

ŠTUDIJA KONCEPTA VOJAŠKEGA VODITELJSTVA V SLOVENSKI VOJSKI

STUDY OF THE MILITARY LEADERSHIP CONCEPT IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES

Povzetek Osrednja tema prispevka je Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski, ki trenutno predstavlja najvišji vsebinski in usmerjevalni normativni akt na področju vojaškega vodenja v Slovenski vojski (v nadaljevanju SV). Zaradi izjemne pomembnosti tega področja pri delu z ljudmi in zaradi cilja vplivanja na spremembo koncepta smo v prispevku analizirali in primerjali koncepte vojaškega vodenja v izbranih drugih vojskah in iskali podobnosti ter razhajanja predvsem v dveh segmentih – vsebinskem in normativnem. Prikazali smo na eni strani vsebinsko zastarelost in neustrezno normativno uvrščenost Koncepta vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski in na drugi strani nujnost vsebinske posodobitve s konkretnimi predlogi ter argumente za nastanek Doktrine vojaškega vodenja v SV.

Ključne besede *Vodenje, oborožene sile, Koncept vojaškega voditeljstva v SV.*

Abstract The main theme of the paper is the Concept of Military Leadership in the Slovenian Armed Forces, which currently represents the highest substantive and guiding normative act in the field of military leadership in the Slovenian Armed Forces (hereinafter referred to as the SAF). Due to the enormous importance of this field in working with people and the aim to influence the change of the concept, the paper analysed and compared the concepts of military leadership in other selected armed forces and looked for similarities and divergences, especially in two segments - substantive and normative. On the one hand, we have shown the substantive obsolescence and inadequate normative ranking of the Concept of Military Leadership in the Slovenian Armed Forces and, on the other hand, the necessity of substantive updating with concrete proposals and arguments for the development of the Doctrine of Military Leadership in the SAF.

Key words *Leadership, armed forces, Concept of Military Leadership in the SAF.*

Uvod Koncept vojaškega voditeljstva v SV in ustrezna skripta predstavljajo osnovno literaturo za poučevanje vojaških vodij o vsebini vodenja. Vsebina omenjenega koncepta in skript je predvsem prevod in priredba priročnika ameriške vojske z naslovom Field Manual 22-100 – Army Leadership iz leta 1999. Voditeljstvo je v SV opredeljeno v Vojaški doktrini, in sicer kot »/.../ vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije« (Furlan, 2006, str. 20).

Koncept vojaškega voditeljstva v SV temelji na konceptu BITI-ZNATI-DELATI, kar pomeni, da vodja upošteva te tri segmente. Kot pravi Mahmutović, ima ta koncept temelje v znanstvenih dognanjih o ljudeh in njihovem vedenju v skupini (Mahmutović, 2011, str. 19). Že dejstvo, da je bil ob nastanku Koncepta vojaškega voditeljstva v SV leta 2007 za prevod uporabljen priročnik iz leta 1999, predstavlja zadosten razlog, da smo ga analizirali v tem prispevku. Od takrat do danes se je na področju vodenja veliko spremenilo, vendar Koncept ni doživel vsebinskih posodobitev. Prav tako je bila ob nastajanju Koncepta uporabljena le ena podlaga – ameriška, brez upoštevanja dobrih praks drugih vojsk.

Namen izvedene analize je opredelitev vsebinskih in normativnih pomanjkljivosti trenutnega koncepta vojaškega voditeljstva. S pomočjo metode primerjalne analize smo prikazali podobnosti in razlike med Konceptom vojaškega voditeljstva v SV in izbranimi tremi drugimi vojskami: Kopensko vojsko Združenih držav Amerike, Britansko kopensko vojsko in Hrvaško kopensko vojsko.

1 KONCEPT VOJAŠKEGA VODITELJSTVA V SV

Najvišji normativni akt, ki v SV definira vodenje oziroma voditeljstvo (kot ga akt imenuje), je Vojaška doktrina. Definira ga kot »voditeljstvo je vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije« (Furlan, 2006, str. 20). V nadaljevanju je definicija razčlenjena in kot osrednji lik vodje je postavljen poveljnik. Menimo, da to ni najprimernejše, saj teorija vojaškega vodenja opredeljuje vodenje kot aktivnost in ne kot položaj. S tem razširimo krog potencialnih vodij na vse pripadnike, kar ugotavljata tudi Brezovšek in Kukovič, le da sta pri vodenju v ospredju dinamika in odnos, ne pa položaj ali hierarhična nadrejenost (Brezovšek in Kukovič, 2014, str. 7).

Po objavi Vojaške doktrine in kot posledica projekta Poklicna vojska, dopolnjena s pogodbeno rezervo (PROVOJ), ki je potekal na Ministrstvu za obrambo, je bil sprejet dokument Koncept vojaškega voditeljstva v SV, ki je bil pripravljen na podlagi ameriškega koncepta, objavljenega v publikaciji FM 22-100.

Na podlagi sprejetega Koncepta vojaškega voditeljstva v SV so bila narejena skripta, ki so podrobneje opredeljevala vsebino iz Koncepta, in sicer:

- Vojaško voditeljstvo (2007),
- Vojaško voditeljstvo na direktni ravni (2007),
- Priporočila za izvajanje vojaškega voditeljstva (2007),
- Vojaško voditeljstvo na organizacijski ravni (2008).

Komplementarno vojaškemu voditeljstvu so bila leta 2007 izdana skripta z naslovom *Etika in voditeljstvo*. Vlada Republike Slovenije pa je leta 2009, skladno s 4. členom Zakona o službi v SV, sprejela Kodeks vojaške etike SV.

Za obravnavanje strateške ravni vojaškega vodenja so bila leta 2012 izdana skripta z naslovom *Etika in voditeljstvo na strateški ravni*.

1.1 Normativni okvir

Najvišji izvedbeni akt za vsebinsko področje vodenja je Koncept vojaškega voditeljstva v SV, saj obširno opredeljuje in razčlenjuje vojaško vodenje. Na njegovi podlagi so bila narejena skripta za posamezno raven vodenja. Koncept je podpisal takratni načelnik Generalštaba SV, general Gutman.

Koncept vojaškega voditeljstva v SV poleg vsebine (izhodišča, definicija, pojmovni okvir, ravni, dejavniki, načela ...) opredeljuje tudi smernice razvoja vojaškega voditeljstva v SV (osebni razvoj voditeljev, dognanja s področja voditeljstva, raziskovalno dejavnost). Koncept opredeljuje tudi načine poučevanja vojaškega voditeljstva in literaturo, ki se naj uporablja, ter kdo je za njeno pripravo odgovoren. Nujno je treba opozoriti na dejstvo, da je Koncept predpisal vsebine, ravni in okolje, v katerem se vojaško vodenje oblikuje, ni pa predpisanega modela vodenja, ki bi bil podlaga za razvijanje in nadgrajevanje vodenja v SV.

Čeprav Koncept ni doktrina in ob upoštevanju dejstva, da v SV nimamo področne doktrine za vojaško vodenje, nastane vrzel v uvrščanju Koncepta vojaškega voditeljstva v SV v sistem hierarhije vojaškostrokovne literature v SV. Navodilo za izdelavo strokovne literature (MO RS, šifra: 604-16/2006-5, z dne 28. 3. 2006), ki ga je verificiral minister za obrambo, določa pet področij, na podlagi katerih se izdeluje literatura:

- doktrine,
- navodila,
- metode in merila,
- učno-izobraževalna literatura,
- periodične publikacije.

