

Sledenje v konceptu voditeljstva

Followership in the concept of leadership

Povzetek

Oborožene sile so strogo hierarhično urejena organizacija. Vodenje je organizirano po načelih enostarešinstva in subordinacije. Osrednji element vodenja je poveljnik v odnosu do svojih podrejenih in nadrejenih. S postavitvijo na poveljniško dolžnost se pridobi formalna avtoriteta poveljevanja, kar pa še ne pomeni, da poveljnik tako postane tudi voditelj. Vojaško voditeljstvo je vplivanje na pripadnike, da dosežejo cilje organizacije oziroma uspešno opravijo naloge. Druga stran voditeljstva je sledenje. V doktrinah tujih vojsk je že opredeljeno, da so za doseg cilja organizacije pomembni tako voditelji kot sledilci. Aktivni sledilec je osnovni element kakovostnega sledenja. Poveljevanje s poslanstvom je oblika vodenja, za katero je značilno decentralizirano poveljevanje, ki ob spoštovanju usmeritev in navodil nadrejenega poveljnika omogoča večjo hitrost delovanja in prevzemanje pobude. V izvedbi poveljnik čim manj uporablja kontrolo in po nepotrebnem ne ovira svobode delovanja podrejenih poveljnikov. Ti sami odločajo, kako najbolje uresničiti poslanstvo enot, ki jim poveljujejo. Pri takem načinu vodenja enote mora poveljnik dobro poznati lastnosti in sposobnosti podrejenih sledilcev.

Ključne besede: voditeljstvo, vodja, poveljevanje, poveljnik, sledenje, sledilec.

Abstract

An armed forces is a strictly hierarchical organisation. Leadership is organised according to the principles of unity of command and subordination. The central element of leadership is the commander, in relation to their subordinates and superiors. By being appointed to a command duty, a formal authority of command is acquired; however, this does not mean that a commander also becomes a leader. Military leadership involves influencing members to achieve an organisation's goal, or to successfully perform a task. The other side of leadership is followership. The doctrines of foreign armed forces have already defined that both leaders and followers are important for achieving the goal of an organisation. An active follower is the basic element of quality followership. Mission command is a form of leadership characterised by decentralised command, which, while respecting the guidelines and instructions of a superior commander, enables greater speed of action and initiative-taking. During the execution of tasks, a commander uses control as little as possible and does not unnecessarily impede the freedom of action of subordinate commanders. These decide for themselves how best to accomplish the mission of the units they command. With such a method of unit leadership, a commander must be well acquainted with the characteristics and abilities of their subordinate followers.

Key words: *leadership, leader, command, commander, followership, follower.*

1 Uvod

V nasprotju z besedo voditeljstvo oziroma voditelj ima beseda sledenje oziroma sledilec pogosto negativen prizvok in je povezana z besednimi zvezami, kot so pasivnost, ovca, ubogljiv, nižji položaj v družbi, nezmožen samostojnega razmišljanja itn. Teoretiki so te negativne asociacije pripisali organizacijskemu in psihološkemu poniževanju vloge sledenja. Novejše raziskave so prepričanja o negativnem prizvoku podrejenega sledenja razblinile in postavile novo teorijo, povezano s tem, da se uspešnost voditeljev kaže skozi sposobne sledilce. Nekateri avtorji celo preimenujejo sledilce v privrženca in navajajo, da učinkoviti privrženca mislijo sami, dajejo pobude, so uravnoteženi in lahko

uspejo brez močnega vodje. Sledenje se nanaša na aktivno vlogo sledilcev pri zagotavljanju in podpori vodji do doseganja skupnega cilja. Pogosto je opisano kot sposobnost posameznika, da proaktivno sledi navodilom in podpira prizadevanja svojega nadrejenega. Sledilci ne obstajajo zato, da bi služili voditeljem, temveč da oboji, voditelji in sledilci, služijo skupnemu cilju. Sledenje je enako ključno kot voditeljstvo, ki privede do skupnega organizacijskega uspeha.

Voditeljstvo temelji na konceptu iz leta 2007 in je podlaga za strokovno delovanje na tem področju. Koncept glede na starost ne opredeljuje sledenja, vendar pa se vse manjkajoče vsebine kljub temu obravnavajo v sistemu vojaškega izobraževanja in usposabljanja. Obstaja več stilov ali slogov sledenja, ki so značilni za oblikovanje sledenja v Slovenski vojski. Aktivni sledilec je osnovni element kakovostnega sledenja v Slovenski vojski. Pravne podlage za izvajanje poveljevanja in kontrole v Slovenski vojski same po sebi niso dovolj, zato jih organizacija dopolnjuje s strokovnimi podlagami, kot je koncept voditeljstva. Kombinacija strokovnosti in zakonitosti je tako zadosten temelj za razvoj organizacijske kulture vojaške organizacije in tudi Slovenske vojske.

V prispevku bomo opisali odnose med vlogo poveljnika in aktivnimi sledilci, posebej bomo opisali pomen vodje in sledilcev v izvedbi poveljevanja s poslanstvom. Zanimalo nas bo predvsem, kakšen pomen ima sledenje za uspešno vodenje vojaške organizacije na neposredni in organizacijski ravni. Ali se poveljujoči kader dovolj zaveda pomena sledenja oziroma sledilcev? Ali se zaveda, da so tudi kot poveljniški kader obenem sledilci?

2 Pomen sledenja v konceptu voditeljstva

Preučevanje voditeljstva in voditeljev sega že daleč v zgodovino. Če v googlu vpišemo angleško besedo *leadership*, ki pomeni voditeljstvo, dobimo štiri milijarde trideset milijonov zadetkov. Če v isti brskalnik vnesemo angleško besedo *followership*, ki v slovenskem jeziku pomeni sledenje, dobimo milijon sto tisoč zadetkov. Če naredimo matematični izračun, ugotovimo, da je beseda voditeljstvo omenjena za tritisočestokrat več kot sledenje. Kar nekaj avtorjev se je posvetilo raziskavi sledenja. Ugotovitve so pokazale, da je sledenje ravno tako pomembno kot voditeljstvo. Sledilci so temelj vsake učinkovite

organizacije, brez zvestih, predanih sledilcev ne more biti učinkovitih voditeljev (MCWP 6-11, 2002, str. 37). Ne glede na čin je vsak pripadnik SV podrejen nekemu, naj gre za generala ali novopečenega poročnika.

Povezava med voditeljstvom, menedžmentom in uspešnostjo organizacije je široko razumljena in sprejeta. Izboljšanje voditeljstva izboljša upravljanje in poveča verjetnost za boljše delovanje. Druga plat voditeljstva je sledenje. Vsekakor je vodstvo pomembno za uspešnost organizacije, vendar ima tudi sledenje precejšnjo vlogo pri tem. Zato je čudno, da sledilci dobijo le kanček pozornosti, v primerjavi s pozornostjo, ki je namenjena voditeljstvu. Sledenje bo vedno v senci voditeljstva. Vendar ni dobrih voditeljev brez aktivnih sledilcev in uspeh s šibkimi sledilci se običajno izjalovi. Res je, da je organizacija le tako dobra kot njeni voditelji, vendar je njena uspešnost ravno tako odvisna od sledilcev (McCallum, 2013).

Tudi Suda (2013) pravi, da je koncept voditeljstva predvsem vplivanje. Po njegovem voditelj kot avtoriteta vpliva na druge, nanj pa vplivajo stališča in dejanja sledilcev. Ena od teorij voditeljstva temelji na tem, da menedžerji prilagodijo svoje vedenje situaciji tako, da ta ustreza njihovim sledilcem. Tako odnos med vodjo in sledilci temelji na recipročnosti, na medsebojni izmenjavi vplivanja. Vpliv sledilcev lahko poveča sposobnosti vodje ali poudari njegove pomanjkljivosti.

