

SOCIALNE ZAZNAVE, POVEZANE Z VODENJEM V SLOVENSKI VOJSKI

SOCIAL PERCEPTIONS CONNECTED WITH MILITARY LEADERSHIP IN SLOVENIAN ARMED FORCES

POVZETEK

V prispevku je predstavljen del širše raziskave, ki se je ukvarjala s socialnimi reprezentacijami in organizacijsko kulturo v Slovenski vojski (Jakič 2008)¹. Prispevek zadeva socialne zaznave udeležencev v raziskavi o vojaškem vodenju in vojaških vodjih, ukvarja pa se tudi z vprašanjem, ali se zaznave osebnostnih značilnosti vodij in izbrana stališča, povezana z vodenjem, pomembno razlikujejo glede na pet skupin zaposlenih v Slovenski vojski (častniki, podčastniki, vojaki, vojaški uslužbenci in civilne osebe). Od 7126 zaposlenih je v raziskavi sodeloval več kot 10-odstotni reprezentativni vzorec pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske. Rezultati so potrdili, da od dvajsetih osebnostnih značilnosti vojaškega voditelja med skupinami pripadnikov Slovenske vojske obstajajo razlike v zaznavah sedmih osebnostnih značilnosti. Prav tako sem ugotovila, da pri različnih ciljnih skupinah pripadnikov Slovenske vojske obstajajo razlike v petih od osmih stališč, povezanih z zadovoljstvom z vodenjem v Slovenski vojski.

¹ Avtorica prispevka je leta 2008 na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani zagovarjala doktorsko disertacijo s področja obramboslovja z naslovom Socialne reprezentacije in organizacijska kultura v Slovenski vojski. Empirično raziskavo problematike je opravila v Slovenski vojski.

K L J U Č N E B E S E D E

Socialne zaznave, osebnostne značilnosti vojaških vodij, vojaško vodenje.

A B S T R A C T

The article presents part of a complex study on social representations and organizational culture in the Slovenian Armed Forces (Jakič 2008). It addresses the social perceptions of study participants of military leadership and leaders, and the issue of different perceptions of personality traits of leaders and selected concepts of leadership among five groups of personnel (officers, non-commissioned officers, soldiers, military servants, and civilian personnel) employed in the Slovenian Armed Forces. Out of the total 7126-strength of the Slovenian Armed Forces, a representative sample of 10% of the active duty personnel participated in the study. Results confirm that there are different perceptions among various groups of the Slovenian Armed Forces' employees in seven out of twenty personality traits of a military leader. The study also confirmed different perceptions among these groups in five out of eight levels of satisfaction with the Slovenian Armed Forces leadership.

K E Y W O R D S

Social perceptions, personality traits of military leaders, military leadership.

UVOD

V prispevku govorim o socialnih zaznavah častnikov, podčastnikov, vojakov, vojaških uslužbencev in civilnih oseb (ciljne skupine pripadnikov Slovenske vojske) do vodenja in vojaškega voditelja. Socialno zaznavanje vključuje predelavo informacij iz socialnega okolja, torej zaznavanje drugih oseb, zaznave socialnih situacij ali zaznavanje nas samih (samozaznavanje) (Ule 2004). Vsaka socialna zaznava je s kognitivnega vidika tudi kategorizacija, ki je tudi podlaga za presojanje, sklepanje in atribucijo (Rus 1997). V raziskavi

smo pri različnih ciljnih skupinah Slovenske vojske ugotavljali zaznave, povezane z vojaškim vodenjem. Prav tako smo opredelili lastnosti uspešnega vodje, ki jih avtorji povezujejo z vodenjem. V prispevku so teoretična izhodišča podprta z empiričnimi podatki, ki kažejo, katere osebne značilnosti dobrega vojaškega voditelja (izmed dvajsetih podanih) so pri pripadnikih različnih ciljnih skupin najbolj zaželene in kakšne so zaznave vodenja v Slovenski vojski.

VOJAŠKO VODENJE IN VOJAŠKI VODITELJ

Skozi zgodovino so vojaške organizacije močno poudarjale pomembnost dobrega vodenja, hkrati pa iskale različne načine, kako usposobiti in razviti učinkovite voditelje (Larsson in drugi 2006).

Vsak posameznik razvije svoj pogled na vodenje (*leadership*)², zato obstaja toliko definicij in opisov tega termina, kot je ljudi, ki ga obravnavajo (Taylor in Rosenbach v Vrbec 2006, Stogdill v Northouse 2004: 2). Izpostaviti pa je mogoče skupni imenovalec različnih definicij, in sicer: vodenje je proces vplivanja vodje na skupino posameznikov z namenom doseganja skupnih ciljev. Definicije vojaškega vodenja v glavnem opisujejo, kaj dober vodja dela, bistvo vojaškega vodenja pa ostaja zunaj preproste in natančne definicije (Brereton v Vrbec 2006). Tako Cupara (1989: 53), Jovanović (1984: 8) in Lubi (2003: 90) definirajo vojaško vodenje kot proces usmerjanja vojaških enot in posameznikov k uresničevanju ciljev vojaške organizacije, ki ga izvajajo posamezniki in vodstvena telesa. Vojaško vodenje določa dejavnosti vojaške organizacije, ki so nenehni proces zbiranja podatkov, njihovega analiziranja, sprejemanja odločitev, dodeljevanja nalog in pridobivanja vpogleda v dosežene rezultate (Jovanović 1984: 9, Cupara v Baš 2004: 47, Bratušek 2001: 11). Vojaško vodenje se uresničuje z ukazovanjem oziroma poveljevanjem, ki je procesna funkcija vodenja, s katero se izdajajo naloge podrejenim enotam in organom (Bratušek 2001: 11).

