

Hatidža Beriša*

<https://orcid.org/0000-0002-9432-5273>

Igor Barišić**

<https://orcid.org/0000-0003-4593-9196>

UDK 37:355.133.4

005.322:316.46

DOI: 10.5937/MegRev2401145B

Pregledni naučni rad

Primljen 14.03.2023.

Odobren 11.11.2024.

SPECIFIČNOSTI VOJNOG LIDERSTVA***

Sažetak: U radu se polazi od razmatranja teorijske osnove liderstva, kao i njegov odnos sa menadžerstvom kao osnovnim pristupom u upravljanju organizacijom, da bi se došlo do određene definicije vojnog liderstva. Liderstvo postoji koliko i sam čovek, ono je kroz istoriju mahom instiktivno poimano i doživljavano gotovo kao prirodna pojava. Uvek su postojali lideri i svaku je aktivnost grupe ljudi neko vodio. U fokus naučne zajednice, kao predmet vredan proučavanja, liderstvo dolazi tek početkom 20. veka. Kroz više od jednog veka, do danas, definicije liderstva su se menjale, evoluirale i bile uslovljene velikim brojem faktora, u rasponu od dominantne filozofije istorijskog trenutka do tačke gledišta naučne discipline za čije potrebe se liderstvo definiše. Autori kroz rada teže da izdvoje osnovne karakteristike vojne organizacije i vojnog poziva i sagleda njihov uticaj na liderstvo u vojnom kontekstu. S težištem da se izdvoje karakteristike ekstremnog vojnog okruženja i identifikuje suštinske karakteristike vojnog liderstva u takvim ekstremnom opasnim uslovima. Cilj rada je da sveobuhvatno sagledavanje suštinskih karakteristika vojnog liderstva uvažavajući pri tome činjenicu da se radi o specifičnostima, a ne o novom fundamentalno drugačijem pristupu liderstvu i upravljanju u odnosu na civilne organizacije. Ukazujući na specifičnosti vojnog poziva i istakne neopravdanost tendencije izjednačavanja vojne profesije sa drugim manje opasnim i rizičnijim zanimanjima, u čemu se ogleda i društveni značaj rada.

Ključne reči: vojna organizacija, vojna profesija, vojno liderstvo, lider, liderstvo

* Škola nacionalne odbrane, Univezitet odbrane, Beograd, Srbija.
E-mail: hatidza.berisa@mod.gov.rs

** Institut za strategijska istraživanja, Univezitet odbrane, Beograd, Srbija.
E-mail: igor.barisic@va.mod.gov.rs

*** Rad je nastao u okviru projekta VA-DH/1/22-24, „Model upravljanja razvojem sistema odbrane”, odobren Odlukom Senata Univerziteta odbrane, akt Rektorata UO br 22-35 od 20.01.2022. godine.

*„Ratovi se vode oružjem, ali ga dobijaju ljudi.
Duh ljudi koji slede i ljudi koji vode donosi pobedu.”*

General Džordž Paton

1. UVOD

Iako u različitim sredinama i organizacijama postoje različiti pristupi liderstvu u zavisnosti od specifičnosti organizacije, organizacione kulture i oblasti u kojoj se praktikuje, u savremenoj teoriji o menadžmentu, preovladava mišljenje da se liderstvo može shvatiti višestruko. Liderstvo se može razmatrati kao proces u kojem vođa vrši uticaj na grupu radi ostvarivanja viših ciljeva organizacije, ali i kao sposobnost da se, izbegavajući sredstava prinude, pozitivno utiče zadovoljstvo, motivaciju grupa i pojedinaca unutar organizacije i usmeri njihovo delovanje radi ostvarivanja ciljeva organizacije.

Dinamične promene u okruženju podstaknute globalizacijom primorale su organizacije da traže rešenja u razvoju sopstvenih potencijala i inovativnih metoda upravljanja kako bi se lakše prilagodili pojavi sve kompleksnijih i nepredvidljivijih problema koje nameće tržište i konkurencija. Upravo iz navedenog razloga danas se u nauci o menadžmentu razvija liderstvo, kao fleksibilniji, savremeniji i kreativniji pristup upravljanju organizacijama, gde menadžer mora da bude i lider, odnosno da efektivno koristi raspoložive ljudske i materijalne resurse, ali i menja strukturu i razvija potencijale organizacije radi dostizanja novih sposobnosti koje su potrebne za rešavanje sve kompleksnijih problema i situacija, što je kvalitativna razlika u odnosu na menadžera (rukovodioca) koje se prevashodno bavi efikasnošću organizacije.

U vojnim naukama i teoriji nauke o menadžmentu postoje različita viđenja i pristupi liderstvu u zavisnosti od oblasti društvene delatnosti u kojoj se praktikuje. Rasprave o tome da li se radi o duboko interpersonalizovanom procesu između lidera i sledbenika, setu posebnih veština lidera, razlikama i sličnostima između menadžera i lidera nisu u fokusu ovog rada.

Predmet rada je „vojno liderstvo”. Termin koji je ovde uslovno korišćen da označi različitost liderstva u vojnim organizacijama od liderstva u „civilnom” okruženju. Vojni kontekst, po mišljenju autora ovog rada, značajno menja sadržaj i suštinu liderstva u odnosu na liderstvo u civilnim organizacijama.

Iz navedene konstatacije nameće se osnovno problemsko pitanje: Koje su to specifičnosti vojnog liderstva u odnosu na liderstvo koje se praktikuje u svim drugim oblastima društvenog života? Na ovo pitanje nije lako dati precizan odgovor. Zato je i cilj ovog rada sveobuhvatno sagledavanje suštinskih karakteristika vojnog liderstva uvažavajući pri tome činjenicu da se radi o specifičnostima, a ne o novom fundamentalno drugačijem pristupu liderstvu i upravljanju u odnosu na civilne organizacije.

1. TEORIJSKO ODREĐENJE LIDERSTVA

Liderstvo postoji koliko i sama civilizacija. Tokom istorije postojali su pojedinci koji su vodili države, društva, vlade, armije, kompanije, ustanove i organizacije, a čije su liderske sposobnosti značajno uticale na uspeh tih organizacija i entiteta i ostvarivanje njihovih postavljenih ciljeva. Danas, u različitim sredinama i organizacijama postoje različiti pristupi liderstvu i osobinama lidera koje treba razvijati u zavisnosti od specifičnosti organizacije, organizacione kulture i oblasti u kojoj se praktikuje, bilo da je to bojno polje, politička arena, poslovno okruženje, domen obrazovanja ili druge oblasti društvenog života.

Iako postoje brojni teorijski pristupi liderstvu, u osnovi možemo ustvrditi da među teoretičarima u ovoj oblasti, prevladava mišljenje, da je liderstvo „... proces u kojem pojedinac utiče na grupu da bi se postigao zajednički cilj.”¹ U datom kontekstu proces je: „...sistematska serija akcija usmerenih ka nekom cilju² koji nije linearan već se radi o interakciji između lidera i sledbenika.”³ S druge strane, pomenuti uticaj se, u pogledu liderstva, shvata kao sposobnost: „...da proizvodi efekte na aktivnosti, ponašanje, mišljenje..., drugih.”⁴ i predstavlja „sine qua non” za liderstvo.⁵ Liderstvo je takođe vezano za grupe pojedinaca na koje lider utiče radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva, odnosno lider i grupa imaju zajedničku svrhu.⁶

Takođe, liderstvo se najčešće percipira kao veština „... mobilizacije drugih da se bore za zajedničke težnje.”⁷ odnosno kao „...sposobnost pojedinca da utiče, motiviše i omogući drugima da doprinesu efikasnosti i uspešnosti organizacije⁸, uglavnom bez primene sredstava prinude, vršeći pozitivan uticaj na zadovoljstvo, motivaciju pojedinca i međuljudske odnose unutar organizacije.”⁹ „Liderstvo je, pre svega, veština rada sa ljudima i ono podrazumeva spo-

¹ Northouse Peter, *Leadership: Theory and practice*, 2016, 7th Ed, Thousand Oaks, Sage Publications, 6

² <https://www.dictionary.com/browse/process>, accessed, 23.03.2021.

