

ОСОБИНЕ И ВЕШТИНЕ ЛИДЕРА У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА – ПРИМЕРИ ИЗ ВОЈНЕ СРЕДИНЕ

Бранимир Вулевић
Војска Црне Горе

Идеја овог рада је да на примерима из војне средине покаже како лидер треба да се понаша у току кризне ситуације. Он треба да познаје појам кризе и да препознаје ситуације које је прате, како би јој се лакше супротставио. Затим, треба да поседује особине и вештине које повећавају могућност да је преброди. Војсковође и лидери – краљ Петар, војвода Путник, војвода Бојовић, војвода Мишић и војвода Степановић свакако су поседовали квалитете који су им помогли да се изборе са кризним ситуацијама.

Кључне речи: *криза, лидерство, лидер, особине, вештине, организација, војна средина*

Увод

Феномен кризе заокупља пажњу научника из разних области. Већина даје своју дефиницију овог појма, тако да данас имамо онолико дефиниција колико и научника који су се бавили овим проблемом. Етимолошки гледано, појам кризе потиче из грчког језика, где означава „пресуду” или „одлуку”, односно пресудан тренутак који одлучује о даљем исходу ситуације. Криза означава „посебно стање у развоју једне појаве, обрт ствари у односу на досадашњи ток”.¹ Али, кризу треба разликовати од конфликта (супротности у односима између персоналних елемената организације), поремећаја (дисфункционалности у области физичких елемената) и катастрофа (одлучујући заокрет ка лошем, са уништавајућим исходом).

Узроци кризе представљају оне факторе који директно доводе до појављивања кризе. Бројни су и комплексни и постоји мноштво критеријума за њихово класификовање. На основу порекла промена уобичајена је класификација на ендogene и екзогене.

Лидерство је процес у којем појединац остварује утицај на групу, ради остваривања заједничког циља.² Лидерство у кризи сматра се посебном формом управљања, чији је задатак да савлада све процесе који могу да угрозе или онемогуће опстанак организације.

¹ Сенић Р., *Кризни менаџмент*, БМГ, Београд, 1996, стр. 25.

² Нортхаус П., *Лидерство: теорија и пракса*, Дата статус, Београд, 2008, стр. 2.

У кризи је посебно тешко избалансирати интелектуалне и емотивне животе. Криза не дозвољава увек да се емоције оставе по страни, иако би то било пожељно. За време највеће кризе на Космају, Живко Павловић позвао је телефоном Мишића, осетно узбуђен, и саопштио да је ситуација врло озбиљна. Мишић му је хладнокрвно одговорио да су то последњи трзаји болесника на самртничкој постељи. Смирено је утицао на његове емоције и трудио се да му одагна страх.

Поред налажења равнотеже између емоција и интелектуалног живота, знање је изузетно битан сегмент у позитивном решавању кризе. Сун Цу сматра да се средство којим се просвећени владари и војсковође воде, како би поразили друге, а њихова достигнућа превазишла масе, зове предзнање.³

Примери вештина, особина и перспектива, извучени из војне историје, илуструју како ови капацитети формирају лидерство у кризи.

Комуникација

Под комуникацијом се, у најширем смислу, подразумева било какво вербално или не вербално понашање неке особе, коју примети друга особа са којом је прва особа остварила контакт. Добра комуникација је веома битна и често је од кључног значаја за организацију која се нађе у кризи. Личне вештине комуникације, вокабулар, дикција, говор тела, јасан и концизан начин писања, треба усавршавати, јер су, такође, веома битне у току кризне ситуације. Комуникација може деловати мотивишуће на чланове организације.

