

Test B:

- teorije ravnanja z ljudmi
- naštej tipe moči, ki jih ima (lahko) vodja

- na kratko pojasni:
 - kaj je menedžment
 - FM 6-22

- Opiši izvršilno vejo v NV sistemu RS (nekako tako), kakšna je vloga predsednika republike

Teorije Ravnanja z ljudmi:

Teorija o medčloveških odnosih (George Elton Mayo) temelji na prepričanju, da menedžerji, ki razvijajo dobre odnose s podrejenimi in sodelavci, dosežejo njihovo zadovoljstvo in s tem tudi večjo učinkovitost.

Pomembne ugotovitve te teorije:

- na storilnost dela vpliva predvsem psihična razpoloženost delavca
- delavci so člani skupine, ki vplivajo drug na drugega in razvijajo norme sodelovanja
- za učinkovitost so pomembna neformalna razmerja med člani skupin
- organizacija so razmerja in procesi med ljudmi
- organizacija podjetja je povezana z organizacijo družbe

Ta teorija poskuša predvsem izboljšati odnose med zaposlenimi in s tem povečati zadovoljstvo pri delu in posledično učinkovitost.

Vedenjska teorija (Douglas McGregor) preučuje vedenje posameznikov in skupin v združbah in ugotavlja njegove vzroke in posledice. Menil je, da so ljudje po naravi delavni in zato je treba z njimi primerno ravnati. Za neučinkovitost delavcev je tako krivil menedžerje, češ da delavce naredijo nedelavne in nezainteresirane za opravljanje dela in osebni razvoj.

Tipi moči, ki jih lahko ima vodja:

- legitimna moč (moč, ki izvira iz uradnega položaja)
- moč nagrajevanja (moč, ki izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje)
- moč pritiska (moč, ki izvira iz strahu sodelavcev pred kaznijo)
- referenčna moč (moč, ki izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo)
- ekspertna moč (moč, ki izvira iz strokovnega znanja vodij)

Kaj je menegment?

Management je usklajevanje kadrovskih, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije.

Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji ter s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je usklajevanje nalog in dejavnosti s postavljenimi cilji

Kaj je FM 6-22?

Je doktrina vodenja v kateri so predstavljeni temeljni principi po katerih je dobro, da vojaški vodje (poveljniki) delujejo.

Ta priročnik uporablja načelo biti-znati-delati, ki izraža zahtevane lastnosti in sposobnosti vojaških voditeljev (značajan in kompetenten). Značaj VV se odraža skozi vojaške vrednote in lastnosti voditelja. Kompetence pa skozi dejanja VV, njegovega znanja in veščin.

Prvi del je sestavljen iz treh poglavij:

1. opredelitev vojaškega voditeljstva (vplivanje, delovanje, izboljševanje)
2. začetki vojaškega vodenja (ustava, doktrina, vrednote, prisega, kompetence, lastnosti voditelja)
3. opredelitev vodstvenih vlog (častniki, podčastniki, vojaški uslužbenci – strokovnjaki)

Opiši izvršilno vejo v NV sistemu RS (nekako tako), kakšna je vloga predsednika republike

- Na izvršilni ravni upravljalno-menedžerskega procesa se politika sprejeta na politični ravni preoblikuje v konkretno izvedbeno akcijo.
- Sprejemajo se odločitve, ki so politične in strokovne narave in od teh odločitev je odvisen uspeh upravljalno-menedžerskega procesa ter zastavljenih ciljev.
- Organi, ki odločajo na tej ravni so vlada s pripadajočimi organi in telesi ter predsednik države.

- Vloga **Predsednika Republike** je predvsem reprezentativne narave, je vrhovni poveljnik oboroženih sil. V povezavi s področjem nacionalne varnosti ima tudi druge pomembnejše pristojnosti v primeru, da se DZ ne more sestati lahko:
- Razglasi izredno stanje
- Razglasi vojno stanje če je država napadena
- V izrednem ali vojnem stanju sprejema uredbe z zakonsko močjo
- Odloča o uporabi SV, delovne in materialne dolžnosti ter splošni mobilizaciji v izrednem stanju
- poda predhodno mnenje k letnim usmeritvam za načrtovanje operativnih, materialnih in organizacijskih priprav za uporabo SV, ki jih minister za obrambo posreduje GŠSV;
- na predlog ministra in po predhodnem soglasju vlade podeljuje generalske in admiralske čine.

Test A:

- Klasične teorije menedžmenta.
- Planiranje kot element menedžmenta.
- Na kratko pojasni:
 - Vizija.
 - Drsno planiranje.
 - Vrednote v vojaški doktrini.
 - ?
- Opiši instrumentalno raven NVS RS in kaka je vloga GŠSV v njem.
- (ocena pisnega izdelka)

Klasične teorije menedžmenta !

Frederick Winslow TAYLOR – Znanstveni menedžment poudarja »znanstveno« uveljavljanje sprememb, ki povečujejo produktivnost dela (izboljšave v orodjih, napravah, materialu in procesih, standardizacija dela).

Najpomembnejše zahteve ZM so naslednje:

- razviti standardne metode za vsako delo,
- izbrati ustrezne delavce za določeno delo,
- usposobiti delavce po standardnih postopkih,
- planirati delo in se izogniti prekinitvam,
- nagraditi zaposlene glede na učinek.

Taylor je bil mnenja, da so časovni standardi, nagrajevanje in razmerja med lastniki in delavce bistveni za boljše poslovanje.

Postavi 4 načela menedžmenta:

- vsak delavec mora imeti določeno takšno nalogo, da jo lahko izvede v enem dnevu,
- zagotovljene mu morajo biti standardizirane razmere in priprave,

- zagotovljeno jim mora biti visoko plačilo,
- vsakdo bo odpuščen, če naloga ne bo izvedena

Menedžerji morajo zato imeti določene lastnosti: razum, izobrazbo, tehnično znanje, ročno spretnost, energijo, odločnost, poštenost, presojo in dobro zdravje. Poudarjal je pomembnost organizacije in dobre odnose med menedžerji in delavci.

Henry FAYOL – Procesna teorija menedžmenta se osredotoča na preučevanje uravnavanja vsega podjetja in ne na posameznika. Funkcijo menedžmenta loči od poslovnih funkcij (tehnično, komercialno, financiranje, računovodstvo, varnostno) in menedžment razčleni na planiranje, organiziranje, ukazovanje, usklajevanje in kontroliranje.