Stroddgill (v Možina in drugi 1994) je z namenom odkriti ključne lastnosti uspešnega vodje opravil obsežno analizo člankov in razprav o vodenju. Lastnosti, ki so se pokazale kot najstabilnejše, je združil v kategorije, prikazane v tabeli 1.

² Angleški pojem *leadership* se ujema s pojmom vodenja v ožjem smislu, pojmovanje vodenja v širšem smislu pa se ujema s pojmom management (menedžment) (Lubi 2003: 54).

Tabela 1: Ključne lastnosti uspešnega vodje, prirejeno po Strodgillu (v Možina in drugi 1994: 18)

KATEGORIJA	LASTNOSTI
spodobnost	inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, dobro presojanje
dosežki	znanje, študijski uspeh, športni rezultati
značilnosti	zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu
participacija	aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, humor
status	socialno-ekonomski položaj, popularnost
situacija	duševna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih morajo doseči

Vojaški voditelj mora prevzeti vso odgovornost za dejanja svojih podrejenih, zato je vojaško vodenje med drugim opredeljeno tudi kot prevzemanje odgovornosti za napake podrejenih in dajanje priznanj vojaškim voditeljem oziroma poveljnikom za vse dogodke, naravnane v pravi smeri.

Voditeljski priročnik ameriške kopenske vojske z oznako Field Manual 22-100³, sprejet leta 1999 in od oktobra 2006 prenovljen pod oznako Field Manual 6-22, je doktrina vodenja ameriške kopenske vojske, ki ni namenjena le častnikom in podčastnikom, temveč tudi vojaku in drugim kategorijam osebja, med njimi civilnim osebam. Temeljne zahteve vojaškega vodje so prikazane v tabeli 2, ki prikazuje model voditeljskih zahtev oziroma, kaj se od vojaškega vodje pričakuje. V modelu so predstavljene lastnosti vodje, kaj torej je in kaj dela.

³ Na podlagi tega koncepta je nastal tudi Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski (Oddelek za razvoj voditeljstva 2007).

Tabela 2: Model voditeljskih zahtev, prirejeno po FM 6-22 (2006)

ZNAČILNOSTI Kaj je vojaški voditelj?	KOMPETENCE Kaj dela vojaški voditelj?
VODITELJ PO ZNAČAJU – vojaške vrednote – empatija – vojaška etika	VODI – vodi druge – širi vpliv po verigi poveljevanja – vodi z zgledom – komunicira
Z VIDEZOM VODJE – vojaški videz – telesne zmogljivosti – umirjenost, samozavest – prožnost (obvladovanje stresa, bolečine in konfliktov)	RAZVIJA – razvija pozitivno okolje – pripravlja sebe – razvija druge
VODITELJ Z INTELEKTUALNIMI ZMOŽNOSTMI – prilagodljivost v razmišljanju – zmožnost dobrega presojanja – inovativnost – vljudnost v medosebnih odnosih – znanje o taktiki, tehniki ter na področju kulture in geopolitike	DOSEGA – dosega rezultate

Poudarjeno je, da se vodja v karieri z dodatnim izobraževanjem, usposabljanjem in izkušnjami razvija tudi kot osebnost. Celovit pogled na model pokaže, da je poudarjeno znanje le del tistega, ki ga morajo imeti vodje. Kot pravi Garbova (2008), je ob tem modelu skorajda nepotreben pomislek, da je vodja, ki bi imel vse zahtevane lastnosti, znanje in kompetence, bolj ideal, ki je v vojski in tudi drugje le redek. Nekateri so premalo strokovni, drugi togi v razmišljanju, tretji nimajo ustreznega smisla za delo z ljudmi itn. Dobro pa je, da ideal obstaja in se posameznik lahko trudi, da bi se mu približal.

Od ravnanja vodje je odvisna pripadnost zaposlenih. De Vries (2000: 16) pravi: »Pravo delo vodij je proces, ki obsega navdihovanje, motiviranje in posredovanje povratnih informacij zaposlenim.« To se pravi, da je njegova naloga, da določi smer in pridobi pripadnost sodelavcev. Poskrbeti mora, da se vsi zaposleni najdejo v viziji in da se jim zdi dosegljiva. Lahko rečemo, da je njegova dolžnost doseči, da so zaposleni pripravljeni s svojim znanjem in sposobnostmi čim več prispevati k uspešnosti poslovanja organizacije.

Vodja pa ni le predstavnik skupine, temveč tudi vzornik in zgled vsem zaposlenim. S svojim zgledom vpliva na podrejene in jim postavi model vedenja. Velik del učenja v organizaciji vključuje posameznikovo iskanje pomembnih ljudi, ki bi lahko bili vzorniki. Ker je vodji zaupano vzorništvu, mora premisliti, kakšne oblike vedenja, vrednot in odnosov predstavlja. Ni pomembno, ali ga zaposleni zavračajo ali sprejemajo, v vsakem primeru vpliva na njihovo vedenje (Handy 1985).

Ni dovolj, da vodja le pozna potrebe in interese ljudi, temveč jih mora tudi upoštevati, saj zaposleni drugače zapustijo organizacijo (Brajša 1996: 67).

