

Kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni za izzive prihodnosti

Zoran Kovačič*

Fakulteta za organizacijske študije, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija
zoran.kovacic@fos-unm.si

Darko Ščavničar

Visoka vojaška šola, Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje,
Slovenska vojska, Engelsova 15, 2000 Maribor, Slovenija
darko.scavnicar@mors.si

Boris Bukovec

Fakulteta za organizacijske študije, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija
boris.bukovec@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Katere so dodatne kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni za uspešno poveljevanje in vodenje v vojaški organizaciji v prihodnosti?

Namen: Namen raziskave je določiti dodatne kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni za uspešno delovanje vojaške organizacije v prihodnosti.

Metoda: Za zbiranje podatkov smo uporabili deskriptivno metodo virov, ki obdelujejo vojaško voditeljstvo, predvsem iz držav članic zveze NATO. Z metodo komparacije in indukcije smo triangulirali dodatne kompetence vojaškega voditeljstva, ki bodo v prihodnosti doprinesli k uspehu vojaške organizacije pri nalogah taktične ravni.

Rezultati: Ključne dodatne kompetence vojaškega voditeljstva v prihodnosti, ki jih prepoznavamo za uspeh vojaške organizacije, so: mentalna odpornost, kognitivna agilnost ter tehnološka pismenost.

Organizacija: Uspešnost vojaškega voditeljstva na direktni ravni v vojaški organizaciji je odvisna od sposobnosti prilagajanja novim izzivom in potrebam. Z vlaganjem v izobraževanje, razvoj metodologij za ocenjevanje potenciala ter uporabo sodobnih tehnologij lahko vojaška organizacija oblikuje učinkovito in agilno strukturo vodenja, ki bo pripravljena na soočanje z izzivi 21. stoletja in uspešnemu doprinosu k stopnji varnosti na (inter)nacionalni ravni.

Originalnost: Na področju vojaškega voditeljstva še ni zadovoljivo obdelane tematike razvoja kompetenc vojaških vodij na direktni ravni za izzive prihodnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavo zaradi časovne omejitven ni vključenega anketnega vprašalnika in intervjujev z vojaškimi vodji na različnih ravneh in v različnih organizacijskih enotah v Slovenski vojski na temo izzivov za vojaško voditeljstvo na direktni ravni v prihodnosti. Napisan članek je teorem, ki bo vključen v doktorsko disertacijo pri nadaljnjem raziskovanju.

Ključne besede: vojaška organizacija, vojaško voditeljstvo, direktna raven, kompetence, mentalna odpornost, kognitivna agilnost in tehnološka pismenost.

1 Uvod

Vojaško voditeljstvo na najnižji, direktni ravni – torej na ravni oddelkov, vodov in čet – pridobiva v sodobnem varnostnem okolju vse večji strateški pomen. Že koncept »strateškega desetnika« opozarja, da lahko odločitve in dejanja nizkih taktičnih poveljnikov danes odmevajo na strateški ravni. Tehnološke spremembe, kot so digitalizacija bojišča, povezljivost interneta in bojnih sredstev in umetna inteligenca (UI), omogočajo tudi taktičnim poveljnikom dostop do obsežnih informacij v realnem času ter s tem večji vpliv na potek operacij, kot so ga imeli njihovi predhodniki v preteklosti (Bollmann in Heltberg, 2023, str. 159). Hkrati pa sodobno bojevanje ostaja človeško – temeljne lastnosti vojaškega vodenja, kot sta mentalna odpornost in sposobnost navdihovanja podrejenih, ostajajo ključne ne glede na tehnološki napredek (Gøtzsche-Astrup idr., 2022, str. 2).

Vojaški vodja na direktni ravni ni zgolj poveljnik z določenim činom, temveč tudi voditelj, ki vpliva na svoje vojake. Formalna avtoriteta izhaja iz njegovega položaja in zakonskih pooblastil, vendar si mora resnični vodja vpliv pridobiti neformalno – z zaupanjem in spoštovanjem svojih sledilcev. Podrejeni sledijo dobremu voditelju, ker si to želijo in ne zgolj zato, ker morajo (Škoberne, 2019, str. 5). Ta razlika med poveljevanjem in vodenjem je še posebej pomembna na najnižjih ravneh, kjer je stik med vodjo in vojaki neposreden in vpliv vodje na moralo, kohezijo enote ter uspešnost izvajanja nalog največji.

Prihodnost vojaškega voditeljstva na tej ravni se oblikuje pod vplivom več povezanih dejavnikov. Prvič, vzpon UI in pametnih tehnologij prinaša orodja za odločanje, ki lahko podprejo (ali v določenih vidikih nadomestijo) človeško presojo. Drugič, količina podatkov, ki jih danes ustvarjajo senzorji na bojišču in mrežni sistemi, drastično narašča – sposobnost sprotne analize velikih podatkovnih tokov postaja konkurenčna prednost in hkrati izziv zaradi možnosti preobremenitve z informacijami (Bollmann in Heltberg, 2023, str. 159). Tretjič, dinamično, kompleksno okolje ter hibridne grožnje zahtevajo od vodij mentalno odpornost in kognitivno agilnost – sposobnost obvladovati stres, hitro prilagajati razmišljanje ter sprejemati odločitve v nepredvidljivih okoliščinah.

Namen tega članka je na podlagi pregleda literature in obstoječih virov osvetliti, katere so zraven klasičnih zahtevanih kompetenc vojaškega voditeljstva, ki so brezčasne in temeljijo na upoštevanju tako trdih kot mehkih spremenljivk, dodatne kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni v prihodnosti. V nadaljevanju predstavljamo teoretična izhodišča raziskave, uporabljeno metodologijo, pridobljene rezultate, preden strnemo ugotovitve v zaključku.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Pomen kompetenc za izvajanje funkcije vodenja v vojaški organizaciji

Vodenje v organizacijah je ključen dejavnik, ki vpliva na uspešnost, kulturo, klimo in dolgoročni razvoj podjetij, ne glede na njihovo velikost ali panogo. Vodenje ni le proces usmerjanja ljudi k skupnim ciljem, temveč tudi umetnost in znanost ustvarjanja motiviranega, angažiranega in povezanega kolektiva.

K uspešnemu izvajanju funkcije vodenja pomembno prispevajo vodstvene kompetence. Kompetence obsegajo vedenja in odnose, ki jih vodje potrebujejo za učinkovito opravljanje svojih nalog in vodenje procesov. Razlikujemo med osebnostnimi kompetencami – kot so vedenje, znanje, spretnosti, stališča, vrednote in prepričanja – ter poklicnimi kompetencami. Kompetence zraven znanja, ki je potrebno za opravljanje dela, vključujejo tudi specifična vedenja, zato modeli kompetenc zajemajo širok spekter elementov – od znanja, spretnosti in veščin do vrednot, motivov, prepričanj, osebnostnih lastnosti in značilnosti posameznikov. Ti dejavniki skupaj prispevajo k učinkovitemu in uspešnemu delovanju zaposlenih. (Grozina, 2009, str. 10)

Pucihar (2019, str. 16) opisuje vodenje v vojaškem kontekstu, ki se v mnogih pogledih razlikuje od klasičnega vodenja, saj temelji na posebnih odnosih, povezanih z naravo vojaških nalog, hierarhično strukturo in dolžnostjo do zagotavljanja nacionalne varnosti. Vojaški vodje niso le strateški usmerjevalci, temveč tudi nosilci odgovornosti za življenja in varnost svojih podrejenih. Specifika vojaškega vodenja vključuje jasnost, disciplino, usklajenost ter sposobnost hitrega sprejemanja odločitev v zahtevnih, pogosto ekstremnih pogojih. Trendi razvoja vojaške organizacije v prihodnosti napovedujejo, da se bodo te specifike prilagajale za doseganje uspeha organizacije.

2.2 Uporaba umetne inteligence pri odločanju na direktni ravni

Hiter razvoj umetne inteligence (UI) pomembno vpliva na vojaško odločanje. Sistemi, podprti z UI, so sposobni obdelovati ogromne količine podatkov različnega izvora z natančnostjo in hitrostjo, ki presega človeške zmožnosti (Babos, 2021, str. 270; Crombe in Nagl, 2023, str. 26). Na taktični ravni to pomeni, da lahko poveljniki vodov in čet pridobijo ažurne analize situacije, napovedi in priporočila, ki jim pomagajo sprejemati boljše odločitve. UI se denimo lahko uporabi za prepoznavanje vzorcev v gibanju sovražnika, za predvidevanje logističnih potreb enote ali za filtriranje pomembnih informacij iz ogromne količine podatkov. Vojskovanje v prihodnosti utegne zato potekati komplementarno človek–stroj, kjer bodo odločitve rezultat sinteze človeške intuicije in etične presoje z algoritmično podprtimi izračuni in optimizacijami.

Kot poudarja Babos (2021, str. 270), UI predstavlja velik potencial kot orodje vojaškega voditeljstva, saj omogoča procesiranje podatkov v obsegu, raznolikosti in hitrosti, ki ga ljudje sami ne moremo doseči. UI lahko s tem deluje kot multiplikator bojne moči – nekateri gredo celo tako daleč, da jo imenujejo največji multiplikator bojne moči v zgodovini oboroženih sil (Borchert idr., 2024, str. 10). Države po svetu vlagajo v razvoj bojnih algoritmov, od sistemov za podporo poveljevanja do avtonomnih platform; obsežna študija stanja obrambne UI v 25

državah ugotavlja, da se kljub različnim pristopom vse oborožene sile soočajo z izzivom, kako svojo organizacijo pripraviti na učinkovito vključitev UI v procese odločanja (Borchert idr., 2024, str. 10).

