

USPOSABLJANJE VODITELJSKIH VEŠČIN: MODNA MUHA ALI POTREBA – POMEN VADIŠČA ZA USPOSABLJANJE VODITELJSKIH VEŠČIN PRI RAZVOJU VODITELJEV

LEADERSHIP SKILLS TRAINING: A FASHION FAD OR A NECESSITY – THE IMPORTANCE OF TRAINING GROUND FOR LEADERSHIP SKILLS IN THE DEVELOPMENT OF LEADERS

Professional article

Povzetek Voditeljstvo lahko razumemo kot vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Pri tem se vprašamo, kako in s čim voditelj vpliva. Avtorica v prispevku predstavi različne razlage vodenja, ki vsaka s svojega vidika odgovarja na to vprašanje. V konceptu vojaškega voditeljstva v SV pa smo zapisali, da so voditeljeva dejanja odraz njegovih osebnostnih lastnosti, vrednot, znanja in veščin. A vsak poveljnik ni samoumevno tudi voditelj. Avtorica poudarja, da je za to treba s svojimi sodelavci vzpostaviti odnose osebne socialne moči, pri čemer imajo ključno vlogo ustrezno vedenje, strokovnost in dostop do veljavnih informacij. Vadišče za usposabljanje voditeljskih veščin (VUVV) je instrument, ki omogoča pridobivanje veščin in znanja, ki jih poveljniki potrebujejo pri svojem delu. Hkrati pa z razvojno naravnostjo usposabljanja na VUVV in s poudarkom na izboljšanju vedenja pomembno prispeva k razvoju poveljnikov v voditelje.

Ključne besede *Voditeljstvo, socialna moč, razvoj voditeljev, vadišče za usposabljanje voditeljskih veščin.*

Abstract Leadership is defined as a process of influencing people in order to achieve the goals of an organisation. The essential question is in what manner the leader influences his or her subordinates. The author introduces different approaches to leadership and addresses these approaches on various bases. The military leadership concept of the Slovenian Armed Forces defines leadership actions as the result of personality traits, values, knowledge and skills. However, not every military commander is automatically a leader. It is crucial to develop relations with colleagues based on the personal social power which is defined by appropriate behavior, expertise and access to valid information. Training ground for leadership skills is an instrument which helps develop the necessary knowledge and skills for military commanders. Its developmental nature of training on the leadership training track with an emphasis on

behavioural improvements greatly contribute to the development of commanders to become military leaders.

Key words *Leadership, social power, leadership development, training ground for leadership skills.*

Uvod Ko govorimo o voditeljstvu ali vodenju¹, ne moremo mimo večne dileme, ki temelji na dveh nasprotnih hipotezah². Prva hipoteza, ki je starejša, trdi, da je vodja rojen in da voditelja določajo njegove (osebne) lastnosti. Druga pa trdi, da se vodenja lahko vsakdo nauči.

Če sprejmemo prvo hipotezo, moramo sprejeti tudi trditev, da se ljudje v osebnostnih lastnostih ne spreminjamo in da smo vse življenje enaki in se enako tudi vedemo. Po prvi hipotezi namreč osebne lastnosti, s katerimi se rodimo³, določajo, kaj bomo postali – vodja oziroma voditelj ali podrejeni. Pri tem vpliv učenja ni pomemben oziroma se zanemari. Vsakršno učenje, usposabljanje ali izobraževanja je v luči prve hipoteze povsem odveč in nepotrebno.

Če sprejmemo drugo hipotezo, sprejmemo tudi trditev, da smo ljudje precej odvisni od dejavnikov okolja, ki vplivajo na naše vedenje in osebnostne lastnosti. Iz te hipoteze izhaja, da se ljudje z učenjem tako v vedenju kot osebnostnih lastnostih ne prestando spreminjamo, zato je učenje za učinkovito vodenje bistveno. Brez učenja, izobraževanja in usposabljanja ne moremo učinkovito voditi.

V tem članku bom poskušala rešiti to dilemo. Izhajam iz nove, tretje hipoteze, da so osebne lastnosti pomemben potencial za učinkovito vodenje, ki ga lahko razvijamo z učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem. Temu je treba dodati tudi pomen organizacijske kulture, ki mora biti naklonjena izobraževanju in usposabljanju. Poleg tega bom skušala utemeljiti, da vojaški poveljnik ni samoumevno tudi voditelj – vanj se mora razviti, pri čemer ima pomembno vlogo socialna moč.

V članku bom predstavila teoretična izhodišča in modele, s katerimi poskušam zagovarjati tretjo hipotezo. Glede na tretjo hipotezo bo prikazan tudi razvoj poveljnika v voditelja. Predvsem pa bom predstavila učinkovito orodje, ki ga ima Slovenska vojska za razvoj voditeljskega potenciala – vadišče za usposabljanje voditeljskih večšin.

¹ *Literatura v angleškem jeziku uporablja termin leadership, ki ga prevajamo kot vodenje. Tisti, ki vodi, je leader, kar se prevaja kot vodja, voditelj. Tako vodja kot voditelj vodita – izvajata isti proces, zato lahko termina vodenje in voditeljstvo v tem pomenu uporabljamo enoznačno.*

² *V proučevanju vodenja se je razvilo več različnih pristopov, ki sledijo obema hipotezama ali pa so kombinacija obeh oziroma so nekateri pristopi tudi neodvisni od njiju. Ti pristopi so v članku podrobneje predstavljeni.*

³ *Danes vemo, da dednost prinese pomemben del osebnosti, da pa tudi na razvoj osebnostnih lastnosti pomembno vplivata okolje in dejavnost posameznika.*

1 VODITELJ – POVELJNIK

Pri delovanju skupine ali organizacije je bistveno ravnanje vodje oziroma poveljnika ali voditelja, če se postavimo v vojaški kontekst. Kakšna je razlika med poveljnikom in voditeljem? Odgovor na to vprašanje izhaja iz opredelitev voditeljstva, poveljevanja in menedžmenta. Razlag vseh treh terminov je veliko, namen tega prispevka pa ni iskanje prave in edino resnične opredelitve, saj je na tem področju težko najti konsenz, zato sledimo Vojaški doktrini (Furlan, 2006), ki pravi:

»Voditeljstvo je vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije.« (Furlan, 2006, str. 20)