Njegova vloga je vsestranska in zapletena, polna nejasnosti in konfliktov, ki jih mora obvladati v različnih situacijah. In ker so zaposleni, v našem primeru ciljne skupine Slovenske vojske, tisti, ki pričakujejo dobre lastnosti vojaškega voditelja, ki jih bo znal voditi k ciljem organizacije, me je v raziskavi zanimalo, kakšne so socialne zaznave pripadnikov o vodjih in vodenju ter ali se zaznave osebnostnih značilnosti vodij ter zaznave vodenja v Slovenski vojski razlikujejo glede na ciljne skupine zaposlenih. Na podlagi tega sem postavila dve hipotezi: prva zadeva odnos do vojaških vodij, druga pa odnos do vojaškega vodenja v Slovenski vojski.

Hipotezi

1. Obstaja verjetnost razlik v zaznavi pomembnosti osebnostnih značilnosti vodij glede na proučevanje ciljnih skupin Slovenske vojske.
2. Zaznave, povezane z vodenjem v Slovenski vojski, se pomembno razlikujejo glede na ciljne skupine zaposlenih.

METODA RAZISKOVANJA

Udeleženci

V raziskavo, ki sem jo opravila za svojo doktorsko disertacijo na Fakulteti za družbene vede, sem zajela več kot 10-odstotni reprezentativni/kvotni vzorec od 7126 pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske. Anketirala sem 730 zaposlenih v vojaški organizaciji, od tega 615 pripadnikov in 115 pripadnic. Anketiranih je bilo 54 civilnih oseb, 72 vojaških uslužbencev, 272 vojakov, 196 podčastnikov in 133 častnikov. Tri osebe se ob vprašanju pripadnosti določenemu statusu oziroma skupini niso opredelile. Starih do 30 let je bilo 261 anketirancev, v intervalu od 31. do 45. leta je bilo 359 anketirancev, v intervalu

od 46. do 60. leta pa je anketo izpolnilo 108 anketirancev. Dve osebi se ob tem vprašanju nista opredelili. Glede na izobrazbeno strukturo ima osnovnošolsko in poklicno izobrazbo 188 anketiranih, srednješolsko 388, medtem ko ima višjo oziroma visoko izobrazbo ali več 154 anketiranih pripadnikov Slovenske vojske. Glede na zakonski stan je samskih 211 anketiranih, 69 je razvezanih, 29 je vdovcev, poročenih 254, živečih v zunajzakonski skupnosti pa 164 anketiranih pripadnikov, trije se ob tem vprašanju niso opredelili. Poleg tega smo jih povprašali tudi po njihovi regijski pripadnosti. Razdelili smo jih na 12 regij, in sicer iz pomurske regije je 82 anketiranih, iz mariborske 122, iz koroške 34, iz celjske 76, iz zasavsko-revirske 31, iz posavske 58, iz dolenske 61 anketiranih, iz ljubljanske 94, iz kraško-notranjske 36, iz gorenjske 79, iz severnoprimske 33 anketiranih in iz obalno-kraške regije 20 anketiranih pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske. Ob tem odgovoru se niso opredelile štiri osebe. Doba njihovega službovanja se giblje od enega meseca do petintridesetih let. Do treh let je zaposlenih 183 anketirancev, od treh do šestih let 184, od 6 do 10 let 85 anketirancev, od 10 do 15 let 141 anketirancev ter 16 let in več 126 anketiranih pripadnikov stalne sestave Slovenske vojske. Enajst se jih pri tem vprašanju ni opredelilo. V raziskavi sem razdelila pripadnike tudi glede na zaposlitev za določen oziroma nedoločen čas. Zaposlenih za določen čas je 410 anketirancev, za nedoločen čas pa 309, enajst se jih pri tem vprašanju ni opredelilo.

Uporabljeni instrumenti

ANKETA

Uporabila sem izviren vprašalnik (Jakič 2008), sestavljen v sodelovanju z mentorico prof. dr. Ljubico Jelušič, (so)mentorjem dr. Veljkom S. Rusom, soavtorico izbranih lestvic dr. Majo Rus XE »Rus« Makovec, dr. med. ter z delno pomočjo prof. dr. Avgusta Lešnika. Vprašalnik je sestavljen iz 391 vprašanj oziroma spremenljivk ter dveh vprašanj odprtega tipa.

V nadaljevanju bom izpostavila le tiste spremenljivke oziroma vprašanja, ki se nanašajo na vodenje in vojaške vodje. Vprašalnik je razdeljen na uvod in dva dela. V uvodu sem anketirance povprašala po starosti, spolu, zakonskem stanju, regijski pripadnosti, izobrazbi, v katerem organu, enoti oziroma poveljstvu so zaposleni, kakšen je njihov sedanjí osebni čin, o statusu oziroma vlogi v vojaški organizaciji, dobi službovanja in statusu zaposlitve. V prvem delu je sledilo 145

spremenljivk, ki se navezujejo na vrednotne orientacije, zaznave zadovoljenosti svojih psihosocialnih potreb in kakovosti svojega življenja, zaupanja institucijam v Republiki Sloveniji in drugim ljudem ter versko orientacijo. V drugem delu vprašalnika sem se usmerila na vojaško okolje. Sledilo je 233 spremenljivk, povezanih z zaznavami uglednosti nekaterih dolžnosti v Slovenski vojski in stališči do vojaškega poklica, zaznavo razlogov za odločitev poklicnega opravljanja vojaške službe, z zadovoljstvom v Slovenski vojski, z motivacijo, vedenjskimi pravili in normativno ureditvijo, z medosebnimi odnosi in vzdušjem v vojski ter zaznave, povezane s simboliko in pristočnimi dejavnostmi pripadnikov Slovenske vojske. *V tem delu vprašalnika je sklop vprašanj, ki je za ta prispevek pomembnejši, in sicer zaznave, povezane z vodenjem v Slovenski vojski. Navedla sem dvajset lastnosti dobrega vojaškega voditelja, izmed katerih so anketiranci na petstopenjski lestvici (1 = prav nič se ne strinjam ... 5 = popolnoma se strinjam) izbrali pet mogočih izborov ter osem postavk o zadovoljstvu z vodenjem v Slovenski vojski.*

STRUKTURIRANI INTERVJU

Uporabila sem strukturirani intervju (Jakič 2008), ki je potekal z devetimi vnaprej postavljenimi vprašanji. Eno od vprašanj, ki se navezuje na tematiko tega prispevka, je bilo: *»Kakšnega voditelja si želite in kateri slog vodenja je izrazito prisoten v Slovenski vojski?«*. Poudariti moram, da je šlo pri strukturiranem intervjuju le za spremljevalni učinek rezultatov anketnega vprašalnika.