Doktrine so najvišji strokovni dokument, s katerim se predpisujejo načela, delovanje in organiziranost obrambnega sistema Republike Slovenije (npr. Vojaška doktrina). Področne doktrine so vojaškostrokovni dokumenti, s katerimi se podrobneje predpisujejo načela in načini delovanja SV ter izvajanje vojaških dejavnosti pri uresničevanju Vojaške doktrine (npr. Doktrina vojaške logistike). Navodila so strokovni dokumenti, s katerimi se podrobneje urejajo odnosi, postopki in naloge posameznikov, poveljstev in enot ter zavodov za izvajanje nalog, ki izhajajo iz zakonov, predpisov in doktrin. Poznamo navodila za delovanje in tehnična navodila. Metode in merila so dokumenti, s katerimi se predpisujejo metode, postopki in merila za merjenje stopnje usvojenih znanj in veščin ter so podlaga za ocenjevanje znanja in usposobljenosti posameznika ali skupine. Učno-izobraževalna literatura

je namenjena izobraževanju in usposabljanju v obrambnem sistemu. Med to literaturo spadajo učbeniki, priročniki in skripta. Periodične publikacije so strokovne informativne publikacije z vsebinami s področja obrambe in se uporabljajo tudi v izobraževalne namene na Ministrstvu za obrambo. Dostopne so tudi širši javnosti (Navodilo za izdelavo strokovne literature, 2006, str. 1–2).

Ker koncept ni uvrščen v nobeno od področij in ker je vojaško vodenje pomemben dejavnik pri zagotavljanju bojne morale, ki pomeni pripravljenost pripadnikov spoprijeti se z največjimi napori v boju, bi si to področje zaslužilo svojo področno doktrino.

1.2 Vsebina koncepta

Vsebina¹ Koncepta vojaškega voditeljstva v SV je osredotočena okrog treh pomembnih besed: BITI, ZNATI, DELATI. Te tri besede ponazarjajo bistvo vsakega (vojaškega) vodje – njegov značaj in sistem vrednot, katera znanja in kompetence potrebuje in izražanje njegovega vodstvenega potenciala navzven v obliki delovanja. Strinjamo se z Mahmutovićem, ki pravi, da pravzaprav šele na podlagi tistega, kar vojaški vodja v resničnem življenju dela in počne (DELATI), lahko ugotovimo, kakšen je v resnici (BITI) in kakšna so njegova strokovna znanja in veščine, ki jih obvlada (ZNATI) (Mahmutović, 2011, str. 21). Koncept BITI-ZNATI-DELATI je razvila in nadgrajevala Kopenska vojska Združenih držav Amerike, povzele pa številne druge vojske (tudi SV) in civilne korporacije, saj predstavlja ključ danes zelo opevanega transformacijskega vodenja.

Kot povzema Okovič, je BITI skupek osebnostnih lastnosti vojaškega voditelja. Koncept deli osebnostne lastnosti na fizične in duševne (inteligentnost, sposobnost presoje, odločnost, samodisciplina, iniciativnost, samozaupanje, integriteta, odprtost, kulturološka strpnost, čustveni nadzor, čustvena uravnovešenost in čustvena stabilnost) ter telesne lastnosti (skrb za zdravje, telesna pripravljenost, vojaška/profesionalna drža in videz). ZNATI predstavljajo v konceptu znanje in veščine vojaškega voditelja. Znanja in veščine so poleg osebnostnih lastnosti in vrednot osnova za dejanja vojaškega voditelja. Znanje in veščine se načeloma pridobivajo z učenjem. Delimo jih na znanje in veščine za delo z ljudmi, konceptualna znanja in veščine ter na strokovno znanje in veščine. DELATI predstavljajo v konceptu dejanja vojaškega voditelja. Osebnostne značilnosti, vrednote, znanja in veščine vojaškega voditelja so osnova za njegova dejanja ter se kažejo tudi skozi dejanja. Predstavljajo osnovo za presojanje učinkovitosti vojaškega voditelja (Okovič in Brod, 2015, str. 53).

Kakšno naj bi bilo ustrezno ravnovesje navedenih treh komponent koncepta BITI-ZNATI-DELATI? Večina bi se strinjala, da mora biti to uravnovežena kombinacija v obliki enakostraničnega trikotnika, saj je enako pomembno, da ima vodja

¹ Za namene tega prispevka se bomo pri vsebini osredotočili le na koncept BITI-ZNATI-DELATI, ki temelji na znanstvenih dognanjih o človeku in njegovem vedenju v skupini.

izoblikovan značaj, potrebne kompetence in da se njegovo delovanje kaže v praksi. Za potrebe častnikov Britanske kopenske vojske na njihovih začetnih dolžnostih je vojaška akademija *Royal Military Academy Sandhurst* naredila obsežno raziskavo v obliki strukturiranih intervjujev. Rezultati so pokazali, da se je vrstni red besed v konceptu nekoliko zamenjal, in sicer BITI-DELATI-ZNATI. 43 odstotkov vprašanih študentov je namenilo največjo pomembnost za BITI, 39 odstotkov za DELATI in 18 odstotkov za ZNATI. Več kot očitno je, da je mladim častnikom Britanske kopenske vojske, ko končajo vojaško akademijo in prevzamejo svoje osnovne (prve) častniške dolžnosti, najpomembnejši izoblikovan značaj za vodenje in poveljevanje. Ta raziskava je dala poseben pomen obliki ustreznega trikotnika in v tem primeru je to raznostranični trikotnik (Vincent, 2015). V SV kaj podobnega še ni bilo narejenega in zagotovo bi to lahko bila zanimiva tema nadaljnjih raziskovanj na področju vodenja.

Neposredno s konceptom BITI-ZNATI-DELATI je povezano tudi to, na kateri ravni vodenja deluje vodja, predvsem z vidika ZNATI. Kakšen mora vodja BITI, ostaja konstanta, kaj mora vodja ZNATI, pa raste z ravnijo odgovornosti in kompleksnosti. Koncept vojaškega voditeljstva v SV določa tri ravni vodenja (direktno, organizacijsko in strateško), na katerih se vodje lahko znajdejo v svoji karieri. Gre za razlikovanje med neposrednim (direktno) in posrednim (organizacijsko in strateško) vodenjem.

Omeniti je treba tudi primanjkljaj v raziskovalni in razvojni dejavnosti na področju vojaškega vodenja. Koncept vojaškega voditeljstva v SV določa, da je nosilec raziskovalne dejavnosti na področju vojaškega voditeljstva v SV organizacijska enota SV, ki je razvojno in pedagoško odgovorna za področje vojaškega vodenja. Koncept tudi opredeljuje, da se ta organizacijska enota »/.../ zaradi posebnosti področja dela lahko v skladu z razvojem in potrebami v prihodnosti organizira kot samostojno notranjo organizacijsko enoto v sestavi organizacijske enote SV, ki se ukvarja z doktrinarnimi rešitvami in razvojem SV« (Koncept vojaškega voditeljstva v SV, 2007, str. 23). Ker vojaško vodenje ni doktrinarno področje, tudi ni ustrezne organizacijske enote, ki bi skrbela za raziskovalno in razvojno dejavnost, tako da v tem trenutku to organizacijsko enoto predstavlja Skupina za voditeljstvo, etiko in menedžment, ki je v sestavi Katedre vojaških ved (del Centra vojaških šol) in je nosilka izvajanja vojaškega izobraževanja ter usposabljanja v vojaških šolah. Glede na trenutno kadrovske in organizacijske umestitev lahko ta skupina skrbi le za sprotno izvajanje vojaškega izobraževanja in usposabljanja iz vsebin vodenja.

