

Dejan Okovič,
Mihael Plevnik

DOI:10.2478/cmc-2025-0026

UPRAVLJANJE ETIČNOSTI IN VLOGA VOJAŠKEGA VODITELJSTVA V SLOVENSKI VOJSKI

ETHICS MANAGEMENT AND THE ROLE OF MILITARY LEADERSHIP IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES

Povzetek V članku kritično obravnavamo etičnost kot organizacijsko in voditeljsko kategorijo v Slovenski vojski ter proučujemo, kako se etična načela uresničujejo v praksi vojaškega vodenja in oblikujejo organizacijsko kulturo. Rezultati kažejo, da je etična infrastruktura v Slovenski vojski formalno vzpostavljena, vendar se etična načela v praksi uresničujejo le delno, predvsem zaradi pomanjkanja sistemskih spodbud, jasnih mehanizmov evalvacije in tudi zaradi neenotne implementacije koncepta vojaškega voditeljstva. Ugotovitve potrjujejo, da kakovostno vojaško voditeljstvo, ki temelji na osebnem zgledu, zaupanju in odgovornosti, bistveno vpliva na etično klimo, organizacijsko kulturo in profesionalno integriteto Slovenske vojske.

Ključne besede *Etika, voditeljstvo, Slovenska vojska, etična infrastruktura, vrednote.*

Abstract The article critically examines ethics as an organizational and leadership category within the Slovenian Armed Forces and explores how ethical principles are implemented in military leadership practice and shape the organizational culture. The results indicate that the ethical infrastructure within the organization is formally established; however, ethical principles are only partially realized in practice, primarily due to a lack of systemic incentives, clear evaluation mechanisms, and inconsistent implementation of the concept of military leadership. The findings confirm that high-quality military leadership — grounded in personal example, trust, and responsibility — has a significant impact on the ethical climate, organizational culture, and professional integrity of the Slovenian Armed Forces.

Key words *Ethics, leadership, Slovenian Armed Forces, ethical infrastructure, values.*

Uvod Vojska kot institucija deluje v specifičnih okoliščinah, v katerih so odločitve pogosto sprejete pod pritiskom pomanjkanja časa, tveganja in nepopolnih informacij. Zato ima etika pomembno vlogo pri zagotavljanju moralne skladnosti delovanja ter ohranjanju zaupanja javnosti. Baumann (2007) in Lucas (2016) celo poudarjata etičnost kot temeljni element legitimnosti in profesionalnosti oboroženih sil. Etičnost v vojaškem kontekstu ni le vprašanje posameznikove morale, temveč institucionalna zaveza, ki zagotavlja skladnost med cilji, dejanji in vrednotami (Musek, 2000; Nato, 2019). Podobno velja za vojaško voditeljstvo, ki je v primerjavi z etičnostjo in vrednostnimi načeli eden izmed osrednjih povezovalcev doktrinarnih usmeritev z dejanskim ravnanjem pripadnikov. Učinkovit vojaški vodja ne izpolnjuje le nalog, temveč s svojim zgledom, integriteto in odgovornostjo oblikuje etično kulturo znotraj enote (Ramovš, 2015; VVŠ, 2023). Razmerje med etiko in voditeljstvom je zato bistveno za razumevanje delovanja sodobnih vojaških organizacij, saj vpliva na sprejemanje odločitev, odnose znotraj kolektiva in javno percepcijo vojske. Številne sodobne raziskave potrjujejo, da moralno ravnanje voditeljev pomembno vpliva na organizacijsko klimo, zaupanje in profesionalno identiteto pripadnikov (Reiley, 2022; Garb, 2023; Weigle in Allen, 2024).

Pregled literature kaže na precejšnjo raziskovalno vrzel študij, ki bi celovito obravnavale etičnost kot integrirani del vojaškega voditeljstva in organizacijske kulture v vojaški organizaciji. Čeprav so znane posamezne analize, ki obravnavajo vrednote, profesionalizem ali vlogo vojaških voditeljev, te navadno ne povezujejo etične dimenzije z dejanskimi procesi vojaškega vodenja. V literaturi so etične teme pogosto obravnavane normativno, redkeje pa empirično, kar otežuje razumevanje, kako se etična načela v resnici udeležujejo v praksi in kako vplivajo na vedenje, odnose in odločitve znotraj vojaške organizacije. Prav ta manko empiričnih podatkov o zaznavah in izkušnjah pripadnikov ustvarja potrebo po poglobljeni raziskavi, ki presega le formalno razpravo o etiki in omogoča analizo povezave med vrednotami, voditeljstvom in organizacijsko kulturo v vojaški organizaciji.

Raziskava izhaja iz potrebe po razumevanju, kako se etičnost uresničuje v praksi vojaškega vodenja in kakšno vlogo ima pri oblikovanju organizacijske kulture. Ta praktični vidik, ki je hkrati predmet proučevanja, smo preverili na primeru Slovenske vojske (SV). Namen raziskave je bil celovito preučiti, kako pripadniki razumejo Koncept vojaškega voditeljstva v SV, kako se ta povezuje z etičnim ravnanjem in na kakšen način vpliva na delovanje vojaške organizacije. Pri tem so nas zanimala tri raziskovalna vprašanja: kako pripadniki SV razumejo in uresničujejo Koncept vojaškega voditeljstva v SV v povezavi z etičnim ravnanjem, kateri institucionalni in osebni dejavniki vplivajo na uresničevanje etičnega voditeljstva v SV in na kakšen način etično voditeljstvo¹ prispeva k oblikovanju in razvoju organizacijske kulture ter organizacijske klime v SV. Raziskovalna vprašanja sestavljajo vsebinsko jedro raziskave in omogočajo povezovanje teoretičnih izhodišč z empiričnimi

¹ *Etično voditeljstvo v članku razumemo kot način vodenja, pri katerem vodja s svojim zgledom, poštenostjo in odgovornostjo uresničuje etična načela ter spodbuja pravičnost, spoštovanje in integriteto v organizaciji (več o tem glej npr. Brown idr., 2005, str. 120).*

ugotovitvami, pri čemer se etično voditeljstvo obravnava kot proces, ki presega formalne predpise ter je temelj profesionalne identitete in legitimnosti vojaške organizacije.

1 METODOLOGIJA

Raziskava temelji na kvalitativnem pristopu, ki omogoča poglobljeno razumevanje etičnosti in voditeljstva v SV kot dveh kompleksnih in večdimenzionalnih pojavov. Pri analiziranju predmeta proučevanja pa smo se oprli na metodo analize primarnih in sekundarnih virov ter na intervju.

Analiza sekundarnih virov je obsegala pregled znanstvene in strokovne literature s področij vojaške etike, voditeljstva, organizacijske kulture in upravljanja integritete. Na tej podlagi je bil oblikovan teoretični okvir, ki je omogočil sistematično razumevanje pojmovnih povezav in usmeril empirični del raziskave. Analiza primarnih virov je vključevala preučitev strateških, doktrinarnih in normativnih dokumentov SV, Nata in EU, s čimer so bili prepoznani institucionalne usmeritve, formalne vrednote in pričakovani standardi etičnega ravnanja.

Empirični del raziskave je bil izveden s polstrukturiranimi intervjuji, ki so omogočili poglobljeno razumevanje zaznav, stališč in izkušenj pripadnikov SV glede etičnosti, voditeljstva in organizacijske kulture. Vzorčenje je bilo namerno, usmerjeno v izbor posameznikov z dokazanim poznavanjem obravnavane tematike in pomembnimi izkušnjami. V raziskavi je sodelovalo štirinajst pripadnikov SV z različnih organizacijskih ravni (taktične, operativne in strateške) ter s področij poveljevanja, izobraževanja in podpore. Velikost vzorca je bila določena na podlagi načela teoretične saturacije, saj po zadnjih dveh intervjujih niso bile zaznane nove vsebinske teme ali koncepti. Vzorec je bil reprezentativen glede na populacijo strokovnjakov, ki se v SV ukvarjajo z vprašanji etike, voditeljstva in izobraževanja.

Analiza podatkov je temeljila na vsebinski primerjavi in interpretaciji izjav intervjuvancev. Veljavnost in zanesljivost rezultatov sta bili zagotovljeni s triangulacijo metod in virov, kar je omogočilo preverjanje skladnosti med formalnimi normami, institucionalnimi usmeritvami in izkušnjami pripadnikov SV. Raziskava je bila izvedena v skladu z etičnimi načeli prostovoljnosti, anonimnosti in zaupnosti, pri čemer so bili udeleženci prej seznanjeni o namenu raziskave in možnosti prekinitve sodelovanja brez posledic.

Analitični okvir je temeljil na teoretičnih izhodiščih, predstavljenih v pregledu literature. Koncepti etičnega voditeljstva, organizacijske integritete in etične infrastrukture so bili uporabljeni kot usmerjevalna orodja pri analizi intervjujev, kar je omogočilo prepoznavanje vzorcev, ki povezujejo individualno, organizacijsko in institucionalno raven etičnosti.

2 PREGLED LITERATURE

Pregled literature je bil oblikovan s tematsko analizo, ki združuje deduktivni okvir raziskovalnega problema (etičnost in voditeljstvo v vojaških organizacijah) z induktivnim kodiranjem vsebinskih poudarkov posameznih virov. Vire smo razvrstili glede na njihov primarni prispevek: najprej po teoretično-normativnih utemeljitvah (razmerje med etiko, dolžnostjo, vrlino in profesionalizmom), nato po organizacijski ravni (kultura, klima, integriteta), vlogi voditeljstva in značaja, didaktičnih ter refleksivnih pristopih v izobraževanju, po povezavi z učinkovitostjo in rezultati delovanja, odločanju v krizah in večnivojskih sistemih ter po sistemskih modelih institucionalizacije etike. Na podlagi razvrščanja literature smo prepoznali naslednja analitična področja: teoretični in konceptualni pristopi k vojaški etiki; etika kot del profesionalizma, kulture in institucionalne identitete; etično voditeljstvo in razvoj značaja poveljnikov; etično izobraževanje, refleksija in krepitev moralne kompetentnosti; organizacijska etika, upravljanje integritete in učinkovitost; etika, krizno odločanje in kompleksno vodenje; sistematični modeli etične infrastrukture² in dobre prakse. Taka razdelitev zagotavlja analitično sledljivost, zmanjšuje prekrivanja med viri ter omogoča, da vsako podpoglavje najprej povzame nosilne argumente znotraj kategorije, nato pa jih poveže z raziskovalnim vprašanjem in praktičnimi implikacijami za vojaško voditeljstvo.