Na direktni ravni lahko UI konkretno podpre poveljnike pri odločanju v realnem času. Primer so bojni sistemi za poveljevanje, ki v poveljniških vozilih ali na osebnih napravah častnikov sproti analizirajo podatke z bojišča in predlagajo odločitve. Vojakom na terenu lahko UI aplikacije preko obogatene resničnosti prikazujejo kritične informacije (npr. lokacije sovražnika, prijateljskih sil, območje spopada) in s tem izboljšajo situacijsko zavedanje mladega vodje (Bollmann in Heltberg, 2023, str. 155). Posebna veja UI – strojno učenje – lahko iz preteklih spopadov izlušči vzorce uspešnih oblik taktike in priporoči optimalne ukrepe v dani situaciji. Prav tako lahko avtonomni ali polavtonomni sistemi (droni, senzorji) pod vodstvom UI samostojno izvajajo določene naloge izvidovanja, nadzora območja ali zaščite enote, s čimer se poveljnik razbremeni operativnih podrobnosti in se lažje posveti poveljevanju in kontroli.

Po Bollmannu in Heltbergu (2023, str. 159) pa uporaba UI kljub tem prednostim odpira tudi številna vprašanja in tveganja. Prvič, prisotna je nevarnost prevelikega zanašanja na UI. Če mlajši poveljniki pretirano zaupajo računalniško generiranim priporočilom, lahko z leti otopijo njihove lastne sposobnosti pobude, ustvarjalnosti in samostojnega odločanja. Teoretično se lahko zgodi, da bo častnik prihodnosti izvrševal predvsem odločitve, ki jih predlaga stroj, s čimer bi se njegova vloga reducirala na operaterja – to pa je v nasprotju z načeli situacijskih voditeljev, ki lahko delujejo tudi v okoliščinah, ko tehnologija odpove. Drugič, vprašanje etike: UI ne premore človeške presoje o vrednotah, zato je ključnega pomena, da voditelji na direktni ravni razumejo omejitve algoritmov in prevzamejo odgovornost za odločitve, ki jim jih UI predlaga. Kodeks vojaške etike Slovenske vojske od vodij zahteva spoštovanje etičnih norm in odgovornost za svoja dejanja. Te vrline bodo morale ostati v ospredju, četudi bodo odločitve podprte z algoritmi.

Tretji izziv je integracija UI v obstoječo organizacijsko kulturo in strukture poveljevanja. Tradicionalno hierarhično vojaško vodenje se lahko znajde pred preobrazbo v smeri bolj mrežnega modela, kjer bo informacije (in predloge ukrepov) generiral množični podatkovni tok. Kot ugotavlja raziskava osebnostnih profilov bodočih častnikov, nova generacija vodij sicer ostaja visoko čustveno stabilna in vestna, a je tudi bolj odprta in usmerjena k sodelovanu kot prejšnja, kar kaže na premik k bolj mrežno usmerjenemu načinu vodenja (Gøtzsche-Astrup idr., 2022, str. 3). Takšni vodje bodo morda lažje sprejeli partnerski odnos s tehnologijo in porazdelitev odločanja v mreži senzorjev in ljudi. Vojaške organizacije bodo morale najti pravo ravnotežje med hierarhijo in mrežo – »decentralizirano poveljstvo« bo učinkovito le, če bo še vedno temeljilo na jasnih vlogah in odgovornostih, a hkrati spodbujalo pretok informacij vertikalno in horizontalno.

Na tej točki se pojavi koncept digitalnega poveljevanja s poslanstvom (»*Digital Mission Command*«). Gre za nadgradnjo klasične filozofije *Auftragstaktik*, prilagojeno dobi vseprisotnih informacij: višji poveljniki se zavestno vzdržijo pretiranega vmešavanja v

odločitve podrejenih, četudi jim tehnologija omogoča nenehni vpogled v dogajanje na terenu (Bollmann in Heltberg, 2023, str. 161-162). S tem ohranijo prednosti decentraliziranega odločanja – iniciativo in prilagodljivost najnižjih vodij – obenem pa uporabijo digitalna orodja takrat, ko so ta res potrebna (npr. za usmerjanje ognjene podpore, ki presega pristojnosti nižjih ravni). Za mladega vodjo na terenu to pomeni, da mu nadrejeni tudi v bogatem informacijskem okolju še vedno zaupa odločanje znotraj njegovega območja odgovornosti. Posledično UI ne postane orodje za mikroupravljanje »od zgoraj«, temveč sredstvo, ki izboljšuje situacijsko zavedanje in odločanje na sami direktni ravni.

2.3 Procesiranje in analiza podatkov z bojišča v realnem času

Moderno bojišče je prepredeno s senzorji, komunikacijskimi napravami in tokovi podatkov. Vsaka raven poveljevanja se sooča z izzivom, kako iz nešteti informacij izluščiti bistvene in jih pretvoriti v odločitve. Na direktni ravni – ravni voda ali čete – lahko procesiranje podatkov v realnem času izjemno okrepi situacijsko zavedanje vodje. Današnji poveljnik voda ali čete lahko prek digitalnega sistema poveljevanja skoraj v trenutku izve, kaj se dogaja tudi izven njegovega vidnega polja: podatki o premikih sosednjih enot, o rezultatih izvidniških brezpilotnih letal, o razmerah med civilnim prebivalstvom, itd. ((Bollmann in Heltberg 2023, str. 159). S tem se obseg njegovega odločanja širi – taktični poveljnik lahko in mora razmišljati širše od zgolj lastne enote, saj ima vpogled v operativni in strateški kontekst, ki so bili nekoč zunaj dosega poveljnikov na direktni ravni.

Takšen pretok informacij prinaša velike prednosti. Odločitve so lahko hitrejša in bolj utemeljena, saj vodja razpolaga z bogatejšimi podatki. Če je nekoč poveljnik voda do informacij zunaj svojega območja prihajal počasi (prek radijskih poročil, srečanj, itd.) mu danes omreženi sistem poveljevanja omogoča nenehno posodabljanje slike bojišča. Zamislimo si poveljnika pehotnega voda, ki brani določen sektor: prek digitalne mape lahko vidi premike sovražnih enot, ki jih zaznavajo droni kilometre pred njegovo prvo linijo, in se pravočasno pripravi; hkrati vidi lokacije sosednjih enot, kar zmanjšuje tveganje »prijateljskega ognja« in omogoča koordinacijo. To uteleša koncept »digitalne vizualizacije bojišča« poveljnika, ki mu daje pregled nad bojiščem, kot ga je v preteklosti imel samo izkušen general z vrha hriba, zdaj pa ga ima lahko tudi deseterik z zaslonom v roki (Bollmann in Heltberg 2023, str. 157).

Toda prav ta obilica informacij nosi s seboj tudi tveganja za voditelje. Eno glavnih je informacijska preobremenitev. Mladi poveljnik se lahko znajde v situaciji, ko ima dostop do toliko podatkov, da ne ve, katerim dati prednost in kako iz njih izluščiti bistvo. Če mora med ognjenim spopadom presojati še neštete ikone na zemljevidu ali opozorila senzorjev, lahko to vodi v zamude ali napake pri odločanju. Informacijska prenasičenost nastopi, ko razpoložljivi podatki presegajo človekovo sposobnost prioritete obravnave in interpretacije. Druga nevarnost pa je informacijska odvisnost: poveljnik se tako navadi na stalni dotok zunanjih informacij, da brez njih okleva ali sploh ne ukrepa. V skrajnosti lahko pretirana opora na podatke vodi v t. i. paralizno analize, ko odlašamo z odločitvijo, ker nenehno čakamo še na dodatne podatke ali potrditev iz višjih virov. Nasprotnik, ki morda deluje hitreje in bolj odločno, lahko s tem pridobi odločilno premoč (Bollmann in Heltberg 2023, str. 159).

Ena od posledic poplave digitalnih podatkov je tudi možnost povečanja kognitivne distance med vodjo in neposrednim dogajanjem na terenu. Če se poveljnik preveč zanaša na posredovane podatke, ki prihajajo »od zunaj«, in ti včasih celo nasprotujejo temu, kar sam fizično zaznava na bojišču, se lahko znajde v dilemi komu verjeti – lastnim čutom ali digitalnim indikatorjem. To lahko na psihološki ravni zmanjša voditeljevo povezanost z realnostjo na terenu in z lastnimi vojaki. Poleg tega vsi ti digitalni sistemi zahtevajo razumevanje njihovih zmogljivosti in omejitev; mlajši taktični poveljniki pogosto nimajo poglobljenega tehničnega znanja in tako morda ne razumejo v celoti, kako so določeni podatki sploh nastali ali kako zanesljivi so. Zato je usposabljanje na tem področju ključno: vodje morajo obvladati uporabo poveljniško-informacijskih sistemov ter se urediti v filtriranju informacij, hitri vizualizaciji bojišča (fr. *»coup d'oeil«*) in odločanju na podlagi nepopolnih podatkov.

Rešitev za izziv informacijske preobremenitve ni omejevanje podatkov, temveč razvoj novih veščin in doktrin ravnanja z njimi. Ena od takih prilagoditev je avtomatizirana analiza – uporaba algoritmov (deloma UI), ki predhodno obdelajo podatke in jih vodji predstavijo v zgoščeni, prioritetni obliki. To se že uveljavlja v obliki opozorilnih sistemov, ki iz mas podatkov izločijo ključne anomalije (npr. nenadno gibanje, spremembo vzorcev komunikacije sovražnika) in s tem razbremenijo človeka. Prav tako je pomembna vzgoja vodij v kritičnem mišljenju – da ob vseh podatkih znajo postavljati prava vprašanja in zahtevati prave informacije, namesto da bi pasivno sprejemali vsak kos informacij kot enako pomemben.

Še naprej se poudarja potreba po ohranjanju in krepitvi načela poveljevanja s poslanstvom. V razmerah, ko imajo višji štabi tehnično možnost v živo spremljati dogajanje na nižjih ravneh, obstaja skušnjava, da bi vodjem na terenu začeli diktirati odločitve na daljavo. To pa lahko vodi v mikroupravljanje, ki duši pobudo mlajših vodij (Nilsson, 2020, str. 439). Zato mora organizacija zavestno gojiti kulturo zaupanja: višji poveljniki naj posredujejo le, ko je nujno, sicer pa naj zaupajo presoji poveljnikov na terenu, ki najbolj poznajo lokalne okoliščine. Prav digitalno posodobljeno poveljevanje s poslanstvom, kot ga opisujeta Bollmann in Heltberg (2023, str. 160), terja od višjih, da se vzdržijo nepotrebnega podrobnega nadzora, kljub dostopnosti vseh informacij, a ohranijo sposobnost poseči, ko je to koristno. Takšna drža krepi samozavest in veščine odločanja direktnih vodij.

