

Vloga vodje pri zagotavljanju medsebojnega spoštovanja na delovnem mestu

The role of leaders in ensuring mutual respect in the workplace

Povzetek

Slovenska vojska je organizacija posebnega družbenega pomena. Od pripadnic in pripadnikov zahteva predanost in pripravljenost v vsakem trenutku sodelovati pri vojaški obrambi domovine ali pomagati prebivalcem Republike Slovenije v kriznih dogodkih. Zaradi narave dela, usposabljanj, izobraževanj, šolanj, sodelovanja na mednarodnih misijah in v operacijah pripadniki preživijo skoraj več časa v službi kakor s primarno družino, zato je delovno okolje pomemben dejavnik njihovega počutja. Kljub strogi hierarhični sestavi imajo spoštljivi medsebojni odnosi velik vpliv na počutje in delovanje pripadnikov Slovenske vojske, na njihovo učinkovitost in ugled Slovenske vojske v očeh civilne javnosti.

Vzajemno spoštovanje na delovnem mestu ustvarja zdravo delovno okolje, v katerem zaposlene zaradi dosežkov, sposobnosti in lastnosti spoštujejo vodje in sodelavci. Bistvena vloga vodij je, da poskrbijo za urejene odnose med zaposlenimi v obeh smereh, po vertikalni (nadrejeni – podrejeni) in horizontalni smeri (med zaposlenimi). Pozitivno delovno vzdušje in zdravi, spoštljivi odnosi med zaposlenimi vplivajo na motivacijo za izvedbo nalog, pripadnost kolektivu oz. organizaciji, lojalnost, kakovost opravljenih nalog in navsezadnje na uspešnost uresničevanja poslanstva organizacije.

Ključne besede: medsebojni odnosi, spoštovanje, čustvena inteligenca, komunikacija, pripadnost.

Abstract

The Slovenian Armed Forces is an organization of special social significance. From its members it demands the dedication and willingness to participate in the military defence of the homeland at any time, and to assist the people of the Republic of Slovenia in crisis situations. Due to the nature of their work, training and education, and participation in international missions and operations, members of the Slovenian Armed Forces (SAF) spend almost as much time at work as they do with their families. Thus, the work environment is an important factor in their wellbeing. Despite the strict hierarchical

structure, respectful mutual relations have a great impact on the wellbeing, efficiency and effectiveness of the SAF members, and on the image of the SAF within the civilian sphere.

Mutual respect in the workplace creates a healthy work environment, where the personnel feel their achievements, capabilities and characteristics are valued by both their superiors and their colleagues. The fundamental role of leaders is to ensure orderly relations between employees along the vertical (superiors – subordinates) and the horizontal (between employees) axes. A positive work environment and healthy, respectful relations between employees influence their motivation to perform their tasks; their affiliation with and loyalty to the team/organization; the quality of the tasks performed; and, ultimately, the successful fulfilment of the organizational mission.

Key words: *interpersonal relations, respect, emotional intelligence, communication, affiliation.*

1 Uvod

Slovenska vojska je organizacija posebnega družbenega pomena. Od pripadnikov zahteva predanost in pripravljenost sodelovati pri vojaški obrambi domovine ali pomagati prebivalcem Republike Slovenije v kriznih razmerah. Zaradi narave dela pripadniki preživijo skoraj več časa v službi kakor s primarno družino, zato je delovno okolje pomemben dejavnik njihovega počutja. Kljub strogi hierarhični sestavi imajo spoštljivi medsebojni odnosi velik vpliv na počutje in delovanje pripadnikov Slovenske vojske, na njeno učinkovitost in ugled v očeh javnosti. Kadri so eden izmed elementov, ki vplivajo na vojskovalno moč Slovenske vojske, zato je skrb zanje ključnega pomena. Dosledno spoštovanje temeljnih človekovih pravic in svoboščin, upoštevanje osebno integriteto posameznika, razvijanje etičnih in drugih pozitivnih lastnosti, ob razvijanju in negovanju patriotizma so temeljni dejavnik vzpostavitve spoštljivih medsebojnih odnosov ne glede na rang, vlogo in položaj pripadnikov v sestavi Slovenske vojske.

Zdravi medsebojni odnosi niso stalnica, zanje morajo skrbeti in jih negovati tako nadrejeni kakor sodelavci. Glede na to, da si nadrejenih in sodelavcev ne moremo izbirati in je kolektiv sestavljen iz posameznikov z osebnimi lastnostmi, vrednotami in prepričanji, sta za dobre odnose potrebna medsebojno prilagajanje in konstruktivno komuniciranje. Če tega ni dovolj, se zaposleni začnejo med seboj obtoževati, žaliti, podcenjevati, in ni pričakovati, da bi delovno okolje doživljali kot vir blagostanja in si prizadevali za skupne dosežke. Pripadniki, ki čutijo, da so v kolektivu spoštovani, v delovno okolje vnesejo dobro razpoloženje in zaupanje, ponotranjijo cilje organizacije in se z njo poistovetijo.

Le dobro usposobljeni in visoko motivirani pripadniki Slovenske vojske bomo lahko izpolnjevali svoje poslanstvo. Strokovnost in usposobljenost pripadnikov pa zahtevata čas in visoka finančna sredstva, zato ni sprejemljivo, da bi razlogi za odhod iz sistema izhajali iz nespoštovanja posameznikov in neustreznih medsebojnih odnosov v poveljstvih in enotah Slovenske vojske. Ena izmed ključnih nalog vodij je zagotavljanje medsebojnega

spoštovanja do zaposlenih in med njimi. Vodje so odgovorni za vzdrževanje in razvijanje visoke stopnje medsebojnih in profesionalnih odnosov ter visoko delovno kulturo. Vodenje z lastnim zgledom, spoštovanje vseh in vsakogar ter spoštovanje organizacijskih norm in pravil vedenja so ključ do uspešne uresničitve poslanstva Slovenske vojske na vseh ravneh vodenja in poveljevanja.

2 Vloga vodje pri zagotavljanju pozitivnega delovnega okolja

Vodenje se najpogosteje opredeljuje kot usmerjanje, koordiniranje in motiviranje skupine k postavljenim ciljem. Pravi vodja je človek, ki mu drugi z zaupanjem in radi sledijo, zato se pravo voditeljstvo začne v srcu, cveti pa v razmerah dobrih medosebnih odnosov. Spodbujanje, medsebojna podpora, pohvala, vzajemno zaupanje pomenijo dodatno energijo, ki prispeva k doseganju odličnih rezultatov.

2.1 Opredelitev in pomen vodenja

Vojaška doktrina (Furlan idr., 2006, str. 20–21) opredeljuje voditeljstvo kot vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Vplivanje pomeni pripraviti ljudi, da naredijo, kar od njih želimo. Poveljnik v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira zaradi uresničevanja poslanstva in nalog Slovenske vojske. Pripadniki enote pričakujejo od poveljnika, da bo deloval strokovno in odgovorno, jih znal poslušati in jih bo obravnaval dostojanstveno ter s spoštovanjem, bo izurjen v temeljnih vojaških veščinah, služil kot zgled ter jih tudi osebno učil ali posredoval izkušnje. Poveljnik mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, sposobnost učenja in samoizpopolnjevanja, sposobnost izgradnje kolektiva ter sposobnost načrtovanja in pravočasnega odločanja. Poveljniki na podlagi vrednot utrjujejo medsebojno zaupanje, spoštovanje in razumevanje. Dobrega poveljnika voditelja odlikujejo strokovnost, intelekt, energija, ustvarjalnost in iniciativa, dobra presoja, pogum, odločnost, samozavest, nesebičnost in humanost, sposobnost komuniciranja in prevzemanje tveganja.