OPAZOVANJE Z NEPOSREDNO UDELEŽBO

Opazovanje kot kvalitativna metoda analize organizacijske kulture v Slovenski vojski pomeni neposredno opazovanje vseh vidikov organizacijske kulture, ki so dostopni temu metodološkemu pristopu. Metodo opazovanja z neposredno udeležbo sem izvedla z namenom pridobiti informacije o vodenju in stališča o organizacijski kulturi ter voditeljih, ki jih vodijo. To metodo sem uporabila pri dodatni verifikaciji obeh hipotez.

Način zbiranja podatkov

Anketiranje je potekalo v skupinah. Skupine različnih poveljstev oziroma enot so bile izpostavljene merjenju maja 2007. Izpolnjevanje vprašalnikov je

potekalo v učilnicah poveljstev oziroma enot Slovenske vojske, na terenu, v jedilnicah ter v vojaških hangerjih. Udeleženci so bili večinoma motivirani za sodelovanje in niso imeli težav z razumevanjem navodil. Obdelava podatkov je potekala s statističnim orodjem (SPSS), raziskovalni načrt pa je (bil) oblikovan kot korelacijski oziroma kvazi eksperimentalni načrt.

Izvedba strukturiranega intervjuja je potekala novembra in decembra 2007. Vprašanja in odgovori so bili največkrat posredovani neposredno, kar pomeni, da sem bila v neposrednem stiku s ciljnimi osebami. Po vzpostavljenem stiku z njimi in obrazložitvi raziskovalnega problema so izbrani pripadniki Slovenske vojske privolili v sodelovanje. Ciljne osebe so bile motivirane za sodelovanje in niso imele težav z razumevanjem navodil. Posnela sem približno za dve uri gradiva. Intervjuji so potekali v učilnicah in na terenu, osebe so bile anonimne. Zvočne posnetke pogovorov sem pri vsakem subjektu prepisala po vrstnem redu vprašanj in jih ustrezno interpretirala.

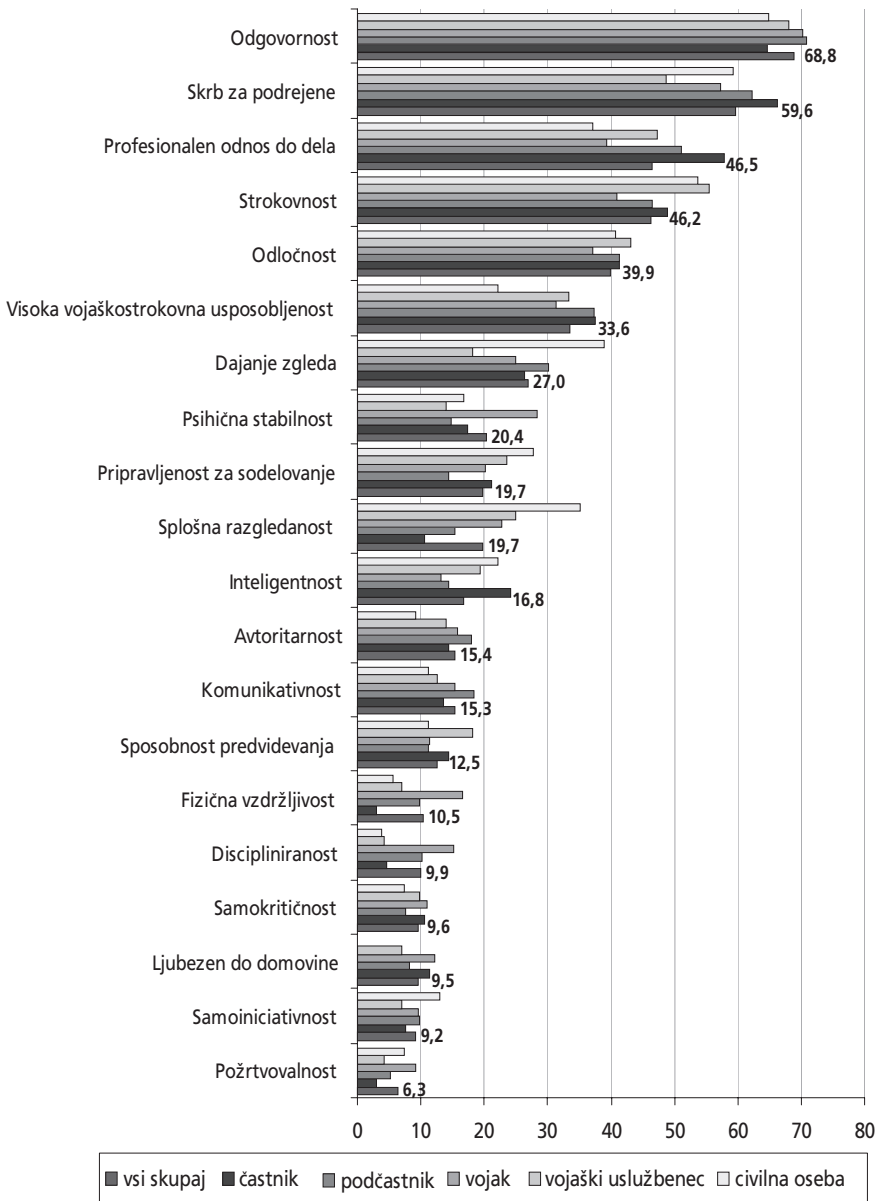
Delo z metodo opazovanja z neposredno udeležbo sem začela že leta 2005, ob prvi zaposlitvi v organizaciji, kar pomeni, da sem imela že pred raziskavo vpogled v nekatere dele vodenja in osebnostne lastnosti voditeljev Slovenske vojske.