Cilj poslovnih funkcij je pridobivanje proizvodov in storitev.

Cilj menedžmenta pa je usklajevanje navedenih funkcij in zagotavljanje njihove smotrnosti in smotrnega doseganja cilja podjetja.

Menedžer mora imeti naslednje lastnosti: zdravje, duševne sposobnosti, moralne lastnosti, splošno izobrazbo, posebno izobrazbo, izkušnje.

Max Weber – teorija birokracije

Menil je, da podjetja lahko poslujejo racionalno, sistematično in etično. To je mogoče doseči z birokracijo kot načinom menedžmenta, katerega moč izhaja iz položaja in ne iz karizmatične osebe ali tradicije.

Glavna načela birokracije:

- delitev dela, avtoriteta in odgovornost so natančno določeni za vsak položaj
- položaji so organizirani hierarhično
- kadrovanje poteka na podlagi tehnične ustreznosti in usposobljenosti
- uradniki so postavljeni in ne izvoljeni
- uradniki delajo za stalne plače in lahko napredujejo
- uradniki niso lastniki svojih enot
- uradniki upoštevajo natančna pravila, disciplino in kontrolo

Kritika: a) uradniki začnejo delovati zaradi pravil in ne zaradi uporabnikov; b) v spremenjenem okolju ni možno smiselno postavljati in upoštevati pravil.

Planiranje kot element menedžmenta !

- Planiranje je postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje na podlagi predvidevanja ter opredeljevanje potrebnih poslovnih prvin za njihovo uresničitev.

Planiranje:

- kot miselni proces – razmišljanje o prihodnjih možnostih in nevarnostih za organizacijo.
- vrednotenje alternativnih možnosti, ki so organizaciji na voljo;
- sprejemanje odločitev, ki bodo imele posledice nekje v prihodnosti
- tveganje kot sestavina
- odločanje o tem, kdo, kaj, kako, kdaj, kje in za koga bo nekaj delal oz. naredil + o tem, kako in do katere stopnje vnaprej uskladiti poslovne naloge, funkcije in prvine v organizaciji. (z metodološke plati gre (tudi) pri planiranju za proces odločanja).
- z organizacijskega vidika pomeni določanje ciljev (ki naj bi jih organizacija v naslednjem obdobju dosegla) in določanje poti, po katerih je te cilje mogoče in treba doseči

Na kratko pojasni:

Vizija – je slika podjetja v prihodnosti. Je opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije itd.) v prihodnosti; je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je zlahka mogoče širiti po organizaciji in zunaj nje. Ta podoba (slika) je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo.

Dršno planiranje – ali dinamično planiranje. Pri drsnem planiranju je najprej potrebno določiti čas trajanja planskega obdobja. Po tem pa je treba določiti še dršno obdobje, ki mora biti večje najmanj pa enako kot je čas ki je potreben za realizacijo vseh pripravljanih del.

Vrednote v vojaški doktrini:

Vrednote SV so gonilna sila uresničevanja poslanstva SV. Vrednote so prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno in cenjeno. Izhajajo iz splošnih civilizacijskih vrednot, vrednot slovenske družbe in posebnosti narave delovanja vojske. Vrednote SV se krepijo z voditeljstvom in usposabljanjem.

Temeljna skupna vrednota pripadnikov SV je domoljubje – zavest pripadnosti domovini Sloveniji. Ostale vrednote so še: čast (častno in pošteno izvajanje nalog), pogum (moralni in

fizični), predanost (izvajanje nalog ne glede na težave in nevarnosti), lojalnost (Sloveniji in SV) in tovarištvo (povezuje kolektiv).

Opiši instrumentalno raven NVS RS in kaka je vloga GŠSV v njem.

Z izvršilne ravni upravljalno-menedžerskega procesa steče akcija na močno razvejano strokovno raven tega procesa. Pri odločanju na tej ravni gre v bistvu za iskanje odgovora na vprašanje, **kako doseči cilje**, ki so bili postavljeni na politični ravni upravljalno-menedžerskega procesa.

Na tej ravni se **nahajajo upravni organi** (organi državne uprave: ministrstva, organi v sestavi ministrstev, upravne enote, vladne službe).

Vloga GŠSV v NVS RS:

Je v sestavi MORS-a in je najvišji strokovni organ za poveljevanje SV. Opravlja vojaške strokovne naloge, ki se nanašajo na razvoj, načrtovanje, organizacijo, usposabljanje in delovanje SV ter na sodelovanje SV v mednaordnih integracijah.

Nekatere naloge GŠSV so:

- oblikuje koncept vojaške obrambe države;
- pripravlja vojaškostrateške ocene položaja RS;
- zagotavlja vojaške nasvete ministru za obrambo in vladi;
- sodeluje pri razvoju obrambne strategije in usmerja izdelavo doktrine vojaške obrambe;
- izvaja vojaški del obrambnega načrtovanja in načrtovanja sil;
- načrtuje razvoj, organizacijo in strukturo SV;
- določa cilje in usmeritve na področju izobraževanja, usposabljanja in urjenja;
- usmerja izdelavo konceptov in doktrin na področju vojaškega izobraževanja in usposabljanja;
- ob naravnih in drugih nesrečah sodeluje pri zaščiti in reševanju usmerja logistično zagotovitev delovanja SV;
- usmerja in koordinira razvoj infrastrukture SV in urejanje prostora;
- usmerja delovanje sistema bojne in mobilizacijske pripravljenosti SV;
- usmerja vojno načrtovanje delovanja enot SV ter načrtovanje delovanja enot SV za potrebe zavezništva in OZN;

Parsonova shema , ki prikazuje potek upravljalno-vodstvenega procesa:

