

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA VODENJA V 15. POLKU VOJAŠKEGA LETALSTVA

Ljubljana, marec 2017

TINA STRAŽAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Stražar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vodenja v 15. polku vojaškega letalstva, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, ne izključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študenta:

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	2
1.1. Opredelitev vodenja	3
1.2. Teorije vodenja	5
1.3. Pristopi vodenja	9
2. OPREDELITEV VODJE	13
2.1. Vloga in značilnosti vodje	14
2.2. Naloge vodje pri delu z zaposlenimi.....	15
2.3. Izzivi vodje	16
3. VODENJE V VOJSKI	21
3.1. Ravni vojaškega vodenja	21
3.2. Model vodenja v vojski.....	23
3.3. Bojna morala.....	24
3.4. Poveljevanje oziroma vodenje	26
3.5. Organiziranost poveljevanja	29
4. EMPIRIČNI DEL.....	30
4.1. Predstavitev 15. polka vojaškega letalstva	30
4.2. Opis enot 15. polka vojaškega letalstva.....	31
4.3. Opredelitev metode dela	33
4.4. Zbiranje podatkov	35
4.5. Analiza podatkov	37
4.6. Odgovor na raziskovalno vprašanje.....	54
SKLEP	55
LITERATURA IN VIRI	58
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vojaške vrednote.....	24
Tabela 2:Načela vojaškega vodenja	28
Tabela 3:Značilnosti vojaške organizacije	29
Tabela 4: Podatki o udeležencih fokusne skupine	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura 15. polka vojaškega letalstva	30
---	----

UVOD

Vsaka organizacija ali podjetje prilagodi način vodenja potrebam svojega poslovanja. Vodja mora pri svojem delu upoštevati dimenzije komunikacije, dobrega razumevanja in jasnost njegove vloge ter hkrati imeti sposobnost konsistentnega in samozavestnega vodenja. Naloga vsakega vodja je, da se odloči, na kakšen način bo vodil svoje zaposlene in kako bo v njih vzbujal vztrajnost in pripadnost k organizaciji. Vodja mora s svojim vplivom predstavljati motivacijo zaposlenim in jih pozitivno navdihniti. Moč vpliva je zelo pomembna spretnost vodje in pomemben del vodenja tako v dobrih kot v slabih okoliščinah (Klann, 2003, str. 11).

Vodenje v Slovenski vojski ima svoje posebnosti, po katerih se razlikuje od vodenja v drugih organizacijah. V vojaški organizaciji prevladujejo vojaške vrednote, kot so čast, pogum, lojalnost, tovarištvo in predanost. Učinkovitost vodje, ki vodi skupino podrejenih pod takšnimi pogoji, kjer so življenja vodenih lahko žrtvovana, bo odvisna od njegove taktične in tehnične sposobnosti. **Namen** moje magistrske naloge je analizirati vodenje v 15. polku vojaškega letalstva s poudarkom na letalski šoli.

Osnovni cilj je izbrati primarne podatke z delno strukturiranimi intervjuji poveljnikov v 15. polku vojaškega letalstva in fokusno skupino vojaških pilotov ter raziskati načine vodenja, komunikacije, koordinacije, spoprijemanja s stresom in motiviranja zaposlenih s strani poveljujočih. Na podlagi empirične raziskave sem dosegla namen magistrske naloge in analizirala vodenje v 15. polku vojaškega letalstva s poudarkom na letalsko šolo. S pomočjo kvalitativne fokusne analize sem v diskusiji z vojaškimi piloti pridobila kvalitetne podatke o stališčih in zaznavah delovanja njihove organizacije.

Pomožna cilja magistrske naloge sta:

- Preučiti ustrezno domačo in tujo literaturo o vodenju in podrobneje o vojaškem vodenju. Opisati proces in značilnosti vodenja ter vodij.
- Na osnovi ugotovitev podati predloge za izboljšanje vodenja v letalski šoli iz rezultatov analize fokusne skupine.

Moje temeljno raziskovalno vprašanje je: Kakšen način vodenja, motivacije, sistem komuniciranja in koordiniranja ter spoprijemanja s stresom uporabljajo pri svojem delu poveljujoči v 15. polku vojaškega letalstva?

Metode dela: V teoretičnem delu je bila izbrana metoda deskripcije, s katero sem pregledala znanstveno domačo in tujo literaturo. Glavni vir mojih sekundarnih podatkov sem pridobila preko podatkovnih zbirk ScienceDirect, Ebsco in ProQuest. S pomočjo spletnih iskalnikov sem pridobila znanstvene članke in strokovne revije ter raziskovalna

poročila iz področja vodenja. Gradivo sem podkrepila s slovenskimi in tujimi knjigami, s katerimi sem dobila celoten vpogled v področje vodenja.

Za empirični del raziskave sem uporabila kvalitativna raziskovalna pristopa, in sicer delno strukturirane intervjuje in fokusno skupino. Z intervjuji poveljnikov 15. polka vojaškega letalstva sem pridobila primarne podatke za kvalitativno analizo, ki sem jo dopolnila s fokusno skupino oziroma skupinskim intervjujem vojaških pilotov. S fokusno skupino sem odkrila mnenja in stališča pilotov Slovenske vojske glede načinov vodenja v vojaškem letalstvu, kar po mojih dostopnih podatkih v Sloveniji še ni bilo raziskano na način, kot sem ga izvedla sama.

TEORETIČNI DEL

1 VODENJE

Vodenje se dogaja v vsaki civilizaciji ne glede na kulturo, raso in pripadnost. Lewis (v Bass & Bass, 2008) meni, da se tudi takrat, ko družba nima veljavnega vodja, vedno najde nekdo, ki sprejema odločitve in igra glavno vlogo v skupini. Ni družbe, ki se ne bi seznanila z vodenjem v nekem vidiku svojega družbenega življenja (Bass & Bass, 2008).

Vodenje je pomemben predmet raziskovanja in študija. Igra izredno pomembno vlogo na industrijskem, izobraževalnem in vojaškem področju. Je kompleksna in raznolika tematika. Raziskovanje vodenja predstavlja zahtevno prizadevanje, saj obstaja veliko obširnih priročnikov o vodenju, ki pokrivajo več kot stoletje stare znanstvene študije. Jasno je, da vodenje predstavlja znatno strokovno področje, s katerega nastaja vedno več raziskav in študij (Day & Antonakis, 2012). Zaman bi iskali enotno opredelitev vodenja, saj vodenje preučujejo strokovnjaki iz različnih znanstvenih ved in disciplin. Za boljše razumevanje vodenja se je potrebno natančno poglobiti v njegovo posamezno razsežnost in razmejiti vodenje z managementom. Termina nista sinonima. Vodenje namreč predstavlja sestavni del managementa, zato je prikaz razsežnosti managementa tudi možnost za opredelitev specifičnih dimenzij vodenja (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 11).

Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k vodenju (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 102–103), saj vodenje v težkih časih postaja pravi izziv. Zaradi edinstvenih dejavnikov stresa je danes zelo težko ohraniti in obnoviti zaupanje, optimizem in upanje med zaposlenimi. Današnji izzivi zahtevajo od vodje drugačen pogled na vodenje (Hickman, 2010, str. 246), ustvariti mora podporno okolje, kjer lahko zaposleni rastejo, se spoprijemajo s stresom in živijo v miru drug z drugim. Hkrati mora ustvariti harmonično ravnovesje z naravo in s tem zagotavljati obstojnost za naslednje generacije. Dimovski in drugi (2009, str. 102–103) menijo, da sta glavni vrednoti vodenja razvoj in učenje. Na pomanjkanje etičnosti in integritete v poslovnem svetu je potrebno odgovoriti s pristnim načinom vodenja, ki bi se osredotočal na konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje

pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje samozavest, upanje, optimizem in prožnost.

Vodenje torej potrebujemo za usmerjanje človeških in organizacijskih virov proti strateškim ciljem organizacije (Day & Antonakis, 2012). Po mnenju Mayerja in drugih (2004, str. 11) se vsako vodenje razlikuje glede na osebne lastnosti in sposobnosti vodje. Vodenje opredeljujejo kot proces, v katerem vodja z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi vzajemno dosegli želene cilje.

1.1. Opredelitev vodenja

V preteklosti je pomenil ukaz vzvod za sprožitev akcije. Fayol (v Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993) je definiral ukazovanje kot funkcijo managementa. Z razvojem gospodarstva pa je ukazovanje začelo bledeti v pozabo, vedno več je bilo govora o vodenju (Rozman et al., 1993, str. 197–201).

Definicija vodenja v dvajsetih letih je temeljila na moči vodje, s katero je navdušil ljudstvo oziroma njegove sledilce, da so čutili močno pripadnost in spoštovanje ter hkrati bili poslušni in pripravljeni na sodelovanje. V tridesetih letih je bilo vodenje razumljeno kot proces, skozi katerega se vodeni premikajo v tisto smer, ki jo narekuje vodja. Vodenje je v štiridesetih letih predstavljalo sposobnost, s katero so vodje prepričali in usmerjali vodene izven učinka moči, položaja ali okoliščin. V petdesetih so sledili prepričanju, da je vodenje vodstveni organ, ki se je oblikoval na podlagi vloženega dela skupine ljudi in njenih članov. V šestdesetih je predstavljalo vpliv, s katerim so vodje premikali sledilce oziroma vodene v skupno smer. Šele v sedemdesetih je bil viden vpliv diskretnega delovanja vodje, ki je bil odvisen od vsakega posameznika posebej. Medtem ko je bilo vodenje v osemdesetih mišljeno kot spodbujanje drugih v neko odločno smotno delovanje, je bil v prvi dekadi 21. stoletja vodja predstavljen kot oseba, ki je odgovorna za dejanja organizacije (Bass & Bass, 2008).

McFarland, Senn in Childress (v Bass & Bass, 2008) so izbrali šest najprimernejših opisov vodenja v 21. stoletju:

- vodenje ni več področje, s katerim bi se ukvarjal le direktor;
- vodenje spodbuja odličnost v drugih;
- izraz vodenje ne pomeni isto kakor management;
- vodenje ima občutljivo humanistično dimenzijo;
- vodje morajo imeti celosten pristop ter pri svojem delu uporabljati pester izbor veščin in sposobnosti;
- vodenje pomeni obvladovanje pričakovanj, začetkov in izvedbenih sprememb.

Zelo pomembno je konceptualno ločiti razlike med izrazoma moč in management, saj sta slednja koncepta pogosto zamenjana z izrazom vodenje. Moč se nanaša na sredstva vodje, s katerimi slednji potencialno vpliva na vodene oziroma sledilce. Vodja mora torej imeti moč, če želi voditi in vplivati na obnašanje ljudi oziroma sledilce (Day & Antonakis, 2012, str. 5).

Razlika med managerjem in vodjo se kaže v izvoru moči. Managerska moč izhaja iz organizacijske strukture in predstavlja red, stabilnost ter reševanje problemov znotraj strukture, vodstvena moč pa poudarja vizijo, ustvarjalnost in spremembe v organizaciji (Dimovski & Penger, 2008, str. 114). Vodenje je ena izmed temeljnih funkcij managementa in njegov sestavni del, ki predstavlja celoto znanja in usposobljenosti za usmerjanje posameznikov k postavljenim ciljem (Kovač et al., 2004, str. 20). V povezavi z managementom je vodenje gledano z nove perspektive – namerno vodeno delovanje, ki prinaša spremembe in preobrazbe, ki temeljijo na vrednotah, idealih, simbolih, vizijah in spremembah. Management je ciljno usmerjen in stabilno osredotočen k racionalnosti, birokraciji in izpolnitvi pogodbene obveznosti. Nekateri menijo, da se vodenje in management dopolnjujeta, vendar naj bi bilo vodenje odgovorno za rezultate, ki presegajo pričakovanja (Day & Antonakis, 2012, str. 5).

Vodenje je pogosto lahko prepoznati v praksi, vendar ga je težko natančno določiti. Glede na zapleteno naravo vodenja ne obstaja njegove natančno določene definicije. Obstaja skoraj toliko definicij vodenja, kolikor je teorij o vodenju (Day & Antonakis, 2012). Yunkl (v Rozman & Kovač, 2012, str. 350), ki je v svojem delu prikazal vrsto reprezentativnih opredelitev vodenja, meni, da je vodenje »proces, v katerem ena oseba vpliva na druge tako, da dosežejo določen cilj«. Za Hellriegla in Slocuma (v Rozman & Kovač, 2012) vodenje pomeni vplivanje na druge, da delujejo k doseganju določenega cilja. Za Schermerhorna je vodenje proces navdihovanja drugih, da si prizadevajo doseči določen cilj. Daft in Noe (2001) sta navedla Rostovo opredelitev vodenja: »Vodenje je razmerje med vodjem in tistimi, ki mu sledijo, oboji pa težijo k spremembam, ki izražajo njihove namene« (Rozman & Kovač, 2012, str. 350–351). Rozman (1993, str. 197–201) meni, da lahko vodenje opredelimo kot vplivanje na obnašanje posameznika ali skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Vodenje je lahko medosebno, kjer se izraža vpliv vodje na sodelavce in organizacijsko in kjer je glavno vprašanje, s katerimi ukrepi in rešitvami v celotnem podjetju lahko podpremo vodje za njihovo lažje usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem. Vodenje je povezano tudi z delovanjem in lastnostmi vodij, s spodbujanjem delavcev in s komuniciranjem (Rozman, 1993, str. 197–201).

Krause (1997) meni, da so cilji in zahteve za močno in učinkovito vodenje takšne, kot so bile pred 2500 leti, v času Konfucija in Sun Cuja. Vodenje so definirali kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moči, s katero se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo komuniciranjem (Rozman, 1993, str. 197–201).

1.2. Teorije vodenja

Nove teorije vodenja oziroma paradigme vodenja so požele veliko pozornost s strani vodij. James MacGregor Burns (v Davis Burkus, 2016) je med študijem političnih vodij prvi predstavil nov koncept transformacijskega vodenja. Opisal je dva nova stila vodenja, in sicer transakcijsko in transformacijsko vodenje (Davis Burkus, 2016). Med novejša načina vodenja lahko uvrstimo tudi karizmatično vodenje in avtentično vodenje.

1.2.1. Transformacijsko vodenje

Transformacijski pristop je trenutno eden najbolj aktualnih pristopov vodenja, ki daje večjo pozornost karizmatičnim in efektivnim elementom vodenja. Transformacijsko vodenje je proces, ki spreminja in preoblikuje ljudi. Vključuje vrednotenje sledilčevih motivov in zasleduje cilje k zadovoljevanju njihovih potreb (Northouse, 2016, str. 161). Takšen stil vodenja se pojavi, ko vodja in sledilec drug drugemu dvigujeta motivacijo in smisel po višjem namenu (Hickman, 2011, str. 81). Transformacijski vodja je tisti, ki navdihuje in spodbuja svoje sledilce, da bi dosegli izredne rezultate ter razvijali svoje vodstvene sposobnosti (Bass & Bass, 2008, str. 76). Nekateri jih imenujejo tudi tihe vodje, saj naj bi vodili z zgledom. Njihov slog se nagiba k uporabi odnosov, navdiha in empatije. Znani so po svojem pogumu in pripravljenosti po žrtvovanju (Spahr, 2015). Vodja predstavlja močen zgled svojim sledilcem, saj ima visoko razvit sklop moralnih vrednot. Pri vodenju svojih sledilcev uporablja samozavest, toleranco, zaupanje in socialne veščine. Skozi proces dela s svojimi sledilci zgradijo močno in zaupanja vredno zvezo, v kateri prepričajo sledilce, da imajo boljše mnenje o sebi in delujejo v skupno dobro (Northouse, 2016, str. 176).

Transformacijsko vodenje ima tudi manjše pomanjkljivosti. Nekateri menijo, da nima konceptualne jasnosti, ker pokriva tako širok razpon dejavnosti in karakteristik. Vključuje veliko dejavnosti, kot so ustvarjanje vizije, motivacija, zgradba zaupanja in spodbujanja, zato je težko definirati tiste glavne parametre transformacijskega vodenja. Parametri transformacijskega vodenja se velikokrat prekrivajo s podobnimi razlagami vodenja. Bryman (v Northouse, 2016) je poudaril, da se transformacijsko vodenje in karizmatično vodenje pogosto uporabljata kot sinonima, čeprav je karizma v nekaterih modelih vodenja le komponenta transformacijskega vodenja. Druga kritika leti na merjenje transformacijskega vodenja. Raziskovalci pogosto uporabljajo verzijo MQL, ki pa ji očitajo visoko medsebojno odvisnost. To pomeni, da faktorji ne predstavljajo različnih dejavnikov. Nekateri menijo, da je transformacijsko vodenje namenjeno za elito oziroma izbrano družbo in da vsebuje elemente antidemokracije. Vodje pogosto igrajo direktno vlogo v spremembah, kar ustvarja občutek, da vodje delujejo neodvisno in da postavljajo sebe nad potrebe sledilcev. Spet drugi menijo, da bi morali vodje posvečati več pozornosti načinu vzpodbude sledilcev k spremembi. Kritiki menijo tudi, da ima transformacijsko vodenje potencial k zlorabi. Nanaša se na spreminjanje vrednot posameznika in usmerjanje

v novo vizijo. Zato se kritiki sprašujejo, kdo je tisti, ki potrjuje, da so nove smernice in vizija dobre in ne slabe. Dinamika odziva sledilcev in vodje še ni popolnoma razumljena, najprej je potrebno razumeti, kako transformacijski vodja psihološko vpliva na sledilce in kako se odziva na reakcijo sledilcev (Northouse, 2016, str. 178–179).

1.2.2. Transakcijsko vodenje

Transakcijski stil vodenja se ukvarja z ohranjanjem normalnega poteka poslovanja. Opišemo ga lahko kot ohranjanje organizacije pri življenju. Transakcijske vodje uporabljajo disciplinsko moč in vrsto spodbud za motiviranje svojih zaposlenih, da delujejo po svojih najboljših močeh. Spodbude pri motiviranju, ki jih vodja uporablja, so večinoma nagrade za izvedbo uspešnega dela. Na splošno se vodje ne ukvarjajo s strateško prihodnostjo organizacije, svojo pozornost usmerjajo v trenutno vodenje organizacije, ki mora potekati brez problema (Ingram, 2016). Transakcijsko vodenje se nanaša na večino vodstvenih modelov, ki se pojavijo med voditelji in njihovimi sledilci. Glavni predstavniki transakcijskega vodenja so: (1) politiki, ki zbirajo volilne glasove s svojimi obljubami po boljši prihodnosti, (2) vodje, ki ponujajo napredovanje svojim zaposlenim za dobro opravljeno delo in (3) učitelji, ki ocenjujejo delo svojih učencev. Izmenjava dimenzije transakcijskega vodenja je torej zelo pogosta in jo lahko opazimo v vseh vrstah organizacij. Transakcijski vodja se ne prilagaja sledilčevim potrebam, hkrati se ne osredotoča na njihov osebni razvoj (Northouse, 2016, str. 162–171). Vodja ne navdušuje zaposlenih, temveč od njih zahteva ravnanje po pravilih, ki lahko odstopajo glede na njihovo znanje in izkušnje. Transakcijsko vodenje je v konceptu podobno klasičnemu, kjer nadrejeni ureja stvari po predpisih (Rozman & Kovač, 2012, str. 375).

Po mnenju Burnsa (1978) je transakcijsko vodenje menjalni odnos med vodjem in sledilcem, ki cilja k zadovoljitvi njihovih lastnih interesov (Bass & Bass, 2008, str. 244). Transakcijsko vodenje je opredeljeno z različnimi elementi. Prvi faktor je pogojna nagrada, ki opisuje, kako dober je proces izmenjave med vodjem in sledilcem. Trud sledilca je poplačan s specifično nagrado (Lai, 2011, str. 3). Pogojna nagrada določa delovne cilje in standarde učinkovitosti, hkrati pa zagotavlja povratne informacije ter psihološke in fizične koristi v zameno za izvedbo, ki izpolnjuje pričakovanja vodje. Slednji motivira sledilce k doseganju ciljev in njihovem osebnemu razvoju. Drugi faktor transakcijske teorije je vodenje z izjemami, ki se pojavlja v aktivni in pasivni obliki (Gill, 2011, str. 83). Vodja, ki uporablja aktivno obliko vodenja z izjemami, podrobno opazuje sledilčeve napake in kršitve napak ter nato nastopi s korektivnimi ukrepi. Vodja s pasivno obliko vodenja z izjemami posreduje šele takrat, ko je problem že nastopil in standardi niso bili doseženi (Northouse, 2016, str. 171).

Transakcijski model vodenja ima tudi nekatere pomanjkljivosti, saj motivira sledilce le na osnovni ravni. Kazen in nagrada ne pripomoreta k razvoju višje ravni sledilčevih misli in osebnega razvoja. Ta vrsta vodenja bo učinkovita, ko delavci opravljajo svoje naloge in

postopke, ki so dobro zasnovani. Pomanjkljivost transakcijskega vodenja nastane tudi takrat, ko je potrebno izkoristiti višji njivo razmišljanja. Glede na to, da so cilji in akcije organizacije že v naprej definirane, je ustvarjalnost pri delu zelo omejena. Ta omejuje tudi sledilca, ki se želi ukvarjati z višjo stopnjo profesionalnega okolja. Motivacija v transakcijskem modelu ni učinkovita, saj predstavlja le kazen in nagrado, ki sta zelo osnovna motivatorja (Advise America, 2016).

1.2.3. Teorija karizmatičnega vodenja

Nekateri vodje navdihujejo svoje sledilce s svojo predanostjo in vodenjem s srcem, da bi naredili boljši svet. Po drugi strani pa obstajajo tudi vodje, ki vodijo svoje sledilce po poti uničenja. Skupna lastnost opisanih vodij je karizma. Karizma je posebna moč, ki privabi in navdihuje sledilce skozi vizijo in percepcijo vodje (Hickman, 2010, str. 96). Karizmatično vodenje je nastalo iz kriznih situacij, saj je le v kriznih situacijah karizmatični vodja sposoben izraziti svojo vizijo prihodnosti, ki se razlikuje od ustaljene (Lussier & Achua, 2016, str. 322). Karizmatični vodje imajo zelo dobro razvite komunikacijske sposobnosti, sledilce prepričajo s svojo globoko in čustveno ravno. Vodje imajo čisto vizijo in sposobnost po prepričanju velike množice ljudi. Zaradi določenih podrobnosti se karizmatično vodenje pogosto zamenjuje s transformacijskim vodenjem. Njuna glavna razlika je zbranost in občinstvo. Karizmatični vodje se trudijo vzpostaviti boljši status quo, medtem ko se transformacijski vodja osredotoča na spreminjanje organizacije s svojo vizijo (Spahr, 2015).

Karizmatične vodje lahko najdemo na vseh ravneh organizacije, najpogosteje na vrhu samega podjetja. Karizma ni nekaj, kar si vodja lasti, temveč posledica zveze med vodjem in sledilcem. Sledilci sledijo različnim tipom vodij, v katerih iščejo občutek varnosti, možnost sodelovanja in nagrad. Dejanja karizmatičnih vodij torej izoblikujejo organizacijo, v kateri delujejo, vendar na žalost vrednote, ki jih vodja vzpostavi v organizaciji, v veliko primerih ne preživijo njegovega odhoda (Gill, 2011, str. 91). Karizmatičnega vodja lahko opišemo kot človeka z močno željo po vplivanju na druge, kot dominantno in samozavestno osebo ter kot človeka z močno izraženim čutom po moralnih vrednotah (Northouse, 2016, str. 164).

Teorija karizmatičnega vodenja ima tudi pomanjkljivosti in kritike. Vodje lahko zelo hitro razvijejo tako imenovani tunelski vid oziroma postanejo arogantni in ne upoštevajo svojih obljub. Organizacije, v katerih delujejo karizmatični vodje, zelo pogosto postanejo odvisne od njih in v primeru odhoda vodje izgubijo svojo glavno nit. Karizmatični vodje zelo hitro razvijejo mišljenje, da delujejo nad zakonom in storijo finančne ali etične prepovedi. Hkrati se ne učijo iz svojih napak, temveč jih stopnjujejo (Spahr, 2015). Nekateri menijo, da je karizmatični vodja oportunist, ki izkorišča krizne okoliščine (Lussier & Achua, 2016, str. 322).

1.2.4. Avtentično vodenje

Avtentično vodenje predstavlja novo področje vodenja, ki se osredotoča na resničen in pristen odnos med vodjem in sledilci. Govori o avtentičnosti vodje in njihovega razmerja s sledilci. Za razliko od ostalih teorij vodenja je avtentično vodenje še vedno v procesu oblikovanja (Northouse, 2016, str. 195). Avolio in Gardner (2005) sta ugotovila, da razvoj avtentičnega vodenja vključuje proces, v katerem vodja in sledilci pridobijo na samozavesti in vzpostavijo odprt, pregleden, zaupljiv in pristen odnos. Tako je razvoj avtentičnega vodenja zamišljen kot bolj kompleksen proces od samega razvoja avtentičnih vodij (Day, Fleenor, Atwater & McKee, 2013, str. 69). Avtentično vodenje se razvija v človeku skozi življenje, sprožijo ga lahko pomembni dejavniki v življenju, kot so bolezen, nova služba ali dogodek, pri katerem se ljudje poglobijo vase (Northouse, 2016 str. 206).

