

# Teorijski i empirijski pogled na zapovijedanje Hrvatskom vojskom u Domovinskom ratu

---

Suzana Filjak

## Sažetak

*Istraživanje čimbenika vođenja u opasnim, posebice ratnim situacijama, gotovo je nemoguće, pa su i podatci takve vrste izuzetno rijetki. Stoga je, u cilju utvrđivanja čimbenika koji pridonose uspješnom zapovijedanju u ratnim uvjetima, 2012. godine provedeno ispitivanje značajki zapovijedanja u Hrvatskoj vojsci tijekom Domovinskog rata. Cilj istraživanja bio je odrediti čimbenike koji su pridonijeli uspješnom zapovijedanju u ratnim uvjetima. U svrhu cjelovitog uvida u zapovjednu strukturu i način zapovijedanja u to doba opisana su bitna obilježja Domovinskog rata i uvjeti u kojima se provodilo zapovijedanje u obrambenim i oslobodilačkim akcijama Hrvatske vojske u razdoblju 1991. – 1995.*

*Ispitivanje o značajkama zapovijedanja u Domovinskom ratu provedeno je na Hrvatskom vojnom učilištu 2012. godine sa 214 časnika i budućih časnika Hrvatske vojske. Dobiveni nalazi potvrđuju ključnu i odlučujuću važnost zapovjednika, njegovih osobina, znanja te sposobnosti za uspješnost i konačnu pobjedu u ratnim operacijama. Zapovjednik je odgovoran i za zajedništvo vojnika, organizacijsku kulturu i psihosocijalnu klimu te ukupnu psihičku bojnu spremnost. Ta zapovjednikova odgovornost proteže se na sve tri razine operacija: taktičku, operativnu i strategijsku. Rezultati su također pokazali kako u opasnim situacijama, bez obzira na interindividualne razlike pojedinaca i skupina, postoji jedinstvena zajednička slika uspješnog ratnog zapovjednika te se iste ključne osobine traže i u vođe kojega će se slijediti u ratnoj situaciji.*

---

1 Članak je primljen u uredništvo 26. studeni 2019. i prihvaćen za objavu 8. prosinca 2019

## Ključne riječi

*asimetrični sukob, hibridno ratovanje, nelinearno ratovanje, teorija nadmoći, teorija ravnoteže snaga, Domovinski rat, zapovijedanje i vođenje, čimbenici uspješnog zapovijedanja, razvoj budućih vođa*

## Abstract

### **Theoretical and empirical consideration on leadership in Croatian Army in the Homeland War**

*The research of the factors of the leadership in the dangerous situations, especially in war, is almost impossible and the studies of this type are extremely rare. So, in order to examine factors of effective leadership in a war, research about features of command in the Croatian Army during the Homeland War was conducted in 2012. The aim of the research was to determine the factors that contribute to successful leadership in war conditions. For the purpose of a comprehensive insight into the command structure and ways of commanding at that time, in this paper the essential features of the Homeland War and the conditions under which the commanders acted in the defense and liberation actions of the Croatian Army in the period 1991-1995 are described.*

*A survey about features of command in Homeland War was conducted at the Croatian Defence Academy in 2012 with 214 officers and future officers of the Croatian Army included. The findings confirms that commander, his personality, knowledge and skills are crucial and decisive for success and final victory in the war. The commander is responsible for the cohesion, the organizational culture, the psychosocial climate and total combat readiness of the troops. This commander's responsibility extends to all three operations levels: tactical, operational and strategic. Further, the results showed that we can say with great certainty that exist the ideal personality profile of commander which is common, regardless of the differences in the psychological characteristics of respondents.*

## Keywords

*Asymmetric Conflict, Hybrid Warfare, Nonlinear Warfare, Theory of Supremacy, Power Balance Theory, Homeland War, Commanding and Leadership, Factors of Successful Commanding, Developing Future Leaders*

## Uvod

Uspješnost svake organizacije očituje se u kvaliteti njezina finalnog proizvoda ili usluge kojom se određena organizacija bavi. Za vojnu organizaciju uspješnost je vidljiva u načinu, brzini i sigurnosti provedbe misija i zadaća koje se očekuju od vojske i njezinih pripadnika. U klasičnim ratnim uvjetima i situaciji teritorijalne ugroženosti jedne države mjera učinkovitosti njezine vojske isključivo je dihotomne kategorije i moguće ju je izraziti samo u terminima pobjede ili poraza u ratu.

Pri utvrđivanju učinkovitosti organizacije jedan od ključnih segmenata ili čak glavni predmet istraživanja orijentiran je najviše na čimbenike uspješnog vođenja, odnosno – u vojsci – na zapovijedanje. Ispitivanja vođenja i zapovijedanja u opasnim situacijama vrlo su rijetka i gotovo ih je nemoguće provoditi u trenutku provedbe zapovijedanja. Obično je riječ o naknadnom ispitivanju značajki koje su mogle utjecati na vođenje u takvim situacijama. Opsežnija istraživanja zapovijedanja u ratu još su malobrojnija, i to iz više razloga. Jedan je taj što se rat za vojsku jedne zemlje, promatrano u kraćem vremenskom razdoblju, nasreću rijetko događa, iako je samo ratovanje vrlo česta pojava u povijesti čovječanstva. Istraživanja na koja se ipak pozivaju zaključci o uspješnom zapovijedanju u ratu temelje se na sporadičnim iskazima i zabilježenim slučajevima istaknutih zapovjednika i njihova ponašanja u promatranim odabranim situacijama.

U Domovinskom ratu u punoj se snazi pokazala drevna spoznaja koju je i Sun Tzu (2000) zabilježio u svojem *Umijeću ratovanja*, odnosno kako jakost jedne vojske ne ovisi isključivo o brojnosti i snazi oružja te da su motivacija ljudi (iako malobrojnih u odnosu na protivnika), odlučnost njihovih vođa i ukupna psihička spremnost presudni za obranu od nadmoćnijeg protivnika.

Naposljetku, ljudska dimenzija u planiranju, organizaciji i provedbi vojnih operacija bila ključna za postizanje konačne pobjede u Domovinskom ratu.

Za cjelovito ispitivanje i istraživanje opisanog područja potrebno bi bilo uključiti niz različitih vojnih stručnjaka, ali i civilnih struktura, provesti brojne studije i zahtjevnu metodologiju s psihometrijski provjerenim instrumentima, sustavnim i standardiziranim intervjuiranjem ratnih zapovjednika svih razina i njihovih podređenih te raščlambom dinamike socijalnih mehanizama, kao i situacijskih čimbenika pojedinih bitki i ratnih operacija. Također bi bila potrebna kolekcija drugih biografskih i sociodemografskih podataka, podataka o izobrazbi i radnim navikama, kao i rezultata psihologijskih testiranja osobnosti i kognitivnih sposobnosti osoba koje su vodile pojedince i postrojbe, planirale pojedine operacije te pojedinačno i skupno pridonijele oslobođenju okupiranih hrvatskih krajeva u borbi protiv agresora od 1991. do 1995. godine u Hrvatskoj. Za sve to potrebno je dostatno raspoloživo vrijeme, resursi i dostupnost potrebnih informacija kako bi se mogla provesti ukupna ekspertiza proučavanog fenomena. No unatoč ograničenjima u provedbi istraživanja, dobiveni rezultati i generalizacije izneseni u ovom radu pridonose proučavanju tog fenomena, omogućujući određeni analitički pristup. Na temelju njih mogu se utvrditi i određene preporuke za odabir, klasifikaciju i razvoj budućih zapovjednika i vođa Hrvatske vojske te se otvara prostor za nova istraživanja i kritička promišljanja u proučavanju karakternih osobina zapovjednika.

## **Značajke i predviđanja ishoda Domovinskog rata**

Često svjedočimo tome kako dobro vođenje u ekstremno teškim situacijama ostvaruje maksimalan učinak za organizaciju i društvo, iako znanstvene i analitičke studije o postojećim resursima i početnim pozicijama upućuju na suprotno. Petogodišnje iskustvo Domovinskog rata u Hrvatskoj najbolji je dokaz tome. Prisjetimo se, uoči agresije Republika Hrvatska bila je bez vojske i bez oružja. Zbog golemog nerazmjera u oružju i vojnoj opremi vojni stručnjaci predviđali su joj brz i potpun vojni poraz. Sasvim su zanemarili psihičku stranu ratovanja, motivaciju branitelja i odlučnost njihovih vođa i zapovjednika.

Pogrešne prognoze na početku Domovinskog rata, temeljene samo na vanjskim mjerljivim pokazateljima, najbolje opisuje sljedeći citat prvog načelnika Glavnog stožera Hrvatske vojske, umirovljenog stožernog generala Antona Tusa.

*U to doba posjetio me jedan visokorangirani zapadni general na službi u NATO-u, kojeg sam otprije poznavao. Susreli smo se u Zagrebu 7. listopada, pa mi je rekao kako NATO procjenjuje da nećemo izdržati više od dva tjedna. Obećao sam mu da ću mu se javiti na isteku tog roka da se uvjeri u suprotno. Nakon nekoliko mjeseci opet smo se susreli. Priznao mi je kako nisu mogli vjerovati da ćemo izdržati (...) Sama JNA bila je planirala operaciju završiti za 20 dana. (Tus, 1999: 78)*

Kad razmatramo značajke zapovijedanja u Domovinskom ratu, nužno je osvrnuti se na obilježja i same okolnosti tog rata kako bi se u cijelosti razumjela vrijednost iskustva stjecanog tijekom samog rata. U tom je ratu zabilježena masovna uporaba oružja, pri čemu je do punog izražaja došla teška ratna tehnika Jugoslavenske armije (JNA), odnosno borbeni zrakoplovi, raketni sustavi, protuzračna obrana, višecijevni bacači raketa i oklopna borbena vozila. U tom je smislu vojna premoć zasigurno bila na strani agresora. Sukladno s **teorijom nadmoći** (jedna od teorija vjerojatnosti izbijanja sukoba), u takvim odnosima bio bi osiguran mir jer nadmoćna država ne bi imala potrebe upotrijebiti silu, a slabija se ne bi usudila suprotstavljati nadmoćnijoj, osobito ako nema nikakvih vojnih sredstava. Naime, prema toj teoriji mir je najbolje osiguran kad jedna država ima veliku relativnu nadmoć, pa slabija država bez suprotstavljanja poštuje zahtjeve nadmoćne države. (Antić, 2004). U svojem radu Davor Marijan (2008: 63) ističe sljedeće:

*Rat u kojem je stvorena Republika Hrvatska nije bio hrvatski izbor. Bio je to splet događaja koji se očito nije mogao izbjeći i početak krvavog raspleta dugogodišnje jugoslavenske krize (...) Rat protiv Republike Hrvatske bio je u prvom redu rat za zemlju i rat protiv hrvatskog naroda. (...) Cilj rata može se reducirati na tri riječi – etnički očišćeno područje.*

Tome u prilog svjedoče brojna zlodjela i uništenja cijelih kompleksa hrvatskih sela i gradova – kako u Hrvatskoj, tako i u Bosni i Hercegovini – pri čemu neprijatelj nije mario ni za međunarodne konvencije ni za civilizacijske stečevine.

Dakle, suprotno mišljenju jednog dijela teoretičara sukoba, došlo je do rata u kojemu su vojni analitičari predviđali brz i potpun slom Hrvatske vojske i propast mlade hrvatske države. Zbog nesklada u njihovim predviđanjima i povijesnih činjenica o ishodu samog rata bilo je pokušaja da se cjelokupan rat u Hrvatskoj proglasi građanskim ratom čiji je temelj bila međunarodna mržnja, a ne napad jedne države na druge: Srbije na Sloveniju, Srbije na Hrvatsku i na Bosnu i Hercegovinu, koje su u međunarodnim odnosima bile proglašene samostalnim državama prije početka izbijanja sukoba i ratnih zbivanja. U skladu s tom činjenicom, a prema vojnoj nadmoći JNA prije izbijanja sukoba, rat u Hrvatskoj, površno gledano, imao bi sve elemente linearnog, simetričnog sukoba, s klasičnim konvencionalnim napadom na državni teritorij Republike Hrvatske. No ipak je bila riječ o **sukobu dviju potpuno neproporcionalnih vojnih sila**. Zbog toga, i zbog samog načina ratovanja i sredstava koje je protivnička strana upotrebljavala, kao i, kako je napomenuo Ogorec (2009: 344), „ (...) *vrlo krvavog iskustva što ga je hrvatsko pučanstvo steklo u Domovinskom ratu*“, zasigurno se može govoriti o svojevrsnom **asimetričnom sukobu**<sup>2</sup>.