»Poveljevanje je pristojnost, predpisana z zakonom, ki jo potrebuje poveljujoči za načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo dodeljenih sil. Je proces, v katerem uveljavlja svojo voljo in namen ter ju prenaša na podrejene. Temelji na vrednotah Slovenske vojske, strokovnosti in voditeljskih sposobnostih poveljnika, na normativnih aktih, ki poveljniku dajejo formalno avtoriteto in odgovornost, ter na učinkovitosti in zanesljivem sistemu poveljevanja in kontrole.« (Furlan, 2006, str. 63)

»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 razporeditve ter opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Je pomemben dejavnik zagotavljanja bojne morale, vendar ne more nadomestiti voditeljstva.« (Furlan, 2006, str. 21)

Pri vseh treh razlagah se lahko vprašamo, kako voditelj, poveljnik oziroma menedžer vodi. Northouse (2004) navaja, da imata voditeljstvo in menedžment (lahko pa temu dodamo tudi poveljevanje) enak namen – to je vplivati na druge za doseganje skupnih ciljev. Toda razlika je v funkciji enega in drugega. Funkcija menedžerja je ohraniti stabilnost v organizaciji oziroma skupini, funkcija voditelja pa uvajanje sprememb. Zdi se, da je menedžer bolj usmerjen na naloge, na njihovo uresničevanje, voditelj pa bolj na ljudi in oblikovanje vizije za spreminjanje organizacije. Pogosto se navaja izjava Bennis in Nanusa (1985; po Northouse, 2004, str. 9): »Menedžerji so ljudje, ki pravilno delajo, voditelji pa so ljudje, ki delajo prave stvari.« (Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing.) Lussier in Achua (2001) pa razliko definirata tako: menedžer je posameznik, ki ima v organizaciji formalno vlogo vodje in avtoriteto. Voditelj je posameznik, ki je ali ni menedžer, vendar vpliva na druge posameznike – formalni položaj vodje ni nujen.

1.1 Socialna moč

Ko govorimo o voditelju, poveljniku ali menedžerju, ne moremo mimo koncepta socialne moči. »Po Cartwrightu in Zanderju lahko o moči, ki jo ima neka oseba nad drugo, govorimo takrat, kadar lahko prva s svojim vedenjem pri drugi povzroči določeno spremembo.« (Bečaj, 2000, str. 185)

Socialna moč ne izvira samo iz osebnostnih lastnosti posameznikov, temveč je odvisna od vsakokratnih medosebnih odnosov in veljave teh odnosov v kontekstu večje socialne strukture. Lahko rečemo, da je socialna moč vedno socialni odnos. Nekdo ima lahko socialno moč le v odnosu do nekaterih drugih in le v nekaterih socialnih situacijah. Socialne moči ni, če ni oseb, ki bi se ji podrejale (M. Ule, 2004).

V socialni situaciji morajo obstajati viri moči, ki jih ima na voljo oseba, ki je potencialni nosilec socialne moči. Viri moči so razvidni iz tipologije socialne moči, ki sta jo izdelala French in Raven (1971, po Bečaj, 2000; M. Ule, 2004):

- moč nagrajevanja: potencialni nosilec moči ima možnost nagrajevanja;
- moč prisile oziroma kaznovanja: potencialni nosilec moči ima možnost kaznovanja oziroma prisile;
- moč legitimnosti: potencialni nosilec moči ima pravice, ki na eni strani izhajajo iz kulturnih vrednot in norm, ki so navadno ponotranjene in jih potencialni nosilec moči pri ciljni osebi aktivira s sklicevanjem nanje, na drugi strani pa so te pravice pripisane različnim vlogam v socialni strukturi. Ciljna oseba mora te pravice sprejeti;
- referenčna moč: potencialni nosilec moči je za ciljno osebo toliko privlačen, da se ta identificira z njim in postane oporna točka oziroma zgled za oblikovanje vedenja v socialni situaciji;
- strokovna moč: potencialni nosilec moči ima znanje in strokovnost;

Naknadno je bila dodana še ena oblika socialne moči:

- informacijska moč: potencialni nosilec moči ima dostop do pomembnih informacij, ki so veljavne za ciljno osebo ne glede na privlačnost, referenčnost ali legitimnost potencialnega nosilca moči.

Ti viri moči morajo biti za drugo osebo pomembni oziroma privlačni. Hkrati pa morajo pri osebi, na katero je vplivanje usmerjeno, obstajati neke potrebe. Bistvo odnosa socialne moči namreč niso viri socialne moči pri nosilcu, temveč potrebe, interesi, želje pri osebi, na katero je vplivanje usmerjeno, ter zaznava virov moči nosilca s strani osebe, na katero je socialna moč usmerjena.« Cartwright in Zander (1968) navajata naslednja področja potreb, interesov in želja (po Bečaj, 2000):

- želja po nagradi in izogibanje kazni (ta se poveže z močjo nagrajevanja in kaznovanja);
- želja osebe po tem, da bi bila enaka nosilcu moči (ta se poveže z referenčno močjo);
- pripravljenost sprejeti vpliv zaradi neke vrednote, s katero je ciljna oseba utemeljena in zaradi katere mora sprejeti vpliv potencialnega nosilca socialne moči (ta se poveže z legitimno močjo);
- nosilec moči je vir točne informacije o resničnosti (ta se poveže s strokovno in informacijsko močjo);
- pripravljenost za prilagoditev skupini – ciljna oseba bo prilagodila svoje vedenje le v primeru, če je vpliv potencialnega nosilca moči utemeljen z eno od štirih funkcij: 1. skupina pomaga doseči cilj; 2. vzdržuje potrebno kohezivnost, zaradi

katere skupina ne razpade; 3. oblikuje »socialno resničnost« – možnost presojanja pravilnosti mnenj; 4. članom skupine pomaga določiti njihove odnose do okolja; – notranje zadovoljstvo, ki ga osebi sprejemanje vpliva prinaša.

V organizacijah se pogosto ločuje med pozicijsko in osebno močjo. Pozicijsko moč ima tisti, ki je v organizaciji na takem formalnem položaju⁴, s katerega ima vpliv na druge, ki so od njega odvisni. Vsak poveljnik v vojaški organizaciji ima pozicijsko moč, na katero se vežejo možnosti nagrajevanja in kaznovanja ter legitimnost. Iz pozicijske moči izhajajo fenomen poslušnosti – posameznik zaradi strahu pred nosilcem socialne moči prilagodi svoje vedenje prevladujočim normam vedenja.

