IZGRADNJA STRATEŠKIH VOĐA U VOJNOJ ORGANIZACIJI

Trošelj, Franjo

Professional thesis / Završni specijalistički

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:738632

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-23**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Poslijediplomski specijalistički studij Organizacija i menadžment

Franjo Trošelj

IZGRADNJA STRATEŠKIH VOĐA U VOJNOJ ORGANIZACIJI

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Poslijediplomski specijalistički studij Organizacija i menadžment

Franjo Trošelj

IZGRADNJA STRATEŠKIH VOĐA U VOJNOJ ORGANIZACIJI

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

JMBAG: 1287
e-mail: ftroselj@yahoo.com

Mentor: prof. dr. sc. Zdravko Tolušić
Komentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Postgraduate Specialist Study Organization and Management

Franjo Trošelj

DEVELOPMENT OF STRATEGIC LEADERS IN MILITARY ORGANIZATION

Postgraduate final paper

Osijek, 2022.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.*
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta: Franjo Trošelj

JMBAG: 1287

OIB: 00674110337

Naziv studija: Poslijediplomski specijalistički studij "Organizacija i menadžment"

Naslov rada: Izgradnja strateških vođa u vojnoj organizaciji

Mentor rada: prof. dr. sc. Zdravko Tolušić

Komentor: prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 20.05.2022. godine

Potpis _____

SAŽETAK

Vojna organizacija je sustav hijerarhijskog tipa u kojoj uloga zapovjednika ima bitan utjecaj na djelovanje tima u cjelini, a funkcionira na načelu jednočelništva i subordinacije. Stvaranje strateškog vodstva je jedna od najvažnijih zadaća vojske u miru. Također, navedeno predstavlja dugotrajan i izazovan proces u kojem organizacija priprema časnike od samih početaka njihove karijere.

Prilikom upravljanja karijerama primarno se prati ispunjavanje obveza i postizanje standardiziranih ciljeva, a časnici se već na trenutnim dužnostima pripremaju za narednu dužnost. Kroz plansko i promišljeno usmjeravanje časnici prolaze zapovjedne i voditeljske dužnosti na operativnim i taktičkim razinama. Istovremeno se upućuju na odgovarajuće vrste vojnih izobrazbi u zemlji i inozemstvu.

Osobe zadužene za stratešku razinu odabiru najbolje kandidate, a preduvjeti za to su izuzetno zahtjevni i strogi. Kombinacija civilno-vojnog školovanja, iskustvo stečeno obnašanjem dužnosti prethodnih razina te prethodni rad u međunarodnom okruženju (primjerice NATO tijela ili misije), izgrađuju vođu i pružaju mu razvoj bez kojega ne može preuzeti stratešku poziciju.

Rad će objasniti pojam i važnost vođe te proces izgradnje časnika koji može preuzeti najvišu vojnu dužnost. Pritom će se pojasniti cjelokupni sustav koji pojedinca usmjerava na postizanje zadanih ciljeva, a sve sa svrhom postizanja unificiranosti standarda časnika sa časnicima drugih moderno razvijenih oružanih snaga.

Ključne riječi: strateški vođa, vođenje, kompetencije, razvoj

SUMMARY

Military organization is a hierarchical system in which the commander's role has a significant impact on the actions of the team as a whole. The system operates on the principles of a single leadership and subordination. The most important task of the army in peace time is to develop its strategic leaders and this is at the same time both a long and a challenging process in which the organization prepares its officers from the very beginning of their careers.

The fulfillment of obligations and the achievement of standardized goals is monitored through career management, and officers are getting prepared for the following position while they are active in their current one. Through planned and thoughtful guidance, officers go through different command and leadership duties at the levels of tactics and operations, while they are concurrently referred to the appropriate military training in their own country and abroad.

The best candidates are selected at the strategic level, and the prerequisites for entering the top selection are extremely demanding and strict. The combination of civilian and military training, the experience gained by performing duties at previous levels and the experience acquired by working in an international environment (for example NATO bodies or missions) contribute to forming a leader and provide him with the development necessary for taking up a strategic position.

This paper will explain the concept and the importance of a leader as well as the process of forming an officer who can take up the highest military duty. This paper will clarify the organization of the entire system, which directs an individual leader to meet the standards aimed at achieving the uniformity of officers within the countries with modern armed forces.

Keywords: strategic leader, leadership, competencies, professional development

SADRŽAJ

1. Uvod **1**
1.1. Svrha i ciljevi istraživanja **2**
1.2. Primijenjene znanstvene metode **3**
1.3. Očekivani znanstveni doprinos i očekivani praktični rezultati **3**
2. Vođa i vođenje **4**
2.1. Vođe i vizije **4**
2.2. Vođa i moć **5**
2.3. Uvjeti za uspješno vođenje **7**
2.3.1. Kompetencije 7
2.3.2. Kompetencije strateških vođa 8
3. Stilovi vođenja **10**
3.1. Transformacijsko i transakcijsko vodstvo **12**
3.2. Karizmatsko i transformacijsko vođenje **13**
4. Odnos vođe sa suradnicima **16**
4.1. Formalna i neformalna organizacija **16**
5. Motiviranje i nagrađivanje **18**
5.1. Psihološke osobitosti visokog zapovijedanja **18**
5.2. Motivacija **22**
6. Razvoj vođa **25**
6.1. Profesionalni razvoj vođa u SAD-u **26**
6.2. Profesionalni razvoj vođa u Republici Hrvatskoj **31**
6.3. Pregled časnika upućenih na najvišu razinu vojne izobrazbe u Republici Hrvatskoj **34**
7. Case study - Primjeri strateških vođa **37**
7.1. Brigadni general Ivan Beneta **37**
7.1.1. Obiteljske prilike i obrazovanje 37
7.1.2. Vojna karijera prije osamostaljenja Republike Hrvatske 38
7.1.3. Vojna karijera u Republici Hrvatskoj 39
7.1.4. Domovinski rat 40
7.1.5. Put do generalske dužnosti 41
7.2. David H. Petraeus **47**
7.2.1. Izobrazba 48

7.2.2. Karijera nižeg časnika 48
7.2.3. Karijera višeg časnika 49
7.2.4. General 50
7.2.5. CIA 52
7.2.6. Petraeusovo vodstvo 53
7.3. Winston Churchill 55
7.3.1. Obitelj i obrazovanje 55
7.3.2. Utjecaj vojne organizacije 57
7.3.3. Utjecaj političkih dužnosti 58
7.3.4. Put do vrha preko vojnih dužnosti 61
7.4. Usporedba prezentiranih vođa 63
8. Zaključak 66
Literatura 68
Popis tablica 72
Popis kratica 73

1. Uvod

Pojam “Lead“ na engleskom jeziku znači vodstvo, vođenje, upravljanje, dok je Leader vođa, predvodnik, upravljač. Leadership se prevodi kao vodstvo, vođenje, upravljanje. Vođenje nije izravna funkcija strateškog menadžmenta, ali s obzirom na to da strateški menadžment možemo definirati kao umijeće vođenja, vođenje i strateški menadžment u neposrednoj su vezi. U organizacijskoj strukturi menadžmenta poduzeća vođenje je proces, tj. akcija, a ne hijerarhijski položaj.

