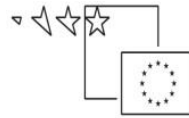




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

VOJAŠKO VODITELJSTVO IN MENEDŽMENT

JASMIN MAHMUTOVIĆ

Višješolski strokovni program: Logistično inženirstvo
Učbenik: Vojaško voditeljstvo in menedžment
Gradivo za 2. letnik

Avtor:

Jasmin Mahmutović, univ. dipl. politolog
Višja prometna šola Maribor



Strokovni recenzent:
mag. Boris Bratušek

Lektorica:

Urška Černešek, prof. slov. in soc.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

355.133.4(075.8.034.2)
005:355(075.8.034.2)

MAHMUTOVIĆ, Jasmin

Vojaško voditeljstvo in menedžment [Elektronski vir] : gradivo
za 2. letnik / Jasmin Mahmutović. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod
IRC, 2011. - (Višješolski strokovni program Logistično
inženirstvo / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/
Vojasko_voditeljstvo_in_menedzment-Mahmutovic.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Vojasko_voditeljstvo_in_menedzment-Mahmutovic.pdf). - Projekt
Impletum

ISBN 978-961-6857-08-6

255622400

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2011

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 130. seji dne 6. 5. 2011 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-3/2011/9-2 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO

1 POJMOVNE OPREDELITVE.....	9
1.1 VODITELJSTVO	9
1.2 MENEDŽMENT	13
1.3 ODNOS MED VODITELJSTVOM IN MENEDŽMENTOM TER UVRSTITEV POVELJEVANJA..	15
1.3.1 Razmišljanja za obnovo.....	18
2 VSEBINA VOJAŠKEGA VODITELJSTVA	19
2.1 BITI.....	20
2.2 ZNATI	21
2.3 DELATI.....	21
2.4 DEJAVNIKI VODITELJSTVA	21
2.5 NAČELA VODITELJSTVA	22
2.6 STEBRA VODITELJSTVA	25
2.7 RAVNI VODITELJSTVA.....	25
2.8 VODITELJ VODITELJEV	27
2.9 UČINEK VODITELJSTVA – ODLIČNOST	29
2.9.1 Razmišljanja za obnovo.....	31
3 VODITELJ IN VODITELJSTVO	32
3.1 ZNAČAJ: KAKŠEN MORA BITI VODITELJ	33
3.1.1 Vrednote vojaške organizacije.....	33
3.1.2 Lastnosti vojaškega voditelja.....	34
3.1.3 Značaj in bojevniški etos	36
3.1.4 Razvijanje značaja	37
3.1.5 Značaj in etika	37
3.1.6 Značaj in ukazi	38
3.1.7 Značaj in prepričanja	38
3.2 KOMPETENCE: KAJ MORA VODITELJ ZNATI.....	39
3.3 VODITELJSTVO: KAJ MORA VODITELJ DELATI.....	40
3.3.1 Razmišljanja za obnovo.....	42
4 ČLOVEŠKI DEJAVNIK.....	43
4.1 ORGANIZACIJA, LJUDJE, TIM	43
4.1.1 Organizacija.....	43
4.1.2 Disciplina.....	43
4.1.3 Morala	44
4.1.4 Skrb za podrejene	44
4.2 STRES	44
4.2.1 Bojni stres.....	44
4.2.2 Stres ob spremembah.....	44
4.2.3 Voditeljstvo in varnostno okolje.....	45
4.3 KLIMA IN KULTURA	45
4.3.1 Klima	45
4.3.2 Kultura.....	45
4.4 STILI VODENJA	45
4.4.1 Direktivni stil.....	46
4.4.2 Participativni stil.....	46
4.4.3 Stil delegiranja.....	46
4.4.4 Transakcijski stil.....	46
4.4.5 Transformacijski stil	46
4.5 POSLEDICE.....	46
4.5.1 Razmišljanja za obnovo.....	47
5 VOJAŠKO VODITELJSTVO NA DIREKTNI RAVNI	48
5.1 ZNANJA/VEŠČINE VODITELJSTVA NA DIREKTNI RAVNI.....	48
5.1.1 Znanja in veščine za delo z ljudmi.....	48
5.1.2 Konceptualna znanja/veščine.....	49
5.1.3 Strokovna znanja/veščine	50
5.2 DELOVANJE NA DIREKTNI RAVNI VODITELJSTVA	50
5.2.1 Vplivanje	51
5.2.2 Izvajanje	51
5.2.3 Izboljševanje.....	54

5.2.4	Razmišljanja za obnovo	56
6	VOJAŠKO VODITELJSTVO NA ORGANIZACIJSKI RAVNI	57
6.1	ZNANJA/VEŠČINE VODITELJSTVA NA ORGANIZACIJSKI RAVNI	57
6.1.1	Znanja in veščine za delo z ljudmi	57
6.1.2	Konceptualna znanja/veščine	58
6.1.3	Strokovna znanja/veščine	59
6.2	DELOVANJE NA ORGANIZACIJSKI RAVNI VODITELJSTVA	60
6.2.1	Vplivanje	61
6.2.2	Izvajanje	65
6.2.3	Izboljševanje	69
6.2.4	Razmišljanja za obnovo	72
7	VOJAŠKO VODITELJSTVO NA STRATEŠKI RAVNI.....	73
7.1	ZNANJA/VEŠČINE VODITELJSTVA NA STRATEŠKI RAVNI	74
7.1.1	Znanja in veščine za delo z ljudmi	74
7.1.2	Konceptualna znanja/veščine	76
7.1.3	Strokovna znanja/veščine	77
7.2	DELOVANJE NA STRATEŠKI RAVNI VODITELJSTVA.....	78
7.2.1	Vplivanje	79
7.2.2	Izvajanje	81
7.2.3	Izboljševanje	82
7.2.4	Razmišljanja za obnovo	85
8	LITERATURA	86

KAZALO SLIK

Slika 1: Horizontalne vezi v enoti	17
Slika 2: Opredelitev vojaškega voditeljstva	20
Slika 3: Ravni vojaškega voditeljstva.....	27
Slika 4: Vertikalne vezi v enoti	28
Slika 5: Vojaški voditelj BITI – ZNATI – DELATI	32
Slika 6: Lastnosti vojaškega voditelja	36
Slika 7: Razvijanje značaja vojaškega voditelja.....	37
Slika 8: Značaj vojaškega voditelja.....	38
Slika 9: Voditeljeve kompetence.....	39
Slika 10: BITI in ZNATI na vseh ravneh voditeljstva.....	39
Slika 11: Voditelj z značajem in s kompetencami.....	40
Slika 12: Delovanje voditelja	41

PREDGOVOR



Gradivo je osredotočeno na izzive, ki jih pred višje podčastnike postavlja razvijajoča se organizacija, in omogoča pridobivanje potrebnih veščin, da jih obvladajo. Višji podčastnik je s svojimi nalogami v svojem spektru delovanja povsem enakovreden višjemu častniku. Višji podčastnik mora znati kritično analizirati trenutna in časovno neomejena vprašanja in probleme voditeljstva na organizacijski ravni v celotnem obsegu delovanja.

Ali je možno izvesti nalogo, pri tem pa odpovedati kot voditelj na organizacijski ravni? Ali je treba spreminjati uspešno in delujočo organizacijo? Ali je neetično vedenje neizogibno, kadar smo v kriznih situacijah in kadar moramo hitro razvijati ali spreminjati organizacijo? Ali organizaciji lahko uspe brez vizije, pojasnjevanja in utemeljevanja ter prepričevanja pripadnikov organizacije? Ali smo se iz izkušenj resnično naučili prave stvari? Pri spopadanju s takimi in podobnimi vprašanji ter z diskusijami o teh vprašanjih bo uporabnik tega gradiva razširil svoja obzorja, potrebna za razumevanje voditeljstva na organizacijski ravni, prav tako bo razumel vse izzive, s katerimi se srečujejo višji častniki, ko razvijajo in vodijo organizacijo v sodobnih operativnih okoljih.

Kaj pomeni voditeljstvo višjim častnikom in višjim podčastnikom? Oboji so uspešno vodili enote kot poveljniki ali enotovni podčastniki, večkrat v skoraj nemogočih razmerah. Podčastniki so pri tem razvili svoj osebni stil vodenja, ki temelji na večletnih izkušnjah in jim je do zdaj tudi dobro služil. Kaj se še lahko naučijo? Ali ni voditeljstvo v bistvu povsem enako pri vseh dolžnostih in na vseh ravneh poveljevanja? To so temeljni izzivi in vprašanja, s katerimi se morajo višji podčastniki spoprijeti. S sprejetjem zahtevnejših in odgovornejših dolžnosti se višji podčastniki spoprimejo s situacijami in z izzivi, s katerimi se prej nikoli niso niti si jih niso znali predstavljati. Področje odgovornosti in polje vplivanja se nekajkrat povečata, s tem pa se pojavijo izzivi, ki lahko ustvarjajo videz nepremagljivosti. Uspehi podčastnikov na organizacijski ravni so odvisni od veliko dejavnikov, predvsem od voditeljskih izkušenj in njihovega pravilnega uvrščanja v sedanji trenutek in kontekst; razumevanja svojih dobrih in slabših strani vedênja; zbiranja izkušenj drugih, pravilnega analiziranja teh izkušenj in njihove uporabe; prepoznavanja in uporabe tistih voditeljskih kompetenc in vedênj, ki so potrebna za osebni razvoj in razvoj organizacije; skupnega obravnavanja vsega doseženega znanja in veščin ter ustvarjanja osebne strategije za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev.

Kljub dosežkom na teoretičnem področju voditeljstva, ali pa prav zato, veliko zmedo povzročajo posamezniki, ki povsem nekritično in s svojim zelo ozkim pristopom razumejo in širijo definicije o voditeljstvu. Nemalokrat pomešajo pojme, kot so vodenje, voditeljstvo, poveljevanje, menedžment, in jih nenadzorovano uporabljajo, s tem pa vnašajo zmedo med uporabnike in tiste, ki jih to področje zanima. S tem povzročajo tudi veliko škode samemu razvoju teorije in prakse na področju voditeljstva, saj s položaja in funkcije ter po načelih enostarešinstva in subordinacije zahtevajo takšno razumevanje, kot ga imajo sami. Pri tem velikokrat napačno izhajajo iz predpostavke, ki se je zasedrala v njihovem tolmačenju vojaške organizacije, da če so že dosegli tako visoke položaje in odgovorne funkcije, to zagotovo pomeni, da so bili v preteklosti voditelji, da so to tudi zdaj in da tudi o samem voditeljstvu (teoriji in praksi) veliko vedo. Pozabljajo na preprosto resnico in dejstvo, da so postavljeni na položaj z ukazom nekoga nad sabo, za voditelja pa ga morajo ljudje pod njim, zraven njega in nad njim sprejeti in mu slediti. Seveda je zelo težko, če ne nemogoče, pojasniti človeku s činom polkovnika ali brigadirja, da je bil mogoče kdaj v preteklosti res voditelj, ni pa to edini pogoj, da bi bil poznavalec teorije voditeljstva ali da bi celo koga učil o tem. Kot neposrečena

šala se lahko razume tudi postavljanje ljudi na mesta in položaje v vojaških znanstvenih in šolskih ustanovah glede na njihov čin in formalno vojaško in civilno izobrazbo. Kot da sta čin in izobrazba edina in zadostna pogoja, da bo nekdo dovolj usposobljen, motiviran in voljan razvijati znanost, poučevati in vplivati, pri tem pa bo upošteval pravila znanosti in ožje stroke. Povsem nekritično povzemanje avtorjev in sprejemanje tistega, kar so v omejenih količinah prebrali in se naučili od drugih, lahko povzroči to, da se vsiljujejo »novi in boljši« koncepti, ki so pravzaprav že v bistvu zastareli, preživeli in predvsem neuporabni v sodobnem vojaškem okolju. Ko nekdo misli, da odlično pozna neki koncept, se mu lahko ta zazdi najboljši in ga po svojih močeh želi vsiliti celotni organizaciji, pri tem pa lahko uporablja vse mogoče načine in vzvode, da bi to dosegel in se zapisal v zgodovino kot nekakšen avtor ali celo vizionar. Zato bi se morali vsi, ki se in se šele bodo ukvarjali s preučevanjem voditeljstva, kritično lotiti branja in analiziranja vsega slišane in prebranega ter iz tega izluščiti tisto, kar je po njihovem mnenju najboljše.

Tudi gradivo, ki je pred bralcem, od njega to zahteva, zato se ga mora lotiti kritično in ga primerjati z vsem drugim gradivom, ki mu je na voljo. Predvsem pa mora svoja spoznanja preteklega dela in izkušnje pravilno uvrstiti v prebrano in pravilno analizirati. To gradivo je v najboljšem le kratka seznanitev in predstavitev vojaškega voditeljstva in odnosov med voditeljstvom, poveljevanjem in menedžmentom. Nikakor ne more zamenjati ali nadomestiti izkušenj, ki jih pripadnik oboroženih sil pridobiva z zaporednimi dolžnostmi. Nikakršna knjiga, tečaj ali šola ne morejo nadomestiti znanja in izkušenj, ki se pridobijo z delom. Če nekdo ni bil četni podčastnik, bo zelo težko dober in učinkovit bataljonski ali celo brigadni podčastnik. Tudi od poveljnika bataljona ni pravilno pričakovati, da bo odličen poveljnik, če pred tem ni bil odličen poveljnik voda in čete. Tisti, ki takega človeka postavi na tako odgovoren položaj, ne dela nikakršne usluge temu človeku ali organizaciji. Nasprotno, s tem mu povzroči veliko škodo, pa tudi dolgoročno in težko popravljivo škodo celotni organizaciji. Gradivo tako predstavlja vodilo in samo usmerja k doseganju odličnosti. Pri tem naj bralec sledi enemu od načel voditeljstva, ki pravi, da voditelj dela prave stvari kljub posledicam, in ne tistemu, kar mu drugi rečejo, da je prav.

UVOD

Čas globalizacije



Svet je po koncu hladne vojne doživel veliko sprememb, ki so posledično vplivale na sedanjo podobo celotnega mednarodnega političnega in varnostnega okolja. V zadnjih dvajsetih letih se je zvrstilo toliko svetovno pomembnih dogodkov, ki so za vselej zaznamovali svetovno ureditev in jo glede na prejšnje stanje praktično spremenili v temeljih, da jih človek preprosto ne more spremljati, analizirati in razumeti brez podpore sodobne znanosti oz. tehnologije.

Po padcu berlinskega zida in prenehanju sovražnosti med blokoma se je začelo novo vzpostavljanje centrov svetovne moči in vpliva. Svet v celoti je postal globalna vas, kjer so v medsebojni interakciji različni interesi različnih skupin. Morija na Zahodnem Balkanu v nerazumljivem obsegu, vzpostavljanje novih držav in meja na ruševinah nekdanjih socialističnih tvorb, širitev Nata, EU, krizna žarišča in vojne po vsem svetu, terorizem in boj proti njemu ter pojavljanje novih in novih kriznih območij so samo nekatere spremembe, ki kažejo na različnost na varnostnem in političnem področju med sedanjostjo in časom blokvske razdelitve sveta, ko je bilo vse »zamrznjeno« in ni bilo možnosti za odpiranje novih vprašanj glede porazdelitve sveta.

Če je hladna vojna zaznamovala zamrznjenost v odnosih in procesih, danes govorimo o dinamičnem procesu, ki se odvija z veliko hitrostjo. Priča smo neizprosnemu integriranju ekonomskih trgov, narodov, držav in tehnologije do take stopnje, kot je še ni bilo. Danes lahko posameznik, korporacija, država ali narod pride okrog sveta ali vpliva na ves svet močnejše, hitreje, globlje in ceneje kot kdaj prej. In nasprotno. Ves svet sega in posega v posameznike, korporacije, države in narode hitreje, globlje in ceneje kot prej.

Sistem idej, moči in tehnologij, ki danes prevladuje v notranjih in zunanjih politikah vseh sodelujočih na mednarodnem prizorišču, imenujemo »globalizacija«. Čeprav s svojo udarno prodornostjo omogoča stekanje in prepletanje idej, znanosti, razvoj novih zmogljivosti, pa prinaša tudi nove oblike nevarnosti in groženj. Mikročipi, računalniki, satelitsko komuniciranje, digitalizacija, optične povezave, internet, miniaturizacija tehnologije in drugi informacijski tehnološki dosežki so svet prepletli in med seboj povezali do pred kratkim nepredvidenih zmogljivosti in s tem posameznikom, organizacijam in državam omogočili nepredstavljen doseg. Informacije potujejo hitreje in dalje, so obsežnejše in se hitro odzivajo tudi z velikih oddaljenosti.

Če je med hladno vojno prevladovalo togo, bipolarno in okorno zavzemanje stališč, smo v globalizaciji priča vseobsegajočemu, dinamičnemu in hitremu vzpostavljanju pozicij in odločanju. Včasih sta se industrijska in vojaška moč merili v kosih in masi, danes se merita v hitrosti in gibčnosti. Včasih so se ljudje bali jedrskega uničenja, danes nas je strah hitrih sprememb, lastne in organizacijske zastarelosti in smrtonosnega potenciala globalnih mrež posameznikov in skupin, ki delujejo zunaj struktur in vodstva uradnih držav in njihovih organizacij.

Na področju obrambe in varnosti sta vidna dva učinka globalizacije in njene vsemogočne tehnologije.

Na bojišču se vojaki spoprijemajo z velikim številom informacij, zato je skupna operativna slika bojišča zelo hitro na razpolago vsem organizacijskim ravnam. Ta sposobnost omogoča vojaškim poveljnikom, da se hitro odločajo in ukrepajo, prav tako pa poenostavlja koordiniranje in delegiranje pristojnosti sprejemanja odločitev po liniji vodenja navzdol, tako da lahko podrejeni poveljniki delujejo hitro in neodvisno, kadar je treba. Če bodo zahteve po čedalje hitrejšem odzivanju botrovale ustvarjanju novih oblik vojaškega organiziranja ali metod nadzora, bomo še videli, vsekakor pa se zahtevno prilagajanje sodobnim izzivom ne bo doseglo s tradicionalnim hierarhičnim ustrojem vojske ali z visoko centraliziranim sistemom odgovornosti, pristojnosti in odločanja. Obstaja velika verjetnost, da sodobno okolje delovanja oboroženih sil ne bo potrebovalo takih poveljnikov, ki bi bili odvisni samo od formalne avtoritete v strogi hierarhiji odnosov, temveč take, ki bodo delovali z neformalnim komuniciranjem in decentraliziranim odločanjem. Taki pogoji in zahteve jasno poudarjajo pomembnost »poveljevanja s poslanstvom« in razdrobljenega voditeljstva za učinkovito delovanje. Tak koncept zagovarja idejo, da imajo vsi ljudje na vseh ravneh dovolj potenciala za voditeljstvo, da imajo dovolj razvito zavest za pravilno presojanje in da imajo dovolj profesionalnosti za prevzemanje pobude in vloge vodje, ko okoliščine tako zahtevajo.

»Hitri svet«, ki ga je ustvarila globalizacija, pušča v praznem teku tiste posameznike, skupine, narode in države, ki so se izgubili, propadli ali zaostali v grobem tekmovalnem diru sprememb in se čutijo odrinjene in ponižane. Ker je globalizacija podrla različne zidove, ki so prej omejevali premike in pretoke ljudi in bogastev, ter omrežila svet v veliko mrežo, je ponudila posameznikom vpliv na trge in države kot še nikoli do zdaj. Po drugi strani pa je globalizacija ustvarila kopico »užaljenih« posameznikov, ki so zelo jezni in bojeviti, sama pa jim je neposredno na svetovnem odru omogočila delovanje.

Spreminjanje varnostnega okolja

Sodobne razmere v varnostnem okolju lahko strnemo v nekaj hitrih in kratkih opažanjih: asimetrično bojevanje, povečano oboroževanje držav z orožjem za množično uničevanje in neprekinjeno rojevanje nestabilnih področij in konfliktnih žarišč.



Stari svetovni red jedrskega ravnotežja med blokoma je čez noč zamenjal »novi svetovni nered« prikritih groženj in regionalnih nestabilnosti. Na kar nekaj območjih so se končale zgodovinske sovražnosti in grožnje vojne med narodi in državami. Tehnologija je postala dosegljiva celo državam tretjega sveta, ki se danes lahko oborožijo z jedrskim in biološkim orožjem. Medtem je tudi vojskovanje doživelo glavno nazadovanje, in sicer od nacionalne države k drugim entitetam. V etničnih spopadih v neki državi se bojujejo uradne in paravojaške oborožene sile, oborožene tolpe so postale številčnejše in nasilnejše, na nekaterih delih sveta so mačete spremenili v orožje za množično uničevanje itd. Strani, ki sodelujejo v teh spopadih, praviloma ne spoštujejo prava oboroženih spopadov in nimajo nikakršnih moralnih zadržkov. Posledice takih spopadov so največkrat genocidi, etnična čiščenja in begunci, ki predstavljajo velik izziv, zahtevajo veliko truda za vojaško stabiliziranje območja in tudi humanitarno posredovanje. Prav tako obstajajo fanatični kulti in teroristične skupine (nekatero imajo doseg delovanja po vsem svetu), ki napadajo vojaške in civilne cilje, razširjajo strah in bojazen, vznemirjajo globalno ekonomijo in zahtevajo visoke stroške zagotavljanja varnosti državljanov sveta. Nasprotja znotraj držav in grožnje uničevanja s strani skupin in organizacij kljub žrtvam so postali vsakdanji obraz sveta po koncu hladne vojne.

Z vsemi temi spremembami pa je oboroženim silam zahodnih demokracij ostala vojaška obramba lastnih držav, kot del zagotavljanja nacionalne varnosti, stalnica ves čas. Razlika je samo v vrsti groženj, ki so se spremenile, meje nacionalne varnosti pa so se premaknile daleč stran od meja države in so postale globalne. Vse to močno prispeva k prepričanju, da je treba sodelovati pri zagotavljanju mednarodnega miru in varnosti po vsem svetu. Zato ima velika večina oboroženih sil zahodnega sveta poleg vojaške obrambe lastne države tudi nalogo aktivno sodelovati v različnih oblikah mednarodnega zagotavljanja miru in stabilnosti. Vojaško voditeljstvo nikoli ni bilo lahko, v takih razmerah strateškega, vojaškega, varnostnega in socialnega okolja pa je še posebno zahtevno.

Bojevanje in mirovne operacije so bile nekoč jasno razmejene in ločene aktivnosti oboroženih sil. Danes pa se prepletajo in ni jasnih ločnic med njimi, saj pogosto vsebujejo politične, vojaške, miroljubne in humanitarne razsežnosti. Vojaške sile na območjih delovanja so navadno večnacionalne, poveljujoči na vseh ravneh pa morajo sodelovati tako med seboj kot s predstavniki lokalnih oblasti, z lokalnimi oboroženimi silami, s paravojaškimi formacijami, civilnimi agencijami in z raznimi nevladnimi organizacijami. V teh razmerah morajo pripadniki oboroženih sil na vseh ravneh imeti dovolj kompetenc na področjih vojaške strokovnosti, kulturološke ozaveščenosti ter tehničnega in doktrinarnega znanja. Sprejemati morajo nova znanja in različne poglede na določene zadeve, spoštovati morajo različnosti med ljudmi, narodi in kulturami ter biti sposobni vplivati na druge, da ravnajo enako. Danes lahko imajo odločitve na taktičnih ravneh strateške posledice. Zato morajo biti vojaški poveljniki izurjeni tudi v komuniciranju, saj se srečujejo z različno razpoloženimi posamezniki in skupinami, pri tem pa morajo uporabljati spravljiv diplomatski jezik in upoštevati lastni moralni čut. Kot vidimo, formalna poveljniška avtoriteta ni več dovolj za učinkovito delovanje v sodobnem spektru delovanj.

Zaradi vsega naštetega sodobne oborožene sile zahtevajo poveljnike na vseh ravneh, ki so široko razgledani, civilno in vojaško izobraženi, ki razumejo sedanje globalne razmere v tem nestanovitnem svetu, ki so strokovnjaki za sprejemanje pravih in potrebnih odločitev v razmerah največjega stresa ter vojaki v najširšem smislu, tj. od tradicionalnega bojavnika do humanitarnega in mirovniškega posrednika.

Spremembe človeškega dejavnika



Poveljniki se morajo prilagoditi tudi spremenjenim pogojem za zagotavljanje kadra. Množičnih vojsk, kot smo jih poznali, ni več. Država ne zagotavlja kadra z obveznim služenjem vojaškega roka ali rezervne sestave. Danes ima večina držav poklicno vojsko, druge pa se na to še pripravljajo. Zelo pomembno je, da poveljujoči vedo, kakšne so bile okoliščine in kakšni razlogi, da se je nekdo odločil za vojaško službo, in kaj je tisto, kar ga bo prepričalo, da v njej tudi ostane.

Danes torej ni več golobradih nabornikov, ki jih je država prisilila preživeti določen čas v vojaški organizaciji. Danes so tukaj odrasli ljudje, ki se za vstop prostovoljno odločijo, pri tem pa imajo svoje cilje, želje in potrebe. Veliko jih ima družine in obveznosti zunaj vojaške organizacije. Trg delovne sile raste, populacija se manjša oz. stara. Vse to seveda zelo vpliva na vhodni potencial kadra, ki vstopa v oborožene sile.

Danes so mladi ljudje razgledani in izobraženi. Dobro poznajo sodobno tehnologijo in družbene razmere. Zelo hitro se naučijo novih stvari in obvladujejo tudi najzahtevnejše sodobne vojaške sisteme. Danes praktično ni več nepismenega človeka v državah zahodnega

sveta. Vse to zahteva od poveljnika, da spremlja razvoj na praktično vseh področjih in pri tem ne zaostaja za svojimi podrejenimi.

Vojska prav tako ni več nedotakljiva glede spola. Vrata v vojaško organizacijo so odprta in se odpirajo ženskam po vsem svetu že kar nekaj časa. Poveljnik mora biti pripravljen in upoštevati zelo pomemben dejavnik heterogenosti skupine, ki jo bo vodil.

Spreminjanje javnega okolja



Tudi javnost se je v večini držav spremenila. Če je včasih vojaška organizacija in vojaške zadeve okrog nje niso zanimale, se danes opazno bolj zanima za delo in aktivnosti vojske. Vojska je del demokratične družbe in s tem tudi predmet javnih razprav. Tudi politični oz. strankarski spori se lahko odvijajo prek oboroženih sil. Pošiljanje in uporaba lastne vojske daleč od doma sta lahko nekaterim političnim skupinam hvaležna tema. Velikokrat se pred parlamentarnimi volitvami v zahodnih državah slišijo obljube ali napovedi o umiku vojaških enot s kriznih območij, manjšanju vojaškega proračuna, manjšanju števila vojakov, nekateri celo ukinjajo oborožene sile ali podpisujejo peticije o ukinitvi (reorganizaciji ali redefiniranju) vojske. Tudi razne afere in ugotovljene strokovne napake izzovejo pri ljudeh zaskrbljenost nad načinom vodenja take velike proračunske porabnice, kot je vojska. Ko se general znajde na sodišču na klopi za obtožene, se v javnosti zelo zmanjša ugled vojske, saj jo enačijo s tem generalom. Posledično se vojaški sistemi podvržejo natančnim zunanjim preiskavam in slabšajo ugled organizacije v domačem okolju, s tem pa vplivajo na splošno počutje in delo pripadnikov oboroženih sil.

Po drugi strani pa vsi uspehi na domačem in mednarodnem prizorišču, vsako rešeno življenje, vsaka uspešno opravljena »misija« dvigujejo ugled vojske in žanjejo odobravanje in podporo javnosti.

Sedanost torej od pripadnikov oboroženih sil zahteva, da dosežejo pomembno povezavo med vojaškim profesionalizmom in javno podobo vojske. Doseči morajo zaupanje javnosti, da to, kar počnejo, počnejo odlično.

1 POJMOVNE OPREDELITVE

V tem poglavju boste obnovili in poglobili naslednja znanja:

- Razumeli in razlikovali boste med voditeljstvom, menedžmentom in poveljevanjem.
- Razumeli in razložili boste odnose med voditeljstvom, menedžmentom in poveljevanjem.
- Razložili boste zgodovino razvoja in razlike med teorijami voditeljstva.
- Prepoznali boste voditelja.



V gradivu se bomo največ srečevali s pojmi, kot so voditeljstvo, menedžment in poveljevanje, zato je primerno, da jih podrobneje predstavimo in opredelimo. V praksi lahko opazimo, da veliko ljudi ne pozna osnovnih razlik med temi pojmi. Večina lahko prepozna in definira, kaj voditeljstvo ni. Človeka in njegova dejanja je lahko opredeliti kot nevoditeljska. Za nekoga lahko hitro in brez težav ugotovimo in rečemo: »Ta pa ni voditelj.« Težko pa je definirati, kaj je voditeljstvo in kaj je tisto, kar ga loči od poveljevanja in menedžmenta.

1.1 VODITELJSTVO

Zgodovina in uvodna pojasnila



Voditeljstvo je zelo stara zadeva. Že v prazgodovini so plemena izbirala svoje poglavarje za različne potrebe. Poglavar v miru je bil moder mož ali pa ga je predstavljala skupina najstarejših mož te skupnosti. Ko je pleme oblikovalo lovske skupine, so določili vodjo, ki je imel lastnosti najspretnjšega, najiznajdljivejšega in najuspešnejšega lovca. Za vojne pohode pa so izbrali poglavarja, ki je izkazoval največ bojevniških lastnosti, kot so fizična moč, spretnost v uporabi orožja, pogum itn. Izbrali so človeka, ki so mu lahko sledili v dejavnostih, v katerih je bila tudi smrt nekaj običajnega in pričakovanega. Tukaj se tudi razpoznava voditeljstvo v svoji osnovni obliki in loči od drugih aktivnosti vodenja neke dejavnosti. Slediti nekomu v boj in zaupati njegovim odločitvam iz tega ali onega razloga, predvsem pa zato, ker si zaupanje najbolj zasluži in ima največ za to potrebnih lastnosti, je bistvo voditeljstva. V zgodovini se je pojem s predvsem vojaškega področja preselil na politično in športno prizorišče, danes pa ga razvijajo zlasti v poslovnem svetu zahodnega sveta.

Veliko ljudi pojem voditeljstva uporablja, ne da bi se zavedali njegovega resničnega pomena. Nekateri ga poskušajo enačiti s pojmi moči, avtoritete, poveljevanja, vodenja (glagol), menedžmenta, kontrole ...

V teoriji voditeljstva in menedžmenta večina stvari izhaja z območja z angleško govorečim prebivalstvom, ki za naš pojem voditeljstva uporablja besedo »leadership«, s korenomo »to lead«. Vendar ta isti pojem (»leadership«) uporablja tudi za naša pojma »vodenje« in »vodstvo«. Iz tega sledi, da je »leadership« treba zmeraj razumevati v povezavi povedanega in pravilno izluščiti uporabljen smisel – ali gre za vodenje, vodstveni kader ali voditeljstvo.

Vodenje je služba ali položaj in je neposredno vezano na delo, ki ga oseba opravlja. Tisti, ki vodi proces, ker je to njegova služba ali njegov položaj, je vodja. To je tisti, ki ima formalno pravico voditi neki proces. Nekdo ga je pooblastil za izvajanje funkcije vodenja. Vodi pa lahko skladno s pričakovanji tistega, ki ga je za to pooblastil ali pa tudi ne. Vodi lahko dobro ali slabo. Vodenje prepoznamo predvsem v poslovnem svetu in tudi v športu. Razumemo ga v smislu izvajanja postopkov, ki so potrebni, da bi dobili želene rezultate.

Voditeljstvo ni vezano na položaj. Voditeljstvo ni vodstvena funkcija. Nihče nikomur ne more delegirati funkcije voditelja. Lahko mu delegira le položaj vodje. Voditelja izberejo ljudje sami. O voditeljstvu lahko govorimo le takrat, ko ga kot takega prepoznajo in vzamejo za svojega tisti, ki so v odnosu z voditeljem. Takrat ko ljudje ne želijo biti samo vodeni in izpolnjevati navodil, smernic, ukazov itn., temveč želijo nekomu slediti, ker menijo, da je tako prav, govorimo o voditeljstvu. Voditeljstvo je najbolj prisotno v vojaškem svetu, politiki in religiji. Voditelj naj bi bil tisti, ki s svojo karizmo, vedanjem in vizionarstvom toliko vpliva na množice, da mu te vneto sledijo. Zaradi zgodovinskih izkušenj z verskimi ali državnimi »kvazivoditelji«, ki so povzročili katastrofalne posledice za celotne narode ali države, se voditeljstvu večkrat neupravičeno pripiše negativni predznak.

V primerjavi z menedžmentom, ki mu zlahka najdemo lastnosti znanosti, je voditeljstvo predvsem umetnost. Za voditeljstvo ni recepta. Ne obstajajo formule ali enačbe, ki bi definirale ali predpisovale dejanja voditelja in njihove posledice. Tako kot umetniki in umetnost se tudi voditelji in voditeljstvo prilagajajo času in okoliščinam. Umetniki sledijo svojemu srcu in duši, tako je tudi z voditelji. Počnejo tisto, kar mislijo, da je prav.

Voditeljstvo je zapleten proces, s katerim voditelj vpliva na druge, da bi se opravila naloga ali dosegel cilj, in usmerja organizacijo, tako da postane čim bolj povezana in skladna. Voditelj izvaja ta proces z uporabo svojih voditeljskih lastnosti (prepričanja, vrednote, etične norme, značaj, znanje in veščine). Čeprav mu položaj daje formalno avtoriteto za doseganje ciljev, ga ta formalna moč ne naredi voditelja – je samo navaden šef. Voditelj prepriča ljudi, da si želijo doseči višje cilje, medtem ko šef ljudem samo pove ali ukaže, naj dosežejo cilj.

Voditelji se ne rodijo, temveč to postanejo. Razvijajo se s samoizobraževanjem, z urjenjem, usposabljanjem in izkušnjami. Ta proces se nikoli ne konča.

Da bi voditelju uspelo navdihniti svoje ljudi za boljše timsko delo, obstajajo določene stvari, ki jih voditelj mora BITI, ZNATI in DELATI. Te stvari niso človeku položene v zibelko, temveč se dosežejo z nepretrganim delom in učenjem. Najboljši voditelji nepretrgano delajo in se učijo, da bi izboljšali svoje voditeljske veščine.

