

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANA IVANOVSKI DONKO

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
STILI VODENJA V SLOVENSKI VOJSKI

Ljubljana, junij 2008

ANA IVANOVSKI DONKO

IZJAVA

Študentka Ana Ivanovski Donko izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Vlada Dimovskega in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.6.2008

Podpis: Ana Ivanovski Donko

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITVE VODENJA IN MANAGERSKIH STILOV	2
1.1 Opredelitev pojma vodenje	2
1.2 Teorije vodenja	3
1.2.1 Situacijski pristopi	4
1.2.1.1 LPC kontingenčni model	4
1.2.1.2 Teorija vodenja pot – cilj	4
1.2.1.3 Teorija substitutov vodenja	4
1.2.1.4 Teorija multiplih povezav	5
1.2.1.5 Teorija kognitivnih virov	5
1.2.1.6 Teorija normativnega odločanja	5
1.2.1.7 Teorija situacijskega vodenja	5
1.2.2 Kognitivni pristopi	7
1.2.2.1 Kategorizacija	7
1.2.2.2 Samoizpolnjujoča se prerokba vodje	7
1.2.3 Integrativni pristopi	8
1.2.3.1 Karizmatično vodenje	8
1.2.3.2 Transformacijsko vodenje	8
1.2.4 Pristop socialne moči in vplivanja	8
1.2.4.1 Teorija izmenjave (LMX model)	9
1.2.5 Poteze in lastnosti vodje	9
1.2.6 Vedenjski pristop	10
1.3 Stili vodenja	10
1.3.1 Dejavniki stilov vodenja	11
1.3.2 Prevladujoča stila vodenja	11
1.3.2.1 Avtokratski stil vodenja	11
1.3.2.2 Demokratični ali participativni stil vodenja	12
2 OSEBNOST IN SOCIALNA KOMPETENTOST POVELJNIKOV V SLOVENSKI VOJSKI	13
2.1 Osebnostne lastnosti in motivacija pri poveljnikih v SV	13
2.1.1 Osebnostna struktura	13
2.1.2 Motivacija	14
2.2 Socialne spretnosti	15
2.2.1 Interpersonalni vidik človekovega delovanja	15
2.2.2 Socialna inteligentnost in kompetentnost ter socialne spretnosti	16
2.3. Čustvena inteligentnost	17
2.3.1. Razlika med inteligentnostjo in čustvi	18
2.3.2. Raziskave čustvene inteligentnosti z drugimi psihološkimi koncepti	19
2.4 Zaznava nekaterih drugih psiholoških dejavnikov	20
2.4.1. Kvaliteta življenja in zdravje	20
2.4.2. Zadovoljstvo z življenjem	20

2.4.3. Namera o zapustitvi delovnega mesta in delovna učinkovitost	21
2.5 Slovenska vojska in njena organiziranost	22
2.5.1 Nekateri vidiki organizacije, vodenja in poveljevanja v Slovenski vojski	22
2.5.2 Organizacija Slovenske vojske	22
2.5.3 Delovanje Slovenske vojske	23
2.5.4 Vojaška organizacija kot specifičen družbeni sistem	24
2.5.5 Usposobljenost in vloge zaposlenih v Slovenski vojski	26
2.5.5.1 Častniki in Podčastniki	26
2.5.5.2 Vojaki	26
2.5.5.3 Poveljnik	26
2.5.6 Vojaško vodenje in poveljevanje	28
2.5.7 Razmerje med vodenjem in poveljevanjem	28
2.5.8 Vloga in pomembnost učinkovitega vodenja v vojski	29
3 RAZISKAVA STILI VODENJA V SLOVENSKI VOJSKI	31
3.1 Predmet in problem dela	31
3.2 Cilji in hipoteze	31
3.3 Metoda	32
3.3.1 Viri podatkov in raziskovalna metoda	32
3.3.2 Raziskovalni instrumenti in način zbiranja podatkov	32
3.3.3 Vzorec	35
3.3.4 Postopek	35
3.4 Rezultati in razprava	35
3.4.1 Razlike med častniki in podčastniki SV	35
3.4.2 Dispozicijski dejavniki stilov vodenja pri poveljnikih SV	39
3.4.3 Povezanost stilov vodenja z delovno učinkovitostjo, zaznavanjem zdravja in psihološkega blagostanja ter z namero o zapustitvi delovnega mesta	42
SKLEP	43
LITERATURA IN VIRI	46
PRILOGE	

UVOD

Slovenska vojska (v nadaljevanju SV) je mlada organizacija, ki je v zadnjih letih doživela kar nekaj pomembnih sprememb. Med njimi je zagotovo ključna profesionalizacija sestave s ciljem pridobiti vrhunsko usposobljene, dobro izurjene in motivirane pripadnike, ki v svojem delu najdejo poklicni izziv in osebno zadovoljstvo. Zaradi tako postavljenih zahtev postaja posameznik in njegova sposobnost vključevanja v kolektiv ključni dejavnik uspešnosti. Za Slovensko vojsko postaja zagotovo eden pomembnih ciljev, kako takšne razmere ustvariti. Nenadoma vojska ni več tog sistem, v katerem velja stroga hierarhija, temveč ogromna organizacija, sestavljena iz manjših in specializiranih enot, ki bi morale samostojno izjemno učinkovito delovati in biti med seboj dobro povezane na različnih nivojih.

Slovenska vojska je predstavljena kot specifični družbeni sistem z vsemi njenimi nalogami, cilji, delovanjem, vrednotami, njeno sestavo in organizacijo. V nadaljevanju delo sistematično opisuje povezavo in odraz različnih psiholoških značilnosti med zaposlenimi v Slovenski vojski.

Uvodni del naloge predstavlja ključno poglavje o vodenju, sledijo poglavja osebnostnih lastnosti in motivacije (vodij), socialnih oziroma komunikacijskih spretnosti, čustvene inteligentnosti ter nekaterih drugih psiholoških dejavnikov kot so: zadovoljstvo z življenjem, občutek zdravja, zaznava delovne učinkovitosti ter namera o zapustitvi delovnega mesta v SV. V nadaljevanju sledi teoretični prispevek, ki na osnovi pregleda literature izpostavi specifičnost odnosov v vojski, ki jih določa hierarhična organiziranost in s tem povezana vodenje in poveljevanje. Posebej je izpostavljen vidik okoliščin delovanja skupine in vloga poveljnikov, ki jih opredelim z vidika osebnostnih lastnosti, motivacije in potrebnih socialnih spretnosti v okvirih vodenja skupine.

Diplomsko delo ima poleg znanstvene zasnove tudi svojo strokovno-aplikativno vrednost. V tem oziru predstavlja aktualno stanje na tem področju v Slovenski vojski, z empiričnimi podatki kaže na stanje v njej in odpira mnoga praktična vprašanja, hkrati pa nakazuje možne rešitve in odgovore.

Namen dela je tako pridobiti nekatera nova spoznanja o značilnostih vodenja pri poveljnikih v SV s ciljem optimizirati procese vodenja v SV in jih prilagoditi spremembam v smeri sodobne vojske. Primarni cilj naloge je iskanje razlik med tistimi, ki pretežno delajo neposredno z vojaki, (podčastniki) in ostalimi (častniki), ki imajo največkrat opravka s poveljevanjem vodjem oddelkov in pogosto nimajo neposrednega kontakta s celo enoto. Drugi cilj je raziskovanje dispozicijskih dejavnikov vodenja v SV preko raziskovanja povezanosti nekaterih strukturno-osebnostnih in socialno-psiholoških značilnosti s stili vodenja. Tretji cilj je iskanje povezanosti med stili vodenja, ki jih uporabljajo vodje v SV, z nekaterimi psihološkimi značilnostmi, ki predstavljajo indikatorje kvalitete življenja, delovne učinkovitosti in socialne klime na delovnem mestu (delovna učinkovitost, zadovoljstvo z življenjem, namera o zapustitvi delovnega mesta in percepcija lastnega zdravja).

Skladno s cilji postavljam tri temeljne hipoteze, ki jih v nadaljevanju operativno razdelim na več podhipotez. S prvo hipotezo raziskujem, ali se častniki in podčastniki kot dve skupini vodij, med seboj razlikujejo v stilih vodenja in drugih socialno-psiholoških in strukturno-osebnostnih značilnostih. Z drugo hipotezo skušam skozi analizo povezanosti raziskati tiste strukturne in socialno-psihološke značilnosti, ki bi jih lahko definirali kot dispozicijske dejavnike stilov vodenja. S tretjo hipotezo skušam ugotoviti, kakšna je povezanost posameznih stilov vodenja pri poveljnikih v SV z nekaterimi koncepti zaznave zdravja, zadovoljstva z življenjem, delovne učinkovitosti in namere zapustiti delovno mesto v SV.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega dela, ki vključuje dve ločeni poglavji. V raziskovalnem delu pa so predstavljeni rezultati poglobljene analize psiholoških značilnosti, povezanih s stili vodenja in poveljevanja, dobljeni na vzorcu 112 častnikov in podčastnikov SV.

V prvem poglavju predstavljam osrednjo temo mojega raziskovanja, to je vodenje. Vključujem opredelitve, teorije in stile učinkovitega vodenja. V drugem poglavju predstavljam različne psihološke koncepte, ki smo jih vzeli pod drobnogled v raziskavi. Pojasnjam nekatere osnovne termine osebnosti in motivacije vodij, kjer predstavljam sodobno 5-faktorsko teorijo osebnosti. Osebnostne dejavnike namreč razumemo kot dispozicijske za uporabljene stile vodenja. V nadaljevanju povzgam koncept socialnih spretnosti kot socialno-psiholoških značilnosti medosebnega komuniciranja, ki morda determinirajo učinkovitost vodenja, predvsem pa imajo lahko pomembno vlogo pri diskriminiranju med častniki in podčastniki. Definiram tudi čustveno inteligentnost in njeno potencialno povezanost s stili vodenja in socialnimi spretnostmi. Kot zadnje psihološke spremenljivke predstavljam še nekatere druge dejavnike, s katerimi sem ocenila zadovoljstvo z življenjem, percepcijo zdravja, zaznavo lastne delovne učinkovitosti in namero o zapustitvi delovnega mesta. Teoretični del naloge zaključujem s predstavitevijo nekaterih ključnih značilnosti organiziranosti Slovenske vojske. Predstavljam tudi nekatere značilnosti sodobne vojske, način vodenja in poveljevanja v SV ter lik poveljnika v SV. Tretje poglavje predstavlja rezultate in razpravo, v kateri raziskujem predmet preučevanja in skozi uporabo statističnih mer za analizo razlik med skupinama in za analizo povezanosti odgovarjam na tri temeljne raziskovalne hipoteze.

1 OPREDELITVE VODENJA IN MANAGERSKIH STILOV

1.1 Opredelitev pojma vodenje

Vodenje je proces, ki vključuje vplivanje na cilje naloge in strategije skupine ali organizacije, vplivanje na ljudi v organizaciji, da izvršijo strategije in dosežejo cilje, vplivanje na ohranitev skupine in identifikacijo ter vplivanje na organizacijsko kulturo. Vodenje je dinamična lastnost, kvaliteta v odnosu in vplivanje, ki bi mu lahko rekli akcija-reakcija. Nujne sestavine takega odnosa so timsko delo in sodelovanje. Najvišja oblika učinkovitega vodenja je tista, ki vključuje osebno predanost in vključenost tistih, ki vodji sledijo. Vodenje v splošni rabi pogosto pomešamo z besedami moč, avtoriteta, management, kontrola (Yukl, 2002). Večina definicij pojma vodenje odraža predpostavko, da gre za proces, v katerem ena oseba namenoma vpliva na

drugo osebo, zato da bi jo lahko vodila, ji strukturirala delo in olajšala izvedbo aktivnosti ter odnosov v skupini ali organizaciji. Različne definicije se med seboj razlikujejo v pojmovanju tega vpliva, čemu je vplivanje namenjeno ter k načinu in rezultatu vplivanja.

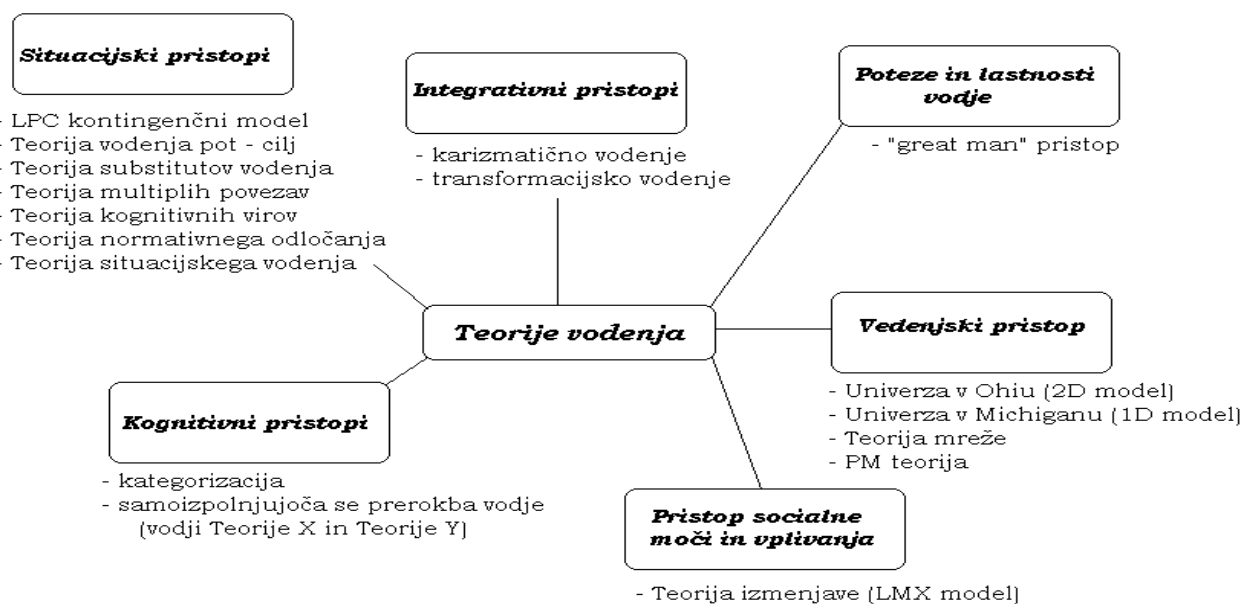
Pri vodenju gre za dva temeljna procesa, in sicer za usmerjenost k doseganju ciljev in usmerjenost k pripravi ljudi za doseganje ciljev. Možina (2002) to imenuje delegiranje, torej prenašanje dela na druge in pooblašanje sodelavcev za opravljanje nalog. Medtem Yukl (2002, str. 183) med nalogami vodenja izpostavlja izbiro ciljev skupine ali organizacije, organizacijo delovnih aktivnosti za izpolnjevanje zastavljenih ciljev, motiviranje sodelavcev za doseg cilja, vzdrževanje kooperativnih odnosov v skupini in timskega dela ter zagotavljanje zunanje podpore za skupino ali organizacijo in vključevanje zunanjih sodelavcev – svetovalcev.

Avtorji, ki razlikujejo med pojmom, menijo, da je oseba lahko manager, ne da bi bil vodja. Prav tako je lahko nekdo vodja, ne da bi bil manager. Management naj bi namreč vključeval predvsem planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje dela v neki organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in dejavnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Torej naj bi imeli managerji svoje obveznosti in oblast, vodje pa vplivali predvsem na izvršitev.

1.2 Teorije vodenja

Področje teorij vodenja je precej razgibano, obstaja namreč veliko število različnih pristopov in teorij, ki pojasnjujejo in opredeljujejo koncepte vodenja. V naslednji sliki je prikazan primer kategorizacije teh teorij. Povsem nemogoče je predstaviti vse, za razumevanje procesov vodenja, zanimive koncepte, zato v nadaljevanju predstavljam samo tiste, ki so se mi z vidika razumevanja problema in raziskovalne hipoteze, zdeli zanimivi. Tako navajam vsaj nekaj besed za večino teh pristopov.

Slika 1: Prikaz pristopov in teorij vodenja



Vir: Kajtna, T. & Tušak, M., *Trener – Športna psihologija in trenerji*, 2007, str. 204.

1.2.1 Situacijski pristopi

Situacijski pristopi poudarjajo pomen kontekstualnih dejavnikov, ki vplivajo na proces vodenja (Yukl, 2002, str. 207). Mednje različni avtorji prištevajo značilnosti podrejenih oziroma sledilcev, naravo dela in naloge, vrsto organizacije, kjer se vodenje odvija ter značilnosti okolja, v katerem deluje organizacija. Govorimo o dveh vrstah situacijskih pristopov. Prva vrsta pristopov poskuša ugotoviti značilnosti procesa vodenja, ki so enake v vseh vrstah organizacij, v katerih prihaja do vodenja, medtem ko gre v drugi obliki za poskus odkrivanja pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na odnos med značilnostmi vodje in njegovo učinkovitostjo vodenja. Predpostavka tega pristopa je, da so v različnih situacijah pomembni različni atributi vodje. Teorije, ki zastopajo ta pristop, pa imenujemo kontingenčne teorije vodenja. V nadaljevanju bom na kratko predstavila nekatere od teh.

1.2.1.1 LPC kontingenčni model

Fiedlerjeva teorija (1967) govori o tem, kako lahko situacijske značilnosti vplivajo na odnos med učinkovitostjo vodje in lastnostjo, ki jo Fiedler imenuje »rezultat najmanj priljubljenega delavca« oziroma »LPC rezultat« (angl. *least preferred coworker score – LPC score*). Vodja z visokim LPC rezultatom je motiviran za to, da ima s sodelavci dobre medosebne odnose, da vključuje podrejene in da je v svojem ravnanju podporen in razumevajoč, medtem ko je doseganje ciljev sekundarnega pomena. Vodja z nizkim LPC rezultatom se usmerja predvsem na doseganje ciljev, odnosi s sodelavci in podrejenimi pa so mu manj pomembni. Model poudarja pomembnost treh vidikov vsake situacije: odnosov med vodjem in ostalimi člani skupine, pozicijsko moč in strukturiranost naloge.

1.2.1.2 Teorija vodenja pot – cilj

Teorija vodenja pot-cilj je bila razvita, da bi pojasnila, kako vedenje vodje vpliva na zadovoljstvo in kvaliteto dela zaposlenih, katere začetnik je House (1971). Glavna funkcija vodje naj bi bila pravzaprav motiviranje zaposlenih, lajšanje njihove poti do cilja in izboljševanje njihovega osebnega zadovoljstva. Teorijo sta kasneje dopolnila še House in Mitchell (1974, str. 95), ki sta dodala dve pomembni vedenji vodje. Tako v teoriji pot – cilj najdemo 4 vedenja vodje, ki naj bi vplivala na zadovoljstvo zaposlenih: podpirajoče vodenje, direktivno vodenje, sodelovalno vodenje in vodenje, orientirano k dosežkom.

1.2.1.3 Teorija substitutov vodenja

Kerr in Jermier (1978) sta razvila model, v katerem poskušata opredeliti vidike situacije, ki zmanjšujejo pomen vodenja *managerjev* in ostalih formalnih vodij. Opredeljujeta dve vrsti takšnih dejavnikov: eni so substituti, drugi nevtralizatorji. Substituti so vedenja, zaradi katerih postane vodjevo vedenje nepotrebno in odveč, vključujejo pa lahko kakršne koli značilnosti podrejenih, naloge ali organizacije, zaradi katerih bodo podrejeni natančno razumeli svoje naloge, bodo svoje delo znali opraviti, bodo zaradi njih motivirani in bodo s svojim delom tudi

zadovoljni. Nevtralizatorji so značilnosti, zaradi katerih se vodja obnaša na določen način ali zaradi katerih so učinki vodjevih akcij izničeni.

1.2.1.4 Teorija multiplih povezav

Yukl (2002) v svoji teoriji multiplih povezav opredeljuje štiri pomembne spremenljivke, ki pogojujejo uspešnost organizacije. Gre za vedenje vodje, posredujoče dejavnike, kriterije in situacijske dejavnike. Z vidika učinkovitega dela naj bi bili posebej pomembni naslednji posredujoči dejavniki: predanost nalogi, sposobnosti in jasnost naloge, organizacija dela, sodelovanje in vzajemno zaupanje, viri in podpora ter zunanja koordinacija. To je prva teorija, ki je proces vodenja poudarila z vidika organizacije, torej z vidika skupine in ne le z vidika diadnega odnosa med vodjem in podrejenim.

1.2.1.5 Teorija kognitivnih virov

Ta teorija, ki sta jo v končni obliki predstavila Fiedler in Garcia (1987), se ukvarja s tem, kako na vodenje in njegovo uspešnost v neki skupini vplivajo kognitivne sposobnosti vodij in delujeta znotraj prostora petih spremenljivk (vodjeve inteligentnosti, vodjevih izkušenj, direktivnosti vodenja, medosebnega stresa in narave naloge). Avtorja menita, da medosebni stres vpliva na odnos med vodjevo inteligentnostjo in uspešnostjo dela pri zaposlenih. Pri tem naj bi ob majhni količini stresa (viri stresa so lahko prezahtevna naloga, pogoste krize v službi, spori s podrejenimi, prezahtevni nadrejeni, ipd.) inteligentnost vodje povzročala dobro odločanje – vodja se bo na podlagi lastnih kognitivnih sposobnosti odločil, kakšna bi bila najboljša možna rešitev problema, medtem ko naj bi pod stresom na odločitve vplivale le njegove izkušnje.

1.2.1.6 Teorija normativnega odločanja

Teorija, ki sta jo razvila Vroom in Yetton (1973), izhaja iz upoštevanja pomena sprejemanja pravih odločitev v dani situaciji. Ukvarja se predvsem z dvema dejavnikoma – s postopki odločanja in s sprejetjem odločitve. Med postopki odločanja govorita o več možnostih, ki vključujejo različne situacije, vse od tiste, kjer vodja sam reši problem, preko vmesnih oblik sodelovanja vodje s podrejenimi, do tiste, kjer vodja deli problem z vsemi zaposlenimi v skupini in skupaj z njimi poišče alternative in poskuša skleniti konsenz glede rešitve.

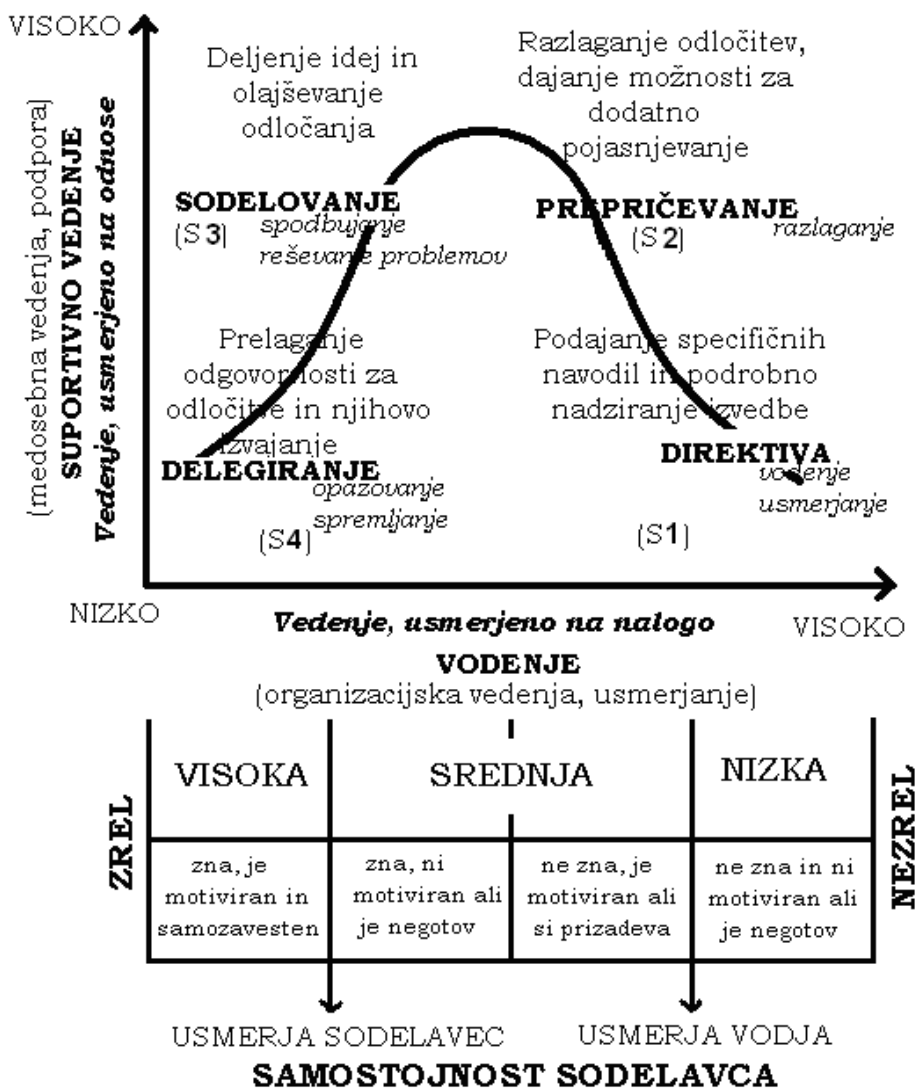
1.2.1.7 Teorija situacijskega vodenja

Teorija situacijskega vodenja je plod raziskovalnega dela Hersey-a in Blanchard-a, ki za opis vodenja uporabljata dve dimenziji, in sicer vedenje, usmerjeno na nalogo, in vedenje, usmerjeno na odnose.