У анале српске историје ушла је заповест мајора Гавриловића, коју је издао војницима који су учествовали у одбрани Београда 1915. године: „Војници, тачно у 15 часова непријатеља треба разбити силним јуришем, разнети вашим бомбама и бајонетима. Образ Београда, наше престонице, мора да буде светао. Војници! Јунаци! Врховна команда избрисала је наш пук из бројног стања. Наш пук је жртвован за част Београда и Отаџбине. Ви немате дакле, да се бринете за животе ваше. Они више не постоје. Зато напред, у славу!” И војници су, уз громогласан поклич, кренули у контранапад.⁴

Организација мора својим запосленима предочити да је криза нешто што је реално, и да се може десити понекад и наизглед неочекивано. С тим у вези мора им предложити план за њено превазилажење. Може се десити да услед конфузије у кризи лидери у први мах не знају ни шта да ураде. Такве ситуације најлакше је премостити комуникацијом, а њен најбољи вид је комуникација лицем у лице. Уколико је немогуће да се оствари, боље је остварити било какав вид комуникације, него никакав. У временима пре кризе треба је користити као превентиву, у току кризе за куративу, а по завршетку кризе за стабилизацију организације. Сун Цу каже: „Зато што нису могли да се чују, направили су гонгове и добоше, зато што нису могли да се виде, направили су заставе и барјаке, када је људство обједињено, храбри неће моћи да нападају сами, а бојажљиви неће моћи да се сами повлаче”.⁵

³ Цу С., *Свеобухватно умеће ратовања*, Алнари, Београд, 2005, стр. 121.

⁴ Скоко С., *Војвода Радомир Путник*, БИГЗ, Београд, 1985, стр. 238-240.

⁵ Цу, С., *Свеобухватно умеће ратовања*, Алнари, Београд, 2005, стр. 88.

У модерном времену кључне екстерне актере у кризи представљају медији. Лидери морају водити рачуна и о комуникацији са њима, као и о пласирању информација које ће бити доступне широј јавности. Уз правилно поступање лидер преко медија може оставити веома позитиван утисак на све заинтересоване, а нарочито на запослене у организацији.

Јасноћа визије и вредности

Поседовање јасне визије и правог система вредности (личне или организацијске) који се могу јасно пренети, тако да их потчињени јасно и недвосмислено разумеју, представља моћно средство у кризној ситуацији. Али, јасноћа визије је ефикасна само онда када је повезана са скупом вредности које разјашњавају шта јесте, а шта није битно за организацију. Током кризе лидери могу да користе визију и систем вредности, да обезбеде стабилност за оне који су уздрмани догађајима.

Карађорђе Петровић је, почетком деветнаестог века, формирао визију да се српски народ мора ослободити од вишевековне владавине Турака. Ту своју визију пренео је на народ, а његово незадовољство преточио у Први српски устанак. Са јасним мотивима да се само борбом може ослободити од вишевековног јарма, није попуштао ни пред каквим наговорима да склопи превремено примирје између Србије и Турске, па се одлучио на борбу против султанових снага, чиме је устанак попримио обележја народноослободилачке борбе. Карађорђе је увео и прво егзерцирно правило у српску војску.⁶

Ако постоји јасноћа визије и правилан систем вредности, лидер се може усредсредити на планирање и креирање даљих корака организације на путу припрема за кризу. Из тога следи да је креирање визије један од првих и основних лидерских задатака. Визија има за сврху да даје смисао ономе што ће се даље чинити, да се запослени осећају сигурним, јер знају куда иде њихова организација и зашто тамо иде.⁷ Она представља једну слику будућности којој треба тежити, а запосленима треба објаснити и зашто се за то треба борити. Треба да буде обликована тако да подстиче запослене да следе лидера у њеном остварењу. Лидери морају обратити пажњу на то да визија није само скуп лепих и маштовитих жеља једног појединца, већ практичан и могућ начин остваривања заједничких циљева свих у организацији. Визија мора бити могућа са реалним и остваривим циљевима – остварива у пракси. Уколико са визијом нису упознати они на првој линији фронта, онда је дошло до неког прекида у ланцу командовања, што може бити алармантно за лидера. Јер, то може значити да ланац хијерархије не функционише како треба.

Пред почетак кризе лидери треба да установе и одређене стандардне оперативне процедуре – прво, за детектовање кризе, а затим и за њено спречавање. Они треба да описују сигнале и индикаторе који ће организацију упозорити да криза наилази, као и шта треба у том тренутку предузети, и како одреаговати. Ова упутства могу садржати и детаљна правила, како би сваки члан организације, уколико их

⁶ Шилъеговић, Б., *Војна енциклопедија*, Редакција војне енциклопедије, Београд, 1961, стр. 358.