2 ANALIZA KONCEPTOV VOJAŠKEGA VODENJA V IZBRANIH DRUGIH VOJSKAH

2.1 Kopenska vojska Združenih držav Amerike

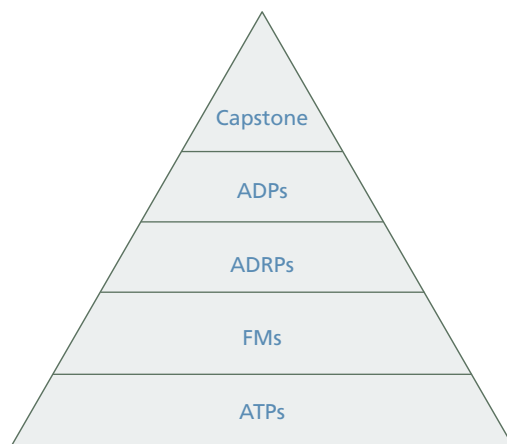
V nadaljevanju bomo analizirali normativno in vsebinsko ureditev področja vodenja v Kopenski vojski Združenih držav Amerike (v nadaljevanju KOV ZDA).

2.1.1 Normativni okvir

KOV ZDA je prvo pisno delo o vodenju objavila že leta 1948. To je bila brošura z naslovom *Leadership*. Od takrat do danes se je njihova doktrina vodenja evolucijsko prilagajala in dopolnjevala do stopnje, kjer je danes – javno dostopne doktrinarne publikacije, objavljene na svetovnem spletu.²

KOV ZDA se je s projektom *Doctrine 2015* lotila systemskega urejanja svojih doktrinarnih dokumentov tako z vidika strukture kot tudi z vidika vsebine. Ugotovili so namreč, da vojaki ne berejo doktrinarnih dokumentov zaradi obsežnosti publikacij in ker je bilo bistvo v celotnem besedilu preveč izgubljeno. Namen projekta je bil doktrinarne publikacije narediti uporabnikom prijaznejše, dostopne prek elektronskih medijev in zmanjšati njihovo število. Pred tem projektom je KOV ZDA imela več kot 550 priročnikov v obliki *Field Manuals* (v nadaljevanju FM), s pomočjo katerih je svojim pripadnikom razlagala vojaško doktrino (Ancker in Scully, 2013, str. 39). Normativni okvir in s tem hierarhija doktrinarnih dokumentov je zdaj določena v publikaciji *TRADOC Regulation 25-36*.

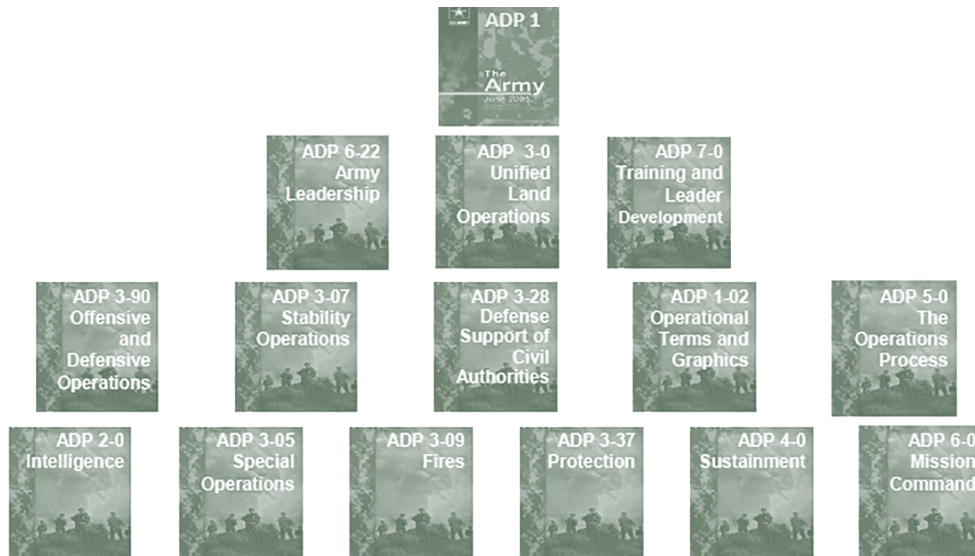
Slika 1:
Hierarhija
doktrinarnih
dokumentov v
KOV ZDA
Vir:
TRADOC
Regulation
25-36.



Na vrhu piramide doktrinarnih publikacij sta kot osnovni doktrini t. i. *Army Doctrine Publication* (v nadaljevanju ADP) *1-0 in ADP 3-0*. Namen vsake doktrinarne publikacije je, da na več kot desetih straneh razloži temelje posamezne doktrinarne vsebine in kako ta podpira osnovni doktrini ADP 1-0 in ADP 3-0. Tudi vojaško vodenje ima svojo področno doktrino, in sicer *ADP 6-22 Army Leadership*.

² Vse doktrinarne publikacije so javno dostopne na spletni strani: <https://armypubs.army.mil/default.aspx>.

Slika 2:
Umeščenost
doktrine vodenja
v KOV ZDA
Vir:
Doctrine 2015
Briefing, e-vir.



Področnim doktrinam sledijo t. i. *Army Doctrine Reference Publications* (v nadaljevanju ADRP) oziroma doktrinarne referenčne publikacije, v katerih je podrobna razlaga vseh doktrinarnih načel, ki zagotavljajo temeljno razumevanje, tako da jih lahko vsi v vojski razlagajo na enak način. Vsaka področna doktrina ima svojo doktrinarno referenčno publikacijo.

Podrobnejši opis taktik in postopkov najdemo v naslednji ravni doktrinarnih dokumentov, in sicer v priročnikih oziroma FM. Taktike so opisane in razložene v glavnem besedilu priročnika, priloge oziroma dodatki pa opisujejo postopke. Za postopke velja, da so to standardizirani in razčlenjeni koraki, ki predpisujejo opravljanje določenih nalog. Postopki zahtevajo strogo upoštevanje posameznih vmesnih korakov brez prilagajanj. Po zaključku projekta *Doctrine 2015* je ameriška kopenska vojska prenovila 50 pomembnih priročnikov. Priročnik o vodenju z izvirnim naslovom *FM 6-22 Leader Development* je bil nazadnje prenovljen junija 2015 in je nadomestil priročnik *FM 6-22 Army Leadership – Competent, Confident, and Agile* iz oktobra 2006.

Na najnižji ravni doktrinarne piramide so t. i. *Army Techniques Pubs* (v nadaljevanju ATP) oziroma publikacije, v katerih so na nedirektiven način opisani načini ali metode, ki se uporabljajo za opravljanje misij, funkcij ali nalog (Doctrine 2015 Briefing, e-vir).

Slika 3:
Pregled
prenovljenih
priročnikov
v projektu
Doctrine 2015
Vir:
Doctrine 2015
Briefing, e-vir.



Ameriška vojska (na združeni ravni) je smernice za preoblikovanje svoje vojske in svojega vodstvenega kadra jasno zapisala v Vojaško strategijo. Glede vodstvenega kadra v tem dokumentu navaja, da morajo razvijati take vodje, ki bodo v miselnosti in inovativnosti resnično boljši od nasprotnikov, hkrati pa bodo pridobivali zaupanje, razumevanje in sodelovanje partnerskih vojsk in to v vedno bolj zapletenem in dinamičnem okolju. Od bodočih vodij se zahtevajo prožnost, agilnost in prilagodljivost, pa tudi zmožnost, da oblikujejo edinstvene time, ki bodo sposobni uspešno opraviti zadane naloge. Ena od razlag vodenja v Vojaški strategiji govori, da je vodenje uporaba celotnega spektra moči za obrambo ameriških nacionalnih interesov in spodbujanje mednarodne varnosti in stabilnosti (The National Military Strategy of the United States of America, 2011, str. 16).