2.2 Naloge vodje

Vodja mora znati uporabljati vire in svoje zaposlene. Bistven del ravnanja z zaposlenimi in vodenja je zato predvsem v tem, da znamo uporabljati človeške sposobnosti. Ni dovolj, da jih znamo uporabljati, moramo jih znati ceniti in spoštovati (Bauer idr., 2009, str. 60). Vodja mora biti strokovnjak za medosebne odnose, ki naj bi jih obvladal in uporabljal za opravljanje naloge. Vodenje ne pomeni le administrativnih in razumskih, temveč tudi čustvene in podzavestne vidike odnosov. Razumevanje njihove zapletenosti lahko rešuje konflikte med zaposlenimi (Bauer idr., 1983, str. 81, povzeto po: Štrafela, 2013, str. 43).

Dober vodja mora ne le kontrolirati sredstva, čas, denar, material, temveč mora predvsem najprej nenehno razvijati sebe, postajati vedno boljši v smislu duhovne in čustvene inteligence, saj bo le tako lahko pozitivno vplival na osebni razvoj zaposlenih, ker je njihovo splošno dobro počutje pogoj za napredek podjetja (Poslovni svet, 2014).

Vodja mora poznati svoje prednosti in si priznati, kje je še manj kompetenten in kje se je treba izboljšati. Kdor začne voditi druge prej, preden se nauči upravljati sebe, povzroča resne težave sebi in drugim. Vodja, ki ne zna razumeti in upravljati sebe in svoja čustvena stanja, še ne zmore suvereno upravljati drugih ljudi (Račnik, 2010, str. 14). Vodja tako ustvarja vzdušje v delovnem okolju ali organizacijsko klimo, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uporabo njihovih zmožnosti ter posledično na delovanje in uspešnost organizacije.

Prevelika tekmovalnost in individualizem negativno vplivata na kakovost in delovne odnose. Spoštovanje, medsebojno zaupanje in hvaležnost vplivajo na dobro počutje zaposlenih in pozitivno delovno vzdušje, ki dviguje raven ustvarjalnosti. Zavedati se moramo, da so ljudje največje bogastvo vsake organizacije, kajti nihče ne doseže uspeha samo s svojimi močmi. Vsakdo uspe samo s pomočjo soljudi. Z razumevanjem čustvene inteligence in spoznavanjem zaposlenih lahko vodja zgradi spoštljive in profesionalne odnose na delovnem mestu.

3 Spoštljivi medsebojni odnosi in vloga vodje

»Če se na določeni točki v življenju odločite, da boste postali vodja, se odločite, da boste najboljši možen vodja. Izprašajte svojo vest, če vas je pripravljena podpirati na nekem vodstvenem položaju. Vest so pravzaprav vaše vrednote. Škoda je, da bi za doseganje nekih ambicij šli preko svojih pomembnih vrednot. Škoda, ker boste pri tem samo trpeli. In ne samo vi, tudi tisti, ki jih vodite.« (Račnik, 2010, str. 21.)

3.1 Opredelitev in pomen medsebojnih odnosov

Eden izmed osnovnih pojavov in pogojev za normalen razvoj v vsaki organizaciji so medosebni odnosi. Medosebni odnosi predstavljajo psihološko klimo, v kateri žive zaposleni, zato je zelo pomembno vedeti, kakšna je ta klima in kaj bi bilo morda treba spremeniti (Povše, 2018, povzeto po: RUO, str. 301). Šinkovec (1992, povzeto po: Okovič, 2010, str. 51) govori o podjetniški klimi in jo opisuje kot medčloveška razmerja. Za uspešno in produktivno delo je pomembna urejenost razmerij med delavci in njihovimi nadrejenimi ter tudi med sodelavci. Možina (1994, povzeto po: Hrašovec, 2011) medosebne odnose opredeljuje kot ene najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije. Izvirajo iz ljudi, iz njihovih osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Pomembni so za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale, za humanizacijo ljudi in njihovega dela.

Možina idr. (2002, str. 597) menijo, da mora vodja odnose, kakršni so, poznati in jih nato oblikovati, da dobijo zeleno stanje. »Za dobre medosebne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih, da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da

onemogočamo nastanek dvopomenskih situacij, da ni nikakršnega vsiljevanja in da si prizadevamo dobiti čim bolj kritičen vpogled v možnost nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih. Seveda je to ideal, h kateremu je treba težiti in ki ga v celoti bržčas nikoli ne bomo dosegli, toda prizadevati si moramo, da te stvari poznamo, se jih učimo in jih uveljavljamo v skupno korist.« (Prav tam, str. 599.)

3.2 Pomen medsebojnih odnosov v Slovenski vojski

Na uspešnost delovanja Slovenske vojske ne vplivajo le materialno-tehnična sredstva, temveč in predvsem odnosi med pripadniki. »Človek kljub razvoju tehnično vse bolj dovršenih in uničujočih orožij ostaja najvažnejši dejavnik, od katerega je največkrat odvisen rezultat vojaških delovanj. Nove tehnologije v bistvu še bolj poudarjajo vlogo človeka, ker pred njega postavljajo bolj in bolj zahtevne naloge.« (Alibegić in Vidmar 2002, str. 20, povzeto po: Zver, 2009, str. 7.) S tem se strinja tudi Arnejčič (2008, str. 187, povzeto po: Zver, 2009, str. 7), ki pravi, da »posameznik kljub zapleteni tehniki zavzema osrednje mesto v sodobni varnostni, obrambni in vojaški organizaciji«.

Slovenska vojska se zaveda pomena dobrih medsebojnih odnosov pripadnikov pri opravljanju vojaške službe in jih ureja s Kodeksom vojaške etike Slovenske vojske (Ur. l. RS, št. 55/2009, z dne 17. 7. 2009). Temeljni namen kodeksa je, da vsak pripadnik Slovenske vojske skladno z etičnimi vodili in načeli ravna častno pri opravljanju vojaške službe. V tretji točki 11. poglavja kodeks med drugim posebej določa pravila obnašanja znotraj organizacije:

»Med opravljanjem vojaške službe pripadniki Slovenske vojske vedno in povsod:

- izražajo spoštovanje in zaupanje do podrejenih in nadrejenih ter spoštujejo pravice in dolžnosti drugih vojaških in civilnih oseb;
- utrjujejo tovarištvo v enoti in krepijo vojaški kolektiv;
- skrbijo za podrejene, jim zagotavljajo čim boljše pogoje za delo ter glede na svoje pristojnosti pomagajo njihovim družinam, če to želijo;
- upoštevajo enakopravnost pripadnikov Slovenske vojske, ne glede na raso, spol, versko ali politično prepričanje oziroma katerokoli osebno okoliščino;
- spoštujejo dostojanstvo drugih pripadnikov Slovenske vojske in preprečujejo ter ukrepajo zoper posege v dostojanstvo pripadnikov ...«

Da se lahko medsebojni odnosi ustvarijo in ohranjajo, je proces komuniciranja in sodelovanja nujen. Odnosi se gradijo na podlagi kompromisov, torej so vzajemni. Kompromis pomeni pretok različnih informacij oziroma mnenj in ravno povratna informacija je zelo pomembna, saj omogoča pridobivanje mnenja o tem, kaj si drugi sodelavci in nadrejeni mislijo, čutijo, kako vpliva situacija na njih in nasprotno. Tako se odpre priložnost za medsebojno spoštovanje (Porenta, 2020).

