

Toksičnost v vodenju

Sara Jurkovič

Uvod

254

General H. Norman Schwarzkopf je dejal, da se veliko več naučimo iz slabega kot pa iz dobrega primera vodenja, saj nam je tako jasno, kako tega ne početi.

Voditeljstvo je pojav, s katerim se srečujemo v vsakdanjem življenju – v službi ali pri prostočasnih dejavnostih. V vojski pa je to predmet vsakodnevnega neformalnega pogovarjanja, saj sama struktura vojske teži k pomembnosti dobrega voditeljstva. Tudi poveljniki so samo ljudje, ki v nekaterih primerih niso sposobni preseči svoje psihološke nagnjenosti k določenemu vedenju – takšnih ni vredno posnemati, na drugi strani pa imamo poveljnike, ki dobro prakso predajajo prihajajočim generacijam in s tem vzpostavljajo zdravo delovno okolje.

Toksično voditeljstvo v nobeni organizaciji ne pusti pozitivnih posledic.

Psihološki vidik toksičnosti

Skozi različna življenjska obdobja srečujemo ljudi, ki prihajajo in posledično tudi odhajajo. Le nekaj je takih, ki ob nas ostanejo vse življenje. Seveda si vsakdo ob svoji strani želi ljudi, ki so vzpodbudni in prijetni ter vedo, kaj je pravo prijateljstvo, vendar pa je vseeno vedno več takšnih, ki bi se jih morali izogibati – to so toksični ljudje, tovrstno ime pa si zaslužijo, ker nam dajo manj kot pa vzamejo (A. K., 2020).

Toksični odnosi

Pogosto se znajdemo v odnosu z nekom, ob katerem se ne počutimo dobro in ki nam jemlje energijo. Če ob takšnih posameznikih pozabimo na svoje cilje in želje, smo se prav gotovo znašli v toksičnem odnosu. Seveda pa tu ne gre govoriti

le o partnerskih odnosih, ampak o kateri koli osebi, ki igra neko vlogo v našem življenju – mame, ki želijo imeti pod nadzorom prav vse, naduti vodje, nehvaležni otroci ali pa prevzetne sodelavke. Takšne osebe so popolnoma neobčutljive za čustva preostalih ljudi okrog sebe, pogosto pa z njihove strani prihaja tudi do emocionalnega izsiljevanja in igranja iger. Tovrstni ljudje nimajo v mislih dobrega počutja preostalih, še več, pravzaprav niti ne želijo, da bi nekemu v življenju uspelo, saj to vidijo kot nevarnost samim sebi. Za doseg svojih ciljev pa pogosto uberejo nespoštljiva sredstva (Bončina, 2019).

Med najpogostejše občutke v toksičnih odnosi spadajo naslednji: vse se vrti okrog drugega, ob tej osebi večini ljudi ni prijetno, nič, kar naredi nekdo drug, nikoli ni prav, ob takemu človeku se ne moremo odpreti in biti iskreni, nemalokrat smo od takšne osebe deležni posmeha, ko se trudimo, da bi napredovali (Bončina, 2019).

Vzrok zapletanja v tovrstne odnose gre iskati predvsem v disfunkcionalni družini, v kateri je bila ljubezen, ki smo je bili deležni, pogojevana, kar je sčasoma pri posamezniku povzročilo čustveno odvisnost. To pomeni, da pozornost posvečamo le drugim, lastne potrebe pa zanemarjamo. Tovrstno pogojevanje ljubezni se sčasoma le poglobi in postane še bolj toksično. Če v odnos ne vstopate kot samostojna enota, boste slej kot prej doživeli razočaranje, ko boste ugotovili, da vas nihče ne more spremeniti, dopolniti, popraviti ali pa zaceliti vaših ran (Bončina, 2019).

Zapletanje v toksične odnose še bolj poglobi posameznikove strahove in vzdržuje pogojevanje. Znajdemo se v strahu pred tem, da bi ostali sami, če se bomo obnašali tako, kakršni zares smo, drugi so nam vedno pomembnejši od nas samih, bojimo se, da bi izpadli neumno, če bi izrazili svoje mnenje, in pa, ker se ne želimo razgaliti, se vsakokrat raje podredimo drugim (Bončina, 2019).