Osebna moč pa je nekaj več, za voditelja je značilno, da jo ima vedno, zato ne vpliva na druge zgolj s svojim položajem, možnostjo nagrajevanja ali kaznovanja – viri moči so drugi: vedenje, ki je referenčno – torej takšno, kakršnega drugi pričakujejo, ter strokovnost in dostop do veljavnih informacij. Če pride do ujemanja med potrebami ciljnih oseb in navedenimi viri, ki vodijo v osebno socialno moč, se bo posameznik zavestno prilagodil zahtevam in spremenil svoje vedenje oziroma vrednote. Sodelavci so pripravljeni slediti pričakovanjem, pravilom in zahtevam nosilca socialne moči, ker sami tako hočejo. Zato mora biti cilj vsakega poveljnika ali menedžerja, ki ima pozicijsko moč, da vzpostavi odnos osebne moči – takrat postane tudi voditelj. In to je kakovostna razlika med poveljnikom in voditeljem.

2 KAJ DOLOČA VODITELJA

Voditeljstvo in voditelja poskuša razložiti veliko teorij in modelov, bolj ali manj podobnih, ki jih lahko združimo v več pristopov (Northouse, 2004) in so na kratko predstavljeni v naslednjih podpoglavjih.

2.1 Pristop osebnostnih lastnosti

Ta pristop temelji na prvi hipotezi⁵, izpostavljeni v uvodu. Poudarja pomen osebnostnih lastnosti – prvotna predpostavka tega pristopa je bila, da je vodja oziroma voditelj tisti, ki ima takšne osebnostne lastnosti, po katerih se loči od drugih. Pozneje so raziskave ugotovile, da so osebnostne lastnosti odločujoče pri učinkovitosti vodenja. Znotraj tega pristopa so se pojavili številni sezname osebnostnih lastnosti. Northouse (2004) navaja, da so največkrat omenjene lastnosti inteligentnost, samozaupanje, odločnost, integriteta, sociabilnost, stabilnost in nadzor čustev, prilagodljivost, notranji lokus nadzora in strokovnost.

⁴ Bistvena značilnost organizacije je formalna struktura, kar pomeni, da so cilji, vloge (delovna mesta) in norme (pravila vedenja) vnaprej določeni.

⁵ Prva hipoteza: voditelj je rojen, voditelja določajo njegove lastnosti.

2.2 Pristop spretnosti oziroma veščin voditeljstva

Ta pristop temelji na drugi hipotezi⁶. Poudarja pomen spretnosti oziroma veščin⁷, ki so nujne za učinkovito vodenje in se jih lahko naučimo. Tudi znotraj tega pristopa obstajajo različni modeli, ki navajajo najpomembnejše veščine. Začetnik tega pristopa je Katz (1955), ki je navajal, da so za vodenje potrebne tri vrste veščin: tehnične (nanašajo se na opravljanje posebnega dela oziroma naloge), človeške (nanašajo se na delo z ljudmi) in konceptualne (nanašajo se na zmožnosti za obravnavo idej, pojmov, konceptov) (po Northouse, 2004).

Novejši model veščin so razvili Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs in Fleishman (2000)⁸, ki so se vprašali, po čem se učinkoviti poveljniki ločijo od manj učinkovitih. Ugotovili so, da so znanje in veščine tisto, kar omogoča učinkovitost pri vodenju. Bistvene veščine učinkovitega vodenja so:

- veščine reševanja problemov: vodja je zmožen ustvarjalo reševati nove, nenavadne probleme, ki se pojavijo v organizaciji;
- veščine socialne presoje: vodja je zmožen razumeti ljudi in socialni sistem ter obvlada veščine dela z ljudmi. To kategorijo veščin še naprej delijo v:
 - zavzemanje različnih perspektiv pri obravnavi problemov (razumeti stališča drugih do problemov),
 - socialni vpogled (zavedati se in poznati, kako drugi delujejo v organizaciji, kako delajo, kako se odzivajo itn.),
 - vedenjska prilagodljivost,
 - delo z drugimi (*social performance*, komunikacija, prepričevanje, obvladovanje konfliktov, motiviranje);
- znanje.

Poleg definicije veščin v modelu poudarjajo, da so kognitivne sposobnosti (fluidna in kristalizirana inteligentnost), motivacija (pripravljenost za vodenje, dominantnost, predanost organizaciji) in osebnostne lastnosti⁹ podlaga za razvoj veščin. Na učinkovito voditeljstvo pa poleg navedenih dejavnikov vplivajo tudi karijerne izkušnje ter vsi dejavniki okolja¹⁰. Ta model torej veščinam dodaja tudi pomen osebnostnih lastnosti, s čimer se poveže s prvim pristopom.

2.3 Vedenjski pristop

Poudarja pomen vedenja. Znotraj tega pristopa se začne govoriti o stilih vodenja, ki jih lahko opredelimo kot kombinacijo osebnostnih lastnosti, veščin in vedenja, ki jih vodje uporabljajo v interakciji s sodelavci. Ta pristop prvi poudarja, da vodenje ni le

⁶ Druga hipoteza: vodenja se lahko nauči vsak.

⁷ V nadaljevanju bom uporabljala termin veščine.

⁸ Model temelji na raziskavi, ki so jo opravili v ameriški vojski.

⁹ V modelu osebnostnih lastnosti ne definirajo natančneje.

¹⁰ To so tisti dejavniki, na katere voditelj nima vpliva.

ukvarjanje z nalogo, temveč tudi ukvarjanje z ljudmi, ki delajo, zato ločuje predvsem med dvema stiloma vodenja: prvi je usmerjen na nalogo, drugi pa na odnose¹¹.

2.4 Situacijski pristop

Poudarja pomen situacije – različne situacije zahtevajo različne stile vodenja, zato mora vodja svojega prilagajati vsaki posamezni situaciji – bistvena značilnost vodenja je prilagodljivost. Med najbolj znanimi modeli znotraj tega pristopa je model situacijskega vodenja, ki sta ga razvila Hersey in Blanchard (1969, po Northouse, 2004). Ločita štiri stile, vsak od njih je določen z dvema razsežnostma: direktivnost (kako vodja določa izvedbo naloge) in suportivnost (odnos do pobud, stališč in občutkov sodelavcev). Stili vodenja so: usmerjanje (visoka direktivnost, nizka suportivnost), treniranje (visoka direktivnost, visoka suportivnost), podpora (nizka direktivnost, visoka suportivnost) in delegiranje (nizka direktivnost, nizka suportivnost). Vodja uporabi določen slog vodenja glede na situacijo, ki je določena z razvojnim stadijem sodelavca pri konkretni nalogi. Razvojni stadij pa določata na eni strani kompetentnost posameznika za nalogo, na drugi pa njegova predanost nalogi¹². Pomembno sporočilo tega modela vodenja je, da vodja ne more delati z vsemi sodelavci enako – vodenje se prilagaja posameznikom.