2.1.2 Vsebina koncepta

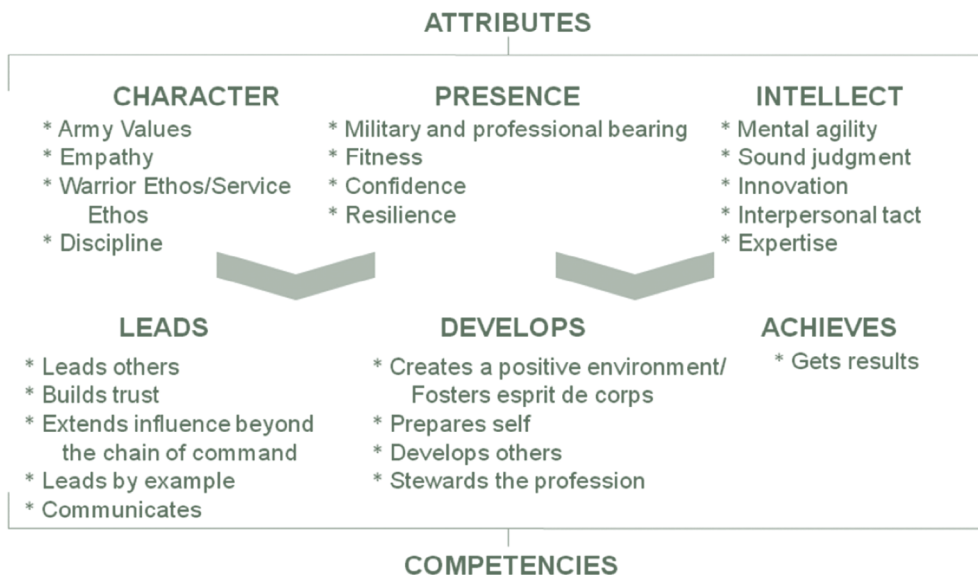
ADP 6-22 Army Leadership je področna doktrina vodenja v KOV ZDA. Na desetih straneh predstavi doktrinarne okvirje vodenja, ki jih podrobneje razloži ADRP 6-22 in nato na izvedbeni ravni še FM 6-22. V področni doktrini najdemo definiciji vojaškega vodje in vodenja, del pozornosti pa je namenjen tudi sledenju in sledilcem ter toksičnemu vodenju kot pojavnimi oblikami negativnega vodenja.

Glede na dejstvo, da smo se pri analizi Koncepta vojaškega voditeljstva v SV omejili le na koncept BITI-ZNATI-DELATI, ki temelji na znanstvenih dognanjih o človeku in njegovem vedenju v skupini, bomo tudi v analizi naslednjih treh konceptov

upoštevali ta vodila in jih osvetlili predvsem s tega vidika. Pomembna ugotovitev v vsebini koncepta vodenja v KOV ZDA je, da zelo neizrazito poudari koncept BITI-ZNATI-DELATI, kakršna je bila praksa tudi v predhodnih doktrinarnih publikacijah (FM), temveč v ospredje postavi t. i. *model vodstvenih zahtev*, prek katerega posredno izpostavi tudi koncept BITI-ZNATI-DELATI.

Model vodstvenih zahtev določa smernice za vodje ne glede na njihov čin ali položaj znotraj linije poveljevanja. Model določa dve kategoriji zahtev: atributi (notranje značilnosti vodje, kar vodja mora BITI in ZNATI) in kompetence (dejanja, ki se pričakujejo od vodje, kar vodja mora DELATI). Gre torej za enotni model, ki organizira različne zahteve in pričakovanja od vodij na vseh ravneh vodenja (ADP 6-22 Army Leadership, 2012, str. 1–6).

Slika 4:
Model
vodstvenih
zahtev KOV ZDA
Vir:
ADP 6-22 Army
Leadership.



Prevod slike 4: Atributi vključujejo tri glavne kategorije: 1. značaj: vojaške vrednote, empatija, bojevniki etos in disciplina; 2. drža posameznika: profesionalni in vojaški videz posameznika, telesna pripravljenost, zaupanje in odpornost; 3. intelekt: mentalna dejavnost, razumska presoja, inovativnost, medosebna taktost in strokovnost. Kompetence prav tako vključujejo tri glavne kategorije: 1. vodenje: vodenje drugih, gradnja zaupanja, širjenje vpliva prek linije poveljevanja in kontrole, vodenje z zgledom, komuniciranje; 2. razvijanje: ustvarjanje pozitivnega okolja, lastna pripravljenost, razvijanje drugih, skrb za vojaško profesijo; 3. doseganje: zagotavljanje rezultatov.

Če model vodstvenih zahtev pogledamo pod lupo koncepta BITI-ZNATI-DELATI, ugotovimo, da BITI predstavljata *Character* in *Presence*, *ZNATI* predstavlja *Intellect* ter *DELATI* predstavlja *Leads*, *Develops* in *Achieves*.

Kljub dejstvu, da se elementi čustvene inteligence pojavljajo v veliko naslovih poglavij vseh vodstvenih doktrinarnih publikacij, pa ni posebnega poudarka o pomenu te komponente vodenja. Kot pravi Sewell, KOV ZDA v trenutnem modelu vodstvenih zahtev ne obravnava celovitega pomena čustvene strani vodenja. Kljub temu zahtevani atributi in kompetence vodje nakazujejo pomembnost čustvene inteligence v procesu vodenja. Odnos elementov čustvene inteligence in modela vodstvenih zahtev je jasen: v atributih in kompetencah so čustveni vidiki, ki vodijo do učinkovitega vodenja, ko se ti razumejo in uporabljajo. Če bodo vodje proučevali in uporabljali čustveno inteligenco, bodo učinkovitejši in uspešni pri vzpostavitvi močnih organizacij in skupin (Sewell, 2009, str. 97–98).

Koncept še vedno ohranja tri ravni vodenja, in sicer direktno, organizacijsko in strateško, prepozna pa formalno, neformalno, kolektivno in situacijsko vodenje. Formalno vodenje je povezano s činom oziroma dolžnostjo in poveljnik s to obliko vodenja poveljuje svojim podrejenim na podlagi zakonsko določenih pristojnosti in odgovornosti. Te vključujejo tudi učinkovito uporabo razpoložljivih virov, načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, usklajevanje in nadzor vojaških sil za izpolnitev dodeljenih nalog. Neformalno vodenje, ki obstaja v vseh organizacijah, podpira formalno vodenje oziroma legitimno avtoriteto in igra pomembno vlogo pri izpolnjevanju nalog in organizacijskih izboljšav. Neformalno vodenje se izraža skozi vpliv, izkušnje ali strokovno-tehnično znanje. Kolektivno vodenje se nanaša na kombinirane učinke in sinergije, ko vodje na različnih ravneh sinhronizirajo svoje vodstvene ukrepe za doseg skupnega namena. Visoko uspešno kolektivno vodenje opazimo, ko se vodstveni procesi medsebojno krepijo in je rezultat večji od vsote njegovih delov – ob tem obstaja občutek skupne odgovornosti za enoto. Pri situacijskem vodenju vodje prilagodijo svoja dejanja glede na situacijo. Na izdajanje usmeritev vpliva predvsem vsakokratna situacija, ki vključuje ljudi, kulturno in zgodovinsko ozadje ter nalogo, ki jo je treba doseči. Učinkovitost metod vplivanja se razlikuje tudi glede na situacijo in čas, ki je na voljo za ukrepanje. Izobraževanje, usposabljanje in izkušnje so pomembne za razvoj znanja, ki je potrebno za vodenje. Neformalno in kolektivno vodenje sta pomembni vrsti vodenja, ki pa ne upoštevata povsem hierarhičnih avtoritarnih ravni (ADP 6-22, 2012, str.4–5).