REZULTATI

Po uvodni razlagi in predstavitvi metode raziskovanja sledijo rezultati, s katerimi sem ugotovila razlike in podobnosti med ciljnimi skupinami zaposlenih glede na izbor osebnostnih značilnosti dobrega vojaškega voditelja in zadovoljstvo pripadnikov z vodenjem v organizaciji.

Anketirancem sem postavila vprašanje, katere lastnosti in značilnosti naj bi po njihovem mnenju imel dober vojaški voditelj. Odločali so se za pet lastnosti od danih dvajsetih. V grafu 1 so prikazani rezultati, in sicer tako, da vsako opazovano lastnost prikažemo s srednjo vrednostjo odgovorov celotne raziskovane skupine, nato pa še s srednjo vrednostjo odgovorov vsake ciljne skupine.

Graf 1: Razlike v izboru osebnostnih značilnosti vojaškega voditelja glede na ciljne skupine pripadnikov Slovenske vojske



Opomba: Na grafu so prikazane srednje vrednosti odgovorov.

Kot je razvidno iz grafa 1, je 68,8 odstotka pripadnikov največkrat navedlo odgovornost kot najpomembnejšo lastnost dobrega vojaškega voditelja, sledi skrb za podrejene z 59,6 odstotka, profesionalni odnos do dela s 46,5 odstotka ter strokovnost s 46,2 odstotka. Najmanjkrat so bile izbrane lastnosti in značilnosti: discipliniranost z 9,9 odstotka, samokritičnost z 9,6 odstotka, ljubezen do domovine z 9,5 odstotka, samoiniciativnost z 9,2 odstotka in požrtvovalnost s 6,3 odstotka. Prav tako je iz tabele razvidna razlika v izbiri odgovorov različnih ciljnih skupin, zaposlenih v Slovenski vojski.

Pomembne statistične razlike med ciljnimi skupinami pripadnikov glede na izbiro osebnostnih značilnosti vojaških voditeljev so statistično prikazane v tabeli 3.

Tabela 3: Rezultati preverjanja pričakovanj o razlikah v izbiri osebnostnih značilnosti vojaškega voditelja glede na ciljne skupine pripadnikov Slovenske vojske

OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI VOJAŠKEGA VODITELJA	Hi kvadrat	p
odgovornost	2,14	0,71
skrb za podrejene	7,13	0,13
profesionalni odnos do dela	16,12	0,003
strokovnost	7,33	0,12
odločnost	1,47	0,83
visoka vojaškostrokovna usposobljenost	5,93	0,20
dajanje zgleda	8,34	0,08
psihična stabilnost	17,43	0,002
pripravljenost za sodelovanje	6,76	0,15
splošna razgledanost	20,60	0,00
inteligentnost	9,88	0,04
avtoritarnost	2,76	0,59
komunikativnost	2,92	0,57
sposobnost predvidevanja	3,10	0,54
fizična vzdržljivost	21,11	0,00
discipliniranost	17,48	0,002
samokritičnost	1,92	0,75
ljubezen do domovine	9,31	0,05
samoiniciativnost	1,90	0,75
požrtvovalnost	7,41	0,12

Opomba: Hi kvadrat = preverjanje hipotez o razlikah med empiričnimi in pričakovanimi frekvencami; p = raven tveganja; pri vseh spremenljivkah je stopnja svobode (df) = 4; odstotek celic, s pričakovano vrednostjo $< 5 = 0$.

Glede na različne ciljne skupine v vojaški organizaciji sem odkrila statistično pomembne razlike ($p < 0,05$) v številu oziroma deležih spremenljivk, in sicer splošne razgledanosti, psihične stabilnosti, profesionalnega odnosa do dela, inteligentnosti, discipliniranosti ter fizične vzdržljivosti kot osebnotne značilnosti dobrega vojaškega voditelja, medtem ko je raven tveganja za atribut *ljubezen do domovine* $p = 0,05$.

Poleg tega so se anketiranci morali opredeliti do zaznav, povezanih z vodenjem v Slovenski vojski. Strinjanje so izražali z osmimi trditvami. Graf 2 prikazuje srednje vrednosti odgovorov celotne raziskovane populacije. V tabelah 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 in 11 pa prikazujem statistično pomembne razlike v odgovorih na te trditve glede na posamezne ciljne skupine pripadnikov v raziskavi.