2.5 Kontingenčni pristop

Po tem pristopu je učinkovitost vodenja odvisna od konteksta, ki ga določajo značilnosti vodje, vodenega in situacije – kombinacije teh dejavnikov zahtevajo drugačen stil vodenja. Znotraj tega pristopa se je razvilo kar nekaj teorij (najbolj poznana je Fiedlerjeva ter teorija pot – cilj). Ta pristop je prvi opozoril na to, da na vodenje vpliva veliko različnih dejavnikov¹³, zaradi katerih vodja ne more biti vedno učinkovit.

2.6 Pristop izmenjave med vodjo in sodelavcem

Poudarja pomen odnosa med vodjo in sodelavcem – od kakovosti tega odnosa je odvisna učinkovitost vodje in sodelavca. Ločijo odnos »in-group«, torej odnos med vodjo in sodelavcem, v katerem si oba prizadevata za čim boljše rezultate dela, ter odnos »out-group«, odnos, v katerem vodja in sodelavec ne sodelujeta, temveč zgolj uresničujeta formalne zahteve.

2.7 Pristop transformacijskega vodenja

Transformacijsko vodenje je proces, ki spreminja sodelavce in jih spodbuja k čim boljšim dosežkom. Pri tem je pomemben poudarek na osebnostnih lastnostih vodje.

¹¹ Nekateri avtorji, npr. Blake in Mouton, so znotraj tega pristopa ločevali več stilov vodenja. Omenjena sta oblikovala mrežo vodenja, v kateri s kombiniranjem skrbi za nalogo in za ljudi ločita pet različnih stilov vodenja (Northouse, 2004).

¹² Usmerjanje – nizki kompetentnost in predanost; treniranje – nizka do zmerna kompetentnost, nizka predanost; podpora – zmerna do visoka kompetentnost, spremenljiva predanost; delegiranje – visoka kompetentnost, visoka predanost.

¹³ Fiedler loči tri dejavnike: odnos vodja – sodelavec, struktura naloge in jakost pozicijske moči (Northouse, 2004).

Bass loči štiri dejavnike transformacijskega vodenja¹⁴ (po Northouse, 2004), in sicer karizmo (*idealized influence/charisma*), motivacijo z zanosom (*inspirational motivation*), intelektualno stimulacijo (*intellectual stimulation*) in pozornost na posameznika (*individualized consideration*). Poudarja pomen interakcije med vodjo in sodelavcem, pri čemer v ospredju ni izmenjava (kar poudarjajo drugi pristopi¹⁵), temveč pozornost in upoštevanje potreb sodelavca ter skrb za njegov razvoj. Danes je to najbolj raziskovan pristop.

2.8 Implicitni pristop

Vodenje ni objektivni konstrukt, temveč rezultat obdelave informacij pri posamezniku. O vodenju govorimo takrat, ko ljudje pri nekom zaznajo vedenje in osebnostne lastnosti, ki ustrezajo njihovim implicitnim predstavam o tem, kakšen naj bo vodja in kakšno naj bo vodenje.

3 VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI

Vojaško voditeljstvo v Slovenski vojski je opredeljeno v konceptu vojaškega voditeljstva (2007).

Vojaškega voditelja določajo:

- njegova dejanja,
- osebnostne lastnosti,
- njegove in organizacijske vrednote,
- znanje in veščine, ki jih ima.

Voditeljeva dejanja so pod vplivom osebnostnih lastnosti, vrednot, znanja in veščin ter so njihov odraz.

Ta trditev jasno kaže, da koncept vojaškega voditeljstva v SV temelji na tretji hipotezi. Združuje namreč osebnostne lastnosti in vrednote (skupaj pomenijo potencial za vodenje) z znanjem in veščinami, kar lahko usvojimo z načrtnim in ustreznim izobraževanjem ter usposabljanjem in tako dopolnimo ter razvijemo svoj potencial.

Pri opredeljevanju, katere so tiste osebnostne lastnosti, vrednote, znanje in veščine ter dejanja vojaškega voditelja, ki zagotavljajo učinkovitost vodenja, smo izhajali iz več virov. Podlaga so bili ameriški Field Manual (FM) 22-100: Army Leadership (1999), številne raziskave in teorije o tem, katere osebnostne lastnosti, znanje in veščine so pomembni za vodenje, ter Vojaška doktrina, ki je opredelila vrednote SV.

¹⁴ Prevodi dejavnikov transformacijskega vodenja so avtorski.

¹⁵ Za take pristope se uporablja tudi izraz transakcijsko vodenje.

3.1 Osebnostne lastnosti vojaškega voditelja

Delimo jih na duševne in telesne.

3.1.1 Duševne lastnosti

Duševne lastnosti vojaškega voditelja so:

- inteligentnost – zmožnost, da se v situacijah, ki zahtevajo kognitivno razmišljanje, odzove hitro in ustrezno na zanj povsem nov način;
- sposobnost presojanja – kaže se v učinkovitem presojanju situacije, zmožnosti tehtanja alternativ in mogočih posledic ter izbiri najboljše rešitve v dani situaciji;
- odločnost – pripravljenost voditelja, da doseže postavljene cilje, in vztrajnost pri izvedbi naloge;
- samodisciplina – kaže se kot obvladovanje želja in interesov, če so v nasprotju s cilji oziroma nalogo;
- iniciativnost – je samostojno odzivanje na spremembe z ravnanjem, ki je skladno s cilji in poslanstvom organizacije (enote);
- samozaupanje – je prepričanost posameznika v svoje znanje, veščine in zmožnosti za učinkovito in ustrezno ravnanje. Izhaja iz izkušenj, ob uspešnem preteklem ravnanju se bo razvilo samozaupanje, ob neuspehu pač ne;
- integriteta – je skladnost oziroma usklajenost posameznikovega ravnanja z njegovimi vrednotami in vrednotami organizacije, sprejemanje odgovornosti za ravnanje, poštenost in 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 ter skrb za druge in njihovo blagostanje;
- kulturološka strpnost in spoštovanje različnosti – je razumevanje različnosti kultur in njihovo spoštovanje ter ravnanje z upoštevanjem teh različnosti;
- čustveni nadzor – je uravnavanje čustvenega doživljanja tako, da je to prilagojeno situaciji. To ne pomeni, da izražanje čustev ni dovoljeno;
- čustvena uravnovešenost – je zmožnost posameznika, da občuti in izrazi čustvo, ki je primerno situaciji;
- čustvena stabilnost – je počasno prehajanje iz enega v drugo čustveno stanje. Največkrat to značilnost razumemo kot vztrajanje posameznika v umirjenem čustvenem stanju, ne glede na stresorje, ki jim je izpostavljen.

