

A collection of military medals and a compass on a wooden surface. The medals include a red ribbon with a circular emblem, a blue ribbon with a circular emblem, and two silver Maltese crosses with central emblems. A pair of glasses and a compass are also visible.

# **VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI**

*CDR/STVVPV/ Oddelek za razvoj voditeljstva*

*Predavatelj: Ivo V. Bednařik*

# VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI

## Normativne podlage in temeljni dokumenti:

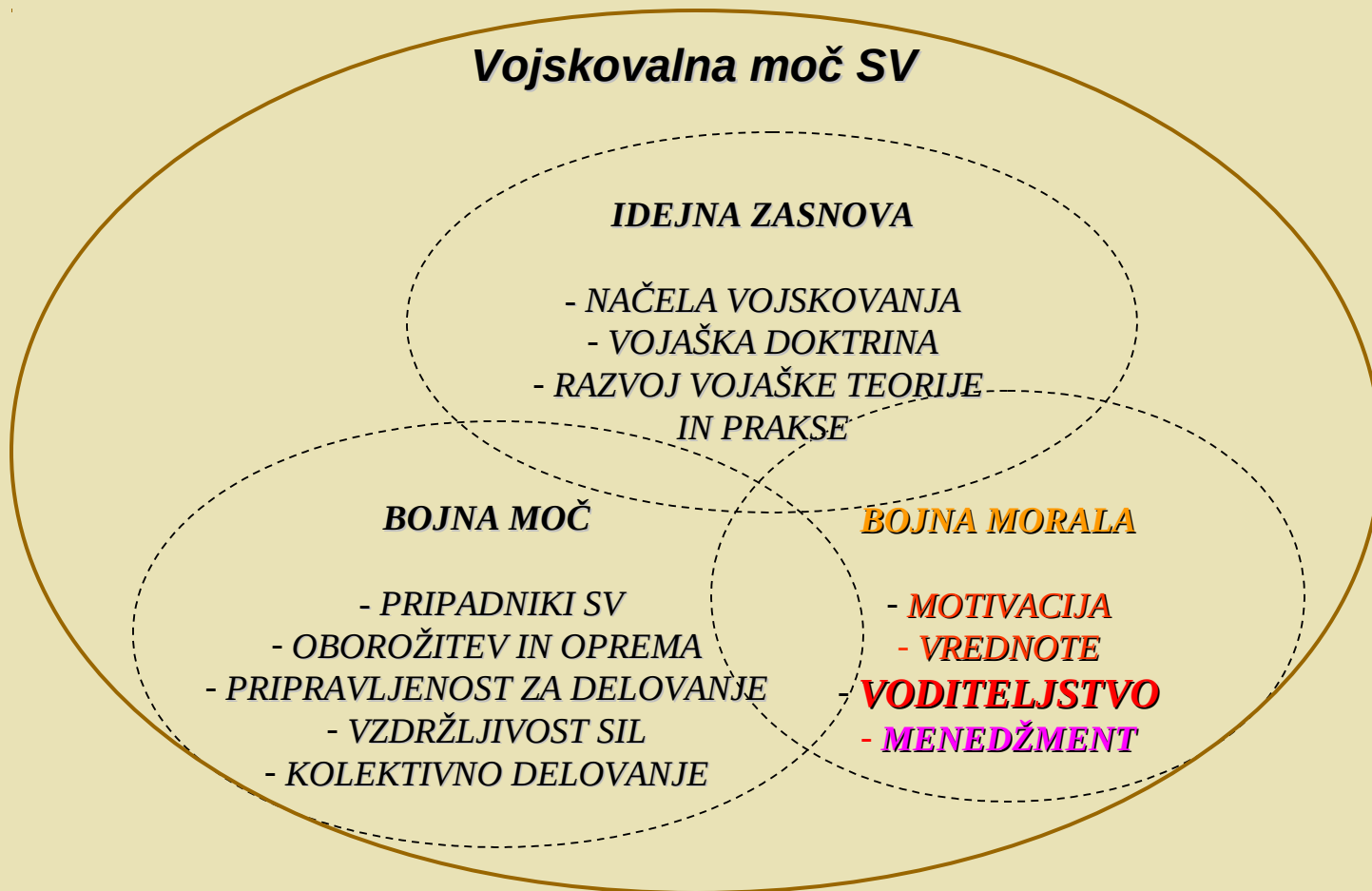
- *Ustava RS*
- *Zakon o obrambi*
- *Pravila službe v Slovenski vojski*
- *Vojaška doktrina*

## Temeljni viri:

- *Koncept vojaškega voditeljstva v SV*
- *FM 22-100*
- *Domača in tuja strokovna literatura s področij vojaškega voditeljstva, managementa, sociologije, psihologije, taktike, poveljevanja, vodenja in vojaške zgodovine.*
- *Teoretične in empirične raziskave sodelavcev Oddelka za razvoj voditeljstva STVVPV/CDR*



# Opredelitev iz Vojaške doktrine



## Pomen VV

- *sodobna organizacija,.. družba znanja*
  - *pomen in vloga človeka v delovnih procesih*
  - *raznoverstnost, asimetričnost, spremenljivost, kompleksnost kriznih območij*
- *organizacijska kultura:*
  - *celovitost*
  - *odgovornost*
  - *skrb za podrejene*
  - *formalni in neformalni voditelji*
- *racionalnost, učinkovitost in primerjalne prednosti*

## Značilnosti VV

- ◆ *Interdisciplinarnost ved in celovitost*
- ◆ *Pomen človeškega dejavnika v vojaški organizaciji*
- ◆ *Kompetenčni profil*
- ◆ *Razvojni izzivi in konkurenčne prednosti*
- ◆ *Kompleksnost*



## **Opredelitev vojaškega voditeljstva**

Voditeljstvo je **vplivanje** na ljudi z zagotavljanjem smisla, usmerjanjem in motiviranjem med **izvajanjem naloge (delovanjem)** in **izboljševanjem** enote. (FM 22-100)

Voditeljstvo je **vplivanje** na ljudi zaradi doseganja **ciljev organizacije**. (Koncept VV v SV)

Voditeljstvo je **proces vplivanja** voditeljev na vodene, zaradi doseganja **organizacijskih ciljev skozi spremembo**. (Lussier)

**Vplivanje – osmišljanje, usmerjanje, motiviranje – spremembe - izboljševanje**

# Opredelitev vojaškega voditeljstva

Aktivnosti, ki jih izvajamo,  
da bi vplivali na druge

Pripraviti ljudi, da naredijo,  
kar od njih pričakujemo

**Voditeljstvo je vplivanje na ljudi**  
**- z zagotavljanjem smisla, usmerjanjem in**  
**motiviranjem-**  
**med izvajanjem naloge (delovanjem)**  
**in izboljševanjem organizacije.**

Izboljšamo svojo enoto

**Da bi bili učinkoviti, morajo vojaški voditelji**  
**vplivati, izvajati in izboljševati!!!**

# VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI

## Vplivanje:

**pripraviti ljudi, da naredijo, kar od njih pričakujemo.**

SMISEL: vzrok da ljudje neko stvar naredijo. Ljudje voditelju **zaupajo**.

USMERJANJE: **posredovanje zamisli** o načinu izvršitve naloge.

MOTIVIRANJE: zagotavljanje **volje** podrejenim, da naredijo vse, da bi izvršili nalogo.