2.1 Teoretični pristopi k vojaški etiki

Teoretični pristopi k vojaški etiki se razvijajo na presečišču filozofije, sociologije in vojaških ved ter se osredotočajo na vpliv moralnih načel na vedenje in odločanje v oboroženih silah. V središču teh pristopov je razmerje med etiko, dolžnostjo, profesionalizmom in konceptom pravične vojne, pri čemer raziskovalci iščejo ravnovesje med operativno učinkovitostjo in moralnimi vrednotami, ki zagotavljajo legitimnost vojaškega delovanja. Amanchukwu idr. (2015) na primer po eni strani poudarjajo, da učinkovito voditeljstvo združuje osebne vrline, strokovne kompetence in prilagodljivost kontekstu, po drugi strani pa Alsarrani idr. (2021) ta spoznanja sistematično nadgrajujejo, razmejijo pojme sloga, vedenja in lastnosti voditelja ter jih povežejo v konceptualni model vodenja kot dinamičnega procesa. Oba pristopa predstavljata razvoj od statičnega razumevanja voditeljskih lastnosti k procesnemu, v katerem ima etika funkcijo povezovalnega elementa med značajem in delovanjem. Nahavandi (2009) ta pogled razširi z idejo, da je voditeljstvo hkrati umetnost in znanost, preplet racionalnega odločanja ter moralne refleksije, v kateri je etika osrednje vodilo voditeljske prakse. Podobno Olsthoorn (2023) opozarja, da etika ni zunanji normativni okvir, temveč neločljiv del vojaškega voditeljstva, ki ga definira skozi značaj, odgovornost in moralno presojo. Ti prispevki kažejo razvoj

² *Etična infrastruktura je sistem medsebojno povezanih formalnih, neformalnih in vodstvenih mehanizmov, ki v organizaciji podpirajo in spodbujajo etično vedenje ter odločanje. Ne omejuje se le na kodekse ravnanja ali etične smernice, temveč vključuje celotno institucionalno okolje, ki oblikuje način, kako posamezniki sprejemajo odločitve v skladu z etičnimi načeli (glej npr. Sorokini, 2021).*

teoretične paradigme, ki razume voditeljstvo kot integriran sistem znanja, značaja in etične odgovornosti. Namesto da bi etiko obravnavali kot dopolnilo profesionalnih kompetenc, jo avtorji postavljajo v središče razumevanja profesionalne verodostojnosti in legitimnosti vojaškega voditelja.

2.2 Etika kot del profesionalizma in organizacijske kulture

Etika v vojaških organizacijah presega raven pravil in predpisov ter postaja temelj profesionalne identitete, organizacijske legitimnosti in zaupanja javnosti. Profesionalizem se tako ne izraža le v tehnični usposobljenosti, temveč tudi v moralni zavezanosti služenju skupnemu dobremu, spoštovanju zakonitosti in odgovornosti do družbe. V tem kontekstu organizacijska kultura³ določa, ali etična načela ostanejo formalna zahteva ali postanejo dejavna praksa vsakodnevnega odločanja in voditeljstva. Oyegbami idr. (2023) postavljajo izhodišče z razumevanjem etike kot strateškega gonila organizacijske uspešnosti, pri čemer moralno delovanje krepi zaupanje, kohezijo in dolgoročno stabilnost institucij. V vojaškem okolju je zanimiva ugotovitev Allena (2015), da etični izzivi pogosto izvirajo iz neravnovesja med značajem in kompetentnostjo voditeljev, zato mora organizacijska kultura aktivno ustvarjati pogoje za moralno delovanje in refleksijo. Moran (1992) to perspektivo razširi na širši družbeni okvir in poudari, da vojaška etika in voditeljska kultura nista nevtralni, temveč odražata družbene vloge, vrednote in pričakovanja, kar zahteva vključujoče razumevanje profesionalizma, utemeljenega na pravičnosti in spoštovanju. Molloy (1998) to operacionalizira v reinterpretaciji modela vodstvene mreže⁴, pri čemer postane etika sestavni del voditeljske kulture, utemeljene na zaupanju, sodelovanju in odgovornosti. Celosten pogled ponujajo Armawai idr. (2025), ki na primeru vojaške logistike pokažejo, da etika dela ni abstraktna vrednota, temveč pogoj za operativno učinkovitost in legitimnost organizacijskega delovanja. Ti pristopi skupaj kažejo razvoj razumevanja etike kot povezovalnega tkiva med posameznikovo integriteto, organizacijsko kulturo in družbeno odgovornostjo. V tem okviru etika deluje kot sistem stabilizacije – mehanizem, prek katerega vojaške institucije ohranjajo profesionalno zaupanje in dolgoročno stabilnost, tudi v najzahtevnejših operativnih okoliščinah.

2.3 Etično voditeljstvo in značaj poveljnikov

Etično voditeljstvo v vojaških organizacijah presega formalno hierarhijo in se utemeljuje na povezanosti med integriteto, odgovornostjo in zaupanjem podrejenih. Poveljnik kot moralni zgled uveljavlja vrednote organizacije skozi svoje ravnanje, s čimer določa etične standarde in kulturo enote. Njegov značaj deluje kot moralni kompas, ki krepi povezanost, integriteto in odpornost v razmerah pritiska in kriz. Weigle in Allen (2024) poudarjata pomen institucionalnih mehanizmov,

³ Organizacijska kultura je sistem skupnih vrednot, prepričanj, norm in vedenjskih vzorcev, ki usmerjajo ravnanje zaposlenih ter oblikujejo način delovanja organizacije (Schein, 2010).

⁴ Vodstvena mreža (angl. Managerial Grid) je model vodenja, ki sta ga v 1960. razvila Robert R. Blake in Jane S. Mouton. Namen modela je bil opisati različne sloge vodenja glede na to, koliko pozornosti vodja namenja ljudem in nalogam (proizvodnji).

ki preprečujejo etične zdrse voditeljev z visoko stopnjo moči, ter izpostavljata odgovornost štabnih struktur pri vzdrževanju moralnega nadzora. Garb (2023) to razumevanje poglobi z ugotovitvijo, da se etični voditelji oblikujejo skozi kombinacijo osebnostnih lastnosti, kulturnih vrednot in izobraževalnih procesov, kar omogoča ponotranjenje moralnih načel kot trajno prakso. Reiley (2022) ta proces razume kot sožitje formalnih pravil, osebnih vrlin in situacijske refleksije, pri čemer postane etično izobraževanje temelj razvoja značaja in orodje za moralno presojo v zahtevnih razmerah. Povezavo med notranjimi in zunanjimi dejavniki pojasnjuje Olsthoorn (2023), ki v interakcijskem modelu pokaže, da etično vedenje ni rezultat posameznega dejavnika, temveč preplet značaja, okolja in situacije. To dopolnjujeta Kiosi in Karyotakis (2020) z ugotovitvijo, da pravičnost in disciplina kot osrednji vojaški vrline krepita motivacijo, pripadnost ter učinkovitost enot. Olsthoorn (2017) utrjuje razumevanje značaja kot mostu med moralno presojo in odgovornim delovanjem, Givens (2008) pa pokaže, da transformacijsko voditeljstvo s svojo vizijo, integriteto ter skrbjo za posameznika ustvarja okolje moralne rasti in zaupanja. Ti pristopi skupaj kažejo, da etično voditeljstvo deluje kot večplastni institucionalni mehanizem legitimnosti, zaupanja in moralne odgovornosti. Značaj poveljnika je jedro njegove moralne avtoritete – temelj, prek katerega se etika ne le poučuje, temveč živi kot del vsakodnevnih praks vođenja.

2.4 Etično izobraževanje in refleksija

Sodobni pristopi poudarjajo, da učinkovito izobraževanje temelji na učenju skozi izkušnje, razmisleku o vrednotah ter praktičnih vajah, ki spodbujajo moralno občutljivost v realnih operativnih razmerah. Todd in Tripodi (2018) postavljata izhodišče z vedenjskim pristopom, ki opozarja, da poznavanje norm samo po sebi ne zagotavlja etičnega ravnanja, saj morajo posamezniki razumeti psihološke mehanizme odločanja in čustvene odzive. Na ta pogled se navezuje Kaurin (2023), ki poudarja potrebo po integraciji teorije, prakse in refleksije, s čimer se razvijata moralna avtonomija in profesionalna identiteta vojaških voditeljev. Van Baarle in Van Baarle (2025) ta koncept nadgradita z razvojem orodja, imenovanim *vrednotno-temeljena refleksivna praksa* (angl. Value-Based Reflection Practice, VBRP), ki spodbuja moralno kompetentnost skozi dialog, empatijo in psihološko varnost, s čimer etiko umeščata v izkustveno učenje in timsko refleksijo. De Graaff idr. (2023) opozarjajo na neskladje med teoretičnim poučevanjem in dejanskim etičnim ravnanjem, zato etično izobraževanje razumejo kot proces povezovanja razmisleka, prakse in mentorskega zgleda. Podoben razvojni pogled ponuja Thomas (2009), ki z modelom štirih faz moralne rasti prikazuje prehod od zunanje poslušnosti k notranji moralni zrelosti. Tatum idr. (2019) ta pristop razširijo s konceptom etičnega voditeljstva (angl. Ethical Leadership Framework, ELF), ki združuje osebno refleksijo, skupinsko kulturo in institucionalno odgovornost v enoten sistem razvoja etičnih voditeljev. Major (2014) dodatno poudari, da moralna presoja in notranja trdnost sestavljata temelj legitimnosti vojske, zato mora biti etično izobraževanje stalni del profesionalne poti. Praktična uresničitev teh načel je dokument PAM 165–19 (U.S. Army Department, 2020), ki ponuja strukturiran pristop k razvoju etičnih voditeljev prek usposabljanja, refleksije in izkušnjskega učenja. V njem je

etika opredeljena kot proces – ne formalnost, temveč orodje za oblikovanje moralne presoje in voditeljskega značaja. Skupni imenovalec teh pristopov je razumevanje etičnega izobraževanja kot trajnega procesa moralnega razvoja, katerega cilj ni le prenos znanja, temveč oblikovanje moralno odgovornih posameznikov, sposobnih delovati skladno z vrednotami tudi v razmerah pritiska. Refleksija, dialog in praktične izkušnje tako postanejo temelj razvoja moralno kompetentnih voditeljev, ki s svojim zgledom utrjujejo integriteto, zaupanje in legitimnost vojaške organizacije.

