

# VOJAŠKO VODITELJSTVO V MRAZU



**Mraz predstavlja poseben izziv za vojaške enote, ker ima tudi negativen vpliv na človekovo počutje, sposobnost realnega dojetja okolja ter odločanja. Tečajni in usposabljanja so večinoma usmerjeni v urjenje veščin preživetja v tem okolju. Pri tem pa se zanemari razvoj poveljniškega kadra oziroma voditeljev, ki morajo tudi v najtežjih razmerah sprejemati odločitve ne glede na zunanje okolje, lastno počutje ali počutje podrejenih. Zato je nujno, da poveljniki razvijajo posebne sposobnosti za vodenje enot tudi v mrazu.**

**N**a enem od strokovnih posvetov o bojnem delovanju v mrazu je predavatelj izpostavil zanimivo vprašanje: »Kdo odloča o mrazu – človek ali termometer?« Poudaril je, da je to vedno človek, torej poveljnik, ki je neposredno na kraju dogajanja. Pri odločitvi so mu seveda v pomoč tudi termometer in drugi indikatorji, vendar je on tisti, ki sprejema odločitve. Iz tega jasno izhaja pomen poveljnikov manjših enot, ki so na terenu s svojimi

enotami in morajo sprejemati odločitve. Prisotnost poveljnika v mrazu mora biti vidna in jasna.

V mnogih vojaških doktrinah bojno moč vsakega posameznika in enote sestavlja trije osnovni elementi: konceptualni, moralni in fizični. Ključni element, ki vse to povezuje, pa je voditeljstvo oziroma poveljniki, ki so nosilci te funkcije. Že v normalnih okoliščinah to pomeni

odločanje v stresnih situacijah. Izjemno zahtevno pa postane odločanje v ekstremnih vremenskih in terenskih razmerah. Za človekov organizem so najzahtevnejši mrzlo in arktično okolje ter visoke gore. V takih razmerah je voditeljstvo poseben izziv.

Predstavljajmo si poveljnika, ki je z manjšo enoto že nekaj dni v neizprosнем mrazu, ki se počasi, a neusmiljeno zajeda pod kožo. Ko je situacija na videz že brezupna, se okrepi še veter, spalne vreče in obleka pa so vlažne in na pol pomrznjene. Med vojaki se pojavi strah, pri posameznikih tudi prvi znaki panike in zaskrbljenosti. Poveljnik opazi, da njihovo dojetje okolja in situacije ni več realno, tudi psihične in fizične funkcije so vedno počasnejše in ne delujejo na ustrezni ravni. Vsi skupaj si želijo samo še toplote in čutijo neustavljivo željo, da se umaknejo nekam na toplo. V takih razmerah so vse



oči uprte v poveljnika, čakajoč na njegove odločitve. To je bilo v zgodovini že nešteto videna zgodba in tako je tudi danes.

Vojaško voditeljstvo pomeni tudi to, da poveljnik zna voditi v takšnih in podobnih ekstremnih topografskih in klimatskih razmerah. Delovanje v mrazu predstavlja dodaten napor, saj se mora vsak posameznik ukvarjati s tem, da ohranja telesno temperaturo, sočasno pa mora opravljati še naloge. Pozitivne lastnosti voditelja oziroma njegove pomanjkljivosti postanejo še posebej vidne v ekstremnih topografskih in klimatskih razmerah.

Pozitivno agresiven pristop vodstva je bistvenega pomena za pomoč vojakom pri premagovanju teh izzivov. Poveljnik mora biti v mrazu viden, jasen in prepričan. To je temeljni princip voditeljstva v mrazu. Seveda mora skozi proces izobraževanja, usposabljanja in življenja v realnih pogojih vsak poveljnik razviti pomembne sposobnosti, ki mu bodo omogočale učinkovito vodenje enot. Najpomembnejše sposobnosti za vodenje v mrazu so:

- gibanje, preživetje in bojevanje v mrazu,
- prevzemanje pobude,

- delovanje v negotovosti,
- razvoj medsebojnega zaupanja,
- izražanje skrbi za druge,
- učinkovito samostojno odločanje,
- realna ocena tveganja.