Sledenje je pri razpravljanju o voditeljstvu pomembno zaradi več razlogov. Brez sledilcev ni voditeljev. Da je organizacija uspešna, mora imeti ljudi, ki učinkovito in na podlagi svoje volje sledijo, ter ljudi, ki učinkovito in na podlagi svoje volje vodijo. Voditeljstvo in sledenje sta temeljni vlogi, v katerih se posamezniki menjajo iz različnih razlogov. Vsi, vključno z voditelji, so tako ali drugače sledilci. Dejansko ima večina posameznikov, tudi tisti na vodstvenih položajih, nekakšnega šefa ali nadzornika. Posamezniki so pogosteje sledilci kot voditelji. Veliko lastnosti, nujnih za voditeljske sposobnosti, je enako nujnih pri aktivnih sledilcih. Sledilec daje podporo vodji s pobudami, neodvisnostjo, zavezanostjo skupnim ciljem in pogumom. Da so sledilci v organizaciji neučinkoviti, so po navadi krivi slaba uspešnost, etični in pravni zaostanek znotraj organizacij, pa tudi slabi in neetični voditelji. Če voditelji izvajajo napačne, včasih celo nezakonite stvari, se tudi od sledilcev pričakuje, da opozarjajo na te napake (Suda, 2013).

2.1 Sledenje

Raziskovalci na splošno priznavajo, da je sledenje nastajajoč koncept. Zdi se, da bi kdor koli, ki ga vprašate, vedel, kaj je sledilec, vendar pri preučevanju vloge sledenja in sledilca pomen ni povsem jasen, zato se definicija ne zdi tako preprosta. Kot je zapisal Suda (Kellerman, 2008), so sledilci podrejeni, imajo manj vpliva, moči in avtoritete kot njihovi nadrejeni in zato običajno, vendar ne vedno, spadajo v »postroj«. Sledenje opredeljuje kot pripravljenost za sodelovanje pri uresničevanju poslanstva, izkazovanje visoke stopnje timskega dela in utrjevanje povezanosti med člani organizacije. Aktivno sledenje je ključni gradnik uspešnega voditeljstva. (Suda, 2013.)

McQueen (Riggio idr., 2008) povzema, da se sledenje nanaša na aktivno vlogo sledilcev pri dajanju pomoči in dopolnjevanju voditeljeve vloge za doseganje rezultatov. Nadaljuje (Agho, 2009), da je sledenje pogosto opisano kot sposobnost posameznika, ki kompetentno in proaktivno sledi navodilom ter podpira prizadevanja svojega nadrejenega (McQueen, 2013, str. 9).

Po McCallumu (2013) je sledenje preprost koncept, je sposobnost sledilcev sodelovanja v skupini in uresničevanje tistega, kar se od njih pričakuje. Uspešnost organizacije je odvisna od uspešnosti sledilcev in vodstva. Oznaka *odličen sledilec* ima lahko ravno nasprotni učinek, ki pa ni najboljši kompliment za napredovanje v karieri. Če sledilci ne znajo učinkovito delovati v skupini, niso zreli za vodstveni položaj. Dejstvo je, da so v vsaki organizaciji tako voditelji kot sledilci lahko oboje, odvisno od okoliščin oziroma položaja, ki ga zaseda sledilec.

Sledenje skladno s SSKJ izhaja iz glagola slediti, ki pomeni *iti za kom, mu zvesto slediti, slediti svojemu vzorniku* itn. V angleški literaturi za sledenje uporabljajo besedo *followership*, ki izhaja iz besede *follower*, kar v slovenščino prevedemo kot *sledilec*. Beseda *follower* izhaja iz nemške besede *follazionhan*, pomeni pa *pomagati, asistirati, pomagati pri služenju*.

SSKJ (2014) za samostalni sledilec predstavi dva pomena:

- »kdor se ravna po določenih nazorih, prepričanjih, smernicah,
 - kdor le posnema, prevzema tuje ideje, vzorce in zato nima vodilne vloge,

- kdor je naročen na prejemanje objav, obvestil drugega uporabnika, skupine ali podjetja na družbenih omrežjih«.

Zakaj bi kdo želel biti vodja, je zanimivo vprašanje, še bolj zanimivo pa je vprašanje, zakaj bi si kdo želel biti sledilec. Odgovor je preprost, ljudje so sledilci zato, ker jim sledenje prinaša koristi. Že v zgodovini so ljudje živeli v majhnih nomadskih plemenih, ki so jim dajala zaščito, hrano, skratka preživetje. Plemena z najboljšim voditeljem in dobrimi sledilci so imela večjo verjetnost preživetja od tistih, ki so imela slabega voditelja in so bila sestavljena iz slabih sledilcev. Fizične koristi, ki so jih uživali kot sledilci, so odtehtale psihološki pritisk občutka podrejenosti. Če so ocenili, da bi lahko premagali vodjo, je vedno ostajala možnost boja za prevzem položaja ali pa zamenjava plemena. Danes ni nič drugače. Vodje v organizacijah morajo skrbeti, da imajo sledilci večje fizične koristi od psihološkega občutka podrejenosti, sicer sledilci začnejo menjavati organizacije (Suda, 2013).

Voditeljstvo je lahko v ospredju vseh razprav in pogovorov, vendar je sledenje ravno tako pomembno. Razlaga je preprosta: če je sledenje neuspešno, se v organizaciji ne stori veliko oziroma tisto, kar se naredi, ni takšno, kakršno se pričakuje. Težave se kažejo v slabi delovni etiki, slabi morali, odvrnitvi od ciljev, nezadovoljnih strankah, izgubljenih priložnostih, visokih stroških, težavah s kakovostjo izdelkov in šibki konkurenčnosti. V skrajnem sta šibko vodstvo in šibko sledenje dve strani istega kovanca, posledica pa je vedno ista: organizacijska zmeda in slaba uspešnost (McCallum, 2013).

Če povzamemo teze avtorjev, lahko sklenemo, da je sledenje želja po sodelovanju pri delu, ki vodi k izpolnitvi individualnega ali skupinskega cilja oziroma naloge. Je prikaz visoke stopnje timskega dela in razvijanje kohezije znotraj skupine. Aktivno sledenje je odličen temelj za učinkovito voditeljstvo.

2.2 Slogi sledenja

Kelley je razvil dve razsežnosti, ki opredeljujeta način sledenja:

- Ali imajo sledilci svoje razmišljanje? Ali so neodvisne in kritično razmišljujoče osebe? Ali gledajo na voditelja kot na nekoga, ki bo razmišljal namesto njih?

- Ali so aktivno vpeti v vzpostavljanje pozitivne energije v svoji organizaciji? Ali je pri njih negativna energija in pasivnost? (Kelley, 2013, str. 7.)