2.5 Organizacijska etika in integriteta

V vojaškem okolju ima etika dvojno vlogo: ureja odnose med posamezniki in hkrati krepi legitimnost institucije, saj moralni kapital postane temelj operativne učinkovitosti in družbene verodostojnosti. Avtorji v tem okviru proučujejo vpliv etičnega voditeljstva, institucionalne integritete⁵ in moralne infrastrukture na kulturo, procese ter odpornost organizacijskega sistema. Frunžá idr. (2019) izhajajo iz filozofskega pristopa, ki etiko razume kot orodje za krepitev integritete, profesionalne odličnosti in harmoničnih odnosov, pri čemer postane del vsakodnevne organizacijske prakse, ne le abstraktna vrednota. Ta pristop k etiki kot praticirani vrednoti nadgrajujeta Jahangiri in Abedini (2016), ki empirično potrjujeta neposredno povezavo med etično kulturo in učinkovitostjo zaposlenih – zlasti tam, kjer organizacija spodbuja avtonomijo, zaupanje in odgovornost. Saxena idr. (2019) v to razpravo vnesejo dimenzijo moči, saj pokažejo, da način uporabe avtoritete določa, ali se bo organizacija razvila v kulturo sodelovanja in integritete ali pa v hierarhično strukturo odtujenosti. Barnes in Doty (2010) v etičnem voditeljstvu prepoznata osrednji organizacijski mehanizem, prek katerega se individualna integriteta voditeljev spreminja v institucionalno odgovornost in trajno kulturo zaupanja. Kritično perspektivo dodaja Reed (2004), ki opozarja na toksično voditeljstvo kot enega najresnejših etičnih izzivov v vojaškem okolju. Taki voditelji lahko kratkoročno povečajo učinkovitost, vendar dolgoročno razkrojijo moralo, zaupanje in stabilnost enot. Reed (prav tam) tako pokaže, da etična kultura ni samoumevna, temveč zahteva stalno spremljanje, odgovorno vodenje in institucionalne varovalke pred zlorabo moči. Ti prispevki skupaj prikazujejo evolucijo razumevanja etike kot organizacijskega ekosistema, ki povezuje osebno integriteto z odločevalskimi procesi, voditeljstvom in nadzornimi mehanizmi. Vojska, utemeljena na moralni odgovornosti in transparentnosti, tako krepi operativno učinkovitost, notranjo povezanost ter zaupanje javnosti, kar etiko umešča med pomembne vire institucionalne odpornosti in legitimnosti.

2.6 Etika v kriznem odločanju

Krize razgaljajo notranjo strukturo voditeljstva – preizkušajo moralno trdnost, empatijo in sposobnost ohranjanja legitimnosti odločanja med učinkovitostjo, zaščito ljudi in odgovornostjo do skupnosti. V takih situacijah etika ne pomeni omejitve, temveč mehanizem uravnoteženja moči, odgovornosti in sočutja, ki

⁵ *Institucionalna integriteta je stopnja skladnosti med vrednotami, poslanstvom, pravili in etičnimi načeli, ki jih organizacija zagovarja, ter njenim dejanskim delovanjem in načinom odločanja (Rayner, 2009).*

preprečuje instrumentalizacijo odločitev ter krepi zaupanje. Maloney (1981) postavi temelje z razumevanjem vojaške etike kot procesa odločanja v okoliščinah, v katerih se prepletajo dolžnost, čast in odgovornost do domovine. Etika je v takih primerih usmerjevalni kompas, ki pomaga voditelju ohranjati ravnovesje med moralnimi vrednotami in operativnimi cilji. Zartman (1994) ta koncept razširi na večstranska pogajanja, pri katerih etično odločanje postane temelj legitimnosti in stabilnosti odnosov, saj voditelji usklajujejo nasprotujoče si interese ob ohranjanju transparentnosti, integritete in zaupanja. AlKnawy (2019) doda praktično dimenzijo kriznega vodenja, pri kateri se odločno ukrepanje združuje s sočutno komunikacijo in osebno odgovornostjo. Tak pristop poudarja, da moralna moč voditelja v krizah izhaja iz empatije, prisotnosti in pripravljenosti deliti tveganje z drugimi. Podobno Cojocar (2011) razvija koncept prilagodljivega voditeljstva kot sposobnosti delovanja v nelinearnih, nepredvidljivih razmerah, v katerih uspeh temelji na refleksiji, ustvarjalnem razmišljanju in etični presoji. Angood in Birk (2014) to razumevanje preneseta v prakso z vidika zdravniškega okolja, ki zaradi visoke odgovornosti in posledic odločitev ponuja analogijo z vojaškim kontekstom. Etično voditeljstvo, utemeljeno na integriteti in profesionalni odgovornosti, tako postane model kompleksnega odločanja, ki presega posamezne sektorje in se uporablja v vseh institucionalnih sistemih, v katerih imajo odločitve življenjski pomen. Ti pristopi skupaj kažejo, da etično odločanje v krizah ni spontano, temveč zahteva preplet osebne integritete, kolektivne odgovornosti in institucionalne podpore. Sodobne krize zahtevajo voditelje, ki združujejo racionalnost z moralno presojo ter ohranjajo ravnovesje med odločnostjo in sočutjem. Etika v kriznem vodenju zato ni le zaščita pred zlorabami, temveč pogoj legitimnosti, zaupanja in trajne moralne odpornosti v organizaciji in družbi.

2.7 Modeli etične infrastrukture in institucionalne prakse

V oboroženih silah in javnem sektorju etični modeli povezujejo formalne in neformalne elemente, ki omogočajo stalno refleksijo, učenje in izboljševanje moralnih standardov. Reed idr. (2015) postavijo izhodišče s konceptom REV (angl. Relative Ethical Violation), ki formalizira etično odločanje v vojaškem načrtovanju prek načelne metodologije. Tako omogočijo merljive in ponovljive presoje moralnih dilem, kar etiko premakne iz sfere subjektivnih vrednot v operativno analizo odločanja. Yonkova (2024) poudarja pomen povezovanja formalnih in neformalnih komponent etične infrastrukture – od zakonodajnega okvira in civilnega nadzora do voditeljskega zgleda in organizacijske kulture. Empirični uvid v delovanje takih sistemov ponujajo Einarsen idr. (2017), ki pokažejo, da uspešnost etičnih programov temelji na skladnosti med politikami, usposabljanjem in prakso, zlasti pri preprečevanju trpinčenja in zlorab moči. Hunt (2025) inovativno razširi ta koncept z uvedbo operativne etične infrastrukture za umetno inteligenco, ki etična načela vgrajuje neposredno v algoritme in postopke odločanja. Tako se etika premakne iz deklarativne na operativno raven, pri čemer postane del tehničnih in organizacijskih protokolov. Na normativnem področju Gibbons (2015) zagovarja oblikovanje enotnega kodeksa vojaške etike, ki bi razpršene standarde povezal v celovit in uporaben okvir za vse veje oboroženih sil. Ti pristopi potrjujejo, da je vzpostavitev

etične infrastrukture proces institucionalnega učenja in samorefleksije, ne le administrativna naloga. Etika tako postane sistemski mehanizem trajne legitimnosti, odgovornosti in moralne odpornosti, s čimer preseže deklarativne okvire in se utrdi kot temelj organizacijske trajnosti.

Primerjava obravnavanih teoretičnih pristopov kaže, da so med njimi pomembne razlike v razumevanju etike kot organizacijskega pojava. Eni poudarjajo notranjo avtonomijo posameznika, drugi zagovarjajo potrebo po institucionalni infrastrukturi, tretji pa etiko utemljujejo v procesu učenja in socializacije. Prav njihovo prepletanje omogoča celostno razumevanje etičnosti v vojaških organizacijah, v katerih se osebna integriteta, organizacijski sistemi in izobraževalni procesi medsebojno dopolnjujejo.

Uporabljeni tuji teoretični modeli so za slovenski kontekst pomembni iz več razlogov. Prvič, izhajajo iz zavezniških okolij (Nato, EU), katerih normativni in doktrinarni okviri neposredno vplivajo na razvoj SV. Drugič, predstavljajo referenčne prakse držav, ki so vzpostavile sistemske mehanizme etičnega upravljanja in vojaškega izobraževanja (npr. Avstralija, Nizozemska, ZDA), zato omogočajo primerjalno razumevanje razvojnih izzivov. Tretjič, njihova uporaba omogoča preslikavo in prilagoditev preverjenih konceptov, kot so etično voditeljstvo, institucionalna integriteta in etična infrastruktura, v specifično organizacijsko in kulturno okolje SV. Tak pristop zagotavlja teoretično skladnost z zavezniškimi standardi in hkrati omogoča identifikacijo posebnosti nacionalnega vojaškega okolja.

3 REZULTATI

Rezultati so predstavljeni v skladu s tematskimi kategorijami, ki izhajajo iz teoretičnega okvira raziskave. Vsaka kategorija povezuje empirične ugotovitve s koncepti etičnega voditeljstva, organizacijske kulture in institucionalne integritete. Na podlagi tega analitičnega okvira smo izvedli polstrukturirane intervjuje s štirinajstimi pripadniki SV, da bi pridobili poglobljen vpogled v razumevanje vojaškega voditeljstva v SV, etičnosti in organizacijske kulture. V intervjujih dobljeni odgovori so bili pomemben del kvalitativne analize, saj so omogočili celovito razumevanje izkušenj, stališč in pogledov pripadnikov z različnih ravni vodenja – od nižjih poveljniških struktur do višjih vodstvenih položajev. Polstrukturirana oblika intervjujev je združevala vnaprej pripravljena vprašanja in možnost dodatnih pojasnil, kar je omogočilo prilagodljivo poglobljanje posameznih tem glede na odgovore sodelujočih. Intervjuji so bili izvedeni v nadzorovanem okolju, odgovori so bili obdelani anonimno, analiza pa je temeljila na tematski vsebinski analizi, pri čemer so bile oblikovane kategorije glede na ponavljajoče se vzorce v odgovorih.

V ospredju intervjujev so bila vprašanja, povezana z razumevanjem Koncepta vojaškega voditeljstva v SV ter z razmerjem med voditeljstvom, etičnostjo in organizacijsko kulturo. Sodelujoči so najprej pojasnili, ali po njihovem mnenju voditeljstvo poteka v skladu s Konceptom vojaškega voditeljstva v SV ter zakaj prihaja do morebitnih odstopanj. Ocenili so uporabnost dokumenta po več kot

sedemnajstih letih njegove uporabe, razmišljali o tem, ali koncept vsebuje vse potrebne elemente, da bi ga bilo mogoče razumeti kot doktrinarni dokument, in dali predloge za morebitne izboljšave. Pomemben del razprave je bil usmerjen v vprašanje, koliko lahko Koncept vojaškega voditeljstva v SV vpliva na etičnost pripadnikov ter kako učinkovito je v SV urejeno področje etičnosti. Intervjuvanci so izrazili tudi svoja stališča o tem, koliko je vojaško voditeljstvo odvisno od etičnosti posameznikov, ter razmišljali, kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na oblikovanje organizacijske kulture in klime v vojaški organizaciji.

Tako zastavljena vprašanja so omogočila poglobljeno razumevanje, kako pripadniki SV zaznavajo povezavo med teoretičnimi načeli voditeljstva in njihovo praktično izvedbo v okolju, v katerem imata etika in organizacijska kultura pomemben vpliv na delovanje enot. V nadaljevanju so predstavljene ugotovitve in interpretacije odgovorov, razvrščene po tematskih sklopih, ki prikazujejo razumevanje praktičnega izvajanja Koncepta vojaškega voditeljstva v SV, njegovega vpliva na etično ravnanje in pomen organizacijske kulture za delovanje SV.