3.3 Opredelitev in pomen spoštovanja

Spoštovanje pomeni predvsem zavedanje, da so drugi, tako kot smo mi, edinstveni posamezniki s svojimi potrebami, željami, sanjami, hrepenenji, razvojem, cilji, tudi ranami in bolečino (Irgl, 2020). Beseda spoštovanje je latinskega izvora »respectus«, v prevodu pomeni »pozornost«. Spoštovanje je ena od moralnih vrednot, ki se doseže z usklajeno socialno interakcijo. Kot tako je spoštovanje obojestransko in izhaja iz občutka vzajemnosti (Pomen spoštovanja (kaj je to, pojem in definicija) – izrazi, 2021). Nekako najbolj preprosta in jasna opredelitev je pojmovanje spoštovanja kot zaznane vrednosti, ki jo posamezniku pripisujejo drugi ljudje (Spears, Ellemers, Doosje in Branscombe, 2006, v: Rogers in Ashforth, 2017, povzeto po: Burian, 2018, str. 1). Splošno opredelitev lahko prenesemo v delovno okolje in spoštovanje na delovnem mestu opredelimo kot zaznano vrednost, ki jo posamezniku pripisujejo sodelavci ali nadrejeni. Razlike v obravnavanju spoštovanja lahko razumemo kot pomembne razširitve te osnovne opredelitve (Burian, 2018, str. 1).

Prva razširitev spoštovanja zadeva enakost ljudi ali različnost posameznikov, skladno s tem pa lahko ločimo dva tipa spoštovanja:

- Generalizirano ali pripadajoče spoštovanje. O njem govorimo, kadar pripisovanje vrednosti drugim temelji na enakosti med ljudmi in izhaja iz prepričanja, da si vsak član družbe ali skupine (glede na spol, glede na delovno skupino ipd.) sam po sebi, ne da zadovolji neke pogoje, zasluži spoštovanje, ki pripada vsakemu v neki socialni kategoriji in ga ne more izgubiti ali pridobiti (Rogers in Ashforth, 2017, povzeto po: Burian, 2018, str. 1). Poimenovanje spoštovanje kot pripadajočega (angl. *owed respect*) pa izpolnjuje posameznikovo potrebo po pripadnosti (Robers, 2018, povzeto po: Burian, 2018, str. 2).
- Določljivo (angl. *particularized respect*) ali zaslužno spoštovanje. O njem govorimo, kadar pripisana vrednost drugi osebi temelji na njenih dosežkih, vedenjih, kakovostih ali statusu in tako razlikuje med posamezniki glede na njihove talente in vrline. (Rogers in Ashforth, 2017, povzeto po: Burian, 2018, str. 2) oziroma zasluženemu spoštovanju (angl. *earned respect*), ki posamezniku daje občutek, da je cenjen zaradi svojega dela (Rogers, 2018, povzeto po: Burian, 2018, str. 2). Pri vzpostavljanju spoštljive atmosfere v delovnih okoljih je pomembno ravnotežje med opisanimi tipoma spoštovanja, saj lahko v nasprotnem povzročimo frustracije pri zaposlenih (Rogers in Ashforth, 2017, povzeto po: Burian, 2018, str. 2).

Druga razširitev spoštovanja se nanaša na perspektivo, iz katere je oblikovano. Spoštovanje namreč ni nekaj, kar ljudje začutijo sami od sebe, temveč zaznava, ki temelji na vedenju tistih ljudi, s katerimi je posameznik v odnosu. Skladno s tem lahko razlikujemo med dvema perspektivama spoštovanja. Prva je perspektiva pošiljatelja, skozi katero lahko spoštovanje razumemo kot vedenjsko manifestacijo oziroma izraz pripisane vrednosti drugi osebi (pošiljatelj je lahko v delovnem okolju sodelavec, nadrejeni ali organizacija kot taka). Druga pa je perspektiva prejemnika oziroma zaznava osebe, kako jo ocenjujejo

tisti, s katerimi deli članstvo v neki skupini (Rogers in Ashforth, 2017, povzeto po: Burian, 2018, str. 1–2).

3.4 Vloga vodje pri graditvi spoštljivega delovnega okolja

Zaposlenemu, ne glede na organizacijo, v kateri dela, je na delovnem mestu pomembno spoštovanje oziroma povratna informacija, da je v delovnem okolju cenjen. Bodisi zaradi svojih dosežkov bodisi zaradi svojih lastnosti. Ta vrednost, ki jo zaposlenemu pripisujejo sodelavci ali nadrejeni, je po nekaterih raziskavah pomembnejša kot višina mesečnega prihodka ali položaj, ki ga v organizaciji zaseda.

Spoštovanje doživljamo skozi manifestirano zaupanje, pravičnost, vljudnost, status in dostojanstvo, izkazano podporo in sočustvovanje. V delovnem okolju vedenje nadrejenega in sodelavcev ter vrednote in politiko organizacije, ki se izkazujejo z vljudnostjo, spodbudami in sočustvovanjem, dojemamo kot namige, ki nam signalizirajo občutek spoštovanosti oziroma dajejo informacijo o vrednosti, ki nam je pripisana in nam dviguje samozaupanje, samozavest in občutek lastne vrednosti v delovnem in socialnem okolju.

Vzajemno spoštovanje na delovnem mestu ustvarja zdravo delovno okolje, v katerem se zaposleni čutijo cenjene zaradi svojih dosežkov, sposobnosti in lastnosti tako s strani vodje kakor sodelavcev. Zato je bistvena naloga vodje, da poskrbi za urejene odnose med zaposlenimi v obeh smereh, po vertikalni (nadrejeni – podrejeni) in horizontalni (med zaposlenimi) smeri.

3.4.1 Kompetence učinkovitega vodje

Vprašanje, kako ustvarjati dobre medosebne odnose, kjer sta vodilo zaupanje in spoštovanje med zaposlenimi, bi moralo biti v vseh organizacijah na prvem mestu. Račnik (2010, str. 12) meni, da morajo vodje za učinkovito vodenje obvladati tri ključna področja vodenja:

- strokovna usposobljenost (poznavanje delovnih procesov in poznavanje delovnih nalog za vsakega neposredno podrejenega);
- vodstvene spretnosti (koordiniranje, delegiranje, razvijanje kompetenc pri zaposlenih, vodenje sestankov, upravljanje časa, določanje prioritet, timsko delo, spodbujanje inovativnosti);
- komunikacijsko-motivacijske spretnosti (razvita čustvena inteligenca, sposobnost delati z različnimi tipi ljudi, učinkovito podajanje informacij oz. navodil, pravilno podajanje kritike in pohvale, motiviranje sodelavcev glede na njihove vrednote, učinkovita raba jezika – retorika).