ORGANIZACIJSKA FUNKCIJA	RAVEN UPRAVLJALNO-VODSTVENEGA PROCESA	NARAVA AKTIVNOSTI	VSEBINA AKTIVNOSTI	IZVAJALCI	ZAHTEVE DO IZVAJALCEV
Upravljanje	Institucionalna (politična) raven	Politično, načelno in splošno odločanje	Določanje ciljev in okvirne politike v interesu organizacije	Najvišji organi (upravljanja) v organizaciji	Splošna razgledanost, sposobnost presoje interesov
Vodenje (menedžment)	Izvršilna raven	Odločanje polit.& strok. narave; vodenje in usmerjanje akcije za uresničitev ciljev (koncentracija odgovornosti in družbene moči)	Operacionalizacija ciljev in politike → preoblikovanje delovanja v konkretno izvedbeno akcijo	Politično-izvršilni organi (vrh izvedbene ravni) v organizaciji	Vodstvene (menedžerske) sposobnosti, organizacijska in funkcionalna znanja

	Instrumentalna (upravna) raven	Odločanje o strokovnih vprašanjih (o načinu uresničevanja ciljev)	Neposredna strokovna priprava odločitev (nalog) za njihovo praktično izvajanje	Upravni organi / strokovne službe (npr. planska, kadrovska, finančna, varnostna, računovodska)	Funkcionalna (poklicna) usposobljenost in stalnost zaposlitve
Izvajanje	Tehnična raven	Opravljanje temeljne dejavnosti (neposredno umsko / fizično delo)	Delovni proces na podlagi tehnične delitve dela	Delavci kot neposredni (pro)izvajalci / efektorji	Funkcionalna (poklicna) usposobljenost in stalnost zaposlitve

1.opredeli širšo opreditev vodenja in tiste 3 značilnosti vodenja po Lipovcu(procesno, funkcijsko pa družbeno ekonomsko)

Pojem vodenje v širšem smislu se ujema z angleškim pojmom **management**, pojem vodenje v ožjem smislu pa z angleškim pojmom **leadership**.

- pri vodenju kot menedžmentu (tj. vodenju v širšem smislu) je glavni poudarek na doseganju organizacijskih ciljev prek usklajevanja uporabe vseh virov organizacije, medtem ko je pri vodenju kot leadershipu (tj. vodenju v ožjem smislu) glavni poudarek na medosebnem vplivanju z namenom, da bi dosegli skupne (organizacijske) cilje.

Vodenje po Lipovcu:

a. Tehnična opredelitev vodenja - opredeljuje vodenje kot tehnično nujnost (kot funkcijo) ima tri faze :

1. faza: razstavljanje delovnega procesa v opravke - imenujemo jo analiza dela ali razčlenjevanje.

2. faza: povezovanje opravkov v delovnega naloge, oblikovanje delovnih mest in povezovanje delovnih mest v oddelke - imenujemo jo oddelčenje;

3. faza: razdeljevanje delovnih nalog osebju.

b. Družbenoekonomska opredelitev vodenja - *opredeljuje vodenje kot funkcijo, ki izvršuje politiko in cilje, ki jih določi upravljanje.*

c. Procesna opredelitev vodenja – opredeljuje vodenje proces katerega naloga je planirati, delegirati, koordinirati, kontrolirati, organizirati ...

2. usmerjenost vodje na ljudi oz. delovne naloge in koncept vodstvene mreže

Vodstvena mreža: Najvišji nosilec vodstvene funkcije v neki organizaciji (podjetju) je s strani upravljanja zadolžen za izvršitev celotne naloge organizacije (podjetja). Te naloge pa praviloma ne more izvesti sam, zato del svoje dolžnosti in njej ustrezne oblasti (avtoritete), ki je pogoj za opravljanje delovnih nalog, prenese navzdol na sodelavce. → S tem se začne proces **delegiranja ali pooblaščenja**, med obema nosilcema delovnih nalog pa nastane **razmerje nadrejenosti in podrejenosti**. V tem razmerju je tisti, ki je prejel delovno dolžnost, podrejen tistemu, ki je nanj prenesel del svoje delovne dolžnosti. To razmerje v organizacijski terminologiji imenujemo **hierarhično razmerje**.

- Za **vodenje, usmerjeno na delovne naloge**, je značilno:
 - podrobno strukturiranje skupne naloge in natančna opredelitev delovnih nalog;
 - oblikovanje smotrne delitve dela v skupini;
 - oblikovanje komunikacijske strukture v skupini;
 - usmerjanje procesov odločanja v skupini;
 - sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti;
 - uresničevanje sprejetih odločitev in nadzor nad njihovim izvajanjem.
- Za **vodenje, usmerjeno na ljudi**, je značilno:
 - oblikovanje odprtega komuniciranja v skupini;
 - krepitev občutka pripadnosti s pomočjo skupinske kulture;
 - oblikovanja skupine kot tima;
 - usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju;
 - krepitev osebnega zadovoljstva posameznika z delom.

3. načela vojaškega leadershipa in razloži

1. Poznavanje samega sebe in prizadevanje za samoizpopolnjevanje.

Da bi vodja poznal samega sebe, mora vedeti, kdo je, kakšna so njegova posebna nagnjenja (preference), v čem je njegova moč in v čem so njegove slabosti. Poznavanje samega sebe omogoča vodji, da izkorišča prednosti svojih dobrih strani in si prizadeva odpraviti svoje slabosti.

2. Tehnična in taktična strokovnost (ekspertnost).

Od vojaškega vodje se pričakuje, da bo svoje delo opravljal strokovno v tehničnem in taktičnem smislu. Strokovnost pomeni, da je vodja sposoben mirnodobne naloge uresničevati skladno z vojnimi standardi.

3. Zahtevanje odgovornosti in sprejemanje odgovornosti za lastna dejanja.

Vodenje zmeraj vključuje odgovornost. Če vodja stori napako, se ne sme izmikati odgovornosti in valiti krivdo na druge, ampak mora sprejeti kritiko in izvesti korektivno aktivnost. Vodja mora s tem, ko sam sprejema odgovornost za svoja dejanja in zahteva odgovornost od drugih, težiti k izgradnji zaupanja med njim in njegovimi podrejenimi.

4. Sprejemanje jasnih in pravočasnih odločitev.

Vodja mora biti sposoben tudi v najtežjih razmerah hitro oceniti situacijo in sprejeti jasno odločitev o tem, kakšno delovanje je primerno. Če vodja s sprejetjem odločitve zavlačuje ali se skuša temu izogniti, lahko povzroči pri podrejenih omahljivost, izgubo (samo)zaupanja in zmedo ter s tem nepotrebne žrtve in neuspeh pri izvršitvi naloge.