Glede na ti dve razsežnosti je Kelley razvil pet osnovnih slogov sledenja:

- Ovce so pasivni sledilci, nimajo samoiniciative za delo, voditelja gledajo s pričakovanjem, da on razmišlja namesto njih in jih motivira. Če ste vodja, in medtem ko se vozite na delo, razmišljate o tem, kakšno nalogo boste dali svojim podrejenim in kako naj jo izvedejo, potem imate opravka z ovcami (prav tam). Ovce so sledilci, ki pasivno čakajo na odločitve vodje in naredijo točno toliko, kot je naročeno.
- Kimavci razmišljajo pozitivno, vedno podpirajo odločitve vodje, vendar še vedno pričakujejo od njega, da je on tisti, ki razmišlja o viziji, nalogi in cilju. Ko jim vodja dodeli nalogo, jo izvedejo brez ugovaranja ali razmišljanja. Po izvedbi naloge čakajo nadaljnje usmeritve poveljnika, so brez samoiniciativnosti. Kimavci sebe ne vidijo tako, pri svojem načinu opravljanja naloge vedno najdejo pozitivno stvar. Kimavci bodo rekli, »Jaz sem izvajalec, to je moje delo. Vodja je tisti, ki razmišlja in za to dobi tudi plačilo, jaz sem tisti, ki nalogo uresniči.« Vendar se ve, da pomeni biti dober sledilec več kot samo izvajalec. Kimavcem manjka samoiniciative (prav tam). So sledilci, ki ne razmišljajo, vendar pa aktivno izvajajo dane naloge, saj od voditelja pričakujejo, da bo razmišljal o smeri in viziji.
- Uporniki razmišljajo sami zase in s tem širijo negativno energijo. Kadar koli poskuša vodja uvesti novitete ali kadar določi način izvedbe naloge za doseg ciljev organizacije, imajo uporniki veliko razlogov, zakaj za to ni nobene potrebe. Pri tem ne predlagajo boljših rešitev, temveč so zgolj dvomeči in posmehljivi glede osnovnega načrta. So polni energije, bistri, znajo razmišljati s svojo glavo, vedno pa stojijo na nasprotnem bregu. Sami sebe vidijo kot upornika, edinega človeka v organizaciji, ki ima pogum, da se upre vodji (prav tam). Uporniki so sledilci, ki znajo razmišljati, so bistri, vendar pri tem širijo negativno energijo, saj imajo vedno razlog, zakaj se nekaj ne da storiti.
- Pragmatiki stojijo ob strani in spremljajo druge, ki organizirajo delo. Ko opazijo, da so stvari pripravljene, se jim priključijo. Nikoli ne bodo pobudniki ideje, vendar tudi nikoli ne bodo dopustili, da bi se nekaj

zgodilo brez njih. Sami sebe vidijo kot branilce trenutnega stanja (*status quo*). Njihov notranji dialog teče v smeri: »Če bi se zagnal vedno, kadar kdo to od mene pričakuje, bi se moja kolesca nenehno vrtela. Vodje pridejo in gredo. Nove vizije pridejo in gredo. Če se malo potuhnem, ne bom imel dela.« Pragmatiki naredijo tisto, kar je nujno za preživetje, vendar so ob viharju poskriti (prav tam, str. 8). So sledilci, ki čakajo in opazujejo, kaj se bo zgodilo. Razmišljajo s svojo glavo, a tega ne izražajo, hkrati pa vedno opravijo nalogo, vendar s tem ne želijo izstopati iz povprečja.

- Sledilci zvezd znajo razmišljati, so zelo aktivni in imajo zelo pozitivno energijo. Odločitve nadrejenega ne sprejmejo brez tehtnega premisleka in svoje lastne presoje. Če se z vodjo strinjajo, ta dobi njihovo popolno podporo. Če pa imajo pripombe, bodo izzvali vodjo z alternativnim predlogom, ki bo v pomoč vodji in organizaciji na poti do cilja. Nekateri ljudje take posameznike vidijo kot »maskirane voditelje«, vendar je to v bistvu zato, ker se ljudje težko sprijaznijo, da so sledilci lahko tako samostojni in pozitivnega mišljenja. Sledilce zvezd vodje pogosto izberejo za »desno roko« ali »naslednika« (prav tam). Sledilci zvezd so kritično razmišljajoči, in zato znajo poveljniku tudi predlagati drugačne rešitve, ki so jih pripravljene tudi izvesti.

Slika 1: Slogi sledenja po Kelleyju



Vir: Prevedeno po Corrothers, 2009, str. 7 (po Kelley, 1999)

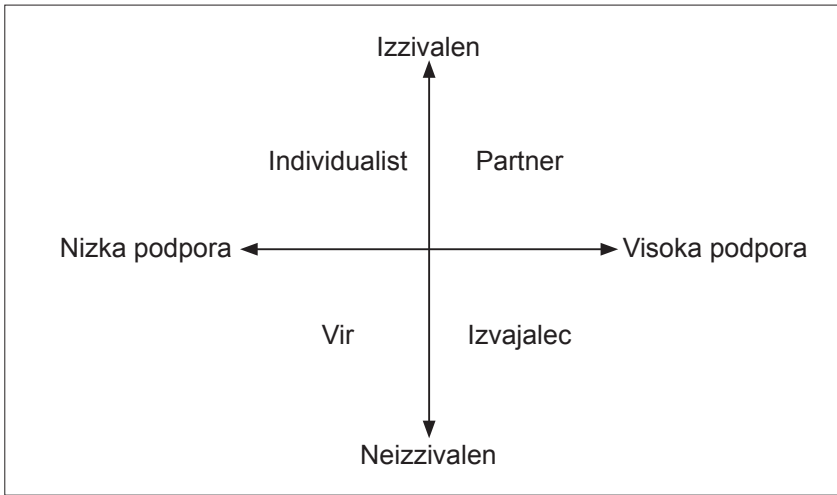
S tem modelom se prepoznajo različni tipi sledilcev glede na njihovo vlogo in način delovanja v organizaciji. Prepoznajo se njihove različne lastnosti, negativne in pozitivne, vključno z njihovimi lastnimi sposobnostmi menedžiranja, razvoja kompetenc, izkazovanja zavezanosti, poštenosti, poguma in kredibilnosti. Kelley (Suda, 2013) trdi, da tiste lastnosti, ki delajo učinkovite voditelje, delajo tudi učinkovite sledilce (Suda, 2013).

Naslednji model sledenja, ki ga povzema Suda v svojem članku, je razvil Ira Chaleff (2008). Moč, ki jo izkazujejo sledilci skozi različne lastnosti, opredeljuje kot pogum. Njegov model razkriva pet različnih razsežnosti na podlagi stališč in vedenj pogumnih sledilcev:

- pogum za dajanje podpore vodji,
- pogum za prevzemanje skupinske odgovornosti,
- pogum za konstruktivno izzivanje vedenja vodje,
- pogum za sodelovanje v kakršni koli transformaciji,
- pogum za zavzemanje moralnega stališča, če se s tem preprečijo etične zlorabe.

Chaleff, podobno kot Kelley, od teh petih razsežnosti stališč in vedenj razlikuje štiri sloge sledenja. Le da je vodoravno os, ki jo je Kelley poimenoval aktivnost, Chaleff poimenoval podpora. Navpično os, ki jo je Kelley poimenoval kritično razmišljanje, pa je Chaleff zamenjal z izzivalnostjo. Torej temeljijo na stopnji/velikosti poguma sledilcev pri podpori ali izzivanju vodje:

- slog sledenja virov predstavlja nizko podporo, in ne izzivalnosti;
- individualistični slog predstavlja nizko podporo in izzivalnost. Ta sledilec bo izražal mnenja, vendar običajno zavzame stališče v nasprotju z večino;
- slog izvajalca kaže visoko podporo, in ne izzivalnosti;
- za partnerski slog sta značilni visoka podpora in izzivalnost, on prevzema vso odgovornost za dejanja in ravna skladno s tem. (Suda, 2013.)