³ Northouse Peter, *Leadership: Theory and practice*, 2016, 7th Ed, Thousand Oaks, Sage Publications, 6

⁴ <https://www.dictionary.com/browse/influence?s=ts>), accessed, 23.-3.2021

⁵ Northouse Peter, *Leadership: Theory and practice*, 2016, 7th Ed, Thousand Oaks, Sage Publications, 6

⁶ Northouse Peter, 6

⁷ Kouzes James, Posner Barry, *The Leadership Challenge Workshop, Participant Workbook*, 4th Edition. 2010, San Francisco: Pfeiffer, 12

⁸ Milić Bojana, *Liderstvo i učeća organizacija* (doktorska disertacija), 2016, Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu, 56

⁹ Lojić Ranko, Karović Samed, Đurić-Atanasievski Ksenija, „Liderstvo i polovi”, *Vojno Delo*, Zima/2013., 292

sobnost uticaja na ponašanje ljudi i na usmeravanje njihovih stavova u pravcu ostvarenja ciljeva lidera, ili organizacije na čijem se čelu lider nalazi.”¹⁰

Postavlja se pitanje zašto brojni teoretičari menadžmenta toliko godina svoju pažnju upravo fokusiraju na liderstvo kao način upravljanja organizacijom? Na ovo pitanje nije lako dati precizan odgovor, ali je jasno da je ubrzani tehničko-tehnološki napredak društva podstaknut procesom globalizacije krajem 20, a posebno početkom 21. veka, nametnuo takve probleme u svim sferama društvenog života koji, po svojoj učestalosti, kompleksnosti i nepredvidivosti, daleko prevazilaze kapacitete i sposobnosti postojećih organizacija. Organizacije su često primorane da se ubrzano prilagođavaju, konstantno menjajući svoju strukturu, funkcije, sposobnosti i način rada kako bi uspešno delovale i opstale u okruženju koje se neprekidno menja.

Iz navedenog razloga sve je veći pritisak na same organizacije da razvijaju takve sposobnosti koje će im omogućiti da deluju proaktivno, efektivno i efikasno u odnosu na sve kompleksniju i nepredvidljivu prirodu problema sa kojima se suočavaju u svojim oblastima delovanja. U takvom kontekstu biti samo dobar rukovodilac (menadžer) više nije dovoljno. Dinamično okruženje sve brže kreira probleme organizaciji koji po svojoj kompleksnosti često prevazilaze individualne ekspertске sposobnosti rukovodioca da se uspešno sa njima nosi. Rukovodioci su primorani da traže rešenja u razvoju potencijala svoje organizacije, da rade na osposobljavanju svojih zaposlenih za fleksibilan, kreativan i inovativan timski rad, što klasičnim pristupima upravljanja nije moguće ostvariti.

Među teoretičarima nauke o menadžmentu, postoje različiti stavovi u pogledu sličnosti i razlika između menadžera i lidera. Prema Piteru Northausu: „Liderstvo je u traženju konstruktivne promene a menadžerstvo je u uspostavljanju reda.”¹¹ Takođe, po Džejmsu Kotermanu, lideri obično iznalaze načine da razvijaju organizacije i pronalaze nove ciljeve, dok menadžeri imaju usku svrhu, samo održavaju red kako bi organizovali raspoložive resurse. Ujedno ovaj autor naglašava da su menadžeri uglavnom nadležni za stvaranje reda i standarda. Međutim, lideri moraju biti spremni za dramatične promene ili čak neuspeh.¹² Gregori Reynolds i Volter Vorfeld slažu se sa prethodnim autorima da su menadžeri kao administratori koji se fokusiraju na kratkoročne ciljeve tako što uspostavljaju red u organizaciji, dok su lideri kao inovatori koji svoju pažnju usmeravaju na razvoj i dugoročne poglede.¹³ Džon Koter i Džojz Koks su saglasni da je menadžerstvo usmereno na planiranje, organizovanje i kontrolu, dok

¹⁰ Lojić Ranko, Karović Samed, Đurić-Atanasievski Ksenija, 292

¹¹ Northouse Peter, *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, 2015, SAGE Publications, Inc, Western Michigan University, 7

¹² Kotterman James, „Leadership Versus Management: What’s the Difference?“, 2006, *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 14

¹³ Reynolds Gregory, Warfield Walter, „Discerning the Differences Between Managers and Leaders.”, 2010, *The Education Digest*, 75(7), 61-64

liderstvo ostvaruje svoju funkciju usmeravanjem napora u određenom pravcu motivisanjem i inspirisanjem ljudi.¹⁴

U pogledu ciljeva menadžeri su odgovorni za njihovo dostizanje te stoga uspostavljaju red u organizaciji kako bi postigli zadate ciljeve. S druge strane, lideri su odgovorni za kreiranje ciljeva koji zahtevaju dramatične promene u organizaciji, jer kod lidera postoji stalni trend za konstruktivnom promenom koja u suštini pravi razliku u odnosu na protivnika ili konkurenciju. Menadžeri su vrlo često usmereni na sistem i na postavljene zahteve. U takvom sistemu njihov rad se zasniva na izdavanju naredbi kojim se održava red u organizaciji, uspostavlja kontrola i izvršavaju zadaci, umesto proaktivnog kreiranja novih ciljeva¹⁵

U kontekstu metoda koje koriste u svom radu, lideri pronalaze inovativne načine za razvoj organizacije koristeći jedinstvene metode za stvaranje prilika za promenu.¹⁶ Lideri više motivišu i inspirišu svoje ljude, dok menadžeri više traže kontrolu i stabilnost.¹⁷ Na individualnom planu lider u organizaciji ima proaktivnu funkciju da motiviše, inspiriše i stimuliše članove svoje organizacije na način koji će omogućiti maksimalno iskorišćenje i razvoj njihovih pojedinačnih i timskih sposobnosti u rešavanju novonastalih i kompleksnih problema sa kojima se suočavaju. Lideri se fokusiraju na ljude, dok se menadžeri fokusiraju na pravila i strukturu organizacije.¹⁸ Lideri ohrabruju bliske, intenzivne međuljudske odnose, a menadžeri ih često izbegavaju. Lideri polaze od pretpostavke da ljudi imaju fundamentalnu ulogu u organizacijama jer su jezgro organizacije. Samo ljudi mogu kreirati promene, pre nego sama pravila u organizaciji.¹⁹ Lideri preduzimaju akcije u nameri da proizvedu dramatične promene u organizaciji kako bi je napravili konkurentnijom, a menadžeri uspostavljaju pravila kako bi održali postojeću situaciju.²⁰

S druge strane i lideri kreiraju pravila kako bi bili sigurni da će organizacija biti usmerena ka realizaciji zadatih ciljeva. Međutim, lideri uspostavljaju prin-

¹⁴ Kotter John, *Force For Change: How Leadership Differs from Management*, 1990, The United States of America: Simon & Schuster Inc.

¹⁵ Kotterman James, „Leadership Versus Management: What’s the Difference?“, 2006, *The Journal for Quality and Participation*, 29(2)., 13-17

¹⁶ Reynolds Gregory, Warfield Walter, „Discerning the Differences Between Managers and Leaders“, 2010, *The Education Digest*, 75(7)., 61-64

¹⁷ Kotter John, *Force For Change: How Leadership Differs from Management*, 1990, The United States of America: Simon & Schuster Inc.