Voditeljstvo je neprekinjen odnos med voditeljem in sledilci. V tem procesu voditelj vpliva na sledilce, ti pa s svojimi odzivi vplivajo na voditelja. Pri tem je pomembno poudariti, da si posameznik pridobi zaupanje drugih brez opiranja na formalni položaj v skupini in avtoriteto, ki mu jo je nekdo formalno dodelil. Le če nekomu ljudje sledijo, ker si to sami želijo in so prepričani, da je tako prav, lahko govorimo o voditeljstvu in voditelju. Vendar pa so posledice njihovih skupnih dejanj in cilji, ki jih želijo dosegati, tisti, ki opredeljujejo naravo tega vplivanja. Le če so cilji splošno dobri, koristni, etično in moralno nesporni, posledice tega delovanja pa ravno tako pozitivne, lahko govorimo o voditeljstvu. V nasprotnem lahko govorimo samo o manipuliranju z ljudmi ali »kvazivoditeljstvu«, ki je večkrat v zgodovini povzročilo ogromno gorja in strahot.

Adolf Hitler je do najmanjših podrobnosti obvladal umetnost vplivanja na množice. Množice so mu trumoma sledile, saj so mu zaupale in celo verjele, da je to, kar počnejo, tudi prav. Iz posledic njihovega ravnanja pa vemo, da tukaj ni šlo za voditeljstvo, temveč za kvazivoditeljstvo.

V zgodovini se je razvilo več teorij voditeljstva. Našteli jih bomo samo nekaj. Študije voditeljstva so se pospešeno začele pred drugo svetovno vojno, ko so se mnogi posamezniki preizkušali v voditeljstvu. Voditeljstvo je dolgo časa veljalo kot domena moških in vojske.



Ravno zato je bil prvi pristop poimenovan teorija velikega moža ali teorija osebnostnih lastnosti. Ta je zagovarjala prepričanje, da se voditelji rodijo. Nekatero osebnostne lastnosti lahko človeka popolnoma naravno pripeljejo v vlogo voditelja. Njim je usojeno voditi ljudi. Vemo, da se človek rodi z določenimi lastnostmi, kot so barva las in oči, polt ... Do danes še niso odkrili gena, ki bi določal, ali bo nekdo voditelj ali ne. Predstavljajmo si, da bi Aleksandra Velikega po rojstvu ukradli in dali v rejo potujočemu pevcu. Ali bi tudi takrat postal Veliki? Ali bi bil Veliki, če se ne bi rodil Filipu II., če ne bi odraščal v najboljših možnih okoliščinah, ki mu jih je dajal kraljevi dvor, če ga ne bi poučeval sam Aristotel, če se ne bi napolušal zgodb o junaških dejanjih pred Trojo ...?



Naslednja je teorija velikih dogodkov, ki trdi, da kriza ali pomemben dogodek lahko povzroči, da se v navadnem človeku zaradi okoliščin razvijejo izredne voditeljske sposobnosti. Res je, da verjetno nihče ne bi slišal za Marshalla, Pattona, Eisenhowerja ali Rommla, če ne bi bilo nekega velikega dogodka. Vendar so vsi ti generali morali prestati dolgotrajno vojaško izobraževanje in usposabljanje ter se izkazovati ves čas svoje vojaške kariere, da so se ob velikem dogodku pojavili v ospredju in so jim bile zaupane pomembne naloge. Veliki dogodki torej samo postavijo v ospredje ljudi, ki so bili voditelji že pred tem dogodkom.



Situacijska teorija definira dve voditeljski lastnosti, in sicer znanje in pravilno odzivanje v situaciji, kar je ključnega pomena za uspeh. Pristop je preveč tog, saj predvideva primernost voditelja le za eno situacijo. Zato so ameriški teoretiki v šestdesetih letih prejšnjega stoletja pod okriljem vojske začeli raziskovati, kaj vodje počnejo, manj pa njihove lastnosti. S svojimi raziskavami sta postali znani dve univerzi: Ohio in Michigan. Prišli so do bistva behavioristične teorije, ki pravi, da obstajata dva stila vodenja: prvi je usmerjen v izvajanje nalog, drugi pa v ljudi. Že tukaj lahko najdemo povezavo med menedžmentom in voditeljstvom – med razumskim in čustvenim. To teorijo so nato nadgradili (Kenneth Blanchard in Paul Hersey) z možnostjo identifikacije situacijskih spremenljivk, ki najboljše napovejo najprimernejši stil vodenja v določeni situaciji. Tako je nastala izboljšana situacijska teorija, ki so jo poimenovali odvisnostna teorija, saj je stil vodenja odvisen od situacije (stili vodenja bodo predstavljeni v nadaljevanju).



V zadnjem času je uveljavljena transformacijska teorija, ki pravi, da se voditeljstva ne moremo učiti samo iz knjig in da ne moremo uporabljati le enega stila vodenja. Človek se pod vplivom vseh in vsega okrog sebe spremeni v najboljše, kar si tudi sam želi biti. Teorija zagovarja stališče, da se voditeljstva lahko nauči vsak, če si to želi, s trdim delom seveda. Teorija tudi daje nasvete in napotke, kako postati voditelj, vse skupaj pa

združuje v konceptu BITI – ZNATI – DELATI. Govori torej o tem, kakšen mora biti človek, kaj mora znati in kaj mora delati, če želi postati voditelj. Največji teoretiki so John Kotter, Peter Drucker, Bernard Bass, Warren Bennis in John Adair.

Definicije voditeljstva

- »Voditeljstvo ni položaj. Voditeljstvo je obnašanje.« (Bass v Prevodnik, 21, 2004)
- »Voditeljstvo je vplivanje voditeljev na vodene zaradi doseganja organizacijskih ciljev s spremembo.« (Lussier, 39, 2004)
- »Voditeljstvo je prenašanje namenov oziroma namer v realnost.« (Block v Prevodnik, 21, 2004)
- »Voditeljstvo je doživljenjski razvojni proces prepričevanja oz. zgled, po katerem posameznik (ali tim) prepričuje skupino, da sledi ciljem voditelja oz. njegovih privržencev.« (Gardner v Prevodnik, 21, 2004)
- »Voditeljstvo je aktivnost ali skupek aktivnosti, ki se pojavijo v skupini, organizaciji ali ustanovi, vključujoč voditelja in privržence, ki se prostovoljno podredijo skupnim namenom in delujejo skupaj za njihovo uresničitev.« (Clark v Prevodnik, 21, 2004)
- »Voditeljstvo je glagol in ne samostalnik. Je aktivnost in ne položaj. Opredeljeno je s tem, kar delamo, in ne z vlogo, ki jo igramo.« (Clemmer v Prevodnik, 22, 2004)
- »Voditeljstvo je sposobnost prepričati ljudi, da naredijo tisto, česar ne marajo, in pri tem še uživajo.« (Predsednik ZDA Harry S. Truman)
- »Voditeljstvo je način, kako navadni ljudje dosežajo izredne rezultate.« (Jones v Prevodnik, 23, 2004)
- »Voditeljstvo je dvig človekove vizije na višjo raven, povišanje človekove storilnosti na višji standard in graditev človekove osebnosti čez vse običajne omejitve.« (Drucker v Prevodnik, 24, 2004)
- »Voditeljstvo je navduševanje posameznikov za trdo delo, da bi ti izpolnili pomembne naloge. Gre za vizijo, ki jo spremeniš v rezultate.« (Schermerhorn v Prevodnik, 24, 2004)
- »Voditeljstvo je vplivanje na ljudi (z zagotavljanjem smisla, usmerjanjem in motiviranjem) med izvajanjem naloge (delovanjem) in izboljševanjem enote.« (FM 6-22, 6, 2006)
- »Voditeljstvo je umetnost vplivanja na ljudi in usmerjanja, da bi opravili naloge.« (AFP 35-49)
- »Voditeljstvo je umetnost nepretrganega vplivanja in usmerjanja ljudi med izvajanjem nalog, na način, ki bo zagotovil njihovo prostovoljno poslušnost, zaupanje, spoštovanje in lojalnost, kot si jih želi njihov voditelj.« (Australian Army Leadership, IX, 1973)
- »Voditeljstvo je vizija, projekcija osebnosti in značaja, da bi navdihnili ljudi za doseganje zelenih ciljev. Ni recepta za voditeljstvo, prav tako ni predpisanega stila vodenja. Voditeljstvo je kombinacija zgleda, prepričevanja in odzivnosti v določeni situaciji.« (UK Leadership in Defence, 3, 2004)

Tudi Vojaška doktrina, ki jo je sprejela Vlada Republike Slovenije 1. junija 2006, opredeljuje voditeljstvo, in sicer kot »vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Vplivanje pomeni pripraviti ljudi, da naredijo, kar od njih želimo.« Ker se Vojaška doktrina le grobo dotakne voditeljstva in ne da podrobnejših opredelitev in smernic pripadnikom Slovenske vojske, so v Slovenski vojski izdelali Koncept voditeljstva v Slovenski vojski, ki ga bomo podrobneje spoznali v nadaljevanju.

1.2 MENEDŽMENT



Beseda menedžment izhaja iz italijanske besede »manegio« oz. »maneggiare« in francoske besede »manege«, ki pomeni jahalnico oz. prostor, kjer konji tečejo v krogu, dreser pa jih spodbuja z bičem.

Tudi menedžment se je razvijal že od prazgodovine. V zgodovini najdemo podobne koncepte, kot so danes oddelčenje, ukazovanje in nadzor, različne oblike organiziranja in organizacij, s tem pa temelje menedžmenta.

Že Mojzes je prvi razdelil svojo vojsko desetim najbolj sposobnim in zaupanja vrednim posameznikom, ki so nato iz dodeljenih vojakov ponovno izbrali deset najboljših, in tako se je delitev judovske vojske nadaljevala do zadnjega vojaka. S tem so pridobili organiziranost, ki je omogočala prenašanje informacij in ukazov od Mojzesa do zadnjega vojaka.

Kot pri voditeljstvu tudi pri menedžmentu obstaja toliko definicij in razumevanja, kot je avtorjev. Menedžment bomo najboljše razumeli, če opredelimo njegove funkcije, kot jih je razložil že Henry Fayol (1841–1925):

- *načrtovanje* – predvidevanje prihodnosti, določanje nalog in poti ter uporabe virov za doseganje načrtovanih rezultatov oziroma ciljev. Kot primer vzemimo poveljnika, ki v fazi načrtovanja določi naloge posameznim enotam glede na oborožitev, številčno stanje, usposobljenost in cilj, ki ga želi doseči;
- *organiziranje* – zagotavljanje vsega, kar je potrebno za funkcioniranje organizacije, vzpostavljanje in povezovanje struktur in razmerij v celoto, ki omogoča izvajanje določenih načrtov in doseganje ciljev. V drugi fazi bo poveljnik enote različnih orožij združil v celoto, tako da jim bo delegiral naloge glede na vrsto bojevanja, ki ga izvaja, in cilj, ki ga želi doseči, njihovo usposobljenost, številčno stanje ...;
- *ukazovanje (vodenje)* – njegova naloga je, da socialni sistem, potem ko je vzpostavljen, spravi v gibanje. To pomeni usmerjanje, vplivanje in motiviranje vseh enot in posameznikov, da delujejo skladno s poveljnikovo namero oziroma da se naredi vse potrebno za doseganje cilja. Ko je poveljnik razdelil naloge in vloge oziroma ko vsi vedo, kam spadajo in kaj delajo, mora poveljnik uporabiti svoj vpliv in avtoriteto in enoto usmeriti k odličnosti izvedbe;
- *koordinacija* – tj. harmoniziranje različnih služb in funkcij v organizaciji v učinkovito celoto. Treba je koordinirati celotno delovanje vseh enot, da se časovno uskladijo in delujejo skladno z zamislijo. Med izvajanjem nalog poveljnik usmerja in popravlja premike in delovanje podenot glede na novo situacijo in nove okoliščine, saj se na bojišču razmere spreminjajo (teren, vreme, sovražnik, lastne enote);
- *nadzor* – preverjanje, če se v organizaciji vse odvija skladno s predvidenimi programi, z izdanimi navodili in s sprejetimi načeli. Poveljnik nadzira uporabljene postopke, s tem pa enote in posameznike, ter izvaja popravke, če nastanejo odstopanja oziroma pomanjkljivosti. (Lubi, 6, 2003, in Prevodnik, 15–16, 2004)

Kljub temu da obstaja še več delitev in opredelitev menedžmenta, bomo ostali pri tej, saj je tukaj najbolj razvidna komplementarnost menedžmenta s poveljevanjem. Že zdaj povejmo in poudarimo, da je tisto, kar se v civilnih organizacijah imenuje menedžment, v vojski poimenovano poveljevanje. Povsem neprimerno bi bilo, če bi poskušali razmejiti menedžment in poveljevanje. Vojaški menedžer je poveljnik, kar bomo dodatno podkrepili v nadaljevanju z definicijami menedžmenta, kjer je povsem razvidno, kam ga to uvršča v vojaški organizaciji.

Definicije menedžmenta

- »Menedžment pomeni celoto upravljalno-vodstvenega procesa v podjetju, menedžment kot institucijo sestavljajo vodstvo in upravljavci podjetja; menedžment kot instrumentalni sistem pa je celota podjetniških in upravljalno-vodstvenih načel, stilov, tehnik in metod vodenja.« (Duh v Prevodnik, 10, 2004)
- »Menedžment je bolj formalen, znanstven in zato univerzalen. Je serija eksplicitnih orodij in presenetljivo podobnih tehnik, temelječih na razumskem sklepanju in preverjanju, ustvarjenih za uporabo v širokem razponu poslovnih okoliščin. Pri menedžmentu gre bolj za nadziranje in reševanje problemov.« (Kotter v Prevodnik, 10, 2004)
- »Menedžment je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja.« (Higgins v Prevodnik, 11, 2004)
- »Menedžment je načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oz. nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Ker so naloge odvisne od ciljev organizacije, je menedžment usklajevanje nalog in aktivnosti za doseg postavljenih ciljev.« (Možina v Prevodnik, 11, 2004)
- »Menedžment je načrtovanje, organiziranje in nadziranje ter upravljanje tako s finančnimi in z materialnimi viri kot tudi s človeškimi.« (Sadler v Prevodnik, 12, 2004)
- »Menedžment je proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja (u)porabe virov za doseganje zastavljenih ciljev.« (Schermerhorn v Prevodnik, 12, 2004)
- »Menedžment je sistematična, analitična miselna dejavnost poveljujočih, ki vsebuje usklajevanje kadrovskih, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije, povezovanje vojske z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega razporeda ter opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Je pomemben dejavnik zagotavljanja bojne morale, vendar ne more nadomestiti voditeljstva.« (Vojaška doktrina, 21, 2006)
- »Menedžment je uporaba in nadzor virov (človeških, materialnih in finančnih) zaradi doseganja ciljev, pogosto v časovnih omejitvah. Zahteva sposobnost razvijanja velikega števila tehnik in veščin za olajšanje in pospeševanje načrtovanja, organiziranja in izvajanja dela.« (UK Leadership in Defence, 7, 2004)
- »Menedžment je proces vzpostavljanja in doseganja ciljev, da bi izpolnili svoje zadolžitve. Sestavljen je iz nepretrganega načrtovanja, organiziranja, usmerjanja, koordiniranja, kontroliranja in vrednotenja uporabe ljudi, denarja, materiala in opreme, da bi izpolnili poslanstvo in naloge.« (Australian Army Leadership, IX, 1973)

Ameriška vojska v svojih dokumentih oziroma literaturi menedžmenta kot takega sploh ne omenja. Omejujejo se na poveljevanje in poveljnike ter voditeljstvo in voditelje. Kot primer vojske z najbolj razvito teorijo vojskovanja je zelo pomembno videti in razpoznati to podrobnost. Menedžerja oziroma vodje v civilnem življenju z manjšimi, vendar pomembnimi razlikami enačijo s poveljnikom v vojaški organizaciji. Podrobneje bomo to razložili v nadaljevanju.

1.3 ODNOS MED VODITELJSTVOM IN MENEDŽMENTOM TER UVRSTITEV POVELJEVANJA

»Menedžerji delajo stvari na »pravilen način«, voditelji delajo 'prave' stvari!«
(Warren Bennis)



Nekateri trdijo, da sta voditeljstvo in menedžment dva različna pojma, ki se dopolnjujeta. Tako bi morali ti dve vlogi prevzemati tudi dve osebi. Seveda je to praktično neizvedljivo, saj se odgovornost ne bi smela deliti. Drugi pravijo, da se voditeljstvo in menedžment delno prekrivata. Spet tretji trdijo, da je voditeljstvo sestavni del menedžmenta.

*Ko je Noe slišal vremensko napoved, je ukazal izgradnjo barke.
--- To je bilo VODITELJSTVO.*

Potem je pogledal okrog sebe in rekel: »Zagotovite, da slon in slonica ne bosta videla, kaj počneta zajec in zajklja!«

--- To pa je že bil MENEDŽMENT.

(Neznan avtor)

Vojaška doktrina (21, 2006) pravi, da je menedžment pomemben dejavnik zagotavljanja bojne morale, vendar ne more nadomestiti voditeljstva. V angleški literaturi (UK Leadership in Defence, 2004) bomo brali o voditeljstvu in menedžmentu kot dveh straneh kovanca, ki mu pravimo poveljevanje. Poveljnik je nekdo, ki je odgovoren in izvaja funkcije menedžmenta in voditeljstva.

Iz povedanega lahko sklenemo, da je menedžer nekdo, ki sta mu bili dodeljeni pravica in odgovornost za vodenje nekega procesa, ustanove in ljudi. Tudi poveljnik je imenovan na to dolžnost oziroma položaj in ima vso zakonsko pravico in obveznost poveljevanja. S tem, ko je nekdo imenovan ali postavljen na dolžnost poveljnika voda, prevzame tudi vse dolžnosti glede vodenja tega voda. Je poveljnik. Iz samega naziva pa ne vidimo, ali je dober ali slab poveljnik. In tukaj je bistvo odnosa. Menedžer/poveljnik je lahko vsak, ki ga na to mesto postavi pooblaščen oseba. Delegira se mu položaj. Voditeljstva pa mu ne more nihče podeliti, ukazati ali podariti. Da bi postal voditelj, mora opraviti veliko dela in vložiti ogromno truda, povsem in predvsem sam. Nobeno delovno mesto v nazivu nima besede voditelj. So samo poveljniki, načelniki ali vodje nečesa. Voditelji bodo postali ali pa ne. Vsekakor imajo dobro popotnico v tem, da imajo formalno avtoriteto in vplivajo na svoje ljudi. Če jim bodo ti ljudje sledili, pa je odvisno od njihovega dela.

Teoretične in empirične študije menedžmenta jasno kažejo, da imajo civilni menedžerji in vojaški poveljniki veliko primerljivih in stičnih točk. Tako poveljevanje kot menedžment temeljita na formalni organizacijski avtoriteti in osebni odgovornosti ter vsebujeta načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, odločanje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Ločnico med menedžmentom in poveljevanjem pa predstavlja edinstvenost avtoritete vojaškega poveljnika, da v določeni situaciji uporabi sredstva in sile proti nasprotniku. Poveljnik ima tudi pravico zavestno pošiljati svoje ljudi v smrtno nevarno nalogo, kjer kljub upoštevanju vseh varnostnih predpisov in kljub ukrepanju lahko izgubijo tudi življenje. Poveljnik ima tudi pravico kaznovati svoje podrejene. Tega civilni menedžerji v taki obliki nimajo. Poveljniki so tudi odgovorni svojim nadrejenim, predstavnikom oblasti

in celotnemu narodu. Menedžerji odgovarjajo samo lastnikom kapitala. Vsekakor obstaja veliko podobnosti med menedžmentom in poveljevanjem, npr. pričakovanje, da bosta tako menedžer kot poveljnik ne samo vodila, temveč vodila odlično.

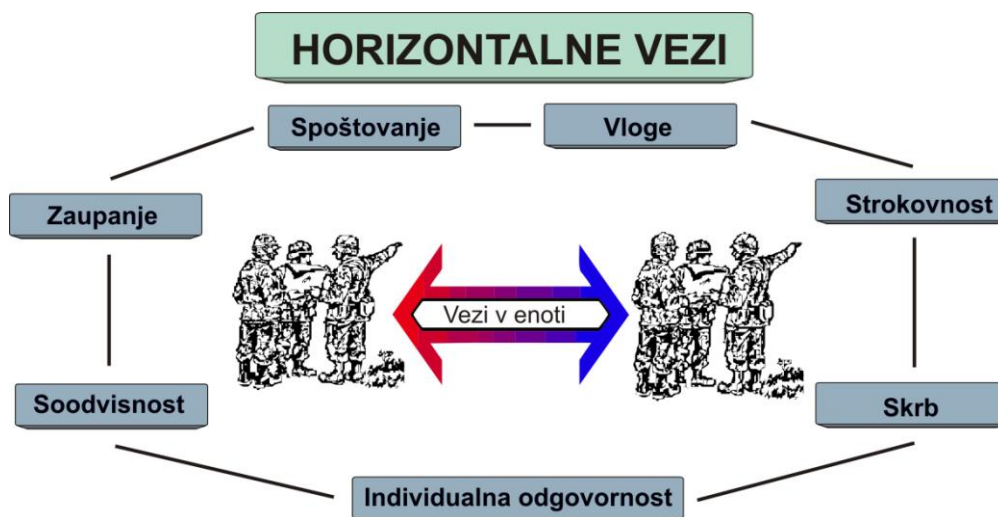
Vsi poveljniki niso zmeraj voditelji, vsekakor pa bi to morali biti. Podrejeni poveljujejo in ukazujejo, ker morajo zaradi formalne avtoritete, določene z zakonom. Voditelju pa ljudje sledijo, ker si to zasluži in ker mu ljudje hočejo slediti. Vsak poveljnik si mora želeti, da bi njegovi podrejeni v njem videli tudi svojega voditelja. Poveljnik mora vplivati na podrejene s pomočjo formalne avtoritete ali na podlagi svojih osebnostnih lastnosti, da bi dosegel svojo namero ali cilj organizacije. Za posamično enoto in celotno vojaško organizacijo katere koli države je bolje, da poveljnik ciljev ne dosega samo s pomočjo čina in položaja oz. formalne avtoritete, temveč da jih dosega kot voditelj.

Da bi lahko poveljnik deloval tako na formalni kot neformalni ravni, mora ob zakonskih pooblastilih imeti tudi sposobnost za delo z ljudmi in vplivanja nanje s svojo osebnostjo oz. z osebnim zgledom, značajem in s strokovnimi ter prepričevalnimi sposobnostmi. Sposobnost prepričevanja je stvar voditeljstva, ki se izraža z vplivanjem na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Poveljnik v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira za izvajanje poslanstva in nalog, ki so izražene skozi poveljnikovo namero.

»Voditeljstvo je umetnost doseganja več, kot pa znanost menedžmenta pravi, da je mogoče.«

Colin Powell

Voditeljstvo se v določeni točki še pomembneje loči od poveljevanja/menedžmenta. Poveljniška avtoriteta oz. poveljniški odnos in menedžment obstajata in se izvajata samo po liniji poveljevanja navzdol in posledično navzgor. Poveljevanje se izvaja vertikalno. Voditeljstvo pa ni omejeno s formalno avtoriteto. Posameznik, ki je sposoben in motiviran, ne glede na to, kje je v liniji poveljevanja, vpliva na svoje kolege, podrejene in celo nadrejene. Voditeljstvo je vertikalno in horizontalno. Tako lahko poveljnik čete s svojim delom, zgledom, strokovnostjo, značajem itd. vpliva na boljše delo svojih podrejenih, drugih poveljnikov čet, štaba in tudi poveljnika bataljona. Še več, v posebnih in kritičnih primerih se lahko kot voditelji izkažejo tudi pripadniki, ki sploh niso na poveljniških dolžnostih, kar pomeni, da za voditelja ni obvezen predpogoj položaj poveljnika. Formalni položaj in čin sta poveljniku v pomoč pri izvajanju nalog in poslanstva enote, morata pa biti dopolnjena in nadgrajena z osebnimi lastnostmi in veščinami. Posameznik lažje postane voditelj, če ima moč, ki mu jo daje položaj poveljnika.



Slika 1: Horizontalne vezi v enoti

Vir: Lasten

Nekateri poveljniki sploh niso voditelji, pa kljub temu lahko funkcionirajo v svoji vlogi s pomočjo mesta formalne moči, ki jim je dodeljena, njihova osebna avtoriteta pa v stabilnih razmerah sploh ni ogrožena. Vendar bo v kriznih razmerah (glej uvod) njihova voditeljska majhnost izpostavljena velikim pritiskom ravno zaradi njihove nesposobnosti vzpostavljanja zaupanja pri podrejenih in nezmožnosti vplivanja nanje. Poveljniki, ki so voditelji, bodo kljub možnemu slabšemu znanju uspešnejši pri izvajanju nalog, saj bodo nadomestili neznanje s pravilno izbiro ljudi, ki imajo ravno to manjkajoče potrebno znanje, ali pa se bodo naučili sami, če bodo imeli dovolj časa. Voditeljstvo torej ne nadomešča menedžmenta, temveč ga dopolnjuje.

Ameriška vojska menedžmenta, kot smo že povedali, ne omenja. Po njihovem prepričanju je lahko dober poveljnik samo tisti, ki obvlada koncept BITI – ZNATI – DELATI. Pomeni, da bo uspešen, če bo poznal svojo stroko, jo v praksi uporabljal in deloval s stališč pravih vrednot.

Povzeli bomo, da je voditelj vsak, ki tako deluje in se vede kljub položaju, ki ga v organizaciji zaseda, in ga kot takega spoznajo in sprejmejo drugi ljudje. Poveljnik/menedžer pa je tisti, ki mu je tak naziv formalno podeljen, je pa zaželeno, da ga ljudje sprejmejo tudi kot svojega voditelja.

Več lahko preberete na naslednjih naslovih:

- <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html> (1. 10. 2010)
- <http://managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm> (1. 10. 2010)
- <http://www.google.com/books?hl=sl&lr=&id=UTZ2npL2HHgC&oi=fnd&pg=PR17&dq=military+leadership+concepts&ots=g1V8B3Aiz7&sig=2KzLoGbrh-nEv3U7PKRKGqwaDVk - v=onepage&q=military%20leadership%20conc> (1. 10. 2010)
- <http://www.google.com/books?hl=sl&lr=&id=CN3XeWDVyWkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=leadership+management&ots=2xmZfP Jur&sig=Tn86a3fiTZuqCSqKpYDxBtL JHi0 - v=onepage&q&f=false> (1. 10. 2010)



1.3.1 Razmišljanja za obnovo

- Opredelite najpomembnejše spremembe na globalnem varnostnem področju po koncu hladne vojne.
- Kaj so po vašem mnenju osnovne kvalitativne razlike med naborniško in poklicno vojsko?
- Kakšne so razlike med pripadniki oboroženih sil.
- Pojasnite svoje razumevanje voditeljstva in ga definirajte s svojimi besedami.
- Na kratko opredelite menedžment, poveljevanje in odnose med voditeljstvom, menedžmentom in poveljevanjem.
- V svojem delovnem okolju prepoznajte voditelje in jih ločite od tistih, ki so samo poveljniki. Obrazložite.

2 VSEBINA VOJAŠKEGA VODITELJSTVA

V tem poglavju boste obnovili in poglobili naslednja znanja:

- Razložili boste koncept BITI – ZNATI – DELATI.
- Vedeli boste, kakšen mora biti voditelj.
- Vedeli boste, kaj mora voditelj ZNATI.
- Vedeli boste, kaj mora voditelj DELATI.
- Poznali boste dejavnike voditeljstva in jih v različnih situacijah tudi prepoznavali.
- Razumeli boste načela voditeljstva in razložili njihov pomen.
- Poznali boste stebra voditeljstva, razumeli in razložili njun pomen.
- Ločili boste med ravnmi voditeljstva, jih med seboj ločili in prepoznavali.
- Razložili boste učinke voditeljstva.



Koncept BITI – ZNATI – DELATI temelji na znanstvenih dognanjih o človeku in njegovem vedenju v skupini. Nastal je pod okriljem ameriške kopenske vojske in je osnovni vir s področja voditeljstva vsem, ki se ukvarjajo s teorijo in prakso voditeljstva. Ameriška kopenska vojska je na tem področju naredila največ, tako da njene ugotovitve povzemajo številne druge vojske, med njimi tudi slovenska. Dognanja in izsledke ameriških vojaških znanstvenikov povzemajo tudi številni priznani civilni avtorji, predvsem pa se povzema njihov koncept, ki je postal vrhunec sedanjega transformacijskega voditeljstva. Pomemben podatek, ki govori v prid temu, da ameriška vojska to resno jemlje, je ta, da javno objavlja vse analize delovanja svojih enot in posameznikov (seveda s časovnim zamikom, da ne ogroža poteka operacije), te analize tudi uporabi pri izdelavi novih doktrinarnih dokumentov in znanstvene literature. Pri tem ne skriva negativnih primerov, temveč jih prav tako objavi, zato da jih v prihodnje poveljniki in enote ne bi več ponavljali. Dejstvo je, da če neka aktivnost ali neko delovanje ni nikoli objavljeno kot slabo ali negativno, ne moremo vedeti, da je takšno delovanje slabo. Samo če nekdo pove, da je neki način dela slab, se lahko temu v prihodnje izognemo. Tukaj je torej ta zelo pozitivna lastnost ameriške vojske (pri tem ostajamo na vojaškem področju – politične odločitve nas tukaj ne zanimajo). Resnično si želi, da njeni pripadniki v prihodnjih operacijah ne bi ponavljali napak iz preteklosti, s tem pa povečuje možnost preživetja svojih vojakov in častno zmagovanje.

Osnovna dognanja s področja voditeljstva ameriška vojska objavlja od konca druge svetovne vojne, vsakih nekaj let. Zelo pomembni sta zadnji dve izdaji, in sicer: Field Manual 22-100, Army Leadership, Be – Know – Do, 1999, in Field Manual 6-22, Army Leadership, Competent, Confident and Agile, 2006. V bistvu ni razlik, saj obe temeljita na konceptu BITI – ZNATI – DELATI, novi so samo primeri, za katere vemo, da jih je ameriška vojska od leta 1999 zelo veliko doživela.

Najprej bomo podrobneje opredelili definicijo voditeljstva, ki nam jo ponuja FM 22-100: Voditeljstvo je vplivanje na ljudi (z *zagotavljanjem smisla, usmerjanjem in motiviranjem*) med izvajanjem naloge (delovanjem) in izboljševanjem enote.

V definiciji ni nikjer omenjen poveljnik, kar nam daje jasno vedeti, da to lahko počne vsak, ki ima voljo. Če podrobneje pogledamo, lahko ugotovimo:

Prva aktivnost, ki jo voditelj mora izvajati, je **vplivanje**: pripraviti ljudi, da naredijo, kar od njih želimo (da naredijo). Voditelj vpliva tako, da ljudem opredeli:

- **Smisel**: ljudem daje razlog, da naredijo neko stvar. Ljudje voditelju ZAUPAJO.
- **Usmerjanje**: posredovanje zamisli o načinu opravljanja naloge.
- **Motiviranje**: zagotavljanje VOLJE podrejenim, da naredijo vse, da bi opravili nalogo.

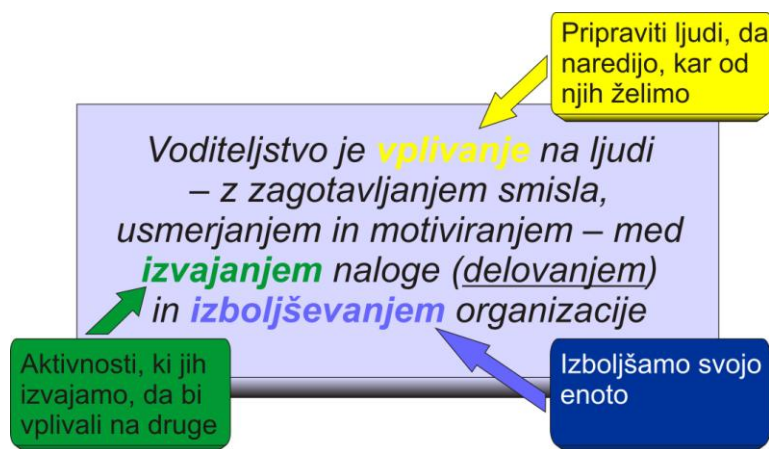
Naslednja aktivnost, ki jo mora upoštevati, je **delovanje (izvajanje)**: to so dejavnosti, ki jih voditelj izvaja, da bi vplival na podrejene zaradi doseganja ciljev.

Na koncu voditelj z zavestjo, da je to tudi osnovni namen njegovega delovanja, izvaja **izboljševanje**: ob opravljeni nalogi mora biti enota boljša. Voditelj zmeraj teži k izboljševanju.

Vidimo, da ta definicija popolnoma opredeli voditeljstvo in tudi poudarja pozitivnost tega početja. Rezultati delovanja voditelja morajo biti izboljševanje.

Da bi bili učinkoviti, **morajo** vojaški voditelji **vplivati**, **izvajati** in **izboljševati**.

Koncept BITI – ZNATI – DELATI opredeljuje vojaškega voditelja z značajem in s kompetencami. Je vrhunec trenutnega razvoja transformacijskega voditeljstva.



Slika 2: Opredelitev vojaškega voditeljstva

Vir: Lasten

2.1 BITI

»Smo to, kar počnemo. Odličnost torej ni dejanje, temveč obnašanje!«

(Aristotel)



Značaj posameznika opisuje njegovo notranjo moč, njegov BITI – ZNATI – DELATI. Značaj pomaga človeku vedeti, kaj je prav, in še več, značaj opredeljuje njegova dejanja. Človeku pomaga delati prave stvari, ne glede na okoliščine ali posledice. Značaj človeka spoznamo po njegovem vedenju. Ena od osnovnih odgovornosti vsakega vojaškega

voditelja je naučiti vojake živeti skladno z vrednotami vojske. Dejanja govorijo glasneje od vseh besed. Poveljnik, ki samo govori o vrednotah, sam pa jih v svojem življenju ne upošteva, svojim podrejenim pošilja napačno sporočilo, da je vse o vrednotah samo govorjenje. Razumevanje vrednot vojaške organizacije pa je šele začetek. Ljudje jih morajo živeti, postati jim morajo navada. Voditelj uči ljudi vrednot s svojim delom in z vedanjem ter jim pomaga, da tudi oni sprejmejo voditeljski način življenja za svojega. Voditeljev BITI opredeljuje njegove vrednote in lastnosti. Spoznali jih bomo v nadaljevanju.