Zavedamo se, da bo tudi nasprotnik skušal izkoristiti informacijsko okolje. Tu nastopi koncept hibridnega bojevanja, kjer se sovražnik poslužuje dezinformacij, kibernetских napadov in drugih sredstev, da bi motil naše procesiranje podatkov. Vodje morajo biti usposobljeni prepoznati morebitne dezinformacije in ohraniti odpornost proti propagandi ali lažnim alarmom. Visoka informacijska pismenost postaja zato del kompetenc sodobnega vodje. Slovenska vojska bo morala v prihodnje še več pozornosti nameniti usposabljanju kadrov za delovanje v informacijskem bojevanju, saj bo ta neločljivo prepleten s klasičnim bojevanjem.

Sklenemo lahko, da analiza podatkov v realnem času ponuja direktnim vojaškim vodjem izjemno moč – a le, če jo znajo nadzorovati. Tehnologija bo sama po sebi koristna le toliko, kolikor jo bo spremljala organizacijska prilagoditev (doktrine, postopki) in individualna

prilagoditev (trening, miselna naravnost). Vodja prihodnosti bo moral biti neke vrste »podatkovni taktik« – sposoben bliskovito razumeti podatkovno sliko bojišča, a tudi vedeti, kdaj poenostaviti, zaupati svoji intuiciji in se osredotočiti na ključno. Tisti, ki bodo obvladali to ravnotežje, bodo pridobili odločilno prednost na bojiščih prihodnosti.

2.4 Razvoj mentalne odpornosti in kognitivne agilnosti vojaških vodij na direktni ravni

Tehnološko in informacijsko intenzivno okolje, opisano v prejšnjih poglavjih, hkrati zahteva, da so vojaški voditelji na direktni ravni tudi mentalno pripravljeni na stres in negotovost ter kognitivno spretni v prilagajanju svojega razmišljanja. Koncepta mentalna odpornost (ang. »*resilience*«) in miselna oziroma kognitivna agilnost (ang. »*cognitive agility*«) sta se iz civilnega menedžmenta in psihologije vse bolj prenesla tudi v vojaški diskurz (Osiander, 2023, str. 7). V nadaljevanju pojasnujemo, kaj pomenita v vojaškem kontekstu, zakaj sta pomembna za vodje na ravni voda/čete ter kako ju razvijati.

Mentalna odpornost označuje sposobnost posameznika, da prenese visoke obremenitve, se učinkovito spopada s stresom in se po neuspehih ali travmatičnih dogodkih hitro pobere ter nadaljuje z delovanjem. Vojaški vodja mora obvladovati tako lastno psihično odzivnost kot vplivati na čustveno stanje svoje enote. Na bojišču 21. stoletja se lahko taktični vodja sreča z zelo nepredvidljivimi in kaotičnimi situacijami: nenadne spremembe nalog, izgube soborcev, civilne žrtve, hibridne grožnje (npr. sovražnikove psihološke operacije, ki ciljajo na njegov občutek za pravilno ukrepanje). Njegova trdnost in odpornost sta zato ključni, da lahko v takih trenutkih ostane zbran, sprejema preudarne odločitve in obenem nudi oporo svojim vojakom. Študije kažejo, da so pri tem v ospredju nekatere osebnostne lastnosti: vodje, ki imajo višjo psihološko čvrstost (ang. »*hardiness*«) in vztrajnost (ang. »*grit*«), lažje prenašajo dolgotrajne obremenitve in ohranjajo motivacijo. Matthews idr. (2019, str. 14) so v simulaciji operacij z brezpilotnimi letali ugotovili, da so preiskovanci z višjo stopnjo čvrstosti in vztrajnosti kazali manjše subjektivne znake stresa in bolj učinkovito opravili naloge kljub negativnim povratnim informacijam med testom. Omenjeni lastnosti delujeta kot zaščitna dejavnika: povezani sta z aktivnejšim soočanjem s problemi in nižjo nagnjenostjo k tesnobnosti v negotovih situacijah.

Seveda osebnostnih predispozicij ne moremo v celoti spremeniti, lahko pa skozi urjenje in izkušnje bistveno okrepimo odpornost. Vojaške organizacije že tradicionalno gradijo psihično čvrstost pri vojaki in mlajših poveljnikih s postopnim izpostavljanjem stresu v nadzorovanem okolju – intenzivni treningi in vaje, ki simulirajo bojni pritisk, so ključna metoda (Hatidža, B. in Barišić, I., 2024 str. 160). Slovenska vojska ima v svojem sistemu izobraževanja vaje na terenu, kjer se preverja vzdržljivost in mirnost vodij v zahtevnih okoliščinah. V preteklosti so nekateri avtorji tovrstne vaje imenovali tudi »usposabljanje voditeljskih ovir« – gre za postavljanje vodij pred na videz nerešljive probleme in opazovanje, kako se soočajo z njimi (Troha, 2009, str 79-83). Namen je identificirati in negovati tiste, ki tudi pod pritiskom pokažejo odločnost, kreativnost in notranji nadzor. V SV temu služi npr. proces selekcije in treningov za specialne sile, kakor tudi zahtevne mednarodne vaje, kjer se mladi častniki kalijo v neznanem in večnacionalnem okolju.

Zraven odpornosti pa mora biti sodobni vojaški vodja na direktni ravni tudi mentalno agilen. Kognitivna agilnost pomeni sposobnost hitro preusmerjati pozornost, prilagajati miselne vzorce in strategije reševanja problemov, ko se okoliščine spremenijo. V nasprotju z rutinskim razmišljanjem, kjer se zanašamo na vnaprej naučene postopke, kognitivno agilen vodja hitro prepozna, ko ustaljeni pristopi ne delujejo, in je sposoben inovativno reagirati. V kompleksnih in fluidnih situacijah – recimo v urbanem bojevanju, kjer se lahko trenutek bojnega stika takoj zamenja s potrebo po komunikaciji z lokalnimi civilisti ali mediji – je ta lastnost izjemno dragocena. Good (2014, str. 13) definira kognitivno agilnost kot zmožnost fleksibilnega odločanja v dinamičnem okolju. Za vojaškega vodjo to pomeni, da zna hitro preklapljati med načini razmišljanja: od agresivnega bojevanja k defenzivni drži, od linearnega načrtovanja k ustvarjalnemu improviziranju, od osredotočenosti na taktični detajl k razumevanju širše slike – vse to v realnem času.

Kako razvijati mentalno odpornost in kognitivno agilnost pri vodjih? Sodobne oborožene sile uvajajo različne pristope, v grobem pa jih lahko strnemo v tri ravni, kar potrjujejo tudi nedavne raziskave. Prva je institucionalna raven usposabljanja: formalni programi izobraževanja morajo vsebovati vsebine in vaje, ki krepijo ti dve sposobnosti. Osiander (2023, str. 13) je v raziskavi med častniki pri ameriških marincih ugotovila, da je nujno prenoviti učne programe z namenom, da se sistematično vključi razvoj proaktivnega in agilnega mišljenja ter samozaupanja vodij za delovanje v negotovem okolju. Priporoča prilagoditev kurikulumu in uvedbo ciljnih učnih metod, s katerimi se poveča zmožnost marincev za delovanje v nejasnih in dvoumnih razmerah. Druga raven je operativna: enote same morajo pri vsakodnevnem urjenju in izvedbi nalog spodbujati voditeljske veščine pri nižjih poveljnikih. Nadrejeni naj mlajšim vodjem namerno zaupajo zahtevne situacije in jih s tem pripravijo na soočanje z nepredvidljivostjo. Ključno vlogo imajo tu metode, kot so taktične igre odločanja. Gre za scenarije, kjer se vodje soočijo z opisom kompleksnega problema in morajo v kratkem času predstaviti rešitev; po izvedbi sledi strokovna razprava o odločitvah. Takšne vaje silijo udeležence v hitre miselne preskoke in razvijajo njihovo samozavest pri odločanju (Osiander, 2023, str. 40). Tretja raven je individualna: vodje morajo prevzeti odgovornost za svoj osebni razvoj. To vključuje vse od telesne priprave (telo je osnova za prenašanje stresa) do mentalnih tehnik (npr. trening čuječnosti, vizualizacije, urjenje koncentracije).

Raziskave v Natu kažejo, da kombinacija vseh treh pristopov daje najboljše rezultate – ključna pa je organizacijska kultura, ki to podpira. To pomeni, da poveljniška veriga ceni in spodbuja učenje iz napak, odprt dialog ter mentorstvo. Mentorstvo in coaching (trenersko vodenje) starejših poveljnikov sta zelo učinkovita pri dvigovanju mentalne pripravljenosti mlajših (Škoberne, 2019, str. 27). Ko mlajši vodja ve, da ima podporo izkušenega svetovalca, lažje reflektira svoje izkušnje in izboljšuje svoj pristop.

V Slovenski vojski se pomena odpornosti in agilnosti zaveda tudi Kodeks vojaške etike, ki med drugim izpostavlja vrednote, kot sta pogum in predanost, ter krepost vojaške profesionalnosti, kamor spada tudi pripravljenost na nenehno učenje in prilagajanje. SV je leta 2007 izdala dokument "Koncept vojaškega voditeljstva v SV", ki opredeljuje model kompetenc vojaških

vodij. Kot ugotavljata Škoberne (2019, str. 39) in Horvat (2019, str. 79), da četudi dokument premalo natančno določa standarde za posamezne kompetence, v njem navedene lastnosti vodje vključujejo tudi čustveno stabilnost, samoiniciativnost in ustvarjalnost– kar so vse elementi odpornosti in kognitivne agilnosti. V prihodnje bi kazalo ta koncept dopolniti z jasnejšimi kriteriji in orodji za vrednotenje mentalne pripravljenosti poveljnikov.