### **GIBANJE, PREŽIVETJE IN BOJEVANJE V MRZU**

Za učinkovito delovanje v mrazu in gorah je osnovni pogoj obvladovanje širokega spektra znanj in veščin, ki jih v kratkem času ni mogoče obvladati. Poveljnik enote pri tem ni izjema, ker ima mraz enake učinke tudi nanj. Osebnosti kompetence poveljniku po eni strani omogočajo, da preživi in deluje v takšnem okolju, po drugi pa so njegova znanja in veščine smernice za realna pričakovanja od sebe in svojih podrejenih.

Učinkovitemu poveljniku mrzlo okolje in gore ne smejo povzročati negativnega stresa. V neudobnem okolju se mora počutiti udobno in imeti dovolj energije za spodbudo podrejenim. Nekompetentni poveljnik, ki ni dorasel zahtevnemu okolju, je nevaren sebi in svoji enoti, ker zaradi nepoznavanja zemljišča in vremena ne zna realno oceniti tveganja. Poveljnikova osebna odgovornost je njegova lastna pripravljenost v veščinah gibanja in

preživetja v mrazu. To je temeljni pogoj za bojevanje in poveljevanje svoji enoti. Na ta način sproži tudi posredne učinke pri podrejenih: pridobi si njihovo zaupanje, občutek varnosti in njihovo pripravljenost, da sledijo njegovim ukazom tudi v najtežje razmere. Učenje, usposabljanje in urjenje individualnih veščin za delovanje v mrazu v vojaški karieri poveljnika ni nikoli končan proces. Najbolj uspešni poveljniki tudi v zasebnem življenju posvečajo čas športom in hobijem v tem okolju: plezanju, smučanju, preživetju ... Starost, čin in izobrazba pri tem ne smejo biti izgovor. Mraz, gore in končno tudi nasprotnik teh kategorij ne upoštevajo.

### **PREZEMANJE POBUDE**

Pogosta posledica prekomerne izpostavljenosti mrazu je apatičnost, kjer posameznik izgubi voljo do dejavnosti in ne stori ničesar za reševanje problema. Še hujše je, če se to zgodi poveljniku, od katerega podrejeni pričakujejo, da jih bo spodbujal in se odločal. Vsak poveljnik, ki dela s svojo enoto neposredno v mrazu, se mora zavedati, da je on tisti, ki lahko najbolj realno oceni situacijo in sprejme najboljše odločitve. Poveljnikova pobuda in odločanje v skladu z namero nadrejenega sta zato v težavnih razmerah nujna.





Sposobnost prevzemanja pobude je eden temeljnih principov poveljevanja s poslanstvom. S stalno pobudo poveljnik vzdržuje dejavnost vojakov na primerni ravni in sočasno stalno presoja trenutno situacijo. Tak pristop v mrazu omogoča hiter odziv na nepredvidene okoliščine, če je to potrebno. Pri tem sta velikokrat potrebna dodatna ustvarjalnost in iskanje rešitev izven normalnih vzorcev razmišljanja ter standardnih operativnih postopkov.

### **DELOVANJE V NEGOTOVOSTI**

Hitro spremenljive vremenske in terenske razmere povzročajo tudi občutke negotovosti. Sposobnost delovanja v negotovih razmerah zahteva posebna znanja in veščine. Težišče dejavnosti pozimi mora temeljiti na principu najvarnejše izbire variante delovanja. Sposobnost realne presoje predvidevanja posledic odločitve in izvedbe je v mrazu še veliko pomembnejša kot v toplejših klimatskih območjih. Napačne odločitve imajo lahko katastrofalne posledice. Sposobnost predvidevanja pa razvijemo z dolgotrajnim usposabljanjem in delovanjem v realnih razmerah. Stalno umikanje v območje udobja nam pri razvoju te veščine ne pomaga. Na usposabljanjih moramo stopiti izven območja udobja v območje učenja, kjer pridobivamo nove izkušnje, tako pozitivne kot tudi negativne. S tem si

bomo pridobili občutek za predvidevanje tudi v negotovih razmerah.

