

RUDOLF MAISTER – STRATEŠKI VODJA

RUDOLF MAISTER – STRATEGIC LEADER

Povzetek Major Rudolf Maister je leta 1918 samoiniciativno prevzel vojaško poveljstvo v Mariboru in na spodnjem Štajerskem. S tem dejanjem je odločilno posegel v dogajanja v severovzhodni Sloveniji po koncu prve svetovne vojne. Dobesedno čez noč se je povzpел s taktične na strateško raven poveljevanja. Na podlagi teoretičnega modela učinkovitega vodje na strateški ravni in njegovih dejanj od leta 1918 do 1919 je bila opravljena analiza njegovih sposobnosti. V članku avtor utemelji osebnostne lastnosti, motive in sposobnosti Rudolfa Maistra, ki upravičujejo njegovo naglo napredovanje od majorja do generala.

Ključne besede *Maister, general, strateški vodja, voditeljske sposobnosti.*

Abstract In 1918, Major Rudolf Maister took over military command in Maribor and in south-eastern Styria on his own initiative. This had a decisive impact on the events in north-eastern part of Slovenia after WWI. Literally over night, he was promoted from a commander at the tactical level to the strategic-level commander. A theoretical model of an efficient leader at the strategic level and his acts from 1918 to 1919 served as a tool for the analysis of his ability. The article outlines the character features, motives, and ability of Rudolf Maister, which justify his accelerated promotion from Major to the rank of General.

Key words *Maister, general, strategic leader, leadership skills.*

Uvod Major Rudolf Maister je 1. novembra 1918 samoiniciativno prevzel vojaško poveljstvo v Mariboru in na spodnjem Štajerskem. S tem dejanjem je odločilno posegel v dogajanja v severovzhodni Sloveniji po koncu prve svetovne vojne.

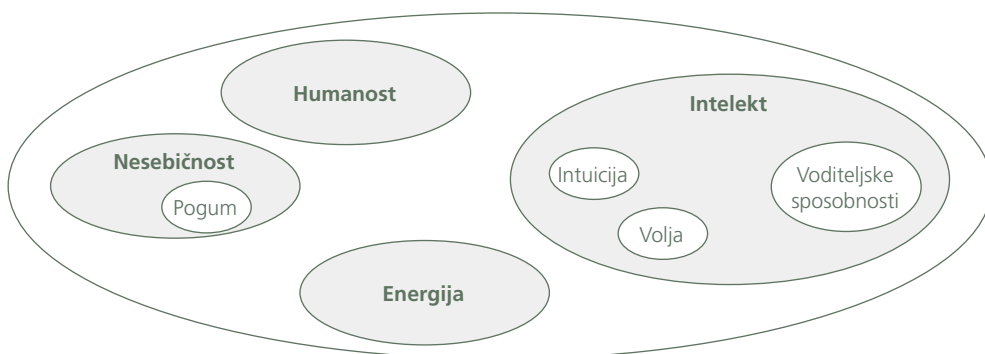
Dejanje, ki je pomenilo začetek njegovega prehoda s taktične na strateško raven odločanja, je formalno potrdil slovenski Narodni svet za Štajersko s podelitvijo generalskega čina.¹ Podelitev čina na njegovo zahtevo², ki je pomenila preskok dveh stopenj v napredovanju, je bila predmet negotovanj in razprave v tedanji Narodni vladi za Slovenijo v Ljubljani ter kasneje v Ministrstvu za vojsko in mornarico v Beogradu, to pa je verjetno vplivalo na njegovo predčasno upokožitev.

Kateri motivi in sile so gnali majorja, da prevzame pooblastila in odgovornosti, ki so bila nad njegovim položajem in činom? Katere so bile njegove osebne lastnosti in sposobnosti, ki so mu omogočile preskok na strateško raven odločanja? Končno, ali je Rudolf Maister izpolnjeval zahteve, ki opredeljujejo strateškega vodjo – generala?

KAJ NAREDI DOBREGA GENERALA?