Kako prepoznati toksično osebo v svoji bližini?

Prva lastnost toksičnih oseb je t. i. »gaslighting« oziroma z manipulacijo pripraviti preostale do točke, na kateri podvomijo o svoji lastni razumnosti. Osebe s takšnim obnašanjem v drugih vzbudijo kognitivno disonanco in kaj kmalu se začnejo spraševati, ali ima ta drugi mogoče res prav – pride torej do tega, da imamo zmeden čut za realnost in ne zaupamo več vase (Petrovič, 2017).

Oseba, ki je toksična, ne vidi svojih pomanjkljivosti in zaradi tega stori vse, kar je v njeni moči, da bi se izognila odgovornosti. Obrambni mehanizem, s katerim

negativne lastnosti pripisuje drugim, je projekcija – s tovrstnim obnašanjem želi takšna oseba doseči, da nekdo drug prevzame nase vso odgovornost in da se svojih dejanj sramuje (Petrovič, 2017).

Naslednja lastnost so definitivno nesmiselni pogovori, v katerih od toksične osebe ne gre pričakovati prav nobene čuječnosti, ampak kvečjemu napad na sogovornika, s čimer ga uspe dezorientirati, ga diskreditirati, ne nazadnje pa tudi zмести in zafrustrirati (Petrovič, 2017).

Sledi posploševanje. Pri tem gre za to, da se toksična oseba ne poglobi v stališča drugih, ampak jih preprosto posploši. Pri nestrinjanjih torej nikoli ne priznava nikakršnih nians in posledično tudi ne upošteva različnih stališč. Pogosto pride tudi do tega, da tovrstna oseba na druge nalepi etiketo in tako popolnoma zanika njihove trditve. S posploševanjem želi doseči razvrednotenje izkušenj, ki ji niso lastne, in pozornost s sebe preusmeriti na druge (Petrovič, 2017).

Za toksične osebe je prav tako značilno pikolovstvo in t. i. »premikanje gola«. Takšna oseba vam nikoli ne bo pomagala pri napredovanju, ampak bo iz vas naredila grešnega kozla. Tudi če določeno zahtevo izpolnite, se v mislih te osebe vedno poraja nekaj, kar bi še lahko naredili in dopolnili. Toksični posamezniki svoje zahteve neprestano višajo ali jih spreminjajo tako, da ste na koncu krivi vi, ker jih niste uspeli doseči (Petrovič, 2017).

To so le nekatere izmed lastnosti toksičnih oseb, prav tako pa je pri njih mogoče zaslediti pojav spreminjanja teme pogovora, da bi se izognili odgovornosti, nato prikrite in pa odkrite grožnje, pogosto so vas pripravljene žaliti, uničujoče pogojevati, vas javno blatiti ali celo zalezovati, najprej napasti s pozornostjo, nato pa vas omalovaževati, se samohvaliti in tako naprej (Petrovič, 2017).

Toksičnost v vojski

Toksično vodenje vključuje voditeljske stile, ki zastrepajo zaposlene, organizacijo ali pa kar oba subjekta (Hinen, 2020).

S pojavom toksičnosti pri vojaškem vodenju se srečujejo vse države, Slovenija in tudi druge. Leta 2018 so v ameriški vojski prišli do podatka, da se kar 81 % zaposlenih odloči za odhod iz vojske, še preden se jim izteče doba 20 let, ko bi

se lahko upokojili. Zanimivo je, da se tako odločijo kljub marsikaterim ugodnostim, kot so: brezplačno zdravstveno zavarovanje, plača, primerljiva s plačo na civilnem trgu dela, karijerne možnosti itn. Seveda poleg drugih dejavnikov ogromno vlogo pri takšnem rezultatu igra prav toksičnost pri vodenju. V ameriški vojski toksičnost definirajo kot obnašanje zaposlenih, ki so nagnjeni k zlorabljanju preostalih, so arogantni in jih morala podrejenih prav nič ne skrbi. Ameriški nacionalni javni radio je izvedel raziskavo, ki je pokazala, da so številni poveljniki javno spregovorili o tem, da v vojski služi preveč toksičnih voditeljev. Toksičnost na tovrstnem delovnem mestu naj bi sprožila tudi samomorilno vedenje pri podrejenih. Toksično voditeljstvo je v ameriški vojski mogoče zaslediti v vseh petih vejah oboroženih sil (Sadulski, 2018).