Međutim, izgrađivanje strateškog vođe u vojnoj organizaciji je kompleksna i vrlo zahtjevna zadaća pogotovo ako se u obzir uzme podatak prema kojem vrlo mali postotak ljudi može preuzeti najviše dužnosti. Karijera časnika od prvog časničkog čina do trenutka preuzimanja strateške dužnosti u generalskom činu zahtijeva višegodišnje obnašanje različitih nižih dužnosti čime osoba stječe znanje, zrelost i iskustvo. Zahvaljujući ranije stečenim kompetencijama strateške vođe imaju sposobnost mijenjanja mišljenja većine bez značajnijih negativnih reakcija kod podređenih, ali su paralelno sposobni iskazivati potrebnu razinu poštovanja ljudima kojima upravljaju. Osobe sposobne za ovu razinu čelništva izdvajaju se od većine po tome što lako kreiraju nove smjerove, vješti su u savjetima i svojim pristupom podređene uspješno dovode do konačnog rješenja (Leitch, Lancefield, Dawson, 2016). Vojska je organizacija koja strateške vođe izgrađuje unutar sustava i ne može ih “uvoziti“ iz drugih struktura.

Dakle, strateško vođenje predstavlja izazov za vojnu organizaciju jer se od časnika traži sposobnost da upravlja procesima ostvarivanja interesa vojne organizacije, istodobno uvažavajući političke smjernice, okvire i situaciju u okruženju.

Vojna organizacija ima obvezu izgrađivati osobe koje će preuzeti odgovornost i ključne dužnosti. Pritom, vojska mora voditi računa o motivaciji pripadnika čime se direktno utječe na radni učinak. Izgrađivanje osoba na voditeljskim i zapovjednim dužnostima je jedna od najvažnijih zadaća vojske u mirnodopskom razdoblju i o tome uvelike ovisi postizanje dugoročnih ciljeva.

Nadalje, vojna organizacija buduće čelnike izgrađuje sustavno, paralelno pazeći na obrazovanje i obnašanje dužnosti unutar obrambenog sustava, što će osobu kontinuirano izgrađivati i

pripremati za trenutak preuzimanja čelništva. Ovaj proces reguliran je zakonom i nizom podzakonskih propisa te jasno definiranim standardima profesionalnog razvoja.

Republika Hrvatska je punopravna članica NATO-a (Sjevernoatlantski savez) i svoje časnike izgrađuje u skladu sa standardima postavljenim i utvrđenim kroz višegodišnju tradiciju ove međunarodne organizacije. Zbog toga su u zakonske propise koji se odnose na vojne organizacije uvedene odredbe koje definiraju upravljanje karijerama časnika koji imaju predispozicije postati najbolje strateške vođe.

U ovom radu pojasnit će se proces identifikacije, izgradnje i eksploatacije časnika koji imaju sposobnosti za obnašanje najviših dužnosti u vojnoj organizaciji. Tako prvi dio rada sadrži teoriju koja pojašnjava termine "vođa" i „vođenje", ali i uvjete za uspješno vođenje te stilove vodstva. Isto tako, prvi dio rada sadrži psihološke osobitosti visokog zapovijedanja i šire pojašnjenje pojma "motivacija", a potom i način izgradnje vođa u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) i Republici Hrvatskoj (RH). Upravo dio izgradnje vođa u RH sadrži istraživanje kroz koje su prikupljeni podatci o izobrazbi visokih časnika Oružanih snaga Republike Hrvatske (OSRH) u razdoblju od nastajanja do 2021. godine (Tablica 1).

U drugom dijelu rada prikazana su tri časnika koji su se svojom izobrazbom, iskustvom i kognitivnim sposobnostima uspjeli nametnuti kao strateške vođe i obilježiti organizacije u kojima su egzistirali. Iz njihovih životnih putova i razvoja karijere nastojat će se pribiližiti važnost koju istinski strateški vođa ima za svoju vojnu organizaciju, ali i za svoju državu. Slijedom navedenog prikupljeni su biografski i drugi podatci o brigadnom generalu Ivanu Beneti. Također, sekundarnim istraživanjem obuhvaćeni su bivši britanski premijer Winston Churchill i američki general David H. Petraeus.

1.1. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha istraživanja je potvrditi postojeće i dopuniti znanstvene spoznaje o različitim tipovima vođe koji mogu preuzeti najviše strateške dužnosti u vojnoj organizaciji. Cilj ovog rada je pronalazak odgovarajućeg tipa vođe koji može preuzeti najviše strateške dužnosti u vojnoj organizaciji. Nadalje, cilj istraživanja predstavlja utvrđivanje raznih načina razvoja vojnih vođa i njihovog izrastanja u one koji su kompetentni za najviše dužnosti. Osim toga, cilj istraživanja je utvrditi načine odabira kandidata za pohađanje najviše razine izobrazbe visokih časnika u

vojnoj organizaciji. Slijedom navedenog, razradit će se i usporediti načini izgradnje vođa u vojnim organizacijama RH i SAD. Također, empirijskim istraživanjem će se nastojati dodatno utvrditi činjenice vezane za razvoj trojice vojnih vođa čijom bi se usporedbom istaknule sličnosti, razlike, karakteristike i stilovi njihovog vođenja kao i njihov doprinos svojim organizacijama.

1.2. Primijenjene znanstvene metode

Za potrebe razrade teme i istraživanja u radu korištene su metoda analize, metoda sinteze, metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda komparacije te studije slučaja (case study). Kao izvori za prikupljanje podataka korišteni su domaća i strana literatura iz područja vođenja, motivacije, vojne psihologije te razvoja vođa u vojnim organizacijama.

1.3. Očekivani znanstveni doprinos i očekivani praktični rezultati

Očekivani znanstveni doprinos u teorijskom smislu proizlazi iz razvijanja znanstvenih spoznaja o važnosti vođa na strateškoj razini u vojnim organizacijama, a samim time i spoznaja o različitim načinima na koji se oni formiraju. Doprinos se može sagledati i kroz prezentiranje dosadašnjih znanja o vođama i vođenju u vojnim organizacijama te načinu izgradnje časnika u RH i SAD-u.

Nadalje, očekivani znanstveni doprinos u praktičnom smislu ogleda se u spoznajama koje mogu vojnim organizacijama olakšati odabir i ranu identifikaciju vođe perspektivnog za vojnu stratešku razinu, a slijedom analize njegovog stila vođenja i drugih ljudskih te profesionalnih karakteristika. Isto tako, očekivani znanstveni doprinos u praktičnom smislu proizlazi iz analize kompetencija i psiholoških profila koji postaju prednost u napredovanju i postizanju uspješnosti u vojnim organizacijama.