Vodje morajo razviti štiri karakteristike, da prebudijo svojo avtentičnost, in sicer odločnost, samodisciplino, odnose in strast do dela (Northouse, 2016 str. 206). Avtentični vodje so samozavestni in pristni ter se zavedajo svojih omejitev in čustev. Pred svojimi sledilci kažejo svojo pravo podobo. V svojem zasebnem in javnem življenju delujejo podobno oziroma imajo enake vzorce obnašanja. Svojih napak ne skrivajo pred javnostjo, prav tako se zavedajo, da je proces samozavedanja neskončno potovanje, ki se nikoli ne konča. Poslanstvo in cilje organizacije so pripravljene postaviti pred njihov lastni interes, saj svojo delo opravljajo v zameno za rezultate in ne izkazovanje svoje lastne moči, denarja ali tega. Avtentični vodja je torej tisti, ki vodi s srcem in ne le s svojimi mislimi. Osredotočen je na dolgi rok, hkrati pa se zaveda, da je za avtentično organizacijo potrebno vložiti veliko truda in dela (Kruse, 2013).

Avtentična teorija vodenja ima tudi nekatere pomanjkljivosti. Trenutno je še vedno v postopku razvijanja, zato je v zvezi z njo odprtih še veliko vprašanj. Druga pomanjkljivost je moralna komponenta avtentičnega vodenja, ki je pomanjkljivo razložena. Teorija pravi, da so vodje motivirani z višjimi končnimi vrednotami, kot sta pravica in skupnost, vendar ne razloži, kako delovanje teh vrednot vpliva na verodostojnost vodstva (Northouse, 2016, str. 207). Nekateri avtorji menijo, da je lahko priznavanje resnice kot avtentičnost sporen koncept. Pristnost je lahko težko dosegljiva, vsakomur se zgodi, da mora v določenih okoliščinah zatreti samega sebe in se prilagoditi. Pogosto obremenjevanje z idealom avtentičnosti lahko povzroči, da se oseba preveč obremenjuje s svojimi notranjimi občutki in zunanjim obnašanjem, kar lahko pripelje do tanke meje z narcistično osebnostno motnjo. Po mnenju Lascha (v Varga & Guignon, 2016, str. 6) sta narcisizem in avtentičnost definirana po značilnem egocentričnem, neobzdanem in sočutnem vedenju. Drugi avtorji so izrazili resno zaskrbljenost o osnovni ideji pristnosti. Koncept pristnosti naj bi osebe zgradile v primerjavi z družbo, kar predstavlja zgrešen ideal pristnosti (Varga & Guignon, 2016, str. 6).

Izraza avtentičnost in pristnost pogosto dojemamo kot enaka pojma, vendar se v prvotnem smislu nanašata na dve različni perspektivi (Difference Between Authentic and Original, 2017). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Pristen, 2017) ima izraz pristen naslednje razlage: tisti, (1) ki ima bistvene značilnosti glede na izvir, sestavine, (2) ki izvira od avtorja, (3) ki ni ponarejen, (4) ki kaže resnično razpoloženje. Izraz avtentičen se nanaša na tistega, (1) ki izvira od avtorja, pristen, izviren, (2) ki mu je verjeti, verodostojen, (3) ki se ujema z originalom, natančen, točen (Avtentičen, 2017).

1.3. Pristopi vodenja

1.3.1. Stili vodenja

Različni pristopi k vodenju imajo tudi različne uspehe, ki se merijo po tem, ali je organizacija dosegla svoj cilj. Vsak stil vodenja deluje učinkovito le, če je bil uporabljen v ustreznem organizacijskem okolju (Cismas, Dona, & Andreiasu, 2016, str. 113). Stil vodenja lahko opredelimo kot razmeroma trajen vzorec vplivanja vodje na sledilce z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Stil vodenja sledilci zaznajo kot celostno in subjektivno dožemanje svojega vodja. Raziskovanje stilov vodenja je tesno povezano z nastankom posameznih teorij vodenja (Rozman & Kovač, 2012, str. 362–363).

1.3.1.1. Avtoritativni stil vodenja

Pri avtoritativnem vodenju je veliko nadzorovanja in usmerjanja. Vodje uporabljajo ta stil vodenja, ko imajo zbrane vse potrebne informacije za rešitev problema in visoko motivirane zaposlene. Velikokrat ga zamenjujejo z avtoritarnim stilom, ki temelji na ukazih in vodenju z grožnjami, medtem ko se avtoritativni stil nanaša na nadzor, organizacijo in disciplino (Candy, 2016). V podjetju redko srečamo čisti avtoritativni stil vodenja. Najbolj učinkovit je v kriznih razmerah, ko je na kocki preživetje podjetja. Pri običajnem delovanju pa avtoritativni stil vodenja prej zavira, kakor spodbuja učinkovitost zaposlenih (Rozman et al., 1993, str. 206). Vodja ima veliko moč nad zaposlenimi in pravico za nagrajevanje uspešnosti ali kaznovanje zaposlenih, če slednji ne dosežejo zastavljenih ciljev. Svoji ekipi zaposlenih postavijo navodila za izvedbo brez nasveta ali mnenja zaposlenih, četudi bi predstavljali možnost izboljšanja. Poudarek je na kratkoročnih nalogah, do izraza pride predvsem, ko so zaposleni na tesnem s časom in je potrebno hitro rešiti rutinsko in nekvalificirano nalogo.

Prednost avtoritativnega stila vodenja je v doseganju hitrih rezultatov, produktivnosti zaposlenih, ki izgine, ko je vodja odsoten. Pomanjkljivost samega stila vodenja je, da skupina zaposlenih ne more uporabljati svoje ustvarjalnosti in znanja. Sčasoma zaposleni ne morejo izboljšati svojega zadovoljstva pri delu, zato se v njih nabira zamera po takšnem ravnanju. Posledično to privede do bolniških odsotnosti in fluktuacije zaposlenih (Cismas et al., 2016, str. 113).

1.3.1.2. Postopkovni stil vodenja

Postopkovni stil vodenja vsebuje velik nadzor vodje nad zaposlenimi. Značilnosti tega stila vodenja je usmerjenost k nalogam. Takšen stil vodenja je uporabljen v panogi, kjer se zahteva veliko pozornosti, saj so zaposleni soočeni z nevarnostjo pri delu, na primer pri delu s stroji. Zaposleni so osredotočeni na to, da je delo pravočasno opravljeno. Zelo malo pozornosti je usmerjeno na dobro počutje zaposlenih v podjetju. Odvisno od vrste in stabilnosti organizacije je njen glavni poudarek na financiranju, krepitvi sistemov in infrastrukturi organizacije. Vizija organizacije je njeno vzdrževanje (Cismas et al., 2016, str. 114).

Prednost postopkovnega stila vodenja je v jasno opredeljujočih nalogah in vlogah zaposlenih. Ima zelo dober sistem načrtovanja, organizacije in spremljanja dogodkov. Kot pomanjkljivost postopkovnega stila vodenja lahko izpostavimo togost in visoko stopnjo nadzora, ki zbeiga zaposlene in zmanjša sposobnost organizacije, da se pravilno odzove na spreminjajoče okoliščine. Težave se pojavijo tudi pri motiviranju zaposlenih (Cismas et al., 2016, str. 114).

1.3.1.3. Participativni ali demokratični stil vodenja

Participativni stil vodenja ustreza demokratičnemu stilu vodenja in pomeni sodelovanje podrejenih pri odločitvah. Cilj slednjega stila vodenja je povečati učinkovitost poslovanja s pomočjo mnenja zaposlenih (Rozman et al., 1993, str. 206). Nadzor nad zaposlenimi je srednji, v podjetju prevladuje demokratično vzdušje, vodja vpraša zaposlene za njihova mnenja in jih uporablja za sprejemanje odločitev, ki jih na koncu sprejme sam. Zaposleni so dobro informirani in imajo dovoljenje za predlaganje nove spremembe v podjetju. Takšen stil vodenja se uporablja v podjetjih, ki potrebujejo organizacijsko prožnost in občutek za odgovornost posameznika, saj je skupinsko delo bistvenega pomena (Cismas et al., 2016, str. 114).

Prednost participativnega stila vodenja je v vzajemni koristi, ki jo prejemajo tako zaposleni kot vodja in omogoča zaposlenim, da se počutijo kot del ekipe. Dobra lastnost participativnega oziroma demokratičnega stila vodenja je tudi to, da so zaposleni visoko motivirani pri svojem delu, kar povečuje zadovoljstvo pri delu in produktivnost. Slabost slednjega stila se lahko kaže kot nestrinjanje posameznih članov ekipe, nekateri člani ekipe se lahko počutijo zmedeno. Naslednja pomanjkljivost je čas, ki zelo hitro mine med sprejemanjem odločitve. Stvari se lahko odvijajo veliko počasneje, kakor z avtorskim pristopom, rezultat pa je pogosto boljši (Cismas et al., 2016, str. 114).

1.3.1.4. Laissez-faire ali delegativni stil vodenja

V laissez-faire stilu vodenja imajo vodje zelo nizek nadzor nad zaposlenimi. Ta stil vodenja omogoča zaposlenim, da sami sprejemajo odločitve, vendar je vodja še vedno odgovoren za odločitve, ki jih sprejmejo zaposleni. Laissez-faire stil se uporablja, kadar so zaposleni sposobni analizirati stanje in ugotoviti, kaj je potrebno storiti za doseg želenega cilja. Vodja sodeluje v razpravi kot navaden član skupine in se strinja, da nosi odgovornost za odločitve, ki jih sprejme skupina. Stil je učinkovit v primeru, ko vodja redno komunicira s skupino in pregleduje njihove sprotne odločitve. Okoliščine uporabe laissez-faire stila morajo biti v skupini, kjer vodja dobro zaupa v svoje zaposlene in kjer so usposobljeni ter izkušeni zaposleni, ki so zmožni analizirati trenutno situacijo in odkriti potek rešitve problema.

Laissez-faire stil je izredno pomemben v svetu, kjer vodje dosegajo svojo moč na podlagi idealov in vrednot. Izvira iz spoznanja, da vodja sam ne more opraviti celotnega dela, zato se raje odloči postaviti prioritete in prenesti naloge na svoje zaposlene. Ta stil vodenja je neprimeren, ko okoliščine postanejo konkurenčne, njegova pomanjkljivost pa je tudi v manjši učinkovitosti, kakovosti in produktivnosti. (Cismas et al., 2016, str. 115).

1.3.2. Načini vodenja

Razlika med stili in načini vodenja je v tem, da način vodenja izhaja iz ideje o tem, kako je možno iz zaposlenih izrabiti čim več, medtem ko se stil vodenja nanaša na določen vzorec vodenja, ki ga vodja uporablja pri svojem delu z zaposlenimi (Dimovski & Penger, 2008, str. 123). Lipičnik (1998) meni, da se je skozi čas oblikovalo veliko načinov vodenja oziroma tipov ravnanja z zaposlenimi. Vodje uporabljajo veliko uveljavljenih načinov vodenja, med katerimi so znani.

Vodenje z izjemami je idejno zasnovano tako, da se vodje pri svojem delu ne ukvarjajo s posamezniki, temveč samo z izjemami. Svojo navzočnost v dejavnosti naj bi izkazali le v primeru, če bi se zgodilo kaj izven standardnega. Vodja prenese naloge na svoje zaposlene, pri čemer jim razloži pravila komunikacije ter kaj od njih pričakuje (Lipičnik, 1998, str. 313–314).

Vodenje s pravili odločanja predpostavlja, da vodja določi pravila odločanja zaposlenemu, ki se na vsaki ravni odloča, kaj bo storil. Zaposleni se mora odločiti na podlagi opaženih dogodkov in pravil, ki mu jih je pripravil vodja. Slednji način vodenja je učinkovit v primeru, če so vnaprej znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se je treba odločati (Lipičnik, 1998, str. 313–314).

Vodenje z motiviranjem predpostavlja, da bo zaposleni aktivnejši pri delu v primeru, ko se lahko izobražuje in razvija ter če opravlja privlačno delo, z veliko samostojnosti. Človeška

želja po samouresničevanju ima velik vpliv na njegovo vedenje, med vodji in zaposlenimi nastane poseben odnos, ki se imenuje partnerstvo (Lipičnik, 1998, str. 313–314). Vodja, ki želi zaposlene motivirati, ima vedno pred seboj vprašanje kako pripeljati zaposlene iz procesa ideje oziroma razmišljanja h končni akciji, saj poslovno okolje predstavlja velik stres zaposlenim. Nekatere vodje se odločijo, da bodo v podjetje vnesli odmor, kjer bo vsak zaposleni imel možnost motivacijske terapije, službenega odmora ali možnost počitnic, kjer zaposleni ne bodo imeli kontakta s tem, kar se dogaja na delovnem mestu (Sucu, 2014).

Vodenje s soudeležbo je odvisno od sodelovanja zaposlenih in vodij pri vseh odločitvah, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Ta način vodenja ne mora obstajati brez sodelovanja vodje in zaposlenih. Zaposleni si sami postavljajo cilje, zato se tudi lažje sprijaznijo z njimi in jih uresničijo.

Vodenje z delegiranjem je bistven v delegiranju odgovornosti. Zaposleni so odgovorni za samostojna delovna področja. Da sistem deluje, je potrebno izpolniti določene organizacijske zahteve in spoštovati obveznosti med vodjo in zaposlenimi (Lipičnik, 1998, str. 313–314). Zwilling meni, da mora vsak vodja odpraviti strah pred delegiranjem svojim zaposlenim. Velikokrat se zgodi, da imajo vodje v manjših podjetjih težave z delegiranjem, saj želijo vso delo opraviti sami, medtem ko vodje, ki prihajajo iz velikih podjetij v manjše, pretiravajo z delegiranjem. Za učinkovit sistem delegiranja mora vsak vodja izbrati naloge, ki jih je pripravljen predati svojim zaposlenim, izbrati mora pravo osebo, ki ji zaupa, da bo naloge opravila pravilno, ter postaviti datum, do kdaj mora zaposleni končati nalogo (Zwilling, 2013).

Vodenje s cilji je pogosto uporabljen način vodenja. Vodenje predstavlja kot aktivnost, s pomočjo katere določimo organizacijske cilje in usmerjamo zaposlene k uspešnemu doseganju ciljev. Uspešnost vodenja se meri po doseženih ciljih organizacije (Lipičnik, 1998, str. 313–314). Vodenje s cilji je močno orožje za vplivanje na zaposlene. Vodja ima na začetku leta sestanek z vsakim od zaposlenih. Na sestanku spodbuja svojega zaposlenega, da si postavi cilje, ki naj bi jih izpolnil skozi leto. Vodja mora paziti, da so cilji osredotočeni na uspešnost ob koncu leta. Vodenje s cilji naj bi povečalo zmogljivost zaposlenih in podjetja, saj ko zaposleni sodelujejo pri določanju ciljev, imajo tudi večjo zavezanost k izpolnitvi le-teh (Slade, Slade, & Associates, 2013).

Vodenje z zgledom postavljajo vodje s svojim delom in obnašanjem. Vodje nešteto krat zaupajo svojim instinktom, ki so nastali iz tega, kar so videli v preteklosti. Splošno znano je, da delo in obnašanje vodje vpliva na obnašanje zaposlenih in njihovo delovanje v prihodnosti. Vodja z dobrim značajem bo predstavljal svoj zgled v vsakem trenutku in situaciji. Osebni zgled vodje zaznamuje in opredeljuje zaposlene. Vodja, ki deluje z zgledom, nima skrbi, da bi ga zaposleni videli v nepravem trenutku, ko počne nepravo

stvar. Vodenje z zgledom pomeni, da vodja postavlja organizacijo in zaposlene nad lastne osebne interese in njegovo udobje (Army leadership, 2006, str. 77).

2. OPREDELITEV VODJE

Tracy (2000) meni, da obstajajo tri vrste ljudi, in sicer zelo majhen odstotek ljudi, ki usmerja tok dogajanja, večji odstotek ljudi, ki opazuje dogajanje in velika večina ljudi, ki nima niti približne predstave o tem, kaj se dogaja. Vodje so torej tiste osebe, ki usmerjajo tok dogajanja. Uspeh ali propad organizacij ali držav je odvisen od vizije in sposobnosti njihovih vodij (Krause, 1997, str. 1). Po mnenju Sun Cu in Konfucija (Krause, 1997, str. 7) izvira vodenje iz človeka samega, sposobnost vodenja je dejavnik značaja in ne nečesa prirojenega ali privilegij družbenega položaja. Značaj močne vodje se lahko razvije s pazljivo in usmerjeno vadbo. Spretnosti vodenja lahko ocenjujemo z več dejavniki, ki izhajajo iz človeškega značaja. Po Krause (1997) nam celotna človeška zgodovina potrjuje, da je uspešnost organizacij odvisna od ljudi in od tega, ali v primernem trenutku ljudje s potrebnimi sposobnostnimi in značajem zasedejo prava voditeljska mesta.

Za učinkovito in uspešno vodenje se vodje zgledujejo po sedmih dejavnikih, ki predstavljajo bistvo vodenja. Eden izmed dejavnikov je samodisciplina, ki je osnovna sestavina samonadzora in samospoštovanja. Pomeni, da vodja živi skladno s pravili, za katere misli, da so primerne zanj in za njegove podrejene. Drugi dejavnik je dosežek, dobri rezultati so temelj vodenja. Dober vodja kaže svoje sposobnosti s premagovanjem težav ne glede na njihovo velikost. Odgovornost je tudi pomemben dejavnik, s katerim vodja sprejema vse dolžnosti in obveznosti, ki izvirajo iz zaupanja in moči, ki mu je bila podeljena. Močni vodja sprejema odgovornost svojih odločitev in dejanj ter skupaj s svojimi podrejenimi prenaša posledice, ki ji le-te prenašajo (Krause, 1997, str. 9-10). Znanje je eden izmed temeljnih dejavnikov učinkovitega vodenja. Po Krausu (1997) je odlika vodje bogastvo znanja, ki je posledica študija in izkušenj. Človek mora vedno ohraniti hladno glavo, izogibati se mora nesporazumom, v razmerah negotovosti mora sprejemati enake odločitve kot v največjem miru. Naslednji dejavnik, ki je pomemben pri delovanju vodje, je skladnost. Slednja zahteva organizacijo, komunikacijo in sodelovanje, ki je nujno za doseg cilja skupine. Vodja mora s sodelavci dobro sodelovati, da bi skupaj dosegali dogovorjene cilje. Hkrati mora uvesti red in disciplino s pomočjo sistema nagrad in kazni, na podlagi katerega ga podrejeni sprejemajo kot poštenega in pravičnega (Krause, 1997, str. 79). Sedmi dejavnik predstavlja zgled. Vodja daje s svojim značajem moralni predznak svojemu slogu vodenja. Standardi, ki jih postavlja, postanejo smernice v njegovem podjetju. Vodja s svojo dejavnostjo vedno demonstrira zaželeno ali idealno vedenje, pa če to hoče ali ne (Krause, 1997, str. 11).

2.1. Vloga in značilnosti vodje

Vloge posameznikov se med seboj razlikujejo. Skoraj v vsaki socialni situaciji so nekateri posamezniki pomembnejši in njihov vpliv na ostale je večji. Ti posamezniki vodijo in usmerjajo obnašanje drugih, pravimo jim vodje. Vloga in naloge vodje so v veliki meri odvisne od skupin, ki jih vodi. Gibb (v Ule, 2005) navaja naslednje opredelitve vodje: (1) Vodja je dominantna oseba v skupini. Definicija se nanaša na moč in vpliv, s katerim vpliva na obnašanje in aktivnosti drugih. (2) Vodja je ego-ideal skupine, ki predstavlja središčno osebo za člane skupine. Ta definicija poudarja identifikacijski odnos med vodjem in vodenim. (3) Vodja je najbolj priljubljen član skupine. Tu je poudarjen pozitiven čustven odnos med vodjem in vodeno skupino. (4) Vodja je oseba, ki ima največji vpliv na druge. Slednja definicija je najpogostejša, ker omogoča uvrščanje pod pojem vodje posameznikov, ki imajo vpliv na katerem koli področju dejavnosti. (5) Vodja je oseba, katere vpliv skupina prostovoljno sprejema (Ule, 2005, str. 341).

Osebnostne lastnosti so po navadi zakoreninjene globoko v nas. Skozi čas se lahko priučimo novih lastnosti, vendar zelo težko, saj so to značilnosti, ki jih imamo večino svojega življenja (Koolen, 2017). Izpostavili bomo pet osebnih značilnosti, ki bistveno prispevajo k sposobnostim vodje in jih vodja potrebuje pri svojem delu. Ena od teh značilnosti je samozavest. S samozavestjo vodja pridobi svoje zaposlene in jim vliva zaupanje. Samozavesten vodja je tisti, ki ohranja mirno vest v krizni situaciji in s svojim ravnanjem predstavlja zgled vodenim (Dubrin, 2007, str. 35). Inteligentnost ali intelektualna sposobnost je pri vodjih izredno izrazita. Zelo pomembno je, da se inteligentnost vodje ne razlikuje od inteligentnosti vodenih. V takšnem primeru zelo hitro nastane kontraproduktiven učinek, kjer so ideje vodje preveč zahtevne za njegove vodene in jim predstavljajo problem. Tretja lastnost, ki prispeva k delovanju vodje, je odločnost. Z njo se vodje uveljavijo in vztrajajo kljub oviram, ki jim prihajajo naproti. Biti odločen vodja pomeni, da mora vodja odigrati odločilno vlogo in pokazati smernice vodenim v neznanih situacijah. Naslednja pomembna lastnost je integriteta. Vodje z integriteto strogo sledijo svojim principom, so lojalni, zanesljivi in ne varljivi. Na koncu je integriteta tista, ki prepriča zaposlene, da sledijo svojemu vodji in zaupajo v njegove besede. Zadnja lastnost, ki je prav tako pomembna za vodje, je družabnost. Z družabnostjo vodja pokaže svojo prijaznost, diplomacijo in vljudnost. Zelo pomembno je, da vodja pokaže sočutje do ostalih vodenih in zgradi dober medosebni odnos s svojimi zaposlenimi (Northouse, 2016, str. 24–26).

Vodje se razlikujejo po svojih veščinah in sposobnostih. Čeprav so prehodili podobno pot v procesu izobraževanja od šole naprej, nimajo vsi enakih sposobnosti (Treven, 1998, str. 73). Veščine so nekaj, kar vodje lahko razvijejo skozi čas. Northouse (2016) meni, da učinkovitost vodij temelji na treh osnovnih osebnih veščinah: tehnični sposobnosti, človeški sposobnosti in konceptualnem znanju. Tehnična sposobnost je sicer bolj pomembna za vodje oddelka oziroma za vodje na ne tako visokem položaju. Igra

pomembno vlogo pri proizvodnji, kjer se pojavi končni produkt. Tehnična znanja so zelo specifična in vključujejo usposobljenost na določenem področju. Človeška sposobnost je znanje za delo z ljudmi. Z njo vodja dosega želene cilje organizacije in ustvarja atmosfero zaupanja med njim in zaposlenimi. Posledično se zaposleni počutijo varno in motivirano. Konceptualno znanje temelji na delu z idejami in koncepti. Vodja s konceptualnim znanjem se ne boji postaviti ciljev organizacije, izdelati vizije in strateškega plana organizacije (Northouse, 2016, str. 44–46). Cook (b. l.) meni, da se večine strateškega vodje razlikujejo od veščin organizacijskega vodje in direktnega vodje. Strateški vodja deluje na bolj kompleksnem socialnem in političnem okolju kakor ostala dva, zato mora pri svojem delu uporabljati tudi veščine kritičnega mišljenja, intelektualne ustvarjalnosti in prilagodljivosti, hkrati pa mu okolje ustvarja nove moralne veščine.

Boyatzis in McKee (2005) menita, da je ne glede na veščine in sposobnosti dober vodja tisti, ki zgradi odmeven in trden odnos s svojimi zaposlenimi. Čustvena inteligentnost vodje je ena izmed ključnih sestavin, s katero vodja navdihuje in vodi organizacijo. Čustveno inteligenten vodja ima dobro razvit čut za samozavedanje, samokontrolo, družbeno zavest in upravljanje z odnosi. Zaveda se, da strah in jeza mobilizirata zaposlene, zato pri svojem delu uporablja empatijo, zaupanje in skrb do svojih zaposlenih (Boyatzis & McKee, 2005, str. 4–5). Po drugi stani obstajajo vodje, ki nikoli niso bili odmevni s svojimi dejanji. Stres jim predstavlja velik problem, s katerim se ne soočijo. Prepuščajo se milosti in nemilosti svojih čustev, ne zavedajo pa se, da bi bili lahko bolj učinkoviti, če bi se pravilno soočili s stresom. S svojimi dejanji povzročajo kaos v organizaciji in puščajo frustracije na svojih zaposlenih, velikokrat se svojih dejanj ne zavedajo (Boyatzis & McKee, 2005, str. 6). Takšnim vodjem pravimo »toksični vodje«. Prepoznamo jih po značilnostih, kot so pomanjkanje integritete, aroganca, nemoralnost ter nezmožnost razumevanja narave relevantnih problemov in kompetentnega ravnanja (Hickman, 2010, str. 387).

2.2. Naloge vodje pri delu z zaposlenimi

Naloga vodje je, da ustvari vizijo za prihodnost. Vizija je mentalna slika možnosti in želja organizacije. Predstavlja ambicije, ki jih ima vodja za podjetje. Dobre vodje imajo nevsakdanje vizije za podjetje, ki prestopajo meje drugih. Strmijo k realizaciji dosežkov, ki so značilni samo za njih. Torej naloga vodje je, da morajo vedeti, kaj točno si želijo in kazati smernice svojim zaposlenim, po katerih želijo, da poteka njihova organizacija. Vizija organizacije mora biti jasna vsem zaposlenim v organizaciji, saj jo le tako lahko spremenijo v realnost (Snell, 2002, str. 380–381).