¹⁸ Carter-Scott Cherie, „The differences between management and leadership.“, 1990, *Manage*, 46(2)., 10

¹⁹ Yang Rui, „Examining the Distinct Concepts of “Leadership” and “Management” and the Relationship between Them“, 2006, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 85.

²⁰ Kotterman James, „Leadership Versus Management: What’s the Difference?“, 2006, *The Journal for Quality and Participation*, 29(2)., 13

cipe kako bi omogućili dugoročan razvoj organizacije, a menadžeri uspostavljaju pravila kako postigli kratkoročne ciljeve, tako da se radi o suštinskim različitim pravilima-principima. Takođe i lideri i menadžeri definišu ciljeve, alociraju resurse, imaju aktivnu ulogu i očekuju uspeh.²¹

U suštini lider i menadžer imaju komplementarne funkcije, odnosno konstruktivna promena, koju pominje Piter Northaus, je dugoročni, a uspostavljanje reda u organizaciji je kratkoročni cilj. Konstruktivna promena treba da vodi menadžere kako uspostaviti red i koja pravila primeniti. U međuvremenu uspostavljen red i pravila funkcionisanja u organizaciji treba da stvori preduslove za efikasnu realizaciju konstruktivne promene. Efektivno liderstvo i efikasno menadžerstvo su neophodni uslovi za uspešnog razvoja jedne organizacije.²²

Upravo iz navedenog razloga danas se u nauci o menadžmentu razvija liderstvo, kao fleksibilniji, savremeniji i kreativniji pristup upravljanju organizacijama, gde menadžer mora da bude i lider, odnosno da efektivno koristi raspoložive ljudske i materijalne resurse, ali i menja strukturu i razvija potencijale organizacije radi dostizanja novih sposobnosti koje su potrebne za rešavanje sve kompleksnijih problema i situacija, što je kvalitativna razlika u odnosu na menadžera (rukovodioca) koje se prevashodno bavi efikasnošću organizacije.²³

Samo liderstvo je zavisno od konteksta u kojem se praktikuje, odnosno promenom konteksta promeniće se i stil liderstva. Pod kontekstom u kojem se praktikuje liderstvo u određenoj organizaciji podrazumeva se unutrašnji organizacioni-institucionalni kontekst, odnosno organizaciona kultura, društveni sistem, društveni procesi i drugi faktori koji deluju unutar određene profesije i organizacije, kao i spoljno okruženje u kojem organizacija-institucija deluje.²⁴

U tom pogledu vojni kontekst u kojem se praktikuje liderstvo sastoji se od unutrašnjeg institucionalnog konteksta koji je određen specifičnostima vojne organizacije i spoljašnjeg, borbenog-operativnog okruženja.

Stoga se liderstvo u vojsci danas najčešće posmatra kao proces: „...uticaja na ljude obezbeđujući im svrhu, usmerenje i motivaciju u realizaciji misija i unapređenju organizacije²⁵ ili kao veština: „...veština uticaja i usmeravanja ljudi da ostvare dodeljenu misiju.²⁶ Jasno je da se većina postojećih definicija o liderstvu u vojsci u

²¹ Young Mike, Dulewicz Victor, „Similarities and Differences between Leadership and Management: High-Performance Competencies in the British Royal Navy.”, 2008, *British Journal of Management*, 19(1), 17-32

²² Kotterman James, „Leadership Versus Management: What's the Difference?”, 2006, *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17

²³ Lojić Ranko, Kulić Živko, Menadžment ljudskih resursa, 2009, Beograd, 340

²⁴ Osborn, Hunt, Jauch, 2002: 797-798) Osborn Richard, Hunt James, Jauch Lawrence, „Toward a contextual theory of leadership”, 2002, *Leadership Quarterly* 13., 797-798

²⁵ Department of the Army, *Army leadership: Competent, confident, and agile. Field Manual* 6-22, 2006, Washington DC. 1-2

²⁶ AFP 35-49, *Air Force Leadership*, 1985, Washington DC, 1

suštini ne razlikuje od onih u opštoj, odnosno „civilnoj literaturi. Ukoliko uvažimo specifičnosti vojnog konteksta, možemo prihvatiti sledeću definiciju vojnog liderstva po kojoj je to: „...proces razvoja pojedinačnih i kolektivnih ljudskih i organizacionih kapaciteta i obezbeđenja svrhe, usmerenja i motivacije da bi se primenili pomenuti kapaciteti u kreiranju efektivne i etičke borbene moći pod intenzivnim, dinamičnim i opasnim uslovima, i u ime države kojoj služi.”²⁷

2. SPECIFIČNOSTI VOJNE ORGANIZACIJE I VOJNO LIDERSTVO

Svako društvo formira određene profesije i organizacije kako bi se proizvele jedinstvene ekspertske delatnosti koje su neophodne radi očuvanja zdravlja, ostvarivanja pravde i reda, osiguranja bezbednosti i obezbeđenja ostalih vitalnih društvenih funkcija.²⁸ Vojni profesionalci kao i ostali javni službenici imaju moralu obavezu, odnosno „društveni ugovor po kojem su dužni da primene svoje znanje i stručnost u obavljanju poslova od interesa za društvo.”²⁹ (Huntington, 1957) Takođe, društvo zahteva da se ti poslovi obavljaju na efikasan i efektivan način. Iz navedenog razloga vojne organizacije su samoorganizujuće i samoregulišuće, odnosno društvo, uspostavljajući odnos poverenja, garantuje značajnu autonomiju vojnoj profesiji u stvaranju sopstvenog ekspertskeg znanja i regulisanju primene tog znanja od strane pojedinaca-vojnih profesionalaca.³⁰

Za razliku od civilnih organizacija koji motivišu svoje radnike uglavnom eksternim faktorima kao što je plata, benefiti i unapređenja, vojna profesija je više oslanja inspirativne unutrašnje faktore što su: doživotno ekspertske usavršavanje, privilegije i čast službe, zadovoljstvo u očuvanju i zaštiti života i društveni status pripadnika u prastaraj, časnoj i uglednoj profesionalnoj grupi koja sama uređuje svoje članstvo. (Huntington, 1957)

Međutim, ono što izdvaja vojnu profesiju od svih ostalih zanimanja je smrtonosnost njihovog zanimanja. Zbog toga je vojna profesija poziv, a ne posao. Vojske mogu biti angažovane na različitim zadacima, od pružanja pomoći prilikom prirodnih katastrofa ili izgradnje civilne infrastrukture, ali to nije razlog zbog čega vojske postoje, niti te aktivnosti sadrže njihove ključne kompetencije. Njihova primarna svrha je upotreba sile, upravljane od strane države, da bi se

²⁷ Hannah Sean, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, 2012, Oxford University Press: New York, 14

²⁸ Vangel Milkovski, Hatidža Beriša, Ranko Mačkić.: Doktrinarno utemeljenje liderstva kao element moralne komponente vojne moći, Šeste decenija Škole nacionalne odbrane: Koreni, raskršća i perspektiva, naučni skup, 10. 11.2015. Beograd, Zbornik radova, str. 435-442

²⁹ Huntington Samuel, *The Soldier and the State*, 1957, Cambridge, MA: Harvard Belknap Press.