2.2 ZNATI



Če voditelj želi biti kompetenten, mora imeti določeno raven znanja. To znanje je vsebovano v štirih področjih. Razvijati mora **znanja in veščine za delo z ljudmi**, **konceptualna znanja in veščine** oziroma sposobnost razumevanja in sprejemanja doktrin in idej, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela, **tehnična znanja in veščine** za uporabo opreme, ki jo ima na razpolago, ter **taktična znanja in veščine** oziroma sposobnost sprejemanja pravih odločitev glede na opremo in oborožitev enot v boju (SV je tehnična in taktična znanja združila in jih poimenovala *strokovna znanja in veščine*). Obvladovanje teh znanj in veščin je podlaga za uspešno in učinkovito delovanje posameznikov, enot in celotne vojaške organizacije v miru in vojni. Vsakdo mora obvladati svoje delo in se istočasno pripravljati za prevzem zahtevnejših nalog.

2.3 DELATI



Vojaški voditelj mora:

- *vplivati*: sprejemati odločitve, jih primerno posredovati in motivirati svoje ljudi;
- *delovati*: izvajati postopke in aktivnosti, ki bodo omogočili uspešno dokončanje trenutnih nalog;
- *izboljševati*: izvajati postopke in aktivnosti, ki povečujejo sposobnost enote za opravljanje trenutnih in prihodnjih nalog.

Izurjeni vojaki vedo, kaj morajo delati v določenih situacijah. Pod velikim stresom, ki ga povzroča bojevanje, pa se lahko nagonsko odzovejo povsem drugače in celo neprimerno ali nezaželeno. Utrujeni, lačni, žejni, mokri, premrazeni in prestrašeni vojaki bodo hitreje storili kritično napako (prenehali se bodo premikati ali se celo predali), kot če niso izpostavljeni takim vrstam stresa. V takih trenutkih mora posredovati voditelj (ko gre vse narobe, ko se vse podira, ko je vse videti brezupno) in poskrbeti za uspešno dokončanje naloge.

Pravzaprav šele na podlagi tistega, kar vojaški voditelj v resničnem življenju dela in počne, lahko ugotovimo, kakšen je v resnici (BITI) in kakšna so njegova strokovna znanja in veščine, ki jih obvlada (ZNATI).

2.4 DEJAVNIKI VODITELJSTVA



Temeljni in vedno prisotni dejavniki vojaškega voditeljstva so: sledilci – vodeni, voditelj – vodja, okoliščine (situacija) in komunikacija. Ti štirje dejavniki vojaškega voditeljstva se pojavljajo na vseh ravneh vojaškega voditeljstva. Nikoli se ne ponovijo v obliki, kot so se enkrat že zgodili. Voditelj se mora zavedati, da je vsaj en dejavnik voditeljstva različen od tega istega dejavnika v neki prejšnji situaciji. Četudi je situacija zelo podobna neki prejšnji,

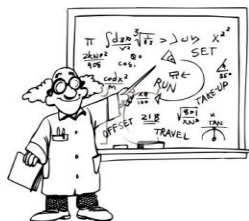
mora voditelj dobro premisliti, kako bo deloval. Večkrat se zgodi, da najmanjša sprememba nekega dejavnika vpliva na izbrani način delovanja voditelja. Ponavljanje istih metod dela iz situacije v situacijo največkrat ni učinkovito, po večini pa celo povzroči neželene posledice.

Dejavniki voditeljstva so:

- *Sledilci (vodeni)*
Različni ljudje zahtevajo različne stile vodenja. Npr. nov zaposleni zahteva več pomoči in nadzora kot izkušeni delavci. Slabo razpoložena oseba zahteva drugačen pristop kot oseba, ki je visoko motivirana. Voditelj mora poznati svoje ljudi, njihove sposobnosti in motiviranost. Temelj vsega je dobro razumevanje človeške narave: potrebe, čustva in motivacija. Poznati mora lastnosti BITI – ZNATI – DELATI svojih podrejenih.
- *Voditelj (vodja)*
Kritično mora prepoznati, KDO JE, KAJ ZNA in KAJ LAHKO DELA. Sledilec in ne voditelj je tisti, ki opredeli, ali je voditelj uspešen. Če vodeni ne zaupa vodji ali vodji manjka zaupnosti, bo vodeni brez navdiha. Za uspeh mora vodja prepričati svoje podrejene, ne sebe ali svojih nadrejenih. Prepričati jih mora, da je vreden, da mu sledijo. Voditelj ima pošteno podobo o sebi, kje so njegove moči, kje slabosti, zmogljivosti in omejitve.
- *Okoliščine (situacija)*
Situacije so si med seboj različne. Kar vodja počne v neki situaciji, še ne zagotavlja uspeha v drugi. Uporabiti mora svojo razsodnost in se odločiti o načinu ukrepanja in stilu vodenja za vsako situacijo posebej. Primer: podrejenega mora seznaniti z neprimernim vedenjem, vendar je za to treba izbrati pravi trenutek. Če je ukrep prepozen ali prehitel, previsok ali preblag, je lahko neučinkovit.
- *Komunikacija (izmenjava informacij)*
Voditelj vodi z dvosmerno komunikacijo. Velik del komuniciranja je neverbalen. Primer: ko »postavlja zgled«, sporoča podrejenim, da od njih ne zahteva stvari, ki jih ne bi izvajal sam. Način komuniciranja, ki ga vzpostavi vodja, lahko gradi ali pa ruši odnose med njim in njegovimi podrejenimi. Zelo pomembno je, ali vodeni natančno razumejo vodjo, in nasprotno.

Na te dejavnike vplivajo različne sile, npr. odnosi z nadrejenimi, izurjenost ljudi, neformalni vodje v organizaciji, način organiziranja.

2.5 NAČELA VODITELJSTVA



Načela voditeljstva so temeljne »resnice«, ki so prestale preizkus časa. Ravno tako so se načela vojaškega voditeljstva sčasoma uveljavila. Temeljna načela – resnice so podlaga za delovanje vojaških voditeljev. To ni recept, po katerem bi deloval vodja in bi mu bil uspeh zagotovljen. So pa načela vsekakor upoštevanja vreden pripomoček, in če jih bo vodja upošteval, bo vsekakor na dobri poti do uspeha.

Če vodja želi postati voditelj, bo sledil enajstim načelom:

1 Spoznati samega sebe in se samoizpopolnjevati

»Voditeljstvo in učenje gresta z roko v roki!«

(John F. Kennedy)

Da bi voditelj poznal samega sebe, mora vedeti, kdo je, kakšna so njegova posebna nagnjenja, kje je njegova moč in kje so njegove slabosti. Poznavanje samega sebe mu omogoča, da izkorišča prednosti svojih dobrih strani in si prizadeva odpraviti svoje slabosti. Spoznati samega sebe in se samoizpopolnjevati pomeni razumeti svoje lastnosti BITI – ZNATI – DELATI. Samoizpopolnjevanje pomeni nepretrgano krepitev lastnosti. To lahko voditelj doseže z branjem, učenjem, usposabljanjem itn.

2 Biti strokovnjak

Voditelj mora poznati svoje delo in delo svojih podrejenih. Vojaški voditelj bo svoje delo opravljal strokovno v tehničnem in taktičnem smislu. Voditelj deluje skladno s standardi tako v miru kot v kriznih okoliščinah in vojni.

3 Zahtevati odgovornost in prevzemati odgovornost za lastna dejanja

Voditelj razišče možnosti za doseganje višjih standardov organizacije. Ko stvari krenejo narobe, kar se bo prej ali slej zgodilo, ne krivi drugih. Analizira stanje, ukrepa in ga uredi ter se odpravi novemu izzivu naproti. Vodenje vedno vključuje odgovornost. Vojaški voditelj bo zmeraj prevzel odgovornost in priznal napako. Enako pa bo zahteval tudi od svojih podrejenih in nadrejenih. Zaveda se, da so razčiščeni odnosi in raven odgovornosti podlaga za graditev medsebojnega zaupanja.

4 Odločitve naj bodo jasne in pravočasne

»Boljša je dobra odločitev danes kot odlična čez en teden!«

(General George Patton)

Voditelj uporablja vsa znanja s področja reševanja problemov, sprejemanja odločitev in načrtovanja. Voditelj mora sprejemati dobre in jasne odločitve. Te pa morajo biti tudi pravočasne. Če zavrača in odlašaja s sprejetjem ali se mu celo izogiba, lahko ima to zelo negativne posledice pri izvedbi naloge, v vojni pa se konča tudi s smrtjo njegovih ljudi.

5 Biti zgled

»Lastni zgled ni najpomembnejša stvar pri vplivanju na ljudi. Je edina stvar!«

(Albert Schweitzer)

Voditelj je dober zgled svojim sledilcem. Ni dovolj, da podrejeni samo slišijo, kaj se od njih pričakuje, temveč morajo to videti od voditelja. Z zgledom voditelj vpliva na svoje sledilce, svoje nadrejene in svoje kolege. Zgled je največji vir vplivanja in ga ne more nadomestiti najostrejša disciplina. Če vodja želi postati voditelj, mora dajati zgled. Temu se ne more izogniti.

6 *Poznati svoje ljudi in skrbeti za njihovo dobro počutje*

»Niti najboljši poveljnik ne more zmagati, če ne razume ljudi, ki jih vodi.«

(General Omar Bradley)

»Kapljica znoja bo ohranila galono krvi.«

(General George Patton)

Voditelj mora spoznati človeško naravo in pomen iskrene skrbi za podrejene. Ni dovolj, da pozna podrejene po imenih in od kod je kdo. Skrb za ljudi pomeni izvajanje takega urjenja, ki bo čim bolj približano resničnim bojnim razmeram. Le tako bodo ljudje pripravljene za vse napore in težke razmere bojevanja. Tako bodo tudi imeli več možnosti za zmago in preživetje. Poveljnik, ki ne posveča dovolj pozornosti urjenju v miru, niti v vojni ne bo poskrbel za najboljše možne razmere.

Vojaški voditelj nadvse skrbi za potrebe svojih ljudi. Prav tako izreka pravične nagrade in kazni. Le tako bo pridobil zaupanje svojih ljudi. Verjeli bodo, da njihov poveljnik počne prave in pravične stvari.

7 *Redno informirati podrejene in nadrejene*

Voditelj zna komunicirati s podrejenimi, z nadrejenimi in drugimi osebami, ki so pomembne za njegovo organizacijo. S podajanjem realnih in pravočasnih informacij bodo vsi vedeli, zakaj počnejo neko stvar. Ko je le mogoče, voditelj svoje odločitve obrazloži. S tem bo ljudem posredoval smisel. S preverjanjem informacij pa bodo ljudje začeli zaupati njegovim odločitvam in voditelju ne bo treba razlagati svojih odločitev, ko ne bo imel časa za to.

8 *Pri podrejenih razvijati voditeljske lastnosti*

Voditelj razvija dobre osebnostne lastnosti pri podrejenih. Te jim bodo pomagale pri opravljanju poklicnih nalog. Ko bo treba, bodo podrejeni morali opraviti določene naloge poveljnika, s tem pa bodo tudi prevzeli veliko odgovornosti. Za to morajo biti dobro pripravljene.

9 *Zagotoviti, da bodo naloge razumljene, nadzorovane in dokončane.*

»Feedback je zajtrk šampionov!«

(Ken Blanchard)

Komunikacija je ključ za doseganje tega cilja. Voditelj mora naloge dajati tako, da jih bodo izvajalci popolnoma razumeli. Če je le mogoče, jih daje na standardizirani način. Podrejeni morajo vedeti, kaj in kako naj storijo. Poveljnik pa mora izvajati nadzor in po potrebi posredovati. Preveč nadzora povzroča nezadovoljstvo in nezaupanje, premalo pa povzroči opuščanje dobrih navad in razvijanje slabih. Voditelj si zagotavlja povratne informacije (feedback) o razumljivosti danih nalog. S tem poskrbi za pregled nad celotnim dogajanjem.

10 *Uriti svoje ljudi kot tim*

Čeprav mnogo t. i. voditeljev svoje organizacije imenuje timi, v resnici to niso timi. So samo skupine posameznikov, ki opravljajo svoje delo. Večina aktivnosti, ki jih izvaja vojska v miru in vojni, so timske narave. Vojaški voditelj mora v svoji enoti razvijati timski duh. Enota bo

tim, ko bodo ljudje zaupali nadrejenemu in svojim tovarišem, predvsem pa v svojo izurjenost. Ko bodo spoštovali celotno profesionalnost posameznikov v svoji enoti, bodo sledili voditelju.

11 Uporabiti vse zmožnosti organizacije

»Nikoli ne podcenjuj sovražnika! Spoštuj ga, vendar nikoli ne pozabi, da je tvoja enota boljša od njegove! Če imaš glede tega kakršne koli pomisleke, začni kakovostnejše urjenje ali predaj poveljevanje enoti tistemu, ki bo to naredil!«

(Australian Army Leadership Manual)

Z razvijanjem timskega duha bo voditelj zmožen uporabiti svojo organizacijo z maksimalnim izkoristkom. Vsaka enota ima svoje zmogljivosti in omejitve, ki jih voditelj mora poznati in se jih zavedati. Če poveljnik meni, da enota ni zmožna izvajati nalog, ne sme znižati standardov, temveč preučiti razmere in izdelati nov načrt doseganja ciljev.

2.6 STEBRA VODITELJSTVA



Obstaja več kot 75 vsebin, ki opredeljujejo zadovoljstvo delavcev. Vsebini, ki jima delavci pripisujejo največji pomen, sta:

- *Zanesljivost* voditeljev in *zaupanje* vanje. Podrejeni morajo zaupati svojim vodjem, če jim želijo slediti. Prav tako od svojih nadrejenih pričakujejo, da bodo ti zanesljivi, kar pomeni, da držijo besedo, se vedejo in ravnajo skladno z vrednotami, ki jih zahtevajo od svojih podrejenih.
- *Učinkovita komunikacija* voditeljev na treh kritičnih področjih je ključ za zaupanje in zanesljivost v organizaciji:
 - pomaga vodenim razumeti celotno strategijo organizacije,
 - njihov prispevek pri doseganju ključnih ciljev organizacije,
 - delovanje organizacije in njihove enote – v povezavi s strateškimi cilji.

2.7 RAVNI VODITELJSTVA

Ločimo tri ravni vojaškega voditeljstva:

- direktna,
- organizacijska in
- strateška.

Ne glede na čin ali razred ne moremo vedeti, na kateri ravni deluje voditelj. Štabni vodnik je lahko na položaju vodnega podčastnika in takrat deluje na direktni ravni vojaškega voditeljstva. Neki drug štabni vodnik pa je lahko aktiven v enem od sektorjev štaba brigade in s svojim delom neposredno vpliva na odločitve poveljnika brigade. Tukaj štabni vodnik deluje na organizacijski ravni. Vsi poveljniki in voditelji pa zmeraj delujejo na direktni ravni, saj vedno vplivajo na tiste, s katerimi so v vsakodnevnem neposrednem stiku.

Kljub temu ni nujno, da uvrščenost v organizacijsko strukturo opredeljuje raven delovanja voditelja. Četudi nekdo deluje v štabu brigade, to ne pomeni, da je na organizacijski ravni voditeljstva. Samo če je položaj, ki ga zaseda, dovolj pomemben, in če sodeluje v organizacijsko pomembnih procesih, lahko rečemo, da deluje na organizacijski ali strateški

ravni. Nekdo, ki vodi evidenco porabe goriva v brigadi, vsekakor ne deluje na organizacijski ravni voditeljstva. S svojim zgledom lahko deluje na direktni ravni, njegova dejanja pa niso odločilnega pomena in nimajo pomembnih posledic za delovanje brigade. Odgovornost in intenzivnost vpliva sta tisti, ki določata raven delovanja voditelja.

Direktna raven



Voditeljstvo na direktni ravni izvajajo ljudje, ki so vsak dan v neposrednem stiku. To je voditeljstvo »iz oči v oči«. Direktna raven je v enotah do ravni bataljona, kjer so ljudje v vsakodnevnem stiku in vplivajo neposredno drug na drugega. Koncept voditeljstva v SV je direktno raven opredelil do enot ravni čete. Večina ljudi se med seboj zelo dobro pozna, oblikovani so timi in skupine, v medsebojnih odnosih je veliko dinamike in medsebojno vplivanje je zelo močno. Direktni voditelji delujejo v znanih odnosih in so zelo blizu dogajanja. Največkrat lahko pravočasno ukrepajo in neposredno spremljajo oziroma nadzirajo dogodke.

Tudi v višjih enotah in poveljstvih voditelji delujejo na direktni ravni. Čeprav delujejo na organizacijski ali strateški ravni, pa so v odnosu do svojega ožjega osebja zelo neposredni. V vsakodnevnem stiku z njimi delujejo na direktni ravni voditeljstva.

Organizacijska raven



Voditeljstvo na organizacijski ravni se izvaja v enotah od brigade navzgor (v SV od bataljona navzgor). Poveljniki vplivajo na podrejene enote in posameznike direktno in prek svojih štabov, namestnikov in pomočnikov. Voditeljstvo na organizacijski ravni se izvaja pri nekaj sto do nekaj tisoč ljudi. Voditelji imajo tako posreden vpliv na veliko število ljudi. Veliko število podrejenih ravni voditeljem otežuje neposreden vpogled v aktivnosti in rezultate. Zato vodijo enote prek svojih štabov, prek vzpostavljanja organizacijske klime in zaupanja v svoje podrejene poveljnike.

Veščine, ki jih mora obvladovati voditelj na organizacijski ravni, se razlikujejo od tistih na direktni v stopnji, nikakor pa ne v vrsti. Uporabljati morajo iste veščine, vendar so razmere delovanja bolj negotove, več je podrejenih, več je nalog in posledice delovanja so bolj nepredvidljive. Ker so poveljniki malokrat osebno prisotni v podrejenih enotah, morajo te svoje redke obiske izkoristiti za dober in jasen vpogled v njihovo delo. Preveriti morajo, ali so enote razumele njegovo namero, kakšne težave imajo pri svojem delu, ali potrebujejo pomoč ipd.

Strateška raven



Voditeljstvo na strateški ravni se izvaja na najvišjih ravneh vojaških struktur in tistih civilnih delih oblasti, ki neposredno vplivajo na več tisoč pripadnikov ali celotno vojaško organizacijo. Voditelji se na tej ravni spoprijemajo z negotovostjo razmer, dvoumnostjo in nestanovitnim okoljem delovanja. Na tej ravni se sprejemajo najpomembnejše odločitve, ki imajo dolgoročne posledice za velik del ali celotno obrambno vojaško strukturo. Voditelji na strateški ravni so misleci, bojavniki in vojaško-politični strokovnjaki na najvišji ravni vojske. Nekateri delujejo v državni upravi doma, nekateri delajo v strateških

okoljih po svetu. Simultano vzdržujejo kulturo vojske, so vizionarji njene prihodnosti, predstavljajo to vizijo najširšemu poslušalstvu in osebno vodijo spremembe. Voditelji na strateški ravni največkrat nimajo možnosti neposredno z istega položaja videti posledic svojih odločitev, saj njihove ideje in delovanje obrodijo sadove čez več let. Pri svojem delovanju uporabljajo znanja in veščine, ki so jih pridobili v dolgem obdobju vojaškega življenja, na svojo neposredno okolico in osebje pa vplivajo na direktni ravni.



Slika 3: Ravni vojaškega voditeljstva
Vir: FM 22-100, 24, 1999

2.8 VODITELJ VODITELJEV



Kdor na kateri koli ravni voditeljstva nadzira ljudi ali je odgovoren za izvedbo naloge, je vodja ali poveljnik. Tisti, ki vpliva na druge, jih motivira k delovanju, vpliva na njihovo razmišljanje ali odločitve, pa je voditelj. To ni samo funkcija položaja, temveč predvsem funkcija vloge. Vsak, ki je kjer koli v vojaški organizaciji, je uvrščen v strukturo oziroma linijo vodenja in poveljevanja in vsak je sledilec ali podrejen komu. V vojaški organizaciji je veliko poveljnikov oziroma nadrejenih. Voditelj se zaveda, da vodi nekoga, ki ni samo njegov podrejeni, temveč je prav tako nadrejen komu drugemu. Tudi na najnižjih ravneh se voditelj zaveda tega, da vodi sedanje ali bodoče voditelje.

Primer: Četa ima štiri ravni poveljevanja: poveljnik čete vodi prek poveljnikov vodov, poveljniki vodov vodijo prek poveljnikov oddelkov in poveljniki oddelkov ponekod vodijo prek vodij timov. Na vsaki ravni mora poveljnik pustiti podrejenim poveljnikom, da opravljajo svoje delo in vodijo oziroma poveljujejo svoji enoti. Takšno decentralizirano izpolnjevanje ukazov oziroma izvajanje nalog, ki temelji na podlagi poslanstva, v miru uri podrejene, da lahko v boju opravijo svoje delo in pokažejo disciplino ter iniciativo pri morebitnem pomanjkanju ukazov. Boj bodo nadaljevali tudi pri odsotnosti zvez, pri

neizvedljivosti načrtov, pri nepričakovanih aktivnostih sovražnika ipd. (poveljevanje s poslanstvom in izpolnjevanje poveljnikove namere predpisuje tudi Vojaška doktrina SV).



Slika 4: Vertikalne vezi v enoti

Vir: Lasten

To ne pomeni, da poveljnik nikoli ne stopi pred podrejene in prevzame neposrednega nadzora. V boju se večkrat pojavi situacija, ko mora poveljnik višje ravni stopiti pred celotno enoto, jo nagovoriti in neposredno voditi v boj. Najpogosteje pa mora poveljnik spodbujati svoje podrejene, tako da jim izda nalogo, delegira vso potrebno avtoriteto in jih pusti, da opravijo delo. Seveda občasno izvede nadzor in jih motivira za dokončanje naloge. Smisel poveljevanja s poslanstvom je ravno v tem: spustiti moč navzdol, brez manjšanja skupne moči! Dati podrejenim avtoriteto, ki jo potrebujejo, da bi uspešno in učinkovito opravili nalogo. Medtem občasno preveriti, kako potekajo stvari, da se ne izgubi sled, in ponuditi pomoč, če jo potrebujejo. Pri tem mora poveljnik paziti, da izvajalcem ni v napoto. Ta večšina se razvija s pridobivanjem izkušenj in je zelo pomembna za učinkovit in uspešen razvoj podrejenih.

Da bi poveljnik lahko deloval na tak način, mora imeti veliko poguma. Tisti, ki tega nimajo, ne zaupajo svojim podrejenim in jih nenehno nadzirajo. Mogoče bodo učinkoviti poveljniki s pomočjo zakonske avtoritete, nikoli pa ne bodo voditelji. Poveljnik – voditelj bo pustil podrejenim, da se učijo z delom. Ali obstaja nevarnost, da bo poveljnik oddelka, predvsem neizkušen, naredil napako? Seveda obstaja. Vendar jim voditelj pusti, da se spoprimejo s to nevarnostjo in sprejmejo izziv. Le tako se bodo razvijali v smeri dobrega poveljnika in pravega voditelja. To pomeni, da se jim pusti svoboda pri izvajanju nalog, seveda v mejah ukazov in predstavljene poveljnikove namere.

Poveljnik brigade, ki bi nenehno neposredno ukazoval četam, vodom, oddelkom ali celo posameznikom, slabi celotno linijo vodenja in poveljevanja, zanika dragocene izkušnje podrejenih poveljnikov in s tem vsem pripadnikom brigade sporoča, da se lahko linija vodenja in poveljevanja ter podčastniški enotovni sistem kadar koli preskočita. Učinkoviti voditelji

želijo ustvariti tako okolje, ki bo temeljilo na medsebojnem zaupanju in razumevanju ter opogumljalo podrejene, da prevzemajo pobudo in delujejo.

Slabi poveljniki, ki ne urijo svojih podrejenih in jim ne zaupajo, radi rečejo, da njihova enota ne more brez njih. Veliko ljudi, ki so v središču dogajanj, začne razmišljati o svoji nenadomestljivosti. Slišimo jih govoriti, kako ne morejo imeti enega prostega dneva, kako morajo biti ves čas na delovnem mestu, če želijo, da se naloge opravljajo, kako morajo nenehno nadzirati svoje podrejene, ker brez nadzora ne bi naredili ničesar, ipd. Ne zavedajo se, da nihče ni nenadomestljiv. Vojska ne bo prenehala delovati, če bo eden od poveljnikov odsoten, ne glede na čin, položaj in pomen, ki ga ima v organizaciji. V boju je izguba poveljnika velik šok za enoto, vendar mora enota nadaljevati izvajanje nalog. Voditelji pravilno urijo svoje podrejene, da bo lahko nekdo prevzel njegovo delo, če bo treba.

Močni poveljniki, tisti z osebnim pogumom, se zavedajo, da podrejeni potrebujejo prostor in svobodo za uspešno delo. To ne pomeni, da jim dovoljujejo ponavljanje istih napak v nedogled. Del odgovornosti poveljnika je pomoč pri doseganju uspehov podrejenih. Voditelj uri svoje podrejene v načrtovanju, organiziranju in izvajanju, tako da lahko postopoma začnejo popolnoma samostojno delovati. Zagotoviti jim mora smisel, smer in jih motivirati, da delujejo v podporo izvedbi celotnega načrta.

Na koncu voditelj preverja in izvaja popravke. Vzeti si mora čas in skupaj s podrejenim ugotoviti, kaj se je zgodilo in zakaj. Analize po opravljenih nalogah se izvajajo zato, da podrejeni ne delajo samo napak, temveč se iz njih predvsem učijo. V zgodovini ni bilo bojevnika, od vojaka do generala, ki ne bi kdaj naredil napake. Dobri vojaki, predvsem voditelji, se iz teh napak učijo in pomagajo svojim podrejenim, da se skozi razvijajo. Tudi Vojaška doktrina SV opredeljuje učenje iz izkušenj.

2.9 UČINEK VODITELJSTVA – ODLIČNOST



Voditelji dosežejo odličnost, ko so ljudje disciplinirani in delujejo skladno z vrednotami vojaške organizacije. Posamezniki in enote se morajo truditi za nenehno izboljševanje. Vojsko morajo voditi poveljniki, ki imajo pravi značaj, so dober zgled in opravljajo naloge, pri tem pa izboljšujejo enoto. Vojska ne more dokončati nalog, dokler vsi njeni pripadniki ne dokončajo svojih. Vojska ni en general ali dva, temveč je nekaj tisoč ljudi, ki si želijo narediti »pravo stvar«. Vsak vojak, podčastnik, častnik, general, civilna oseba in vojaški uslužbenec je pomemben za uspeh vojaške organizacije.

MORALNA ODLIČNOST – izvajanje nalog z značajem



Vsaka vojna se konča z mirom. Zato se vojne morajo častno bojevati. Vojska se bojuje, da bi zmagala, vendar mora upoštevati, da bo vojni sledil mir. Pri bojevanju morajo vojska in posamezniki poznati in popolnoma spoštovati mednarodno pravo v oboroženih spopadih. Omejiti morajo stransko škodo in civilne žrtve iz praktičnih, humanih in častnih razlogov.

Poveljniki pogosto sprejemajo odločitve v razmerah negotovosti, brez usmeritev, v stanju splošnega strahu in nevarnosti, pogostokrat pa tudi pod grožnjo nenadne in nasilne smrti. V takih trenutkih morajo dobro razmisliti o svojih odločitvah in se vprašati, kaj je prav. Vprašanje je zelo preprosto, odgovor

pa največkrat ni. Voditelji se takrat odločajo skladno s tistim, v kar verjamejo in za kar mislijo, da je prav.

SKUPINSKA ODLIČNOST – učenje iz napak



Podrejeni morajo poznati zgodovino vojske in enote, v kateri so, in velike ljudi iz preteklosti svoje vojske. Vedeti morajo, da so del organizacije s tradicijo odličnosti in srčnosti.

Voditelji vidijo odličnost, kjer koli in kadar koli se zgodi. Zagotovijo, da se podrejeni zavedajo pomembne vloge, ki jo imajo pri izvajanju nalog.

Voditelji iščejo in izpostavljajo vsakodnevno odličnost svojih podrejenih: vojak zavzame odličen položaj za streljanje, oddelek je odlično pripravljen, da zavaruje strelišče, vod je odlično izvedel zasedo, poročilo je kljub kratkemu roku pravočasno oddano ipd. Vsak dan se v enotah zgodi veliko stvari, ki kažejo na odličnost posameznikov in enot. Voditelji ta dejanja opazajo in poudarjajo. Zavedajo se, da vsak od teh odličnih prispeva majhen, a pomemben delež k skupnemu uresničevanju nalog in doseganju odličnosti. Odlična vojska je seštevek majhnih nalog, ki so opravljene iz dneva v dan skladno s standardi.

Odličnost voditeljstva ni v doseganju perfekcionizma. Nasprotno, voditelj dosega odličnost tako, da dovoli podrejenim učenje iz napak in uspehov. V takih razmerah bodo ljudje želeli izboljševati svoje delovanje in prevzemati odgovornost zanj. To je edini način izboljševanja enote in urjenja voditeljev

Poveljnik, ki ne dovoli napak, sporoča svojim podrejenim, da ne smejo početi ničesar, kar ne morejo storiti odlično, in da ne smejo poskušati novih stvari. Taka organizacija ne more napredovati in se izboljševati. Celotno nasprotno, sposobnost izvajanja nalog se bo hitro manjšala. Izvajanje vojaških nalog zahteva voditelja z domišljijo, ki je prilagodljiv raznim situacijam in ki ga odlikuje drznost. Izboljševanje vojske zaradi prihodnjih nalog zahteva voditelja, ki je razmišljajoč in se hitro odziva na spremembe. Takih lastnosti pa nima človek, ki zahteva delo brez napak.

Kompetentni voditelji dopuščajo napake, ki niso posledica malomarnosti in brezbrčnosti. Prizadevanje za doseganje odličnosti ni igra doseganja perfekcionizma, temveč vsebuje veliko poskušanja, učenja, ponovnega poskušanja in vsakokratnega izboljševanja. To ni orodje opravičevanja ali upravičevanja napak. Tudi najboljši nameni in največji napori ne opravičijo posameznika, da ne bi prevzemal odgovornosti za svoja dejanja.

Več lahko preberete na naslednjih naslovih:

- <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadled.html> (1. 10. 2010)
- http://www.google.com/books?hl=sl&lr=&id=vnY_MlcamwIC&oi=fnd&pg=PA137&dq=%22be+know+do%22&ots=gjjEcsdK-0&sig=ozydDsDpfyqq2cLOmMqfKxPv5Jw - [v=onpage&q=%22be%20know%20do%22&f=false](http://www.google.com/books?hl=sl&lr=&id=vnY_MlcamwIC&oi=fnd&pg=PA137&dq=%22be+know+do%22&ots=gjjEcsdK-0&sig=ozydDsDpfyqq2cLOmMqfKxPv5Jw) (12. 12. 2010)
- http://media.wiley.com/assets/70/47/jrnls_LTL_JB_army26.pdf (12. 12. 2010)
- <http://www.carlisle.army.mil/USAWC/PARAMETERS/Articles/98spring/ulmer.htm> (12. 12. 2010)



2.9.1 Razmišljanja za obnovo

- Opreделите in pojasnite koncept voditeljstva BITI – ZNATI – DELATI.
- Naštejte, opredelite in pojasnite dejavnike voditeljstva.
- S primeroma iz vašega delovnega okolja razložite uspešno in neuspešno delovanje dejavnikov voditeljstva.
- Naštejte, opredelite in pojasnite načela voditeljstva. Vsako načelo razložite s pozitivnim in negativnim primerom iz vašega delovnega okolja.
- Naštejte, opredelite in pojasnite ravni voditeljstva. V svojem delovnem okolju definirajte sodelavce glede na raven, na kateri delujejo.

3 VODITELJ IN VODITELJSTVO

V tem poglavju boste obnovili in poglobili naslednja znanja:

- Razumeli in razložili boste, kaj opredeljuje BITI vojaškega voditelja.
- Razumeli boste, od česa je odvisen človekov značaj.
- Razumeli boste pomen vrednot vojaške organizacije.
- Razložili boste vrednote SV.
- Znali boste opredeliti voditeljeve lastnosti.
- Razumeli boste pomen prepoznavanja in razvoja duševnih telesnih lastnosti.
- Razvijali boste značaj pri sebi in pri drugih.
- Zavedali se boste težavnosti in zahtevnosti etičnosti.
- Razumeli in razložili boste, kaj opredeljuje ZNATI vojaškega voditelja.
- Razvijali boste lastne kompetence vojaškega voditelja.
- Razlikovali boste med potrebnimi znanji na različnih ravneh vojaškega voditeljstva.
- Razumeli in razložili boste kaj opredeljuje DELATI vojaškega voditelja.



Voditelji z značajem in s kompetencami delujejo tako, da razvijajo posameznike in enote, ki se bodo uspešno bojevali v vseh vojnah in izvajali naloge, ki jim bodo zaupane.



Slika 5: Vojaški voditelj BITI – ZNATI – DELATI
Vir: Lasten

3.1 ZNAČAJ: KAKŠEN MORA BITI VODITELJ

Človekov značaj nam govori o tem, kakšen je človek. Pomaga nam prepoznati, kaj je prav in kaj ga motivira to tudi storiti, ne glede na posledice. Človekov značaj je odvisen od njegovih *vrednot* in *lastnosti*. Vojaški voditelji so tisti, ki imajo razvit pozitiven značaj in ga gradijo pri ljudeh, ki jih vodijo.