---

2 „**Simetričnim**“ se može opisati **sukob** dviju vojnih sila koje imaju podjednake resurse i snagu, a doktrinarno se oslanjaju na slične vojne koncepte i taktike. Takvu vrstu ratovanja zagovaraju klasične teorije rata (Gat, 2001) koje prepoznaju isključivo dva odvojena stanja: stanje mira i stanje rata. Najbolji primjeri simetričnih sukoba u tom klasičnom smislu jesu veliki svjetski konvencionalni ratovi. Pojam „**asimetričnog ratovanja**“ javlja se 50-tih godina 20. stoljeća pri proučavanju sukoba nakon Drugoga svjetskog rata. Prvotni analitičari definirali su ga u okviru uporabe novih tehnologija, novih tajnih metoda ili akcija međunarodnih subjekata koji na taj način djeluju ispod praga koji bi se mogao definirati kao klasičan oružani sukob. Ako u svojem djelovanju protiv protivnika primjenjuju i oružani napad, kako navodi Hoffman (2009.), pribjegavaju kombinaciji pobune i konvencionalnog ratovanja, a ne klasičnoj objavi rata. Teoretski, u asimetričnom sukobu ni jedna strana ne bi mogla predvidjeti što planira onaj drugi. Pri vođenju asimetričnog rata protivnik se u ostvarenju svojih ciljeva vodi računicom da je sve dopušteno, pa tako krši sve međunarodne konvencije i civilizacijske tekovine, pribjegavajući često namjernim i terorističkim napadima na civilnu populaciju. Strah izazvan na tako brutalan način i propagandno djelovanje postaju jedno od glavnih oružja u rukama takva protivnika. Iako se često navodi kako asimetričnom načinu ratovanja pribjegava slabija

Bili su vidljivi svi oblici neravnopravnosti, od tehnološke vojne nadmoći do svih mogućih oblika političkog i ekonomskog embarga svjetske javnosti prema Hrvatskoj (od zabrane kupovanja naoružanja do informacijske, gospodarske i političke blokade). Osim toga, rat nije vođen samo jednostrano protiv regularne Jugoslavenske armije nego i protiv srpskih pobunjenika u Hrvatskoj te paravojnih srpskih formacija koje je instrumentalizirala srpska država – a sve u cilju ostvarenja velikosrpske ideje. Istodobno su se vodile bitke na mnogobrojnim bojištima teritorija Republike Hrvatske. Nadalje, s obzirom na broj žrtava (vojne žrtve, ali i namjerno osakaćivanje, zlostavljanje i ubijanje civila) i teška razaranja gradova i sela realiziranih cjelokupnim srpskim vojnim, političkim i intelektualnim potencijalom, moguće je govoriti o asimetričnom vođenju rata srpske države, odnosno – u suvremenoj terminologiji – **paradigmi hibridnog ratovanja**<sup>3</sup>. Pri tome je JNA bila samo

---

strana u sukobu kada se brani ili napada jačeg protivnika (Defense Intelligence Agency, 1997), u suvremenim sukobima nije isključivo – čak štoviše, postaje i pravilo – da superiornija strana, kao prethodnica i usporedno s jakom konvencionalnom vojnom silom, primjenjuje i asimetrične vrste prijetnji. Najbolji je primjer toga kriza u Ukrajini, koja je započela 2013., ili još ranije, a vidno se manifestirala 2015. godine te i dalje traje kao zamrznuti sukob bez naznake pozitivnog rješenja za Ukrajinu.

Dobar i sažet opis asimetrije u sukobu dao je tadašnji američki brigadir Larry D. New (danas general-bojnik) povezujući Clausewitzovu teoriju iz djela O ratu sa suvremenim izazovima, navodeći kako se „...**asimetrični ratovi** događaju onda kada su raspoložive opcije ograničene za jednu, a neograničene za drugu stranu“ (New, 1996: 79).

Uz asimetrično ratovanje često se upotrebljavaju i pojmovi **nekonvencionalno, neregularno** ili **iregularno ratovanje** te u posljednje vrijeme **hibridno ratovanje**.

3 **Hibridno ratovanje** pojam je koji se nastavlja te proširuje pojam asimetričnog ratovanja, a često se upotrebljava gotovo kao istoznačnica za opisivanje istih vrsta sukoba. Iako je sam način takva ratovanja prisutan daleko u prošlosti ljudskih sukoba (Jozić i sur., 2016), u teorijama ratovanja pojam „hibridno“ pojavio se početkom 21. stoljeća i najčešće ga se povezuje sa suvremenim sukobima kao što su Izraelsko-libanonski rat 2006., Rusko-gruzijanski rat 2008., rat u Šri Lanki do 2009. te ratovi u Iraku, Afganistanu i Siriji, pri čemu se možda najviše povezuje s ruskom intervencijom i ratom u Ukrajini od 2015. Kao i u slučaju asimetričnog ratovanja, zagovornici teorije hibridnog rata uzimaju u obzir složenost suvremenog sigurnosnog okružja. U kontinuumu između mira i rata opisuju se područja koja bismo mogli definirati kao „stanje ni mira ni rata“. Takva stanja obilježena su djelovanjima različitog intenziteta koja mogu imati sva obilježja rata a da ih ipak ne možemo odrediti kao otvoreni oružani sukob. Prisutan je i očit gubitak granica između političkog i vojnog te između vojnika i civila. Paradigma hibridnog ratovanja, odnosno njegov koncept, primjer je punog spektra djelovanja pri ostvarenju željenih ciljeva i vlastitih interesa u miru i u ratu te u svim



jedan od alata – produžena ruka srpske politike – za ostvarenje postavljenih ciljeva. Uza sve navedeno, izrazita okrutnost agresora, pri čemu nije birao ni sredstva, ni vrijeme, bez ikakvih skrupula i ograničenja u pogledu velikog broja žrtava, daju ovom ratu i obilježja **terorizma**. Naime, prema Ogorcu (2009), odnosno prema javno zastupljenom mišljenju suvremenih terorističkih vođa: što su veće žrtve i teža razaranja izazvana terorističkim činom, to bolje .

Razmatrajući Domovinski rat u kategorijama **asimetričnosti, nelinearnosti**<sup>4</sup>,

---

elementima nacionalne moći. Trenutačno obilježje rata ne obuhvaća samo (i jedino) oružane borbe nego, kako naglašava Johnson (2015), upućuje i na urušavanje postojećih vrijednosti i normi u međunarodnim odnosima. Pritom protivnik koji pribjegava hibridnim oblicima prijatni protiv drugog (ili više) protivnika primjenjuje široku lepezu sposobnosti u cijelom spektru diplomatskih, informacijskih, vojnih i ekonomskih sredstava, odnosno istodobno rabi i konvencionalna i nekonvencionalna vojna sredstva. (United States Army Special Operations Command, 2014: 3; Jozić i sur. 2016).

4 Umjesto pojma hibridnog rata ruski vojni krugovi upotrebljavaju pojam **nelinearne vojne strategije** (rus. *нелинейная война*). Često se navodi da je pojam „nelinearnog ratovanja” 2013. godine uveo tadašnji novi načelnik glavnog stožera ruske vojske general pukovnik Valerij Vasiljevič Gerasimov objavom članka o vrijednosti i važnosti vojne znanosti u predviđanju metoda i načina provedbe budućih vojnih operacija. Gerasimov (2013) naglašava, s jedne strane, postojeći velik jaz između velikog znanja i razumijevanja tradicionalnog ratovanja koje provodi konvencionalna vojna sila i, s druge strane, samo površnog (odnosno „umijetnog”) razumijevanja asimetričnih oblika i metoda. Gerasimov poručuje da je nužno osmisliti sveobuhvatnu teoriju suvremenog rata. Činjenica je da su u siječnju iste godine ruski ministar obrane i načelnik glavnog stožera podnijeli predsjedniku Vladimiru Putinu novu Obrambenu strategiju Ruske federacije, na kojoj su timski radili stručnjaci iz 49 ministarstava i agencija (objavljeno na službenim internetskim stranicama Predsjednika Rusije, Президент России, 2013). Riječima aktualnog ministra obrane Sergeja Šojgua, taj planski dokument u cijelosti odražava sve ruske nacionalne obrambene programe: program naoružanja, program mobilizacije i programe svih ministarstava i agencija koji obuhvaćaju cijelu zemlju. Učinkovitost takve strategije potvrđena je tijekom događaja koji su se već krajem te 2013. zbili u Ukrajini: prvotno veliki proukrajinski i proeuropski Majdanski prosvjedi u Kijevu a zatim prosvjedi koje se poticalo i usmjeravalo iz Rusije početkom 2014. godine u gotovo svim krimskim gradovima (ratna luka Simferopolj, glavni grad Sevastopolj, Jalta i dr.), koji su simbolički kulminirali zauzimanjem zgrade Krimskog parlamenta i svrgavanjem vlasti te skidanjem ukrajinske zastave i podizanjem ruske. (Kofman i sur., 2017: 8). Slijedila je potpuna aneksija Krima (Barber i sur. 2017: 38) predvođena proruskim pobunjenicima, koju je podržalo pedesetak pripadnika ruskih specijalnih snaga (u maskirnim odorama bez oznaka). Događaji su zaključeni otvorenom ruskom vojnom intervencijom u Donbasu (Donjecki bazen), istočnoj i gospodarski najbogatijoj ukrajinskoj pokrajini u kojoj i dalje, pet godina nakon tih događaja,



**i hibridnog i specijalnog ratovanja**<sup>5</sup>, važno je napomenuti kako su ti pojmovi ratovanja povezani s nekonvencionalnim oblicima vođenja oružane borbe. Takvi sukobi protive se aktualnim odredbama međunarodnoga ratnog prava i konvencijama kojima se regulira vođenje oružanoga sukoba. Naime, vrlo je teško proporcionalno odgovoriti na napade koji se sastoje od ubojstava, masovnog ranjavanja, bezosjećajnosti prema žrtvi, kao i na prijetnje i samu uporabu kemijskog i/ili biološkog oružja, čemu je tijekom agresije na Hrvatsku svjedočila cijela svjetska javnost. Obrambenim akcijama i primjerenim uzvraćanjem žrtva u percepciji međunarodne javnosti i njezina javnog mnijenja vrlo lako dobiva atribute agresora, čemu pridonose intenzivne informacijske operacije, te na međunarodnoj sceni biva osuđena zajedno s agresorom. Naposljetku, cilj hibridnog ratovanja i jest brutalnom vojnom intervencijom, uz aktivne diplomatske, gospodarske i informacijske aktivnosti, prouzročiti u pripadnika protivničke strane uvjerenje da pružanje otpora nije ni poželjno ni moguće.

U takvim okolnostima, prema riječima Marijana (2009), obrana Republike Hrvatske zahtijevala je izuzetnu mudrost, prilagodljivost, kreativnost, domišljatost, znanje i vojno umijeće ne bi li se odgovorilo na vojnu intervenciju srpskog agresora nakon demokratskih izbora u Republici Hrvatskoj. Cjelokupni karakter Domovinskog rata, kao i ostvarenje krajnjeg željenog stanja – oslobođenje cjelokupnog teritorija Republike Hrvatske – postavljenoga na strateškoj razini kao prioritetni nacionalni interes, zahtijevao je ono što danas nazivamo **decentraliziranim zapovijedanjem i transformacijskim vođenjem**.