Teorij o potrebnih voditeljskih sposobnostih oseb na vodilnih dolžnostih je precej in se pomembneje ne razlikujejo ne glede na to, ali gre za vojaško ali civilno organizacijo. V vojaških teorijah obstajajo različni pogledi na ključne sposobnosti, ki jih mora imeti poveljujoči na najvišjih ravneh poveljevanja. Ena od teh pravi, da dobrega generala odlikujejo **intelekt, energija, nesebičnost in humanost**.³

Slika 1: Značilnosti dobrega generala



Iz intelektualnih sposobnosti izhajajo sposobnosti, ki so neposredno povezane s temeljno funkcijo poveljevanja, z odločanjem. To so **voditeljske sposobnosti, intuicija in volja**. Energija je temeljni pogoj učinkovitega poveljevanja, ki je neprekinjen proces in omogoča poveljniku delovanje v kritičnih razmerah, ko je njegova odločitev najpomembnejša. Pomeni biti vedno na kritični točki ob kritičnem

¹ Hartman, Bruno, *Rudolf Maister – general in pesnik* (Ljubljana: DZS, 1998), str. 43.

² »Za rešitev velike in težke naloge, ki sem si jo sicer naprtil sam, sem moral torej imeti tako visok vojaški čin, da bi mi zagotovil med civilnim prebivalstvom splošen ugled, med vojaštvom – tudi z razrahljano disciplino – pa slepo pokorščino.« Ibid., str. 42.

³ Meigs, C. Montgomery, *Generalship: Qualities, Instinct and Character* (PARAMETERS, Summer 2001. Carlisle: U.S. Army War College, 2001).

času. Iz nesebičnosti izhaja poveljnikov **pogum**. Dober poveljnik ne razmišlja o svoji usodi, ko mora sprejemati težke odločitve. **Odnos** do podrejenih, **občutek** povezanosti, **zavedanje**, da po nepotrebnem ne izpostavlja njihovih življenj ali od njih pričakuje, da bodo storili nemogoče, so jedro njegove humanosti. Poveljnikova energija, nesebičnost in humanost omogočajo uspešno izvajanje ene od nalog pri vodenju – **motiviranje**.

VODITELJSKE SPOSOBNOSTI

V skupini prej omenjenih sposobnosti, ki razlikujejo dobrega generala od povprečnih, so v večini tiste, ki so prirojene ali pridobljene z vzgojo (intuicija, volja, humanost, nesebičnost). To seveda ne pomeni, da se nekdo mora obvezno roditi za dobrega generala, so pa dedne lastnosti vsekakor zelo pomembne. Na drugi strani so voditeljske sposobnosti tiste, ki odločilno dajejo podlago za učinkovito izvajanje poveljniških funkcij. Čeprav so neposredno odvisne od prirojenih intelektualnih sposobnosti, pa se v popolnosti razvijejo z izobraževanjem, usposabljanjem in poveljniškimi izkušnjami.

Pod pojmom voditeljske sposobnosti razumemo znanje, veščine, lastnosti in druge sposobnosti, ki omogočajo poveljniku izvajanje njegovih funkcij. Zasnovo jim daje ustrezna izobrazba, v vojaški organizaciji pa se dokončno razvijejo na podlagi znanja in izkušenj vodenja enot ter strokovnega izpopolnjevanja med vojaško kariero. Vsekakor uspešno vodenje enot na nižjih ravneh ne pomeni, da bo poveljnik samodejno uspešen tudi na najvišji – strateški ravni. Strateško okolje zahteva sposobnosti, ki jih lahko razdelimo v tri kategorije: **konceptualne**, **tehnične** in **medosebne** (v angl. orig. *interpersonalne*)⁴.

Konceptualne sposobnosti pomenijo sposobnost razumevanja in delovanja v zapletenem, spremenljivem in »neotipljivem«⁴ strateškem okolju. Vključujejo poznavanje dejavnikov strateškega okolja in njihovo medsebojno povezanost, celovito in večdimenzionalno ukvarjanje s problemi ter sposobnost oblikovati in posredovati strateške cilje in koncepte. Vodja, ki ima konceptualne sposobnosti, zna oblikovati elemente strategije: strateške cilje, metode in sredstva, strateške usmeritve, koncept ter težišče delovanja za njeno uresničitev.