Graf 2: Zadovoljstvo z vodenjem v Slovenski vojski



Opomba: Na grafu so prikazane srednje vrednosti odgovorov. Ocenjevalna lestvica: 1 – prav nič se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – v glavnem se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 4: Zadovoljstvo s trditvijo, da vodja uporablja izključno statusni položaj

Vodja uporablja izključno statusni položaj					
	n	M	SO	F (4,709)	p
CO	54	3,0	1,04		
VU	69	3,2	1,06		
V	267	3,1	1,02	0,6	0,67
PČ	193	3,1	1,03		
Č	131	3,2	0,97		
Vsi	714	3,1	1,02		

Opomba: n = število anketiranih; M = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; F = preizkus pomembnih razlik varianc med skupinami in znotraj skupin; p = raven tveganja; lestvica od 1 do 5 (1 – prav nič se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – v glavnem se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam); ciljne skupine v vojaški organizaciji (CO = civilne osebe, VU = vojaški uslužbenci, V = vojaki, PČ = podčastniki, Č = častniki)

Tabela 5: Zadovoljstvo s trditvijo, da vodja vključuje v proces odločanja tudi podrejene

Vodja vključuje v proces odločanja tudi podrejene					
	n	M	SO	F (4,708)	p
CO	54	3,3	1,00		
VU	69	2,9	1,06		
V	266	2,9	1,05	5,2	0,00
PČ	193	3,1	0,94		
131	3,2	0,88			
Vsi	713	3,0	1,00		

Opomba: n = število anketiranih; M = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; F = preizkus pomembnih razlik varianc med skupinami in znotraj skupin; p = raven tveganja; lestvica od 1 do 5 (1 – prav nič se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – v glavnem se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam); ciljne skupine v vojaški organizaciji (CO = civilne osebe, VU = vojaški uslužbenci, V = vojaki, PČ = podčastniki, Č = častniki)

Tabela 6: Zadovoljstvo s trditvijo, da vodje cenijo delo podrejenih

Vodje cenijo delo podrejenih					
	n	M	SO	F (4,706)	p
CO	53	3,3	1,04		
VU	68	2,7	1,02		
V	265	2,8	1,05	3,1	0,01
PČ	195	2,9	1,01		
Č	130	3,0	1,07		
Vsi	711	2,9	1,05		

Opomba: n = število anketiranih; M = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; F = preizkus pomembnih razlik varianc med skupinami in znotraj skupin; p = raven tveganja; lestvica od 1 do 5 (1 – prav nič se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – v glavnem se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam); ciljne skupine v vojaški organizaciji (CO = civilne osebe, VU = vojaški uslužbenci, V = vojaki, PČ = podčastniki, Č = častniki)

Tabela 7: Zadovoljstvo s trditvijo, da naši vodilni vzgajajo naslednike

Naši vodilni vzgajajo naslednike					
	n	M	SO	F (4,710)	p
CO	54	2,8	1,08		
VU	69	2,7	1,19		
V	267	2,9	1,14	1,5	0,19
PČ	194	2,7	1,04		
Č	131	2,6	1,03		
Vsi	715	2,8	1,10		

Opomba: n = število anketiranih; M = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; F = preizkus pomembnih razlik varianc med skupinami in znotraj skupin; p = raven tveganja; lestvica od 1 do 5 (1 – prav nič se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – v glavnem se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam); ciljne skupine v vojaški organizaciji (CO = civilne osebe, VU = vojaški uslužbenci, V = vojaki, PČ = podčastniki, Č = častniki)

Tabela 8: Zadovoljstvo s trditvijo, da je dober delovni rezultat pohvaljen

Dober delovni rezultat je pohvaljen					
	n	M	SO	F (4,713)	p
CO	54	2,9	1,15		
VU	70	2,6	1,08		
V	267	2,6	1,10	1,8	0,12
PČ	196	2,8	1,01		
Č	131	2,8	1,02		
Vsi	718	2,7	1,07		

Opomba: n = število anketiranih; M = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; F = preizkus pomembnih razlik varianc med skupinami in znotraj skupin; p = raven tveganja; lestvica od 1 do 5 (1 – prav nič se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – v glavnem se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam); ciljne skupine v vojaški organizaciji (CO = civilne osebe, VU = vojaški uslužbenci, V = vojaki, PČ = podčastniki, Č = častniki)

Tabela 9: Zadovoljstvo s trditvijo, da vodja najprej seznanj podrejene s problemom, nato vsi skupaj iščejo rešitve

Vodja najprej seznanj podrejene s problemom, nato vsi skupaj iščejo rešitve					
	n	M	SO	F (4,710)	p
CO	54	2,9	1,16		
VU	69	2,5	1,04		
V	267	2,6	1,09	4,2	0,002
PČ	194	2,8	1,03		
Č	131	2,9	1,09		
Vsi	715	2,7	1,08		

Opomba: n = število anketiranih; M = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; F = preizkus pomembnih razlik varianc med skupinami in znotraj skupin; p = raven tveganja; lestvica od 1 do 5 (1 – prav nič se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – v glavnem se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam); ciljne skupine v vojaški organizaciji (CO = civilne osebe, VU = vojaški uslužbenci, V = vojaki, PČ = podčastniki, Č = častniki)

Tabela 10: Zadovoljstvo s trditvijo, da vodstvo medsebojno sodeluje in ne tekmuje

Vodstvo medsebojno sodeluje in ne tekmuje					
	n	M	SO	F (4,710)	p
CO	54	3,1	1,05	6,8	0,000
VU	69	2,5	1,04		
V	267	2,5	1,07		
PČ	195	2,9	0,97		
Č	130	2,8	1,06		
Vsi	711	2,7	1,06		

Opomba: n = število anketiranih; M = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; F = preizkus pomembnih razlik varianc med skupinami in znotraj skupin; p = raven tveganja; lestvica od 1 do 5 (1 – prav nič se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – v glavnem se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam); ciljne skupine v vojaški organizaciji (CO = civilne osebe, VU = vojaški uslužbenci, V = vojaki, PČ = podčastniki, Č = častniki)