Dober vodja se zaveda, da so spoštljivi odnosi in medsebojno zaupanje nekaj najbolj dragocenega za vsako organizacijo, saj je skupni cilj lahko dosežen samo takrat, ko si vsi prizadevajo za isti cilj. Učinkovit vodja s svojim znanjem, vplivom in pooblastili

olajšuje delo zaposlenim, da ti lažje in hitreje opravijo delovne naloge. Da to doseže, mora vzpostaviti odprt odnos do zaposlenega za izmenjavo mnenj in kritik, zaposlenim mora dati vedeti, kako zelo pomembno je njihovo delo, zna jih ustrezno motivirati ter zna in je pripravljen pomagati vsakemu posamezniku, kadar to potrebuje.

3.4.2 Pozitivna naravnost vodje

Podrejeni od svojih vodij navadno pričakujejo, da znajo usmerjati, da so vredni zaupanja, optimistični in do vseh enako pravični (Rupar, 2020). Vodja mora izhajati iz predpostavke, da imajo podrejeni nešteto pozitivnih lastnosti, kompetenc in sposobnosti, ki jih je treba odkriti in razvijati. Poleg impulzov, ki jih vodja dobiva od podrejenega, se lahko negativen odnos do nekoga vzpostavi tudi na podlagi negativnih informacij, ki jih vodja o nekom pridobi. Da bi se izognili posploševanju in napačnemu sklepanju, je komunikacija med nadrejeni in podrejenimi nujna. S pogovorom vodja pridobiva informacije o motivih, vrednotah, ključnih kompetencah in pomanjkljivostih podrejenega in tako lažje poišče metode ter tehnike motiviranja zaposlenih.

3.4.3 Pomen čustev – socialnih kompetenc pri vodenju

Raziskave kažejo, da ima dober in uspešen vodja poleg strokovne usposobljenosti tudi visoko čustveno zrelost, socialno inteligentnost in življenjsko modrost. Čustvena inteligentnost je, podobno kot razumska inteligentnost, predvsem možganska funkcija in obsega umski, vedenjski in telesni del človeka. Pojem čustvene inteligentnosti se opredeljuje kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja lastnih čustev ter čustev drugih in njihovega upoštevanja v delovnem procesu. Čustveno inteligentnost lahko opredelimo kot socialno večino doseganja lastne usklajenosti in usklajenosti odnosov z drugimi (Rupar, 2020).

Kastrun (Beyondmind, b. d.) meni, da dobra čustvena inteligenca omogoča dobre odnose: »Čustva imajo pomembno socialno funkcijo. Povečujejo našo zavest o drugih, zagotavljajo informacije o perspektivi drugih in razumevanje, zakaj se drugi obnašajo tako, kot se. Čustvena inteligenca se zato nanaša na sposobnost prilagajanja našega vedenja v družbenem kontekstu, kjer se danes veliko pojavlja tudi izraz socialna inteligenca. Ta kaže na razvoj socialnih veščin, kot so: dobra komunikacija, toleranca, razvita perspektiva, učinkovito reševanje konfliktov, sodelovanje in pomoč, občutek povezanosti, timsko delo ipd.« Tako kot znanje, pridnost in podobno so tudi čustva del kapitala organizacije. Čustveno razviti ljudje se zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje, poznajo svoja čustva in motivacijske vzvode ter učinke svojega delovanja na druge ljudi. Svoje sposobnosti znajo realno oceniti in le redko prevzamejo naloge, ki jim ne bi bili kos. Tako zavarujejo sebe in skupino pred morebitnimi neuspehi. Samozavestni ljudje so sposobni nadzorovati impulzivna čustva, so spodbujevalci zaupanja in poštenosti v delovnem okolju (Možina idr., 2002, str. 516).

3.4.4 Učinkovita komunikacija

Komunikacija je osnovna veščina, ki jo ljudje nenehno uporabljamo v interakciji z drugimi. Tako tesno je vključena v naše življenje, da jo imamo za nekaj samoumevnega in jo uporabljamo intuitivno. Prav zato se navadno niti ne zavedamo, kako velik vpliv ima komunikacija na naše življenje, odnose, počutje in uspešnost v zasebnem ali poklicnem življenju (Tomažič, 2018, str. 3).

Bistvo komunikacije je delitev oziroma izmenjava sporočil. Sporočila morajo biti jasna in razumljiva, tako v vsebinskem (razumljiv jezik) kakor čustvenem smislu in smislu potreb (besedna in nebesedna komunikacija). Obe strani pogovora se morata zavedati pomena, smisla in cilja pogovora, ki ga vzpostavljata, razvijata in vzdržujeta (Molnar in Poles, 2021), ali kot navaja Račnik (2010, str. 58): »Ko komunicirate z drugimi in jim prenašate svoja sporočila, se drugi na to odzivajo. Z odzivom ste lahko zadovoljni ali pa tudi ne. To je odvisno od tega, kaj z vašim načinom komuniciranja povzročate pri drugih. Dejstvo je, da vaša sporočila pri drugih vplivajo na njihove misli in občutke, enako pa njihova sporočila doživljate tudi vi.«

V komunikaciji smo spoštljivi takrat, ko naredimo vse, da upoštevamo in ohranimo dostojanstvo vseh vključenih. Spoštljivost je izražena z načinom komunikacije, ki omogoča posamezniku, da se počuti dobro in znotraj komunikacijskega procesa ohrani svoje dostojanstvo – občutek etične in moralne vrednosti (Lapornik, 2017, str. 17). Tomažič (2018, str. 1) piše, da pri uspešni komunikaciji izhajamo s stališča, da spoštujemo sebe in sogovornika. Gre za komunikacijo, pri kateri se izražamo vljudno, jasno in odločno. To odločnost imenujemo asertivnost.

Asertivnost se v literaturi omenja kot vedenjska osebnostna lastnost in tudi kot način komunikacije. Opredeljena je kot samozavest, poštenost, spoštljivost, odločnost, jasnost, vztrajnost. Asertivna komunikacija pomeni način sporočanja, pri katerem odločno zagovarjamo svoja stališča, ob tem pa ne izgubimo spoštovanja do drugih, kar je včasih zelo zapleteno, zlasti ko se znajdemo v konfliktni situaciji. V konfliktu se ljudje odzovemo bolj čustveno kot racionalno, zaradi česar lahko izgubimo spoštovanje do drugih ali sebe. Kdor v interakciji z drugimi sledi asertivnim načelom, je lahko zelo uspešen, saj dosega svoje cilje, ima dobre odnose z drugimi ljudmi, ohranja pozitivno samopodobo in duševno zdravje (Tomažič, 2018, str. 10).

Pristop nenasilne komunikacije je od sedemdesetih let 20. stoletja razvijal ameriški psiholog Marshall Rosenberg, ki ga poznamo kot »očeta nenasilne komunikacije«. Marshall je razvijal nenasilno komunikacijo kot odgovor na vseživljenjsko raziskovanje, kako konflikte preobraziti v povezanost s seboj, z drugimi in z višjim namenom, ki nas združuje, in jo vpeljal tudi v organizacije (Molnar in Poles, 2021).

Molnar in Poles (2021) navajata, da je učinkovita komunikacija kompleksna kompetenca in osnova za vzpostavitev dobrih profesionalnih odnosov v delovnem okolju. Koliko smo v medsebojni komunikaciji osredotočeni na besede in dejanja (zavedno – »vidni del človeka«) ter koliko na potrebe in občutke (nezavedno – »nevidni del človeka«)?