V teh dveh dimenzijah se kažejo štirje glavni stili vodenja, ki ga avtorja opredelita kot vedenjski vzorec. Od situacije je odvisno, ali bo posamezen stil učinkovit. Avtorja dodajata še dimenzijo zrelosti zaposlenega, ki naj bi pomembno vplivala na ustreznost uporabe posameznega stila.

Uporabe posameznih stilov se da naučiti. Vodja z večjim razponom stilov naj bi bil bolj primeren za vodenje. Večina vodij naj bi uporabljala pretežno dva stila, kombinacije teh dveh stilov pa so značilne za različne situacije. Pri tem Hersey in Blanchard (1988, str. 271) izraz profil uporabljata za ponazoritev kombinacije teh dveh prevladujočih stilov.

Slika 2: Stili vodenja v situacijskem modelu



Vir: Hersey, P. & Blanchard, K., *Management of organizational behavior – utilizing human resources*, 1988, str. 271.

Profil stilov 1 – 4 je značilen za vodje, ki ljudi ocenjujejo ne kot dobre ali slabe, ampak sposobne oziroma nesposobne. Uporabljajo stila direktiva ali delegiranje. Tak vodja je učinkovit v kriznih intervencijah, saj bo znal določiti, kaj je potrebno storiti, da pridemo iz krize, vendar ne bo znal izkoristiti razvojnega potenciala članov skupine. **Profil stilov 2 – 3 odraža** vodje, ki dobro shajajo z delavci, ki so zmerno motivirani za delo, vendar težko vzdržujejo disciplino v ne najbolj motivirani skupini. Taki vodje večinoma ne znajo razporejati obveznosti. **Profil stilov 1 – 2 je značilen za** vodje, ki sicer znajo dajati ustrezno količino socialno-emocionalne podpore zaposlenim, vendar se pogosto počutijo neprijetno, če niso oni tisti, ki odločajo. Takšen vodja

pogosto razmišlja na način »nihče ne zna stvari opraviti tako dobro kot jaz«. **Profil stilov 2 – 4** definira vodje, ki radi določajo, kaj naj podrejeni počnejo, znajo ustvarjati medosebne odnose z zaposlenimi, niso pa najboljši pri delegiranju in pravilnem razporejanju delovnih nalog. **Profil stilov 3 – 4 opredeljuje** vodje, ki znajo podajati pravilne količine socialno-emocionalne podpore, vendar se pogosto počutijo neprijetno, če morajo strukturirati situacijo ali usmerjati ljudi. Radi delajo z visoko motiviranimi sodelavci ali podrejenimi. Pogosto se ta stil pojavlja pri vodjih, ki veliko vedo o pomenu medosebnih odnosov, imajo humanistično izobrazbo.

Tako naj bi bil profil stila 3 – 4 primeren za vrhunske managerje in naj bi se tam najpogosteje pojavljal, v srednjem managementu naj bi se pojavljala profila stilov 3 – 4 in 1 – 2, v nadzornem managementu, kjer naj bi managerji le nadzorovali zaposlene, in se resnično ne odločali o izvajanju nalog, pa naj bi bil najpogosteje prisoten profil stilov 1 – 2.

1.2.2 Kognitivni pristopi

V kognitivnih pristopih na vodenje gledajo kot na posledico poskusa osmišljanja sveta okoli nas. Lahko govorimo o dveh glavnih teorijah, prva je teorija kategorizacije, druga pa samoizpolnjujoča se prerokba vodje.

1.2.2.1 Kategorizacija

V tem pristopu pristopamo k vodenju preko osnovnega socialno-kognitivnega procesa, s katerim tudi sicer urejamo naš svet, preko kognitivnih struktur v obliki shem in kategorij. Sheme so osnovna vedenja o nekem predmetu ali pojmu, po katerem prepoznamo njegove pripadnike, z njimi si urejamo svet okoli nas, pomagajo nam, da se znajdemo v množici informacij, ki nas vsakodnevno obkrožajo, kognitivne kategorije pa nam omogočajo, da objekte, posameznike, dogodke, socialne vloge ter ostalo, ki se nam zdi podobno ali enakovredno, grupiramo. Predstavnike posameznih kategorij imenujemo prototipi.

Lord, Foti in Phillips (1982) so razložili proces, po katerem preko kognitivnih procesov nekatere ljudi zaznavamo kot vodje. Tako naj bi vodje bili inteligentni, pošteni, boljši od drugih, razumevajoči, verbalno spretni, agresivni, odločni, izobraženi in dobro oblečeni (po pomembnosti si te lastnosti sledijo tako, kot so našteje).

1.2.2.2 Samoizpolnjujoča se prerokba vodje

Ta pristop se ukvarja s tem, kako vodja zaznava tiste, ki mu sledijo in kakšen je vpliv teh zaznav na vodenje in posledice vodenja. Dipboye, Smith in Howell (1994, str. 81) so ugotovili, da pričakovanja vodje delujejo kot samoizpolnjujoča se prerokba. Opisali so dve vrsti vodij – vodjo Teorije X (ta ima v sposobnosti in motivacijo podrejenih le malo zaupanja) in vodjo Teorije Y (ta verjame, da so njegovi zaposleni dobri, sposobni in motivirani delavci).

1.2.3 Integrativni pristopi

Ti pristopi se ukvarjajo z vodenjem, ki vključuje več kot eno pomembno spremenljivko vodenja. V zadnjih letih se govori predvsem o dveh takšnih pristopih, ki upoštevata številne dejavnike vodenja (lastnosti, vedenje, procese vplivanja in situacijske spremenljivke), in sicer o karizmatičnem in transformacijskem vodenju (Yukl, 2002, str. 198).

1.2.3.1 Karizmatično vodenje

Sodobne teorije karizmatičnega vodenja so nastajale pod močnim vplivom sociologa Webra (1947), ki se je prvi ukvarjal s pojavom karizme in je izraz uporabil za opis oblike vplivanja, ki ni osnovana na tradiciji ali formalni avtoriteti, temveč na mnenju sledilcev, da je vodja obdarjen z nekimi posebnimi kvalitetai (karizma sicer v grščini pomeni »božanski dar«). Po Webrovem mnenju naj bi do karizmatičnega vplivanja prišlo takrat, ko je prisotna družbena kriza. Karizmatični vodja lahko takrat ponudi izhod iz te krize z neko vizijo in ljudi pritegne k temu, da mu sledijo, saj jim zna to vizijo prikazati kot dosegljivo. Pri karizmatičnosti je pomembno razlikovati tudi med pozitivnimi in negativnimi karizmatičnimi vodji. Negativne karizmatične vodje žene želja po osebni moči, poudarjajo posebljanje in identifikacijo z njimi samimi in ne ponotranjanje idej. Ideologija jim je manj pomembna kot pridobivanje osebne moči. Pozitivni karizmatični vodje poudarjajo ponotranjanje idej, ne pa osebne identifikacije z njimi. Poudarjajo predanost idejam in ne njim samim. Takšni vodje spodbujajo storilnostno usmerjeno delovno okolje in podrejenim omogočajo osebno rast (Harrison, 1987, str. 12).

1.2.3.2 Transformacijsko vodenje

S transformacijskim vodenjem se je prvi poglobljeno ukvarjal Burns (1978, str. 112), ki meni, da transformacijsko vodenje apelira na moralne vrednote sledilcev in poskuša zbuditi njihovo zavest o etičnih vidikih nekega problema. Navadno gre za poudarjanje vrednot, kot so poštenost, pravičnost, odgovornost in vzajemnost. Novejše teorije se ukvarjajo predvsem s procesom, do katerega prihaja med transformacijskim vodenjem – v katerem vodje zvišujejo zavest zaposlenih k uresničevanju skupnega cilja in zaposlene »opremljajo« s spretnostmi in znanji ter močjo, s katero lahko te cilje dosegajo (Bass, 1990). Vodja tako transformira in motivira podrejene na način, da pri njih povečuje zavedanje pomena rezultata, da jih spodbuja k preseganju lastnih interesov zaradi skupine ali organizacije in da pri njih aktivira potrebe višjega reda.

1.2.4. Pristop socialne moči in vplivanja

Moč predstavlja osnovo za vplivanje. Socialno vplivanje se torej razume kot uresničevanje socialne moči (Bečaj, 1997, str. 30). Tako ločimo dve vrsti socialnega pritiska: prisilo (moč) in vplivanje (normativnost). Pri tem prva povzroča navidezno prilagajanje, druga pa vodi k resničnemu sprejemanju in spreminjanju. Pri tem sta pomembni dve komponenti, ki skupaj določata motivacijsko osnovo moči: izvor moči, s katero razpolaga oseba, ki vpliva (npr. oseba A) in različne potrebe osebe, na katero je vplivanje usmerjeno (npr. oseba B). Lastnosti osebe A

(bogastvo, fizična moč, prestiž, znanje idr.) lahko na osebo B vplivajo le, če predstavljajo nekaj, kar osebi B ugaja ali to potrebuje.

1.2.4.1 Teorija izmenjave (LMX model)

Teorija izmenjave (angl. *leader – member exchange*) je teorija, ki izhaja iz postavk socialne moči in iz dvoma v to, da je vodjevo vedenje uniformno (Scandura, Graen & Novak, 1986, str. 582). Predpostavlja namreč, da se vodja različno odziva na različne ljudi, s katerimi sodeluje in da ne gre za to, kakšen je vodja, ampak kako sodeluje z ljudmi. Po tej teoriji vodja z nekaterimi ljudmi v skupini dobro sodeluje in do njih uporablja predvsem referenčno in ekspertno moč, pri ostalih ljudeh pa uporablja pravila in formalnosti, torej predvsem legitimno moč. Bistvo tega modela je ideja, da je pomembno opazovati in spremljati odnose, ki nastanejo med vodjo in osebami, s katerimi vodja sodeluje, namesto da predpostavljamo uniformnost vodjevega vedenja.

1.2.5 Poteze in lastnosti vodje

Ta pristop kot odločilen za uspeh pri vodenju poudarja osebnost vodje, motive, vrednote in spretnosti. V ozadju tega pristopa je predpostavka, da so nekateri ljudje naravni vodje (Dipboye, Smith in Howell, 1994, str. 95). Tako so zgodnje teorije predpostavljale, da imajo vodje neskončno energijo, izredno intuicijo in odlične sposobnosti prepričevanja drugih, vendar pa nobena izmed številnih študij, ki so jih v tridesetih in štiridesetih letih dvajsetega stoletja izvedli, ni potrdila teh lastnosti kot odločilnih za uspešnost vodenja. Morda zato, ker niso upoštevale procesov, do katerih med vodenjem prihaja. Šele v zadnjih letih so tudi z upoštevanjem procesov, do katerih prihaja ob vodenju, nekateri raziskovalci ugotovili, katere bi lahko bile te lastnosti. Lord, De Vader in Alliger (1986, str. 409) ugotavljajo, da imajo ljudje, ki jih drugi prepoznavajo kot vodje, visoko izraženo maskulinost, dominantnost in so visoko inteligentni. Visoko inteligentnost so kot pomembno za uspešnost vodenja pokazali tudi Dunn, Mount, Barrick in Ones (1995, str. 507) ter Tett, Jackson in Rothstein (1991, str. 735), vendar predvsem avtorji slednje raziskave poudarjajo, da je poleg lastnosti vodje potrebno upoštevati tudi nekatere vidike situacije, v kateri se vodenje odvija.

Yukl (2002, str. 285) navaja nekatere glavne lastnosti, ki naj bi napovedovale uspešnost vodje. Tako naj bi imel uspešen vodja visok nivo energije in visoko toleranco do stresnih dogodkov, imel naj bi visoko samozaupanje, notranji lokus kontrole, bil naj bi čustveno stabilen in osebno zrel, imel naj bi visoko osebno integriteto, željo po moči bi izražal na socializiran način, imel naj bi zmerno visoko storilnostno motivacijo in nizko potrebo po sklepanju zavezništev.

Harvardski raziskovalci so naredili nekaj raziskav, kjer so uporabili tri bolj specifične lastnosti: potrebo po uspehu/dosežku, potrebo po moči in potrebo po vključevanju/afiliaciji. Ugotovili so, da imajo uspešni managerji v primerjavi z manj uspešnimi visoko izraženo potrebo po moči in malo potrebe po vključevanju. McClelland (1985) pravi, da je potreba po uspehu pomembna predvsem v manjših podjetjih, kjer ima manager dovolj kontrole nad nalogo. Definiral je še

inhibicijo moči, ki skupaj z visoko potrebo po moči vpliva na uspeh managerja. Inhibicija moči je psihološka omejitev, zaradi katere nekdo ne uporablja moči na način, ki bi ustrahoval drugega. Tisti, ki imajo močno izraženi obe lastnosti (moč, inhibicija), uporabljajo moč na socializiran način.

1.2.6 Vedenjski pristop

Ta pristop poudarja odnos med vedenjem in uspešnostjo vodij. Pristop se je hkrati (v štiridesetih letih prejšnjega stoletja) pojavil na dveh univerzah. Na Univerzi v Michiganu so razvili enodimenzionalni model, kjer naj bi vodja izbiral med demokratskim vedenjem (usmerjenim na potrebe delavca) in avtokratskim vedenjem, ki je usmerjeno na nalogo (Dipboye, Smith & Howell, 1994, str. 56). Drugi, dvodimenzionalni model so razvili na Univerzi v Ohio. Med lastnostmi, ki opredeljujejo vedenje vodje, so s faktorsko analizo dobili dve dimenziji, strukturiranje (vedenje, pri katerem vodja nadzira, organizira in definira skupne aktivnosti ter svoj odnos do skupine) in pozornost (vzajemno zaupanje, spoštovanje in toplina ter stik med vodjem in skupino), ki sta precej podobni razlikovanju med avtokratskim in demokratskim vedenjem.

Yukl in Van Fleet (1982, str. 103) predlagata skupno taksonomijo vedenj, ki so pomembna za uspešno vodenje. Sestavila sta jo na podlagi pregleda številnih opredelitev vedenj, potrebnih za uspešno vodenje (vse te kategorije so pomembne za učinkovitost vedenja, njihova relativna pomembnost pa variira glede na situacijo). Za učinkovito vodenje predlagata vedenje nagrajevanja, planiranja in organizacije, svetovanja, reševanja konfliktov in izgradnje skupine, razjasnitve, podpiranja, kontroliranja, izgradnje mreže, informiranja, razvijanja in vodenja ter priznanja, delegiranja, reševanja problemov in motiviranja.

1.3 Stili vodenja

Stili vodenja so usmerjeni predvsem na to, kar vodje delajo in ne na njihove osebne lastnosti. Vendar so z osebnostnimi lastnostmi precej tesno povezani (Fuoss in Troppmann, 1981, str. 42). Zgodnje raziskave v dvajsetem stoletju (Tušak & Tušak, 2003, str. 190), govorijo o obstoju dveh prevladujočih stilov oziroma načinov vodenja, ki predstavljata skrajni točki kontinuuma. Ti sta avtokratično vodenje (karakterizirajo ga ukazi, prepovedi, zahteve po brezpogojni ubogljivosti, vodja sam odloča in sam planira aktivnosti) in demokratično vodenje (temelji na sodelovanju skupine pri odločanju, vodja je tu neke vrste koordinator). V literaturi najdemo tudi *laissez – faire* vodenje, kjer se vodje komaj kaj vmešavajo v aktivnost članov, dajejo le informacije, o katerih člani skupine sprašujejo.

Kateri stil vodenja posamezni vodja uporablja, je odvisno od njegove osebnosti, situacije, strukture skupine, ciljev in nalog skupine in medsebojnih odnosov v skupini. Zgodnejši pristopi k preučevanju stilov vodenja so se usmerjali predvsem na vodjo in značilnosti njegovega vedenja, novejši pristopi pa upoštevajo tudi vpliv stilov vodenja na motivacijo vodenega (Chelladurai, 1984). Tušak in Tušak (2003) takšen pristop razumeta kot pravilen, saj je vodenje

medoseben proces in zahteva veliko neposredne interakcije. Dejansko vedenje vodje ni odvisno le od njegove osebnosti, temveč tudi od njegovih izkušenj, situacije in ostalih spremenljivk. Vsi dejavniki v modelu vplivajo na končni nastop in z njim povezano zadovoljstvo, model pa je dober tudi zato, ker pokaže, kako kompleksna situacija je vodenje in na kaj vse moramo biti pozorni, če želimo skozi vodenje spodbujati motivacijo vodenega (Chelladurai, 1990).

Chelladurai (1990, str. 337) sicer govori o petih prevladujočih stilih vodenja, ki se pojavljajo. Poleg avtokratičnega in demokratičnega vodenja vključuje še dimenzije trening in poučevalno vedenje, ki naj bi bilo usmerjeno na učenje spretnosti, tehnike, taktike, socialno podpirajoče vedenje, ki je namenjeno izražanju skrbi za dobro počutje podrejenih, dodaja pa tudi pozitivno povratno informacijo, ki jo vodja uporablja kot nagrado. Za to opredelitev vodenja je Chelladurai sestavil tudi vprašalnik (Chelladurai & Saleh, 1980) – obstajajo tri verzije, ena je namenjena samooceni vodje, ena delavčevi oceni vodjevega dejanskega vodenja in ena delavčevi oceni želenega vodenja pri vodji.

1.3.1 Dejavniki stilov vodenja

Glavna naloga vodenja je usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem. Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za vodilnega pomeni stil določen vzorec vedenja, ki ga uporablja, ko dela z ljudmi. Na stil vodenja vodilnega delavca vplivajo štiri glavni dejavniki (Kavčič, 1991, str. 180): filozofija vodenja (kaj je delo, kaj je vodenje in kakšni naj bi bili delavci), situacija, narava delovnih nalog (repetitivnost nasproti kreativnosti) in karakteristika vodenih (učinkovit stil je odvisen od prepričanj, vrednot, pričakovanj, znanj in delovnih navad podrejenih).

1.3.2 Prevladujoča stila vodenja

Obstaja vrsta stilov, ki so po svoji zasnovi vsi demokratični ali nedemokratični, intonacijo pa jim daje osebnost vodje. Najpomembnejša sta avtokratski (nedemokratični) in demokratični stil, ki ju predstavljam podrobneje.

1.3.2.1 Avtokratski stil vodenja

Za avtokratski način vodenja je značilno, da ima vodja formalno avtoriteto, ki se kaže v pravici ukazovati ljudem, na katere se avtoriteta nanaša. Vodja verjame, da pozna najboljšo rešitev in najboljšo pot, zato je naloga podrejenih, da sledijo njegovim ukazom in jih izpolnjujejo. Pri takšnem vodenju so delavci le izvrševalci nalog, njihovo razmišljanje pa se razume za odvečno ali celo škodljivo. Če delavec ne dela tako, kot mu je ukazano, sledijo sankcije, katerih izvajanje vodje dosledno uresničujejo.

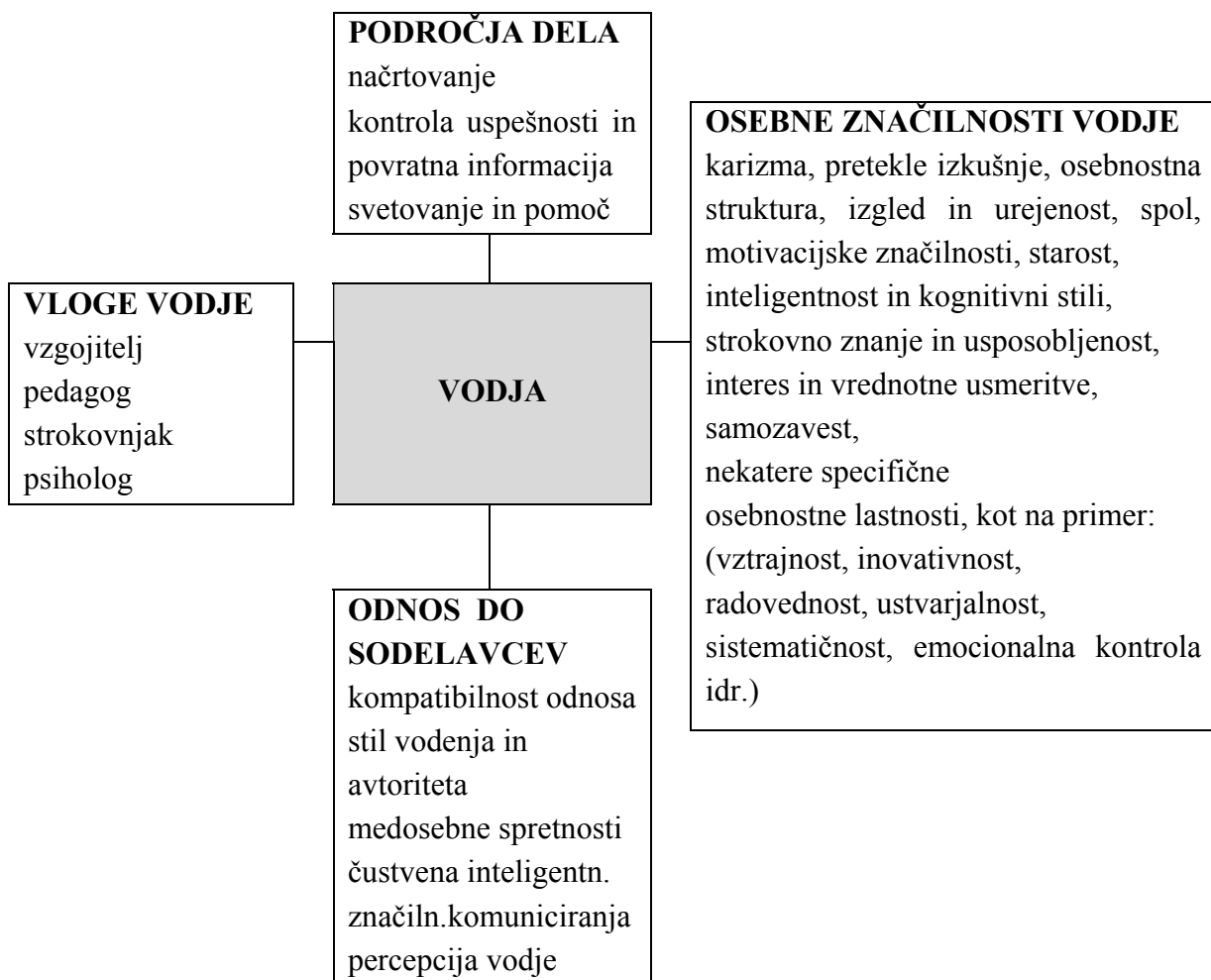
Večinoma v podjetjih redko srečamo čisti avtokratski način vodenja. Prikladen je predvsem v kriznih razmerah, ko gre za preživetje podjetja. V tem primeru je avtoritativni način vodenja zelo učinkovit. Pri običajnem poslovanju pa je avtokratski način vodenja prej zavora kot spodbuda učinkovitosti (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 35). Tipične značilnosti avtokratskega stila

se kažejo v tem, da podrejeni nimajo možnosti soodločanja, da vodja ukrepa brez sporazuma z izvrševalci ter vlada z železno roko, da ni možnosti sprejemanja kompromisov, da vodja ne pojasnjuje svojih odločitev, akcij in kazni, delovne naloge lahko spreminja, ne da bi se o tem posvetoval s sodelavci, da delavci niso dovolj motivirani in da je komunikacija zelo slaba oziroma je skoraj ni.