3.1.1 Vrednote vojaške organizacije



Kako se voditelj vede, ko skrbi za svoje podrejene in izvajanje nalog, nam pokaže na njegove vrednote. Vse se začne z vrednotami. Civilisti vstopajo v vojaško organizacijo s svojimi vrednotami, ki so jih razvijali v odraščanju in izobraževanju ter jih glede na izkušnje tudi sprejeli. Ljudje smo izoblikovani glede na tisto, kar smo videli, česar smo se naučili, koga vse smo v življenju srečali itn. Ko pa ljudje vstopijo v vojaško organizacijo, se morajo podrediti vrednotam, ki jih goji ta organizacija. Vrednote neke vojske so več kot samo sistem pravil. Niso samo mrtve besede na koščku pozabljenega papirja. Vrednote vojske nam povedo, kakšni morajo biti njeni pripadniki vsak dan in ob vsaki priložnosti. Vrednote so prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno in cenjeno. Vrednote vodijo in usmerjajo naše delovanje – tako osebna ravnanja posameznikov kot delovanje skupin in organizacij. Vrednote vojske dajejo identiteto in temelj, na katerem se gradi vse drugo. So lepilo, ki povezuje vse pripadnike pri opravljanju njihovega poslanstva. Rezultat tega povezovanja pa je večji kot samo seštevek posameznih delov organizacije. Nobena vojska ne dovoli razprave glede svojih vrednot: zahteva jih od vseh svojih pripadnikov, v vseh situacijah. Omenili bomo vrednote kopenske vojske ZDA (FM 22-100), saj so s stališča voditeljstva posebej zanimive:

Loyalty – lojalnost
Duty – dolžnost
Respect – spoštovanje
Selfless Service – nesebično služenje
Honor – čast
Integrity – integriteta
Personal Courage – osebni pogum

Kot lahko vidimo, začetnice tvorijo akronim LDRSHIP. To je še en dokaz, kakšen pomen dajejo voditeljstvu. Spoznali bomo še vrednote SV, ki so opredeljene v Vojaški doktrini (primerjava med vrednotami SV in ameriške kopenske vojske je stvar posameznikovega razumevanja).

Vojaška doktrina SV opredeljuje naslednje vrednote:

»Temeljna skupna vrednota pripadnikov SV je **domoljubje**. Domoljubje je zavest pripadnosti domovini Sloveniji in nesebično izvrševanje dolžnosti pri uresničevanju skupnih ciljev.

Slovenska vojska razvija naslednje vojaške vrednote: čast, pogum, lojalnost, tovarštvo in predanost.

Čast

Pripadnik Slovenske vojske je ponosen in mu je v čast, ker mu je zaupano, da podpira nacionalne interese ter prispeva k varnosti in blaginji državljanov Republike Slovenije. Ponosen je, ker lahko prispeva k zmanjšanju trpljenja in k stabilnemu okolju v svetu. Svoje naloge izvaja pošteno in vestno ter skrbi za doseganje vojaških vrednot in vrednot družbe. Zaveda se, da je pripadnik učinkovite vojaške organizacije, ki ima ugled v slovenski družbi. Je pripadnik vojske, ki nadaljuje tradicijo boja Slovencev proti agresorjem in je odločilno prispevala k vzpostavitvi samostojne slovenske države.

Pogum

Pripadnik Slovenske vojske je pri izvajanju nalog pripravljen uporabiti orožje s skrajnim namenom odvzeti življenje. Zaveda se, da je lahko pri uresničevanju poslanstva enote ogroženo njegovo življenje, življenje njegovih soborcev in podrejenih. Nadaljuje z izvajanjem nalog, čeprav so njegovi soborci ranjeni ali so izgubili življenje. Izraža iniciativo in vztraja na visokih standardih ne glede na čas trajanja naloge, intenzivnost naporov ali morebitno negativno sprejemanje njegovih naporov v javnosti.

Lojalnost

Lojalnost Republiki Sloveniji, Slovenski vojski in enoti povezuje pripadnike Slovenske vojske med seboj. Lojalnost Slovenski vojski pripadniku enote narekuje skrb za njeno učinkovitost. Lojalnost slovenski državi mu narekuje skrb za zaščito njenih interesov in krepitev ugleda v svetu. Lojalnost podrejenih do svojih nadrejenih je sestavni del lojalnosti vojaški organizaciji. Podrejeni so lojalni nadrejenim tako, da izvajajo povelja, ki uresničujejo poslanstvo Slovenske vojske in podpirajo interese Republike Slovenije. Lojalnost se izraža z medsebojnim zaupanjem in spoštovanjem ter discipliniranim in odgovornim opravljanjem dolžnosti.

Tovarištvo

Tovarištvo je jedro notranje povezanosti in trdnosti enote. Izraža se z medsebojnim spoštovanjem, s pomočjo in prijateljstvom. Tovarištvo povezuje pripadnike Slovenske vojske v negotovem in nevarnem okolju in prispeva k ohranjanju bojne morale. Je dejavnik zadovoljstva pri opravljanju vojaške službe.

Predanost

Z vstopom v Slovensko vojsko se državljan Republike Slovenije obveže, da bo služil in izvajal svoje naloge povsod in vedno, ko bo to potrebno, ne glede na težave ali nevarnost. Predanost pri izvajanju vojaške službe od pripadnika Slovenske vojske zahteva požrtvovalnost in podrejanje osebnih ciljev vojski.«

3.1.2 Lastnosti vojaškega voditelja

Vrednote nam samo deloma povedo, kakšen mora biti voditelj. Druga sestavina voditeljevega BITI so njegove lastnosti. Voditeljeve lastnosti vplivajo na njegovo delovanje, posledično pa njegova dejanja zmeraj vplivajo na enoto ali organizacijo. Če je voditelj na primer telesno dobro pripravljen, bo motiviral in razvijal podrejene v tej smeri.

Ljudje se rodimo z nekaterimi lastnostmi, kot so barva oči, las, kože. Druge lastnosti, vključno z voditeljskimi, pa se lahko naučimo in jih spreminjamo. Voditelji izboljšujejo svoje lastnosti in lastnosti svojih podrejenih.

Voditeljeve lastnosti lahko razdelimo na **duševne** in **telesne**. (Tako jih je razdelila SV s Konceptom voditeljstva in je prirejena razdelitev lastnosti voditelja ameriške kopenske vojske.)

Duševne lastnosti vojaškega voditelja



Ljudje delujemo na treh ravneh: kognitivni (razumski), konativni (motivacijski) in čustveni. Potrebne duševne lastnosti za učinkovito vojaško voditeljstvo obsegajo vse tri elemente in se kažejo v sposobnostih, lastnostih značaja in lastnostih temperamenta. Kažejo se z vedenjem vojaškega voditelja. Vojaški voditelj mora imeti naslednje duševne lastnosti:

- *Inteligentnost* se kaže v zmožnosti, da se človek v situacijah, ki zahtevajo kognitivno razmišljanje, odzove hitro in ustrezno. Kaže se tudi v sposobnosti sočasnega izvajanja več različnih dejavnosti.
- *Sposobnost presojanja* se kaže v učinkovitem ocenjevanju situacije, zmožnosti tehtanja alternativ, predvidevanja možnih posledic in izboru najboljše rešitve v neki situaciji.
- *Odločnost* je pripravljenost voditelja, da doseže postavljene cilje, je vztrajnost pri izvedbi naloge.
- *Samodisciplina* je obvladovanje želja in interesov, kadar so ti v nasprotju s cilji ali z nalogo.
- *Iniciativnost* je samostojno odzivanje na spremembe z ravnanjem, ki je skladno s poslanstvom organizacije (enote).
- *Samozaupanje* je prepričanost posameznika o lastnem znanju, veščinah in zmožnostih za učinkovito in ustrezno ravnanje. Izhaja iz izkušenj. Ob uspešnem preteklem ravnanju se bo razvilo samozaupanje, ob neuspehu pa ne. Samozaupanje posameznika je v tesni soodvisnosti z njegovo samopodobo. Pri tem gre za notranjo zaznavo lastne osebnosti v odnosu do okolja.
- *Integriteta* je skladnost/usklajenost posameznikovega ravnanja s svojimi vrednotami in z vrednotami organizacije, sprejemanje odgovornosti za svoje ravnanje, poštenost, pravičnost v vedenju. Voditelju z integriteto vodeni zaupajo.
- *Odprtost za druge ljudi* je pripravljenost za oblikovanje dobrih odnosov z drugimi, komunikativnost, spoštovanje drugih, njihovih osebnostnih značilnosti, znanja in veščin, občutljivost za potrebe drugih, skrb za druge in njihovo blagostanje.
- *Kulturološka strpnost in spoštovanje različnosti* je razumevanje različnosti kultur, spolov in drugih kulturoloških razlik ter njihovo spoštovanje in ravnanje z upoštevanjem teh različnosti.
- *Čustvena kontrola* je uravnavanje čustvenega doživljanja, tako da je prilagojena situaciji. Kar ne pomeni, da se čustvo ne sme izraziti.
- *Čustvena uravnovešenost* je zmožnost posameznika, da občuti in izrazi tisto čustvo, ki je primerno situaciji.
- *Čustvena stabilnost* je počasno prehajanje iz čustvenega stanja v drugo čustveno stanje. To lastnost največkrat razumemo kot vztrajanje posameznika v umirjenem čustvenem stanju ne glede na stresna stanja, ki jim je izpostavljen.

Telesne lastnosti vojaškega voditelja



Zaradi narave dela v vojaški organizaciji je poseben poudarek tudi na telesnih lastnostih, ki jih mora imeti vojaški voditelj in jih razvijati pri sebi in svojih podrejenih. Organizacija je dolžna poskrbeti za sistemske ukrepe, ki te lastnosti podpirajo.

- *Skrb za zdravje* se kaže z zdravim načinom življenja, izogibanjem situacijam, ki so nevarne za lastno zdravje in zdravje drugih, ter s spodbujanjem zdravega načina življenja.
- *Telesna pripravljenost* je vzdrževanje primerne telesne pripravljenosti za opravljanje nalog.
- *Vojaška/profesionalna drža in videz* sta zunanji videz in vedénje posameznika, ki morata biti usklajena s Pravili službe v SV in Postrojitenimi pravili.

DUŠEVNE		TELESNE
Volja	Integriteta	Skrb za zdravje
Inteligentnost	Odprtost za druge ljudi	Telesna pripravljenost
Sposobnost presojanja	Kulturološka strpnost in spoštovanje različnosti	Vojaška in profesionalna drža in videz
Odločnost	Čustvena kontrola	
Samoiniciativa	Čustvena uravnovešenost	
Inovativnost	Čustvena stabilnost	
Samozaupanje		

Slika 6: Lastnosti vojaškega voditelja
Vir: Lasten

3.1.3 Značaj in bojevniški etos



Bojevniški etos vsebuje idejo nepriznavanja poraza. Razvija se z disciplino, s predanostjo vrednotam vojske in poznavanjem ponosne zgodovine vojaških enot in vojske kot celote. Bojevniški etos daje vsem jasno vedeti, da je vojaška služba več kot »le še ena služba«, saj zavezanost zmagi zaradi ciljev lastnega naroda zahteva popolno lojalnost in predanost.

Sposobnost zmagati v kaosu bojevanja zahteva premagovanje strahu, lakote, žeje in utrujenosti. Vojske zmagujejo, ker se zavzeto bojujejo. Zavzeto se bojujejo, ker so se zavzeto in naporno urile. Zavzeto in naporno pa so se urile, ker je to edina pot do zmage. Bojevniški etos pa je še več kot le to. Je dodatno gorivo, ki spodbuja k bojevanju kljub vsem težkim razmeram, ne glede na to, kako dolgo traja boj, in ne glede na napore, ki jih zahteva. Nekaj je sprejeti hitro odločitev tvegati življenje v določenem trenutku, povsem nekaj drugega pa je

obdržati voljo do zmage, ko je situacija na videz brezupna in ne kaže na izboljšanje in ko je domotožje na vrhuncu. Vojak, ki se vrže na ročno bombo, da bi rešil življenja tovarišev, je nedvomno zelo fizično pogumen, toda obdržati voljo do zmage po dolgotrajnem bojevanju zahteva veliko osebnega moralnega poguma.

Bojevniški etos je ključnega pomena za vsako vojsko, zato ga voditelji morajo razvijati in vzdrževati.

3.1.4 Razvijanje značaja

Za vojaškega voditelja je zelo pomembno, da spozna vrednote, s katerimi so posamezniki vstopili v vojaško organizacijo. To mu bo zelo olajšalo delo pri razvijanju podrejenih. Seveda to ni preprosto prepoznati. To ni primerljivo z merjenjem temperature ali s pregledom zob. Odkriti človekove vrednote je zelo zahtevno in dolgotrajno delo. Za to prav tako ni posebnih receptov. Lahko pa vojaški voditelj upošteva nekaj nasvetov. Značaj svojih ljudi bo zgradil in razvijal, če bo vzpostavil tako organizacijo, v kateri vrednote ne bodo samo besede, temveč predpisi, smernice in navodila za delovanje in vedenje. Voditelj se mora vesti tako, kot si želi, da bi se vedli njegovi podrejeni. Dosegati pri sebi in podrejenih najvišje standarde je cilj, s katerim vojaški voditelj vrednote izvaja v praksi. S tem bo vplival na svojo enoto, na druge in celotno vojsko.



Slika 7: Razvijanje značaja vojaškega voditelja
Vir: Lasten

3.1.5 Značaj in etika



Vojaški voditelj se mora pogosto vprašati, kakšen človek si želi biti. Ni dovolj poznati in naštetih voditeljske lastnosti in vrednote, treba jih je razumeti ter razmišljati in delovati skladno z njimi. Delovanje v situacijah, ki preverjajo človekov značaj, zahteva veliko moralnega poguma. Značaj je pomemben za dosledno in moralno življenje, vendar ne zagotavlja vedno odgovora na vprašanja v določenih situacijah. Kaj naj naredim? Temu pravimo etično razmišljanje. To je zapleten proces, ki zahteva upoštevanje lastnih vrednot, kritično razmišljanje in veliko domišljije. Ne obstaja formula, ki

bi zagotavljala uspeh v vseh situacijah. Včasih niti ni rešitve, ki bi vojaškega voditelja popolnoma zadovoljila. Če voditelj upošteva vrednote vojske, če se je učil iz izkušenj in sčasoma razvil svoje lastnosti, je pripravljen za spoprijemanje z najzahtevnejšimi izzivi etičnega odločanja.

Nekateri želijo primerjati različne vrednote med seboj, npr. lojalnost proti časti. Zavedati se moramo, da je voditeljstvo precej bolj zapleteno in da svet ni črno-bel. Če bi bil, bi bilo voditeljstvo lahko in bi ga vsak izvajal brez posebnih naporov. Sicer pa so vrednote po večini povsem združljive. Še več, med seboj se dopolnjujejo.

3.1.6 Značaj in ukazi

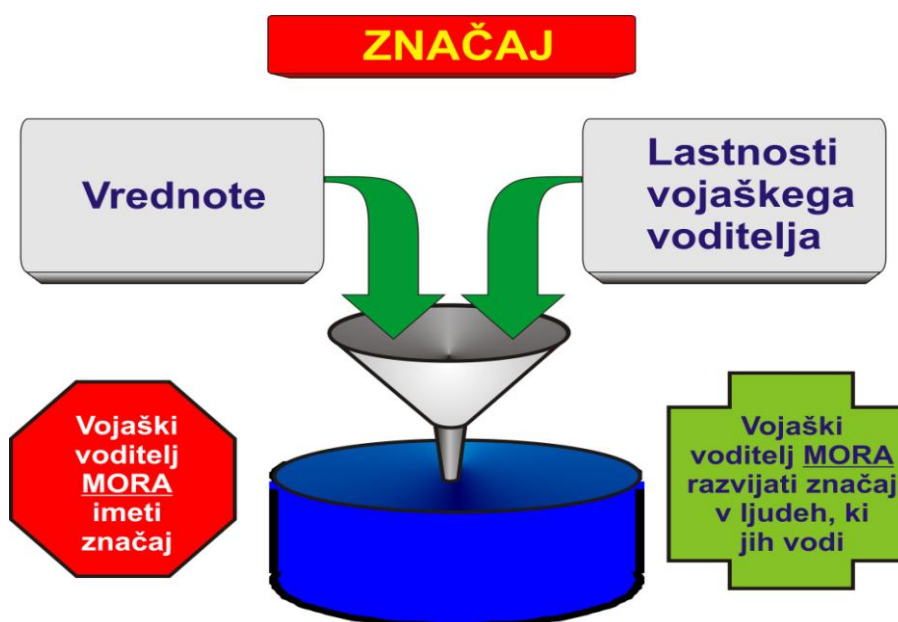
Sprejeti odločitev in ukrepati, ko se spoprijemamo z etičnimi vsebinami, zna biti zelo zahtevno. Včasih to pomeni, da se voditelj postavi po robu nadrejenemu, da mu nasprotuje in mu tudi pove, da ne ravna prav.

Vojaški voditelji izpolnjujejo ukaze energično in zavzeto. Včasih pa se zgodi, da prejmejo nezakonit ukaz. To je tudi edini primer, ko morajo izkazati neposlušnost svojemu nadrejenemu. Seveda morajo biti prepričani, da je ukaz nezakonit. Tako dejanje zahteva veliko moralnega poguma in osebne integritete. Voditelj prevzame tveganje in odgovornost za neposlušnost in neizpolnjevanje tistega, kar ima za nezakonito. To je lahko najtežja odločitev v njegovem življenju, vendar je to tisto, kar voditelji počnejo.

Zavračanje nezakonitih ukazov ni privilegij, temveč dolžnost.

3.1.7 Značaj in prepričanja

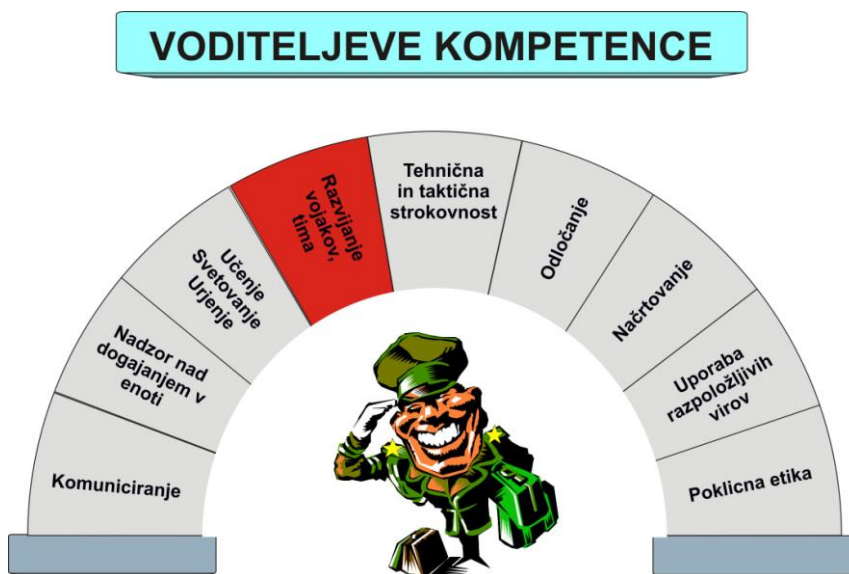
Prepričanja so tisto, za kar menimo, da je resnično in prav. Nastanejo z vzgojo, s kulturo, z družino in s tradicijo. Prepričanja so pomembna, saj nam govorijo o tem, kako ljudje razumejo dogodke okrog sebe. So tudi osnova za posameznikove vrednote. Prepričanja so množica idej in zamisli, iz katerih voditelj črpa moč. Voditelji ne ukazujejo ali spodbujajo stvari, ki bi ogrozile prepričanja podrejenih, npr. nezakonito ali neetično ravnanje.



Slika 8: Značaj vojaškega voditelja

Vir: Lasten

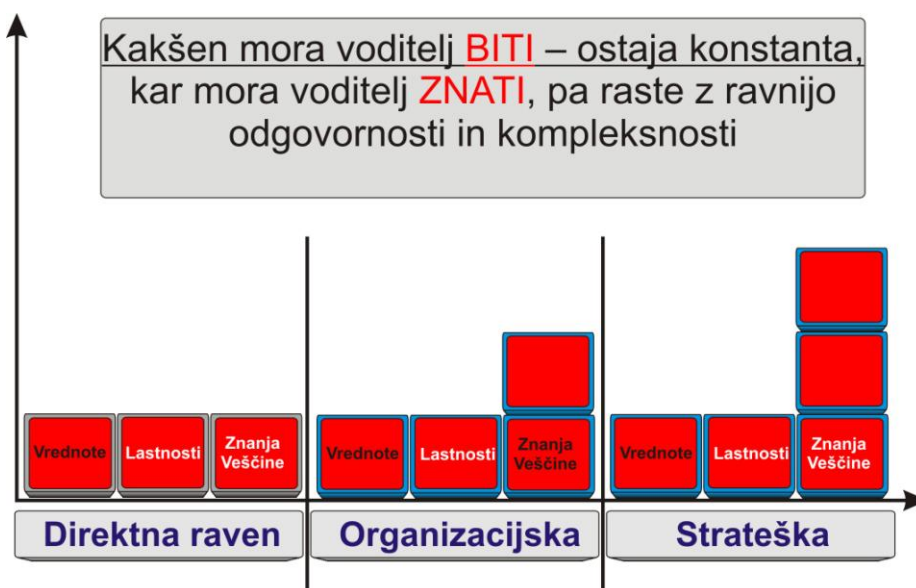
3.2 KOMPETENCE: KAJ MORA VODITELJ ZNATI



Slika 9: Voditeljeve kompetence
Vir: Lasten

Vrednote in lastnosti voditelja predstavljajo osnovo njegovega značaja. Značaj voditelja pa predstavlja osnovo za znanje (kompetence) in delovanje (voditeljstvo). Samodisciplina, ki je potrebna za timsko delo, izhaja iz značaja. Timsko delo je odvisno od dejanj oziroma delovanja kompetentnega voditelja z izoblikovanim značajem, ki pozna svoj poklic in ki deluje s ciljem izboljševanja vojske. Zato se voditelji vedno strokovno izpopolnjujejo in izboljšujejo svoje time. Pri sebi in svojih podrejenih razvijajo kompetence. Voditeljske veščine se razvijajo tudi z napredovanjem z direktne ravni na organizacijsko in strateško.

Voditelj si pridobi kompetence samo s trdim, resničnim urjenjem. Zato se vsa urjenja izvajajo po načelu od lažjega k težjemu. Ko se ljudje vodijo progresivno, postopoma pridobivajo samozavest, samozaupanje in voljo za pridobitev novih, bolj sestavljenih in zahtevnih veščin.



Slika 10: BITI in ZNATI na vseh ravneh voditeljstva

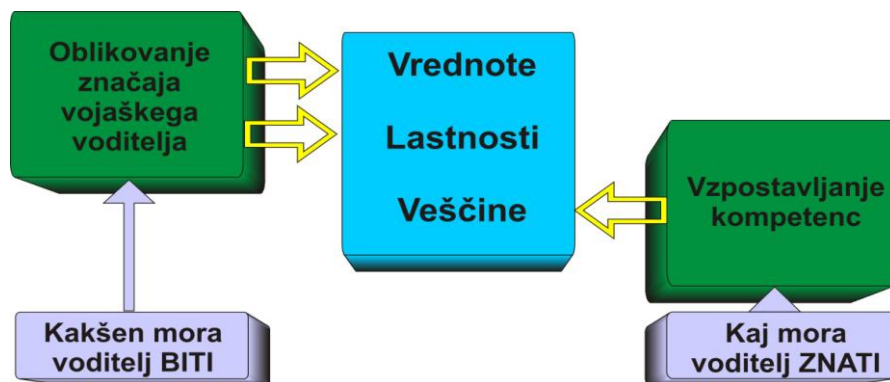
Vir: Lasten

Voditelj mora obvladati (ZNATI):

- *Znanja/veščine za delo z ljudmi*: kažejo naš odnos do ljudi (trenerstvo, učenje, svetovanje, motiviranje in spodbujanje).
- *Konceptualna znanja/veščine*: upravljanje z idejami, zdravorazumsko presojanje, ustvarjalno razmišljanje, analitično, kritično in etično odločanje.
- *Strokovna znanja/veščine*: sposobnosti, vezane na opravljanje dela, osnovna vojaška znanja in veščine, pridobljene v usposabljanjih in urjenjih. Zahteva strokovno izvajanje vseh nalog, za katere je voditelj usposobljen. Reševanje problemov pri uporabi enote v boju. Stopnja strokovnih znanj in veščin se poveča, ko se uporabi skupaj s preostalima področjema znanj in veščin.

Če želijo voditelji uspešno izvesti nalogo v boju, morajo kombinirati vsa znanja in vse veščine. Znanja/veščine za delo z ljudmi uporabljajo pri posredovanju svojih namer in motiviranju podrejenih. Konceptualna znanja/veščine uporabljajo pri razpoznavanju uspešnih načrtov, sprejemanju pravih odločitev. Strokovna znanja/veščine uporabljajo za izvajanje najboljših možnih taktičnih odločitev, glede na zahteve bojišča. Strokovni so v tehničnem smislu in pravilno uporabljajo tehniko ter postopke splošne taktike. Za izvajanje najboljših možnih taktičnih odločitev uporabljajo strokovna znanja/veščine v kombinaciji z drugimi, glede na zahteve bojišča. Če stvari gredo narobe, mora voditelj spremeniti načrt, kar je taktična veščina, ki skupaj z njegovim značajem omogoča nadzor in obvladovanje kritičnih situacij ter dokončanje naloge.

Veščine se razvijajo s časom in z izkušnjami. Vodni podčastnik pridobi veliko potrebnih in dragocenih izkušenj, ki mu bodo pomagale pri opravljanju dela četnega podčastnika. Vojaški voditelji izkoristijo vsako priložnost za samoizpopolnjevanje: iščejo priložnosti za pridobivanje novih znanj in veščin, sprašujejo, se urijo in zahtevajo objektivne kritike svojega dela.



Slika 11: Voditelj z značajem in s kompetencami

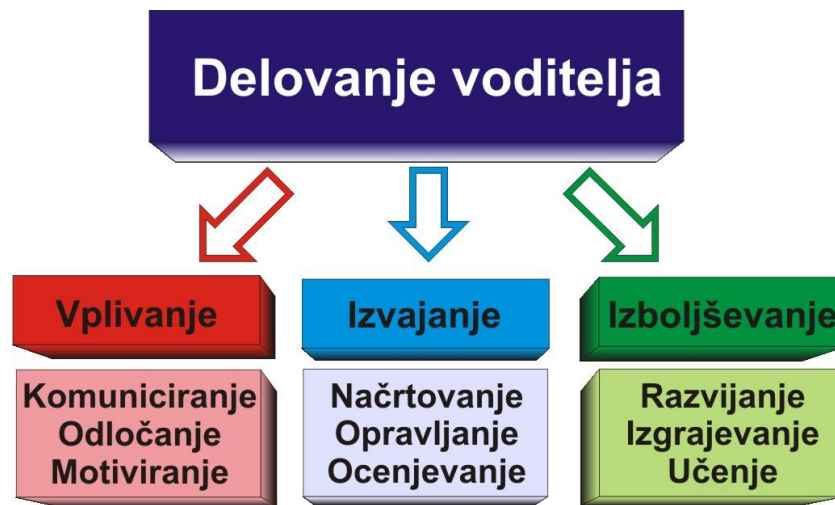
Vir: Lasten

3.3 VODITELJSTVO: KAJ MORA VODITELJ DELATI

»Vsako delovanje ne zagotovi uspeha, vendar uspeha ni brez delovanja.«

Benjamin Disraeli

Voditelji delujejo. Pri tem združujejo vse, kar so; vse, v kar verjamejo; in vse, kar znajo; da zagotovijo smisel, smer in motivacijo. Razvijanje pravih vrednot, lastnosti, znanj in veščin je samo priprava za vodenje. Voditeljstvo se začne z delovanjem.



Slika 12: Delovanje voditelja
Vir: Lasten

Vplivanje



Vojaški voditelji uporabljajo znanja in veščine za delo z ljudmi, da bi jim ti sledili na poti k cilju. Voditelji na direktni ravni vplivajo na ljudi neposredno »iz oči v oči«, voditelji na organizacijski in strateški ravni pa poleg tega vodijo organizacije s posrednim vplivanjem. Poveljnik oddelka pozna cilje poveljnika brigade, ne ker bi poveljnik brigade informiral vsakega pripadnika posebej, temveč zato, ker je njegova namera posredovana navzdol po liniji vodenja in poveljevanja. Vplivanje se izvaja s:

- *Komuniciranje*: dober govornik, pisec, bralec in poslušalec.
- *Odločanje*: izbor tiste smeri delovanja, ki bo najbolj podpirala uspešno izvajanje naloge. To zahteva zdrav razum, logično sklepanje in smotno upravljanje virov.
- *Motiviranje*: navdihovanje, spodbujanje in vodenje ljudi k cilju.

Izvajanje

Izvajanje je tisto, kar voditelj počne, da bi trenutno nalogo pravočasno in pravilno končal. Izvajanje vsebuje:

- *Načrtovanje in pripravljanje*: razvijanje načrtov, ki so izvedljivi, sprejemljivi in primerni; podpora enoti in preizkus načrta.
- *Opravljanje*: doseganje standardov, skrb za ljudi in učinkovito upravljanje sredstev.
- *Ocenjevanje*: vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti sistemov ali načrtov ob upoštevanju namena in naloge.

Voditelji ocenjujejo in vrednotijo izvedbo naloge sproti, da bi lahko prepoznali stvari, ki jih je treba popraviti. To nas tudi pripelje do zadnje vsebine delovanja – tj. izboljševanja.

Izboljševanje

Osnovna ideja izboljševanja je, da **voditelj zapusti enoto boljšo, kot je bila ob njegovem prihodu**. Voditelji vedo, da je za prihodnost treba načrtovati in se žrtvovati že danes. Nekateri pravijo, da jih ne zanima, kaj bo z enoto, ko bodo oni na drugi dolžnosti v drugi enoti. »Zakaj bi se mučili danes, če bodo rezultati vidni šele čez leto dni, ko mene več ne bo tukaj?« Kratkoročno razmišljanje ima dolgoročne negativne posledice za enoto. Vojaški voditelji si postavijo prednosti in uravnoteženo izvajajo pomembne naloge. K izboljševanju spadajo:

- **Razvijanje:** vložek ustreznega časa in naporov za razvijanje podrejenih kot voditeljev (mentorstvo).
- **Izgrajevanje:** obsega porabo časa in sredstev za izboljšanje timov, skupin in enot ter vzgajanje etične klime.
- **Učenje:** obsega samoizpopolnjevanje in organizacijsko rast. Vsebuje predstavo o prihodnosti, prilagajanje in spremembe.

Več lahko preberete na naslednjih straneh:

- <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadchr.html> (15. 12. 2010)
- <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadled.html> (15. 10. 2010)
- <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcom.html> (15. 10. 2010)
- <http://www.thepracticeofleadership.net/2006/09/25/a-leaders-character-is-revealed-in-everyday-situations/> (15. 10. 2010)
- http://www.rctm.com/showfile.php?filename=http%3A%2F%2Fwww.rctm.com%2F%2Fuploads%2F%2Fmultimedia%2Fmultimedia_99158_1069691332846.wmv&filetype=video (15. 10. 2010)



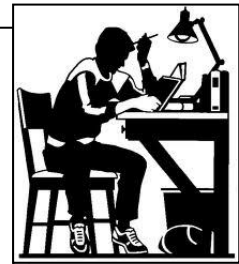
3.3.1 Razmišljanja za obnovo

- Opredelite BITI vojaškega voditelja. Opredelite svoj BITI in BITI svojih najožjih sodelavcev.
- Pojasnite značaj voditelja in od česa je odvisen.
- Naštejte, pojasnite in se opredelite do vsake od vrednot SV. Ali bi kakšno dodali? Zakaj?
- Primerjajte vrednote SV z vrednotami ameriške kopenske vojske. Kakšne so podobnosti in kakšne so razlike?
- Opredelite in pojasnite voditeljeve lastnosti. Kako razumete posamične lastnosti? Opredelite svoje lastnosti. Katere so vaše odlične lastnosti in katere tiste šibkejšje? Primerjajte svoje lastnosti z lastnostmi svojih najožjih sodelavcev.
- Izdelajte načrt razvoja svojega značaja. Kako boste vplivali na razvoj značaja pri svojih najožjih sodelavcih?
- Razložite ZNATI vojaškega voditelja. Opredelite, kaj morate znati vi za uspešno opravljanje svojega dela. Izdelajte načrt izboljševanja svojega ZNATI.
- Razložite DELATI vojaškega voditelja. Kaj morati vi delati, da bi bili voditelj? Izdelajte načrt, kaj boste delali, da boste voditelj.

4 ČLOVEŠKI DEJAVNIK

V tem poglavju boste obnovili in poglobili naslednja znanja:

- Razumeli in pojasnili boste pomen človeškega dejavnika.
- Razložili boste osnovne elemente uspešne in učinkovite vojaške organizacije.
- Razumeli in upoštevali boste vsakega posameznika iz svojega delovnega okolja.
- Razumeli in upoštevali boste dejavnik stresnega delovnega okolja v vojaški organizaciji.
- Razumeli in pojasnili boste klimo in kulturo svoje organizacije.
- Poznali in uporabljali boste različne stile vodenja.
- Razumeli in prepoznali boste posledice svojih dejanj in dejanj sodelavcev.



»Vojska ni sestavljena iz ljudi ... Vojska so LJUDJE!«

(General Abrams)

Ne glede na raven, na kateri deluje vojaški voditelj, ne sme nikoli pozabiti pomembnega dejstva voditeljstva: da vodi ljudi. Če se vojaški voditelj želi tega popolnoma zavedati, mora razumeti dva bistvena elementa: voditeljstvo in ljudi, ki jih vodi. Voditeljstvo ni natančna znanost, saj so si ljudje in organizacije med seboj različni. Tudi okolje, v katerem voditelj deluje, je odvisno od tega, kar je in kar zna ter kar so in znajo njegovi ljudje.

4.1 ORGANIZACIJA, LJUDJE, TIM

4.1.1 Organizacija



Organizacija je izraz človekovega prilagajanja naravi in njegove težnje, da jo obvlada ali spremeni. Je najpomembnejši pojav v življenju človeka in družbe. Organizacija je sredstvo za doseganje ciljev njenih članov (organon = orodje). Vojaška organizacija je sistemsko organizirana celota, ki je sestavljena iz velikega števila medsebojno povezanih sistemov in ima lastnosti: zapletenost, odprtost, dinamičnost, hierarhičnost, nestacionarnost, dvosmernost odnosov, stohastičnost

sprememb ...

Več o vojaški organizaciji boste prebrali v: Jelušič Ljubica, Legitimnost sodobnega vojaštva, Ljubljana, 1997

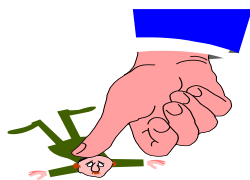
4.1.2 Disciplina



Disciplina je moralno, psihično in fizično stanje, v katerem se vse ravni podrejajo volji voditelja, če je on tukaj ali ne. Disciplinirani ljudje počnejo prave stvari, čeprav včasih tako ne čutijo.