Kot primer neučinkovite in večinoma razdiralne komunikacije so predstavljena »ti sporočila«, ki so večinoma polna predsodkov, kritike, moraliziranja, groženj in diagnosticiranja, obkladanja s krivdo, okrivljenja za stanje, usmerjena so na osebo, in ne na dejanja, v njih gre velikokrat za boj, za moč in nadvlado. Razdiralna komunikacija izhaja iz neke frustracije v našem organizmu, ki je nismo zmožni povezati z lastnimi potrebami, kaj šele, da bi to znali ubesediti. Nasprotno pa pri učinkoviti komunikaciji izhajamo iz lastnih potreb in potreb drugega, ki jih ozaveščamo in oblikujemo v »jaz sporočila«, s katerimi govorimo o problemih. Sporočila so jasna, usmerjena na dejanja, vedenje je pod nadzorom in udeleženec vedno prevzema odgovornost za trenutno stanje v komunikaciji. V komunikaciji ubesedimo svoje občutke in njihove razlage, ustvarjamo sodelujoče vzdušje in odnose. Takšna medsebojna komunikacija nas podpira v zadovoljevanju lastnih potreb in občutkov ter v spoštovanju potreb in občutkov drugega.

Kultura komuniciranja v delovnem okolju vpliva na medsebojne odnose med zaposlenimi in posledično njihovo počutje. S spoštljivo komunikacijo, odprtostjo, povratnimi informacijami, pohvalo, konstruktivno kritiko in motivacijo, ob čemer ne gre prezreti moči osebnega stika in neformalne komunikacije, si vodja odpre možnosti za dobre odnose v kolektivu. Dobri odnosi tako med vodjo in zaposlenimi kakor med sodelavci vplivajo na medsebojno zaupanje, ki zagotavlja medsebojno spoštovanje, uspešno sodelovanje, prilagajanje in kakovostno opravljanje nalog. Neučinkovita, nasilna komunikacija pa, nasprotno, spodbuja konflikte in slabe odnose med zaposlenimi. Sklepamo lahko, da je dobra kultura komuniciranja izredno pomembna za vzpostavljanje ugodne delovne klime in uspešnosti pri doseganju ciljev organizacije.

3.4.5 Razvoj vodje

Medsebojno spoštovanje je temelj za izoblikovanje dobrih medsebojnih odnosov, česar se vodje vse premalo zavedajo. Nekateri med njimi zato, ker jim vodenje dobro uspeva in jim v vodenje ni treba vlagati veliko truda, drugi pa, četudi zaznavajo težave pri vodenju podrejenih, se pogosto zanašajo na to, da veččin vodenja ne potrebujejo, ker podrejenim lahko poveljujejo z lastno strokovno usposobljenostjo, naloga podrejenih pa je le izpolnjevanje njihovih ukazov. Dober vodja postaneš z nenehno osebno rastjo, ali kot pravi Mesiti (2003, str. 129): »Voditelji morajo rasti v svoji odgovornosti in skrbeti za druge, kar pomeni, da voditelji ne smejo mirovati. V vodenju obstaja krivulja rasti in imenuje se ‚učenje‘.«

Račnik (2010, str. 15) meni, da si vodja z nenehnim usposabljanjem, branjem najmanj ene knjige mesečno, druženjem z drugimi uspešnimi vodji, 2- do 4-kratno letno udeležbo na treningih, seminarjih ali delavnicah omogoči očitno osebno rast. Najpomembnejše pa je praktično delo z ljudmi. Ni nadomestila za osebna izkustva. Še posebno velik izziv je presegati stare vedenjske vzorce in uvajati nove. Ni enovitega recepta, kako ustvariti spoštljive medsebojne odnose v delovnem okolju, vendar je gotovo prvi korak ta, da vodja najprej pozna sebe, da razume lastne prednosti in slabosti. Vodja se mora ozreti vase in oceniti lastno čustveno inteligenco. Naučiti se mora sprejemati kritiko in se iz nje učiti.

Le tako je pripravljen na osebno spremembo in razvoj, ki pogojeta spremembo lastnih vedenjskih vzorcev. Ob tem mora spoznavati in se naučiti sprejemati tudi druge, razumeti in spoštovati njihovo različnost. Zavedati se mora, da so drugi edinstveni posamezniki s svojimi potrebami, željami, cilji itn. Z izobraževanjem na različnih področjih si lahko pridobi znanje o upravljanju svojih čustvenih stanj, komunikacijskih veščinah, aktivnem poslušanju, motiviranju sebe in drugih, kar utrjuje naklonjenost in zaupanje pri podrejenih ter ustvarja stabilno in varno delovno okolje, v katerem bivajo spoštljivi medsebojni odnosi.

Center vojaških šol Slovenske vojske kot vojaška izobraževalna ustanova z organizacijo treningov, seminarjev in delavnic s področja razvoja socialnih kompetenc in voditeljskih veščin (nekonfliktna komunikacija, spoštovanje na delovnem mestu, empatija itn.) lahko bistveno pripomore k dvigu kakovosti voditeljstva v Slovenski vojski.

4 Vpliv spoštljivih medsebojnih odnosov na pripadnost organizaciji

Zadovoljstvo zaposlenega v delovnem okolju vpliva ne le na njegov pozitiven odnos do dela in občutek pripadnosti organizaciji, temveč je za organizacijo tudi pomemben dejavnik za zadrževanje kadra.

4.1 Opredelitev in pomen zadovoljstva zaposlenih

Odnosi med zaposlenimi vplivajo na njihovo počutje in celotno klimo v organizaciji. Dobri odnosi pripomorejo k temu, da se bo posameznik želel določeni organizaciji pridružiti in v njej ostati. Velja seveda tudi nasprotno. Nihče noče delati v organizaciji, v kateri se ne počuti prijetno, sprejetega, v kateri vlada napeto vzdušje (Zver, 2009, str. 16). Ljudje z visoko stopnjo zadovoljstva z delom imajo običajno pozitiven odnos do dela, medtem ko imajo ljudje z nižjo stopnjo zadovoljstva z delom negativen odnos (Robbins 1993, povzeto po: Jordan, 2016, str. 9). Če želimo razumeti kompleksnost in medsebojno odvisnost vidikov zadovoljstva z delom, moramo razumeti ta odnos med posameznikom in vidikom zadovoljstva z delom, saj je delo tisto, ki proizvede čustva, povezana z zadovoljstvom oziroma nezadovoljstvom (Spector, 1997). Ta perspektiva lahko organizacijam pomaga pri zadrževanju zaposlenih (Saari in Judge, 2004; Westlund in Hannon, 2008).

Hauff, Richter in Tressin (2015, v: Jordan, 2016, str. 9) pišejo, da je zadovoljstvo z delom osrednji koncept na področju organizacijske psihologije, pri čemer imajo raziskave o njegovih dejavnikih in rezultatih velik praktičen pomen za uspešno upravljanje človeških virov. Zadovoljstvo zaposlenega vpliva tako na delo kot tudi na pripadnost organizaciji (Hajdukova in Klementova, 2015, v: Jordan, 2016).

