

Razvijanje voditeljskega potenciala mlajših poveljnikov

Development of Leadership Potential in Junior Commanders

Povzetek

Voditeljstvo se v vojaški organizaciji razvija v treh domenah. Institucionalno se razvija v formalnem sistemu izobraževanja in usposabljanja, operativno poteka prek vseh dejavnosti v enotah, individualna domena pa pomeni samostojni osebni razvoj vseh posameznikov, tudi na podlagi spodbud in usmeritev nadrejenega. Nadrejeni poveljnik je odgovoren za razvijanje voditeljskega potenciala vseh podrejenih poveljnikov v svoji enoti, zlasti mlajših poveljnikov na začetku kariere. Svetovanje, *coaching*¹ in mentorstvo so metode, ki jih poveljniki lahko uporabljajo kot učinkovite načine za prenos znanja in izkušenj ter za usmerjanje individualnega razvoja mlajših voditeljev. Poveljnik je odgovoren za organizacijsko klimo, ki lahko z ustvarjanjem ugodnih razmer pospešuje razvijanje voditeljstva. Poveljniki vodov in poveljniki čet bodo svoj voditeljski potencial uspešneje razvijali v bataljonu, v katerem se izvajajo in spodbujajo poveljevanje s poslanstvom, kultura življenjskega učenja, izmenjave izkušenj med poveljniki, kritično razmišljanje in samorefleksija. Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski je dokument, ki opredeljuje model voditeljstva, določa vrednote, lastnosti, znanja in veščine ter delovanje voditelja. Ne določa pa dovolj natančnih standardov in meril za želene voditeljske kompetence in ne opredeljuje dovolj

¹ Izraz *coaching* je angleškega izvora in v slovenščini pomeni treniranje. Veliki slovar tujk Cankarjeve založbe iz leta 2002 tega pojma sploh še ne navaja. Pojem izhaja iz sveta športa, vendar se je njegov pomen v zadnjih desetletjih razširil tudi na druga področja (Dominko, 2013, str. 4). Terminološki slovarček karierne orientacije (2011, str. 20) navaja, da glede poimenovanja *coachinga* v Sloveniji še ni dogovora.

jasno poveljniške odgovornosti za razvoj voditeljstva v enotah Slovenske vojske. Tisti poveljniki, ki se zavedajo svoje moralne obveznosti do razvijanja voditeljskega potenciala podrejenih, bodo temu namenjali dovolj pozornosti in časa ter tako voditeljstvu dajali primeren pomen.

Ključne besede: vojaško voditeljstvo, voditeljski potencial, svetovanje, coaching, mentorstvo.

Abstract

Leadership in a military organization is developed within three domains. Institutional development of leadership is conducted via a formal education and training system; operational development is carried out via all activities in units; and individual development means the individual personal development of all members, including on the basis of encouragement and guidance from their superiors. Senior commanders are responsible for the development of the leadership potential of all subordinate commanders in their unit, especially junior commanders at the beginning of their careers. Counselling, coaching and mentoring are methods that can be utilized by commanders as effective ways to transfer their knowledge and experience, and to direct the individual development of junior leaders. Commanders are responsible for the organizational climate, and can stimulate the development of leadership by creating favourable conditions. Platoon and company commanders will develop their leadership potential more successfully in a battalion where mission command, a culture of lifelong learning, the exchange of experience between commanders, critical thinking, and self-reflection are implemented and promoted. The Military Leadership Concept in the Slovenian Armed Forces is a document that defines the leadership model, and specifies the values, characteristics, knowledge, skills, and conduct of a leader. However, it does not provide sufficient details on the standards and criteria of desired leadership competencies, and does not clearly define commanders' responsibility for leadership development in units of the Slovenian Armed Forces. Those commanders who are aware of their moral obligation to develop leadership potential in their subordinates will devote sufficient attention and time to it, and thus give it appropriate gravitas.

Key words: *military leadership, leadership potential, counselling, coaching, mentoring.*

1 Uvod

Ena najpomembnejših nalog voditeljev na višjih položajih v vseh organizacijah je skrb za razvoj podrejenih voditeljev. V vojski lahko izkušenejši poveljniki z različnimi pristopi in metodami vplivajo na voditeljski razvoj podrejenih in manj izkušenih poveljnikov. Kadar poveljnik načrtno in dejavno vplaga svoje znanje in izkušnje v podrejene poveljnike, bodo ti lažje razumeli, kako njihov poveljnik razmišlja, kakšna je njegova poveljniška filozofija in kako rešuje težave. S takim razumevanjem bodo lažje samostojno sprejeli pravilno odločitev v »duhu namere nadrejenega«, takrat ko bo nadrejeni odsoten. Poveljniki bi morali sprejeti razmišljanje, da je uspeh podrejenih poveljnikov hkrati tudi njihov uspeh. Taka filozofija je temelj koncepta poveljevanja s poslanstvom.

Za razvoj voditeljskega potenciala je zelo pomembno okolje v nadrejeni enoti. Ugodno okolje lahko spodbuja njegov razvoj ali pa ga zavira. Poveljniki vodov in poveljniki čet bodo svoj voditeljski potencial uspešneje razvijali v bataljonu, v katerem se izvajajo in spodbujajo poveljevanje s poslanstvom, kultura življenjskega učenja, izmenjava izkušenj med poveljniki, kritično razmišljanje in samorefleksija. Temu lahko rečemo tudi ugodna organizacijska klima, za katero je najbolj odgovoren poveljnik.

Svetovanje, *coaching* in mentorstvo so primeri metod, ki se v različnih organizacijah, tudi vojskah, uporabljajo kot učinkoviti načini za prenos znanja in izkušenj ter za usmerjanje individualnega razvoja mlajših poveljnikov – voditeljev. Metode so si različne v pristopu in načinu izvedbe, enake pa so si v namenu – spodbujati razvoj voditeljskega potenciala. Poleg teh metod je zelo pomembno tudi vodenje z zgledom. Poveljnik mora sam biti in delati tisto, kar pričakuje od podrejenih poveljnikov.

Slovenska vojska (SV) ima v Vojaški doktrini in Konceptu vojaškega voditeljstva opredeljene zaželenne oznake in lastnosti voditelja. Določeno je torej, kakšen mora biti voditelj, ni pa zaslediti sistematičnega in celovitega

pristopa k razvijanju voditeljstva. Postavlja se vprašanje, kateri so načini, tehnike in metode, s katerimi bi voditelje v SV, predvsem na začetku njihove kariere, usmerjali in spodbujali, da bi razvili svoj voditeljski potencial. Kako morajo poveljniki metode uporabljati in katere okoliščine učinek uporabljenih metod še povečajo?

Zdi se, da kljub izrednemu pomenu voditeljstva v vojaških organizacijah v SV področje razvijanja voditeljskega potenciala ni dovolj poudarjeno. Razvijanje voditeljstva na poveljniški ravni mora dopolnjevati in nadgrajevati znanje, pridobljeno na institucionalni ravni. Pri spodbujanju razvoja voditeljskega potenciala mlajših poveljnikov v enotah mora biti odgovornost nadrejenih poveljnikov jasno izpostavljena.

Pri tem želimo s prispevkom najprej opredeliti metode, ki se na poveljniški ravni lahko uporabljajo za graditev in razvoj voditeljskega potenciala pri mlajših poveljnikih, ter ugotoviti, koliko in v kakšni obliki se te metode uporabljajo v SV. Ali se na poveljniški ravni v SV načrtno, nepretrgano in sistematično uporabljajo pristopi za spodbujanje voditeljskih lastnosti pri mlajših častnikih? Z raziskovanjem postavljenih tez bomo v prispevku poskušali prikazati dobre prakse v SV na področju voditeljskega potenciala in oblikovati nabor predlogov za dejavno vplivanje na pozitivnejši razvoj voditeljskega potenciala mlajših častnikov v SV na poveljniški ravni.