Slika 2: Slogi sledenja po Chaleffu

Vir: Prevedeno po Corrothers, 2009, str. 9 (po Chaleff, 2003)

Ključna razlika med Kelleyjevim in Chaleffovim modelom je, da Chaleff prepozna pozitivne attribute v vseh kategorijah. Kamor je Kelley postavil ovce, ima Chaleff vire, za katere meni, da naredijo minimum na pošten način. Chaleffovi izvajalci so primerljivi s Kelleyjevimi kimavci in oba se strinjata, da bi večina voditeljev najraje imela to kategorijo sledilcev, s katerimi imajo najmanj dela oziroma težav. Chaleff poudarja, da bodo izvajalci opravili delo brez potrebnega nadzora, vendar podobno kot kimavci brez konstruktivnih predlogov. Individualistom daje Chaleff veliko večji pomen kot Kelley upornikom. Individualisti dajejo pomembno ravnotežje med drugimi skupinami, tako da izzivajo vodjo, kadar menijo, da nima prav. In nazadnje še Chaleffovi partnerji, ki imajo enak pomen in položaj kot sledilci zvezd v Kelleyjevem modelu. Sledilci, ki delujejo v tem kvadrantu, dajejo izjemno podporo vodji, vendar si dovolijo postavljati vprašanja in predloge, ko podvomijo o odločitvah vodje. Chaleff opozarja, da imajo tudi ti sledilci veliko prostora za razvoj in se morajo nenehno izboljševati v znanju in sposobnostih (Corrothers, 2009, str. 9).

Oba modela prepoznata sloge sledenja na podlagi upoštevanja stopnje neodvisnega razmišljanja in organizacijske angažiranosti. Prav tako oba avtorja ugotavljata, da so za dosego skupnega cilja pomembni tako voditelji kot sledilci, vsak v svoji vlogi (Suda, 2013).

2.3 Aktivni sledilec

Biti aktivni sledilec v organizaciji ni vedno najbolj preprosto. Suda pravi, da za to potrebujemo pogum, sledilci še toliko bolj, ker so v podrejenem položaju. Aktivni sledilci vedo, kaj želijo, vedo, za kaj se zavzemajo, izražajo lastne ideje, dajejo mnenja voditeljem, čeprav s tem tvegajo obsojanje, napredovanje ali celo izgubo službe. Aktivni sledilci kažejo pogum s tem, da prevzemajo odgovornost, izzovejo avtoriteto, sodelujejo v spremembah, izpolnijo potrebe organizacije, in če je treba, tudi zapustijo organizacijo.

- Pogum za prevzem odgovornosti pomeni, da se aktivni sledilec poistoveti z organizacijo in ima osebni čut do nje in njenega poslanstva. Prevzema odgovornost za svoje vedenje in vplivanje na organizacijo. Aktivni sledilci sami iščejo priložnosti, s katerimi dokazujejo svoje znanje ter veščine, in z njimi, kolikor je mogoče, koristijo organizaciji. S temi dejanji tudi napredujejo v osebni rasti.
- Pogum za izziv pomeni, da aktivni sledilci ukrepajo in niso tiho, če voditelj ne opravlja nalog v interesu organizacije.
- Pogum za sodelovanje v preoblikovanju pomeni, da se ne bojijo oziroma ne ustrašijo spremembe, temveč jo podprejo in aktivno sodelujejo pri uveljavljanju novosti v organizaciji. Podpirajo vodjo pri tem in na vse skupaj gledajo kot na pozitivno izkušnjo, ki je bodo deležni vsi člani.
- Pogum za službovanje kot podrejeni, ki razume potrebe organizacije in si aktivno prizadeva ustreči tem potrebam. S svojim znanjem deluje na področjih, s katerimi dopolnjuje vodjo in tako bistveno pripomore k skupnemu cilju organizacije.
- Pogum za odhod. Na neki točki kariere mora sledilec zaradi različnih razlogov zamenjati službo oziroma spremeniti delovno mesto v isti organizaciji, kar lahko predstavlja velik izziv, stres ali celo strah. Včasih organizacijske ali osebne spremembe ustvarijo situacijo, v kateri se mora sledilec umakniti iz odnosa vodja-sledilec. Če se aktivni sledilec sooča z vodjo ali organizacijo, ki ne želi uvesti nujnih sprememb za izboljšanje organizacije, je čas, da zamenja organizacijo s tisto, v kateri so pripravljene podpirati ter uveljavljati spremembe in izboljšave. (Suda, 2013.)

Kelley (Corrothers, 2009, str. 8) trdi, da je nujnih sedem korakov, da postaneš sledilec zvezd, ki glede na sliko 1 izraža aktivnega sledilca:

- proaktivnost,
- zbira in upošteva dejstva,
- pri svojem delovanju upošteva pametne nasvete,
- igra po pravilih,
- prepričuje v duhu organizacije,
- ima pogum iti na vse ali nič, kadar je nujno;
- vedno ima dober načrt, kadar deluje samostojno, ali pa sodeluje v skupini.

Teh sedem korakov se zdi logičnih, vendar za delovanje po njih potrebujemo pogum. Ta priporočila so dejansko nasvet sledilcem, kaj potrebujejo voditelji (prav tam).

McCallum (2013) je aktivne sledilce opisal s temi lastnostmi:

- Presoja. Sledilci morajo upoštevati navodila, vendar le etična in zakonita. Ključno pri tem je, da znajo pravilno ločiti med navodili, ki jih usmerjajo in se mogoče ne strinjajo z njimi, ter navodili, ki so popolnoma napačna, nezakonita. Pravilna presoja je izrednega pomena za dobrega voditelja, vendar je ravno tako pomembna za sledilca. Dobra presoja se pridobi z izkušnjami, izkušnje pa se pridobijo na podlagi slabih presoj.
- Delovna etika. Aktivni sledilci so dobri delavci. So prijazni, motivirani, predani, pozorni na podrobnosti in vlagajo energijo za doseganje cilja. Vodje so odgovorni za zagotavljanje okolja, ki omogoča razvoj teh lastnosti, vendar je ne glede na to sledilec tisti, ki je odgovoren za to, da je dober delavec. Preprosto ne obstaja slab delavec, ki bi bil sledilec.
- Kompetentnost. Sledilec ne more dobro slediti, če ni kompetenten za opravljanje naloge, za katero je dobil navodila vodje. Vodja odgovarja, da je sledilec kompetenten. Včasih gredo stvari narobe prav zaradi nekompetentnosti sledilca pri nalogi, ki jo opravlja. Kadar pride do tega, bi moral vodja prevzeti krivdo, in ne prenašati odgovornosti na sledilca. Znak slabega voditeljstva (angl. *toxic leadership*) je zvrčanje krivde na sledilce, da nimajo znanja in veščin, ki jih tako ali tako ne morejo imeti.
- Iskrenost. Sledilec je vodji dolžan posredovati pošteno in odkrito povratno informacijo o cilju in načinu, kako želi vodja ta cilj doseči.

To je zlasti pomembno takrat, kadar sledilec opazi, da je načrt vodje močno pomanjkljiv. Spoštovanje in vljudnost sta pomembna, vendar če govorimo v prisposodobah, ni sprejemljivo, da sledilec nemo opazuje, medtem ko vodja na svojem konju drvi v prepad. Dobri vodje so hvaležni za konstruktivne povratne informacije svojih podrejenih. Slabi tega ne sprejemajo, zato morajo biti sledilci pri tem še posebno previdni. Če je situacija dovolj resna, je treba razmisliti o tem, da se obrnemo na višjega nadrejenega z željo po usmeritvah, kaj storiti.