2. Vođa i vođenje

Pojam vodstva ima mnogo definicija. Vodstvo je definirano od strane jednog broja autora kao umijeće poticanja drugih ljudi da se žele boriti za zajedničke težnje, dok drugi definiraju vodstvo kao sposobnost utjecaja na grupu prema postignuću vizije ili skupa ciljeva. Bez obzira na definiciju, nekoliko ključnih ponašanja prisutno je kod svih velikih vođa: učinkovita komunikacija, odlučnost, spremnost na rizik, predanost samousavršavanju i sposobnost nadahnuća i vođenja drugih (Gibson, Weber, 2015:78).

Činjenica je da dobar vođa mora biti intuitivan u rješavanju problema, ali uz to on prije svega mora biti sposoban razumjeti informaciju, donijeti zaključak i donijeti odluku (Zekić, 2007:223).

Opisane vještine i sposobnosti razvijaju se kroz obnašanje dužnosti i obrazovanje, a vojna organizacija treba prepoznati pojedinca koji može odraditi sve zahtjeve i usmjeriti ga prema onom gdje će do izražaja doći njegova najveća iskoristivost.

2.1. Vođe i vizije

U svom funkcioniranju i realizaciji projekata vođama su važne vizije, dakle moraju kreirati vlastiti i potpuni pogled na ciljeve te pregled onoga kroz što i na čemu djeluju. Stupanj motivacije i način pristupa poslu, pa i nalaženje smisla svog rada, mogu pomoći kod prepoznavanja strateškog vođe u ranijoj fazi (Srića, 2004:37).

Osobe koje svoje vještine koriste u realizaciji cjelokupne vizije i konačnog dostignuća su strateške vođe i oni u pravilu sve podređuju službi dostizanja cilja. Njih motivira vizija, ali i potreba davanja smisla u tome što nastoje postići. Na ove ljude ne utječu motivi poput primjerice plaće potrebne za preživljavanje i drugi materijalni benefiti, već nastojanje za davanjem značaja onome što rade (Srića, 2004:37).

Izgradnja i prepoznavanje strateških vođa u specifičnim sustavima kakvi su primjerice zdravstvo, obrazovanje, vojna organizacija i sl. iznimno je bitno, prvenstveno zbog činjenice

kako takve organizacije čine mnogobrojni vrlo različiti ljudi s različitim ciljevima i mogućnostima.

Upravljanjem ljudskim potencijalima u vojnoj organizaciji kontinuirano se izabiru motivirani i sposobni pojedinci čije se vještine dorađuju i usklađuju sa potrebama dužnosti unutar sustava. Pritom se osoba izgrađuje kako bi bila sposobna promišljati o različitim problemima i kreirati vizije napretka svoje organizacije. Sposobni vizionari, u organizaciji kakva je vojna, mogu se istaknuti uz obaveznu izobrazbu i iskustvo, tako da svojom vizijom i stilom vođenja maksimiziraju ukupni potencijal svojih podređenih, timove i dijelove organizacije kojima rukovode.

2.2. Vođa i moć

O izvorima moći mnogi autori zauzimaju različita stajališta. Prema Zekiću (2007:243) kao tri ključna izvora moći definitivno se navode moć uloge, moć ličnosti i moć znanja. Moć uloge najčešće se veže uz položaj koji određena osoba uživa u organizaciji. Dosta često vođe koje crpe svoju moć iz tog izvora ne uživaju odobravanje svojih podređenih, stoga vođe moraju biti posebice pažljivi u korištenju tog izvora moći.

S obzirom da je karizma pojam koji obično vežemo uz ljude koji posjeduju određenu vještinu privlačenja i utjecaja na druge, moć ličnosti često poistovjećujemo upravo s onim ljudima za koje smatramo da su karizmatični. Moć znanja je moć koju podređeni najviše uvažavaju. Ljudi koji posjeduju značajnu količinu znanja i vještina i iz toga crpe svoju moć, iznimno su svjesni činjenice da vođa koji ne zna komunicirati i uvažavati svoje podređene vrlo brzo ostaje bez njihove podrške pa se zasigurno neće dovesti u takvu situaciju.

Ujedno, uvažavajući činjenicu da ljudi slijede one koji im omogućavaju sredstva za ostvarivanje njihovih osobnih želja i potreba, vođa bi svoju vodstvenu snagu trebao napajati pozitivnim stavom i upravo je to ono što razlikuje klasičnoga transakcijskog vođu od transformacijskog – poduzetničkog vođe. (Zekić, 2007:243).

Kao što je ranije spomenuto, razvoj vođe i zapovjednog kadra je jedna od najvažnijih funkcija vojske. Međutim, bitno promijenjene okolnosti u svijetu i današnji trendovi zahtijevaju drugačiji pristup u izgradnji osoba koje će činiti vrh vojske. Na izazove modernih globalnih

uvjeta brzo razvijajućeg informacijskog vremena moći će odgovoriti isključivo prilagođeni menadžment odnosno čelnici koji neće biti mehaničke, analitičke i statičke vođe. Evolucija u izgradnji vođa usmjerit će se na izgradnju inovativnog, intuitivnog i proaktivnog menadžera uz kontinuiranu prilagodbu u skladu sa novim, aktualnim trendovima (Jakulj, 2014:88).

Sa ciljem planiranja, u razvoju najsposobnijih vođa i prosuđivanju njihovih vodstvenih sposobnosti bitno je proučiti njihovo porijeklo. Pretpostavlja se da vođe mogu biti rođeni kao takvi ili naučeni te postoji niz oprečnih zagovaranja o presudnijem i važnijem porijeklu liderske sposobnosti. U znanosti o liderstvu postoji složnost oko važnosti genetike i odrastanja, no i nadalje neslaganje postoji kod određivanja presudnog faktora, odnosno je li za bolje liderske sposobnosti važnije iskustvo iz odrastanja ili kasnije učenje (Jakulj, 2014:88)

Za istinski liderski potencijal bitna je ljubav prema vođenju koja dolazi iz motivacije i energije. Natprosječna emocionalna inteligencija uz znanje, htijenje i sposobnost čini kod osobe izuzetan potencijal za razvoj liderskih sposobnosti. Od osoba s ovakvim potencijalom moguće je izgraditi lidera u specifičnom području, bilo da se radi o politici, gospodarstvu ili obrani. Osim toga, uspjeh vođe ovisi o vrsti i veličini moći koju posjeduje, a koju možemo objasniti kao sposobnost utjecaja na druge, odnosno utjecaja na podređene (Jakulj, 2014:89).

Prema Jakulju (2014:89) razlikuje se pet tipova moći: legitimna, nagradna, prisilna, referentna i stručna moć. Tijekom djelatne vojne službe u multinacionalnom okruženju kao i u domovini zapovjednik će vjerojatno imati prilike iskazivati sve spomenute tipove moći, a pomoć u tim procesima dat će mu kvalitetno obrazovanje, zakonske ovlasti i razvijene liderske sposobnosti.