Vodenje

Za proces vodenja se človeštvo zanima že skozi potek celotne zgodovine. Pomen tega se je zaradi razvoja organizacij tudi dinamično spreminjal. Vodenje naj bi izhajalo iz tega, da je človek prvinsko naravnan na nadrejenost ali pa podrejenost – to naj bi bilo spontano, razlika je le v poti, kako se nekdo povzpne do vodilnega položaja (Kalič, 2018).

Koncept vojaškega voditeljstva Slovenske vojske voditeljstvo povezuje tako, da en osebek vodi drugega ali pa več osebkov. Pri tem je pomembno to, da voditi pomeni vplivati na druge, torej tam, kjer se pojavijo voditelji, za njimi sledijo tudi sledilci. Za vlogo voditelja so torej primerni tisti ljudje, ki natanko vedo, kaj in zakaj nekaj hočejo, se pravi imajo nekakšno vizijo. Voditeljstvo torej lahko definiramo kot usmerjanje ljudi z nekakšnim ciljem (Kalič, 2018).

Definicija toksičnega vodenja

Pri toksičnem vodenju gre za kombinacijo vase usmerjenih vedenj in vzgibov, ki imajo negativen učinek na podrejene, na enoto in prav tako tudi na izvedbo same naloge. Toksični posameznik, ki ima vlogo vodje, ne poseduje skrbi za druge in tudi ne vzdušja v enoti. Tovrsten posameznik se ima za večvrednega, njegovo vedenje pa je stalno disfunkcionalno, kar se kaže z zavajanjem, zastraševanjem, s siljenjem in pa z neutemeljenim kaznovanjem drugih, da bi dosegel svoje lastne interese. Toksični voditelj izvršuje kratkoročne naloge in zahteve s skoraj neobstoječo

stopnjo predanosti, podrejeni pa se zaradi njegove premoči seveda odzovejo tako, da zahteve izpolnijo (ADP 6–22, 2019).

Britanska vojaška doktrina voditeljstva prav tako navaja, da toksični vodja nima razvite čustvene inteligence – nalogo sicer lahko izvedejo kratkoročno, razvoj posameznikov in močnih enot pa jim ne bo uspel (Kalič, 2018).

Kalič (2018) piše o tem, da je polkovnik G. E. Reed zasnoval tridelno definicijo, katere namen je bil strateškimi voditeljem predstaviti percepcijo ocenjevanja podrejenih poveljnikov. Toksični poveljniki po njegovem mnenju kažejo očiten primanjkljaj skrbi za dobro počutje svojih podrejenih, njihove osebnostne lastnosti in medosebna interakcija pa sta glavna krivca za negativno klimo v enoti. Toksični poveljniki so tisti, ki jih podrejeni spoznajo za osredinjene le na svoje lastne interese in na svoje lastno brezkompromisno napredovanje. Vodenje na tovrsten način dela škodo podrejenim in povzroči okuženje organizacijske klime, saj zavira entuziazem, kreativnost itn.

Definicij in opisov toksičnega voditeljstva v vojaških strukturah je veliko. Večina jih izhaja iz izkušenj posameznikov, ki so bili sami izpostavljeni tovrstnemu pojavu. Zelo pomembno pa je toksičnost v vodenju prepoznati in jo obsoditi zaradi škode, ki jo povzroča (Kalič, 2018).

Toksične lastnosti vojaških voditeljev

Holmes je opredelil deset t. i. »bolezni« voditeljstva, ki so značilne za neprimerno vodenje in lahko okužijo prav vsakega voditelja. Tisti vodje, ki imajo dobro razvito samozavedanje in samorefleksijo, bodo sposobni sami prepoznati večino teh pojavov in bodo situacijo sposobni rešiti. Če ti pojavi ostanejo neopaženi, pa to kaj kmalu povzroči razvoj negativnega delovnega okolja.