2.1.3 Primerjava s Konceptom vojaškega voditeljstva v SV

Normativno razhajanje je precej očitno. V SV področje ni doktrinarno urejeno, kot je to v KOV ZDA. Koncept vojaškega voditeljstva v SV, kot smo že ugotovili, ne spada v nobeno izmed kategorij, na kateri bi se izdelovala vojaško-strokovna literatura glede na predpisano metodologijo o izdelavi strokovne literature.

Podlaga (FM 22-100), ki je bila v SV osnova za prevod, je bila od izdaje Koncepta vojaškega voditeljstva v SV dvakrat dopolnjena in spremenjena. Prvič oktobra 2006 (FM 6-22 Army Leadership – Competent, Confident, and Agile) in drugič junija 2015 (FM 6-22 Leader Development). Koncept se od izdaje leta 2007 ni dopolnil ali spremenil.

Na vsebinskem področju je prav tako veliko sprememb in novosti. Ker se za potrebe tega prispevka omejujemo predvsem na koncept BITI-ZNATI-DELATI, je prva ugotovitev ta, da se koncept v doktrinarnih publikacijah skoraj ne omenja več. Zamenjal ga je model vodstvenih zahtev, s katerimi na neki način redefinirajo značaj, znanje in dejanja vojaškega vodje.

V segmentu BITI je večji poudarek na značaju vodje, v katerem morajo odsevati vojaške vrednote, empatija, vojaški etos in disciplina. V predstavitvi značaja navzven pa se pojavlja nova komponenta, in sicer odpornost (*resilience*), ki se kaže kot fizično in psihično okrevanje od neuspehov, šokov, poškodb, težav in stresa z namenom nadaljevanja naloge.

V segmentu ZNATI se kot večja sprememba pojavlja zahteva po inovativnosti vodje, ki se kaže v podajanju novih idej in predlogov ob različnih situacijah.

Največje razlike so zagotovo v segmentu DELATI, saj Koncept vojaškega voditeljstva v SV opredeljuje delovanje vodje skozi vplivanje, delovanje in izboljševanje. Model vodstvenih zahtev pa delovanje definira skozi vodenje, razvijanje in doseganje. Razlike znotraj navedenih treh opredelitev v segmentu DELATI so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 1:
Razlike v
segmentu
DELATI
Vir:
Koncept
vojaškega
voditeljstva v SV
in FM 6-22.

DELATI	
<i>Koncept vojaškega voditeljstva v SV</i>	<i>Model vodstvenih zahtev (FM 6-22)</i>
Vplivanje	Vodenje
Komuniciranje	Vodenje drugih
Odločanje	Izgradnja zaupanja
Motiviranje	Razširjanje vpliva tudi izven linije poveljevanja in kontrole
	Vodenje z zgledom
	Komuniciranje
Delovanje	Razvijanje
Načrtovanje	Ustvarjanje pozitivnega okolja
Izvajanje	Lastna pripravljenost
Ocenjevanje	Razvijanje drugih
	Skrb za profesijo
Izboljševanje	Doseganje
Razvijanje	Doseganje rezultatov
Izgrajevanje	
Učenje	

2.2 Britanska kopenska vojska

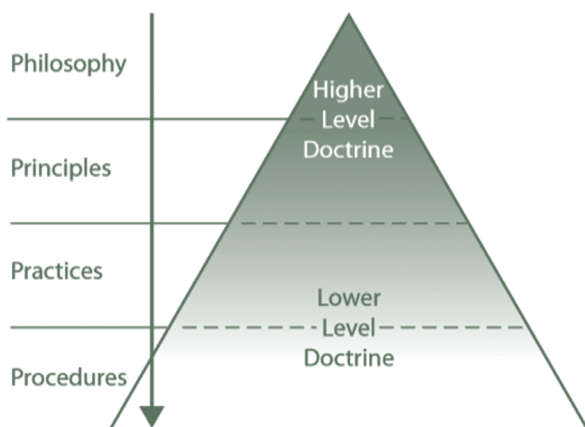
V nadaljevanju bomo analizirali normativno in vsebinsko ureditev vodenja v Britanski kopenski vojski.

2.2.1 Normativni okvir

Britanska kopenska vojska ima, podobno kot KOV ZDA, urejen sistem doktrinarnih publikacij, med katerimi je tudi področna doktrina vodenja. *Army Doctrine Publication – Land Operations* je osnovni doktrinarni vir Britanske kopenske vojske za kopensko delovanje in je skladna z Natovo in britansko obrambno doktrino. Podrobneje so prakse in postopki razloženi v priročnikih (*Army Field Manuals*).

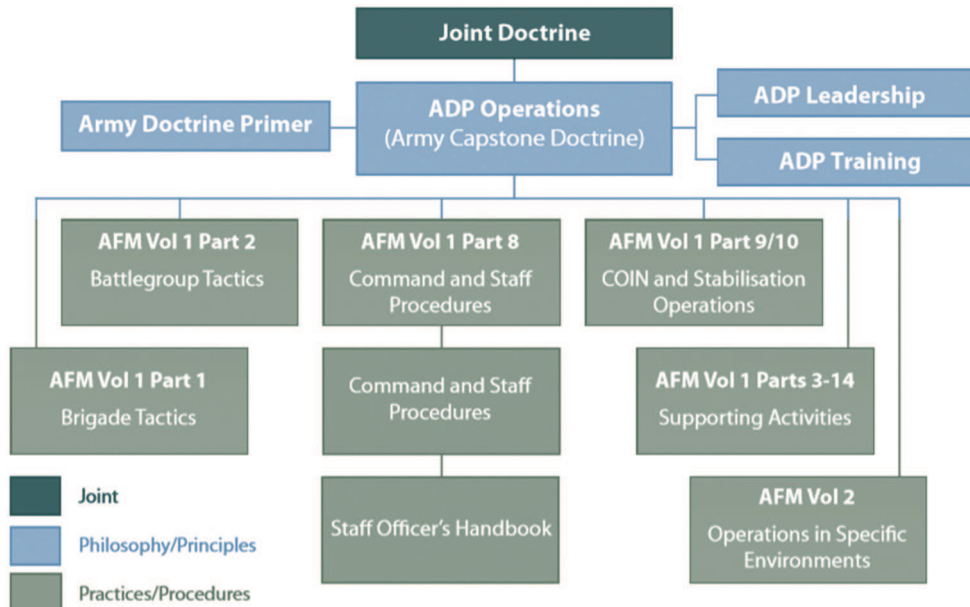
Višja stopnja doktrine (*Higher Levels*) določa filozofijo in načela, ki podpirajo pristop k vojaškim dejavnostim. Taka doktrina zagotavlja okvir razumevanja za razporejanje vojaškega instrumenta in podlago za njegovo praktično uporabo. Nižje ravni doktrine, ki so širše, opisujejo prakse in postopke za to praktično uporabo (ADP Army Doctrine Primer, 2011, str. 29).

Slika 5:
Ravni doktrin
v Britanski
kopenski vojski
Vir:
ADP Army
Doctrine Primer.



Leta 2016 je Britanska kopenska vojska izdala področno doktrino vodenja z naslovom *Army Leadership Doctrine*, ki neposredno podpira krovno doktrino na ravni kopenske vojske.

Slika 6:
Doktrinarna
hierarhija
v Britanski
kopenski vojski
Vir:
ADP Army
Doctrine Primer.