³⁰ Snider Don, Matthews Lloyd, *The Future of the Army Profession*. 2002, New York: McGraw Hill.

odbranili ljudi, njihova prava i interesi.³¹ Ova primarna svrha ne utiče samo na pripadnike vojne organizacije već i na njenu organizacionu kulturu.³²

Zbog svoje primarne uloge, vojske moraju uspostaviti etiku koja upravlja organizacionim kulturom i akcijama pojedinih vojnih profesionalaca i inspiriše uzorno ponašanje u nameri da se zaštiti integritet profesije.³³ Da bi održali svoj status, kao i druge profesije, vojska teži da testira i sertifikuje svoje pripadnike kako bi osigurala da zadovoljavaju standarde i u oblasti kompetencije, odnosno ekspertize i u oblasti morala-karaktera potrebnog za etičku upotrebu smrtonosne sile. Takođe, vojska je „zatvoren sistem u kojem nije moguć jednostavan ulazak u profesiju. Svi oficiri i vojnici počinju od najnižih dužnosti zbog potreba za sticanjem specifične profesionalne ekspertize koja se dobija repetativnom praksom tokom dugog niza godina. Zbog toga vojske imaju veliku potrebu da investiraju u razvoj leaderskih sposobnosti svojih pripadnika i održavaju kulturu njihovog kontinuiranog razvoja.“³⁴

Kao organizacija vojska nameće stroge, diskriminišuće standarde prilikom prijema u profesionalnu vojnu službu u pogledu godina starosti, državljanstva, obrazovanja, zdravlja i fizičke spremne čime se stvara značajna homogenost i tipizacija s obzirom da se najčešće radi o relativno mladim, zdravim, fizički spremnim muškarcima motivisanim za vojni poziv. Takođe, pripadnici vojske se dobrovoljno odriču nekih svojih prava, kao što je pravo na aktivno političko angažovanje i zastupanje političkih stavova, ali i određenih sloboda jer se podređuju strožim vojnim propisima. Ujedno vojska zahteva od svojih pripadnika nesebičnu službu, koja podrazumeva stavljanje interesa kolektiva ispred ličnih interesa, posvećenost poslu, lojalnost, disciplinu, određenu psihofizičku spremnost, izdržljivost i motivisanost. Drugim rečima vojska kao organizacija ima svoj etos. Upravo fokus na idealističke, unutrašnje motive opredeljuje primenu harizmatičkog i inspirativnog stila liderstva koji izazivaju identifikaciju sa grupom i višim ciljevima, što je u ovom slučaju bolje nego primena transakcionog oblika liderstva.³⁵

Vojska kao organizacija stvara „jak“ situacijski uticaj i kreira procese socijalizacije. U „jakim“ situacijama pripadnici vojske znaju šta se od njih očekuje i kako treba da se ponašaju, čime se redukuje različito ponašanje u vojnoj organizaciji. Vojska, kao organizacija sa dobro organizovanim procesom socijalizacije

³¹ Don Snider, Lloyd Matthews, *The Future of the Army Profession*. 2002, New York: McGraw Hill.

³² Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*. 2010, Oxford University Press: New York, p. 6.

³³ Ruth Chadwick, „Professional Ethics”, in Edward. Craig (Ed.), *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, 1998, London: Routledge, pp. 432-466.

³⁴ Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*. 2010, Oxford University Press: New York, p. 7.

³⁵ Bernard Bass, *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. 1998, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

ima jak socijalni uticaj na ponašanje svojih pripadnika, odnosno utiču na njihovo usvajanje organizacionih vrednosti.³⁶

Lideri koji nastoje da unutar svoje jedinice uspostave visok nivo uvežbanosti, profesionalne i društvene kohezije, kao i da usade kolektivno uverenje da se mogu suočiti sa opasnošću i preživeti, može u velikoj meri uticati na borbenu efikasnost jedinice. Pozitivna stanja u jedinici kao što kohezija, identifikacija pojedinca sa organizacijom, grupna posvećenost poslu i pozivu, može smanjiti nivo stresa i uznemirenosti i unaprediti borbenu efikasnost jedinice, kao i otpornost kolektiva i pojedinaca na stresne situacije.³⁷

U visoko specijalizovanim vojnim jedinicama lideri umanjuju značaj hijerarhijskog liderstva primenjujući pristup deljenog liderstva, gde se delegiraju leaderske uloge na ostale pripadnike jedinice koji međusobno utiču jedne na druge, poboljšavajući veštine i kolektivnu kompleksnost grupe. Na taj način se stimuliše kolektivna procena i rasuđivanje u kompleksnoj borbenoj situaciji i poboljšavaju performanse same jedinice u ekstremnom okruženju. S druge strane autokratski stil liderstva destimuliše pripadnike jedinice da se intelektualno angažuju i učestvuju u odlučivanju, redukujući kolektivnu kompleksnost grupe.³⁸ Zbog toga je važno da se jedinice obučavaju i uvežbavaju u simuliranom okruženju, gde kroz efektivni grupni proces učenja i interakciju, uče kompleksne mentalne modele koji unapređuju performanse grupe kada se nađe u stvarnom, ekstremno opasnom kontekstu.³⁹ Takođe, lideri i grupe, kroz svoju organizacionu i etičku kulturu, razvijaju kolektivne norme očekivanog ponašanja koje potom usmeravaju ponašanje pojedinaca.⁴⁰

3. EKSTREMNO VOJNO OKRUŽENJE I VOJNO LIDERSTVO

Vojske proizvode svoje ekspertsko znanje u obliku doktrina i pravila, kao i svoju profesionalnu etiku kako bi upravljanja ponašanjem svojih pripadnika, pri čemu opremaju i obučavaju svoje snage da uspešno deluju u specifičnim oblastima (kopno, more, vazduh) što pretpostavlja izvršavanje različitih zada-

³⁶ Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*. 2010, Oxford University Press: New York, p. 18.

³⁷ Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, 2012, Oxford University Press: New York, pp. 33-35.

³⁸ Vidi: Craig Pearce, Henry Sims, „Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors”, june 2002, *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice* 6, pp.172-197.

³⁹ Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, 2012, Oxford University Press: New York, pp. 35-36.

⁴⁰ Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, 2010, Oxford University Press: New York, p. 37.

taka na međusobno raznolike načine, što komplikuje kreiranje jedinstvenog pristupa vojnom liderstvu, s obzirom da svaka vojska ili vid vojske razvijaju jedinstvenu ekspertizu, organizacionu kulturu i druge faktore dok uče da se prilagode svom okruženju. Međutim, ono što je zajedničko za sve vojske jeste da deluju u ekstremnom kontekstu sa različitim intenzitetom opasnosti, verovatnoće i opsega i načina ispoljavanja, što stvara specifične nepredvidljivosti i kauzalnosti koje utiču na vojno liderstvo u takvim uslovima.⁴¹ Njena efektivnost se ceni po njenoj sposobnosti da se uhvati u koštac sa neprijateljem i da putem sile dominira nad njim. Da bi nametnula svoju volju neprijatelju vojna organizacija mora održati svoju koheziju pod izuzetnim stresom i mora nastaviti da, u takvim uslovima deluje kao motivisan tim. To zahteva pažljivo odabrane i obučene vojne lidere.⁴²

Potencijalni intenzitet i verovatnoća ispoljavanja posledica može takođe varirati u ekstremnim kontekstima. Istraživanja pokazuju da intenzivnije pretnje mogu stvoriti odgovor kao što je zasićenost misli o smrti⁴³ i prouzrokovati teror, visok nivo stresa i druge oslabljene emocionalne odgovore. Opseg potencijalnih posledica takođe može podići moralni intenzitet percipiran u datoj situaciji, što podiže uočljivost etičkih implikacija na postupke pojedinaca i utiče na njihovu moralnu obradu. Pored toga, nivo verovatnoće da će pretnja biti realizovana takođe će uticati na spremnost jedinice. Kada je neposredni nivo pretnje nizak, organizacije će verovatno biti više zadovoljne. S druge strane kada je realizacija pretnje vrlo verovatna, ljudi su više motivisani da se pripreme za opasnost. U odnosu oblik ispoljavanja i tip pretnje u ekstremnim kontekstima vojnik se može suočavati sa smrću ili povredom, ali i sa postraumatskim poremećajem, balansiranim ograničenjem upotrebe sile kako bi se umanjilo uništenje civilne infrastrukture, potrebom da se ostvari postavljena misija i zaštite sopstvene snage, pri čemu svaka od pretnji se može ispoljiti na sebi svojstven način.⁴⁴ Intenzitet i

⁴¹ Sean Hannah, Mary Uhl-Bien, Bruce Avolio, Fabrice Cavarretta, „A framework for examining leadership in extreme contexts”, *The Leadership Quarterly* 20, 2009, pp. 897-919.