1.3.2.2 Demokratični ali participativni stil vodenja

Pri demokratičnem stilu vodenja želi vodja povečati učinkovitost poslovanja tako, da vključuje v odločanje tudi svoje podrejene in jim s tem daje možnost vplivanja na doseganje ciljev podjetja in svojih lastnih ciljev. Tega ni mogoče doseči samo z avtoriteto, ampak z uporabo strokovnosti in karizme, da prepriča podrejene, naj mu sledijo.

Slika 3: Prirejen model vodje kot centralne figure v delovno transformacijskem procesu



Vir: Kajtna, T. & Tušak, M., *Trener – Športna psihologija in trenerji*, 2007; str. 275.

Vodja ni več ukazovalec, temveč je njegova vloga koordiniranje in organiziranje. Komunikacija ni več enosmerna, temveč dvosmerna in cirkularna. Vsak član ima pravico, da vodjo sprašuje in dobi odgovor, daje pobude in predloge. Na ta način vodja motivira zaposlene. Odločitev vodja ne

sprejema sam, temveč s pomočjo aktivnega sodelovanja sodelavcev. Usmerjenost zaposlenih ni k ubogljivosti, temveč k delovnemu učinku. Ciljev ne postavljajo vodje sami, temveč jih oblikujejo v sodelovanju s podrejenimi. Kot statusni avtoriteti ostajata vodji določanje okvirov, v katerih se posamezne odločitve sprejemajo in odgovornost za sprejete odločitve.

Demokratičnega oziroma participativnega stila vodenja ne moremo pojmovati kot zrcalne slike avtokratičnega. Demokratičen način ni samo prijazen odnos do sodelavcev ali soodločanja, je usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima, to pa zahteva od vodje delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 42). Tipične značilnosti demokratičnega stila vodenja so, da vodja vabi sodelavce, da skupaj razpravljajo o delovnih nalogah, jih aktivira in pritegne k delu (velik poudarek daje komunikaciji), jih obvešča o vseh pomembnejših zadevah, da ga zanima, kaj sodelavci menijo in kaj si želijo (njihove predloge se trudi realizirati), jih spodbuja k ustvarjalnim pripombam, h koristnim predlogom, k izboljšavam in inovacijam ter dovoljuje kritiko in s svojim načinom dela in razmišljanja motivira sodelavce.

2 OSEBNOST IN SOCIALNA KOMPETENTNOST POVELJNIKOV V SLOVENSKI VOJSKI

2.1 Osebnostne lastnosti in motivacija pri poveljnikih v SV

2.1.1 Osebnostna struktura

Osebnost zajema vse vidike človekovega delovanja. Gre za notranje (psihične) in zunanje (telesne, organske in vedenjske) vidike. Osebnost nam tako predstavlja človekov značilni telesni videz in njegovo obnašanje, hkrati pa tudi njegove doživljajske vidike, njegovo individualnost, čustva in motivacijo, vrednote in misli. Morda so najbolj bistveni prav občutki individualne zavesti, človekove podobe o sebi oz. njegove samopodobe. Prav ta notranji vidik osebnosti daje edinstven pečat vsakemu človeku oziroma vsaki osebi. V grobem osebnost delimo na strukturni in dinamični vidik, kjer je prvi vezan na koncepte osebnostnih lastnosti, drugi pa na motivacijo.

Možnost znanstveno osnovane klasifikacije in opisovanja osebnosti je osrednjega pomena za znanstveno raziskovanje in uporabo psihologije na različnih področjih spoznavanja človeka. Zaradi nastajanja čedalje večjega števila teorij o osebnosti se nobena od njih ni dokončno uveljavila pred ostalimi, kar je vodilo do tega, da še danes ni dokončnega skupnega jezika za opisovanje osebnosti. Tako se še vedno postavlja vprašanje, katere so tiste dimenzije osebnosti, ki so glavne, primarne, splošne ali globalne. Nekateri avtorji menijo, da gre za tri faktorje osebnosti, nekateri, da gre za štiri, tretji pa, da je teh pet, šest in več (Bucik, 1998, str. 7). V zadnjem desetletju je opaziti konvergentnost različnih vrst preučevanja strukture osebnosti k modelu, ki vsebuje pet ortogonalnih, torej relativno neodvisnih, ekskluzivnih faktorjev. Izkazalo se je, da ima pet faktorska struktura osebnosti večjo posplošljivost kot nekateri klasični modeli strukture osebnosti (Kajtna & Tušak, 2007, str. 54). Dimenzije modela velikih pet faktorjev osebnosti vključuje naslednje neodvisne lastnosti: ekstravertiranost (energija), sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost in odprtost.

2.1.2 Motivacija

Ljudje se vedemo na najrazličnejše načine. Razumevanje razlogov vedenja nas privede do predstave o silnicah, ki so v nas in zunaj nas in določajo naše obnašanje. Ljudje od nekdanj verjamemo v take silnice. Tudi moderna psihologija se tem pogledom ni odrekla. Naša osebnost in obnašanje sta torej pod vplivom teh notranjih sil, zato govorimo o motivaciji in dinamiki osebnosti. Motivi in dinamizmi, ki vodijo naše obnašanje, so precej zapleteni. Nekatere, vrojene in podobne živalskim, imenujemo instinkte. Ostali so veliko bolj zapleteni. Motivi spravljajo v tek našo osebnost, naše vedenje in delovanje. Osebnostne dimenzije in poteze so samo stabilni vidiki uresničevanja naših ciljev in motivov. Zato se osebnost na določen način začne pri dinamiki oziroma motivaciji.

Motivacija v najširšem smislu predstavlja usmerjeno in dinamično komponento vedenja, ki je značilna za vse živalske organizme od najpreprostejših enoceličnih ameb do človeka. Vključuje spodbujanje aktivnosti in njeno usmerjanje (Tušak & Tušak, 2003, str. 28). Gre za vprašanje, ali so glavna gibalna nagoni in potrebe, ki nas na določen način "potiskajo" v konkretno dejavnost in vedenje (angl. »push« motivacija), ali pa gre za cilje, ideale in vrednote, ki nas samo "vlečejo", usmerjajo in spodbujajo oziroma nas privlačijo (angl. »pull« motivacija). V osnovi problema sta dve glavni značilnosti motivacije: spodbujanje in usmerjanje. V zvezi z naravo motivov se je razumljivo pojavljalo vprašanje o tem, katera oblika motivacije je pomembnejša oziroma primarnejša. Študije motivacije pravzaprav predstavljajo raziskovanje procesov energizacije in usmerjanja vedenja. Storilnostno vedenje lahko pojasnujemo s skupkom odgovorov na vprašanje kako, medtem ko se v ozadju motivacije pojavljajo vprašanja zakaj.

Eden izmed zelo znanih in pogosto uporabljenih konceptov je notranja motivacija in z njo povezana samomotivacija, samodeterminacija oziroma samodiscipliniranost pri motiviranju (Dishman, Ickes & Morgan; 1980, str. 122), ki predstavlja posameznikovo sposobnost vplivanja na svojo motivacijo, postavljanja in doseganja ciljev, samodiscipline ipd. Visoko notranje motivirani posamezniki oziroma poveljniki, ki izražajo visok nivo samomotivacije, si postavljajo visoke cilje, so disciplinirani pri njihovem doseganju, se zavedajo, da vložen napor vpliva na rezultat.

Poznamo niz raznolikih motivacijskih faktorjev, ki učinkujejo na motivacijo zaposlenih. Mednje spadajo koristnost dela, poznavanje ciljev, pohvala in graja, delovne razmere, navodila za delo, tekmovanje, sodelovanje, konfliktna situacija ter plača (Lipičnik & Možina, 1993; Jurman, 1981). Določena oblika denarnega nagrajevanja (plača kot materialni motivacijski dejavnik) deluje kot motivator le toliko časa, dokler ne postane stalna in samoumevna. Na motivacijo zaposlenih poleg plače vplivajo tudi drugi materialni dejavniki, kot npr. različne premije, bonusi, nagrade ali dodatki, vezani na rezultate in dobičke. Tu dodajam še nekatere: komuniciranje, komunikacijska klima in informiranje, urejenost in varnost delovnega okolja, zanesljivost in zanimivost delovnega mesta, uspeh pri delu, pohvala in priznanje nadrejenih, občutek samostojnosti in odgovornosti pri delu, delovna klima in medosebni odnosi, poštenost, pravičnost ter spoštovanje, možnosti napredovanja in izobraževanja, možnost soodločanja pri

pomembnih odločitvah, zadovoljevanje kulturnih potreb zaposlenih, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev, poznavanje rezultatov lastnega dela, povratna informacija ipd.

Lipičnik (1998) govori o interakciji več dejavnikov Gre za individualne razlike (posameznikove osebne potrebe, vrednote, stališča, interesi ipd.), lastnosti dela in organizacijsko prakso (pravila, splošna politika in sistem nagrajevanja v organizaciji), ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Temeljne značilnosti motiviranega vedenja so tako: povečana mobilizacija energije, vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja, usmerjenost k cilju ter dejstvo, da se motivirano vedenje spreminja pod vplivom njegovih posledic (vpliv ojačitve).

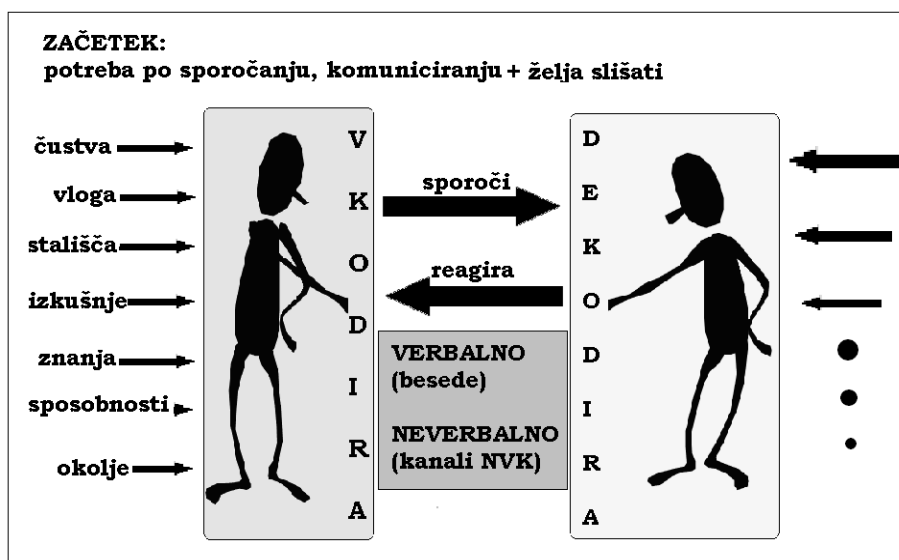
Motivacija posameznika je tako tudi družbeno pogojena, saj blaginja v določeni družbi, razmerja med skupinami in med posameznimi ljudmi določajo, kakšne potrebe se bodo pri posameznikih sploh kazale in kakšne bodo možne poti za njihovo zadovoljitev, torej tudi kakšne cilje si bo vsakdo lahko postavljajal za svoje delovanje (Lipičnik, 1998).

2.2 Socialne spretnosti

2.2.1 Interpersonalni vidik človekovega delovanja

Človek je od vsega začetka svojega razvoja socialno bitje, ki v odnosu s soljudmi komunicira. Kompleksnost komunikacije lahko ponazorimo z naslednjo sliko, v kateri so vključeni ključni komunikacijski elementi, ki vplivajo na izmenjavo sporočil med dvema osebama.

Slika 4: Osnovna komunikacijska shema



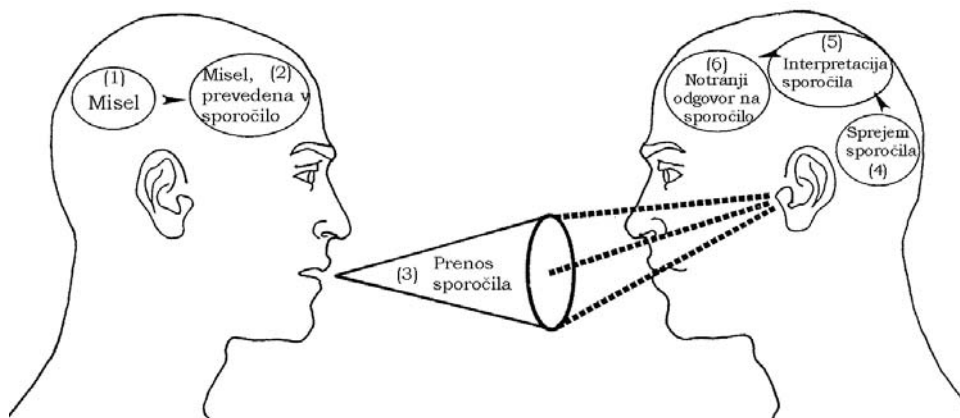
Vir: Kajtna, T. & Tušak, M., *Trener – Športna psihologija in trenerji*, 2007, str. 247.

V tako kompleksni komunikaciji lahko prihaja do nekaterih napak, tako Fuoss in Troppman (1981, str. 122) navajata kot glavne - angl. »*verbal crowding*« - pretirano besedičenje, nestrpno poslušanje, prekinjanje pogovora, šepetanje in odtavanje. Pomen komunikacije poudarja tudi Martens (1990, str. 47), ki omenja tri dimenzije komunikacije: sprejemanje in pošiljanje sporočil,

verbalno in neverbalno komponento sporočil, vsebino ter čustvo, ki je vsebovano v vsakem sporočilu.

Klauss in Bass (1982, str. 91) dokazujeta, da so tisti, ki učinkovito komunicirajo, previdni pri oddajanju oziroma izbiranju besed, dvostranski (upoštevajo tudi drugo mnenje), pošteni (povejo, kar mislijo); so pozorni poslušalci (sprejemniku informacij namenijo veliko pozornosti) ter neformalni (sproščeni in naravni pri pogovoru).

Slika 5: Komunikacijski proces



Vir: Martens, R., *Successful Coaching*, 1990, str. 49.

Za čim bolj uspešno obvladovanje vseh teh dejavnikov je koristno uspešno obvladovanje komunikacijskih oziroma socialnih spretnosti – Hargie (2003) oba pojma namreč izenačuje. Govori o treh vrstah kognitivnih spretnosti, tehničnih in manipulativnih, socialnih in komunikacijskih spretnostih.

2.2.2 Socialna inteligentnost in kompetentnost ter socialne spretnosti

Pregled pojmovanj socialne inteligentnosti in kompetentnosti pokaže, da gre v večini primerov za razumevanje vedenja, misli in občutkov pri drugih ljudeh (Marlowe, 1986; Oyserman & Salz, 1993; Ford & Tisak, 1983; Rubin, Bream & Rose – Krasnor, 1991).

Zupančičeva (1990, str. 79) socialno inteligentnost opredeljuje kot dekodiranje socialnih informacij, učinkovitost in prilagodljivost socialnega vedenja. Socialne spretnosti na drugi stani Zupančičeva in Lamovčeva (1994, str. 159) označujeta kot posameznikovo védenje o tem, kako ravnati v družbeni situaciji, kakšno vedenje je v dani situaciji učinkovito in primerno in kako se je potrebno odzivati na družbeno sprejemljiv način. Govorita o zaznavni, spoznavni, vedenjski in čustveni komponenti socialnih spretnosti.

Hargie (2003, str. 192) je oblikoval opredelitev, po kateri so socialne spretnosti »procesi, pri katerih posameznik uporabi sklop k cilju usmerjenih, medsebojno povezanih in situacijsko primernih socialnih vedenj, ki so naučena, nadzorovana in kontrolirana«. Socialno spretna

vedenja so vedno usmerjena k cilju in namenska, posameznik jih iz celotnega vedenjskega repertoarja izbere zato, da z njimi nekaj doseže. V samem bistvu so spretnosti nezavedno procesiranje trditev in misli, ki jih s seboj prinaša. Eysenck in Keane (1995, str. 175) ugotavljata, da je takšno komuniciranje avtomatizirano in zaradi tega hitro in ne zmanjšuje kapacitete pozornosti ter nezavedno. Za uspešen pogovor z nadrejenim je potrebno uporabiti več spretnosti hkrati – uspešno poslušati, jasno oblikovati svoje mnenje, ustrezno uporabljati neverbalne signale idr.

Situacijska ustreznost uporabe socialnih spretnosti je ključnega pomena za to, ali bomo z uporabo določenih spretnosti naš cilj dosegli ali ne. Pomemben vidik socialnih spretnosti je tudi dejstvo, da se jih lahko naučimo. Naslednji pomemben vidik je kognitivna kontrola. Do uspešne osvojitve socialnih spretnosti tako pride takrat, ko ne le vemo, kaj je potrebno narediti in kako to narediti, temveč to tudi naredimo in se se ob tem zavedamo, kaj smo naredili.

Različni avtorji različno delijo socialne spretnosti. Linehan (1993) v svojem programu za izboljševanje socialnih spretnosti govori o skrbi za odnose, postavljanju prioritet v odnosih in življenju, uravnavanju želja in obveznosti v življenju in odnosih, izgrajevanju samospoštovanja in občutka obvladovanja, učinkovitosti postavljanja ciljev, učinkovitosti odnosov, učinkovitosti samospoštovanja, ustreznosti čustvenih reakcij, odločnosti, jasnemu izražanju, asertivnosti, spretnostih za prenašanje stresa in neprijetnih situacij ipd. Lamovčeva (1994) govori o samorazkrivanju, ustvarjanju zaupanja, učinkovitem pošiljanju in sprejemanju sporočil ter odzivanju nanje ter o konstruktivnem reševanju medosebnih konfliktov kot o temeljnih področjih socialnih spretnosti.

Hargie (2003, str. 204) skozi svoje delo navaja osem ključnih komunikacijskih spretnosti: neverbalno vedenje, spraševanje, ojačevanje (spodbude, nagrade, hvale ali bolj splošno, povratne informacije), odražanje (predstavljanje celotnega sporočila ali dela sporočila nazaj tistemu, ki nam ga je podal, in se nanaša na vzdrževanje neke teme pogovora oziroma aktivno poslušanje), razlago, samorazkrivanje, poslušanje ter humor in smeh. Tem spretnostim dodaja še štiri specializirane, ki vključujejo asertivnost in soočanje, interakcijo v teamih, pogajanje in barantanje ter komunikacijo v odnosih.

2.3 Čustvena inteligentnost

Do pravega razcveta raziskovanja koncepta čustvene inteligentnosti je prišlo z Golemanovo knjigo *Emotional intelligence* (Goleman, 1995), kjer avtor opozarja na pomembne povezave med razumevanjem in izražanjem emocij na eni strani ter specifičnimi sposobnostmi samoregulacije, komunikacije in socialnimi spretnostmi na drugi.

Laično pojmovanje emocionalne inteligentnosti je zelo široko. Avtorji jo definirajo kot empatijo, motivacijo, vztrajnost, toplino in kot socialne spretnosti. Strokovna in znanstvena javnost konceptu sprva ni bila naklonjena, predvsem so kritiki avtorjem očitali, da poskušajo vnesti dodatno zmedo na področje inteligentnosti. Pečjakova in Avščeva (2003, str. 58) navajata, da

emocije motijo aktivnost posameznika in da lahko povzročijo celo popolno izgubo cerebralne kontrole. Medtem pa sodobnejše teorije emocij kažejo na to, da emocije usmerjajo kognitivne aktivnosti ter motivirajo ciljno usmerjeno (adaptivno) vedenje.

Čustveno inteligentnost naj bi bilo mogoče tudi izboljšati. Pečjakova in Koširjeva (2003, str. 128) omenjata različne programe razvijanja socialnih spretnosti in čustvene inteligentnosti skozi različne tematske sklope: zavedanje samega sebe, obvladovanje čustev, sprejemanje odločitev, obvladovanje stresa, osebna odgovornost, samopodoba, empatija, sporazumevanje, skupinska dinamika in reševanje sporov.

2.3.1 Razlika med inteligentnostjo in čustvi

Goleman (1995, str. 7) govori o tem, da ima izraz emocija (čustvo) koren v latinski besedi *movere* (gibati se) in tako napeljuje k pomenu, da so emocije neko gibalno oziroma, da vsebujejo težnjo po gibanju. Čustvovanje je tako rekoč duševni proces doživljanja odnosa do predmetov, pojavov in oseb, ki doživljanju dodaja vrednostno, aktivnostno in jakostno komponento (Mayer, 2001, str. 65). Tako se izogibamo tistemu, kar vzbuja negativna čustva (strah, žalost, sovraštvo, gnus) in se usmerjamo v tisto, kar povzroča pozitivna čustva (simpatijo, ljubezen, pogum, doživljanje lepote). Weisingerjeva (1998, str. 12) pravi, da je čustvena inteligentnost preprosto inteligentna uporaba čustev – uporabljamo jo tako na osebni ravni, ko pomagamo sami sebi, kot tudi na medosebni, ko pomagamo drugim.

Čustvena inteligentnost se kaže v tem, koliko smo sposobni svoje zmogljivosti pretvoriti v delovne oziroma čustvene spretnosti oziroma kompetence (Goleman, 1998, str. 139). Tako ločimo osebne kompetence (obvladovanje samega sebe, ki vključuje samozavedanje, samoregulacijo in motivacijo) in socialne kompetence (definirajo, kako se obnašamo v medosebnih razmerjih, vključujejo empatijo in družbene spretnosti).

Osebe z visoko razvitimi čustvenimi spretnostmi naj bi bile bolj zadovoljne z življenjem in tudi bolj učinkovite, saj obvladujejo miselne navade, s katerimi spodbujajo plodnost razmišljanja, medtem ko se ljudje s slabše razvitimi čustvenimi spretnostmi neprestano bojujejo sami s seboj. Koristnost koncepta čustvene inteligentnosti je možno razširiti tudi izven področja delovnega mesta na reševanje težav v zakonu, sprejemanje različnosti in tako premagovanje predsodkov, premagovanje depresije in anksioznosti, urejanje družinskih odnosov, premagovanje posttravmatskega stresa ter izboljšanje splošnega počutja in zdravja, kar sta v svoji raziskavi dokazala tudi Slaski in Cartwright (2003, str. 238).

Za uspeh na delovnem mestu naj bi bila po mnenju Golemana (1998, str. 142) emocionalna inteligentnost kar dvakrat bolj pomembna kot inteligenčni količnik. Podobno je Kostman (2004, str. 4) ugotovil, da so bili prodajalci z višjo čustveno inteligentnostjo pri delu enako uspešni kot nekateri njihovi kolegi z višjimi kognitivnimi sposobnostmi. Višji kot je položaj posameznika v nekem podjetju, pomembnejša je emocionalna inteligentnost.