### **RAZVOJ MEDSEBOJNEGA ZAUPANJA**

Zaupanje vzpostavljamo skozi medsebojni pogovor, spoštovanje ter učinkovito in jasno vodenje. V manjših enotah (oddelek, vod, četa) ta odnos razvijamo s profesionalnostjo in z lojalnostjo podrejenim, nadrejenim in tovarišem. S pogovorom, z medsebojnim spoštovanjem in tudi s prijateljstvom pripravljamo poveljnik svoje ljudi na težke razmere. Zagotavlja jim tudi dovolj časa in primerno okolje, da se ustrezno pripravijo. Čin in položaj ne smeta biti ovira za kakovostno medsebojno komunikacijo. Prepoznavanje občutkov podrejenih je izjemna lastnost poveljnika, ki omogoča pravočasno zaznavanje in razumevanje težav. Razmišljanje in postavljanje v ospredje lastno udobje podrejene oddaljita od zaupanja, prizadevanje za skupno dobro pa zaupanje povečuje. Poveljnik mora razumeti temeljne človekove potrebe v neprijetnem okolju in poznati ukrepe, kako v tem okolju povečati udobnejše počutje. Neposredna in stalna prisotnost poveljnika v enakih življenjskih razmerah pri podrejenih ustvarja občutek varnosti in zaupanja. To je temeljni pogoj, da mu bodo sledili in ga podprli, ko bo to potrebno. Seveda mora delovati interakcija dvosmerno. V skupini se lahko znajdejo posamezniki, ki ni-

kakor nimajo volje, da bi živeli v mrazu in visokih gorah. Poveljnik se mora zavedati, da takšni posamezniki lahko izjemno slabo vplivajo na kohezijo enote.

### **IZRAŽANJE SKRBI ZA DRUGE**

Vsaka enota je močna toliko, kot je močan njen najšibkejši člen oziroma posameznik. Če se v enoti ustvarja princip individualizma in egoizma ali nezdrave tekmovalnosti, je taka enota na zelo hitri poti, da v težavnih razmerah razpade. Temeljni vzrok je odsotnost skrbi za druge. Pri podrejenih moramo skrbeti za vsakega posameznika. Ključ je razvoj dvosmerne komunikacije. Če poveljnik samo usmerja in poveljuje, nima povratne informacije o njihovem stanju in počutju. To pa je v mrzlem okolju še posebej nevarno. Vzpostavljen mora biti sistem delovanja v parih, skupinah in po oddelkih. Poveljnik se skozi ta sistem prepriča in preverja stanje pripravljenosti. Podrobnosti so izjemno pomembne. Vsaka najmanjša napaka v mrazu in visokih gorah lahko vodi v smrtno nevaren položaj. Skrb za podrejene pomeni tudi postavljanje jasnih zahtev in pričakovanj s strani poveljujočega ter jasno opredelitev poveljnikove namere. Odgovornost in skrb do drugih v enoti sta vedno dvosmerni, tako po horizontalni kot tudi vertikalni liniji.





### UČINKOVITO SAMOSTOJNO ODLOČANJE

Sposobnost samostojnega odločanja se navezuje na sposobnost prevzemanja pobude. Na terenu govorimo o »situacijskem« voditeljstvu, ki temelji na v poslanstvo usmerjeno voditeljstvo z razvojem tovarštva in vodenju k skupnemu cilju. Težišče na tem področju mora biti razvoj mladih častnikov in podčastnikov, ki skupaj s svojo enoto preživijo daljše obdobje v mrzlem okolju in ki sprejemajo samostojne odločitve pod mentorstvom izkušenih častnikov in podčastnikov. Odločitve ne bodo vedno optimalne, včasih bodo tudi napačne. Pomembno je ustvariti okolje, kjer se napake sprejemajo kot del učenja z njihovo analizo. Na ta način jih razumemo in s tem prispevamo k boljšim odločitvam v prihodnosti. Če poveljniki ne sprejemajo samostojnih odločitev med usposabljanjem, ne moremo pričakovati, da se bodo odločali tudi v realnih nalogah.

### REALNA OCENA TVEGANJA

Mraz je mnogo večja grožnja za preživetje, kot je videti na prvi pogled. Proces ohlajanja telesa zmanjša našo sposobnost razmišljanja, negativno vpliva na realno presojo situacije in slabi našo voljo. Nevarnosti v gorah in mrazu ne moremo popolnoma izključiti. S pravilnim pristopom in pravimi odločitvami pa lahko tveganje bistveno zmanjšamo. In pri tem je ključna poveljnikova ocena tveganj. Temeljni pogoj za pravilno oceno tveganja je poznavanje objektivnih in subjektivnih nevarnosti ter preventivnih ukrepov.