Prvo vprašanje je bilo namenjeno preverjanju, ali po mnenju pripadnikov SV vojaško voditeljstvo poteka v skladu s Konceptom vojaškega voditeljstva v SV in kakšna so morebitna odstopanja od njega. Analiza odgovorov kaže, da anketirani zaznavajo več razlogov, zaradi katerih vojaško voditeljstvo ne poteka povsem skladno z doktrinarnimi smernicami in načeli. Najpogostejše omenjen razlog za odstopanje je neupoštevanje določil koncepta v praksi. To kaže na neskladje med normativnim okvirom in dejanskim izvajanjem Koncepta vojaškega voditeljstva v SV na različnih ravneh vodenja. Pomemben delež odgovorov se nanaša tudi na pomanjkanje motivacije za uresničevanje koncepta ter na dejstvo, da voditeljstvo pogosto ne poteka v skladu z njim. Take ugotovitve kažejo na kombinacijo strukturnih in psiholoških dejavnikov, ki omejujejo učinkovito izvajanje koncepta v vsakodnevnem delu. Več anketiranih je opozorilo na nerazumevanje vsebine in uporabe koncepta, kar bi lahko izhajalo iz pomanjkljivega izobraževanja, neenotnega prenosa znanja ali pomanjkanja nadzora nad implementacijo konceptualnih vodil. Prisotnost splošnih zaznanih odstopanj pa potrjuje, da težava ni le individualna, temveč ima širši organizacijski značaj. Med dodatnimi razlogi za neskladnost so bili izpostavljeni osebnostne značilnosti posameznikov, vloga voditeljev, organizacijska klima, odsotnost povezave med etičnostjo in kadrovanjem, neustrezno nagrajevanje ter primeri neetičnega ravnanja. Ti dejavniki potrjujejo, da učinkovito voditeljstvo ni le posledica pravil ali dokumentov, temveč rezultat prepleta institucionalnih okvirov in individualnih vrednot. Učinkovitejše izvajanje koncepta bi zato zahtevalo celovito prenovu pristopa – od sistematičnega usposabljanja vodij, krepitve zglednega voditeljstva in etične doslednosti, do jasnejšega vrednotenja in nagrajevanja etično usmerjenega ravnanja.

Drugo vprašanje je bilo namenjeno presoji, kako pripadniki SV ocenjujejo uporabnost Koncepta vojaškega voditeljstva v SV in katere spremembe bi bilo treba uvesti. Največji delež odgovorov poudarja potrebo po spremembah pri praktičnem izvajanju

koncepta. Najpogostejše izpostavljen razlog za odstopanja je nerazumevanje koncepta, kar pomeni, da dokument ni povsem ponotranjen ali učinkovito implementiran. Kljub doktrinarni jasnosti se Koncept vojaškega voditeljstva v SV v zavesti mnogih pripadnikov še vedno razume kot formalni okvir brez izrazite uporabne vrednosti. Anketirani so opozorili tudi na neznanje, kako koncept uveljavljati, kar razkriva pomanjkljivosti v usposabljanju in prenosu znanja o njegovih vsebinskih in metodoloških vidikih. Nekateri odgovori izpostavljajo, da koncept ne vključuje vseh elementov sodobnega vodenja, kar odpira vprašanje njegove aktualnosti glede na spremembe v družbenem, tehnološkem in organizacijskem okolju. Omenjena je potreba po vključitvi vsebin, ki obravnavajo čustveno inteligenco, digitalno vodenje, sodelovalne in participativne prakse, ki v sodobnem vojaškem okolju pridobivajo pomembnost. Približno polovica anketirancev meni, da bi bile potrebne formalno-organizacijske spremembe, ki bi omogočile boljšo integracijo koncepta v vojaške strukture, predvsem prek izboljšane komunikacije, jasnejšega določanja pričakovanj do vodij ter vpeljave sistemov spremljanja in evalvacije voditeljstva. Ta stališča dopolnjujejo opažanja, da se etične in voditeljske komponente premalo upoštevajo v kadrovske politike in sistemu nagrajevanja. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko ugotovimo, da revitalizacija Koncepta vojaškega voditeljstva v SV ni le priporočljiva, temveč tudi nujna. Treba ga je posodobiti za večjo operativnost, z vključitvijo mehanizmov za usposabljanje, z evalvacijo in nagrajevanjem etičnega voditeljstva, ter za boljšo povezanost z vsakodnevno prakso vodenja. Rezultati torej ne kažejo na zavračanje koncepta, temveč na željo po njegovi vsebinski posodobitvi, prilagoditvi sodobnim razmeram in večji vpetosti v vojaško izobraževanje ter kulturo vodenja.

Tretje vprašanje raziskave je bilo namenjeno oceni, ali Koncept vojaškega voditeljstva v SV vsebuje vse potrebne elemente, da bi ga bilo mogoče uporabljati kot doktrinarni dokument, ali pa bi bila potrebna drugačna ureditev. Približno enak delež pripadnikov meni, da koncept vsebuje vse potrebne elemente, kot tistih, ki menijo, da jih ne, kar kaže na razdeljenost v percepciji njegove celovitosti in uporabnosti. To neskladje najverjetneje izhaja iz različnih izkušenj z implementacijo koncepta na posameznih ravneh organizacije, pa tudi iz neenotnega razumevanja njegovega statusa med doktrinarnimi dokumenti SV. Zaznana je bila tudi visoka stopnja nevtrálnih odgovorov, kar lahko kaže na pomanjkanje jasnosti o praktični vlogi koncepta in njegovi umestitvi v sistem vojaškega izobraževanja, usposabljanja in vsakodnevne vodstvene prakse. To kaže, da dokument ni v celoti ponotranjen med voditelji in da je njegova vsebina v nekaterih delih preveč abstraktna. Anketiranci so izpostavili pomen voditeljskega zgleda kot odločilnega dejavnika za uresničevanje načel koncepta. To potrjuje tezo, da učinkovitost doktrinarnih usmeritev ni odvisna le od njihove vsebine, temveč od njihove implementacije skozi vodstveno prakso. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da večina pripadnikov vidi Koncept vojaškega voditeljstva v SV kot temeljno, a nepopolno doktrinarno izhodišče, ki bi z ustreznimi spremembami, boljšo vsebinsko razjasnitvijo in doslednejšo implementacijo lahko postal pomembno orodje za razvoj kakovostnega, vrednotno utemeljenega voditeljstva v SV.

Četrto vprašanje raziskave se je nanašalo na oceno, koliko lahko Koncept vojaškega voditeljstva v SV vpliva na etičnost pripadnikov SV. Analiza odgovorov razkriva, da anketirani prepoznavajo močno povezavo med kakovostnim voditeljstvom in etično kulturo v organizaciji, vendar obenem opozarjajo, da je vpliv koncepta omejen z različnimi notranjimi in sistemskimi dejavniki. Med najpogostejše izpostavljenimi ugotovitvami je, da osebnostne lastnosti posameznikov pomembno vplivajo na to, kako pripadniki ponotranjajo etične norme in jih uresničujejo v praksi. Etika se torej ne vzpostavlja le z normativnimi dokumenti, temveč predvsem skozi osebno integriteto in značaj posameznikov, ki zasedajo vodstvene položaje. Anketirani se večinoma strinjajo, da je vloga voditeljev odločilna. Po drugi strani rezultati razkrivajo več dejavnikov, ki omejujejo vpliv koncepta na etičnost v praksi. Med najpogostejše omenjenimi so neupoštevanje koncepta, pomanjkanje motivacije, odsotnost sistema nagrajevanja etičnega ravnanja ter sprejemanje sedanjega stanja brez sprememb. Prisotna je tudi zaznava neetičnosti kot stalnega pojava v nekaterih delih organizacije, kar kaže na neskladje med vrednotami, zapisanimi v konceptu, in vedenjskimi vzorci v realnem okolju. Nevtralna stališča, ki jih je navedlo malo anketirancev, dodatno potrjujejo, da je vpliv koncepta v sedanji obliki omejen zaradi pomanjkanja sistemskih spodbud in ker se etika pogosto razume kot formalna zahteva, ne kot notranja vrednota. V takem okolju koncept sicer ostaja prepoznan kot normativno pomemben dokument, vendar ne deluje kot resnični mehanizem spremembe vedenja. Dobljeni podatki kažejo, da Koncept vojaškega voditeljstva v SV ima potencial za krepitev etične kulture, a ta ni povsem izkoriščen. Njegov vpliv je neposredno odvisen od osebnega zgleda voditeljev, kakovosti izvedbe voditeljskih načel, motivacijskih mehanizmov in organizacijske klime, ki mora etičnost prepoznati kot vrednoto in ne le kot administrativno obveznost.

Peto vprašanje raziskave se je nanašalo na oceno učinkovitosti načina urejanja etičnosti v SV. Največ odgovorov potrjuje, da so v sistemu etične infrastrukture odstopanja med formalno določenimi etičnimi normami in njihovo uresnitvijo v praksi. Anketiranci pogosto navajajo, da so v načinu izvajanja potrebne spremembe ter opozarjajo na neusklajenost ali neustreznost nekaterih predpisov, kar kaže na sistemsko nedoslednost. Več odgovorov izpostavlja tudi potrebo po spremembah v razumevanju etičnih konceptov, kar pomeni, da težava ni omejena le na izvedbeno raven, temveč sega globlje – v razumevanje pomena in namena etike kot sestavnega dela profesionalne identitete pripadnika. Osebnostne lastnosti posameznikov in pozitivna vloga voditeljev sta bila večkrat omenjena kot ključna dejavnika, ki vplivata na to, ali se etična načela v praksi uresničujejo ali ostajajo na ravni formalnosti. Med razlogi za neučinkovitost se pogosto pojavljajo neupoštevanje konceptualnih smernic, pomanjkanje razumevanja ter odsotnost doslednega nadzora in nagrajevanja etičnega vedenja. Del anketirancev opozarja na prisotnost neetičnosti kot stalnega pojava, kar kaže na potrebo po okrepljenem notranjem nadzoru in večji odgovornosti vodij pri uresničevanju etičnih standardov. Zanimivo je, da se med odgovori pojavljajo tudi zadržana, a ne povsem negativna stališča, kar pomeni, da pripadniki etični sistem razumejo kot delno učinkovit, vendar ne dovolj razvit, da bi zagotavljal trajno skladnost med predpisi, prakso in vrednotami organizacije.

Na podlagi ugotovitev lahko povzamemo, da po mnenju intervjuvancev trenutni način urejanja etičnosti v SV ni dovolj učinkovit, saj ga zaznamujejo sistemska nedoslednost, nejasnost vlog, pomanjkljivo razumevanje konceptov in premajhen vpliv zglednih voditeljev.