- Pogum. Sledilci so odkriti do tistih, ki jih vodijo, zato potrebujejo pogum.
- Diskretnost. Športne ekipe rade uporabljajo izrek, da kar se pove v slačilnici, ostane v slačilnici. Sledilci morajo biti do svojih organizacij in vodij obzirni. Neprimerno govoriti o službenih zadevah na neprimernem kraju je v najboljšem primeru nesmiselno, večinoma pa škodljivo. Obzirnost pomeni, da se o nekaterih službenih stvareh molči. Zdi se preprosto, a številni imajo s tem velike težave. Dejstvo je, da se z nepremišljenostjo lahko zelo škodi organizaciji.
- Zvestoba. Sledilci spoštujejo svojo organizacijo in so ji zvesti. Zvestoba do organizacije in njenih ciljev je še posebno pomembna, kadar pride med sledilcem in vodjo do kakršnih koli težav ali težav v odnosih. Sledilci, ki niso zvesti, so neizogiben vir težav. Ustvarjajo težave med člani skupine, ogrožajo doseganje ciljev organizacije, drugim tratijo čas, skratka predstavljajo grožnjo. Zvestoba ni sopomenka za prilizovanje. Bistvo zvestobe je močna pripadnost in zavzetost za poslanstvo in cilje organizacije. Sledilci se morajo zavedati, da njihova zvestoba ni časovno in imensko omejena na nekega vodjo, temveč gre za zvestobo organizaciji.
- Upravljanje ega. Sledilci imajo svoj ego pod kontrolo. So timski ljudje v polnem pomenu besede. Odlično se znajdejo v medosebnih odnosih. Svojo uspešnost merijo s produktivnostjo ter doseganjem ciljev, in ne z osebnim potrjevanjem in samopromocijo. Ne glede na to, kako zelo težko je to izvedljivo, najboljše organizacije napredovanja in nagrajevanje pogojujejo oziroma povezujejo z delovno uspešnostjo (McCallum, 2013).

Po Fairfieldu (Corrothers, 2009, str. 29) si aktivni sledilci močno prizadevajo za izpolnitev poslanstva in dosegajo cilja svoje enote. So razmišljujoči in proaktivni, kadar je treba dajati predloge za uspeh pri izvedbi naloge. S svojimi dejanji in besedami motivirajo ter navdihujejo svoje voditelje. Aktivno si prizadevajo, da bi svojim voditeljem prispevali ideje in povratne informacije. Če poveljnik po njihovem mnenju greši, mu to povedo, imajo zavedanje, da tudi sami odgovarjajo za nemoralna dejanja. Voditelje poskušajo izboljševati tako, da izrazijo njihova pričakovanja in želje po izjemnem vodstvu. Zavedajo se, da je uspeh njihove enote odvisen od skupinskega dela in skupnih prizadevanj sledilcev in poveljnika. Aktivni sledilci so zvesti svojim temeljnim vrednotam in institucionalnemu etosu, s čimer gradijo boljše vodstvo in preprečujejo nadaljevanje slabega vodstva.

Če strnemo razmišljanja avtorjev, lahko sklenemo, da je aktivni sledilec pripadnik, ki prostovoljno opravlja nalogo, da bi dosegel ali izpolnil skupni cilj ter pri tem prikazuje visoko stopnjo timskega dela in razvoj kohezije z nadrejenim in znotraj skupine. Sledenje razume in ceni svojo pomembno vlogo pri izvajanju naloge. Vedno je pripravljen sprejeti nalogo in jo kot član skupine učinkovito izvesti. Spoštuje ukaze, usmeritve in vodstvo, medtem ko daje nepristranske nasvete. Odkrito izraža pripadnost skupini. Določa prednosti in ukrepa skladno z usmeritvami linije poveljevanja, tako da izvede nalogo. Ohranja pozitiven odnos tudi v kriznih razmerah in zmedenih časih. Je fleksibilen in se hitro prilagaja izmenjujoči se vlogi vodje/sledilca; najprej sledilec, vodja, ko je treba.

3 Od sledilca do voditelja

Ugotovili smo, da je aktivno sledenje zelo pomembno za delovanje vojaške organizacije in poveljniki pri temu niso izjema. Pri tem se postavlja ključno vprašanje, ali se poveljniki kot vodstveni kader v Slovenski vojski dovolj zavedajo pomena temeljev sledenja. Ali poveljnik ve, kdaj se mora vesti in delovati kot sledilec in kdaj kot voditelj? Dober poveljnik mora pri vodenju enote v odnosu do svojega nadrejenega biti aktivni sledilec. S svojim delovanjem mora dajati podporo in biti kritično naravnani s konstruktivnimi predlogi, sposoben hitrega samostojnega odločanja in prevzemanja odgovornosti.

Prevzeti mora lastnosti sledilca zvezd iz slogov sledenja Kelleyja ali lastnosti partnerja iz slogov Chaleffa. Kot drugo pa mora prevzeti Chaleffov model petih razsežnosti stališč in vedenj poguma. Samo z vsemi petimi razsežnostmi poguma bo poveljnik lahko uspešno vodil enoto in podpiral nadrejenega kot aktivni sledilec. Vojaška organizacija potrebuje poveljnike z učinkovitimi voditeljskimi sposobnostmi, te pa se lažje razvijejo, če poveljnik najprej razvije sposobnosti sledenja.

3.1 Poveljnik v vodenju s poslanstvom

Poveljevanje s poslanstvom je ključno za vojaške operacije, ki morajo biti urejene, učinkovite in natančno nadzorovane. Za razvoj pruske doktrine *Auftragstaktik* so bili pomembni trije imperativi. Prvi je bil hitrost delovanja, drugi dejavnik je bil mišljenje, da se vsak načrt operacije ob prvem stiku z nasprotnikom spremeni. Namreč nesmiselno je pričakovati, da se bo nasprotnik odzval tako, kot smo si zamislili. Tretji vpliv pa je bila situacija v vojni, ki je bila vsakič drugačna, edinstvena. Takšno poveljevanje od poveljnika zahteva sposobnost kritičnega razmišljanja, presojanja situacije, hitrega logičnega sklepanja in odločanja ter agresivne izvedbe naloge (Potočnik, 2014, str. 99). Zato nemška doktrina opisuje poveljujočega kot človeka, ki je pripravljen prevzemati pobudo, zlasti pa je izpostavljeno, da se od častnika pričakuje prevzemanje odgovornosti, sposobnost tveganja in odločnega ukrepanja (prav tam, str. 100).

Kalimuddin v svojem članku povezuje šest načel poveljevanja s poslanstvom s Chaleffovim modelom stališč in vedenja poguma. Med načeli poveljevanja s poslanstvom sta dve še posebno občutljivi v povezavi s sledilci, in sicer razvoj kohezivnega tima z medsebojnim zaupanjem ter prilagajanje situaciji in prevzemanje pobude. Poveljnik je odgovoren za razvijanje tima, vendar njegov pristop k nalogi mora biti dobro premišljen in usmerjen glede na karakter sledilcev. Najprej mora poznati poslanstvo in iz tega izhajajoče naloge. Nato mora poznati prednosti in slabosti sledilcev oziroma posameznikove sposobnosti, da jim pravilno lahko razdeli naloge, s čimer bodo kot skupina bolj učinkoviti. Tako se ustvari tudi pozitivna dinamika v ekipi. Pri prilagajanju situaciji in prevzemanju pobude so sledilci še bolj osredotočeni