Tabela 11: Zadovoljstvo s trditvijo, da so ljudje nagrajeni skladno z rezultati dela

Ljudje smo nagrajeni skladno z rezultati dela					
	n	M	SO	F (4,710)	p
CO	54	2,6	1,13	4,1	0,003
VU	69	1,9	0,72		
V	267	2,2	1,10		
PČ	194	2,3	1,00		
Č	131	2,3	1,05		
Vsi	715	2,3	1,05		

Opomba: n = število anketiranih; M = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; F = preizkus pomembnih razlik varianc med skupinami in znotraj skupin; p = raven tveganja; lestvica od 1 do 5 (1 – prav nič se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – v glavnem se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam); ciljne skupine v vojaški organizaciji (CO = civilne osebe, VU = vojaški uslužbenci, V = vojaki, PČ = podčastniki, Č = častniki)

Z enosmerno analizo variance sem pri socialni zaznavi zadovoljstva z vodenjem glede na različne ciljne skupine v Slovenski vojski ugotovila, da obstajajo pomembne razlike v zaznavi zadovoljstva s trditvijo:

- da vodja vključuje v proces odločanja tudi podrejene ($p = 0,000$),
- da vodje cenijo delo podrejenih ($p = 0,01$),
- da vodja najprej seznanj podrejene s problemom, nato vsi skupaj iščejo rešitve ($p = 0,002$),
- da vodstvo medsebojno sodeluje in ne tekmuje ($p = 0,000$) in
- v zaznavi zadovoljstva z nagradjenostjo skladno z rezultati dela ($p = 0,03$).

Pomembnih razlik pa nisem odkrila med različnimi ciljnim skupinami znotraj vojaške organizacije v zaznavi zadovoljstva:

- s pohvalami ($p = 0,12$),
- s trditvijo, da vodilni vzgajajo naslednike ($p = 0,19$) in
- s trditvijo, da vodja uporablja izključno statusni položaj za vplivanje ($p = 0,67$).

Hipoteza 1 je preverjena s kontingenčnimi analizami, medtem ko je hipoteza 2 preverjena z enosmerno analizo variance.

DISKUSIJA

Zaposleni v Slovenski vojski pričakujejo, da bodo voditelji tisti, ki jih bodo vzgajali, upoštevali in spodbujali s svojo odgovornostjo in strokovnostjo, skrbjo za podrejene ter profesionalnim odnosom do dela. Če primerjam model voditeljskih zahtev po ameriškem vzoru (FM 6-22 2006), v katerem je prikazan celovit pogled na lastnosti vojaškega voditelja, ugotovim, da so zaznave oziroma pričakovanja pripadnikov Slovenske vojske glede izbora osebnostnih značilnosti dobrega vojaškega voditelja podobne.

Rezultati raziskave so prvo hipotezo deloma potrdili. Pokazali so, da od dvajsetih osebnostnih značilnosti vojaškega voditelja med ciljnim skupinami pripadnikov Slovenske vojske obstajajo pomembne razlike le v zaznavi sedmih, in sicer so to splošna razgledanost, psihična stabilnost, profesionalen odnos do dela, inteligentnost, discipliniranost in fizična vzdržljivost (vse $p < 0,05$), medtem ko je raven tveganja za atribut *ljubezen do domovine* $p = 0,05$. Pri izbiri profesionalnega odnosa do dela in inteligentnosti so častniki ovrednotili oboje višje kot preostale ciljne skupine, medtem ko vojaki višje vrednotijo psihično stabilnost, fizično vzdržljivost ter discipliniranost glede na druge ciljne skupine. Tudi za splošno razgledanost sem odkrila, da to lastnost civilne osebe

vrednotijo višje kot častniki. Pri preostalih trinajstih osebnostnih značilnostih, kot so odgovornost, skrb za podrejene, strokovnost, odločnost, visoka vojaškostrokovna usposobljenost, dajanje zgleda, pripravljenost za sodelovanje, avtoritarnost, komunikativnost, sposobnost predvidevanja, samokritičnost, samoiniciativnost in požrtvovalnost, nisem odkrila pomembnih statističnih razlik (vse $p > 0,05$) glede na različne ciljne skupine.

Zavedati se moramo, da so vodje tisti dejavniki socializacije, ki zaradi svoje socialne moči in vpliva bistveno določajo organizacijsko klimo in kulturo. Neustrezna klima, nezaupanje, nefunkcionalna komunikacija, medosebni spori in podobno lahko vplivajo na člansko fluktuacijo, odsotnosti in druge pojave, ki so posledica neustrezne klime oziroma kulture. Schein (v Mesner-Andolšek 1995: 84) trdi, da vodenja ne moremo ločevati od oblikovanja kulture, ker so prav vprašanja, okoli katerih se oblikuje kultura, funkcija vodenja. Stališča, prepričanje in vizije vodstva imajo velik vpliv na vsakdanjo prakso in sisteme pomenov v organizaciji. Vodstvo ima zaradi svoje pozicije moči pri nastanku kulture večjo vlogo kot drugi zaposleni. Zavedati se mora, da je odgovorno za nastanek, razvoj in opustitev neke kulture. Vodja mora vedeti, da s svojim vedenjem, besednimi in nebesednimi sporočili ter delovanjem vpliva na zaposlene. Njegovo vedenje ima vedno simbolni pomen, čeprav imajo tudi drugi zaposleni vpliv na nastajanje organizacijske kulture. »Kultura namreč nenehno nastaja kot proizvod medsebojnega delovanja velikega števila posameznikov, najrazličnejših dogodkov, situacij in naključij« (Mesner-Andolšek 1995: 85). Zaposleni se morajo strinjati in sprejeti stališča, prepričanja in vizije vodstva, vodstvo jim teh ne more vsiliti.