Priprava vodij na stres in negotovost je povezana tudi s hibridnim bojevanjem, kot smo omenili. Nasprotnik lahko namreč cilja prav na kognitivno domeno vojakov, da bi zlomil njihovo voljo ali zmedel njihovo presojo. Nedavna raziskava o kognitivni odpornosti med pripadniki češke vojske je pokazala, da na odpornost poleg individualnih značilnosti vplivajo še institucionalni in družbeni dejavniki – na primer zadovoljstvo z delom in socialno-ekonomski status sta pozitivno korelirana z odpornostjo (Kosarova, Bizik in Potocnak, 2024, str. 150). To pomeni, da se mora organizacija celostno ukvarjati z dobrim počutjem in motivacijo kadra, če želi imeti odporne vodje. Motiviran vodja, ki zaupa v organizacijo in čuti podporo, bo lažje prenesel obremenitve in ostal psihično čvrst ob preizkušnjah.

Za razvoj mentalno močnih in agilnih vodij na direktni ravni so torej potrebni: ustrezen izbor (kandidati z določenimi osebnostnimi lastnostmi), kakovostno usposabljanje z veliko praktičnimi izzivi, stalna povratna informacija in mentorstvo ter organizacijska klima, ki ceni prilagodljivost in učenje. Kot ugotavlja obsežna študija med častniki, je treba vodjem zagotoviti priložnosti za urjenje v negotovih situacijah in kurikulare obogatiti s taktičnimi preigravanji ter vojnimi igrami (nem. »Kriegsspiel«), ki dvigujejo njihovo kognitivno prožnost (Osiander, 2023, str. 87). Tisti mladi poveljniki, ki so deležni takšne celostne priprave, bodo v kriznih trenutkih reagirali samozavestno, mirno in ustvarjalno – točno tako, kot se pričakuje od voditeljev prihodnosti.

3 Metoda

Za izdelavo tega članka je bila uporabljena metoda pregledne študije z analizo primarnih in sekundarnih virov. Najprej smo preučili relevantno znanstveno in strokovno literaturo s področja vojaškega voditeljstva, zlasti v kontekstu novih tehnologij in zahtev 21. stoletja. Med viri so tako mednarodne raziskave (članki v vojaških strokovnih revijah in znanstvenih publikacijah) kot tudi domači viri, vključno z zaključnimi deli vojaških izobraževalnih ustanov v Sloveniji in uradnimi dokumenti Slovenske vojske. Osredotočili smo se na sodobne publikacije zadnjih let, da zajamemo najnovejše trende. Prizma diagram (glej Slika 1) povzema potek sistematičnega pregleda literature, v nadaljevanju pa je opisan potek samega pregleda.

V analizi smo izbrali teoretični pristop, ki sloni na konceptih, kot sta digitalizacija poveljevanja in kognitivna agilnost, ki so opredeljeni v tuji literaturi (Osiander 2023, str. 8, Bollmann in Heltberg, 2023, str. 161).

Pri interpretaciji podatkov smo uporabili komparativni pristop –primerjavo osebnostnih profilov bodočih vojaških voditeljev s civilno populacijo (Gøtzsche-Astrup, 2022, str. 19) in

primerjavo pristopov k izobraževanju častnikov v različnih oboroženih silah (Garb in Tominc, 2018, str. 275). Na podlagi literature smo identificirali ključne izzive in prakse.

Omejitve metodologije izhajajo predvsem iz dejstva, da gre za konceptualno analizo in ne za lastno empirično raziskavo. Uporabljeni viri o Slovenski vojski vključujejo predvsem strokovne članke in študije primerov. Kljub temu široka paleta virov, profesionalne izkušnje avtorjev članka in aktualnost podatkov omogočata dobro informirano razpravo o obravnavani temi.

Za iskanje virov in literature smo uporabljali iskalne pojme »Vojaško voditeljstvo«/»Military leadership«, »Direktna raven«/ »Direct level«, »Slovenska vojska«/»Slovenian Armed Forces«, »Slovenija«/ »Slovenia«, »Digitalno poveljevanje«/»Digital command and control«, »Taktična raven«/»Tactical level«, »Umetna inteligenca«/ »Artificial Intelligence«. Do podatkovnih baz smo dostopali preko Digitalne knjižnice Fakultete za organizacijske študije, Digitalne knjižnice Univerze v Mariboru, Digitalne knjižnice Univerze v Ljubljani in Digitalne knjižnice Ministrstva za obrambo Republike Slovenije, in sicer: ProQuest, Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, COBISS, Unpaywall, Stratfor, Jane's, IISS. Za strokovno literaturo na temo vojaškega voditeljstva smo se prav tako obrnili na Katedro za vojaško voditeljstvo znotraj Poveljstva za doktrino, razvoj, usposabljanje in izobraževanje v Slovenski vojski.

Vključitveni kriteriji za iskanje virov so sledeči:

- doktrinarni dokumenti držav NATO (npr. Field Manuals, doctrine papers),
- znanstvene raziskave o direktnem vojaškem voditeljstvu,
- članki in raziskave o bojni funkciji poveljevanje in kontrola,
- članki in raziskave o voditeljstvu znotraj Slovenske vojske,
- članki in raziskave o trendih uporabe tehnologije na bojišču v prihodnosti.
- izključitveni kriteriji za iskanje virov so sledeči:
- dela brez povezave z direktnim (taktičnim) voditeljstvom.
- literatura, ki ne analizira vojaškega voditeljstva v korelaciji s trendi prihodnosti.
- viri iz civilnega voditeljstva brez možnosti primerljivosti.

Vsi izbrani viri so morali ustrezati naslednjim merilom:

- vsebina, vezana na področje vojaškega voditeljstva ali bojne funkcije poveljevanja in kontrole,
- uporaba v kontekstu vojaške organizacije,
- povezava z direktno oz. taktično ravnijo vodenja.

Ustreznost virov smo potrjevali z dvostopenjsko analizo: najprej z vsebinsko oceno, nato s preverjanjem avtentičnosti in znanstvene verodostojnosti. V končni izbor literature smo vključili vire, ki omogočajo primerjavo univerzalnih gradnikov voditeljstva, neodvisnih od časa in strukture, s trendi, ki jih stroka napoveduje za prihodnost.

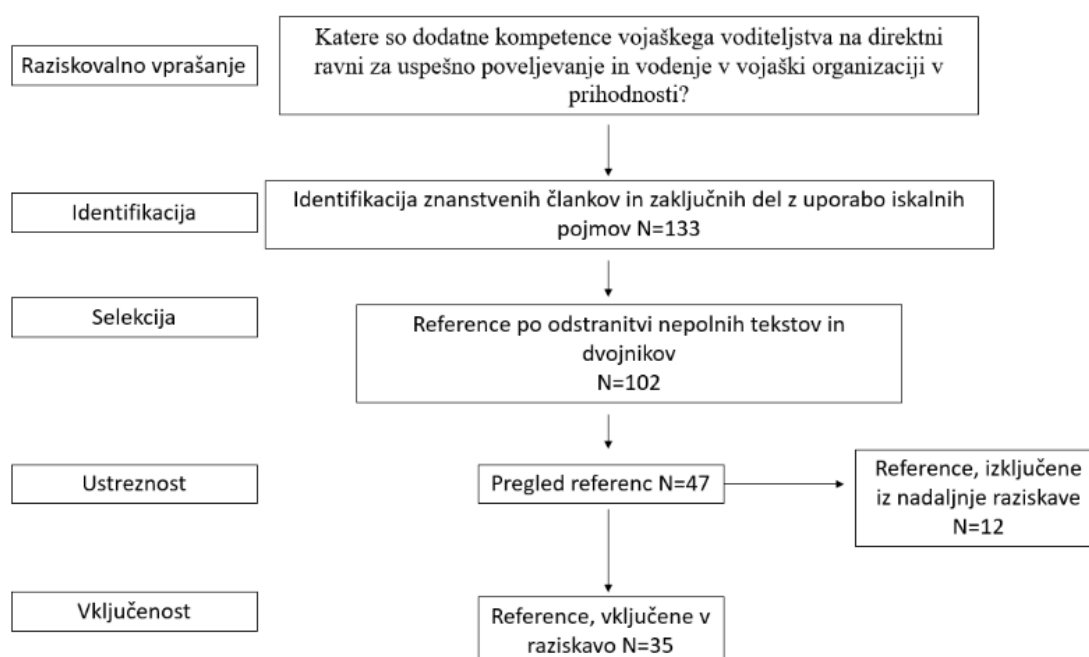
Identificirani viri glede na kriterije (odprti dostop, angleščina in slovenščina, čas objave fokusno med leti 2020 in 2025) so rezultirali v naslednji nabor:

- znanstvene podatkovne baze (Digitalna knjižnica UL, DOAJ, ProQuest, ScienceDirect, Springerlink, UnPaywall): 19.
- Digitalna knjižnica Ministrstva za obrambo: 13.

Prosto dostopni viri na spletu, ki spadajo v kategorijo slovenske zakonodaje, vezane na področje vojaškega voditeljstva: 3.

Slika 1

Prizma diagram raziskave sistematičnega pregleda strokovne literature, vključene v raziskavo



4 Rezultati

V prvem koraku izbora virov smo prepoznali znanstvene članke, diplomske naloge, zaključna dela na nadaljevalnem šolanju za častnike in doktorske disertacije, ki smo jih shranili ter nadalje ocenili in analizirali na podlagi njihovih naslovov. Na podlagi pregleda smo izbrali 102 referenci, napisanih v slovenskem in angleškem jeziku, ki so bili nato vključene v nadaljnjo obravnavo z branjem povzetkov. Na ta način smo preverili, v kolikšni meri se njihova vsebina osredotoča na temeljno zasnovo naše raziskave. Po zaključku prvega koraka smo izvedli poglobljeno branje preostale literature in oblikovali selekcijo glede na izbrano temo ter cilje raziskave. Na podlagi določenih iskalnih meril smo hkrati pregledali strokovno literaturo in izločili tista besedila, ki glede na vsebino niso ustrezala. Gradivo, ki smo ga v celoti prebrali, smo upoštevali zaradi vrzeli, ki jih razkriva, ali zaradi možnih prihodnjih raziskovalnih

usmeritev. V končni izbor smo vključili skupno 35 referenc, ki obravnavajo dodatne kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni, kar prikazuje Tabela 1.