Warren Beniss (v Howieson & Kahn, 2002, str. 8) je poudaril štiri dejavnike, ki jih zaposleni pričakujejo od svojega vodja:

- namen, smer in smisel odločenosti za dosego cilja določene naloge,

- zaupanje med zaposlenimi in vodjem,
- optimistične spodbude vodje,
- dobre rezultate.

Poleg ustvarjanja vizije ima vodja tudi psihološke, socialne in strokovne naloge. Zaposleni skušajo zadovoljiti svoje potrebe, zahteve in želje s pomočjo vodje. Zato je zelo pomembno, da vodja predstavlja nek simbol skupine in daje svojim zaposlenim občutek varnosti, samozaupanja in potrditve. Ravno psihološke naloge vodje so tiste, ki jih zaposleni iščejo v svojih vodilnih. V primeru neuspehov zaposlenih predstavlja vodja psihološko oporo in nosilca odgovornosti. Socialne naloge so bolj funkcionalne in povezane z organizacijo in socialno klimo v skupini. Vodja deluje kot organizator, razsodnik, predstavnik skupine in informator oziroma ideolog skupine. Strokovne naloge so tiste, ki jih vodja opravlja kot koordinator aktivnosti, načrtovalec in strokovnjak (Ule, 2005, str. 342).

2.3. Izzivi vodje

2.3.1. Motivacija

Motivacija je psihološki proces, ki odseva naše potrebe, želje in izraža mentalno stanje človeka. V človeku povzroča vznemirjenje in vztrajnost, da doseže želeni cilj (Gill, 2011, str. 261). Vodje že desetletja izbirajo strategijo, s katero se trudijo prepričati zaposlene, da bi dosegali dobre rezultate in svoje delo opravljali z boljšo in večjo prizadevnostjo (Treven, 1998, str. 106). Vprašanje, ki si ga vodje zastavljajo, je, kako oblikovati okolje, ki motivira njihove zaposlene za opravljanje dolžnosti po svojih najboljših močeh. Zaposleni se med seboj razlikujejo, starejši kot so, težje se spreminjajo (Tracy, 2000, str. 186). Treven (1998) meni, da morajo vodje posvetiti svojo pozornost v prepoznavo motivov zaposlenih. Motive ločimo na primarne in sekundarne. Primarni motivi so tisti, ki se nanašajo na samo preživetje in so v človeku že od rojstva, zato so značilni za vse ljudi. Sekundarni motivi so zaposlenim, ki prihajajo iz ekonomsko razvitega dela sveta, pomembnejši od primarnih. Med sekundarne motive spadajo moč, pripadnost, uveljavitev, varnost in status (Treven, 1998, str. 108–110). Motive, ki motivirajo zaposlene, lahko delimo tudi na notranje in zunanje. Med notranje spadajo potrebe po zadovoljstvu, ki izvirajo iz opravljanja pomembnih in zahtevnih del, potrebe po prijetnem in navdihujočem delovnem okolju, potrebe po dosežkih in potrebe po ustvarjalnosti. Med zunanje motive uvrščamo denarne nagrade, priznanja in nagrade od dela. Motivacija pa ni le posledica dobrega vodenja, nekateri zaposleni so motivirani za doseganje zahtevane rezultate s pomočjo ustrahovanja (Gill, 2011, str. 261).

Obstaja veliko motivacijskih teorij, po katerih se vodje zgledujejo. Izpostavila bi Maslowovo teorijo hierarhije potreb. Abraham Maslow je preučeval motive z vidika človeških potreb. Menil je, da obstaja pet temeljnih skupnih potreb, ki so med seboj v

hierarhičnem razmerju, in sicer potreba po preživetju, potreba po varnosti, družbene potrebe, potreba po spoštovanju samega sebe in s strani drugih ter potreba po razvoju in uresničevanju svojih zmožnosti (Rozman & Kovač, 2012, str. 414). Po drugi stani je McGregor razvil teorijo X in Y. Teorija X predpostavlja, da je povprečen človek brez ambicij, vse, kar si želi, je varnost in udobje pri svojem delu, zelo rad se izogiba dela. Takšen človek mora biti stalno usmerjen in nadziran s strani vodje, medtem ko teorija Y predpostavlja, da se bo človek zavezal k samonadzoru in samostojnosti opravljanja nalog, strmel bo k iskanju in sprejemanju odgovornost (Gill, 2011, str. 262). Herzbergova motivacijska teorija govori o tem, da lahko motivacijske dejavnike razdelimo v dve veliki skupini: na higienike in motivatorje. Med higienike uvrščamo nadzor, odnos do vodje, plačo, delovno razmerje, status, politiko podjetja, varnost pri delu in odnos do sodelavcev. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni, medtem ko motivatorji vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in večajo pripravljenost zaposlenih. Med motivatorje uvrščamo odgovornost, uspeh, napredovanje, samozavest, pozornost in razvoj (Treven, 1998, str. 117).

Veliko privržencev ima tudi teorija pričakovanja. Slednja povezuje cilje posameznika med naporom, učinkom in nagrado. Zaposlenemu je cilj bolj privlačen, če se mora zanj bolj potruditi in posledično pričakuje tudi večjo nagrado. Naslednja teorija gradi na načelu enakosti. Zaposleni pričakujejo za isto delo enako plačo, pri čemer jim je razmerje bolj relativno od plače (Rozman et al., 1993, str. 242–243). McClellandova teorija zadovoljitve treh potreb spada med novejšje teorije in predpostavlja, da na samo obnašanje ljudi vplivajo tri potrebe: potreba po dosežkih, po moči in po tesnem sodelovanju. Potreba po dosežkih je močno povezana z učinkovitim vodenjem (Gill, 2011, str. 263).

2.3.2. Komunikacija

Komunikacija med vodjem in zaposlenim igra pomembno vlogo pri razvoju in ohranitvi zaupanja med njima. Mayfield (2002) meni, da je pripadnost zaposlenega ena izmed najpomembnejših meril uspešnosti vodje. Predanost zaposlenih, ki dviguje ugled podjetja, lahko vodja doseže le z visokim standardom komunikacije. Med vodjo in zaposlenimi mora biti most, preko katerega poteka odkrita komunikacija in nepredvidljiva interakcija. Mayfield (2002) tudi meni, da obstaja pet glavnih komunikacijskih pravil, ki se jih mora vodja držati pri svojem delovanju: (1) Vodja mora vedno pojasniti svojim zaposlenim zakaj in kakšne odločitve so bile sprejete. (2) Komunikacija med vodjo in zaposlenimi mora biti pravočasna. (3) Pomembne informacije morajo potekati neprekinjeno. (4) Neposredni nadzorniki in druge vodje morajo pojasniti določene posledice okolijskih in organizacijskih sprememb na vsaki ravni delavcev. (5) Odzivi zaposlenih do vodstvene komunikacije morajo biti potrjeni. Veliko strokovnjakov, ki preučujejo komunikacijo v organizacijah, meni, da je aktivno poslušanje glavni faktor uspešne komunikacije. Aktivno poslušanje vključuje tudi govorico telesa (očesni kontakt, primerne gibe in izražanje), zastavljanje primernih vprašanj in na koncu pogovora parafraziranje, da se zagotovi

medsebojno razumevanje. Vedno več organizacij se zaveda, da je komunikacija v podjetju ključ za učinkovito delovanje (Tavčar, 2006, str. 396–397).

Komunikacija lahko poteka besedno ali nebesedno. Besedno lahko poteka z govorjenjem, pisanjem in poslušanjem. Ima veliko prednosti, saj običajno obsega takojšne povratne informacije ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Nebesedno komuniciranje pa predstavljajo govorica telesa, vonj posameznika, položaj in gibanje v prostoru. Vlogo nebesednega komuniciranja imajo tudi predmeti, prostor, avtomobili itd. Pisno komuniciranje lahko poteka preko elektronskih in optičnih medijev ter preko pisem in časopisov, ki prenašajo zapisano sporočilo. Slednja sporočila so bolj jasna, dodelana in logična (Tavčar, 2006, str. 396–397).

Če vrste organizacije povežemo z drugimi organizacijskimi strukturami, govorimo o smeri komunikacije, ki je lahko (v Rozman & Kovač, 2012, str. 401): (1) komunikacija, ki je usmerjena navzdol in navzgor, (2) vodoravna ali horizontalna komunikacija, (3) diagonalna ali lateralna komunikacija. Komunikacija, ki je usmerjena navzdol in navzgor, je značilna za hierarhijo. Komunikacija poteka tako, da nadrejeni sporočajo ukaze ali zahtevajo sporočila o izvedbi, podrejeni pa poročajo o izvedbi in zahtevajo navodila. Preskakovanje ravni v primeru, da nadrejeni preskoči neposredno podrejeno raven, se lahko izvede v primeru nujnosti. Prav tako lahko podrejeni preskoči nadrejenega, če oceni, da nadrejeni izkrivlja njegove informacije in ne upošteva ustreznih predlogov (Rozman & Kovač, 2012, str. 401).

O vodoravni komunikaciji govorimo, ko so komunikacije med zaposlenimi ali skupinami na isti hierarhični ravni. Običajno se pojavi v obliki mreže in je značilno za delo v skupini. V primeru, da do prave rešitve ne pride, je potrebna komunikacija z višjo instanco. Diagonalna komuniciranja so v podjetjih uporabljena bolj redko, saj pomenijo komunikacijo med različnimi ravnmi, ki niso v neposredni hierarhiji (Rozman et al., 1993, str. 231–232).

2.3.3. Ocenjevanje uspešnosti in nagrajevanje

Vodje želijo odkriti posledice svojih ravnanj, ko so izbirali svoje zaposlene in njihove zmožnosti. Z ocenjevanjem zaposlenih ugotavljajo njihovo presojo. Obstaja zelo preprosto in splošno merilo uspešnosti, ki se ugotavlja s primerjavo rezultata (stanje, ki ga je podjetje doseglo) s cilji (stanje, ki ga je podjetje nameravalo doseči) (Lipičnik, 2002, str. 482–483). Izredno pomembno je ugotoviti uspešnost pri novo zaposlenih, zato obstaja tako imenovano poskusno obdobje, na koncu katerega vodja oceni delovno uspešnost. Ocenjevanje uspešnosti je namenjeno predvsem izboljšanju dela, nagrajevanju, usposabljanju in napredovanju. V preteklosti so uspešnost merili s časovnimi standardi. V današnjih časih, ko je tehnologija že zelo napredovala, je zelo težko uporabiti standarde, ki

bi merili posameznikovo učinkovitost, zato vodje ocenjujejo rezultate dela, vedenje zaposlenih in njihove osebne lastnosti (Rozman & Kovač, 2012, str. 337).

Ocenjevanje uspešnosti se navadno izvede enkrat letno najpogosteje s strani neposredno nadrejenih. Takšen način je pogosto tarča kritik, saj je ocenjevalec lahko pod vplivom osebnih stališč in zaznav (Treven, 1998, str. 246). Obstaja tudi možnost ocenjevanja s strani sodelavcev, vendar se je slednja izkazala za nedosledno, saj sodelavci zelo neradi izpostavljajo napake zaposlenih, obenem pa je prisoten vpliv prijateljstva. Druga oblika ocenjevanja je samoocena, ki je odvisna od karakteristik ocenjevalca. V velikih primerih je pretirana, zlasti kadar je ocenjevanje povezano z nagrajevanjem. Obstaja tudi kombinirano ocenjevanje, v katerega je potrebno vložiti veliko energije in časa. Pri ocenjevanju se uporablja naslednje tehnike: (1) pisni opis prednosti in slabosti ocenjevanega, (2) opis kritičnih dogodkov, (3) grafične ocenjevalne lestvice, (4) vedenjsko ocenjevalno lestvico, (5) primerjalno ocenjevanje (Rozman & Kovač, 2012, str. 338). Na koncu je ugotovljeno, da je subjektivno ocenjevanje skoraj enako objektivnemu merjenju, razlika je le v velikosti napake, ki jo lahko zmanjšamo s treningom ocenjevalcev (Lipičnik, 2002, str. 484).

Ocenjevanje uspešnosti je tudi podlaga za nagrajevanje, s katero vodje vplivajo na smer in intenziteto hotenj zaposlenih (Lipičnik, 2002, str. 487). Martin Hilb (2000) meni, da morajo biti vodje pri nagrajevanju pozorni na tako imenovani trikotnik pravičnosti. V trikotniku se prepleta (1) notranja pravičnost, ki je dosežena z ustreznim razmerjem med plačami v podjetju, (2) zunanja pravičnost, ki prikazuje ustrezno razmerje med višino plače in nagrade v primerjavi z okoljem in (3) poslovna pravičnost, ki povezuje povezavo plač in nagrad z uspešnostjo. Dejstvo je, da zaposleni vedno primerjajo svoje nagrade med seboj, vendar ker je dojemanje pravičnosti predvsem osebno doživljanje zaposlenega, morajo vodje nameniti pozornost v obveščanje in razlago sistema (Zupan, Svetlik, Možina, Krohot, & Kaše, 2009, str. 536).

2.3.4. Odnosi in reševanje konfliktov

Ljudje imamo različne poglede na svet, pod določenimi pogoji se te razlike lahko stopnjujejo do konfliktov. V skoraj vsaki družbi, kjer se pojavita dve osebi, so nasprotja in konflikti neizogibni. Skupina, v kateri ni nasprotij, postane statična, pasivna in neprilagodljiva (Možina, 2002, str. 581). Torej konflikt ni nujno slaba stvar, zdrav in konstruktiven konflikt je sestavni del visoko delujočih skupin. Velikokrat so raznovrstne ekipe učinkovitejše od ekip, ki jih sestavljajo ljudje s podobnimi izkušnjami. Zelo pomembno je, da se ohrani zdravo ravnovesje različnih mnenj in se izognemo negativnemu konfliktu, ki deluje destruktivno in moteče (Manktelow, Jackson, Eyre, Cook, Khan, & Edwards, 2016).

Vzroki za konflikte so lahko položajni, komunikacijski ali osebni. Zelo pomembno za vodje je, da zaznajo konfliktno situacijo in jo poskušajo rešiti. Vodje uporabljajo eno ali

več načinov reševanja konfliktov: izogibanje, prilagajanje, prevladovanje, sprijaznjenje s kompromisi in dogovarjanje. Navedeni načini kažejo različne kombinacije usmerjenosti bodisi k zadovoljevanju lastnih potreb bodisi k zadovoljevanju potreb sodelavcev (Možina, 2002, str. 591). Učinkoviti vodja mora razumeti vseh pet načinov reševanja konfliktov in ugotoviti, kateri način je najbolje uporabiti v dani situaciji. Vodje se pogosto izogibajo konfliktom, saj se bojijo, da bi imel konflikt negativne posledice. Pri prisili ali prevladovanju vodja konča konflikt s svojo odločitvijo. Z iskanjem rešitve v sodelovanju s stranjo v konfliktu skuša vodja doseči ugodno rešitev. Pogosto morajo vodje iskati kompromisne rešitve in prilagajati cilje ali interese (Rozman & Kovač, 2012, str. 430).

2.3.5. Spoprijem s stresom

Stres ni nujno nekaj slabega, lahko ga delimo na zdravi ali nezdravi stres. Telesni in duševni stres konkurence lahko dejansko vodi k boljšemu opravljanju svojega dela. Nekateri vodje pridejo do inovativnih in navdihujočih idej v najbolj stresnih situacijah, spet drugim stres predstavlja izziv, s katerim se morajo soočiti tako, da ga premagajo. Kronični stres lahko vodi v telesno izčrpanost in depresijo. Nekateri vodje zmanjšujejo stres z meditacijo, drugi pa se odločijo spoprijeti z oviro in jo premagati (Tobak, 2015).

Stres zaposlenih lahko vpliva na potek delovanja v organizaciji. Pri posamezniku se stres lahko prikaže v različnih oblikah, kot so sprememba vedenja zaposlenega, anksioznost, agresivnost, umik od sodelavcev ali depresija. Ne glede na obliko, stres v organizaciji povzroča zmanjšano produktivnost, absentizem, izgorelost zaposlenih in povečanje odsotnosti zaposlenih. Za podjetje oziroma organizacijo je ključnega pomena, da prepozna izgorelost pri svojih zaposlenih. Pomembno je, da se podjetja trudijo preprečevati in obvladovati stres v organizaciji. Prvi korak podjetja je ugotovitev ključnih stresorjev v organizaciji. Velikokrat gre za visoke obremenitve, organizacijske spremembe, pomanjkanje nadzora zaposlenih, strah pred izgubo delovnih mest in naprednejšo tehnologijo. Najboljši način ocene ključnih virov stresa je opazovanje zaposlenih v visoko stresnih obdobjih in pogovor z zaposlenimi. Ko zaposleni ugotovi vir stresa v organizaciji, mora sprejeti ukrepe, s katerimi ga bo odpravil. Ukrepi so lahko (Beacon health options LLC., 2017):

- pregled postopkov in prakse ter spreminjanje politike organizacije, ki ogroža osebno moč zaposlenih, občutek nadzora in motivacije,
- vključitev zaposlenih pri določanju ciljev, sprejemanju odločitev in reševanju problemov, torej spremembe, ki povečujejo sodelovanje zaposlenih,
- uvesti nove kulturne in komunikacijske sloge, ki med zaposlenimi spodbujajo odprto izmenjavo idej in preprečujejo nesporazume,
- prepričanost v jasnost zaposlenih glede nalog in dejavnosti, ki imajo prednost v organizaciji,

- zaposlene obveščati o spremembah v organizaciji in zagotoviti, da spremembe ne bodo vplivale na delo zaposlenih,
- zaposlenim zagotoviti vsa potrebna sredstva, ki jih potrebujejo pri opravljanju njihovega dela,
- ustvarjanje bolj udobnega in zaposlenim prijaznega delovnega okolja.

Poleg naštetih ukrepov lahko vodje zmanjšajo stres tudi s svojim osebnim zgledom. S spodbujanjem odmorov pri zaposlenih, timskih odnosov med zaposlenimi in spodbujanjem odprtih odnosov z zaposlenimi (Andrews, 2017).

3. VODENJE V VOJSKI

Matthew Ridgway (v Taylor & Rosenbach, str. 4, 2000) meni, da je za vodenje potrebna kombinacija umetnosti in znanosti. Glavne značilnosti, ki naredijo dobrega vodja, so poznavanje zgodovinske literature, trdno delo in ponižnost (Taylor & Rosenbach, str. 4, 2000). Zaposleni želijo biti usmerjeni s strani svojih vodij, opravljati želijo zahtevne naloge, usposabljanja in pridobiti sredstva, da bodo svoje naloge opravili učinkovito. Dober vodja si prizadeva ustvariti razumevajoče okolje, v katerem vlada zaupanje v svoje zaposlene. Vojaško vodenje je opredeljeno kot večšina neposrednega in posrednega vpliva ter kot sposobnost ustvarjanja pogojev za organizacijsko uspešnost pri učinkovitem izvajanju operacij (Păcuraru, 2011, str. 44). Vojaški vodja je tisti, ki navdihuje in vpliva na ljudi. Svoje zaposlene motivira znotraj in zunaj verige poveljevanja, osredotoča se na oblikovanje odločitve za večje dobro organizacije. Biti vojaški vodja je zahtevnejše, kakor le izdajanje ukazov, saj je vsako dejanje, ki ga sprejme, del njihovega vpliva na zaposlene (Leadership track, b.l., str. 4). Vojaško vodenje je sestavljeno iz raznolike zbirke organizacij, vlog, kultur in ljudi. Vojska vsebuje veliko poklicev, ki jih v grobem lahko razdelimo na vojaški, pomorski in letalski oddelek. Vsak poklic ima svojo kulturo in edinstvene vidike vodenja (Wong, 2003, str. 659).

3.1. Ravni vojaškega vodenja

Vojaško vodenje lahko razdelimo na tri ravni delovanja, in sicer: strateško raven, taktično in operativno raven. Vsaka raven vodenja vsebuje zahteve, ki se razlikujejo v obsegu pristojnosti vodstvenih zmožnosti. Z napredovanjem vodje skozi ravni vodenja postajajo njegove naloge bolj zahtevne in soodvisne, slednje zahtevajo večjo odgovornost in avtoriteto. Vodja na vsaki ravni mora biti sposoben obravnavati nepričakovane situacije, kot so sprejemanje odločitev v stresnih situacijah, ki lahko pustijo strateške ali politične posledice (Army leadership, 2007, str. 3).

3.1.1. Strateška raven

Vodenje na strateški ravni se izvaja na najvišjih ravneh vojaških struktur in civilnih delov oblasti. Vodje na tej ravni se spoprijemajo z negotovostjo razmer, dvoumnostjo in nestanovitnim okoljem delovanja. Odločitve, ki so sprejete na strateški ravni, imajo dolgoročne posledice za velik del ali celotno obrambno vojaško strukturo. Vodje na strateški ravni so bojevniki, misleci in vojaško-politični strokovnjaki na najvišji ravni vojske. Vodje osebno vodijo spremembe in so vizionarji prihodnosti vojske. Slednji nimajo možnosti neposredno z istega položaja videti posledic svojih odločitev, saj se njihove ideje in delovanje pokažejo šele čez nekaj let, ko niso več na istem delovnem položaju. Pri svojem delovanju uporabljajo znanje, ki so ga nabirali skozi vojaška leta delovanja (Mahmutović, 2011, str. 26–27). Strateške vodje so odgovorni za velike organizacije in vplivajo na več kot sto tisoč ljudi (Leadership track, b.l., str. 10). V primeru Republike Slovenije je vlada tista, ki usklajuje organizacijo in priprave na vojaško in civilno obrambo. Vrhovni vodja Slovenske vojske je predsednik Republike Slovenije, podpora poveljevanja na strateški in operativni ravni zagotavlja Poveljniški center Slovenske vojske (Furlan et. al., 2006, str. 43). Delo strateškega vodja je določiti organizacijsko strukturo, razporediti sredstva in artikulirati strateško vizijo. Imeti morajo sposobnost skeniranja zunanjega okolja ter ohraniti osredotočenost in razumevanje za prihodnost organizacijskih vlog. Strateški vodja mora biti spreten pri kompleksnem odločanju in reševanju problemov, hkrati mora imeti kritično razsodnost in postaviti zgled s svojimi odločitvami (Army leadership, 2007, str. 4).

3.1.2. Direktna ali operativna raven

Vodenje na direktni ravni izvajajo ljudje, ki so v vsakodnevnem neposrednem stiku v enotah vse do ravni bataljona. Direktna raven vodenja je bila po konceptu vodenja v Slovenski vojski opredeljena do enote ravni čete. Zaposleni v direktni ravni se med seboj dobro poznajo, oblikovani so v time in skupine, kjer ustvarjajo velik vpliv in močne odnose. Direktne vodje neposredno spremljajo dogodke in pravočasno ukrepajo, saj delujejo v znanih odnosih in so blizu dogajanja (Mahmutović, 2011, str. 30). Direktno vodenje se imenuje tudi vodenje iz oči v oči, zaposleni gledajo svoje vodje neposredno vsak dan, skupaj tvorijo oddelek, eskadriljo ali bataljon. Vodja na direktni ravni lahko poveljuje do nekaj sto ljudi, zaradi neposrednega stika s svojimi zaposlenimi ima takojšno presojo o načinu reševanja problemov (Leadership track, b.l., str. 10). Poveljevanje silam Slovenske vojske na operativni ali direktni ravni pri izvajanju vojaške obrambe Republike Slovenije do uporabe zavezniških sil izvaja operativno poveljstvo sil Slovenske vojske. Operativni poveljnik sil Slovenske vojske deluje v sestavi združenega poveljstva kot svetovalec poveljniku združenih sil. Istočasno ima vlogo nacionalnega poveljnika sil v sestavi združenih sil. V njegovi pristojnosti so izvajanje funkcij nacionalne pristojnosti in ohranjanje vzdržljivosti sil ter vzpostavitev povezav na operativni ravni (Furlan et al., 2006, str. 45).

3.1.3. Organizacijska raven

Organizacijski vodja vodi do tisoč ljudi, njihov ukaz je posreden, običajno potuje skozi verigo zaposlenih. Zaradi verige zaposlenih vodja v velikih primerih zelo težko vidi svoje rezultate. Vodje so odgovorni za oblikovanje politike in delovno klimo organizacije, njihove sposobnosti so enake, kakor pri direktnem vodju, le da se pri svojem delu srečuje z večjo kompleksnostjo. Zaradi vodenja velikega števila zaposlenih se mora vodja spoprijeti z večjo negotovostjo in večjim številom nezaželenih posledic (Leadership track, b.l., str. 10). Vodenje na organizacijski ravni se izvaja v enotah od brigade navzgor. Poveljniki vplivajo na svoje podrejene enote in posameznike direktno preko svojih namestnikov in pomočnikov. Enote vodijo preko svojih štabov, kjer vzpostavljajo organizacijsko klimo in zaupanje v svoje podrejene poveljnike. Poveljniki morajo zaradi svoje osebne neprisotnosti v podrejenih enotah preveriti, ali so enote razumele njegovo namero in ali imajo kakšne težave pri svojem delu (Mahmutović, 2011, str. 30). V Slovenski vojski vodijo taktično raven v okviru bitk in bojov poveljniki brigadnih in bataljonskih bojnih skupin ter poveljniki vojaških teritorialnih poveljstev. V skladu z načrti porabe imajo dodeljene pristojnosti za kontrolo vseh vojaških in civilnih aktivnosti, v ta namen so s strani poveljstva organizirani centri za civilno-vojaško sodelovanje (Furlan et al., 2006, str. 45).