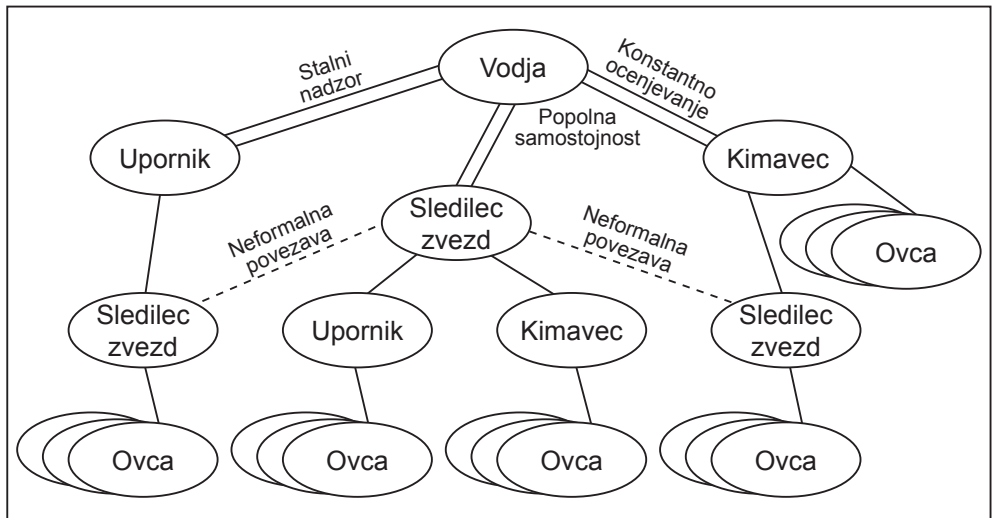
na posameznika. Zato je nujno, da poveljnik pozna posameznikovo področje, ki ga ta dobro obvlada in ga mora v tej smeri še bolj spodbujati, ker le tako se bo lahko prilagajal situaciji in prevzemal pobudo ter prispeval k uspešno postavljenemu cilju. V poveljevanju s poslanstvom se pričakuje, da bodo vsi poveljniki sledilci zvezd, vendar v resničnosti ni tako. Ključno je, da poveljnik zna oceniti, kako se bo kdo od sledilcev odzval. (Kalimuddin, 2017, str. 2).

Poveljevanje s poslanstvom je način poveljevanja in kontrole sil, bodisi med usposabljanjem bodisi v mednarodni operaciji in na misiji. Usposabljanje poveljnikov in sledilcev je treba graditi skozi načela poveljevanja s poslanstvom in jih uporabljati pri konkretnih nalogah. Dobri poveljniki uporabljajo poveljevanje s poslanstvom pri izvajanju vsakdanjih nalog z namenom, da sledilci dobijo ta način vodenja v podzavest in ga sčasoma vsi enako razumejo. S takim načinom vodenja nadrejeni izkazuje zaupanje v podrejene, s čimer jim krepi samozavest in večja pogum za sprejemanje odločitev in uresničevanje poveljnikove namere. Prav tako se jih tako tudi spodbuja za sprejemanje tveganja, ki pa je pri izvedbi naloge odločilna prednost pred sovražnikom. Poveljevanje s poslanstvom je zapleteno razmišljanje in način življenja, ki zahteva veliko časa in usposabljanja poveljujočega kadra in njihovih podrejenih (prav tam, str. 3).

3.2 Aktivno sledenje v vodenju s poslanstvom

V vojaških organizacijah že na ravni čete, bataljona ali brigade poveljnik ne more neposredno voditi vseh svojih sledilcev. Slika 3 prikazuje strategijo, ki jo lahko poveljniki uporabijo za strukturiranje svojih skupin za boljše vodenje s poslanstvom. Cilj je izkoristiti prednosti vsakega sloga sledenja in hkrati omiliti slabosti (Kalimuddin, 2017, str. 4).

Slika 3: Organizacija skupin na podlagi različnih slogov sledenja za vodenje s poslanstvom



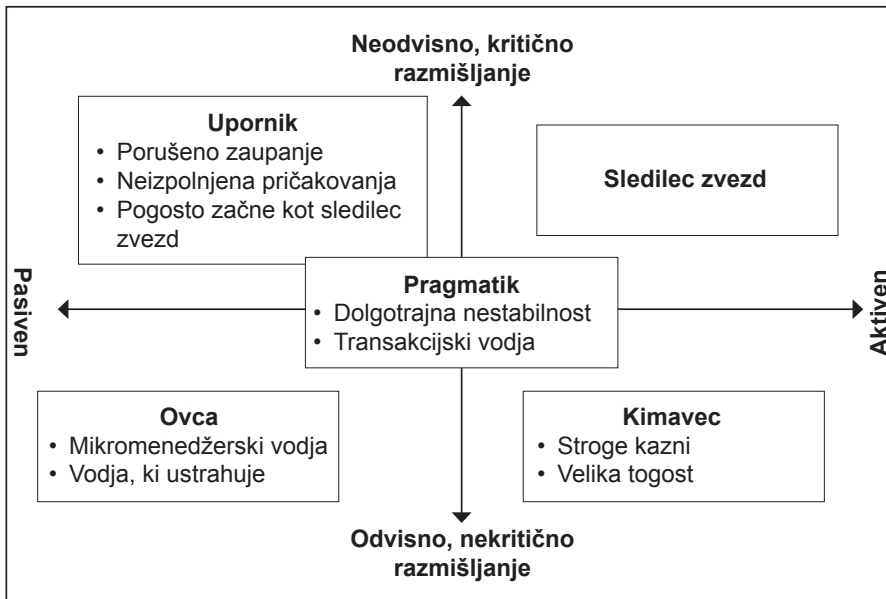
Vir: Prevedeno po Kalimuddin, 2017, str. 4

Kolikor je mogoče, morajo biti sledilci zvezd neposredno podrejeni poveljniku. To jih postavlja v najboljši položaj, da uporabijo svoje močne medosebne sposobnosti za ustvarjanje pozitivnega vzdušja v skupini. Poveljnik bo od njih neposredno pridobil povratne konstruktivne in odločilne informacije, ki jih lahko pozitivno izkoristi. Vendar pa, kot se vidi iz slike 3, to ni vedno mogoče. Kimavci so pozitivni, vedno na voditeljevi strani, vendar še vedno pričakujejo, da bo voditelj razmišljal o smeri in viziji. Če jih bo voditelj vprašal, ali so zanj pripravljeni storiti neko stvar, se bodo aktivirali in to tudi storili. Ko bodo končali nalogo, se bodo vrnili do vodje in vprašali: »Kaj naj zdaj storimo?« Toda kimavci sami sebe ne vidijo tako. Sebe vidijo kot dobre delavce, ki izpolnjujejo ukaze, poveljnik pa je tisti, ki je plačan, da razmišlja. Zato v večini enot kimavcem uspe pridobiti poveljniški položaj zaradi aktivnega izvajanja dodeljenih nalog. Kljub temu pa bi si poveljniki morali prizadevati, da sledilci zvezd zasedajo vodstvene položaje. Oni so tisti, ki pozitivno vplivajo na dinamiko v skupini in razvoj kohezivnih timov, kar pa dviguje moralo in prinaša enoti dobre rezultate. Kadar kimavci zasedajo poveljniške položaje, mora nadrejeni v dinamičnih razmerah stalno preverjati, ali se naloga izvaja skladno z njegovo namero. Uporniki so lahko postavljeni na poveljniške

dolžnosti, vendar mora nadrejeni imeti nad njim stalno kontrolo. Obstajata dve možnosti, kako se bo upornik vedel kot vodja. Ena od možnosti je, da ga bosta naloga in neposredni stik z nadrejenim motivirala, kar pomeni, da bosta organizacija in poveljnik imela korist od tega, on pa se bo dejansko približal slogu sledilca zvezd. Druga možnost je, da bo njegova negativna energija začela ustvarjati strupeno okolje, kar bo privedlo do razdora v skupini. Takrat mora nadrejeni takoj ukrepati in ga zamenjati z drugim voditeljem sledilcem zvezd, da se v skupino povrneta pozitivna energija in kohezija. Sledilci z značajem ovce niso primerni za poveljniški kader. Pripadnike s takim značajem je treba postaviti na dno vojaške hierarhije, kjer bo vpliv njihovega slabega sledenja čim manjši. Če si ne bomo prizadevali za razvoj ovc v sledilce zvezd, bodo še naprej breme za organizacijo. Pragmatiki ostanejo znotraj povprečja, svoje vedenje zlijejo s prevladujočo večino. Njih je treba postaviti znotraj skupine z visoko pobudo, kjer bo prevladala kritična misel. Tako jih spodbujamo k pozitivnemu prispevku za doseg cilja organizacije (prav tam, str. 5).