⁴² Alan Hinge, „Social Change- Leadership and the Services”, *Australian Defence Force Journal* no.84, September/October 1990, Canberra, pp. 35-46.

⁴³ „...zasićenosti misli o smrti (eng. mortality salience) podrazumeva da podsećanje na izvor anksioznosti pojačava potrebu za strukturom koji brani od anksioznosti”. -izvor: Marija Branković, Šta je tanka linija što nas razdvaja i spaja? Doprinosi teorije upravljanja strahom političkoj psihologiji, 2017, <https://www.researchgate.net/publication/317721910>, pristupljeno 02/04/2020. „Zasićenost misli o smrti je kognitivna pristupačnost i proces kroz koji pojedinac razmatra neizbežnost svoje smrti. Ova neizbežnost je razlog za žestoku odbranu društvenih grupa i samog sebe”. -izvor: N., Pam M.S., "MORTALITY SALIENCE," in PsychologyDictionary.org, April 7, 2013, <https://psychologydictionary.org/mortality-salience/>, pristupljeno 02/04/2020.

⁴⁴ Jamie Arndt, Jeff Greenberg, Tom Pyszczynski, Sheldon Solomon, Linda Simon, „Suppression, accessibility of death-related thoughts, and cultural defense: Exploring the psychodynamics of terror management”, 1997, *Journal of Personality & Social Psychology*, 73, 5-18.

verovatnoća nastanka, oblik ispoljavanja i tip pretnje može da utiče na različite oblike reakcije ljudi i prema tome i na liderstvo.⁴⁵

U zavisnosti, pojedinac može više ili manje osećati ugroženim. Takođe, pojedinci mogu iskusiti visok nivo ekstremne opasnosti iako fizički nisu blizu pretnje, ukoliko se psihološki i društveno osećaju blisko sa opasnosti.⁴⁶ Razlike u bliskosti nivoa komandovanja u odnosu na opasnost može negativno uticati na proces liderstva.⁴⁷ Lider na komandnom mestu može imati poteškoće u saosećanju i razumevanju aktivnosti svojih potčinjenih na frontu, dok oni na frontu mogu imati osećaj da lider nema dodira sa potčinjenima i da ne deli poteškoće i rizike sa njima, što može dovesti do nerazumevanja i socijalne frikcije između lidera i njegovih ljudi.⁴⁸ Zbog toga vojska razvija oblike liderstva učeći iz iskustva dok deluje u različitim tipovima ekstremnih konteksta. Naučene lekcije se implementiraju u modele liderstva koji vremenom postaju institucionalizovani u formalnu vojnu doktrinu i programe usavršavanja novih pripadnika.

U kontekstu ekstremno opasnog okruženja, vojni etos se razlikuje od „običnog” etosa neke druge organizacije jer zahteva „etičko delovanje iznad očekivanja”, odnosno ekstremni nivo karaktera potrebnog da generiše i održi ekstra-etičko ponašanje pod uslovima visokog moralnog intenziteta gde je personalni rizik, ili žrtva potrebna radi dobrobiti drugih.⁴⁹ U osnovi vojni etos obezbeđuje unutrašnju snagu koja „tera” pojedinca da: „...dobrovoljno izdrži kognitivne, emotivne i fizičke poteškoće vezane za opasne-ekstremne kontekste, i ukoliko je to na kraju neophodno, da rizikuje fizičku povredu ili smrt, i sve to sa vrlo malo spoljašnje nagrade.”⁵⁰

Ekstremni vojni kontekst utiče za emocije i fiziološku reakciju, stvaranje smisla, kogniciju i prosuđivanje, identitet i samokompleksnost, stanja i osobine i motivaciju. Istraživanja su pokazala da pojedinci izloženi ekstremnim događajima mogu toliko postati preterano uzbuđeni i emotivni da to može narušiti njihovu obradu informacija i donošenje odluka.⁵¹ Izloženost ekstremnim događajima može

⁴⁵ Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, 2012, Oxford University Press: New York, p. 10.

⁴⁶ Sean Hannah, Mary Uhl-Bien, Bruce Avolio, Fabrice Cavarretta, „A framework for examining leadership in extreme contexts”, 2009, *The Leadership Quarterly* 20, pp. 897–919.

⁴⁷ Dana Yagil, „Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders”, 1998, *Leadership Quarterly* no. 9, pp. 161–176.

⁴⁸ Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*. 2012, Oxford University Press: New York, p. 11.

⁴⁹ „Ono što „tera” vojnika da hrabro izloži sebe neprijateljskoj vatri spasavajući ranjenog vojnika, ili legne na bačenu bombu da bi spasio svoje drugove je kvalitativno drugačije od normalnih konceptualizacija karaktera i etosa.” -izvor: Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, 2010, Oxford University Press: New York, p. 18.

⁵⁰ Sean Hannah, Donald Campbell, Michael Matthews, „Advancing a research agenda for leadership in dangerous contexts”, 2010, *Military Psychology*, 22, p.180.

⁵¹ Pitirim Sorokin, *Man and society in calamity*, 1943, NY: Dutton.

ugroziti osećaj pojedinca o sopstvenoj bezbednosti i izazvati šok, borbeni umor, traumatski stres⁵². Traumatični događaji mogu preplaviti, „zatvoriti” i imobilizirati članove grupe kada dožive strah, teror ili duge emocionalne reakcije. Uopšte razumni nivo reakcije na stres može poboljšati pažnju, ali prekomerno ili produženo izlaganje može imati negativne efekte na kognitivno funkcionisanje i imuni sistem, što može redukovati borbenu efektivnost.⁵³ Lideri mogu oblikovati stvarnost u kojoj sledbenici rade kroz dodelu i razjašnjavanje uloga i očekivanja, davanjem usmerenja u vezi zadataka i pružanjem socijalne i emocionalne podrške.⁵⁴

Lideri imaju ključnu ulogu u sposobnosti pojedinca da pruži smisao dinamičnim i ekstremnim kontekstima. Kada se pojedinci suočavaju sa traumatičnim događajima često pokušavaju da nađu neku formu opravdanja i racionalizuju iskustva kroz koja su prošli. Davanje smisla je najkritičnije tokom ekstremnih događaja, kada se pojedinci susreću novim, dinamičnim i nedefinisanim događajima. Tada ljudi razmišljaju delovanjem, a kada deluju posmatraju rezultate svojih akcija, primenjujući novo znanje na licu mesta i učeći u zavisnosti od razvoja situacije.⁵⁵ Uloga lidera je u davanju smisla sledbenicima da mogu da uvide svoju ulogu i kreiraju potpuniji, jasniji pogled o tome šta se dešava i koje su njihove opcije. U zavisnosti u kojoj se fazi angažovanja jedinica nalazi, odnosno da li se jedinica nalazi u fazi pripreme, izvođenja operacije ili dezangažovanja, lider svojim postupcima može uticati na sledeću fazu⁵⁶. Ohrabrivanje stoicizma⁵⁷ kod svojih potčinjenih može imati pozitivan efekat u borbenoj situaciji, dok kod psihološkog oporavka pripadnika je možda bolje podsticati da otvoreno razgovaraju i time nađu smisao iz svojih traumatičnih iskustava.⁵⁸

Ljudsko prosuđivanje značajno se umanjuje pod pritiskom. Intenzivni pritisak, dinamični razvoj situacije i preopterećenje informacijama koje često prisutno u opasnim kontekstima ograničava sposobnost planiranja, koordinacije i upotrebe resursa i može brzo da preopteretiti kognitivne sposobnosti⁵⁹ lidera i

⁵² Gregory Belenky, Shabtai Noy, Zahava Solomon, „Battle stress: The Israeli experience”, 1985, *Military Review*, July, pp.11-20.