Tehnične sposobnosti vključujejo razumevanje vojaškega sistema ter njegovo povezanost s političnim, z ekonomskimi, družbenimi in drugimi sistemi. Vodja, ki ima tehnične sposobnosti, razume svojo vlogo v strateškem okolju, zahteve in omejitve, ki mu jih ta nalaga, ter pričakovanja drugih subjektov zunaj vojaškega sistema. Je sposoben sodelovati pri oblikovanju varnostne politike, pripravi vojaške strategije in zagotovitvi virov za njeno uresničitev. Položaj od njega zahteva tudi uspešno komuniciranje z zakonodajno in izvršno vejo oblasti. Medosebne sposobnosti vključujejo sposobnost doseganja soglasja v lastni organizaciji in

⁴ *Strategic Leadership Primer (Carlisle: U.S. Army War College, 1998), str. 37.*

sposobnost pogajanja z zunanjimi subjekti. Sposoben vodja zna pridobiti podporo ali soglasje vodij zunanjih organizacij za uresničevanje lastne strategije. Je prepričljiv posredovalec argumentov, spoštuje zahteve in pričakovanja drugih vodij, zna jasno izraziti stališča in odločno zastopa cilje svoje organizacije. Vendar zna sklepati kompromise. Sposobnost komuniciranja z zunanjimi subjekti (vladne in nevladne ustanove, parlamentarni odbori, javnost ipd.) je še posebej pomembna za izvajanje temeljnih nalog, ki jih ima strateški vodja, in to ga razlikuje od vodij na nižjih ravneh v organizaciji.

NALOGE STRATEŠKEGA VODJE

Od vodje na strateški ravni se pričakuje, da določi vizijo organizacije, oblikuje organizacijsko kulturo, komunicira z zunanjimi organizacijami in ustanovami na nacionalni ravni, predstavlja svojo organizacijo ter vodi in upravlja spremembe.⁵ Določitev vizije je temeljna naloga strateškega vodje. Je podlaga za oblikovanje dolgoročnih načrtov in strategij za njeno uresničitev. Vizija daje dolgoročno smer ali orientir za razvoj oziroma stanje organizacije. S sprejetjem strategije vizija dobi »oprijemljive« okvire.

Oblikovanje organizacijske kulture je temeljni pogoj učinkovitega uresničevanja strategije. Ustrezno organizacijsko kulturo strateški vodja doseže z razvijanjem skupnih vrednot, informiranjem o ciljih organizacije, viziji in strategiji ter gradnji konsenza in s kadrovanjem.

Odnosi z zunanjimi organizacijami in ustanovami vključujejo razumevanje ciljev organizacije ter vzpostavitev konsenza za podporo njihove uresničitve. Proces je dvosmeren in nalaga strateškemu vodji, da razume cilje drugih. Posebej pomemben je pri oblikovanju vojaških koalicij ali medresorskem usklajevanju izvajanja nacionalnovarnostne politike. V odnosih na nacionalni ravni mora biti strateški vodja sposoben, da sodeluje pri oblikovanju političnih usmeritev za razvoj in uporabo vojske ter definira potrebne vire za njihovo izvajanje. V svoji organizaciji je odgovoren, da podrejeni razumejo nacionalnovarnostno politiko. Njegova naloga je, da izdaja usmeritve in naloge za njeno uresničevanje.

Strateški vodja je v komunikaciji z zunanjim svetom predstavnik svoje organizacije. Od njega se pričakuje, da pozna in razume nacionalne interese, vrednote in kulturo, medsebojno povezanost političnega, ekonomskega, vojaškega, psihološkega in drugih stebrov nacionalne moči. Mora poznati vlogo vojske v sistemu nacionalne varnosti ter jo ustrezno zastopati. Navsezadnje se nobena sprememba na strateški ravni ne dogaja spontano. Upravljanje sprememb vključuje definiranje potrebnih virov, pripravo načrtov in strategij, organiziranje sil, dodeljevanje nalog in virov, razvijanje metodologij, kadrovanje ter druge ukrepe. Razumevanje posrednih in neposrednih učinkov sprememb je osnova učinkovitega upravljanja. Oblikovanje

⁵ *Strategic Leadership Primer*, str. 45.

Slika 2:
Voditeljske
spособnosti



organizacijske kulture je pomoč pri uspešnem upravljanju sprememb, saj omogoča, da organizacija prevzame cilje vodje, se z njimi poistoveti ter podpira prizadevanje za njihovo doseganje. Sestavni del upravljanja sprememb je dodeljevanje pooblastil vodjem na nižjih ravneh ter vzpostavitev učinkovitega pridobivanja povratnih informacij o uresničevanju strategije.