---

traje stanje zamrznutog sukoba, koje najviše pogoduje ruskim interesima. Ukratko, nova ruska strategija obuhvaća međuresorne, interdisciplinarne, višestupnjevite i višedimenzionalne napore usmjerene na destabilizaciju državnog funkcioniranja protivnika, i to ponajprije, kako navode Jozić i sur (2016), polarizacijom, odnosno razjedinjavanjem društva. Za razliku od konvencionalnog rata, težište hibridnog ratovanja usmjereno je na cjelokupno društvo. Takve postavke pronalazimo i u pisanim radovima drugoga ruskoga generala i vojnog analitičara s početka 20. stoljeća – Aleksandra Aleksejeviča Svečena (*Strategija*, 1927, prema Kent D. Lee, 1992).

5 Često se za sve opisane načine i metode ratovanja primjenjuje i pojam **specijalnog rata i specijalnog ratovanja**.

U tom kontekstu Marijan napominje:

*Rat u Hrvatskoj dijelom je dao potvrdu doktrini općenarodne obrane i društvene samozaštite SFRJ koja je **nositelja oružane borbe tražila u čovjeku**, a ne u oružju. Na tom je polju prihvat "agresorske" koncepcije po planovima „Sutjeska 1 i 2“ značio prevagu oklopne brigade nad ostalim višim združenim sastavima, što je završilo porazom i samoubilačkom smrću JNA i njenog udarnog roda, na tenkoprohodnoj slavonskoj ravnici u jesen i zimu 1991.(Marijan, 2002: 179)*

Ljudi i njihovi zapovjednici u tom ratu, kao jedini potencijal koji je Hrvatska vojska u to doba imala, morali su biti odlučni, stručni, domišljati, prilagodljivi te u svakom pogledu sposobni i odvažni, i to na svim razinama zapovijedanja. Pri tome se nikako ne smije zanemariti visok stupanj motivacije, kao i suradnički odnos prema podređenim zapovjednicima i vojnicima. Takvo međusobno razumijevanje i poštovanje u hijerarhijskim odnosima, nesebično zalaganje, požrtvovnost i zajedništvo u ekstremno zahtjevnim i opasnim te uopće nezamislivim ratnim situacijama ne može se nadoknaditi ni najsuvremenijom vojnom tehnologijom.

## **Zapovjedna struktura u Domovinskom ratu**

Za cjelovitiji uvid u značajke zapovijedanja u Domovinskom ratu valjalo bi detaljnije raščlaniti i opisati strukturu ratnih zapovjednika po njihovoj dobi, obrazovanju, vojnom znanju, iskustvu u rukovođenju i zapovijedanju te drugim važnijim sociodemografskim i psihološkim značajkama. No, nažalost, nisu dostupni cjeloviti i pouzdani podatci ili je do njih vrlo složeno i teško doći. Dio podataka povezan je s određenim stupnjem tajnosti i rokovima čuvanja takvih informacija. Ono što se može reći s velikom sigurnošću, a sporadično se može iščitati iz bilježaka i autobiografskih izdanja određenih sudionika Domovinskog rata, sažeto je u riječima povjesničara Ivice Hrastovića u članku o vojnoj izobrazbi u Hrvatskoj vojsci. Naime, osvrćući se na izgradnju „mlade Hrvatske vojske nakon (...) srpsko-crnogorske agresije“, o njezinim prvim zapovjednicima kaže da su bili

*(...) brojčano, najvećim dijelom iz građanstva, u pravilu s vrlo malim ili nikakvim vojnim iskustvom, ili iz redova časnika i dočasnika vojske bivše države SFRJ, ali mnogi u već zrelijim godinama, nisu mogli biti isključivo i trajno rješenje za HV. Osim toga, oni nisu činili ni dovoljno široku bazu koja je potrebna za regrutiranje zapovjednog kadra nužnog za cjelovito funkcioniranje jednog tako složenog sustava kao što je vojni sustav (...)* (Hrastović, 2005: 106)

Izvjescno je, dakle, kako je na početku rata na višim zapovjednim razinama postojao veći broj zapovjednika s formalnim vojnim znanjem i određenim iskustvom zapovijedanja u vojsci. No na nižim operativnim razinama, posebice taktičkim zapovjednim razinama, bili su ljudi koji nisu imali formalno vojno obrazovanje. Ako je i bilo pojedinaca s cjelovitim formalnim vojnim obrazovanjem, to su bili mladi ljudi s tek završenim ili djelomice završenim vojnim izobrazbama koji su početkom agresije na Hrvatsku izašli iz Jugoslavenske armije i pristupili Hrvatskoj vojsci. Veći dio zapovjednika na nižim razinama, ali i stožerno osoblje u brigadama, nije imalo nikakvih završenih vojnih škola, a sve vojno iskustvo moglo se pripisati vremenu odsluživanja obveznog vojnog roka u JNA-u, pokojoj vojnoj vježbi u kojoj su sudjelovali kao rezervisti ili moguće završenoj školi rezervnih oficira. S najviše strateške razine preko medija se pozivalo pojedince s bilo kakvim vojnim znanjem i iskustvom da se dragovoljno jave i preuzmu zapovijedanje u postrojbama Hrvatske vojske. U samim počecima rata u Hrvatskoj ljudi su se masovno i odazivali i pristupali obrani, ne čekajući službeni mobilizacijski poziv.

U prvim danima Domovinskog rata gotovo da se nije moglo govoriti o **formalnom autoritetu zapovjednika** (barem ne na taktičkoj razini), nego su postrojbe vodili oni koji su sami osjetili da mogu prihvatiti tu obvezu i odgovornost, odnosno oni koje su njihovi sljedbenici željeli slijediti i izvršavati njihove odluke i zapovijedi. Dokaz takva stanja pronalazimo u sljedećem Kerešinu navodu (2004: 8):

*Paralelno s vođenjem Domovinskog rata, Republika Hrvatska je stvarala i ustrojavala vlastitu oružanu silu – Hrvatsku vojsku. U tom je procesu vrlo značajnu ulogu imala i vojna izobrazba.*

Gotovo svi polaznici koji su pohađali tako organiziranu vojnu izobrazbu **zapravo su došli izravno s ratišta i iz borbe** te su sjeli u školske klupe i stjecali znanja, vještine i kompetencije s kojima su se vraćali natrag u bitke. U konačnici to je olakšalo izvršavanje ratnih zadaća i pridonijelo pobjedi u neravnopravnoj borbi s neprijateljem, uvelike nadmoćnijim u brojnim aspektima osim u pogledu ljudskosti, odnosno motivacije, humanosti, etičnosti i moralnosti te visokog stupnja domoljublja.

Navedene činjenice ne idu u prilog prethodno spomenutoj teoriji nadmoći, ali idu u prilog **teoriji ravnoteže snaga**. Prema tumačenju te teorije, i najslabiji dionici u sukobu nastojat će vojno braniti vlastiti suverenitet i teritorijalni integritet. Dakako, za to je potrebna mobilizacija svih resursa i potencijala kojima država raspolaže u trenutku napada na njezin teritorij i stanovništvo. U trenutku srpske agresije i tijekom Domovinskog rata Republika Hrvatska uspjela je u tome te je usprkos svim nedaćama i nedostacima obranila svoju suverenost i oslobodila okupirana područja.

## **Ispitivanja značajki zapovijedanja u vojsci**

Važnost zapovijedanja u svakoj vojsci i ključna uloga vođenja i vodstva u zapovijedanju pridonijele su razvoju brojnih teorija vođenja i vodstva te istraživanjima u tom području. Ne čudi stoga da je traženje odgovora na pitanje o čemu ovisi uspješnost vođenja jedno od najvažnijih područja djelovanja u svim organizacijama, ne samo vojnoj. Pri traženju odgovora na takva pitanja stručnjaci koji proučavaju tu temu primijenili su brojne metode i postupke, kao što je analiza pisanih materijala i dostupnih arhivskih dokumenata, intervjuiranje preživjelih zapovjednika i njihovih podređenih, ispitivanje stajališta, testiranje različitih crta osobnosti i kognitivnih sposobnosti i vještina – kako uspješnih, tako i kod neuspješnih zapovjednika – i dr.

No unatoč brojnosti i različitosti metodologija i pristupa proučavanju tog područja, još nisu pronađeni konačni i cjeloviti odgovori. Naime, kada je riječ o vojnoj organizaciji, zapovijedanje i vođenje značajno ovise o kontekstu u kojemu se provode. Taj kontekst, osim karakteristika osobnosti i ponašanja

samog vođe, čine i značajke sljedbenika, odnosno onih kojima se zapovijeda. Nadalje, obilježja uvjeta u kojima se zapovijeda (opasnost, jasnoća i dostupnost bitnih informacija, ratno ili mirnodopsko razdoblje, snaga i motivacija protivnika, obilježja saveznika i domicilnog stanovništva i sl.) također određuju vrstu, način i značajke **vođenja**, odnosno zapovijedanja.

### *Dosadašnja ispitivanja zapovijedanja u Hrvatskoj vojsci*

Nema sveobuhvatnih i opsežnijih znanstvenih ispitivanja o zapovjednicima, njihovim osobinama, načinima i stilovima zapovijedanja, odnosima prema podređenima, komunikaciji, kao ni o dobnoj, socijalnoj i obrazovnoj strukturi osoba koje su tijekom rata u Hrvatskoj dobile ovlasti i zapovijedale skupinama i postrojbama Hrvatske vojske. Postoje sporadični podatci i malobrojna istraživanja tog područja.

Jedno takvo ispitivanje provedeno tijekom Domovinskog rata (Hajnc i sur., 1994) pokazalo je kako su najvažnije osobine zapovjednika (časnika i dočasnika) hrabrost te sposobnost usvajanja vojnih vještina i vještine vođenja. Ukratko, tim se istraživanjem pokazalo da je uspješan zapovjednik u ratnim uvjetima onaj koji je sposoban dati jasne i precizne zapovijedi te pokazuje brigu za svoje podređene i pruža dobar primjer skupini koju vodi. Za razliku od toga, u mirnodopsko vrijeme uspješan zapovjednik pokazuje ustrajnost u poslu, ima jasnu komunikaciju i ostavlja dobar dojam na svoje podređene.

U drugom istraživanju ispitivane su karakteristike zapovjednika kao što su otvorenost, opreznost, psihička stabilnost, iskrenost, strogost, borbenost, snalažljivost, organizacijske sposobnosti, optimističnost, dominantnost, profesionalnost i ljudskost (Polić i Karin, 2004) Te su značajke ispitivane za zapovjednike vodova, i to za zapovijedanje u ratnim i mirnodopskim uvjetima. Rezultati su pokazali da zapovjednik voda općenito mora biti dobar organizator, profesionalan i psihički stabilan, neovisno o uvjetima u kojima provodi svoje zadaće. U miru su ponajprije važne profesionalnost, organizacijske sposobnosti i iskrenost. U ratu su poželjne osobine dobrog zapovjednika, ali i potrebne vojne vještine, kao i organizacijske i upravljačke vještine te psihička stabilnost i profesionalizam. U tom je ispitivanju utvrđeno

da ispitanici s više ratnog iskustva i na višem položaju u vojnoj hijerarhiji pokazuju manje razlike u poželjnim osobinama između zapovjednika u ratu i onih koji zapovijedaju u mirnodopsko vrijeme.

## Teorijski okvir zapovijedanja

Upravljanje bilo kojom organizacijom ima dvostruku dimenziju. Prva se odnosi na ispravnu i racionalnu raspodjelu i uporabu resursa, uključujući i ljudski potencijal. U tom su pogledu bitna pravila, procesi, postupci i znanja, odnosno primjena znanosti i stečenih spoznaja u postizanju organizacijskih ciljeva, što je funkcija **menadžment**, čiju je uspješnost moguće matematički precizno izmjeriti, odrediti i uspoređivati kroz vrijeme i u odnosu na druge srodne djelatnosti. Drugu, onu gotovo nemjerljivu dimenziju, predstavlja **vodstvo**<sup>6</sup>. U vojsci se te dvije dimenzije objedinjuju u jedinstvenu kategoriju koja se kroz povijest vojske naziva umijećem **zapovijedanja**.