5. Dajanje vzgleda.

Vojaki (podrejeni) od svojega vodje pričakujejo, da jim bo dajal vzgled. To je za vodjo velika odgovornost, vendar pri tem nima izbire. Po drugi strani pa noben drug vidik leadershipa ne zagotavlja večjega vira moči. Osebni vzgled vodje vpliva na vojake (podrejene) bolj kot kakršnekoli inštrukcije ali najostrejša disciplina.

6. Poznavanje podrejenih (vojakov) in skrb za njihov blagor.

Vodja mora svoje vojake (podrejene) poznati in skrbeti za njih, s tem da ni dovolj, da pozna samo njihova imena in "geografsko poreklo". Skrb za blagor svojih vojakov (podrejenih) mora vodja izražati predvsem tako:

- da izvaja urjenje v razmerah, ki so čim bolj podobni bojnim razmeram. Podrejeni namreč izhajajo iz predpostavke, da v kolikor vodja ne posveča velike pozornosti njihovemu mirnodobnemu urjenju, potem tudi v boju njihova življenja zanj ne bodo imela velike vrednosti;
- da skrbi, kolikor je le mogoče, za zadovoljevanje fizičnih in varnostnih potreb svojih vojakov (podrejenih) in
- da izreka pravične kazni in nagrade.

7. Zagotavljanje informiranosti podrejenih.

Sodobni vojak opravlja svoje naloge najbolje tedaj, ko ve, zakaj počne določeno stvar. Vojakom (podrejenim) informiranost pomaga pri sprejemanju takšnih osebnih odločitev, ki se skladno z namero njihovega nadrejenega vodje, poleg tega pa spodbuja pri njih iniciativnost in krepi moralno. Podrejeni od svojega vodje pričakujejo, da jih bo sproti informiral in – ko je to mogoče – svojo odločitev tudi razložil.

8. Zagotavljanje razumevanja naloge in nadzora nad njenim izvajanjem.

Vojaki (podrejeni) morajo vedeti, kaj in kdaj naj storijo, kakšen je standard in ali se zahteva izvršitev naloge na poseben način. Vpogled v to, ali so podrejeni razumeli njegov ukaz, si vodja pridobi z izvajanjem nadzora, poleg tega pa vodja z izvajanjem nadzora tudi dokaže svoj interes za delo vojakov in uresničevanje naloge. Toda treba je vedeti, da povzroča pretirani nadzor nezadovoljstvo, premajhni nadzor pa frustracije.

9. Izgradnja tima.

Vojskovanje je timska (kolektivna) aktivnost, zato mora vodja med svojimi vojaki razviti timski duh. Vojaška enota postane tim šele tedaj, ko:

- vojaki (podrejeni) spoštujejo svojega vodjo in mu zaupajo,
- si medsebojno zaupajo in spoštujejo drug drugega kot izurjenega profesionalca,
- se zavedajo pomena lastnega prispevka k uspehu enote.

10. Uporaba vojaške enote v skladu z njenimi zmogljivostmi.

Vsaka vojaška enota ima svoje zmogljivosti in omejitve, njen vodja pa je ti dve značilnosti enote, ki jo vodi, dolžan poznati. Če vodja meni, da enota, ki jo vodi, ni sposobna zadovoljiti opredeljenih standardov, slednjih ne sme preprosto znižati, ampak mora ponovno proučiti objektivne in subjektivne razmere, v katerih se izvaja urejenje, in iz tega izpeljati ustrezne sklepe (npr. uporabiti pri urjenju nove metode in tehnike).

4. naštej faze modela učinkovitih majhnih enot in predstavi zadnjo fazo (odlična enota)

1. faza – stopnja zelencev, 2. Faza – adolescentna enota, 3. Faza – bojno zrela enota, 4. Faza - odlična enota: V tretji fazi je enote na najvišji možni stopnji pripravljenosti zato je potrebno v četrti fazi to pripravljenost vzdrževati. Enota se mora tudi izpopljevati. Tiste enote ki se trudijo za izpopolnjevanje postanejo najboljše vojaške enote. Poudarek mora biti na kompetentnosti, skrbnosti, spoštovanju in predanosti.

5. kaj vpliva na učinkovitost planiranja in s katerimi problemi se org. pri planiranju srečuje organizacija.

- upoštevati, da delujeta tako proces dnevnega odločanja (v glavah; intuitivno odločanje) kot formalni sistem planiranja s sistematično-logičnim odločanjem. »Prava umetnost pa je še danes uporabiti ustrezno kombinacijo enega in drugega.« V manjših org. običajno uporabljamo manj zapletene sisteme planiranja, v večjih pa bolj zapletene, izrecno razvite in uporabljane.
 - odvisna tudi od značilnosti okolja organizacije (stabilnejše okolje – bolj enostavno planiranje, zapletena in hitro se spreminjajoča okolja – sistematično plansko odločanje, zlasti pa strateško planiranje).
 - za učinkovito planiranje pomembno strateško planiranje, ki bo skrbelo za to, da organizacija dela prave stvari (sistematično ustvarjanje novih zamisli, ki bodo skladne s spremembami v okolju). + Taktično planiranje pa potem bolj rutinsko in manj inovativno razrešuje kratkoročne probleme, povezane z uresničevanjem sprejetih strategij v organizaciji.
 - Kontingenčno planiranje – predvidevanje, napovedovanje razvoja v okolju, vgrajevanje ugotovitev v gibkost (fleksibilnost) planov oz. v variante planov.
 - Pomen soudeležbe v planiranju. Prav je, da vemo, da ločevanje planiranja od uresničevanja povzroča določene težave (npr. nižji menedžer ali delavec ima manjši občutek dosežka, če izvaja plan, pri nastajanju katerega ni sodeloval; plan, ki ga postavijo drugi, slabše razumemo; komunikacijske težave; zanemarjanje interesov izvajalcev pri postavljanju planov...).
 -
- Najpogostejši **problemi** pri uresničevanju plana:
- a) odpor osebja proti organizacijskim spremembam, ki so predvidene s planom;
 - b) odpor (dela) osebja, da bi delal skupaj z določenimi drugimi ljudmi;
 - c) ovire na področju komuniciranja ← možni vzroki:
 - razvrščanje osebja v oddelke razvija občutek pripadnosti oddelku, manj pa celotni organizaciji (podjetju, enoti), kar ovira komuniciranje med oddelki;