4.2 Opredelitev in pomen organizacijske pripadnosti

Tyree Jr. (1996, v: Jordan, 2016, str. 6–7) piše, da je pripadnost močna psihološka in socialna navezanost posameznika, ki s socialnim prizadevanjem teži k doseganju ciljev. Pripadnost zaposlenih je nujna, vendar se morajo njihova zanimanja, cilji in potrebe ujemati z organizacijskimi, če želijo obdržati najboljše med zaposlenimi (Devece, Palacios-Marqués in Alguacil, 2015, v: prav tam). Gre za odsev nekega psihičnega stanja (želeli, potrebovati in morati), ki naj bi se nanašala na organizacijo, kjer je oseba zaposlena in naj bi definirala odnos med zaposlenim in organizacijo (Boštjančič, 2010). Bolj ko je posameznik psihološko navezan na organizacijo, bolj bo produktiven in zadovoljen (Hunter in Thatcher, 2007, v: Jordan, 2016). Allen in Meyer (1990, v: prav tam) sta ugotovila, da imajo prehodne raziskave o pripadnosti stično točko v tem, da organizacijska pripadnost pomeni to, da zaposleni, ki so bolj pripadni, najbolj neradi zapustijo svojo organizacijo.

4.3 Vpliv spoštljivega delovnega okolja na zaposlene

Spector (1997, v: Jordan, 2016, str. 11) piše, da vedenje neposredno nadrejenega vpliva na zadovoljstvo podrejenega z delom. Zaposleni je bolj zadovoljen, kadar je njegov neposredno nadrejeni razumevajoč, prijateljski, sposoben pohvaliti, ko posluša mnenja zaposlenih in pokaže osebno zanimanje do zaposlenih (Robbins, 1993, v: prav tam). Nadalje navaja, da delo izpopolnjuje posameznikove socialne potrebe, zato je pomembno, da imajo zaposleni prijateljske sodelavce, ki nas podpirajo, kar vodi k povečanju zadovoljstva (prav tam). Posebne opredelitve delovnega mesta vodijo k pozitivnim psihološkim stanjem, kot so občutek pomembnosti dela, odgovornosti in vedenja, kar vodi k večjemu zadovoljstvu z delom (Judge, Bono in Locke, 2000; Spector, 1997, v: prav tam). Zaposleni, ki se čutijo spoštovane na delovnem mestu, so bolj zadovoljni s svojim delom (Rogers, 2018, povzeto po: Burian, 2018, str. 4). Spoštovani zaposleni so tudi bolj hvaležni in pripadni organizaciji, v kateri delajo, v primerjavi z zaposlenimi, ki se čutijo manj spoštovane, ter posledično manj pripravljeni zamenjati delovno mesto (Ng, 2016, povzeto po: Burian, str. 4).

5 Raziskava

Raziskava je potekala decembra 2021 v poveljstvih in enotah Slovenske vojske na taktični, operativni in strateški ravni. V raziskavi so sodelovali naključno izbrani udeleženci (prostovoljci). V raziskavi sta se preverjali dve hipotezi:

- Spoštljivi medsebojni odnosi na delovnem mestu so ena izmed ključnih nalog vodje, ker vplivajo na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih pri delu.
- Izkazovanje spoštovanja do podrejenih dviguje občutek njihove pripadnosti organizaciji.

Raziskava je potekala na podlagi namensko oblikovanega vprašalnika. Ta je poleg demografskih podatkov vseboval 62 trditev, ki so se nanašale na subjektivno doživljanje

različnih vidikov spoštovanja v delovnem okolju. Anketirani so postavke ocenjevali na petstopenjski Likertovi lestvici:

Ocena strinjanja s trditvijo	1	2	3	4	5
	Se ne strinjam	Se delno strinjam	Se ne morem opredeliti	Strinjam se	Se zelo strinjam

Tabela 1: Petstopenjska Likertova lestvica

Vprašalniku so bila dodana tudi tri odprta vprašanja. Anketirani so v prostem zapisu lahko zapisali tri, zanje najpomembnejše dejavnike, povezane s spoštovanjem na delovnem mestu, tri najbolj moteče dejavnike in tri predloge, ki bi po njihovem mnenju izboljšali spoštljive odnose na delovnem mestu. Povprečne surove vrednosti rezultatov so se v nadaljnjem postopku analize pretvorile v vrednotne ocene.

Razpon povprečne vrednosti trditev	Ocena	Vrednotna ocena stanja
od 1 do 1,4	1	Skrajno nezadovoljivo stanje
od 1,5 do 2,4	2	Nezadovoljivo stanje
od 2,5 do 3,4	3	Polje neodločnosti
od 3, 5 do 4,4	4	Zadovoljivo stanje
od 4,5 do 5,0	5	Zelo zadovoljivo stanje

Tabela 2: Pretvorba razpona povprečne vrednosti trditev v vrednotno oceno stanja

5.1 Analiza rezultatov raziskave

Na prošnjo za sodelovanje v raziskavi se je odzvalo 66 pripadnic in pripadnikov Slovenske vojske. Vzorec obsega 19 pripadnic in pripadnikov na strateški ravni, 27 na operativni in 20 na taktični ravni. V raziskavi je na taktični ravni sodelovalo 20 zaposlenih, od tega 12 (60 %) pripadnic in 8 (40 %) pripadnikov. Na operativni ravni je sodelovalo 27 zaposlenih, od tega 14 (52 %) pripadnic in 13 (48 %) pripadnikov. Na strateški ravni je sodelovalo 19 zaposlenih, od tega 11 (58 %) pripadnic in 8 (48 %) pripadnikov.

V raziskavi je tako sodelovalo 66 zaposlenih na taktični, operativni in strateški ravni, od tega 37 (56 %) pripadnic in 29 (44 %) pripadnikov. Zastopanost rangov, ne glede na spol, je bila: 48 % častnikov, 18 % podčastnikov, 5 % vojakov, 9 % višjih vojaških uslužbencev, 11 % nižjih vojaških uslužbencev in 9 % civilnih oseb. Zastopanost pripadnikov glede na stopnjo izobrazbe po ravneh (taktična, operativna in strateška), ne glede na spol: 1 % pripadnikov z IX. stopnjo izobrazbe, 8 % pripadnikov z VIII. stopnjo izobrazbe, 53 % pripadnikov s VII. stopnjo izobrazbe, 18 % pripadnikov s VI. stopnjo izobrazbe, 18 % pripadnikov s V. stopnjo izobrazbe in 2 % pripadnika s IV. stopnjo izobrazbe.

Primerjava povprečnih surovih vrednosti trditev uvršča trditve sodelujočih v raziskavi z operativne ravni najvišje, iz česar posledično lahko sklepamo, da so pripadniki operativne ravni najbolj zadovoljni na delovnem mestu:

- vrednotna ocena operativne ravni se uvršča v polje vrednotne ocene 4 – zadovoljivo stanje (3,69 %),
- vrednotna ocena strateške ravni se uvršča v polje vrednotne ocene 3 – polje neodločnosti (3,35 %),
- vrednotna ocena taktične ravni se uvršča v polje vrednotne ocene 3 (3,31 %) – polje neodločnosti.

Primerjava med posameznimi ravnmi pokaže, da skrajnih odstopanj v podajanju ocen na trditve ni, v povprečju so posamezniki enakomerno nižje ali višje ocenjevali vse postavke. Na vseh treh ravneh so bili anketirani enotni, da se dobro plačilo ne kompenzira z nespoštovanjem s strani nadrejenega, celo nasprotno, nespoštovanje s strani nadrejenega zmanjšuje njihovo pripravljenost za delo. Rezultati ankete so pokazali, da je medsebojno spoštovanje ključ do dobrega počutja v kolektivu in do pripravljenosti za učinkovito opravljanje dela ter da zadovoljstvo in občutek spoštovanosti v kolektivu vplivata na pripadnost enoti in organizaciji. Zanimivo pa je, da so anketirani na vseh treh ravneh trditev »Za spoštljivo vedenje v enoti so odgovorni izključno vodje« uvrstili v polje neodločnosti, iz česar lahko sklepamo, da so za spoštljivo vedenje v enoti odgovorni vsi v kolektivu.