Tabela 1
Nabor referenc za raziskavo

Baza podatkov	Revija/literatura/vir	Število obravnavane literature
Sciendo	<u>Land Forces Academy Review</u>	3
NATO	Partnership for Peace Consortium	1
Scopus	Scandinavian Journal of Military Studies	1
Springer	Springer Nature Link	1
DIKUL	Defense & security analysis	1
DK MORS	Defensor	1
DIKUL	Varstvoslovje	1
ResearchGate	Organization Developer Practitioner	1
DIKUL	Nordic Psychology	1
DIKUL	Megatrend Revija	1
DK MORS	Sodobni vojaški izzivi	1
DIKUL	The US Army War College Quarterly: Parameters	1
DOAJ	Military Review	1
DK MORS	Uradni list RS	3
DK MORS	Zaključno delo	1
DIKUL	Obrana a strategije	1
DIKUL	Diplomsko delo	3
UnPaywall	Frontiers in Psychology	1
DIKUL	Defence studies	1
ProQuest	Doktorska disertacija	4
DIKUL	Military psychology	1
DIKUL	Scientific Journal of the Military University of Land Forces	1
DK MORS	Bilten Slovenske vojske	1
DK MORS	Sodobni vojaški izzivi	1
ScienceDirect	Acta Psychologica	1
Sciendo	Journal of Military Studies	1

V Tabeli 2. Kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni za izzive prihodnosti so zajete ključne ugotovitve izbranih raziskav. V prvem stolpcu so zapisani avtorji in leto izdaje raziskave, v drugem stolpcu so navedeni obravnavani termini, ki se nanašajo na analizo kompetenc, v zadnjem stolpcu pa so izpostavljene identificirane kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni.

Tabela 2

Kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni za izzive prihodnosti

Avtor(ji)	Ključni termini za analizo kompetenc vojaškega voditeljstva na direktni ravni za izzive prihodnosti	Identificirana kompetenca vojaškega voditeljstva na direktni ravni za izzive prihodnosti
Osiander, 2023	<i>mental resilience</i>	mentalna odpornost
Matthews idr., 2019	<i>hardiness, grit</i>	mentalna odpornost
Kosárová et al., 2024	<i>cognitive resilience</i>	mentalna odpornost
Osiander, 2023	<i>cognitive agility</i>	kognitivna agilnost
Good, 2014	<i>cognitive agility</i>	kognitivna agilnost
Bollmann in Heltberg, 2023	<i>digital concepts in IoT, digital mission command</i>	tehnološka pismenost
Babos, 2021	<i>AI as a command and control tool</i>	tehnološka pismenost
Borchert idr., 2024	<i>global state of defence AI</i>	tehnološka pismenost
Fazekas, 2024	<i>C2 in multi-domain battlefield</i>	tehnološka pismenost
Barrett, E., idr., 2024	<i>flexibility and adaptability</i>	kognitivna agilnost
	<i>flexibility to manage risks</i>	kognitivna agilnost
	<i>resilience</i>	mentalna odpornost
	<i>creative thinking</i>	kognitivna agilnost
Bucăța, G. in Andrei, C., 2024	<i>adaptability</i>	kognitivna agilnost
	<i>resilience</i>	mentalna odpornost
	<i>VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous) adaptability</i>	kognitivna agilnost
	<i>effective change management</i>	mentalna odpornost
Finlan, A., 2021	<i>innovation fostering</i>	kognitivna agilnost
	<i>flexible thinking</i>	kognitivna agilnost
Furlan, B., 2006	<i>trezna presoja</i>	mentalna odpornost
	<i>prilagodljivost</i>	kognitivna agilnost
Hatidža, B. in Barišić, I., 2024	<i>ispunjavanje zahteva višestrukih uloga</i>	kognitivna agilnost
Horvat, M., 2019	<i>odpornost</i>	mentalna odpornost
Crombe, K., Nagl, J. A., 2023	<i>to embrace change and think critically</i>	kognitivna agilnost
Key Roberts, M., 2024	<i>critical thinking</i>	kognitivna agilnost
	<i>adaptable and resourceful leaders</i>	kognitivna agilnost
Kreže, U., 2021	<i>odpornost</i>	mentalna odpornost
	<i>osebna čvrstost</i>	mentalna odpornost
	<i>prilagodljivi in inovativni voditelji</i>	kognitivna agilnost
	<i>kognitivna prilagodljivost</i>	kognitivna agilnost
Nilsson, N., 2020	<i>cognitive flexibility</i>	kognitivna agilnost
Spain, E. S., Lin, E. in Young, L. V., 2020	<i>grit</i>	mentalna odpornost
	<i>hardiness</i>	mentalna odpornost
Taurogińska-Stich, A., Michaluk, A. in Martusewicz, J., 2024	<i>resilience to »information noise«</i>	mentalna odpornost
	<i>flexible decision-making and critical thinking</i>	kognitivna agilnost

»nadaljevanje«

Vegič, V., 2017	<i>inovativno razmišljanje</i>	kognitivna agilnost
	<i>fleksibilnost in širina razmišljanja</i>	kognitivna agilnost
Navas-Jiménez, M. C. idr., 2025	<i>resilience</i>	mentalna odpornost
	<i>persistence in the face of difficulties</i>	mentalna odpornost
	<i>adaptability</i>	kognitivna agilnost
	<i>cognitive reframing</i>	kognitivna agilnost
Gaddy, J. W.,	<i>resilience</i>	mentalna odpornost
Gonzalez, S. P., 2021	<i>adaptation</i>	kognitivna agilnost
Wells, K., 2022	<i>flexibility</i>	kognitivna agilnost
	<i>adaptability</i>	kognitivna agilnost
	<i>critical thinking</i>	kognitivna agilnost
Hapner, C. J., 2023	<i>adaptability</i>	kognitivna agilnost
	<i>flexibility</i>	kognitivna agilnost
	<i>resilience</i>	mentalna odpornost
	<i>grit, determination</i>	mentalna odpornost
Longoria, A. L., 2021	<i>adaptability to new technologies</i>	kognitivna agilnost
	<i>flexibility</i>	kognitivna agilnost
	<i>resilience</i>	mentalna odpornost

Raziskava je pokazala, da bodo za uspešno vojaško voditeljstvo na direktni ravni v prihodnosti ključnega pomena tri dodatne kompetence: mentalna odpornost, kognitivna agilnost in tehnološka pismenost. S pregledom 35 izbranih virov smo ugotovili, da se prav ti trije elementi dosledno pojavljajo kot nujne dodatne vrline sodobnih vojaških vodij na taktični ravni. Vsaka od teh kompetenc je bila v analizirani literaturi izpostavljena kot odločilna za obvladovanje novih izzivov v kompleksnem, hitro spreminjajočem se varnostnem okolju 21. stoletja.

Mentalna odpornost izpostavlja sposobnost posameznika, da prenese intenzivne obremenitve, učinkovito obvladuje stres ter si po neuspehih ali travmatičnih dogodkih hitro opomore. V večjem številu študij je prepoznana kot temeljna lastnost vojaških vodij v prihodnosti. Na primer, Matthews idr. (2019, str. 14) so v simulaciji operacij z brezpilotnimi letali ugotovili, da so udeleženci z višjo stopnjo čvrstosti in vztrajnosti (tj. z večjo mentalno odpornostjo) izkazovali manj znakov stresne obremenitve in uspešneje izvedli naloge kljub negativnim povratnim informacijam. Takšna psihološka čvrstost vodji omogoča učinkovito vodenje enote tudi v skrajnih razmerah bojevanja.

Kognitivna agilnost pomeni miselno prožnost – sposobnost hitrega prilagajanja razmišljanja novim situacijam ter učinkovitega odločanja v nepredvidljivih okoliščinah. Tudi ta se je izkazala kot ena ključnih kompetenc: sodobni vodja mora biti sposoben hitrega preskoka miselnih okvirov, da lahko sproti rešuje kompleksne probleme. Viri poudarjajo, da je kognitivna agilnost nujna za soočanje z dinamičnimi in hibridnimi grožnjami, saj vodji omogoča inovativno razmišljanje in učenje iz sprotih izkušenj. Good (2014, str. 13) in Osiander, (2023, str. 7) v njunih delih posebej omenjata kognitivno agilnost kot ključno sposobnost vodij prihodnosti.

Med analiziranimi viri vlada tudi soglasje, da mora bodoči poveljnik obvladati nove tehnologije – tehnološka pismenost zajema razumevanje in uporabo naprednih digitalnih orodij, sistemov z umetno inteligenco (UI) ter upravljanje velikih podatkovnih virov na bojišču. Brez te digitalne usposobljenosti vodja ne bo zmozel izkoristiti sodobnih orodij za podporo odločanju, ki vse bolj postajajo del izvedbe vojaških taktičnih nalog in operacij. Kot opozarjata Bollmann in Heltberg (2023, str. 159), digitalizacija bojišča in množica podatkov korenito spreminjata način poveljevanja. Naša analiza potrjuje, da povečana tehnološka usposobljenost v kombinaciji z mentalno odpornostjo in kognitivno agilnostjo tvori jedro kompetenc, ki bodo prihodnjim vojaškim vodjem omogočale uspeh. Ti trije stebri kompetenc se med seboj dopolnjujejo: tehnologija lahko močno poveča situacijsko zavedanje in hitrost odločanja vodje, a le miselno odporen in kognitivno agilen vodja bo te prednosti izkoristil, ne da bi podlegel pritisku ali preobremenjenosti. V literaturi se zato vse pogosteje pojavljajo pojmi mentalna odpornost, kognitivna agilnost, tehnološka pismenost kot odgovor na sodobne izzive vojaškega vodenja.