Te značilnosti so predstavljene v nadaljevanju.

- Pomanjkanje moralnega poguma: vodje ne ravnajo pravilno, čeprav se zavedajo, da bi morali.
- Nesprejemanje mnenj in predlogov drugih: nesposobnost prepoznave konstruktivne kritike drugih.
- Dvoličnost: javna odobritev načrtov, s katerimi se neformalno ne strinjajo.

- Zadrževanje informacij: omejevanje iniciativnosti podrejenih z neupravičenim zadrževanjem informacij.
- Pomanjkanje fleksibilnosti: trmasto sledenje lastnim načrtom.
- »Ziheraštvo«: odlašanje z odločanjem, potreba po vedno novih oziroma dodatnih informacijah.
- Nesprejemanje nasvetov: namerno prezrtje in obravnavanje kot nepomembnih.
- Neodkrite priložnosti: nezmožnost prepoznave ponujenih priložnosti zaradi osredinjenja na realizacijo že obstoječega načrta (Kalič, 2018).

Na tem področju je pomembno omeniti še pojav mistifikacije voditeljstva – gre za to, da si vsak vodja želi biti dober in uspešen, vendar pa večkrat to ni. Da bi si kljub temu zgradil podobo voditelja, ki je uspešen in sposoben, svojo lastno podobo mistificira, kar pomeni, da sebe predstavlja na način, ki odgovarja njemu. Z mistifikacijo se vzdržuje pozicijska avtoriteta, ki pa služi kot obrambni mehanizem (Kalič, 2018).

Tipologija toksičnih poveljnikov

Največkrat zaznani tipi toksičnih poveljnikov so predstavljeni v nadaljevanju.

- Odsotni vodja: večino časa je odtujen od svoje enote in ljudi, kadar je prisoten, pa se vključuje samo v sprejemanje odločitev in poveljevanje. Je nepremišljen in išče izgovore za odsotnost, s katero se želi izogniti njemu neljubih aktivnosti.
- Nesposobni vodja: na splošno mu primanjkuje veščin in ni sposoben delovati v stresnih situacijah, zato se pogosto zgodi, da pobudo prevzamejo podrejeni.
- Soodvisni vodja: odvisen je od drugih, to pa poskuša prikriti s strogimi pravili. Prevezel bo več nalog, kot jih je sposoben izpolniti, nato pa bo sproščal svojo jezo, češ da so mu nadrejeni naložili preveč dela. Namesto da bi se s problem spoprijel, ga prikrije, to pa pripelje do nezaupanja, negotovosti in do medosebnih sporov.
- Pasivno agresivni vodja: nagiba se k nasprotovanju zahtevam po profesionalnem izvajanju nalog in v sebi čuti močen strah pred neuspehom, zaradi česar se tudi obotavlja. Pogosti so tudi nenadni izbruhi jeze.
- Prezaposlen vodja: tak vodja je energičen, nemiren, neosredotočen in stalno v gibanju. Želi biti stalno izpostavljen in v središču pozornosti. Tak voditelj zna zelo dobro manipulirati z ljudmi, kar v organizaciji pušča neželene posledice.