Pri šestem vprašanju so anketirani pripadniki SV ocenjevali, koliko je učinkovitost vojaškega voditeljstva v SV odvisna od etičnosti njenih pripadnikov. Najpogosteje izpostavljeno stališče med anketiranci je, da je uspešnost vojaškega voditeljstva zelo odvisna od osebnostnih lastnosti pripadnikov. To kaže na razumevanje, da formalna pravila in koncepti sami po sebi ne zagotavljajo učinkovitosti vodenja, temveč da so odločilni človeški dejavnik, integriteta, značaj in osebna etična drža posameznika. Vojaško voditeljstvo je po tem razumevanju proces, ki presega normativni okvir in se udejanja skozi vsakodnevno ravnanje vodij in njihovih sodelavcev. Vloga voditeljev in potreba po spremembah v načinu izvajanja koncepta sta med odgovori visoko poudarjeni. Anketiranci menijo, da je osebni zgled vodje ključni element za prenos etičnih načel v prakso, saj voditelji s svojim ravnanjem ustvarjajo zaupanje, usmerjajo moralno presojo in določajo standarde vedenja v enoti. Nekoliko manj je bila prepoznana vloga sledilcev, kar opozarja na pomen interakcije med vodjo in enoto. Nekaj anketirancev je izrazilo pomisleke glede sedanje oblike koncepta, saj menijo, da ne vključuje vseh potrebnih elementov za učinkovito podporo etičnemu vodenju. Ti odgovori pogosto spremljajo ugotovitve o pasivnosti, pomanjkanju refleksije in sprejemanju stanja, kakršno je, kar kaže, da organizacija še vedno išče ravnotežje med formalno zasnovo vojaškega voditeljstva in njegovim praktičnim izvajanjem. Na podlagi ugotovitev lahko povzamemo, da vojaško voditeljstvo v SV pripadniki razumejo kot neločljivo povezano z etičnostjo, vendar etiko razumejo predvsem kot osebno značajsko in voditeljsko lastnost, ne le kot rezultat pravil ali smernic. Za dolgoročno krepitev etične dimenzije voditeljstva je zato nujno, da se etična načela ponotranjijo kot del profesionalne identitete, ne le kot formalne zahteve.

Zadnje vprašanje raziskave je bilo namenjeno ugotavljanju, kateri dejavniki so po mnenju pripadnikov SV najpomembnejši pri oblikovanju organizacijske kulture in organizacijske klime. Analiza odgovorov razkriva, da se v ospredje postavljata predvsem potreba po spremembah v izvajanju sedanjih konceptov in vlogi vojaških voditeljev, kar potrjuje neskladje med teoretičnimi usmeritvami in njihovo uresničitvijo v praksi. Najpogosteje izpostavljeno stališče je, da so spremembe potrebne v izvajanju voditeljskih konceptov, kar kaže na prepoznano potrebo po bolj doslednem in živem prenosu vrednot v vsakdanje delovanje vojaške organizacije. Pogosto izraženo soglasje, da je koncept vojaškega voditeljstva v SV vsebinsko uporaben, kaže, da problem ne izvira iz dokumenta, temveč iz njegove implementacije in interpretacije. Pomanjkanje enotnega razumevanja ciljev in načel koncepta se tako kaže kot eden pomembnih izzivov pri krepitvi organizacijske kulture. Ta je po mnenju anketirancev odsev posameznikov, ki jo sestavljajo, njihovih dejanj, odločitev in odnosa do dela. Vojaški voditelji ne oblikujejo le procesov, temveč predvsem norme, odnose in vrednotne usmeritve, ki vplivajo na celotno delovno okolje.

Osebnosti značilnosti posameznikov, kot so odgovornost, spoštovanje, samodisciplina in integriteta, se zato kažejo kot odločilne za utrjevanje ali rušenje etične kulture. Med manj pogosto izpostavljenimi, a pomembnimi dejavniki, so spremembe v razumevanju koncepta, kar kaže na potrebo po poglobljenem izobraževanju in razlagi njegovih načel. Dodatno so bili kot ovire prepoznani neusklajenost med vrednotami in prakso, odsotnost kadrovanja na podlagi etičnih meril ter nezadostno upoštevanje koncepta v vojaškem vodenju. Ti odgovori potrjujejo, da so za učinkovito oblikovanje organizacijske kulture potrebne sistemske spremembe, ki presegajo formalno raven. Pomemben dejavnik ostaja vojaški voditelj, ki s svojo osebno integriteto, zgledom in doslednostjo soustvarja klimo zaupanja, spoštovanja in profesionalnega ponosa – temelj vsake trajnostne organizacijske kulture. Za uspešno oblikovanje pozitivne organizacijske kulture v SV je torej nujen integriran pristop, ki združuje močno vodstvo, ustrezne osebnostne kompetence, sistematične spremembe v izvajanju in etično usmerjeno kadrovske politiko. Le tak pristop lahko zagotovi dolgoročno skladnost med vrednotami, vedenjem in organizacijsko kulturo vojaške organizacije.

Ugotovitve intervjujev kažejo, da je Koncept vojaškega voditeljstva v SV sicer pomembno vsebinsko in normativno izhodišče, vendar njegova uporabnost in učinkovitost v praksi nista vedno ustrezno uresničeni. Večina intervjuvancev meni, da bi bilo treba koncept posodobiti, ga prilagoditi sodobnim voditeljskim pristopom in zagotoviti mehanizme, ki bi omogočili njegovo učinkovitejšo izvajanje. Intervjuvanci poudarjajo pomen osebne integritete, odgovornosti in zgleda vodje kot najvplivnejših elementov pri uresničevanju etičnih načel. Kljub formalnim predpisom in etičnim kodeksom pa rezultati razkrivajo pomanjkljivo sistemsko podporo etičnemu ravnanju, odsotnost jasnih mehanizmov nagrajevanja in pomanjkanje nadzora nad uresničevanjem etičnih smernic. Intervjuji so pokazali tudi, da je vojaško voditeljstvo zelo odvisno od etičnosti posameznikov, tako voditeljev kot podrejenih. Etika ni razumljena kot skupek pravil, temveč kot del značaja in profesionalne identitete, ki se razvija z zgledom, izkušnjami in organizacijsko kulturo organizacije. Organizacijska kultura in klima se v tem kontekstu oblikujeta predvsem prek voditeljskega vedenja, osebnostnih lastnosti pripadnikov ter sistemskih spodbud, ki spodbujajo odgovornost, spoštovanje in pripadnost. Za doseganje večje skladnosti med normativnim okvirom in prakso bi bilo treba okrepiti izobraževanje, nadgraditi mehanizme nadzora in evalvacije ter v organizacijsko kulturo trajno vključiti etično dimenzijo kot sestavni del voditeljstva in profesionalnega delovanja.

4 RAZPRAVA

Razprava temelji na povezovanju teoretičnih izhodišč in empiričnih ugotovitev ter na interpretaciji rezultatov v širšem kontekstu vojaškega voditeljstva in organizacijske etike. Povezava med konceptualnimi izhodišči in empiričnimi rezultati je vzpostavljena na podlagi ključnih teoretičnih pojmov – etičnega voditeljstva, organizacijske integritete in etične infrastrukture – ki so bili uporabljeni kot analitična orodja pri interpretaciji intervjujev. Poglavje je most med raziskovalnimi rezultati in

njihovimi implikacijami za doktrinarni razvoj, izobraževanje ter sistemsko urejanje etičnosti v SV.

4.1 Teoretična izhodišča etičnosti v vojaških organizacijah

Etičnost v vojaškem okolju presega formalno spoštovanje pravil in pomeni notranjo zavezo k moralni odgovornosti, integriteti in presoji posledic odločitev. Je izraz osebne zrelosti in vrednotne orientacije posameznika, ki se v vojski kaže v samodisciplini, dolžnosti in spoštovanju življenja. Moralno ravnanje torej ni le osebna izbira, temveč odgovornost do skupnosti in institucije, ki zagotavlja medsebojno zaupanje in kohezijo. Baumann (2007) poudarja, da etika v vojski ni omejitev, temveč pogoj legitimnosti – brez nje se moč spremeni v silo brez moralne podlage. Je okvir, ki uravnoveša učinkovitost in odgovornost ter povezuje dolžnost, zakonitost in človečnost. Etičnost ne nazadnje določa tudi zunanjo legitimnost in ugled oboroženih sil; etično ravnanje gradi zaupanje javnosti in mednarodnih partnerjev, kar v sodobnem varnostnem okolju predstavlja strateški kapital (Lucas, 2016).

V kontekstu kompleksnega odločanja Zartman (1994) pokaže, da moralna presoja ni ločena od voditeljskih in pogajalskih procesov. V večstranskih in kriznih okoljih etika deluje kot orodje za usklajevanje interesov, ustvarjanje zaupanja in vzdrževanje legitimnosti odločitev. Voditelj mora pri tem združevati analitično razmišljanje, empatijo in odgovornost do posledic, saj etično odločanje v kompleksnih razmerah ni statično, temveč procesno. Etika v vojaških organizacijah tako povezuje osebno zrelost, institucionalno kulturo in sposobnost moralne orientacije v negotovosti.

4.2 Konceptualne razlike med individualno etiko, institucionalno integriteto in organizacijsko kulturo

Za razumevanje širšega koncepta etičnosti v organizacijskem in vojaškem kontekstu je pomembno razločevanje med tremi komplementarnimi ravni: individualno etiko, institucionalno integriteto in organizacijsko kulturo. Individualna etika je sistem moralnih vrednot, načel in prepričanj posameznika, ki usmerjajo njegovo ravnanje in presojo o tem, kaj je prav in kaj narobe. Institucionalna integriteta se nanaša na skladnost med vrednotami, poslanstvom in dejanskim delovanjem organizacije, s čimer se zagotavljajo etičnost, transparentnost in legitimnost odločanja. Organizacijska kultura vključuje skupne vrednote, norme in vedenjske vzorce, ki oblikujejo način delovanja zaposlenih in sprejemanja odločitev v organizaciji. Etično vedenje na vseh teh ravneh omogoča vzpostavitev zaupanja, odgovornosti in trajnostne uspešnosti organizacije, saj povezuje individualne odločitve z institucionalnimi normami in kolektivnimi praksami (Treviño in Nelson, 2021).

4.3 Sistematično urejanje in institucionalizacija etičnosti v Slovenski vojski

Etičnost v SV še nima formalno vzpostavljenega in sistematično vodenega okvira. Čeprav so nekatera etična načela vključena v strateške in doktrinarne dokumente,

kot so Koncept vojaškega voditeljstva v SV, Kodeks vojaške etike v SV in Pravilnik o organizaciji religiozne duhovne oskrbe, manjkajo celovita doktrina, pristojnosti ter mehanizmi nadzora in evalvacije. Etika se zato pogosto uresničuje fragmentarno – kot skupek posameznih pobud, odvisnih od osebnega zgleda poveljnikov, in ne od institucionalno določenih procesov.

Empirična spoznanja potrjujejo, da pripadniki SV zaznavajo etiko kot formalno temo brez stalnih spodbud, evalvacije ali povezave z napredovanjem. Tako stanje ustvarja vrzel med normativnim idealom in prakso, kar vodi v občutek, da je etično ravnanje predvsem osebna izbira, ne pa sistemska zahteva. Posledično organizacija težje načrtuje izobraževanje, spremlja razvoj etične kulture in krepi identitetno vlogo etike v profesionalnem delovanju.