5 Razprava

V naši raziskavi smo identificirali tri ključne dodatne kompetence, ki bodo ključne za vojaške vodje na direktni ravni v prihodnosti: mentalno odpornost, kognitivno agilnost in tehnološko pismenost. Ti izsledki odgovarjajo na raziskovalno vprašanje in kažejo, da zraven univerzalnih voditeljskih lastnosti (kot so pogum, integriteta, strokovnost) sodobni čas terja tudi prilagoditev modela kompetenc vojaških vodij. Na podlagi pregleda literature smo ugotovili, da so prav navedene tri kompetence najpogosteje omenjene kot odločilne za učinkovito poveljevanje in vodenje enot v kompleksnih razmerah bližnje prihodnosti.

Ugotovitve naše raziskave odražajo preplet tehnoloških in človeških dejavnikov, ki bodo vplivali na vojaško voditeljstvo v prihodnjih desetletjih. Tehnološki napredek, zlasti razvoj umetne inteligence in prisotnost povezljivosti bojnih sredstev v informacijske baze, mladim poveljnikom ponuja nova orodja za odločanje. Ti bodo lahko – če bodo uspešno integrirali orodja UI v svoje procese – sprejemali odločitve hitreje ter na podlagi bistveno bogatejših informacij. Bollmann in Heltberg (2023, str. 152) poudarjata, da digitalizacija bojišča omogoča taktičnim poveljnikom dostop do neprimerljivo večje količine podatkov v realnem času, kar lahko izboljša situacijsko zavedanje in odzivnost vodij. Vendar tehnologija s seboj prinaša tudi tveganja – preobsežne informacije in pretirano zanašanje na algoritme lahko vodijo v informacijsko preobremenitev in zmanjšanje sposobnosti samostojnega odločanja. Naši rezultati s tem soglašajo: digitalna agilnost vojaške organizacije in njenih vodij je nujna, da se tehnološka prednosti izkoristi, ne da bi prišlo do ohromitve pobude. To pomeni prilagoditev doktrin (npr. posodobitev koncepta poveljevanja s poslanstvom v digitalni dobi) ter sistemsko usposabljanje kadrov za učinkovito filtriranje in uporabo podatkov v procesu odločanja.

Prav tako naša raziskava izpostavlja, da bodo mentalna odpornost, kognitivna agilnost in tehnološka pismenost v prihodnosti enako pomembni kot klasične vojaške veščine. Današnje varnostno okolje je vse bolj dinamično, nepredvidljivo in obremenjeno s hibridnimi grožnjami, ki ciljajo tudi na psihološko stabilnost posameznikov. Voditelji, ki znajo ostati mirni pod pritiskom, se po stresnih dogodkih hitro konsolidirajo ter prilagodijo svoje razmišljanje novim

razmeram, bodo svoje enote vodili do uspeha tudi v kaosu bojevanja. Organizacije se morajo zato osredotočiti na načine, kako te lastnosti pri vodjih razviti in krepiti. Osiander (2023, str. 11) poudarja, da je mogoče odpornost in miselno agilnost ciljno razvijati preko realističnih vaj, simulacij kriznih situacij, mentorstva ter spodbujanja kulture učenja. Naši rezultati potrjujejo tak pristop – s premišljeno izobraževalno strategijo je mogoče povečati psihološko pripravljenost vodij. Pričakovati je, da bodo hibridne grožnje dodatno preizkušale čvrstost vojaškega duha, zato ni presenetljivo, da se pojem »mentalna odpornost« v zadnjem času vse pogostejše pojavlja v vojaških študijah (Kosarova idr., 2024, str. 134) kot ena ključnih odlik vodje.

Poseben izziv, na katerega opozarjajo naši izsledki, je, kako v praksi razviti in udejanjiti te kompetence v vojaški organizaciji. Majhne oborožene sile, kot je Slovenska vojska, se soočajo z enakimi trendi kot večje – vprašanje je, kako mlade častnike usposobiti za uporabo nove tehnologije, jih hkrati vzgojiti v etične in odgovorne voditelje ter pri tem ohraniti najboljše vidike tradicionalnega vojaškega vodenja? Slovenska vojska ima sicer že vzpostavljene dobre temelje v obliki zakonske ureditve, Kodeksa vojaške etike in delujočega sistema vojaškega izobraževanja. Vendar naši rezultati nakazujejo, da bo potrebna odločna implementacija sprememb: posodobitev programov usposabljanja, uvedba inovativnih učnih metod (npr. taktične igre odločanja za urjenje miselne agilnosti) ter uvedba sistemov za merjenje in spodbujanje razvijanja kompetenc, kot so kritično razmišljanje, inovativnost in čustvena inteligenca pri mladih vodjihfile. Prakse, ki spodbujajo poveljevanje s poslanstvom in vzpostavljajo mentorstvo v enotah, so se izkazale za zelo obetavne, saj krepijo samozavest in sposobnosti mlajših poveljnikov (Škoberne, 2019, str. 32). To sovпада z ugotovitvami, da mentorstvo in kultura zaupanja omogočata mlajšim vodjem varno okolje za učenje na lastnih izkušnjah in napakah, s čimer hitreje napredujejo v svoji voditeljski zrelosti.

Glede na študijo lahko sklenemo, da prihodnost vojaškega voditeljstva na direktni ravni ne bo zanikanje tradicionalnih načel, temveč njihova nadgradnja. Tehnološke in konceptualne spremembe ne izničujejo pomena temeljnih voditeljskih vrednot, ampak zahtevajo, da jih vodje dopolnijo z novimi znanji in veščinami. Bodoči poveljnik voda ali čete bo moral združevati staro in novo: biti hkrati vzoren voditelj ljudi (ki navdihuje, motivira, vzgaja z osebnim zgledom) in odločen poveljnik (ki učinkovito upravlja informacije in tehnologijo). Njegova vloga bo hibridna – delno analitik podatkov in tehnični operater, delno psiholog, pedagog in mentor svoji enoti. Vrednote vojaškega vodenja bodo ostale osrednjega pomena, vendar se bo njihovo udejanjanje kazalo tudi v tem, kako spretno bo vodja uporabljal digitalna orodja in kako temeljito bo uril psihološko pripravljenost svojih vojakov v enoti. Ta sinteza tradicionalnih načel in novih kompetenc je nujna, da vojaška organizacija ohrani učinkovito vodenje tudi v dobi hitrih tehnoloških sprememb. Naše ugotovitve s tem pritrjujejo opažanju, da kljub modernizaciji ostaja vojskovanje v osnovi »človeško« – temeljne voditeljske lastnosti, kot sta odpornost in sposobnost navdihovanja podrejenih, ostajajo ključne ne glede na tehnološki napredek (Gøtzsche-Astrup idr., 2022, str. 2).

Rezultati raziskave potrjujejo izhodiščne teze naše študije. Pričakovali smo, da bo za prihodnje uspešno vojaško vodenje na direktni ravni – ob klasičnih vojaških znanjih in veščinah – potrebna dodatna kombinacija specifičnih kompetenc, in analiza virov je to potrdila. Ugotovili smo, da so prav mentalna odpornost, kognitivna agilnost in tehnološka pismenost tiste kompetence, ki jih bo moral vojaški vodja razviti, da bo kos novim izzivom prihodnosti. Širok nabor pregledane literature, od psiholoških raziskav do vojaških študij, konsistentno izpostavlja te elemente, kar daje naši raziskavi robustnost. Noben izmed analiziranih virov se našim tezam ne izvija ali jim nasprotuje – nasprotno, več avtorjev iz različnih okolij je neodvisno prišlo do podobnih ugotovitev, kar krepi zaupanje v veljavnost in univerzalnost naših spoznanj. Tako lahko z gotovostjo trdimo, da je bilo raziskovalno vprašanje potrjeno: vojaški model kompetenc vojaškega voditeljstva bo moral vključiti omenjene tri dodatne kompetence, saj se brez njih verjetnost uspeha v sodobnih kriznih okoliščinah občutno zmanjša.

Po mnenju avtorjev ti rezultati prinašajo dragocen uvid v razvoj vojaškega vodenja, ki se mora celostno prilagoditi sodobnim razmeram. Menimo, da tehnologija – četudi vse bolj napredna – ne bo nikoli v celoti nadomestila človeškega faktorja v vodenju, temveč bo spremenila načine dela vodij. Zato je ključnega pomena, da vojaške organizacije vzporedno z uvajanjem novih tehnologij vlagajo v razvoj odpornosti in miselne prožnosti svojih vodij. Sodoben vojaški poveljnik mora biti hkrati tehnološko podkovan strokovnjak in navdihujoč voditelj ljudi. Po našem mnenju se tu kaže nujnost premika k uravnoteženemu razvoju: tehničnemu, intelektualnemu in značajskemu. Vodje, ki bodo čez desetletje poveljevali enotam z avtonomnimi sistemi ali se spoprijemali z informacijsko-kibernetскими grožnjami, so danes morda šele na začetku kariere – njihova vzgoja v široko razgledane, prilagodljive in odporne vodje se mora začeti takoj. Celovit pristop k razvoju voditeljskega kadra – kjer se klasične vojaške vrline prepletajo z novimi kompetencami digitalne dobe – je po lastnem mnenju edina prava pot, da bodo bodoči poveljniki uspešni v nepredvidljivem varnostnem okolju.

6 Zaključek

V zaključku lahko strnemo, da naša raziskava jasno identificira tri prednostne kompetence za vojaške vodje na direktni ravni v prihodnosti: mentalno odpornost, kognitivno agilnost in tehnološko pismenost. S tem smo odgovorili na raziskovalno vprašanje – pokazali smo, katere dodatne kompetence (poleg ustaljenih, univerzalnih voditeljskih kompetenc) bodo ključnega pomena za učinkovito vodenje enot na taktični ravni v sodobnem varnostnem okolju.