Zapovijedanje se može promatrati kao posebna vojno-znanstvena disciplina u kojoj je interdisciplinarni pristup i suradnja s većinom društvenih i znanstvenih institucija nužnost, a ne samo preporuka. Proučavanje vođenja i zapovijedanja te odgovori na pitanja o njihovoj uspješnosti provode se na nekoliko razina. One moraju biti međusobno povezane da bi se ti procesi mogli u cijelosti razumjeti, a spoznaje o uspješnom vođenju i zapovijedanju primjenjivati u praksi. Razine proučavanja tih fenomena mogle bi se sažeti na sljedeći način (Kostanjevac, 2008; Filjak, 2014):

- postavke i teorijska načela vođenja i zapovijedanja
- učinci organizacijske strukture (strukture organizacije) na sustav vođenja i zapovijedanja

---

<sup>6</sup> Vodstvo se često i površno poistovjećuje s vođenjem. Vođenje je jedna od uloga menadžmenta (upravljanja), dok je vodstvo aktivnost vođenja, odnosno sam proces i način vođenja. Vodstvo (engl. *leadership*) više je usmjereno na interakcije među ljudima. Menadžment je pak usmjeren na postupke i rezultate te primjenjuje uglavnom formalni utjecaj za motiviranje podređenih radi postizanja organizacijskih ciljeva, a ta se funkcija obavlja u okviru vođenja. No način na koji se vodi podrazumijeva određenu prilagodbu koju nije moguće normirati, a obuhvaćena je vodstvom. Uspješni i neuspješni vođe najčešće se uglavnom mogu razlikovati prema dimenziji vodstva, iako i jedni i drugi u svojem radu mogu primjenjivati iste propisane ili preporučene obrasce obuhvaćene dimenzijom menadžmenta.

- djelotvornost različitih metoda i načina vođenja i zapovijedanja
- usavršavanje tehnologije (tehnika) vođenja i zapovijedanja
- vrednovanje uspostavljenih načela vođenja
- njihova prilagodba s obzirom na nove okolnosti i provedba u praksi.

Za cjelovito razumijevanje zapovijedanja važno je znati neke osnovne teorijske postavke o vođenju koje su definirane kroz povijest. Sve te teorije temeljene su na spoznajama brojnih empirijskih provjera, istraživanja i proučavanja uspješnih i neuspješnih vođa u različitim organiziranim ljudskim djelatnostima. Niz teorija vođenja nastao je na temelju rezultata istraživanja u vojnoj organizaciji, promatranjem odnosa i procesa u vojsci te praćenjem i ispitivanjem ponašanja zapovjednika, osobito u ratu. U svojim izučavanjima dobar dio tih teorija vodio se razmatranjima i izjavama zapisanima u biografijama i memoarima velikih vojskovođa.

Brojni su teorijski pristupi kojima se pokušalo odgovoriti na pitanje što čini uspješno vodstvo i vođenje, od **teorije velikih ljudi**<sup>7</sup>, **biheviorističkih**<sup>8</sup> i

---

7 Iz prvih pristupa kojima se pokušalo odgovoriti na pitanje što čini uspješno vođenje proizašle su tzv. **teorije velikih ljudi**. To su implicitne teorije koje se temelje na karakteristikama osobe, njezinim osobinama ličnosti i sposobnostima. Njihov razvoj datira iz 50-tih godina 20. stoljeća, iako im temelje nalazimo daleko u prošlosti vođenja vojski i povijesti ratovanja. Primjerice, još je Sun Tzu (2000) prije više od 2400 godina naznačio kako biti zapovjednik znači imati vrline kao što su mudrost, iskrenost, dobrohotnosti i humanost te hrabrost i zahtjevnost (strogoća). Samo te urođene osobine koje posjeduje vođa (čak se razmatralo postojanje „gena za vođenje“) određuju hoće li netko biti uspješan vođa. Shvaćanje ovog pristupa sažeto je u često upotrebljavanoj uzrečici kako se vođe rađaju te ih se ne može stvoriti. Na temelju takvih postavki stoljećima se u različitim vojskama odabiru vođa pristupalo na način da se biraju oni pojedinci za koje se pretpostavljalo da su naslijedili sve najznačajnije osobine i sposobnosti svojih predaka, velikih ratnika i vojskovođa. Iako su određene predispozicije osobe važne za uspješno vodstvo, u praksi se pokazalo da su uz zapovjednikove osobine važni i drugi čimbenici.

8 **Biheviorističke teorije** vođenja uspostavljene su 60-tih godina prošlog stoljeća, a njihova je temeljna postavka da se svi uspješni vođe ponašaju na jedan određeni način te je stoga za odabir vođa potrebno samo prepoznati ponašanja uspješnih i neuspješnih vođa te ih međusobno razlikovati i proučiti njihova djelovanja u situacijama vođenja drugih ljudi. Da bi netko postao uspješan vođa, trebao bi samo naučiti i uvježbati takve obrasce ponašanja kako bi bio spreman za učinkovito vodstvo. Naglasak je stavljen na način komuniciranja s podređenima i ophođenja prema njima te na stupanj uključivanja u procese odlučivanja,



**situacijskih teorija**<sup>9</sup> do novih pristupa utemeljenih početkom 21. stoljeća, od kojih su najpoznatije **transakcijske**<sup>10</sup> i **transformacijske**<sup>11</sup> teorije (Bolden i sur. 2003). Novi pristupi vođenju razvijaju se kao odgovori na nove zahtjeve i izazove koji se postavljaju pred vođu. U svojim temeljima sve te teorije polaze od različitih i naizgled međusobno suprotstavljenih stajališta. No

---

upravljanja i općenito sudjelovanja u procesima organizacije. Zagovornici ovog pristupa razvili su različite modele vodstva, odnosno načina vođenja ili stilova vođenja na kontinuumu autokratsko-demokratsko vodstvo, ovisno o usmjerenosti vođe isključivo na zadaće ili na odnose i potrebe podređenih. Primjer je jednog takvog pristupa McGregorova Teorija X/Y (McGregor, 1960, prema Sikavica, Bahtijarević Šiber, 2004).

9 **Situacijske** teorije predstavljaju kontingencijski pristup vodstvu, a razvile su se kao odgovor na propuste biheviorističkih teorija dokazane u praksi i na temelju niza istraživanja koja su pokazala da nema univerzalnog načina vođenja (i zapovijedanja) koji bi bio uspješan u svim skupinama, sa svim pojedincima i u svim uvjetima (Yukl, 2006). Sukladno s time, unutar tih teorijskih postavki razvijeni su različiti situacijski pristupi kojima se opisuje način mijenjanja odnosa između sljedbenika i vođe ovisno o situaciji. Predlažu se različiti oblici ponašanja u različitim situacijama ovisno o svojstvima skupine koju se vodi, zadaćama i ciljevima kojima skupina treba težiti, uvjetima i rizicima u kojima se vođenje odvija, odnosima, količini i kvaliteti interakcija te načinu razmjene informacija između vođe i vođenih. Na način vođenja u određenoj populaciji i uspješnost vodstva svakako utječu i šira društvena i kulturna obilježja. Primjerice, takav je pristup „teorija put do cilja”, koja razlikuje četiri vrste odnosno stila vođenja koje je potrebno prilagoditi situaciji: usmjeravajući, podržavajući, sudjelujući ili usmjeren na postignuće.

10 Za **transakcijske teoretičare** vođa je taj koji postavlja razumne ciljeve, organizira rad i objašnjava podređenima uloge i zadaće te mi pruža savjete, pomoć i nužne resurse za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Transakcijsko vodstvo javlja se kad jedna osoba preuzme inicijativu u odnosu s drugima radi postizanja željenog cilja i motivira svoje podređene, vodeći računa o njihovim socijalnim potrebama.

11 **Transformacijske teorije** stavljaju težište na promjene okružja u kojima se provodi vođenje, pri čemu uloga vođe mora podrazumijevati upravljanje promjenama, a ne samo prilagodbu na trenutačnu situaciju. Vođa stoga ima izniman utjecaj na podređene i mora biti sposoban mijenjati stavove svojih podređenih kako bi povećao njihovu motivaciju, posvećenost poslu i predanost organizaciji te samim time i njihov angažman u ostvarenju organizacijskih ciljeva. Dakle, ključ uspješnosti i postizanja rezultata i ishoda iznad postavljenih očekivanja ne ovisi samo o prihvaćanju i izvršenju naloga nadređenih nego i o sposobnostima ljudi, na primjer kreativnosti i inovativnosti, te pozitivnoj motivaciji za prilagodbu vlastitih stajališta i ponašanja te prihvaćanja postojeće organizacijske kulture. Uz nužne značajke „karizmatičnog” vođe i vizionara (Robinson, 1995), transformacijski vođa i sam mora imati sposobnost prihvaćanja i uvođenja promjena i inovacija. Takav vođa pritom ulaže znatne napore u svoj osobni rast i razvoj te razvija skupinu i organizaciju koju vodi, imajući jasnu viziju što se želi postići i kamo se želi stići.

ni jedan od postojećih teorijskih pristupa ne objašnjava u cijelosti uspješno vodstvo, učinkovito vođenje i dobrog vođu. Može se očekivati da će se u budućnosti javljati i neki novi pristupi kojima će se pokušati pronaći jednoznačni i univerzalni odgovori na pitanje što to čini uspješnog vođu uspješnim, bez obzira na stupanj složenosti situacija u kojima se provodi vođenje i različitosti podređenih. Koliko će ti novi pristupi biti uspješni pokazat će budućnost.

Možda je najslikovitiji prikaz dobrog vođenja dao Colin Luther Powell, američki general, državni tajnik u vrijeme predsjednika SAD-a G. W. Busha i načelnik Zajedničkog glavnog stožera SAD-a u doba Zaljevskog rata. On za vodstvo kaže da je to „(...) umijeće postizanja više od onog što menadžment kao znanost tvrdi da je moguće“. Da je tome tako potvrđuju brojni zabilježeni slučajevi vođenja u teškim situacijama koji su imali neočekivano dobre ishode.

## **Metodologija ispitivanja**

Ispitivanje značajki zapovijedanja u Domovinskom ratu provedeno je u ožujku 2012. godine na Hrvatskom vojnom učilištu „Dr. Franjo Tuđman“, na ukupno 214 ispitanika, časnika i budućih časnika Oružanih snaga RH (OSRH). Ispitivanje je bilo anonimno kako bi ispitanici bili što otvoreniji i iskreniji te kako bi dobiveni podatci bili što vjerodostojniji i pouzdaniji. U početnoj pismenoj i usmenoj uputi detaljno je objašnjena svrha ispitivanja i način odgovaranja na pojedina pitanja te način prezentiranja dobivenih podataka.

Ispitivanje je provedeno po zasebnim skupinama od 25 do 54 ispitanika. Skupine su formirane prema razini vojne izobrazbe koju su ispitanici polazili u doba ispitivanja, pri čemu su nastavnici i djelatnici Hrvatskog vojnog učilišta ispitani zasebno. U svim je skupinama ispitivanje provedeno na jednak način, bez vremenskog ograničenja, u prosječnom trajanju od 30 minuta. Tijekom ispitivanja bilo je moguće dobiti dodatna objašnjenja u slučaju određenih nejasnoća i dvosmislenosti u vezi s postavljenim pitanjima.