3.1.2 Telesne lastnosti

Telesne lastnosti vojaškega voditelja so:

- skrb za zdravje – izraža se z zdravim načinom življenja, izogibanjem situacijam, ki so nevarne za lastno zdravje in zdravje drugih ter spodbujanjem zdravega načina življenja;
- telesna pripravljenost – je vzdrževanje primerne telesne pripravljenosti za opravljanje nalog;
- vojaška oziroma profesionalna drža in videz – zunanji videz in vedenje posameznika morata biti usklajena s pravili službe v SV in postrojitenimi pravili.

3.2 Vrednote SV

Vrednote lahko razumemo kot »posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje kot življenjska vodila.« (Musek, 2000, str. 9)

Vojaška doktrina o vrednotah SV določa: »Vrednote Slovenske vojske so gonilna sila uresničevanja poslanstva Slovenske vojske. Izhajajo iz splošnih civilizacijskih vrednot, vrednot slovenske družbe in posebnosti narave delovanja vojske. Vrednote Slovenske vojske dajejo okvire za delovanje in vedenje posameznikov, samostojno in v skupini.

Vrednote se udejanjajo s standardi vedenja v Slovenski vojski, za katere se njeni pripadniki zavzemajo, jih cenijo in se o njih poučujejo na vseh ravneh izobraževanja in usposabljanja. Vrednote niso le seznam odlik, ki jih dosega posameznik, temveč skupna odgovornost Slovenske vojske in vsake enote. Uveljavljajo in krepijo se z voditeljstvom in usposabljanjem. Vsi pripadniki Slovenske vojske z osebnim zgledom in ravnanjem uveljavljajo njene vrednote, nadrejeni pa skrbijo, da jih podrejeni upoštevajo pri svojem delu.

Temeljna skupna vrednota pripadnikov Slovenske vojske 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, tovarišstvo in predanost.« (Furlan, 2006, str. 17–18)

3.3 Znanje in veščine vojaškega voditelja

Znanje je vse tisto, kar vemo in se nanaša na vsebino. Veščine pa so tisto, kar znamo narediti – pridobljeno znanje uporabimo v konkretni problemski situaciji. V konceptu vojaškega voditeljstva ločimo med tremi kategorijami znanja in veščin:

- znanje in veščine za delo z ljudmi se nanašajo na načine, kako zna vojaški voditelj pri doseganju ciljev ravnati z ljudmi;
- konceptualni znanje in veščine kažejo na to, kako zna vojaški voditelj upravljati svoje zamisli, ki zagotavljajo najboljše odločitve;
- strokovni znanje in veščine obsegajo vse znanje in vse veščine, ki omogočajo uresničitev naloge.

3.4 Dejanja vojaškega voditelja

Dejanja vojaškega voditelja so vplivanje, delovanje in izboljševanje.

Vplivanje je temeljna dejavnost voditelja. Vojaški voditelji vplivajo s komuniciranjem, odločanjem in motiviranjem.

Delovanje vključuje vse dejavnosti, ki vodijo k doseganju poslanstva oziroma ureščitvi naloge (ukaza). Delovanje ima tri zaporedne korake: načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje.

Izboljševanje vključuje vse tiste dejavnosti, ki povečujejo učinkovitost posameznika, enote in organizacije. Te dejavnosti so: razvijanje samega sebe in vodenih, graditev (oblikovanje) organizacijske enote in učenje (samoizpopolnjevanje ter organizacijska rast).

3.5 Ravni vojaškega voditeljstva

V konceptu vojaškega voditeljstva ločimo v SV tri ravni vojaškega voditeljstva, in sicer direktno, organizacijsko in strateško raven.

Direktna raven vojaškega voditeljstva označuje voditeljstvo, ki temelji na neposredni komunikaciji med voditeljem in vodenim. Voditelj je član skupine, ki jo vodi.

Za organizacijsko raven vojaškega voditeljstva je značilen posredni vpliv na vodene, in sicer prek štaba. Organizacijski voditelj oblikuje usmeritve in organizacijsko klimo, ki podpira podrejene voditelje.

Strateški vodja se osredinja na oblikovanje vizije in strukture organizacije ter razporeja vire in sredstva. Deluje v nejasnih okoliščinah, ukvarja se z zapletenimi in zahtevnimi problemi, ki so pod vplivom dogodkov in organizacij, ki niso del vojske.

Vsaka raven vojaškega voditeljstva zahteva drugačna znanje in veščine. Dejanja vojaškega voditelja se na vsaki ravni izražajo drugače, osebnostni in vrednotni vidik pa sta za vse tri ravni enaka.

3.6 Razvoj voditeljev

Iz tako zastavljenega koncepta vojaškega voditeljstva lahko ugotovimo, da do razvoja voditeljev vodijo tri, med seboj tesno povezane poti:

1. s kakovostnimi postopki selekcije in klasifikacije lahko v organizacijo sprejmemo tiste posameznike, ki imajo ustrezen potencial za vodenje, in sicer želene osebne lastnosti (tako duševne kot telesne) in osebne vrednote, ki se ujemajo z organizacijskimi vrednotami. Takšne posameznike nato postavimo v vlogo poveljnikov, saj se bodo hitreje razvili v voditelje;
2. v organizaciji se oblikuje organizacijska kultura, ki spodbuja in nagraduje poveljnike, katerih vedenje je skladno z vrednotami SV, in tiste, ki zaradi svojih osebno lastnosti in pridobljenega znanja ter veščin uspešno opravljajo svoje delovne naloge ali se razvijajo v voditelje;
3. s kakovostnim izobraževanjem in usposabljanjem pri posameznikih, ki so ali bodo v vlogi poveljnika, razvijamo znanje in tiste veščine, ki omogočajo učinkovito vedenje ter so posamezniku pomemben vir osebne socialne moči.

Z izvedbo usposabljanja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin lahko za voditelja na direktni ravni uspešno razvijamo znanje in veščine, ki imajo neposreden vpliv na njegova dejanja.