## Delovanje (izvajanje):

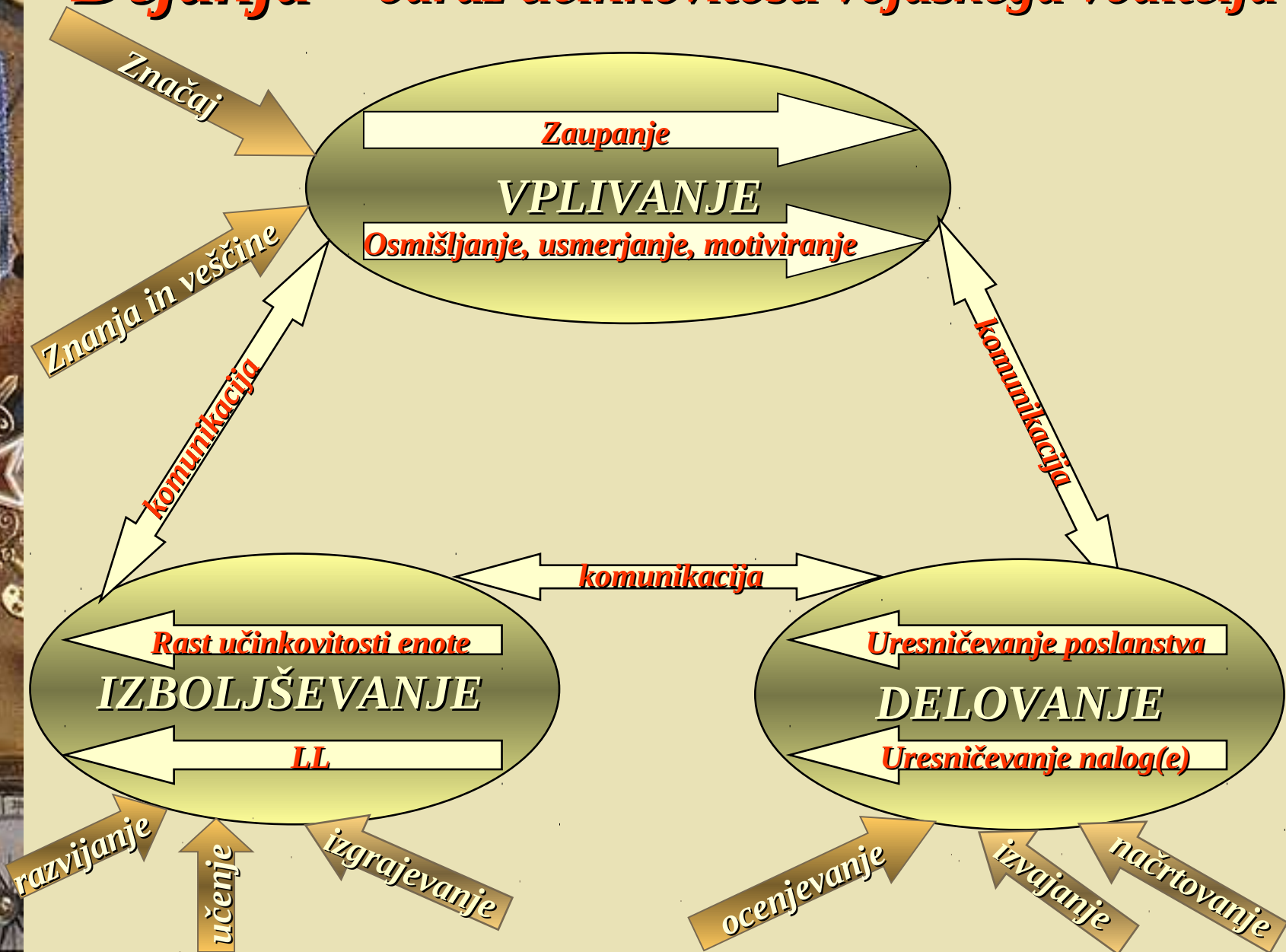
aktivnosti in dejavnosti, ki jih voditelj izvaja, da bi vplival na podrejene zaradi doseganja ciljev.

## Izboljševanje:

ob/po izvršitvi naloge mora enota biti boljša. Voditelj vselej stremi k izboljševanju.



# Dejanja – odraz učinkovitosti vojaškega voditelja



## ***STEBRA VODITELJSTVA***

***ZANESLJIVOST voditeljev in ZAUPANJE v njih  
ter UČINKOVITA KOMUNIKACIJA:***

- ◆ ***pomaga vodenim razumeti celotno strategijo organizacije***
- ◆ ***njihov prispevek pri doseganju ključnih ciljev organizacije***
- ◆ ***delovanje organizacije in njihove enote – v povezavi s strateškimi cilji***

## ***Voditelj voditeljev***

***Vsak voditelj je istočasno voden. Voditelj vodi voditelje. V boju je izguba voditelja šok za enoto, vendar enota mora nadaljevati z bojem. Voditelj spodbuja svoje podrejene, jih uri in uči voditeljstva ter prevzemanja odgovornosti.***

***Smisel voditeljstva je v spuščanju moči navzdol brez manjšanja moči!***



## ***Opredelitev vojaškega voditelja***

***Najprej se odloči  
kaj želiš biti  
in nato spoznaj,  
kaj moraš storiti za to.***

***BITI-ZNATI-DELATI  
celovitost,  
komunikacija kot vezni člen***



# Opredelitev vojaškega voditelja



# voditelj

*Kakšen mora voditelj "biti", kaj mora "znati" in kaj "delati"*

## VOJAŠKI VODITELJ

**ZNAČAJEN** (KARAKTEREN)

**KOMPETENTEN**



Mora...

**BITI**

DOMOLJUBJE

ČAST

POGUM

LOJALNOST

TOVARIŠTVO

PREDANOST

DUŠEVNE

TELESNE

ČUSTVENE



**ZNATI**

MEDOSEBNE

KONCEPTUALNE

TEHNIČNE

TAKTIČNE

**NAREDITI**

VPLIVANJE

DELOVANJE

IZBOLJŠEVANJE

## Voditelj in značaj

*Značaj voditelju pomaga prepoznati kaj je prav in ga motivira ter to tudi storiti, ne glede na okoliščine in posledice.*

*Značaj in bojevniški etos, razvijanje značaja, značaj in etika, značaj in ukazi, značaj in prepričanja*

- ♦ *voditeljski potencial posameznika je razpoznaven že v njegovi zgodnji dobi, v interakciji s drugim posameznikom ali skupino*
- ♦ *v osnovi gre za prirojene in v zgodnji dobi pridobljene lastnosti, ki jih je mogoče nadgrajevati in dopolnjevati*
- ♦ *stališča glede voditeljstva oporedeljujejo to z vidika umetnosti, talenta, znanja in veščin.*
- ♦ *voditeljstvo gotovo ni le veščina in se ga ni mogoče docela priučiti*
- ♦ *razpoznavna in razvoj voditeljskega potenciala pri podrejenih je stalna naloga voditeljev*

# Značaj vojaškega voditelja

**Kakšen mora voditelj *BITI*–značaj voditelja**

Značaj vojaškega voditelja se odraža skozi dve kategoriji, in sicer:

- 1. Vojaške vrednote** (kot motivator)
- 2. Lastnosti voditelja** (kot temelj)

Slednji lahko opredelimo kot:

Vrednote so prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno in cenjeno. Vrednote vodijo in usmerjajo naše delovanje – tako osebna ravnanja posameznikov kot delovanje skupin in organizacij.

Lastnosti so opredeljujejo vsakega posameznika s temeljnimi značilnostmi in obenem kakovostjo. Nekatere lastnosti so prirojene, nekatere pridobljene oz. priučene in jih je mogoče spreminjati. Uspešni voditelj jih spreminja na boljše.