Drugo hipotezo lahko v veliki meri potrdim, kajti ugotovila sem pomembne statistične razlike glede zaznav pripadnikov različnih ciljnih skupin do vodenja v Slovenski vojski. Največje razlike med civilnimi osebami in vojaškimi uslužbenci so se pokazale v zaznavi zadovoljstva z nagrajevanjem skladno z rezultati dela ter v zaznavi zadovoljstva s trditvijo, da vodje cenijo delo podrejenih. Statistično pomembne razlike sem odkrila tudi med civilnimi osebami, vojaškimi uslužbenci in vojaki v zaznavi zadovoljstva s trditvama, da vodstvo medsebojno sodeluje in ne tekmuje ter da vodje vključujejo v proces odločanja tudi podrejene. Prav tako so se pokazale razlike med civilnimi osebami, častniki in vojaškimi uslužbenci v zaznavi zadovoljstva s trditvijo, da vodja najprej seznaní podrejene s problemom, nato vsi skupaj iščejo rešitve. Za razliko od tega pa med častniki, podčastniki, vojaki, vojaškimi

uslužbenci in civilnimi osebami nisem odkrila razlik v zaznavi zadovoljstva s pohvalami, razlik, povezanih s trditvijo, da vodilni vzgajajo naslednike in v zaznavi zadovoljstva s trditvijo, da vodja uporablja izključno statusni položaj za vplivanje na podrejene ($p > 0,05$).

Na splošno lahko trdim, da bo treba na področju vodenja v Slovenski vojski storiti nekatere premike za izboljšanje, kajti le zadovoljstvo z organizacijo in nadrejenim prispeva k večji produktivnosti organizacije. Temeljne naloge vodij so predvsem oblikovanje skupine in njeno ohranjanje, kamor spada tudi sooblikovanje standardov in norm za njeno delovanje, spodbujanje njene notranje integracije ter vsakodnevno delo v skupini, predvsem dajanje in pridobivanje informacij, doseganje konsenza v skupini, nadzor nad njenim delom, odločanje in reševanje aktualnih problemov.

Glede na pozitivno vrednotno naravnost ciljnih skupin v raziskavi (Jakič 2008), ki je bistvenega pomena za nadaljnji razvoj Slovenske vojske, ter željo po spremembah v okviru vodenja lahko sklenem, da imamo vendarle opraviti z motiviranimi posamezniki, ki težijo k »idealni« organizaciji in dobri organizacijski kulturi. Prav zato bo treba doseči višjo stopnjo usposobljenosti in izobraženosti pripadnikov, hitrejši pretok informacij, boljši sistem nagrajevanja in pohval, sprostitev ustvarjalnosti pri posameznikih, več pobud pri vodenju in poveljevanju, vendar kljub temu ohraniti temelje vojaške organizacije, predvsem načeli enostarešinstva in subordinacije.

VIRI

Boštjan BAŠ, 2004: Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji.

Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Pavao BRAJŠA, 1996: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Boris BRATUŠEK, 2001: Vojaški management. Bilten Slovenske vojske 3(1), 7–23.

Milko CUPARA, 1989: Ekonomski činilac u vojnom rukovođenju. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar.

Field Manual št. 6-22: Army Leadership (FM 6-22) (2006). Washington, DC: Headquarters of the Army.

Field Manual št. 22-100: Army Leadership (FM 22-100) (1999). Washington, DC: Headquarters of the Army.

Maja GARB, 2008: Voditeljski priročnik ameriške vojske. Revija Slovenska vojska, 16/št. 5. 24–25.

Charles HANDY, 1985: Understanding Organizations. London: Penguin Books.

Manica JAKIČ, 2008: Socialne reprezentacije in organizacijska kultura v Slovenski vojski.

Doktorsko delo. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.

- Branislav JOVANOVIĆ, 1984: Uvod u teoriju vojnog rukovođenja. Beograd: Vojnoizdavački zavod.*
- Manfred KETS DE VRIES, 2000: Veliki vodje: Richard Branson, Percy Barnevik in David Simon. Ljubljana: Gospodarski vestnik.*
- Gerry LARSSON, Ljubica Jelušič, Paul Bartone, Miepke Bos-Baks, Erna Danielsson, Eva Johanson, Rene Moelker, Miša Sjöberg, Aida Vrbanjac, Jocelyn Bartone, George Forsythe, Andreas Pruefert, Mariusz Wachowicz, 2006: Leader development in natural context : a grounded theory approach to discovering how military leaders grow. Military psychology, št.18, S69-S81.*
- Darko LUBI, 2003: Temelji vodenja in poveljevanja. Študijsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.*
- Dana MESNER - ANDOLŠEK, 1995: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik.*
- Stane MOŽINA, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčić, Veljko Rus, Rado Bohinc, 1994: Management. Radovljica: Didakta.*
- Peter G. NORTHOUSE, 2004: Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.*
- Oddelek za razvoj voditeljstva 2007: Koncept vojaškega voditeljstva. Skripta. Ministrstvo za obrambo: Ljubljana.*
- Veljko S. RUS, 1997: Socialna in societalna psihologija (z obrisi sociopsihologije). Ljubljana: Filozofska fakulteta.*
- Edgar H. SCHEIN, 1997: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.*
- Mirjana ULE, 2004: Socialna psihologija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.*
- Danijel VRBEC, 2006: Osebnostne lastnosti uspešnega vojaškega vodje. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.*