Prispevek naše raziskave k teoriji in praksi vojaškega vodenja se kaže v izboljšanjem razumevanju kompetenčnega profila prihodnjih vodij v vojaški organizaciji. Identificirane kompetence predstavljajo nadgradnjo tradicionalnih voditeljskih modelov in zapolnjujejo vrzel v literaturi, saj področje razvoja kompetenc vojaških vodij na najnižjih ravneh v kontekstu prihodnjih izzivov doslej ni bilo celovito obdelano. S tem delom smo med prvimi sistematično opredelili, katere kompetence je potrebno vključiti v model kompetenc vojaškega voditeljstva. To ima neposreden prispevek k funkciji vodenja: vojaškim organizacijam ponujamo okvir, na podlagi katerega lahko posodobijo izobraževalne in trenažne programe za razvoj vodij. Obenem pa naše ugotovitve povezujejo vojaško in civilno dimenzijo vodenja – koncepta mentalne

odpornosti in kognitivne agilnosti, ki izhajata iz psihologije in menedžmenta, sta tako umeščena v vojaški kontekst kot ključen del odličnosti vodenja.

Ugotovitve študije imajo pomembne praktične implikacije za vojaško vodenje in organizacijo, zlasti za Slovensko vojsko. Prikazale so, na katera področja razvoja kadrov je potrebno usmeriti posebno pozornost, da bo organizacija pripravljena na prihodnje izzive. Naše izsledke bi bilo smiselno vključiti v ocenjevanje ter napredovanje kadrov. Slovenska vojska bi morala prav tako posodobiti svoje programe vojaškega izobraževanja in usposabljanja na način, da bodo sistematično razvijali tehnološke, kognitivne in psihološke kompetence bodočih vodij. Kot že omenja naša razprava, je nujno uvajanje inovativnih metod usposabljanja – od uporabe simulacij in taktičnih iger odločanja (za urjenje miselne prožnosti) do programov za krepitev psihične vzdržljivosti, kjer se vodje soočajo s stresnimi situacijami v nadzorovanem okolju in se učijo primerno reagirati. Pri tem lahko organizacija izkoristi že obstoječe notranje potenciale (npr. izkušene častnike kot mentorje) in sledi tujim dobrim praksam znotraj NATO zavezništva.

Implementacija naših ugotovitev bi lahko imela daljnosežen vpliv na vojaško organizacijo kot celoto. Z izoblikovanjem generacije mladih vodij, ki bodo tehnično podkovani, a hkrati osebno do zrelosti in odporni, bo organizacija kot celota pridobila na agilnosti in prilagodljivosti. Enote, ki jih vodijo takšni poveljniki, bodo verjetno bolj pripravljene na hibridne grožnje, saj bodo njihovi vodje kos tako digitalnim izzivom (npr. vodenju ob podpori umetne inteligence, upravljanju brezpilotnih sistemov, obvladovanju informacijskih operacij) kot klasičnim vojaškim preizkušnjam (motiviranje vojakov, dvig morale, sprejemanje odločitev pod pritiskom). Poleg tega bo poudarek na mentalni odpornosti in etičnem zavedanju vplival na organizacijsko kulturo: krepitev teh vrednot pri vodjih se bo prenašala na pripadnike enot, kar utrjuje kolektivno zmožnost soočanja s stresom in negotovostjo v vojaški organizaciji. Nenazadnje, s spodbujanjem poveljevanja s poslanstvom ter kulture mentorstva lahko Slovenska vojska okrepi zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi ter tako doseže večjo kohezivnost enot, kar neposredno vpliva na bojno učinkovitost. Uvedba omenjenih kompetenc v središče razvoja kadrov bi vojaški organizaciji pomagala oblikovati učinkovito in odporno strukturo vodenja, pripravljeno na soočanje z zahtevami in nevarnostmi sodobnega varnostnega okolja.

Kljub uporabnosti in zanimivosti rezultatov se zavedamo tudi omejitev naše raziskave. Prva omejitev izhaja iz metodološkega pristopa – študija je bila izvedena kot poglobljen pregled literature, zato se opira na sekundarne podatke in ugotovitve drugih avtorjev. Zaradi časovnih in obsežnih omejitev v raziskavo nismo vključili primarnih metod zbiranja podatkov, kot sta anketiranje ali intervjuvanje vojaških vodij na različnih ravneh. To pomeni, da empirična preizkus identificiranih kompetenc v konkretnem okolju (npr. Slovenske vojske) ni bila izvedena v sklopu tega dela. Prav tako smo se pri izbiri virov osredotočili predvsem na literature iz okolja zavezništva NATO in primerljive kontekste. To lahko predstavlja vsebinsko omejitev, saj morda nismo zajeli vseh možnih pogledov ali specifičnih nacionalnih kontekstov izven evro-atlantskega prostora. Poleg tega je pojem “direktna raven vodenja” v različnih vojskah lahko različno opredeljen, kar nekoliko omejuje generalizacijo ugotovitev. Naše sklepe je torej

potrebno razumeti v okvirih zastavljenih predpostavk – gre predvsem za teoretični prispevek (članek v nastajanju služi kot teoretična izhodišča doktorske disertacije), ki bo v nadaljevanju še empirično preverjen in dopolnjen.

Ugotovitve naše raziskave odpirajo številne možnosti za nadaljnje raziskovanje, s katerim bi lahko poglobili razumevanje kompetenc vojaškega voditeljstva v prihodnosti in premagali navedene omejitve. Prvič, smiselno bi bilo izvesti empirične študije znotraj Slovenske vojske, da se preveri prisotnost in pomembnost teh kompetenc v praksi. To lahko vključuje anketne raziskave med pripadniki (npr. med mlajšimi častniki in podčastniki) glede samoocene njihove mentalne odpornosti, kognitivne agilnosti in tehnološke pismenosti, pa tudi intervjuje z izkušenimi poveljniki o tem, katere vrline pri mladih vodjih najbolj štejejo v sodobnem okolju. Takšno raziskovanje bi pomagalo potrditi ali ovreči naše ugotovitve na podlagi neposrednih podatkov ter morebiti identificirati še kakšno dodatno kompetenco, ki je literatura ni izrecno izpostavila. Drugič, predlagamo razvoj študij primerov oziroma longitudinalnih raziskav, ki bi spremljale poklicni razvoj izbranih mladih vodij v Slovenski vojski. S tem bi ugotovili, kako se skozi čas in izkušnje razvijajo njihova odpornost, agilnost mišljenja in tehnološke veščine, ter kateri dejavniki (npr. določen tip usposabljanja, mednarodne misije, mentorsko vodenje) najbolj prispevajo k temu razvoju. Tretjič, koristno bi bilo razširiti raziskavo v mednarodno okolje – primerjati ugotovitve s stanjem v drugih oboroženih silah. S sodelovanjem z zavezniškimi ali partnerskimi vojskami (NATO centri odličnosti, šole za častnike) bi lahko preverili, ali tudi drugod zaznavajo enake kompetence kot ključne za bodoče vodje, ali pa se pojavljajo kakšne druge kompetence glede na specifične nacionalne doktrine in izkušnje. To bi doprineslo k univerzalnosti ali prepoznavanju razlik in omogočilo izmenjavo najboljših praks pri razvoju voditeljskih kadrov. Četrtič, poglobljeno nadaljnje raziskovanje lahko naslovi tudi posamezne kompetence posebej: na primer, študija o tem, kako meriti kognitivno agilnost pri kandidatih za vodje (razvoj ocenjevalnih orodij ali psiholoških testov), ali pa raziskava učinkovitosti določenih tehnik za krepitev mentalne odpornosti (kot so programi obvladovanja stresa, team-building aktivnosti v ekstremnih pogojih itd.). Končno bi bilo vredno spremljati tudi tehnološke trende – področje UI in avtonomnih sistemov se hitro razvija, zato bo nujno sprotno ocenjevanje, kakšne nove kompetence (npr. znanja s področja kibernetike varnosti, upravljanja interakcij med človekom in strojem) se utegnejo pridružiti naboru obstoječih. Naš članek predstavlja izhodišče, v prihodnje pa bo – tudi v okviru doktorske disertacije – te ugotovitve potrebno preveriti v praksi in nadgraditi. S tem bomo zagotovili, da ostajajo priporočila za razvoj vojaških vodij aktualna in podprta z dokazi, kar bo ob nenehnih spremembah varnostnega okolja ključno za ohranjanje pripravljenosti in učinkovitosti vojaške organizacije.