- razlike v položaju na hierahični lestvici ← podrejeni ni prepričan, ali bo nadrejeni sprejel njegovo sporočilo kot nujno in pomembno, zato sporočila raje sploh ne odda;
- navodilo, da je treba komunicirati samo pomembna sporočila ← ker ni zmeraj povsem jasno, katera sporočila so kdaj pomembna, ljudje raje ne komunicirajo;
- vztrajanje na parlamentarnih postopkih na sestankih ← ko “oddajnik” sporočila čaka, da bo dobil besedo, ga lahko drugi preglasujejo, lahko zmanjka časa ali pa mu predsedujoči sploh ne da besede;

d) ovire, ki blokirajo delegiranje pooblastil ← možni vzroki:

- želja vodje (nadrejenega), da bi držal vso oblast v svojih rokah, ker uživa v občutku oblasti;
- nezaupanje vodje (nadrejenega) v sposobnost podrjenih, da bodo delo opravili tako dobro kot on sam;
- strah vodje (nadrejenega), da bi z delegiranjem pooblastil podrejenemu omogočil, da razvije svoje sposobnosti in ga sčasoma bodisi izrine z njegovega delovnega mesta bodisi oddide na drugo boljše delovno mesto;

e) preobremenjenost vodstvenega delavca ← možni vzroki:

- slaba organiziranost bodisi vodstvenega procesa (npr. prevelik kontrolni razpon) bodisi izvedbenega procesa;
- vodja ne razume svoje vloge ali pa ne zna delati sistematično in metodično;
- neprimernost konkretnega človeka za določeno vodstveno delovno mesto.

Organizacijski problemi na področju vodenja.

➤ Določena odločitev je lahko s strokovnega vidika popolnoma pravilna, vendar je z organizacijskega vidika neuresničljiva. To pomeni, da postavljajo organizacijske zahteve strokovnim rešitvam pogoje in omejitve. Glavni problemi organizacijske narave na področju vodenja so naslednji:

- a) Zagotovitev optimalne organizacijske strukture – je eden od najtežjih problemov na področju vodenja nasploh, njegova rešitev pa se odraža v skladnem razmerju med vsemi elementi organizacije. Z razvojem znanosti in tehnike postaja reševanje tega organizacijskega problema vse težja naloga, kajti ta razvoj prinaša vse natančnejšo delitev dela in s tem nastajanje vedno novih elementov organizacijske strukture.
- b) Predvidevanje prihodnosti – od vodje se zahteva, da svojim podrejenim predoči stanje, v katerem se bo nahajala organizacija v bližnji ali bolj oddaljeni prihodnosti, seveda oprto na dokaze, ne pa na golo prerokovanje.
- c) Zapletenost vodstvenega delovanja - organizacijski problemi so istovrstni (homogeni) samo na najnižji vodstveni ravni, pa še tukaj je istovrstnost samo navidezna, kajti

prave istovrstnosti v vodstveni praksi vodenja ni. Za višje ravni vodenja pa je nasploh značilna raznovrstnost in mnogostranskost organizacijskih problemov. S pojavom samo enega novega elementa pri reševanju kateregakoli organizacijskega problema se zapletenost vodstvenega delovanja poveča v geometrijskem zaporedju.

- d) Uporaba ustreznih metod dela – zaradi velikega števila nalog mora vodja uporabljati različne pristope, zato pa mora poznati različne organizacijske tehnike (metode). Izbira ustrezne metode dela pomembno vpliva na kakovost odločanja in možnost spremljanja uresničevanja nalog in interveniranja po potrebi.
- e) Stalno izgrajevanje informacijskega sistema – ker je v sodobnih razmerah vodja pod udarom velike količine informacij, zahteva uspešno komuniciranje na vseh ravneh in v vseh dimenzijah stalno izgrajevanje informacijskega sistema.
- f) Hiter razvoj tehničnih sredstev za potrebe vodenja oziroma spremljanje tega razvoja.

6. institucionalna (politična) raven upr.-vodstvenega procesa v NVSRS

- Na institucionalni ravni se sprejemajo **odločitve temeljnega pomena** za delovanje organizacije. Gre za načelne odločitve predvsem splošne narave, s katerimi se določa politika organizacije. Organi na tej ravni so DZ in delovna telesa DZ.

- Vloga te ravni je, da:

najde organizaciji v njenem **okolju ustrezen prostor** in **določi cilje** organizacije za določeno časovno obdobje.

- Cilji temeljijo na **interesih** organizacije – tj. na interesih tistih, ki imajo organizacijo »v rokah« (lastniki, delničarji, država).

Glavne pristojnosti DZ na področju (nacionalne) obrambe so naslednje:

- Sprejme zakon
- Določa temeljne usmeritve za organizacijo in izvajanje obrambe
- Nadzira priprave in izvajanje obrambe države
- Določa temeljne usmeritve za organiziranje in izvajanje varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.
- Odloča o zagotavljanju sredstev odpravljanja posledic velikih naravnih nesreč

Izpit A:

- organizacijski cilji (definicija, razmerje do organizacije, učinkovitost in uspešnost),
- oblikovanje vodstvene strukture
- ravni poveljevanja v OS ZDA,
- potrebna znanja na nižji ravni poveljevanja v OS,
- kontroliranje (namen in pomen),
- instrumentalna raven NVS RS.

Organizacijski cilji (definicija, razmerje do organizacije, učinkovitost in uspešnost).

Cilje definiramo kot zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči.

Organizacija ima najprej cilje, potem pa šele opredeli aktivnosti za uresničitev svojih ciljev

- V zvezi s **stopnjo uresničenosti organizacijskih ciljev** govorimo o **uspešnosti organizacije**.
- Če **uspešnost definiramo kot delati prave stvari**, potem je **učinkovitost definirana z delanjem pravih stvari na pravi način**.

Namen in pomen kontroliranja !

- Namen kontroliranja je:
 - ugotavljati, kaj je bilo napravljeno;
 - na podlagi merjenja in ocenjevanja rezultatov delovanja primerjati doseženo s pričakovanim;
 - ugotavljati odklone (odmike) in

- izvajanti korektivne ukrepe z namenom zagotoviti uresničitev ciljev organizacije.