⁵³ Gregory Belenky, Shabtai Noy, Zahava Solomon, „Battle stress: The Israeli experience”, 1985, *Military Review*, July, pp.11-20.

⁵⁴ Ronald Piccolo, Jason Colquitt, „Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics”, 2006, *Academy of Management Journal*, 49, pp. 327-340.

⁵⁵ Karl Weick, „Enacted sensemaking in crisis situations”, 1988, *Journal of Management Studies*, 25, pp. 305-317.

⁵⁶ Kako lider upravlja psihofizičkim oporavkom svoje jedinice može uticati na pripremu za sledeći ekstremni događaj - borbenu situaciju.

⁵⁷ Izdržavanje bola ili teškoće bez pokazivanja osećaja i bez pritužbi.

⁵⁸ Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*. 2012, Oxford University Press: New York, p. 9.

⁵⁹ Kognicija je sposobnost da primimo i obradimo podatke koji dobijamo iz različitih izvora (percepcija, iskustvo, uverenja...) i da ih pretvorimo u znanje. Kognicija uključuje različite

njihovih sledbenika.⁶⁰ Stoga je važno poboljšati sposobnost vođa i sledbenika da shvate složene, nove informacije, odnosno da održe visok nivo kognitivne kompleksnosti⁶¹. Veće iskustvo u širokom spektru vojnih konteksta, ukoliko je praćeno efektivnim rezonovanjem može unaprediti kognitivnu kompleksnost i razvoj više mogućih scenarija buduće akcije.⁶² Kognitivna kompleksnost može unaprediti naturalističko donošenje odluka⁶³ lidera u stresnim situacijama jer omogućava postizanje bržeg razumevanja situacije i identifikaciju potencijalnih efektivnih odgovora.⁶⁴ Međutim za postizanje adaptivnih kapaciteta, osim veštine i kompetencija, potrebno je razvijanje metakognitivnih veština⁶⁵ koje vođama i sledbenicima omogućavaju razumevanje složenih situacija i odnosa između postavljenih zadataka i sposobnosti pojedinaca. Metakognitivne sposobnosti omogućavaju primenu relevantnih struktura znanja u specifičnim situacijama. Buduća istraživanja u oblasti vojnog liderstva treba da budu usmerena

kognitivne procese, kao što je učenje, pažnja, memorija, jezik, rasuđivanje, donošenje odluke itd., Koje predstavljaju deo našeg intelektualnog razvoja i iskustva.-izvor: Kognicija i Kognitivna Nauka, <https://www.cognifit.com/sr/cognition>, pristupljeno 08/04/2020.

⁶⁰ Paul Shrivastava, Ian Mitroff, Sannym Iller, Anil Miclani, „Understanding industrial crisis”, 1988, *Journal of Management Studies*. 25, 285-303.

⁶¹ „Kognitivna složenost je psihološka karakteristika ili psihološka varijabla koja ukazuje na to koliko su složeno ili jednostavno sposobnosti uokviravanja i perceptivna veština osobe. Osoba koja se meri visokom kognitivnom složenošću ima tendenciju da opazi nijanse i subtilne razlike koje osoba sa nižom merom, što ukazuje na manje složenu kognitivnu strukturu za zadatak ili aktivnost, ne čini.” -izvor: definition - COGNITIVE COMPLEXITY, <http://dictionary.sensagent.com/COGNITIVE%20COMPLEXITY/en-en/>, pristupljeno 08/04/2020.

⁶² Michael Mumford, Tamara Friedrich, Jay Caughron, Cristina Byrne, „Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises?”, 2007, *Leadership Quarterly*, 18, 515-543.

⁶³ „Naturalističko donošenje odluka je istraživačka tradicija započeta 1980-ih da bi se proučilo kako ljudi zapravo donose odluke - ljudi poput vatrogasaca, vojnih komandanata, medicinskih sestara, dizajnera, pilota i rukovodilaca u petrohemijskim fabrikama. Ovaj istraživački pristup ispituje vrste odluka koje donose tokom svog rada i kako oni koriste svoje iskustvo kako bi se nosili sa izazovnim uslovima poput vremenskog pritiska, neizvesnosti, nejasnih ciljeva, visokih uloga, organizacionih ograničenja i zahteva za koordinaciju tima. Ovaj pristup je suprotnost paradigmi procena i odluka koji koriste unapred definisane zadatke date subjektima u kontrolisanim laboratorijskim uslovima.” -izvor: Gary Klein, *The Naturalistic Decision Making Approach*, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/seeing-what-others-dont/201602/the-naturalistic-decision-making-approach>, pristupljeno 08/04/2020.

⁶⁴ Ingrid Martin, Holly Bender, Carol Raish, „What motivates individuals to protect themselves from risks: The case of wildland fires”, 2007, *Risk analysis* 27, pp. 887-900.

⁶⁵ „Metakognitivne veštine su obično konceptualizovane kao međusobno povezani set kompetencija za učenje i razmišljanje, i uključuje mnoge veštine potrebne za aktivno učenje, kritičko mišljenje, reflektivnu procenu, rešavanje problema i odlučivanje.” -izvor: Theo Dawson, *Metacognition and learning in Adulthood*, 2008, Developmental Testing Service LLC, 3.

kako kognitivna kompleksnost, dublje strukture znanja i metakognitivne veštine zajedno, unapređuju adaptivne sposobnosti u borbenim uslovima.⁶⁶

Vojno liderstvo, posebno na taktičkom nivou, zahteva primenu niz kompleksnih identiteta od strane komandira koji moraju da ispunjavaju niz uloga: obaveštajca, taktičara-komandira na bojnopolju, diplomate i pregovarača, graditelja nacije i trupnog oficira i komandira jedinice. Taktički lideri moraju biti sposobni da nesmetano uspostave različite identitete u seriji tako da ima omogući da ispunjavaju zahteve višestrukih uloga, kao što je izbor i primena taktike, održavanje slike o borbenoj situaciji među svim pripadnicima jedinice, procena pobunjeničke pretnje, istovremeno radeći sa lokalnim bezbednosnim i civilnim organizacijama.⁶⁷

Pored kognitivne kompleksnosti i identitetske kompleksnosti lideri u vojnom kontekstu moraju imati emotivnu ili afektivnu kompleksnost. Afektivna kompleksnost lidera omogućava da razume i upravlja svojim i emotivnim odgovorima drugih. Lideri mogu aktivirati ili suzbiti generisanje afektivne kompleksnosti kroz sopstveni primer i druge vrste uticaja.⁶⁸

U ekstremnim vojnim kontekstima, pojedinci su unutrašnje motivisani instinktom preživljavanja i samoodržanja, stoga vojni lideri, umesto da podižu nivo motivacije, treba da upravljaju motivacijom pojedinca tako da ne budu previše uzbuđeni i ne postanu neupotrebljivi, odnosno da ne preduzimaju neprikladne aktivnosti zbog panike, ili straha. U borbenim uslovima zadatak lidera je održavanje optimalnog nivoa motivacije potčinjenih.⁶⁹

Pored identitetske kompleksnosti, sadržaj identiteta je isto tako bitan za vojno liderstvo. Pored kolektivnog identiteta i etosa, za vojno liderstvo je važan i moralni identitet lidera koji je vrlo značajan za promovisanje etičkog ponašanja unutar vojne organizacije. Vojni kontekst je moralno opterećen i moralno kompleksan i zahteva dobro razvijen moralni identitet kako bi se održalo etičko ponašanje.⁷⁰ Individualne osobine lidera kao što je efikasnost, postojanost, otpornost i optimizam, odnosno „pozitivno organizaciono ponašanje, može amortizovati stres u borbi, doprineti posvećenosti cilju i upornosti u realizaciji zadataka što je kritično za izazovnim-opasnim situacijama.