2 Voditeljski potencial vojaškega voditelja

Voditeljski potencial je težko natančno definirati. Strokovna literatura SV s področja voditeljstva ne ponuja konkretne opredelitve tega pojma. Rečemo lahko, da so to tiste posameznikove kompetence (lastnosti, sposobnosti, veščine, znanje), ki izboljšujejo njegovo učinkovitost vodenja. Katere konkretno so te želene kompetence, je odvisno od organizacije oziroma področja, na katerem voditelj deluje.

Menendez (2017) navaja, da je voditeljski potencial v različnih panogah ali organizacijah lahko različno opredeljen. Voditeljski potencial pomeni sposobnost prikaza celotnega nabora zmogljivosti in lastnosti, ki prispevajo k uspešnosti voditelja. Posamezniki z močno izraženim

voditeljskim potencialom pri reševanju težav in odločanju uporabljajo logiko in objektivno analizo, imajo dobre sposobnosti za delo z ljudmi, v stresnih situacijah ohranjajo optimizem in učinkovitost, kažejo željo po vodenju in prevzemajo odgovornost za doseganje rezultatov, učinkovito motivirajo in preostale usmerjajo k ciljem. Korn (2016) voditeljski potencial definira kot »zmožnost in interes za razvijanje tistih sposobnosti, ki so potrebne za učinkovitost posameznika v zahtevnejših vlogah voditeljstva«. Sklenemo lahko, da je voditeljski potencial vojaškega voditelja odvisen od tega, koliko posameznik dosega standarde kompetenc, ki so predvidene v modelu voditeljstva.

2.1 Razvoj voditeljskega potenciala v vojaški organizaciji

Ameriška kopenska vojska v svojem priročniku (FM 6-22, 2015, str. 1-1) izpostavlja pomen razvijanja potenciala vojaškega voditeljstva z izobraževanjem, usposabljanjem in izkušnjami. Proces razvijanja vojaškega voditeljstva spodbuja prizadevne, inovativne in prilagodljive voditelje, ki bodo v raznovrstnem in dinamičnem okolju sposobni izvesti nalogo skladno z doktrino, ukazi in usposabljanjem. Razvijanje vojaškega voditeljstva gradi voditelje, ki imajo integriteto, voljo in pogum izvesti nalogo tudi ob odsotnosti ukazov in izkušenj ali takrat, ko se pokaže nepredvidena grožnja ali priložnost.

Priročnik ameriške kopenske vojske (FM 6-22, 2015, str. 1-1 in 1-2) opredeljuje tudi načela razvijanja vojaškega voditeljstva: predanost vojske, nadrejenih in posameznikov razvijanju voditeljstva; jasen namen, kaj, kje in kako razvijati vojaško voditeljstvo; spodbujanje kulture učenja in podpore; prepletanje institucionalne, operativne in individualne domene pri učenju in usposabljanju voditeljstva; zagotavljanje ter sprejemanje odkritega ocenjevanja in povratnih informacij. Predanost razvijanju voditeljstva je opredeljena kot želja po sodelovanju in razvijanju drugih ter zavezanosti k učenju in razvijanju lastnega voditeljstva.

Doktrina voditeljstva ameriške kopenske vojske (2013, str. 19–20) podrobneje razlaga tri domene razvijanja voditeljstva v vojaški organizaciji. Institucionalna domena obsega vse oblike usposabljanja in izobraževanja, ki se izvajajo na organizacijski ravni in zunaj enot. Obsega začetno usposabljanje, nadaljevalno

funkcionalno usposabljanje in profesionalno izobraževanje. Zagotavlja znanje in razvoj za prehod posameznika na višjo raven poveljevanja in odgovornosti. Znotraj operativne domene poteka največji delež razvoja voditeljev. Obsega vse usposabljanje, izobraževanje in osebni razvoj, ki poteka v enotah. Tu mlajši voditelji pridobivajo tehnično znanje in veščine ter znanje in izkušnje za vodenje enot. Analize, izmenjava izkušenj, svetovanje, *coaching* in mentorstvo so pomembni elementi organizacijske domene. Individualna domena² povezuje preostali dve ter obsega načrtno in ciljno usmerjeno samostojno učenje, ki poglobi in razširi posameznikovo osnovno znanje. V vseh treh domenah poteka razvijanje voditeljskega potenciala s tremi komponentami: usposabljanjem, učenjem in pridobivanjem izkušenj.

Koncept vojaškega voditeljstva v SV (2007, str. 14–16) izpostavlja potrebo vojaškega voditelja po osebnem razvoju: »Pri skrbi za osebni razvoj mora biti vojaški voditelj proaktiven. Iskati mora rešitve, ki so zanj in za ljudi, ki jih vodi, najboljše in dolgoročno razvojno naravnane.« V nadaljevanju izpostavi tudi odgovornost vojaškega voditelja za razvoj drugih: »Vojaški voditelj se mora zavedati, da njegov razvoj temelji na sočasnem razvoju ljudi, ki jih vodi, in na profesionalnem odnosu z nadrejenimi, kar mu omogoča ustrezno izmenjavo znanj in informacij za njegovo osebnostno in strokovno rast.« Koncept predvideva pridobivanje znanja s področja voditeljstva na institucionalni ravni, na osnovnem in temeljnem vojaškem izobraževanju in usposabljanju (VIU), na dodatnih vojaških in strokovnih usposabljanjih ter z drugimi oblikami usposabljanja in izobraževanja.³

Zaznavanje in razvijanje voditeljskega potenciala posameznika morata najprej potekati na institucionalni ravni, na vseh kariernih šolanjih. Že na teh šolanjih bi se morala delno izoblikovati ocena, kdo je bolj primeren za poveljniške dolžnosti in kdo manj. Razvijanje voditeljskega potenciala se mora nato nadaljevati v enotah, na poveljniški ravni. Voditelji morajo nadgrajevati svoje voditeljske veščine v celotni karieri, kljub temu pa je najpomembnejše obdobje razvoja začetna faza v karieri častnika. Mlajši poveljniki še nimajo veliko

² Angl. *self-development domain*.

³ Pod drugimi oblikami izobraževanja in usposabljanja Koncept voditeljstva v SV (2007, str. 16) navaja delavnice za delo z ljudmi, vadišča za usposabljanje voditeljstva ter usposabljanje in izobraževanje na delovnem mestu.

lastnih izkušenj in so najdovzetnejši za učenje dobrih praks voditeljstva, pri pomanjkanju teh pa bodo prevzeli slabe prakse.

2.2 Razvijanje voditeljskega potenciala na poveljniški ravni

Zavzemanje poveljnikov pri razvijanju voditeljskega potenciala podrejenih je izjemno pomembno za razvoj uspešnih in kompetentnih voditeljev v vsaki vojski. Poleg kariernega VIU je razvijanje voditeljstva v enotah glavno zagotovilo za uspešnost modela voditeljstva v vojski. Razvijanje voditeljstva pri podrejenih poveljnikih poteka s pomočjo vplivanja in spodbujanja, prek usmeritev, nasvetov in ustvarjanja pozitivnega okolja za voditeljstvo. Pristopi so lahko formalizirani, največkrat pa je učinkoviteje, če potekajo neformalno. Razvijanje voditeljstva je del tega, čemur pravimo »skrb za podrejene«.