Vojna organizacija je ustrojena od čitavog niza dužnosti u koje su ugrađene različite razine ovlasti za onoga koji tu dužnost obnaša. Napredovanjem u hijerarhiji raste razina ovlasti ili pozicijske moći vođe koja se može podijeliti na:

- Legitimnu moć – formalna pozicija, dodijeljena ovlast ili autoritet impliciraju legitimnu moć koja osigurava vođi legitimnost za donošenje odluka koje obvezuju njegove podređene
- Nagradnu moć – vođa ima opciju nagrađivanja podređenih
- Prisilnu moć – suprotnost od nagradne moći koja vođi pruža mogućnost kažnjavanja podređenih

- Informacijsku moć – proizlazi iz pristupa i kontroli informacijama. U novije doba vođe u pojedinim zadaćama nastoje prenijeti ovlasti na podređene i samim time sa njima dijele informacije (Jakulj, 2014:90)

Također, definirana je i osobna moć koja se ne veže za dužnost, već za osobnost i unutarnje kvalitete vođe. Osobna moć se dijeli na:

- Stručnu moć – neformalna moć koja proizlazi iz sposobnosti pojedinog vođe te znanja, kompetencija i vještina
- Referentnu moć – nastaje od osobnosti vođe i njegovih ljudskih karakteristika zbog kojih mu se podređeni dive i poistovjećuju se s njima
- Karizmatsku moć – vođa uživa naklonost podređenih koji zbog njegovih fizičkih, karakternih ili drugih sposobnosti imaju povjerenje i prihvaćaju njegov smjer (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:65-66)

Vojni sustav također proučava i druge specifičnosti koje mogu utjecati na vođin rad i uspješnost u provedbi zadaća i zapovijedi. Vođa na svoje podređene mora utjecati načinom koji će ih motivirati i držati visok stupanj morala prijeko potreban za potpuno i neodgodivo izvršavanje zapovijedi bez obzira na težinu uvjeta u kojima se nalaze.

2.3. Uvjeti za uspješno vođenje

Upravljanje organizacijom i vođenje ljudi nije jednostavno, a na strateškoj razini pogreške mogu imati značajne posljedice. Uspjeh je imperativ i vođa na najvišoj razini mora ispunjavati određene uvjete i posjedovati vještine uz pomoć kojih će izabrati najbolji oblik pristupa zadaćama i podređenima.

2.3.1. Kompetencije

“Kompetencije podrazumijevaju ono za što je osoba sposobna iz tri aspekta koji oblikuju jezgru identiteta te osobe: ono što zna i razumije, vještine pomoću kojih svoje znanje može primijeniti te svjesnost i uvažavanje znanja i vještina koje posjeduje, a iz čega proizlazi spremnost da ih samopouzdano i odgovorno primjenjuje.” (Gollob, Krapf, Ólafsdóttir, Weidinger, 2010:35).

Prema Kopanjiju (2015:43-52) strateški vođa mora posjedovati konceptualne, tehničke i interpersonalne kompetencije. Kompetencije se stječu kroz vlastito osposobljavanje, životno iskustvo ili kroz obrazovanje.

Da bi vođa mogao preuzeti dužnost na strateškoj razini mora ispuniti niz uvjeta, a jedan od njih je iskustvo sa nižih razina. Zapovijedajući na taktičkim i operativnim razinama stječe se znanje kojim vođa stvara kompetencije za najvišu razinu vođenja. Na strateškoj razini vođa svoje sposobnosti mora dokazati na globalnim izazovima što je bitno drugačije od funkcioniranja na nižim razinama. Slijedom navedenog, konceptualne kompetencije omogućavaju shvaćanje i rješavanje kompliciranih događanja i pojava na globalnoj razini. Sa druge strane, tehničke kompetencije temelje se na nepostojanju neobjektivnosti i isključivosti, ali i na jakom poznavanju političkih, društvenih, ekonomskih i kulturoloških sustava te na sposobnosti djelovanja u združenim aktivnostima. U slučaju vojne organizacije tehničke kompetencije posjeduje onaj koji shvaća svoje zadaće i ograničenja, ali i očekivanja drugih cjelina i resora. Interpersonalne kompetencije obuhvaćaju sposobnost omogućavanja kompromisa, učinkovitog komuniciranja i umješnog pregovaranja (Kopanji, 2015:43-52).

2.3.2. Kompetencije strateških vođa

Burris (2006.) navodi kako se na američkom War College-u ističu četiri temeljne zajedničke kompetencije strateških vođa: osviještenost, prilagodljivost, stručnost u širokom spektru operacija i međuljudske vještine. Osviještenost je sposobnost razumijevanja pozicije ili trenutka u kojem se vođa i organizacija uklapaju u strateški kontekst. Uključuje i utjecaj osobnog stila vodstva nekog zapovjednika kojim utječe na druge. Prilagodljivost se odnosi na sposobnost vođe u djelovanju u složenom operativnom okruženju uz održavanje mentalne agilnosti za razumijevanje dvoznačnosti budućeg operativnog okruženja. Vođa mora posjedovati sposobnosti za provedbu međuresornih, multinacionalnih i združenih operacija i mora biti sposoban stvoriti cjelinu od različitih skupina koje ima pod svojim vodstvom. Što se tiče vještina iz domene međuljudskih odnosa, vođu mora krasiti sposobnost građenja tima i po vertikali organizacije i horizontalno sa drugim odjelima ili dijelovima organizacije. On mora znati nastupati i kao dio tima iako je u stvarnosti čelnik te cjeline (Burris, 2006:7-11).

U procesu stvaranja potencijalnih budućih strateških vođa, važno je razviti ne samo liderske sposobnosti kandidata nego i njihove kognitivne sposobnosti vođenja. Kognitivne sposobnosti

možemo promatrati kao stalnu kvalitetu i upravo su one, uz osobne vrijednosti, znanje i mudrost, temelj upravljačkoj kompetenciji. Vođe na svim razinama dobivaju kritične zadatke koji se moraju izvršiti, ali na svakoj sljedećoj razini organizacije ti zadaci postaju sve složeniji i kvalitativno drugačiji. Stoga čelnici na strateškoj razini moraju biti sposobni za djelovanje na višim razinama kognitivne složenosti. Za uspjeh strateškog vođe presudna je njegova sposobnost rješavanja kognitivno složenih situacija. Učinkoviti vođe mogu biti uspješni samo kada imaju veće kognitivne sposobnosti od svojih podređenih. S tim u vezi, vojna organizacija kreira modele i postavlja standarde za ranu identifikaciju potencijalnih vođa i na taj način formira bazu iz koje će se u budućnosti profilirati vođe za najvišu razinu. Jednom kada se kod pojedinca identificira njegova stvarna sposobnost, vojna organizacija mora razvijati njegova znanja i vještine kroz institucionalne i iskustvene zahtjeve. Cilj je odrediti maksimalnu razinu na kojoj će pojedinac moći funkcionirati, a razvojem sposobnosti budućeg strateškog vođe vojska si osigurava kvalitetno vodstvo i napredak. Ovdje je bitna i osobna motivacija pojedinca i želja za uspjehom koja zajedno s kognitivnom snagom utječe na vijek trajanja jednog takvog vođe (Burris, 2006:12-14).