Disciplina **ne** pomeni kričanja ali zahtevanja slepe poslušnosti. Gradi se z urjenjem do zahtevanih standardov, pri tem pa voditelj uporablja pravične nagrade in kazni.

4.1.3 Morala



Morala je za uspeh pomemben čustven element, ki se ne da izmeriti in je neotipljiv element človeške dimenzije. Visoka morala nastane samo z dobrim voditeljstvom, s skupno stisko in z vzajemnim spoštovanjem. Voditelji vedo, da je morala tista, ki tim drži skupaj in mu daje moč v najbolj groznih in strašnih okoliščinah vojne.

4.1.4 Skrb za podrejene



Skrb za podrejene pomeni ustvarjanje discipliniranega okolja, v katerem se vsi lahko učijo, urijo in osebno razvijajo. Pomeni doseganje visoke ravni znanja, urjenje za doseganje visokih standardov in funkcioniranje v boju vse do zmage. To **ne** pomeni lajšanja urjenja.

4.2 STRES

»Vsi ljudje so v boju prestrašeni. Bolj so inteligentni, bolj jih je strah. Pogumen pa je tisti, ki kljub strahu sebe prepriča, da vztraja.«

(General Patton)

4.2.1 Bojni stres



Voditelj se zaveda človeške dimenzije in sprejema odzive na stresne situacije svojih podrejenih, zlasti stresa v boju. Voditelj mora razmišljati o stresu, posledicah, ki jih pušča in kako se bo odzval v stresnih situacijah.

Volja in zmagovanje v boju: naloga vojske je, da zmaguje. To omogoča volja. Volja premagati strah, lakoto, izgube, utrujenost in končati nalogo je odločilnega pomena. Vojaki so bojovníki – voditelj jim mora razvijati voljo do zmagovanja.

Stres ob urjenju: voditelj mora v urjenje vključiti stres. Izzivi pri urjenju in razmere, ki jih ustvari voditelj, morajo pri vojaki povzročati stres. Dobro izurjeni posamezniki in enote lahko tudi pod stresom nadaljujejo izvajanje naloge. Stres ob urjenju se mora čim bolj približati bojnemu stresu.

4.2.2 Stres ob spremembah



Vojska doživlja spremembe v miru. Istočasno se vojaki pripravljajo na bojni stres, ki je skozi stoletja enak. Pojavlja pa se še strah pred novimi tehnologijami, ki zahtevajo prilagajanje.

Tehnologija in voditeljstvo: izziv za vse voditelje. Voditelj se mora

nenehno učiti, kako jo upravljati. Kljub vsej tehnologiji pa mora upoštevati omejitve ljudi. Tehnologija je močno orožje samo, če razumemo njene prednosti in slabosti.

4.2.3 Voditeljstvo in varnostno okolje



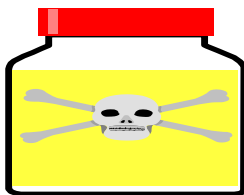
Voditelj se mora zavedati vseh sprememb v varnostnem okolju. Razpad blokvske delitve sveta, nova krizna žarišča, nova zavezništva, nova nasprotovanja, terorizem, Nato in EU, razvoj novih vojaških sil, nove naloge ...

Voditelj mora izvesti vse, kar je potrebno za ustvarjanje vizij, jih prenašati in izvajati za doseganje uspeha.

4.3 KLIMA IN KULTURA

Klima in kultura opisujeta okolje, v katerem voditelj deluje. **Kultura** odraža okolje vojske kot ustanove in glavnih elementov v njej. Strateški voditelji vplivajo na kulturo vojske. **Klima** odraža okolje enote. Voditelji na direktni in organizacijski ravni ustvarjajo klimo, namerno ali nenamerno.

4.3.1 Klima



Skrb za ljudi in večanje stopnje izvajanja nalog sta odvisna od klime, ki jo v enotah ustvarjajo voditelji. Klima pomeni način, kako člani čutijo svojo enoto. Izhaja iz prepričanj, zaznavanj in vedénja članov; iz tega, kar verjamejo o vsakodnevnih izvajanjih, odnosih, dejavnostih ... Je kratkoročni termin; odvisna je od mreže osebnosti v mali organizaciji. Ko ljudje prihajajo in odhajajo, spreminjajo klimo.

4.3.2 Kultura



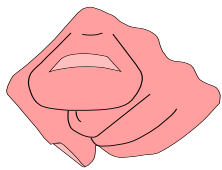
Sestavljena je iz skupnih vrednot, vedénja, ciljev in praks, ki veljajo v vojaški organizaciji. Trdno je zakoreninjena v dolgoročnih verovanjih, običajih in praksi. Voditelji uporabljajo kulturo za ustvarjanje klime. Kultura daje ljudem vedenje, da so del večje celote, da imajo obveznosti do vseh prejšnjih in prihajajočih generacij. Čini, himna, uniforme, način pozdravljanja, postrojila, vrednote trajajo dlje, kot pa lahko posameznik vpliva na spremembe. S kulturo razvijamo pripadnost zaradi prejšnjih in prihodnjih rodov.

4.4 STILI VODENJA



Učinkoviti voditelji so prilagodljivi in prilagajajo stile vodenja ljudem, ki jih vodijo. Nekateri imajo raje ukaze, nekateri nasvete, navodila, smernice ... Primerno vedenje do ljudi ne pomeni, da si vsi zaslužijo enak odnos. Najbolj neenakopravno je, če različne ljudi obravnavamo enako. Pravi voditelj uporablja različne stile v različnih situacijah.

4.4.1 Direktivni stil



Voditelj je v središču vsega. Ne prosi in ne pričakuje, da bi podrejeni v naloge vlagali kar koli razen neposrednega dela. Voditelji najprej dajo natančna navodila, kako, kdaj in kje naj se naloga izvede. Izvedbo tudi podrobno nadzirajo.

4.4.2 Participativni stil



V središču sta voditelj in tim. Ko voditelj daje nalogo, vpraša za mnenje, končno odločitev pa sprejme sam. Ko podrejeni sodeluje pri načrtovanju, postane to tudi njegov načrt. Je solastnik tega načrta, in to ga spodbuja, da vloži vse napore, da se načrt uresniči. Ko voditelj vprašuje ali prosi za nasvete in predloge, kaže svojo moč in samozavest.

4.4.3 Stil delegiranja



Voditelj daje podrejenim potrebna pooblastila in avtoriteto, da rešijo problem in sami sprejmejo odločitev. Zagotovi jim smisel, sredstva in cilje. Še zmeraj pa je on odgovoren za posledice, vendar so tudi podrejeni odgovorni njemu za svoja dejanja.

4.4.4 Transakcijski stil



Voditelj motivira podrejene z obljubami o nagradah in kaznih. Voditelj pisno predpisuje naloge, poudarja vse pogoje, pravila in omejitve, koristi od uspeha in posledice, vključno s sankcijami. Voditelj »vodi z izjemami«. Voditelj ima kratkoročne uspehe in jemlje pogum pri tveganih nalogah in inovacijah.

4.4.5 Transformacijski stil



Voditelj »transformira« podrejene, da presežejo svoje trenutne koristi in osebne interese. Ključnega pomena sta spodbujanje in čustveno motiviranje. Najprej motiviramo posameznike, nato še skupino. Voditelj mora imeti dovolj poguma. Ta stil dopušča izkoriščanje prednosti veččin in znanj izkušenih podrejenih, ki imajo boljše ideje, kako dokončati nalogo.

4.5 POSLEDICE



Vsako voditeljevo dejanje bo imelo posledice. Voditelj mora razmišljati o svojih dejanjih in predvidevati posledice.

Želene posledice:

- So pričakovane posledice voditeljevih dejanj. So zmeraj pozitivne.

Neželene posledice:

- So posledice, ki jih voditelj ni načrtoval pri odločanju in imajo vpliv na enoto ali nalogo. Lahko so pozitivne ali negativne.

Več lahko preberete na naslednjih naslovih:

- <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/maxwell/mp10.pdf> (15. 10. 2010)
- <http://fpri.org/americanvulnerable/09.DoesMilitaryCultureMatter.Murray.pdf> (15. 10. 2010)
- http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=z1OcatV808wC&oi=fnd&pg=PP11&dq=military+culture&ots=Vg_w6aVAgq&sig=sOybya8BYXAk6dF3vYSdZAnQ1IY-v=onepage&q&f=false (15. 10. 2010)
- <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadhb.html> (15. 10. 2010)
- http://www.collegiateproject.com/articles/Leader_Behavior_Checklist.pdf (15. 10. 2010)



4.5.1 Razmišljanja za obnovo

- Razložite pomen človeškega dejavnika za vojaško organizacijo.
- Kateri elementi delujejo v vojaški organizaciji? Prepoznajte jih, razložite in ovrednotite v svojem delovnem okolju.
- Spomnite se primera lastnega delovanja, ki je imelo neželene posledice. Razložite, zakaj ste delovali tako, kot ste.
- Spomnite se delovanja nekega posameznika iz svojega delovnega okolja, ki je imelo neželene posledice. Poskusite razložiti zakaj je deloval tako, kot je.
- Opredelite stres v vojaški organizaciji. Kdaj ste se vi našli v stresnih situacijah? Kako ste se odzvali? Pojasnite z več primeri različnega stresa.
- Opredelite in pojasnite klimo in kulturo vojaške organizacije. Opredelite klimo in kulturo v svojem okolju.
- Naštejte, pojasnite in opredelite uporabo različnih stilov vodenja. Kdaj ste vi pravilno uporabljali vse vrste stilov? Kdaj ste uporabili neprimeren stil vodenja?

5 VOJAŠKO VODITELJSTVO NA DIREKTNI RAVNI

V tem poglavju boste obnovili in poglobili naslednja znanja:

- Razumeli boste vojaško voditeljstvo na direktni ravni.
- Vedeli in razumeli boste, katera znanja in veščine morate obvladati na direktni ravni.
- Vedeli in razumeli boste, katera znanja in veščine za delo z ljudmi morate obvladati na direktni ravni.
- Vedeli in razumeli boste, katera konceptualna znanja in veščine morate obvladati na direktni ravni.
- Vedeli in razumeli boste, katera strokovna znanja in veščine morate obvladati na direktni ravni.
- Vedeli in razumeli boste, kaj morate delati na direktni ravni.
- Kot voditelj boste vplivali na svoje sodelavce.
- Uspešno in učinkovito boste izvajali naloge voditelja na direktni ravni.
- Izboljševali boste sebe, svoje sodelavce in enoto.



Vojaški voditelj se zaveda razlike med znanjem na eni strani in dejanji na drugi. Znanje in veščine, ki jih poveljnik obvlada, niso dovolj. Poveljnik bo voditelj postal šele takrat, ko bo svoja znanja in veščine uporabljal v praksi. Voditelj bo takrat, ko bo stvari počel tako, kot jih mora.

5.1 ZNANJA/VEŠČINE VODITELJSTVA NA DIREKTNI RAVNI

5.1.1 Znanja in veščine za delo z ljudmi

Vsebina voditeljstva so ljudje. Zato ne preseneča, da so znanja in veščine za delo z ljudmi na vrhu vsebin, ki jih vojaški voditelj mora obvladati. Vojaški voditelj na direktni ravni mora obvladati:

Komuniciranje (prenašanje in razumevanje informacij):



- enosmerno ali dvosmerno komuniciranje,
- aktivno poslušanje,
- neverbalno komuniciranje.

Nadzor



Vojaški voditelj uravnoteženo preverja in nadzira. Nadzor zmanjša možnost napake. Voditelju pomaga pri vrednotenju podrejenih in njihovega dela.

Svetovanje



Svetovanje je komuniciranje, usmerjeno na podrejenega. Njegov rezultat je načrt aktivnosti, ki jih podrejeni mora izvajati, da bi v nečem uspel. Svetovanje zahteva čas, potrpežljivost in izkušnje voditelja. Je pomembna vsebina mentorstva, ki je glavno in osnovno orodje pri razvijanju novih voditeljev.

5.1.2 Konceptualna znanja/veščine

Kritična presoja



Pomaga nam analizirati problem. Je ključ za razumevanje situacije, ugotovitev vzrokov, sklepov, dobro presojo, učenje iz izkušenj in rešitev problema. Je osnovni del uspešnega svetovanja in vsebuje etičnost. Kritična presoja je osnova za odločanje.

Ustvarjalnost



Vojaški voditelj mora biti ustvarjalen, zlasti pri reševanju problemov, s katerimi se še ni srečal. Takrat se mora zanašati na svojo intuicijo, izkušnje in znanja. Za nasvet lahko prosi podrejene. S tem gradi in krepi kolektiv. Ustvarjalnost ni dar, vsi jo imamo, le razvijati jo je treba.

Etičnost



Etični voditelji počnejo prave stvari iz pravih razlogov (tudi takrat, ko nihče ne gleda). Najtežje je presoditi, kaj sploh je etično. Če hoče voditelj opravljati svojo dolžnost, obdržati integriteto in ostati časten, mora biti etičen. Etično odločanje vsebuje:

- prepoznavanje problema,
- poznavanje veljavnih pravil, zakonov, načel ...,
- razvijanje možnih smeri delovanja,
- izbira tiste smeri, ki je najbližja vrednotam vojaške organizacije.

Odzivnost



Vojaški voditelj sprejema povratne informacije o svojih odločitvah od nadrejenih, podrejenih in kolegov. Voditelj mora te informacije sprejeti in jih uporabiti. Učinkoviti voditelji se zmeraj želijo izboljšati. Povratne informacije so odlično orodje za uveljavitev sprememb. Ni narobe, če voditelj naredi napako. Narobe je, če se iz nje ničesar ne nauči. Odzivnost je orodje za odpravljanje napak v prihodnosti.

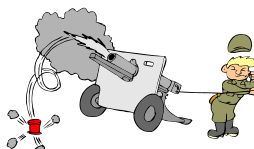
5.1.3 Strokovna znanja/veščine

Poznavanje opreme



Voditelj mora obvladati stvari – opremo, orožje, sisteme ... Voditelji na direktni ravni morajo poznati opremo svoje enote, saj so tisti, ki odpravljajo zastoje. Ljudje od voditeljev pričakujejo, da bodo poznali in obvladali opremo.

Ravnanje z opremo



Voditelji znajo z opremo ravnati in jo uporabljati. Prav tako poskrbijo, da to znajo tudi njihovi podrejeni. Najprej je treba znati ravnati z opremo kot posameznik, nato kot tim. Vsota vseh teh posamičnih znanj je večja kot matematični seštevek vseh posamičnih znanj.

Taktična usposobljenost



Taktika je umetnost in znanost uporabe razpoložljivih sil in sredstev za doseganje zmage v boju. Kot znanost vsebuje tehnike in sposobnosti, ki se dajo predpisati. Umetnost taktike pa je v ustvarjalnosti in prilagodljivosti razporeda sredstev za dokončanje dodeljene naloge; v odločanju, ko se spopadamo s prebrisanim in z inteligentnim nasprotnikom; in v vplivu bojevanja na vojake.

Vsebuje veščine, ki jih bojevnik mora obvladati, da bi preživel na bojišču. Taktična usposobljenost zmanjšuje izgube. Zahteve, da vojak prevzame vlogo drugih vojakov na bojišču, naredijo razliko med vojaki in civilnimi poklici. Voditelji to dosegajo s šolanji, z izpopolnjevanji, s praktičnim delom in z izkušnjami. Voditelji v miru zagotavljajo zmago in preživetje v vojni.

Taktične veščine in urjenje



Voditelji na direktni ravni so osnovni izvajalci urjenja tako posameznikov kot timov. Razmere urjenja je treba čim bolj približati resničnim razmeram na bojišču. To ni zmeraj mogoče. Vedno se najdejo kakšni moteči dejavniki. Vedno bo sto izgovorov, zakaj se enota ne uri, in samo en dober razlog ZA: enota se bojuje tako, kot je izurjena.

5.2 DELOVANJE NA DIREKTNI RAVNI VODITELJSTVA

BITI in ZNATI ni dovolj, da bi se delo opravilo. Voditelj mora stvari tudi delati/početi/narediti. O človeku največ pove njegovo delo. Podrejeni ves čas opazujejo in ocenjujejo voditelja, zato on VEDNO opravlja dolžnosti in naloge voditelja. Ni dovolj govoriti, treba je delati.

Voditelj na svoje podrejene najbolj vpliva z lastnim zgledom.

5.2.1 Vplivanje

Voditeljstvo je umetnost in znanost. Voditeljstvo je delo z ljudmi, njihovimi čustvi, sanjami, strahovi, skrbmi ... Vse to zahteva domišljijo in pozitiven pristop.

Komuniciranje

Vojaški voditelj informira podrejene, saj s tem kaže zaupanje, zmanjšuje stres in pomaga pri razumevanju naloge ter omogoča tistemu, ki bi ga lahko nadomestil, uspešno nadaljevanje naloge.

Odločanje



Problem je trenutno stanje ali situacija, kjer se dogajajo stvari, drugačne od tistih, ki bi si jih voditelj želel. Odločanje je proces, ki začenja spreminjati to situacijo.

Koraki pri reševanju problema (sprejemanje odločitve):

- opredelitev oziroma prepoznavanje problema,
- prepoznavanje dejstev in domnev,
- izdelava alternativ,
- primerjava izdelanih alternativ,
- izvajanje odločitve,
- vrednotenje rezultatov.

Motiviranje



Motivacija se veča z zaupanjem vase, v enoto in voditelja. Obstaja tam, kjer obstaja vera v pravično in potrebno poslanstvo.

- *Spodbujanje*: ljudje si želijo priznanj za opravljeno delo in spodbude za naprej. Spodbujati jih je treba, ko delo opravijo dobro ali slabo.
- *Pozitivna krepitev*: vojaški voditelj se mora zavedati potreb svojih podrejenih. Spoznati mora, kaj je zanje pomembno, kaj si želijo, kakšni so njihovi cilji. Za dobro opravljeno delo jih nagradi. Nagrade se delijo razumno, saj ne smejo izgubiti svoje vrednosti.
- *Negativna krepitev*: včasih je treba podrejenega kaznovati. Podrejeni mora vedeti in razumeti, zakaj je kaznovan.

5.2.2 Izvajanje

V miru, operaciji kriznega odzivanja (na misiji) ali vojni je osnovna naloga vojaškega voditelja, da njegova enota deluje učinkovito in uspešno. To se doseže z dobro premišljenim načrtom in pripravo. Načrt zmanjša zmedo, gradi zaupanje podrejenih vase in v enoto ter zagotavlja uspeh z najmanjšimi izgubami. Treba pa je upoštevati, da v praksi ločnice med posameznimi stopnjami niso tako lepo in jasno razvidne kot v priročnikih.

Obratno načrtovanje

Kadar je cilj znan, bo vojaški voditelj pogosto uporabil metodo obratnega načrtovanja. Najprej se vprašamo, kakšno je željeno končno stanje. Nato se začne načrtovati nazaj s točke končnega zelenega stanja. Načrtuje se tako dolgo, dokler se ne pride do točke, kjer trenutno

smo. Ko ugotovimo, kaj je treba storiti na poti k cilju, se določijo vrstni red nalog, prednostne naloge in časovni raspored. Če čas dopušča, vojaški voditelji vedno vprašajo podrejene za prispevke. Tako preverijo svoj načrt (morda je kaj spregledano), hkrati pa vanj pritegnejo svoje ljudi, kar pri njih spodbuja zaupanje, samozavest in voljo do uspeha.

Priprava



Medtem ko vojaški voditelji načrtujejo, se podrejeni pripravljajo. Voditelji lahko razvijajo načrt, medtem ko se podrejeni pripravljajo samo, če so v pripravljalnem povelju dobili vnaprejšnje obvestilo o nalogi ali poslanstvu in začetne smernice za pripravo. Poskusna vaja je pomemben del priprav. Med poskusno vajo ključnih bojnih dejavnosti podrejeni vidijo, kako naj bi stvari delovale. Vojaki in voditelji po uspešni poskusni vaji še bolj zaupajo v načrt.

Opravljanje



Opravljanje pomeni delovanje za izpolnitev naloge oziroma dejavnost, usmerjeno k izpolnitvi ciljev voditelja. Cilji so izraženi v njegovi viziji, skladno s standardi in časovno pravočasno, pri čemer je treba poskrbeti za ljudi. Podrejeni v tej stopnji delajo to, kar jim je ukazano.

Vojaški voditelji morajo poskrbeti za to, da oni sami in njihovi podrejeni opravljajo ustrezne naloge, kar gre z roko v roki z delegiranjem. Četni podčastniki ne opravljajo dela poveljnikov oddelkov, niti poveljniki bataljonov ne opravljajo dela poveljnikov čet.

Vzdrževanje standardov



Vojska ima ustaljene standarde za večino dejavnosti. Standardi so formalna in podrobna navodila, ki jih lahko izrazimo, izmerimo in dosežemo. Zagotavljajo temelj za uspešnost, na podlagi katerega lahko ocenimo, kako je bila opravljena neka naloga.

Vojaški voditelji svoji organizaciji pojasnijo standarde, ki se nanašajo na pripadnike, in delegirajo pristojnosti za njihovo uveljavljanje. Šele nato zahtevajo odgovornost za njihovo doseganje.

Vojaški voditelji ne postavljajo minimalnih standardov. Vendar pa vse ne more biti prednostna naloga. Presoditi morajo, katere naloge so najpomembnejše. Enota mora izpolniti veliko nalog, ki niso povezane s prednostno. Prizadevanje za odličnost na vseh področjih enoto kmalu izčrpa. Dejstvo, da neka naloga ni glavna prednost, ne opravičuje površnega dela. Bojevniki opravijo vse naloge skladno s standardi.

Postavljanje ciljev



Cilj vojaških voditeljev je usposobiti organizacijo za uspešno opravljanje svojega poslanstva v vojni. Pri tem upoštevajo:

- Cilji so realni, zahtevni in dosegljivi.
- Voditi morajo do boljše bojne pripravljenosti.
- Podrejeni morajo biti vključeni v postavljanje ciljev.
- Voditelji za doseg vsakega cilja naredijo načrt.

Vrednotenje

Postavljanje ciljev in izpolnjevanje standardov sta bistvenega pomena za oceno, ali je bila naloga opravljena. Nekatera vrednotenja lahko vojaški voditelji opravijo sami, nekatere pa s pomočjo podrejenih. S tem, da se k vrednotenju pritegnejo podrejeni, se od njih dobijo neposredne povratne informacije. Podrejeni se najlažje vključijo v vrednotenje pri uvodni in sklepni analizi.

Uvodna analiza

Vnaprej je treba predvideti, kje bi lahko nastale težave, tako da bo očitno, katera področja je treba podrobno opazovati. Ko organizacija začne izvajati nalogo, voditelji s pomočjo uvodne analize ocenijo situacijo. Pri zapletenejših nalogah daje uvodna analiza voditeljem in podrejenim možnost, da se pogovorijo o tem, kaj se dogaja. Tako lahko že zgodaj zaznajo težave in ukrepajo tako, da jih odpravijo ali se jim izognejo.

Sklepna analiza

Vojaški voditelji uporabljajo sklepno analizo za razvoj podrejenih. Med sklepno analizo se da podrejenim možnost, da povedo, kako so oni videli stvari. Naučiti jih je treba, kako preiti zunanje znake težav in poiskati njihov glavni vzrok. Ravno tako jih je treba naučiti, kako dati konstruktivne, koristne povratne informacije. Med sklepno analizo voditelji slišijo to, o čemer razmišljajo podrejeni. Voditelji pozorno poslušajo. Svoje analize opirajo na natančne opombe in pravilno zapisovanje teh opomb.

Začetna ocena voditelja

Vojaški voditelji pogosto naredijo začetno oceno pred prevzemom nove dolžnosti. Običajno se vprašajo po stanju, v katerem se bodo znašli. Kako strokovni so novi sodelavci? Kaj pričakujejo od njih na novem delovnem mestu? Opazujejo delovanje ljudi. Tako si ustvarjajo sliko o organizacijski klimi. Pregledati je treba standardne operativne postopke organizacije in vsa veljavna pravila.

Pri tem ne gre pozabiti, da so običajno prvi vtisi samo pogledi zunanjega opazovalca. Voditelji si, potem ko so že nekaj časa na dolžnosti, vzamejo čas za poglobljeno analizo.

Ocena podrejenih

Dobri voditelji dajo podrejenim neposredne povratne informacije. Povedo jim, kje vidijo njihove prednosti in kje bi se lahko izboljšali. Ocena mora biti takšna, da jo podrejeni jemljejo kot možnost, da se seznanijo z izkušnjami in znanjem v svoje dobro.

Ocena voditelja in načrt aktivnosti

Ocena voditelja ne pomaga nikomur, če ne obsega načrta aktivnosti za odpravo pomanjkljivosti in ohranjanje dobrih stvari. Načrt aktivnosti se oblikuje skupaj s podrejenimi. Podrejeni naj imajo pri tem čim bolj vodilno vlogo. Sprejeti morajo načrt, če voditelji želijo, da bo deloval. Voditelji se morajo z nadrejenimi dogovoriti o aktivnostih, potrebnih za to, da bodo postali boljši voditelji. Načrt je treba pogosto pregledati, preveriti napredek in ga po potrebi spremeniti.

5.2.3 Izboljševanje



Izboljšave so stvari, ki jih počnejo voditelji, da bi svoje organizacije zapustili v boljšem stanju, kot so bile ob njihovem prihodu. Nanaša se na razvoj ljudi. Organizacijo in vojsko kot ustanovo voditelji izboljšujejo, če razvijajo svoje podrejene. Voditelji na direktni ravni izboljšujejo organizacijo tako, da ustvarijo močne, med seboj povezane skupine, ki opravljajo naloge po standardih tudi takrat, ko voditelji niso prisotni.

Razvijanje

To pomeni razvijati ljudi. Podrejeni so bodoči voditelji vojske. Naloga voditeljev je usposabljanje podrejenih tako, da bodo vedeli, kako se vodi. Dolžnost voditeljev je, da vložijo ves čas in energijo v razvoj svojih potencialov in potencialov svojih podrejenih.

Usposobljena in pripravljena vojska se opira na učinkovit razvoj voditeljev. Ta temelji na usposabljanju, izobraževanju, pričakovanjih, standardih, vrednotah in vojaški etiki. To podpirajo razvojni stebri: institucionalno usposabljanje (šolanje), praktično delo v enoti, lasten razvoj, mentorstvo, svetovanje, poučevanje ... Vojaški voditelji se vedno učijo od boljših in izkušenejših ter učijo mlajše za boljšo vojsko prihodnosti.

Izgrajevanje

Vojska je moštvo, sestavljeno iz pripadnikov, med katerimi niso vsi vojaki, vendar je prispevek vseh bistvenega pomena za uspeh. Ljudje, ki pripadajo uspešnim moštvom, na vse gledajo pozitivno, njihova zmagovalna naravnost je nalezljiva. Na težave gledajo kot na izzive in ne kot na ovire. Poleg tega so povezana moštva veliko bolj učinkovita pri opravljanju nalog kot skupine posameznikov. Vojaška moštva morajo vaditi, da bodo uspešna na bojišču.

Izgrajevanje tima



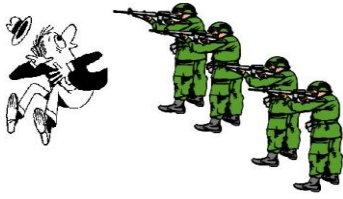
Zahteva naporno delo, potrpežljivost in znanja/veščine za delo z ljudmi. Dobri timi:

- delo opravijo skupaj,
- delo opravijo dobro,
- delo opravijo hitro in popolnoma,
- dosegajo ali presegajo standarde,
- uživajo v izzivih,
- učijo se iz lastnih izkušenj in so ponosni na svoje dosežke.

Stopnje izgrajevanja tima so:

- *Stopnja oblikovanja tima*: prihod članov, spoznavanje med člani, spoznavanje delovnega okolja, pravil, nalog ... (Pomen prvega vtisa.)
- *Stopnja obogatitve tima*: iz stopnje vprašanj v stopnjo zaupanja vase, kolege, voditelja. Voditelj si pridobi zaupanje podrejenih s poslušanjem, z zagotavljanjem avtoritete in s postavljanjem standardov. (Pomen lastnega zgleda.)
- *Stopnja vzdrževanja tima*: člani tima zase mislijo, da so tim. Voditelj z vsako novo nalogo učvrsti vezi med njimi. Člani si želijo izpolnjevati naloge uspešno in učinkovito.

Izgrajevanje etične klime



Voditelj je nosilec etičnih standardov. Odgovoren je za razvoj etične klime in vednje podrejenih skladno z vrednotami vojaške organizacije. To dosega z osebnim zgledom. Če nastanejo odstopanja med klimo in zahtevanimi standardi, mora narediti vse, da enota doseže standarde. Pomembno je, da vojaki zaupajo etični klimi v enoti, saj se v boju večkrat spoprimejo z etičnimi dilemami. Naloga voditelja je, da jih razreši (etično).

Učenje



Vojska se zmeraj uči. Na osnovi svojih izkušenj sprejema nove tehnike in postopke, ki omogočajo učinkovitejše in uspešnejše opravljanje nalog. Podobno opušča tehnike in postopke, ki več ne služijo svojemu namenu.

»Brez napak« in učenje

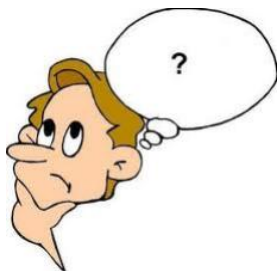
Dokler bodo ljudje, bodo napake. Voditelj nikoli ne sme od podrejenih zahtevati dela »brez napak«. Voditelj zahteva delo brez napak pri varnostno tveganih nalogah, drugod pa imajo take zahteve negativen učinek.

Ovire pri učenju

Velika ovira pri učenju je strah pred napakami. Neprimeren stil vodenja prav tako zavre razmišljanje in učenje pri podrejenih. Še večji oviri za učenje sta okorelo razmišljanje in duševna lenoba. To sta navadi, ki se jima lahko vojaški voditelji hitro privadijo, tako da jih niti ne opazijo. Morajo se bojevati proti tem težnjam. Postavljati si morajo nove izzive. Uporabljati morajo domišljijo, spraševati druge, kako delajo, in prisluhnuti podrejenim.

Več lahko preberete na naslednjih naslovih:

- <http://armyrotc.msu.edu/resources/FM6-22Leadership.pdf> (2. 12. 2010)
- <http://www.scribd.com/doc/902941/FM-22100-Army-Leadership> (2. 12. 2010)
- <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=kako-do-uspesnega-timskega-dela-v-organizaciji-> (17. 11. 2010)
- http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=905&Itemid=84 (21. 11. 2010)
- http://www.podjetniski-portal.com/clanki/informacija/12/timsko_delo_prednost_ali_slabost (21. 11. 2010)
- <http://www.almc.army.mil/alog/issues/May-Jun98/ms279.htm> (21. 11. 2010)
- <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtem.html> (21. 11. 2010)
- <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtem2.html> (21. 11. 2010)
- http://www.nwlink.com/~donclark/leader/team_leadership.html (21. 11. 2010)



5.2.4 Razmišljanja za obnovo

- Opredelite in pojasnite vojaško voditeljstvo na direktni ravni.
- V katerih znanjih in veščinah za delo z ljudmi ste odlični, v katerih pa šibkejši? Izdelajte načrt izboljšanja svojih znanj in veščin za delo z ljudmi.
- Katera konceptualna znanja in veščine obvladate odlično, katera manj dobro? Izdelajte načrt izboljšanja svojih konceptualnih znanj in veščin.
- V katerih strokovnih znanjih in veščinah ste odlični in v katerih manj dobri? Izdelajte načrt izboljšanja svojih strokovnih znanj in veščin.
- Kaj morate kot vojaški voditelj na direktni ravni delati v svojem delovnem okolju?
- Kako vplivate na svoje sodelavce, da bi bili boljši? Izdelajte načrt vplivanja na svoje sodelavce, da bi izboljšali njih in enoto.
- Vse zgornje naloge pojasnite s primeri iz lastne prakse.

6 VOJAŠKO VODITELJSTVO NA ORGANIZACIJSKI RAVNI

V tem poglavju boste obnovili in poglobili naslednja znanja:

- Razumeli boste vojaško voditeljstvo na organizacijski ravni.
- Vedeli in razumeli boste, katera znanja in veščine morate obvladati na organizacijski ravni.
- Vedeli in razumeli boste, katera znanja in veščine za delo z ljudmi morate obvladati na organizacijski ravni.
- Vedeli in razumeli boste, katera konceptualna znanja in veščine morate obvladati na organizacijski ravni.
- Vedeli in razumeli boste, katera strokovna znanja in veščine morate obvladati na organizacijski ravni.
- Vedeli in razumeli boste, kaj morate delati na organizacijski ravni.
- Kot voditelj boste vplivali na svoje sodelavce.
- Uspešno in učinkovito boste izvajali naloge voditelja na organizacijski ravni.
- Izboljševali boste sebe, svoje sodelavce in enoto.



Vojaški voditelji sčasoma napredujejo na odgovornejše položaje. Poleg prevzemanja večje odgovornosti morajo razviti tudi nove veščine in sposobnosti, saj začnejo delovati v kompleksnejšem okolju. Voditelji na organizacijski ravni ohranijo svojo osebnost in nagnjenja, razširijo pa morajo svoja znanja in izpopolniti svoje delovanje.

Ne glede na to, ali voditelji na organizacijski ravni delujejo na bojišču, v kriznih razmerah ali v času mirnodobnega urjenja, so oni tisti, ki pretvarjajo strategijo v konkretno delovanje enote oziroma v prakso. Oni razvijajo programe, načrte in sisteme, ki bojevnikom dopuščajo pretvarjanje načrtov in ukazov v ogenj in manever, s čimer zagotavljajo zmago z najmanjšimi možnimi izgubami, z najmanj znoja in krvi.