RUDOLF MAISTER – VODJA, JUNAK, DOMOLJUB

Kakšen človek je bil Rudolf Maister? Iz pripovedovanj njegovih sodobnikov je na sogovornika ali poslušalca naredil izreden vtis že ob prvem stiku.⁶ Znal je spretno komunicirati z ljudmi in jih pridobiti, da so mu sledili. Že med šolanjem so ga opisovali kot moža trdnega značaja, dobrodušnega in mirnega. Kasneje je pokazal, da zna biti odločen, oster in tudi brezkompromisen, še posebej v akcijah proti nemškim nacionalistom ali ko je bilo treba zagotoviti red in disciplino. Odlikovala ga je izjemna delovna energija. Vedno je bil na kraju dogodkov, ko je bilo kritično in je moral osebno odpraviti grožnje uresničevanju njegovih načrtov.

Poseben je bil Maistrov odnos do podrejenih. Imel je posluh za navadnega vojaka. Od svojih podrejenih je veliko zahteval, vendar ni pričakoval, da bodo storili nemogoče. Znal jih je motivirati. O motivatorskih sposobnostih pričata dogodka na mariborski železniški postaji, ko je vračajoče se vojake z vzhodne fronte, slovenske in srbske narodnosti, prepričal, da so sestopili z vlaka in se pridružili njegovi vojski. Dr. Anton Trstenjak je zapisal, da so njegovi podrejeni videli in hoteli videti v svojem generalu posebljene vse vojaške vrline in odlike.⁷ Njegov pribočnik je opisal naslednje Maistrove lastnosti: neustrašnost, ki ne klone pred nobeno nevarnostjo, prisebnost,

⁶ »... Segli smo v roke častniku, ki se nam je že po svoji visoki, zrvnani postavi in po prodorni sili svojih oči, po svojih lepih brkih in tudi po žametno zveneči gorenjsčini zazdel kot nekakšna izredna in prav junaška osebnost.« Hartman, str. 123.

⁷ Hartman, str. 9.

ki obvlada še tako nepričakovan položaj, borbenost, ki ne ljubi ovinkarskih kompromisov, iniciativnost, ki se ne boji osebne odgovornosti, in organizatoričnost, ki strogo usmerja vsako delo.⁸

O tem, da je bil Rudolf Maister pogumen človek, ne dvomi verjetno nihče. Samoiniciativno prevzeti osebno odgovornost za odločanje o usodi drugega največjega slovenskega mesta ter poteka prihodnje meje države v nastajanju, izjaviti pred zborom avstrijskih visokih častnikov, da prevzema poveljevanje, to ne govori samo o njegovem moralnem in fizičnem pogumu, ampak tudi o njegovi sposobnosti oceniti razmere, predvideti razvoj dogodkov ter oceniti reakcije njegovih nasprotnikov. Odločnost, drznost in požrtvovalnost so bile stalnice njegovega delovanja.

Maistrovi kritiki so poudarjali njegovo ostrino, impulzivnost, nepremišljenost in individualizem. Vendar, kot ugotavlja dr. Bruno Hartman, so bile njegove odločitve v okvirih vojnega prava, ki je bilo v rabi v tistem času. Postavljanje oblasti v nastajajoči državi ter oblikovanje slovenske vojske, neredi ob postankih vlakov s povratniki z bojišč prve svetovne vojne, pomanjkanje, kriminal, boji z nemškimi nacionalisti in četami ter omahljivo slovensko politično vodstvo so narekovali hitre, drzne in učinkovite odločitve. Veliko alternativ in časa ni bilo na voljo. Pri sprejemanju odločitev je res velikokrat ravnal na lastno pest in se ni posvetoval s političnim vodstvom, vendar ga je tekoče informiral ter znal, vsaj na Štajerskem, pridobiti njegovo naklonjenost in odobravanje. Svojih napak se je zavedal in jih je znal popraviti. Tako je na primer preklical odredbo, s katero je grozil izbranim meščanom (talcem), če ne bodo prenehale grožnje njegovemu življenju.⁹

Od kod je major Rudolf Maister črpal energijo in pogum, da si je naprtil breme odgovornosti, veliko večje od njegove tedanje dolžnosti? Dr. Hartman ugotavlja, da je imela Maistrova akcija korenine v njegovi duhovni zasidranosti v življenju slovenskega naroda skozi stoletja.¹⁰ Nedvomno je bil Maister velik Slovenec. Čutil se je povezanega s slovenskimi ljudmi in zavezan slovenski zemlji. Zaradi domoljublja in pokončne drže je bil večkrat kaznovan, vendar je ohranil neomadeževano častniško podobo. V omahovanju slovenskega političnega vodstva in akcijah nemških nacionalistov je videl možnost in dolžnost, da s svojimi dejanji prispeva k uresničitvi teženj slovenskega naroda, nazadnje izraženih na zasedanju avstrijskega državnega zbora na Dunaju 30. maja 1917 (majniška deklaracija).