3.2. Model vodenja v vojski

Model vodenja v vojski temelji na treh ključnih besedah, in sicer: »bodi«, »vedi« in »delaj«. Vojska vidi sebe kot organizacijo, ki temelji na osnovi vrednot, zato predpostavlja, da so pripadniki občutljivi na vrednote in attribute, ki jih prikazuje vodja. Vrednote, sposobnosti in ukrepi modela »bodi, vedi in delaj«, morajo biti nujno medosebno povezane za delovanje slednjega modela. Vključitev teh elementov delovanja bo proizvedlo učinkovito vodenje (Campbell, Dardis, & Gregory, 2004, str. 27).

»Bodi« se nanaša na vrednote in attribute, ki oblikujejo karakter poveljnika, na potrebo po značaju vodje in dajanju zgleda ostalim ter potrebo po obvladovanju psihičnih, fizičnih in čustvenih spretnosti (McNab, 2007, str. 100). »Bodi« komponenta modela pomeni, da so lastnosti opredeljene kot temeljne značilnosti osebe. Campbell hkrati meni, da se nekatere osebne lastnosti lahko naučimo ali jih spremenimo (Campbell et al., 2004, str. 27). Med osebne vrednote vojske spadajo lojalnost, obveznost, spoštovanje, čast, integriteta in pogum.

Komponenta »vedi« se nanaša na kompetence in znanje poveljnika. Ta mora razumeti taktiko in organiziranost bojne enote (McNab, 2007, str. 101). Poveljnik mora imeti dobro mentalno sposobnost in prožnost uma, da se prilagodi na negotove in hitro spreminjajoče se okoliščine. Hkrati mora imeti sposobnost dobrega presojanja za ocenitev situacije in okolja. Biti mora pripravljen sprejemati novosti in uvesti nekaj novega, če obstaja takšna priložnost. Imeti mora dobro interakcijo z drugimi za zagotavljanje vojaških ciljev

(Leadership track, b.l., str. 8). Model temelji na medosebnih spretnosti in taktičnem znanju, konceptualni sposobnosti in tehničnem znanju.

Zadnja komponenta modela »delaj« je zadnji del poveljnikove pobude, s katero prinese svoja znanja in osebnost v boj in s katerimi skuša doseči svoje cilje (McNab, 2007, str. 101). Zadnji del modela se ukvarja z običajnimi ukrepi vodenja, ki jih lahko razvrstimo v tri skupine: vplivanje, delovanje in izboljševanje. Poveljniki z vplivanjem sklepajo odločitve, o katerih se pogovarjajo s svojimi podrejenimi, medtem ko z delovanjem dosegajo njihovo poslanstvo, z izboljšanjem pa povečujejo zmogljivosti organizacije in dosegajo prihodnje cilje (Campbell et al., 2004, str. 31).

Ne glede na enoto, v kateri deluje poveljnik, mora pri svojem delu upoštevati vse tri komponente modela. Slednje so pravilno razumljene le ko delujejo skupaj. Z njimi poveljnik postavlja trden zgled svoji enoti in jo odločno usmerja v akcijo. Slednji model vodenja opredeljuje vodenje kot izboljševanje organiziranosti in vplivanje na ljudi tako, da se jim dodeli cilj, usmeritev in motivacijo za opravljanje nalog (McNab, 2007, str. 100–101).

3.3. Bojna morala

Bojna morala pomeni pripravljenost pripadnikov Slovenske vojske, da se spoprimejo z orožjem in varujejo ozemlje svoje države. Pri tem so se pripravljene spoprijeti s tveganjem pri izpolnjevanju poslanstva enote. Na bojno moralo pripadnikov vpliva njihovo samozaupanje, razumevanje namena in ciljev bojevanja, disciplina in zaupanje v vodjo. Bojna morala pripadnikov se gradi z motiviranjem in uveljavljanjem vrednot (Furlan et al., 2006, str. 17).

3.3.1. Vrednote

Po Vešnarju (2007) je vrednota psihološki pojem, ki predstavlja vse, kar je vredno za posameznika in skupnost, v kateri živi. Vrednote so družbeno pogojene in imajo močan psihosocialni položaj, z njimi poseduje človek odnos do nečesa, in sicer do človeka, družbe, politike ali kulture. Po Vešnarju (2007, str. 70–71) so vrednote opisane kot:

Tabela 1: Vojaške vrednote

Vrednote	Opis vrednot
Imanentne.	Ustrezajo posamezniku kot telesna in duhovna bit.
Transcendentne.	So vrednote vredne le kadar presegajo človeško samovoljo.
Neizčrpne.	So lahko doživetja, dogodki, odnosi ali stanja, ki jih doživljamo.

Vrednote, ki zahtevajo uresničitev.	Same po sebi zahtevajo obstoj in izzivajo objekte, da jih uresničijo.
Nadindividualne.	So splošno veljavne in predstavljajo skupne vrednote, ki so pogojene s kulturno in civilizacijsko dobo.
Bipolarne.	Zahtevajo, da presežemo stanje, ki ne obstaja, večina vrednot ima nasprotni pol.
Vrednote, ki jih je možno urediti in razvrstiti.	Razvrstitve so odvisne od namena razvrščanja in pojmovanja človeškega izvora.
Heterogene.	Ne moremo jih meriti s skupnim merilom in jih težko primerjamo med seboj, saj med njimi ne obstaja nobene skupne lastnosti.

V zadnjem desetletju se je razvila nova generacija, ki jo ne zadovolji več le spoštovanje moralnih zakonov in vse oblike svobode jemlje samoumevno. Vojsko bi lahko opisali kot organizacijo, ki uči takšno generacijo osnovnih vrednot (Vešnar, 2007, str. 70–71). Vojaki in civilisti vstopijo v vojsko z osebnimi vrednotami, ki so si jih razvili v otroštvu in zgradili skozi več dolgoletnih osebnih izkušenj. S prisego, da služijo svojemu narodu in instituciji, se morajo strinjati, da bodo živeli in delovali z novim nizom vrednot, ki jih določa vojaška institucija. Te vrednote veljajo za vsakega vojaka, v vsaki situaciji in v katerikoli vojaški instituciji. Vojska priznava sedem vrednot, ki jih je potrebno razviti v vseh pripadnikih vojske (Army leadership, 2006, str. 36).

Po Bratušku (2006, str. 18–19) Slovenska vojska razvija naslednje vojaške vrednote:

- čast – pripadnik Slovenske vojske je ponosen, ker prispeva k varnosti in blaginji državljanov Republike Slovenije, zato svoje naloge opravlja pošteno in vestno;
- predanost pri izvajanju vojaške službe od pripadnika vojske zahteva požrtvovalnost in podrejanje osebnih ciljev vojski;
- tovarištvo se izraža z medosebnim spoštovanjem, prisotno je v negotovem in nevarnem okolju in je jedro povezanosti in trdnosti enote;
- po McNabu (2007, str. 102) gre je pripadnost, ki jo mora vodja kazati svojim pripadnikom; brez pripadnosti bo trpela učinkovitost linije poveljevanja in morala pripadnikov;
- pogum pomeni odločnost držanja ciljev in nalog, ter ne popuščanja pod bremenem.

3.3.2. Motivacija

Najsodobnejše vojaško orožje se obrestuje v rokah motiviranega vojaka. Le vrhunsko usposobljeni in dobro motivirani pripadniki najdejo v svojem poklicu izziv in osebno zadovoljstvo. Motivacija je svetovni fenomen in je izredno pomembna za vojaško organizacijo. Poveljujoči morajo kot osnovni motivatorji svojih podrejenih zelo dobro poznati naravo motivacije. Motivacija je sestavni del bojne morale, ki zahteva stalno pozornost poveljujočega (Rupar, 2009, str. 16–17).

Namen motiviranja v vojski je pritegniti najbolj kakovostne ljudi v vojaško službo in hkrati zadržati najboljše pripadnike, spodbujati visoke kakovosti opravljanja vojaških zadolžitev, ustvarjalnosti, razvojnih sprememb in izboljšav v vojaški tehniki ter dosegati posebljanja z lastno vojaško organizacijo, njenimi cilji in dosežki (Vešnar, 2007, str. 74).

Sposobnost motiviranja je zelo cenjena spretnost vodij. Veliko poveljnikov se sprašuje, kateri so tisti osnovni motivi pripadnikov, zaradi katerih hodijo v službo, opravljajo svoje delo. S poznavanjem slednjih bi lažje usmerjali pripadnike k uspehu celotne organizacije. Motiviranost zaposlenih se lahko vrednoti preko vprašalnikov, spremljanja in analiziranja števila problematičnega vedenja v enoti, ki so po navadi znanilec tega, da enota deluje neuspešno in nemotivirano. Poveljujoči mora biti pozoren na dejavnike z negativnim vplivom, hkrati pa mora imeti sposobnost prepoznavanja tistih, ki motivacijo dvigujejo in krepijo (Rupar, 2009, str. 31–32).

Po Herzbergu (v Vešnar, 2007) so glavni motivatorji, ki dvigujejo motiviranost pripadnikov naslednji:

- odgovornost,
- samostojnost,
- dosežek pri delu,
- smiselnost dela in napredovanje,
- izkazano spoštovanje,
- priznanje za dosežek pri delu,
- razvoj in usposabljanje,
- samo aktualizacija in identifikacija ter
- socialna povezanost in pripadanje.

3.4. Poveljevanje oziroma vodenje

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

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

Pojem vodenje in poveljevanje sta dve organizacijski funkciji, ki imata z metodološko-tehnološkega vidika enako vsebino, vendar različno obliko. Izvajata se v različnih sistemih oziroma organizacijskih okoljih. Termin vodenje se uporablja na vseh področjih

družbenega okolja, zato je vodenje v vojaški organizaciji veliko bolj specifično kakor vodenje v drugih družbenih organizacijah in si zasluži drugo poimenovanje. Poveljevanje je specifično zaradi posebnega družbenega odnosa, ki obstaja med pripadniki organizacije. Imenujemo ga poveljniški odnos. To je oblika hierarhičnega odnosa, za katero je značilno, (1) da ima temeljno in dominantno vrsto odnosa, (2) da ima nadrejeni nedotakljivo pooblastilo in izključno pravico za sprejemanje odločitev o uporabi sil in sredstev na določenem prostoru in času, (3) poseben način komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi v obliki povelj, ukazov in direktiv. Drugo stališče o razmerju med pojmom vodenje in poveljevanje zagovarja mnenje, da je poveljevanje del procesa vodenja v vojaški organizaciji. Pojem poveljevanje se uporablja tako v širšem kot ožjem smislu. V širšem smislu ga razumemo kot obliko vodenja, ki se uporablja v razmerah, ki zahtevajo visoko stopnjo striktnosti in se od družbenega vodenja razlikuje po drugačni uporabi metod uresničevanja. V ožjem smislu ga razumemo kot fazo procesa vodenja, s katero se dodeljujejo naloge podrejenim (Lubi, 2007, str. 97–99).

Poveljnik je nekdo, ki odgovorno izvaja funkcijo managementa in vodenja. Z imenovanjem ali postavitvijo na dolžnost poveljnika voda prevzame vso odgovornost za vodenje nekega procesa, ustanove in ljudi. Da bi poveljnik postal vodja, mora opraviti veliko dela in vložiti ogromno truda. Poveljnik bi si moral vsekakor prizadevati, da bi postal dober vodja, zato mora ob vseh zakonskih pooblastilih imeti tudi sposobnost za delo z ljudmi in sposobnost vplivanja nanje s svojo osebnostjo (Mahmutović, 2011, str. 9). Poveljnik mora motivirati svoje podrejene za opravljanje dejavnosti znotraj in zunaj verige poveljevanja. Razmišljati mora za večje dobro organizacije. Pri svojem delu mora vplivati na podrejene, da opravijo potrebno delo. Osebni zgled je bolj pomemben kakor spregovorjene besede, ki ga z vsako akcijo v službenem ali osebnem življenju postavlja svojim podrejenim (Army Leadership, 2006, str. 12). Vojaško vodenje oziroma poveljevanje lahko definiramo tudi kot umetnost vodenja. Gre za umetnost neposrednega in posrednega vpliva in spretnosti ustvarjanja pogojev za organizacijsko uspešnost in učinkovito izvajanje operacij. Vpliv poveljnika je lahko neposreden, to je osebni stik, ali posreden, ki predstavlja tako imenovano pošiljanje sporočil po verigi poveljevanja (Păcuraru, 2011, str. 1).

Poveljnika torej določajo njegova dejanja, osebne lastnosti, njegove in organizacijske vrednote, znanja in veščine, ki jih ima. Vendar vsi poveljniki nimajo prirojenih voditeljskih veščin, zato je Slovenska vojska v ta namen postavila vadišče za usposabljanje le-teh. Sestavlja ga dvajset statičnih ovir ter skladišče za material in pripomočke. Temelj usposabljanja so različne naloge, ki jih mora opraviti skupina šestih do dvanajstih pripadnikov, od katerih je eden v vlogi poveljnika. Vadišče je namenjeno predvsem usposabljanju voditeljskih veščin, kot so komuniciranje, odločanje, reševanje problemov, motiviranje, načrtovanje, spremljanje in ocenjevanje izvedbe nalog. Pri tem se razvijajo veščine in dejavnosti, ki so nujno potrebne pri delu poveljnika. Temeljni cilj samega vadišča je prenos in uporaba naučenih veščin v stvarno delovno okolje. Z izkustvenim

učenjem prebudimo posameznikove neznane lastnosti in zmožnosti, ki nastanejo v nepredvidljivih socialnih situacijah. Vodja se pri tem uči voditeljskih veščin, ki jih začne uporabljati pri delu (Troha, 2009, str. 78–81).

3.4.1. Načela vojaškega vodenja

Vojaška načela vodenja so smernice ali pravila, ki jih poveljniki že vrsto let učinkovito uporabljajo pri svojem delu. So zelo dobra osnova za delovanje vojaških vodij zlasti na temeljni vodstveni ravni.

Tabela 2: Načela vojaškega vodenja

Načela vojaškega vodenja	Opis načel
Sprejemanje svoje odgovornosti.	Vojaški vodja je odgovoren za izvajanje poslanstva svoje enote. Vez zaupanja in spoštovanja med vodjem in podrejenim se lahko uniči v primeru, ko vodja ne prizna svoje odgovornosti za napako, ki jo je storil.
Razvijanje timskega dela.	Vojaški vodja mora zgraditi trdno ekipo, ki bo delovala skupaj za skupni cilj. Zgraditi in vzdrževati mora vzdušje timskega dela, v katerem bo ekipa delovala v harmoniji.
Motiviranost zaposlenih.	Je največji izziv za uspešno poveljevanje. Vojaški vodja mora zgraditi povezovalno organizacijo za dokončanje cilja. Najmočnejša oblika motivacije je sama motivacija.
Komunikacija.	Je najboljša povezava med učinkovitim poveljevanjem in namensko akcijo. Potekati mora neprekinjeno preko celotne organizacije (Păcuraru, 2011, str. 5). Skrb za zaposlene sodi med potrebe poznavanja človeške narave. Vojaški vodja skrbi za potrebe svojih ljudi in izreka pravične nagrade ter kazni. Le tako si pridobi zaupanje svojih ljudi (Mahmutović, 2011, str. 28).
Skrb za zaposlene.	Sodi med potrebe poznavanja človeške narave. Vojaški vodja skrbi za potrebe svojih ljudi in izreka pravične nagrade ter kazni. Le tako si pridobi zaupanje svojih ljudi (Mahmutović, 2011, str. 28).
Poznavanje samega sebe.	Je izredno pomembno za učinkovito vodenje: Vojaški vodja se mora zavedati svojih slabosti in prednosti. Identificirati mora svoje prednosti in prepoznati njihove osebne zmožnosti.
Postavljanje zgleda.	Je glavna naloga vojaških vodij. Postavljati morajo standarde obnašanja in zgleda. Vojaški vodja mora kazati primer profesionalnega vodenja (Păcuraru, 2011, str. 5).

Biti strokovnjak.	Vojaški vodja mora dobro poznati svoje delo in delo svojih podrejenih. Svoje delo mora opravljati strokovno v tehničnem in taktičnem smislu, tako v kriznih situacijah kot v miru (Mahmutović, 2011, str. 28).
-------------------	--

3.5. Organiziranost poveljevanja

Vojaška organizacija sestoji iz medsebojno povezanih podsistemov, ki so povezani kot organizirana celota. Lubi (2007, str. 93–94) meni, da ima naslednje značilnosti:

Tabela 3: Značilnosti vojaške organizacije

Značilnosti vojaške organizacije	Opis značilnosti
Zapletenost.	Vojaška institucija kot organizacija vsebuje veliko elementov, kot so vojaške enote in ustanove, bojni sistemi, orožja in vojaške opreme; odnosi med njimi so zapleteni, saj so medsebojno odvisni
Odprtost.	Vojaška organizacija deluje kot odprt sistem; s svojim delovanjem izmenjuje energijo in informacije z zunanjim svetom.
Dinamičnost.	Okolje se nenehno spreminja, zato se mora vojaška organizacija prilagoditi na vplive iz okolja, da bi dosegla postavljene cilje.
Stohastičnost sprememb.	Upravljanje in vodenje vojaške organizacije je težka naloga, saj se razmere, v katerih deluje, nenehno spreminjajo in jih je težko vnaprej predvideti, zato se pojavijo posledice teh sprememb.
Nestacionarnost.	Struktura in delovanje vojaške organizacije se ne ponavlja; vsaka nova situacija zahteva novo prilagajanje, s posploševanjem preteklih dogajanj pa je mogoče ugotoviti določene zakonitosti spreminjanja in razvoja; te zakonitosti lahko uporabimo pri prilagajanju vojaške organizacije na novonastale spremembe.
Hierarhičnost.	Je ustrojen sistem delovanja, ki je razčlenjen na več ravni, med katerimi obstajajo odnosi nadrejenosti in podrejenosti.
Dvosmernost odnosov.	Je značilna za vojaško organizacijo; uporabljajo ga tako znotraj vojaške organizacije kot tudi v njenem okolju, zlasti za nasprotnika.

Organiziranost poveljevanja sil Slovenske vojske se deli glede na: (1) poslanstvo, (2) koncept skupnih združenih namenskih sil in na (3) prostor. Osnovni pristop za bojno delovanje vsebuje združevanje enot četne, bataljonske in brigadne bojne skupine.

Prostorske sile izvajajo nadzor in varovanje hkrati pa opravljajo naloge teritorialne logistike. Pri odzivnih silah gre za namensko združevanje enot visoke stopnje pripravljenosti v odzivne sil. Slednje so namenjene ustvarjanju razmer za učinkovito poveljevanje ter pravočasen in učinkovit odziv na različne oblike ogrožanje Republike Slovenije (Furlan et al., 2006, str. 28).

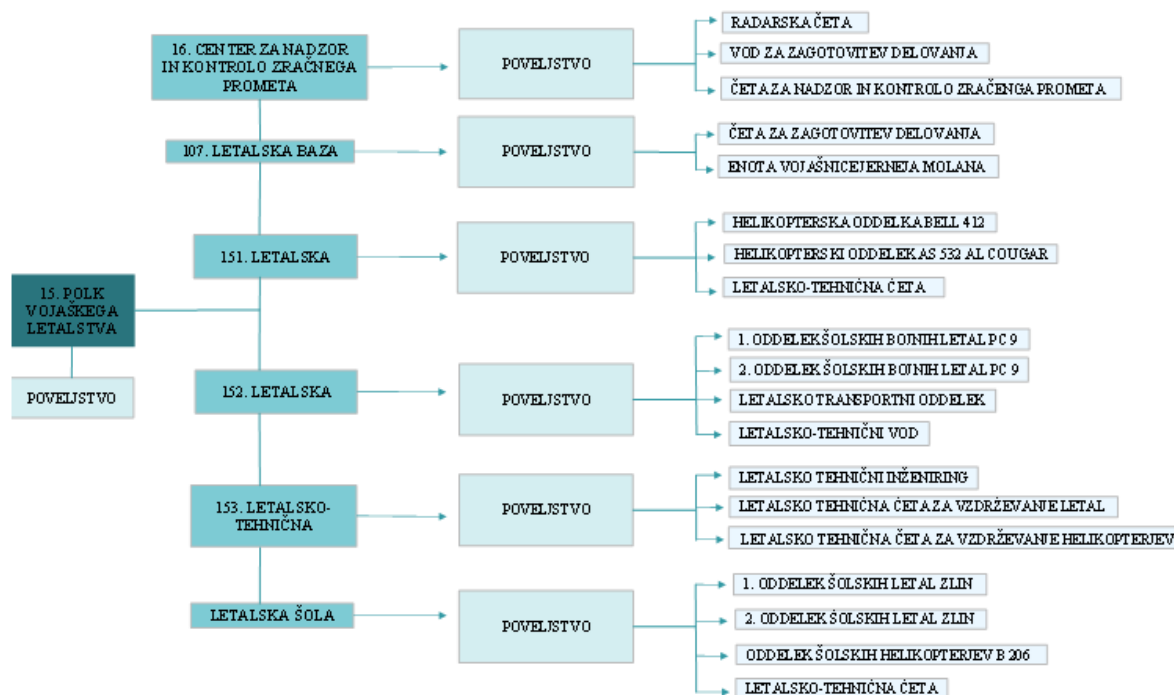
4. EMPIRIČNI DEL

4.1. Predstavitev 15. polka vojaškega letalstva

Poveljstvo brigade zračne obrambe in letalstva je poveljevanje nad enotami prevzelo 1. februarja 2008. Do tedaj so bile zmogljivosti letalstva, zračne obrambe in nadzora zračnega prostora vključene v različna poveljstva in ravni poveljevanja in kontrole (Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska – BRZOL, 2012). 15. polk vojaškega letalstva združuje skupaj šest enot z več kot 600 pripadniki. Skupaj si prizadevajo za sodelovanje v mednarodnih operacijah in zavezniki ter varovati in nadzorovati zračni prostor Republike Slovenije. 15. polk vojaškega letalstva vsakodnevno sodeluje v sistemu zaščite in reševanja Republike Slovenije ter hkrati predstavlja zračni transport (Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska – Glasilo 15. PVL, 2014).

4.1.1. Organizacijska struktura

Slika 1: Organizacijska struktura 15. polka vojaškega letalstva



Vir: Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska, 15. polk vojaškega letalstva, 2017

4.2. Opis enot 15. polka vojaškega letalstva

Poveljstvo 15. polka je organ, ki kontrolira in poveljuje enotam v sestavi polka. Zagotavlja pogoje za delovanje podrejenih enot ter načrtuje, organizira in usklajuje delovanje polka in njegovih enot. Poveljstvo je sestavljeno iz vodstva, poveljnikove osebne skupine, štaba ter organov in enot pri poveljevanju. Vodstvo je najvišji organ vodenja in poveljevanja v polku, sestavljajo ga poveljnik polka, namestnik poveljnika, polkovni podčastnik in pravnik za pravne zadeve. Poveljnikova osebna podskupina nudi pomoč in podporo štabu ter hkrati usklajuje in zagotavlja delovanje vodstva polka. Podskupino sestavljajo višji častnik prvi pilot za varnost letenja, višji častnik letalski inženir za kontrolo kakovosti vzdrževanja, višji častnik prvi pilot za uporabo letalstva, višji častnik za delovanje letališča, višji častnik za civilno vojaško sodelovanje in podčastnik za administrativne zadeve. Štab 15. polka vojaškega letalstva pripravlja dokumente za uresničevanje in spremljanje odločitev poveljnika polka. Organiziran je s funkcijskimi področji, ki zahtevajo skupinsko delo, štabno usklajevanje in sodelovanje. Ima notranji funkcijski organizacijski enoti, ki se delita na skupino za delovanje in skupino za zagotovitev delovanja (Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska – Glasilo 15. PVL, 2014).

16. center za nadzor in kontrolo zračnega prometa je namenjen neprekinjenemu izvajanju nadzora in kontrole zračnega prostora Republike Slovenije. Center je namenjen tudi zagotavljanju podatkov njihovim uporabnikom, saj deluje z razpoložljivimi zmogljivosti v združenem sistemu razširjene zračne obrambe zveze NATO (Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska – BRZOL, 2012). Enota deluje na štirih lokacijah: na sedežu na Brniku deluje poveljstvo bataljona in poveljniško-logistična četa, ki skrbi za popravila in vzdrževanje radarske tehnike, na Ljubljanskem vrhu in Ledinekovem koglu delujeta dve radarski postaji, na katerih delujeta radarja dolgega dosega, nadzor zračnega prometa poteka v stalnem 24-urnem dežurstvu in 12-urnih izmenah, ki se v kriznem času lahko podvojijo. Center za nadzor in kontrolo zračnega prometa je razdeljen na enoto za obdelavo radarskih podatkov za vodenje oborožitvenih sistemov in na enoto za vodenje oborožitvenih sistemov. Prva skrbi za vnos podatkov o cilju, njena glavna naloga je skrb za izdelavo slike situacije v zračnem prostoru. Za izdelavo slike skrbi operater, ki uporablja povezavo s civilno kontrolo letenja, od katere dobiva načrte letenja. Druga enota centra za nadzor in kontrolo zračnega prometa skrbi za vodenje in navajanje oborožitvenih sistemov v Slovenskem zračnem prostoru. Vodja izmene nadzoruje center za nadzor in kontrolo zračnega prometa in hkrati skrbi za povezavo s centri za nadzor zračnega prostora v Italiji, na Madžarskem in Hrvaškem. V izmeni so tudi sistemski administratorji, ki skrbijo za vzdrževanje računalniškega in informacijskega sistema. Enota sestavlja poveljstvo, radarska četa, vod za zagotovitev delovanja in četa za nadzor in kontrolo zračnega prometa (Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska – BRZOL, 2012).