Reference

1. Babos, A. (2021). Artificial intelligence as a decision making tool for military leaders. *Land Forces Academy Review*, 26(4), 269-273. <https://doi.org/10.2478/raft-2021-0034>
2. Barrett, E., Emelifeonwu, D., Gugerel, S. ... Wissler, J. (2024). Leadership and Ethics Reference Curriculum. *Partnership for Peace Consortium*. Emelifeonwu, D., (ur.) in Rauchfuss, G. (ur.). https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf
3. Bollmann, A. T., & Heltberg, T. (2023). The Strategic Corporal, the Tactical General, and the Digital Coup d'oeil – Military Decision-Making and Organizational Competences in Future Military Operations. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 6(1), 151–168. <https://doi.org/10.31374/sjms.190>
4. Borchert, H., Schütz, T., Verbovszky, J. (2024). *The Very Long Game: 25 Case Studies on the Global State of Defense AI*. Springer Nature Link. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-58649-1>
5. Bucăța, G. in Andrei, C. (2024). The Impact of Leadership and Management Changes on the Military Organization. *Land Forces Academy review*, 29(4), 459-472. <https://doi.org/10.2478/raft-2024-0048>
6. Crombe, K., Nagl, J. A. (2023). A Call to Action: Lessons from Ukraine for the Future Force. *The US Army War College Quarterly: Parameters*, 53(3), Article 10. <https://doi.org/10.55540/0031-1723.3240>
7. Fazekas, F. (2024). Military Command In Multi-Domain Environment. *Land Forces Academy review*, 29(3), 312-321. <https://doi.org/10.2478/raft-2024-0034>
8. Finlan, A. (2021). The shape of warfare to come: a Swedish perspective 2020-2045. *Defense & security analysis*, 37(4), 472-491. <https://doi.org/10.1080/14751798.2021.1995976>
9. Furlan, B. (2006). *Vojaška doktrina*. Defensor. UDK 355.02(497.4), <http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=2>
10. Gaddy, J. W., Gonzalez, S. P. (2021). An examination of authentic leadership as an individual and social factor of resilience. *Journal of Military Studies*, 10(1), 38-45. <https://doi.org/10.2478/jms-2021-0015>
11. Garb, M. in Tominc, B. (2018). Vojaška profesija, profesionalizacija in profesionalizem v Slovenski vojski. *Varstvoslovje*, 20(3), 267-285. UDK 355/359:331.542(497.4), https://www.fvv.um.si/rV/arhiv/2018-3/01_Garb_Tominc_rV_2018-3.pdf
12. Good, D. (2014). Cognitive Agility: Adapting to Real-time Decision Making at Work. *Organization Developer Practitioner*, 44(2), 13-17. https://www.researchgate.net/publication/265963826_Cognitive_Agility_Adapting_to_Real-time_Decision_Making_at_Work
13. Gøtzsche-Astrup, O., Brænder, M. in Holsting, V. S. (2022). Network or hierarchy? Personality profiles of future military leaders. *Nordic Psychology*, 74(3), 183-204. <https://doi.org/10.1080/19012276.2021.1945947>
14. Grozina, M. (2009). *Uvajanje modela kompetenc v organizacijo- primer oblikovanja modela kompetenc za delovno mesto evidentičar*. [Diplomsko delo, Fakulteta za

- družbene vede, Univerza v Ljubljani]. UDK 658.3(043.2), http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_grozina-martina.pdf.
15. Hapner, C. J. (2023). *Exemplary Senior Navy Female Leadership: A Study of How Navy Female Leaders Use the Grit Characteristics Courage, Conscientiousness, Long-Term Goals, Resilience, and Excellence Versus Perfection to Create Extraordinary Results Within Their Organizations. Featured database: GenderWatch*. [Doktorska disertacija. University of Massachusetts Global]. ProQuest Dissertations & Theses, 30421720.
 16. Hatidža, B. in Barišić, I. (2024). Specifics of Military Leadership. *Megatrend Revija*, 21(1), 145-164. <https://doi.org/10.5937/MegRev2401145B>
 17. Horvat, M. (2019). Študija koncepta vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski. *Sodobni vojaški izzivi*, 21(4), 75-94. <https://doi.org/10.33179/BSV.99.SVI.11.CMC.21.4.4>.
 18. Key Roberts, M. (2014). Strengths-Based Leadership Theory and Development of Subordinate Leaders. *Military Review*, 94(2), 4-13.
<https://www.proquest.com/docview/1522282073?pqorigsite=primo&sourcetype=Trade%20Journals>
 19. Kodeks vojaške etike Slovenske vojske. (2009). *Uradni list RS*, št. 55/09.
<https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=DRUG3248>
 20. Kosarova, D.; Bizik, V. in Potocnak, A. (2024). Cognitive Resilience: Assessing Critical Factors in Military Personnel. *Obrana a strategije*, 24(2), 133-156.
<https://doi.org/10.3849/1802-7199.24.2024.02.133-156>
 21. Kreže, U. (2021). *Pomen voditeljstva za častnike sodobnih oboroženih sil* [Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede]. UDK 355.092(043.2),
<https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=130212>
 22. Longoria, A. L. (2021). *Exemplary Leadership During Turbulent Times: A Study of Naval Aviation Squadron Commanders From 2016 to 2021*. [Doktorska disertacija. University of Massachusetts Global]. ProQuest Dissertations & Theses, 31848555.
 23. Matthews, G., Panganiban, A. R., Wells, A., idr. (2019). Metacognition, Hardiness, and Grit as Resilience Factors in Unmanned Aerial Systems (UAS) Operations: A Simulation Study. *Frontiers in Psychology*, 10(640), 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00640>
 24. Navas-Jiménez, M. C., Laguía, A., ...Morian, J. A. (2025). The buffering effect of secure base leadership on the relationship between emotional demands and burnout: A multilevel study among military officer cadets. *Acta Psychologica*, 255(104971).
<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104971>
 25. Nilsson, N. (2020). Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish army. *Defence studies*, 20(4), 436-452.
<https://doi.org/10.1080/14702436.2020.1828870>
 26. Osiander, Y. O. (2023). *Cognitive agility and mental resilience: Preparing leaders for future challenges* [Doktorska disertacija. The Faculty of Graduate Programs in Human Development and Education of Saint Edward's University Austin, Texas]. ProQuest 30310882

27. Pucihar, A. (2019). *Vpliv osebnostnih lastnosti poveljnika na vodenje enote- stili vodenja* [Zaključno delo na višjem štabnem šolanju častnikov. Center vojaških šol, Maribor]. UDK 355.133.4:005:159.923.2(043.4), <http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?lang=eng&id=953>
28. Spain, E. S., Lin, E. in Young, L. V. (2020). Early predictors of successful military careers among West Point cadets. *Military psychology*, 32(6), 389-407. <https://doi.org/10.1080/08995605.2020.1801285>
29. Škoberne, D. (2019). *Razvijanje voditeljskega potenciala mlajših poveljnikov*. [Zaključno delo na višjem štabnem šolanju častnikov. Center vojaških šol, Maribor]. UDK 355.133.4:005(043.4), <http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=960>
30. Taurogińska-Stich, A., Michaluk, A. in Martusewicz, J. (2024). The identification of officers' leadership competencies in the face of current threats – an educational aspect. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 3(213), 93-114. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.7562>
31. Troha, N. (2009). Usposabljanje voditeljskih ovir: Modna muha ali potreba- pomen vadišča za usposabljanje voditeljskih veščin pri razvoju voditeljev. *Bilten Slovenske vojske*, 11(4), 67-84. UDK 355.5(479.4)(055), https://dk.mors.si/info/images/SVI/ARHIV/2009/bilten_sv09_11_4.pdf
32. Vegič, V. (2017). Temeljno šolanje častnikov v državah Evropske unije- Iskanje odgovorov na sodobne zahteve. *Sodobni vojaški izzivi*, 19(1), 77-93. <https://doi.org/10.33179/BSV.99.SVI.11.CMC.19.1.4>
33. Wells, K. (2022). *Competency Model for Mid-Level Managers in Extension* [Doktorska disertacija, The Ohio State University]. ProQuest Dissertations & Theses, 30003865.
34. Zakon o obrambi. (1994). *Uradni list RS*, št. 103/04- uradno prečiščeno besedilo, 95/15 in 139/20. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO532>
35. Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSlovV). (2007). *Uradni list RS*, št. 68/07, 58/08 – ZSPJS-I, 121/21 in 40/23. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO4238>

Zoran Kovačič, prof. zgod. in uni. dipl. prev. in tol., v Slovenski vojski zaposlen od leta 2013, trenutno na dolžnosti stotnik v vlogi namestnika poveljnika učne čete na Šoli za častnike v Poveljstvu za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje v Mariboru.

Dr. Darko Ščavničar je načelnik Visoke vojaške šole, dekan, ki deluje v okviru Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje Slovenske vojske, in docent na Fakulteti za organizacijske študije. Glede na poklicno okolje, v katerem deluje, v svojih strokovnih, znanstvenih in pedagoških delih obravnava tematiko, povezano z uporabo informacijsko komunikacijskih tehnologij v izobraževalnem sistemu ter z razvojem vojaškega izobraževalnega sistema, še posebej z razvojem konceptov izobraževanja častnikov ter metodologijo vojaških ved.

Dr. Boris Bukovec je diplomiral na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani, magistriral in doktoriral pa na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacije in menedžmenta. Po devetnajstih letih

delovanja v avtomobilski industriji se je zaposlil na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kjer je šestnajst let opravljal funkcijo dekana. Je zaslužni profesor za področje organizacije in menedžmenta ter znanstveni svetnik. Njegova bibliografija obsega več kot 500 enot s področja upravnih in organizacijskih ved, s poudarki na kakovosti, obvladovanju sprememb in organizacijskega razvoja.

Abstract: **Future of the Military Leadership at the Direct Level**

Research Question (RQ): Which additional competencies of military leadership at the direct level are essential for successful command and leadership in military organizations in future?

Purpose: The purpose of the research is to identify additional competencies of military leadership at the direct level are essential for successful command and leadership in military organizations in future.

Method: For data analysis, we used a descriptive research design for sources dealing with military leadership, primarily sources from NATO member states. Through description, comparison, and induction methods, we triangulated the additional competencies of military leadership that are expected to contribute to the success of military organizations in future tactical-level tasks.

Results: Key additional competencies of future military leadership identified as critical for the success of military organizations are: mental resilience, cognitive agility, and technological literacy.

Organization: Results of military leadership at the direct level within a military organization will depend on its ability to adapt to new challenges and needs. By investing in education, developing methodologies for assessing potential, and utilizing modern technologies, a military organization can create an effective and flexible leadership structure ready to face 21st-century challenges.

Society: Successful contribution to national and international security levels.

Originality: The topic of developing military leaders' competencies at the direct level for future challenges has not yet been satisfactorily addressed in the field of military leadership.

Limitations / further research: Due to time limitation research does not include surveys and interviews with military leaders at various levels and within different organizational units in the Slovenian Armed Forces regarding challenges for direct-level military leadership. The written article is a theoretical framework for future research in PhD dissertation.

Keywords: military organization, military leadership, direct level, leadership competencies.

Copyright (c) Zoran KOVAČIĆ, Darko ŠČAVNIČAR, Boris BUKOVEC



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.