Slogi sledenja niso fiksni. Glede na okoliščine, v katerih se znajdejo, lahko sledilci uporabljajo različne vzorce sledenja. Tudi sledilci se lahko izpopolnijo

Slika 4: Razlogi za neučinkovito sledenje



Vir: Prevedeno po Kalimuddin, 2017, str. 5

v sledenju glede na slog vodenja poveljnika. Dolgoročno gledano si morajo poveljniki prizadevati za to, da z motivacijo, izobraževanjem in dodeljevanjem primernih nalog glede na kompetence podrejenega vse sledilce usmerjajo k temu, da se približajo sledilcem zvezd. Da bi to naredili, morajo poveljniki najprej razumeti razloge, zakaj posamezniki sprejemajo manj učinkovite sloge sledenja, prikazanega na sliki 4. Z obravnavanjem teh vzrokov poveljniki postavljajo pogoje, da lahko sledilci izboljšajo svoje sledenje (prav tam).

Kelley trdi, da organizacijski dejavniki pogosto motivirajo ljudi, da sprejmejo manj učinkovite vzorce vedenja sledilcev, kot pa da bi kazali pravo osebnost. Razvoj pripadnika v kimavca je v večini odraz na togo vodenje enote s strogimi kaznimi. Kadar poveljnik za doseganje avtoritete uporablja ustrahovanje, nima zaupanja v podrejene, in zato želi imeti vse pod nadzorom ter zapade v tako imenovano mikromenedžiranje, se bodo podrejeni spremenili v ovce. Uporniki pogosto začnejo kot sledilci zvezd, vendar zaradi njihovih neizpoljenih pričakovanj postanejo pri svojem delu pasivni. Včasih pa je razlog za uporništvo izguba zaupanja v poveljnika in enoto. Pragmatiki se pojavijo, ko organizacijsko vzdušje zaznamuje dolgotrajna nestabilnost. Spreminjajoče se voditeljstvo prav tako spodbuja transakcijsko sledenje, ki je značilno za pragmatike. Če imajo vojaški voditelji v organizaciji enega ali več takih dejavnikov, jim verjetno s prizadevanjem ne bo uspelo razviti boljših sledilcev (Kelley, 2013, str. 11).

Za učinkovito sledenje lahko poveljniki razvijajo svoje podrejene tako, da jim dajejo priložnosti za povečanje večin sledenja in jim pri njihovem napredku tudi dajejo povratne informacije. Dejansko je to podobno kot pridobivanje voditeljskega znanja, le da je usposabljanje iz tega usmerjeno predvsem v pridobivanje znanja sledenja kot vodstvene sposobnosti. Še posebno velja to za kimavce in ovce, da jih lahko izkušnje iz poveljevanja s poslanstvom oblikujejo v učinkovite sledilce. Da njihovi podrejeni uspešno končajo cikel učenja na podlagi izkušenj, mora poveljnik zagotoviti stalen nadzor nad usposabljanjem, vzpostavljen mora biti dialog, ključne pa so tudi povratne informacije na obe strani, tako poveljnika kot sledilca (Kalimuddin, 2017, str. 6).

Ameriška doktrina poveljevanja s poslanstvom priznava, da vojaška organizacija enako potrebuje aktivne voditelje in aktivne sledilce. Vojaški voditelji lahko

s praktičnim razumevanjem teorije sledenja izboljšajo uporabo poveljevanja s poslanstvom. Takšno vodenje enote jim tudi povečuje možnosti uspešne izvedbe naloge. Poznavanje različnih slogov sledenja poveljnikom omogoča predvidevanje, kako se bodo podrejeni odzvali na vodenje s poslanstvom. Tako lahko tudi prilagajajo slog vodenja posameznemu sledilcu, tako da bodo izkoriščene sledilčeve prednosti in ublažene slabosti. Težava lahko nastane, če nadrejeni ne pozna nobene teorije sledenja in izvaja vodenje tako, kot njemu najbolj ustreza. Če to počne samo s formalno avtoriteto, pri tem pa uporablja ustrahovanje, kaznovanje ali pa je zelo tog do sprejemanja različnih predlogov oziroma drugega mnenja, se bodo sledilci na to primerno odzvali. Večinoma bodo svoj prvobitni slog sledenja spremenili v popolnoma drugega, ki bo njim v taki situaciji najbolj ustrezal. V smislu izboljšanja organizacije teorija sledenja pojasnjuje, kako lahko organizacijski dejavniki sčasoma privedejo do neučinkovitega sledilčevega vedenja. Hkrati zagotavlja pot za razvoj aktivnih sledilcev, kar na koncu pomeni boljše poveljevanje s poslanstvom.

4 Sklep

Naziv poveljnik in s tem določene pristojnosti dobi pripadnik Slovenske vojske s postavitvijo na delovno mesto, s tem mu je podeljena formalna avtoriteta poveljevanja. Temelj dobrega poveljnika je delovanje skladno s stroko in vojaškimi vrednotami, le tako mu bodo podrejeni izkazovali zvestobo in mu sledili tudi v boju. Z odražanjem takega značaja bo lahko vodil enoto tudi z neformalno avtoriteto, ki je bistvena za izvajanje voditeljstva. Voditelj ima sposobnost vplivanja na podrejene toliko, da mu ti prostovoljno sledijo k izpolnjevanju skupnih ciljev vojaške organizacije. Pravi voditelji so poveljniki z jasnimi vizijami, etičnimi normami, značajem in strokovnim znanjem. Zavedajo se svojih vrlin in šibkosti, še bolj pomembno pa je, da se zavedajo in poznajo sposobnosti svojih podrejenih. Namreč le poveljniki z razvitimi načeli vojaškega voditeljstva, ki poznajo svoje podrejene in jim znajo določevati naloge glede na njihove sposobnosti, lahko vodijo enoto na podlagi poslanstva. Takšno poveljevanje zahteva od poveljnika sposobnost decentraliziranega odločanja, neformalnega sporazumevanja in sprejemanja hitrega odločanja skladno z namero nadrejenega.

Prepričanje, da sta za doseg skupnega cilja vojaške organizacije pomembna samo sposobnost poveljnika in njegovo poveljevanje, je napačno. V doseganju skupnega cilja velik delež nosijo sledilci. Sledenje je druga stran voditeljstva. Je sposobnost posameznika, da sodeluje v skupini, aktivno sledi navodilom in si prizadeva podpirati svojega nadrejenega. Če sledenje ni skladno s pričakovanji, se izvedba naloge odmika od načrtovane časovnice oziroma ni izvedena s standardi ali normami. V vojaški organizaciji bi bilo poveljnika treba obravnavati kot voditelja in sledilca hkrati. Vendar kot lahko vidimo iz Koncepta voditeljstva SV (2007), je v razvoju častnika poudarek samo na voditeljstvu. Vodstveni kader se mora zavedati pomena aktivnega sledilca in pomena koncepta sledenja v konceptu voditeljstva. Namreč vsak voditelj oziroma poveljnik je tudi sledilec. V demokratični državi, kakršna je Republika Slovenija, kjer je uveljavljen civilni nadzor, je tudi načelnik Generalštaba SV sledilec, sledi namreč politični volji in civilnemu nadzoru. Resničnost pa je taka, da noben vodja ne more uspešno voditi enote brez dobrih sledilcev.