Kako bi se utvrdilo postoje li razlike u laičkom procjenjivanju značajki zapovijedanja u Domovinskom ratu, u uvodnom dijelu ispitane su značajke

samih ispitanika. One su svedene na nužne podatke bitne za razmatranje predmeta ispitivanja i pouzdanu raščlambu dobivenih rezultata o značajkama zapovijedanja. Od ispitanika su zatraženi sljedeći podatci:

- godina pristupa u HV
- vrsta završene civilne izobrazbe
- obnašanje zapovjednih dužnosti tijekom Domovinskog rata i veličina postrojbe kojom su zapovijedali
- obavljanje voditeljskih, rukovodećih i/ili upravljačkih dužnosti tijekom službe u OSRH-u i u civilstvu
- sudjelovanje u međunarodnim vojnim operacijama
- samoopis prema četrnaest crta osobnosti.

### *Mjerni instrument (upitnik)*

Podatci su prikupljeni s pomoću posebnog upitnika o zapovjedničkom ponašanju koji se sastojao od 16 cjelina kojima se ispitalo više pojedinačnih područja. Pri sastavljanju upitnika nije se polazilo od konkretne postojeće poznate teorije vođenja, iako bi to za samo osmišljavanje upitnika, provedbu ispitivanja te analizu i interpretaciju dobivenih podataka bilo jednostavnije i zahvalnije jer bi ciljano istraživanje bilo usmjereno na potvrđivanje ili odbacivanje postavki početno odabrane teorije. No u tom bi slučaju ispitivanje već u samom početku bilo ograničeno samo na aspekte kojima se daje prednost u određenom teorijskom konceptu te bi se zanemarile druge varijable koje njime nisu obuhvaćene, a koje su možda jednako važne (ili čak važnije) za fenomen zapovijedanja u ratnim situacijama. U upitnik je uvršteno više kontrolnih mehanizama kojima se ispituju određene relevantne značajke.

U ovom radu prikazani su dobiveni rezultati dviju cjelina upitnika. Prva se cjelina odnosi na konkretnog zapovjednika kojeg se ispitanik, prema svom odabiru trebao prisjetiti i ocijeniti ovisno o dojmu koji je taj odabrani zapovjednik ostavio na ispitanika u dihotomnoj kategoriji pozitivan – negativan. Od ispitanika je zatraženo da navede zapovjednu ulogu koju

je odabrani zapovjednik obnašao u ratu i stil zapovijedanja kojemu je odabrani zapovjednik davao prednost te da istakne dvije osobine koje bi tog konkretnog zapovjednika najbolje opisale.

Druga cjelina sastojala se od ukupno 61 čestice koje opisuju ponašanja, znanja, osobine ličnosti i određene sposobnosti. Obuhvaćen je širok spektar varijabli za koje se moglo pretpostaviti da su mogle imati utjecaj na zapovijedanje u Domovinskom ratu. Pri sastavljanju upitnika uzeta su u obzir brojna dosadašnja inozemna ispitivanja objavljena u dostupnoj stručnoj literaturi, ali su također uvrštena iskustvena područja i obilježja zamijećena pri zapovijedanju tijekom Domovinskog rata. Za svaki od navedenih čimbenika ispitanici su na petstupanjskim ljestvicama odvojeno procjenjivali (1) koliko je pojedini čimbenik bio prisutan u ratnom zapovijedanju i (2) koliko je svaki navedeni čimbenik važan za uspješno zapovijedanje u ratu. Značenje ocjena od 1 do 5 za ocjenjivanje prisutnosti pojedinih čimbenika u zapovijedanju u ratu određeno je na sljedeći način: 1 – uopće nije bilo prisutno, 2 – vrlo je malo bilo prisutno, 3 – djelomično je bilo prisutno, 4 – u većoj je mjeri bilo prisutno i 5 – u potpunosti je bilo prisutno. Za ocjenu važnosti čimbenika za uspješno zapovijedanje u ratu ocjene su definirane na sljedeći način: 1 – uopće nije važno, 2 – malo je važno, 3 – osrednje je važno, 4 – dosta je važno, 5 – jako je važno.

### *Ispitanici*

Ispitanici su bili časnici i budući časnici Hrvatske vojske, njih ukupno 214, koji su u vrijeme ispitivanja pohađali različite razine vojne izobrazbe, te nastavnici Hrvatskog vojnog učilišta. Svi ispitanici imaju završenu višu ili visoku stručnu spremu. Ukupno je 130 (60,7 %) ispitanih pristupilo HV-u tijekom rata, od čega je njih 86 (40,2 %) imalo izravno iskustvo ratnog zapovijedanja i bili su zapovjednici tijekom Domovinskog rata na različitim zapovjednim razinama (od zapovjednika desetine do zapovjednika brigade). Osim onih koji su obnašali voditeljske dužnosti tijekom službe u HV-u, ukupno je 58,41 % ispitanika imalo i sa rukovodne dužnostima u vojsci. U međunarodnim vojnim operacijama sudjelovalo je ukupno 17,3 % ispitanika, od čega je njih 17 imalo zapovjedne dužnosti tijekom Domovinskog rata.

U cilju potpunijeg tumačenja dobivenih podataka i objašnjena pitanja procjenjuje li se različito uspješnost zapovijedanja ovisno o različitom iskustvu i crtama osobnosti (i djelomice motivaciji) samih ispitanika, dodatno se ispitalo postoji li razlika u crtama osobnosti između ispitanika ovisno o razdoblju pristupa u Hrvatsku vojsku. S tim u vezi utvrđeno je procjenjuju li različiti ispitanici drugačije uspješnog zapovjednika i varijable u vezi sa zapovijedanjem. Ispitanici su stoga podijeljeni u tri kategorije s obzirom na pristup u HV (ratno razdoblje, razdoblje nakon završetka rata do 2005. te pristup u HV/OSRH) nakon 2005.). Razdoblje pristupa u HV i podjela ispitanika prema ratnom iskustvu prikazana je u Tablici 1.

**Tablica 1. Prikaz broja ispitanika prema razdoblju pristupa u Hrvatsku vojsku**

Godina pristupa u HV	Broj ispitanika	Postotak
1990. – 1994.	130*	60,7
1995. – 2004.**	34	15,9
2005. – 2011.	47	22
Nije odgovorilo	3	1,4
<b>Ukupno</b>	<b>214</b>	<b>100</b>

\* Ukupno 86 od 130 ispitanika s ratnim iskustvom imalo je neku zapovjednu dužnost tijekom rata.

\*\*Troje ispitanika koji su u HV pristupili 1995. godine, nakon ratnih zbivanja.

Utvrđeno je da većina razlika u crtama osobnosti između tih triju skupina ispitanika nije statistički značajna, što ide u prilog ujednačenosti kriterija prijma u hrvatske Oružane snage i standardiziranom postupku selekcije u promatranom razdoblju. Značajne su razlike dobivene za dimenzije koje se odnose na **rada u uredu** odnosno **rada na terenu** te na aspekte koji se odnose na **potrebu za jasnim uputama za rad** i na **dimenziji promišljenost/naglost**. Naime, ispitanici koji su u HV ušli u razdoblju od kraja 1995. do 2004. godine statistički značajno više vole raditi u uredu nego odrađivati zadaće na terenu,

nešto su manje promišljeni (i nagliji) te manje vole upute za rad nego ispitanici s ratnim iskustvom i ispitanici koji su u OSRH pristupili nakon 2005. godine. Iako primarni cilj ovog rada nije bio tumačenje navedenih razlika, postoji logično objašnjenje za postojanje takvih razlike, što može biti relevantno za preporuke koje bi valjalo poštovati pri odabiru i izobrazbi budućih vođa i zapovjednog kadra hrvatskih Oružanih snaga.

### ***Obrada rezultata***

Pri obradi rezultata upotrijebljene su brojne statističke metode i analize za izračun osnovnih pokazatelja temeljem dobivenih podataka, kao što su frekvencije, proporcije i postotci, aritmetička sredina, standardna devijacija, statistička značajnost razlika, faktorska te kvalitativna analiza i kategorizacija opisa, koje su ispitanici pružili na pitanja o osobinama koje su pokazali pozitivni odnosno negativni zapovjednici.

### **Rezultati, tumačenja i implikacije dobivenih rezultata**

#### ***Prvi dojam o zapovjedniku iz Domovinskog rata***

Kad se prisjećaju određenog ratnog zapovjednika, najviše ispitanika prisjeća se određenog zapovjednika koji ih se pozitivno dojmio, konkretno njih 176 (82,2 %), dok se 24 ispitanika prisjeća zapovjednika koji ih se negativno dojmio (11,2 %). Na pitanje o kojem se konkretnom zapovjedniku radi nije odgovorilo 14 ispitanika. Ispitanici koji su imali negativan dojam o zapovjedniku kojeg su se prvo prisjetili procjenjuju da je njegov stil zapovijedanja bio autoritaran (23 od ukupno 24 ispitanika).

Pri prisjećanju na ratne zapovjednike uvelike prevladava pozitivan dojam i pozitivni zapovjednici. Navodeći pozitivne zapovjednike, ispitanici se podjednako prisjećaju poznatih generala Hrvatske vojske (poginulih, umrlih ili živih), zapovjednika brigada i bojni te manje poznatih i javnosti anonimnih zapovjednika satnija i vodova i zapovjednika koji su organizirali obranu gradova i sela u ratu. Pojedinačni slučajevi odabira i opisa zapovjednika koji su na ispitanike (njih 24) ostavili negativan dojam najviše se odnose

na zapovjednike brigade (njih 9) i zapovjednike bojne (njih 7), dok su zapovjednici satnije i voda nešto manje negativno navođeni te je samo jedan zapovjednik desetine naveden u negativnom svjetlu.

S obzirom na godinu pristupa u OSRH, postoje podatci za 205 ispitanika koji se pozitivno ili negativno prisjećaju zapovjednika iz Domovinskog rata (za 9 ispitanika nema podataka u tim dvjema česticama upitnika). Način odabira prikazan je u Tablici 2.

**Tablica 2. Broj ispitanika s obzirom na razdoblje pristupa u HV i njihov prvi dojam pri prisjećanju na zapovjednike iz Domovinskog rata**

Godina pristupa u HV	Pozitivan dojam	Negativan dojam	Nije odgovorilo
1990. – 1994.	119	10	1
1995. – 2004.	29	2	3
2005. – 2011.	44	1	2
Ukupno	192	13	6

Za 3 ispitanika nema podatka o razdoblju pristupa u HV (vidi Tablicu 1)

### *Stil zapovijedanja*

Sukladno s biheviorističkim teorijama vođenja, tom je prigodom ispitan i stil zapovijedanja<sup>12</sup> koji je primjenjivao, od ispitanika odabrani zapovjednik

<sup>12</sup> U sklopu biheviorističkih teorija razvijen je model kontinuuma stilova vođenja (Tannenbaum i Schmidt, 1957, prema Žugaj, 2004: 76). Prema tom modelu, vođenje se odvija između dvaju krajnjih stilova: **autokratskog** i **demokratskog**. Za upravljanje skupinom vođa može primjenjivati tri glavne metode: prisilu, paternalizam (izražen osjećaj i briga za podređene) ili uvjeravanje uz iskazivanje osobnog primjera. Ovisno o tome koju metodu vođa uglavnom primjenjuje u svojoj funkciji upravljanja i vodstva, možemo razlikovati i njegov dominantni stil: autokratski, demokratski ili slobodni (fr. *laissez-faire*). Za potrebe ovog istraživanja obuhvaćena je i kategorija **sudjelujućeg** (participativnog) stila, koju prema svojoj „teoriji Y” predlaže McGregor (1985). Taj stil podrazumijeva participativno donošenje odluka, umjesto centraliziranog, u cilju jačanja motivacije, uključenosti i učinkovitosti podređenih.



u ratu. Procjena stila zapovijedanja tijekom Domovinskog rata u odnosu na dojam koji ispitanik ima o konkretnom zapovjedniku prikazana je u Tablici 3.