3.7 Znanje in veščine na direktni ravni vojaškega voditeljstva

Vadišče za usposabljanje vaditeljskih veščin je namenjeno pridobivanju znanja in veščin voditeljstva na direktni ravni. Vse tri kategorije znanja in veščin se na direktni ravni vojaškega voditeljstva ločujejo v konkretnije vrste znanja in veščin.

Tako se znanje in veščine za delo z ljudmi delijo na:

- znanje in veščine komunikacije,
- znanje in veščine nadzora (supervising)¹⁶,
- znanje in veščine svetovanja (counselling)¹⁷.

Konceptualni znanje in veščine se nanašajo na štiri področja obravnave vsebin nalog in odnosov:

- kritično mišljenje¹⁸,
- ustvarjalno mišljenje¹⁹,
- etično mišljenje²⁰,
- reflektivno mišljenje²¹.

Strokovni znanje in veščine so vse tisto, kar mora znati poveljnik, da lahko enota uspešno opravi nalogo (poznavanja opreme, orožja in njegove uporabe, poznavanje in izvedba taktičnih postopkov, poveljevanje ...).

4 VADIŠČE ZA USPOSABLJANJE VODITELJSKIH VEŠČIN

Vadišče smo v SV postavili leta 2007 na podlagi načrtov, ki smo jih dobili od nizozemskega kraljevega letalstva, in stoji v Vojašnici Franca Rozmana Staneta v Ljubljani. Sestavlja ga 20 statičnih ovir ter skladišče za material in pripomočke. Temelj usposabljanja so različne vaje, ki jih mora opraviti skupina 6–12 pripadnikov, od katerih je eden v vlogi vodje oziroma poveljnika. Trenutno imamo na voljo 40 različnih vaj.

¹⁶ Spremljanje in preverjanje vedenja sodelavcev pri nalogi in v odnosih glede na standarde in zahteve ter posredovanje povratnih informacij.

¹⁷ Svetovanje (ali razgovor poveljnika s sodelavcem) opredeljujemo kot komunikacijo, usmerjeno na sodelavca, katere cilj je priprava načrta, ki bo posamezniku omogočil, da doseže osebne cilje in cilje organizacije. Osredinja se na reševanje težav (pri delu ali osebne narave).

¹⁸ Kaže se v presojanju problema z različnih perspektiv in iskanju več mogočih rešitev.

¹⁹ Je iskanje novih, drugačnih, izvernih pristopov, idej in rešitev problemov.

²⁰ Gre za usklajenost mišljenja in vedenja z osebnimi in organizacijskimi vrednotami. Temelj je proces moralnega presojanja – kaj je prav in kaj narobe.

²¹ Je odprtost za povratne informacije sodelavcev in nadrejenih ter nadaljnje spreminjanje vedenja v ustrezni smeri.

4.1 Cilji usposabljanja na vadišču

Kot že ime pove, je vadišče namenjeno usposabljanju voditeljskih veščin, in sicer predvsem tistih, ki jih poveljniki uporabljajo pri delu z neposrednimi sodelavci, ne glede na raven poveljevanja. To so: veščine komuniciranja, odločanja, reševanja problemov, motiviranja, načrtovanja, spremljanja in ocenjevanja izvedbe naloge.

Poleg tega ima usposabljanje na vadišču še druge cilje. Ti so:

- razvijanje skupine in krepitev občutka pripadnosti ter povečevanje medsebojne strpnosti;
- krepitev pripravljenosti enote in posameznika za učinkovito delo v stresnih okoliščinah doma in v enotah na dolžnostih v tujini;
- spoznavanje svojega vedenja in vedenja drugih v različnih vlogah v skupini;
- učenje opazovanja procesa, zapisovanje svojih opažanj in njihovo konstruktivno sporočanje drugim,
- urjenje načrtovanja in izvedbe naloge, analiza izvedbe ter odnosov med temi elementi delovanja;
- krepitev kritičnega mišljenja, ustvarjalnosti in integritete voditeljev.

Usposabljanje na vadišču poudarja pozitivno, dobro v vedenju posameznika. Hkrati pa je razvojno naravnano. Razvijajo se tiste veščine in dejavnosti posameznika, pri katerih je napredek nujen.

4.2 Pomen izkustvenega učenja

Pri usposabljanju na vadišču je poudarek na praktičnem urjenju voditeljskih veščin s temeljnim ciljem – prenos in uporaba naučenih veščin v stvarno delovno situacijo. To dosežemo z upoštevanjem načel izkustvenega učenja.

Izkustveno učenje pomaga razvijati lastnosti in zmožnosti, ki človeku omogočajo, da se znajde v nepredvidljivih, zapletenih socialnih situacijah, za katere ni vnaprej opredeljenega pravilnega odgovora.

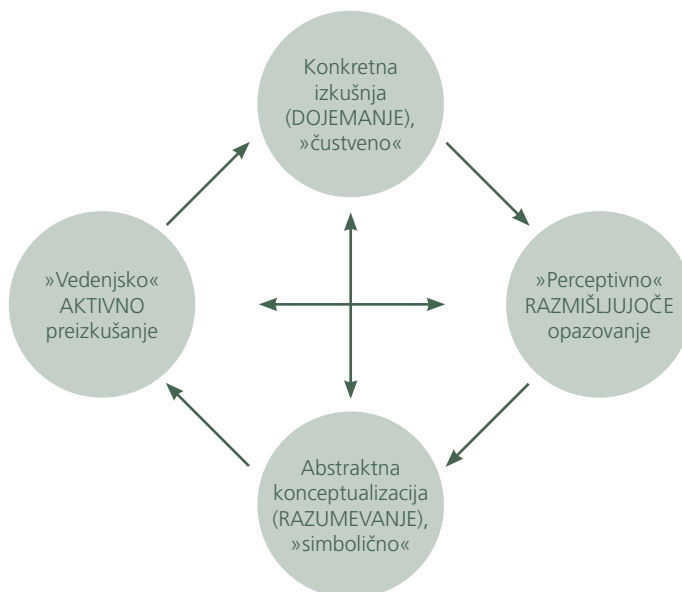
Najbolj znan teoretik izkustvenega učenja je Kolb, ki opredeljuje izkustveno učenje kot proces, v katerem se znanje ustvarja s pretvorbo izkušnje (B. Marentič Požarnik, 1992). Že iz imena in te definicije torej izhaja, da je temelj konkretna izkušnja posameznika. Če nekaj sami naredimo, se iz tega največ naučimo, vendar to ne zadošča. O konkretni izkušnji je treba razmisliti – le refleksija izkušnje jo lahko spremeni v učenje. Hkrati pa se konkretna izkušnja tudi poveže s prejšnjimi izkušnjami posameznika in njegovim znanjem, pa tudi z znanstveno teorijo. Iz tega se ustvari novo znanje oziroma nova veščina, ki se preizkusi v stvarni situaciji. Ali kot pravi Kolb, vsakdo naj bi bil zmožen:

- se popolnoma, brez zadržkov predati novim izkušnjam;
- o tej izkušnji razmišljati z različnih zornih kotov,
- ta opažanja združiti v logično povezane in skladne pojme in teorije;
- uporabljati te teorije pri praktičnem odločanju in reševanju problemov.