Pomemben del segmenta predstavlja tudi brežhibno delovanje letaliških služb. Delovanje teh zagotavlja četa za delovanje letališča, ki jo sestavljajo gasilsko-reševalna služba,

oddelek za vzdrževanje letaliških površin in naprav, oddelek za gorivo in transport ter oddelek dispečerske službe. Glavni oddelek za zagotovitev delovanja stoji na letalski bazi na Brniku. Baza deluje v sestavi 15. polka vojaškega letalska in izvaja logistično podporo letalstvu Slovenske vojske na vojaškem letališču v Cerkljah ob Krki in vojaškem delu letališča Jožeta Pučnika na Brniku. Naloga gasilsko-reševalne službe je intervencija v primeru kakršne koli nesreče na letališču. Oddelek za vzdrževanje letaliških površin in naprav zagotavlja delovanje različnih služb na letališču, kot so sprejem in odprava letal, pregled in čiščenje manevrskih površin na letališču, ornitološko službo, postavljanje svetlobne signalizacije za nočno letenje, pluzenje v zimskem času in posipavanje soli ter merjenje drsnosti letališke steze (Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska – Glasilo 15. PVL, 2014). V letalski bazi zagotavljajo pravo podporo na pravem mestu, za katero ob pravem času poskrbijo pripadniki in pripadnice 107. letalske baze. Ti si prizadevajo hitro in učinkovito zagotavljati sodobno podporo enotam za potrebe letališča in enot, nastanjenih v vojašnici Jerneja Molana (Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska – BRZOL, 2012).

Eskadrilja deluje v sestavi 15. polka vojaškega letalstva ter zagotavlja zračno podporo enotam Slovenske vojske. Opravlja naloge v sistemu zaščite, reševanja in pomoči na težko dostopnih terenih ob naravnih ali drugih nesrečah. Sestavljajo jo poveljstvo, dva helikopterska oddelka Bell 412, helikopterski oddelek AS 532 AL cougar in letalsko tehnična četa (Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska – Glasilo 15. PVL, 2014). Je taktična enota, ki zagotavlja podporo bojnega delovanja s težiščem na zagotavljanju taktičnega vertikalnega manevra in transport za izvajanje nalog v miru in vojni. Ima zmogljivost taktičnega zračnega transporta poškodovancev in ranjencev ter zmogljivost za potrebe sodelovanja v sistemu zaščite, reševanja in iskanja. Del zmogljivosti helikopterske eskadrilje je namenjen izvajanju nalog v operacijah izven območja države (Srednjeročni obrambni program, 2005, str. 30–56). Posadko helikopterja sestavljajo pilot, kopilot in tehnik letalec, ki so zadolženi za spremljanje delovanja pogonskega sistema helikopterja, skrbi za upravljanje z dvigali in tovorom ter za pomoč posadki pri pristajanju v gorah. Z letaloma Pilatus PC-6 oskrbujejo enote Slovenske vojske v tujini, skrbijo za prevoze potnikov in padalcev, izvidujejo in gasijo požare, opravljajo kurirske naloge in iščejo ponesrečence (Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska – BRZOL, 2012).

152. letalska eskadrilja deluje v sestavi 152. polka vojaškega letalstva. Namenjena je izvajanju letalskega zračnega transporta sil in sredstev v domovini in na operacijah v tujini. Eskadriljo sestavljajo poveljstvo, dva oddelka šolskih bojnih letal PC-9, letalsko transportni oddelek in letalsko tehnični vod. Poslanstvo eskadrilje oziroma njene naloge so sodelovanje pri usposabljanju enot Slovenske vojske in delovanje skupin za usmerjanje letal. Z letali PC-9 se opravlja zaščita in nadzor zračnega prostora. Sodelujejo tudi z letalsko šolo pri teoretičnem in praktičnem usposabljanju do dovoljenja prometnega pilota ter v sistemu zaščite in reševanja ob naravnih nesrečah z letali PC-6 ali Turbolet. Enota je tudi v sistemu takojšnih odzivnih enot (Oblak, 2015, str.7).

153. letalsko-tehnična eskadrija skrbi za brezhibnost letal in helikopterjev. Letalski tehniki opravljajo večje in zahtevne redne preglede plovil, delijo se na električarje in strojnike. V misijah tehnik letalec skrbi za brezhibno delovanje helikopterja, upravlja z vitlom in vodi pilota pri manevrih, ko ima pilot omejen pogled navzdol (Dakskobler, 2005). Letalsko vzdrževanje obsega popravila, preglede in testiranja, modifikacije in generalne obnove letal, sistemov in njihovih delov (Podgoršek, 2013, str. 13). Enoto sestavlja poveljstvo, letalsko tehnični inženiring, letalsko tehniška četa za vzdrževanje letal in letalsko tehnična četa za vzdrževanje helikopterjev. Enota letno izvrši približno 180 rednih in izrednih pregledov na letalih in komponentah (Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska – Glasilo 15. PVL, 2014).

V letalski šoli Slovenske vojske usposabljuje bodoče pilote, padalce in sodelujejo pri usposabljanju letalsko-tehničnega osebja. Šola nudi štipendistom Ministrstva za obrambo najboljše pogoje za pridobitev osnovnih licenc, brez katerih piloti svojega poklica ne morejo opravljati. V sklopu letalske šole deluje športno-padalski oddelek, ki je sestavljen iz osmih inštruktorjev padalcev. Slednji sodelujejo na različnih prireditvah in strokovnih usposabljanjih doma in v tujini. Letalska šola je organizirana kot organizacija za usposabljanje pilotov, ima potrdilo s strani Javne agencije za civilno letalstvo, zato so njeni produkti primerljivi in priznani. Letalska šola je sestavljena iz operativne skupine, 1. šolskega oddelka, 2. šolskega oddelka, športno-padalskega oddelka in letalsko-tehničnega voda (Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska – Glasilo 15. PVL, 2014).

4.3. Opredelitev metode dela

Vsak vodja pri svojem delu uporablja svoj način vodenja, s katerim usmerja svoje zaposlene in jih vodi k doseganju zelenih ciljev. Glavno raziskovalno vprašanje v moji raziskovalni nalogi je, kakšen način vodenja, motivacije in spoprijemanja s stresom uporabljajo poveljujoči ter kako poteka koordinacija in komunikacija med zaposlenimi piloti Slovenske vojske in poveljujočimi v 15. polku vojaškega letalstva. V obstoječih raziskavah še nisem zasledila dejanskih izsledkov raziskave z izbrano tematiko, zato sem se odločila podrobno analizirati vodenje v 15. polku vojaškega letalstva. Analiza kvalitativnih podatkov vključuje pregled informacij, ki so bile zbrane kot opisi, anekdote, mnenja, razlage in citati sodelujočih v raziskavi. Z njo lahko preučujemo načine, ki razkrivajo odnose, vzorce in trende posameznikov (Berkowitz, Wolff, Schultz, Francisco, Fawcett, & Holt, 2017).

Hancock (1998) meni, da se kvalitativne raziskave ukvarjajo z razvojem razlage družbenih pojavov oziroma fenomenov. Z njo želimo odgovoriti na vprašanja, ki se začnejo z zakaj, kako in na kakšen način (Hancock, 1998, str. 2). Kvalitativno raziskovanje išče kontakt z vsakodnevnimi situacijami, ki odražajo vsakdanje življenje posameznika. Kvalitativni raziskovalec želi pridobiti celoten vpogled v tematiko, ki jo preučuje in skuša razumeti njegovo logiko, ureditev in pravila. S svojo percepcijo in notranjo zaznavo skuša zajeti

podatke o zaznavah akterjev, pri raziskavi odstrani vse možne predsodke o raziskovalnih področjih (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 15).

Creswell (v Kordeš & Smrdu, 2015, str. 21) meni, da so glavne značilnosti kvalitativne raziskave naslednje:

- analiza in kodiranje podatkov, ki sta pomembni za samo razumevanje teme,
- interpretacija pomena podatkov na osnovi osebne refleksije in preteklih raziskav,
- zaključno poročilo.

Osrednja metoda kvalitativne raziskave je preprosto govorjenje in poslušanje udeležencev raziskave. Vsaka priložnost, ki pomeni priložnost za raziskovanje in povečevanje znanja, je za kvalitativno raziskovanje izredno pomembna (Mayoux, b. l., str. 8).

4.3.1. Kvalitativni intervju

Fontana in Frey (v Zhang & Wildemuth, 2009, str. 1) opredelita intervju kot orodje, s katerim dostopamo do stališč, izkušenj in notranje zaznave intervjuvancev. Lahko jih razdelimo v tri kategorije: strukturirani, polstrukturirani in nestrukturirani intervju. Strukturirani intervju ima vnaprej določen nabor vprašanj, ki ista za vse anketirance. Ta standardizacija je potrebna zato, da se znižajo učinki instrumentov in učinek anketarja na rezultate raziskav. Strukturirani intervjuji imajo podobne značilnosti kot raziskave, le da se ne izvajajo v pisni, temveč ustni obliki. Polstrukturirani intervjuji predstavljajo bolj prilagodljiv način intervjuvanja. Vprašalnik je pripravljen vnaprej in vsebuje zaprt ter odprt tip vprašanj. V času intervjuja ima anketar določeno količino za prilagajanje zaporedja vprašanj in možnost dodajanja novih vprašanj, ki se nanašajo na okvir udeležencevih odgovorov. Tehnika nestrukturiranih intervjujev se je razvila iz antropologije in sociologije kot metoda za pridobivanje socialne realnosti intervjuvancev. Minichiello in drugi (1990) so definirali nestrukturiran intervju, kot intervju, v katerem vprašanja in odgovori intervjuja niso vnaprej določena. Namesto tega se anketarji zanašajo na socialno interakcijo med raziskovalcem in intervjuvancem. Punch (1998) opisuje nestrukturirane intervjuje kot način, s katerim lahko razumejo kompleksno vedenje intervjuvanca brez kakršnokoli vnaprejšnje kategorizacije področja preiskave. Patton (2002), opisuje nestrukturirane intervjuje kot naravni podaljšek udeležencevega opazovanja. Opirajo se izključno na spontano kategorizacijo vprašanj v naravnem toku interakcije (Zhang & Wildemuth, 2009, str. 1).

4.3.2. Fokusna skupina

Fokusna skupina v raziskavi predstavlja način zbiranja kvalitativnih podatkov. V njej se tvorijo majhne neformalne skupine ljudi, ki so osredotočene na točno določeno temo ali sklop vprašanj, o katerem diskutirajo. Fokusne skupine tvorijo okolje, v katerem

udeleženci razpravljajo o svojem dojemanju, mnenju, mislih in idejah. Takšno okolje pomaga udeležencem, da se počutijo varno in jim poveča občutek povezanosti drug z drugimi, kar ustvari možnost spontanih odzivov udeležencev. Raziskovalci že desetletja uporabljajo to raziskavo, saj zajema direktno interakcijo z udeleženci raziskave in odzive ljudi v realnem prostoru in času, kar je za njih ključnega pomena. Druga prednost fokusne skupine je tudi ekonomično, hitro in učinkovito pridobivanje podatkov številnih udeležencev (Onwuegbuzie, Dickinson, Leech, & Zoran, 2009, str. 2–3). Njena prednost, v primerjavi z navadnimi intervjuji, se skriva tudi v tehniki opazovanja interakcije med sodelujočimi (Morgan, 1988, str. 10).

Onwuegbuzie in drugi (2009) menijo, da dobro zasnovana fokusna skupina traja približno od ene do dve uri in obsega od šest do dvanajst udeležencev. Razlog za takšno velikost skupine izhaja iz spoznanja, da lahko preveliko število udeležencev v skupini ustvari okolje, v katerem se udeleženci ne počutijo več udobno in zato ne delijo svojih misli, mnenj ter izkušenj. Število sestavanj fokusne skupine lahko variira od enega do več srečanj. Krueger (1994) meni, da idealna fokusna skupina vsebuje pomočnika moderatorja in moderatorja ekipe, ki je odgovoren za spodbujanje vseh udeležencev, da spregovorijo. V večini primerov moderator postavlja udeležencem vprašanja, medtem ko je pomočnik moderatorja odgovoren za snemanje seje pogovora in ustvarjenje okolja, ki je ugodno za skupinske razprave. Njegove naloge so tudi preverjanje podatkov, pomoč raziskovalcu pri analizi in pomoč pri razlagi skupine podatkov (Onwuegbuzie et. al., 2009, str. 5–13).

Obstaja veliko načinov predstavitve kvalitativnih podatkov, od analitske tehnike, klasične analize vsebin in analize diskurza. Analiza pogovora je ena izmed kvalitativnih tehnik, ki ponuja veliko možnosti pri analiziranju podatkov fokusne skupine, čeprav si govorni analitiki prizadevajo, da bi se izognili analizi podatkov intervjujev. Potter (2004) meni, da je ta oblika analize primerna za fokusno skupino, saj v njej udeleženci gradijo socialni kontekst interakcije (Onwuegbuzie et. al., 2009, str. 5–13).

4.4. Zbiranje podatkov

Zelo pomembno je, da se pred samo izvedbo intervjujev in fokusne skupine ustrezno pripravimo (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 32). Ackoff (1966) meni, da je načrtovanje proces odločanja vnaprej, preden se pojavi situacija, v kateri je potrebno odločitev izvesti. Zapis tega procesa načrtovanja pa je načrt (Selič, b. l., str. 10).

V prvem koraku sem izdelala raziskovalni načrt, v katerem sem opredelila raziskovalni problem ter določila namen in cilje raziskovalne naloge. Določila sem načrt zbiranja podatkov in predviden časovni termin, v katerem bom izvedla raziskave. Za metodo kvalitativnega raziskovanja sem izbrala delno strukturirane intervjuje in fokusiran skupinski intervju. Pred samim potekom intervjujev sem si pridobila s strani Ministrstva za obrambo soglasje za uporabo podatkov v magistrskem delu. Nato sem si naredila seznam

potencialnih intervjuvancev, za katere sem ocenila, da bi bili ključni pri sami raziskovalni nalogi. Zaradi odsotnosti potencialnih intervjuvancev sem seznam intervjuvancev zmanjšala na število pet. Raziskovalni problem magistrske naloge se navezuje na analizo vodenja v 15. polku vojaškega letalstva, zato sem si za intervjuvance namenoma izbrala poveljujoče v 15. polku vojaškega letalstva. Ocenila sem, da bodo sodelujoči najbolje predstavili odgovor na raziskovalno vprašanje.

Potencialne intervjuvance sem seznanila z namenom svoje raziskave in jim poslala pisno vabilo, v katerem sem jih vljudno povabila na sodelovanje v raziskovalni študiji in priložila vprašalnik intervjuja. Za odgovore poveljujočih sem se morala obrniti na njih preko telefonskega pogovora. Pripravljenost na sodelovanje je bila pri vseh sodelujočih pritrdilna, zato sem se dogovorila za čas izvedbe intervjujev. Pred samim srečanjem s sodelujočimi sem se morala obrniti na kontaktno osebo, ki je odgovorna za stike z javnostjo Ministrstva za obrambo, da mi je pridobila dovolilnico za vstop v vojaški objekt.

Pri izdelavi vprašalnika sem bila pozorna na to, da so bila vprašanja razumljiva, jedrnata in sprejemljiva za sogovornike ter da se nanašajo na samo raziskovalno vprašanje magistrske naloge. Ustreznost vsebinskega vprašalnika sem preverila tudi pri svoji mentorici. Želela sem zmanjšati število napak, ki bi se lahko pojavile v samem poteku intervjuja, zato sem testirala vprašalnik na testnih osebah. Zaradi same narave organizacije sem morala poslati vprašalnik v odobritev na Generalštab Slovenske vojske. Vprašalnik je bil zasnovan tako, da so imeli vsi intervjuvanci enaka vprašanja, saj sem s tem želela izpostaviti različne poglede udeležencev na obravnavano temo. Po odobritvi vprašalnika s strani Generalštaba Slovenske vojske sem se pripravila na izvedbo intervjujev.

V času od 1. do 5. julija 2016 sem izvedla pet intervjujev s poveljniki v 15. polku vojaškega letalstva. Intervjuji so v povprečju trajali od 30–40 minut. Dogajanje sem beležila s pomočjo zapiskov opazovanja in zvočnega zapisa. Pred izvedbo intervjujev sem pridobila od vsakega sodelujočega dovoljenje za snemanje pogovora, ki mora biti uporabljen le za pretvorbo podatkov v pisno obliko. Sodelujočim sem zagotovila, da njihova identiteta ne bo razkrita.

Poleg delno strukturiranih intervjujev s poveljniki v 15. polku vojaškega letalstva sem opravila tudi skupinski intervju oziroma fokusno skupino s piloti. Slednjo metodo raziskovanja sem izbrala z namenom, da bi dobila vpogled v prepričanja, reakcije in mnenje ciljne skupine. V magistrski nalogi sem se osredotočila na samo analizo vodenja v 15. polku vojaškega letalstva s poudarkom na letalsko šolo, zato sem za ciljno skupino izbrala pilote častnike oziroma pilote v letalski šoli.

Pred izvedbo fokusne skupine sem iz Generalštaba Slovenske vojske pridobila dovoljenje za izvedbo fokusne skupine pilotov. V naslednjem koraku sem določila okvir vzorčenja oziroma spisec udeležencev in jih preko pisnega vabila seznanila z namero svoje

raziskave. Dne 21. decembra 2016 sem izvedla fokusno skupino. Fokusna skupina je trajala približno eno uro. Želela sem, da je vzdušje v fokusni skupini sproščeno, v katerem lahko udeleženci spodbujajo drug drugega k razmišljanju, zato sem oblikovala skupino z osmimi udeleženci.

Tabela 4: Podatki o udeležencih fokusne skupine

Število udeležencev	8
Spol udeležencev	mešano
Status	Častnik pilot
Povprečna starost	26 let

Pred izvedbo fokusne skupine sem pripravila načrt in potek spraševanja udeležencev. Vprašalnik za fokusno skupino sem oblikovala tako, da se je osredotočal na obravnavane teme in pri tem omogočal udeležencem veliko svobode pri odgovarjanju. Udeleženci fokusne skupine so se strinjali, da sam potek in dogajanje raziskave beležim z zvočnimi zapisi. Dogajanje sem beležila tudi z zapiski opazovanj. V začetku poteka fokusne skupine sem se udeležencem predstavila in jih seznanila z namenom raziskave.

V vlogo moderatorke sem postavila sebe in pri tem pazila, da sem v raziskavi upoštevala vse dejavnike. Onwuegbuize (2009, str. 4) meni, da mora moderator pri svoji raziskavi upoštevati naslednje dejavnike:

- predstaviti namen in potek dela,
- postavljati vprašanja,
- nadzirati lastne reakcije,
- dopuščati premore,
- zaprositi za dodatne informacije,
- pozorno poslušati in spodbujati vse člane k sodelovanju,
- povzeti diskusijo in se na koncu zahvaliti,
- skrbeti za pripravo opreme za snemanje.

4.5. Analiza podatkov

Analiza podatkov v raziskovalnem projektu vključuje povzemanje in predstavitev obširno zbranih podatkov. Z analizo pridobljenih podatkov skušamo s pomočjo podatkov, ki smo jih pridobili, odkriti in razumeti celotno sliko dogajanja (Berkowitz et. al., 2017). V okviru opravljenih kvalitativnih intervjujev s poveljniki 15. polka vojaškega letalstva in fokusne skupine z vojaškimi piloti sem pridobila kvalitativne podatke, v katerih so zbrana mnenja, razlage, anekdote in citati sodelujočih. Strukturo predstavitev oziroma analize raziskave sem oblikovala okoli tem, ki so se pojavile. Teme sem predstavila z ustreznimi petimi podpoglavji:

- stres in spoprijemanje s stresom,
- motivacija pri delu,
- ocenjevanje delovne uspešnosti,
- način komunikacije in koordinacije v organizaciji,
- način vodenja poveljujočih.

Leech in Onwuegbuzie (2007, 2008) predlagata nekaj kvalitativnih tehnik oziroma natančneje analitičnih metod, ki se lahko uporabijo za analizo podatkov fokusne skupine. Podatke lahko predstavimo z analizo stalne primerjave, klasično vsebinsko analizo, analizo diskurza ali s ključnimi besedami v kontekstu (Leech & Onwuegbuzie, 2009, str. 5). Pri analizi podatkov fokusne skupine in intervjujev sem uporabila tehniko analize pogovora. V vsakem sklopu tematike sem za podrobnejši opis aktualnega dogajanja uporabila citate, ki sem jih dopolnjevala z obstoječo literaturo.

V analizi intervjujev s poveljniki sem se skušala osredotočiti na analizo dejanskega vodenja v 15. polku vojaškega letalstva s poudarkom na letalski šoli. Analizo vodenja sem razširila na področja, kot so stres in sposobnost spoprijemanja s stresom, motivacija pri delu, način ocenjevanja delovne uspešnosti ter način komunikacije in koordinacije v organizaciji. V analizi fokusne skupine sem skušala predstaviti stališča in mnenja sodelujočih pilotov o načinu vodenja v njihovi organizaciji, zato me je predvsem zanimalo, kakšne tehnike spoprijema s stresom uporabljajo v organizaciji, kako jih poveljujoči motivirajo in kakšen način komunikacije uporabljajo v organizaciji.

V raziskavi sem pridobila veliko zanimivih in obširnih podatkov, zato sem morala zmanjšati količino podatkov na tiste podatke, ki so pomembni za mojo raziskavo. Pridobljene podatke sem organizirala tako, da sem najprej predstavila ugotovitve, ki sem jih dobila v fokusni skupini z vojaškimi piloti. Z njimi sem želela ugotoviti stališča in prepričanja zaposlenih, ki se najbolj pokažejo v fokusni skupini, preko skupinskega druženja in interakcije. Nato sem prikazala ugotovitve iz kvalitativnih intervjujev poveljnikov 15. polka vojaškega letalstva, s katerimi sem pridobila vpogled in razumevanje njihovega delovanja.

Stres in spoprijemanje s stresom

Prvi sklop tematike sem razdelila na več podsklopov, s katerimi sem skušala ugotoviti, kateri so tisti stresorji, ki jih pri svojem delu doživljajo piloti in na kakšen način se soočajo s stresom. Zanimalo me je tudi, kako doživljajo izgorelost in kakšne tehnike spoprijemanja s stresom imajo v 15. polku vojaškega letalstva.

Vsi sodelujoči menijo, da jim stres predstavlja dejansko delo, ki ga opravljajo. Cuevas (2003) v svojem članku navaja, da so piloti izkušeni izvajalci, ki se pri svojem delu srečujejo s stresnimi in dinamičnimi situacijami, v katerih morajo obvladovati časovni

pritisk, negotovost in iztočnico dvoumnosti. Trditev lahko potrdim z naslednjimi izjavami anketirancev: "Stresno situacijo mi predstavlja odgovornost, ki jo prinaša moje delo." in "Obstaja zelo velika verjetnost, da se pri svojem delu poškodujem do te mere, da umrem." Sama narava dela v vojaški organizaciji vključuje visoko stopnjo odgovornosti, saj delo temelji na človeških življenjih (Meško, Karpljuk, Štok, Videmšek, Bertoncej, Bertoncej, & Podbregar, 2013).

Sodelujoči menijo, da so najpogostejši razlogi doživljanja stresa, s katerimi se soočajo pri svojem poklicu, naslednji:

- **gibanje v tridimenzionalnem prostoru:** "Letenje z veliko hitrostjo in z večkratnimi težnostnimi obremenitvami človeškemu telesu predstavlja stres." ter "Velikokrat vadimo simulacijo borbe, kjer delujemo na hitrih impulzivnih odločitvah in na robu človeških zmogljivostih."
- **nepredvidljivost ostalih udeležencev:** "Pri letenju mi predstavljajo rekreativni letalci, padalci in jadralci s svojim brezglavim letenjem negotovost." ter "Velikokrat nas ogrožajo takrat, ko vadimo nizko letenje, tisti čas moramo biti izredno pozorni na upravljanje letala, komunikacijo s kontrolo zračnega prometa in navigacijo, hkrati pa tudi na druga letala v zračnem prometu."
- **izpolnjevanje visokih vojaških standardov:** "Nastala so velika pričakovanja nadrejenih, da bo delo opravljeno brezhibno in da bodo visoki standardi izpolnjeni."
- **dolga pot do dela:** "Dvanajst ur na teden preživimo v avtomobilu." in "Velikokrat se zgodi, da po napornem akrobatskem letenju izmučen sedem za volan."
- **službeno delo doma:** "Ko prištejem še vožnjo in delo, ki ga opravim za službo še doma, se zavedam, da ne opravim le osemurnega delovnika."
- **nestabilna prihodnost vojaškega letalstva:** "V trenutku lahko izgubim službo, kljub vložnemu znanju in času."
- **slabo mnenje javnosti:** "Opažam, da ima javnost slabo mnenje o vojaškem letalstvu, saj večina ne ve, da rešujemo človeška življenja." in "Večina ljudi ne ve, kako težek poklic opravljamo." ter "V splošnem je javno mnenje zelo negativno, menijo, naj bomo zadovoljni, ker lahko letimo." in "Nekateri ne vedo, kaj pomeni biti pilot in kaj vse moraš doseči, da postaneš pilot."
- **razpoložljiva sredstva:** "Stres je to, da moraš delati s tistimi sredstvi, ki jih imaš." in "Dvomim o sredstvih, s katerimi delam, saj so letala, s katerimi letimo, že zelo stara." in "Velikokrat se prižigajo kontrolne lučke in opozorila takrat, ko se res ne bi smela."