Kalič (2018, str. 43) navaja, da je »priložnost za razvoj poveljnikov v vsakem dogodku, učni uri, nalogi, dolžnosti, fizični vadbi, poročanju, sestanku, srečanju ipd. Razvoj poveljnikov je nepretrgan, namensko usmerjen proces, ki ni časovno omejen ali strogo načrtovan. Razvoj poveljniškega kadra je pomemben za posameznika in tudi za organizacijo.« Še posebno izpostavi odgovornost in vlogo poveljnikov pri razvijanju voditeljstva: »Poveljniki na vseh ravneh naj bi razvili miselnost in moralno obvezo, da skrbijo in so odgovorni za strokovni, osebnostni in karierni razvoj svojih podrejenih poveljnikov ter jih tako bolje pripravijo za prihodnje karierni izzive in višje poveljniške dolžnosti. Razvoj dobrega poveljniškega kadra je glavna, zapuščina nadrejenega poveljnika in hkrati njegova moralna odgovornost do celotnega sistema. Razvoj poveljniškega kadra ni opcija, ampak je obveza in dolžnost vsakega poveljnika.« (Prav tam, str. 42–43.)

Doktrina voditeljstva britanske kopenske vojske (Army Leadership Doctrine, 2016, str. 75–78) navaja štiri temelje, ki omogočajo ugoden razvoj voditeljskega potenciala na poveljniški ravni. Prvi temelj je vzpostavljanje pravih razmer, ki spodbujajo razvoj voditeljev. Sem spada vodenje z zgledom, ki navdihuje in spodbuja zaupanje. Poznavanje svojih ljudi pomeni razumeti, kdo ima največji potencial, ter kdaj in kako jih spodbujati, da bodo najbolj povečali svoj voditeljski talent. Glavna je vzpostavitev varnega okolja, v katerem so podrejeni spodbujeni, da uvajajo novosti, tvegajo in eksperimentirajo

brez mikroupravljanja ali strahu pred napako. Podrejeni se morajo čutiti opolnomočene in spodbujene, da prevzamejo odgovornost za lasten razvoj in da so ambiciozni. Drugi temelj je zagotavljanje konstruktivnih povratnih informacij. Poveljnik mora podrejenega večkrat opazovati pri delu, ocenjevati ga mora na podlagi priznanih meril in standardov. Da je podajanje povratnih informacij učinkovito, mora biti pogosto in kratko (bistveno), usmerjeno, kritično in spodbudno. Tretji temelj razvijanja voditeljstva na poveljniški ravni je iskanje načinov za okrepitev učenja, četrti pa ustvarjanje priložnosti za učenje podrejenih. Poveljniki si morajo prizadevati za ustvarjanje priložnosti, ki so razumljene, domiselne, realistične in predstavljajo izziv.

Odgovornost poveljnikov za razvoj voditeljskega potenciala podrejenih poudarja tudi Mahmutović (2011, str. 69–70). Še posebno izpostavi dolžnost poveljnikov na organizacijski ravni (poveljnik bataljona in višje) za vzgajanje voditeljev na vseh podrejenih ravneh. Razvijanje voditeljstva mora biti smiselno, sistematično in načrtno, in ne sme biti prepuščeno naključjem – vzpostaviti se morajo programi za razvoj voditeljstva. Mahmutović izpostavi tudi pomen poveljnikove vizije pri razvijanju podrejenih: »Voditelji analizirajo poslanstvo, opremo in dolgoročne načrte organizacije kot tudi izkušnje in kompetence podrejenih, da bi lahko prepoznali zahteve, ki jih bodo kot voditelji morali izpolniti. Zaradi pripravljanja podrejenih, da bi lahko prevzeli njihov položaj, morajo voditelji na organizacijski ravni pripraviti podrejene za izvajanje dodatnih nalog, ki se lahko pojavijo.« Razvijanje prihodnjih voditeljev tako postane njihov največji prispevek – to je njihova zapuščina.

Key-Robertsova (2014, str. 4–5) v svoji teoriji voditeljstva⁴ poudarja, da je razvijanje podrejenih odgovornost poveljnikov, ki to počnejo z ustvarjanjem pozitivne organizacijske klime, motiviranjem in vplivanjem na samostojni razvoj podrejenih s pomočjo svetovanja, »coachinga« in mentorstva ter premišljenim delegiranjem zadolžitev, ki upošteva talente podrejenih. Če želijo biti poveljniki pri tem uspešni, morajo zelo dobro poznati svoje podrejene in vedeti, katere so njihove odlike in slabosti. Poveljniki, ki se zavedajo, na katerih

⁴ Na vrlinah utemeljena teorija voditeljstva in razvijanja voditeljskega potenciala podrejenih (*Strengths-Based Leadership Theory and Development of Subordinate Leaders*) se osredotoča na izkoriščanje posameznikovih prednosti, vrlin in odlik, v nasprotju z osredotočanjem na slabosti z namenom, da se te odpravijo. Posamezniki bodo tako lažje prepoznali svoj potencial in ga razvili v popolnosti. (Key-Roberts, 2014, str. 4–5.)

področjih so posamezniki močni, lahko talente podrejenih bolje izkoristijo ter tako ustvarijo primerne razmere za uspeh posameznikov in enote.

2.2.1 Zaznavanje in ocenjevanje voditeljskega potenciala

Ocenjevanje voditeljskega potenciala podrejenih poveljnikov poteka skozi opazovanje voditeljskih lastnosti in kompetenc. S spremljanjem podrejenega si nadrejeni ustvari sliko o področjih voditeljstva, na katerih je podrejeni dober, in o področjih, na katerih ne dosega standardov. Na podlagi ustvarjene ocene o njegovem voditeljskem potencialu mu nato lahko primerno svetuje in ga usmeri. Dobro razumevanje standardov modela vojaškega voditeljstva je bistveno za zaznavanje in ocenjevanje voditeljskega potenciala podrejenih (FM 6-22, 2015, str. 6-1).

Voditeljski potencial je težko natančno opredeliti, vsekakor pa je izhodišče za njegovo ocenjevanje stopnja doseganja standardov pri lastnostih in kompetencah, ki so navedene v modelu voditeljstva. Koncept vojaškega voditeljstva sicer opredeljuje model voditeljstva v SV in tudi definira želena dejanja, lastnosti in znanje voditelja, vendar ne določa nujnih meril oziroma standardov, ki jih je treba doseči pri posameznih kompetencah. Pomanjkanje standardov pa zelo otežuje ocenjevanje voditeljskega potenciala na poveljniški in sistemski ravni, predvsem pa onemogoča poenoteno vrednotenje poveljniškega potenciala v SV.

Ne glede na zavzetost poveljnika pri razvoju voditeljskega potenciala podrejenih poveljnikov pa vsi podrejeni niso enako primerni za voditeljske dolžnosti. Z nenehnim stikom z njimi, tudi s pomočjo metod za razvijanje voditeljskega potenciala, lahko poveljnik najbolje oceni njihov napredek in primernost za poveljevanje vodu in četi. Tako izvaja neformalno selekcijo, s službenim ocenjevanjem pa tudi formalno. Poveljnikova ocena primernosti za voditeljske dolžnosti bi se morala upoštevati pri nadaljnjem kadrovskem razvoju posameznika in pri izbiri primernih poveljnikov na višjih ravneh.

Sistem razvoja kadrov mora spodbujati izbor dobrih vodij in zavirati razvoj poveljnikov, ki zaradi pomanjkanja vodstvenih sposobnosti zmanjšujejo učinkovitost enote. Poveljniki morajo biti pri ocenjevanju voditeljskega

potenciala podrejenih objektivni in sistematični. Če poveljnik zaradi »osebnih koristi« daje dobre ocene podrejenemu, pade tudi najbolj dovršen razvojni kadrovski sistem (Jazbec, 2015, str. 67).