- Paranoični vodja: ta je lahko nadpovprečno ali podpovprečno inteligenten, vseeno pa je v sebi negotov. Patološko je ljubosumen in zelo težko sprejme kakršno koli obliko kritike, saj to dojema kot osebni napad. Strah, ki izhaja iz tega, ga žene k temu, da si želi imeti nadzor nad vsem dogajanjem.
- Togi vodja: ta je v svojem delu trd in nepopustljiv. Ni sposoben niti si ne želi sprejemati novih zamisli, saj je prepričan o tem, da ima prav samo on – zaradi tega bo okrog sebe združeval le tiste podrejene, ki so enakega mišljenja, da se mu ne bi bilo treba ukvarjati z drugače mislečimi.
- Vodja, ki je obseden z nadzorom: prizadeva si za to, da je prav vse urejeno in da za vse storjeno nekdo osebno jamči. To pa doseže le tako, da vse odločitve sprejema brez kakršne koli pomoči. Ni zmožen razviti vizije, saj se preveč obremenjuje z dnevno rutino.
- Kompulzivni vodja: tudi ta ima močno potrebo po popolnem nadzoru in čustvene izbruhe, ki pa se jih ne zaveda. Ker ni sposoben nadzorovati lastnih čustev, si prizadeva za nadzor vsega preostalega.
- Nestabilen vodja: primanjkuje mu samonadzora, to pomanjkanje pa nakazuje na moralno nezrelost. Takšna oseba ni zmožna vzdrževati nadzora in prav tako tudi ne uravnotežiti popustljivosti in zahtevnosti.
- Vsiljivi vodja: tak vodja je hlapčevski, kar pomeni, da sledi svojemu nadrejenemu in uresničuje samo njegove želje – želi si le njegovega odobravanja, vsemu preostalemu dogajanju pa ne posveča pozornosti.

Drugi toksični vodje pa so še: samovšečni vodja, brezčutni vodja, vodja »ulični bojevnik«, podkupljivi vodja, izoliran vodja in pa zlobni vodja (Kalič, 2018).

Vzroki za nastanek pojavnosti toksičnih poveljnikov

Najpreprostejši razlog za tovrstno obnašanje lahko najdemo v tem, da je to preprosto v sami človeški naravi. Ti vodje, ki so podvrženi oblikam vodenja, ki so toksične, so načelno le žrtve hierarhičnih potreb in apetitov (Draksler, 2015).

Sledi razlog, ki ga najdemo v paradoksalni naravi vojaškega voditeljstva, saj nekatere oblike toksičnega vodenja odražajo nekatere kvalitete vojaških voditeljev – nekatere izmed teh cenjenih lastnosti so: togost, kontrola, uveljavljanje in pre-zaposlenost. V zmernih oblikah so te lastnosti lahko seveda koristne, ko presežejo neko mejo, pa vstopijo na toksično področje. V največ primerih vojaški voditelji ne poznajo zmernosti (Draksler, 2015).

Razlog za razvoj toksičnega voditeljstva je tudi neustrezen osebnostni ali profesionalni razvoj. Prav mentorstvo igra ključno vlogo za nadaljnje voditeljstvo, zato se prihodnje častnike uči, da si morajo v najkrajšem mogočem času poiskati voditelje, ki jih bodo pri svojem delu posnemali. Tako pride tudi do posnemanja toksičnega vodenja, kar je neizogibno (Draksler, 2015).

Obstaja t. i. »toksični trikotnik«, ki dobro prikaže povezavo med tremi osnovnimi gradniki, ki so pogoj za nastanek in pozneje obstoj toksičnega vodenja. To so:

- Škodljivi vodje, ki so v hierarhično nadrejenem položaju in zaradi tega delujejo s sebičnimi interesi. Zaznamovale so jih negativne življenjske izkušnje, osebne lastnosti in pa njihova karizma.
- Dojemljivi sledilci, ki so podrejeni, ali pa drugi, ki škodljivemu vodji dopustijo delovati ali pa mu v nekaterih primerih celo pomagajo.
- Ugodno okolje pa so specifične okoliščine, ki toksično vodenje dopuščajo ali pa spodbujajo. Razkriti bi bilo treba neuspešno delovanje same organizacije in pa tudi pomanjkanje nadzora znotraj nje (Draksler, 2015).

Posledice toksičnega vodenja

Negativne posledice toksičnega vodenja se širijo med posamezniki pa tudi znotraj enot in navsezadnje celotne organizacije. Vodja, ki vodi na toksičen način, se tega navadno začne zavedati šele po tem, ko to pri njem identificirajo sodelavci. Od resnosti toksičnega vodenja je odvisno, ali se bo vodja po seznanjenju s tem spopadel in tovrstno vedenje odpravil ali pa ne – to se zgodi predvsem v primerih, ko posameznik svoje vedenje zanika in iz sebičnosti tovrstno obnašanje nadaljuje (Draksler, 2015).