Večina sodelujočih, deli stres na tistega, ki se pojavi pri samem opravljanju poklica, in na stres, s katerim so se srečali že pri samim šolanju za poklic. Na začetku kariere jim je šolanje predstavljalo velik stres, saj je bilo ogromno znanja, ki so se ga morali naučiti v zelo kratkem času, kar lahko potrdim s citati: "Spomnim se, da so celotni dnevi potekali med knjigami in na terenu, pod stresnimi dejavniki." in "Neke vrste spominja na šolo, le da si tam vedno dobil drugo priložnost, tu pa, ko storiš napako, obstaja velika verjetnost, da

prenehaš z opravljanjem poklica ali pa smrtni izid." in "Tu ni prostora za napake." Večina meni, da so se zaradi tako stresnega poklica naučili v življenju filtrirati določene stresne dogodke in se s tistimi, ki se jim zdijo manj pomembni, ne obremenjujejo.

Cuevas (2003) v svojem članku meni, da delovanje na tako visoki mentalni ravni zmogljivosti in visokih delovnih obremenitvah izpostavlja pilote tako psihološkim (preobremenjena naloga, utrujenost) kot tudi okolijskim stresorjem (hrup v pilotski kabini, obremenitve v zraku).

Izgorelost je povezana s stresnimi dejavniki, ki jih je mogoče najti pri zaposlenih v različnih poklicih. Sindrome izčrpanosti pri zaposlenih lahko prepoznamo po njihovi zmanjšani koncentraciji, izčrpanosti in zmanjšani profesionalni učinkovitosti (Columbus, 2006, str. 46). V raziskavi so sodelujoči že slišali za izgorelost na delovnem mestu. Nekaterim se prikazuje zdravstveno: "Začutim, da je telo izmučeno oziroma utrujeno." Spet drugim – psihično: "Počutim se psihično utrujeno, včasih doživljam izgorelost, tako da postanem tesnoben." in "Izgorelost se pri meni kaže kakor siv oblak, ki mi sledi" in "So obveznosti, ki jih bom moral narediti v vsakem primeru in podzavestno razmišljam o njih." Stres predstavlja notranji sklop simptomov, ki se dogajajo znotraj vsakega posameznika (Cuevas, 2003).

Pri večini sodelujočih stres vpliva tudi na njihovo zasebno življenje. Opažajo, da zaradi naporega delovnika in utrujenosti postajajo neproduktivni in nezainteresirani za določene stvari, kar lahko potrdim s citati: "Velikokrat dobim slab občutek, saj se zaradi utrujenosti usedem pred televizijo, ker sem preprosto preveč utrujen za kakršnokoli aktivnost." Večina sodelujočih se strinja, da veliko dela prinesejo tudi domov in svoj prosti čas porabijo za službo, kar vpliva tudi na njihovo zasebno življenje: "Poleg letenja moramo v službi opraviti tudi veliko birokratskih zadev, od proučevanja direktiv in učenja ter priprav na naslednje lete, ki se po navadi zavlečejo tudi v naš zasebni čas, velikokrat se učim do poznih večernih ur." Nekateri sodelujoči imajo s strani domačih podporo, saj se zavedajo, da opravljajo težko delo in to tudi spoštujejo, vendar se po tihem sprašujejo, koliko časa še mislijo opravljati tako zahteven poklic.

Piloti se bistveno razlikujejo od splošne populacije. V primerjavi s splošno populacijo imajo višjo kontrolo nad svojim življenjem in menijo, da se dogodki v njihovem življenju zgodijo zgolj zaradi njih samih (Cuevas, 2003). Prepričani so, da lahko vplivajo na stvari, ki se jim zgodijo v življenju (Meško, 2008, str. 71). Od splošne populacije se razlikujejo tudi po visoki samozavesti, dosežkih, dominanci in visokih kognitivnih zmogljivostih, s katerimi razumevajo in procesirajo informacije (Cuevas, 2003). Večina sodelujočih meni, da jih v zasebnem življenju zelo malo stvari fascinira: "Vsakdanje stvari v svojem življenju se mi zdijo otročje lahke, zato ker opravljam svoje delo na najvišji možni zmogljivosti." in "Problemi ostalih ljudi se mi zdijo zelo majhni in me v določenih primerih tudi razjezijo." in "Velikokrat opažam, da se v veliki večini vsakdanji ljudje preveč obremenjujejo z

malimi problemi in velikokrat ne delujejo na svoji najvišje možni zmogljivosti." Opažam, da so piloti razvili zelo velika pričakovanja do splošne populacije.

Spoprijemanje in soočenje s stresom je odvisno od osebnosti samega posameznika. Čustveno zreli ljudje dobro premagujejo stres, vse ostale osebne lastnosti posameznika vplivajo direktno na stresno situacijo. Posledice stresa vplivajo na vsakega posameznika drugače, nekateri so zmožni kljubovati močnemu stresu, spet drugi pa že močno čutijo vpliv zmerne stopnje stresa. Osebnostne lastnosti in osebnost je torej tisto, kar povzroča imunost nekaterih ljudi in ublaži učinke stresa. McCarron in Haakonson (1982) menita, da vojaški piloti delujejo rutinsko pri takšni stopnji stresa, pod katero več kot 50 odstotkov ljudi ne more učinkovito funkcionirati. Na ostalo populacijo takšna stopnja stresa negativno vpliva na njihovo zdravje (Meško, 2008, str. 70–72).

Po mnenju sodelujočih je stres rezultat zahtev in sposobnosti: "S povečevanjem zahtev nam rastejo sposobnosti, bolj kot je težka naloga, boljši bomo, vendar to ne velja v neskončnost." Sodelujoči menijo, da ti s premalo težkimi nalogami življenje postane dolgočasno in se ne razvijaš: "Če posameznik nima določenih zahtev, ki jih mora izpolniti, ne gradi na svojih zmožnostih." Eden od sodelujočih meni naslednje: "S povečanjem težavnosti nalog moje sposobnosti postanejo bolj stimulativne. In sicer, ko je razmerje med tem, kaj nadrejeni želi od mene in med ravno prav težko nalogo enakomerno, takrat dosežem optimum. Če pretiravam s težkimi nalogami, lahko pride na koncu do utrujenosti. Ključ usposabljanja je, da s treningom enakomerno povečujemo svoje zmogljivosti. V primeru prelahkega treninga ne bom dobro napredoval. V osnovi je stres zelo dobra stvar, saj ti gradi zmogljivosti. Vojaški pilot doseže svoj optimum v primeru odpovedi letalskega motorja, takrat lahko aktivira vsa čutila in izkoristi svoje celotno znanje oziroma deluje optimalno. Zelo velika večina posameznikov bi bila v tem primeru izredno zmedena in nezmožna funkcionirati".

Sodelujoči menijo, da je vojska sistem, ki deluje že dolgo časa in vsebuje že ustaljene programe, ki so narejeni na podlagi izkušenj. Vojaški piloti postopoma gradijo na svojih zmogljivosti in dvigujejo svoj optimum tako, da si postavljajo vedno težje naloge in pri tem preizkušajo, do katere višine lahko dvignejo svoj optimum. "Ko vidimo, kdaj je preveč, gremo spet malo nazaj in šele nato, ko osvojimo tisto nalogo, si naložimo še zahtevnejšo." Sodelujoči menijo tudi, da je zelo naporno delati v zahtevnem okolju z veliko nalogami, saj se lahko zgodi, da jim pade motivacija.

Ganesh in Joseph (2005) v svojem članku opisujeta, da imajo tipični piloti učinkovite psihološke vire, s katerimi upravljajo svoj življenjski ritem. Hunecke (2013) meni, da lahko s psihološkimi viri dvignemo pomen nematerialnih virov za življenje in zadovoljstvo posameznikov. Strategije spopadanja s stresom se nanašajo na osebnostne nagnjenosti pilotov (Ganesh & Joseph, 2005, str. 50). Vsak sodelujoči se različno spoprijema s stresom, najbolj pogosti načini so:

- **vizualizacija letenja:** "Pred letom si vizualiziram sam potek letenja, v katerem se pripravim na nepredvidljive stresne situacije, s katerim se bom morda srečal med samim letenjem."
- **analiza stresnih situacij:** "Med samim letom se zavedam svojih pomanjkljivosti, na katerih moram graditi." in "Po samem pristanku letala opravimo analizo leta, s katero analiziramo napake in jih prediskutiramo."
- **pogovor s sodelavci:** "Jaz se največkrat soočim s stresom tako, da se pogovorim oziroma zaupam svojemu ožjemu krogu sodelavcev, saj imam občutek, da me le oni razumejo."
- **šport:** "Menim, da mi šport predstavlja ventil, s katerim odženem stres iz telesa." in "Verjamem v to, da bom s športom razvil dobro psihofizično kondicijo." in "Menim, da s športom gradim svojo samozavest in samopodobo." in "Šport me uči vztrajnosti, saj s trdim delom dosežeš napredek."
- **organiziranje prostega časa:** "Vem, kdaj rabim počitek, da odklopim svoje možgane in se prepustim brezdelju." in "Ko mi pade koncentracija in zbranost, rabim nekaj časa zase, da se reorganiziram."

Večina sodelujočih meni, da je na njih samih, da se spoprimejo s stresom in skušajo rešiti svojo izgorelost: "Seveda pridejo dnevi, ko moraš kljub slabemu počutju in obveznostnim še vedno iti v zrak in leteti, takrat se počutimo nevarne." Nekateri priznajo svojo izgorelost svojim nadrejenim: "Če se občasno zgodi, da tisti dan nisi sposoben leteti, ker imaš doma neko situacijo oziroma se slabo počutiš, takrat bo nadrejeni razumel tvojo odločitev." Drugi menijo, da bodo nadrejeni mislili, da to odločitev izkoriščajo ali se nočejo zameriti svojim nadrejenim, saj bi slednji mislili, da niso pripravljene na večjo nalogo in odgovornost: "Takrat bi se mi porušil ves vložen trud in bi moral ponovno začeti od začetka." Zaradi samega pritiska nekateri piloti ne priznajo svoje nepripravljenosti na letenje tudi če imajo doma stresno situacijo.

Sodelujoči dodajajo, da so nadrejeni seznanjeni z njihovo izgorelostjo, saj mislijo, da so šli tudi oni skozi podoben proces izobraževanja in urjenja: "Velikokrat je potrebno stopiti korak nazaj in pogledati celotno sliko, razumeti moramo tudi to, da nadrejeni nimajo neomejenih količin sredstev in časa. Zato tudi včasih ne vedo, kaj točno se dogaja z vsakim posameznikom posebej." Večina sodelujočih meni, da nadrejeni namenijo nekaj pozornosti naši izgorelosti z aktivnostmi, kot so športni dnevi, ki dvigujejo kohezivnost in zmanjšujejo raven stresa: "Športni dnevi predstavljajo nekakšen pristop k zmanjševanju stresa." Sodelujoči menijo tudi, da zmanjšujejo stres v organizaciji že s samim odnosom, ki jih imajo z nadrejenimi: "Velikokrat pridejo do nas in se pogovarjamo."

Le dva člana od sodelujočih sta bila seznanjena z informacijo, da imajo v organizaciji psihologa. Le eden od sodelujočih ga je že uporabil. Na vprašanje kako to, da sta edina od sodelujočih seznanjena s to informacijo, je eden odgovoril: "Sem bolj radovedne narave in veliko informacij najdem preko interneta na uradni spletni strani vojske." Drugi je slišal za

njega preko določene osebe. Sodelujoči menijo, da veliko informacij ne pride do njih, želeli bi si, da bi se psiholog predstavil enoti in jih seznanil z informacijo, da lahko pridejo na pogovor kadarkoli si želijo.

Poklic pilota je zelo stresen poklic, ker vsebuje veliko stresnih dogodkov. Nepredvidljive situacije pri delu so močno prisotne in vsaka napaka pilota, ki je posledica stresa, se zelo hitro kaznuje. Zato me je zanimalo, kakšne strategije spoprijemanja s stresom uporablja vodstveni kader oziroma poveljniki pri svojih zaposlenih. Odgovori so bili sledeči:

"Proti izgorelosti se bojujemo tako, da če se le da, damo zaposlenim počitek. Ocenili smo, da je prva polovica leta za pilote zelo pomembna in intenzivna, zato smo uvedli, da vsako leto nekje na polovici zapremo letališče, kar avtomatsko pomeni, da lahko vsi zaposleni koristijo v teh treh tednih svoj dopust. Takrat usmerimo poveljnike, da naj pustijo zaposlenim koristiti dopust, na katerem se sprostijo. Seveda pri tem nismo 100-odstotno uspešni, saj se vedno najde nekdo, ki takrat še leti. V primeru pilotov helikopterjev je sistem malo drugačen in sicer, ko so na dežurstvu morajo delati na polno, šele po dežurstvu so dva ali tri dni doma. Menim, da je največ stresa pri pilotih, zato se ga tudi trudimo v tem pogledu razbremeniti. Druga stvar, ki smo jo uvedli, da bi zmanjšali stres pri zaposlenih, je dobra ocena nalog v naslednjem letu. V oktobru in novembru ocenimo, kakšne so naloge pilotov v naslednjem letu, ocenimo, kakšne so njihove zmogljivosti in česa od zastavljenih ciljev ne bodo uspeli narediti. Glede ocene naše zmogljivosti obvestimo tudi nadrejeno poveljstvo Generalštaba."

Poveljujoči A se zaveda, da so piloti vsakodnevno v stresni situaciji in da utrujenost pride za človekom, ko se tega najmanj zaveda. Meni, da je od vsakega posameznika odvisno, kako se bo spoprijel s stresom in priznal, da potrebuje počitek. Nadaljuje, da z znanjem, izkušnjami in z rednim šolanjem posamezniki prepoznajo zapleteno situacijo in jo lažje premagajo. Osebno mu ni problem zapreti letališče še za kakšen teden več, če poveljniki ocenijo, da njihovi podrejeni niso več sposobni delati. Pravi, da zaradi zagnanosti po letenju od pilotov zelo redko sliši, da niso več zmožni delati.

Poveljujoči B pravi:

"Izredno pomembno je, da pri svojem delu paziš pri pravilni zadolžitvi posameznikov. Nemogoče je, da bodo naloge vedno razporejene pravilno." Sogovornik se trudi, da ima s svojimi zaposlenimi enkrat tedenski pogovor, kjer imajo čas, da se sproščeno pogovorijo o sedanjih in bodočih nalogah. Osebno zelo ceni pogovore s svojimi zaposlenimi, saj ima občutek, da z njimi sproščajo stres in si zaupajo stresne situacije. Velikokrat jim pomaga reševati njihove stresne situacije s tem, da se z njimi pogovarja o svojih napakah in jim skuša vlivati samozavest. Opaža, da je veliko ljudi zelo nesamozavestnih zaradi težav, ki jih imajo, in ne vidijo več izhoda iz njih. Meni, da večina zaposlenih vzame njihovo druženje kot pozitivno stvar in se poskušajo nekaj naučiti iz samih zgodb, ki jih pripoveduje. Svoje zaposlene motivira z druženjem, sprostivijo in športom.

Poveljujoči C meni, da je vprašanje stresa vezano z varnostjo letenja: "Osebno vedno opozorim zaposlene, da naj, če se ne počutijo dobro ali se jim zdi celotna situacija preveč

stresna, odpovejo letenje, ne glede na to, ali gre za zdravstveno težavo ali za rojstnodnevno zabavo. Brez slabe vesti naj stopijo do mene in določijo drugačen delovnik, s katerim ne bodo ogrožali svojega življenja." Osebnostno se poskuša prilagajati dogajanju in biti potrpežljiv pri delu, saj se zaveda, da so časi drugačni: "V mojih časih smo se šolali na akademiji, kjer smo imeli točno določen urnik in vsi enake aktivnosti." Sedaj pa se morajo bolj prilagajati samim civilnim predpisom in šolanjem kandidatov. Opaža, da je eden večjih problemov tudi prestar kader pilotov, saj biti pilot je poklic, ki zahteva veliko odrekanih in znanja, zato si prizadeva izšolati čim mlajši kader, mlade pilote, ki si še ne ustvarjajo družine in lahko posvetijo velik del svojega prostega časa tudi svojemu poklicu: "V svojem poklicnem delovanju smo že imeli primer, da kandidat ni mogel prenesti vsega stresa, zato so se skupno odločili, da slednji prekine šolanje." Trudi se, da stres preprečuje z organiziranjem športnih dni, kjer izvajajo razne pohode in spodbujajo aktivno življenje.

Poveljujoči D meni, da stresa pri svojih zaposlenih ne morejo odpraviti, saj letenje pomeni delanje in odpravljanje napak: "Skušam voditi z zgledom in prikazati, da se moraš v letalu zbrati in odleteti kar se da dobro." Meni, da kot organizacija nimajo nekega mehanizma, s katerim bi se spoprijemali s stresom: "Vse, kar lahko jaz storim za svoje zaposlene, je to, da jim stojim ob strani in da v primeru nesreče skupaj raziščemo vsako možno napako." Dodaja, da je dober način spoprijemanja s stresom pogovor s psihologom ali sproščanje preko športne aktivnosti.

Poveljujoči E meni o izgorelosti naslednje:

"Skušam opaziti izgorelost pri zaposlenih in jim omogočiti proste ure ali delovne dni, ki jim seveda pripadajo. Žal nimamo neke psihološke službe, ki bi lahko prej opazila, kaj se dogaja z vsakim posameznikom posebej. Meni osebno kot poveljniku je izredno težko oceniti, kdaj je kdo od zaposlenih izgorel, saj nimam stika z njimi v pisarni ali zunaj pisarne. Če pa že opazim takšen primer, ga za nekaj časa odmaknem iz neke določene naloge, dokler ni sposoben nadaljevati dela naprej, ali če zaposlen sam izrazi željo, da gre za nekaj časa na dopust ali koristi ure. Potem je dobro dobiti odziv od tistega posameznika, kaj točno je privedlo do njegove izgorelosti, ali je bila to morda tako velika obremenitev v službi, da ni več mogel normalno funkcionirati, je bila za izgorelost posameznika kriva služba ali mogoče zasebno življenje. In sicer takšen odziv nam je zelo pomemben, saj takrat lahko vidimo, ali lahko mi kako pomagamo v primeru, ko mu je bila naložena prevelika obremenitev. Zaenkrat smo imeli le nekaj takšnih primerov, vendar jih ni bilo v takšnem obsegu, da bi morali zelo ukrepati na tem področju. Konkretno je najbolj stresno delo samo delo pilotov. In sicer največ stresa in izgorevanja je v fazi šolanja, ko pride mlad kandidat direktno iz fakultete in ima za seboj le 50 ur letenja, takrat je stres najbolj izrazit. V tisti fazi se marsikateri kandidat odloči končati kariero, saj ugotovi, da slednji poklic ni za njega."

"Poklic sam po sebi je zelo stresen, vendar menim, da je 99 odstotkov pilotov motiviranih in delo upravlja z veseljem. Seveda pa pridejo tudi neki stresni inputi, kot so nezadovoljstvo, preobremenjenost pri izdelavi poročil, nezadovoljstvo s plačo, statusom in kasneje še s pisarniškim delom."

Motivacija pri delu

Motivacija je definirana kot proces, ki vodi in vzdržuje ciljno orientirano vedenje. Vključuje biološke, čustvene, socialne in kognitivne sile, ki aktivirajo delovanje posameznika (Cherry, 2016). Motivacija za letenje predstavlja pilotom pomemben dejavnik, s katerim ohranjajo varno in izjemno delovanje v celotni letalski karieri. V primeru pomanjkanja motivacije pilota oziroma izgube motivacije, se zmanjša učinkovitost njegovega letenja. V takšnem primeru lahko pilot izgubi svoj interes za letenje (Joseph & Ganesh, 2005, str. 57).

V tem delu sem se poglobila v motivacijo sodelujočih. Zanimalo me je, kateri so tisti motivi, ki pripravijo pilote do uspešnega dela in katere so tiste tehnike, ki jih uporabljajo nadrejeni za motiviranje svojih zaposlenih. S prejetimi odgovori sem prišla do spoznanj, ki jih navajam v nadaljevanju.

Vsakega zaposlenega privlačijo različni dejavniki oziroma motivi. Večina sodelujočih meni, da sta denar in osebni napredek med glavnimi motivi, ki jih pripravijo do uspešnega dela: "Pri meni je zelo majhna meja med plačo in med osebnim napredkom." in "...polovico motivov mi predstavlja to, da si konstantno postavljam cilje, ki jih tudi uresničim, drugo polovico motivov pa mi predstavlja sama plača ...". To spoznanje lahko potrdim s člankom, v katerem Rupar (2009) trdi, da ima plača zelo pomembno vlogo pri vzpostavljanju motivacije. Plače naj bi spadale med psihološke stimulatorje dela in morajo biti odvisne od zahtevnosti dela, uspešnosti posameznika in organizacije (Rupar, 2009, str. 28). Nekatere sodelujoče motivira to, da si postavijo osebni cilj in stremijo k temu, da ga uresničijo: "Že kot majhen otrok sem želel postati pilot, sedaj, ko sem postal, si želim postati čim boljši. Zato menim, da moraš opravljati takšen poklic, ki te motivira že od samega začetka, vsak posameznik mora strmeti k temu, kar ima rad in si to postaviti kot osebni izziv."

Večino sodelujočih motivira samo letenje: "... ne predstavljam si nobenega drugega poklica, ki bi me tako motiviral, kot me motivira samo letenje. " To spoznanje lahko potrdim tudi s člankom, v katerem Joseph in Ganesh (2005) pravita, da pri pilotih obstaja letalska motivacija, ki vključuje željo po letenju. Skupaj s sposobnostjo in stabilnostjo sodi med pozitivne lastnosti pilota. Slednja menita tudi, da bodoči piloti razvijejo motivacijo za letenje že v samem otroštvu, ko pretvorijo strah v občutek vznemirjenja. To naučeno sposobnost okrepijo z nadaljnjim obvladovanjem situacij, ki sčasoma postanejo del njihove narave. Na to, da piloti izberejo letalstvo za svojo kariero, vplivajo kognitivni in socialni dejavniki. Letalska motivacije je sestavljena iz obeh – čustvenih in kognitivnih komponent, pri večini pilotov gre za kombinacijo obeh, vendar je ena od njih dominantna (Joseph & Ganesh, 2005, str. 61–62).

Sodelujoči menijo, da mora biti motivacija močnejša od demotivacije: "... ko začneš dvomiti v svoj poklic, se lahko zelo hitro tudi konča." Eden od sodelujočih meni naslednje: "Na začetku kariere sem opazil, da mi je bilo letenje edina motivacija pri delu, ki ga opravljam. Vendar menim, da ko pilot doseže večino ciljev, ki si jih je zastavil, ali ko si ustvari svojo družino, samo letenje ne predstavlja več motivacije." Sodelujoči menijo tudi, da so dobro motivirani za delo, ki ga opravljajo. Po drugi strani pa obstaja veliko zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo motiviranost. Eden izmed njih je odnos ljudi do vojske: "... vsi menijo, da nas ne potrebujejo in da to, kar počnemo, nima neke vrednosti ...". Ugotavljam, da poleg slabega odnosa ljudi do vojske na njihovo motivacijo vpliva tudi dejstvo, da imajo kot organizacija zelo malo razpoložljivih sredstev: "... v naši organizaciji imamo zelo sposoben kader, ki sanja o boljših letalih ...".

Glede motiviranosti s strani svojih nadrejenih nekateri sodelujoči menijo naslednje: "Nadrejeni me posebno ne motivirajo, mislim, da že kot mlad kandidat vstopiš v vojsko visoko motiviran." "Specifika našega poklica je naša lastna samomotivacija". Ostali sodelujoči menijo, da jih nadrejeni motivirajo s:

- **poudarjanjem pomena vaje:** "Menim, da me poveljujoči motivirajo s tem, ko me seznanijo z jasnimi cilji in nalogami same vaje. Takrat sama vaja dobi vrednost, saj razumem, kakšno vlogo imam v njej."
- **motivacijskimi govori:** "Velikokrat me poveljnik motivira že s samim pogovorom o doživetjih, ki jih je izkusil. Takrat se zavedam, da sem na pravi poti."
- **zaupanje nadrejenih:** "Motivira me priznavanje nadrejenih, da smo tako dobri kot oni. To nam pokažejo s tem, da nam zaupajo, da bomo nalogo izpeljali enako dobro kot v primeru, da bi nalogo izpeljali sami."
- **javne pohvale:** "S priznanji in pohvalami, ki jih prejmemo na javnih podelitvah." "Javne pohvale te motivirajo, saj so dokaz težkega dela. Včasih pozabiš na svoj napredek, ki ga spremlja in nadzoruje tvoj nadrejeni."
- **možnostjo napredovanja:** "Možnost napredovanja mi predstavlja smisel vlaganja v znanje in osebni napredek."

Nekateri sodelujoči menijo, da jih nadrejeni usmerjajo s spodbudnimi besedami, s katerimi okrepijo njihovo lastno motivacijo: "Meni se zdi, da nas nadrejeni motivirajo tudi s tem, ko nas pustijo na tečaje in izobraževanja, na katerih lahko pridobimo novo znanje." Sodelujoči menijo tudi, da je način motivacije, s katerim jih nadrejeni motivirajo, umetno ustvarjeno stresno okolje, v katerem nadrejeni motivirajo svoje zaposlene s spodbudnimi besedami.

Iz pridobljenih podatkov sklepam, da so sodelujoči motivirani za delo, ki ga opravljajo. Lahko potrdim, da ima vsak sodelujoči različne motive oziroma dejavnike, ki ga spodbudijo k opravljanju svojega dela. Večini sodelujočih predstavlja ta motiv letenje samo in dobri medosebni odnosi s svojimi nadrejenimi. Menijo, da se s svojimi sodelavci

dobro razumejo in ustvarjajo sproščeno delovno okolje, ki pozitivno vpliva na njihov odnos do dela. Med seboj se cenijo in spoštujejo.