**Tablica 3. Procjena stila zapovijedanja zapovjednika u Domovinskom ratu i općeg dojma koji je ratni zapovjednik ostavio na ispitanike**

Stil zapovijedanja	Dojam o ratnom zapovjedniku		UKUPNO
	POZITIVAN	NEGATIVAN	
AUTORITARAN	43	22	65
SUDJELUJUĆI	104		104
DEMOKRATSKI	17	1	18
Ukupno	164 (87,7 %)	23 (12,3 %)	187

Kao što se može zaključiti iz prikazanih podataka, u ratu su sudjelujući stil najčešće primjenjivali „pozitivni zapovjednici“, dok je za negativne zapovjednike karakterističan isključivo autoritarni stil zapovijedanja. S obzirom na to da je vojska hijerarhijska organizacija čije se funkcioniranje temelji na autoritetu, može se očekivati da formalni zapovjednici češće koriste autoritarni stil, a rjeđe demokratski stil zapovijedanja.

Kao što su pokazali rezultati, postoji očita razlika u pogledu procjene stila zapovijedanja i prvog dojma pri sjećanju na zapovjednika iz Domovinskog rata. Gotovo svi zapovjednici koji su procijenjeni negativno imali su autoritarni stil zapovijedanja. Znakovito je da se određeni broj autoritarnih zapovjednika procjenjuje i pozitivno. Time se izravno potvrđuju nalazi dobiveni istraživanjem stila zapovijedanja i važnosti prihvaćanja zapovjednika od strane njihovih podređenih (Petz, 1981). Sukladno s takvim nalazima, moguće je zaključiti da je vjerojatno riječ o drugim osobinama koje su značajnije utjecale na veliko povjerenje koje su podređeni imali u svoje zapovjednike. Stil većine zapovjednika kojih se ispitanici sjećaju pozitivno bio je sudjelujući, dakle, zapovjednici su i u tim ratnim situacijama uključivali svoje podređene u odlučivanje.

Taj podatak potvrđuje činjenicu da je tijekom Domovinskog rata velik dio zapovijedanja bio decentraliziran. Koncept **decentraliziranog zapovijedanja**<sup>13</sup> i preuzimanja inicijative danas je i službeno usvojen u Oružanim snagama Republike Hrvatske (ZDP-1 (A), 2016: 37–38). Uvriježen koncept „čekanja zapovijedi“ postao je prošlost u suvremenom vojnom okružju. Njemačka načela *Innere Führung* i *Auftragstraktik*, kako navodi Kostanjevac (2008), i doktrina *Mission Command* (FM 3-0. C1. 2011. 4–4,4–5), danas su temelj zapovijedanja u većini vojnih organizacija te su „testirani“ i potvrđeni u najekstremnijim okolnostima.

### *Osobine pozitivnih zapovjednika*

Pri prisjećanju na ratne zapovjednike, osim što su određivali kakav su dojam na njih ostavili i koju su razinu zapovijedanja obnašali u ratu te stil koji su najčešće primjenjivali u svojem zapovijedanju, ispitanici su upitani i za osobine koje najbolje opisuju zapovjednika kojeg su se prisjetili. U Tablici 4 pobrojene, su, kategorizirane i rangirane osobine ratnih zapovjednika kojih su se ispitanici (njih 176) prisjetili u opisu „pozitivnih zapovjednika“. Osobine su logički proizvoljno kategorizirane prema najbližoj zajedničkoj kategoriji višeg reda te su rangirane prema broju navoda koje su ispitanici dali pri opisu odabranog zapovjednika.

---

13 **Decentralizirano** ili neizravno zapovijedanje sustav je zapovijedanja koji daje odgovor na probleme prouzročene složenošću okružja u kojima se provode suvremene operacije u kojima se javljaju događaji koji prethodno nisu planirani. Njih je Carl von Clausewitz slikovito nazvao „maglom rata“. Najbolji uvid na samom terenu ima izravni zapovjednik, a njegove energija i inicijativa u rješavanju problema i brzo donošenje odluka te odabir načina provedbe zadaće za čije posljedice preuzima odgovornost ključni su za postizanje premoći nad protivnikom i prevladavanje tromosti centraliziranog zapovijedanja. Prepoznavši važnost inicijative nižih razina zapovijedanja, sam načelnik pruskog Glavnog stožera Helmuth von Moltke stariji još je sredinom 19. stoljeća reorganizirao svoj stožer i uveo učinkovite revolucionarne promjene, koje su i danas na snazi u njemačkom Bundesweru. (Goluža 2006). Decentralizirano zapovijedanje poznato je kao *Auftragstaktik*, za razliku od pojma *Befehlstaktike*, njemačkog naziva za centralizirano ili izravno zapovijedanje. U američkoj terminologiji postoji slična razlika između pojma *detail command* za izravno zapovijedanje i pojma *mission command* za neizravno zapovijedanje (zapovijedanje usmjereno na misiju).

**Tablica 4. Značajke koje ispitanici navode za ratne zapovjednike koji su ih se pozitivno dojmili**

Kategorije značajki	OSOBI NE POZITIVNIH RATNIH ZAPOVJEDNIKA	Br. navoda	
1	ODLUČNOST	odlučnost, donošenje odluka, inicijativa, energičnost	56
	HRABROST	hrabrost, junaštvo, smionost, pozitivna ludost, srčanost	53
	ETIČNOST I MORALNE ZNAČAJKE	poštenje, moralnost, iskrenost, pravednost, čast, čestitost, plemenitost, ljudskost, integritet, dostojanstvo, požrtvornost, odanost, odgovornost	52
2	ZNANJE I STRUČNOST	kompetentnost, stručnost, vojna znanja, profesionalnost	40
	ODNOS PREMA LJUDIMA	briga za ljude, motiviranje vojnika, odnos prema ljudima, poštovanje podređenih, kultura komuniciranja, otvorenost	26
3	KARIZMATIČNOST	karizma, rođeni vođa, autoritet, omiljen, utjecaj na podređene	18
	INTELEKTUALNE SPOSOBNOSTI	inteligencija, mudrost,	17
	VIZIJA	kreativnost, vizija, pogled unaprijed	17
	ORGANIZACIJSKE SPOSOBNOSTI I ODNOS PREMA POSLU	organizacijske sposobnost, dugoročno planiranje, usmjeravanje zadaće, analitičnost, samostalnost, sposobnost, operativnost, umijeće vođenja, vojna umješnost	16

	DOMOLJUBLJE	domoljublje, vjernost domovini, patriotizam	11
	POZITIVNA MOTIVACIJA	upornost, ustrajnost, vjera u uspjeh, optimizam, humorističnost, pozitivnost	11
4	JASNOĆA IZRAŽAVANJA I PRILAGODLJIVOST SITUACIJI	fleksibilnost, jezgrovitost, jasnoća, pravovremenost, brzina reagiranja, jednostavnost, realnost, usmjerenost na bitno	11
	EMOCIONALNA STABILNOST	smirenost, staloženost, samouvjerenost	11
	ZRELOST	dosljednost, pouzdanost, vjerodostojnost	8
	STEGA I SAMOSTEGA	strogoća, discipliniranost, stega	7

Iz priloženog je vidljivo kako su na prvom mjestu (prema broju navoda osobina koje se ubrajaju u pojedinu kategoriju) sljedeće značajke: odlučnost, hrabrosti te etičnost i moralne osobine. Sljedeće prema važnosti bilo bi znanje i stručnost te odnos prema ljudima, odnosno briga i način ophođenja prema podređenima. Karizmatičnost osobe, intelektualne osobine, vizija, organizacijske sposobnosti i odnos prema poslu podjednako se navode kao odlike koje su krasile pozitivne ratne zapovjednike. Kao zamijećene osobine navode se još pozitivna osobna motivacija zapovjednika i domoljublje te komunikacijske vještine, fleksibilnost i pozitivne crte osobnosti koje su povezane sa emocionalnom stabilnošću, zrelošću te samostegom i stegom.

U Tablici 5 pobrojene su osobine koje su ispitanici (njih 24) naveli za ratne zapovjednike kojih su se prisjetili, a koji su na njih ostavili negativan dojam.

Kao što je vidljivo, najčešće osobine ratnih zapovjednika koji su ostavili negativan dojam na ispitanike, koji su se prisjetili „negativnog zapovjednika“, odnose se na pomanjkanje organizacijskih sposobnosti i mogućnosti donošenja odluka. Na drugom se mjestu navode osobine, koje su gotovo

podjednako važne kao prethodno navedene, kao što su loš odnos prema podređenima i ponašanja koja odražavaju neetičnost i pomanjkanje moralnih vrijednosti. Navodi se još jedna kategorija, koja se odnosi na nedostatak znanja i stručnosti.

Tablica 5. Osobine zapovjednika koji su ostavili negativan dojam na ispitanike

Kategorije značajki	OSOBI NE NEGATIVNIH ZAPOVJEDNIKA	Br. navoda
1 ORGANIZACIJSKE (NE)SPOSOBNOSTI I (NEMOGUĆNOST) DONOŠENJA ODLUKA	konfuzija, nesređenost, nepromišljenost, ograničenost, bez autoriteta, nesigurnost, neodlučnost, nedosljednost, neuvjerljivost, neorganiziranost, površnost, nezrelost, nestabilnost	17
2 (LOŠ) ODNOS PREMA PODREĐENIMA	bahatost, napuhanost, impulzivnost, netolerancija, pozerstvo, neodgovornost, nebriga za ljude, autoritaran	14
3 (NE)ETIČNOST I (NE)MORALNE VRIJEDNOSTI	nemoralnost, nepoštenje, neiskrenost, osvetoljubivost, pristranost, koristoljublje, egoizam, ekscentričnost, sebičnost, narcisoidnost	12
4 (NE)ZNAJJE I (NE)STRUČNOST	nestručnost, neobrazovanost, nekompetentnost, neprofesionalnost, neinteligencija, glupost	11

Iz kategorija osobina prikazanih u tablicama 4 i 5 vidljivo je da su osobine pozitivnih i negativnih ratnih zapovjednika rangirane na sličan način. Taj nalaz potvrđuje važnost koju pojedine osobine imaju za formiranje uspješnog zapovjednika, odnosno, ako zapovjednik ne posjeduje te osobine, velika je vjerojatnost da će ga podređeni negativno procijeniti. To će zasigurno utjecati i na njegovu uspješnost, posebno u ratnim situacijama.

### ***Značajke ratnih zapovjednika i njihova važnost u ratu***

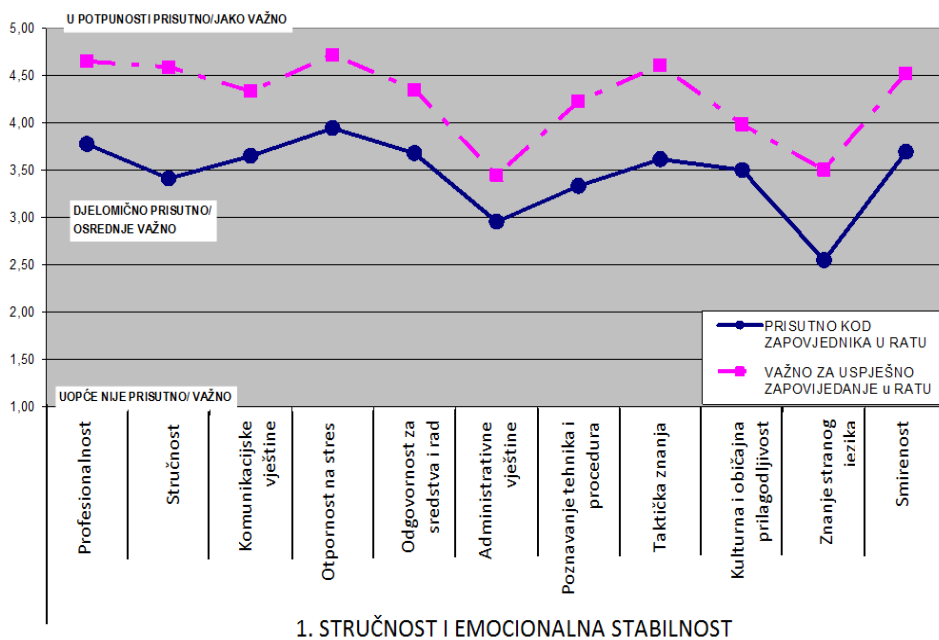
Faktorizacijom niza čimbenika i značajki zapovjedničkog ponašanja koje su pružili ispitanici u drugoj cjelini upitnika (odgovarajući na 61 česticu o ponašanju, znanju, osobinama ličnosti i određenim sposobnostima) dobivene su sljedeće **kategorije osobina i ponašanja važnih za zapovijedanje u ratu**. Te su kategorije u nastavku poredane prema zastupljenosti u ponašanju uspješnih zapovjednika tijekom Domovinskog rata.