Prema Kopanji (2015:53-57), od konceptualnih, tehničkih i interpersonalnih kompetencija moguće je izvesti meta-kompetencije vođa na strateškoj razini (časnici općenito moraju posjedovati meta-kompetencije). Prva metakompetencija je izgrađena samosvijest odnosno identitet i ona predstavlja razumijevanje dojma o sebi i svojim sposobnostima te pokretanja eventualnih promjena u percepciji sebe. Potom mentalna fleksibilnost koja uključuje snalažljivost, prilagodljivost učenju temeljem okruženja te sposobnost improvizaciji u skladu s promjenama u okružju. Meta-kompetencija je i kroskulturna inteligencija i ona je bitna zbog globalizacije, funkcioniranja kroz savezništva i u multinacionalnom okruženju. Uključuje razumijevanje drugačije kulture i različitosti izvan vođinih političkih, vjerskih, ekonomskih, društvenih, organizacijskih i zemljopisnih granica. Zatim, interpersonalna zrelost kao meta-kompetencija sadrži sposobnost slušanja, razvijanje povjerenja i samokontrolu. Ovdje spada i umijeće pregovaranja i stvaranje suglasja, usklađivanje svoje organizacije s okružjem te sposobnost preuzimanja odgovornosti. Najrazumljivija meta-kompetencija strateškog vođe je svjetski ratnik što znači da je vođa kadar shvaćati i znati sve o upravljanju na svim razinama uključujući i multinacionalne operacije uz neophodne tehničke kompetencije. Posljednja meta-kompetencija je profesionalna stručnost i predstavlja predanost dužnostima, sposobnost transformiranja organizacije, sposobnost prihvaćanja vojne etike i dostojnog predstavljanja svoje organizacije i države u međunarodnom okruženju.

3. Stilovi vođenja

Stilovi vođenja tema su mnogih znanstvenih radova i istraživanja. Velik broj autora definira različite stilove vođenja, međutim osnovna podjela od koje su se i razvili daljnji stilovi je svakako ona na demokratski i autokratski stil vođenja. Riječ je o dva potpuno oprečna stila vođenja. Dok je kod autokratskog stila jasno da vođa zapovijeda i očekuje pokoravanje svojih podređenih, sa druge strane, kod demokratskog stila vođenja primjetno je da vođa uvažava mišljenje svojih podređenih koje svojim stilom i navodi na kritičko promišljanje (Zekić, 2007:244).

Također, kod vođa "odriješenih ruku" uviđa se da isti svoju moć koristi vrlo malo, a pritom daje podređenima visoku neovisnost u njihovom radu. Oni svoju ulogu vođe ostvaruju prvenstveno kroz pružanje informacija i pomoći podređenima kada se za tim ukaže potreba (Zekić, 2007:244).

Kakav će stil vođenja netko izabrati, osim o osobnim preferencijama, uvelike ovisi i o tipu organizacije kojom osoba rukovodi. Pritom je najvažnije da osoba koja rukovodi određenom organizacijom ima izrazite liderske sposobnosti kako bi i sama organizacija lakše ostvarivala svoje ciljeve (Zekić, 2007).

Za vojnu organizaciju značajne su sljedeće teorije vodstva: Jakulj (2014:44) stilove vođenja dijeli na demokratski stil nasuprot autokratskom i transakcijski stil nasuprot transformacijskom. Prema Kostanjevcu (2008:343) stilovi vođenja podijeljeni su u dvije krajnje kategorije: autokratski i demokratski.

Autokratski stil isključuje pojašnjavanja i diskusiju, dok se kod demokratskog stila ističu osobnosti vođe. U ovakvoj podjeli, kombinacija autokratskog i demokratskog stila je najučinkovitija za učinkovito vođenje. Nadalje, Kostanjevac (2008:344) navodi da vojska u sadašnjem, modernom dobu, poznaje nalogodavni, sudjelujući, delegirajući, transformacijski i transakcijski stil vođenja. Prema istom, nalogodavni stil isključuje sugestije podređenih i pogodan je za vremenski kritične situacije i kod vođenja neiskusnih pojedinca ili skupina. Kod sudjelujućeg stila zapovjednik odlučuje, ali prihvaća sugestije podređenih, dakle za razliku od nalogodavnog stila koji je koncentriran na vođu, ovaj stil je ujedno koncentriran i na podređene. U situacijama gdje iskusni podređeni može odraditi zadaću bez vođinih smjernica,

koristi se delegirajući stil vođenja. Ovdje se provedba aktivnosti delegira na onog koji je zbog velikog znanja ili iskustva sposoban to učiniti i iako je u konačnici zapovjednik odgovoran, on za provedbu ovlašćuje nekog od svojih podređenih. U transformacijskom stilu se ističe korištenje sposobnosti podređenih inspiriranih vođinim poticanjem. Kod ovakvog stila podređeni se izdižu iznad osobnih interesa i djeluju u interesu svog tima, zapovjednika ili vojske u cjelosti. Transformacijski stil je pogodan za dugoročno djelovanje u vojnoj organizaciji. Transakcijske vođe nastoje ostvariti socijalnu razmjenu i pružiti podređenima ono što oni očekuju za izvršen rad. Ovaj stil nije pogodan za razvoj i ustvari odvraća od rizika i noviteta, a trebalo bi ga koristiti kratkoročno i u situacijama u kojima nema vremena za drugačiju reakciju (Kostanjevac, 2008:346).

Unatoč podjeli u stilovima vođenja, vođe imaju glavne karakterne crte koje su im slične ili čak i iste. Ovdje se smatra da vođe imaju sposobnost motivirati druge, ne uzmiču od rizika, iskazuju odlučnost, kreiraju promjene, komunikativni su, pozitivni i samoinicijativno zahtijevaju veću odgovornost.

Temeljem iskustava vojnih povjesničara i stručnjaka iz područja vođenja te rasprava s aktivnim i umirovljenim vojnim osobljem identificirano je devet bitnih osobina djelotvornog vodstva. Slijedom navedenog, prema Laveru i Matthewsu (2010) neke od poznatijih američkih vođa se sukladno karakteristikama njihovog vodstva može uvrstiti u različite kategorije osobina djelotvornog vodstva:

- integritet i vođenje, George Washington
- odlučnost i vođenje, Ulysses S. Grant
- institucionalno vođenje, George C. Marshall
- međukulturalno vođenje, Dwight D. Eisenhower
- karizmatsko vođenje, Lewis B. Puller
- vizionarsko vođenje, Henry H. Arnold
- tehnologija i vođenje, Hyman G. Rickover
- adaptivno vođenje, Harold G. Moore
- sljedbenik, Colin L. Powell.