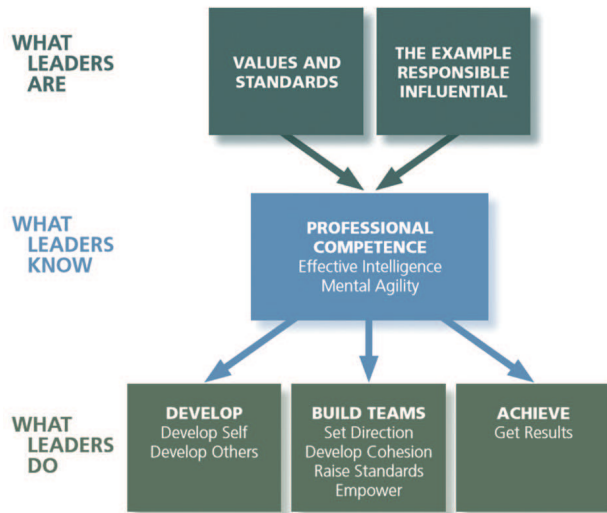
2.2.2 Vsebina koncepta

V Britanski kopenski vojski je vodenje definirano kot kombinacija karakterja, znanja in dejanj, kar navdihuje druge za uspeh. Opazimo lahko, da se v definiciji neposredno ne pojavlja vplivanje, kot je to na primer v definiciji vodenja v Slovenski vojski ali KOV ZDA.

Vsebina koncepta razloži, kakšna so pričakovanja od vodij v operacijah in vseh drugih aktivnostih. Poudarek je na razlagi vodstvenega okvirja Britanske kopenske vojske (kaj vodje so, vedo, delajo), modela vodenja Britanske kopenske vojske (tri vloge in šest funkcij) in kodeksu vodenja Britanske kopenske vojske.

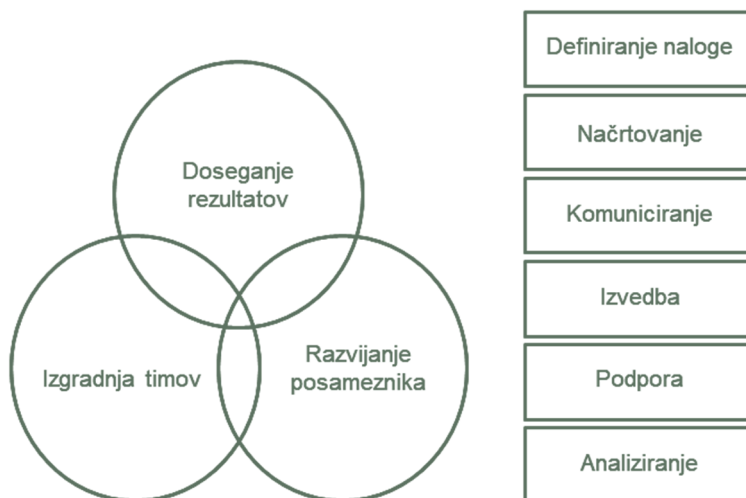
Vodstveni okvir razlaga značilnosti vodij. Podobno kot BITI se v Britanski kopenski vojski uporablja beseda SO, torej, kaj vodje so. Poudarek je predvsem na integriteti, osebem zgledu, vrednotah, odgovornosti in skrbi za podrejene. ZNATI se kaže skozi profesionalne kompetence, sprejemanje odločitev in komuniciranje. Vodje so predvsem vojaki v najširšem pomenu besede in kot taki morajo biti strokovnjaki na svojem tehničnem in taktičnem področju. DELATI pa od britanskih vojakov zahteva, da razvijajo posameznike, oblikujejo time in uspešno dokončajo zadane naloge. Pri svojih dejanjih so uspešni predvsem zaradi aplikacije vrednot in kompetenc. (ADP Land Operations, 2017, str. 55).

Slika 7:
Vodstveni okvir Britanske kopenske vojske
Vir:
Developing Leaders - A British Army Guide.



Prevod slike 7: Kaj vodje SO (*What Leaders Are*) se kaže v vrednotah, standardih, vodenju z zgledom, odgovornostjo in vplivom. Kaj vodje morajo ZNATI (*What Leaders Know*), se kaže v njihovi profesionalnosti, kompetencah, inteligenci in mentalni agilnosti. Vodje pa v segmentu DELATI (*What Leaders Do*) morajo razvijati: sebe in druge; graditi time: dajati smernice, ustvarjati kohezivnost, dvigovati standarde in opolnomočiti pripadnike ter dosegati: zagotavljati rezultate.

Slika 8:
Model vodenja Britanske kopenske vojske
Vir:
avtor priredil po Army Leadership Doctrine.



Model vodenja Britanske kopenske vojske temelji na teoriji Johna Adaira o *Akcijško usmerjenem vodenju* (Action Centered Leadership) in opisuje tri generične in soodvisne naloge vsakega vodje: razvijanje posameznika, oblikovanje timov in doseganje rezultatov. Za uspešno realizacijo vsake posamezne in vseh treh nalog skupaj pa mora vodja spretno obvladovati šest funkcij: definiranje naloge, načrtovanje, komuniciranje, izvedba, podpora, analiziranje. Model je podrobno obdelan v četrtem poglavju področne doktrine vodenja Britanske kopenske vojske, vendar ga za potrebe tega prispevka ne bomo podrobneje opisovali. (Army Leadership Doctrine, 2016, str. 17).

Tretje pomembno vsebinsko področje koncepta je osredotočeno na kodeks vodenja, ki predstavlja vodilo vsem vodjem, da so njihova ravnanja skladna z vrednotami in standardi ter dosegajo zahteve, opredeljene v vodstvenem okvirju. Kodeks temelji na sedmih vedenjih vsakega vodje, in sicer: vodenje z zgledom, spodbujanje razmišljanja, uporaba nagrade in discipliniranja, zahtevanje visoke učinkovitosti izvedbe nalog, spodbujanje zaupanja v timu, prepoznavanje prednosti in pomanjkljivosti posameznikov, prizadevanje za doseganje ciljev tima (The Army Leadership Code An Introductory Guide, 2015, str. 4–5).

Z upoštevanjem kodeksa vodenja in delovanjem skladno z njim se bodo vodje na vseh ravneh razvijali tako, da bodo imeli ustrezna znanja in bodo izzvani, da vsakič naredijo pravo stvar. Kodeks bo pomagal vsem pripadnikom, da so pomemben del tima, ki bo uspel kadar koli in kjer koli bo poklican, da opravi svojo dolžnost (The New British Army Leadership Code, 2017, e-vir).

2.2.3 Primerjava s Konceptom vojaškega voditeljstva v SV

Glede na dejstvo, da je področje vodenja v Britanski kopenski vojski urejeno s področno doktrino, je normativno razhajanje s stanjem v SV precej očitno, saj v SV področje ni doktrinarno urejeno. Koncept vojaškega voditeljstva v SV, kot smo že ugotovili, ne spada v nobeno od kategorij, v kateri bi pripravljali vojaškostrokovno literaturo glede na predpisano metodologijo izdelave strokovne literature.

Na prvi pogled se koncepta vsebinsko ne razlikujeta preveč, saj tudi koncept Britanske kopenske vojske temelji na tem, kaj vodje morajo BITI (čeprav oni poudarjajo, kaj vodje SO), kaj morajo ZNATI in kaj morajo DELATI. Če pa pogledamo bolj pozorno, hitro ugotovimo, da je vsebina še kako različna in posodobljena – seveda na strani Britanske kopenske vojske.