V hipotezi 1 smo predvideli, da so spoštljivi medsebojni odnosi na delovnem mestu ena izmed ključnih nalog vodje, ker vplivajo na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih pri delu. Iz skupne analize povprečnih surovih vrednosti kot vrednotnih ocen vseh anketiranih ter analize taktične, operativne in strateške ravni, skupno in po spolu, smo hipotezo 1 lahko v celoti potrdili. Pripadniki Slovenske vojske poudarjajo pomen spoštljivih medsebojnih odnosov oziroma dejavnikov, ki k tem odnosom prispevajo, saj je iz rezultatov raziskave jasno, da doživljanje spoštovanja s strani nadrejenega vpliva na njihovo zadovoljstvo in dvig motivacije ter da bolj cenijo spoštovanje s strani nadrejenih kakor nespoštovanje, kompenzirano z dobrim plačilom. Predstavnice ženskega spola doživljajo občutek spoštovanja s strani nadrejenega celo tako močno, da so zanj pripravljene narediti več, kot je zahtevano. Slednja trditev je bila na ravni Slovenske vojske edina ocenjena z vrednotno oceno 5 (se zelo strinjam).

Anketirani ocenjujejo, da je v Slovenski vojski premalo spoštljivega odnosa. Podrejeni ne občutijo dovolj skrbi in podpore s strani nadrejenih, prav tako ne do njihovih družin, da se nesoglasja v enoti premalo rešujejo s konstruktivno komunikacijo ter da nadrejenim pravočasna izvedba nalog pomeni več od spoštljivega odnosa. Obenem je iz odgovorov anketiranih jasno, da za ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov niso odgovorni izključno le poveljujoči, temveč vsi v kolektivu. To so anketirani podprli z analizo odprte ankete, kjer je vidno, da pripadniki Slovenske vojske kot najpomembnejše na delovnem mestu ocenjujejo razumevanje, empatijo, medsebojno sodelovanje in pomoč, zaupanje,

odprto komunikacijo in dobro počutje med sodelavci. Kot najbolj moteče dejavnike pa poudarjajo zamere, opravljanje, nevoščljivost, obtožbe in laži.

Anketirani so v analizi odprte ankete za izboljšanje stanja v enoti poudarili, da vzajemno spoštovanje na delovnem mestu lahko izboljšamo z lastno čustveno inteligenco in nekonfliktno komunikacijo, kar lahko dosežemo s ciljnimi izobraževanjem v socialnih kompetencah, ki podpirajo ustvarjanje spoštljivih medsebojnih odnosov. Obenem so poudarili pomen pristočnih aktivnosti, ki pomagajo sprostiti napetosti v kolektivu, povrnejo energijo za delo in s tem pripomorejo h graditvi bolj zdravih medsebojnih odnosov.

Tudi hipoteza 2, da izkazovanje spoštovanja do podrejenih dviguje občutek njihove pripadnosti organizaciji, je bila na podlagi raziskave v celoti potrjena. Ocene trditev, ki vsebujejo dejavnike spoštovanja, vezanega na občutek pripadnosti organizaciji, so na vseh treh ravneh vodenja in poveljevanja (taktična, operativna in strateška), tako pripadnic kakor pripadnikov, uvrščene v polje vrednotne ocene 4 (zadovoljivo). Anketirani ocenjujejo, da so zaupanje in medsebojno spoštovanje med sodelavci v enoti, izraženo spoštovanje s strani nadrejenega, doživljanje varnosti v delovnem okolju ter zadovoljstvo ob prihodu na delo temelj uspešnosti organizacije. Uspešnost organizacije je tako tesno povezana z občutkom pripadnosti in ponosom pripadanja enoti, saj je iz rezultatov raziskave vidno, da občutek nespoštovanja zmanjšuje pripravljenost za delo, nadalje se kaže na kakovosti izvedbe nalog ter vpliva na pripravljenost za menjavo delovnega okolja. Varno delovno okolje, odprta komunikacija, izražanje mnenj, zadovoljstvo na delovnem mestu, pripravljenost skupnega delovanja doma in v tujini so dejavniki, ki so jih anketirani označili kot ključne gradnike pozitivnega odnosa do organizacije ter posledično občutka ponosa in pripadanja Slovenski vojski. Občutek pripadnosti pa posledično lahko vpliva na fluktuacijo kadra v organizaciji, kar pomeni, da so spoštovani zaposleni manj pripravljeni zamenjati delovno mesto.

Vsak vodja bi se moral zavedati pomembnosti vloge, ki jo igra pozitivna organizacijska klima pri uresničevanju poslanstva in obstoja organizacije. Zagotavljanje zdravega delovnega okolja, ki temelji na zaupanju, kolegialnosti in medsebojni pomoči zaposlenih, je ključna naloga vodje. Vodja mora biti sposoben razumeti ljudi, s katerimi dela in od katerih je odvisen. Znati mora izrabiti njihove prednosti in načine dela ter vplivati na njihove vrednote, da bodo čim bolj produktivni in naklonjeni ciljem organizacije. Vodja se mora znati spoprijeti z negativnimi čustvi zaposlenih na konstruktiven način, ker so v nasprotnem lahko škodljivi tako za kolektiv kot za celotno organizacijo. Pozitivno delovno okolje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na njihov občutek pripadnosti, ki lahko zmanjša fluktuacijo kadra znotraj organizacije. Iz tega izhaja, da mora vodja poleg strokovne usposobljenosti in vodstvenih spretnosti znati obvladati komunikacijsko- motivacijske spretnosti, kot so pozitivna naravnost, čustvena inteligentnost in učinkovita komunikacija. Zato je toliko pomembnejše, da vodstvene položaje zasedajo pripadniki, ki imajo »posluš« za podrejene in dovolj znanja s področja razvoja socialnih kompetenc in voditeljskih veščin, da lahko dvignejo raven zadovoljstva

v Slovenski vojski. Poudariti pa je treba, da vzajemni spoštljivi odnosi v kolektivu niso le odgovornost vodje, pač pa odgovornost vsakega posameznika. Vsi zaposleni si morajo stalno prizadevati za medsebojno spoštovanje, odprto in nekonfliktno komunikacijo ter medsebojno pomoč, saj le tako lahko svoj delež prispevajo k vzpostavitvi in ohranjanju zdravega delovnega okolja.

6 Sklep

Zdravo organizacijsko kulturo sestavljajo vrednote, prepričanja, vedenje in odnosi, ki so skupni vsem zaposlenim v organizaciji. Obenem zaposleni s svojim medsebojnim spoštovanjem, zadovoljstvom, lojalnostjo, motiviranostjo in strokovnostjo ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo. Organizacijsko kulturo in klimo je treba nenehno spremljati, nadgrajevati in podpirati, predvsem na področju spoštljivega medsebojnega odnosa med zaposlenimi, ker ima to področje velik vpliv na delovanje in obstoj Slovenske vojske ter pomen za uresničevanje poslanstva Slovenske vojske. Kultura spoštovanja na delovnem mestu je temelj za zdravo delovno okolje. Pomeni, da se pripadniki Slovenske vojske tudi takrat, kadar se morda iz osebnega ali katerega koli drugega razloga med seboj ne razumejo, vedejo spoštljivo. Vzajemno medsebojno spoštovanje ustvarja vzdušje, ki spodbuja ustvarjalnost, sodelovanje in pripravljenost za delo, kar vpliva na občutek zadovoljstva in organizacijske pripadnosti pri zaposlenih.