Najučinkovitiji lideri će nastojati razviti što više od gore pobrojanih osobina. James MacGregor Burns je ranije izjavio da je vodstvo jedno od najviše promatranih, a ujedno najmanje razumljivih pojava na Zemlji. Danas su stvari potpuno drugačije i prihvaćeno je da se vodstvo

može naučiti u određenim uvjetima. Pritom nije dovoljno završiti prestižne škole, već je svoje obrazovanje potrebno kombinirati s iskustvom i željom za vođenjem. Vođe poput Georgea Washingtona, Dwighta Eisenhowera i Georga Marshalla radile su na unaprjeđivanju svojih sposobnosti i ostvarenju potencijala najviše kroz zalaganje u poboljšavanju svoga stila vođenja. Kao najučinkovitiji vođe znali su da moraju usvršavati svoje sposobnosti na svakoj dužnosti koju su obnašali, a jedan od načina bio je kroz praksu i direktnu primjenu novih, ali i već iskušanih postupaka. Vojni vođe moraju vježbati u osnovi iste vještine i nitko od njih nije započeo karijeru u vojsci kao iznimni vođa. Gore pobrojani su, međutim, imali sreću služiti pod učinkovitim mentorima i još više je bitno da je svaki od njih imao sposobnost učenja iz postavljenih primjera. Samim tim se nameće da je jedna od ključnih uloga u stvaranju učinkovitog vođe upravo sljedništvo. Većina ljudi na organizacijskim položajima mora preuzeti komplicirane dvojake i istovremene uloge, onu sljedbenika i vođe. Rijetko je vodeće mjesto koje istovremeno nije i položaj sljedbeništva. Međutim, prečesto sljedbeništvo izaziva negativne konotacije, implicirajući da su oni koji slijede u biti pokorni, ovisni, pasivni i nemaštoviti. Naprotiv, najbolji i najučinkovitiji sljedbenici dijele mnoge karakteristike s uspješnim vođama, uključujući entuzijazam, kompetentnost, predanost, uljudnost, asertivnost, moralno ponašanje i neovisnu kritičku prosudbu (Laver, Matthews, 2010:1-9).

3.1. Transformacijsko i transakcijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo je moderno vodstvo pogodno i za najviše razine. Prema Bassu (1990) može se istaknuti sljedeći pristup ovom terminu: “Transformacijsko vodstvo nastaje kad vođa nastoji proširiti i unaprijediti interese svojih zaposlenika, kada generira svijest o prihvaćanju svrhe i misije grupe te kada potiče svoje zaposlenike u pogledima koji sežu dalje od vlastitih interesa za dobrobit grupe“ (Bass, 1990:21). Transformacijsko vodstvo uključuje:

- inspiracijsku motivaciju - transformacijske vođe su entuzijastični, optimistični, formiraju svoje sljedbenike smisleno i to ih motivira,
- intelektualnu stimulaciju - transformacijske vođe potiču nove ideje i sudjelovanje sljedbenika u odlučivanju,
- idealizirani utjecaj / karizma - transformacijske vođe su ti koji uživaju povjerenje svojih sljedbenika, njihovo divljenje i poštovanje, a potom sljedbenici pokušavaju biti poput njih i poistovjetiti se s njima,

- individualno razmatranje - vođa djeluje kao mentor ili trener te prepoznaje i brine o individualnim razlikama (Bass, 1990:21).

Transformacijske vođe potiču svoje sljedbenike u preuzimanju veće odgovornosti, oni potiču kreativnost i prihvaćanje promjena, a iz svojih sljedbenika izvlače najbolje performanse (Bass i Avolio, 1994). Dok se transakcijske vođe zauzimaju za ispunjenje trenutnih potreba njihovih sljedbenika, transformacijske vođe nastoje poticati apsolutni potencijal koji se nalazi skriven kod podređenih. Transformacijski vođa motivira sljedbenike u smislu izgradnje zajedničke vizije potrebnih promjena, optimizma u ponašanju prema promjenama i novim rješenjima složenih problema (Oreg i Berson, 2011). Primjena transformacijskog vodstva je osobito važna u razdobljima kada organizacija uvodi promjene ili kod procesa preustroja budući da vođe ovog tipa karakterizira vjera u svoje suradnike i sustav, a uz to imaju jasan cilj koji isto tako uspješno prezentiraju i prenose suradnicima. To su osobe spremne na cjeloživotno obrazovanje i uloge provoditelja promjena. Transformacijske vođe su potpora podređenima, bez poteškoća izražavaju zadovoljstvo suradnje sa njima i optimizamnte poštuju individualnost svojih zaposlenika. Kod ovog načina vođenja kakav je transformacijski, neupitno je bitan utjecaj nadređenog na podređene i to kao rezultat njegove karizme, a ne prisile. Važan je i odnos vođe i podređenih kao i njihovo međusobno poticanje.

Teorija transakcijskog vodstva temelji se na ideji koju vođe žele. Burns (1978) je definirao transakcijsko vodstvo kao pristup društvenim promjenama između vođa i sljedbenika. Na primjer, vođe pregovaraju sa svojim podređenima o količini posla koji treba obaviti kako bi dobili mandat ili unaprjeđenje. U organizacijskom kontekstu, transakcijsko vodstvo predstavlja svojevrsnu razmjenu između vođe i sljedbenika, tako da svaka strana dobiva nešto vrijedno. Kao takav, ovaj se pristup temelji na sporazumu između vođe i njegovih sljedbenika gdje svi očekuju ispunjenje dogovorenog. Transakcijski vođa za trud podređenog zamjenjuje nagrade ili obećanja o nagradi (Adams, 2018:39).

3.2. Karizmatsko i transformacijsko vođenje

Generalno gledajući, ponašanja koja mogu biti bliska karizmatskom vodstvu su sljedeća: podržavanje, pokazivanje uzornog ponašanja (slično uzoru na uzore), naglašavanje ideologije i naglašavanje kolektivnog identiteta. Većina teorija o karizmatskom vođenju naglašava sljedbenikovo pripisivanje izvanrednih kvaliteta vođi i snažno poistovjećivanje s vođom.

Definicija pripisivanja karizme vođi od strane sljedbenika zadržava izvorno značenje karizme i daje osnovu za razlikovanje karizmatičnog i transformacijskog vodstva. Izvornu teoriju o karizmatičnom vodstvu Weber je opisao kroz ideju prema kojoj sljedbenici vođi pripisuju izvanredne osobine (karizmu) (Yukl, 1999).

Također, postoje razne oprečnosti oko karakterističnih ponašanja bitnih za karizmatično i transformacijsko vođenje. Dio ponašanja izgleda relevantno za obje vrste vođenja, ali postoje očite razlike u obrascu ponašanja povezanim sa svakom vrstom vodstva. Razvidno je da će transformacijski vođa vjerojatnije nastojati osnažiti sljedbenike i učiniti ih partnerima u postizanju važnih ciljeva, dok će karizmatični vođa vjerojatnije naglasiti potrebu za radikalnim promjenama koje se mogu postići samo ako se sljedbenici pouzdaju u jedinstvenu stručnost vođe. Nekompatibilni aspekti temeljnog ponašanja za transformacijsko i karizmatično vodstvo iznimno mogu kreirati da se obje vrste vodstva javljaju istodobno. Transformacijsko vodstvo je vrlo relevantno, ali svakako postoje situacije kada je nepotrebno ili ima negativne posljedice zajedno s pozitivnim. Relativna važnost različitih transformacijskih ponašanja vjerojatno ovisi o situaciji (Yukl, 1999).