Voditeljstvo na organizacijski ravni se gradi na delovanju voditeljev na direktni ravni. Voditelji na organizacijski ravni uporabljajo veščine voditeljstva na direktni ravni tako pri delu v poveljstvih in štabih kot pri delu z vojaki in s podrejenimi voditelji, takrat ko se z njimi srečujejo. Delo pod stresom urjenja, nenačrtovanih nalog in bojevanja ter vodenje kompleksnih organizacij, kot je brigada, pri današnjem tempu delovanja zahtevata od voditeljev razvoj in uporabo celotnega novega niza voditeljskih veščin. Voditelji morajo voditi hkrati na direktni in organizacijski ravni.

6.1 ZNANJA/VEŠČINE VODITELJSTVA NA ORGANIZACIJSKI RAVNI

6.1.1 Znanja in veščine za delo z ljudmi

Razumevanje podrejenih

Vojaški voditelj na organizacijski ravni razume in upošteva pomen človeškega dejavnika. Svoje znanje uporabi za motiviranje in opogumljanje podrejenih. S svojim delovanjem mora razviti pripadnost in občutek, da je treba narediti stvari, ne da bi posebej ukazal.

Komuniciranje

Pri srečevanju s kljubovanjem in prepirljivostjo pomagata poveljniku dobro razvita veščina prepričevanja in odprtost do dela, s čimer premaga odpor in zagotavlja podporo. S prepričljivostjo zmanjšuje možnost za medsebojno nerazumevanje in s tem prihrani čas pri opravljanju manj pomembnih zadev. Vključuje tudi vse zainteresirane posameznike, odprto komuniciranje z njimi in sporoča vsem, da je njihovo mnenje izredno pomembno. Vse to pa zelo prispeva k izoblikovanju tima. Odprtost voditelja, njegova pripravljenost za razpravljanje o posameznikovih stališčih in pozitivna naravnost do različnih mnenj in videnj pogosto razpršijo napetosti, ki lahko nastanejo med njim in podrejenimi, ter dolgoročno prihranijo čas in zmanjšajo odpor. Voditelji s prikazom takih lastnosti dajejo zgled, ki mu podrejeni sledijo pri lastnem razvoju in delu.

Nadzor



Vse organizacije posvečajo veliko pozornosti stvarim, ki naj bi jih voditelj nadziral. Sprejemanje povratnih informacij in inštruiranje podrejenih povečujeta raven motiviranosti in izboljšujeta delovanje, saj kažeta podrejenim pot do uspeha.

6.1.2 Konceptualna znanja/veščine

Kompleksnost organizacijskega okolja zahteva od voditeljev potrpežljivost, razmislek pred ukrepanjem in zavedanje odgovornosti.

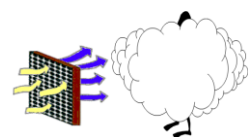
Ustvarjanje zamisli



Zamisel je voditeljev osebni izraz razumevanja naloge in ključnih elementov za njeno dokončanje. Voditelj mora opredeliti razloge in želene posledice naloge. Podrejenim so tako zagotovljeni smotrnost, namen, motivacija in smer za izvedbo naloge.

Umetnost voditeljstva na organizacijski ravni je v prenosu te zamisli na podrejene, ki jo ponotranjijo in vložijo vse napore za uspešno dokončanje naloge.

Filtriranje informacij



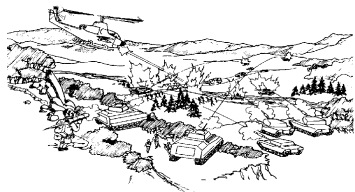
Voditelji na organizacijski ravni se pri svojem delu srečujejo z velikim številom različnih informacij. Nekatere informacije so smiselne in uporabne samo nekaterim posameznikom, ki imajo omogočen pogled na širše dogajanje in razumejo celotno situacijo.

Analize in sinteze so osnova za učinkovito odločanje in razvijanje programov oziroma načrtov. Analiza razbije problem na njegove sestavne dele, s sintezo pa sestavimo kompleksne in neorganizirane podatke v rešitev. Zelo pogosto moramo podatke obdelati, preden jih lahko uvrstimo v širšo sliko.

Zahteva po kritičnih informacijah je pogosto najpomembnejši filter informacij. Voditelj mora dovolj dobro poznati okolje, situacijo, lastno organizacijo in samega sebe, da bi sploh lahko izrazil potrebo po vedenju tistega, kar mu bo omogočilo nadzor nad organizacijo in samo

izvedbo naloge. Prav tako si mora zagotoviti učinkovit sistem povratnega informiranja, ki je potreben za nadziranje izvajanja naloge.

Razumevanje sistemov



Voditelji na organizacijski ravni razmišljajo o sistemih v svojih organizacijah: kako delujejo skupaj, kako uporaba nekega sistema deluje na druge sisteme in kako zagotoviti najučinkovitejše delovanje vsakega sistema posamično in vseh skupaj. Razmišljajo prek meja lastne organizacije, o tem, kako njihova organizacija učinkuje na druge in tim kot celoto.

Medtem ko voditelji na direktni ravni razmišljajo o izvedbi naloge, voditelji na organizacijski ravni sestavljajo, povezujejo, usklajujejo in uravnavajo sisteme ter opazujejo in spremljajo rezultate. Če voditelji na organizacijski ravni nečesa niso zmožni narediti, je napaka ali neuspeh prej posledica sistemske ureditve kot človeškega dejavnika. Voditeljeva sposobnost razumevanja, premikanja in spreminjanja sistemov pa povečuje njegovo sposobnost doseganja organizacijskih ciljev.

Voditelji na organizacijski ravni znajo za doseganje ciljev učinkovito uporabljati razpoložljive sisteme. Neprenehoma zagotavljajo, da vsi sistemi (kadrovske, administrativne, logistične podpore, popolnjevanje, urjenje ...) delujejo brezhibno. Prav tako vedo, kje in kako preverjati, ali kritični deli sistemov pravilno delujejo.

6.1.3 Strokovna znanja/veščine

Odgovornost do zunanjega okolja je pri voditeljih na organizacijski ravni veliko večja kot pri voditeljih na direktni, tako vertikalno kot horizontalno. Da bi bili voditelji sposobni zagotoviti vse zmožnosti svojih organizacij in delovati v zahtevanem spektru različnih nalog, morajo nadaljevati obvladovanje tehničnih veščin, ki presegajo meje njihovih ozkih področij strokovnosti.

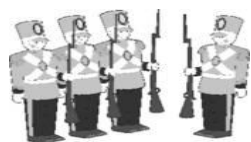
Obvladovanje kritičnih veščin



Voditelji na organizacijski ravni imajo zelo malo možnosti, da bi vzdrževali stopnjo izurjenosti veščin, ki so jih obvladali kot voditelji na direktni ravni. Kljub temu pa nanje ne smejo pozabiti ali jih zanemarjati. V vsaki organizaciji obstaja vrsta veščin, ki jih morajo obvladovati vsi pripadniki. Vojaki vedo, kdo in kaj so, od svojih poveljnikov pa pričakujejo, da bodo prav tako obvladali vse potrebne vojaške veščine.

To ne pomeni, da mora voditelj na organizacijski ravni obvladati vsako posamično specialistično veščino v takem obsegu, kot jo obvladujejo specialisti. Vojska je preveč kompleksna organizacija za kaj takega. Pomembno pa je, da voditelji na organizacijski ravni prepoznajo tiste kritične veščine voditeljstva na direktni ravni, ki jih za učinkovito in uspešno opravljanje svojega dela morajo obvladovati in jih tudi popolnoma obvladujejo. Zato se morajo udeleževati tistih taktičnih urjenj, kjer bodo lahko vzdrževali stopnjo svoje izurjenosti in s tem bili zgled vsem podrejenim.

Upravljanje sredstev in virov



Voditelji na organizacijski ravni poleg obvladovanja kritičnih veščin voditeljstva na direktni ravni popolnoma obvladujejo veščine upravljanja sredstev. Viri in sredstva – kamor prištevamo ljudi, čas, opremo, finance,

premičnine, nepremičnine – omogočajo doseganje ciljev organizacije. Voditelji na organizacijski ravni odločno in smotrno upravljajo vire in sredstva, ki jih imajo na razpolago, da bi zagotovili zahtevano stopnjo pripravljenosti organizacije. Voditeljevo delo postane zahtevnejše, kadar se pojavijo nenačrtovane naloge, stroški ali izgube. Takrat mora ponovno določiti prednosti, dopolnjevati načrte in reorganizirati delo.

Predvidevanje posledic



Posledice odločitev voditeljev na organizacijski ravni so bolj daljnosežne kot odločitve voditeljev na direktni ravni. Zato morajo natančneje predvidevati, kako bodo njihove odločitve vplivale na organizacijsko klimo. Njihovo delovanje je lahko načrtovano in zavedno, npr. s povelji in z vnaprej pripravljenimi navodili, lahko pa je nenačrtovano ali nezavedno, npr. pri rutinskih opravilih ali nenačrtovanih poročanjih, srečanjih, sestankih, nadzorih itn. Sposobnost zaznavanja in predvidevanja kratkoročnih in dolgoročnih posledic delovanja voditeljem na organizacijski ravni pomaga pri doseganju zdrave organizacijske klime in omogoča konstruktivne povratne informacije podrejenih. Prav tako pomaga pri ugotavljanju potreb organizacije in sprememb, ki jih organizacija mora izvesti za doseganje ciljev.

Taktika



Voditelji na organizacijski ravni morajo obvladati večšino časovnega in prostorskega usklajevanja, ki se kaže na taktični ravni bojevanja. Voditelji razporejajo enote v času in prostoru z usklajevanjem, saj s tem zagotovijo uporabo relativno največje vojaške moči na odločilni točki v času in prostoru. Usklajujejo bojevanje, ki največkrat vsebuje več medsebojno usklajenih aktivnosti.

Voditelji na organizacijski ravni poznajo vojaško doktrino, taktiko, tehnike in postopke. Voditeljeve izpopolnjene strokovne veščine mu omogočajo razumevanje, celostno podobo in usklajevanje delovanja sistemov. S tem si zagotavlja vsa potrebna sredstva, vire in sisteme, ki bodo podpirali bojevanje in druge naloge.

6.2 DELOVANJE NA ORGANIZACIJSKI RAVNI VODITELJSTVA

Dejanja, ki jih izvaja voditelj na organizacijski ravni, imajo veliko večje posledice za veliko večje število ljudi in trajajo dosti več časa, kot to velja za voditelje na direktni ravni. Ker sta dejanje in posledica medsebojno večkrat časovno in prostorsko oddaljena in je zato povezavo med njima težje opaziti, morajo voditelji na organizacijski ravni, v primerjavi z voditelji na direktni, veliko več časa posvečati razmisleku o tem, kaj delajo in kako delujejo. Ko voditelji na organizacijski ravni delujejo, morajo spremeniti svojo zamisel v dejanja skozi delo velikega števila ljudi.

Poznavanje podrejenih je bistvenega pomena za uspeh. Ker so izzivi, s katerimi se srečujejo voditelji na organizacijski ravni, raznovrstni, pestri, nepredvidljivi in predvsem zahtevni, jih nobeno navodilo ali priročnik ne more vnaprej predvideti. Za voditeljstvo ni recepta. Poskusili pa bomo opredeliti temelje za razmišljanje, pojasnjevanje in razumevanje dejanj voditelja na organizacijski ravni.

6.2.1 Vplivanje

»Vojaki vam ne bodo zmeraj verjeli vsega, kar jim boste povedali. Verjeli pa bodo tistemu, kar bodo videli, da počnete.«

(FM 22-100)



spodbujanjem.

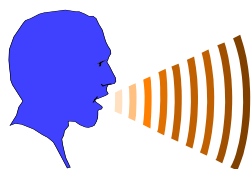
Vplivanje dosegamo s komuniciranjem, z odločanjem in motiviranjem. Na organizacijski ravni ne pomeni samo izdajanja ukazov in povelj, temveč predvsem metodično vodenje tistih aktivnosti, ki bodo vodile k cilju organizacije. Vplivanje obsega nepretrgano vztrajanje pri izvajanju zamisli in konceptov, pridobivanje in ocenjevanje razpoložljivih povratnih informacij ter navdihovanje podrejenih z lastno prisotnostjo in

Vsakodnevno preverjanje delovanja organizacije (»vodenje s prisotnostjo«) pomaga voditelju, da odkrije možna odstopanja od njegove zamisli, še preden pride do uničujočih posledic.

Zaradi povečanega obsega voditeljeve odgovornosti in večjega števila elementov, ki jih je treba kontrolirati, in njihove oddaljenosti, je komuniciranje na organizacijski ravni obsežnejše in zahtevnejše. Kar koli voditelj na organizacijski ravni pove, prosi ali ukaže, povzroči »valovanje« celotne organizacije. Zato mora upoštevati vse možne načine razumevanja svojih besed pri podrejenih. Njegovi ukazi in dejanja morajo biti jasni in natančni, posredovani tako, da ni dopuščen nepravilen ali neprimeren odziv.

Voditelji na organizacijski ravni izgubijo pravico do godrnjanja ali negodovanja v javnosti. Njihovo mnenje o neki stvari vpliva na razpoloženje več sto, lahko pa tudi več tisoč ljudi. Kje je voditelj, kakšen je videti, kaj dela in govori, vpliva na celotno voditeljstvo v organizaciji. Voditelji na organizacijski ravni so, prav tako kot voditelji na direktni, vedno pod drobnogledom, zato njihovo vedênje in delovanje narekujeta klimo v podrejenih enotah. Položaji, na katerih so voditelji na organizacijski ravni, jih naredijo pomembne, zato se morajo dobro zavedati, kako njihovo vedênje in delovanje vplivata na organizacijo. Če ima voditelj slab dan, to ne sme veljati za vse druge pripadnike organizacije.

Komuniciranje



Voditelji na organizacijski ravni morajo biti pri komuniciranju bolj večči, bolj osredotočeni in bolj nedvoumni kot voditelji na direktni. Ker gredo hitro iz projekta v projekt in iz dela organizacije v drugi del, morajo paziti, da že prvič posredujejo prava sporočila. Slabo, nepravilno ali neustrezno komuniciranje lahko ima strahovito negativne posledice za posameznike, podrejene enote ali celotno organizacijo.

Poznati samega sebe: preden sprejme položaj na organizacijski ravni, izvede samoocenjevanje, spozna in razume svoje slabosti in vrline in se zaveže pravi in primerni filozofiji vodenja organizacije. Spoznati mora, da nekatere tehnike, ki so mu odlično služile na direktni ravni, na organizacijski niso več uporabne in primerne. Upreti se mora skušnjavi, da bi se vrnil v staro vlogo in s tem odvzel pristojnosti svojih podrejenih ter se odločal namesto njih.

Njihova osebna kakovost, ki je prispevala k prejšnjim uspehom, je še vedno pomembna. Ostati morajo to, kar so. Poznati morajo lastna nagnjenja, predsodke, strahove in želje, ne smejo pa dovoliti, da bi ti dejavniki vplivali na njihovo komuniciranje. Izbiranje pravih besed ni dovolj, saj je neverbalno komuniciranje tako močno, da se voditelji morajo zavedati svojih osebnih posebnosti v govoru, tikov ali kretenj, ki povečajo ali spremenijo govorno sporočilo.

Poznati smisel: voditelji na organizacijski ravni poznajo sami sebe, poslanstvo in smisel. To so dolžni tako organizaciji kot ljudem, ki jih vodijo. Z ljudmi pa morajo to tudi deliti v čim večji meri. Ljudje morajo vedeti, kaj in zakaj delati. Voditelji na organizacijski ravni s pravilnim komuniciranjem zagotavljajo osnovni način dokazovanja, da jim ni vseeno. Če želijo, da bi bili ljudje in organizacija uspešni in da bi napredovali, se morajo voditelji zelo potruditi, da zagotovijo in obvladajo pozitivno komuniciranje. Spodbujanje iskrenih dialogov, aktivno poslušanje vseh mnenj in zagotavljanje, da podrejeni lahko imajo odkritosrčno, iskreno in pošteno mnenje v organizaciji, brez strahu pred negativnimi posledicami, veliko prispevajo h komuniciranju na vseh ravneh. Voditelji na organizacijski ravni, ki odkrito komunicirajo in resnično spodbujajo ter razvijajo timske vrednote, kažejo zaupanje v podrejene in koristnost njihovih dobrih idej.

Poznati okolje: preden lahko voditelji na organizacijski ravni učinkovito komunicirajo, morajo oceniti okolje – ljudi, dogodke in sisteme – nato pa oblikovati svoje sporočilo ciljni skupini. Voditelji na organizacijski ravni vztrajno komunicirajo s prepričevanjem in z izražanjem namere, standardov, ciljev in prednostnih nalog podrejenih enot, lastne enote, prvo- in drugonadrejene enote.

Poznati nadrejenega: izrednega pomena za voditelja na organizacijski ravni je dosledno komuniciranje z nadrejenim. Voditelji na organizacijski ravni morajo najti pravi način, kako bodo zagotovili, da jim nadrejeni prisluhnejo. Pravilno morajo oceniti način komuniciranja nadrejenega in kako nadrejeni sprejema informacije. Za nekatere voditelje je neposreden in osebni stik najboljši, drugi lažje vodijo z rednimi sestanki, po elektronski pošti, s pisnimi ukazi itd. Poznavanje namere nadrejenega, njegovih prednosti in načina razmišljanja zelo poveča možnosti za doseganje uspehov organizacije. Voditelji na organizacijski ravni, ki znajo komunicirati z nadrejenimi, bodo zmanjšali trenja med organizacijo in nadrejenim poveljstvom ter s tem izboljšali celotno organizacijsko klimo.

Poznati podrejene: že sama prisotnost voditelja na organizacijski ravni med podrejenimi izraža njegov značaj in vrednote. Voditelj, ki samo govori o skrbi za podrejene, medtem pa zamudi priložnost osebnega stika in pogovora s kakšnim od podrejenih vojakov, zanika vse, kar je govoril o skrbi za podrejene, pri podrejenih pa izgublja zaupanje, ne glede na to, koliko ga je imel. Ker voditelji na organizacijski ravni zelo dobro poznajo sami sebe, se zavedajo, da tudi podrejeni pridejo na nove dolžnosti z vsem svojim znanjem in izkušnjami. Dobro analizirajo medsebojne stike s podrejenimi, da bi ugotovili pravilen pomen povedanega. V izgovorjenih besedah in vedanju iščejo sporočilo. Tako bolje razumejo svoje kolege, podrejene in nadrejene. Izboljšanje komunikacijskih veščin na tej ravni postane najpomembnejši izziv samoizpopolnjevanja, s katerim se srečuje voditelj na organizacijski ravni. Z odkritim sporočanjem namere voditelji na organizacijski ravni podrejenim sporočajo, da si želijo povratnih informacij o vseh nepričakovanih posledicah, ki jih lahko njihovi ukazi povzročijo.

Poznati štab: voditelji na organizacijski ravni morajo zelo dobro poznati razmere v svojem štabu in štabu nadrejenega poveljstva. Nepretrgano delovanje in prepletenost odnosov med

štabi in posamezniki dajeta voditelju na organizacijski ravni možnost izboljšanja lastnih komunikacijskih veščin in izvajanja nalog, s tem pa tudi boljšega razumevanja celotnega okolja, v katerem voditelj deluje. Prepletенost odnosov in dela zahteva od voditelja neprekinjeno komuniciranje in izmenjavo mišljenj, idej in prednosti. Samo dobro informirani štabi in posamezniki lahko poveljnikovo namero spremenijo v dobre načrte in programe, ki bodo zaživelj tudi v resničnosti.

Poznati najboljšo metodo: če želijo voditelji na organizacijski ravni informacije hitro in smotrno dostaviti na potrebna mesta, morajo v svoji organizaciji razviti učinkovit komunikacijski sistem. Nekatere, že veljavne sisteme, kot so linija poveljevanja in kontrole, podčastniška linija, zaupniki itn., je dovolj prepoznati in učinkovito izkoriščati. Druge, še neobstoječe informacijske verige pa je treba na novo razviti. Različne naloge in aktivnosti zahtevajo različne mreže razpošiljanja informacij.

Bolj ko voditelj na organizacijski ravni postaja več v prepoznavanju, ustvarjanju in uporabljanju svojih informacijskih mrež, uspešnejši bodo rezultati, predvsem ker bo voditelj bolj sproščeno izkoriščal široke možnosti in orodja, ki jih omogoča sodobno komuniciranje. Prav tako mora poznati občinstvo in primerno uporabljati metode informiranja.

Sprejemanje odločitev

»Ključ ni v hitrem, temveč pravočasnem sprejemanju odločitev.«

(General Colin Powell)



Od voditeljev na organizacijski ravni se pričakuje, da bodo znali sprejemati odločitve na podlagi nepopolnih informacij, in je ta zahteva bolj izražena kot pri voditeljih na direktni ravni. Prepoznati morajo situacijo, v kateri so, in jo pravilno oceniti: odločiti se morajo, ali bodo sploh sprejemali odločitve, ali jo bodo sprejeli sami in ali bodo sprejetje delegirali na nižje ravni. Če želijo ugotoviti, katera smer izvajanja bo pravilna, morajo predvidevati posledice ukazov, ki jih bodo izdajali v prihodnosti, o kateri pa morajo razmišljati mesece, celo leta vnaprej.

Hitrost izvajanja aktivnosti in stres sta v času bojnega delovanja veliko večja kot pri urjenju. Pri sprejemanju taktičnih odločitev voditelji na organizacijski ravni *uporabljajo proces sprejemanja odločitev*. Pri razmišljanju o možnih smereh delovanja morajo k znanju iz taktike dodati konceptualna znanja in veščini. Voditelji na organizacijski ravni se lahko zaradi pritiskov, ogroženosti, strahu, utrujenosti ali reševanja kratkoročnih problemov znajdejo v skušnjavi, da bi opustili proces sprejemanja odločitev. Isti vzroki lahko povzročijo tudi to, da se voditelji na organizacijski ravni preozko osredotočijo na svojevrstne dogodke in s tem izgubijo smisel za čas in koordinacijo. Poudariti je treba, da niti v določenih kriznih situacijah ni razloga, ki bi upravičil opuščanje preverjenega procesa sprejemanja odločitev. Seveda pa lahko, odvisno od situacije, voditelji na organizacijski ravni ta proces ustrezno prilagajajo. V boju je uspeh odvisen od voditeljeve ustvarjalnosti in elastičnosti odločitev. Voditelji morajo zato hitro analizirati problem, predvideti sovražnikove aktivnosti in hitro uresničevati sprejete odločitve. Poveljniki, ki z odločanjem zamujajo ali pa se mu na splošno izogibajo, povzročajo nepotrebne izgube in neuspehe.

Pri sprejemanju odločitev sta pomembni hitrost in pravočasnost, saj je dobra odločitev zdaj boljša od pozne odlične odločitve. Poveljniki, ki obvladajo proces sprejemanja odločitev,

bodo bolje delovali, ko se bo hitrost operacij povečala. Poveljniki, ki ne sprejemajo pravočasnih odločitev, povzročajo pri podrejenih nepotrebno pehanje in lov za izgubljenim časom. Voditelji na organizacijski ravni raje ukažejo začetek izvajanja dobro postavljene in zamišljene operacije in prepustijo podrejenim, da razvijejo potrebne spremembe v načrtu, kot pa da bi celotna operacija propadla zaradi predolgega čakanja na odličen načrt.

Voditelji so prvi odgovorni za organizacijske uspehe ali neuspehe. Če organizacija doživi neuspeh, voditelji ne smejo iskati krivde pri drugih, temveč sami prevzemajo popolno odgovornost. Ob uspehih pa pravi voditelji priznavajo zasluge svojim podrejenim. Medtem ko voditelji na organizacijski ravni ne morejo zagotavljati uspehov z vsevednostjo ali s prisotnostjo vsepovsod v organizaciji, pa lahko zagotovijo prisotnost svojega duha in misli v celotni organizaciji, tako da odločno ravnajo v kritičnih trenutkih in izkoristijo vse priložnosti. Tudi na bojišču izkoristijo prednosti in priložnosti, ki se jim ponujajo: namesto ovir vidijo izzive, ne iščejo ovir, temveč primerjajo različne možnosti in poveljujejo do zmage.

Motiviranje



Veščine za delo z ljudmi, ki so potrebne za ustvarjanje in vzdrževanje etične in podpirajoče klime, so tako kot na direktni ravni potrebne tudi na organizacijski. Organizacijska, enotovna ali poveljniška klima opisuje okolje, v katerem podrejeni živijo, delajo in ustvarjajo. Medtem ko so voditelji na direktni ravni odgovorni za svojo organizacijsko klimo, njihove napore ovira ali spodbuja klima širše organizacije oziroma višje enote. To širše okolje oblikujejo voditelji na organizacijski ravni. Njihovi temeljni motivacijski odgovornosti sta ustvarjanje in vzdrževanje klime celotne organizacije.

Disciplinirane organizacije se razvijajo v pozitivni organizacijski klimi. Organizacijska klima izvira iz voditeljevega vedenja, delovanja in njegovih prednosti. Voditelj na organizacijski ravni postavlja visoke standarde najbolj z osebnim zgledom, tako da živi in predstavlja vrednote vojske. Na podlagi pomembnosti položaja, ki ga zaseda, voditelj na organizacijski ravni oceni organizacijo od spodaj navzgor in prepozna organizacijsko klimo. Ko jo dokončno ovrednoti, lahko zagotovi smer delovanja in vodenje v tej smeri (smisel, usmeritev in motiviranje), ki sta pomembna za premik organizacijske klime v zeleno stanje.

Klima, ki razvija vrednote vojske in vzgaja bojevniške navade, spodbuja učenje in razvija ustvarjalnost. Temelj pozitivne organizacijske klime je zdrava etična klima, ki pa sama ni zadostna. Lastnosti uspešne organizacijske klime so jasno in prepoznavno poslanstvo, dobro izurjeni in samozavestni vojaki, disciplinirani in povezani timi ter zanesljivo in kompetentno vodstveno osebje.

Če želi voditelj na organizacijski ravni ustvarjati tako organizacijsko klimo, mora napake prepoznati kot priložnosti za učenje in ustvarjanje kohezivnih timov ter voditelje z značajem in s kompetencami nagrajevati. Voditelji znajo spoštovati iskrene povratne informacije in neprenehoma uporabljati vsa razpoložljiva orodja, s katerimi lahko vzdržujejo občutek za okolje. Voditelji na organizacijski ravni si izberejo svetovalce, ki bodo neusahljiv vir iskrenih informacij in jim bodo zagotavljali resnične podatke, četudi bi ti znali biti boleči. Voditelj lahko uporablja tudi metode neposrednega opazovanja in srečanj z ljudmi, na katere njegova politika delovanja in odločitve najbolj vplivajo. Organizacijski voditelji ustaljeno in iskreno vlagajo energijo, čas in napor v ugotavljanje resničnega stanja svojih enot ter odpravljajo ovire in popravljajo stvari, ki ne delujejo po pričakovanjih, s tem pa ustvarjajo medsebojno zaupanje in spoštovanje med vsemi pripadniki organizacije. Poznati morajo težavnost in

zahtevnost dela, ki ga opravljajo, zaupati morajo svojim ljudem in razvijati zaupanje med njimi, prav tako pa jih morajo podpirati na vseh področjih.

Voditelji na organizacijski ravni, ki so pri svojem delovanju pozitivno naravnani, pošteni in častni in se ne bojijo konstruktivne kritike, spodbujajo vzdušje odprtosti in zaupanja. Njihovi ljudje bodo z veseljem delili lastne ideje z drugimi in prevzemali tveganja, da bi naloge čim boljše izvedli, kajti voditelji si prizadevajo za več kot samo uslužnost in poslušnost. Voditelji razvijajo in si želijo podrejene, ki bodo preudarni, razsodni in predlagatelji izboljšav.

Preudarnost in razsodnost ne pomenita uniformnega razmišljanja. Razmišljanje z lastno glavo ne pomeni nediscipline. Pravzaprav je značilnost disciplinirane organizacije, da sistematično spodbuja ustvarjalnost, iniciativnost in prevzemanje razumnih tveganj. Voditelj prepričuje svoje podrejene, da se vsaka napaka, razen izgube življenja, lahko popravi. Učinkoviti voditelji na organizacijski ravni aktivno poslušajo, podpirajo in nagrajujejo podrejene, ki izkazujejo disciplinirano iniciativnost. Vse te stvari ustvarjajo podrejenim priložnost za uspeh in s tem pomagajo pri večanju samozavesti in motiviranosti pri delu.

6.2.2 Izvajanje

Voditelji na organizacijski ravni med delovanjem opazujejo, vrednotijo in se odločajo. Pri svojem delu dajejo prednost timskega delu in sodelovanju pred tekmovalnostjo. Jasno izražajo svojo namero, da lahko podrejeni uspešno izvedejo nalogo, ne glede na to, kaj se je zgodilo s prvotnim načrtom. Ker voditelji na tej ravni delujejo predvsem prek svojih prvopodrejenih, sta spodbujanje in delegiranje nepogrešljiva. Rezultat učinkovitega komuniciranja s podrejenimi, aktivnega poslušanja in spremljanja njihovih odzivov ter pridobivanja prepotrebnih informacij na podlagi neprekinjenega vrednotenja situacije je voditelj, opremljen z vsem potrebnim za sprejemanje odločitev.

Načrtovanje in pripravljanje sistemov



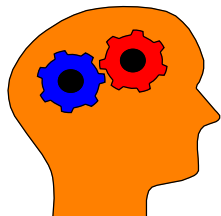
Načrtovanje pomeni pripravljanje za prihodnost z razlago, kako voditelji nameravajo svojo uresničiti namero. Načrtuje se vsak dan. Voditelji na organizacijski ravni načrtujejo za sisteme, ki podpirajo urjenja in operacije, prav tako načrtujejo tudi urjenja in operacije.

Načrtovanje sistemov vsebuje naslednje korake:

- vzpostavljanje namere,
- postavljanje ciljev,
- določanje podciljev,
- določanje nalog,
- vzpostavljanje prednosti,
- priprave,
- preverjanje razumevanja pri podrejenih in izvedba.

Ustvarjalnost štabnega procesa

»Nihče med nami ni tako pameten, kot smo pametni vsi skupaj.«
(Nekdanji poveljnik brigade, FM 22-100)



Odlični štabi delujejo složno z voditeljem in njegovo namero spreminjajo v resničnost. Osamljeni voditelj bi nedvomno naredil velike stvari in sprejemal odlične odločitve, vendar sam ne zmore dosledno in vztrajno sprejemati odličnih odločitev v okolju, kjer se neprenehoma dogajajo spremembe.

Graditev ustvarjalnega, razmišljajočega štaba zahteva voditeljev čas, zrelost, modrost in potrpežljivost. Čeprav je obvladovanje informacij zelo pomembno, mora voditelj vlagati predvsem v kakovost in strokovnost ljudi ter njihovo urjenje v samostojnem razmišljanju, kot pa jim samo posredovati informacije. Obstaja več dejavnikov, ki prispevajo h graditvi ustvarjalnega in razmišljajočega štaba.

Pravi ljudje: ustvarjanje visoko učinkovitega štaba se začne s postavljanjem pravih ljudi na prava mesta. Voditelji so sicer omejeni z viri, ki jih imajo na razpolago, vendar imajo možnost izbire, kako jih bodo uporabili. Iz celotne organizacije zbirajo ljudi, ki razmišljajo ustvarjalno, obvladajo množico tehničnih veščin, so izurjeni za reševanje problemov in lahko delajo skupaj. Voditelji si vzamejo čas za razvijanje in izboljševanje štaba kot celote. Izogibajo se mikromenedžmentu, bolj se posvečajo razvijanju zaupanja in spodbujajo pripadnike k ustvarjalnemu razmišljanju in zagotavljanju rešitev.

Izzivi: štab nenehno potrebuje izzive, ki jih je treba sprejeti in reševati, saj s tem razvija sposobnost reševanja kakršnih koli problemov. Reševanje problemov v okoliščinah omejenih virov in predvsem časa povečuje samozavest in strokovnost pripadnikov, vse dokler imajo možnost proslavljanja lastnih uspehov in obnavljanja energije. Visoka stopnja samozavesti nastaja tam, kjer se uri v napornejših razmerah, kot pa bi si ljudje po navadi želeli.

Jasno usmerjanje: voditelj zmeraj deli svoja razmišljanja in smer delovanja s štabom. Na podlagi tega lahko dobro izurjeni štabi združijo in pravilno ovrednotijo vse podatke, ki so na razpolago. Računalniki so zaradi sposobnosti obvladovanja velike množice podatkov zelo koristno analitično orodje, vendar lahko opravijo samo omejeno, nižjestopenjsko sintezo. Jasna poveljnikova namera in popolno razumevanje te namere s strani pripadnikov štaba preprosto nista zamenljiva.

Opravljanje



Načrtovanje in pripravljanje se izvajata nepretrgano, tudi potem, ko se je izvajanje že začelo. Kakor koli že, opravljanje je tisti smisel, zaradi katerega se vse naštetu delovanje tudi dogaja. Na določeni točki se voditelj na organizacijski ravni odloči za začetek izvajanja neke aktivnosti, spodbudi organizacijo in spremlja izvajanje do konca.

Voditelj v boju združuje in usklajuje enote z raznovrstnimi orožji, spodbuja podrejene in deli naloge za dokončanje operacije. Bistvo bojevanja za voditelja na organizacijski ravni pa je njegova volja. Vztrajati mora kljub vsem omejitvam, zastojem, psihični izčrpanosti in pojemanju duševnih in čustvenih rezerv. Nato pa mora neposredno in posredno okrepiti in spodbuditi poveljnike in vojake, da premagajo zmedenost in izbojujejo zmago.

Voditelji na organizacijski ravni morajo, ne glede na to, ali so častniki, podčastniki, vojaški uslužbenci ali civilne osebe, sprejeti odgovornost za dokončanje naloge. Skladno s tem ciljem morajo skoncentrirati vse razpoložljive sile na bojišču, tudi z vključevanjem podpornih elementov. Ta proces se začne še pred začetkom bojevanja, ko voditelj razvršča enote, vire, druge podporne sisteme in jih uri.

Združene in večnacionalne operacije: brigade in bataljoni načeloma izvajajo enorodovske operacije, ki jih lahko podpirajo druge službe in rodovi. Kljub temu pa se lahko voditelji na organizacijski ravni v sodobnem izvajanju operacij zavezništva znajdejo v situaciji, da poveljujejo in vodijo združene ali celo večnacionalne operacije. Zato morajo poveljnik in štabi razumeti in poznati združene ter večnacionalne postopke, ki veljajo v zavezništvu, vsaj tako dobro, kot poznajo nacionalne.