1. Etika v organizaciji

Menedžer mora (zlasti pa še vodje) pri odločanju pa tudi pri ravnanju nasploh upoštevati tudi etiko oz. določena načela etičnega ravnanja. Le na ta način bo menedžer/vodja spoštovan. Seveda pa morajo etično ravnati tudi vsi podrejeni.

Etične dileme – na kratko jih lahko opredelimo kot nasprotja vrednot oziroma nasprotje interesov, ki temeljijo na vrednotah - s katerimi se pri svojem delu srečujejo menedžerji/vodje.

Etika

- praktična filozofija
- nравnost; področje človeškega ravnanja in značaja (ne naravnega, ampak z vidika vrednot); ravnanje v skladu z vrednotami
- iskanje ideala (kako naj bi bilo)
- razlikovanje med dobrim in slabim, kaj naj bi in česar naj ne bi počeli
- je zadeva načelne občutljivosti za pravice drugih

Odločanje v skladu z vrednotami je etično, ravnanje v skladu s temi odločitvami pa moralno.

“Managerji morajo biti etični!” → “V količkaj normalnih okoliščinah lastniki ali nadrejeni managerji terjajo od managerjev etično odločanje in moralno delovanje: kako bi jim sicer zaupali obvladovanje svoje organizacije, svojega premoženja. Poleg tega managerji ne obstanejo, če ne zmorejo voditi ljudi – ti pa sledijo le vodji, ki mu zaupajo, ki torej odloča in ravna v skladu z vrednotami, kakršne veljajo v okolju.” (Management 2002, 208)

Etični pritiski =

- zunanji udeleženci oz. zunanji (ne)etični pritiski
- + notranji udeleženci oz. notranji (ne)etični pritiski
- + lastna vest (odgovornost do samega sebe)

“Manager bi rad vedel, kako naj ravna in kako odloča, da bo uspešen in da bo imel mirno vest.” Zanj se vse začne in končuje pri odločitvah (trije vrste odločitev).

Etične dileme

- ena izmed senčnih plati menedžerskega delovanja

- ... ko se pri delu srečamo z različnimi etikami (etik je (lahko) več) in se moramo odločiti, v skladu s katero etiko, čigavimi vrednotami bomo odločili, ravnali...
- nasprotja interesov, ki izhajajo iz vrednot udeležencev

»/.../ vsak prosvetljeni manager ve, da je trajno in uspešno le tisto usklajevanje, ki vsem vpletenim ob uskladitvi ponudi več, kot so imeli pred njo. kadar gre za bolj ali manj vsakdanje in površne potrebe, je to sorazmerno lahko, manager si pomaga z močjo, ki mu jo daje položaj, z nagrajevanjem in kaznovanjem, prilagajanjem in nadomeščanjem koristi. Etične dileme pa izvirajo iz vrednot, ki jih je mogoče spreminjati le stežka in počasi ali pa sploh ne: skleniti kompromis lahko pomeni, da prizadenemo vrednote vseh vpletenih; urejanje nasprotja z merjenjem moči, s tekmovanjem lahko velja kot nemoralnaprisila; s pritiskom največkrat dosežemo le večji odpor. Etične dileme so trd oreh.« (Management 2002, 212)

Planiranje v organizaciji

PLANIRANJE KOT MENEDŽMENTSKA FUNKCIJA

»Če nočeš dogodke prepuščati naključju, jih je treba na določen način planirati. Management si ne more dovoliti, da bi bila njegova organizacija odvisna zgolj ali predvsem od naključij. Nasprotno, ena od njegovih osnovnih nalog je skrbeti, da bo dosegala svoje temeljne cilje, ki so trajnejši in ki jih ni mogoče dnevno prilagajati naključnim dogodkom v okolju. Predvideti, kaj se bo zelo verjetno dogajalo v okolju organizacije, podrobneje določiti cilje za določeno obdobje in poti do njih, je vloga managementa, ki se ji ne more in ne sme izogniti. Zato pravimo, da je planiranje ena najpomembnejših funkcij managementa. Managerji so to nalogo vedno opravljali, seveda pa jo lahko opravljajo boljše ali slabše. Opravljajo jo lahko izrecno in sistematično, lahko pa jo opravljajo tudi zgolj implicitno kot proces v svoji glavi, ki ga drugi ne opazijo in ne poznajo.« (M., str. 235)

»Čeprav organiziranje vodenje in kontroliranje v organizaciji brez dvoma pomembno prispeva k doseganju ciljev organizacije, je planiranje tista organizacijska funkcija, ki ima določeno prvenstvo. Težko je organizirati, voditi in kontrolirati brez planiranja. Planiranje določa cilje, potrebne kakršnim koli skupnim prizadevanjem. Planski cilji so temelj, na katerem je možno sprožati dejavnost v okviru drugih organizacijskih funkcij. Same te funkcije je nujno treba tako ali drugače splanirati. Sploh pa sta funkciji planiranja in kontrole neločljivi. Šele s plani nastajajo standardi, na katere se opira kontrola.

Če pravimo, da je planiranje funkcija vsakega managerja, s tem še ne trdimo, da so razsežnosti te organizacijske vloge enake za vse managerje. Obseg in narava te organizacijske funkcije se spreminjata v odvisnosti od organizacijske ravni, na kateri je manager. Višji managerji so odgovorni predvsem za planiranje strategij organizacije, srednji za taktično in kratkoročno planiranje, na najnižjih ravneh pa managerju ostaja predvsem odgovornost za operativno planiranje, še bolj pa za izvajanje operativnih planov.« (M., str. 235)

Plani - so rezultat procesa planiranja;

- največkrat so to pisani dokumenti, v katerih so navedeni planski cilji in naloge organizacije, njihovo zaporedje in roki za uresničitve.
- praviloma vsebujejo vrsto opredeljenih politik za plansko obdobje, programe, predračune, akcijske načrte in druge organizacijske prijeme, ki rabijo za lažje uresničevanje plana.

Naštejte managerske funkcije in opredelite kontroliranje.

Po klasičnem pojmovanju menegmenta obstaja pet temeljnih funkcij managmenta:

Planiranje, organiziranje, kontroliranje, vodenje in ukazovanje.