Izvedeni raziskavi, teoretična in empirična, potrjujeta, da razvite socialne kompetence pripadnikov, ki zasedajo vodilne položaje na različnih ravneh Slovenske vojske, so enako ali celo bolj pomembne kot strokovno znanje, sposobnosti in izkušnje. Organizacije, ki dosegajo in vzdržujejo uspešnost, imajo na ključnih položajih sposobne in učinkovite vodje. Glede na dejstvo, da so razvite socialne kompetence vodilnih ljudi za vsako organizacijo prav tako pomembne, kot so znanje, sposobnosti in izkušnje, bi bilo smiselno razmisliti o predlogih, ki bi pripomogli k dvigu kakovosti voditeljstva in medsebojnega spoštovanja v Slovenski vojski:

- Center vojaških šol Slovenske vojske kot vojaška izobraževalna ustanova z organizacijo treningov, seminarjev in delavnic s področja razvoja socialnih kompetenc in voditeljskih veščin (vaje za nekonfliktno komunikacijo, spoštovanje na delovnem mestu, empatija itn.) postavi to večino v sistemu Slovenske vojske kot predpogoj, s katerim se seznanijo vsi zaposleni, ki jih sistem postavlja na določene vodstvene položaje;
- izkustvene delavnice s področja razvoja socialnih kompetenc, ki jih organizira Center vojaških šol Slovenske vojske, postanejo stalnica za vse zaposlene v Slovenski vojski;
- z merjenjem organizacijske klime s poudarkom na spoštljivih medsebojnih odnosih, s čimer bi Slovenska vojska pridobila pomemben podatek o trenutnem stanju v organizaciji in pravočasnem ukrepanju pri slabih rezultatih.

Stopnja medsebojnega spoštovanja, komunikacije, pomoči in zaupanja se med pripadniki Slovenske vojske kaže v vrednotah, kot so domoljubje, čast, pripadnost, predanost, lojalnost, pogum in tovarištvo. Vrednote, ki prispevajo k ohranjanju bojne morale, ki je temelj obstoja vojaške organizacije. Zato se ni zanemarljivo začeti truditi k izboljšanju organizacijske klime, ki temelji na medsebojnem spoštljivem odnosu in s tem posledično k dvigu celotne organizacijske kulture v Slovenski vojski. Misel za konec: že pol tisočletja pred našim štetjem je grški pesnik in filozof Ksenofan spoznal, da »zmage v vojni ne bo prinesla vojska, ki je številčnejša in močnejša, temveč tista, ki v bitko odhaja močnejša v duši« (Alibegić in Vidmar 2002, str. 20, povzeto po: Zver, 2009, str. 16).

7 Literatura in viri

1. Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B. in Vorina, A. 2009. *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport. Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM, Zavod IRC. http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Organizacija_in_menedzment_podjetja-Bauer_Kralj_Mihelic_Skafar_Vorina_.pdf.
2. Burian, U., 2018. *Spoštovanje na delovnem mestu*. Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta. https://psihologijadela.files.wordpress.com/2019/02/burian-2018-spoc5a1tovanje-na-delovnem-mestu_nocopy-3.pdf.
3. Furlan, B., Petelin, D., Toič, B., Gutman, A., Šteiner, A., 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
4. Hrašovec, R., 2011. *Vpliv medosebnih odnosov na kakovost dela v podjetju*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=24299>.
5. Irgl, V. 2020. *Iz pomanjkanja spoštovanja izvira večina težav v odnosih*. <https://ustavi.se/iz-pomanjkanja-spostovanja-izvira-vecina-tezav-v-odnosih/>, 4. 11. 2021.
6. Jordan, G. 2016. *Vpliv psihološkega opolnomočenja in zadovoljstva z delom na organizacijsko pripadnost visokošolskih pedagoških delavcev: razlike med Slovenijo in izbranimi državami*. Magistrsko delo. Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=98936>.
7. Kaštrun, A., b. d. *Beyondmind. Kaj je čustvena inteligenca (ČI)*. Zavod za izobraževanje in svetovanje. <http://www.beyondmind.si/custvena-inteligenca/kaj-je-custvena-inteligenca>, 11. 11. 2021.
8. *Kodeks vojaške etike Slovenske vojske*. Uradni list RS, št. 55/2009, z dne 17. 7. 2009.
9. Lapornik, K. 2017. *Učinkovita komunikacija – korak do sočloveka in uspeha*. Gradivo za udeležence. Trbovlje: Združenje izobraževanih in svetovalnih središč Slovenije (ZiSSSlovenije). https://www.zlu.si/uploads/Dokumenti/Gradivo_Ucinkovita%20komunikacija%20-%20korak%20do%20uspeha%20in%20socloveka%20v_1.0.pdf.

10. Mesiti, P., 2003. *Povežite se z ljudmi!: načela, praksa in portret voditeljstva v 21. stoletju*. Ljubljana: Založba Amalietti & Amalietti.
11. Molnar, Z. in Poles, L. 2021. *Učinkovita komunikacija – pomembna socialna kompetenca za profesionalni razvoj častnika*. Znanstvena in strokovna konferenca. Organizator CVŠ 16. 12. 2021. Povzetek PPT-predstavitve, 10. 1. 2022.
12. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B., 2002. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
13. Okovič, D., 2010. *Uveljavljanje etike; študija primera kodeksa vojaške etike Slovenske vojske*. Magistrska naloga. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Dostopno na: CEI učilnica. PŠŠ. 26. generacija VŠT. Predmet: Voditeljstvo in etika. T-1 Voditelj na organizacijski ravni. Voditeljstvo na organizacijski ravni petek 19. 11. 2021.
14. *Pomen spoštovanja (kaj je to, pojem in definicija) – izrazi – 2021*. <https://sl.encyclopedia-titanica.com/significado-de-respeto>, 4. 11. 2021.
15. Porenta, B. 2020. *Odnosi v službi*. <http://www.zacniznova.si/odnosi-v-sluzbi/>, 3. 11. 2021.
16. Poslovni svet. *Marketing, oglaševanje, SEO. 2014. 10 lastnosti dobrega vodje*. <https://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/>, 3. 11. 2021.
17. Povše, S. 2018. Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost (RUO)*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, september 2018, št. 3. https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2018-7-3/RUO_2018_3_2.pdf#page=67, 4. 11. 2021
18. Račnik, M., 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: Samozaložništvo Marjan Račnik.
19. Rupar, R., 2020. *Gradivo za interno usposabljanje PSSV*.
20. Štrafela, A., 2013. *Razvijanje harmoničnih odnosov med sodelavci na delovnem mestu*. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=60138>.
21. Tomažič, S., 2018. *Asertivna komunikacija na delovnem mestu*. Diplomsko delo višješolskega študija. Kranj: B&B, Višja strokovna šola. https://bb.si/f/docs/diplomska-dela/tomazic_suzana-diplomska_naloga.pdf.
22. Zver, T., 2009. *Graditev vertikalne vojaške kohezivnosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/zver-tjasa.pdf>.