Sodobne operacije so vseobsegajoče in seznanjajo voditelje na vseh ravneh z nepredvidljivim in dinamičnim okoljem. Tako okolje ustvarja veliko informacij, ki voditelju predstavljajo izziv, saj mora usklajevati svoje aktivnosti z nevojaškimi in pogosto tudi z nevladnimi organizacijami.

Spodbujanje in pooblašcanje: če želijo povečati učinkovitost svoje volje, morajo voditelji na organizacijski ravni spodbujati iniciativnost pri svojih podrejenih. Čeprav je enotnost poveljevanja (enostarešinstvo in subordinacija) osnovno načelo bojevanja, posameznik na določeni ravni ne zmore več nadzorovati vseh elementov organizacije in osebno usmerjati opravljanja vseh vidikov poslanstva enote. Na organizacijski ravni sta trdo delo in volja posameznika premalo, da bi poskrbela za delo celotne organizacije. Učinkoviti voditelji na organizacijski ravni pooblaščajajo svoje podrejene in podpirajo njihove odločitve, vendar od njih zahtevajo tudi polno odgovornost.

Uspešno delegiranje nalog oziroma pooblašcanje se začne s prepričanjem podrejenih, da za neko zadevo tudi resnično imajo pooblastila, popolno svobodo in neodvisnost pri sprejemanju odločitev. Pooblaščeni podrejeni imajo, in tega se zavedajo, več kot samo odgovornost za dokončanje neke naloge. Imajo popolno zakonito moč, da stvari izvajajo, tako kot se njim zdi prav, in so omejeni samo s poveljnikovo namero.

Vrednotenje



Sposobnost natančnega in zanesljivega vrednotenja situacije je orodje kritičnega pomena za delo voditelja na organizacijski ravni in zahteva instinkt in intuicijo, ki sta rezultat izkušenj in učenja. Prav tako vrednotenje zahteva občutek za prepoznavanje stopnje zanesljivosti in nespornosti informacij in virov, iz katerih informacije prihajajo. Vrednotenje je treba zaradi prepoznavanja slabosti organizacije in predvidevanja nezgod. Natančno ugotavljanje vzrokov je odločilnega pomena za upravljanje, razvijanje podrejenih in izboljševanje procesov.

Obstajajo različni načini pridobivanja informacij:

- ustno spraševanje podrejenih, ali so razumeli povedano,
- srečevanje in pogovarjanje z ljudmi, povezanimi z zadevo,
- preverjanje usklajenosti načrtov itn.

Vrednotenje lahko vsebuje tudi preiskovanje elektronskih podatkovnih baz, če je od teh podatkov odvisno razumevanje celotne situacije. Tehnike vrednotenja so več kot samo mersko orodje. Način, s katerim voditelj vrednoti neki proces, lahko vpliva na sam potek tega

procesa. Uporabljene tehnike lahko proizvedejo visokokakovostne in uporabne povratne informacije, v nefunkcionalni poveljniški klimi pa lahko imajo negativne posledice in podrejeni lahko napačno razumejo poveljnikove prioritete.

Čeprav morajo štab in podrejeni poveljniki obdelovati informacije za poveljnika, tega to dejstvo ne odvezuje odgovornosti analiziranja informacij kot dela sprejemanja odločitve. Voditelji pridobivajo informacije iz več virov tako, da jih lahko primerjajo in na podlagi tega presojujejo točnost virov.

V sodobnem svetu računalništva in digitalnega poveljevanja in kontrole si poveljniki lahko postavijo zaslone na različna mesta na poveljniškem mestu in neposredno v resničnem času spremljajo stanje lastnih enot, odkritih nasprotnikovih enot in časovno usklajenost izvajanja kritičnih načrtov. Zahtevajo lahko nastavitve opozorilnih zaslonov z odštevanjem časa do bližajočih se pomembnih dogodkov, npr. čas do kritičnega stanja goriva v pomembnih enotah, čas do začetka izvajanja določene pomembne aktivnosti itn.

Poveljnikovi predsodki in vnaprej ustvarjena mnenja, npr. »tehnologija je pomembnejša od osnovnih veščin« ali »sodobna tehnologija je pomembnejša od človeka« itn., lahko predstavljajo veliko oviro objektivnemu analiziranju. Poveljniku se lahko zgodi tudi, da se preveč posveča analiziranju, čeprav je omejen s časom in z informacijami. Zato se voditelj pri analiziranju informacij izogiba dogmatizmu, nepotrpežljivosti in ošabnosti, ki bi lahko popačili ali celo popolnoma ogrozili njegovo analizo.

Voditelji na organizacijski ravni upoštevajo posredne in neposredne stroške vrednotenja. Stalni stroški vsebujejo človeške vire, ki so potrebni za načrtovanje in vodenje sistemov ter zbiranje, analiziranje in posredovanje podatkov, prav tako pa stroški lahko vsebujejo tudi materialna sredstva, ki so potrebna za procesiranje podatkov, in čas, ki ga porabimo za vrednotenje. Upoštevati je treba tudi stroške, ki so lahko posledica zmede in subjektivnega razumevanja organizacijskih prednosti in nazorov, nesmotrnega in neupravičenega zaupanja nepravilno izbranim podrejenim in decentralizacije, strahov pred nepošteno uporabo pridobljenih podatkov in energije, porabljene za pridobivanje in prečiščevanje podatkov.

Voditelji na organizacijski ravni si morajo postaviti in odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kaj je standard?
- Ali je standard razumljiv in smiseln vsem udeležencem procesa?
- Ali dosegamo ta standard?
- Kateri sistem meri ta standard?
- Kdo je odgovoren za sistem?
- Kako izboljšujemo ali popravljamo naše izsledke?

Eden največjih prispevkov voditelja na organizacijski ravni, ki ga lahko ta ponudi svoji organizaciji, je vrednotenje lastnega delovanja:

- Ali počnem stvari enako, kot bi jih počel, če bi bila država v vojni?
- Ali bo organizacija s svojimi sistemi delovala enako dobro v okoliščinah visokega stresa in pritiska nepretrganih bojnih delovanj?
- Če ne, zakaj ne?

Iz tega je jasno, da bodo voditelji, ki izvajajo vsakodnevna vrednotenja, vodili svoje organizacije k doseganju najvišjih standardov. Neposredno podrejene lahko prosijo za neformalna mnenja o svojem voditeljstvu, pri formalnih aktivnostih pa lahko dovolijo podrejenim, da komentirajo odločitve in predlagajo izboljšave. Napake voditelja na

organizacijski ravni so zelo opazne, rezultate pa opazuje in čuti veliko število podrejenih. Zato bi bilo zelo nerazumno, če voditelj napak ne bi priznal, jih analiziral in se iz njih učil. Že malo resnega premisleka in zdravega samovrednotenja v miru lahko vodi do boljše učinkovitosti v vojni.

6.2.3 Izboljševanje

Izboljševanje je aktivnost, ki jo voditelji na organizacijski ravni izvajajo danes, da bi bili organizacije in podrejeni posamezniki boljši jutri, naslednji teden, mesec, leto, čez pet let. Odgovornost za to, kako bo Slovenska vojska izvajala naloge in se bojevala v naslednji vojni, imajo današnji voditelji. Delo, ki je potrebno za dolgoročno izboljševanje organizacije, se nikoli ne konča. Voditelji, ki učijo podrejene, da izvajajo voditeljstvo v boju, so znak kakovosti vojaške organizacije.

Rezultati izboljševanja lahko dolgo časa ostanejo neopazni. Voditeljem na vseh ravneh se lahko zgodi, da ne bodo nikoli videli učinkov izboljševanja in razvijanja podrejenih, saj lahko ti podrejeni gredo v drugo organizacijo oziroma enoto. Vendar jim to ne preprečuje, da bi bili ponosni na razvoj in dosežke svojih bivših podrejenih, saj so uspehi podrejenih velikokrat tudi uspehi nadrejenega. Prav tako je zelo težko postaviti ločnico med vzroki in učinki oziroma tistim, kar voditelji počnejo danes in kako se bo to pokazalo jutri. Prav zato voditelji na organizacijski ravni določajo take cilje, ki vsebujejo izboljševanje ljudi in organizacij. Takšno delovanje prenašajo tudi na svoje podrejene.

Razvijanje, izgrajevanje in učenje so lahko zahtevnejši na organizacijski kot direktni ravni, saj morajo voditelji na organizacijski ravni pri vplivanju na podrejene enote in posameznike uporabljati posredne metode. Voditeljski izzivi so na tej ravni večji zaradi velikosti organizacije, prav tako so višje nagrade: voditelji na organizacijski ravni vplivajo na večje število ljudi in izboljšujejo večje sestavne dele vojske.

Razvijanje

Voditeljstvo se začne na vrhu in tako je tudi z razvijanjem. Voditelji na organizacijski ravni neprekinjeno zagotavljajo potrebno smer razvijanja organizacije in podrejenih posameznikov. Nepretrgano razvijajo sami sebe in so mentorji svojim podrejenim. Pravi voditelji iščejo prednosti, ki jih ponuja priložnost biti mentor. Na organizacijski ravni poveljniki in načelniki zagotavljajo sisteme in razmere za mentorstvo vsem pripadnikom organizacije.

Voditelji na organizacijski ravni vzgajajo voditelje na vseh ravneh organizacije. Tako kot pripravljajo enote za bojna delovanja, morajo uskladiti trenutne možnosti in razmere v načrtno razvijanje voditeljstva. Voditelji mnogo pridobijo z lastnim razvojem, kadar v praksi izvajajo tisto, kar so se naučili v vojaškem izobraževanju, in če sprejemajo iskrene povratne informacije iz analiz (učenje iz izkušenj). Prav tako sprejemajo povratne informacije s samovrednotenjem, od kolegov, podrejenih in nadrejenih.

Voditelji na organizacijski ravni vzpostavljajo in usklajujejo programe razvijanja voditeljev z vsakodnevnim urjenjem. Prizadevajo si, da bi se vsi pripadniki učili iz izkušenj, zagotavljajo pravočasne povratne informacije in dovoljujejo analize in kritično razmišljanje pri svojih podrejenih. Že Friderik Veliki se je vprašal, kako dobra je izkušnja, če je ne analiziramo. Preprosto načrtovanje in izvajanje nista dovolj za resnično in trajno razvijanje voditeljstva. Dopuščanje »delovanju«, da premaga »izboljševanje«, ogroža prihodnost.

Razvijanje voditeljstva mora biti smiselno načrtovano in ne prepuščeno naključjem. Že zahteve vsakodnevnih nalog so priložnost za razvijanje voditeljev. Voditelji na organizacijski ravni, na podlagi ocen in predlogov podrejenih, nakažejo, kako nameravajo premišljeno vplivati na razvoj voditeljstva z izdelavo takega programa, ki bo v bistvu obsegal vse aktivnosti in procese, ki se v organizaciji odvijajo. Tak program mora vsebovati in zagotavljati pridobivanje veščin, izvajanje v praksi in sprejemanje povratnih informacij.

Voditelji na organizacijski ravni vrednotijo organizacijo zaradi določanja svojevrstnih potreb za razvijanje. Voditelji analizirajo poslanstvo, opremo in dolgoročne načrte organizacije kot tudi izkušnje in kompetence podrejenih, da bi lahko prepoznali zahteve, ki jih bodo kot voditelji morali izpolniti. Zaradi pripravljanja podrejenih, da bi lahko prevzeli njihov položaj, morajo voditelji na organizacijski ravni pripraviti podrejene za izvajanje dodatnih nalog, ki se lahko pojavijo.

Razviti morajo take programske cilje in podcilje, ki bodo podpirali smer razvijanja voditeljstva in jasno določili naloge in odgovornost neposredno podrejenih. Ti podrejeni pomagajo pri razvijanju voditeljstva z nepretrganim mentorstvom svojim podrejenim in pri učenju iz izkušenj. Razvijanje voditeljstva je pomembna odgovornost voditeljev na vseh ravneh. Razvijanje bodočih voditeljev tako postane njihov največji prispevek – to je njihova zapuščina.

Izgrajevanje



Izgrajevanje bojne moči: med urjenjem, pripravljanjem za začetek bojevanja in samim bojevanjem ne smemo pozabiti poudarjati pomembnosti doseganja zmag. Z razvijanjem ustreznih sistemov in mogočih načrtov delovanja voditelji na organizacijski ravni zagotavljajo pripravljenost organizacije na različne razmere in negotovosti. V vojni je bojna moč enote odvisna od poslanstva, popolnjenosti in pripravljenosti za bojna delovanja, pri čemer ne smemo pozabiti na potrebe človeškega dejavnika. Poveljniki morajo v celotnem trajanju bojnih delovanj

vzdrževati moč enote. Temeljni sestavini potencialne bojne moči enote v miru sta izurjenost v skupinskih veščinah in doseganje organizacijske pripravljenosti s težkim in nepretrganim urjenjem.

Izgrajevanje timov: voditelji na organizacijski ravni zaupajo svojim ljudem, da jim bodo sledili in uresničili njihovo namero. Spreminjanje vizije bojišča ali ciljev urjenja v resnično življenje zahteva usklajene napore velikega števila timov v sami organizaciji, pa tudi zunaj nje. Voditelji na organizacijski ravni gradijo čvrste in učinkovite time, tako da jih razvijajo in vzdržujejo z ustvarjanjem zdrave organizacijske klime.

Voditelji na organizacijski ravni si vedno prizadevajo, da posamezniki in timi ponotranjijo organizacijske cilje. S poznavanjem svojih podrejenih (njihovih teženj, strahov in skrbi) voditelji na organizacijski ravni lahko zagotovijo skupno delovanje organizacije in posameznikov ter timov. Podrejenim dajo dovolj časa, da razvijejo načine in načrte za doseganje organizacijskih ciljev, s tem pa ti cilji postanejo tudi njihovi. Podrejene enote si lahko same načrtujejo pomožne naloge za doseganje organizacijskih ciljev in predlagajo urjenje, ki bo zagotovilo doseganje in vzdrževanje pripravljenosti. To je proces, ki spodbuja skupna vlaganja v urjenje. Taka vlaganja pomenijo zavezo udeležencev, ki ne samo da podpira izvedbo naloge, temveč tudi zmanjšuje možnosti notranjih konfliktov.

Podrejeni bodo trdo delali in vztrajali v boju, če bodo dobro izurjeni in če bodo imeli občutek, da so del dobrega tima. Skupinsko zaupanje v organizacijo nastaja z zmagovanjem v težkih in stresnih okoliščinah. Občutek pripadnosti nastaja v razmerah tehnične in taktične strokovnosti in usposobljenosti, najprej pri posamezniku, nato še skupinsko v timu, in z zaupanjem, ki ga ljudje imajo do svojih tovarišev in poveljnikov. Tako kot se povezani timi združujejo v mrežo, »tim timov«, organizacije delujejo v vpregi s tisto na levi in tisto na desni. Bojujejo se kot celota. Doseganje harmoničnosti med tremi dobrimi bataljoni je pomembnejše in učinkovitejše, kot pa imeti en odličen bataljon.

Voditelji na organizacijski ravni gradijo notranje trdno povezane organizacije. Presegajo in celo gradijo na razlikah med posamezniki in enotami. Izkoriščajo različne lastnosti in izkušnje posameznikov in timov zaradi ustvarjanja energije, ki je potrebna za doseganje organizacijskih ciljev. Rešujejo konflikte med podrejenimi poveljniki in konflikte med organizacijo in drugimi.

Grajenje tima ustvarja zaupanje. Zaupanje se začne z dejavnostmi voditelja, ki izkazuje disciplino in kompetence. Sčasoma podrejeni ugotovijo, da taki voditelji naredijo tisto, kar so rekli, da bodo naredili. Prav tako voditelji zaupajo svojim podrejenim. Medsebojna povezanost, ki temelji na zaupanju, je tisti člen, ki organizaciji pomaga pri izvajanju tudi najtežjih nalog.



Učenje: voditelji na organizacijski ravni ustvarjajo tako okolje, ki podpira ljudi pri učenju iz njihovih izkušenj in izkušenj drugih. Od načina, kako se voditelji danes odzovejo na napake in kako spodbujajo uspehe, je odvisno doseganje odličnosti v prihodnosti. Podrejeni, ki čutijo potrebo po skrivanju napak, prikrajšajo druge za vredne izkušnje. Voditelji na organizacijski ravni so zgled za pošteno delitev izkušenj, saj se zavedajo, da niso vse izkušnje (niti njihove) pozitivne ali uspešne. Svojim podrejenim omogočajo raziskovati izkušnje in ustvarjajo ustrezne razmere za seznanitev vseh pripadnikov o naučenem.

Učenje je neprekinjeno in se izvaja v celotni organizaciji. Vedno obstaja nekdo, ki izvaja nekaj, iz česar se vsi lahko nekaj naučimo. Zaradi vsega tega voditelji na organizacijski ravni zagotavljajo nenehno učenje na vseh ravneh. Organizacija kot celota pa zagotavlja znanje vsem podrejenim enotam. Voditelji razvijajo take sisteme učenja, ki zbirajo in širijo izkušnje, tako da vsaka napaka postane organizacijsko orodje. Vse skupaj izboljšuje organizacijske programe, procese in izvajanje.

Več lahko preberete na naslednjih naslovih:

- <http://armyrotc.msu.edu/resources/FM6-22Leadership.pdf> (2. 12. 2010)
- <http://www.scribd.com/doc/902941/FM-22100-Army-Leadership> (2. 12. 2010)
- [http://www.wood.army.mil/engrmag/PDFs for Oct-Dec 07/Farrell.pdf](http://www.wood.army.mil/engrmag/PDFs%20for%20Oct-Dec%2007/Farrell.pdf) (2. 12. 2010)
- http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FDF/is_37/ai_n24384760/?tag=content;coll (2. 12. 2010)



6.2.4 Razmišljanja za obnovo

- Opreделите in pojasnite vojaško voditeljstvo na organizacijski ravni.
- V katerih znanjih in veščinah za delo z ljudmi ste odlični, v katerih pa šibkejši? Izdelajte načrt izboljšanja svojih znanj in veščin za delo z ljudmi.
- Katera konceptualna znanja in veščine obvladate odlično, katera pa manj dobro? Izdelajte načrt izboljšanja svojih konceptualnih znanj in veščin.
- V katerih strokovnih znanjih in veščinah ste odlični in v katerih manj dobri? Izdelajte načrt izboljšanja svojih strokovnih znanj in veščin.
- Kaj morate kot vojaški voditelj na organizacijski ravni delati v svojem delovnem okolju?
- Kako vplivate na svoje sodelavce, da bi bili boljši? Izdelajte načrt vplivanja na svoje sodelavce, da bi izboljšali njih in enoto.
- Pojasnite s primeri iz lastne prakse vse zgornje naloge. Če ne delujete na organizacijski ravni, pojasnite, kako bi delovali.

7 VOJAŠKO VODITELJSTVO NA STRATEŠKI RAVNI

V tem poglavju boste obnovili in poglobili naslednja znanja:

- Razumeli boste vojaško voditeljstvo na strateški ravni.
- Vedeli in razumeli boste, katera znanja in veščine morate obvladati na strateški ravni.
- Vedeli in razumeli boste, katera znanja in veščine za delo z ljudmi morate obvladati na strateški ravni.
- Vedeli in razumeli boste, katera konceptualna znanja in veščine morate obvladati na strateški ravni.
- Vedeli in razumeli boste, katera strokovna znanja in veščine morate obvladati na strateški ravni.
- Vedeli in razumeli boste, kaj morate delati na strateški ravni.
- Kot voditelj boste vplivali na svoje sodelavce.
- Uspešno in učinkovito boste izvajali naloge voditelja na direktni ravni.
- Izboljševali boste sebe, svoje sodelavce in enoto.



Voditelji na strateški ravni so misleci, bojevniki in vojaško-politični strokovnjaki na najvišji ravni vojske. Nekateri delujejo v državni upravi doma, nekateri delajo v strateških okoljih po svetu. Hkrati vzdržujejo kulturo vojske, so vizionarji njene prihodnosti, predstavljajo to vizijo najširšemu poslušalstvu in osebno vodijo spremembe. Gledajo na trenutno okolje zunaj vojske, da bi razumeli situacijo za vlogo vojske v prihodnosti. Prav tako uporabljajo svoje poznavanje trenutnih sil za sidranje svoje vizije v resničnosti. To poglavje predstavlja voditeljstvo na strateški ravni tistim, ki niso generali ali visoki državni uradniki, ki dejansko vodijo na tej ravni. Tisti, ki podpirajo voditelje na strateški ravni, morajo prav tako razumeti posebno okolje, v katerem ti voditelji delujejo, in posebne okoliščine, ki vladajo na tej ravni.

Voditeljstvo na strateški ravni zahteva precej različne tehnike tako po obsegu kot veščinah od voditeljstva na direktni in organizacijski ravni. V okolju skrajne negotovosti, kompleksnosti, približnosti in spremenljivosti voditelji na strateški ravni razmišljajo v veččasovnih domenah in delujejo elastično zaradi obvladovanja sprememb. Vsekakor vplivajo na druge voditelje, na katere imajo minimalen formalni vpliv.

Voditelji na strateški ravni niso le strokovnjaki na svojih področjih – v bojevanju in vodenju velikih vojaških organizacij – temveč se znajdejo tudi v medresorskih in političnih okoljih nacionalnega procesa odločanja. Od njih se pričakuje, da uspešno obvladujejo javni sektor, izvršilno in sodno vejo oblasti. Kompleksno nacionalno varnostno okolje zahteva poglobljeno poznavanje političnih, ekonomskih, informacijskih in vojaških elementov nacionalne moči in medsebojne povezave med njimi. Na kratko, voditelji na strateški ravni ne poznajo le sami sebe in svojih organizacij, temveč tudi razumejo ogromno različnih dejavnikov, vlog in pogojev.

Voditelji na strateški ravni se jasno zavedajo kompleksnosti nacionalnega varnostnega okolja. Njihove odločitve upoštevajo dejavnike, kot so odločitve parlamentarnih odborov, proračunske omejitve, nacionalne rezerve, nabave novih sistemov, programi ministrstva za obrambo, raziskave, razvoj in medresorsko sodelovanje. Te podatke obdelujejo hitro in

ocenjujejo možnosti na osnovi nepopolnih informacij, odločajo in pridobivajo podporo. Običajno so potrebna zelo dobro razvita znanja in veščine za delo z ljudmi za doseg strinjanja med civilnimi in vojaškimi ustvarjalci politik in strategij. Pomanjkanje znanja in veščin za delo z ljudmi lahko negativno vpliva na druge veščine.

Medtem ko so voditelji na direktni in organizacijski ravni kratkotrajno naravnani, so voditelji na strateški ravni osredotočeni na prihodnost. Večino časa posvetijo predvidevanju srednjeročnih aktivnosti in določanju položaja svojih ustanov za dolgoročni uspeh, čeprav se ukvarjajo s sedanjimi zapleti. S tako perspektivo redko doživijo udejanjanje svojih idej; iniciative na tej ravni lahko obrodijo svoje sadove šele čez nekaj let. Voditelji na strateški ravni torej razmišljajo o strateških sistemih, ki naj bi delovali dlje časa. Zagotavljajo, da ti sistemi upoštevajo šest imperativov – kakovosten kader, usposabljanje, mešane sile, doktrino, sodobno opremljenost in razvoj voditeljev – in da so programi in viri namenjeni njihovi podpori. Tak sistemski pristop ostri osredotočenost voditeljev na strateški ravni v prihodnosti in pomaga uravnavati samostojne aktivnosti, zmanjševati nasprotja in nadgraditi sodelovanje.

7.1 ZNANJA/VEŠČINE VODITELJSTVA NA STRATEŠKI RAVNI

Vrednote in lastnosti, ki naj bi jih imeli vojaški voditelji, so na vseh ravneh enake. Voditelji na strateški ravni živijo skladno z vrednotami vojske in so zgled prav tako kot voditelji na direktni ali organizacijski ravni, le da se pri tem spopadajo s posebnimi izzivi. Vplivajo na kulturo celotne vojske in se lahko znajdejo v političnem odločanju na najvišji nacionalni ali celo svetovni ravni. Zato skoraj vsaka naloga, ki jo opravljajo voditelji na strateški ravni, zahteva več usklajevanja, je dolgotrajnejša, ima večji vpliv in ima bolj dolgoročne posledice kot podobne naloge na organizacijski ravni.

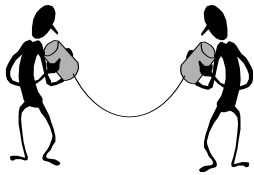
Voditelji na strateški ravni razumejo, predstavljajo in izvajajo voditeljstvo, ki temelji na vrednotah. Politična in dolgoročna narava njihovih odločitev jih ne odvezuje upoštevanja trenutnih zahtev usposabljanja, pripravljenosti in nepredvidljivih dogodkov: odgovorni so za nadaljevanje dela proti doseganju končnih ciljev sil, ne glede na omenjene zahteve in probleme. Vrednote vojske zagotavljajo stalno usmeritev za dejanja v stresnem okolju voditeljev na strateški ravni. Še enkrat ponovimo, vojaški voditelji na strateški ravni razumejo, predstavljajo in izvajajo voditeljstvo, ki temelji na vrednotah vojske.

7.1.1 Znanja in veščine za delo z ljudmi

Voditelji na strateški ravni uporabljajo znanja in veščine za delo z ljudmi, ki so jih razvili kot voditelji na direktni in organizacijski ravni, vendar obseg, odgovornosti in pristojnost strateških funkcij zahtevajo voditelje z izjemno dovršenimi veščinami za delo z ljudmi. Notranje to pomeni več ravni ljudi, s katerimi imajo opravka; zunanje pa je precej več odnosov z zunanjimi resorji, mediji in celo s tujimi vladami in njihovimi ustanovami. Voditelji na strateški ravni, ki poznajo potrebe in cilje vojske, si potrpežljivo, vendar vztrajno prizadevajo za to, da prepričajo prave ljudi o tem, kaj vojska mora imeti in kaj mora postati.

Voditelji na strateški ravni in njihovo osebje razvijajo mreže strokovnjakov v organizacijah in agencijah, ki imajo vpliv v svojih organizacijah. S prodornimi ocenami poskušajo ti voditelji razumeti osebne prednosti in slabosti glavnih akterjev v posamezni zadevi. Vešči so prepoznavanja osebnosti drugih ljudi in poskušajo v popolnosti nadzorovati lastno delovanje in odzive. Voditelji na strateški ravni, oboroženi z znanjem drugih, s samokontrolo in z ustvarjenimi zvezami, vplivajo na zunanje dogajanje z zagotovitvijo voditeljstva, pravočasnih in točnih informacij ter dostopa do pravih ljudi in organizacij.

Komuniciranje



Komuniciranje na strateški ravni je zapleteno zaradi širokega spleta štabnih, funkcijskih in izvedbenih komponent, ki so v medsebojnih odnosih in odnosih z okoljem. Ti kompleksni odnosi od voditeljev na tej ravni zahtevajo izjemne komunikacijske sposobnosti, ko predstavljajo svoje organizacije. Ena najznačilnejših razlik med voditeljstvom na strateški ravni in voditeljstvom na preostalih ravneh je predvsem večji pomen simboličnega komuniciranja. Zgled, ki ga predstavljajo voditelji na strateški ravni, in njihove odločitve imajo precej večjo težo kot tiste na direktni in organizacijski ravni.

Voditelji na strateški ravni iščejo tiste aktivnosti, ki predstavljajo določeno sporočilo. S svojega položaja lahko potem ta sporočila posredujejo svojim organizacijam in zagotovijo, da jih sprejme pravo poslušalstvo. Sporočila, ki jih pošiljajo, predstavljajo vzor v največjem smislu. Sporočila, ki na primer predstavljajo tradicijo, vrednote vojske ali poseben program, kažejo na prioritete voditeljev na strateški ravni.

Voditelji na strateški ravni ne komunicirajo le znotraj svojih organizacij, temveč tudi z okoljem, ki vključuje politično voditeljstvo, medije in javnost. Na te akterje vplivajo s svojo integriteto in si poskušajo pri njih ustvarjati zaupanje. Skratka, kot pravijo nekateri, postanejo umetniki prepričevanja.

Voditelji na strateški ravni se povežejo z nekaj splošnimi, udarnimi in trdnimi sporočili in jih vedno znova ponavljajo ob različnih priložnostih in v različnih situacijah. Pripravijo si komunikacijski načrt, v pisni obliki ali kot zamisel, ki opredeljuje, kako bodo delovali na določeno ciljno skupino. Ko se pripravljajo za vplivanje na posebno skupino poslušalcev, se najprej pozanimajo za njihovo sestavo in njihov program, tako da se lahko pripravijo, kako najbolje vplivati na poslušalce. Odvisno od oblike sporočila, medija in pogostosti ponavljanja si ustvarijo izkušnjo, kako naj določeno sporočilo doseže ciljno skupino.

Uporaba dialoga

Ena od oblik komuniciranja, ki jo voditelji na strateški ravni uporabljajo za prepričevanje posameznikov, je dialog, saj pogosteje prepričujejo posameznike kot skupine. Dialog je pogovor med dvema ali več osebami. Ne zahteva le aktivnega poslušanja, temveč pozorno dojetje povedanega, sklepanje logičnih zaključkov brez zavor in izločanje tistih zadev, ki niso jasne oziroma nimajo smisla v pojmovnem okviru voditelja na strateški ravni. Voditelji na strateški ravni z dialogom za popolno izmenjavo pogledov, predvidevanj in zamisli pridobivajo informacije, pojasnjujejo zadeve in pridobivajo podporo podrejenih in sodelavcev.

Pogajanje

Veliko odnosov na strateški ravni je med organizacijami brez jasne subordinacije. Voditelji na strateški ravni pogosto uporabljajo pogajalske sposobnosti za pridobitev sodelovanja in podpore, ki je potrebna za izpolnitev poslanstva ali potreb poveljevanja. Uspeh na pogajanjih zahteva precej izkušenj, znanja in veščin za delo z ljudmi. Dobri pogajalci so sposobni predvideti več možnih sklepov ob vzdrževanju jasne ideje, kateri konec najbolje služi poveljniški perspektivi. Ena od ključnih veščin je trdno vztrajanje pri točkah, ki ne morejo biti

predmet pogajanja ob hkratnem izražanju spoštovanja druge strani in njenih pogajalskih omejitev.

Doseganje konsenza

Voditelji na strateški ravni so večji sklepanja konsenzov ter grajenja in vzdrževanja koalicij. Te večšine lahko v vojski uporabijo tako pri oblikovanju različnih bojnih ali operativnih poveljstev, namenskih enot ali poveljstev, raznih delovnih in projektnih skupin ali pri določanju usmeritev glavnih poveljstev in vojske kot celote. Navadno voditelji na strateški ravni zbirajo ljudi skupaj za poslanstva, ki trajajo mesece in leta. Pri tem uporabljajo bolj svoja poznanstva, kot izkoriščajo svojo položajno avtoriteto in nadzirajo napredek k viziji končnega stanja ter spremljajo ustreznost odnosov oziroma omogočajo ta napredek. Medosebne stike vzdržujejo na prijateljski ravni: voditelji na strateški ravni morajo biti taktni in diskretni.

Izgrajevanje štaba



Vojaški voditelji ne morejo kadrovati ali delegirati projektov po svoji želji, dokler ne dosežejo najvišje ravni. Voditelji na strateški ravni nimajo le pooblastil, temveč tudi odgovornost, da okoli sebe izberejo najboljše ljudi. Poskušajo postaviti prave ljudi na prava mesta, pri tem pa tehtajo prednosti in slabosti za narodov blagor. Oblikujejo štabe, ki so sposobni pripraviti točne in nepristranske informacije in zgraditi povezave po organizacijskih linijah. Voditelji na strateški ravni sprejemajo tako razsežne in kompleksne odločitve, da potrebujejo štab/osebje, ki pozna okolje, predvideva posledice različnih rešitev in skladno s tem zna poiskati ključne informacije. Medtem ko izgrajujejo in uporabljajo svoje osebje/štabe, voditelji na strateški ravni nenehno iščejo iskrenost in strokovnost. Štab strateške ravni mora biti sposoben izluščiti resnico. Sodobni voditelji na strateški ravni imajo čedalje manj časa za oceno situacije, pripravo pravih rešitev in načrtov ter njihovo izvedbo. Pomen graditve pogumnega, poštenega in strokovnega štaba raste skladno s temi zahtevami.

7.1.2 Konceptualna znanja/veščine

Voditelji na strateški ravni bolj kot na neposredni ali organizacijski izkoriščajo svoja konceptualna znanja in veščine za razumevanje nacionalne, nacionalnovarnostne in vojaške strategije, delujejo v strateškem in regionalnem kontekstu in izboljšujejo svoje razsežne in kompleksne organizacije. Obseg in raznovrstnost njihovih zadev zahtevata uporabo zapletenejših konceptov.

Voditelji na strateški ravni potrebujejo modrost, in modrost ni samo znanje. Vsakodnevno se ukvarjajo z raznovrstnostjo, zapletenostjo, nedoločnostjo, spremembami, negotovostjo in nasprotujočimi si interesi. Odgovorni so za oblikovanje premišljenih stališč in pripravo svojih pogledov in nasvetov najvišjim nacionalnim voditeljem. V dobro vojske in naroda poskušajo določiti, kaj je pomembno danes in kaj bo pomembno v prihodnosti. Razvijajo potrebno modrost z ohranjanjem stika z vojsko in obenem osvobajanjem samih sebe, da lahko preprosto le razmišljajo.

Vizionarstvo

Voditelji na strateški ravni oblikujejo jasno določene vizije za svoje organizacije in spodbujajo napore sodelavcev za izražanje vseh podrobnosti teh vizij. To vizijo potem jasno

sporočajo in jo uporabljajo za pripravo načrtov, pridobivanje podpore in usmerjanje dela podrejenih. Voditelji na strateški ravni imajo odgovornost, da jasno določajo za svoje različne organizacije, kaj šteje kot uspeh pri doseganju te vizije. Napredek spremljajo z osebnim vpogledom, s pregledi in z analizami, s strateškimi menedžerskimi načrti in z neformalnimi razgovori s svojimi podrejenimi. Voditelji na strateški ravni imajo realistično predstavo o tem, kaj se lahko razvije v prihodnosti. Pri tem upoštevajo stvari, ki jih poznajo, in stvari, ki jih lahko pričakujejo. V vse to vpletejo nove ideje, nove tehnologije in nove zmožnosti. Nacionalnovarnostna strategija in nacionalna vojaška strategija vodita voditelje na strateški ravni pri razvijanju vizij za njihove organizacije. Iz zapletene zmešnjave idej, dejstev, razvoja in osebnih izkušenj ustvarijo predstavo o tem, kakšne naj bi bile videti njihove organizacije. Vizija strateškega voditelja je končni cilj, nekaj, k čemur teži celotna organizacija (čeprav se nekateri cilji zdijo nedosegljivi). Ko pripadniki razumejo vizijo, jo lahko vidijo tako jasno kot njihov voditelj. Ko jo vidijo kot ustrezno in jo sprejmejo, ta vizija ustvari energijo, navdih, predanost in občutek pripadnosti.

