20. Tavčar, I. M., Zabukovec, S., 2008. *Voditeljstvo in etika na strateški ravni*. Skripta za šolanje 5. generacije generalštabnega šolanja na PŠŠ. Poljče: Poveljniško–štabna šola/PDRIU.
21. *Vooružannye sile Rossijskoj Federaciji*, 2006. Moskva: MO RF, Agentstvo Voeninform.
22. Žabkar, A., 2003. *Marsova dediščina*. Ljubljana: FDV
23. *Ustava RS, Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04 in 68/06.*
24. *Zakon o splošnem pravnem postopku (Uradni list RS št. 24/06 UPB2).*
25. *Uredba o organih v sestavi (Uradni list RS št. 58/2003, 45/2004, 86/2004-ZVOP-1, 138/2004, 52/2005, 82/2005, 17/2006, 76/2006, 132/2006, 41/2007).*
26. *Zakon o Vladi Republike Slovenije (ZVRS), Uradni list RS št. 24/2005-UPB1 z dopolnili.*
27. *Zakon o državni upravi (ZDU-1), Uradni list RS št. 113/2005-UPB4, 126/2007-ZUP-E.*
28. *Zakon o obrambi (Uradni list RS št. 103/04 – UPB1);*
29. *Zakon o službi v Slovenski vojski (Uradni list RS št. 68/07),*
30. *Pravila službe v Slovenski vojski (Uradni list RS št. 84/09),*
31. *Vojaška doktrina, Vlada RS, šifra 80000-3/2006/3, 1. junij 2006.*
32. *Kodeks vojaške etike Slovenske vojske (uradni list RS št. 55/09).*
33. *Kodeks etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti, Uradniški svet RS št. 0130-5/2011/1, 11. april 2011.*
34. *Koncept vojaškega voditeljstva v SV (GŠSV, št. 603-65/2006-2, 26. januar 2007).*