## **Vrednote SV**

**DOMOLJUBJE** (kot sinergična vrednota)

**ČAST** (častno in pošteno izvajanje nalog)

**POGUM** (moralni in fizični)

**LOJALNOST** (Sloveniji in SV)

**TOVARIŠTVO** (povezuje kolektiv in vpliva v trenutkih nevarnosti in posebnih obremenitev)

**PREDANOST** (izvajanje nalog ne glede na težave in nevarnosti)

Z navedenimi ( predvsem z domoljubjem) so povezane tudi generične vrednote, kot na primer:

**INICIATIVNOST** (dejavno prispevanje k reševanju nalog)

**DISCIPLINA** (bistveni pogoj za delovanje SV), ipd.

# *Lastnosti voditelja*

## *Duševne*

*inteligentnost*  
*spodobnost presoje*  
*odločnost*  
*samodisciplina*  
*iniciativnost*  
*samozaupanje*  
*integriteta*  
*odprtost* za druge ljudi  
*(med)kulturalna strpnost*

## *Čustvene*

*samokontrola*  
*uravnoveženost*  
*stabilnost*

## *Telesne*

*zdravje*  
*fizična*  
*pripravljenost*  
*vojaška in*  
*profesionalna*  
*drža*

# Voditelj z značajem in kompetencami



Kakšen mora voditelj BITI

Kaj mora voditelj ZNATI

# Razvijanje značaja

## Voditelji

Oblikovanjem etične  
organizacijske klime

## razvijajo značaj

Krepitvijo vrednot in  
lastnosti voditelja

**S/Z**

Poučevanjem vrednot  
SV in izkazovanjem  
svojih lastnosti

Ponotranjenje

Krepitev

Izobraževanje

Verjamejo

Sprejemajo

Se učijo

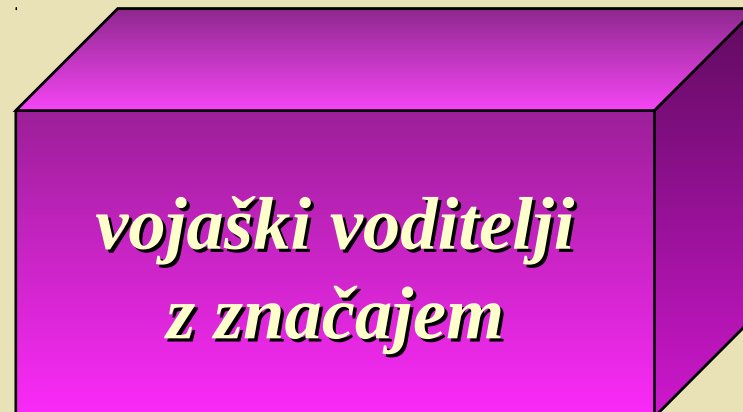
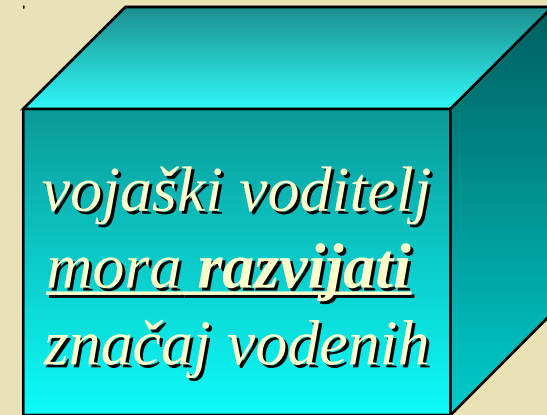
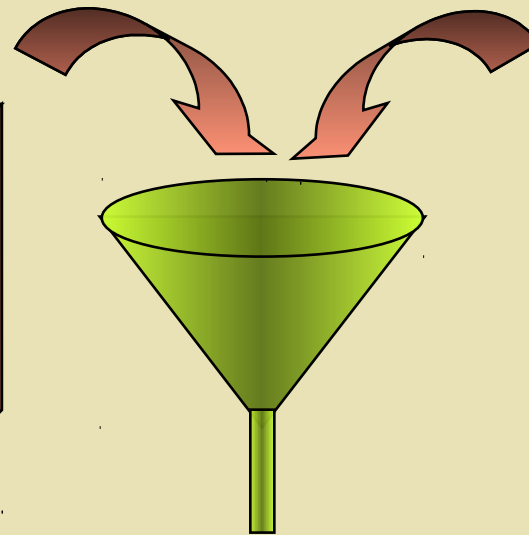
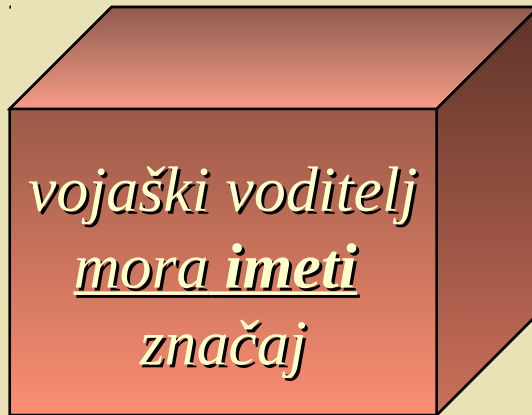
**Vodeni (Podrejeni)**

*Ponotranjenje vrednot SV in voditeljskih lastnosti  
zahteva čas in požrtvovalnost.*