Kalič (2018, str. 39–40) v svoji zaključni nalogi poudarja, da »mora SV oblikovati in vzpostaviti vodstvene standarde in merila in pri njih vztrajati. Integrirani morajo biti v sistem selekcije, evalvacije, izobraževanja in kariernega sistema. Učinkovita kadrovska politika vojske mora nedvoumno, enotno in transparentno vzpostavljati in vzdrževati predpisane standarde in merila za poveljniški kader.«

2.2.2 Vpliv organizacijske klime na razvoj voditeljskega potenciala

Delovno okolje ima velik vpliv na možnosti razvoja voditeljev v enotah vojaške organizacije. Lahko spodbuja ali zavira razvoj voditeljstva. V organizaciji ga oblikujeta organizacijska kultura in organizacijska klima.

Voditelji na strateški ravni oblikujejo organizacijsko kulturo vojske, voditelji na organizacijski in direktni ravni pa oblikujejo organizacijsko klimo v svojih enotah. Organizacijska klima izhaja iz skupnih prepričanj, medsebojnih odnosov in občutkov pripadnikov o delovanju enote. Odraža, kar pripadniki čutijo do enote. Skrb za pripadnike in povečevanje njihove učinkovitosti v glavnem kažeta, kako voditelj skrbi za oblikovanje organizacijske klime v enoti. Klima vpliva na motivacijo pripadnikov in zaupanje v njihovo enoto in voditelje. Običajno je kratkotrajno stanje, ki je odvisno od socialne mreže pripadnikov in se spreminja z odhodi in prihodi ljudi (ADRP 6-22, 2012, str. 7-1). Lewin, Lippit in White jo opišejo kot skupek vedenj, občutkov in socialnih procesov in izpostavljajo, da se ustvarja skozi vodenje. Voditelji lahko s svojim vedenjem in delovanjem močno vplivajo na vzdušje zaposlenih (v Jakič, 2010, str. 106).

Ameriška kopenska vojska v svoji doktrini voditeljstva (ADRP 6-22, 2012, str. 7-1–7-5) izpostavlja odgovornost poveljnikov za vzpostavljanje pozitivnega okolja (organizacijske klime), ki spodbuja razvoj voditeljstva v enotah. Spodbujanje pravičnega vrednotenja dela, enakih norm in vrednot za vse pripadnike, etičnost in vključevanje vseh posameznikov, ne glede na njihove

razlike, so temelji za pozitivno organizacijsko klimo v enoti. Spodbujati je treba povezanost, sodelovanje in timskega duha v skupinah. Zaželeno je kultura odprtega dialoga, kritičnega razmišljanja in argumentov. Treba je iskati povratne informacije in spoštovati mnenja drugih. Politike ničelne tolerance do napak se je treba izogibati.

Poveljnik mora vzpostaviti okolje, ki spodbuja izobraževanje. Prepoznati mora priložnosti za učenje, usposabljanje in pridobivanje izkušenj. Uspešni voditelji motivirajo podrejene za učenje in jim z usposabljanjem in učenjem omogočajo, da dosežejo svoj potencial. Spodbujajo pobudo podrejenih, jim dajejo moč in odgovornost za delovanje na njihovi ravni. Skrbijo za svoje podrejene, zaznavajo njihove potrebe in težave ter jim omogočajo dobre razmere za opravljanje dela. Postavijo visoke standarde, cilje in pričakovanja do podrejenih enot in posameznikov ter jim jih odkrito in jasno predstavijo.

Vsak poveljnik bi se moral zavedati pomena razvijanja voditeljstva. Pomembno pa je tudi to, da zna oceniti organizacijsko klimo v svoji enoti in jo oblikovati tako, da ustvari okolje, ki je naklonjeno razvijanju voditeljstva. Temu mora dati primeren pomen, vzpostaviti mora jasna merila, kaj pomeni biti dober voditelj. Merila mora predstaviti podrejenim in se prepričati, da jih ti dobro razumejo. Vse to pa mora poveljnik podpreti tudi z lastnim ravnanjem – zgledom. Če poveljnik sam ne dela tega, kar govori (in pričakuje od svojih podrejenih), potem daje negativne signale podrejenim, ki mu ne bodo zaupali. Kadar od podrejenih pričakuje, da bodo razvijali kulturo učenja in svoj voditeljski potencial, da bodo samoiniciativni in motivirani, mora pričakovanja podpreti tudi z lastnim zgledom. Samo takrat bo ohranil spoštovanje in zaupanje podrejenih ter ustvarjal pozitivno klimo, naklonjeno razvijanju voditeljstva.

Osební zgled je največji vir moči vojaškega voditelja in z njim vpliva na podrejene bolj, kot lahko vpliva z navodili ali usmeritvami. Sledilci od svojih voditeljev pričakujejo, da jih bodo ti vodili z zgledom, in pri tem voditelji nimajo izbire (Koncept vojaškega voditeljstva v SV, 2007, str. 8). Voditelj doseže največji učinek z usklajenostjo svojih usmeritev in lastnega zgleda. Povezavo med lastnim zgledom in pozitivno klimo v enoti poudarjajo tudi skripta *Vojaško voditeljstvo* (2007, str. 63): »Dejstvo je, da lahko voditelji s svojim vedenjem najmočnejše vplivajo na organizacijsko klimo. Njihovo vedenje sporoča vsem pripadnikom, kaj bodo dopustili in česa ne.«

2.2.3 Poveljevanje s poslanstvom

Poveljevanje s poslanstvom je proces, ki predvsem podpira vse sestavine okolja, ki ga opredeljujemo kot pozitivnega za razvoj voditeljstva. Je koncept, ki omogoča najboljši razvoj voditeljskega potenciala pri mlajših poveljnikih.

Poveljevanje s poslanstvom oziroma doktrina *Auftragstaktik* je nastala v prusko-nemškem okolju ob koncu 19. in na začetku 20. stoletja kot posledica vedno bolj zapletene narave vojn. *Auftragstaktik* je grajena na izdajanju kratkih in jasnih ukazov, ki temeljijo na poznavanju doktrine, skupnem jeziku in medsebojnem zaupanju nadrejenih in podrejenih. Ti ukazi podrejenim dovoljujejo največjo mogočo svobodo odločanja in pobudo znotraj omejitev dodeljene naloge ter predvsem namere nadrejenega. Napake podrejenih so dovoljene, dokler podrejeni uspešno sledijo nameri nadrejenega. V odnosih med nadrejenim in podrejenim je pomemben razvoj podrejenega, predvsem želenih osebnostnih značilnosti in vodstvenih sposobnosti. Pomembno je, kako podrejeni razmišlja. Žarišče taktičnih vaj ni v taktičnem problemu, temveč v razvoju podrejenih. Rezultat te velike pozornosti, ki jo nadrejeni namenjajo podrejenim, je, da drug drugega zelo dobro poznajo. Podrejenemu to omogoča, da ukaze nadrejenega »bere med vrsticami«, nadrejenemu pa, da precej dobro ve, kaj lahko pričakuje od podrejenega. To seveda povzroči obojestransko zaupanje in omogoča uresničevanje pobud v okviru namere (Potočnik, 2014, str. 98–102).

Bistvo vodenja s poslanstvom je v ciljih operacije, in ne v tem, kako jih doseči. Poveljniki podrejenim zagotovijo njihovo namero, namen operacije, bistvene naloge, želeno končno stanje in razpoložljive vire. Podrejeni morajo zlasti v odzivih na nepredvidene težave znati ukrepati v okviru namere nadrejenega. Pokazati morajo disciplinirano pobudo. Poveljevanje s poslanstvom temelji na vzajemnem zaupanju in enotnem razumevanju namena operacije (ADRP 6-0, Mission Command, 2012, str. 1–2).