Razvoj pojmovnih okvirov

Vsi vojaški voditelji gradijo svoje pojmovne okvire na podlagi svojega izobraževanja, izkušenj, samoizobraževanja in odseva trenutnega dogajanja ter zgodovine. Voditelji na strateški ravni ustvarjajo razumljiv pojmovni okvir, ki zadeva njihovo organizacijo, in ga uvrščajo v strateško okolje. Pri pripravi uporabnega pojmovnega okvira so voditelji na strateški ravni odprti za nove izkušnje in komentarje sodelavcev, ki vključujejo tudi podrejene. Voditelji na strateški ravni so odzivni, preiščeni in pripravljeni ponovno razmisliti o preteklih izkušnjah, na podlagi česar pridejo do novih sklepov. Vajeni so posploševati in poznajo koncepte na strateški ravni. Poleg tega razumejo okoliščine, ki obdajajo njihovo organizacijo in nacijo. Dobro razvit pojmovni okvir voditeljem na strateški ravni omogoča tudi popolno razumevanje organizacijskih podsistemov in procesov njihovega sovpilovanja. Ker poznajo sistemske odnose, lahko predvidevajo možne vplive aktivnosti enega sistema na druge. Njihovo vizionarstvo jim pomaga predvidevati in izogibati se problemom.

Obvladovanje negotovosti

Voditelji na strateški ravni delujejo v okolju povečane spremenljivosti, negotovosti, kompleksnosti in dvomljivosti. Spremembe se na tej ravni pojavljajo nenadno in nenapovedano. Medtem ko izdelujejo načrte za nepredvidljive situacije, se voditelji na strateški ravni intelektualno pripravljajo na negotove grožnje in scenarije. Čeprav niti najboljše načrtovanje in predvidevanje ne moreta napovedati ali vplivati na vse dogajanje v prihodnosti, voditelji na strateški ravni oblikujejo prihodnost na podlagi dejstev, ki jih imajo pod nadzorom ob uporabi diplomatske, informacijske, vojaške in ekonomske moči države. Voditelji na strateški ravni ne le da razumejo okolje, temveč ga tudi razlagajo drugim.

7.1.3 Strokovna znanja/veščine

Voditelji na strateški ravni ustvarjajo na širokem polju, ki zahteva širok spekter tehničnih veščin.

Umetnost strategije

Umetnost strategije v najširšem smislu razumemo kot večje oblikovanje, usklajevanje in uporabo sklepov, načinov in sredstev za promocijo in obrambo nacionalnih interesov. Mojstri

strateške umetnosti kompetentno združujejo tri vloge popolnega stratega, ki so: voditelj, praktik in teoretik na strateški ravni.

Z uporabo razumevanja sistemov znotraj svojih organizacij voditelji na strateški ravni delujejo v kompleksnosti in negotovosti strateškega okolja in prevajajo abstraktne koncepte v konkretne aktivnosti. Strokovnost na področju voditeljstva kot znanosti – programi, urniki in sistemi, na primer – lahko privede voditelje na direktni in organizacijski ravni do uspeha. Pri voditeljih na strateški ravni pa nesporne voditeljske lastnosti izvirajo iz dolgoletnih in raznovrstnih izkušenj in dajejo redko veččnost ali umetnost.

Raba sodobnih tehnologij

Izkoriščanje tehnologije – to je uporaba tehnoloških zmogljivosti za doseganje odločilne vojaške prednosti – je ponudilo voditeljem na strateški ravni prednosti pri projekciji sile, poveljevanju in kontroli ter razvoju premoči v bojni moči. Raba tehnologije je prav tako privedla do povečanja tempa delovanja, hitrosti manevra, natančnosti ognja in večje hitrosti obdelave podatkov. Razvoj tehnologije, še posebno na področju informatike, omogoča ne le boljšo komunikacijo, temveč tudi boljše in hitrejše poznavanje in razumevanje situacije. Z vsemi temi prednostmi pa seveda narašča tudi kompleksnost: težje je nadzirati velike organizacije, ki se hitro spreminjajo. Voditelji na strateški ravni poskušajo razumeti razvoj vojaških tehnologij in to razumevanje uporabiti pri opremljanju, popolnjenju, premeščanju in uporabi sistemov, ki so pod njihovo kontrolo.

Razvoj bojne tehnologije, tehnologije bojne podpore in bojne zagotovitve ne pomeni samo spremembe doktrine. Tehnološke spremembe ne omogočajo organizacijam, da samo opravljajo delo bolje in hitreje, temveč da tudi počnejo stvari, ki so bile prej nemogoče. Torej je del rabe tehnologij tudi predvidevanje zmožnosti v prihodnosti. Nadalje je treba organizacijo izboljšati z uvedbo procesov, ki pred časom še niso obstajali. Zato si voditelji vzamejo čas, da razmišljajo neobičajno.

Prevajanje političnih ciljev v vojaške

Raba novih tehnologij zahteva več kot le razumevanje: zahteva tudi sredstva – denar. Voditelji na strateški ravni se sklicujejo na svoje razumevanje in strokovnost pri zahtevah za sredstva iz proračunskih procesov, ko določajo, katere bojne, bojno podporne in bojno zagotovitvene tehnologije naj imajo prednost v opremljenosti ob razumnih stroških. Vsekakor so voditelji na strateški ravni vedno v situaciji, ko morajo tehtati proračunske omejitve, razvoj tehnologij in trenutno bojno pripravljenost sil ter potencialne vire ogrožanja, medtem ko oblikujejo sile za prihodnost.

Voditelji na strateški ravni določajo vojaške pogoje, ki so potrebni za doseganje političnih ciljev, ki jih določa nacionalno politično vodstvo. Pri tem morajo usklajevati delovanje vojske s preostalimi resorji. Za delovanje na mednarodnem prizorišču, običajno v okviru zavezništav, morajo voditelji na strateški ravni upoštevati mednarodno perspektivo in odnose z ustvarjalci politike v drugih deželah.

7.2 DELOVANJE NA STRATEŠKI RAVNI VODITELJSTVA

Delovanje na najvišjih vojaških ravneh, na ministrstvu za obrambo in v drugih nacionalnovarnostnih in obrambnih ustanovah zahteva od strateških vojaških voditeljev spoprijemanje s kompleksnimi zahtevami tako zunaj vojske kot znotraj nje. Nenehno

spreminjanje globalnih pogojev je izziv njihovim sposobnostim odločanja. Voditelji na strateški ravni pripovedujejo vojaške zgodbe, sprejemajo dolgoročne odločitve in oblikujejo vojaško kulturo zaradi vplivanja na razvoj sil in njihovih partnerjev tako v domovini kot v mednarodnem okolju. Načrtujejo vojaško delovanje v celotnem spektru vojaških aktivnosti in razporejajo sredstva za njihovo izvajanje ob hkratnem ocenjevanju groženj in bojne pripravljenosti. Medtem vedno izboljšujejo vojsko, skrbijo za razvoj naslednikov, vodijo spreminjanje sil ter optimizirajo sisteme in delovanje.

7.2.1 Vplivanje

Voditelji na strateški ravni poskušajo vplivati tako na svojo organizacijo kot na njeno zunanje okolje. Prav tako kot voditelji na direktni in organizacijski ravni vplivajo s svojim zgledom, komuniciranjem, odločanjem in motiviranjem.

Zaradi raznovrstnosti in kompleksnosti zunanjega okolja je včasih težko odkriti in vplivati na izvore dejavnikov, ki delujejo na organizacijo. Ta težavnost se pojavlja predvsem v situacijah, ki se hitro spreminjajo, na primer bojevanje. Voditelji na strateški ravni se spopadajo s tem tako, da postanejo mojstri uporabe informacij, vplivanja in vizionarstva.

Komuniciranje

Sporočanje vizije: vizionarstvo je osnova za dobrega voditelja na strateški ravni. Vendar je ustvarjanje vizije brezpredmetno, če je voditelji ne delijo s širšim poslušalstvom, ne pridobijo širše podpore in je ne uporabljajo za usmerjanje svoje organizacije. Za vizijo, ki zagotavlja namen, usmeritev in motivacijo, so potrebni osebna privrženost, pridobitev privrženosti organizacije kot celote in nenehno opozarjanje na cilje, ki bodo širili vizijo po celotni organizaciji in jo udeleževali. Voditelji na strateški ravni ugotavljajo težnje, iščejo priložnosti in preživijo na nevarnosti in na vse, kar bi lahko vplivalo na prihodnost vojske, ter poskušajo mobilizirati vse sile, ki jim lahko pomagajo ustvarjati strateško vizijo. Voditelji na strateški ravni so odprti za ideje iz različnih virov, ne samo znotraj svoje organizacije. Nekatere ideje so lahko uspešne, nekatere ne. Nekatere bodo lahko imele nekaj, če sploh, dolgotrajnejših učinkov, nekatere pa imajo lahko učinke, ki preživijo tiste, ki so si jih zamislili.

Pripovedovanje o vojski: voditelji na strateški ravni nenehno in energično, neopazno ali odkrito predstavljajo, kaj je vojska, kaj počne in kam je usmerjena. Občinstvo sta vojska sama in preostali svet. Posebno pomembna je odgovornost, da svojemu narodu, ki vojsko podpira s svojimi sredstvi in življenji, razlagajo dogajanje v vojski in okoli nje. Ne glede na to, ali sodelujejo z drugimi vladnimi resorji, agencijami, mediji, tujimi vojskami ali notranjimi organizacijami, pri tem uporabljajo dopisovanje in javne nastope (konference in sporočila za javnost) za utrditev osnovnih sporočil vojske. Ker je pretežni del tega komuniciranja namenjen zunanjim agencijam, se voditelji na strateški ravni pri tem izogibajo pridigarstva in upoštevajo občutljivost podobe vojske.

Strateško odločanje

Voditelji na strateški ravni imajo ogromne konceptualne vire; imajo prijateljske zveze, prek katerih delijo svoje misli in načrte za nadaljevanje uspeha svoje ustanove. Tudi če gre za odločanje s konsenzom, se vedno ve, kdo je »glavni«. Odločitve strateških voditeljev – pa naj gre za uporabo sil ali za nove temeljne razvojne programe – pogosto zahtevajo vezavo glavnine sredstev. Običajno gre za ogromna sredstva, ki jih je težko preusmerjati. Voditelji na strateški ravni pri tem računajo na pravočasne povratne informacije v odločanju zaradi

preprečitve sprejemanja odločitev na podlagi napačnih ali netočnih informacij. Njihov namen, usmeritve in motivacija potujejo navzdol; informacije in predlogi pa prihajajo od spodaj. Ker so voditelji na strateški ravni nenehno vključeni v te vrste načrtovanj in ker so odločitve na tej ravni tako kompleksne in odvisne od množice spremenljivk, obstaja skušnjava po analiziranju brez konca. Vedno se pojavljajo nove informacije; vedno obstaja razlog za čakanje na naslednjo pošiljko pošte in poročil. Perspektiva voditeljev na strateški ravni, njihova modrost, pogum in občutek za čas jim pomagajo pri tem, da vedo, kdaj sprejeti odločitev. V mirnem času take odločitve lahko obrodijo sadove šele čez desetletje ali dve in zahtevajo, da jih voditelji nenehno prilagajajo. Nasprotno pa lahko odločitev v kritičnem trenutku v vojni spremeni tok dogodkov.

Motiviranje

Oblikovanje kulture: voditelji na strateški ravni navdihujejo velike napore. Za vzgajanje morale in motiviranja celotne vojske voditelji na strateški ravni vzdržujejo okolje, ki je polno izzivov, podpore in spoštovanja, v katerem delujejo delavci ministrstva za obrambo in vojska. Ustanova s svojo zgodovino ima zrelo in trdno kulturo – sistem vrednot in navad, ki jih spoštujejo vsi. Po drugi strani pa imajo velike in kompleksne ustanove, kot je vojska, tudi mnogo subkultur, kot jih najdemo recimo v civilnem delu ministrstva za obrambo, poveljstvu sil, specialnih enotah ipd. Spolne, etične, verske, poklicne in regionalne posebnosti prav tako opredeljujejo skupine znotraj vojske.

Kultura in vrednote: za voditelje na strateški ravni je dejstvo, da so vse te subkulture vključene v splošno kulturo vojske in da sprejemajo vrednote vojske, poseben izziv. Voditelji na strateški ravni poskušajo izveči najboljše, kar te subkulture lahko prispevajo, in poskušajo preprečevati, da ne povzročajo nezdrave tekmovalnosti. Nasprotno se morajo te subkulture dopolnjevati in prispevati k boljši institucionalni kulturi. Voditelji na strateški ravni spoštujejo različnosti, ki opredeljujejo posamezne subkulture, in obravnavajo vse pripadnike z dostojanstvom in s spoštovanjem. Odgovorni so za ustvarjanje okolja, ki spodbuja medsebojno razumevanje, ki omogoča, da se vsi pripadniki vedejo, kot je prav. Vrednote vojske predstavljajo temelj, na katerem stoji institucionalna kultura vojske. Vrednote vojske prav tako predstavljajo podlago za oblikovanje načina delovanja in postopke v njej. Vendar so napisane vrednote brez vrednosti, če se ne uporabljajo v praksi. Voditelji na strateški ravni pomagajo podrejenim sprejeti te vrednote s tem, da jih vrednotijo prek izkušenj. Prav tako spodbujajo svoje podrejene v naporih, da bi ti izoblikovali značaj svojih podrejenih. Trud pri izoblikovanju značaja podrejenih zahteva sprejemanje teh vrednot, njihovo vključevanje v osebni sistem vrednot in ravnanje skladno z njimi. Voditelji na strateški ravni, podobno kot na direktni ali organizacijski, predstavljajo zgled s svojimi dejanji. Vrednote vojske lahko spoštujemo le na podlagi izkušenj: podrejeni bodo poučeni o vrednotah na usposabljanjih in izobraževanjih, potem pa bodo opazovali okoli sebe v delovnem okolju, koliko se upoštevajo. Če se upoštevajo, potem lahko rečemo, da se vojaška kultura krepi, če pa se ne, pomeni, da slabi. Voditelji na strateški ravni zagotavljajo, da vrednote vojske ostajajo temelj institucionalne kulture vojske.

Kultura in voditeljstvo: zdrava kultura je močno voditeljsko orožje, ki ga voditelji na strateški ravni uporabljajo pri vodenju svojih velikih in raznovrstnih organizacij. Voditelji na strateški ravni poskušajo oblikovati tako kulturo, ki podpira njihovo vizijo, izpolnitev poslanstva in izboljšuje organizacijo. Kohezivna kultura veča moralo organizacije, krepi etično vzdušje, ki temelji na vrednotah vojske, posebno spoštovanje. Ko voditelji začenejajo spremembe za dolgoročno izboljšanje, morajo podrejeni pri tem občutiti, da so spoštovani kot osebnosti in ne le kot delavci ali podporniki programa. Eden od načinov, kako institucionalna kultura

vojske dokazuje pomen posameznika, je privrženost razvoju voditeljev: v bistvu gre za prepričanje, da so ljudje prihodnost vojske. S pridobivanjem privržencev za široko utemeljen razvoj voditeljev na vseh ravneh je vojska spremenila mnenje, kaj pomeni biti vojak. V bistvu lahko voditelji spremenijo celotno pojavnost in podobo vojske. Standardna teža in višina, dvigovanje standardov fizične pripravljenosti, poudarjanje pomena izobraževanja in usposabljanja ter omejevanje uporabe alkoholnih pijač lahko v temeljih spremenijo institucionalno kulturo vojske.

7.2.2 Izvajanje

Najbolj prizadevne organizacije imajo ustaljene postopke in predpise, ki preprečujejo, da ugibanje postaja rutina, in omogočajo voditeljem, da lahko posvetijo svojo ustvarjalnost in energijo najtežjim nalogam. Voditelji na strateški ravni koordinirajo aktivnosti svojih organizacij za izpolnitev kratkoročnih poslanstev pogosto brez prednosti neposrednega vodenja. Splošne usmeritve pogosto sprejemajo iz različnih virov, vključno z nacionalno poveljniško avtoriteto.

Čeprav izvajajo precej podobnih aktivnosti kot voditelji na direktni in organizacijski ravni, voditelji na strateški ravni pri tem obvladujejo združene, mednarodne in medresorske odnose. Za strateške voditelje so načrtovanje, priprava, opravljanje in ocenjevanje skoraj nenehni bolj kot na drugih voditeljskih ravneh predvsem zaradi dejstva, ker imajo večje organizacije, ki jih vodijo, nenehna poslanstva. Dodatno pa priprava aktivnosti na strateški ravni zahteva širše razumevanje. Voditelji na vseh ravneh so vedno z enim očesom zazrti v prihodnost. Voditelji na strateški ravni morajo v večjem obsegu kot voditelji na drugih ravneh koordinirati aktivnosti svojih organizacij in pripravljati izpolnitev trenutnega poslanstva na način, ki bo omogočal nadaljevanje v naslednje poslanstvo. Vojska se ne ustavi po končani terenski vaji ali celo po boju ali mednarodni operaciji; naslednje poslanstvo je pripravljeno za začetek izvajanja, še naslednje pa se že načrtuje.

Strateško načrtovanje

Načrti na strateški ravni morajo uravnavati zahteve, ki med sabo tekmujejo v pomembnosti skozi široko strukturo ministrstva za obrambo, vendar so osnovni pogoji za strateško načrtovanje enaki kot na direktni ali organizacijski. Na vseh ravneh voditelji določajo prednosti in sporočajo odločitve; vendar pa je na strateški ravni širok krog igralcev, ki lahko vplivajo na organizacijo, kar pomeni, da se morajo voditelji na strateški ravni ukvarjati s široko paleto zahtev. Če hočejo načrtovati smiselno in razumno, morajo znati gledati na poslanstva tudi z gledišča drugih igralcev. Strateško načrtovanje je veliko odvisno od pametne uporabe znanja in veščin za delo z ljudmi ter konceptualnih veščin. Voditelji na strateški ravni si pri tem postavljajo vprašanja, kaj bodo ti ljudje potrebovali; kako vidijo stvari; če so pravilno predstavili svoje poslanstvo. Vplivanje konceptualnih veščin, znanj, veščin za delo z ljudmi in dejavnosti voditeljev na strateški ravni je zelo zapleteno.

Opravljanje



Razporejanje sredstev: ker so življenja neprecenljiva in materialnih sredstev ni nikoli dovolj, je določanje prednosti precej zapleteno. Cilj voditeljev na strateški ravni je pri tem oblikovati zmogljive, pripravljene in zmagovite sile. V miru voditelji na strateški ravni določajo, kateri programi bodo imeli podporo, in preučujejo posledice teh izbir. Razporejanje

sredstev ni preprosto določanje bojnih sredstev za vojsko v prihodnosti. Strateško razporejanje sredstev pomeni vpliv na način delovanja vojske v prihodnosti. Voditelji na strateški ravni določajo tudi, koliko sredstev bo namenjeno za rezervo ob nepredvidljivih situacijah, ki naj ne bi vplivala na trenutne zmogljivosti vojske.

Ukvarjanje z medresorskimi, mednarodnimi in zavezniškimi odnosi: voditelji na strateški ravni nadzirajo odnose med organizacijami, ki so del vojske, in tistimi, ki so del vladnega sestava. Uporabljajo svoje poznavanje delovanja sistema na nacionalni in mednarodni ravni za vplivanje na mnenja, doseganje strinjanja o poslanstvih organizacije in pridobivanje podpore različnih akterjev za doseganje svoje vizije. Med drugimi so dolžnosti voditeljev na strateški ravni tudi:

- zagotovitev vojaških nasvetov na nacionalnih političnih forumih,
- razlaganje smernic in usmeritev nacionalne politike,
- načrtovanje in vzdrževanje vojaških zmogljivosti za podporo nacionalne politike,
- predstavitev zahtev organizacije po sredstvih,
- razvoj strategij, ki podpirajo nacionalne cilje,
- premostitev razkoraka med političnimi odločitvami, ki so del nacionalne strategije, ter posamezniki in organizacijami, ki morajo te odločitve uresničiti.

Kot del te zadnje dolžnosti voditelji na strateški ravni pojasnjujejo nacionalno strategijo podrejenim in razlagajo perspektive, ki prispevajo k tej strategiji. Pripravljajo akte poveljevanja, ki omogočajo doseganje nacionalnovarnostnih ciljev, in pripravljajo svoje organizacije za izpolnitev poslanstev v celotnem spektru vojaškega delovanja.

Aktivnosti v celotnem spektru vojaškega delovanja: ker voditelji na strateški ravni ne morejo natančno določiti značaja naslednjih vojn, pri odločanju, kakšne sile naj pripravljajo za prihodnost, računajo predvsem na informacije o težnjah dogajanja v mednarodnem okolju. Vprašanja, ki si jih pri tem postavljajo, so: Kje obstaja naslednja grožnja? Ali imamo pri tem zaveznike? Kakšni bodo naši nacionalni in vojaški cilji? Kakšna bo strategija preprečevanja in reševanja? Voditelji na strateški ravni se ukvarjajo s tehničnimi, z voditeljskimi in moralnimi vprašanji, ki so povezana z bojevanjem na asimetričnem bojišču. So v centru pritiska med tradicionalnim bojevanjem in novejšimi vrstami večstranskih konfliktov na kriznih žariščih po svetu.

Strateško vrednotenje



Voditelji na strateški ravni morajo vrednotiti in ocenjevati veliko elementov svojega okolja delovanja. Prav tako kot voditelji na drugih ravneh morajo najprej ocenjevati sami sebe: svoj voditeljski stil, prednosti in pomanjkljivosti ter svoja področja odličnosti. Razumeti morajo tudi okolje delovanja, ki vključuje voljo slovenskega naroda, delno izraženo v zakonodaji, politiki in političnem sistemu. Navsezadnje

morajo voditelji na strateški ravni upoštevati politične okoliščine in mednarodno okolje, ker prav tako vplivajo na vojsko in oblikujejo strateške zahteve v prihodnosti.

7.2.3 Izboljševanje

Izboljševanje je institucionalna naložba na dolgi rok, ki se izvaja pri zadevah, s katerimi se ukvarjamo danes za boljšo organizacijo jutri. Osnovni cilj voditeljev na strateški ravni je, da zapustijo boljšo vojsko, kot so jo sprejeli. Izboljševanje na tej ravni zahteva eksperimentiranje in izboljšave; vsekakor pa je zaradi kompleksnosti organizacij na strateški ravni rezultate

sprememb težko ocenjevati. Ena od tehnik za vojsko kot ustanovo za usposabljanje je decentralizacija usposabljanja in učenja ter nekaterih drugih aktivnosti izboljševanja do določene mere. Ta tehnika pa postavlja vprašanje, kako vgraditi najboljše ideje v doktrino (torej ustvariti standard za celotno vojsko), ne da bi pri tem vplivali na decentralizacijo usposabljanja, ki lahko edino proizvaja nove ideje. S takimi in podobnimi vprašanji se ukvarjajo voditelji na strateški ravni vojske, ki poskuša postati ustvarjalna organizacija.

Mentorstvo

Voditelji na strateški ravni razvijajo svoje podrejene z delitvijo prednosti svoje perspektive in izkušenj. Ljudje, ki prihajajo na novo v generalštab ali na ministrstvo za obrambo, naj bi poznali delo vojske na organizacijski in direktni ravni, vsekakor pa ne poznajo, kako deluje vojska kot ustanova, ne glede na to, koliko so o tem prej slišali ali prebrali. Voditelji na strateški ravni pri tem delujejo kot neke vrste sponzorji, ki jih predstavljajo pomembnim ljudem in jih opozarjajo na pomembne položaje in aktivnosti. Vendar voditelji na strateški ravni dejansko postajajo mentorji, medtem ko v bistvu podpišejo učenje, izdelke, projekte in ideje svojih podrejenih – bodočih voditeljev. Moralna odgovornost, povezana z mentorstvom, je skrb za vse voditelje; za voditelje na strateški ravni potencialna možnost pomeni veliko. Mentorstvo voditeljev bolj kot zahtevane oblike mentorstva in sestanki pomeni omogočanje pravih ljudem, da dajo svoj prispevek delovanju in razmišljanju. Ker so tisti, ki jih pripravljamo za položaje voditeljev na strateški ravni, najbolj talentirani voditelji v vojski, se odnosi med voditelji in podrejenimi prav tako menjajo. Voditelji na strateški ravni tako ne le prenašajo svoje znanje in izkušnje na tiste, ki jih mentorirajo, temveč jim poskušajo tudi razvijati modrost.

Po končanih najvišjih vojaških šolah je zelo malo formalnih programov, namenjenih razvoju voditeljev. Zato voditelji na strateški ravni namenjajo posebno pozornost samorazvoju svojih mentorirancev in jim pri tem svetujejo, kaj naj preučujejo, na kaj naj se osredotočajo, koga naj opazujejo in kako naj nadaljujejo. Poslušalstvu v najvišjih šolah razlagajo, kaj se dogaja »na vrhu«, in delijo svoje izkušnje s tistimi, ki še niso prispeli na najvišje ravni vojaškega voditeljstva. Današnji podrejeni bodo navsezadnje postali naslednja generacija voditeljev na strateški ravni. Voditelji na strateški ravni neprestano skrbijo za institucionalno kulturo vojske in klimo v podrejenih organizacijah, ki spodbuja mentorstvo že od začetka kariere posameznika.

Razvoj intelektualnega kapitala



Kar voditelji na strateški ravni počnejo za tiste, ki jih mentorirajo, poskušajo prenašati tudi na celotno organizacijo. V prihodnost sil investirajo na različne načine. Dodelitev sredstev programom in projektom ter vlaganje več časa in sredstev za nekatere aktivnosti sta očitna načina, kako voditelji na strateški ravni določajo, kaj je pomembno. Prav tako spoštujejo ljudi in ideje kot naložbo za prihodnost. Koncepti, ki oblikujejo razmišljanje strateških voditeljev, postajajo intelektualna vrednost prihajajočega obdobja; pripadniki, ki razvijajo te ideje, postajajo potencial za prihodnost tudi sami. Voditelji na strateški ravni morajo pametno izbrati ideje, ki premoščajo razkorak med sedanostjo in prihodnostjo, in večje določiti, kako najbolje podpreti pomembne ideje in ljudi. Programi, kot so usposabljanje v industriji, dodatno civilno izobraževanje ter usposabljanja in izobraževanja v tujini, dopolnjujejo vojaški sistem usposabljanja in izobraževanja ter prispevajo k oblikovanju ljudi, ki bodo oblikovali

prihodnost vojske. Voditelji na strateški ravni pri tem izkoriščajo vsa sredstva, ki so na voljo, in vplivajo na prerazporejanja sredstev v ta namen.

Izgrajevanje

Izgrajevanje jedra sprememb: vojska nima izbire pri sprejemanju sprememb. V vojski je skoraj nepretrgan tok novih ljudi, novih poslanstev, novih tehnologij, nove opreme in novih informacij. Sočasno se mora vojska na pobudo voditeljev na strateški ravni izboljševati in ustvarjati spremembe. Vojaške navade, postopki, hierarhična struktura in številčnost predstavljajo pri tem poseben izziv in stresnost. Vsekakor pa mora biti vojska dovolj elastična, da se na spremembe odziva in jih izvaja, pri tem pa mora skrbeti za ohranjanje temeljev tradicije, ki jo povezuje z narodom, dediščino in vrednotami. Voditelji na strateški ravni se spoprijemajo s spremembami tako, da so proaktivni in ne reaktivni. Pričakujejo spremembe, pri tem pa poskušajo organizacije zaščititi pred nepomembnimi in škodljivimi vplivi. Seznanjajo se z nosilci sprememb v tehnologiji, izobraževanju, doktrini, opremljanju in organizaciji, da lahko kontrolirajo smer in hitrost spreminjanja. Mnoge agencije in korporacije imajo skupine, ki so zadolžene za razmišljanje o prihodnosti. V vojski so to voditelji na strateški ravni in njihovi svetovalci.

Vodenje sprememb: voditelji na strateški ravni vodijo spremembe z:

- ugotavljanjem potrebnih zmogljivosti sil, ki zagotavljajo izvajanje nacionalne vojaške strategije;
- ocenjevanjem strateških in operativnih poslanstev, vključujoč določanje prednosti pri razporejanju sredstev;
- pripravljanjem načrtov za uporabo vojaških sil v celotnem spektru vojaškega delovanja;
- oblikovanjem in vzdrževanjem organizacijskih sistemov za:
 - modernizacijo sil,
 - zagotavljanje osebja in opreme,
 - poveljevanje in kontrolo;
- razvijanjem in izboljševanjem doktrine in metod usposabljanja;
- načrtovanjem sekundarnih in terciarnih učinkov sprememb;
- vzdrževanjem učinkovitega programa za razvoj voditeljev in drugih iniciativ celostne skrbi za pripadnike.

Učenje: narod pričakuje od poklicnega vojaka kot posameznika in vojske kot ustanove, da se učita na izkušnjah drugih in ta znanja uporabljata za razumevanje sedanosti in pripravo na prihodnost. Take vrste učenje zahteva tako osebni kot institucionalni napor. Vsak profesionalni vojak si mora prizadevati za samorazvoj, katerega del je tudi preučevanje vojaške zgodovine in drugih ved, ki so povezane z vojaškim delovanjem. Vojska kot ustanova mora zavzeto podpirati tehnološke raziskave, spremljati pojave ogrožanja in razvijati voditelje za prihodnost. Voditelji na strateški ravni z osebnim zgledom in odločanjem o razporejanju sredstev vzdržujejo kulturo in predpise, ki spodbujajo tako posameznike kot vojsko k učenju. Voditelji na strateški ravni spodbujajo učenje z ustvarjanjem pogojev. Te ustvarjajo predvsem z razporejanjem sredstev v programe, ki podpirajo in izpopolnjujejo programe izobraževanja in usposabljanja.

Smotrno in učinkovito delovanje zahteva usmerjanje različnih iniciativ, tako da različni deli ne delujejo navzkrižno. Voditelji na strateški ravni osredotočajo razvojne in raziskovalne napore na doseganje uspeha kombiniranega delovanja različnih sil. Pri tem se ukvarjajo z vprašanji, na primer: ali lahko ti raznovrstni sistemi vzpostavljajo medsebojno komunikacijo;

kaj se zgodi ob digitalnem mrku – kakšne so osnovne zmogljivosti (brez uporabe sodobne informacijske tehnologije). Voditelji na strateški ravni koordinirajo urnike uvajanja in vire, tako da so različni sistemi ob uvedbi med seboj združljivi. Pri tem upoštevajo, da sile vedno potrebujejo optimalne zmogljivosti; uvajanje nove opreme in sistemov navadno ne poteka enkratno in sočasno, saj pri dobavljanju in uvajanju nastajajo časovni zamiki; voditelji na strateški ravni skrbijo, da uvajanje novih sistemov čim manj vpliva na trenutne zmogljivosti vojske.

Več lahko preberete na naslednjih naslovih:

- <http://armyrotc.msu.edu/resources/FM6-22Leadership.pdf> (2. 12. 2010)
- <http://www.scribd.com/doc/902941/FM-22100-Army-Leadership> (2. 12. 2010)
- http://findarticles.com/p/articles/mi_m0PBZ/is_2_84/ai_n6112506/ (2. 12. 2010)
- <http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/apj/apj03/win03/guillot.html> (2. 12. 2010)
- http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/moral_dev.pdf (2. 12. 2010)
- http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ssi/ldr_comps.pdf (2. 12. 2010)



7.2.4 Razmišljanja za obnovo

- Opreделите in pojasnite vojaško voditeljstvo na strateški ravni.
- V katerih znanjih in veščinah za delo z ljudmi ste odlični, v katerih pa šibkejši? Izdelajte načrt izboljšanja svojih znanj in veščin za delo z ljudmi.
- Katera konceptualna znanja in veščine obvladate odlično, katera pa manj dobro? Izdelajte načrt izboljšanja svojih konceptualnih znanj in veščin.
- V katerih strokovnih znanjih in veščinah ste odlični in v katerih manj dobri? Izdelajte načrt izboljšanja svojih strokovnih znanj in veščin.
- Kaj morate kot vojaški voditelj na strateški ravni delati v svojem delovnem okolju?
- Kako vplivate na svoje sodelavce, da bi bili boljši? Izdelajte načrt vplivanja na svoje sodelavce, da bi izboljšali njih in enoto.
- Pojasnite s primeri iz lastne prakse vse zgornje naloge. Če ne delujete na strateški ravni, pojasnite, kako bi delovali.

8 LITERATURA

AFP 35-49, Air Force Leadership. Washington, DC: Department of the Air Force, 1985.

Australian Army Leadership, Theory and practice. Sidney: HQ Training Command, 1973.

Field Manual 22-100, Army Leadership Be, know, do. Washington, DC: Headquarters Department of the Army, 31. 8. 1999.

Field Manual 6-22. Army Leadership Competent, Confident and Agile. Washington, DC: Headquarters Department of the Army, 12. 10. 2006.

Furlan, B., et al. *Vojaška doktrina.* Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, 2006.

Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski. Ljubljana: Center za doktrino in razvoj, Oddelek za razvoj voditeljstva, 2007.

Leadership and Force Development. Washington, DC: Headquarters Department of the United States Air Force, 18. 2. 2004.

Leadership in defence. Shrivenham: Defence Academy of the United Kingdom, Defence Leadership Centre, 2004.

Leadership in the Canadian Forces – Conceptual Foundations. Canadian Defence Academy, Canadian Forces Leadership Institute, 2005.

Lubi, D. *Temelji vodenja in poveljevanja.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2003.

Lussier, R.N. in Achua, C.F. *Leadership: theory, application, skill development.* South – Western College Publishing, 2001

Prevodnik, M. *Manager in vodja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.