Transformacijsko i karizmatično vodstvo često tretiraju kao ekvivalentne, ali postoje vjerojatne razlike koje se ne smiju zanemariti ili diskontirati. U današnje vrijeme čini se da je najbolje konceptualizirati dvije vrste vodstva kao različite, no ipak djelomično preklapajuće procese. S tim u vezi pitanje je može li se pojedinačni vođa svrstati u međusobno isključive kategorije na temelju njegove upotrebe transformacijskog ili karizmatičnog vodstva. Nejasne definicije "tipova" vođe već su dugo popularne u literaturi, ali često su pojednostavljeni stereotipi s ograničenom korisnošću za povećanje našeg razumijevanja učinkovitog vodstva. Još je prerano utvrditi postoji li opravdanje za primjenu oznaka poput "transformacijskog", "transakcijskog" i "karizmatičnog" na pojedine vođe (Yukl, 1999).

Prema Jakulju (2014), komentirajući generala i bivšeg predsjednika Dwighta D. Eisenhowera, “Vodstvo je umjetnost pridobivanja nekog drugog da uradi nešto što vi želite…zato što on to želi“ (Jakulj, 2014:141). Nadalje, podređeni slijede vođu sa karizmom jer osjećaju poštovanje koje im vođa iskazuje. Termin karizma dolazi od grčke riječi koja znači “božanski inspiriran dar“, no osim tog talenta, karizmatični vođa, kada govorimo o vojnoj organizaciji, mora posjedovati visoku razinu vojnog znanja i vojničkih vještina. S obzirom na sve navedeno, generalno je moguće poistovjetiti karizmatske vođe i transformacijske vođe, no u isto vrijeme

nije moguće sve transformacijske vođe poistovjetiti s karizmatskim vođama (Jakulj, 2014:142). U ovom dijelu bitno je spomenuti nužnost interakcije nadređenog sa podređenima koja jednoj strani omogućava bolji uvid u situaciju, a kod druge utječe na rast morala. Sama nazočnost zapovjednika u situaciji, kroz pružanje nadahnuća vojnicima i neposrednim upravljanjem linijom rukovođenja i zapovijedanja, ponekad predstavlja dodatnu snagu i prednost. Motivirati vojsku može samo onaj koji od podređenih ne traži više nego je sam spreman iznijeti. Najčešće su to jednostavni i hrabri ljudi koji u najtežim situacijama uspijevaju potaknuti svoju okolinu na nadljudske napore. Pritom to čine jer osjećaju želju i jer ispred sebe vide svoj uzor koji cijeni njihov trud i žrtvu.

Vođa ne može računati isključivo na organizacijsku ovlast kod postizanja ciljeva. Pridobivanje povjerenja podređenih i mogućnost poticanja istih na velike stvari ne donosi organizacijska struktura i hijerarhijski posložena radna mjesta. Za uspješno zapovijedanje i vođenje potrebno je pridobiti povjerenje, a potom na podređene utjecati znanjem i odlučnošću.

4. Odnos vođe sa suradnicima

Vrlo je bitno poznavati načine iskazivanja konstruktivne kritike i rezultata kritičkog promišljanja, odnosno preko tog procesa i unaprjeđivanja vrlina. Pokazatelji dobre organizacijske kulture sastoje se od poticanja podređenog u multipliciranju uspjeha, poglavito u segmentima u kojima se već pokazao uspješnim. Pravilno je uočiti vrline podređenih i iste kontinuirano poboljšavati iako organizacijski sustav često nije kreiran za ovakav pristup. Ukoliko zanemarimo vrline, moguće je da one više nikada ne dođu do izražaja i da se podređenima pošalje pogrešna slika o njihovim prednostima. Uz to, vođa bi podjednako trebao biti u blizini kvalitetnih podređenih, kao i s onima koji su neefikasniji u radu. Kvalitetni suradnici su često opterećeni zahtjevima nadređenih budući da imaju sposobnosti odgovora, dok oni lošiji to isto čine u obrnutom smjeru, dakle svojim greškama i nesnalaženjem oduzimaju dragocjeno vođino vrijeme (Srića, 2004:152-153).

Najbolji menadžer oko sebe okuplja suradnike koji su kvalitetniji, dok će oni lošiji tražiti lošije podređene od sebe samog. Mudrost modernog vođe također je i umrežavanje (engl. networking) čime se postiže bolja informiranost i snalaženje. Ovo uključuje učinkovitu komunikaciju sa nizom drugih vođa, ponekad i sa konkurencijom, što dovodi do boljeg protoka informacija te ujedno znači osiguravanje pravodobnih podataka o potencijalnim problemima na koje, kroz svoj rad, vođe nailaze kao provoditelji sličnih ili istih poslova. Inventivni vođe nastojat će poticati sve što je konstruktivno i afirmativno, slijedom čega će sve svoje kontakte koristiti za učenje, samo-usavršavanje i napredovanje. (Srića, 2004:152-153).

4.1. Formalna i neformalna organizacija

Odlika vrhunskih vođa je shvaćanje komplicirane materije i prepoznavanje krucijalnog u toj cjelini te izvlačenje i proslijeđivanje jednostavnih smjernica prema podređenima. Dakle, vođa je sposoban shvaćati složeni cilj, ali istovremeno i pojednostaviti ga kako bi ostatak tima mogao funkcionirati i dostizati ga. Formalna organizacija temelji se na pravilima i propisima, ali i na organizacijskim smjernicama koje su često nejasne i komplicirane. Kvalitetan i učinkovit vođa će prilagoditi složeno i nejasno u pristupačno i provodljivo. Kod formalne organizacije valja spomenuti i formalni ili dodijeljeni autoritet, koji mora postojati, ali u puno manjoj mjeri od stečenog kojeg podređeni u pravilu više cijene (Srića, 2004:213-214).

Neformalnu organizaciju u pravilu karakterizira istinska komunikacija članova, njihovi osjećaji, njihovi sustavi vrijednosti, vrednovanje nadređenih i način ispunjavanja zadaća izvan regulativnih normi pravilnika. U ovakvoj su organizaciji ljudi koje ostali poštuju vrlo bitni unatoč dužnostima na koje su raspoređeni jer su oni potencijalno dobar materijal za izgradnju kvalitetnog vođe. Slijedom svega navedenog, vođa u prvom redu mora uživati poštovanje članova organizacije kako bi uspio izgraditi autoritet i biti prihvaćen na zapovjednoj dužnosti (Srića, 2004:213-214).