2.3.2 Raziskave čustvene inteligentnosti z drugimi psihološkimi koncepti

Rezultati raziskav s področja čustvene inteligentnosti so pogosto kontradiktorni. Weinbergerjeva (2003, str. 122) ugotavlja, da čeprav je splošno sprejeto mnenje, da je pri vodenju čustvena inteligentnost izjemno pomembna, v njeni raziskavi na 151 managerjih, ni bilo povezanosti med stili vodenja in čustveno inteligentnostjo ter zaznano učinkovitostjo vodje in njegovo čustveno inteligentnostjo.

Na drugi strani sta Zhou in George (2003, str. 562) na podlagi pregleda različnih raziskav poudarjala ključno vlogo čustvene inteligentnosti pri omogočanju in podpiranju ustvarjalnosti zaposlenih. Čustveno inteligentni vodje tako analizirajo, rešujejo probleme in se z njimi soočajo na podlagi čustvenih informacij. Čustvena inteligentnost naj bi pri vodjih omogočala tudi natančno zaznavo želja zaposlenih. Dejanske potrebe delavcev in tisto, kar vodje menijo, da si delavci želijo, je pogosto velikokrat v neskladju.

Barbuto in Burbach (2006, str. 62) ugotavljata, da čustvena inteligentnost lahko uspešno napove uporabo *laissez – faire* stila vodenja in uspešnosti vodenja glede na oceno opazovalcev. Ta povezava naj bi obstajala tudi za transformacijsko vodenje in emocionalno inteligentnost, kar naj bi vplivalo tudi na uspešnost izvedbe projekta.

Čustvena inteligentnost naj bi tako vplivala predsvem na reševanje kompleksnih problemov, medtem ko naj bi bila kognitivna inteligentnost pomembnejši dejavnik pri reševanju konvencionalnih nalog in problemov. Prav tako je uspešnost sodelovanja v teamih višja pri posameznikih z višjo emocionalno inteligentnostjo (Jordan & Troth, 2004, str. 202).

Čustvena inteligentnost naj bi imela veliko vlogo tudi pri uspešnosti pri pogajanju. Povezave emocionalne inteligentnosti z osebnostjo kažejo, da sta uporaba in kontrola čustev pozitivno povezani s sprejemljivostjo, kot jo opredeljuje model Velikih pet, kar potrjujeta tudi Warwick in Nettelbeck (2004, str. 1095). Po drugi strani preseneča negativna povezanost čustvene inteligentnosti in odprtosti za izkušnje. Prejšnje ugotovitve so namreč kazale na to, da je čustvena inteligentnost pozitivno povezana z odprtostjo za čustva (Wells, 2004, str. 98), ki je poddimenzija odprtosti za izkušnje.

Glede razlik med spoloma v čustveni inteligentnosti so rezultati raziskav protislovni. Tako Purkable (2003, str. 121), Fedakova in Jelenova (2004, str. 293) niso našli razlik med moškimi in ženskami. Yousefi (2006, str. 546) po drugi strani ugotavlja, da je emocionalna inteligentnost pri ženskah višja, vendar jo ženske kažejo bolj doma, moški pa bolj v službi. Torej gre za dva različna profila čustvene inteligentnosti. Deklice imajo prav tako več znanja o čustvih in prej razvijejo govor, zaradi česar tudi lažje govorijo o čustvih in jih raje izražajo v besedah. Razlike se pojavljajo tudi med fanti in dekleti v srednji šoli – dijakinje so bolj emocionalno inteligentne in tudi bolj emocionalno integrirane kot fantje.

2.4 Zaznava nekaterih drugih psiholoških dejavnikov

2.4.1 Kvaliteta življenja in zdravje

Ihan in Simonič Vidrih (2005, str. 27) definirata zdravje kot sposobnost, da se tisoče funkcij človekovega organizma in človekov organizem kot celota nenehno in usklajeno prilagaja spremembam in zahtevam okolja. Zdrav organizem ob zmernem naporu prilagodi različne telesne funkcije in s tem v krvi in tkivih ohranja stabilne razmere, kar posameznik čuti v obliki dobrega počutja. Če katera od pomembnih telesnih funkcij ni zmožna prilagoditve na napor, bo človek ob naporu začutil težave. Človek, ki se ne zmore prilagoditi normalnim vsakodnevnim zahtevam, in spremembam okolja, ima težave s svojim počutjem in lahko zboli. Zdravje pa ni le odsotnost bolezni, ampak vzdrževanje življenjskih pogojev in dejavnosti, ki dolgoročno krepijo človekovo energičnost, občutljivost in prilagodljivost na spremembe. Mentalno zdravje ne pomeni odsotnosti specifičnih frustracij, temveč gre za vsesplošno uravnotežen odnos do sveta, ki dovoljuje posamezniku, da vzdržuje realistično, pozitivno prepričanje o sebi in o smiselnosti svojih aktivnosti. Če posameznikovo okolje podpira ta občutja ustreznosti, notranje varnosti in pomena eksistence, bo posameznikovo mentalno zdravje dobro. Posameznik bo zmožen opravljati delo, ljubiti in se igrati tako, da ne bo doživljal notranjega stresa in ne bo povzročal stresa soljudem.

Za razumevanje bistva duševnega zdravja govorita Merrill in Dyck (1992, str. 72) o čustveno zreli osebnosti in podajata naslednja merila čustvene zrelosti: razumevanje lastnih čustev in primerno izražanje občutij, doživljanje celotnega spektra človeških čustev, zmožnost razvijanja in ohranjanja dobrih odnosov z ljudmi, sposobnost tveganja v življenju, zmožnost sprejemanja sebe na realističen način, zmožnost sprejemanja drugačnosti drugih, sprejemanje osebne odgovornosti, zmožnost sprejemanja čustvene podpore drugih in sposobnost pomagati drugim.

Vsi poklici niso enako stresni. Poklicna področja, pri katerih so pogosti dodatni pritiski, so predvsem medicina, policija, vojska, gasilci, sodstvo, poučevanje, socialno delo, igranje in oglaševanje. Ti poklici po navadi pritegnejo podobne posameznike, zlasti tiste, ki pripadajo osebnostnemu tipu A (osebe, ki so nagnjene k iskanju stresa). Na povečan stres na delovnem mestu vplivajo zahteva po odločanju, stalno nadzorovanje naprav ali materiala, ponavljajoča se izmenjava informacij z drugimi, neprijetne delovne razmere, opravljanje nestrukturiranih nalog in delo z ljudmi. Tako so najbolj stresne službe tiste z nizko avtonomijo in visokimi zahtevami (pogosto vojaki brez čina v vojski).

2.4.2 Zadovoljstvo z življenjem

Zadovoljstvo z življenjem oziroma koncept kakovosti življenja opredeljujemo na različne načine: kot (ne)zadovoljstvo z doseženimi življenjskimi pogoji, kot blagostanje, ki je povezano s čustvi in občutki, pomembnimi za življenje, kot stopnjo zadovoljstva z življenjem ter kot mero razhajanja med aktualno in želeno situacijo. Subjektivno življenjsko zadovoljstvo je tako kompromis med tistim, kar je za nas pomembno in dejansko dosegljivo, glede na okolje, v

katerem živimo (Pychyl & Little, 1998, str. 445). Sodbe o zadovoljstvu z življenjem in pozitivna čustvena stanja izhajajo predvsem iz doživljanja uspešnosti v odnosu do pomembnih osebnih ciljev, napredka v smeri zelenih stanj in pričakovani uspešne realizacije zastavljenih ciljev v prihodnosti. Subjektivno zadovoljstvo tako vsebuje globalno oceno vseh vidikov posameznikovega življenja.

Zadovoljstvo z življenjem se tako ne odraža zgolj na delovnem področju, v večji delovni učinkovitosti posameznikov, ki so s svojim življenjskim stanjem zadovoljni, temveč tudi v večji učinkovitosti in uspešnosti na drugih področjih življenja. Posameznikovo subjektivno doživljanje zadovoljstva se tako zrcali v pozitivnih izidih na treh osnovnih in primarnih življenjskih področjih: delu, socialnih odnosih in zdravju. Zadovoljstvo z življenjem je sodeč po nekaterih raziskavah celo boljši napovedovalec posameznikove delovne učinkovitosti kot zadovoljstvo z delom. Posamezniki, ki so bolj zadovoljni s svojim življenjem, dosegajo bolj zadovoljujoče socialne odnose, v interakcijah so uspešnejši, imajo širšo in bolj razvejano socialno mrežo ter več socialne podpore. Zadovoljstvo z življenjem prispeva tudi k boljšemu mentalnemu in fizičnemu zdravju (Lyubomirsky, King & Diener, 2005, str. 824).

2.4.3 Namera o zapustitvi delovnega mesta in delovna učinkovitost

Med značilnostmi, ki sem jih merila v okviru organizacijske in socialne klime, sta tudi namera o zapustitvi delovnega mesta in delovna učinkovitost. Vsak posameznik je kot družbeno bitje član mnogih skupin. V raznolikih skupinah, v odnosih z drugimi ljudmi, ki so mu nujno potrebni, saj je v celoti naravnano na življenje v družbi, poteka večji del njegovega življenja. Ena izmed pomembnih skupin, v kateri posameznik preživi veliko časa, je delovna skupina, v kateri posameznik (tako kot v katerikoli drugi skupini) razvija svoje odnose z drugimi. Splošno delovno klimo ustvarjajo vsi zaposleni v neki organizaciji, sama klima pa učinkuje na počutje in delovanje vseh zaposlenih.

K organizacijski klimi in vzdušju v delovni organizaciji prispeva vedenje posameznika (njegova osebnost, sposobnosti, nagnjenja, zaznavanje, motivi, vrednote, pričakovanja, ustvarjalnost, zadovoljstvo z delom in stres), vedenje skupine (skupinska dinamika, skupinsko odločanje, vodenje skupine, komuniciranje, konflikti, moč in vpliv socializacije) in vedenje organizacije (vrsta in oblika organizacije, načini vodenja, spreminjanje, razvoj, rast, učenje organizacije, upravljanje, kontroliranje ter vplivi okolja).

Organizacijska klima (vzdušje) tako vpliva oziroma narekuje produktivnost in uspešnost organizacije ter zadovoljstvo zaposlenih. V nalogi lahko v okvir organizacijske in socialne klime uvrstimo Vprašalnik namere za zapustitev delovnega mesta (Celin, 2006, str. 117) in Vprašalnik za evalvacijo psihofizične učinkovitosti vojaka na delovnem mestu: VEPFU (Tušak, Pori, Valant, Masten, Zorman & Frumen, 2006, str. 85). Predpostavljam, da je visoka delovna učinkovitost ter zadovoljstvo, ki se odraža v majhni nameri zapustiti delovno mesto v SV, najprimernejša in najbolj idealna ugotovitev, ki naj bi bila značilna za razmere v SV.

2.5 Slovenska vojska in njena organiziranost

2.5.1 Nekateri vidiki organizacije, vodenja in poveljevanja v Slovenski vojski

Slovenci imamo vojaško tradicijo, na katero smo ponosni, lastno vojsko v samostojni državi pa komaj šestnajst let. V tem kratkem času smo iz naborniške vojske, dopolnjene z obvezno rezervno sestavo, prešli v poklicno vojsko, ki jo dopolnjujemo s pogodbeno rezervo. Načrti za prihodnost so jasni. Slovenska vojska bo do leta 2010 poklicna in profesionalna vojska, ki bo štela približno 14.000 pripadnikov: 8.500 zaposlenih, 5.500 pogodbenih rezervistov in strateško rezervo. Slovenska vojska postaja velik kolektiv, v katerem je vsak posameznik ključen za učinkovito delovanje celote.

Cilj Slovenske vojske so vrhunsko usposobljeni, dobro izurjeni in motivirani pripadniki, ki v svojem delu najdejo poklicni izziv in osebno zadovoljstvo. Ena temeljnih vrednot Slovenske vojske je kolektivni duh. Zaradi doslednosti, vztrajnosti, požrtvovalnosti in dobrega vojaškega znanja lahko naša vojska enakovredno sodeluje z najrazvitejšimi vojskami v mednarodnih enotah. Med partnericami v zavezništvu je prepoznavna po preudarnosti in poštenosti. Namen obrambnega sistema in s tem Slovenske vojske je odvratanje napada na državo ter obramba neodvisnosti, nedotakljivosti in celovitosti države ter njenih nacionalnih interesov. Poslanstvo Slovenske vojske je preprečevanje katerekoli vrste agresije ter ustrezen odgovor, če do nje pride, vojaško prispevanje k mednarodnemu miru in stabilnosti ter pomoč državnim organom in javnim ustanovam pri zagotavljanju varnosti in blaginje državljanov Slovenije.

2.5.2 Organizacija Slovenske vojske

Slovenska vojska so obrambne sile, ki samostojno ali v zavezništvu na podlagi mednarodnih pogodb izvajajo vojaško obrambo. Slovenska vojska so vse organizirane formacijske in druge kadrovske sestave, namenjene za izvajanje vojaške obrambe Republike Slovenije, ki so pod enotnim poveljstvom, z enotnimi oznakami pripadnosti SV in odkrito nosijo orožje.

Vrhovni poveljnik Slovenske vojske je predsednik Republike Slovenije, načelnik Generalštaba Slovenske vojske pa skrbi za njeno operativno delovanje. Generalštab Slovenske vojske je najvišji vojaški strokovni organ. Opravlja vojaškostrokovne naloge, ki se nanašajo na razvoj, načrtovanje, organizacijo, usposabljanje in delovanje Slovenske vojske. Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje opravlja upravne in strokovne naloge, ki zadevajo urejanje, priprave in delovanje sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.

Inšpektorat Republike Slovenije za obrambo opravlja inšpekcijski nadzor nad izvajanjem predpisov in drugih aktov, ki urejajo obrambno področje. Inšpektorat Republike Slovenije za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami skrbi za enotno izvajanje predpisov in opravlja inšpekcijski nadzor nad izvajanjem predpisov o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami.

2.5.3 Delovanje Slovenske vojske

Najpomembnejša aktivnost Slovenske vojske v miru, ki izhaja iz njenega poslanstva, je priprava za delovanje v vojni. Zato se vse mirnodobne aktivnosti usmerjajo v doseganje in vzdrževanje načrtovane ravni pripravljenosti. To vključuje visoko raven izobraževanja in usposabljanja, organiziranost in opremljenost sil, kvalitetno poveljevanje ter uveljavljanje vojaške doktrine.

Pripravljenost Slovenske vojske v širšem pomenu je stanje, ki odraža njeno sposobnost za uresničitev poslanstva v vojni. Pripravljenost je sposobnost za vojskovanje in zmago v vojni ali udejanjanje obrambne strategije Republike Slovenije na druge načine. Pripravljenost Slovenske vojske določajo njena sposobnost za alarmiranje in izvedbo mobilizacije, izvajanje ukrepov pripravljenosti, pripravljenost za delovanje in vojaška infrastruktura. Pripravljenost za delovanje je opredeljena kot raven sposobnosti enote za izvedbo bistvenih nalog. Pripravljenost za delovanje določajo zmogljivost, sposobnost, premestljivost, premičnost in vzdržljivost enote ter sistem poveljevanja in kontrole. Z vzdrževanjem pripravljenosti za delovanje, Slovenska vojska zagotavlja zmogljivosti za bojna delovanja pri izvajanju vojaške obrambe, podporno delovanje v Republiki Sloveniji ali stabilizacijsko delovanje v operacijah kriznega odzivanja.

Zmogljivost enote so njena kadrovska sestava, oborožitev in oprema, usposobljenost in kvaliteta načrtov delovanj. Sposobnost je njena zmožnost izvedbe bistvenih nalog, ki izhajajo iz njenega poslanstva, in možnosti zaščite ter preživetja. Vzdržljivost enote določajo organiziranost in zmogljivosti kadrovske in logistične podpore. Premičnost je sposobnost enote za izvedbo premika v območje načrtovanega delovanja in izvajanje nalog v vseh vremenskih in zemljiščnih razmerah. Premestljivost je sposobnost enote, da je premeščena znotraj ali zunaj območja zavezništva v določenem času z lastnimi, zavezniškimi ali drugimi transportnimi sredstvi po kopnem, morju ali zraku.

Stalna pripravljenost za delovanje je vsakodnevno stanje Slovenske vojske, ki izraža njeno sposobnost za izvajanje ukrepov pripravljenosti in mirnodobnih nalog. Povišana pripravljenost je stanje, ki zagotavlja večjo razpoložljivost in sposobnost dela celotne Slovenske vojske za izvajanje načrtov uporabe, polna pripravljenost pa omogoča njeno takojšnjo uporabo pri vojaški obrambi ali za izvajanje drugih nalog.

Enote zagotavljajo pripravljenost za delovanje glede na njihov operativni cikel. Operativni cikel je proces prehoda enote v različna stanja in je sestavljen iz treh faz: konsolidacije, usposabljanja in uporabe. Konsolidacija je namenjena zagotovitvi možnosti za skupinsko usposabljanje (vključuje kadrovske in materialne popolnitev, usposabljanje posameznika, vzdrževanje opreme in oborožitve) in premoru oziroma dopustom. Usposabljanje je namenjeno doseganju usposobljenosti za izvedbo bistvenih nalog, ki izhajajo iz poslanstva enote in vključuje razne oblike skupinskega usposabljanja in vaj. Faza uporabe je namenjena vzdrževanju pripravljenosti za delovanje in izvajanju delovanj doma ali v operacijah kriznega odzivanja.

Organizacija Slovenske vojske je enotna, saj se ne deli na kopensko vojsko, mornarico in

letalske sile kot večina drugih oboroženih sil. V svoji sestavi ima različne rodove (pehota, letalstvo, rkbo, itd.). Slovenska vojska se je leta 2004, po vstopu v organizacijo NATO, profesionalizirala. Njeni pripadniki se delijo na tri kategorije: poklicne vojake, pogodbeno rezervo in vojake prostovoljce. Poklicni vojaki so stalno zaposleni v Slovenski vojski. Pripadnik pogodbene rezerve je dolžan opraviti 30 dni letnih urjenj in prejema mesečno plačilo za pripravljenost. Vojak prostovoljec opravi zgolj osnovno vojaško urjenje in je med tem časom tudi plačan. Stalna sestava je vključevala v mesecu septembru 2007 7143 zaposlenih (44,1%), 1603 v pogodbeni rezervi (9,9%) in 7460 v obvezni rezervi (46,0%) (Internetni vir Slovenska vojska, 2007). Slovensko vojsko sestavljajo pripadniki stalne in rezervne sestave. Stalna sestava so poklicni pripadniki Slovenske vojske, rezervna sestava pa so državljani, ki sklenejo pogodbo o službi v rezervni sestavi in vojaški obvezniki, ki so dolžni služiti v rezervni sestavi. V stalni sestavi je bilo v septembru 2007 18,3% častnikov, 26,2% podčastnikov, 38,2% vojakov, 10,2% vojaških uslužbencev in 7,1% civilnih oseb (Internetni vir Slovenska vojska, 2007). SV je organizirana hierarhično, da je v njej zagotovljeno učinkovito in smotno vodenje in poveljevanje. Odnos med nadrejenimi in podrejenimi je bistveni del vodenja in poveljevanja. Nadrejeni je tista vojaška oseba, ki ima pristojnost poveljevanja. Podrejeni je tista vojaška oseba, ki je dolžna izvrševati prejeta povelja. Povelje določa konkretno ravnanje vojaških oseb. Izdaja se kratko in ustno.

2.5.4 Vojaška organizacija kot specifičen družbeni sistem

V skladu s sistemsko teorijo, ki predstavlja povezavo spoznanj različnih znanosti v celoto (Lubi, 1995) lahko vojaško organizacijo najsplošneje opredelimo kot specifičen sistem v okviru globalnega družbenega sistema oziroma njegov specifični podsistem. Vojaška organizacija je sistemsko organizirana celota, ki sestoji iz velikega števila med seboj povezanih podsistemov, in ima naslednje temeljne značilnosti:

- **Zapletenost** (vojaška organizacija je zapleten sistem, ne samo zaradi tega, ker vključuje veliko število elementov (vojaških enot in ustanov, bojnih sistemov, orožja in vojaške opreme), temveč tudi zaradi tega, ker so odnosi med temi elementi zapleteni oziroma, ker obstaja veliko število sistematičnih medsebojnih odvisnosti in procesov).
- **Odprtost** (vojaška organizacija je odprt sistem, ker s svojim okoljem intenzivno izmenjuje materijo, energijo in informacije).
- **Dinamičnost** (vojaška organizacija je prisiljena na nenehno spreminjanje (bodisi v celoti ali po posameznih delih) in s tem na prilagajanje vplivom okolja, če želi uspešno uresničevati postavljene cilje. To prilagajanje v bistvu pomeni prehajanje iz enega stanja v drugo, pri čemer pa ostajajo temeljna obeležja strukture sistema in narave njegovih notranjih zvez in odnosov nespremenjena).
- **Stohastičnost sprememb** (za razmere, v katerih deluje vojaška organizacija, so značilne spremembe, ki jih ni mogoče (v celoti) predvideti. To prav tako velja tudi za posledice teh sprememb. Zaradi tega je upravljanje in vodenje vojaške organizacije še posebej težka naloga).
- **Nestacionarnost** (vojaška organizacija je nestacionaren sistem, saj se njena struktura, obnašanje in delovanje ne ponavljajo. Vsaka nova situacija (bodisi v fazi izvajanja

oboroženega boja ali priprav nanj) predstavlja novo dogajanje, ki zahteva novo prilagajanje. Kljub temu pa je s posploševanjem preteklih dogajanj mogoče ugotoviti določene zakonitosti spreminjanja in razvoja, ki jih lahko koristno uporabimo pri prilagajanju vojaške organizacije novonastalim sistemom).

- **Hierarhičnost** (vojaška organizacija je hierarhično ustrojen sistem, razčlenjen na več ravni, med katerimi obstajajo odnosi subordinacije).
- **Dvosmernost odnosov** (za vojaško organizacijo je značilen dvosmerni odnos človek – človek in človek – tehnika, in sicer tako znotraj vojaške organizacije kakor tudi glede na njeno okolje, zlasti nasprotnika (njegove možnosti, namere in reakcije). Ta odnos je v večji ali manjši meri prisoten tudi v drugih družbenih sistemih, toda v vojaški organizaciji je bistven in posebno izražen z vidika njenega upravljanja in vodenja ter s tem uspešnega izvajanja oboroženega boja).

Vojaška organizacija je (običajno) ne samo ena izmed največjih, ampak tudi ena najbolj kompleksnih organizacij v družbi. Kot taka je podsistem velikega družbenega sistema, in sicer ne glede na to, da vsebuje tudi nekatere elemente, ki so tipični za prej omenjeni odnos človek – tehnika, kot sestavne gradnike tehničnega sistema. Vojaška organizacija pripada velikemu družbenemu sistemu v glavnem iz naslednjih treh razlogov: najpomembnejši dejavnik vojaške organizacije, zlasti upravljalno – vodstvenega procesa in procesa odločanja (tu ga sploh ni mogoče v celoti zamenjati) je človek; vojaška organizacija ima obeležje družbenega sistema tudi zaradi pomena in značilnosti medsebojnih odnosov v njej; cilji vojaške organizacije izhajajo iz ciljev globalnega družbenega sistema, ki le-te tudi določa (Lubi, 1995).

Čeprav ima vojaška organizacija vsa bistvena obeležja družbenega sistema, ima tudi svoje posebnosti. Le-te je treba upoštevati, ko razpravljamo o njeni strukturi in delovanju, zlasti o njenem upravljanju in vodenju. Posebnosti vojaške organizacije, kot sistema, je mogoče strniti v nekatere najbolj tipične značilnosti. Te predpostavljajo, da vojaška organizacija deluje v najbolj neugodnih razmerah – tj. v razmerah izvajanja oboroženega boja, kar ima za posledico visoko stopnjo negotovosti dogajanja in nepričakovane vplive iz okolja (zlasti tiste, ki so povezani z delovanjem nasprotnika). Zaradi spopada in medsebojne negacije lastnih in nasprotnikovih ciljev se stopnja gotovosti uresničitve ciljev vojaške organizacije približuje ničli.