# Značaj

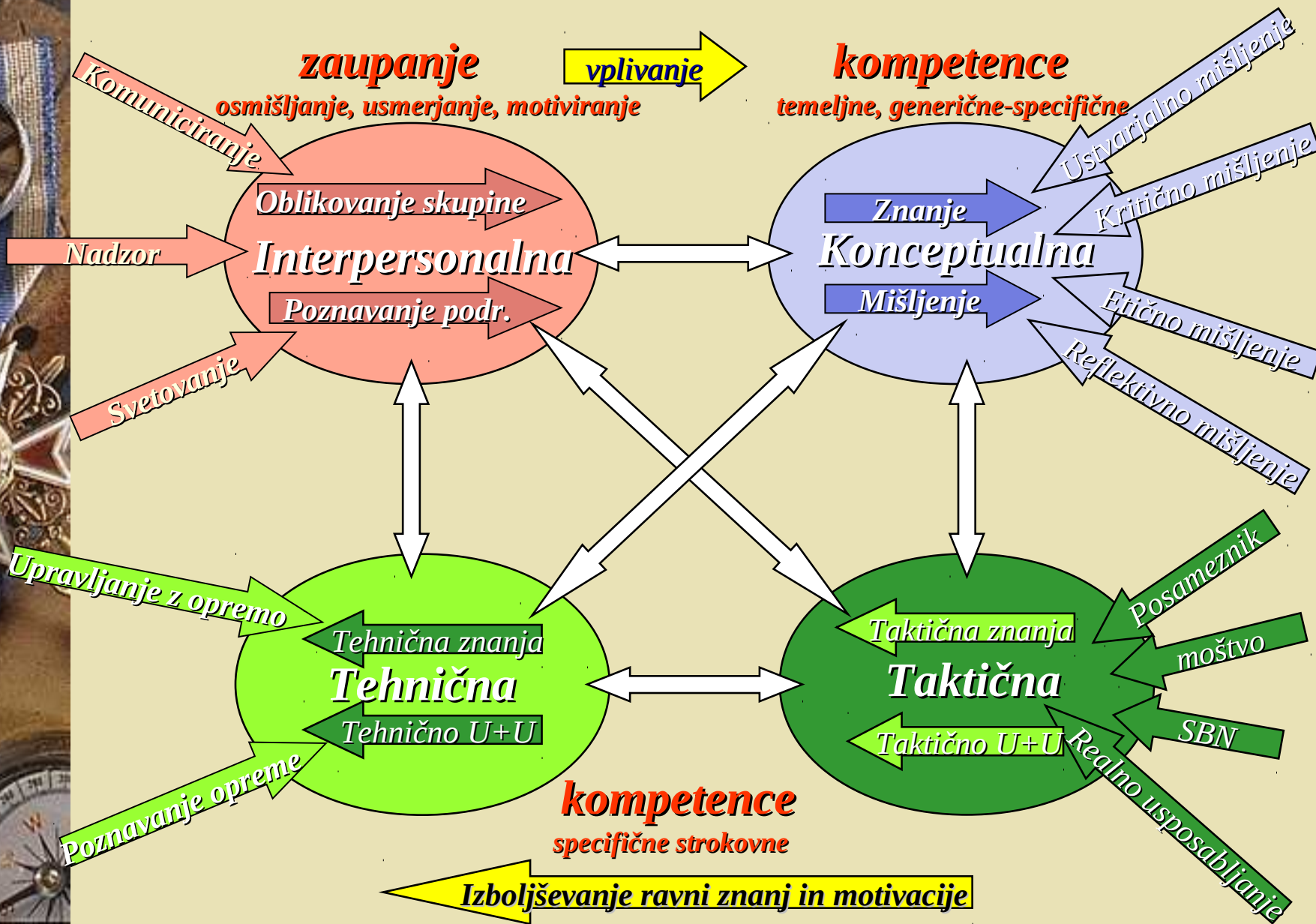
**Vrednote**  
vojaškega  
voditelja

**Lastnosti**  
vojaškega  
voditelja



# VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI

## Znanja in veščine

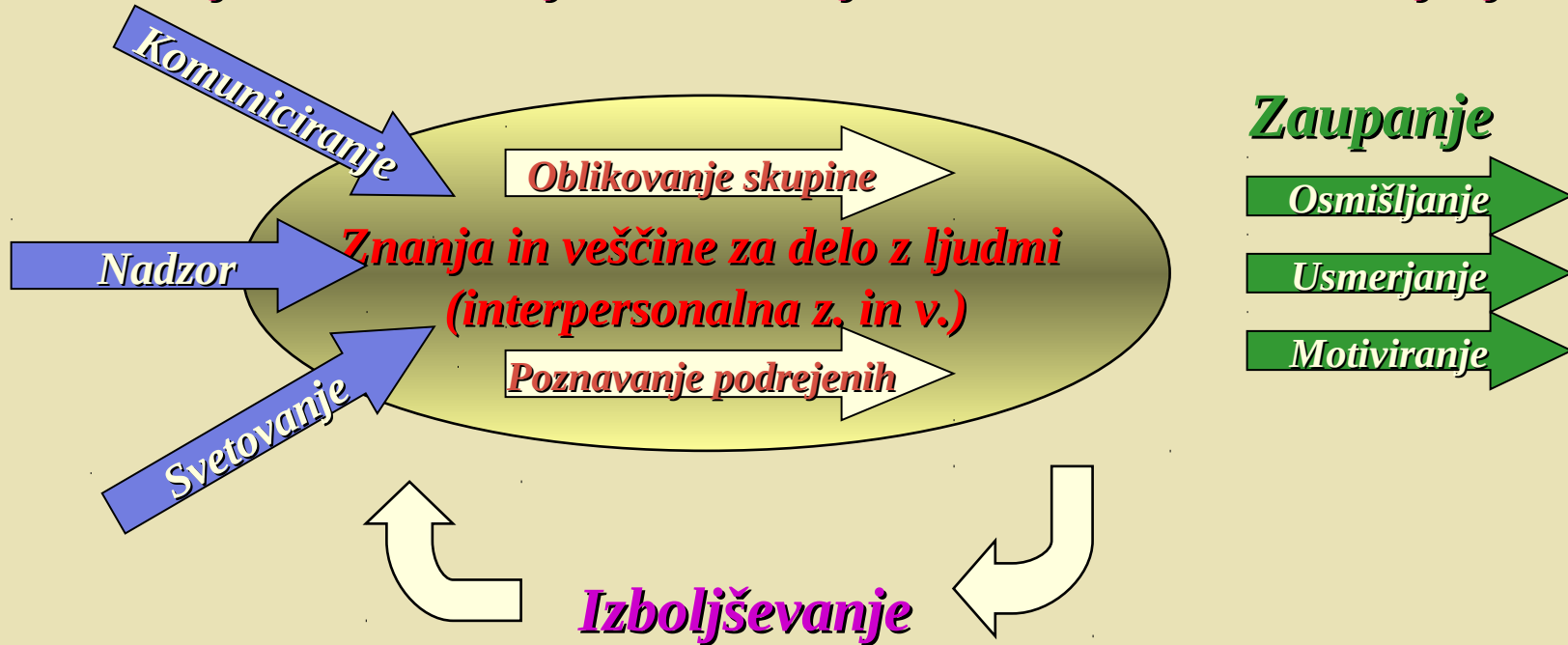


# MEDOSEBNA

ali znanja in veščine za delo z ljudmi

## Vplivanje

medsebojna komunikacija ali "delo z ljudmi" → dejanja

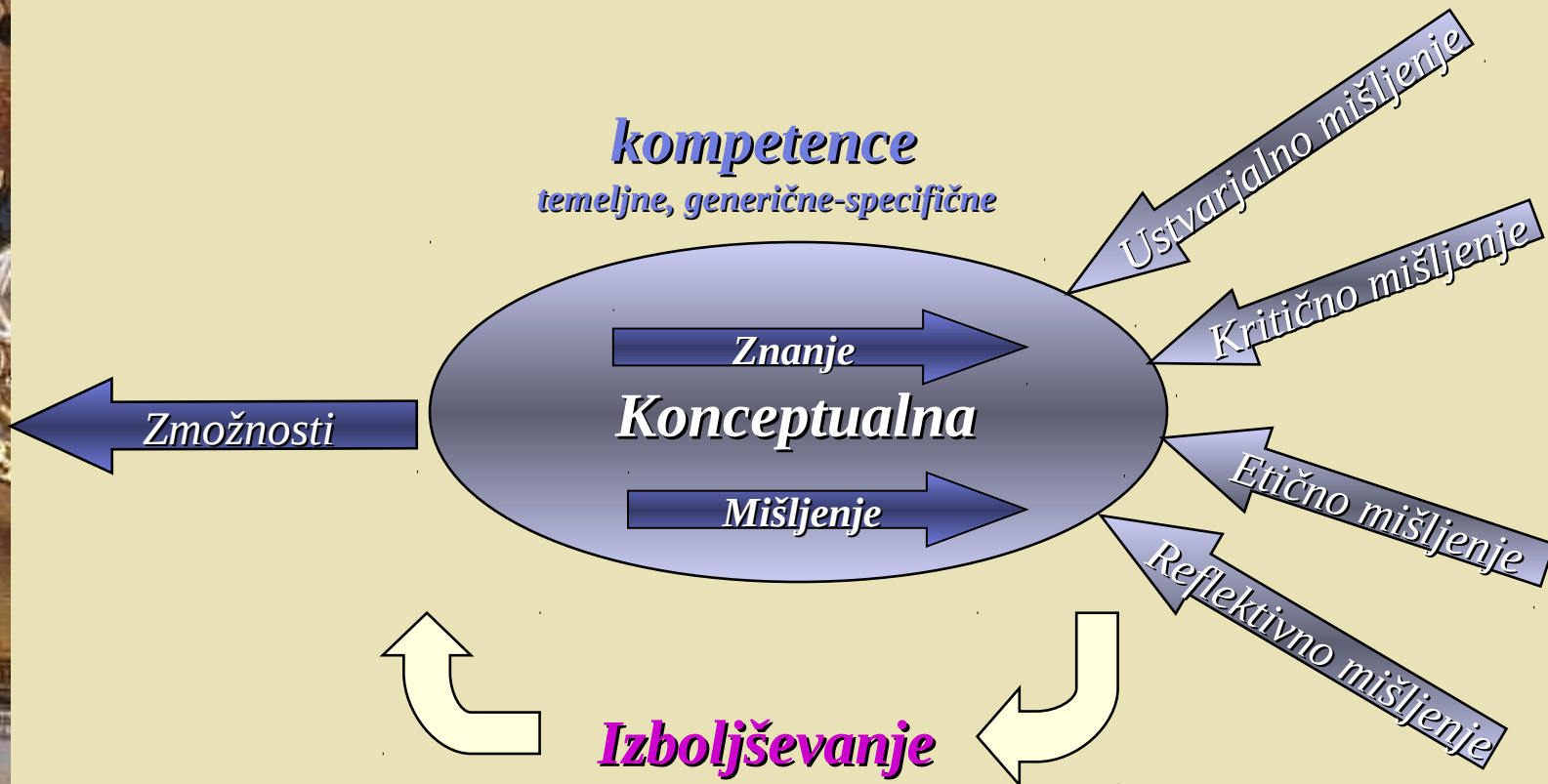


VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI

# KONCEPTUALNA znanja in veščine

## Vplivanje

konceptualna znanja in veščine → dejanja



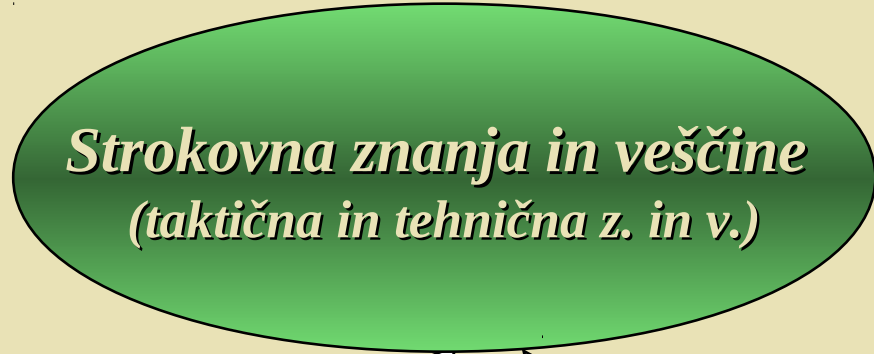


# STROKOVNA znanja in veščine

Vplivanje

strokovna znanja in veščine → dejanja

kompetence  
specifične strokovne



Upravljanje z opremo

Poznavanje opreme

Posameznik

moštvo

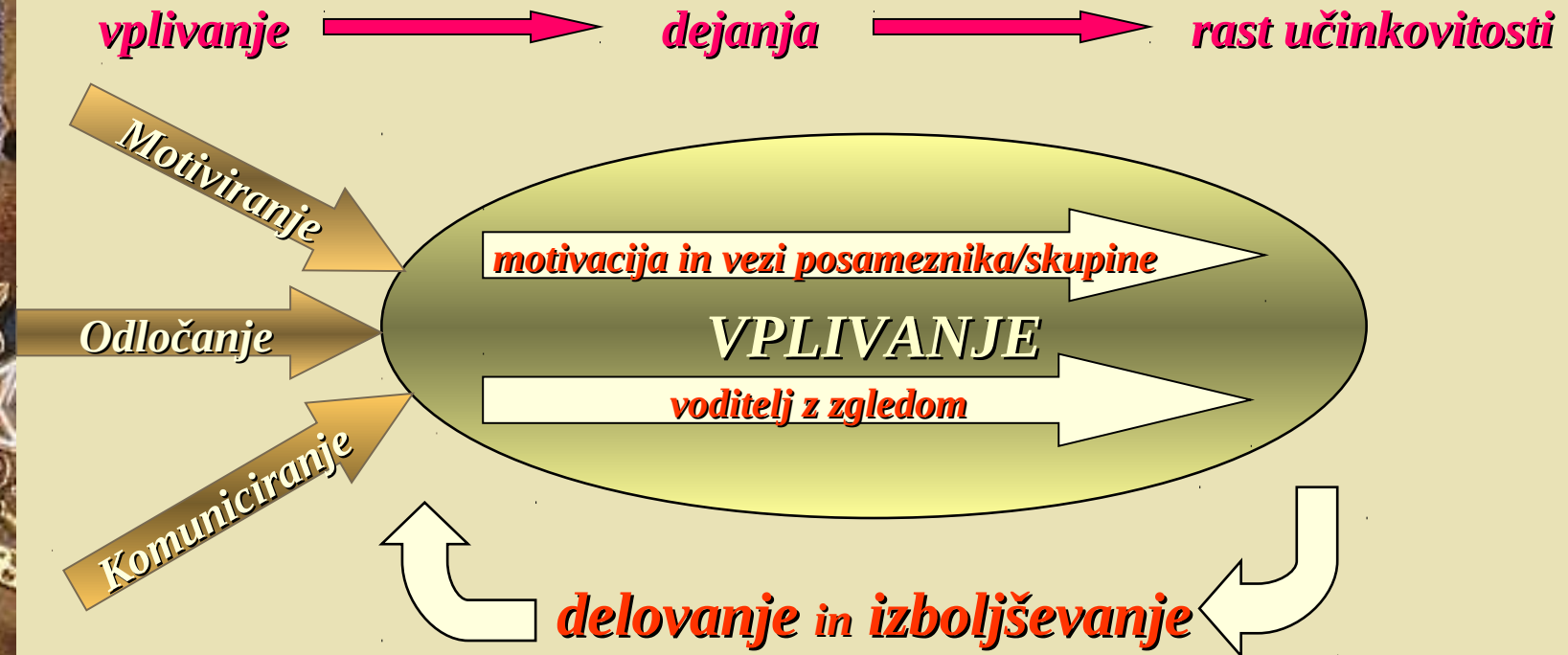
SBN

Realno usposabljanje



# DEJANJA

## odraz učinkovitosti vojaškega voditelja



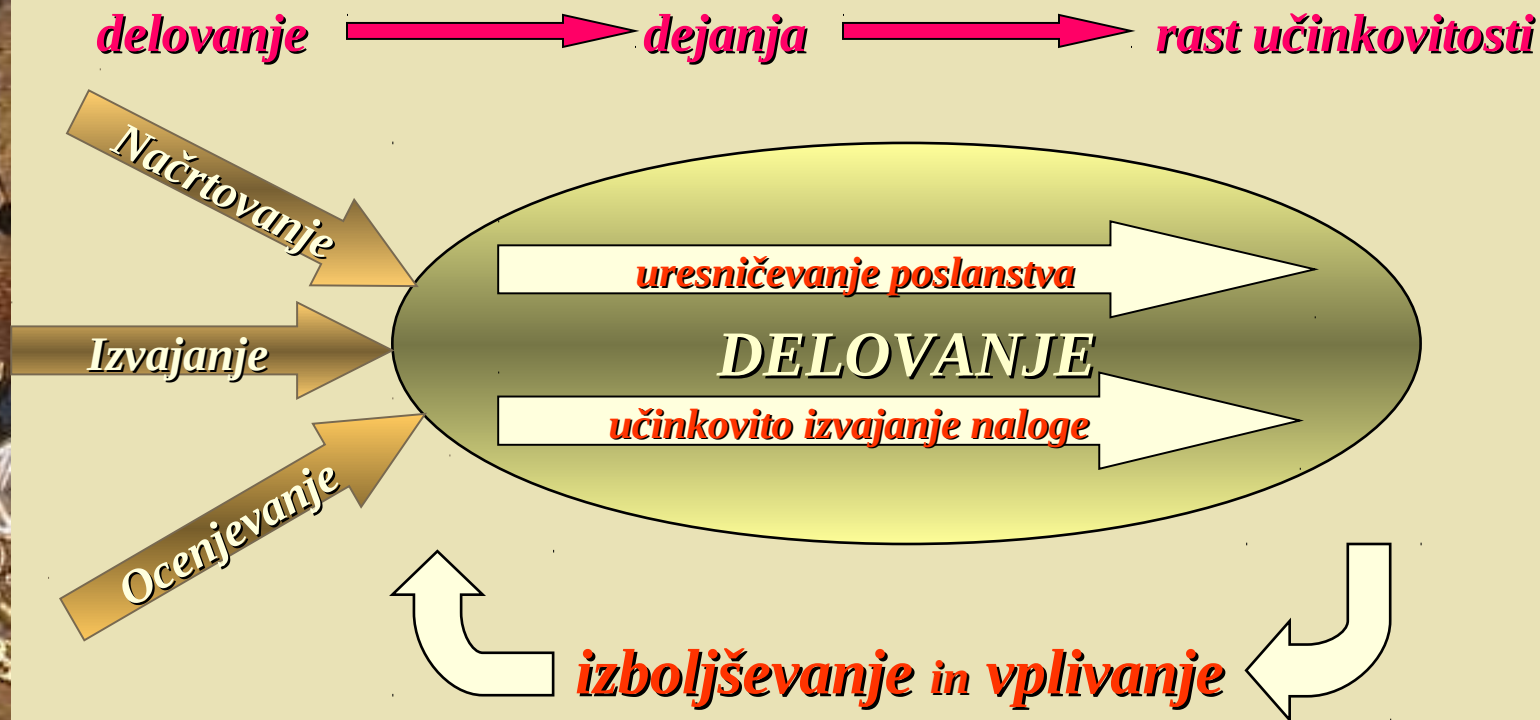
**Komuniciranje:** sporočanje in sprejemanje idej. Rdeča nit celotnega procesa.