U ekstremnim situacijama sledbenici traže od lidera neku vrstu usmerenja i kontrole, ali i balansa između performansi organizacije i mogućnosti sledbenika,

⁶⁶ Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, 2012, Oxford University Press: New York, 24.

⁶⁷ Sean Hannah, Peter Jennings, Orly Ben-Yoav Nobel, „Tactical military leader requisite complexity: Toward a referent structure”, 2010, *Military Psychology*, 22, 1-38.

⁶⁸ Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, 2012, Oxford University Press: New York., 25.

⁶⁹ Edna Foa, Michael Kozak, „Emotional processing of fear: Exposure to corrective information”. 1986, *Psychological Bulletin* 99, pp. 20-35.

⁷⁰ Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, 2012, Oxford University Press: New York, 25.

pri čemu lideri, u slučaju pretnje, koriste se više svojim formalnim autoritetom, odnosno troše neku vrstu „kredita” koji su „zaradili” kod sledbenika u neekstremnim kontekstima. To implicira da lideri svoj autoritet moraju izgraditi pre stupanja u borbu.⁷¹

Opasni vojni konteksti stvaraju visok nivo međuzavisnosti među pripadnicima jedinice – koji se oslanjaju jedno na drugo po pitanju života i bezbednosti. Teorija razmene lider-član pokazala je da poverenje, naklonost, profesionalna podrška, konstruktivno ponašanje, interpersonalna privlačnost, dvosmerni uticaj između lidera i sledbenika promovišu ovako visokokvalitetne odnose. Poverenje, na primer, je kritični faktor u kreiranju efektivnih lider-sledbenik odnosa u borbi gde svaki pripadnik, zbog visokog ličnog rizika, zahtevaju visoko kvalitetno liderstvo - lidere od karaktera i kompetencije.⁷² Takođe, u borbenim uslovima, fizička blizina lidera na taktičkom nivou u odnosu na pripadnike jedinice pozitivno utiče na kvalitet njihovih međusobnih odnosa, dok fizička barijera ili udaljenost lidera ima negativan efekat i otežava komunikaciju i koordinaciju.⁷³

ZAKLJUČAK

U vojnom kontekstu vojno liderstvo sa shvata kao proces razvoja kapaciteta vojne organizacije i obezbeđenja svrhe, usmerenja i motivacije njenih članova da bi se primenili pomenuti kapaciteti u kreiranju efektivne i etičke borbene moći u ekstremnim borbenim uslovima. Vojne organizacije zbog toga što su autonomne, samoorganizujuće i samoregulišuće imaju sopstvenu organizacionu kulturu koja je pre svega definisana osnovnom funkcijom, a to je smrtonosna upotreba sile, upravljane od strane države, da bi se odbranili ljudi, njihova prava i interesi. Zbog toga je vojna profesija poziv, a ne posao.

Zbog svoje primarne uloge, vojske uspostavljaju posebnu etiku kojom se upravlja organizacionim kulturom i akcijama pojedinih vojnih profesionalaca i inspiriše uzorno ponašanje u nameri da se zaštititi integritet profesije. Zato se vojna profesija je više oslanja inspirativne unutrašnje faktore što su: doživotno ekspertsko usavršavanje, privilegije i čast službe, zadovoljstvo u očuvanju i zaštiti života i društveni status pripadnika u prastaroj, časnoj i uglednoj profesionalnoj grupi.

Vojska postavlja stroge standarde u oblasti stručnih kompetencija i morala-karaktera potrebnog za etičku upotrebu smrtonosne sile što je čini zatvorenim

⁷¹ Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, 2012, Oxford University Press: New York, p. 25.

⁷² Sean Hannah, „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, 2012, Oxford University Press: New York, p. 28.

⁷³ Jane Howell, Derrick Neufeld, Bruce Avolio, „Leadership at a distance: The effects of physical distance, charismatic leadership, and communication style on predicting business unit performance”, 2005, *Leadership Quarterly*, 16, pp. 273-286.

sistemom u kojem njeni pripadnici stiču potrebna znanja i sposobnosti tokom dugoročne repetitivne prakse. Zbog toga vojske imaju veliku potrebu da investiraju u razvoj leaderskih sposobnosti svojih pripadnika i održavaju kulturu njihovog kontinuiranog razvoja.

Takođe, vojska zahteva od svojih pripadnika stavljanje interesa kolektiva ispred ličnih interesa, posvećenost poslu, lojalnost, disciplinu, određenu psihofizičku spremnost, izdržljivost i motivisanost. Drugim rečima vojska kao organizacija ima svoj etos. Upravo fokus na idealističke, unutrašnje motive opredeljuje primenu harizmatiskog i inspirativnog stila liderstva koji izazivaju identifikaciju sa grupom i višim ciljevima, što je u ovom slučaju bolje nego primena transakcionog oblika liderstva.

Vojska, kao organizacija sa dobro organizovanim procesom socijalizacije ima jak socijalni uticaj na ponašanje svojih pripadnika. Lideri koji nastoje da unutar svoje jedinice uspostave visok nivo uvežbanosti, profesionalne i društvene kohezije, kao i da usade kolektivno uverenje da se mogu suočiti sa opasnošću i preživeti, može u velikoj meri uticati na borbenu efikasnost jedinice. Vojne organizacije deluju u ekstremnom kontekstu sa različitim intenzitetom opasnosti, verovatnoće i opsega i načina ispoljavanja pretnje, što stvara specifične nepredvidljivosti i kauzalnosti koje utiču na vojno liderstvo u takvim uslovima. Intenzitet i verovatnoća nastanka ekstremnih događaja, blizina opasnosti može na različite načine dovesti do nerazumevanja i socijalne frikcije između lidera i njegovih ljudi. To zahteva pažljivo odabrane i obučene vojne lidere.

Lideri u ekstremnim vojnim kontekstima moraju posedovati kognitivnu, identitetsku i afektivnu kompleksnost. U ekstremnim i kompleksnim uslovima moraju biti sposobni da rešavaju često vrlo složene probleme koji nisu čisto vojnog karaktera i koji su jedinstveni po svojoj prirodi, kao i da obavljaju čitav set dužnosti i funkcija koje podrazumevaju posedovanje vojnih ali i „civilnih” sposobnosti. Takođe, moraju biti sposobni da upravljaju emocijama svojih potčinjenih u uslovima ekstremnog psihofizičkog naprezanja, straha i neizvesnosti kako bi održao borbenu efikasnost jedinice kojom komanduje.

Vojni kontekst je previše ekstreman, kompleksan i multidimenzionalan da bi se mogao primenjivati set određenih stilova liderstva. Vojni kontekst nameće jedinstvene nepredviđene situacije, ograničenja, uzročno-posledične povezanosti u procesu praktikovanja liderstva. Vojske se angažuju u različitim ekstremnim kontekstima i izvršavaju različite misije što implicira da će njihovi pripadnici iskusiti različite nivoe ekstremnosti a to direktno utiče na vojno liderstvo. Zbog toga možemo ustvrditi da vojno liderstvo kontekstualizovani fenomen i da zavisi od prethodno navedenih unutrašnjih i spoljašnjih faktora.