⁷ Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б., *Организација – теорије, дизајн, понашање, промене*, Економски факултет, Београд, 2003, стр. 571.

следи, могао спречити кризу. Ове процедуре смањују и кључне рањивости организације. У суштини, стандардне оперативне процедуре треба да пруже подршку плановима и јасној визији организације.

„Победоносна војска најпре изнађе који су услови за победу, а онда се упушта у битку. Побеђена војска се најпре бори, а потом тражи победу. Умешан у ратовању најпре ће се утврдити на положају где не може бити поражен, истовремено не губећи прилику да порази непријатеља”⁸.

Брига

Искрено интересовање и истинска брига за друге обезбеђују дугорочно задовољавање емоционалних потреба људи који доживљавају кризу. Само треба замислити какав је осећај бити потчињен безобзирној особи. Када се нормалне, емоционално здраве особе третирају са поштовањем, достојанствено, са одобравањем, уважавањем и пажњом, када им се покаже да су од значаја и поверења, генерално, и они ће исто тако одговорити. Сун Цу каже: „Када војсковођа своје људство сматра малом децом, оно ће га следити и у најдубљу долину. Када своје људство посматра као вољену децу, биће вољни да погину с њим”⁹.

У истраживањима која су спроведена међу ветеранима из Другог светског рата дошло се до закључака да су јединице које су имале високу стопу поверења у своје лидере показале ниску стопу борбеног замора, на супрот оних који нису имали поверење у лидере, и нису имали изграђен правилан однос са њима. Наиме, у таквим јединицама морал је био на врло ниском нивоу, а борбени замор евидентан, и чак десет пута израженији него у јединицама које су имале поверење у лидера.

По повлачењу из Србије, крајем 1914. године, непријатељ је смишљено оставио болеснике заражене тифусом на територији Србије. Услед велике циркулације становништва, почетком 1915. године, пламен заразе захватио је целу Србију. Средином фебруара епидемија је достигла врхунац. Цела земља је личила на огромни болеснички логор. Војвода Степа је стално обилазио јединице својих дивизија и лично надгледао како се предузимају мере против епидемије. Често је обилазио и болнице, иако му је начелник санитета предочавао да то није упутно. Међутим, он се није обазирао на та упозорења. Чак није хтео ни да се вакцинише против тифуса. Говорио је лекарима да је битно да се они постарају да млади људи сачувају живот.¹⁰

Решавање сукоба и проблема који угрожавају ефикасне односе унутар организације је још један од елемената за стварање јаких веза у организацији. Лидер треба да овлада вештином решавања проблема. Криза је свакако проблем, а лидерова вештина да је реши или да узме удела у решавању, од суштинског је значаја. Ако лидери не знају успешно да реше проблеме или њиховим решавањем још више продубе кризу, њихов углед и ауторитет ће пасти.

⁸ Цу, С., *Свеобухватно умеће ратовања*, Алнари, Београд, 2005, стр. 74.

⁹ Ибид. стр. 105.

¹⁰ Скоко, С., Опачић, П., *Војвода Степа Степановић у ратовима Србије 1876–1918 (2)*, БИГЗ, Београд, 1985, стр. 145-146.

Лидер мора бити способан и за решавање конфликта и конфликтних ситуација. Стрес и притисак кризе свакако ће дићи тензије унутар организације, на свим нивоима. Уколико не буду решени на време, ови конфликти могу потрајати и по завршетку кризе и изнова доносити нове проблеме организацији. Лидери који имају вештине да конфликте реше у нормалним ситуацијама имаће моћан алат када криза експлодира.

„Онај ко би хтео да расплете замршене узице, не удара их песницама. Онај ко би хтео да раздвоји два сукобљена човека, не удара их секиром”¹¹

У временима кризе лидер мора остати чврст и отпоран, те истовремено и флексибилан. Кредибилитет је изузетно драгоцен у временима кризе. Мора остати и доследан, способан да се прилагоди променама. Лидер који је способан да се прилагоди променама и да их преокрене у своју корист, својом храброшћу и оптимизмом да утиче на друге у организацији, обезбедиће стабилност и стећи поверење. Отпорност је одраз менталне снаге и способности да се одржи вођство током преокрета у кризи. Лидери морају бити физички и психички јаки да би се носили са ситуацијом.