MAISTROVE VODITELJSKE SPOSOBNOSTI

Major Rudolf Maister je ocenil politične razmere ob koncu prve svetovne vojne na prostoru nekdanje habsburške monarhije. Ob njenem razpadu se je nenadoma skupini manjših narodov ponudila priložnost za samoopredelitev in vzpostavitev

⁸ Hartman, str. 123.

⁹ Hartman, str. 68.

¹⁰ Hartman, str. 127.

lastne države. Sposoben kritičnega razmišljanja je spoznal, da je prišel trenutek, ki se zgodi enkrat v tisoč letih. Trenutek, ki je zahteval preudarnost in takt, toda tudi odločen odgovor na zapletene in negotove vojaškopolične razmere. Verjetno se je zavedal, da glas malega naroda ne bo pomenil veliko pri odločanju o razdelitvi ozemelj med zmagovalci vojne, čeprav ni mogel vedeti, da je v tajnem londonskem sporazumu že bila dogovorjena razdelitev ozemelj habsburške monarhije. Brez jasnih političnih usmeritev je sledil viziji Združene Slovenije, rojene v pomladi narodov leta 1848. Spoznal je kritičnost trenutka za doseganje strateških nacionalnih ciljev. Trenutek za akcijo, odgovor na razvijajočo se situacijo; akcijo, ki jo lahko izpelje samo vojaška organizacija. Sposobnost, da kritično oceni razmere in predvidi dogodke, je Maistru omogočila, da je z učinkovitimi potezami vedno prehitel nasprotno stran. Tako je zadnji trenutek prevzel vojaško oblast v Mariboru in je z razorožitvijo nemške varnostne straže (Shuztwehra) pravočasno prehitel avstrijske namere. V zapletenih razmerah ni razmišljal samo v okviru vojaške stroke, temveč celovito in večplastno (postavitev politične oblasti, oblikovanje lastnih oboroženih sil, razvoj slovenske kulture in gospodarstva). Ves čas je nadzoroval spremembe in ni dovolil, da bi dogodki vodili njega.

Kritiki Maistru zamerijo, da je »uhajal« političnemu nadzoru. Res je večkrat ukrepal na svojo roko, včasih tudi prekoračil pooblastila, čeprav je vsaj s štajerskim Narodnim svetom vzdrževal dobre odnose in si pridobil njegova pooblastila ali odobritev za posamezne ukrepe. Na drugi strani ni bilo plodnega odnosa z omahljivo ljubljansko vlado, ki se je bolj zanašala na pogajanja kot uporabo vojske. Nikakor pa ne moremo trditi, da je deloval samostojno, zunaj političnega okvira. Navsezadnje je dobil tudi podporo francoskega poveljstva za jugovzhod v Beogradu.¹¹ Vsekakor je bil večš komunikacije v vojaškem in političnem strateškem okolju.

Maister je vizijo prevzel od predhodnikov, zastopnikov ideje Združene Slovenije. Razvil pa je strategijo za njeno uresničitev. Čeprav formalno ni bila zapisana, lahko njeno uresničevanje spremljamo skozi Maistrove odločitve. Kot po strateškem načrtu si dogodki sledijo v logičnem zaporedju: prevzem vojaške oblasti, postavitev politične oblasti, oblikovanje vojske, razorožitev nasprotnika, zasedba in obramba mej itn. Že z dogodki v Mariboru je pokazal, da se za uresničitev nacionalnih ciljev ne naslanja samo na uporabo vojske, temveč krepi tudi druge stebre nacionalne moči: političnega, ekonomskega, psihološkega (volja naroda). Dokončno se je njegovo zrelo delovanje v strateškem okolju potrdilo na Koroškem v coni A, ko je po doseganju vojaških ciljev težišče delovanja usmeril v politično in kulturno povezanost koroških Slovencev. Uspešno je usklajeval vse dejavnosti na političnem, kulturnem in gospodarskem področju ter ustvarjal pogoje za zmago na plebiscitu. Zagotovil je enotno vojaško in civilno prizadevanje. Vprašanje je, kakšen bi bil izid plebiscita, če bi ostal na Koroškem.¹² Maistrove komunikativne sposobnosti so bile večkrat omenjene. Vendar ni bil le spreten in prepričljiv