**Odločanje:** proces, s katerim začnemo spreminjati situacijo.

**Motiviranje:** + - ukrepi, učinek m. ukrepov

# VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI

aktivnosti indejavnosti, ki jih voditelj izvaja, da bi vplival na podrejene zaradi doseganja ciljev.



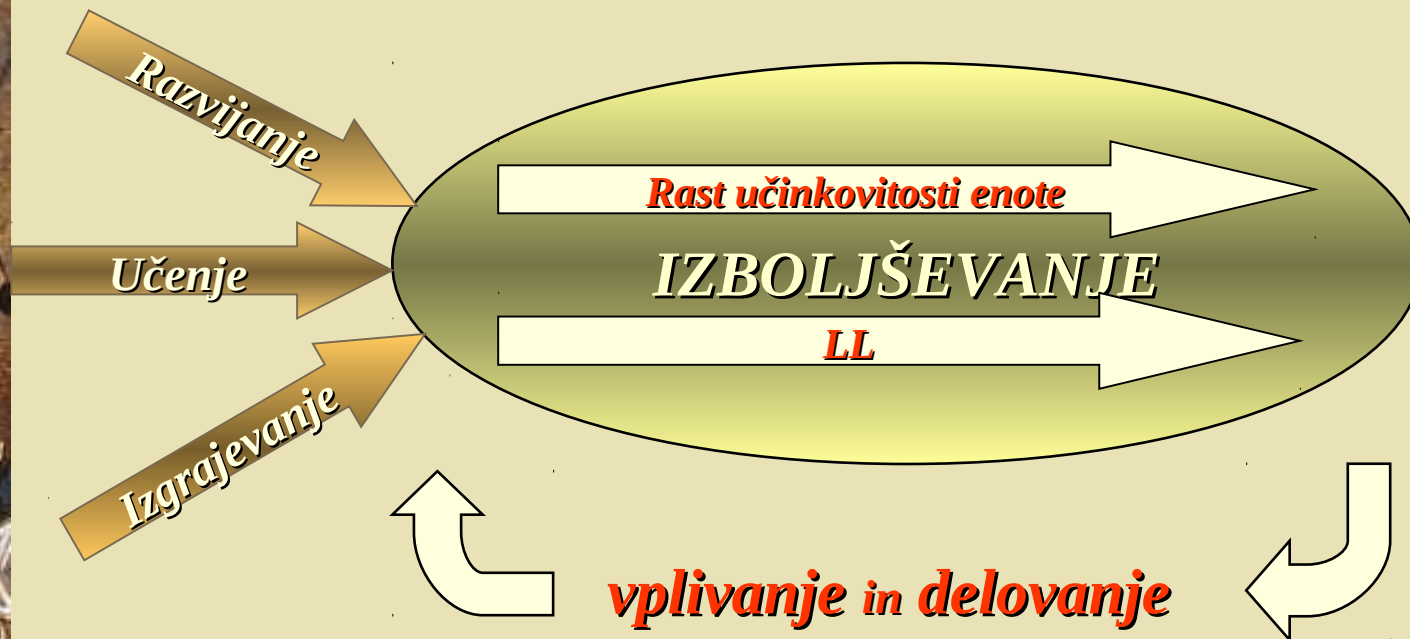
**Načrtovanje:** skupno, konsenz, sprotno preverjanje, prioritete, obratno načrtovanje.

**Izvedba:** ciljno usmerjena dejavnost, nadzor, usmeritve, standardi

**Ocenjevanje:** standardi, smer, uv. in kon. analiza, stil vodenja

# VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI

izboljševanje → dejanja → rast učinkovitosti



**Razvijanje:** vložek ustreznega časa in naporov za razvijanje podrejenih (mentorstvo).

**Izgrajevanje:** obsega porabo časa in sredstev za izboljšanje timov, skupin in enot ter vzgajanje etične klime. Kompetentnost, zavzetost, spoštovanje podrejenih in skrb zanje kot pogoji.

**Učenje:** obsega samoizpopolnjevanje in organizacijsko rast. Vsebuje predstavo o prihodnosti, prilagajanje in spremembe.



VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI  
***Teoretični pristopi k vodenju***

***poveljevanje : management : voditeljstvo***

***Poveljevanje kot pristojnost  
VS voditeljstvo kot kompetentnost***

***voditelj > poveljnik > manager***

***Poveljevanje = uveljavitev volje in namena na  
podrejene***

***Management = usklajevanje kadrovskih, materialnih  
in finančnih virov s cilji organizacije***

***Voditeljstvo = vplivanje na ljudi za doseganje ciljev***

***organizacije***

## ***Poveljevanje VS management VS voditeljstvo:***

*Poveljevanje: rutinske, analitične, intuitivne odločitve*

*(ljudje in sredstva - statičnost, informacijske vrzeli)*

*zakonska pristojnost ⇒ uveljavljanje volje in namena*

*Management: kompleksnost*

*(ljudje in sredstva – kompleksnost, KTS, teorija kaosa)*

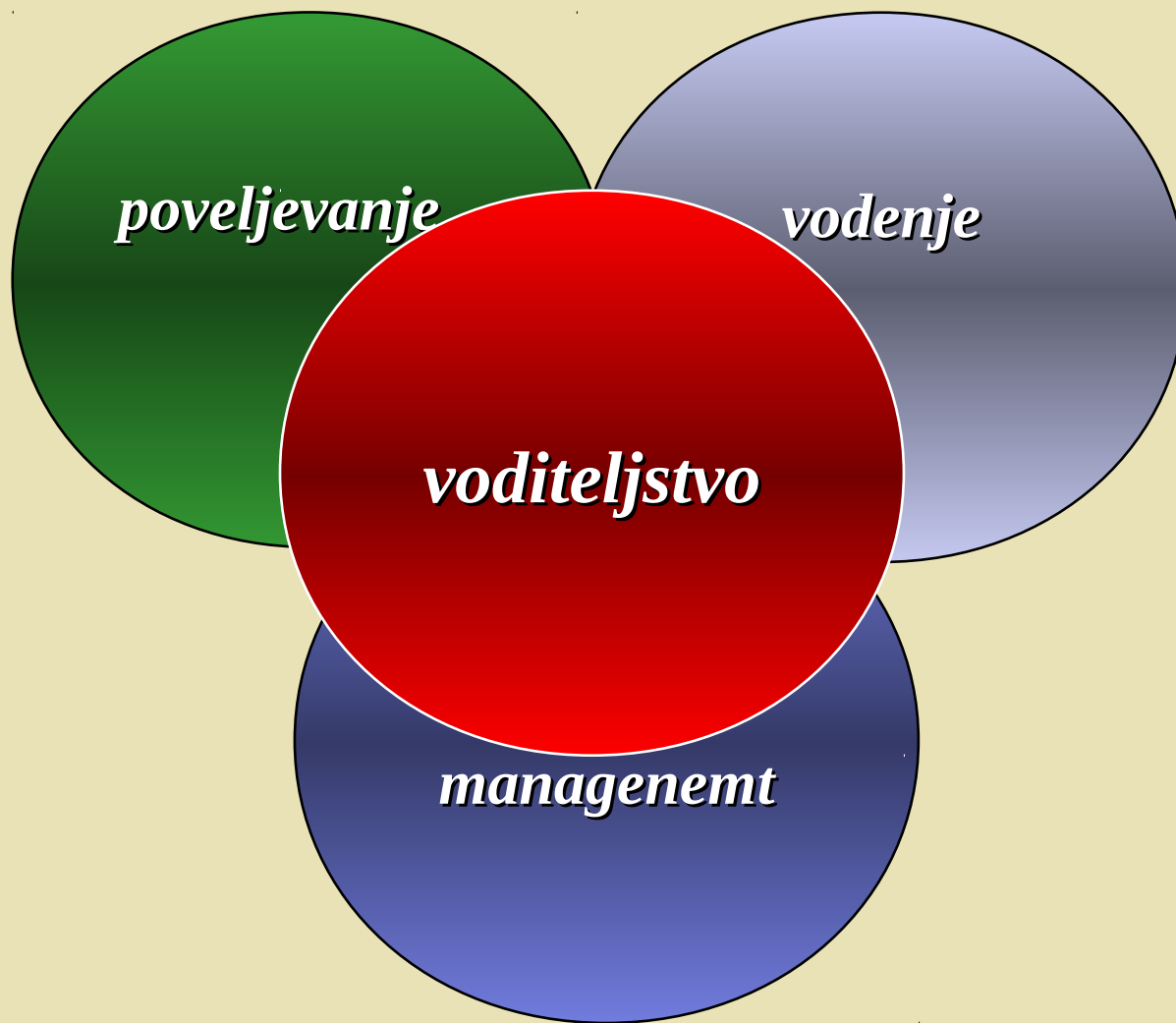
*razum ⇒ proces - orodje- aktivnost - urejanje zadev,  
funkcije managementa*