Ментална чврстина је кључни део лидерске обуке у војсци. У борбеној ситуацији лидер може да изгуби велики број војника. Понекад само лидерова ментална чврстина помаже преживелима да наставе да се и даље боре и да не поклекну пред непријатељем. То је екстреман пример, али примењено на организације ван војске принцип је сличан. Људи ће тежити да подрже лидера за доследно понашање и одржавање визије, придржаваће се мисије и изнова проналазити начине за излазак из кризе.

Лични пример

Људи настоје да опонашају особе које поштују, без обзира на њихов друштвени или службени положај. Ефективни лидери користе ову особину, јер имају користи од значајног утицаја који на друге остављају њихове речи и поступци. Позивање на повратне информације од других одличан је начин да се процени како други реагују на успостављени пример.

Следећи пример није из лидерства у кризи, али лидеру даје одличан социјални капитал како да се постави у временима кризе. Тако, на пример, Степа Степановић је увек први долазио у касарну, а последњи одлазио. Свако јело спремљено за војнике он први је пробао, а кувари су сносили последице уколико није било укусно. Тражио је од својих потчињених много, али је давао све, а војнике је чувао и пазио, иако их је јурио као душмане. Официри су га ценили и поштовали, и волели су да уче од њега, пошто им је радо држао предавања.¹²

Краљ Петар I Карађорђевић је знао, врло успешно, личним примером да подигне морал војске и својих војсковођа. И поред противљења његових синова, владе и врховне команде, краљ се упутио ка линији фронта. Сретао је војнике који су се повлачили у приличном расулу. Таквом стању допринеле су протурене гласине, као и леци с позивом на дезертирање и предају, које су Аустријанци бацали из авиона. Прошав-

¹¹ Цу, С. *Свеобухватно умеће ратовања*, Алнари, Београд, 2005, стр. 28.

¹² Скоко, С., Опачић, П., Војвода Степа Степановић у ратовима Србије 1876–1918 (1), БИГЗ, Београд, 1985, стр. 147.

ши поред колона војске у повлачењу, краљ Петар је доспео до првих борбених редова. С њим је био и војвода Степа Степановић. Краљ се одвојио од пратње, пришао окупљеним војницима и рекао: „Децо! У току последње две године ви сте се, савлађујући неизмерне тешкоће, јуначки борили с Турцима, с Бугарима и с Албанцима. Китећи беспримерном славом себе и своје оружје, ви сте победили непријатеље. А сада, опет, четири је месеца већ како се борите с новим, силнијим и боље спремнијим непријатељем, чија снага надмашује нашу неколико пута. Јунаци! Ви сте се уморили, подносећи натчовечанске напоре у овој борби, ви већ желите да се вратите својим кућама, да видите своју децу и своје жене. И они страхују за вашу судбу и очекују вас са сузним очима. Отаџбини је потребна ваша заштита, ви сте се заклели отаџбини и мени да ћете се борити до последње капи крви. Но, ја вас разумем. Жеље ваше и ваших породица оправдане су. И стога ја ослобађам од заклетве свакога онога који хоће да оде кући, нека му је Богом просто! Идите својим кућама и дајем вам часну реч да због тога никога неће ни глава заболети. А ја, ваш стари краљ, заједно са својим синовима, остајем овде, да умрем на овим позицијама, јер Србију непријатељ може заузети само преко трупа нашега краља и његових синова!”

Дирљиве речи краља имале су изузетан утицај на војнике. Многи од њих склањали су поглед и брисали сузе. Војвода Степа Степановић иступио је и обратио се краљу Петру: „Ваше Величанство, у Србији нема ниједног војника који би хтео да изда свога господара. Сви ћемо ми изгинути на бојном пољу пре него што ћемо оставити свога господара и своју отаџбину. Ми ћемо се борити докле иједан од нас траје”, а један од војника рече: „Ми нисмо, господару, уморни од боја него од одступања. Али, ми смо срећни што тебе видимо у својој средини. То је знак да нема више одступања. То је знак да настаје наступање”. На то је краљ сишао у ров прве линије фронта, од једног војника узео пушку и наредио: „Дајте ми педесет метака”.¹³