Učinkovitost delovanja vojaške organizacije je zelo težko ugotoviti, kajti rezultati njenega delovanja so v glavnem nemerljivi. Vojaška organizacija deluje z dvojnimi namenoma: zaradi odvrčanja potencialnega agresorja ter zaradi uspešnega izvajanja oboroženega boja. Pri tem je upravičenost obstoja vojaške organizacije zaradi obeh namenov težko preveriti, če in dokler ne pride do agresije oziroma sovražnosti in s tem izvajanja temeljite dejavnosti vojaške organizacije.

Delovanje vojaške organizacije je veliko bolj od kateregakoli drugega družbenega sistema odvisno od človeka, za kar potrebujemo ustrezno raven fizičnih, emocionalno – moralnih ter strokovnih sposobnosti in lastnosti človeškega dejavnika. Vojaški organizaciji sta lastni dve bistveno različni stanji in dve obliki organiziranosti: mirnodobna in vojna, pri čemer mora biti

prva v funkciji druge. Na področju vojaške dejavnosti, izkušnje in spoznanja, pridobljena v preteklem dogajanju, nimajo tolikšnega pomena, kot pri nekaterih drugih področjih, ker se tukaj, zlasti v primeru izvajanja oboroženega boja, dogodki predvidoma ne ponavljajo (Lubi, 1995).

2.5.5 Usposobljenost in vloge zaposlenih v Slovenski vojski

2.5.5.1 Častniki in podčastniki

Častniki imajo temeljno znanje in praktične veščine, ki zagotavljajo uspešno izvajanje vseh nalog v slovenskem in mednarodnem vojaškem okolju. Častniki lahko prevzemajo in vodijo vode naslednjih rodov in služb: pehote, oklepno-mehaniziranih enot, RKBO, pomorstva, zvez, zračne obrambe, logistike, nadzora zračnega prostora in protioklepni enot. Častniki imajo osvojeno osnovno znanje o izvajanju nalog strelca ter potrebno znanje za poveljevanje skupini med izvajanjem bojnih nalog v vseh načinih bojnega delovanja samostojno in v sestavi oddelka, v različnih razmerah. Podčastnik od mladega častnika, ki pride v enoto, pričakuje, da bo prinesel novo znanje, bo odprt za nova spoznanja ter bo deloval in delal korektno.

Podčastniki so hrbtenica vojske, nosilci neposrednega dela s posamezniki (vojaki in podčastniki) in predvsem mojstri veščin. Podčastnik je pomemben podporni člen vsakemu častniku pri uspešni izvedbi nalog. Podčastnik ima dopolnjeno temeljno in splošno vojaško znanje, veščine in navade ter pridobljeno osnovno vojaškostrokovno znanje in veščine za opravljanje dolžnosti poveljnika oddelka ali v ustreznem rodu ali službi Slovenske vojske v miru ter oboroženem boju. Podčastnik ima tudi pridobljeno znanje, veščine in navade za opravljanje dolžnosti poveljnika oddelka v miru in vojni. Mlad častnik, ki pride v enoto, pričakuje od enotovnega podčastnika, da mu bo pomagal pri delu z nasveti in izkušnjami. Enotovni podčastniki imajo pomembno vlogo pri postavljanju temeljev in graditvi uspešne kariere mladih častnikov. Za kakovostno delo podčastnika in častnika so pomembni sodelovanje, skupni cilji, razmejevanje medsebojnih nalog, medsebojno spoštovanje in strokovnost.

2.5.5.2 Vojaki

Izurjeni so za preživetje na bojišču ter samostojno opravljanje bojnih nalog v različnih razmerah. Vojaki morajo dosežati ustrezno raven psihofizične pripravljenosti. Izurjeni so v izvajanju bojnih nalog strelca samostojno in v sestavi posadke oziroma oddelka v različnih razmerah podnevi in ponoči. Poleg tega so naučeni uporabljati in vzdrževati vsa orožja in opremo pehotnega oddelka. Vojaki imajo osnovno znanje, ki ga pri svojem delu potrebujejo za opravljanje začetnih dolžnosti v vojaški organizaciji.

2.5.5.3 Poveljnik

Poveljnik je vodja. Vsak posameznik razvija svojo teorijo o vodenju, ki je zasnovana na njegovih izkušnjah. Večina se strinja, da je vodenje proces, ki ima medsebojni vpliv (tako osebni kot v medsebojnih odnosih) med vodjo in podrejenimi. Da bi nekaj opravili skupaj, implicira

postopek, v katerem ljudje sodelujejo, da bi dosegli skupne cilje in želje. Ena izmed ključnih stvari, ki razlikujejo vodje od ostalih je, da imajo vizijo za prihodnost. Vodje imajo sposobnost, da predstavijo načrte skupini ali organizaciji in podajo stvari, pomembne za prihodnost. Vizija postane tako za vodje, kot tudi za njihove podanike, predanost, smer in energija njihove poti. Podaniki so pogosto zelo vznemirjeni preprosto zato, ker se čutijo kot partnerji z njihovim vodjo. Uspešno vodenje mora imeti več kot le idejo in predanost tej ideji. Vizija mora biti posredovana naprej, zato morajo imeti vodje sposobnost poslušanja, govorništva in izkazovanja čustev.

Komunikacija je umetnost in najučinkovitejši vodje uporabljajo jezik, s katerim dajo vrednost viziji. Rezultat skupnega dela je, da vsi vzamejo vizijo za svojo. Tudi če vodje ni več, moč vizije ostane v srcih in mislih podanikov. Skupni cilj je prizadevanje v smeri, da je vizija »naša«. Vodje morajo biti pripravljeni, da svoj stil prilagajajo glede na dano situacijo. Prepogosto so posamezniki postavljeni v vlogo vodje, ne da bi bili na to dovolj pripravljeni. Predviden rezultat je zato lahko napaka. Napaka je tudi, če se vodja nenehno izobražuje, ne prepozna pa trenutka, ko bi moral nastopiti.

Ni učinkovitega vodenja brez zaupanja. Vodje in podaniki so odvisni od medsebojnega zaupanja. Ta povezava je dvosmerna. Vodje morajo pokazati svoje zaupanje v podanike s pooblastili. Ravno tako jih morajo skozi primeren trening, s komunikacijo in točno določenimi cilji usposobiti, da bodo vredni zaupanja. Od vseh organizacij današnjega časa ni nikjer zaupanje tako pomembno kot ravno v vojski (Taylor & Rosenbach, 2005, str. 155).

V poveljevanju igra osebnost poveljnika veliko vlogo. Ta naj se ne bi rodil kot poveljnik s prirojeno sposobnostjo za vodenje. Vodenje je večšina, ki se je da naučiti, s pridobivanjem izkušenj pa se lahko zapolnijo primanjkljaji (Kronja, 1966, str. 78). V galeriji »Gallery of Great Americans« so imena slavnih vojaških voditeljev, ki so poveljevali tako v vojni kot v miru. Med njimi je skoraj toliko različnih značajskih tipov, kolikor je posameznikov. Niti dva si nista bila podobna po vedenju in nastopu. Njihove osebnosti so bile različne ravno tako kot njihovi značaji in navade. Toda poleg njihovih profesionalnih talentov jim je bilo skupno to, da so vsi imeli potrebo po resnični prepoznavnosti (slavi), z željo, da si to upravičeno zaslužijo. Drugače za njih verjetno nikoli ne bi slišali. Šlo je predvsem za določene notranje lastnosti, skrite globoko v posamezniku, ne pa lastnosti, ki bi bile opazne na prvi pogled.

Kronja (1966, str. 92) na podlagi svojih opažanj pravi, da mora biti vodja osebnostno stabilna in karakterna oseba, mora imeti dober odnos do ljudi, imeti mora potrebna znanja za sektor, ki ga vodi in razpolagati s primerno splošno kulturo. Osebnost vodje mora biti taka, da preprečuje poskuse agresivnega vedenja v skupini in da je njen steber kohezije. Dober poveljnik ima razumevanje za svoje sodelavce. Teži k temu, da daje dobra navodila, in od vsakega člana zahteva, da disciplinirano opravlja naloge. Z raznimi motivacijskimi prijemi vpliva na delo podrejenih, ga spremlja in zagotavlja neprekinjeno koordinacijo, na spremembe reagira hitro ter pomaga pri reševanju zapletov, ki nastanejo v organizaciji.

2.5.6 Vojaško vodenje in poveljevanje

Vojaško vodenje je proces usmerjanja vojaških enot in posameznikov pri uresničevanju postavljenih ciljev vojaške organizacije, ki ga izvajajo posamezniki ali vodstvena telesa. Glavni problem na področju vodenja vojaške organizacije je, na kakšen način uporabiti razpoložljive sile in sredstva na določenem prostoru (ali kakšen prostor izbrati) in v določenem času (ali kateri čas izbrati), da bo izvajanje oboroženega boja prineslo želene rezultate (Cupara, 1989, str. 25). Cilj upravljanja in vodenja kateregakoli sistema je povečati stopnjo njegove organiziranosti, smisel te dejavnosti pa je v uresničevanju cilja sistema. Zaradi tega tako družbeni (tudi vojaški) kot tudi tehnični sistemi ne morejo obstajati in delovati brez upravljalno – vodstvene dejavnosti (Cupara, 1989, str. 31).

Temeljne značilnosti vojaškega vodenja tako opredeljujejo predvsem temeljne značilnosti družbenega sistema, kajti vojaško organiziranje in procesi v zvezi z njim, vedno potekajo v konkretnih in specifičnih družbeno – političnih in ekonomskih razmerah, način vojaškega organiziranja določene družbe in struktura vojaške organizacije kot celote, predviden način izvajanja oboroženega boja in razmere, v katerih se bo le-ta izvajal (vojna ali obrambna doktrina), raven tehnološko-tehnične opremljenosti vojaških enot ter strokovna in splošna usposobljenost ljudi (pripadnikov) vojaške organizacije oziroma enot (Lubi, 1995).

2.5.7 Razmerje med vodenjem in poveljevanjem

Med vojaškimi pisci so različna stališča pri opredeljevanju pojmov vodenja in poveljevanja. Na splošno pa jih lahko razdelimo v dve skupini. V prvo skupino sodijo stališča, po katerih sta vodenje in poveljevanje dve organizacijski funkciji, ki imata z metodološko – tehnološkega vidika enako vsebino, vendar različno obliko, ker se izvajata v različnih organizacijskih okoljih (sistemih). Po mnenju zagovornikov tega stališča je treba pri uporabi termina poveljevanje (kot oznake za posebno obliko vodstvenega procesa) izhajati iz dejstva, da se termin vodenje uporablja na vseh področjih družbenega življenja in da je vodenje v vojaški organizaciji (oziroma vodenje vojaške organizacije v celoti) v primerjavi z vodenjem v drugih družbenih organizacijah v tolikšni meri specifično, da zasluži tudi posebno pojmovanje. Ta specifičnost je prisotna predvsem v sociološki (ne pa tehnološko – metodološki) komponenti vodenja in je posledica obstoja posebnega družbenega odnosa med pripadniki organizacije, ki ga imenujemo poveljniški odnos. Zato imenujemo vodstveni proces, ki poteka v organizacijskem sistemu, v katerem obstaja med pripadniki organizacije poveljniški odnos, poveljevanje.

Poveljniški odnos je oblika hierarhičnega odnosa, ki je prisotna pri vojaškem vodenju (poveljevanju). Hierarhični odnos, iz katerega izhaja poveljniški odnos, je lahko prisoten v katerikoli obliki vodenja, toda pri vojaškem vodenju (poveljevanju) ima ta odnos določene posebnosti. Hierarhični odnos je tako temeljna in dominantna vrsta odnosa. Pri vojaškem vodenju ima nadrejeni v hierarhičnem odnosu (vojaški vodja, poveljnik) nedotakljivo pooblastilo in izključno pravico, ki ju dobi od družbe, sprejemati odločitve o uporabi sil in sredstev na določenem prostoru in v določenem času. Podrejeni v hierarhičnem odnosu morajo brez ugovora

izvrševati naloge, ki izhajajo iz odločitev vojaškega vodje (poveljnika). Komuniciranje poteka med nadrejenim in podrejenim (v glavnem) na poseben način (v obliki povelj, ukazov in direktiv), kjer je podrejeni nadrejenemu vedno osebno odgovoren za neuresničitev njegove odločitve (v pogojih vojaškega vodenja se namreč lahko izrečejo sankcije (zlasti v vojni), katerih ostrina presega povprečne družbene standarde).

Če med nadrejenim in podrejenim takšen hierarhičen odnos ne obstaja, ne moremo govoriti o vojaškem vodenju (Lubi, 1995). Če je vojska neurejena, pomeni, da podrejeni svojega generala ne jemljejo resno (Sun Cu, 1998, str. 27). Glede na družbeno naravo vojaške organizacije usmerjevalne in kohezivne vloge poveljniškega odnosa ne more nadomestiti katerikoli zavestni dejavnik. Takšna zamenjava ni mogoča predvsem zaradi dejstva, da je zavestnost, ki je lastna samo človeku, relativna in spremenljiva kategorija, katere učinkovitost je odvisna od vpliva številnih subjektivnih dejavnikov. Drugo skupino stališč o vprašanju razmerja med pojmom vodenje in poveljevanje tvorijo stališča, po katerih je poveljevanje del procesa vodenja v vojaški organizaciji v smislu ene od funkcij ali faz vodstvenega procesa. Gre za tisti del vodstvenega procesa, s katerim se dodeljujejo naloge podrejenim, poteka po sprejetju odločitve ter se uresničuje preko aktov poveljevanja (ukazov, odredb, povelj, direktiv, ipd.) (Lubi, 1995).

2.5.8 Vloga in pomembnost učinkovitega vodenja v vojski

Vodenje samo po sebi predstavlja obliko oblasti. V vsaki skupini, kjer nastajajo socialne vezi znotraj skupine (podjetja, vojaške skupine), obstaja tudi skupni vodja (direktor, poveljnik), ki skuša vse dele enote zediniti v smiselno celoto (Kronja, 1966, str. 112).

Ugotovili so, da so ljudje lahko vodeni samo, če to sami želijo. Če tega ne bi želeli, jih je možno samo prisiliti. Vodenje se mora, ne samo kot avtoriteta oblasti ampak predvsem zato, ker se vodja kot predstavnik vodenja odloča, odlikovati s svobodo odločanja, samostojnostjo in odgovornostjo. Ravno to, da vodja sprejema odločitve in išče rešitve, predstavlja oblast. Potrebno je poudariti, da se v vsaki skupini avtoriteta naslanja na društveno (avtoriteto, ki je pridobljena od oblasti in je posameznika postavila za vodjo - formalna avtoriteta) ter osebno (avtoriteta, ki si jo je vodja ustvaril sam s svojim delom in učinkom na delovnem mestu, odnosi v skupini itd. - osebna avtoriteta).

Ko govorimo o pogojih za uspeh v vodenju (posebno v vojski), moramo začeti pri tem, da je leta odvisen od dveh faktorjev. Notranji faktor je odvisen od osebnih sposobnosti posameznika za vodenje, ki niso prirojene ter od organizacije vodenja. Elementi osebne sposobnosti dobrega vodje naj bi bili naslednji: čustvena stabilnost, dober odnos in komunikacija z ljudmi, posedovanje posebnih znanj za oddelek, ki ga vodi ter splošna razgledanost. Dopolnilo k vsem tem sposobnostim dobrega vodje je tudi dobra in sodobna organizacija vodenja, ker brez tega tudi pozitivni osebni dejavnik ne bo dosti pomenil. To je posebej pomembno za vodje z višjim činom v vojski, ki morajo poznati vse principe in metode sodobnega načina vodenja, sistemsko in plansko organiziranje dela v povezavi s sodobno tehniko in oborožitvijo.

Zunanji faktor kot pogoj za uspeh v vodenju je sredina (skupina), v kateri vodja deluje in živi. Vojska kot socialna sredina omogoča zadovoljive možnosti za uspešno vodenje, ker je tako oblikovana in urejena, da predstavlja bolj ali manj homogen kolektiv, ki ne nasprotuje vodenju in hierarhiji. Ne glede na to, da je vojska tak društveni kolektiv, se v njej lahko pojavijo posamezniki ali skupina, ki niso pripravljeni sodelovati z vodstvom. Zato mora biti vodja seznanjen in pripravljen na tak socialno – psihološki vidik. Dolžan je vzpostaviti zdrave socialne odnose s posamezniki in kolektivom ter vzpodbujati k skupnemu delovanju za skupinski cilj. V vojski je osnovna metoda vodenja poveljevanje in stil vodenja avtorski. Ko govorimo o avtorskem stilu vodenja, pa je potrebno omeniti, da princip izpolnjevanja nalog brez ugovaranja potem, ko se je poveljnik že odločil, ne izključuje možnosti, da sprejema pobude in predloge podrejenih v pripravljalni fazi, ko se odločitev oblikuje. Tak način dela v pripravljalni fazi kaže na to, da je poveljnik sposoben angažirati svoje podrejene ne samo v izvrševanju nalog, ampak tudi v razmišljanju. In vendar ni potrebno posebej poudariti, da vsak poveljnik v izbrani stil doda nekaj svojega – ima svoj osebni stil.

Osebnosti dajo tako vsakemu poveljniku individualen pečat stila vodenja, kljub temu pa lahko najdemo nekatere skupne karakteristike dela vsakega dobrega poveljnika. Ta skrbno izpopolnjuje metode in organizacijo lastnega dela in več pozornosti namenja predvidevanju, elementom planiranja in dopolnilni organizaciji dela v času poveljevanja. Na drugi strani se slab poveljnik bolj ukvarja z neposrednim delom, postaja »rutiner« in največkrat samo izvršilni organ. Dober poveljnik ceni vse naloge, ki izhajajo iz plana ali pridejo od nadrejenega ter jih razdeli posameznikom glede na njihove sposobnosti, dela svojih podrejenih ne nadzoruje detajlno, ampak jim posreduje samo splošna opažanja, s čimer jim vliva samozaupanje in daje možnost njihovi samoiniciativi. Ne spremlja samo izvrševanja naloge, ampak tudi njene izvrševalce. Opazuje njihovo intenzivnost pri delu, odnos, težave in utrujenost. Vodi določeno evidenco in želi biti vedno v toku dogajanja, ažurno spremlja proces izvrševanja nalog, seznanja sodelavce s trenutnim stanjem, hitro se odzove na spremembe in jih motivira tako, da so pri delu še bolj aktivni. Ni ga strah odgovornosti in dolžnosti. V sebi mora razvijati in vzgajati voljo ter sposobnost, da sprejema razmišljanja drugih in koristne pobude podrejenih, ker s tem ustvarja čustveno pripadnost mlajših in tako pridobiva in utrjuje avtoriteto. Biti mora sposoben videti in popravljati svoje napake in odločitve. Tako naj bi bil dober poveljnik s svojim delom vzor podrejenim in sodelavcem v vsakem pogledu.

Močne medosebne vezi med vojaki se razvijejo zaradi potrebe po preživetju v stresni situaciji. To ni altruizem, ki vodi vojaka, da tvega življenje za drugega, temveč spoznanje, da je njegov interes njegovo preživetje, ki je odvisno od njegove zmožnosti, da pripravi ostale, da mu bodo pomagali, ko bo pomoč potreboval. Vojaki dejansko razlikujejo med priljubljenostjo in vojaško odvisnostjo pri izbiri kolegov za izvršitev vojaške naloge ali tistih za zabavo. Privrženost bojni skupini ni odvisna le od sposobnosti skupine, da pomaga pri preživetju, temveč tudi od njene pripravljenosti, da to stori (Polič, 1993, str. 45).

Poveljniki morajo vzbuditi to dvojno zaupanje, saj je v bitki predvsem poveljnik tisti, ki določa razliko med gotovo smrtjo in zmago. Za vojake je zelo pomembno, da poznajo tehnične in

taktične zmožnosti svojih poveljnikov. Če dvomijo v njihovo znanje, bodo oklevali pri poverjanju svojih življenj njihovi presoji. Ne bodo delovali kot kohezivna enota. Vojaki zaupajo poveljnikom zaradi treh kvalit: poklicne sposobnosti (tehnična pristojnost), verodostojnosti kot vira obvestil ter skrbi in pozornosti za može.

3 RAZISKAVA STILI VODENJA V SLOVENSKI VOJSKI

3.1 Predmet in problem dela

Osrednji predmet raziskovanja v mojem diplomskem delu so bili stili vodenja in z njim povezane socialno-psihološke in strukturno-osebne značilnosti poveljujočih v Slovenski vojski. Skozi raziskovanje nekaterih specifičnih psiholoških dejavnikov vodenja si na ta način želimo pridobiti nekatera nova spoznanja, ki bi vsled spremembam, ki jih prinaša sodoben način vojskovanja in zasnova Slovenske vojske, pripomogla k optimizaciji procesov vodenja in poveljevanja v SV. Problem diplomskega dela vključuje raziskovanje značilnosti stilov vodenja v SV, iskanje razlik med častniki in podčastniki v stilih vodenja ter nekaterih dispozicijskih značilnostih (osebnostnih lastnostih, motivaciji, socialnih spretnostih in čustveni inteligentnosti), določanje dispozicijskih dejavnikov vodenja ter ugotavljanje vplivov vodenja na zaznano delovno učinkovitost, zdravje, zadovoljstvo z življenjem in namero zapustiti delovno mesto.

3.2 Cilji in hipoteze

Primarni cilj naloge je iskanje razlik med tistimi, ki pretežno delajo neposredno z vojaki (podčastniki), in ostalimi (častniki), ki imajo največkrat opravka s poveljevanjem vodjem oddelkov in pogosto nimajo neposrednega kontakta s celo enoto. Tovrstne ugotovitve veliko povedo o učinkovitosti vodenja in o tem, ali imajo bolj usposobljeni vodje in poveljniki (častniki) v primerjavi s podčastniki tudi boljše socialne spretnosti, večjo čustveno kompetentnost in bolj učinkovite stile vodenja. Drugi cilj je raziskovanje dispozicijskih dejavnikov vodenja v SV preko raziskovanja povezanosti nekaterih strukturno-osebne in socialno-psiholoških značilnosti s stili vodenja.

Zanimalo me je, če so stili vodenja povezani s katerimi izmed dispozicijskih dejavnikov pri poveljnikih ter kakšna je ta povezanost. Ali lahko na osnovi povezave med čustveno inteligentnostjo, socialnimi spretnostmi, osebnostnimi lastnostmi in motivacijo na eni strani ter stili vodenja na drugi, sklepamo o tem, kateri dispozicijski dejavniki (notranje značilnosti poveljnika) vplivajo na to, kakšne stile vodenja bo poveljnik uporabljal. Tretji generalni cilj je iskanje povezanosti med stili vodenja, ki jih uporabljajo poveljniki v SV, z nekaterimi psihološkimi značilnostmi, ki predstavljajo indikatorje kvalitete življenja, delovne učinkovitosti in socialne klime na delovnem mestu (delovna učinkovitost, zadovoljstvo z življenjem, namera o zapustitvi delovnega mesta in zaznava lastnega zdravja).

Skladno s cilji postavljam tri temeljne hipoteze, ki sem jih razdelila na več podhipotez. S prvo hipotezo raziskujem, ali se častniki in podčastniki kot dve skupini vodij, med seboj razlikujejo v

stilih vodenja in drugih socialno-psiholoških in strukturno-osebnostnih značilnostih. Hipoteze so operacionalizirane na naslednji način:

H₀1: Ni statistično značilnih razlik med častniki in podčastniki SV v nekaterih socialno-psiholoških in strukturno-osebnostnih značilnostih, povezanih z vodenjem.