Kolb je oblikoval krog izkustvenega učenja, ki kaže te stopnje učenja in idejo o učenju kot cikličnem procesu (slika 2).

Slika 2:

Kolbov krog izkustvenega učenja (Vir: Marentič Požarnik, 1992)



4.3 Značilnosti usposabljanja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin

Značilnosti usposabljanja so določene v Učnem programu usposabljanja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin.

Skupina se vedno usposablja s svojim poveljnikom oziroma vodjo, usposabljanje vodi inštruktor, ki mora za delo na vadišču uspešno končati tečaj za inštruktorje. Na podlagi cilja usposabljanja, značilnosti ciljne skupine ter vremenskih razmer izbere vaje, ki jih bo skupina izvajala, in sicer največ tri na dan. Usposabljanje skupine je navadno enodnevno.

Vaja je reševanje problemske situacije, in sicer premagovanje ovire s pripomočki ter ob časovnih in drugih omejitvah. Za vsako vajo inštruktor določi vodjo skupine, pri čemer ni nujno, da je to poveljnik enote. Vodja skupine je tisti, ki mora skupino prepeljati čez oviro, pri čemer je način premagovanja prepuščen vodji oziroma skupini. Rešitve niso predpisane, saj tudi ni ene same rešitve za vsako vajo. Toda rešitve niso toliko pomembne, saj sta v središču zanimanja vedenje vodje (voditeljske veščine) in članov skupine oziroma delovanje skupine pri premagovanju ovire (proces v skupini).

Ko skupina premaga oviro oziroma poteče čas, sledi najpomembnejši postopek usposabljanja, to je evalvacija vaje. Evalvacijo vodi inštruktor, govorijo pa udeleženci. Namen evalvacije je predstaviti opažanja, poudariti tisto, kar je bilo narejeno dobro, ugotoviti, kaj je treba izboljšati in razviti ter poiskati načine, kako doseči izboljšave in razvoj. Evalvacija omogoči refleksijo izkušnje in s tem novo znanje oziroma večino, zato je temeljni postopek.

Če opisani potek usposabljanja na vadišču povežemo z izkustvenim učenjem, lahko ugotovimo: posameznik se znajde v vlogi vodje in mora opraviti nalogo – to je njegova konkretna izkušnja²². Z evalvacijo, ki sledi vsaki izvedbi, pa se o konkretni izkušnji razmišlja – javno in zasebno. Vsak udeleženec razmišlja o svoji izkušnji, v ospredju pa je izkušnja vodje. Ugotovitve se povezujejo s preteklimi izkušnjami, z znanjem in teorijami. Vodja se ob tem uči voditeljskih veščin. Posredno pa se jih učijo tudi drugi udeleženci usposabljanja – to jim omogoča razmišljanje o izkušnji, ki je izrečeno javno v skupini. Novopridobljene veščine se začnejo uporabljati pri delu.

Usposabljanje na vadišču ima še nekaj pomembnih značilnosti:

- usposabljanje ni namenjeno ocenjevanju voditeljskega potenciala posameznikov ali njihovi selekciji;
 - usposablja se skupina, ki je s poveljnikom v odnosu direktnega vojaškega voditeljstva;
 - poveljnik enote je obvezno član skupine, ki se usposablja.
- Priporočljivo je, da se enota udeleži usposabljanja na vadišču, če se:
- zamenja poveljujoči na kateri koli ravni poveljevanja;
 - na kateri koli ravni poveljevanja zamenja najmanj tretjina moštva;
 - za novo nalogo oblikuje nova enota.

Enota naj bi se usposabljala najmanj enkrat na dve leti, tako usposabljanje je na vseh vojaških šolah tudi del predmeta vojaško voditeljstvo.