Карактер

Карактер подразумева истину, склад речи и дела, третирање људи са достојанством, избегавање акција које макар наговештавају неправилности, и вежбање самоконтроле у области морала и самопопустљивости. Да би неко био успешан лидер мора бити карактерна особа. Ако лидер уради нешто на прави начин, ствари ће добро изгледати. Лик је важнији од нечијег социјалног порекла, образовања или вештине, јер неуспех или недостатак карактера негираће нечије друге позитивне карактеристике и резултирати сигурним неуспехом. Лидер суочен са кризом може је успешно савладати и позитивно решити акцијом и одлукама високог карактера.

Живојин Мишић био је за време балканских ратова десна рука војводи Путнику, нарочито зато, како с разлогом истиче Живко Павловић „што је у најтежим тренуцима својим оптимизмом и чврстином карактера одржавао и самог Путника у уверењу у добар исход наших операција”.¹⁴

¹³ Вукићевић, М., *Краљ Петар од рођења до смрти (1844–1921)*, Народно дело, Београд, 1924, репринт Култура, Београд, 1990, стр. 44–49.

¹⁴ Пешић, П., *Војвода Живојин Мишић*, Ратник, св. I–III, 1921, стр. 385–6.

Под притиском надмоћнијих и технички боље опремљених непријатељских снага, српска војска била је присиљена на повлачење. После пада Крагујевца, Ниша и Скопља, када је остало мало наде у савезничку помоћ, отпочело је повлачење готово преполовљених српских трупа. А уместо савезника у Македонију и Јужну Србију ушле су бугарске трупе. Непријатељ је уочио кризу код српских трупа, и свим силама се трудио да то максимално искористи у своју корист. А српска војска имала је још један велики и нерешив проблем – велике народне масе које су се укључиле у повлачење, стварајући тако на појединим правцима прави кркљанац. Нарочито велика гужва створила се у Ибарској клисури, коју је бранила Мишићева армија. О томе је М. Павловић писао: „Пред левком клисуре, испред њеног улаза, кркљанац и гужва: Цела Србија, сва војска и народ, имају да се пробију кроз теснац, кроз левак Ибарске клисуре. Чују се питања: Шта се ово ради?... – Дуг непрегледан ланац се отегао од Краљева, до Клисуре и одагле до Рашке. Под пратњом непријатељске артиљерије, чија грмљавина све ближе и све јаче одјекује, све је журило, измицало. За дивљење је како је Мишић у тим часовима, кад су сви дрхтали од узбуђења, знао сачувати ледену мирноћу и спокојство”.¹⁵

Компетентност

Лидери морају бити способни да технички руководе са своје позиције до те мере да то не може бити доведено у питање. Дефицит у основним менаџерским способностима не може се превазићи нити прикрити политичком вештином, ни смислом за хумор. Скоро ништа не може увећати стрепње запослених, а умањити њихово поверење као лидер на границама компетенције. Компетентни лидери уливају поверење и уклањају страх и сумње. Лидери могу учврстити своје снаге, а уклонити, или бар умањити слабости, константним усавршавањем. Читањем стручне литературе само ће још више напредовати, а константном едукацијом и обуком изградити и одржавати компетентност.

Сун Цу је говорио да онај ко познаје непријатеља и познаје себе неће бити у опасности ни у стотину сукоба. Онај ко не познаје непријатеља, али познаје себе понекад ће бити победник, а понекад се суочити са поразом. Онај ко не познаје ни непријатеља ни себе неумитно ће бити поражен у сваком сукобу. Такође, нагласио је високу цену делимичног знања: „Ако ја знам да наша војска може да нападне, али не знам да је непријатеља немогуће напасти, и знам да је наша војска у стању да изведе напад, али не знам да је земљиште неодговарајуће за борбу, то је само пола пута до победе. Стога, онај који познаје војску никада неће бити осиромашен када почиње да дела. Ако познајеш њих и познајеш себе, победа ће бити осигурана. Ако познајеш небо и познајеш земљу, победа може бити потпуна”.¹⁶

Компетентност не улива сигурност само код потчињених, већ често диже лидеров рејтинг и, уз остале особине и вештине, представља комплетну слику о једном лидеру. За време Другог светског рата војвода Петар Бојовић налазио се у кућном притвору. Немачки војници су га поздрављали пролазећи поред његове куће, управо онако како и заслужује генерал чије се књиге изучавају на немачким војним академијама. Генерал који је бриљантном стратегијом поразио њихове очеве и дедове био је достојан њиховог поштовања.