Navadno zaradi toksičnega vodenja najbolj trpi enota, saj neposredno trpijo posledice njegovega ravnanja. Med blažje posledice uvrščamo: napetost, negotovost, neučinkovitost delovanja, razdvojenost, cinizem, pomanjkanje vizije in tudi zmedenost. Težje posledice dolgotrajne izpostavljenosti toksičnemu vodenju pa so odpor ali pa upor med sodelavci, nemotiviranost, slaba samopodoba, strah, razvijanje uničujočih odnosov, nezaupanje itn. (Draksler, 2015).

Kar se tiče same organizacije, ta trpi največjo škodo zaradi toksičnega vodenja na področju učinkovitosti delovanja, motivacije pripadnikov, prav tako pa trpi tudi

pripravljenost toksičnega voditelja. Veliko škodo posledično povzroči tudi javni ugled vojaške organizacije (Draksler, 2015).

Rešitve za preprečevanju toksičnega voditeljstva v vojski

Zaradi zapletene psihologije medosebnih odnosov in pa tudi narave vojaške organizacijske kultur tovrstnega pojava ni mogoče popolnoma preprečiti, vendar pa to ne pomeni, da jih ni treba omejiti. V ta namen je priporočljivo, da vojska razvija prakse, ki takšno voditeljstvo omejijo (Kalič, 2018).

262

Rešitve na sistemski ravni

Osnovni pogoj za rešitve na sistemski ravni je opredelitev pojavov toksičnega vodenja. Mogoče rešitve tako izhajajo iz postopkov prepoznavanja, selekcije in pa primerne kariernega razvoja posameznika. Primeren pristop je tudi sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, kar omogoči celosten vpogled v vodstvene potenciale ocenjevanega voditelja (Kalič, 2018).

Rešitve na poveljniški ravni

Najpreprostejši način na poveljniški ravni je to, da prihodnjim poveljnikom omogočijo dober vzor, tako da tudi sami vodijo z zgledom (Kalič, 2018).

Prek procesov svetovanja, »coachinga« in mentorstva, ki jih izvajajo nadrejeni poveljniki, se postopno razvija kultura poveljevanja s poslanstvom – namen zadnjega pa je medsebojno zaupanje med poveljniki.

Svetovanje: podrejene se usmerja k izboljševanju njihovega delovanja in pa razvijanju njihovih potencialov. Nadrejeni morajo ob tem izraziti zanimanje za podrejene, jih iskreno poslušati in spodbujati ter razvijati občutek pomembnosti podrejenega.

»Coaching«: to se navezuje na učenje, inštruiranje in pa na dograjevanje zmožnosti, ki jih je treba samo uigrati. Glavni namen tega procesa je nudenje pomoči nekemu pri obvladovanju določenega nabora nalog.

Mentorstvo: s tovrstno metodo pride do razvoja zrelosti, modrosti in pa preišljenega ravnanja. Mentorstvo je usmerjeno predvsem v osebnostni razvoj, saj se prek njega razvijajo komunikacijske sposobnosti, zrelo razmišljanje in pa medsebojna interakcija (Kalič, 2018).

Empirični del: razgovori

Na temo toksičnosti v vodenju sem opravila razgovore s tremi osebami, zaposlenimi v različnih organizacijah. Razgovorov nisem zastavila kot intervjujev s strukturiranimi vprašanji, ampak sem sogovornikom samo podala temo, oni pa so nato povedali, kar so želeli. Za ta način sem se odločila, zato ker jih s točno določenimi vprašanji nisem želela omejiti, saj menim, da bi v tem primeru podali manj podatkov.

Prva oseba je zaposlena v Slovenski vojski in ima čin štabnega vodnika. Na temo toksičnega voditeljstva je povedal, da mu sam ni bil nikoli pretirano izpostavljen. Povedal je, da sicer ne more trditi, da nikoli ni prišlo do kakšnega nesoglasja, vendar pa so jih vedno uspešno rešili. Tudi sam poskuša biti za svoje podrejene dober voditelj, saj se zaveda pomembnosti tega – meni, da vojska ni mesto, na katerem bi si lahko privoščili razdvojenost v enoti zaradi posameznika, ki svojega vedenja ne bi bil pripravljen popraviti.