*Voditeljstvo: spremembe*

*(ljudje – dinamika znanja in razvoj)*

*vplivanje ⇒ ljudje ⇒ spremembe ⇒ izboljševanje*

# ***Vloga in pomen vojaškega voditeljstva***





## ***Opredelitev poveljevanja***

***Poveljevanje*** je pristojnost po zakonu, ki jo rabi poveljujoči za načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo dodeljenih sil. Gre za proces, v katerem uveljavlja svojo voljo in namen, ter jo prenaša na svoje podrejene. Proces vključuje zmogljivosti, dejavnosti in postopke, ki jih poveljnik uporablja. Pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in kontroli sil ter aktivnosti v izvedbi nalog. (AJP 3.2.2. Poveljevanje in kontrola)

***zakonska pristojnost, uveljavljanje volje in namena***






# **Opredelitev vodenja**

**Vodenje** je proces, v katerem vodja (manager) po vnaprej zamišljenem načrtu zavestno **usmerja** delovanje posameznika/-kov skladno z zahtevami celotne naloge organizacije. V najširšem pomenu je potemtakem vodenje (management) **proces koordiniranja** (usklajevanja) vseh virov organizacije z namenom uresničiti njene cilje. (AJP 3.2.2. Poveljevanje in kontrola)

V delovnem gradivu MORS je vodenje opredeljeno kot organizirana dejavnost, ki je sestavljena iz neprekinjenih priprav, organiziranja in kontrole izvajanja aktivnosti, z namenom, da dosežemo svoj cilj (ViP, 1993:43)

Vodenje (management) je **proces: opredeljevanja** ciljev in nalog, zbiranja potrebnih sredstev, nabora in izbora ljudi, ki bodo opravljali delo v organizaciji, usklajevanja



*(koordiniranja) delovanja večje skupine delavcev,  
razreševanje*

*problemov, ki se neizogibno pojavljajo pri vsakem  
organiziranem delu, razdeljevanje rezultatov delovanja  
organizacije (Lubi 1995, 30)*

*V teoretskih izhodiščih Vodenja in poveljevanja v SV je  
opredeljeno vodenje v širšem smislu (management), pri  
katerem je poudarek na doseganju organizacijskih ciljev prek  
**usklajevanja uporabe vseh virov** organizacije in vodenje  
v ožjem smislu (leadership), kjer je glavni poudarek na  
**medosebnem vplivanju** z namenom da bi dosegli skupne  
organizacijske cilje (Pelaj,2007,4)*

***stalen proces usklajevanja virov in opredeljevanja ciljev  
v širšem, medosebno vplivanje v ožjem smislu***



## **Opredelitev managementa**

*Management je proces oziroma orodje, ki omogoča **razumsko reševanje problemov**, povezanih z izrabo vseh razpoložljivih virov organizacije za doseganje in uresničevanje zastavljenih ciljev skozi funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja.*(Prevodnik, 2004, 12).

*Iz definicij izhajajo temeljne značilnosti. Management torej označujejo naslednje besede oz. besedne zveze:*

- proces, orodje (instrument), aktivnost,*
- razum*
- reševanje problemov oz. urejanje zadev (Kralj, 2000, 3)*
- doseganje ciljev z izrabo virov skozi funkcije managementa*

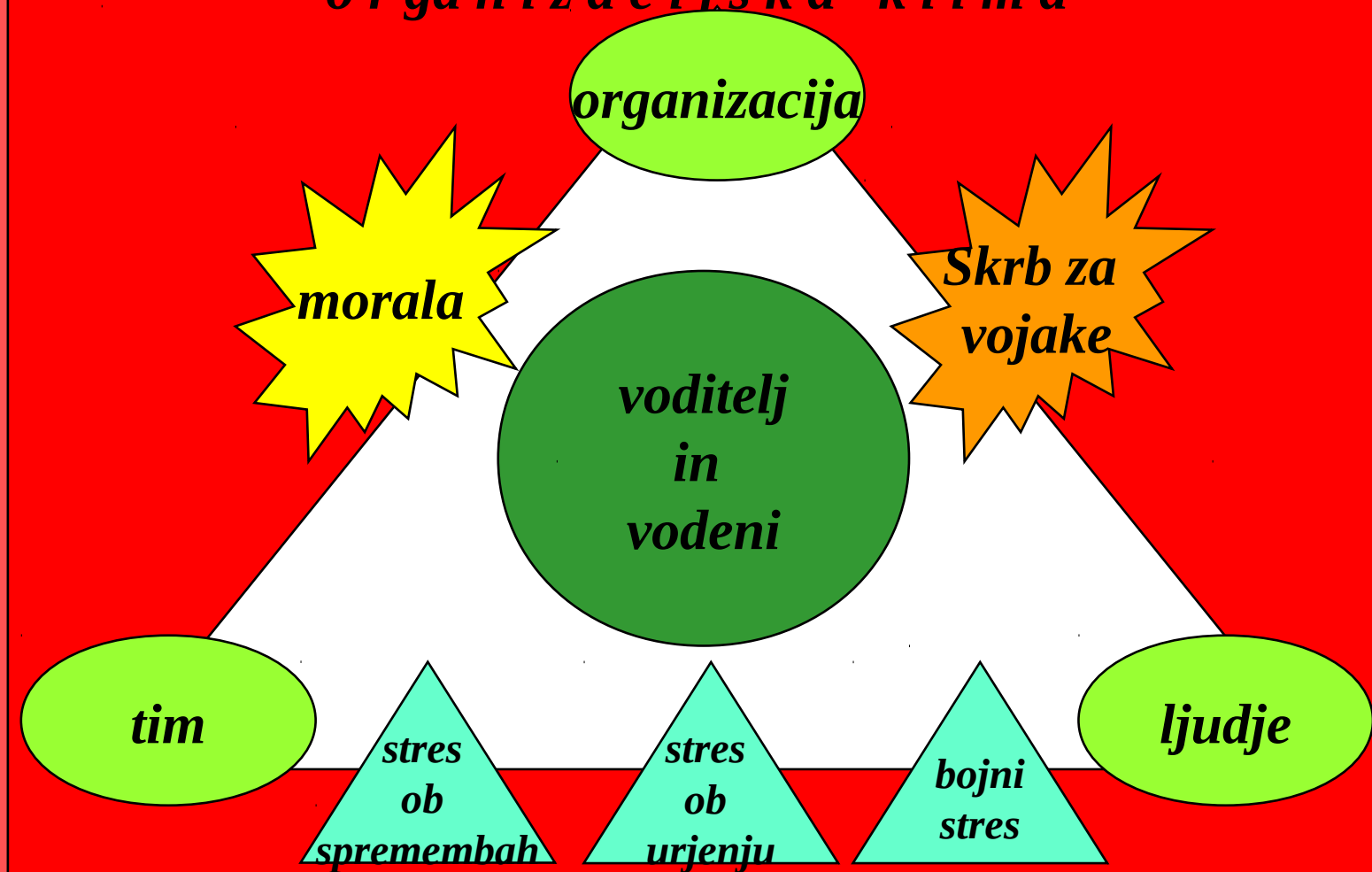
**proces, orodje, aktivnost, razum, urejanje zadev,  
funkcije managementa**

# VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI

*varnostno okolje*

*organizacijska kultura*

*organizacijska klima*



## **DEJAVNIKI VODITELJSTVA**

- ◆ **SLEDILCI (VODENI)**: sposobnosti in motiviranost vodenih
- ◆ **VODITELJ (VODJA)** : poštena podoba o sebi; kje so njegove moči, kje so slabosti; zmogljivosti in omejitve
- ◆ **SITUACIJA (OKOLIŠČINE)**: vsaka situacija je različna od prejšnje; v eni je isto delovanje uspešno, v drugi pa ne
- ◆ **KOMUNIKACIJA (IZMENJAVA INFORMACIJ)**: ali vodenih natančno razumejo voditelja in obratno



# **NAČELA VODITELJSTVA**

## **BITI - ZNATI - DELATI**

- ◆ ***BITI profesionalen***
- ◆ ***BITI prof. z dobrimi osebnostmi lastnostmi***
- ◆ ***(PO)ZNATI štiri dejavnike voditeljstva***
- ◆ ***(PO)ZNATI samega sebe***
- ◆ ***(PO)ZNATI človeško naravo***
- ◆ ***(PO)ZNATI svoje delo***
- ◆ ***(PO)ZNATI svojo organizacijo***
- ◆ ***ZAGOTOVITI pravo smer***
- ◆ ***IZVAJATI***
- ◆ ***MOTIVIRATI***

## principi voditeljstva

- *Spoznaj se in se poskušaj poboljšati*
- *Bodi tehnično in taktično kompetenten*
- *Prevzemi odgovornost in bodi odgovoren za svoja dejanja*
- *Odločaj se pravilno in pravočasno*
- *Vodi z osebnim primerom*
- *Poskrbi, da so tvoji podrejeni informirani*
- *Poskrbi za svoje podrejene in*
- *Razvij čut odgovornosti pri svojih podrejenih*
- *Poskrbi, da je naloga razumljena in izpolnjena, potek pa nadziran*
- *Izgradi tim*
- *Uporabi svojo enoto skladno z njenimi zmogljivostmi*

# VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI

**RAVNI**

Usmerjenost v  
prihodnost/nacionalna  
/mednarodna probl.

*Veščine in dejavnosti  
Strateška raven*

**VODITELJSTVA**

Usmerjenost v  
organizacijo/sisteme/  
processe

*Veščine in dejavnosti  
Organizacijska raven  
voditeljstva*

Posameznik/majhna  
skupina/usmerjenost  
na nalogo

*Veščine in dejavnosti  
Raven neposrednega voditeljstva*

*Vrednote in Lastnosti*





## **raven neposrednega voditeljstva**

### **– direktno voditeljstvo**

- ◆ **Značilno za enote nižjih ravneh - direktnih:** četa, vod, oddelek, skupina, tim.
- ◆ **Poteka v neposredni, praviloma dvosmerni komunikaciji:** iz oči v oči
- ◆ **Izvaja se tudi na višjih ravneh – organizacijski in strateški, v neposrednem stiku med poveljniki in člani štabov in poveljstev, med nosilci funkcijskih področij, med nadrejenimi poveljniki in podrejenimi poveljniki,..**
- ◆ **Omogoča enostavno, neposredno komunikacijo, hitro odzivnost ter učinek rutinsko odločanje, obvladljivi dejavniki notranjega in zunanjega okolja, osredotočenost na nalogo**



VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI  
**organizacijska raven voditeljstva –  
organizacijsko voditeljstvo**

- ◆ *Značilno za poveljstva in enote višjih taktičnih ravni – organizacijska raven: bataljon, polk, brigada*
- ◆ *Poteka v posredni, praviloma enosmerni komunikaciji s povratno komunikacijo komunikaciji: hierarhično prek štabov, poveljstev, posredno in neposredno prek nosilcev funkcijskih in strokovnih področij*
- ◆ *Komunikacija je kompleksnejša, na temelju predhodnega načrtovanja in analize, odložen odziv in učinek*

*Odločanje na temelju načrtovanj in analiz, dejavniki notranjega in zunanjega okolja so kompleksnejši osredotočenost sisteme in podsisteme na kr. in sr. rok*

## **strateška raven voditeljstva**

- ◆ **Značilno za poveljstva in enote najvišjih ravni – operativna in strateška raven:**  
**PS, PDRIU, GŠSV**
- ◆ **Poteka v posredni, enosmerni komunikaciji s povratno komunikacijo komunikaciji:**  
**hierarhično prek štabov, poveljstev, nosilcev funkcijskih in strokovnih področij, nižjih nadrejenih poveljstev ter njihovih štabov, poveljstev, nosilcev funkcijskih in strokovnih področij**
- ◆ **Komunikacija je zelo kompleksna, na temelju predhodnega načrtovanja in analize, odložen odziv in učinek**

**Intuitivno odločanje, KTS in TK, sred. in dolg. načrtovanje in analize, zelo kompleksni dejavniki spremenljivega okolja osredotoč. na prihodnost nacionalne in mednarodne varnosti**

# **VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI**

## ***Proučevanje voj. Voditeljstva in publikacije***

### **SISTEM IU VODITELJSTVA**

- ◆ *IU za potrebe direktne ravni vojaškega voditeljstva*
- ◆ *IU za potrebe organizacijske ravni vojaškega voditeljstva*
- ◆ *IU za potrebe strateške ravni vojaškega voditeljstva*

### **DVSIU:**

- *Delavnice za delo z ljudmi*
- *Vadišče za usposabljanje voditeljskih veščin*
- *Usposabljanje posameznika na dolžnosti*

### **Izdelava literature:**

- *Koncept vojaškega voditeljstva*
- *Skripta Vojaško voditeljstvo na direktni, organizacijski in strateški ravni, skripta Vojaško voditeljstvo – splošni del ter Priporočila za izvajanje vojaškega voditeljstva*
- *Učbenik Vojaško voditeljstvo za podčastnike in častnike (v izdelavi)*
- *Navodilo za PUVV*



# VOJAŠKO VODITELJSTVO V SLOVENSKI VOJSKI

## **Viri:**

- *Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski, št. 603-65/2006-2 z dne 26. 01. 2007*
- *Vojaška doktrina, Branimir Furlan...(et al.), (Vlada RS, 1.junija 2006),*
- *FM 22-100 Army leadership, be, know, do (avgust 1999),*
- *Navodilo o programskem oblikovanju vojaškega izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski, RS, MORS, (Številka: 603-67/2006-2, z dne: 21. 04. 2006)*
- *Koncept sistema vojaškega izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski (dokument GŠSV šifra: 811-01-6(03-4 z dne 09. 07. 2003)*
- *Pravilnik o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju v Ministrstvu za obrambo (dokument MORS številka: 007'-2/2006-12 z dne 16.05.2006)*
- *Northouse, P.G. (2004). Leadership: theory and practice (3. izdaja). London: Sage*
- *Lussier, R.N. in Achua, C.F. (2001). Leadership: theory, application, skill development. South-Western College Publishing*

*Hvala za pozornost!*

*Vprašanja in odgovori...*