Priprave področne doktrine in spremljajočih drugih publikacij so se v Britanski kopenski vojski lotili sistemsko in analitično. Govorimo lahko o obdobju pred letom 2015, ko področje vodenja ni bilo doktrinarno urejeno in so bile objavljene le posamične publikacije, kot na primer *Serve to Lead, The Queen's Commission-A Junior Officer's Guide* in *Developing Leaders-A British Army Guide*. Leta 2015 je bila opravljena obsežna analiza, ki je s svojimi priporočili ustvarila pomemben korak naprej na področju vodenja. Osnova sta jim bili dve teoriji o vodenju, teorija Johna Adaira o *Akcijško usmerjenem vodenju* in teorija Bernarda Bassa ter Brucea Avolia

Vodenje v celotnem obsegu (Full Range Leadership). Tako so privzeli Adairev model kot model vodenja v Britanski kopenski vojski, teorijo Bassa in Avolia pa so upoštevali pri nastanku kodeksa vodenja. Rezultat tega analitičnega in systemskega pristopa je bil nastanek področne doktrine (Army Leadership Doctrine) in kodeksa vodenja (The Army Leadership Code) ter ustanovitev Centra za vojaško vodenje (Centre for Army Leadership), katerega cilj je zagotavljanje podlag za odličnost vojaškega vodenja v Britanski kopenski vojski.³

Tabela 2:
Razlike v segmentu DELATI
Vir:
Koncept vojaškega voditeljstva v SV in ADP Army Leadership Doctrine.

DELATI	
<i>Koncept vojaškega voditeljstva v SV</i>	<i>Vodstveni okvir (ADP Army Leadership Doctrine)</i>
Vplivanje	Razvijanje posameznika
Komuniciranje	Samorazvoj (samozavedanje, ponižnost, zaupanje, mentalna robustnost)
Odločanje	Razvoj drugih (izobraževanje in usposabljanje, izzivi, inštruiranje, mentorstvo)
Motiviranje	
Delovanje	Izgradnja timov
Načrtovanje	Določanje smeri
Izvajanje	Izgradnja kohezivnosti (spodbujanje identitete, uporabno izkoristiti raznolikost in vključenost, izgradnja spoštovanja in zaupanja)
Ocenjevanje	Dvigovanje standardov (razumevanje konteksta, vodenje z zgledom pri doseganju višjih standardov, izvajanje tekmovanj)
	Opolnomočenje (poveljevanje s poslanstvom, sodelovalno načrtovanje)
Izboljševanje	Doseganje rezultatov
Razvijanje	Poudarek na osnovah
Izgrajevanje	Najboljša izraba virov
Učenje	Prilagodljivost
	Učeča se organizacija
	Volja in želja po uspehu

Ugotavljamo, da so v doktrinarnih publikacijah vodenja Britanske kopenske vojske vsebine veliko bolj določne (model vodenja, vodstveni okvir, kodeks vodenja) in aktualne, kot so v Konceptu vojaškega voditeljstva v SV, kar je posledica dejstev,

³ Izvleček s predavanja Sarah Cox na letni konferenci podčastnikov kopenskih vojsk osrednje Evrope – CEANCO, London, 2018.

navedenih v predhodnem odstavku. SV v tem trenutku nima jasno izdelanega modela vodenja, kar bi moralo biti izhodišče in ogrodje za izdelavo celotne področne doktrine vodenja in podrejenih publikacij. Ne glede na začetno podobnost obeh konceptov v BITI-ZNATI-DELATI je vsebinsko razhajanje veliko in obsežno, zato bomo za potrebe tega prispevka prikazali le razlikovanja na segmentu DELATI (podobno, kot smo prikazali v primerjavi s konceptom vodenja v KOV ZDA). Koncept vojaškega voditeljstva v SV opredeljuje delovanje vodje skozi vplivanje, delovanje in izboljševanje, vodstveni okvir Britanske kopenske vojske pa delovanje definira skozi razvijanje posameznika, oblikovanje timov in doseganje rezultatov. Šest funkcij iz modela vodenja smo namenoma izvzeli iz primerjave, saj niso soodvisne (kot so tri ključne naloge) in linearne, zato jih bo vodja uporabljal vsako posamično ali vse skupaj, kar bo odvisno od situacije, v kateri bo vodja deloval. Razlike, znotraj navedenih treh opredelitev v segmentu DELATI, so prikazane v tabeli 2.

3.3 Hrvaška kopenska vojska

V nadaljevanju bomo analizirali normativno in vsebinsko ureditev področja vodenja v Hrvaški kopenski vojski.

3.3.1 Normativni okvir

Vojaško vodenje v Hrvaški kopenski vojski ni urejeno niti doktrinarno niti konceptualno. Vodenje kot termin se pojavlja v Doktrini Oboroženih sil Republike Hrvaške, v kateri se opredeljuje kot sestavni del moralne komponente vojskovalne moči. Navedena doktrina opredeljuje vodenje kot pomemben del poveljevanja, in sicer kot usmerjanje in delo s podrejenimi z uporabo avtoritete, osebne kompetentnosti in moralnega poguma (Doktrina Oružanih snaga Republike Hrvatske, 2016, str. 14).

Za potrebe poučevanja vodenja v vojaških šolah je napisanih nekaj skript, ki predstavljajo predvsem prevode ameriških doktrinarnih publikacij (starejših in novejših), dopolnjenih z izkušnjami in primeri pripadnikov iz vojne za samostojnost Republike Hrvaške (*domovinski rat*).

3.3.2 Vsebina koncepta

Hrvaška kopenska vojska (prav tako Oborožene sile Republike Hrvaške) je izbrala pot prevajanja ameriških doktrinarnih publikacij. Nastalo je nekaj skript, prva skripta leta 1997 z naslovom *Vodjenje*. Ta skripta je prevod FM 22-100 (jasno pove na strani 2) in povzema koncept BITI-ZNATI-DELATI (Kranjčec, 1997, str. 8). Sledi *Vodič za dočasnike*, izdan leta 1998, ki prav tako prevaja elemente BITI-ZNATI-DELATI iz FM 22-100 (Janeš, 1998, str. 22–23).

Menadžment u vojnoj organizaciji je ena od obsežnejših skript za poučevanje vodenja. Avtor je M. Kostanjevac in v njej, čeprav se že naslanja na FM 6-22 (ki je nadomestil FM 22-100), še vedno daje velik poudarek konceptu BITI-ZNATI-DELATI oziroma *komponentam vodenja*, kot jih sam imenuje in povzema iz starejšega, takrat že preklicanega FM 22-100 (Kostanjevac, 2008, str. 324–328).

Zadnji dokument, povezan z vodenjem, ki je bil izdan v Hrvaški kopenski vojski, je priročnik z naslovom *Prvi dočasnik* avtorja M. Rosića. Tudi v njem najdemo koncept BITI-ZNATI-DELATI, kot je bil obravnavan v FM 22-100. (Rosić, 2017, str. 32–33).

Pri proučevanju vsebine koncepta vodenja v Hrvaški kopenski vojski smo imeli vpogled tudi v nekaj učnih pripomočkov v obliki PowerPoint predstavitev posameznih učiteljev (M. Kostanjevac in D. Matika) na *Hrvatskom vojnom učilištu dr. Franjo Tuđman*. Očitno je, da se za potrebe poučevanja vodenja uporabljajo tako sodobne doktrinarne publikacije KOV ZDA, kot sta ADP 6-22 Army Leadership in ADRP 6-22 Army Leadership, kakor tudi koncept BITI-ZNATI-DELATI iz starejših doktrinarnih publikacij.

3.3.3 Primerjava s Konceptom vojaškega voditeljstva v SV

Področje vodenja v Hrvaški kopenski vojski ni urejeno niti s področno doktrino niti na konceptualni ravni, zato je normativno razhajanje v primerjavi s SV manjše kot v primerjavi s KOV ZDA in Britansko kopensko vojsko. SV ima to področje vodenja urejeno vsaj na konceptualni ravni z že večkrat omenjenim Konceptom vojaškega voditeljstva v SV.