Ena izmed pomembnih nalog poveljujočih v vsaki vojaški organizaciji je motiviranje njenih pripadnikov in razvijanje motivacijskih ukrepov. Njihova zelo pomembna naloga je tudi, da ugotovijo, kaj njihovim zaposlenim največ pomeni v danem obdobju (Rupar, 2009, str. 31). Ker je motivacija za delo odraz različnih dejavnikov in se konstantno spreminja, me je v nadaljevanju zanimalo, kakšne tehnike in načine motiviranja uporabljajo nadrejeni pri motiviranju svojih zaposlenih.

Poveljujoči A opisuje motivacijo zaposlenih z naslednjimi besedami:

"Menim, da mlade pilote motivira samo dejstvo, da opravljajo poklic pilota. Trenutno menim, da ni težav s samo motivacijo zaposlenih in izvedbo nalog pilotov, saj bodo vsi naredili svojo zastavljeno nalogo oziroma delo." Sogovornik se zaveda, da zaposleni želijo imeti večji osebni dohodek, s katerim bi zadovoljili svoje socialne potrebe in potrebe svojih bližnjih. "Zavedam se, da ko pride v življenje pilota še družina in otroci, postane finančni vidik pomemben motivator. Problem financ rešujem paralelno, hkrati se pa moramo zavedati, da je enota specialistična in so plače z ostalimi enotami višje."

Sogovornik meni, da svoje zaposlene motivira s postavljanjem težjih nalog. Če pilot ves čas leti sam, postane delo rutinsko in mu ne predstavlja izziva. Zato se organizira skupinsko letenje, kar pomeni, da štiri helikopterji ali letala letijo drug ob drugem. Takšna naloga predstavlja pilotom izziv in motivacijo, ker postane zahtevnejša. Ustvari se tako imenovana poklicna motivacija, s katero motivirajo pilote pri svojem delu.

Zelo pomemben dejavnik motivacije zaposlenih je pridobivanje in uporaba novega znanja. "Eden izmed načinov motivacije, ki ga uporabljamo v naši organizaciji, je spodbujanje zaposlenih, da se stalno razvijajo v osebnih znanjih in v znanju kolektiva, in sicer tako, da se naučijo nekaj novega in da znanje uporabijo v praksi na nov način." Sogovornik meni, da je del motivacije tudi vzpostavitev dobrih medosebnih odnosov in učinkovite komunikacije: "Pri motivaciji je odkrit pogovor z zaposlenimi izredno pomemben. Osebno nikoli ne obljubljam zadev, ki jih ne bom mogel izpolniti." Dodaja, da je eden od motivacijskih ukrepov tudi možnost napredovanja. "Zaposlene motivira tudi možnost, da lahko gradijo svojo kariero v katerikoli enoti Slovenske vojske."

Poveljujoči B meni, da pri svojem delu nikoli ne olepšava zadev in daje lažnega upanja. Rupar (2009) piše, da je zelo pomembno, da poveljujoči svojim zaposlenim ne vzbujajo napačnih pričakovanj in ne obljublajo česa, kar ne bodo mogli uresničiti. Zadovoljstvo kot motivacijski dejavnik lahko uporabijo le, če lahko svoje obljube tudi izpolnijo. Sodelujočemu se zdi pomembno, da motivira zaposlene z resnično in verodostojno komunikacijo. Zaveda se, da imajo zaposleni določene motive, ki jih pri delu motivirajo. Zato se trudi izboljšati tiste dejavnike, za katere meni, da bi lahko bili boljši. Želi si izboljšati njihov status, položaj in plače. Osebno meni, da je vlivanje upanja zaposlenim v

današnjem času zelo pomemben dejavnik: "Skozi delo jim vlivam upanje, da za današnjim časom prihaja tudi boljše obdobje." Meni, da za vsakim padcem obstaja vzpon.

Sodelujoči meni tudi, da so vrednote najmočnejši motivatorji. Pravi, da svoje zaposlene motivira tudi z osebnim zgledom. Vodi z zgledom in pri tem uporablja svoje osebne in osnovne vojaške vrednote, s katerimi predstavlja zaposlenim zgled.

Poveljujoči C opisuje motiviranost svojih zaposlenih z besedami:

"Menim, da so mladi piloti zelo motiviran kader, saj opažam, da jim letenje prinaša zadovoljstvo in samo zadoščenje. Kljub plači zelo radi opravljajo svoje delo." Osebo meni, da sta spodbuda in pomoč pri začetku kariere zaposlenim zelo pomembna motivatorja: "Rad pomagam mladim kandidatom na začetku njihove poti in pri razumevanju celotnega sistema." Po njegovih izkušnjah predstavlja spodbudo za mlade pilote tudi zanimivejša in zahtevnejša naloga, ki jih spodbudi k delu in k želji po novem učenju. Osebo že na začetku šolanja s posameznikom vzpostavi dober osebni pristop: "Zelo pomembno je, da so naloge pilotom jasno predstavljene že na začetku šolanja. Glavne naloge pilota so samoizobraževanje, samostojnost pri letenju in dnevno učenje."

Zaposleni se svojega vedenja naučijo glede na posledice. Vedenja, ki je bilo podkrepljeno z nagrado, se zaposleni hitro naučijo, če pa določenemu vedenju sledi kazen, se tega vedenja tudi hitro odvadijo (Rupar, 2009, str. 27). Sodelujoči meni, da je kazen primerna v primeru, ko kandidat ni pripravljen na dodeljeno nalogo. Takrat se odloči, da kandidatu odobri prepoved letenja za tisti dan, kar predstavlja največjo kazen. Dodaja, da je kazen povezana z varnostjo letenja: "Osebo menim, da je bolje prepovedati letenje nepripravljenega kandidata in preprečiti nesrečo. Takšno učenje nekateri razumejo kot kazen, vendar vsebuje znanje, ki ga je potrebno znati." Nadaljuje, da se bodo zaposleni naučili sprejemati prave odločitve tudi če bodo dobro nagrajeni: "Osebo mi je v ponos podeliti priznanje kandidatu, ki dobro opravlja svoje delo."

Poveljujoči D meni, da svoje zaposlene motivira z možnostjo napredovanja, konstantnim učenjem in varnostjo pri letenju. Znotraj šolanja zaposlenim dajejo velik poudarek pripravam na letenje in napakam, ki se lahko pripetijo med samim letenjem. Mani tudi, da morajo ohranjati profesionalen odnos in se konstantno učiti. Če popustijo na znanju in profesionalnosti, ne morejo pričakovati napredka pri zaposlenih. Dodaja, da motiviranost ne predstavlja glavnega problema pri letalskem kadru, saj so zaposleni močno motivirani. Sodelujoči meni tudi, da morajo standardi ostati visoki ne glede na finančni vidik in razpoložljiva sredstva, ki jih imajo.

Poveljujoči D doda še, da so zaposleni visoko samomotivirani. Obstajajo tehnike motiviranja, kot so dobra službena ocena, dobro priporočilo in možnost napredovanja ali boljšega delovnega mesta ali dela v tujini. Meni, da ima višja plača zelo pomembno vlogo

pri motivaciji zaposlenih, vendar jo je zelo težko zagotoviti, ker trenutno teh sredstev nimajo.

Ocenjevanje delovne uspešnosti

V tretjem delu sem se poglobila v načine ocenjevanja delovne uspešnosti. Zanimalo me je, na kakšen način so ocenjeni zaposleni v organizaciji in ali čutijo potrebo po drugačnem načinu ocenjevanja. V tem sklopu me je tudi zanimalo, na podlagi česa nadrejeni nagradijo dobrega ali slabega zaposlenega.

V delujoči organizaciji za ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljajo službeno oceno. V pravilniku o službeni oceni (Ur. l. RS, št. 98/14, 48/15, 61/16) piše: "Za službeno ocenjevanje civilnih oseb v Slovenski vojski se uporabljajo predpisi, ki veljajo za javne uslužbenke." Službeno oceno vsako leto ob zaključku ocenjevalnega obdobje izdela pristojni poveljujoči. Uporablja se pri odločanju o posameznikovem napredovanju, o podeljevanju priznanj in nagrad ter v drugih primerih, ki so določeni s predpisi vodenja in poveljevanja. Službena ocena vsebuje oceno splošnih kompetenc, oceno vojaške usposobljenosti in oceno vodstvenih kompetenc za vojaške osebe, ki nimajo pooblastila v sistemu vodenja in poveljevanja. Službena ocena se točkuje po naslednjih kriterijih:

- ocena odličen, ki pomeni, da posameznik presega večino zastavljenih ciljev in rezultatov;
- ocena zelo dober, ki pomeni, da posameznik presega zastavljene cilje in rezultate;
- ocena dober, ki pomeni, da posameznik dosega zastavljene cilje in rezultate;
- ocena zadovoljiv, ki pomeni, da oseba ne dosega nekaterih zastavljenih ciljev in rezultatov;
- ocena negativen, ki pomeni, da posameznik ne dosega večine zastavljenih ciljev in rezultatov.

Po pravilih službe v Slovenski vojski (Ur. l. RS št. 84/2009) se službene ocene upoštevajo pri dajanju predlogov za povišanja in napredovanja, dajanju predlogov za priznanja, razporejanje na druge zahtevnejše dolžnosti ter pri določanju kandidatov za vključevanje v programe izobraževanja in usposabljanja, določene s predpisi.

Sodelujoči menijo, da je službena ocena zelo subjektivna ocena. Eden od sodelujočih pravi, da bi morala službena ocena temeljiti na kriteriju, ki bi bil znan vnaprej. "Tako, da se že v začetku leta dobro zavedam, katere pogoje moram izpolniti, če želim dobro službeno oceno."

Menijo, da bi se zaradi različnih nalog, ki jih opravljajo, moral individualen napredek pilotov ocenjevati na drugačen način, kakor se ocenjuje sedaj celotno vojsko, vključno s pehoto. Sodelujoči menijo, da se faktor letenja ne bi smel upoštevati pri ocenjevanju, ker

ga je zelo težko postaviti. "Lahko se zgodi, da se letalo pokvari in se s tem zmanjša število nalezov. To pomeni, da ne moremo več leteti toliko, kolikor letijo drugi piloti." Veliko je dejavnikov, ki zmanjšajo število nalezov. "Lahko se zgodi, da je med mojim dopustom idealno vreme za letenje in veliko število nalezov, vendar jaz takrat ne letim." Večina sodelujočih meni, da število nalezov ne bi smel biti faktor pri ocenjevanju delovne uspešnosti.

Zanimalo me je tudi, kako poveljujoči nagradijo zaposlenega in glede na to, da se zdi zaposlenim službena ocena zelo subjektivna, ali poveljujoči čutijo potrebo po drugem načinu ocenjevanja zaposlenih.

Poveljujoči A meni, da službena ocena predstavlja subjektivno ocenjevanje: "Službeno ocenjevanje bo vedno subjektivno, saj je odločitev poveljujočega." Osebno ne čuti potrebe po spreminjanju načina ocenjevanja: "Menim, da je težava v miselnosti zaposlenih." Dodaja še, da pri oceni dobro zaposleni mislijo, da so ocenjeni slabo. "Vendar ocena dobro pomeni, da so vse naloge opravljene in ne pomeni, da je posameznik slabo opravil naloge." Pravi tudi, da je prejšnji sistem ocenjevanja prinesel miselnost, da je ocena dobro slaba: "Zato je danes zelo težko spremeniti miselnost zaposlenih."

Poleg službene ocene skuša poveljujoči nagraditi dobrega zaposlenega s pohvalami in možnostjo razvoja po karierni poti. Osebno meni, da si vsak zaposleni želi biti prepoznaven pred celotno enoto, ko naredi nekaj dobrega. Sodelujoči opaža tudi na sestankih kolektiva, da obstaja veliko neprepoznavanje sistema in napačna miselnost službene ocene.

Poveljujoči B meni, da nima možnosti finančnega nagrajevanja zaposlenih, zato svoje zaposlene nagradi s pohvalo oziroma priznanjem. "V moji pristojnosti je, da lahko skozi leto predlagam zaposlenega generalštabu za dodelitev nagrade in pohvale. Žal obstaja kvota, po kateri se odločajo, koliko zaposlenih dobi nagrado." Meni tudi, da si v letalstvu ne morejo privoščiti zaposlenega, ki slabo dela. Če imajo takšnega zaposlenega, se pogovorijo z njim in ga poskušajo spraviti v red, v kolikor se zaposleni ne izboljša, sledi odpoved z delovnega mesta.

Poveljujoči C meni, da se službena ocena lahko razlikuje od dejanskega stanja, saj je zelo subjektivna: "Že tako dobra službena ocena ne izraža dejanskega stanja." Težava službene ocene je v nevzpostavitvi merljivih kriterijev. Poveljujoči meni, da so v službeni oceni pomanjkljivosti, saj obstaja težava pri ocenjevanju marljivosti. Vsak poveljujoči ima svoje kriterije, s katerimi postavlja oceno zaposlenega.

Poveljujoči E meni, da je službena ocena subjektivna, vendar predstavlja realno sliko zaposlenih. "Skozi leta se izdelava nek sistem ocenjevanja, ki dobro prikaže oceno glede na

rezultate." Meni tudi, da denarne nagrade ne obstajajo v njihovi organizaciji ter da imajo le možnost napredovanja, dela v tujini in priznanj za dobro opravljeno delo.

Način komunikacije in koordinacije v organizaciji

Pri načinu komunikacije v organizaciji me je zanimalo, kako poteka komunikacija med zaposlenimi in poveljujočimi. Zanimalo me je tudi, kakšne načine komunikacije uporabljajo poveljujoči pri komuniciranju s svojimi zaposlenimi.

Sodelujoči pravijo, da organizacija, kot je 15. polk vojaškega letalstva, predstavlja veliko število zaposlenih in poveljujočih. "V naši strukturi imamo poveljnika oddelka, poveljnika šole, poveljnika polka, poveljnika generalštaba in poveljnika vojske." Menijo, da poteka komunikacija z rangom višje uspešno in s hitrimi povratnimi informacijami, medtem ko je prečna ali diagonalna komunikacija, ki poteka med zaposlenimi na isti hierarhični stopnji, bolj sproščena. Eden od sodelujočih meni naslednje: "Komunikacija v letalstvu je bolj sproščena, saj imamo med seboj neformalen odnos. Menim, da zato, ker imamo vsi enake čine." Sodelujoči menijo tudi, da pri liniji komunikacije poveljevanje in kontrola (v nadaljevanju PINK) lahko pride do izgube informacij. To potrjuje tudi trditev sodelujočih, saj da komunikacija na ravni, kjer imajo zaposleni veliko osebne stika, deluje bolj jasno kot komunikacija z višjim rangom poveljujočih, ki jih ne vidiš pogosto.

Sodelujoči kot način komunikacije uporabljajo tudi internetno stran Ministrstva za obrambo Republike Slovenije. Ta je namenjena obveščanju notranje javnosti oziroma zaposlenih. Preko nje zaposleni med seboj komunicirajo in pridobivajo informacije o določenih novostih.

V organizaciji, kot je vojska, uporabljajo poveljujoči več linij komuniciranja. Med prvimi je linija vodenja in poveljevanja. Skozi to linijo poveljujoči prenašajo ukaze, s katerimi pooblašajo in dodeljujejo pristojnosti vsakemu zaposlenemu na vseh ravneh organizacije. Linija poveljevanja in vodenja deluje podobno kot veriga. Navodila poveljujočih tečejo navzdol do zaposlenih, medtem ko odgovornosti tečejo navzgor po verigi poveljevanja (Chain of command, b. l.). Poveljujoči A meni naslednje: "Ko govorimo o izdajanju ali usklajevanju nalog, takrat komunikacija nujno poteka preko poveljnikov." Vsak poveljujoči je odgovoren za izvedbo naloge v svojih enotah: "Zato tudi ne morem določati posadke posameznega letala, s to odločitvijo bi preložil odgovornost pristojnega poveljnika." Poleg linije poveljevanja in vodenja uporabljajo tudi strokovne linije. Uporabljajo jih takrat, ko govorijo o pripravi, pridobivanju informacij, argumentih in načrtovanju. Komunikacija s podrejenimi poteka direktno preko poveljnikovih strokovnih organov: "Organiziram tudi različne konference, kjer komuniciram z vsemi posamezniki." V primeru, da je naloga specifična in ko potrebuje konkretno informacijo, pokliče posameznika v enoto, to pa je odvisno tudi od razpoložljivega časa in konkretne naloge.

Poleg linije poveljevanja in vodenja imajo tudi redne dnevne sestanke kolektiva, ki potekajo na vsake dva do tri mesece. Dnevno se udeležujejo sestankov, ki niso vezani le na letenje, temveč tudi na aktualno dogajanje tistega dne. Poveljujoči med seboj sodelujejo zelo tesno, saj imajo veliko medsebojne komunikacije. Nato svoje informacije prenesejo na svoje zaposlene, s tem da organizirajo službeni sestanek oziroma sestanek kolektiva. V primeru nestandardnih stvari v organizacijo komunicirajo osebno.

V nadaljevanju me je zanimalo, kako poveljujoči koordinirajo aktivnosti zaposlenih, da je cilj dosežen v okviru zastavljenih rokov. Odgovori so sledeči:

"Osnova dobre koordinacije je, da vsak zaposlen pozna svoje naloge. V vojaški terminologiji obstaja pet vprašanj: zakaj, kdaj, kje, kaj in kako. Ko vsi zaposleni poznajo odgovore na vsa vprašanja, takrat vidijo celotno sliko in lahko uspešno opravijo svoje delo." Sama koordinacija je odvisna od vrste naloge in lahko poteka preko štabnih organov ali pa direktno preko poveljnika: "V primeru, ko izvajamo redno nalogo, ki se izvaja stalno, gre koordinacija preko štabnih organov. Posebne, večje naloge zahtevajo sestanek s poveljniki, kjer razložimo sam potek naloge."

Vsaka enota v organizaciji vsebuje predstavnika, ki je odgovoren za nalogo. Predstavnik razloži potek naloge in delegira zaposlene za njeno izvedbo.

"Enota je specifična po tem, da opravlja od pet do šest nalog naenkrat." Da bi bile naloge čim boljše opravljene, organizirajo kratke sestanke, na katerih podelijo naloge in nudijo nasvet, v kolikor potrebuje zaposleni pomoč pri sami izvedbi naloge: "Sestanki so jasni in kratki, kjer vsak dobi svoje zadolžitve, vključno z menoj." Poveljujoči koordinira naloge zaposlenim tako, da uporablja način vodenja s pravili odločanja. Preko tega načina delegira naloge svojim zaposlenim.

"Sama koordinacija poteka tako, da tedensko na kolegiju pregledamo naloge, ki jih je potrebno opraviti. Na drugem kolegiju preverimo, ali so bile naloge opravljene. In če je bila naloga prezahtevnega za enega zaposlenega, iščemo načine, kako nalogo razpršiti med več zaposlene." Poveljujoči pravi, da za koordinacijo nalog uporablja tudi tako imenovani računalniški IRDG, saj veliko časa preživi na terenu in ne v pisarni. IRDG je program, ki ga uporablja Ministrstvo za obrambo. Z njim brezpapirno poslujejo in uporabljajo dokumentarno gradivo. Poveljujoči osebno opravlja pisarniško delo zgodaj zjutraj, saj mu nato sledijo terenske obveznosti.

Koordinacija v organizaciji poteka ustaljeno, saj so določene naloge že vnaprej določene. Pri tem imajo zaposlene, ki so dobro seznanjeni z ustaljenimi nalogami. Za odpravljanje kakršne koli napake obstaja tako imenovani vojaški in civilni nadzor.

Način vodenja

Poveljujoči morajo pri svojem delu upravljati z razpoložljivimi finančnimi sredstvi in nalogami zaposlenih. Pri tem vsak posameznik uporablja različen način vodenja, s katerim

uspešno vodi svoje zaposlene. V nadaljevanju bom opisala načine vodenja, ki jih pri svojem delu uporabljajo poveljniki 15. polka vojaškega letalstva.

Poveljujoči A meni, da pri svojem delu uporablja predpisane načine vodenja, ki so v skladu z ukazi in direktivami, ki jih mora uporabljati pri svojem delu. Zelo rad razjasni svoja pričakovanja do podrejenih in cilj same naloge: "... menim, da je zelo pomembno, da podrejenim obrazložim, zakaj izvajajo nalogo in na kakšen način vidim, da jo je potrebno izvesti." Velikokrat se prepriča, da tisti poveljujoči, ki predajo nalogo svojim zaposlenim, jasno razumejo cilj in namen naloge. Samo izvedbo naloge prepušča poveljnikom, saj le-ti najbolje poznajo svoje zaposlene in njihove sposobnosti. "Pri opravljanju svojega dela sem se naučil, da so povratne informacije in analize izredno pomemben dejavnik." Meni, da mora odločanje o zadevah temeljiti na osnovi informacij, ki so na razpolago. "Več informacij, kot imaš, lažje je sprejeti odločitev in razložiti podrejenim, zakaj se nekaj izvaja." Če preko novih informacij opazi, da je bila prva odločitev napačna, jo sprejme in dopolni drugače.

Poveljujoči se trudi voditi z zgledom, saj meni, da podrejeni opazijo njegovo prisotnost pri izvajanju pomembnih vaj. Meni tudi, da se ne izogiba sprejemati težkih odločitev, za katere mora imeti dobre argumente. Poleg vodenja z zgledom je tudi velik pobudnik ameriškega stila *centralized command decentralized execution*, ki pravi, da je za učinkovito in uspešno delovanje enot potrebno enotno prizadevanje vseh razpoložljivih enot. Centralizirano načrtovanje je ključnega pomena pri nadzoru in koordinaciji, ki si ga prizadevajo vse razpoložljive sile. Decentralizirano izvajanje pa je bistvenega pomena za generiranje hitrosti operacij, kjer se je potrebno soočiti z negotovostjo, raztresenostjo in bojnimi razmerami (Gomez, 2003, str.4). Poveljujoči še dodaja, da je 15. polk vojaškega letalstva dejansko organiziran tako, da zajema odločitve, ki zajemajo šest medsebojno različnih enot. Te enote delujejo kot sistem, v katerem vsaka od enot predstavlja podsistem, ki deluje v sklopu svojih pravil. V poveljstvu 15. polka vojaškega letalstva je poveljnik polka tisti, ki poveže in izda naloge malim podsistemom oziroma enotam. Pri tem je tudi pomembno, da polk spremlja delovanje in izvedbo celotnega sistema in ga v primeru napake tudi popravi.

Poveljujoči pri svojem delu uporablja tudi način vodenja z motivacijo. Meni, da motivacijo zaposlenih ne dosežeš le s finančnim vidikom, temveč z dodatno motivacijo. "Velikokrat primerjam znanje in delovanje v mednarodnem okolju naših zaposlenih z drugimi iz tujega okolja. Takrat zaposleni ugotovijo, da so boljši od ostale vojske, kar jim dvigne motivacijo." Poveljujoči pri svojem delu uporablja tudi način vodenja s cilji. Vsako leto si poleg obstoječih ciljev postavijo tudi določen cilj, ki dvigne sposobnost delovanja zaposlenih. Meni tudi, da so plovnost letal, število naletov in šolanj vsako leto višji. Za doseg te resursov zaposleni izkoriščajo rezerve, ki jih imajo v svojem znanju in izkušnjah.

Poveljujoči dodaja, da se vodenje s pravili odločanja ne sklada z njegovim karakterjem. "Moja vrata so odprta za vsakogar, ki meni, da ima težavo ali doprinos k boljšemu delovanju enote." Meni tudi, da bo posameznikovo zadovoljstvo prineslo boljše delovanje celotne enote.

Poveljujoči C meni, da če vodja uporablja le en način vodenja, pri svojem delu ne bo uspešen. Vodja mora uporabljati vsakega od njih, hkrati mora tudi vedeti, kdaj bo katerega uporabil in na kakšen način. Osebnostno uporablja kombinacijo vseh načinov vodenja: "Odvisno je od starosti, izobrazbe in statusa zaposlenega ..." Meni, da se opazi razlika, ko se naloge delegirajo zaposlenim z visoko izobrazbo ali zaposlenim s srednjo šolo.

Poveljujoči D meni, da je vodenje z zgledom način, ki dolgoročno deluje v organizaciji, kot je vojska. "Včasih moraš podrejenega poslati v življenjsko ogrožajočo situacijo, za katero ne bo dovolj le denarna nagrada." Sam uporablja način vodenja z izjemami, kjer standardne naloge opravljajo zaposleni, ki so najnižje na nivoju kompetenc. V letalstvu uporabljajo tudi nov način vodenja, ki so ga poimenovali varnost letenja.

Poveljujoči B uporablja način vodenja z zgledom. Ko opazi, da ta način ne prinese nekega učinka, uporabi pravila odločanja. "Za izvajanje specifičnih nalog morajo imeti zaposleni dober motiv."

4.6. Odgovor na raziskovalno vprašanje

V raziskovalni nalogi sem postavila temeljno raziskovalno vprašanje: Kakšen način vodenja, motivacije, sistem komuniciranja in koordiniranja ter spoprijemanja s stresom uporabljajo pri svojem delu poveljujoči v 15. polku vojaškega letalstva?

Z analizo podatkov sem prišla do spoznanja, da se poveljujoči zavedajo zahtevnosti pilotskega poklica, v katerem morajo piloti delovati na visoki mentalni ravni in ob visokih delovnih obremenitvah, kar jih posledično izpostavlja psihološki in fizični preobremenjenosti. Organizacija se s stresom spoprijema tako, da ga skušajo razbremeniti z naslednjimi ukrepi:

- z zaprtjem letališča v polovici leta poveljujoči omogočijo zaposlenim počitek, kar pomeni, da lahko takrat zaposleni koristijo dopust;
- poveljujoči pazijo, da pri svojem delu pravilno zadolžitvijo zaposlene;
- z organiziranjem športnih aktivnosti, s katerimi spodbujajo aktivno življenje in
- z upoštevanjem človeških zmogljivosti.