Kalič (2018, str. 48) poudarja pozitivne učinke, ki jih ima koncept poveljevanja s poslanstvom na razvoj voditeljstva. »Če se tako poveljevanje (poveljevanje s poslanstvom) v enoti pravilno in uravnoteženo uveljavlja, to navdušuje zlasti podrejene poveljnike in ustvarja pozitivno klimo, ki bistveno prispeva k dobremu in usmerjenemu razvoju poveljniškega kadra. Koncept poveljevanja

s poslanstvom spodbuja osebno sodelovanje med nadrejenim in podrejenimi poveljniki.« Temelj poveljevanja s poslanstvom je medsebojno zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi poveljniki, to zaupanje pa se gradi tudi s tehnikami razvijanja voditeljstva – svetovanja, mentorstva in *coachinga*.

Poveljevanje s poslanstvom je koncept vodenja, ki omogoča delovanje enot v raznovrstnem okolju, kjer se položaj naglo spreminja. Od voditeljev se pričakuje večja odgovornost, prilagodljivost, proaktivnost in kompetentnost. Pogoj, da lahko koncept poveljevanja s poslanstvom učinkovito deluje, je, da vojska načrtno in celovito goji filozofijo razvijanja voditeljstva na vseh ravneh poveljevanja.

3 Metode razvijanja voditeljskega potenciala

Ena pomembnejših odgovornosti voditeljev je motivirati podrejene in jim pomagati, da se učijo in izobražujejo. Voditelji morajo zagotavljati jasno razlago, zakaj so nekatera znanja in veščine pomembni za voditeljstvo. Voditelji morajo zato dobro poznati svoje podrejene, razumeti, kako se najbolje učijo, na katerih področjih so dobri in kje je treba spodbujati njihov razvoj.

Ameriška kopenska vojska proces razvijanja voditeljskega potenciala deli na tri faze. V prvi mora nadrejeni oceniti podrejenega po lastnostih in kompetencah, opredeljenih v modelu voditeljstva. Najboljše priložnosti za oceno podrejenega voditelja so pomembnejše in raznovrstnejše naloge njegove enote, spoprijemanje z izzivi in sodelovanje s podrejenimi. V drugi fazi nadrejeni ugotovi, kje podrejeni dosega zahtevane standarde voditeljstva in kje ne, v tretji pa podrejenemu poda odkrito povratno informacijo o njegovih voditeljskih sposobnostih in njegovem potencialu (ADRP 6-22, 2012, str. 7-9–7-10).

Odkrite, natančne in dobronamerne povratne informacije usmerjajo usposabljanje in učenje podrejenih ter tako prispevajo k hitrejšemu razvoju njihovega voditeljskega potenciala. Ameriška kopenska vojska (ADRP 6-22, 2012, str. 7–10) opredeljuje tri osnovne načine oziroma metode razvijanja in izboljševanja voditeljstva: svetovanje, *coaching* in mentorstvo. Ob jasno izpostavljeni odgovornosti nadrejenega za razvoj podrejenih pa ne smemo

zapostaviti odgovornosti vsakega posameznika za svoj profesionalni razvoj. Posamezniki, ki želijo postati boljši voditelji, morajo biti aktivni v odnosu do svojega svetovalca, *coacha* ali mentorja. Prizadevati si morajo za lastni razvoj, iskati morajo priložnosti za učenje in pridobivati izkušnje, spremljati morajo delovanje izkušenejših voditeljev in iskati povratne informacije o učinkovitosti svojega dela in voditeljstva. Sprejeti morajo filozofijo življenjskega učenja (prav tam, str. 7–12).

Koncept vojaškega voditeljstva v SV (2007, str. 10–11) izpostavlja dejanja voditelja kot temelj za presojanje njegove učinkovitosti. Dejanja združuje v tri skupine: vplivanje, delovanje in izboljševanje. Izboljševanje obsega dejavnosti razvijanja, izgrajevanja in učenja. V opredelitvi razvijanja Koncept omenja tudi izvajanje mentorstva, ki pa ni podrobneje opredeljeno. V skriptih SV, Vojaško voditeljstvo na direktni ravni (2007, str. 10), je razvijanje podrejenih izpostavljeno kot ena najpomembnejših nalog vseh voditeljev. Mentorstvo je izpostavljeno kot »najpomembnejša dejavnost za razvoj sposobnih bodočih voditeljev«. Svetovanje pa je opredeljeno kot »veščina medsebojne komunikacije, ki je bistvena za učinkovito mentorstvo«.

3.1 Svetovanje

V doktrini voditeljstva ameriške kopenske vojske (ADRP 6-22, 2012, str. 7–10) je svetovanje opredeljeno kot »proces, v katerem voditelji vodijo podrejene k izboljšanju učinkovitosti in razvijanju njihovega potenciala«. Osredotočeno je na znanje in veščine, ki jih podrejeni potrebuje pri svojem delu oziroma jih bo potreboval v prihodnosti. Pričakuje se dejavno sodelovanje podrejenega. Svetovanje je formalno opredeljeno in povezano s službenim ocenjevanjem. Ni priložnostni proces, temveč dolžnost nadrejenega, ki mora svetovanje periodično izvajati z vsemi podrejenimi. Uporabljajo se standardne oblike (obrazci), na katerih se oblikujejo prednosti in pomanjkljivosti ocenjevanega, in akcijski načrt za odpravo pomanjkljivosti in izboljšanje učinkovitosti. Nadrejeni periodično spremlja napredek podrejenega pri postavljenih ciljih in upošteva rezultate pri službenem ocenjevanju.

Priročnik ameriške kopenske vojske za izvajanje svetovanja (ATP 6-22.1, The Counseling Process, 2014, str. 1-1 in 2-10) še bolj poudarja obvezo voditeljev,

da s svojimi podrejenimi redno izvajajo različne tipe svetovanja. Priročnik svetovanje opredeljuje kot najpomembnejše orodje za razvijanje bodočih voditeljev. V nasprotju s sorodnimi razvojnimi metodami, *coachingom* in mentorstvom, svetovanje torej ni prostovoljna izbira voditeljev, temveč njihova obveza. Svetovanje poveljnikom ponuja priložnost, da pokažejo pristno zanimanje za podrejene, da jim pomagajo razumeti njihov pomen in vlogo pri doseganju poslanstva enote, izpostavijo dobro opravljeno delo in predanost, ponudijo vire in pomoč pri odpravi težav ter okrepijo⁵ podrejene, da sami prepoznajo in rešujejo težave. Voditelji morajo znati prepoznati potrebe in priložnosti za svetovanje. Za izvedbo učinkovitega svetovanja morajo poznati svoje podrejene, obvladati morajo medčloveške odnose in komunikacijske veščine. Med svetovanjem morajo biti kredibilni, empatični in spoštljivi do podrejenega. Obvladati morajo dejavno poslušanje, poskrbeti, da jasno razumejo sporočilo podrejenega, in s postavljanjem pravih vprašanj spodbuditi ustvarjalno razmišljanje podrejenega.

Svetovanje je torej obvezna in formalizirana oblika vplivanja na razvijanje podrejenih na tistih področjih, ki jih podrejeni najbolj potrebujejo pri svojem delu. Je najpomembnejša metoda za razvijanje voditeljskega potenciala pri mlajših poveljnikih – poveljnikih vodov in poveljnikih čet. Od usposabljanja oziroma urjenja se bistveno razlikuje predvsem po tem, da nadrejeni ne učijo podrejenega, temveč ga usmeri na področja, veščine in znanje, ki jih mora izboljšati in se jih sam naučiti. Pri tem nadrejeni ponuja podporo v obliki spodbude, postavljanja standardov in zagotavljanja virov, ki jih potrebuje. Nadrejeni mora vzpostaviti ugodno okolje in omogočiti razmere, podrejeni pa mora biti dejaven pri učenju in razvijanju svojega potenciala.