Vojno liderstvo je ljudski poduhvat koji nije sličan liderstvu u bilo kojoj drugoj organizaciji. Vojno liderstvo se pojavljuje u borbenom okruženju gde odluke lidera imaju neposredan i direktan uticaj i dugoročni efekat na ljudske živote i sudbinu nacija. Da bi razumeli liderstvo u borbi, potrebno je primeniti sistemski

pristup, jer kompleksno, ekstremno i promenljivo okruženje čini teškim, ako ne i nemogućim, za bilo kojeg lidera da kontroliše tenziju, nestabilnost i nepredvidljivost koja se pri time pojavljuje.

LITERATURA

- AFP 35-49, *Air Force Leadership*, 1985, Washington DC.
- Arndt Jamie, Greenberg Jeff, Pyszczynski Tom, Solomon Sheldon, Simon Linda, (1997): „Suppression, accessibility of death-related thoughts, and cultural defense: Exploring the psychodynamics of terror management”, *Journal of Personality & Social Psychology*, 73.
- Bass Bernard, (1998): *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Belenky Gregory, Noy Shabtai, Solomon Zahava, (1985): „Battle stress: The Israeli experience”, *Military Review*, July.
- Carter-Scott Cherie, (1990): „The differences between management and leadership.”, *Manage*, 46(2).
- Clein Gary, *The Naturalistic Decision Making Approach*, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/seeing-what-others-dont/201602/the-naturalistic-decision-making-approach>.
- Chadwick Ruth, „Professional Ethics”, in Edward. Craig (Ed.), *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, 1998, London: Routledge.
- Cox Joyce, „Leadership and Management Roles: Challenges and Success Strategies.”, *AORN journal*, 104(2).
- Department of the Army, *Army leadership: Competent, confident, and agile. Field Manual 6-22*, 2006, Washington DC.
- Dawson Theo, *Metacognition and learning in Adulthood*, 2008, Developmental Testing Service LLC.
- “Ethos.” Merriam-Webster.com Dictionary, Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/ethos>.
- Foa Edna, Kozak Michael, „Emotional processing of fear: Exposure to corrective information”, 1986, *Psychological Bulletin* 99.
- Hannah Sean, (2012): „Leadership in the Profession of Arms”, In M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, Oxford University Press: New York.
- Hannah Sean, Uhl-Bien Mary, (2009): Avolio Bruce, Cavarretta Fabrice, „A framework for examining leadership in extreme contexts”, *The Leadership Quarterly* 20.
- Hannah Sean, Campbell Donald, Matthews Michael, (2010): „Advancing a research agenda for leadership in dangerous contexts”, *Military Psychology*, 22.
- Hannah Sean, Jennings Peter, Ben-Yoav Nobel Orly, (2010): „Tactical military leader requisite complexity: Toward a referent structure”, *Military Psychology*, 22.

- Hinge Alan,(1990): „Social Change- Leadership and the Services”, *Australian Defence Force Journal* no.84, September/October, Canberra.
- Howell Jane, Neufeld Derrick, Avolio Bruce, (2005): „Leadership at a distance: The effects of physical distance, charismatic leadership, and communication style on predicting business unit performance”, *Leadership Quarterly*, 16.
- Huntington Samuel, (1957): *The Soldier and the State*, Cambridge, MA: Harvard Belknap Press.
- Goles Tim at al, „Moral Intensity Decision-Making: A Contextual Extension”, *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Spring-Summer 2006, (Vol. 37, Nos. 2 & 3.
- Kouzes James, Posner Barry,(2010) *The Leadership Challenge Workshop, Participant Workbook*, 4th Edition. San Francisco: Pfeiffer.
- Kotter John, (1990): *Force For Change: How Leadership Differs from Management*, The United States of America: Simon & Schuster Inc.
- Kotterman James, (2006): „Leadership Versus Management: What’s the Difference?”, *The Journal for Quality and Participation*, 29(2).
- Lojić Ranko, Karović Samed, Đurić-Atanasievski Ksenija, (2013), „Liderstvo i polovi”, *Vojno Delo*, Zima/2013.
- Lojić Ranko, Kulić Živko,(2009): *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, VIZ.
- Martin Ingrid, Bender Holly, Raish Carol,(2007): „What motivates individuals to protect themselves from risks: The case of wildland fires”, *Risk analysis* 27.
- Milić Bojana, (2016): *Liderstvo i učeća organizacija (doktorska disertacija)*, Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu.
- Milkovski Vangel, Beriša Hatidža, Mačkić Ranko.: *Doktrinarno utemeljenje liderstva kao element moralne komponente vojne moći, Šeste decenija Škole nacionalne odbrane: Koreni, raskršća i perspektiva*, naučni skup, 10. 11.2015. Beograd, Zbornik radova,
- Northouse Peter,(2016): *Leadership: Theory and practice*, 7th Ed, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Northouse Peter,(2015): *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, SAGE Publications, Inc, Western Michigan University.
- Osborn Richard, Hunt James, Jauch Lawrence,(2002): „Toward a contextual theory of leadership”, *Leadership Quarterly* 13.
- Pearce Craig, Sims Henry, „Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors”, june 2002, *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice* 6.
- Piccolo Ronald, Colquitt Jason,(2006): „Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics”, *Academy of Management Journal*.
- Reynolds Gregory, Warfield Walter,(2010) „Discerning the Differences Between Managers and Leaders.”, *The Education Digest*, 75(7).

- Shrivastava Paul, Mitroff Ian, Iller Sannym, Miclani Anil, „Understanding industrial crisis”, 1988, *Journal of Management Studies*. 25.
- Snider Don, Matthews Lloyd,(2002): *The Future of the Army Profession*. New York: McGraw Hill.
- Sorokin Pitirim,(1943): *Man and society in calamity*, NY: Dutton.
- Yang Rui, (2006): „Examining the Distinct Concepts of “Leadership” and “Management” and the Relationship between Them”, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 85.
- Yagil Dana,(1998): „Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders”, *Leadership Quarterly* no. 9.
- Young Mike, Dulewicz Victor,(2008): „Similarities and Differences between Leadership and Management: High-Performance Competencies in the British Royal Navy.”, *British Journal of Management*, 19(1).
- Weick Karl,(1988): „Enacted sensemaking in crisis situations”, *Journal of Management Studies*, 25.

Hatidža Beriša

<https://orcid.org/0000-0002-9432-5273>

Igor Barišić

<https://orcid.org/0000-0003-4593-9196>

UDC 37:355.133.4

005.322:316.46

DOI: 10.5937/MegRev2401145B

Review scientific paper

Received 14.03.2023.

Approved 11.11.2024.

SPECIFICS OF MILITARY LEADERSHIP

Summary: *The paper starts from consideration of the theoretical basis of leadership, as well as its relationship with management as a basic approach in managing the organization, in order to arrive at a certain definition of military leadership. Leadership exists as long as man himself, throughout history it has been instinctively understood and experienced almost as a natural phenomenon. There were always leaders and every activity of a group of people was led by someone. Leadership came into the focus of the scientific community, as a subject worth studying, only at the beginning of the 20th century. Through more than a century, until today, definitions of leadership have changed, evolved and been conditioned by a large number of factors, ranging from the dominant philosophy of the historical moment to the point of view of the scientific discipline for whose needs leadership is defined. Through paper, the authors strive to single out the basic characteristics of the military organization and military calling and look at their influence on leadership in the military context. The focus of the research is to highlight the characteristics of the extreme military environment and identify the essential characteristics of military leadership in such extreme dangerous conditions. The goal of the paper is to comprehensively look at the essential characteristics of military leadership, while respecting the fact that it is about specifics, and not about a new, fundamentally different approach to leadership and management compared to civilian organizations. Pointing to the specifics of the military call, the unjustification of the tendency to equate the military profession with other less dangerous and riskier occupations is highlighted, which also reflects the social importance of paper.*

Keywords: *military organization, military profession, military leadership, leader, leadership*