Z vidika primerljivih praks zavezniških sil so številne države Nata vzpostavile strukturirane modele etičnega upravljanja, ki povezujejo izobraževanje, voditeljstvo in institucionalno odgovornost. V kontekstu SV bi bilo zato smiselno razmisliti o oblikovanju doktrine ali direktive o upravljanju etičnosti, ki bi povezala strateško načrtovanje, izobraževanje in evalvacijo. Tak pristop bi sledil logiki upravljanja kompleksnosti, kot jo opisuje Zartman (1994): etika ni enkraten ukrep, temveč dinamičen proces, ki zahteva koordinacijo različnih akterjev in stalno prilagajanje kontekstu. Vzpostavitev take strukture bi omogočila, da etičnost postane del sistemskega vodenja in strateškega kapitala organizacije – dejavnik legitimnosti, kohezije in zaupanja v sodobnem operativnem okolju.

4.4 Etičnost v izobraževalnem sistemu Slovenske vojske

Ena izmed pomembnih razsežnosti institucionalnega razvoja etike v SV je njena vpetost v sistem izobraževanja in usposabljanja. Analiza programov kaže na zmanjšanje števila ur, namenjenih vsebinam vojaške etike, pri čemer se etične vsebine pojavljajo predvsem posredno – znotraj modulov o voditeljstvu ali mednarodnem vojaškem pravu. Taka razdrobljenost zmanjšuje kontinuiteto razvoja moralno-vrednotnih kompetenc in slabi sistematičnost vzgojno-izobraževalnega pristopa, ki je temelj profesionalne identitete vojaškega poklica in duhovnega razvoja posameznikov. Etika se ne oblikuje spontano, temveč skozi ponavljajoč se in refleksiven proces učenja. Zato mora usposabljanje na področju etike potekati skozi celotno kariero, saj gre za trajno prakso samorefleksije, odgovornosti in osebnega zgleda. Etično voditeljstvo zahteva povezavo med znanjem, izkušnjami in organizacijsko kulturo – voditelji morajo etična načela uresničevati v praksi, ne jih le poznati.

Primerjalne prakse zavezniških držav kažejo, da večina izobraževalnih sistemov Nata vključuje integrirane module etike v vseh fazah kariernega razvoja. Etično odločanje se obravnava z uporabo študij primerov, operativnih izkušenj in skupinskih razprav, kar spodbuja refleksijo in moralno presojo v realnih kontekstih. Taki pristopi sledijo načelom upravljanja kompleksnosti, pri čemer učinkovito učenje temelji na povezovanju različnih perspektiv, sodelovanju in stalni prilagoditvi učnega procesa

organizacijskim razmeram. Pozitivni premiki SV so že bili zaznani na Visoki vojaški šoli (VVŠ, 2023) v okviru razvitega habilitacijskega področja vojaški menedžment, voditeljstvo in etika, na katerem sledijo navedenim načelom. Taka usmeritev krepi domače raziskovalne in pedagoške temelje, ki lahko prispevajo k pripravi učnih gradiv, doktrin in raziskav s področja etike (tudi v kontekstu duhovne oskrbe) v vojaškem okolju.

Za dolgoročno utrjevanje etične kulture v SV bi bilo smiselno razmisliti o ponovni uvedbi samostojnega predmeta vojaške etike (tudi v povezavi z verskimi vsebinami) na vseh stopnjah izobraževanja, predvsem pa v poveljniških in štabnih programih. Tako bi se zagotovila večja povezanost med etičnim znanjem, voditeljskim razvojem in profesionalno zrelostjo, skladno s standardi zavezništva.

4.5 Interpretacija empiričnih ugotovitev

Rezultati intervjujev potrjujejo, da je etičnost v SV formalno opredeljena, vendar še ni povsem institucionalno vzpostavljena. Intervjuvanci so izpostavili vrzel med normativnim okvirom in dejanskim izvajanjem etičnih načel, kar se kaže v neenotni uporabi Koncepta vojaškega voditeljstva in razhajanju med teorijo ter organizacijsko realnostjo. Najpogostejše omenjeno vprašanje je pomanjkanje skupnega razumevanja in konsistentne implementacije vojaškega voditeljstva, kar neposredno izhaja iz odsotnosti formalne doktrine ali direktive, ki bi določala razmerje med etiko in sistemom vodenja. Brez enotnega okvira posamezne enote razvijajo lastne pristope k etičnemu usposabljanju, kar vodi v različne standarde in nejasna pričakovanja glede etičnega ravnanja.

Druga vidna tema, ki se pojavlja v odgovorih, je odsotnost sistematične etične infrastrukture in trajnega izobraževanja. Intervjuvanci so večkrat opozorili, da ni vzpostavljenih mehanizmov za spremljanje etičnega vedenja, evalvacijo ali nagrajevanje. V ospredju so strukturni izzivi: pomanjkanje normativnih dokumentov, ki bi povezovali etiko z voditeljstvom, kadrovskimi procesi in izobraževanjem, ustvarja okolje, v katerem etika nima operativnih orodij za uresničevanje. Prisotna pa je tudi zaskrbljenost, da sedanji sistem ne omogoča dosledne uporabe teh načel v vsakdanjih procesih odločanja.

Rezultati analize kažejo, da SV, kljub dobro uveljavljenemu konceptu, vključno z določili duhovne oskrbe, še ni razvila učinkovitega enotnega sistema upravljanja etičnosti, ki bi združeval vse doktrinarne, izobraževalne in organizacijske ravni. Za razvoj takega sistema je treba obravnavati etiko kot dinamičen proces upravljanja kompleksnosti, v katerem se formalne strukture, voditeljski zgled in komunikacijski procesi med enotami povezujejo v skupno kulturo odgovornosti. Tak pristop bi omogočil, da etičnost v SV ne ostane le normativna zahteva, temveč postane del institucionalnega spomina in mehanizem stalnega učenja. Tako bi organizacija pridobila zanesljive kazalnike legitimnosti, notranje kohezije in duhovne ter profesionalne zrelosti, ki so temelj zaupanja znotraj vojske in v odnosu do družbe.

4.6 Predlog smeri razvoja

Na podlagi teoretičnih izhodišč in empiričnih ugotovitev je mogoče oblikovati več usmeritev za izboljšanje sistemskega upravljanja etičnosti v SV. Te usmeritve pojasnjujemo s treh vidikov – strukturnega, izobraževalnega in kadrovskega.

Strukturni vidik – ena izmed prednostnih nalog bi morala biti vzpostavitev jasnega formalnega normativnega okvira za upravljanje etičnosti. To bi bilo mogoče doseči s sprejemom Direktive o upravljanju etičnosti v SV ali z nadgradnjo veljavnih dokumentov v celovito doktrino o etiki in vojaškem voditeljstvu. Tak dokument bi moral določiti bistvena načela, cilje in odgovornosti na različnih ravneh vodenja ter opredeliti mehanizme za spremljanje, evalvacijo in krepitev etične kulture ter vključiti tudi duhovno oskrbo. Tako bi se vzpostavila jasna hierarhija odgovornosti in odpravila vrzel, ki trenutno obstaja med strateško usmeritvijo in vsakdanjim izvajanjem.

Izobraževalni vidik – za trajnostno utrjevanje etične kulture je nujna sistematična integracija etike v vse ravni vojaškega izobraževanja in usposabljanja. Predlaga se ponovna uvedba večjega obsega (samostojnega) predmeta vojaška etika v vseh izobraževalnih programih, od začetnega usposabljanja do štabnih šol. Smiselno bi bilo uvesti tudi obvezne etične module (delavnice) za vse ravni vojaškega voditeljstva, zlasti tiste, ki vključujejo duhovnost, odločanje, poveljevanje in kontrolo. Taka struktura bi zagotovila, da etično razmišljanje postane del profesionalne identitete in orodje za presojo v kompleksnih operativnih okoliščinah.

Kadrovski vidik – pomemben premik bi pomenila vključitev etične presoje in osebnega zgleda v postopke napredovanja, ocenjevanja in nagrajevanja vodij. V sistem kadrovskega vrednotenja bi bilo smiselno vključiti kazalnike, ki odražajo integriteto, spoštovanje vrednot in odgovorno ravnanje z ljudmi. Tak pristop bi spodbudil razvoj voditeljev, ki ne kažejo le operativne učinkovitosti, temveč tudi moralno in duhovno zrelost ter profesionalno doslednost. Etika bi tako postala merilo uspešnosti vodenja, ne le deklarativna vrednota.

Na podlagi ugotovitev lahko sklenemo, da krepitev etične kulture v SV ni le rezultat formalnih aktov, temveč proces, ki zahteva preplet osebne integritete voditeljev, institucionalne podpore in kontinuiranega vojaškega izobraževanja. Le s takim pristopom se lahko vzpostavi trajna povezava med vrednotami, voditeljstvom in organizacijsko prakso, ki bo dolgoročno krepila zaupanje, legitimnost in profesionalno identiteto ter integriteto SV.

4.7 Razprava o integraciji etike in voditeljstva

Pripadniki SV etiko razumejo predvsem skozi osebne značilnosti voditeljev, njihovo integriteto, odgovornost in zgled. Etičnost se zato ne kaže le kot moralna drža posameznika, temveč kot orodje organizacijskega delovanja, ki določa način odločanja, kakovost odnosov, duhovni razvoj in stopnjo zaupanja v enoti. Z vidika

sistemske zasnove se etika izkaže za učinkovito le, če je vgrajena v procese vodenja – v načrtovanje, odločanje, kadrovske postopke in ocenjevanje voditeljev. Voditelj, ki deluje z etično presojo, gradi organizacijsko legitimnost in krepi notranjo povezanost, saj njegovo ravnanje oblikuje moralno merilo delovanja enote. Voditelj mora v kompleksnih situacijah uravnotežiti učinkovitost z moralno odgovornostjo, kar je skladno z načeli upravljanja kompleksnosti: etično odločanje v vojski je vedno proces iskanja ravnotežja med različnimi interesi, vrednotami in cilji. Brez take refleksivne dimenzije lahko organizacije razvijejo destruktivne voditeljske sloge, pri čemer prevlada kratkoročna učinkovitost nad dolgoročno moralno zavezanostjo. V manjših oboroženih silah, kot je SV, ima etično voditeljstvo še izrazitejši pomen, saj zaradi manjšega števila kadrov in prepletenih odnosov vsak vodja neposredno vpliva na organizacijsko klimo in vrednotno okolje.

Sklenemo lahko, da etično voditeljstvo združuje osebno integriteto, refleksivno sposobnost in institucionalno podporo. Integracija etike v sistem vodenja ne pomeni le skladnosti s pravili, temveč uresničevanje profesionalne zrelosti, ki vojaški organizaciji zagotavlja legitimnost, odpornost in notranjo trdnost. V tem smislu etičnost postane proces nenehnega učenja, ki povezuje voditelje in organizacijo v skupno kulturo odgovornosti in zaupanja.