H₀1/1: Ni statistično značilnih razlik med častniki in podčastniki SV v stilih vodenja.

H₀1/2: Ni statistično značilnih razlik med častniki in podčastniki SV v osebnostnih lastnostih in motivaciji.

H₀1/3: Ni statistično značilnih razlik med častniki in podčastniki SV v socialnih spretnostih.

H₀1/4: Ni statistično značilnih razlik med častniki in podčastniki SV v čustveni inteligentnosti.

H₀1/5: Ni statistično značilnih razlik med častniki in podčastniki SV v delovni učinkovitosti in lastnostih, povezanih s kvaliteto življenja ter klimo na delovnem mestu.

H₀2: Ni statistično značilne povezanosti med uporabljenimi stili vodenja pri poveljnikih SV z nekaterimi drugimi strukturno-osebnostnimi in socialno-psihološkimi značilnostmi.

H₀2/1: Ni statistično značilne povezanosti med uporabljenimi stili vodenja z osebnostjo in motivacijo pri poveljnikih SV.

H₀2/2: Ni statistično značilne povezanosti med uporabljenimi stili vodenja s socialnimi spretnostmi pri poveljnikih SV.

H₀2/3: Ni statistično značilne povezanosti med uporabljenimi stili vodenja s čustveno inteligentnostjo pri poveljnikih v SV.

H₀3: Ni statistično značilne povezanosti med stili vodenja, delovno učinkovitostjo, zaznavanjem zdravja in psihološkega blagostanja ter namero o zapustitvi delovnega mesta.

H₀3/1: Ni statistično značilne povezanosti med stili vodenja in lastno zaznано delovno učinkovitostjo.

H₀3/2: Ni statistično značilne povezanosti med stili vodenja in zadovoljstvom z življenjem oziroma občutkom psihološkega blagostanja.

H₀3/3: Ni statistično značilne povezanosti med stili vodenja in občutkom splošnega zdravja.

H₀3/4: Ni statistično značilne povezanosti med stili vodenja in namero o zapustitvi del. mesta.

3.3 Metoda

3.3.1 Viri podatkov in raziskovalna metoda

Viri podatkov temeljijo predvsem na primarnih podatkih, ki sem jih pridobila s pomočjo anketiranja in psihološkega testiranja zaposlenih v SV. Uporabila sem tudi sekundarne podatke za primerjavo z nekaterimi podobnimi raziskavami na drugačnih vzorcih v slovenskem prostoru, kar je zahtevalo predvsem študij domače in obširne tuje literature. Primarne podatke sem pridobila z aktivnim anketiranjem v okviru projekta Človeški viri v SV pod nosilstvom dr. Mateja Tušaka s Fakultete za šport.

3.3.2 Raziskovalni instrumenti in način zbiranja podatkov

Uporabljeni so bili naslednji psihodiagnostični pripomočki in inštrumenti:

Slovenska priredba **Big Five Questionnaire (BFQ)** - (Caprara et al., 1997) je vprašalnik, ki meri pet glavnih dimenzij osebnosti in deset poddimenzij, pri vsaki poddimenziji je 12 vprašanj, dodana je tudi lestvica socialne zaželenosti. Meri:

- Dimenzijo **energija**, ki ustreza vidikom, ki so v literaturi omenjeni kot ekstravertnost (McCrae & Costa, 1997, str. 831) ali surgentnost. Dimenzijo sestavljata dve poddimenziji: **aktivnost** in **dominantnost**.
- Dimenzija **sprejemljivost** se omenja tudi kot prijetnost (McCrae & Costa, 1997, str. 832) ali prijateljskost nasproti sovražnosti. Ima poddimenziji: **sodelovanje** in **prijaznost**.
- Dimenzija **vestnost** se nanaša na sposobnost samouravnavanja in samokontrole. Razdeli se na: **natančnost** in **vztrajnost**.
- Dimenzija **čustvena stabilnost** se nanaša na značilnosti, ki so nasprotje »negativnega čustva«. Poddimenziji sta: **kontrola čustev** in **kontrola impulzov**.
- Dimenzija **odprtost** se nanaša na dimenzijo, ki je poimenovana tudi kot kultura, intelekt, odprtost za izkušnje ali mentalna odprtost. Razdeli se na dve poddimenziji, na: **odprtost za kulturo** in **odprtost za izkušnje**.
- **Lestvica iskrenosti** zaznava in meri posameznikovo težnjo, da o sebi podaja neupravičeno pozitivne ali negativne podatke.

Adaptirana lestvica vodenja na delovnem mestu (Tušak, Masten, Tkavc & Tušak, 2008) na osnovi **Lestvice vodenja v sportu (LSS)** - (Chelladurai & Saleh, 1980) je sestavljena iz 40 postavk, na katere preizkušanec odgovarja s pet stopenjsko lestvico. Uporabi se lahko za merjenje delavčeve predstave o vodji in za merjenje vodjeve samopercepcije. Sestavljena je iz petih dimenzij (Chelladurai, 1990, str. 330):

- **Trening in poučevanje** zajema vodjevo vedenje, ki je usmerjeno v izboljševanje spretnosti in izvedbe s poudarjanjem in spodbujanjem trdega dela na treningu in vadbi, poučevanje in podajanje navodil o spretnostih, tehniki in taktiki dela, razlaganje odnosov med posamezniki v skupini ter strukturiranje in usklajevanje aktivnosti.
- **Demokratično vodenje** zajema vodjevo vedenje, ki v večji meri vključuje sprejemanje tistih mnenj podrejenih, ki se tičejo skupinskih ciljev, načinov vadbe in dela, taktike ter strategije pri nalogi.
- **Avtokratično vodenje** zajema vedenje vodje, ki poudarja osebno avtoriteto in podrejenim ne dopušča neodvisnega odločanja.
- **Socialna podpora** se nanaša na vedenje vodje, ki skrbi za dobro posameznika, za pozitivno vzdušje v skupini in tople medosebne odnose s člani skupine.
- **Pozitivna povratna informacija** zajema vedenje vodje, ki podrejene vzpodbuja s priznavanjem in nagrajevanjem dobre izvedbe.

Vprašalnik medosebnih spretnosti (SSI) - (Riggio, 1986) je sestavljen iz 105 postavk, na katere preizkušanec poda samooceno na 9 stopenjski lestvici, ki meri temeljne dimenzije družabnih spretnosti. Sestavljen je iz 7 dimenzij (Lamovec, 1994, str. 78):

- **Emocionalna izraznost** je spretnost neverbalnega pošiljanja emocionalnih sporočil, neverbalnega izražanja stališč, stopnje dominantnosti ter znakov, ki služijo medsebojni orientaciji.
- **Emocionalna senzibilnost** je spretnost sprejemanja in dekodiranja neverbalnih emocionalnih sporočil drugih.
- **Emocionalni nadzor** je zmožnost uravnavanja in nadziranja emocionalnih in drugih neverbalnih izrazov.
- **Socialna izraznost** je spretnost v verbalnem izražanju in vključevanju drugih v družabni pogovor.
- **Socialna senzibilnost** se nanaša na sposobnost sprejemanja verbalnih sporočil ter na senzibilnost in razumevanje norm, ki določajo ustreznost družabnega obnašanja.
- **Socialni nadzor** je spretnost v igranju vlog ter v socialni samopredstavi.
- **Socialna manipulacija** pomeni pripravljenost manipulirati z drugimi oziroma s posameznimi vidiki socialne situacije z namenom doseči želene rezultate.

Vprašalnik samomotivacije (SMI) - (Dishman, Ickes & Morgan, 1980) vključuje 40 trditev, na katere preizkušanci odgovarjajo s 5 stopenjsko lestvico. Vprašalnik meri **samomotivacijo** oziroma notranjo motivacijo.

Vprašalnik emocionalne kompetentnosti (VEK 45) - (Takšič, 1998) je krajša verzija vprašalnika o emocionalni inteligentnosti, ki vsebuje 45 postavk, na katere preizkušane odgovarja s petstopenjsko lestvico. Temelji na Mayer-Salovey-Caruso konceptu emocionalne inteligentnosti. Meri tri lestvice oziroma dimenzije:

- **Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij** nakazuje na posameznikovo dobro opažanje čustev pri drugih, opažanju iskrenega in natančnega izražanja emocij, interpretacijo pomena čustev, dobro razumevanju zapletenih čustev ter prepoznavanje prehajanja med čustvi.
- **Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij** se kaže v odprtem izražanju, spremljanju in upravljanju čustev v socialnih situacijah.
- **Sposobnost upravljanja z emocijami** se kaže v sposobnosti spremljanja nadzorovanja in upravljanja z lastnimi čustvi, kar lahko posamezniku olajša miselne procese, ki se navezujejo na čustva in mu omogočajo bolj ciljno usmerjeno delovanje.

Zadovoljstvo z življenjem oziroma *Satisfaction With Life Scale* (SWLS) - (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985) uporabljamo za merjenje **subjektivnega občutka blagostanja**. Lestvica je ozko osredotočena na merjenje splošnega zadovoljstva z življenjem. Predstavlja kognitivni vidik zadovoljstva z življenjem. Lestvico sestavlja pet postavk, na katere mora udeleženec odgovoriti na lestvici od 1 (sploh ne drži) do 7 (popolnoma drži). Rezultat je vsota vseh 13 trditev. Možen razpon rezultatov je od 5 do 35.

Splošni vprašalnik o zdravju (GHQ 13) - (Goldberg, McDowell & Newell, 1996) je vprašalnik, s katerim ugotavljamo **pomanjkanje zdravja**. Sestavljen je iz 13 vprašanj, na katere

mora udeleženec odgovoriti na lestvici od 1 (sploh ne) do 5 (veliko več kot običajno). Rezultat je povprečna vrednost na lestvici od 1 do 5. Visoko število točk pomeni odsotnost oziroma pomanjkanje zdravja.

Vprašalnik o nameri za zapustitev delovnega mesta (Celin, 2006, str. 117) je sestavljen iz desetih trditev. Udeleženec na petstopenjski lestvici označi, v kolikšni meri trditev zanj drži (1 pomeni popolnoma ne drži, 5 pa popolnoma drži). Visok rezultat (povprečje trditev na lestvici od 1 do 5) pomeni visoko **namero za zapustitev delovnega mesta** (npr. iskanje drugih možnosti za delo, razmišljanje o zamenjavi delovnega mesta, idr).

Ocena delovne učinkovitosti (Tušak et al., 2006, str. 85) je vprašalnik, sestavljen iz 19 trditev, ki so zasnovane tako, da kažejo posameznikovo oceno **delovne učinkovitosti** in pripravljenost na izpolnjevanje vsakodnevnih delovnih nalog, pri čemer je poudarek na njihovi psihofizični pripravljenosti. Rezultati vprašalnika kažejo povprečno mero (stopnja 1 do 5) zainteresiranosti posameznika za dobro opravljanje določenih gibalnih nalog (njegovo motivacijo, zavzetost, učinkovitost, zanesljivost, idr).

3.3.3 Vzorec

V raziskavi je sodelovalo 125 častnikov in podčastnikov v starosti od 28 do 55 let (skupna povprečna starost je znašala 41,3 leta). Od teh je bilo 112 vprašalnikov popolnih, zato sem jih 112 vključila v raziskavo (58 častnikov s povprečno starostjo 46,3 leta in 54 podčastnikov s povprečno starostjo 35,5 let). Pri podčastnikih prevladuje srednješolska izobrazba (73,5%) in višja šola (12,2%). Pri častnikih prevladuje univerzitetna izobrazba (50,9%) ter visoka strokovna šola (19,3%). Testiranje smo izvajali v času od 16.5.2007 do 15.11.2007 v osmih vojašnicah (Šentvid, Kranj, Maribor, Vrhnika, Slovenska Bistrica, Postojna in Bohinjska Bela) in v Generalštabu Slovenske vojske v Ljubljani.

3.3.4 Postopek

Podatke sem obdelala z osnovnimi postopki opisne statistike, za analizo razlik sem uporabila enosmerno analizo variance ter za iskanje povezanosti Pearsonov koeficient korelacije.

3.4 Rezultati in razprava

3.4.1 Razlike med častniki in podčastniki SV

Za ugotavljanje razlik med častniki in podčastniki sem uporabila enosmerno analizo variance. V nadaljevanju predstavljam rezultate razlik za različne sklope psiholoških značilnosti.

Primerjava uporabljenih stilov vodenja je pokazala, da obstajajo velike razlike med častniki in podčastniki v načinu vodenja. Pravzaprav zgolj v avtokratičnem vodenju teh razlik ni, povsod

drugje obstajajo. Zanimivo je, da so v vseh ostalih štirih stilih vodenja višje rezultate dosegali častniki.

Tabela 1: Primerjava častnikov in podčastnikov SV v stilih vodenja

	Podčastniki		Častniki		F	F sig.	
	54		58				
	AS	SD	AS	SD			
Trening in poučevanje	3,57	1,09	3,96	0,43	6,36	0,01	*
Demokratsko vodenje	3,26	0,93	3,65	0,46	8,43	0,00	*
Avtokratsko vodenje	2,60	0,92	2,76	0,46	1,48	0,23	
Socialna podpora	3,11	0,98	3,37	0,51	3,02	0,09	t
Pozitivna povratna inf.	3,90	1,33	4,49	0,49	9,91	0,00	*

Legenda: * Razlika je statistično pomembna na nivoju 0,05 ($p < 0,05$)

t Tendence k razliki na nivoju 0,10 ($p < 0,10$)

Vir: Lastna raziskava Stili vodenja v Slovenski vojski, 2008.

Častniki bolj uporabljajo stile trening in poučevanje, demokratično vodenje, socialno podporo in pozitivno povratno informacijo. Tovrstni rezultati so seveda razumljivi in potrjujejo nekatere tuje ugotovitve, po katerih so bolj demokratični stili oziroma pristopi vezani na situacijo in naravo delovne naloge, ki zahteva večjo kreativnost (Kavčič, 1991). Takšni pristopi so bolj usmerjeni na potrebe delavca kot na nalogo (Dipboye, Smith & Howell, 1994, str. 56) ter so zato primerni za vodenje podrejenih, ki so relativno dobro usposobljeni (Tušak & Tušak, 2003). Po drugi strani je razumljivo, da podčastniki izražajo manj stilov vodenja, ki predstavljajo bolj demokratični pol vodenja. Razlogi so lahko v tem, da podčastniki v večji meri vodijo vojake, ki morajo opravljati veliko nalog repetitivnega tipa (Kavčič, 1991) ali pa preprosto v dejstvu, da so manj usposobljeni za orientacijo na sodelavca kot častniki. Na ta način morda lahko zaključujem, da so v dispozicijskih značilnostih častniki »boljši« kot podčastniki (Tušak, Masten, Tkavec & Tušak, 2008, str. 99). Na osnovi rezultatov tako zavrnem ničelno hipotezo $H_0/1$ in sprejemam alternativno hipotezo $H_1/1$, ki potrjuje, da obstajajo razlike v stilih vodenja med častniki in podčastniki.

Primerjava osebnostnih lastnosti med častniki in podčastniki je pokazala na obstoj nekaterih razlik. Razlike ali tendence k razlikam so prisotne v energiji, sprejemljivosti in odprtosti. V vseh prej omenjenih lastnostih višje rezultate dosegajo častniki. Natančnejša analiza osebnostne strukture potrjuje razlike v sodelovanju, prijaznosti, vztrajnosti in odprtosti za kulturo ter za izkušnje. Ponovno so v vseh omenjenih lastnostih višje rezultate dosegli častniki kot podčastniki, kar morda omogoča zaključevanje, da so častniki v dispozicijskih lastnostih osebnostne strukture bolj primerni za vodenje kot podčastniki. Skladno s teorijami »great man« so častniki na ta način zagotovo bolj ustrezni za vodenje kot podčastniki (Dipboye, Smith & Howell, 1994). Skladno z ugotovitvami Yukla (2002, str. 285) o lastnostih uspešnega vodje so častniki bolj uspešni vodje. Nenazadnje to potrjuje tudi njihov status, ki je višji od podčastnikov in tako nekako sovпада z ustreznostjo napredovanja v SV. Pomembno razliko oziroma tendenco k razliki ugotavljam tudi pri samomotivaciji. Tu spet višjo motivacijo izražajo častniki. Skladno s trditvami Lipičnika

(1998), ki poudarja pomen individualnih razlik v motivaciji, lahko potrdim, da le-te med častniki in podčastniki obstajajo tudi na področju motivacije. Podobno ugotavlja Tušak (1999, str. 82) razlike v samomotivaciji med bolj vrhunskimi in mladimi športniki, kar nekako potrjuje povezanost višine samomotivacije z uspešnostjo v vedenju. Višja samomotivacija zelo verjetno določa tudi višjo uspešnost (Kajtna & Tušak, 2007, str. 54).

Tabela 2: Primerjava med častniki in podčastniki SV v osebnostnih lastnostih in motivaciji

		Podčastniki		Častniki		F	F sig.		
		54		58					
		AS	SD	AS	SD				
P o d č a s t n i k i	Lestv. iskren.	36,69	5,08	37,81	4,38	1,58	0,21		
	Energija	Aktivnost	40,22	5,11	41,86	6,11	2,36	0,13	
		Dominantn.	38,54	4,84	39,88	5,27	1,96	0,16	
	Sprejemljiv.	Sodelovanje	41,96	4,23	43,66	4,90	3,80	0,05	*
		Prijaznost	39,02	4,55	40,97	4,30	5,42	0,02	*
	Vestnost	Natančnost	40,93	5,36	41,03	4,98	0,01	0,91	
		Vztrajnost	42,65	5,35	44,48	5,50	3,20	0,08	t
	Čustvena stabilnost	Kontr.čustev	43,43	6,05	43,66	6,16	0,04	0,84	
		Kontr.impul.	39,31	5,43	39,60	5,11	0,08	0,77	
	Odprtost	Odpr.za kult.	41,00	6,83	45,31	5,39	13,74	0,00	*
Odpr.za izk.		41,37	4,94	42,91	4,13	3,24	0,08	t	
Osebnostne dimenzije	Energija	78,76	8,42	81,74	10,52	2,70	0,10	t	
	Sprejemljiv.	80,98	7,27	84,62	8,26	6,09	0,02	*	
	Vestnost	83,57	8,69	85,52	8,75	1,39	0,24		
	Čustv.stabil.	82,74	10,14	83,26	10,47	0,07	0,80		
	Odprtost	82,32	10,30	88,22	8,12	11,35	0,00	*	
Motivacija	Samomotiv.	144,92	18,00	151,12	17,83	3,31	0,07	t	

Legenda: * Razlika je statistično pomembna na nivoju 0,05 ($p < 0,05$)

t Tendanca k razliki na nivoju 0,10 ($p < 0,10$)

Vir: Lastna raziskava Stili vodenja v Slovenski vojski, 2008.

Na osnovi rezultatov tako zavrnem hipotezo $H_0/2$ in sprejemam alternativno hipotezo $H1/2$ o razlikah v osebnostnih lastnostih in motivaciji med častniki in podčastniki.

Primerjava socialnih spretnosti med častniki in podčastniki je pokazala precej manj razlik. V čustveni komponenti teh razlik sploh ni, medtem ko značilne razlike obstajajo v dimenzijah socialna senzibilnost in socialna manipulacija. Pri socialni senzibilnosti, ki se nanaša na sposobnost sprejemanja verbalnih sporočil in na senzibilnost ter razumevanje norm, so višji rezultat dosegli častniki, kar nekako kaže na večjo senzibilnost in upoštevanje podrejenih. Gre torej za vedenje, usmerjeno na odnose (Hersey & Blanchard, 1988, str. 271). Pri dimenziji socialna manipulacija, ki se nanaša na sposobnost manipuliranja z drugimi z željo doseči rezultat, so višje vrednosti dosegli podčastniki, kar verjetno izhaja iz dejstva, da morajo biti podčastniki bolj spretni pri manipuliranju z vojaki pri vsakodnevnih aktivnostih in nalogah.

Tabela 3: Primerjava med častniki in podčastniki SV v socialnih spretnostih

		Podčastniki		Častniki		F	F sig.	
		54		58				
		AS	SD	AS	SD			
Socialne spretnosti	Emoc.izraznost	72,76	10,09	72,78	12,94	0,00	0,99	
	Emoc.senzibiln.	84,83	13,08	89,16	15,69	2,49	0,12	
	Emoc.nadzor	82,81	14,28	84,98	14,69	0,63	0,43	
	Social.izraznost	86,76	16,31	87,02	19,79	0,01	0,94	
	Social.senzibiln.	69,60	12,72	76,64	15,55	6,73	0,01	*
	Social.nadzor	89,41	14,69	93,66	17,13	1,97	0,16	
	Social.manipul.	72,93	10,65	68,45	8,57	6,05	0,02	*

Legenda: * Razlika je statistično pomembna na nivoju 0,05 ($p < 0,05$)

t Tendanca k razliki na nivoju 0,10 ($p < 0,10$)

Vir: Lastna raziskava Stili vodenja v Slovenski vojski, 2008.

Zagotovo so tovrstni rezultati posledica različne narave dela, ki vključuje več repetitivnih nalog pri podčastnikih za vodenje vojakov in več kreativnih nalog častnikov pri vodenju podčastnikov (Kavčič, 1991). Torej bi lahko rekli, da gre pri podčastnikih bolj za razvoj spretnosti, ki pomagajo pri vodenju, ki je bolj usmereno na nalogo (Hersey & Blanchard, 1988, str. 271). Na osnovi rezultatov hipotezo $H_{01/3}$ deloma zavrnem, saj nekatere razlike med častniki in podčastniki so, vendar majhne.

Tabela 4: Primerjava med častniki in podčastniki SV v čustveni inteligentnosti

		Podčastniki		Častniki		F	F sig.	
		54		58				
		AS	SD	AS	SD			
Čustvena inteligentnost	Prep.in razl.emoc.	58,74	9,33	57,53	7,91	0,55	0,46	
	Izraž.in poim.emoc.	47,89	8,17	48,52	6,85	0,20	0,66	
	Upravljanje z emoc.	59,31	7,41	61,71	6,65	3,24	0,08	t

Legenda: * Razlika je statistično pomembna na nivoju 0,05 ($p < 0,05$)

t Tendanca k razliki na nivoju 0,10 ($p < 0,10$)

Vir: Lastna raziskava Stili vodenja v Slovenski vojski, 2008.

Primerjava čustvene inteligentnosti med častniki in podčastniki SV je pokazala malo razlik oziroma eno samo tendenco k razlikam. Upravljanje, spremljanje in nadzor nad lastnimi čustvi naj bi bili pri častnikih nekoliko boljši, kar podobno kot pri razlikah v socialnih spretnostih pomeni, da so verjetno častniki v vodenju nekoliko bolj osredotočeni na k odnosom usmerjeno vodenje kot na vodenje usmerjeno k nalogi (Hersey & Blanchard, 1988). Na osnovi rezultatov lahko hipotezo $H_{01/4}$ potrdim, saj sem dobila eno samo tendenco k razliki med častniki in podčastniki.

Tabela 5: Primerjava častnikov in podčastnikov SV v delovni učinkovitosti, zdravju, zadovoljstvu z življenjem in nameri zapustiti delovno mesto v SV

	Podčastniki		Častniki		F	F sig.	
	54		58				
	AS	SD	AS	SD			
Zdravje	2,05	0,95	2,00	0,91	0,08	0,78	
Zadov.z življenj.	20,78	5,36	21,60	6,41	0,54	0,46	
Delovna učink.	3,83	0,62	4,06	0,42	5,49	0,02	*
Nam.zap.del.m.	3,44	0,91	2,99	0,99	6,27	0,01	*

Legenda: * Razlika je statistično pomembna na nivoju 0,05 ($p < 0,05$)
t Tendenca k razliki na nivoju 0,10 ($p < 0,10$)

Vir: Lastna raziskava Stili vodenja v Slovenski vojski, 2008.