Skupna točka v normativnem okvirju med obema primerjanima vojskama je le na ravni Vojaške doktrine (krovne doktrine vojske), ki definira termin vodenje in ga opredeljuje kot sestavni del moralne komponente vojskovalne moči.

Na vsebinski ravni se Koncept vojaškega voditeljstva v SV ne razlikuje z zbrano literaturo Hrvaške kopenske vojske v tistem delu, ki je predmet analize tega prispevka, torej s konceptom BITI-ZNATI-DELATI. Dejstvo je, da sta obe vojski ubrali enako pot – prevajanje ameriških doktrinarnih publikacij. Pri literaturi Hrvaške kopenske vojske je zaznati posodobitve vsebine s prevodi aktualnih doktrinarnih publikacij, česar v Konceptu vojaškega voditeljstva v SV ni. Iz lastnih izkušenj ugotavljamo, da se v praksi pri poučevanju vsebin vodenja tudi v SV uporabljajo aktualne publikacije in vsebine, vendar je to odvisno le od posameznega učitelja ali inštruktorja, saj kot je že ugotovljeno, se zaradi normativne neustrezne uvrstitve koncepta oziroma področja vodenja za to področje ne izdeluje učno-izobraževalna literatura.

Sklep Koncept vojaškega voditeljstva v SV v vsebinskem smislu zaostaja v razvoju stroke na tem področju. Tudi normativna umeščenost ni ustrezna. Dejstvo je, da se SV v mirovnih operacijah in misijah pojavlja v številnih državah. Načini vodenja vojakov v takih operacijah niso enaki kot v delovnem okolju doma. Tudi to je pomemben razlog, zakaj se mora koncept vojaškega voditeljstva nenehno dopolnjevati z novimi spoznanji in dobrimi praksami. SV v tem trenutku nima jasno izdelanega modela vodenja, kar bi moralo biti izhodišče in ogrodje za pripravo celotne področne doktrine vodenja in podrejenih publikacij.

Analiza konceptov vojaškega vodenja v izbranih drugih vojskah je pokazala na številna razhajanja s Konceptom vojaškega voditeljstva v SV – tako vsebinska kot normativna.

S pridobljenimi rezultati raziskovanja smo na enem mestu zbrali relevantne ugotovitve o vodenju in z njimi želimo vplivati na odločevalce v SV, da se področje vodenja ustrezno normativno in vsebinsko uredi, in sicer skladno s predlogi, ki imajo za cilj izdelavo Doktrine vojaškega vodenja v SV. Pri tem so za uporabo v praksi posebej pomembne naslednje ugotovitve:

- področje vodenja v SV se mora dvigniti na doktrinarno raven in nastati mora Doktrina vojaškega vodenja v SV,
- zapolniti je treba trenutno vrzel glede izbranega modela vodenja za SV,
- okrepiti je treba raziskovalno in razvojno dejavnost na področju vojaškega vodenja in realno opredeliti nosilca tovrstne dejavnosti.

Literatura

1. Ancker, C. in Scully, M. (2013). *Army Doctrine Publication 3-0: An Opportunity to Meet the Challenges of the Future*, *Military review*, Vol 93, No. 1, str. 38–42.
2. *Army Doctrine Primer*. (2011). *Development, Concepts and Doctrine Centre*. Ministry of Defence.
3. *Army Leadership Doctrine*. (2016). *Camberley: The Centre for Army Leadership, The Royal Military Academy Sandhurst*.
4. *Army Leadership, Army Doctrinal Publication 6-22*. (2012). *Washington DC: Headquarters, Department of the Army*.
5. *Army Leadership, Army Doctrinal Reference Publication 6-22*. (2012). *Washington DC: Headquarters, Department of the Army*.
6. Brezovšek, M., Kukovič, S. (2014). *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. *Developing Leaders A British Army Guide*. (2014). *Camberley: The Centre for Army Leadership, The Royal Military Academy Sandhurst*.
8. *Doctrine 2015 Briefing*. *United States Army Combined Arms Center*. URL: <https://usacac.army.mil/cac2/adp/Repository/Doctrine%202015%20Briefing%2029%20FEB%202012.pdf>. 29. 10. 2018.
9. Furlan, B. et al. (2006). *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
10. Janeš, A. (1998). *Vodič za dočasnike*, Zagreb: Ministarstvo obrane Republike Hrvatske.
11. Kark, R., Presler, T., Tubi, S. (2016). *Paradox and Challenges in Military Leadership. V: Leadership Lessons from Compelling Contexts (Monographs in Leadership and Management, št. 8) / Peus, C., Braun, S., Schyns, B. (ur.) Emerald Group Publishing Limited*.
12. *Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski*. GŠSV številka 603-65/2006-2, z dne 26. 1. 2007.
13. Kostanjevac, M. (2008). *Menadžment u vojnoj organizaciji*. Zagreb: Hrvatsko vojno učilište Petar Zrinski.
14. Kranjčec, N. (1997). *Vođenje*. Zagreb: Glavni Stožer Oružanih snaga Republike Hrvatske.
15. Krulak, C. (1999). *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*. *Marines Magazine*, Vol. 16, No. 2, str. 16–21.
16. *Land Operations*. (2017). *Warminster: Land Warfare Development Centre*.
17. *Leader Development, Field Manual 6-22*. (2015). *Washington DC: Headquarters, Department of the Army*.

18. Lovrić, D. (2016). *Doktrina Oružanih snaga Republike Hrvatske*. Zagreb: Glavni stožer Oružanih snaga Republike Hrvatske.
19. Mahmutović, J. (2011). *Vojaško voditeljstvo in menedžment*. Maribor: Višja prometna šola.
20. Navodilo za izdelavo strokovne literature. MORS šifra: 604-16/2006-5, z dne 28. 3. 2006.
21. Okovič, D. in Brod, A. Ugotavljanje voditeljskega potenciala v Slovenski vojski. v: 24. letna konferenca SZKO od 12. do 13. novembra 2015, Portorož/ur. Bogataj, V. et al. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
22. Priporočila za izvajanje vojaškega voditeljstva. Številka 613-1/2007-33, z dne 8. 10. 2007.
23. Program višjega tečaja za podčastnike. MORS številka 603-76/2016-8, z dne 6. 7. 2016.
24. Rosić, M. (2017). Prvi dočasnik. Zagreb: Hrvatsko vojno učilište Petar Zrinski.
25. Sewell, G. (2009). *Emotional Intelligence and the Army Leadership Requirements Model*. *Military review*, Vol. 89, No. 6, str: 93–98.
26. Sklepi strateškega pregleda obrambe. (2017). *Slovenska vojska*, št. 1, str. 21–32.
27. *The Army Leadership Code An Introductory Guide*. (2015). *The Centre for Army Leadership, The Royal Military Academy Sandhurst*.
28. *The National Military Strategy of the United States of America – Redefining America's Military Leadership*. (2011). Washington DC: Headquarters, Department of the Army.
29. *The New British Army Leadership Code*. (2017). *The Military CEO*. URL:<http://themilitaryceo.com/2017-new-british-army-leadership-code>, 10. 12. 2018.
30. Vincent, D. (2015) *Be, Know or Do? An Analysis of the Optimal Balance of the Be, Know, Do Leadership Framework in Future Training at the Royal Military Academy Sandhurst*. Camberley: Royal Military Academy Sandhurst.
31. *Vojaško voditeljstvo na direktni ravni*. Številka 613-1/2007-32, z dne 8. 10. 2007.
32. *Vojaško voditeljstvo na organizacijski ravni*. Številka 613-3/2008-413, z dne 22. 10. 2008.
33. *Vojaško voditeljstvo*. Številka 613-1/2007-31, z dne 8. 10. 2007.