Kontroliranje:

Kontrola (control) je ena od menedžmentskih funkcij, ki se največkrat nanaša na zagotavljanje uresničevanja poslov.

Kontroliranje (control, controlling) obsega zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih.

Kontrola je iskanje odklonov uresničenega od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljajalnih akcij.

»V organizacijski teoriji je običajno vsaka kontrola pojmovana kot dvojček funkcije planiranja. Na temelju kibernetkega modela krmiljenja pripada kontroli naloga, da zagotavlja uresničitve planov s tem, da analizira odmike med doseženim in planiranim in sproža potrebno ukrepanje za odpravljanje odklonov. Po njeni naravnosti gre za **povratno (feedback) kontrolo**. Ta kontrola je odvisna od planov. Brez obstoja plana si je ne moremo

zamišljati. Takšna kontrola zagotavlja informacije za vse korekturno ukrepanje in za nov cikel planiranja.

Povratna kontrola zahteva opredelitev tistega, kar je treba v zvezi s poslovanjem organizacije meriti. Sledi postavljanje standardov za pojave (rezultate ali stanja), ki jih bomo merili. Temu dodamo opredelitev sprejemljivih odmikov doseženega od standardnega (planiranega). Potem merimo dejanske dosežke, jih primerjamo s standardi in ugotavljamo kritične odmike. Sledi akcijsko ukrepanje za odpravo nesprejemljivih odmikov ali za preprečitev njihovega nadaljnega nastajanja.« (Management 2002, 319).

»Kritika povratne kontrole opozarja, da pri takšni kontroli prihajajo potrebne informacije praviloma prepozno, da bi lahko še pravočasno popravili uresničevanje planov. Tudi rezultati kontrole lahko še kažejo skladnost med planom in doseženim, čeprav je v ozadju že prišlo do sprememb v dejavnikih, na katerih temeljijo planske rešitve, a se te nepredvidene spremembe zaenkrat še medsebojno izničujejo.«

»Povratna kontrola se /torej/ nanaša na kontrolo tekočih operacij in na uresničevanje predračunov ter celotnega sistema taktičnih planov. Odmiki dejanskih velikosti od planiranih načelno silijo k preskušanju celotnega planiranega. Tu pa ni prostora za posebno strateško kontrolo. Čista povratna kontrola, ki prevladuje na področju uresničevanja taktičnih planov, izgublja sleherni smisel na strateškem področju.

na kratko odgovori

4. Definicije vodenja

- Tradicionalno pojmovanje vodenja (menedžmenta):

Po Loenovi opredelitvi je vodenje (menedžment) planiranje, usmerjanje in nadzor dejavnosti podrejenih, da bi dosegli zastavljene cilje organizacije. Ta dejavnost se pojavlja na vseh ravneh v vseh organizacijah, kjer si vodje prizadevajo, da bi organizacijske cilje doseli s pomočjo svojih podrejenih.

- Sodobno pojmovanje vodenja (menedžmenta)

Temelji na vprašanjih kaj je v pojmovanju vodilnih mit, kaj tradicija in kaj realnost. Obstaja pet temeljnih vsebin dejavnosti uspešnih vodij.

-pojmovanje vodenja v širšem in ožjem smislu. V širšem gre za vodenje kot proces managementa v ožjem pa za leadership ko individualno vodenje teama npr. vojaški častniki v vojski.

5. Kaj je obrambni management

Za obrambni menedžment ne obstaja neka splošna znana definicija vendar če bi jo moral oblikovati bi se glasila nekako takole. Obrambni menedžment je praktična realizacija politik obrambnega sektorja v državi, pri čemer je potrebno razviti dolgoročne mehanizme planiranja, vzdrževalne sisteme in infrastrukturo.

6. Kaj pomeni BE-KNOW-DO?

BE: pri bitih gre za pomembnost karakterja, ki kaže notranjo moč vojaškega vodje. Kakršen je vodja takšni bojo njegovi podrejeni on ima nalogo da nauči vojaške vrednote podrejene.

KNOW: vojaški vodja mora imeti visoko stopnjo vojaškega znanja, da je kompetenten.

Potrebno je poznati tudi svoje podrejene in treba je znati delati z njimi.

DO: Delati je najpomembnejši del. Pomeni realizacijo vseh znanj, ki jih vojaški vodja premore in prenos le teh na svoje podrejene.

7. kohezivnost in izzivi vojaškega vodenja !

<http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/brecelj-bostjan.pdf> str 47-52

VODITELJSKI PRIROČNIK AMERIŠKE VOJSKE Army Leadership: Competent, Confident and Agile FM 6-22 (Field Manual 22-100 sprejet l. 1999, l. 2006 prenovljene v Field Manual 6-22).

ZNAČILNOSTI:

Je doktrina vodenja ameriške vojske, ki navaja na temeljna načela, po katerih naj delujejo vojaški vodje, da bi opravili nalogo in skrbeli za svoje ljudi. (namenjen je vsem kategorijam osebja v vojski, med njimi civilnim osebam)

Zajema opredelitve, kaj so vodenje, vloge in zahteve vodenja ipd., našteva ravni vodenja, navaja vrednote vojske, predstavlja temeljne kompetence vodje in bojevniški etos ter opozarja na pomen pridobivanja dodatnega znanja in izboljševanja temeljnih pristojnosti vodje.

- poudarja, da morajo imeti vojaški vodje znanje in biti tudi drugače usposobljeni, da morajo biti vredni zaupanja ter spretni, torej prilagodljivi v razmišljanju in aktivnostih.

Priročnik kot enega **temeljnih dejavnikov vodenja upošteva vodjo in njegovo osebnost, znanje ter sposobnosti za delovanje.**

Zasnova biti, znati, delovati oziroma kar vodja je, kar zna in kar počne (be, know, do) tako ostaja temeljna za razumevanje vodenja in razvoja vodij v ameriški kopenski vojski.

Priročnik opredeljuje vodenje kot postopek vplivanja na ljudi z zagotavljanjem namena, usmeritve in motivacije za izvedbo dela in izboljšanje organiziranosti.