Vojaški piloti se različno spoprijemajo s stresom, najbolj pogosti načini so z vizualizacijo letenja, z analizo stresnih situacij, s pogovorom s sodelavci, organizacijo prostega časa in športom.

V organizaciji prevladuje mnenje, da so piloti izredno samomotivirani pri opravljanju svojega poklica. Poveljujoči uporabljajo različne načine motiviranja, kot na primer dodeljevanje težjih nalog, ki zaposlenim predstavljajo izziv, vzpostavljanje dobrih medosebnih odnosov in spodbujanje zaposlenih pri razvijanju osebnih znanj in možnost napredovanja. Za ocenjevanje zaposlenih uporabljajo v organizaciji s predpisi določeno službeno oceno, ki po mnenju poveljujočih predstavlja dober sistem ocenjevanja zaposlenih. Po mnenju vojaških pilotov je službena ocena zelo subjektivna in menijo, da bi morala temeljiti na vnaprej znanem kriteriju. Poleg službene ocene imajo poveljujoči možnost nagraditi svojega zaposlenega s pohvalami in možnostjo nadaljnega razvoja njihove karijerne poti. Opažam, da so vojaški piloti trenutno motivirani za opravljanje svojega poklica. Vendar trenutna situacija se lahko hitro spremeni.

V organizaciji uporabljajo več načinov komunikacije. Prvotno uporabljajo linijo vodenja in poveljevanja, s katero poveljujoči prenašajo ukaze, pooblaščajajo in dodeljujejo pristojnosti vsakemu zaposlenemu na vseh ravneh vodenja. Poleg linije poveljevanja in vodenja uporabljajo tudi druge strokovne linije. Komunikacija poveljujoči in podrejeni poteka direktno preko poveljnikovih strokovnih organov, medtem ko je komunikacija med zaposlenimi na isti hierarhični stopnji bolj sproščena. Koordinacija organizacije je odvisna od vrste naloge. Večja naloga zahteva sestanek s poveljniki, kjer slednji razložijo njen potek. Vsaka enota v organizaciji vsebuje predstavnika, ki je odgovoren, da nalogo razloži in delegira svojim zaposlenim. Specifičnost organizacije je izvajanje več nalog hkrati, kar zahteva dobro koordinacijo in medsebojno komunikacijo.

V 15. polku vojaškega letalstva imajo v skladu z ukazi in direktivami predpisanih več načinov vodenja, ki jih morajo poveljujoči uporabljati pri svojem delu. Pri vodenju svojih zaposlenih uporabljajo način vodenja z zgledom, vodenje s cilji in vodenje z motivacijo, eden izmed poveljujočih uporablja tudi nov ameriški način vodenja centraliziranega načrtovanja in decentralizirano izvajanje. Vodenje z izjemami uporabijo takrat, ko menijo, da lahko standardne naloge opravijo zaposleni, ki so na nižjem nivoju kompetenc. V organizaciji se je pojavil nov način vodenja, in sicer varnost letenja.

SKLEP

V sodobnem času je vedno več zahtevnih delovnih mest, ki zahtevajo ustrezno usposobljenost in stalno osebno rast zaposlenih. Funkcije, ki so bile včasih spoštovane in cenjene, so danes v javnosti dobile drugačno veljavo. Zato je bistveno, da v organizaciji razvijejo nov pogled na vlogo zaposlenih v organizacij (Skopec, 2006, str. 54). Spremembe v zunanjem okolju postajajo vedno bolj intenzivne in zahtevajo nove načine odzivanja in vodenja poveljujočih. V vojaških organizacijah se zavedajo, da je osebno, strokovno in delovni razvoj zaposlenega zelo pomemben, zato je zanimanje vojske za razvoj svojih zaposlenih večji kot v drugih, profitnih organizacijah. Na razvoj zaposlenih vpliva posameznikov razvoj, zato je pomembno, da poveljujoči posameznika usposobijo,

motivirajo in ga spodbujajo za načrtovanje, uresničevanje, spremljanje in usmerjanje lastnega razvoja (Bratušek, 2006, str. 36).

V prvem poglavju sem s pomočjo domače in tuje literaturo predstavila vodenje. V začetku poglavja sem vsebinsko opredelila pojem vodenja in določila mejo med izrazoma vodenje in management, nadaljevala sem s predstavitvijo teorij vodenja in ugotovila, da se je razvilo relativno novo področje vodenja, ki se imenuje avtentično vodenje. Poglavje sem zaključila z opredelitvijo razlik med stili in načini vodenja. Način vodenja izhaja iz ideje o tem, kako je možno iz zaposlenih izrabiti čim več, medtem ko se stil vodenja nanaša na določen vzorec vedenja vodje.

V drugem poglavju sem opredelila vlogo in značilnosti vodje. Izpostavila sem njegove izzive in naloge, s katerimi se sooča pri svojem delu. Dober vodja mora pri svojem delu uspešno premagovati ovire in izzive, ki mu jih predstavlja okolje samo.

V tretjem poglavju sem prikazala sistem delovanja vodenja v vojski. Na začetku sem predstavila ravni vojaškega delovanja in model vodenja v vojski. Vojska se vidi kot organizacijo, ki temelji na osnovi vrednot, na katerih se gradi bojna morala pripadnikov. Ugotovila sem razlike med pojmom poveljevanje in vodenje, ki se izvajata v različnih organizacijskih okoljih. Poglavje sem zaključila z organiziranostjo poveljevanja vojaške organizacije, ki predstavlja medsebojno povezane podsisteme, organizirane v celoto.

Četrto poglavje sem namenila analizi kvalitativnih podatkov. Na začetku poglavja sem opredelila metode dela, ki so bile uporabljene v magistrskem delu in način zbiranja podatkov. V nadaljevanju je bila predstavljena analiza podatkov. Poglavje sem zaključila z ugotovitvami in interpretacijo rezultatov.

Sledeč po delno strukturiranih intervjujih poveljnikov v 15. polku vojaškega letalstva sem ugotovila, da se poveljujoči zavedajo, da je za uspešno delovanje organizacije potrebno dobro usklajeno vodenje. V organizaciji se zavedajo, da vodijo zelo zahteven profil zaposlenih z visoko razvitimi psihofizičnimi in kognitivnimi sposobnostnimi, zato pri svojem delu uporabljajo kombinacijo vseh s predpisom določenih načinov vodenja. Kot odgovor na spreminjajoče spremembe v letalstvu skušajo poveljujoči motivirati svoje zaposlene z zahtevnejšimi nalogami, ki zaposlenim predstavljajo izziv in jih ohranjajo na najvišjem nivoju zmogljivosti. Po ugotovitvah, ima organizacija ustaljen način komunikacije in koordinacije nalog.

Za izvedbo raziskave analize vodenja v 15. polku vojaškega letalstva v prihodnje bi priporočila razširitev raziskave na vse enote 15. polka vojaškega letalstva. V svoji raziskavi sem se osredotočila na enoto Letalske šole, zato svetujem, da se naredi več srečanj fokusnih skupin s posamezniki iz ostalih enot. Morebitni raziskovalci naj namenijo več časa prilaganju vprašanj ugotovitvam, in sicer fokusne skupine naj izvedejo v

različnih terminih; v prvem terminu naj v celoti obdelajo vprašanja s sodelujočimi in podajo izboljšave za vprašanja naslednje skupine v drugem terminu.

LITERATURA IN VIRI

1. *Advise America*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani <http://www.adviseamerica.com/transactional-leadership-advantages-and-disadvantages/>
2. Andrews, M. (2017). What leaders can do to reduce employee stress. *SkillsYouNeed*. Najdeno 25. januarja na spletni strani <http://www.skillsyouneed.com/rhubarb/leaders-reduce-employee-stress.html>
3. Avtentičen. (2017). V *Slovarji Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU*. Najdeno 30. januarja 2017 na spletni strani <http://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=avtenti%c4%8den>
4. Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership*. New York: Free Press.
5. Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2002). *Management: Competing in the new era* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
6. Beacon Health Options LLC. (2017). *Putting People First* (interno gradivo). Norfolk: Beacon Health Options formerly ValueOptions.
7. Berkowitz, B., Wolff, T., Schultz, J., Francisco, V., Fawcett, S., & Holt, C. (2017). Collecting and Analyzing Data. *Community tool Box*. Najdeno 24. januarja 2017 na spletni strani <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/evaluate/evaluate-community-interventions/collect-analyze-data/main>
8. Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
9. Bratušek, B. (2006). Razvoj posameznika v Slovenski vojski. V L. Lipič, E. Primožič & B. Avbar (ur.), *Bilten Slovenske vojske*. (str. 30-49).
10. Burkus, D. (2010, 18. marec). Transformational leadership theory. *DB David Burkus*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani <http://davidburkus.com/2010/03/transformational-leadership-theory/>
11. Campbell, D., Dardis, J., & Gregory, J. (2004). The »Be, know, do« Model of Leader Development. *Human resource planning*, 27(2), 26-39.
12. Candy, L. (2016). Authoritarian Leadership: use sparingly. *Educational Business Articles*. Najdeno 15. decembra na spletni strani <http://www.educational-business-articles.com/authoritarian-leadership/>
13. Chain of command (b.l.) V *BusinessDictionary*. Najdeno 25. januarja 2017 na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/chain-of-command.html>
14. Cherry, K. (2016, 16. junij). Motivation: Psychological Factors that guide Behaviour. *Very well*. Najdeno 24. januarja 2017 na spletni strani <https://www.verywell.com/what-is-motivation-2795378>
15. Cismas, S. C., Dona, I., & Andreiasu, G. I. (2016). Responsible Leadership. *Procedia – Social and Behavioral Science*, 111-118.
16. Columbus, A. (2006). *Leading edge research in cognitive psychology*. New York: Nova Science Publisher.

17. Cook, M. L. (b.l.). Moral reasoning as a strategic leader competency. *US Army war college*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/moral_dev.pdf
18. Cuevas, H. (2003). The pilot personality and individual differences in the stress response. *Sage journals*, 47(9), 1092–1096.
19. Daskobler, L. (2005, 13. marec). 15. letalska brigada slovenske vojske. *Slo-foto.net*. Najdeno 30. januarja 2017 na spletni strani <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/154193120304700910>
20. Day, V. D., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2013). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
21. Day, D. & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. V D. Day & J. Antonakis (ur.), *The nature of Leadership* (str. 3-25). California: Sage publication.
22. *Difference between Authentic and Original*. Najdeno 25. januarja 2017 na spletni strani <http://www.differencebetween.info/difference-between-authentic-and-original>
23. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
24. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
25. Leadership Track (b.l.). *Introducing to army leadership*. Najdeno 25. januarja 2017 na spletni strani <http://docslide.us/documents/msl-101-111-intro-to-army-leadership.html>
26. Dubrin, A. J. (2007). *Leadership: research findings, practice, and skills*. Boston: Houghton Mifflin.
27. Furlan, B., Rečnik, D., Vrabič, R., Maraš, V., Cerkovnik, J., & Unger, M. (2006). *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor.
28. Ganesh, A., & Joseph, C. (2005). Personality studies in aircrew: An overview. *Ind J Aerospace Med* 49(1), 54–62.
29. Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. Los Angeles: Sage.
30. Gomez, M. R. (2003). *Centralized command – decentralized execution: Implications of operating in a network centric warfare environment*. BiblioScholar.
31. Hancock, B. (1998). *An introduction to Qualitative research*. Nottingham: Trent focus group.
32. Headquarters, Department of the army (2006). *Army leadership: competent, confident, and agile* (interno gradivo). Washington (DC): Headquarters, Department of the army.
33. Headquarters, Department of the army (2007). *Army leadership* (interno gradivo). Washington (DC): Headquarters, Department of the army.
34. Hickman, R. G. (2010). *Leading organizations: perspectives for a new era (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
35. Howieson, B., & Kahn, H. (2002). Leadership, Management and Command: the Officers Trinity. V P.W., Gray & S., Cox (ur.), *Air power leadership: Theory and Practice*. (str. 15–40). London: HMSO.

36. Hunecke, M. (2013, junij). Psychological resources for sustainable lifestyle. *Denkwerk Zukunft-Foundation for cultural renewal*. Najdeno 24. januarja 2017 na spletni strani <http://www.denkwerkzukunft.de/downloads/reportpsychologicalresources.PDF>
37. Ingram, D. (2016). Transformational Leadership vs. Transactional leadership definition. *Chron*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani <http://smallbusiness.chron.com/transformational-leadership-vs-transactional-leadership-definition-13834.html>
38. Joseph, C., & Ganesh, A. (2005). Motivation for flying in military aircrew: A review. *Ind J Aerospace Med*, 49(2), 57–67.
39. Klann, G. (2003). *Crisis leadership: using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
40. Koolen, E. (2017). Competencies, attributes and traits: what is the difference. *Ekoolen consulting*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani <https://emilykoolen.com/2016/10/07/competencies-attributes-and-traits-whats-the-difference/>
41. Kordeš, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba univerze v Ljubljani.
42. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
43. Kovač, J., & Rozman, R. (2012). *Management*. Ljubljana: Založba GV.
44. Krause, G. D. (1997). *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
45. Kruse, K. (2013, 12. maj). What is authentic leadership. *Forbes*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authentic-leadership/#73ffb7802ddd>
46. Lai, A. (2011, 1. april). Transformational-Transactional Leadership Theory. *Olin College*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani http://digitalcommons.olin.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=ahs_capstone_2011
47. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Lubi, D. (2007). *Temelji vodenja in poveljevanja*. Ljubljana.
49. Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Leadership: theory, application & skill development*. Australia: Cengage Learning.
50. Mahmutović, J. (2011). *Vojaško voditeljstvo in menedžment*. Ljubljana: Zavod IRC.
51. Manktelow, J., Jackson, K., Eyre, E., Cook, L., Khan, B., & Edwards, S. (2016). Resolving Team Conflict Building Stronger Teams by Facing Your Differences. *MindTools-Essential skills for excellent career*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_79.htm
52. Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American business review*, 20(2), 89–94.
53. Mayoux, L. (b.l.). *Qualitative methods*. Najdeno 24. januarja 2017 na spletni strani <http://www.proveandimprove.org/documents/QualMethods.pdf>

54. McNab, C. (2007). *Tehnike vzdržljivosti*. Ljubljana: Defensor.
55. Meško, M. (2008). *Definiranje posebnosti nekaterih gibalnih sposobnosti in psiholoških značilnosti slovenskih vojaških pilotov*. (Doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za šport.
56. Meško, M., Karpljuk, D., Meško, Š. Z., Videmšek, M., Bertoncele, T., Bertoncele, A., & Podbregar, I. (2013). Motor Abilities and Psychological Characteristic of Slovene Military Pilots. *The international journal of aviation psychology*, 23(4), 306-318.
57. Morgan, D. L. (1997). *Focus group as qualitative research*. London, New Delhi: Sage.
58. 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.
59. Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije. (2005). *Srednjeročni obrambni program 2005-2010*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani http://www.mo.gov.si/fileadmin/mo.gov.si/pageuploads/pdf/ministrstvo/sop_2005_10.pdf
60. Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska. (b.l.a). *15. polk vojaškega letalstva*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani <http://www.slovenskavojska.si/struktura/15-polk-vojaskega-letalstva/>
61. Ministrstvo za obrambo Slovenska vojska. (b.l.b). *Glasilo 15. polka vojaškega letalstva 2014*. Najdeno 29. januarja 2017 na spletni strani http://www.slovenskavojska.si/fileadmin/slovenska_vojska/pdf/publikacije/15pvl_modra_web.pdf
62. Ministrstvo za obrambo. (b.l.). *BRZOL Brigada zračne obrambe in letalstva Slovenske vojske 2012*. Najdeno 29. januarja 2017 na spletni strani http://www.slovenskavojska.si/fileadmin/slovenska_vojska/pdf/publikacije/BRZOL.pdf
63. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice (7th ed.)*. Los Angeles: Sage.
64. Oblak, N. (2015). Dan letalstva. *Revija slovenska vojska*. 7-9.
65. Onwuegbuzie, A. J., Dickinson, W. B., Leech, N. I., & Zoran, A. G. (2009). A Qualitative framework for collecting and analyzing data in focus group research. *International journal of qualitative methods*, 8(3), 1-21.
66. Podgoršek, B. (2013). Z letalskotehnično enoto varno in zanesljivo v nebo. *Revija slovenska vojska*. številka 2, 13-15.
67. Pravila službe v Slovenski vojski. *Uradni list RS št. 84/2009*.
68. Pravilnik o službeni oceni. *Uradni list RS št. 98/14, 48/15, 61/16*.
69. Pristen. (2017). V *Slovarju Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU*. Najdeno 30. januarja 2017 na spletni strani <http://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=pristen>
70. Păcuraru, C. D. (2011). Air force leadership. *The 6th International Scientific Conference. Defence resources management in the 21st century* (str. 44–49). Braşov: Defence resources management.

71. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
72. Rupar, R. (2009). Motiviranje pripadnikov Slovenske vojske. V B. Furlan & L. Brožič (ur.), *Bilten Slovenske vojske*. (str. 15-36).
73. Selič, P. (b.l.). Kvantitativne metode raziskovanja. Najdeno 24. januarja 2017 na spletni strani <http://m.mf.uni-lj.si/media-library/2015/11/d6d3196b7bbe2b2f23df43e8b7dc098b.pdf>
74. Skopec, I. (2006). Splošno o karieri in o karieri v Slovenski vojski. V L. Lipič, E. Primožič & B. Avbar (ur.) *Bilten Slovenske vojske*. (str. 50-73).
75. Spahr, P. (2015, 24. november). What is transformational leadership? How new ideas produce impressive results. *St. Thomas University online*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani <http://online.stu.edu/transformational-leadership/>
76. Slade, A. (2013, 7. februar). Management by objectives or leading with goals. *Slade & Associates*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani <http://www.sladeresearch.com/2013/02/07/management-by-objectives-or-leading-with-goals/>
77. Sucu, S. (2014, 28. maj). Leading others with motivation in the workplace. *LinkId*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani <https://www.linkedin.com/pulse/20140528172225-91840920-leading-others-with-motivation-in-the-workplace>
78. Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
79. Taylor, R. S., & Rosenbach, W. E. (2000). *Military leadership: In pursuit of excellence*. USA: Westview Press.
80. Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting.
81. Troha, N. (2009). Usposabljanje voditeljskih veščin: Modna muha ali potreba–pomen vadišča za usposabljanje voditeljskih veščin pri razvoju voditeljev. V B. Furlan & L. Brožič (ur.), *Bilten Slovenske vojske*. (str. 67-84).
82. Tobak, S. (2015, 2. september). How successful people manage stress. *Entrepreneur*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani <https://www.entrepreneur.com/article/250157>
83. Treven, S. (1998). *Management človeških virov* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
84. Ule, M. N. (2005). *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
85. Varga, S., Guignon, C. (2016). *Authenticity*. CA: Stanford University.
86. Vešnar, M. (2007). *Etika in voditeljstvo: uvod v vojaško etiko*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, Sekretariat generalnega sekretarja, Služba za publicistiko.
87. Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Unstructured interviews. V B. Wildemuth (ur.), *Applications of Social Research Method to Questions in Information and Library Science* (str. 222–231). Westport, CT: Libraries Unlimited.
88. Zupan, N., Svetlik, I., Možina, S., Krohot, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

89. Zwillling, M. (2013, 2. oktober). How to delegate more effectively in your business. *Forbes*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletni strani <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2013/10/02/how-to-delegate-more-effectively-in-your-business/#5304800b2891>
90. Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership quarterly*. 657–692.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Povabilo k sodelovanju pri izvedbi intervjuja	1
Priloga 2: Vprašalnik za poveljnike za izvedbo kvalitativnih intervjujev.....	2
Priloga 3: Povabilo k sodelovanju pri izvedbi skupinskega intervjuja.....	3
Priloga 4: Vprašalnik za fokusno skupino	4

PRILOGA 1: Povabilo k sodelovanju pri izvedbi intervjuja

Zadeva: Vabilo na intervju

Spoštovani!

Vljudno Vas vabim k sodelovanju v raziskovalni študiji, ki jo vodim kot del magistrske naloge na Ekonomski fakulteti pod mentorstvom doc. dr. Judite Peterlin. Kot del raziskave bi izvedla intervju na temo »Načini vodenja v 15. polku vojaškega letalstva.«

Vaši odgovori bodo nadvse pomagali k boljšemu razumevanju ključnih izzivov vodenja, s katerimi se soočate na vašem profesionalnem področju.

Vljudno Vas vabim na osebni nestrukturirani intervju, ki bi potekal dne 14.5.2016 na dnevu odprtih vrat Slovenske vojske.

Za dodatne informacije in uro intervjuja sem z veseljem na voljo bodisi po elektronski pošti tinastrazar9@gmail.com, kjer se z veseljem dogovorimo lahko tudi za uro intervjuja.

Prisrčno vabljeni k sodelovanju in že vnaprej iskrena hvala za vaš čas in delitev izkušenj,

študentka Tina Stražar
pod mentorstvom doc. dr. Judite Peterlin
Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

PRILOGA 2: Vprašalnik za poveljnike za izvedbo kvalitativnih intervjujev

VPRAŠANJA ZA POVELJNIKE ZA RAZISKOVALNO MAGISTRSKO NALOGO

1. Kakšen način vodenja uporabljate? Ali uporabljate katerega izmed naslednjih načinov:
 - timsko vodenje (glede na to da imate izobražen kader),
 - vodenje z zgledom,
 - vodenje z delegiranjem,
 - vodenje s soudeležbo pri odločitvah,
 - vodenje s pravili odločanja (s katerimi se ohranja distanca),
 - vodenje s cilji,
 - vodenje z motiviranjem?
2. Katere tehnike motiviranja uporabljate za motiviranje zaposlenih, glede na to da so se časi v vojaškem letalstvu drastično spremenili (nižje plače, druga letala). Kako se postavite v vlogo mladega kadra in jih motivirate glede na trenutne situacije?
3. Na podlagi česa nagradite dobrega/slabega zaposlenega, ali uporabljate službeno oceno? Glede na to, da je službena ocena zelo subjektivna, ali čutite potrebo do drugem nagrajevanju?
4. Kako poteka vaš sistem komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci? Ali neposredno komunicirate s podrejenimi ali komunicirate preko linije vodenja in poveljevanja?
5. Kako koordinirate aktivnosti več zaposlenih, da je cilj dosežen v okviru zastavljenih rokov? Katere vodstvene veščine uporabljate pri tem?
6. Katere lastnosti so po vašem mnenju najpomembnejše, ki naj bi jih imel vodja. Kako bi se vi ocenili kot vodja?
7. Vojaški pilot je zelo stresen poklic, stresni dogodki oziroma stresorji so pri pilotih močno prisotni. Vsaka napaka, ki je posledica stresa, se hitro kaznuje. Kakšne so vaše strategije spoprijemanja s stresom vaših zaposlenih?

PRILOGA 3: Povabilo k sodelovanju pri izvedbi skupinskega intervjuja

Zadeva: Fokusni intervju za potrebe magistrske naloge

Spoštovani!

Vljudno vas vabim k sodelovanju v raziskovalni študiji, ki jo vodim kot del magistrske naloge na Ekonomski fakulteti pod mentorstvom doc. dr. Judite Peterlin. Kot del raziskave bi izvedla fokusno skupino na temo »Načini vodenja v 15. polku vojaškega letalstva.«

Vaši odgovori bodo nadvse pomagali k boljšemu razumevanju delovanja vaše organizacije, zato vas vljudno vabim na srečanje fokusne skupine.

Za dodatne informacije in uro intervjuja sem z veseljem na voljo bodisi po elektronski pošti tinastrazar9@gmail.com ali osebno po telefonu, kjer se z veseljem dogovorimo lahko tudi za uro intervjuja.

Prisrčno vabljeni k sodelovanju in že vnaprej iskrena hvala za vaš čas in delitev izkušenj,

študentka Tina Stražar
pod mentorstvom doc. dr. Judite Peterlin
Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

PRILOGA 4: Vprašalnik za fokusno skupino

VPRAŠALNIK ZA IZVEDBO FOKUSNE SKUPINE S PILOTI

Vojaški pilot je zelo stresen poklic. Stres povzroča izgorelost, zdravstvene težave itd. Vsak od vsaj se je že soočil s stresnim situacijam, na kakšen način ste jih premagali ali ga še premagujete?

Stres:

- kateri je največji stresor v vašem delovnem okolju,
- kako vi doživljate izgorevanje, oziroma kako se kaže pri vas,
- kako izgorelost na delovnem mestu vpliva na vaše zasebno življenje,
- kako se vi soočite s stresom, na kakšen način,
- ali so v vaši organizaciji seznanjeni z izgorelostjo, ji namenjajo kaj pozornosti? S kakšnimi ukrepi bi organizacija najbolj pripomogla k zmanjšanju izgorelosti?

Motivacija

- kateri so tisti motivi, ki vas pripravijo do uspešnega dela? Od najpomembnejšega do manj pomembnega,
- kako vas nadrejeni motivirajo, da opravljate svoje delo? Menite, da ste ustrezno motivirani za delo,
- vam samo letenje predstavlja motivacijo?

Nagrajevanje:

- na kakšen način bi želeli, da vas vodje ocenjujejo,
- kaj menite o službeni oceni, ali čutite potrebo po drugem načinu nagrajevanja?

Komunikacija:

- na kakšen način poteka komunikacija med vami in nadrejenimi?