4.8 Omejitve raziskave

Kljub obsegu analizirane literature in številčnosti intervjujev ima raziskava nekatere omejitve. Najprej je treba omeniti velikost vzorca – štirinajst intervjuvancev sicer zagotavlja različnost pogledov, vendar ne omogoča popolne reprezentativnosti vseh organizacijskih ravni in rodov SV. Vzorec je bil namenski, kar pomeni, da se rezultatov ne da posplošiti na celotno populacijo pripadnikov, temveč kažejo poglobljene poglede izbranih sogovornikov, sicer strokovnjakov s področja vojaškega voditeljstva. Dodatna omejitev je povezana z naravo kvalitativne metode, ki temelji na interpretaciji odgovorov; to lahko prinese nekaj subjektivnosti kljub upoštevanju načel refleksivnosti in triangulacije. Zavedali smo se možnosti interpretativne pristranskosti in zato rezultate sproti preverjali s povratnimi informacijami udeležencev ter primerjalnimi viri, da bi ohranili čim višjo stopnjo verodostojnosti. Raziskava je časovno umeščena v obdobje, ko v SV potekajo spremembe na področju kadrovanja, izobraževanja in modernizacije, zato rezultati odražajo stanje v določenem trenutku in se lahko v prihodnosti spremenijo. Omejitev pomeni tudi omejen dostop do nekaterih notranjih dokumentov, ki bi omogočili poglobljeno primerjalno analizo institucionalnega okvira etičnosti.

V prihodnje bi bilo raziskavo smiselno razširiti z uporabo mešanih metod, ki bi združile kvalitativne in kvantitativne pristope. Kvantitativna analiza bi lahko omogočila širše preverjanje ugotovitev na večjem vzorcu in tako povečala zanesljivost rezultatov. Prav tako bi bilo koristno izvesti longitudinalno raziskavo, ki bi spremljala razvoj etične kulture v daljšem obdobju, ter vključiti analizo konkretnih primerov etičnih dilem iz operative prakse.

4.9 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Raziskava se je v prvem raziskovalnem vprašanju osredotočila na vprašanje: »Kako pripadniki SV razumejo in uresničujejo Koncept vojaškega voditeljstva v SV v povezavi z etičnim ravnanjem?«. Analiza empiričnih podatkov je pokazala, da pripadniki SV ta koncept razumejo kot pomemben, vendar le delno uresničen okvir za razvoj etičnega voditeljstva. V večini odgovorov je bilo zaznati soglasje, da Koncept vojaškega voditeljstva v SV vsebinsko ponuja ustrezna načela in vrednote, ki podpirajo etično delovanje, a se v praksi uporablja predvsem formalno, brez sistematičnega spremljanja, evalvacije in spodbud za etično ravnanje. Dokument je pogosto razumljen kot normativno izhodišče, ne pa kot vodilo za vsakodnevno vodenje, kar povzroča neskladje med načeli in prakso. Udeleženci raziskave so večkrat poudarili, da se etika v vojaškem okolju ne uresničuje le prek pravil ali smernic, temveč predvsem v osebnem zgledu voditeljev. Etično voditeljstvo je po njihovem mnenju povezano z integriteto, doslednostjo, pravičnostjo in odgovornostjo posameznika, kar vpliva na moralno kohezijo, zaupanje in učinkovitost enot. Voditelji, ki načela iz koncepta v resnici živijo, bistveno prispevajo k oblikovanju etične klime in organizacijske kulture, formalno sklicevanje na dokument brez konkretnih dejanj pa ne prinaša sprememb. Hkrati rezultati razkrivajo več omejitev pri implementaciji koncepta. Najpogostejše so bili navedeni pomanjkanje razumevanja njegove vsebine, neenotna uporaba načel, šibka notranja motivacija, odsotnost sistemskega nagrajevanja etičnega vedenja ter nezadostno povezovanje etičnosti s kadrovskimi politikami. Taki dejavniki kažejo, da formalni okvir ne zadostuje, če ni podprt s sistemskimi mehanizmi usposabljanja, evalvacije in odgovornosti.

Drugo raziskovalno vprašanje se je glasilo: »Kateri institucionalni in osebni dejavniki vplivajo na uresničevanje etičnega voditeljstva v SV?«. Rezultati raziskave kažejo, da je etično voditeljstvo v SV odvisno od prepleta institucionalnih in osebnostnih dejavnikov, ki skupaj določajo, koliko se etična načela v resnici uresničujejo v praksi. Vojaški voditelji z visoko stopnjo moralne zrelosti in občutkom odgovornosti s svojim zgledom ustvarjajo okolje zaupanja, spoštovanja in profesionalne predanosti. Tako ravnanje spodbuja etično kulturo znotraj enote in krepi zaupanje v voditeljevo legitimnost. Po drugi strani pa pomanjkanje značajske doslednosti, pretirana formalnost ali brezbržnost do vrednot vodijo v moralno erozijo in zmanjšano učinkovitost etičnih prizadevanj. Kljub formalnim dokumentom, kot sta Kodeks vojaške etike SV in Koncept vojaškega voditeljstva v SV, v SV ni enotne strukture, ki bi zagotavljala stalno evalvacijo in spremljanje ter nadzor nad uresničevanjem etičnih načel. Pomanjkanje sistemskih spodbud vodi v situacijo, v kateri je etično voditeljstvo odvisno predvsem od posameznikove iniciative, ne pa od institucionalne kulture ali vpeljanih organizacijskih mehanizmov. Pomemben institucionalni izziv, na katerega so opozorili anketiranci, je tudi neenotna interpretacija etičnih načel na različnih ravneh vodenja. Vodje posameznih enot pogosto različno razumejo vsebino in namen koncepta, kar povzroča razhajanja med normativnim okvirom in praksami. Rezultati kažejo, da je etično voditeljstvo učinkovito le, kadar organizacija hkrati razvija institucionalno kulturo odgovornosti in spodbuja

osebni razvoj voditeljev. To pomeni, da morajo biti formalni dokumenti dopolnjeni z operativnimi mehanizmi – izobraževanjem, refleksijo, mentoriranjem in rednim vrednotenjem etičnih odločitev. Tak pristop bi omogočil, da etika postane del organizacijske rutine, ne le posameznikove moralne odločitve.

Tretje raziskovalno vprašanje je bilo: »Na kakšen način etično voditeljstvo prispeva k oblikovanju in razvoju organizacijske kulture ter organizacijske klime v SV?«. Vojaško voditeljstvo v SV pomembno prispeva k oblikovanju organizacijske kulture in klime, saj voditelji s svojim zgledom, ravnanjem in načinom odločanja neposredno vplivajo na vrednote, norme in odnose znotraj enot. Analiza odgovorov intervjuvancev je razkrila široko soglasje, da je kakovost vojaškega voditeljstva odločilni dejavnik za razvoj zaupanja, spoštovanja in profesionalne pripadnosti, kar je temelj etične in stabilne organizacijske kulture. Intervjuvanci so večkrat poudarili, da vojaški voditelj, ki dejavno uresničuje načela etičnosti, krepi pripadnost enoti, zmanjšuje konflikte in ustvarja klimo zaupanja, kar pozitivno vpliva na učinkovitost in kohezijo vojaške organizacije. Rezultati hkrati razkrivajo, da vojaško voditeljstvo v SV deluje kot vezni člen med posameznikom in organizacijo, saj omogoča usklajevanje osebnih vrednot z institucionalnimi cilji. V enotah, v katerih vojaški voditelji dajejo prednost spoštovanju, odprti komunikaciji in pravičnemu obravnavanju, se oblikuje pozitivna organizacijska klima, ki spodbuja pobudo, odgovornost in učenje iz napak. Etično vojaško voditeljstvo tako deluje kot moralni stabilizator v obdobjih organizacijskih sprememb, kriz ali kadrovske rotacije, saj ohranja enotnost, občutek smisla in zaupanje v poslanstvo vojske. Poleg osebnega vpliva vojaških voditeljev je bil v odgovorih pogosto omenjen tudi pomen institucionalne podpore – kadar organizacija sistematično spodbuja etično refleksijo, omogoča usposabljanja in nagrajuje etično vedenje, se vzpostavi kultura, v kateri so etične vrednote sestavni del profesionalne uspešnosti. Taka podpora omogoča, da etično voditeljstvo preseže individualne primere in postane del širše organizacijske prakse. Vojaško voditeljstvo se torej v SV ne kaže le kot posameznikova lastnost, temveč kot sistemski mehanizem, ki povezuje osebne vrednote z institucionalnimi cilji ter zagotavlja legitimost, stabilnost in notranjo kohezijo organizacije.

Sklep Raziskava je pokazala, da je etičnost v SV pomemben, vendar še ne dovolj sistematično razvit del profesionalne kulture, ki neposredno vpliva na kakovost vodenja, zaupanje in organizacijsko kohezijo. Etična načela so v doktrinarnih dokumentih jasno opredeljena, njihova uresničitev pa pogosto ostaja odvisna od osebne integritete in zgleda voditeljev. Vojaško voditeljstvo se tako kaže kot osrednji prenosnik etičnih vrednot in temelj legitimnosti vojske, saj povezuje profesionalno identiteto z moralno odgovornostjo.

Za prakso to pomeni potrebo po vzpostavitvi formalnega okvira za upravljanje etičnosti, ki bi povezal doktrinarno, izobraževalno in kadrovske raven ter omogočil dosledno izvajanje etičnih načel v vsakodnevem delovanju. Pomembni dejavniki razvoja so osebna integriteta voditeljev, institucionalna podpora in stalno izobraževanje, ki skupaj sestavljajo trajno etično kulturo. Etično voditeljstvo se v

tem okviru kaže ne le kot moralna zahteva, temveč kot strateški pogoj učinkovitosti in legitimnosti vojaške organizacije.

V smeri posodobitve in večje operativnosti Koncepta vojaškega voditeljstva v SV je treba sprejeti ukrepe za digitalno ter kognitivno preobrazbo voditeljstva, ki temelji na prilagodljivosti in vseživljenjskem učenju. Z vključevanjem virtualne in razširjene realnosti v sistem vojaškega izobraževanja ter usposabljanja se lahko izboljša pripravljenost voditeljev na kompleksne in hibridne grožnje, kar povečuje njihovo odpornost, odločnost ter sposobnost delovanja v dinamičnih situacijah. Tak pristop omogoča, da Koncept vojaškega voditeljstva v SV postane operativno orodje za razvoj prilagodljivih, moralno trdnih in tehnološko podprtih voditeljev, ki bodo učinkovito delovali v večplastnem varnostnem okolju.

Raziskave naj se usmerijo v kvantitativno preverjanje ugotovitev, longitudinalno spremljanje etične kulture in primerjalne študije v okviru zavezniških vojsk, kar bi omogočilo oblikovanje mednarodno primerljivih modelov etične infrastrukture ter voditeljskega razvoja.