Skripta Vojaško voditeljstvo na direktni ravni (2007, str. 9–10) svetovanje uvršča med veščine voditeljev na direktni ravni, in sicer v skupino znanj in veščin za delo z ljudmi. Poudari pomen obvladovanja tehnik in veščin svetovanja. Svetovanju mora slediti načrt dejavnosti, ki ga svetovalec in svetovani pripravita skupaj, da bi dosegla individualne ali organizacijske cilje.

Po teh opredelitvah je svetovanje tesno povezano s službenim ocenjevanjem. Svetovanje je periodično in formalno opredeljeno ter se izvaja z vsemi podrejenimi. Sklepamo lahko, da je ena od oblik izvajanja svetovanja v SV

⁵ Angl. *empower*.

redni letni razgovor, pri katerem nadrejeni in podrejeni skupaj opredelita naloge in cilje podrejenega, interesna področja in ambicije podrejenega ter načrt za povečanje delovne uspešnosti oziroma učinkovitosti podrejenega. Načrt za povečanje delovne uspešnosti sestavi ocenjevalec in ocenjevani skupaj, vsebovati pa bi moral kompetence, ki jih mora podrejeni izboljšati, ter konkretne predloge, kako jih izboljšati.

Izvedbo rednega letnega razgovora in njegovo obliko v 21. členu opredeljuje Pravilnik o službeni oceni (2014, str. 10): »Letni razgovor, ki poteka med ocenjevalcem in ocenjevanim, predstavlja podlago za izvedbo službenega ocenjevanja. Z letnim razgovorom se ocenjevanemu določi cilje in ključne naloge, doseganje delovne uspešnosti ter drugi elementi v ocenjevalnem obdobju.«

Svetovanje je bistveno za razvoj voditeljev. Usmerjeno je na vse podrejene, ki jih voditelj neposredno ocenjuje. Pri njegovi izvedbi mora voditelj uporabljati vsa svetovalna orodja in veščine, zaželeno je dejavno sodelovanje podrejenega. Svetovanje mora biti usmerjeno v prihodnje naloge in izzive, svetovalec mora biti pošten in odkrit. Podrejeni mora biti seznanjen s standardi in tem, kaj mora početi, da bo standarde dosegel in se razvijal. Velik pomen ima tudi zgled, ki ga nadrejeni daje – če vojaški voditelji svetujejo podrejenim, bodo tudi ti svetovali svojim podrejenim (Skripta Vojaško voditeljstvo na direktni ravni, 2007, str. 32–33).

3.2 Coaching

Terminološki slovarček karierne orientacije (2011, str. 20) opredeljuje *coaching* kot »metodo individualnega razvoja posameznika oziroma spodbujanje razvoja posameznika s postavljanjem ustreznih vprašanj, ki povečujejo posameznikovo zavedanje o različnih vidikih obravnavane teme in odpirajo nove poglede na posameznikovo vedenje, stališča, lastnosti, vrednotenje itd.«. Mednarodna *coaching* zveza (*International Coaching Federation*) ga definira kot »kreativni proces, ki s spodbujanjem miselnega procesa pomaga posamezniku, da ta razvije svoj profesionalni potencial« (<https://coachfederation.org>).

Coaching je tehnika razvoja posebnih veščin in znanja (npr. komunikacije, medčloveških odnosov, javnega nastopanja, načrtovanja, upravljanja časa ipd.), ki jih posameznik deloma že obvlada. Ob tem je pomembno, da ima *coach* strokovno znanje na področju, ki je predmet *coachinga*, ni pa nujno, da je na splošno bolj izkušen ali višji po činu od posameznika. *Coach* posamezniku pomaga razumeti trenutno stopnjo doseganja standardov in raven njegovega potenciala ter ga usmerja, da ta doseže višjo stopnjo znanja ali veščine. *Coach* in posameznik s pogovorom poenotita cilje *coachinga*, dosežeta strinjanje glede področij, ki jih mora posameznik izboljšati, in definirata ovire za napredek. *Coach* vodi razgovor z vprašanji, ki pri posamezniku spodbujajo ideje za doseganje napredka (ADRP 6-22, 2012, str. 7-10–7-11).

Coach mora podrejene spodbujati, da prevzamejo odgovornost za lastni razvoj in si postavijo lastne cilje. *Coach* pomaga opredeliti posebne cilje, ovire za njihovo doseganje in pot do uspeha. Glavnega pomena je, da oseba, ki je deležna *coachinga*, čuti, da ima moč in nadzor nad lastno usodo in je tako tudi odgovorna za lastni uspeh. *Coaching* v danem trenutku,⁶ pri katerem *coach* skoraj ves čas daje majhne »grizljaje« povratnih informacij, pogosto velja za učinkovitejšega od formalnega in namenskega *coachinga*⁷ (Army Leadership Doctrine, 2016, str. 48).

Vsem opredelitvam *coachinga* je torej skupno, da *coach* ne uporablja metod neposrednega učenja, temveč zgolj spodbuja, motivira in usmerja posameznika k skupno postavljenim ciljem. *Coaching* spodbuja kritično razmišljanje, učenje in dejavno vlogo posameznika pri doseganju ciljev in je manj formalen od svetovanja. Zaradi zahtev po posebnih izkušnjah, znanjih in veščinah, ki jih ne more obvladovati vsak voditelj, se lahko pojavi potreba po iskanju pomoči zunaj linije poveljevanja. *Coach* torej lahko prihaja iz druge enote ali ravni poveljevanja ali pa celo iz civilnega okolja, bistveno pa je, da enoti ali posamezniku pomaga doseči razvoj na posebnem področju.

⁶ Angl. *kerbside coaching*.

⁷ Angl. *deliberate coaching*.

3.3 Mentorstvo

Mentorstvo je odnos med osebo z več izkušnjami in osebo z manj izkušnjami. Utemeljeno je na medsebojnem zaupanju in spoštovanju ter se vzpostavi prostovoljno. V primerjavi s svetovanjem in *coachingom* je najmanj formalna metoda razvijanja voditeljev. Največkrat obsega področja veščin medosebnih odnosov, komunikacijskih veščin, zrelosti in preudarnosti pri vodenju, tehnična in taktična znanja in nasvete o karierni poti. Mentor je že izkusil dileme in težave, s katerimi se srečuje njegov varovanec, in zato mu lahko svetuje na podlagi lastnih izkušenj. Mlajši voditelji z željo po razvoju si velikokrat sami poiščejo mentorja, ki jim zagotavlja nasvete in usmeritve za profesionalno in osebno rast. Mentorstvo je najbolj namenjeno oblikovanju visokokompetentnih, izkušenih, preudarnih in zrelih prihodnjih poveljnikov na višjih ravneh (ADRP 6-22, 2012, str. 7–11).

Mentorstvo je lahko vzpostavljeno skozi večji razpon činov, vendar ni omejeno na odnos med nadrejenim in podrejenim. Obstajajo primeri mentorstva med voditelji na enaki ravni – vrstniki in tudi med podčastniki in častniki. Pogost primer je, da je izkušenejši vodni podčastnik mentor neizkušenemu poveljniku voda (ADRP 6-22, 2012, str. 7–11). Leonard (2018, str. 1) tak primer mentorstva imenuje »obratno mentorstvo«⁸ in dodaja, da je vodni podčastnik pogosto prvi mentor mlademu poveljniku voda. Še posebno je vpliv vodnega podčastnika pomemben, če poveljnik čete in poveljnik bataljona ne posvečata dovolj pozornosti razvijanju podrejenih.