Primerjava med častniki in podčastniki je nakazala razlike v subjektivno zaznani delovni učinkovitosti, kjer spet višje rezultate dosegajo častniki, medtem ko je namera zapustiti delovno mesto precej višja pri podčastnikih. V zadovoljstvu z življenjem in občutku zdravja med njimi ni razlik. Na osnovi rezultatov delno sprejemem hipotezo H_{01/5}, saj razlik v zdravju in psihološkem blagostanju med častniki in podčastniki ni, v delovnem učinku in nameri za zapustitev delovnega mesta pa so.

3.4.2 Dispozicijski dejavniki stilov vodenja pri poveljnikih SV

Za raziskovanje dispozicijskih dejavnikov stilov vodenja pri poveljnikih SV sem uporabila korelacijske analize. V tabelah predstavljam Pearsonove koeficiente korelacije, ki kažejo stopnjo povezanosti stilov vodenja s posameznimi sklopi psiholoških značilnosti. Na osnovi naslednjih rezultatov preverjam hipotezo H₀₂, ki predpostavlja, da ni statistično značilne povezanosti med uporabljenimi stili vodenja pri poveljnikih SV z nekaterimi drugimi strukturno-osebnostnimi in socialno-psihološkimi značilnostmi.

Analiza povezanosti stilov vodenja z osebnostno strukturo je pokazala splošno največjo povezanost osebnostne strukture s stili vodenja socialna podpora in pozitivna povratna informacija, nekoliko manj, a še vedno veliko, s stiloma demokratično vodenje in trening in poučevanje ter prav nobene povezanosti z avtokratičnim vodenjem. Korelacije so relativno nizke (do 0,40), zato je smiselno upoštevati predvsem tiste, ki so vsaj okoli 0,30. S stilom pozitivna povratna informacija najvišje korelirajo lastnosti odprtost za izkušnje, vztrajnost, aktivnost, dominantnost in prijaznost med poddimenzijami, ter ekstravertnost, odprtost in sprejemljivost med glavnimi lastnostmi. Podobna je povezanost s stilom socialna podpora, kjer so najvišje korelacije s sodelovanjem, vztrajnostjo, odprtostjo za izkušnje in prijaznostjo pri poddimenzijah in sprejemljivostjo pri splošnih osebnostnih lastnostih. Demokratično vodenje predvsem korelira s prijaznostjo ter med splošnimi lastnostmi s sprejemljivostjo. Stil trening in poučevanje je najbolj povezan z vztrajnostjo, odprtostjo za izkušnje in dominantnostjo ter na splošno z odprtostjo, vestnostjo in ekstravertnostjo. Povezanost stilov vodenja z motivacijo je pokazala

najvišjo korelacijo med samomotivacijo in stili trening in poučevanje, pozitivna povratna informacija in socialna podpora. Videti je, da vodje, ki so bolj motivirani, uporabljajo več socialno-podpirajočega vedenja, o čemer govori tudi Chelladurai (1990).

Tabela 6: Analiza korelacijskih vplivov med stili vodenja in osebnostno-strukturnimi značilnostmi

Pearsonov koef.korelacije	Trening in poučevanje	Demokratsko vodenje	Avtokratsko vodenje	Socialna podpora	Pozitivna povrat.inf.
Lestvica iskren.	0,16	0,20*	0,03	0,26**	0,15
Aktivnost	0,22*	0,18	-0,06	0,20*	0,25**
Dominantnost	0,27**	0,18	0,09	0,22*	0,25**
Sodelovanje	0,11	0,15	-0,15	0,26**	0,20*
Prijaznost	0,15	0,30**	-0,05	0,23*	0,25**
Natančnost	0,12	0,02	0,05	0,07	0,04
Vztrajnost	0,32**	0,20*	0,09	0,24*	0,30**
Kontrola čustev	0,16	0,02	-0,13	0,04	0,16
Kontrola impulzov	0,14	0,11	-0,11	0,15	0,13
Odprtost za kulturo	0,21*	0,15	-0,02	0,16	0,18
Odprtost za izk.	0,32**	0,22*	0,04	0,24*	0,36**
Energija	0,27**	0,20*	0,01	0,23*	0,28**
Sprejemljivost	0,15	0,25**	-0,12	0,28**	0,26**
Vestnost	0,27**	0,14	0,08	0,19*	0,21*
Čustvena stabil.	0,16	0,07	-0,13	0,10	0,16
Odprtost	0,30**	0,20*	0,00	0,22*	0,29**
Samomotivacija	0,40**	0,23*	0,10	0,32**	0,37**

Legenda: * Povezava je statistično pomembna na nivoju 0,05 ($p < 0,05$)

** Povezava je statistično pomembna na nivoju 0,01 ($p < 0,01$)

Vir: Lastna raziskava Stili vodenja v Slovenski vojski, 2008.

Na osnovi rezultatov tabele 6 tako zavračam ničelno hipotezo $H_0/1$ in sprejemam alternativno hipotezo $H_2/1$, da obstaja značilna povezanost med stili vodenja, osebnostnimi lastnostmi in motivacijo. Stopnja povezanosti pa je relativno nizka, kar potrjuje, da je osebnost vodje pomemben dejavnik vodenja, ne pa ključen (Tušak & Tušak, 2003, str. 148). Skladno s teorijo o karizmatičnem vodji je bilo tako vsem vodjem na pomembnih pozicijah v zgodovini skupno le to, da so imeli vsi izraženo željo po prepoznavnosti in uspehu, razlikovali pa so se v večini dimenzij osebnostne strukture.

Tudi koncept socialnih spretnosti in čustvene inteligentnosti prinaša podobne rezultate. Povezanosti s stili vodenja obstajajo, vendar so korelacije nizke do srednje. Med najpomembnejše socialno-kompetentne lastnosti, ki vplivajo na stile vodenja, štejemo vse dimenzije čustvene inteligentnosti, ki korelirajo z vsemi stili vodenja (razen z avtokratskim vodenjem) med 0,30 in 0,48. Relativno nizko s stili korelirajo emocionalna senzibilnost, emocionalni nadzor in socialna izraznost (med 0,25 in 0,30) medtem, ko socialna senzibilnost, socialni nadzor in socialna manipulacija ter emocionalna izraznost nimajo nikakršnega vpliva na stile vodenja. Nikakršnih korelacij ni med avtokratskim vodenjem in socialno kompetentnostjo,

kar nekako pomeni, da čustvena inteligentnost in socialne spretnosti ne vplivajo na odločitev za uporabo avtokratičnega vodenja.

Tabela 7: Analiza korelacijskih vplivov med stili vodenja in socialno-psihološkimi značilnostmi

Pearsonov koef.korelacije	Trening in poučevanje	Demokratično vodenje	Avtokratično vodenje	Socialna podpora	Pozitivna povrat.inf.
Emoc.izraz.	-0,01	0,09	-0,10	0,00	0,03
Emoc.senz.	0,27**	0,28**	0,03	0,38**	0,31**
Emoc.nadzor	0,29**	0,19*	0,16	0,25**	0,23*
Social.izraz.	0,26**	0,22*	-0,01	0,26**	0,28**
Social.senz.	-0,02	0,04	-0,01	0,08	-0,05
Social.nadzor	0,18	0,09	0,03	0,14	0,20*
Social.manip.	0,10	0,10	0,05	0,13	0,10
Prep.,raz.emoc.	0,37**	0,32**	0,06	0,48**	0,36**
Izraž.,poim.em.	0,37**	0,29**	0,02	0,40**	0,41**
Upravlj.emoc.	0,44**	0,33**	0,05	0,45**	0,42**

Legenda: * Povezava je statistično pomembna na nivoju 0,05 ($p < 0,05$)

** Povezava je statistično pomembna na nivoju 0,01 ($p < 0,01$)

Vir: Lastna raziskava Stili vodenja v Slovenski vojski, 2008.

Iz rezultatov sledi, da na uporabo avtokratičnega vodenja zagotovo vplivajo nekateri drugi dejavniki (morda narava naloge ali situacije) in ne dispozicijske značilnosti poveljnika. Najvišje povezanosti komponent socialne kompetentnosti ugotavljam med stilom vodenja socialna podpora ter prepoznavanjem in upravljanjem z emocijami (0,45 do 0,48). Prav tako je srednje visoka povezanost med stilom trening in poučevanje ter upravljanjem emocij. Omembe vredne so korelacije stila vodenja pozitivna povratna informacija in izražanje ter upravljanje emocij ter korelacija med čustveno senzibilnostjo in stilom socialna podpora.

Na osnovi rezultatov tabele 7 zavračam hipotezi $H_{02/2}$ in $H_{02/3}$ in sprejemam alternativni hipotezi $H_{2/2}$ in $H_{2/3}$, da je med stili vodenja in socialnimi spretnostmi ter med stili vodenja in čustveno inteligentnostjo pozitivna povezanost. Na ta način lahko razumemo socialne spretnosti kot pomemben dispozicijski dejavnik stilov vodenja, celo močnejši, kot so osebnostne lastnosti in motivacija.

Povezanost socialnih spretnosti, kot jih omenja Hargie (2003, str. 192), s stili vodenja je srednje visoka, vendar višja za področje čustvenega kot socialnega komuniciranja. Te ugotovitve nasprotujejo raziskavi Weinbergerjeve (2003, str. 122), ki ni našla povezanosti med stili vodenja in čustveno inteligentnostjo. Po drugi strani se moji rezultati deloma skladajo z rezultati neke druge raziskave (Burbach, 2004, str. 223), ki je potrdila povezanost čustvene inteligentnosti predvsem z bolj demokratičnimi vidiki in prostim stilom vodenja. Na osnovi tabel 6 (str. 40) in 7 zavračam H_{02} in sprejemam alternativno hipotezo H_{2} , da se dispozicijski dejavniki osebnosti in socialne kompetentnosti povezujejo z uporabljenimi stili vodenja pri poveljnikih SV.

3.4.3 Povezanost stilov vodenja z delovno učinkovitostjo, zaznavanjem zdravja in psihološkega blagostanja ter z namero o zapustitvi delovnega mesta

Tabela 8: Analiza povezanosti stilov vodenja z delovno učinkovitostjo, zaznavanjem zdravja in psihološkega blagostanja ter z namero o zapustitvi delovnega mesta

Pearsonov koef.korelacije	Trening in poučevanje	Demokratsko vodenje	Avtokratsko vodenje	Socialna podpora	Pozitivna povrat.inf.
Zdravje	-0,13	-0,10	-0,02	-0,12	-0,13
Zadov.z življ.	0,18	0,18	-0,06	0,16	0,16
Delovna učink.	0,30**	0,26**	-0,02	0,28**	0,29**
Nam.zap.del.m.	-0,04	-0,03	-0,04	-0,04	-0,05

Legenda: * Povezava je statistično pomembna na nivoju 0,05 ($p < 0,05$)

** Povezava je statistično pomembna na nivoju 0,01 ($p < 0,01$)

Vir: Lastna raziskava Stili vodenja v Slovenski vojski, 2008.

Analiza je pokazala značilno, a zgolj nizko povezanost stilov vodenja z delovnim učinkom. Spet ni nikakršne povezanosti z avtokratskim vodenjem, vsi ostali stili vodenja pa nizko korelirajo. Stili vodenja po drugi strani ne vplivajo na občutek zdravja, zadovoljstvo z življenjem ter namero za zapustitev delovnega mesta. Seveda se je potrebno zavedati, da gre pri vsem skupaj za korelacije medtem, kakšne stile vodenja uporabljajo poveljniki na drugih in ne, na kakšen način so ti vodeni. Na koncu lahko zaključim, da imajo stili vodenja, ki jih poveljniki uporabljajo za vodenje podrejenih, zanemarljiv vpliv oziroma so zanemarljivo povezani z lastnim občutenjem zdravja, zadovoljstvom z življenjem, z namero zapustiti delovno mesto ter z delovno učinkovitostjo.

Na osnovi takih rezultatov lahko sprejemam hipoteze $H_{03/1}$, $H_{03/2}$ in $H_{03/4}$ oziroma potrdim generalno hipotezo H_{03} , da ni značilne povezanosti med stili vodenja in zdravjem, psihološkim blagostanjem ter namero zapustiti delovno mesto. Obstaja pa nizka povezanost stilov vodenja z delovno učinkovitostjo, zato delno sprejemam hipotezo $H_{03/3}$. Na tem mestu je potrebno poudariti, da bi bili rezultati zelo verjetno drugačni, če bi preverjali, kako stili vodenja nadrejenih vplivajo na vse štiri raziskovane značilnosti pri podrejenih.

Na tem mestu se zdi primerno navesti nekaj predlogov za izboljšanje stanja. Na osnovi rezultatov morda lahko sklepamo, da je predvsem pri podčastnikih mogoče stanje izboljšati. Glede na nižjo stopnjo izobrazbe podčastnikov gredo sugestije v smeri organiziranja dodatnega skupinskega izobraževanja v fazi konsolidacije in usposabljanja operativnega ciklusa za podčastnike. Dodatno pa bi lahko posebno pozornost namenili tudi primernejšemu izboru kandidatov za podčastnike, kjer bi v večji meri upoštevali dispozicijske značilnosti, podobne tistim, ki jih imajo častniki v SV. Prav tako se zdi pomembno v bodoče dodatno raziskati dejavnike, ki so v ozadju avtokratskega vodenja, saj v raziskavi nisem odkrila povezanosti z nobeno od raziskovanih psiholoških značilnosti.

SKLEP

Slovenska vojska je v zadnjih letih doživela kar nekaj pomembnih sprememb. Ključna je zagotovo profesionalizacija sestave s ciljem pridobiti vrhunsko usposobljene, dobro izurjene in motivirane pripadnike. Slovenska vojska ni več tog sistem, v katerem velja stroga hierarhija, temveč ogromna organizacija, sestavljena iz manjših in specializiranih enot, ki bi morale samostojno učinkovito delovati in se med seboj dobro povezovati. V takem okolju vodenje in komuniciranje postajata vedno bolj pomembna, če ne celo ključna, če želimo ustvariti pogoje za učinkovito delovanje skupin.

Skozi uvodni del naloge na osnovi pregleda literature definiram Slovensko vojsko kot organizacijo s svojo strukturo in dinamiko razvoja odnosov. Posebej izpostavljam delovanje skupine in vlogo poveljnikov, ki jih opredeljujem z vidika osebnostnih lastnosti in motivacije ter socialne kompetentnosti. Skozi razmejevanje vodenja in poveljevanja povezujem psihološke značilnosti vodenja in komunikacije z uporabljenimi stili vodenja pri poveljnikih v SV. Vse omenjene psihološke procese in značilnosti povezujem z zadovoljstvom z življenjem in občutkom zdravja ter delovno učinkovitostjo in namero zapustiti službo v SV.

Namen dela je bil pridobiti nekatera spoznanja o značilnostih vodenja pri poveljnikih v SV s ciljem optimizirati procese vodenja in jih prilagoditi spremembam v smeri sodobne vojske. Primarni cilj naloge je bil iskanje razlik med tistimi, ki pretežno delajo neposredno z vojaki (podčastniki) in ostalimi (častniki), ki imajo največkrat opravka s poveljevanjem vodjem oddelkov in pogosto nimajo neposrednega kontakta s celo enoto. Drugi cilj raziskovanja je bil identifikacija nekaterih dispozicijskih dejavnikov vodenja v SV preko raziskovanja povezanosti strukturno-osebnostnih in socialno-psiholoških značilnosti s stili vodenja. Tretji cilj raziskovanja je bil iskanje povezanosti med stili vodenja, ki jih uporabljajo vodje v SV, z indikatorji kvalitete življenja, delovne učinkovitosti in socialne klime na delovnem mestu (delovna učinkovitost, zadovoljstvo z življenjem, namera o zapustitvi delovnega mesta in percepcija lastnega zdravja). Skladno s cilji sem postavila tri temeljne hipoteze in več podhipotez. S prvo hipotezo ugotavljam, ali se častniki in podčastniki kot dve skupini vodij, med seboj razlikujejo v stilih vodenja in drugih socialno-psiholoških in strukturno-osebnostnih značilnostih. Z drugo hipotezo skušam raziskati strukturne in socialno-psihološke značilnosti, ki bi jih lahko definirali kot dispozicijske dejavnike stilov vodenja. S tretjo hipotezo ugotavljam, kakšna je povezanost stilov vodenja pri poveljnikih v SV z nekaterimi koncepti zdravja, zadovoljstva z življenjem, delovne učinkovitosti in namere zapustiti delovno mesto v SV. Za preverjanje hipotez sem anketirala stile vodenja, osebnostne lastnosti in motivacijo, čustveno inteligentnost in socialne spretnosti 112 častnikov in podčastnikov SV. Zanimala me je še njihova ocena zdravja in zadovoljstva pri delu, delovna učinkovitost ter namen zapustiti službo v SV.

Z rezultati obširne analize psihičnih značilnosti poveljnikov v SV podajam nekatere zanimive ugotovitve, s katerimi odgovarjam na ključna vprašanja diplomskega dela. Primerjava uporabljenih stilov vodenja je pokazala, da razlike med častniki in podčastniki v načinu vodenja obstajajo. Samo v avtokratičnem vodenju razlik ni, povsod drugje so. V vseh ostalih štirih stilih

vodenja (trening in poučevanje, demokratično vodenje, socialna podpora in pozitivna povratna informacija) so višje rezultate dosegali častniki. Častniki so v procesu vodenja bolj usmerjeni na potrebe delavca kot na nalogo ter so zato primerni za vodenje podrejenih, ki so relativno dobro usposobljeni. Hkrati je razumljivo, da podčastniki izražajo manj stilov vodenja, ki predstavljajo demokratični pol vodenja, ker v večji meri vodijo vojake, ki morajo opravljati veliko nalog repetitivnega tipa.

Tudi primerjava osebnostnih lastnosti in motivacije med častniki in podčastniki je pokazala na obstoj razlik. Prisotne so v energiji, sprejemljivosti in odprtosti, kjer povsod višje rezultate dosegajo častniki. Natančnejša analiza osebnostne strukture potrjuje razlike še v sodelovanju, prijaznosti, vztrajnosti in odprtosti za kulturo ter izkušnje. Ponovno v vseh omenjenih lastnostih višje rezultate dosegajo častniki kot podčastniki. Skladno z ugotovitvami o lastnostih uspešnega vodje morda lahko zaključim, da so častniki bolj uspešni vodje kot podčastniki.

Primerjava socialne kompetentnosti med častniki in podčastniki je pokazala precej manj razlik. V čustveni komponenti teh razlik sploh ni, medtem ko značilne razlike obstajajo v dimenzijah socialna senzibilnost in socialna manipulacija. Pri socialni senzibilnosti so višji rezultat dosegli častniki, kar kaže na večjo senzibilnost in upoštevanje podrejenih. Gre torej za vodenje, usmerjeno na odnose. Pri dimenziji socialna manipulacija so višje vrednosti dosegli podčastniki, kar verjetno izhaja iz dejstva, da morajo biti podčastniki bolj spretni pri manipuliranju z vojaki pri vsakodnevni aktivnostih. Takšni rezultati so gotovo posledica različne narave dela, ki vključuje več repetitivnih nalog pri podčastnikih za vodenje vojakov in več kreativnih nalog pri častnikih pri vodenju podčastnikov. Razlik v čustveni inteligentnosti med častniki in podčastniki SV ni. Primerjava med častniki in podčastniki je pokazala razlike še v zaznani delovni učinkovitosti, kjer spet višje rezultate dosegajo častniki, medtem ko podčastniki višje izražajo namero zapustiti delovno mesto. V zadovoljstvu z življenjem in občutku zdravja med njimi prav tako ni razlik.

Za raziskovanje dispozicijskih dejavnikov stilov vodenja pri poveljnikih SV sem uporabila korelacijske analize. Analiza povezanosti stilov vodenja z osebnostno strukturo je pokazala splošno največjo povezanost osebnostne strukture s stili vodenja socialna podpora in pozitivna povratna informacija, vendar si korelacije relativno nizke. Tudi koncept socialnih spretnosti in čustvene inteligentnosti prinaša podobne rezultate. Povezanosti s stili vodenja obstajajo, vendar so korelacije nizke do srednje. Med najpomembnejše socialno-kompetentne lastnosti, ki vplivajo na stile vodenja, štejemo vse dimenzije čustvene inteligentnosti. Nikakršnih korelacij pa ni med avtokratičnim vodenjem in socialno kompetentnostjo, kar verjetno pomeni, da čustvena inteligentnost in socialne spretnosti ne vplivajo na odločitev za uporabo avtokratičnega vodenja. Na uporabo avtokratičnega vodenja verjetno vplivajo nekateri drugi dejavniki (morda narava naloge ali situacije) in ne dispozicijske značilnosti poveljnika. Analiza je pokazala tudi značilno, a zgolj nizko, povezanost stilov vodenja z delovnim učinkom. Stili vodenja po drugi strani ne vplivajo na občutek zdravja, zadovoljstva z življenjem ter namero za zapustitev delovnega mesta.

Diplomsko delo ima poleg znanstvene zasnove tudi precejšnjo strokovno-uporabno vrednost, saj predstavlja posnetek stanja na področju vodenja v Slovenski vojski, z empiričnimi rezultati pa odgovarja na nekatera vprašanja in definira razlike med častniki in podčastniki v SV.

Nalogo bi zagotovo lahko zasnovali tudi drugače. Predvsem se moramo zavedati, da so častniki in podčastniki ocenjevali sami sebe. Zanimivo bi bilo primerjati te rezultate z ocenami, ki bi jih dobili od podrejenih. Kljub vsemu lahko na osnovi dobljenih rezultatov navedem nekaj

predlogov za izboljšanje stanja v SV. Morda lahko sklepam, da obstajajo možnosti za izboljšanje značilnosti vodenja predvsem pri podčastnikih, ki imajo zagotovo tudi zaradi nižje izobrazbe nekoliko slabšo kompetentnost na različnih področjih, predvsem socialno-komunikacijskih. Zato se zdi dobra rešitev vključevanje treninga komunikacijskih spretnosti v procese napredovanja in usposabljanja podčastnikov. Še več pa bi seveda naredili z ustrezno selekcijo kandidatov, kjer bi preverjali tudi njihove socialne spretnosti, čustveno inteligentnost in osebnost. Tukaj pa želje trčijo z realnostjo. Pri nas namreč v zadnjih letih primanjkuje kandidatov, ki bi se želeli zaposliti v SV. Zato bodo vse omenjene sugestije smiselne in izvedljive šele takrat, ko bomo imeli možnost primerne selekcije. Do takrat lahko izboljšujemo stanje samo skozi organizacijo seminarjev in delavnic.