¹⁵ Мишић, Ж., Скоко, С., *Моје Успомене*, БИГЗ, Београд, 1985, стр. 351.

¹⁶ Цу, С., *Свеобухватно умеће ратовања*, Алнари, Београд, 2005, стр. 51.

Храброст

Потребна је велика храброст да се каже истина под тешким околностима и донесу одговарајуће одлуке. Од лидера у кризи тражи се да се суочи са гомилом незадовољних и погођених кризом и да прихвати одговорност. Тада је потребно да лидер учини праве ствари за организацију, без обзира на политику околине. Да би изградио темеље личној храбрости лидер треба да има јасне вредности, стандарде и етику. Тада се може носити са сваком ситуацијом, може донети исправне одлуке у тешким околностима, следећи своју савест. Али, то је једна од најтежих ствари за лидере – радити без страха од могућих последица, које ће утицати на њихову репутацију, каријеру и будућност.

Александар Македонски био је на челу својих коњаника када је јуришао на отвореном пољу, а на челу својих пешака када је ускакао у брешу¹⁷ опседнутог града. Своју војску лично је водио у најжешће окршаје.¹⁸ Једном приликом био је и рањен приликом освајања града, јер је први ускочио у тврђаву, што сведочи о његовој храбрости. О начину на који је инспирисао своје људе сведочи и битка код Граника, када је Клит Црни угрозио свој живот како би га спасао.

Радомир Путник је више година био начелник оперативног одељења и члан испитне комисије пред којом су генералштабни официри полагаали испите за чиновне. Једном приликом краљ Милан обратио се Путнику и затражио да један кандидат положи испит за чин мајора. Путник је краљу одговорио да ће положити уколико буде знао. Догодило се, међутим, да кандидат није био спреман, те није положио испит. Иако је знао да ће му краљ Милан због тога вратити мило за драго, Путник није хтео да поклања оцену краљевом миљенику. Био је спреман да поднесе последице, јер потребе службе стављао је испред личних интереса.¹⁹

Остало је забележено да је Војвода Мишић говорио: „Ко зна, тај може. А ко не зна за страх, тај бије и иде напред”²⁰.

Одлучност

Током кризе, као и током нормалних ситуација, чак и погрешна одлука боља је од никакве. Често ће мањкавост информација бити непремостив проблем или временски притисак, са све краћим роковима за делање и доношење одлуке. Али, треба прихватити ризик, јер одлуке је потребно доносити.

Пратећи развој ситуације у току Колубарске битке, Мишић је дошао до закључка да би учинио неопростиву грешку ако би наставио да целу армију и даље

¹⁷ Бреша – бедем, зидина, утврђење.

¹⁸ Према Војној енциклопедији: Шилеговић, Б., *Војна Енциклопедија*, Редакција војне енциклопедије, Београд, 1958, стр. 95.

¹⁹ Скоко, С., Опачић, П., *Војвода Степа Степановић у ратовима Србије 1876–1918*, БИГЗ, Београд, 1985, стр. 149.

²⁰ Савић, В., *Војвода Живојин Мишић: Споменица*, Библиотека посебна издања/Мишић Ракић, Ваљево, 1989, стр. 51.

повлачи са положаја на положај, и брани сваку стопу земљишта, јер тако његови људи не би имали времена да застану и одморе се. Противно наредби Врховне команде одлучио је да своју армију извуче из непосредног додира са непријатељем и благовремено је повуче на положаје код Горњег Милановца, како би се војници нахранили и одморили, са намером да чим то постигне крене у противнапад. Настојећи да увери војводу Путника у оправданост своје одлуке, Мишић је изложио критично стање своје армије и истакао да је немогуће даље задржавање на тренутним положајима. Тврдио је, такође, да са нове линије одбране неће морати да се брани, већ ће моћи да пређе и у контранапад. Разговор је трајао пуна два сата, али Путник није усвојио Мишићеве разлоге, наводећи да и остале армије трпе тежак притисак, али да се само незнатно померају уназад. Тражио је да му се доставе подаци о тачним положајима које планира да поседне код Горњег Милановца. Путник је изнео разлоге због којих је сматрао да је повлачење погрешно, али је Мишић остао при својој одлуци, па је чак предложио да се дужност команданта Прве армије повери неком другом уколико се команда не слаже с њим. На крају је Путник ипак одобрио повлачење.