Medtem ko se *coachi* usmerjajo bolj na posebne otipljive cilje, pa se mentorji usmerjajo v širši razvoj prek celotnega življenja. Mentorji so pogosto višji voditelji, ki veljajo za zaupanja vredne in s katerimi je mogoče odprto razpravljati o idejah in načrtih ter preveriti njihovo uporabnost. Najuspešnejši mentorski odnosi pogosto obstajajo zunaj linije poveljevanja. Voditelji se lahko ponudijo kot mentorji, vendar pa takega odnosa ni mogoče izsiliti, sprejeti pa ga morata obe strani (Army Leadership Doctrine, 2016, str. 48). Mentorstvo je odnos, ki traja dlje časa in se osredotoča na podporo razvoju in rasti varovanca. Mentor je vir modrosti, učenja in podpore, vendar varovancu ne podaja konkretnih

⁸ Angl. *reverse mentoring*.

nasvetov o vsakodnevnih dilemah. Mentor ponuja usmeritve in nasvete za dolgoročni razvoj varovanca (Reh, 2019).

Na podlagi prepoznanih prednosti mentorstva se v zadnjem času v organizacijah, tudi v ameriški kopenski vojski, vzpostavljajo formalni programi mentorstva. Johnson in Anderson (2010, str. 4) v svoji raziskavi primerjata obe obliki mentorstva in ugotavljata, da je neformalno mentorstvo emocionalno bolj intenzivno, manj vidno, bolj splošno usmerjeno v varovančev karierni in psihosocialni razvoj in ni časovno omejeno, torej običajno traja dlje časa. Neformalno mentorstvo je glede na opravljene raziskave tudi učinkovitejše od formalnega.

Bircher (2016) izpostavlja pomen dejavne vloge mentorja. Starejši in izkušeni voditelji se morajo ponujati za mentorje bodočim voditeljem. Poiskati morajo posameznike, ki kažejo potencial, da prispevajo k voditeljstvu in razvoju organizacije. Pri njih morajo spodbujati pripadnost vrednotam vojske, željo po učenju in razvoju ter željo po voditeljstvu. Mentor mora biti usmerjen v prihodnost in varovancu predajati modrost, ki jo bo potreboval v prihodnje. Pri tem mora izbirati pristope in načine komunikacije (tudi medij), ki so varovancu blizu in bodo pripomogli k temu, da bo njegov nasvet sprejet. Upoštevati mora, da je dejavno poslušanje enako pomembno kot podajanje informacij. Varovanci morajo prepoznati voditelje, ki jih želijo posnemati, in tudi voditelje, ki se jim želijo izogniti. Pri iskanju mentorja morajo biti tudi sami proaktivni. Imajo odgovornost, da iščejo novo znanje, nadgrajujejo znanje vojaškega poklica in razvijajo svoj intelektualni in voditeljski potencial. Odnos mentorstva temelji na zaupanju, spoštovanju in odprti dvosmerni komunikaciji. Mentorstvo ni zgolj karierno svetovanje.

Trottier (2017) v svojem članku primerja metode za razvijanje voditeljstva. Svetovanje in *coaching* se dopolnjujeta. Svetovanje mora obsegati standarde in merila, ki jih mora doseči podrejeni, da postane boljši voditelj. *Coaching* se ukvarja z nadgrajevanjem znanja, ki je deloma že prisotno. Izvaja se z nenehnim ponavljanjem in urjenjem posebnih postopkov in veščin, ki izboljšujejo usposobljenost posameznika na nekem področju. Mentorstvo podpira lekcije, naučene med svetovanjem in *coachingom*, ter pomaga posamezniku pri njegovem profesionalnem in osebnostnem razvoju. Posamezniku skozi

refleksijo pomaga razumeti, kako naj uporabi svoje znanje in izkušnje, da doseže napredek v obvladovanju vojaškega poklica.

Tabela 1: Primerjava svetovanja, coachinga in mentorstva

	Svetovanje	Coaching	Mentorstvo
Namen	Pregledati preteklo ali trenutno učinkovitost, da se zadrži ali izboljša učinkovitost v prihodnosti.	Usmerjati učenje ali izboljševati veščine.	Zagotavljati usmeritve zaradi poklicne ali osebne rasti.
Vir razvoja	Nadrejeni, ocenjevalec, linija poveljevanja.	Dodeljen <i>coach</i> ali trener s posebnim znanjem.	Oseba z več izkušnjami.
Sodelovanje	Uradni ali neuradni pogovor med nadrejenim in podrejenim.	Med urjenjem ali praktičnim delom <i>coacha</i> in posameznika, opazovanje, usmerjanje.	Pogovor na osebni ravni.
Način delovanja	Prepoznavaj potrebo po svetovanju. Pripravi se za srečanje. Svetuj tako, da spodbudiš aktivno sodelovanje podrejenega. Določi cilje. Spremljaj napredek.	Oblikuj priložnosti za prikaz veščine, opazuj izvedbo in podaj usmeritve.	Uporabi izkušnje mentorja, ki varovancu podaja usmeritve.
Rezultati	Formalni načrt razvoja posameznika ali neformalni cilji za napredek.	Prepoznane so prakse, navade za izboljšanje učinkovitosti in doseganje naslednje ravni usposobljenosti.	Osebna zavezanost kariernim odločitvam, želja po izboljšanju, napredku.
Zahtevanost	Predpisano – vsi podrejeni morajo biti deležni svetovanja in razvoja.	Predpisano ali prostovoljno.	Prostovoljno, vzajemna predanost.
Pojavljanje	Določeno glede na ocenjevalno obdobje, ali vezano na dogodek ali kadar ocenjevalec zazna potrebo.	Dogodki urjenja ali praktičnega dela.	Predlaga ga katera koli stran.

Vir: ADRP 6-22, 2012, str. 7–12

4 Sklep

V vojaški organizaciji razvijanje voditeljskega potenciala poteka v treh domenah: institucionalni, operativni in individualni. Večina razvoja mladega poveljnika poteka v operativni domeni, torej v enoti. Za poveljnika voda je izjemnega pomena, da prevzame pravilne vedenjske vzorce in vrednote in da je njegov razvoj že od začetka pravilno usmerjen. Pridobivati mora veščine, znanje in izkušnje, ki podpirajo njegov osebni razvoj, pripomorejo k razvoju enote in organizacije, ter se hkrati pripravljati za višje poveljniške dolžnosti. Poznamo tri osnovne metode za razvijanje voditeljstva. Svetovanje je najpomembnejša metoda za razvijanje voditeljskega potenciala mlajših poveljnikov. Podrejenega usmerja na področja, veščine in znanje, ki jih mora izpopolniti. Poveljnik podrejenega ne uči neposredno, temveč pomaga določiti standarde, zagotavlja vire in motivira. Voditelji s *coachingom* dosegajo višjo stopnjo posebnega znanja ali veščin, ki jih deloma že obvladajo. Mentorstvo je manj formalna metoda, ki varovanca usmerja v dolgoročnem profesionalnem in osebnostnem razvoju.

Že v Šoli za častnike mladi poveljniki v teoriji spoznajo model voditeljstva SV, vrednote SV ter lastnosti, kompetence in znanje, ki jih mora imeti voditelj. Seznanijo se z glavnimi dokumenti, ki opredeljujejo voditeljstvo v SV. Pomembno je, da v enotah SV z usposabljanjem in praktičnim delom nadrejeni poveljniki nadgrajujejo veščine voditeljstva podrejenih poveljnikov. V operativni domeni je pristop do podrejenih bolj oseben in individualen. Nadrejeni poveljniki imajo možnost svoje podrejene poveljnike v vlogi voditeljev spremljati pogostejše in skozi daljše časovno obdobje. Tako si lahko ustvarijo stvarno sliko o posebnih področjih in veščinah, ki jih morajo podrejeni poveljniki nadgraditi, da bi postali boljši voditelji. Tako lahko s pomočjo svetovanja, ki mora biti personalizirano, konkretno in nepretrgano, podrejene usmerjajo in motivirajo za razvijanje veščin voditeljstva. Metodi *coachinga* in mentorstva dopolnjujeta in nadgrajujeta svetovanje, ki je osnovna metoda za razvijanje voditeljskega potenciala v začetni fazi kariere poveljnikov.