Literatura

1. AlKnewy, B., 2019. *Leadership in Times of Crisis*, *BMJ Leader*, 3(1), 1–5. DOI: 10.1136/leader-2018-000100.
2. Allen, C. D., 2015. *Ethics and Army Leadership: Climate Matters, Parameters*, *US Army War College Quarterly*, 45(1), str. 69–83.
3. Alsarrani, W. I., Jusoh, A., Alhaseri, A. A. in Almeharish, A., 2021. *A Literature Review Study of the Relationship Between Leadership Style', Leadership Behaviour, and Leadership Traits*, *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(4), str. 152–159. DOI: 10.18510/hssr.2021.9422.
4. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. in Ololube, N. P., 2015. *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*, *Management*, 5(1), str. 6–14. DOI: 10.5923/j.mm.20150501.02.
5. Angood, P. in Birk, S., 2014. *The Value of Physician Leadership*, *Physician Executive Journal*, maj–junij, str. 6–22.
6. Armawai, M. A., Abidin, I. in Muhamad Tamyez, P. F., 2025. *Work Ethics in the Military Logistics: A Narrative Review*, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 17(1), str. 35–48.
7. Barnes, C. M. in Doty, J., 2010. *Ethical Leadership*, *Military Review: The Army Ethic* 2010, str. 90–93.
8. Baumann, D., 2007. *Military ethics: a task for armies*, *Military Medicine*, 172(12 Suppl), str. 34–38. DOI: 10.7205/milmed.173.supplement_2.34.
9. Brown, M. E., Treviño L. K. in Harrison D. A., 2005. *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, št. 2: 117–134.
10. Cojocar, W. J., 2011. *Adaptive Leadership in the Military Decision Making Process*, *Military Review*, nov.–dec. 2011, str. 23–28.
11. De Graaff, M. C., De Vries, P. W., Van Bijleveld, N. in Giebels, E., 2023. *Ethical Leadership in the Military: The Gap Between Theory and Practice in Ethics Education*, *Ethics & Armed Forces*, 2023(02), str. 3–17.

12. Einarsen, K., Mykletun, R. J., Einarsen, S. V., Skogstad, A. in Salin, D., 2017. *Ethical Infrastructure and Successful Handling of Workplace Bullying*, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(1), str. 37–54.
13. Frunză, S., Medveschi, I., Frunză, M. in Grad, N. O., 2019. *Aspects Regarding Ethical Counseling in Organizations*, *Journal for the Study of Religions and Ideologies*, 18(54), str. 3–17.
14. Garb, M., 2023. *Vojska in etika: kako nastajajo etični voditelji?*, *Sodobni vojaški izzivi (Contemporary Military Challenges)*, 25(2), str. 63–75. DOI: 10.2478/cmc-2023-0014.
15. Gibbons, T. J., 2015. *A Uniform Code of Military Ethics*, *Fort Leavenworth Ethics Symposium*, U.S. Naval War College.
16. Givens, R. J., 2008. *Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes*, *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), str. 4–24.
17. Hunt, T. A., 2025. *Ethical Infrastructure for AI: Making Transformers Transparent, Reliable, and Stable*, *Independent Research Draft*, September.
18. Jahangiri, R. in Abedini, M., 2016. *Examine the relationship between organizational ethics and staff efficiency*, *Journal of Exploratory Studies in Law and Management*, 3(4), str. 171–174.
19. Kaurin, P. S., 2023. *Professional Military Ethics Education: An Integrated Approach*, v: Sookermany, A. (ur.) *Military Profession and Ethics*. Maxwell AFB, AL: Air University Press, str. 145–164.
20. Kiosi, E. in Karyotakis, K. M., 2020. *Motivation Factors in the Military: Ethical Leadership and Virtue Ethics*, *Psychology Research*, 10(8), str. 293–299. DOI: 10.17265/2159-5542/2020.08.001.
21. Lucas, G., 2016. *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*. Oxford: Oxford University Press. DOI: 10.1093/wentk/9780199336890.001.0001.
22. Major, A. E., 2014. *Ethics Education of Military Leaders*, *Military Review*, marec–april, str. 56–60.
23. Maloney, S. D., 1981. *Ethical and Moral Leadership in the Military*, *Air University Review*, March–April, str. 356–367.
24. Molloy, P. L., 1998. *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and Its Role as a Model of Leadership Culture*. Aquarius Consulting, marec 1998.
25. Moran, B. B., 1992. *Gender Differences in Leadership*, *Library Trends*, 40(3), str. 475–491.
26. Musek, J., 2000. *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: EDUCY – Inštitut za psihologijo osebnosti.
27. Nahavandi, A., 2009. *The Art and Science of Leadership*, 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
28. NATO, 2019. *NATO Leadership Development Framework*. Brussels: Allied Command Transformation.
29. Olsthoorn, P., 2023. *Military Leadership and Ethics*, v A. Sookermany (ur.) *Handbook of Military Sciences*. Cham: Springer, str. 1–14. DOI: 10.1007/978-3-030-02866-4_65-1.
30. Olsthoorn, P. H. J., 2017. *Leadership, Ethics, and the Centrality of Character*, v: Olsthoorn, P. H. J. (ur.) *Military Ethics and Leadership*. Leiden/Boston: Brill, str. 1–15.
31. Oyegbami, A., Oyewole, A. in Muhammed-Jamiu, F., 2023. *Business Ethics and Organization Performance: A Critical Review*, *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(13), str. 29–35. DOI: 10.9734/AJEBA/2023/v23i13992.
32. Ramovš, A., 2015. *Etika življenja in razmisleki ob njej*, *Kakovostna starost*, 18(1), str. 30–50.
33. Rayner, M., 2009. *Institutional Integrity and Public Sector Ethics*. V *Public Sector Governance: Accountability and Transparency*, ur. J. Wanna, 21–35. Canberra: ANU Press.

34. Reed, G. S., Petty, M. D., Jones, N. J., Morris, A. W., Ballenger, J. P. in Delugach, H. S., 2015. *A Principles-Based Model of Ethical Considerations in Military Decision Making*, *Journal of Defense Modeling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 13(2), str. 195–211. DOI: 10.1177/1548512915581213.
35. Reed, G. E., 2004. *Toxic Leadership*, *Military Review*, julij–avgust, str. 67–71.
36. Reiley, P., 2022. 'Leader and Character Development Through Ethics Education', *The Journal of Character & Leadership Development*, Spring 2022, str. 94–106.
37. Saxena, A., Meschino, D., Hazelton, L., Chan, M-K., Benrimoh, D. A., Matlow, A., Dath, D. in Busari, J., 2019. *Power and Physician Leadership*, *BMJ Leader*, 3(4), str. 1–7.
38. Schein, E. H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
39. Sorokina, N., 2021. *The Ethical Infrastructure and its Role in the Process of Forming the Moral and Ethical Background of Public Service. Aspects and Practices*, 2(58), str. 157–164.
40. Tatum, K. R., Parson, L., Weise, J., Allison, M. in Farrell, R. J., 2019 *Leadership and Ethics across the Continuum of Learning: The Ethical Leadership Framework*, *Air & Space Power Journal*, Winter, str. 42–57.
41. Thomas, J. J., 2009. *The Four Stages of Moral Development in Military Leaders*, *The ADM James B. Stockdale Center for Ethical Leadership*, United States Naval Academy.
42. Todd, D. in Tripodi, P., 2018. *Behavioral Ethics: The Missing Piece of an Integrative Approach to Military Ethics*, *MCU Journal*, 9(1), str. 155–170.
43. Treviño, L. K. in Nelson, K. A., 2021. *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, 8th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
44. U.S. Army Department, 2020. *PAM 165–19: Developing Ethical Leaders*. Washington, D.C.: Headquarters, Department of the Army.
45. Van Baarle, E. in Van Baarle, S., 2025. *Advancing ethics support in military organizations by designing and evaluating a value-based reflection tool*. *Bioethics*, 39(1), 5–17. DOI: 10.1111/bioe.13255.
46. Visoka vojaška šola (VVŠ), 2023. *Habilitacijska področja in študijski programi*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije.
47. Weigle, B. D. in Allen, C. D., 2024. *Keeping David from Bathsheba: The Four-Star General's Staff as Nathan*. U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania (manuscript in review).
48. Yonkova, I. F., 2024. *The Impact of Ethical Infrastructure upon the Performance of Public Sector Organisations*. PhD Dissertation Abstract. D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov.
49. Zartman, I. W., ur., 1994. *International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, International Institute for Applied Systems Analysis.

E-pošta: dejan.okovic@mors.si

E-pošta: mihael.plevnik@mors.si

ORCID: 0009-0003-0166-0801

Polkovnik Dejan Okovič se je v Slovenski vojski zaposlil leta 1992 in opravljal različne dolžnosti na vseh ravneh. Višje štabno šolanje je opravil v Centru vojaških šol, generalštabno šolanje pa leta 2019 na Baltic Defence College v Estoniji. Imenovan je bil za predstojnika habilitacijskega področja Vojaški menedžment, voditeljstvo in etika na Poveljstvu za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje Slovenske vojske. Trenutno je doktorski študent na Fakulteti za državne in evropske študije Nove univerze, njegovo raziskovalno področje pa sta etika in voditeljstvo.

Colonel Dejan Okovič joined the Slovenian Armed Forces in 1992 and has held various positions at all levels. He completed advanced staff training at the Military Schools Centre and graduated from the General Staff Course at the Baltic Defence College in Estonia in 2019. He was appointed as the Head of the Habilitation Field of Military Management, Leadership, and Ethics at the Doctrine, Development, Education and Training Command of the Slovenian Armed Forces. He is currently a doctoral student at the Faculty of Government and European Studies, New University, and his research focuses on ethics and leadership.

e-mail: dejan.okovic@mors.si

* Prispevki, objavljeni v Sodobnih vojaških izzivih, niso uradno stališče Slovenske vojske niti organov, iz katerih so avtorji prispevkov.

* Articles published in the Contemporary Military Challenges do not reflect the official viewpoint of the Slovenian Armed Forces nor the bodies in which the authors of articles are employed.

Podpolkovnik Mihael Plevnik je v Slovenski vojski zaposlen od leta 2000. Magistriral je na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru, trenutno pa nadaljuje doktorski študij na isti fakulteti. V letih 2014–2024 je na Generalštabu Slovenske vojske vodil Odsek za kibernetško obrambo in od leta 2025 opravlja naloge poveljnika 11. polka za komunikacije, informatiko in kibernetško obrambo. Njegovo raziskovalno delo je osredotočeno na kibernetško varnost oskrbovalnih verig, digitalno transformacijo logistike ter večdomenske operacije.

Lieutenant Colonel Mihael Plevnik has been serving in the Slovenian Armed Forces since 2000. He obtained his master's degree from the Faculty of Logistics at the University of Maribor, where he is currently pursuing doctoral studies. From 2014 to 2024, he led the Cyber Defence Section at the General Staff of the Slovenian Armed Forces, and since 2025, he has been the commander of the 11th Regiment for Communications, Information Technology, and Cyber Defence. His research focuses on cybersecurity of supply chains, digital transformation of logistics, and multi-domain operations.

e-mail: mihael.plevnik@mors.si

* Prispevki, objavljeni v Sodobnih vojaških izzivih, niso uradno stališče Slovenske vojske niti organov, iz katerih so avtorji prispevkov.

* Articles published in the Contemporary Military Challenges do not reflect the official viewpoint of the Slovenian Armed Forces nor the bodies in which the authors of articles are employed.