И Степа Степановић, командант Друге армије, морао је да повуче своје снаге, што је изазвало негодовање владе Николе Пашића, па се чак дискутовало о његовом смењивању. Али, Врховна команда није прихватила предлог владе о смењивању истакнутог војсковође. Повлачење српских трупа командант аустроугарских снага Оскар Поћорек искористио је да пренесе тежиште операције на други правац. А у редовима Прве армије, већ после другог дана одмора, морал је знатно порастао. Мишић је моменат маневра Поћорекових трупа искористио као погодан за отпочињање контранапада. Ова одлука пријатно је изненадила и Врховну команду, која је са одушевљењем издала наређење за противнапад. Тако је, управо у тренутку када су европске телеграфске агенције очекивале вести о сломену српске војске, и када су се Аустроугари спремали за свечани улазак у Београд, отпочела велика рудничка противофанзива, која је довела до најсјајније српске победе у Првом светском рату. Њен иницијатор био је командант Прве армије генерал Живојин Мишић. За заслуге у овој бици Мишић је добио чин војводе.

Закључак

Основа управљања у кризним ситуацијама лежи у принципима који се могу примењивати пре, у току и после кризе. Лидер треба да створи визију и да спроводи конкретну стратегију организације, да има јасну слику организације у будућности, коју ће пренети на све потчињене. Оно што је сасвим сигурно јесте да ће се у кризној ситуацији прекалити и, ако га криза не сломи, постаће бољи – ојачаће. А у војној средини народна мудрост „што те не убије то те ојача“ има буквално значење. Војни лидери се кале у ситуацијама које су најопасније, у онима које представљају опасност по живот. Таква искуства су драгоцене и из њих се много може научити. Лидери који су се сусрели са кризом и пребродили је о томе говоре као о врхунцу своје каријере, када су стекли највише искуства.

Литература

- [1] Вукићевић, М., *Краљ Петар од рођења до смрти (1844–1921)*, Народно дело, Београд, 1924., репринт Култура, Београд, 1990.
- [2] Klapp, G., *Crisis Leadership*, Center for creative leadership, 2003.
- [3] Мишић, Ж., Скоко, С., *Моје успомене*, БИГЗ, Београд, 1985.
- [4] Нортхаус П., *Лидерство: теорија и пракса*, Дата статус, Београд, 2008.
- [5] Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б., *Организација – теорије, дизајн, понашање, промене*, Економски факултет, Београд, 2003.
- [6] Пешић, П., *Војвода Живојин Мишић*, Ратник, св. I-III, 1921.
- [7] Савић, В., *Војвода Живојин Мишић: Споменица*, Библиотека посебна издања/Милић Ракић, Ваљево, 1989.
- [8] Сенић Р., *Кризни менаџмент*, БМГ, Београд, 1996.
- [9] Скоко С., *Војвода Радомир Путник*, БИГЗ, Београд, 1985.
- [10] Скоко, С., Опачић, П., *Војвода Степа Степановић у ратовима Србије 1876–1918 (2)*, БИГЗ, Београд, 1985.
- [11] Sheppard, R., *Alexander the great at war*, Osprey, 2008.
- [12] Clifford, O., *Catastrophic Disaster Planning and Response*, Taylor and Francis Group, 2010.
- [13] Цу С., *Свеобухватно умеће ратовања*, Алнари, Београд, 2005.
- [14] Шиљеговић, Б., *Војна енциклопедија*, Редакција војне енциклопедије, Београд, 1958.
- [15] Шиљеговић, Б., *Војна енциклопедија*, Редакција војне енциклопедије, Београд, 1961.
- [16] Вујаклија, М., *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, 1978.