1. Stručnost i emocionalna stabilnost
2. Odnos prema podređenima
3. Osobni primjer
4. Sposobnost donošenja odluka
5. Održavanje stege
6. Karizmatičnost
7. Etičnost
8. Vojno umijeće (i decentralizirano zapovijedanje)
9. Odanost
10. Smisao za humor

U takvoj konstelaciji čimbenika uspješnog zapovijedanja javljaju se još dva čimbenika, a to su *naglost te kažnjavanje i prisila*, koji su dio fenomena zapovijedanja, ali se negativno projiciraju na ostale pobrojane čimbenike.

Usporedbom izraženosti pojedinih osobina u ratnih zapovjednika i dobivenog stupnja važnosti pojedinih čimbenika omogućeno je uočavanje razlika između „prakse” i „poželjnog stanja”. Dio osobina, osobito u pogledu određenih kompetencija (znanja i vještine), bio je u zapovjednika tijekom Domovinskog rata izražen manje nego što bi to, po mišljenju ispitanika, trebalo biti u ratnim situacijama. No zanimljivo je da je trend odnosa zastupljenosti gotovo svih ispitanih osobina sličan „poželjnom” modelu izraženom prema važnosti tih osobina za ratno zapovijedanje. Navedeno je predočeno grafičkim prikazom varijabli (čestica) koje čine prvu dimenziju – stručnost i stabilnost (Slika 1.) – i treću dimenziju – osobni primjer (Slika 2).

Osobito je važno posebno istaknuti gotovo potpuno preklapanje sljedećih aspekata: osobni primjer, karizmatičnost, odnos prema podređenima i odanost (domoljublje) te, dobrim dijelom, donošenje odluka. Rijetko se u rezultatima bilo kojih istraživanja u kojima se proučava razlika između poželjnog i postojećeg stanja pronalaze takva preklapanja između teorijskih vrijednosti i vrijednosti prisutnih u praksi. Tim više možemo reći da je zapovijedanje u Domovinskom ratu imalo gotovo sve odlike, ili barem one najvažnije, koje bi zahtijevao zamišljeni model važnosti pojedinih čimbenika za ratno zapovijedanje.

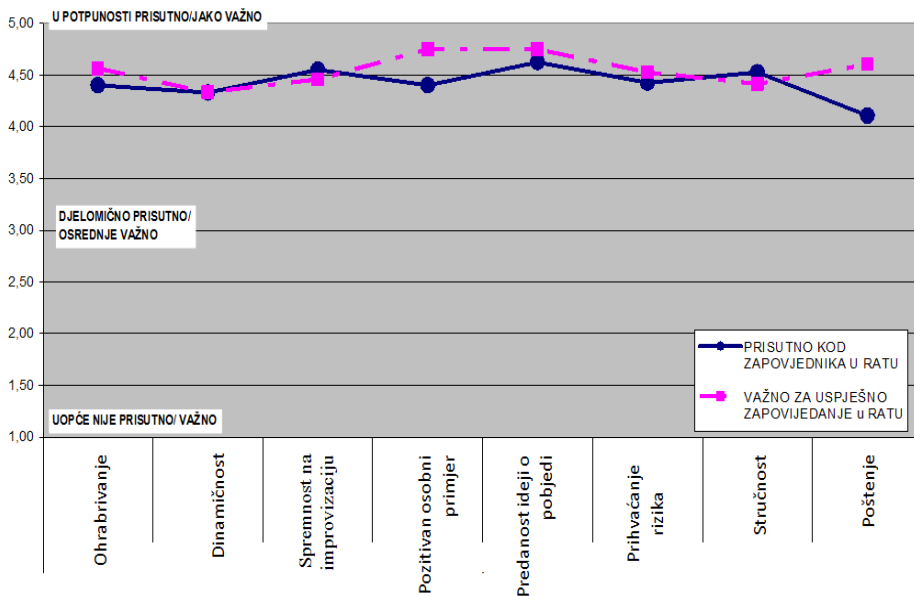


Slika 1. Sastavnice prve dimenzije zapovijedanja, stručnost i emocionalna stabilnost, stupanj njihove prisutnosti u ratnih zapovjednika i stupanj važnost za uspješno zapovijedanje u ratu

Vidljivo je da je u prvoj dimenziji zapovijedanja, ali i u odnosu na sve ispitane varijable, najniže procijenjeno **znanje stranog jezika ratnih zapovjednika**. Uzimajući u obzir tu varijablu u kategorijama važnosti za međunarodno



vojno djelovanje, ta je čestica procijenjena kao najvažnija za uspješno zapovijedanje u međunarodnom okružju. Zanimljivo je da ispitanici procjenjuju kako bi ta sastavnica trebala biti prisutna u ratnim uvjetima više nego što je procijenjeno da je bila prisutna u Domovinskom ratu (otprilike na razini trenutnog znanja zapovjednika u OSRH-u). Moguće objašnjenje za takve pokazatelje može se pronaći u nužnosti komuniciranja s pripadnicima mirovnih snaga, uglavnom drugoga govornog područja i kulture, koji su bili prisutni u zaraćenom području. Takvo iskustvo imali su i pripadnici Hrvatske vojske tijekom Domovinskog rata, pa su svjesni važnosti te vještine i u slučaju rata na vlastitu teritoriju.



### 3. OSOBNI PRIMJER

Slika 2. Sastavnice treće dimenzije zapovijedanja osobni primjer, stupanj njihove prisutnosti u ratnih zapovjednika i stupanj važnost za uspješno zapovijedanje u ratu

## Razvoj budućih zapovjednika i vojnih vođa Hrvatske vojske

Svakim pokušajem definiranja dobrog vođe i dobrog zapovjednika kratkim opisima i isticanjem jednog njegova dimenzije, zapravo se zanemaruju sve ostale bitne sastavnice koje čine vođenje i određuju njegov ishod. Dobro određivanje vođenja kao najvažnije sastavnice zapovijedanja u ratnim i općenito opasnim situacijama ima izravne reperkusije u praksi. Naime, način na koji definiramo samo vođenje, određivanje njegovih sastavnica i njihova međuodnosa te njegova važnost u pojedinim situacijama u kojoj se odvija zapovijedanje izravno se odražava na odabir i izgradnju budućih vođa u jednoj organizaciji.

U tom je smislu najzanimljivije određenje vodstva u vojnoj organizaciji. Svaka vojska definira vođenje na drugačiji način. Uvidom u način na koji je definirano vođenje u oružanim snagama jedne zemlje može se iščitati i njezin doktrinarni pristup selekciji, klasifikaciji i razvoju zapovjednika. Također su posredno određene i ovlasti koje su postavljenjem na dužnost i ukazom časničkog čina zapovjedniku dodijeljene u području njegova djelovanja. Primjerice, u kanadskoj se vojsci pri definiranju vodstva ističe izdavanje naloga, jačanje motivacije te razvijanje sposobnosti i osiguravanje uvjeta onima koji izvršavaju zadaću kako bi to obavili na stručan i etičan način (*Leadership in Canadian Forces – Doctrine*, 2005). Britanska vojska pri određivanju vođa naglašava sposobnost stjecanja povjerenja ljudi, i to osobnim primjerom i osobnošću, čime nadahnjuju i potiču druge da ih slijede bez oklijevanja (*JWP 0-011 British Defence Doctrine*, 2001). Za australske Oružane snage vodstvo predstavlja proces utjecanja na druge te je njegova svrha osigurati njihovu spremnost na etično provođenje postavljene zadaće (*The Defence Leadership Framework*, 2007).

„Umijeće navođenja drugoga da učini nešto što ti želiš zato što on to želi“ možda je najcitiranija definicija vođenja. Na taj je način 1954. vođenje definirao general Dwight David Eisenhower (Eisenhower 1965; Kurtić, Kulović 2011: 29), zapovjednik američkih snaga u Europi od 1942., zapovjednik snaga Sjevernoatlantskog saveza od 1950., političar i 34. američki predsjednik.

Duh te definicije vođenja možemo pronaći i u svim kasnijim američkim definicijama. Američka kopnena vojska danas opisuje vođenje „ (...) kao utjecanje na ljude na način da im se daje svrha, smjernice i motivacija, a u isto vrijeme djeluje sa svrhom izoršavanja zadaće i unapređivanja organizacije” (Kostanjevac 2008: 290).

I druge vojske u određenoj mjeri ističu izravan ili neizravan utjecaj na druge s pomoću formalne ovlasti ili osobnog autoriteta zapovjednika radi ostvarenja njegove namjere i postavljene zadaće (Kostanjevac 2008). Dakle, uspješan je zapovjednik onaj koji uz dodijeljene ljude i materijalne resurse uspije provesti svoju namjeru na temelju smjernica nadređenih, odnosno koji uspije potpuno ostvariti dodijeljenu zadaću.

### **Povjerenje, vrijednosti i vrline u vojnoj organizaciji**

Kao što upućuju rezultati jednog drugog istraživanja (Filjak 2014), povjerenje u zapovjednika procjenjuje se kao jedan od bitnih čimbenika koji pridonose pobjedi u borbi i ratu općenito. „Vodstvo nije ni osoba ni položaj”, kaže Joanne B. Ciulla, začetnica u području etike vođenja, te nastavlja: „(...) ono je složen etički odnos između ljudi temeljen na povjerenju, obvezi, posvećenosti, osjećajima i zajedničkoj viziji dobra.” (Ciulla 2003: 7). O prihvatanju vođa među onima koji su vođeni uvelike ovisi ostvarenje vojnih zadaća i misija. Percepcija ljudi kojima se zapovijeda i njihova očekivanja od zapovjednika važna su osobito u opasnim situacijama.

Zbog važnosti vrijednosti i vrlina koje članovi određene organizacije moraju posjedovati i razvijati u cilju izgradnje i njegovanja organizacijske kulture svaka organizacija osobito pozornost posvećuje ponajprije tom segmentu.

U većini modernih oružanih sila posebice se naglašavaju vrijednosti i vrline zapovjednika, koje su sastavni dio etičkog kodeksa časnika i drugih transparentnih dokumenata te su duboko usađene u obuku, izobrazbu i svakodnevno međusobno ophođenje pripadnika vojske.

U sljedećoj tablici prikazane su vrijednosti i vrline koje ističu oružane sile različitih zemalja.

Navedene vrijednosti proučavaju se s osobitom pozornošću te se njeguju i prenose na mlađe pripadnike vojske u okviru vojne izobrazbe i obuke za razvoj vojnih vođa. Te su vrijednosti na određeni način odraz tradicije, običaja i cjelokupne kulture društva i naroda kojoj pripada pojedina vojska.

**Tablica 6. Presjek vojnih vrijednosti i vrlina isticanih u različitim zemljama**

NORVEŠKA	IZRAEL	AUSTRALIJA	JAPAN	SAD
	ustrajnost u misiji			
	odgovornost			odanost
	vjerodostojnost	profesionalnost	svijest o misiji	dužnost
poštovanje	osobni primjer	odanost	individualni razvoj	poštovanje
odgovornost	poštovanje ljudskog života	inovacija	dosljedno pridržavanje discipline	nesebična služba
hrabrost	„čistoća ruku“	hrabrost		čast
	profesionalizam	integritet	jačanje solidarnosti	integritet
	disciplina	timski rad		osobna hrabrost
	drugarstvo			
	osjećaj za misiju			

Izvor: Senior Leadership Seminar (1997), prezentacija

## Zaključak

Dobiveni nalazi potvrđuju ključnu i odlučujuću važnost zapovjednika, njegovih osobina, znanja i sposobnosti za uspješnost i konačnu pobjedu u ratnim operacijama.