Minimalna merila zagotavljanja varnosti v mrazu se določajo na podlagi osnovnih vremenskih parametrov: temperature, vetra in vlage. Ocena tveganja je stalen proces. Ocenjujemo stopnjo tako objektivnih kot tudi subjektivnih nevarnosti. Pri oceni tveganja v mrazu sledimo trem temeljnimi korakom:

- določanje osnovnih smernic,
- neprekinjenost procesa ocene tveganja,
- končna odločitev poveljnika na kraju dogajanja.

Osnovne smernice se določajo na podlagi treh vremenskih parametrov: temperatura, veter in vlaga. To so spremenljivke, ki določajo občutek in vpliv mraza.

Neprekinjenost procesa ocene tveganja zagotovimo po t. i. metodi 3 x 3 podobno kot oceno stopnje nevarnosti snežnih plazov.

To pomeni, da ocenjujemo tveganje zaradi mraza vsaj trikrat: najprej v času načrtovanja, potem ob začetku naloge oziroma usposabljanja in nato ob vsaki spremembi razmer med nalogo/usposabljanjem. V vseh fazah se ocenjuje vplive na treh področjih: teren/vreme, udeleženci in oprema. Ob tem stalno spremljamo temperaturo, veter in vlago. Katera koli spremenljivka se poveča, se poveča tudi tveganje. Ob tem je pomembno, da končne odločitve sprejema poveljnik, ki je na kraju dogajanja. On je tisti, ki realno občuti mraz in realno stanje.

Ocena tveganja ne sme postati orodje za stalno in popolno izogibanje nevarnostim. V tem primeru vojaške enote ne bi nikoli delovale v visokogorju in mrazu. Pravilna pot je iskanje poti za preživetje v nevarnem okolju. Vemo, da je pozimi največja objektivna nevarnost snežni plaz. Pri oceni tveganja ne gre za to, da celo zimo ostanemo v vojašnici ali doma, ampak da znamo oceniti, kdaj in kje obstaja nevarnost za snežni plaz ter kdaj in kje se lahko gibljemo v varnejšem območju sprejemljivega tveganja.

Ob tem je treba poudariti, da je za vsako enoto izjemno nevaren poveljnik, ki se nevarnosti sploh ne zaveda ali pa jo ignorira. Tak odnos slej ko prej pripelje enoto v zelo resne težave.

### ZAKLJUČEK

Biti učinkovit vodja v gorah in mrazu, ki svoje naloge opravlja odgovorno, je zelo zahtevno. Osnovni pogoj za učinkovitost so ustrezne osebne kompetence komunikacije, gibanja, preživetja in bojevanja v mrazu ter neposredna prisotnost na terenu. Poveljnik mora najprej sam vzpo-

staviti pozitiven odnos do mrzlega okolja, kar je pogoj, da se bo v neudobnem okolju počutil udobneje. Poleg tega mora poveljnik razvijati posebne sposobnosti, ki vzpostavijo zaupanje v enoti in zagotavljajo poveljnikom učinkovito odločanje v negotovih in nevarnih razmerah.

### IZKUŠNJE:

#### 2. SVETOVNA VOJNA NA FINSKEM

Finska je bila v 30. letih prejšnjega stoletja agrarna država. Zaradi načina življenja v naravi, gozdovih in mrazu so bili vojaki fizično in psihično sposobni za življenje in bojevanje v takšnih pogojih. Vojaki so poznali teren in imeli izkušnje, kako se zaščititi pred mrazom. To so vedeli tudi poveljniki, ki so znali najti ravnovesje, na eni strani so se zavedali pomena držanja pobude v svojih rokah in na drugi strani niso prekomerno izpostavljali svojih vojakov mrazu. Bojevanje v takšnih razmerah je imelo izrazito psihološko dimenzijo. Ukrajinci, ki so se takrat bojevali na nasprotni strani v ruskih enotah, so se bali zasneženih gozdov na severu. Finske lahke in manjše pehotne enote so na smučeh izvajali hitre in kratke napade in ruski vojaki so jih imenovali bela smrt (belaja smert). Finci so imeli dolgo zgodovino in tradicijo življenja v sožitju z naravo. Zime in gozdov niso dojemali kot sovražno okolje, ampak kot vir zaščite. To je bilo v velikem nasprotju z nemškimi enotami, ko so finsko okolje dojemali kot veliko nadlogo. Vse te okoliščine so ustvarjale izrazito psihološko prednost Fincev (Tunnainen, str. 94). Odločilna razlika je bila ravno v pozitivnem odnosu finskih enot do mrzlega in na videz neprijaznega okolja.

Miha Kuhar