LITERATURA IN VIRI

- 1 *Poklicna struktura* [Republika Slovenija, Ministrstvo za obrambo, Slovenska vojska]. Najdeno 5. septembra 2007 na spletnem naslovu <http://slovenskavojska.si/poklicna/struktura/index.htm>.
- 2 *eJournal Slovenian Project Work*. Najdeno 5. septembra 2007 na spletnem naslovu [http://ejournal.eduprojects.net/slo/index.php?action%5B%5D=IArticleShow::showArticle\('3944'\)](http://ejournal.eduprojects.net/slo/index.php?action%5B%5D=IArticleShow::showArticle('3944')).
- 3 *Wikipedia*. Najdeno 5. septembra 2007 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Slovenska_vojska.
- 4 *Enote poklicne strukture* [Republika Slovenija, Ministrstvo za obrambo, Slovenska vojska]. Najdeno 5. septembra 2007 na spletnem naslovu: <http://slovenskavojska.si/poklicna/enote/index.htm>.
- 5 Barbuto, J.E. & Burbach, M.E. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), 51-64.
- 6 Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. (3rd ed.) London: Collier Macmillan.
- 7 Bečaj, J. (1997). *Temelji socialnega vplivanja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- 8 Bucik, V. (1998). Konvergentna in diskriminativna veljavnost modela "velikih pet" faktorjev osebnosti. *Psihološka obzorja*, Ljubljana, 7 (2), 5-24.
- 9 Burbach, M.E. (2004). *Testing the relationship between emotional intelligence and full-range leadership as moderated by cognitive style self-concept* [dissertation]. Lincoln: The University of Nebraska.
- 10 Burns, J.M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row, Publishers.
- 11 Caprara, G.V. et al. (1997). *Model »velikih pet«: pripomočki za merjenje strukture osebnosti: priročnik*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
- 12 Celin, I. (2006). *Stres in izgorelost pri športnih trenerjih* [diplomsko delo]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- 13 Chelladurai, P. & Saleh, S. P. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, (2), 34-45.
- 14 Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, (6), 27-41.
- 15 Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports, Psychological review. *International Journal of Sport Psychology*, (21), 328-354.
- 16 Cupara, M. (1989). *Ekonomski činilac u vojnom rukovođenju*. Beograd: Vojnoizdavački i novinarski centar.
- 17 Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, (49), 71-75.
- 18 Dipboye, R.L., Smith, C.S., & Howell, W.C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: An integrated approach*. Orlando: Harcourt Brace & Company.
- 19 Dishman, R.K., Ickes, W., & Morgan, W.O. (1980). Self-motivation and adherence to habitual physical activity. *Journal of Applied Social Psychology*, (10), 115-132.

- 20 Dunn, W.S., Mount, M.K., Barrick, M.R. & Ones, D.S. (1995). Relative Importance of Personality and General Mental Ability in Managers' Judgments of Applicant Qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), 500-509.
- 21 Eysenck, M. W. & Keane, M. T. (1995). *Cognitive psychology: A student's handbook*. Hove: Lawrence Erlbaum Associates.
- 22 Fedakova, D. & Jelenova, I. (2004). Correlates of social and emotional intelligence. *Studia Psychologica*, 46 (4), 291-295.
- 23 Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- 24 Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987). *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- 25 Ford, M.E. & Tisak, M.S. (1983). A further search for social intelligence. *Journal of Educational Psychology*, (75), 196-206.
- 26 Fuoss, E.D. & Troppman, R.J. (1981). *Effective Coaching, Psychological Approach*. Hoboken: John Willey & Sons, Inc.
- 27 Goldberg, D., McDowell, I. & Newell, C. (1996). *Measuring Health: A guide to rating scales and questionnaires*. (2nd ed.) New York: Oxford University Press.
- 28 Goleman, D. P. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*. New York: Bantam Books.
- 29 Goleman, D.P. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- 30 Hargie, O.D.W. (2003). *The handbook of communication skills*. (2nd ed.) London: Routledge.
- 31 Harisson, F.E. (1987). *The managerial Decision-Making Process*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- 32 Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior – utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 33 House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Leadership Review*, (16), 321-339.
- 34 House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, (3), 81-98.
- 35 Ihan, A. & Simonič Vidrih, M. (2005). *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom?* Gradivo za seminar Obvladovanje stresa na delovnem mestu. Ljubljana: Arx.
- 36 Jordan, P.J. & Troth, A.C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17 (2), 195-218.
- 37 Jurman, B. (1981). *Človek in delo: Psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 38 Kajtna, T. & Tušak, M. (2007). *Trener – Športna psihologija in trenerji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- 39 Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 40 Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, (22), 375-403.
- 41 Klauss, R. & Bass, B.M. (1982). *Interpersonal communication in organizations*. New York: Academic Press.

- 42 Kostman, J.T. (2004). *Multi-dimensional performance requires multi-dimensional predictors: Predicting complex job performance using cognitive ability, personality and emotional intelligence assessment instruments as combinatorial predictors* [dissertation]. New York: City University of New York.
- 43 Kronja, T. (1966). *Psihološka razmatranja o rukovođenju u armiji*. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
- 44 Lamovec, T. (1994). *Psihodiagnostika osebnosti 2*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- 45 Linehan, M.M. (1993). *Skills training manual for treating borderline personality disorder*. New York: Guilford press.
- 46 Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 47 Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 48 Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- 49 Lord, R.G., De Vader, C.L. & Alliger, G.M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 402-410.
- 50 Lord, R.G., Foti, R.J. & Phillips, J.S. (1982). A theory of leadership categorization. V J.G. Hunt, U. Sekeran & C. Schriesheim (ur.), *Leadership: Beyond Establishment Views* (str. 104-121). Carbondale: Southern Illinois University.
- 51 Lubi, D. (1995). *Vodenje in poveljevanje – pojmovno - teoretična izhodišča*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (katedra za obramboslovje).
- 52 Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131 (6), 803-855.
- 53 Marlowe, H.A. (1986). Social Intelligence: Evidence for Multidimensionality and Construct Independence. *Journal of Educational Psychology*, 78 (1), 52-58.
- 54 Martens, R. (1990). *Successful Coaching*. (2nd ed.) Champaign: Human Kinetics.
- 55 Mayer, J. (2001). Čustvena inteligenca - nova moda z zahoda. *Zbornik referatov XVI. posvetovanja* (str. 42-49). Bled: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
- 56 McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*. Glanview: Scott, Foresman.
- 57 McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1997). Conceptions and correlates of openness to experience. V R. Hogan, J.A. Johnson & S. Briggs (ur.), *Handbook of personality psychology* (str. 825-847). San Diego: Academic press.
- 58 Merrill, R.F., Dyck, G. (1992). *Duševna vitalnost in čilost*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- 59 Možina, S. (2002). *Vodenje, vedenje ---*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 60 Oyserman, D. & Saltz, E. (1993). Competence, delinquency and attempts to attain possible selves. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (2), 360-374.
- 61 Pečjak, S. & Avsec, A. (2003). Konstrukt emocionalne inteligentnosti. *Psihološka obzorja*, 12 (1), 55-66.

- 62 Pečjak, S. & Košir, K. (2003). Povezanost čustvene inteligentnosti z nekaterimi vidiki psihosocialnega funkcioniranja pri učencih osnovne in srednje šole. *Psihološka obzorja*, 12 (1), 121-139.
- 63 Pychyl, T.A. & Little, B.R. (1998). Dimensional specificity in the prediction of subjective well-being: Personal Projects in pursuit of the Ph.D. *Social Indicators Research*, (45), 423-473.
- 64 Polič, M. (1993). *Vojaška psihologija*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, Šola za častnike.
- 65 Purkable, T. L. (2003). *Emotional intelligence, leadership style and coping mechanisms of executives* [dissertation]. Washington DC: The Catholic University of America.
- 66 Riggio, R.E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of personality and social psychology*, 51 (33), 649-660.
- 67 Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 68 Rubin, K.H., Bream, L.A., & Rose-Krasnor, L. (1991). Social problem-solving and aggression in childhood. V D.J. Pepler & K.H. Rubin (ur.), *The development and treatment of childhood aggression* (str. 219–248). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Assoc.
- 69 Scandura, T.A., Graen, G.B. & Novak, M.A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 579-584.
- 70 Slaski, M. & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, (19), 233-239.
- 71 Sun, Cu (1998). *Umetnost vojne*. Ljubljana: Amalietti.
- 72 Takšič, V. (1998). *Validacija konstrukta emocionalne inteligencije* [unpublished doctoral dissertation]. Zagreb: University of Zagreb.
- 73 Taylor, R.L. & Rosenbach, W.E. (2005). *Military Leadership: in pursuit of excellence*. Boulder: Westview Press.
- 74 Tett, R.P., Jackson, D.N. & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, (44), 703-742.
- 75 Tušak, M. (1999). *Motivacija in šport: ključ do uspeha*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- 76 Tušak, M. & Tušak, M. (2003). *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- 77 Tušak, M. et al. (2006). *Razvoj modela preverjanja psihofizične usposobljenosti pripadnikov SV*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- 78 Tušak, M., Masten, R., Tkavc, S. & Tušak, M. (2008). *Človeški viri v Slovenski vojski*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- 79 Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- 80 Warwick, J. & Nettelbeck T. (2004). Emotional intelligence is..? *Personality and Individual Differences*, 37 (5), 1091-1100.
- 81 Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.

- 82 Weinberger, L.A. (2003). *An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness*. Honolulu: Human Resource Development Center Research, Academy of Human Resource Development.
- 83 Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work: the untapped edge for success*. San Francisco: Jossey – Bass Inc.
- 84 Wells, K.H. (2004). *Emotional intelligence as an ability and its relationship with openness to difference* [dissertation]. San Diego: Alliant International University.
- 85 Yousefi, F. (2006). Reliability and validity of a measure of emotional intelligence in an Iranian sample. *Psychological Reports*, 98 (2), 541-548.
- 86 Yukl, G. & Van Fleet, D. (1982). Cross – situational, multi – method research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, (30), 87-108.
- 87 Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- 88 Zhou, J. & George, J.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, (14), 545-568.
- 89 Zupančič, M. (1990). Aplikacija testa socialnega samokonstrukta za otroke v naših razmerah. *Anthropos*, 22 (1/2), 77-89.
- 90 Zupančič, M. & Lamovec, T. (1994). Socialna in moralna zrelost. V T. Lamovec (ur.), *Psihodiagnostika osebnosti 2* (str. 154-165). Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.

PRILOGE

PRILOGA 1: Raziskovalni instrumenti in način zbiranja podatkov

Uporabljeni so bili naslednji psihodiagnostični pripomočki in inštrumenti:

Slovenska priredba *Big Five Questionnaire (BFQ)* - (Caprara et al., 1997). Vprašalnik meri pet glavnih dimenzij osebnosti in deset poddimenzij. Pri vsaki poddimenziji je 12 vprašanj, od tega jih je polovica oblikovanih v pozitivnem in polovica v negativnem smislu. Dodana je tudi lestvica socialne zaželenosti. Dimenzije in poddimenzije vprašalnika so:

- **Energija** je dimenzija, ki ustreza vidikom, ki so v literaturi omenjeni kot ekstravertnost (McCrae & Costa, 1997, str. 831) ali surgentnost. V slovenski in italijanski različici se uporablja izraz energija. Ljudje, ki pri tej dimenziji dosegajo visok rezultat, se ocenjujejo kot dinamični, aktivni, energični, dominantni in aktivni. Tisti, ki dosegajo nizek rezultat, se ocenjujejo kot manj dinamične, manj aktivne, manj energične, podrejene in molčeče. Dimenzijo sestavljata dve poddimenziji, in sicer **aktivnost** in **dominantnost**. Prva meri vidike, ki se nanašajo na energična in dinamična vedenja, nagnjenost h govorjenju in entuziazem. Druga je povezana s sposobnostjo samouveljavljanja, prvačenja in uveljavljanja lastnega vpliva v odnosu do drugih.
- Dimenzija **sprejemljivost** se omenja tudi kot prijetnost (McCrae & Costa, 1997, str. 832) ali prijateljskost nasproti sovražnosti. Osebe, ki na tej dimenziji dosegajo visok rezultat, se rade opisujejo kot zelo kooperativne, prijazne, nesebične, prijateljske, radodarne in empatične. Osebe, ki dosegajo nizek rezultat, pa se opisujejo kot manj kooperativne in prijazne, altruistične, manj prijateljske in radodarne ter manj empatične. Sprejemljivost ima dve poddimenziji, imenovani **sodelovanje** in **prijaznost**, kjer prva meri vidike, ki se bolj nanašajo na zmožnost razumevanja in podpiranja zahtev in potreb soljudi ter na sposobnost učinkovitega sodelovanja z njimi. Druga pa meri vidike, ki so tesneje povezani s prijaznostjo, zaupanjem in odprtostjo do drugih.
- Dimenzija **vestnost** se nanaša na sposobnost samouravnavanja in samokontrole. Tako se osebe, ki pri tej dimenziji dosežejo visok rezultat, opisujejo za izrazito preudarne, natančne, urejene, skrbne in vztrajne. Nasprotno se osebe z nizkim rezultatom opisujejo ravno obratno. Dimenzijo določata dve poddimenziji, in sicer **natančnost** in **vztrajnost**. Prva meri vidike, ki se nanašajo na zanesljivost, vsestransko skrbnost in ljubezen do reda, medtem ko druga meri vidike, ki se nanašajo na posameznikovo vztrajnost in sposobnost, da prevzete naloge in dejavnosti izpelje do konca ter jih predčasno ne opušča.
- Dimenzija **čustvena stabilnost** se nanaša na značilnosti, ki predstavljajo nasprotje »negativnega čustva«. Osebe z visokim rezultatom pri tej dimenziji se opisujejo kot neanksiozne, manj ranljive, čustvene, impulzivne, nestrpne in razdražljive. Po drugi strani pa se osebe z nizkim rezultatom opisujejo kot zelo anksiozne, ranljive, čustvene, impulzivne, nestrpne in razdražljive. Poddimenzije tej dimenziji sta **kontrola čustva** in **kontrola impulzov**, kjer prva meri predvsem vidike, ki se nanašajo na kontrolo napetosti in se navezujejo na čustvene izkušnje. Druga pa meri vidike, ki se nanašajo na sposobnost kontroliranja lastnega vedenja, tudi ko gre za neprijetno, konfliktno ali nevarno situacijo.

- Dimenzija **odprtost** se nanaša na dimenzijo, ki je poimenovana tudi kot kultura, intelekt, odprtost za izkušnje ali mentalna odprtost. Osebe, ki pri tej dimenziji dosežajo visok rezultat, se opisujejo pretežno kot zelo izobražene, informirane, polne zanimanja za nove stvari in izkušnje, odprte za stike z drugačnimi kulturami in navadami. Osebe z nizkim rezultatom pri tem vprašalniku sebe opisujejo kot manj izobražene, malo informirane, z manj zanimanja za nove stvari in izkušnje, z odporom do stikov z drugačnimi kulturami in navadami ter kot bolj ozkoglede. Ta dimenzija je opredeljena z dvema poddimenzijama, in sicer z **odprtostjo za kulturo** in **odprtostjo za izkušnje**. Prva meri vidike, ki se nanašajo na informiranost, zanimanje za branje in zanimanje za nabiranje znanja, medtem ko druga meri vidike, ki se nanašajo na pozitiven odnos do novosti, sposobnost upoštevanja več vidikov, pozitiven odnos do drugačnih vrednot, življenjskih stilov, običajev in kultur.
- **Lestvica iskrenosti** zaznava in meri posameznikovo težnjo, da o sebi podaja neupravičeno »pozitivne« ali »negativne« podatke. Tvorijo jo postavke, ki se nanašajo na socialno zelo zaželena vedenja ali odgovore. Postavljena so tako, da je popolno nestrinjanje ali popolno strinjanje zelo malo verjetno. Visok rezultat lahko nakazuje na to, da se posameznik želi pokazati v pretirano pozitivni luči. Njegovo nasprotje pa je oseba z nizkim rezultatom in kaže na to, da se posameznik želi pokazati bolj negativnega, kot je v resnici.

Adaptirana lestvica vodenja na delovnem mestu (Tušak, Masten, Tkavc & Tušak, 2008) na osnovi **Lestvice vodenja v sportu (LSS)** - (Chelladurai & Saleh, 1980). Lestvica je sestavljena iz 40ih postavk, na katere merjenec odgovarja s 5 stopenjsko lestvico. Uporabi se lahko za merjenje delavčeve predstave o vodji ter za merjenje vodjeve samopercepcije. Sestavljena je iz petih dimenzij (Chelladurai, 1990, str. 330):

- **Trening in poučevanje** zajema vodjevo vedenje, ki je usmerjeno v izboljševanje spretnosti in izvedbe s poudarjanjem in spodbujanjem trdega dela na treningu in vadbi, poučevanje in podajanje navodil o spretnostih, tehniki in taktiki dela, razlaganje odnosov med posamezniki v skupini, struktuiranje in usklajevanje aktivnosti članov ekipe.
- **Demokratično vodenje** zajema vodjevo vedenje, ki v večji meri vključuje sprejemanje tistih mnenj podrejenih, ki se tičejo skupinskih ciljev, načinov vadbe in dela ter taktike in strategije pri nalogi.
- **Avtokratično vodenje** zajema vedenje vodje, ki poudarja osebno avtoriteto in podrejenim ne dopušča neodvisnega odločanja.
- **Socialna podpora** se nanaša na vedenje vodje, ki skrbi za dobro posameznika, za pozitivno vzdušje v skupini in tople medosebne odnose s člani skupine.
- **Pozitivna povratna informacija** zajema vedenje vodje, ki podrejene vzpodbuja s priznavanjem in nagrajevanjem dobre izvedbe.

Vprašalnik medosebnih spretnosti (SSI) - (Riggio, 1986). Vprašalnik je sestavljen iz 105 postavk, na katere preizkušaneec poda samooceno na 9 stopenjski lestvici in meri temeljne dimenzije družabnih spretnosti. Sestavljen je iz 7 dimenzij (Lamovec, 1994, str. 78):

- **Emocionalna izraznost** je spretnost neverbalnega pošiljanja emocionalnih sporočil, neverbalnega izražanja stališč, stopnje dominantnosti ter znakov, ki služijo medsebojni orientaciji. Dimenzija se nanaša tudi na posameznikovo zmožnost spontanega in točnega izražanja občutenih emocionalnih stanj. Osebe z visoko razvito emocionalno izraznostjo so »emocionalno nabite«, kar pomeni, da so sposobne vzbuditi emocionalni odziv tudi pri drugih.
- **Emocionalna senzibilnost** je spretnost sprejemanja in dekodiranja neverbalnih emocionalnih sporočil drugih. Emocionalno senzibilne osebe so pozorne na znake in emocije pri drugih ter hitro in točno prepoznajo številne odtenke emocionalnega doživljanja drugih. Osebe z visoko razvito emocionalno senzibilnostjo so nagnjene k empatičnemu podoživljanju emocionalnih stanj drugih in se nanje tudi močno čustveno odzivajo.
- **Emocionalni nadzor** je zmožnost uravnavanja in nadziranja emocionalnih in drugih neverbalnih izrazov. Dimenzija vključuje sposobnost za igranje maskiranja občutenih emocij (npr. smejati se ob slabi šali, prikrivati žalost z veselim obrazom, ipd.). Osebe z zelo močnim emocionalnim nadzorom so nagnjene k pretiranemu obvladovanju emocij.
- **Socialna izraznost** je spretnost v verbalnem izražanju in vključevanju drugih v družabni pogovor. Za osebe z visoko razvito izraznostjo je značilna verbalna fluentnost, sposobnost začeti pogovor in spontanost govora o neki temi. Ti ljudje dajejo splošen vtis družabnosti in usmerjenosti navzven. V skrajnih primerih, še posebno, če je njihova stopnja socialnega nadzora nizka, jih lahko v spontanem pogovoru zanese in nehajo biti pozorni na to, kar govorijo.
- **Socialna senzibilnost** se nanaša na sposobnost sprejemanja verbalnih sporočil ter na senzibilnost in razumevanje norm, ki določajo ustreznost družabnega obnašanja. Socialno senzibilne osebe so pozorne na svoje socialno vedenje in njegovo socialno ustreznost. Skrajno visoko število točk, skupaj z zmernim ali nizkim številom v socialni izraznosti in nadzoru, lahko vodi k pretiranemu opazovanju samega sebe (angl. *self – consciousness*) in inhibira sodelovanje v socialni izmenjavi.
- **Socialni nadzor** je spretnost v igranju vlog in v socialni samopredstavi. Za osebe z močno izraženim socialnim nadzorom je značilna družabna spretnost, taktnost in visoko samozaupanje v socialnih situacijah. Socialni nadzor vključuje tudi možnost vplivanja na tok in vsebino socialne interakcije.
- **Socialna manipulacija** pomeni pripravljenost manipulirati z drugimi oziroma s posameznimi vidiki socialne situacije z namenom doseči želene rezultate.

Vprašalnik samomotivacije (SMI) - (Dishman, Ickes & Morgan, 1980). Vprašalnik vključuje 40 trditev, na katere preizkušanci odgovarjajo s 5 stopenjsko lestvico. Vprašalnik meri **samomotivacijo** oziroma notranjo motivacijo.

Vprašalnik emocionalne kompetentnosti (VEK 45) - (Takšič, 1998). Krajša verzija vprašalnika o emocionalni inteligentnosti vsebuje 45 postavk, na katere preizkušaneec odgovarja s

5 stopenjsko lestvico. Temelji na Mayer-Salovey-Caruso konceptu emocionalne inteligentnosti. Meri tri dimenzije:

- **Sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij** nakazuje na posameznikovo dobro opažanje čustev pri drugih, opažanje iskrenega in natančnega izražanja emocij, interpretacijo pomena čustev, dobro razumevanje zapletenih čustev ter prepoznavanje prehajanja med čustvi.
- **Sposobnost izražanja in poimenovanja emocij** se kaže v odprtem izražanju, spremljanju in upravljanju čustev v socialnih situacijah.
- **Sposobnost upravljanja z emocijami** se kaže v sposobnosti spremljanja, nadzorovanja in upravljanja z lastnimi čustvi. To lahko posamezniku olajša miselne procese, ki se navezujejo na čustvene situacije in mu omogočajo bolj ciljno usmerjeno delovanje.

Zadovoljstvo z življenjem oziroma *Satisfaction With Life Scale (SWLS)* - (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985). Med različnimi komponentami **subjektivnega občutka blagostanja** je ta lestvica ozko osredotočena na merjenje splošnega zadovoljstva z življenjem in se ne nanaša na podobne konstrukte, kot sta na primer pozitivni afekt in osamljenost. Predstavlja kognitivni vidik zadovoljstva z življenjem. Rezultat na lestvici lahko označimo kot posameznikovo globalno oceno kvalitete svojega življenja glede na osebne kriterije. Lestvico sestavlja pet postavk, na katere mora udeleženec odgovoriti na lestvici od 1 (sploh ne drži) do 7 (popolnoma drži). Za skupni rezultat seštejemo odgovore na vseh pet postavk. Možen razpon rezultatov je od 5 do 35.

Splošen vprašalnik o zdravju (GHQ 12) - (Goldberg, McDowell & Newell, 1996). Z njim ugotavljamo **pomanjkanje zdravja**. Sestavljen je iz 13 vprašanj, na katere mora udeleženec odgovoriti na lestvici od 1 (sploh ne) do 5 (veliko več kot običajno). Za skupni rezultat seštejemo odgovore na vseh 13 vprašanj. Možen razpon rezultatov je od 13 do 65. Visoko število točk pomeni odsotnost oziroma pomanjkanje zdravja (da ima posameznik težave s spanjem, da se težko skoncentrira na svoje delo, da ima občutek, da je pod pritiskom, da ne more premagovati težav, da je nesrečen, razdražljiv in depresiven, da je izgubil zaupanje vase in v svoje sposobnosti, idr.).

Vprašalnik o nameri za zapustitev delovnega mesta (Celin, 2006, str. 117) je sestavljen iz desetih trditev. Udeleženec na petstopenjski lestvici označi, v kolikšni meri trditev zanj drži (kjer 1 pomeni popolnoma ne drži, 5 pa popolnoma drži). Visok rezultat (povprečje trditev na lestvici od 1 do 5) pomeni visoko **namero za zapustitev delovnega mesta** (npr. iskanje drugih možnosti za delo, razmišljanje o zamenjavi delovnega mesta, idr.).

Ocena delovne učinkovitosti (Tušak et al., 2006, str. 85). Vprašalnik ima 19 trditev, ki so zasnovane tako, da kažejo posameznikovo oceno **delovne učinkovitosti** in pripravljenosti na izpolnjevanje vsakodnevnih delovnih nalog, pri čemer je poudarek na njihovi psihofizični pripravljenosti. Rezultati vprašalnika kažejo povprečno mero (stopnja 1 do 5) zainteresiranosti posameznika za dobro opravljanje določenih globalnih nalog (njegovo motivacijo, zavzetost, učinkovitost, zanesljivost, idr.).