Poveljniki enot na organizacijski ravni so torej glavni za razvijanje voditeljskega potenciala mlajših poveljnikov. Imajo dovolj izkušenj, da vedo, katero znanje

in večšine potrebujejo voditelji na direktni ravni. Odgovorni so za ustvarjanje ugodne organizacijske klime, ki najbolj podpira razvijanje podrejenih poveljnikov.

Doktrini voditeljstva in priročniki razvijanja voditeljskega potenciala ameriške in britanske kopenske vojske zelo izrazito izpostavljajo obvezo poveljnikov na organizacijski ravni za razvoj podrejenih voditeljev. Poleg modela voditeljstva so v teh dokumentih podrobno opredeljene tudi metode, s pomočjo katerih morajo poveljniki vplivati na razvoj podrejenih voditeljev. Poudarjen je pomen načrtnega, sistematičnega in nepretrganega razvoja podrejenih, določeni so jasni standardi kompetenc, ki jih morajo dosegati voditelji.

Koncept vojaškega voditeljstva je glavni dokument, ki določa model voditeljstva v SV. Koncept določa kompetence vojaškega voditelja in deloma izpostavlja vlogo poveljnika pri razvijanju drugih. Metode za razvijanje voditeljskega potenciala podrejenih so nakazane, niso pa dovolj natančno opredeljene. Manjkajo jasni standardi za zahtevane voditeljske kompetence. V Konceptu vloga poveljnikov pri razvoju podrejenih voditeljev ni dovolj jasno označena kot obveza, prej jo lahko razumemo kot priporočilo, in torej ni dovolj poudarjena. Model voditeljstva je premalo izpostavljen in ni integriran v delovanje organizacije. V SV potrebujemo boljšo prepoznavnost modela voditeljstva in glavnega dokumenta, ki ta model opredeljuje.

Pristop do voditeljstva v SV v preteklem obdobju ni bil načrten, sistematičen in celosten. Obstajajo sicer primeri dobrih praks v nekaterih enotah, vendar so ti posledica proaktivnosti posameznih poveljnikov, kar pa ni dovolj. Voditeljstvo v SV ne more biti odvisno od samoiniciativnosti posameznikov, potrebujemo sistemski pristop k reševanju problema. Le tako se lahko doseže dvig ravni voditeljstva na vseh ravneh poveljevanja in v vseh enotah.

Slovenska vojska bi pravzaprav potrebovala doktrino voditeljstva, ki bi celostno opredelila pomen voditeljstva in podala temeljna izhodišča za razvijanje tega področja. Tako bi voditeljstvo pridobilo prepoznavnost. Na podlagi doktrine bi bilo treba prenoviti zastarel Koncept voditeljstva (lahko tudi kot priročnik za razvijanje voditeljstva) in ga dopolniti s sodobnejšimi in natančneje določenimi zahtevami po standardih, kompetencah, veščinah in lastnostih voditeljev. Opredeljeni bi morali biti tudi postopki in načini, kako zahtevane

standarde doseči. To bi poveljnikom omogočilo celovito, enotno in jasno vrednotenje in ocenjevanje voditeljskega potenciala mlajših voditeljev ter predstavljalo podlago za razvijanje tega potenciala. Tako bi dosegli poenoten razvoj voditeljev v vseh enotah SV.

Nedvournno je treba opredeliti obvezo vseh poveljnikov v SV do razvijanja voditeljstva pri podrejenih. Standardi voditeljstva se morajo izražati v objektivnih in jasnih merilih za izbiranje pripadnikov za poveljniške dolžnosti. Doktrino in model voditeljstva SV je treba podpirati in izvajati na vseh ravneh voditeljstva, spodbuda mora priti s strateške ravni in se prek organizacijske prenesti na direktno raven voditeljstva. Model voditeljstva mora promovirati tudi sistem vojaškega izobraževanja in usposabljanja, na vseh šolanjih, tečajih in delavnicah.

5 Literatura in viri

1. *ADRP 6-0 Mission Command*, 2012. Washington: Headquarters Department of the Army.
2. *ADRP 6-22 Leader Development*, 2012. Washington: Headquarters Department of the Army.
3. *Army Leader Development Strategy*, 2013. Washington: Headquarters Department of the Army.
4. *Army Leadership Doctrine*, 2016. Camberley: The Centre of Army Leadership, The Royal Military Academy Sandhurst.
5. *ATP 6-22.1 The Counseling Process*, 2014. Washington: Headquarters Department of the Army.
6. Bircher, C. *Mentorship: A Strategic Imperative*. <https://fromthegreennotebook.com/2016/12/21/mentorship-a-strategic-imperative/>, 20. 2. 2019.
7. Dominko, M., 2013. *Osnove »coachinga«*. Ljubljana: Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/ACS_Izobrazevanje/ACSIzobrazevanje_49Osnove.pdf, 31. 1. 2019.
8. *FM 6-22 Leader Development*, 2015. Washington: Headquarters Department of the Army.

9. *International coaching federation*. <https://coachfederation.org>, 2. 1. 2019.
10. Jakič, M., 2010. *Organizacijska kultura in socialne reprezentacije v Slovenski vojski*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Jazbec, G., 2015. *Psihologija vodenja: Razvoj vodenja enote ter njeno delovanje na misiji*. Ljubljana: Center vojaških šol.
12. Johnson, B. in Anderson G., 2010. *Formal mentoring in the U.S. Military – Research Evidence, Lingering Questions and Recommendations*. <https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1600&context=nwc-review>, 20. 2. 2019.
13. Kalič, F., 2018. *Neželeni pojavi vojaškega voditeljstva: Študija primera Slovenske vojske*. Zaključna naloga GŠŠ. Maribor: Center vojaških šol.
14. Key-Roberts, M., 2014. *Strengths-Based Leadership Theory and Development of Subordinate Leaders*. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20140430_art005.pdf, 20. 2. 2019.
15. *Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski*, 2007. Maribor: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje
16. Korn, F., 2016. *Defining Leadership Potential*. <http://www.totem-consulting.com/defining-leadership-potential/>, 23. 1. 2019.
17. Leonard, S. W., 2018. *The Wisdom of Reverse Mentoring*. <https://news.clearancejobs.com/2018/10/30/the-wisdom-of-reverse-mentoring/> 20. 2. 2019.
18. Mahmutović, J., 2011. *Vojaško voditeljstvo in menedžment*. Ljubljana: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM.
19. Menendez, J., 2017. *6 Things You Can Do This Week To Develop Leadership Potential*. <http://www.selectinternational.com/blog/6-things-you-can-do-this-week-to-develop-leadership-potential>, 23. 1. 2019.
20. Potočnik, V. (2014). Poveljevanje z namero in Slovenska vojska. *Sodobni vojaški izzivi*, 2014, 16(2), str. 97–111.
21. Pravilnik o službeni oceni, 2014. *Uradni list RS*, št. 98/14, 31. 12. 2014.

22. Reh, J. F., 2019. *A Guide to Understanding the Role of a Mentor*. <https://www.thebalancecareers.com/a-guide-to-understanding-the-role-of-a-mentor-2275318>, 20. 2. 2019.
23. Trottier, K., 2017. *Couceling Leaders to Cultivate Influence*. <http://fieldgradeleader.themilitaryleader.com/counseling/>, 18. 2. 2019.
24. *Vojaško voditeljstvo*, 2007. Maribor: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
25. *Vojaško voditeljstvo na direktni ravni*, 2007. Maribor: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.