¹¹ *Times Books, The Times Atlas of World History, Third edition (London: Harper Collins Publisher, 1989), str. 310.*

¹² *Tri tedne pred plebiscitom je moral oditi v Beograd in tam so ga zadržali dober mesec. Hartman, str. 82.*

govorec. Za uresničevanje svoje strategije je uporabljal tudi diplomatske spretnosti. Izkazal se je kot spreten pogajalec, zlasti z vojaškimi osebami.¹³ Znal je iztržiti kar največ ugodnosti zase. Čeprav je bil odločen in trd pogajalec, je vedel, kdaj mora popustiti, da ne bi ogrozil dolgoročnejših ciljev. Tako kot tedaj, ko je popustil pri ustanovitvi nemške varnostne straže – Shutzwehra, da bi pridobil čas in okrepil vojsko. Nekatero odločitve se zdijo nagle in brezkompromisne, vendar je večinoma ukrepal previdno in preudarno, da ne bi sprožil nasprotnih reakcij, ki bi lahko ogrozile njegove načrte. Na svoji poti je pazil, da ne bi po nepotrebnem ustvarjal novih sovražnikov. Znal je tudi gladiti spore, kot na primer ob stavki železničarjev. Maistrove strategije seveda ne bi bilo možno uresničiti brez podpore slovenskih vojakov in uradnikov, duhovništva, političnega vodstva ter zavednih Slovencev na Štajerskem in Koroškem. Uspelo mu je, da so sledili njegovi viziji in pomagali pri uresničevanju njegove strategije. Pri oblikovanju slovenskih enot je uspešno izkoristil bojne izkušnje in moralo udeležencev prve svetovne vojne, njihovo navdušenje in lojalnost domovini. V slovenskem človeku je po dolgem tisočletju zbudil spoštovanje poguma, odločnosti, bojevitosti in navdihnjenega delovanja za slovensko državnost.¹⁴

Sklep Rudolf Maister je bil velik Slovenec, dober general in učinkovit strateški vodja. Njegove sposobnosti in njegova dejanja potrjujejo, da mu je Narodni svet za Štajersko upravičeno podelil čin generala. Nobenega dvoma ni, da je izpolnjeval merila, po katerih bi danes ocenjevali sposobnosti vodje na strateški ravni. Imel je vizijo, ki je izhajala iz tisočletne narodove želje po združeni in samostojni državi. Znal je kritično ocenjevati in se prilagajati strateškemu okolju, določati dosegljive strateške cilje ter učinkovito izrabiti razpoložljive vire pri uresničevanju svoje strategije. Njegove voditeljske sposobnosti, intuicija, volja, pogum, nesebičnost in humanost so mu omogočili uspešno delovanje v zapletenem in negotovem strateškem okolju. Okolju, v katerem je uporaba vojaške sile le eden, čeprav včasih odločilen dejavnik za doseganje nacionalnih ciljev. In ravno sposobnost usmerjati in usklajevati vojaški dejavnik z ekonomskim, diplomatskim, s kulturnim, političnim in z drugimi dejavniki dokazujejo, da je intelektualno prerasel organizacijsko raven, na kateri je deloval do 1. novembra 1918. Rudolf Maister potrjuje, da učinkovitega generala – strateškega vodjo naredijo njegove intelektualne sposobnosti, energija, odnos do podrejenih ter voditeljske sposobnosti in ne le formalna karierna pot.

¹³ Hartman, str. 125.

¹⁴ Hartman, str. 125.

Literatura

1. *Hartman, Bruno, Rudolf Maister – general in pesnik. Ljubljana: DZS, 1998.*
2. *Meigs, C. Montgomery, Generalship: Qualities, Instinct and Character. PARAMETERS, Summer 2001. Carlisle: U.S. Army War College, 2001.*
3. *Pavlovič, K. Stevan, Yugoslavia. New York, Washington D.C.: Praeger Publisher, 1971.*
4. *Randburg Corporation Ltd. Famous Slovenes. Dosegljivo na internetu, 12. 8. 2000: <<http://www.randburg.com/si/general/slo8.html>.*
5. *Singleton, Fred, Twentieth-Century Yugoslavia. New York: Columbia University Press, 1976.*
6. *Strategic Leadership Primer. Carlisle: U.S. Army War College, 1998.*
7. *Times Books, The Times Atlas of World History, Third edition. London: Harper Collins Publisher, 1989.*