Tudi drugi, s katerim sem opravila razgovor, je zaposlen v Slovenski vojski, s činom višjega štabnega vodnika. Tukaj je bila zgodba popolnoma drugačna. Povedal je, da bi nemalokaterega voditelja znotraj svoje enote lahko označil kot toksičnega. Povedal je, da njegovi nadrejeni ne sprejemajo predlogov podrejenih, najbolj pa je po njegovih besedah opazno to, da si ob uspehu drugih toksični vodje prilastijo zasluge, čeprav se s to stvarjo sploh niso ukvarjali. Meni, da je v takšnem okolju zelo težavno delati, saj gre zaradi stalnih zavrnitev nadrejenih ves trud v nič.

Tretja oseba pa je zaposlena v domu starejših občanov, v katerem dela kot višja medicinska sestra. Pravi, da so sicer nekateri nadrejeni boljši voditelji kot drugi, vendar pa situacija ni tako slaba, da bi to vplivalo na njeno psihično zdravje in da bi skrbi z dela nosila domov.

Zaključek

Toksičnost je eden izmed neželenih pojavov v voditeljstvu, ki se pojavljajo v vsaki organizaciji – temu se zaradi psihološke narave človeka ne moremo popolnoma izogniti. Tudi v vojski ni popolnih voditeljev – to je samo subjektivno mnenje posameznika, ki pa ga nevede podpirajo poslušni podrejeni. Vodje v organizacijah, kot je vojska, s svojimi odločitvami vplivajo na človeška življenja, zato je pomembno, da svoje napake poskušajo popraviti, se naučijo poslušati svoje podrejene in se stalno izobražujejo. Zapisano v uvodu, da toksično voditeljstvo v nobeni organizaciji ne pusti pozitivnih posledic, lahko potrdim. Hkrati pa lahko omenim, da je v organizaciji, kakršna je vojska, nekaj voditeljskih značilnosti, ki se prištevajo pod toksične, a so v nekaterih primerih lahko celo koristne. Vojska je področje, na katerem morajo poveljniki do podrejenih včasih pristopiti tudi na trši način, vendar pa mora tudi to imeti svojo mero, saj s pretiravanjem pride do razpada znotraj enot, neposlušnosti, upora, lahko pa tovrstno vedenje vpliva tudi na psiho vsakega posameznika.

Viri

- A. K. (2020, 15. julij). Kako v svojem življenju prepoznati toksične ljudi? *Vizita.si*. <https://vizita.si/dusevnost/odnosi-in-spolnost/toksicni-ljudje.html>
- ADP 6–22 Army Leadership (2019). Washington: Headquarters department of the army. https://ssilrc.army.mil/wp-content/uploads/2020/06/ADP_6-22.pdf
- Bončina, Tina (2019, 8. oktober). Toksični odnosi. *Tina Bončina, dr. med.* <https://www.boncina.si/psihoterapija/toksicni-odnosi/>
- Draksler, Andrej (2015). *Toksično vodenje v vojaški organizaciji*. <http://dk.mors.si/Iskanje.php?type=napredno&clang=slv&stl0=Avtor&niz0=Andrej+Draksler>
- Hinen, Anthony L. (2020). Toxic leadership in the military. *A publication of the Muma College of Business*, 4(5). https://www.researchgate.net/publication/342861313_Toxic_Leadership_in_the_Military
- Kalič, Franc (2018). *Neželeni pojavi vojaškega voditeljstva študija primera Slovenske vojske*. <http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?id=894&clang=slv>
- Petrovič, Nara (2017, 1. marec). 20 manipulativnih vedenj toksičnih oseb. *Nara Petrovič*. <https://narapetrovic.com/druzba/20-manipulativnih-vedenj-toksicnih-oseb/>
- Sadulski, Jarrod (2018, 18. december). It's time to address toxic leadership in the military. *In homeland security*. <https://inhomeandsecurity.com/address-toxic-leadership-military/>