V članku smo spoznali več slogov sledilcev. Avtorji jih različno pojmujejo, vsi pa temeljijo na ocenjevanju aktivnosti podpore pri izvajanju naloge in kritičnem razmišljanju pri načinu izvedbe naloge. V kateri slog spada sledilec, je odvisno od njegovega pristopa do organizacije, načina vedenja, osebnega značaja in podpore enoti do izvedbe skupnega cilja. Vpliv, da sledilci spremenijo slog iz enega v drugega, ima tudi način vodenja enote. Na najnižji neposredni ravni vojaškega voditeljstva so osnovni sledilci vojaki. Tu ne moremo mimo dejstva, da so prisotni vsi tipi sledilcev. V temu okolju postane opazna sposobnost poveljnika, da s pravilnim usmerjanjem in motiviranjem vpliva na vojake tako, da jih pripravi, da mu sledijo k skupnemu cilju organizacije, čemur rečemo umetnost vodenja. Med množico vseh teh pripadnikov se iščejo sledilci zvezd, ki jih je treba usmerjati v podčastniški kader. Na organizacijski in tudi na neposredni ravni, na kateri se pojavljajo štabi, poveljnik za učinkovito in hitro odzivno organizacijo potrebuje aktivne in kritično razmišljujoče sledilce. Sledilce, ki nepristransko podajajo nasvete, ki aktivno sodelujejo pri štabnih procesih, ki razvijajo kohezijo znotraj tima, ki imajo visoko moralo in so pripravljene sprejeti nalogo in jo izvesti skladno za namero poveljnika. Zavedati se je treba, da je poveljniški kader v obeh vlogah, v vlogi sledilca in vlogi poveljnika. Zato je pri njih ključno, da se izobražujejo iz sledenja in voditeljstva. Pri svojem vodenju enote morajo upoštevati obe

vlogi. Do nadrejenega morajo delovati kot aktivni sledilci, ki s svojo enoto konstruktivno podpirajo cilj višje organizacije. Do podrejenih pa morajo delovati po vseh načelih voditeljstva, pri čemer je ključno, da za uspešno vodenje enote spoštujejo pripadnike, poznajo njihove sposobnosti in slabosti ter v tem duhu tudi dodeljujejo naloge. Iz vsakega sloga sledilca lahko s pravim načinom dobimo kakovostno opravljeno delo. Še posebno dobro premišljena mora biti poveljnikova izbira značaja sledilcev za dodeljevanje nalog pri poveljevanju s poslanstvom. Tu je zelo pomemben razvoj kohezivnega tima z medsebojnim zaupanjem in prilagajanjem situaciji. Za ustvarjanje tega je postavitve aktivnih sledilcev na prava mesta bistvena. Da lahko poveljnik to zagotovi, mora dobro poznati značaj, sposobnosti, slabosti in znanje svojih podrejenih. Z dodeljevanjem nalog posamezniku poveljnik izkazuje zaupanje v podrejenega in mu s tem dviguje samozavest in motivacijo za izvedbo naloge. Pri poveljevanju s poslanstvom se podrejenemu dodeli namera oziroma cilj, kaj je treba izvesti, kako se bo izvedlo, pa je prepuščeno odločitvi podrejenega poveljnika. Zato je pri takem načinu vodenja nujno kompleksno razmišljanje, ki zahteva veliko usposabljanja poveljujočega kadra in sledilcev.

Vsi poveljniki so tudi sledilci. Če želi poveljnik kakovostno slediti ciljem nadrejenega, kar predstavlja tudi del ciljev njegovi enoti, mora biti dober sledilec. Le tako lahko zagotovi, da bo kot poveljnik uspešno vodil enoto do dodeljenih ciljev nadrejenega.

Bistveni element vojaške organizacije so ljudje. Če želimo, da bo organizacija imela pozitivno vzdušje, ki je povezano z motivacijo, ta pa z bojno močjo, se je treba potruditi v zadovoljstvo pripadnikov SV. Najpomembnejšo vlogo v tem procesu odigrajo častniki in generali, ki predstavljajo ključne voditelje SV. Zato je zelo pomembno, da se pri častniškem kadru dvigne raven usposabljanja voditeljstva v celotni karieri. Tukaj mislim tudi častnike in generale na operativni in strateški ravni. Koncept vojaškega voditeljstva v SV (2007) je dobro zasnovan, vendar potrebuje osvežitev, mogoče bi bilo na tem področju treba imeti samostojno doktrino. Zelo pomembno za slovenski vojaški izobraževalni proces častnika je, da se vključijo poleg tem iz voditeljstva tudi teme iz sledenja. Tuje vojske so začele zelo resno v svoje doktrinarne dokumente vključevati sledenje kot ključni element voditeljstva, zato predlagam, da se Koncept vojaškega voditeljstva v SV (2007) dopolni s

temami sledenja. Poveljniški kader v večini pozna pomen vloge sledilcev v vojaški organizaciji, vendar pa morajo za uspešno vodenje enote natančno poznati tudi tipe sledilcev, njihovo vlogo v vojaški organizaciji, način obvladovanja in motiviranja različnih tipov. Namreč kot smo skozi članek ugotovili, so za vojaško organizacijo pomembni vsi tipi sledilcev, odvisno je samo od sposobnosti voditelja, ali jih zna na pravi način obravnavati.

5 Literatura in viri

1. Corrothers, E. M., 2009. *SAY NO TO »YES MEN«: Followership in the modern military*. Air Command and Staff College, Air University. Maxwell Air Force Base, Alabama. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a539460.pdf>, 26. 1. 2020.
2. Kalimuddin, M., 2017. *The Practical Application of Followeship. Theory in Mission Command. Military Review, The Professional Journal of the US Army*. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2017-Online-Exclusive-Articles/Follower-ship-Theory/>, 30. 1. 2020.
3. Kelley, R. E., 2013. *Rethinking Followership*. https://www.asme.org.uk/images/pdfs/2013/8.rethinking_followership.pdf, 5. 1. 2020.
4. McCallum, J. S., 2013. Followership: The other side of leadership. *Ivey Business Journal*. <https://iveybusinessjournal.com/publication/followership-the-other-side-of-leadership/>, 10. 12. 2019.
5. McQueen, M. R., 2013. *The effects of Kurt Lewin's Three major leadership styles on followers: A follower's perspective*. La Verne, California: University of La Verne, College of Education and Organizational Leadership, Organizational Leadership Department. <https://search.proquest.com.ezproxy.izum.si:2050/pqdtglobal/docview/1437649356/BC9E6853BC754FB6PQ/7?accountid=31309>, 10. 12. 2019.
6. MCWP 6-11. *Leading Marines*. 2002. HQ United States Marine Corps Washington. <https://www.marines.mil/Portals/1/Publications/MCWP%206-11%20Leading%20Marine.pdf>, 5. 1. 2020.
7. Potočnik, V., 2014. Poveljevanje z namero in Slovenska vojska. *Sodobni vojaški izzivi*. 16-2, str. 97–111.

8. Slovar slovenskega knjižnega jezika 2 (SSKJ), 2014. *Fran, Slovarji Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša*. ZRC SAZU. <https://fran.si/>, 4. 1. 2020.
9. Slovenska vojska, 2007. *Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski*, številka 603-65/2006-2, z dne 26. 1. 2006.
10. Suda, L., 2013. *In Praise of Followers. PMI Global Congress Proceedings*. New Orleans, Louisiana. <https://www.pmi.org/learning/library/importance-of-effective-followers-5887>, 3. 1. 2020.