Vplivanje naj bi namreč potekalo tako, da bi se podrejenim predstavila namen ter vizija delovanja, s čimer se pojasnijo razlogi za neko delovanje; da bi se dala jasna usmeritev za delovanje, ki vključuje navodila, kako neko delo opraviti, in sicer kaj so prednostne naloge, kdo je odgovoren za opravljanje nalog ter skrb za to, da podrejeni razumejo standarde; da se ljudi motivira, da imajo voljo, da naredijo vse za opravljanje dela.

Priročnik navaja, da motivacija prihaja od znotraj, toda nanjo vplivajo besede in dejanja drugih. Vloga vodje pri motiviranju je, da razume potrebe in želje drugih ter nato ta gibala posameznikov dvigne na raven skupinskih ciljev in jih uporabi za vpliv na druge in za doseganje večjih ciljev. Pri dajanju usmeritev se večkrat znajdemo v dilemi, kako natančne usmeritve oziroma navodila za delo dati. Priročnik svetuje, da se podrejenim da ustrezna svoboda za delovanje. Čeprav podrejeni potrebujejo usmeritev, namreč pričakujejo tudi izzivalne naloge, kakovostno usposabljanje in ustrezne vire.

Delovanje vključuje različne aktivnosti, s katerimi se vpliva na druge, da bi se delo opravilo, in določajo pogoji za nadaljnje delovanje.

Kot pomembno sestavino vodenja FM 6-22 navaja tudi izboljševanje, ki pomeni povzemanje in upoštevanje pomembnih izkušenj iz sedanjih ter končanih projektov in del. Analiza po opravljeni aktivnosti (after-action review – AAR) je profesionalna razprava o dogodku, usmerjena na standarde izvedbe.

Temelji vojaškega vodenja

V priročniku je pomembno tudi poglavje o temeljih vojaškega vodenja.

Vodja mora imeti osebne in strokovne kompetence, je pa tudi odgovoren, da razvija svoje podrejene.

Ključne kompetence, novi priročnik jih opredeljuje osem, ki predstavljajo vloge in funkcije vodij ameriške vojske, so razdeljene v tri kategorije, in sicer **voditi, razvijati ter dosežati**. Med ključnimi kompetencami vodij v kategoriji voditi so voditi druge, širiti vpliv prek verige poveljevanja, voditi z zgledom in komunicirati, v kategoriji razvijati so razvijati pozitivno okolje ter pripravljati sebe in razvijati (druge) vodje, v kategoriji dosežati pa je ključno doseganje rezultatov.

Podrejenost civilni oblasti in privrženost svojemu narodu ameriški vodje in vojaki pokažejo s slovesno prisego in razvijanjem vrednot, med katere sodijo lojalnost (izkazuj privrženost in vero v ustavo ZDA, vojsko, svojo enoto in druge vojake), dolžnost (izpolnjuj svoje obveznosti), spoštovanje (ravnaj z ljudmi tako, kot je z njimi treba ravnati), nesebična služba (postavljaj dobrobiti naroda, vojske in podrejenih pred svoje), čast (živi po vrednotah vojske), integriteta (delaj, kar je prav, torej legalno in moralno) in osebni pogum (soočaj se s strahom, nevarnostjo ali nasprotovanjem, in sicer fizično ali moralno).

Kaj vodja je in kaj dela?

In kaj naj bi vodja bil?

DODATNO IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLANJE,

Pomemben je vtis vodje, njegove zmogljivosti, zdravje..

Na intelektualnem področju naj bi bil vodja prilagodljiv v razmišljanju, imel naj bi zmožnost dobrega presojanja, inovatorske sposobnosti, naj bi bil vljuden v medsebojnih odnosih ter imel dobro znanje v taktiki, tehniki ter na področju kulture in geopolitike. Celovit pogled na model pokaže, da je poudarjeno znanje le del znanja, ki naj ga imajo vodje. Več ga je za kompetencami.

Naslednja pomembna vsebina priročnika je razdelitev vodenja na ravni, in sicer neposredno, organizacijsko ter strateško raven. Kako prepoznamo raven, na kateri poteka neka vodstvena dejavnost ali na kateri je neki vodstveni položaj? Raven je mogoče prepoznati po več dejavnikih, in sicer kakšen je obseg nadzora, na kateri ravni je poveljstvo, kakšno stopnjo vpliva ima nosilec vodstvenega položaja, pa tudi po velikosti enote ali organizacije, vrsti operacij, ki jih enota oziroma organizacija izvaja, številu podrejenih ljudi in dosegu načrtovanja. Čin, ki ga ima neka vojaška oseba, še ni nujno kazalec, na kateri vodstveni ravni je ta človek. Priročnik navaja primer štabnega vodnika. Če ta dela v enoti oziroma vodu, dela na neposredni ravni vodenja. Če dela v štabu, v katerem se ukvarja z določenimi zadevami brigade ali druge večje organizacije, sodi na organizacijsko raven vodenja. Če v štabu pokriva področje, ki podpira druge organizacijske vodje, je njegovo mesto spet na neposredni vodstveni ravni.

Pripombe in poudarki

Army Leadership je priročnik, namenjen pripadnikom kopenske vojske, druge zvrsti ameriške vojske pa imajo svoje voditeljske priročnike.

Dodatna vrednost priročnika so priloge. Priloga o lastnostih in pristojnostih vodje ima natančne opise, kaj določena pristojnost pomeni. Priloga svetovanje priporoča, da naj bi vodje svetovanje uporabljali za presojanje delovanja podrejenih in oceno njihovih zmožnosti. Gre za eno najpomembnejših odgovornosti vodij na področju razvoja osebja.

Na vodje se vsaj deklarativno v priročniku nalaga velika odgovornost za njihove podrejene. V starem priročniku FM 22-100 je ta odgovornost strnjena v stavku: »... obstaja še en razlog, da stremiš za tem, da postaneš najboljši vodja, kar si lahko: tvoji ljudje si ne zaslužijo nič manj.« V prenovljenem FM 6-22 je v uvodu poudarjeno, da si ženske in moški v vojski zaslužijo

zanesljivo, strokovno in etično vodenje, ker so zmožni izjemnih podvigov v junaštvu in žrtvovanju, kar so dokazali na številnih bojiščih. Pričakujejo, da jih bodo vojaški vodje spoštovali kot zaslužne pripadnike učinkovite in kohezivne organizacije ter da bodo vodje razumeli bistvo voditeljstva. V priročniku je tudi veliko citatov vojaških in drugih vodij.