Zapovjednik je, uz planiranje i provedbu operacija te upotrebu i iskoristivost dodijeljenih resursa i ljudskog potencijala, odgovoran za zajedništvo vojnika, organizacijsku kulturu i psihosocijalnu klimu, kao i ukupnu psihičku bojnu spremnost. Ta zapovjednikova odgovornost proteže se od taktičke razine preko operativne razine i sve do strateške razine operacija.

Kao jedan od zaključaka istraživanja značajki zapovijedanja u Domovinskom ratu mogla bi se navesti i sljedeća činjenica: ono što se u mirnodopsko vrijeme može tolerirati jer ne ugrožava sigurnost, u ratno se doba i u opasnim situacijama procjenjuje negativno i nedopustivo je. Na prvom mjestu to bi bile osobine koje utječu na pravovaljane i pravodobne odluke, kao što su odlučnost, hrabrost, znanje i stručnost, ali i odnos prema podređenima. U takvim situacijama od velike su važnosti moralne osobine i vrijednosti onih koji vode ljude, zapovijedaju njima i odgovorni su za njih. U tom smislu iznimno su važne osobine zapovjednika kao što su moralnost i pridržavanje etičkih načela u najširem smislu. Stoga bi, i sukladno s drugim vojskama i njihovim odnosom prema vojnim vrijednostima i vrlinama, i hrvatske Oružane snage trebale razvijati i prenositi vlastiti skup osobina koje odražavaju tradiciju cjelokupne hrvatske vojne povijesti te osobito vrijednosti koje su dokazano utjecale na razvoj Hrvatske vojske i pridonijele uspjesima obrambenih operacija tijekom Domovinskog rata. Kao smjernice u tim nastojanjima mogu poslužiti i rezultati ovog ispitivanja.

## Literatura

Antić, M., (2004). Teorija nadmoći i rat na prostoru bivše Jugoslavije (1990.-1995.). *Politička misao*. Vol XLI. 2. 117–134.

Barber, V. Koch, A., Neuberger, K. (2017). *Capstone: Russian Hybrid Warfare*. Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (ed.), (2003.); *Theory and Competency Frameworks (Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre)*. United Kingdom: Centre for Leadership Studies, University of Exeter Crossmead Barley Lane, Dunsford Hill. <https://zydofe.ga/areviewofleadershiptheoryandcompetencyframeworks.pdf> (pristupljeno 27. studenoga 2019.).

Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.

Ciulla, J. B. (2003) *The Ethics of Leadership*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Defense Intelligence Agency. (1997). *Global Threat Assessment*. Looking to 2016, studeni 1997.

Gat, A. (2001). *A History of Military Thought. From the Enlightenment to the Cold War*. Oxford: Oxford University Press.

Eisenhower, D. D. 1965. What is Leadership?. *Reader's Digest*. lipanj 1965. 49–54. [https://www.eisenhowerlibrary.gov/sites/default/files/file/what\\_is\\_leadership.pdf](https://www.eisenhowerlibrary.gov/sites/default/files/file/what_is_leadership.pdf) (pristupljeno 30. studenoga 2019.).

Filjak, S., (2014). Značajke zapovijedanja u Domovinskom ratu U *Zbornik 2012 - izabrani radovi polaznika vojnih izobrazbi Hrvatskog vojnog učilišta "Petar Zrinski"*. Zagreb: HVU.

FM 3-0, C1 (2011). *FM 3-01 Operations*. USA: Headquarters, Departments of Army [https://www.globalsecurity.org/jhtml/jframe.html#https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/3-0/fm3-0\\_c1\\_2011.pdf](https://www.globalsecurity.org/jhtml/jframe.html#https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/3-0/fm3-0_c1_2011.pdf) (pristupljeno 17. svibnja 2018.).

Germano, M. A. (2010). *Leadership Style and Organizational Impact*. *Library Worklife: News for Today's Leaders*, 7(6).

Gerasimov, V. V. (2013). Ценность науки в предвидении Новые вызовы требуют переосмысления форм и методов ведения боевых действий (The Value of Science in Prediction: New challenges require rethinking the forms and methods of conducting combat operations). ВПК: Военно-промышленный курьер (VPK: *Military-Industrial Courier*), No. 8 (476). [http://vpknews.ru/sites/default/files/pdf/VPK\\_08\\_476.pdf](http://vpknews.ru/sites/default/files/pdf/VPK_08_476.pdf) i/ili <http://www.vpk-news.ru/articles/14632.8>, (pristupljeno 2. prosinca 2019.)

Goluža, M. (2006). Njemačko „tajno oružje“. *Polemos* 9. 63-72.

Hajnc, L., Drenovac, M., Szirovicza, L.(1994). Procjene zadovoljstva percipiranim osobinama zapovjednika u Domovinskom ratu i poželjnih osobina časnika i dočasnika Hrvatske vojske. *Sažeci radova IX. Dani psihologije u Zadru*. Zadar/Božava: Hrvatsko psihološko društvo.

Hrastović, I. (2005). Zapovjedno-stožerna škola «Blago Zadro» - izobrazba najviših časnika HV-a tijekom Domovinskog rata. *Polemos* 8: 1-2. 105-149.

Hoffman, F. G. (2009). *Hybrid Warfare and Challenges*. Joint Forces Quarterly. 52 (1st quarter 2009).

Johnson, D. (2015). *Russia's Approach to Conflict: Implications for Nato's Deterrence and Defence*. Research paper 111, Research Division, NATO Defence College, Rome (travanj 2015).

Jozić, J., Barić, S, Barić R. (2016). Hybrid Warfare – Cases of Croatia and Ukraine. *Vojenské rozhledy – Czech Military Review*, 2016, 25. (Mimorádné číslo) 100-128. Dostupno na: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz)

JWP 0-011 (2001.). *British Defence Doctrine– 2<sup>nd</sup> edition*.

Kereša, D. (ur.) (2004). *Seminar Izobrazba u OS RH – stanje i perspektiva*. Zagreb: Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, Glavni stožer Oružanih snaga RH.

Kofman, M., Rojansky, M. (2015). A Closer look at Russia's „Hybrid War“. *Kennan Cable* 7

Kofman, M., Migacheva, K., Nichiporuk, B., Radin, A., Tkacheva, O., Oberholtzer, J. (2017). *Lessons from Russia's Operations in Crimea and Eastern Ukraine*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.



- Kostanjevac, M. (2008). *Menadžment u vojnoj organizaciji*. Zagreb: Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, Oružane snage RH.
- Kurtić, A., Kulović Dž. (2011). *Poslovno vođenje*. Sarajevo: JORDAN Studio.
- Leadership the Canadian Forces, Doctrine* (2005.) [www.cda-acd.forces.gc.ca](http://www.cda-acd.forces.gc.ca), <https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/2018/02/20/canadian-armed-forces-caf-values-leadership-principles/> (pristupljeno 27. studenoga 2019.).
- Marijan, D. (2008). Sudionici i osnovne značajke rata u Hrvatskoj 1990.-1991. *Časopis za suvremenu povijest*. 1 47-64. Zagreb: Hrvatski institut za povijest.
- Marijan, D. (2002). *Smrt oklopne brigade*. Zagreb: Naklada Zoro.
- Marshal, A. (2018). *Canadian Armed Forces (CAF) Values and Leadership Principles* <https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/2018/02/20/canadian-armed-forces-caf-values-leadership-principles> (pristupljeno 20. ožujka 2018.).
- McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise*. London: McGraw-Hill.
- McCann, C. and Pigeau, R. (1999). Clarifying the Concepts of Control and Command. In *Proceedings of Research and Technology Symposium*. US: US Naval War College, Newport. [http://www.dodccrp.org/events/1999\\_CCRTS/pdf\\_files/track\\_3/019mccan.pdf](http://www.dodccrp.org/events/1999_CCRTS/pdf_files/track_3/019mccan.pdf) (pristupljeno 15. ožujka 2012.).
- NATO Command and Control (2011). [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph\\_reports/MR1235/MR1235.chap5.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/MR1235/MR1235.chap5.pdf) (pristupljeno 15. ožujka 2012.).
- New D. L. (1996). Clausewitz's Theory: On War and Its Application Today. *USAF, Space Air & Space Power Journal*. Fall 1996. (78-86.).
- Ogorec, M. (2009). Novi oblici ugroza. *Društvena istraživanja*. 18. 3 (101). 339-353.
- Petz, B. (1981). *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
- Pigeau, R. and McCann, C. (2002). Re-Conceptualizing Command and Control. *Canadian Military Journal*, Spring 2002. (53 - 64)

Polić, A. i Karin, J. (2004). Desirable Characteristics of Platoon Commanders in Peacetime or War Conditions. In *International Applied Military Psychology Symposium*. Oslo, Norwegian.

Президент России (President of Russia). (2013). *Президенту представлен План обороны Российской Федерации*. (Russia's Defence Strategy submitted to the President.). <http://kremlin.ru/events/president/news/17385> (pristupljeno 31 studenoga 2019.)

Robbins, S. P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: MATE. Senior Leadership Seminar (1997.). *College of International and Security Studies*. Njemačka: George C. Marshall Centre.

Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.

Svečin, A. A. (1927). *Strategia*. *Vojni vestnik*. Kent D. L. (ed.) (1992). *A translation of: Strategia*. Moscow: Voennyi Strategy, Minneapolis, MN: East View Publications.

Sun Tzu. (2000). *The Art of War*. Leicester, England: Allandale Online Publishing,

*The Defence Leadership Framework*. (2007). Australian Government Department of Defense, ADDOP 06.

Tus, A. (1999). Rat u Sloveniji i Hrvatskoj do sarajevskog primirja. U Magaš, B. i Žanić, I. (ur.) *Zborniku Rat u Hrvatskoj i BiH*. Zagreb, Sarajevo: Naklada Jesenski i Turk.

*United States Army Special Operations Command*. (2014). *Counter-Unconventional Warfare*, Fort Bragg, N.C., White Paper, listopad 26, 2014.

Žugaj, M. (ur.) (2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike, TIVA tiskara.

Yukl, G. (2006.) *Rukovođenje u organizaciji – teorijske spoznaje, pojmovi, praktične smjernice*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

## O autoru

**Suzana Filjak (e-pošta: [suzana.filjak@morh.hr](mailto:suzana.filjak@morh.hr))**, brigadirka, načelnica je Katedre operativnog umijeća na Hrvatskom vojnom učilištu „Dr. Franjo Tuđman”. Nositeljica je predmeta Suvremeni vojni koncepti na Intergranskoj zapovjedno-stožernoj školi i Visokoj dočasničkoj izobrazbi te predavač i suradnica na predmetima vojnih studijskih programa: Vojna psihologija, Operacije potpore miru i Suvremeni vojni koncepti. Područja njezina interesa i istraživačkog rada jesu vojna psihologija, vođenje, zapovijedanje i odlučivanje, kreativno i kritičko promišljanje u vojsci, psihološke krizne intervencije, stres i bojni stres, psihička bojna spremnost, operativno umijeće, nove paradigme ratovanja, operacije u Domovinskom ratu.

Dobitnica je društvenog priznanja „Marulić: Fiat Psychologia” Hrvatskog psihološkog društva (2017.) te godišnje nagrade Hrvatske psihološke komore „Snježana Biga Friganović” (2015.) za osobito vrijedan doprinos razvitku i promicanju hrvatske primijenjene psihologije.

Autorica je više desetaka znanstvenih i stručnih radova te niza poglavlja u domaćim i međunarodnim knjigama iz područja vojne psihologije. Članica je uredničkog odbora te tajnica uredničkog vijeća i uredničkog odbora, kao i autorica šest poglavlja u trotomnoj knjizi *Vojna psihologija – priručnik za hrvatske časnike*.