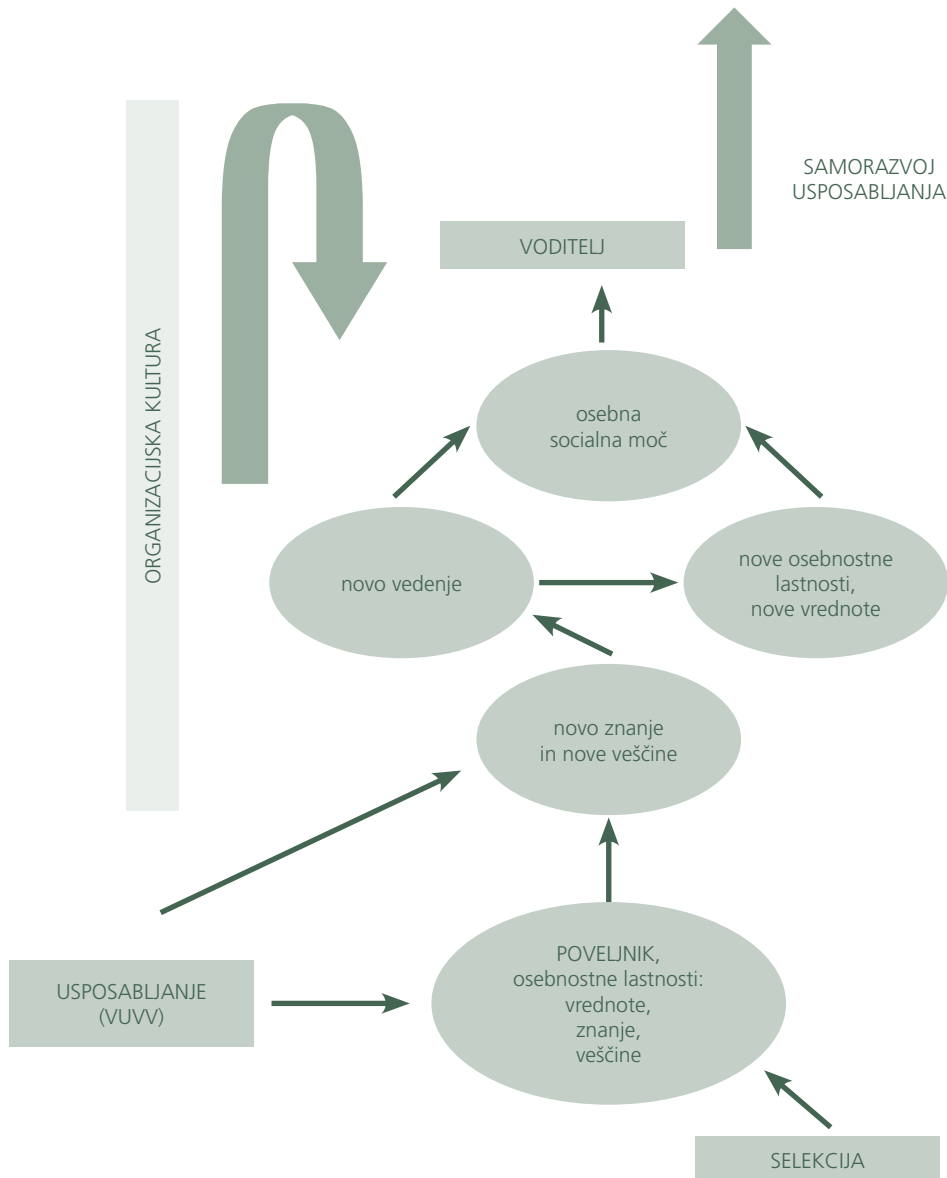
Sklep Iz predstavljenih vsebin lahko ugotovimo: niti prva niti druga hipoteza, ki sta predstavljeni v uvodu, ne držita. Potrjuje pa se tretja hipoteza: osebnostne lastnosti, ki jih imamo, so vir za našo učinkovitost v različnih socialnih in problemskih situacijah, med njimi tudi pri vodenju. Hkrati pa je naše vedenje in ravnanje pod vplivom številnih drugih dejavnikov, med katerimi še posebno izstopajo znanje in veščine, izkušnje, pa tudi motivacija, razmere oziroma fizično okolje, socialno okolje, fizično zdravje in počutje, čustvena stanja itn. Na te dejavnike lahko organizacija, torej tudi SV, vpliva. Nedvomno pa je, da je lahko vpliv organizacije na razvoj znanja in veščin njenih pripadnikov z izobraževanjem in usposabljanjem zelo načrten in tudi učinkovit. Pri tem lahko uporabimo tudi vadišče za usposabljanje voditeljskih veščin.

²² Vsak udeleženec usposabljanja ima svojo, torej subjektivno izkušnjo.

Pri usposabljanju na takem vadišču gre za usposabljanje veččin in znanja direktnega vojaškega voditeljstva, zato je poudarek na tistih veščinah, ki so pomembne pri neposrednem delu s sodelavci. Vsak vojaški poveljnik, ne glede na položaj v vojaški hierarhiji, je in mora biti tudi voditelj na direktni ravni.

Slika 3:

Shema razvoja vojaškega voditelja



Vadišče je treba obravnavati predvsem kot okolje, v katerem se v varnih razmerah poveljniki in drugi pripadniki SV učijo voditeljskih veščin, pomembnih za njihovo delo. Veščine imajo vpliv na naše vedenje in ga spreminjajo. Tako se s spreminjanjem vedenja in ravnanja posredno spreminjajo in razvijajo tudi osebne lastnosti in vrednote udeležencev, vendar seveda v daljšem času in postopno. Poveljniki začnejo s svojimi sodelavci, predvsem zaradi ustreznega vedenja in strokovnosti, vzpostavljati odnos osebne socialne moči, postajajo voditelji. In ker se mora vsak voditelj razvijati, se ponovno uči, pridobiva novo znanje in nove veščine (a ne nujno le na vadišču). Ta proces sem prikazala s shemo razvoja vojaškega voditelja (slika 3).

Med usposabljanjem na vadišču lahko poveljniki enot ali drugi vodje dobijo zelo koristne podatke o vedenju svojih vojakov ali sodelavcev v vlogah vodij ali v problemskih situacijah, kar je lahko dobra podlaga za odločanje o karierni poti posameznika. Tu se prepoznavajo in razvijajo novi poveljniki – voditelji.

Trenutne izkušnje usposabljanja na vadišču, pretežno s slušatelji različnih vojaških šol in tečajev, kažejo, da je usposabljanje zelo dobro sprejeto. Z rednejšo uporabo pri usposabljanjih vseh enot SV pa bo njegovo uporabno vrednost lažje presoditi oziroma ovrednotiti.

Na vprašanje v naslovu, ali je usposabljanje voditeljskih veščin modna muha ali potreba, lahko na podlagi predstavljene teorije in modelov odgovorimo, da je to vsekakor nuja, saj z njim krepimo učinkovitost vodenja in razvijamo voditeljski potencial poveljnikov, s tem pa omogočimo, da se razvijajo v voditelje.

Literatura

1. Bečaj, J., 2000. *Temelji socialnega vplivanja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
2. Furlan, B., 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
3. *Koncept vojaškega voditeljstva*, št. 603-65/2006-2, z dne 26. 1. 2007.
4. Lussier, D. N., Achua, C. F., 2001. *Leadership: theory, application, skill development*. Cincinnati, OH: South Western College Publishing.
5. Marentič Požarnik, B., 1992. *Izkustveno učenje – modna muha, skupek tehnik ali alternativni model pomembnega učenja? Sodobna pedagogika*, 43-1-2, str. 1–15.
6. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Owen Jacobs, T., Fleishman, E. A., 2000. *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. The Leadership Quarterly*, 11-1, str. 11–35.
7. Musek, J., 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
8. Musek, J., 2000. *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy.
9. Northouse, P. G., 2004. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
10. Schneider, B., 1987. *The people make the place. Personnel Psychology*, 40, str. 437–453.
11. *Učni program usposabljanja na vadišču za usposabljanje voditeljskih veščin*, št. 603-20/2009-41, z dne 25. 3. 2009.
12. Ule, M., 2004. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. US, Department of the Army, 1999. *Army Leadership: Be, know, do*. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army.
14. US, Department of the Army, 1985. *Leadership Counselling*. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army.