Zaključno, bez obzira na tip organizacije, vođe na svim razinama, pa i onoj najvišoj, do svojih pozicija dolaze stručnošću, sposobnošću i vrlinama kojima stječu autoritet kod ostalih. Vođe ne smiju biti nametnuti i njihov formalni autoritet ne može biti temelj obnašanja dužnosti i utjecanja na podređene. Podređeni od svojih vođa žele povjerenje i inspiraciju što je ujedno i polazište za realizaciju dobrih ciljeva te promjenu onih loših (Srića, 2004:213-214).

5. Motiviranje i nagrađivanje

Vođenje u vojsci ima niz posebnosti koje ovise o neposrednim uvjetima. Pri tome je osobito važno voditi računa o razini vođenja i uzeti u obzir radi li se o mirnodopskim ili ratnim uvjetima vođenja.

Prema Pavlina, Komar (2000:265-280) u vojsci se najčešće susrećemo s tri razine vođenja: neposredne zapovjednike (dočasnici i niži časnici), srednju razinu (obično viši časnici) i najvišu razinu (generali i pripadnici viših zapovjedništava). Svaka od tih razina traži i specifična svojstva vođa. Vještine koje se od njih traže najprimjerenije se mogu raspodijeliti na: stručne vještine (poznavanje neposrednih zadaća i poslova), ljudske vještine (postupanje s ljudima) i konceptualne vještine (stvaralačke i organizacijske vještine). Prema ovakvoj raspodjeli potrebnih vještina neposredni zapovjednici ne moraju imati puno organizacijskih i stvaralačkih vještina, ali zato trebaju biti vrhunski u poslovima onih dužnosti kojima zapovijedaju; npr. poznavanje dijelova i općeg djelovanja topa u topništvu kako bi mogli nadzirati održavanje i djelovanje oružja i sl. Za visoke zapovjednike je potpuno nevažno znaju li neposredne vještine (npr. znaju li podići šator i sl.), ali je posebno važno da razumiju djelovanje vojnog sustava i budu sposobni za pravilne prosudbe i strategijske odluke. Udio vještina ophođenja i upravljanja ljudima je stalan zato što zapovjednici na svim razinama neposredno rukovode skupinama ljudi. Te skupine mogu po nizu svojstava biti bitno različite (npr. posada tenka ili pripadnici višeg zapovjedništva) te u skladu sa time i način ponašanja prema njima može biti bitno drugačiji. Autori navode kako cijela slika zapovijedanja u vojsci postaje još zamršenija kada se u obzir uzmu uvjeti u kojima se vođenje i zapovijedanje odvija te pri tom naglašavaju da je jedan od najvažnijih uvjeta koji određuje narav zapovijedanja odvija li se vođenje i zapovijedanje u ratu ili u miru.

5.1. Psihološke osobitosti visokog zapovijedanja

Visoka zapovjedna mjesta u vojsci podrazumijevaju vođenje velike organizacije i pri tom se misli na poseban oblik vođenja koji podrazumijeva organiziranje i donošenje ključnih odluka, a ne izravno upravljanje neposrednom provedbom zadaće. Ovakav oblik zapovijedanja je zapravo vrlo sličan rukovođenju u velikim civilnim organizacijama. Međutim, autori ističu da je ovakva usporedba većim dijelom točna u mirnodopskim uvjetima, no u ratu se rukovođenje

uvijek zove zapovijedanje jer je očito da baš ta djelatnost bitno razlikuje vojskovođe od drugih visokih rukovoditelja (Pavlina, Komar, 2000:285-293).

Pretpostavlja se da i visoki vojni zapovjednici i rukovoditelji velikih organizacija, radi uspješnosti u ispunjavanju svojih dužnosti, trebaju ispuniti neke opće preduvjete. Od općih preduvjeta to je u prvom redu visoka razina opće intelektualne učinkovitosti. Kako je visokih rukovoditelja relativno malo, a i taj mali dio se rijetko psihologijski ispituje za potvrdu ove teze, u literaturi ipak nema mnogo izvora za potvrdu ove pretpostavke (Pavlina, Komar, 2000:285-293).

Američki psiholozi Cox i Terman su 1926. godine, tijekom svojih ispitivanja nadarenosti, metodama "psihologijske arheologije" (povijesni, životopisni i slični podatci) pokušali rekonstruirati kvocijente inteligencije 300 značajnih povijesnih osoba. Rezultati su pokazali da najznačajnije vojskovođe ne zaostaju po intelektualnim osobinama za priznatim genijima u drugim područjima. Tako se ističe da je npr. Napoleon po kvocijentu inteligencije od 135 bio jednak Darwinu (Pavlina, Komar, 2000:285-293).

Slijedeći važan preduvjet je visoka razina kulture i naobrazbe. Utjecaj opće naobrazbe na učinkovitost rukovođenja tumači se na način da u stalno promjenjivim uvjetima u kojima djeluju suvremene vojske teško se sa sigurnošću može predvidjeti područje na kojem će doći do značajne promjene, a koje za djelovanje vojske može biti ključno. Slijedom toga, kako bi mogli prepoznati značenje promjene, rukovoditeljima nisu dovoljna samo specifična znanja. Za ilustraciju, autori navode raščlambu Dixona koji je analizirao katastrofalne vojne poraze kasnog 19. i sredine 20. stoljeća i ustanovio da su oni u načelu bili prouzročeni pogrešnim procjenama zapovjedništva, odnosno nesposobnim vodstvom. Sve je primjere povezivala činjenica da su se zapovjednici oslanjali isključivo na ono što su sami iskusili i što im je bilo poznato, ne razumijevajući nove tehnološke inovacije u naoružanju i taktici ili su ih čak otvoreno odbijali. Prema tome, pogrešno shvaćanje ili neshvaćanje te odbijanje bitnih promjena na bojištu bili su uzrok katastrofalnim porazima. Psihologijska ispitivanja su nedvojbeno pokazala i da viša razina opće kulture povećava toleranciju na različita tuđa mišljenja, a povećana tolerancija može biti jamac da neko sudbonosno upozorenje ili savjet neće biti odbačeni (Pavlina, Komar, 2000:285-293).

Konačno, treći nedvojbeni preduvjet su motivi, odnosno želja da se rukovodi, a bez takve motivacije naravno nema ni spremnosti za djelovanje i ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Naravno da ova tri preduvjeta ne znače nužno uspješnog vođu, no vjerojatnost da će visoki zapovjednik biti uspješan bez njih je vrlo mala. Uspješnost svakako ovisi i o nizu ostalih čimbenika (Pavlina, Komar, 2000:285-293).

Kako je već ranije navedeno, u literaturi se često spominje da se položaj visokih zapovjednika u miru, prema psihičkim zahtjevima, ne razlikuje značajnije od rukovoditelja velikih poduzeća. Međutim položaj visokog zapovjednika u miru znači rukovođenje zamršenim sustavom koji je istodobno škola, mjesto rukovanja opasnim sredstvima te nositelj uvježbavanja smrtonosnih djelatnosti. Uz to zapovjednik treba stvarati primjerenu razinu neizvjesnosti i "stvarnih uvjeta" koji će održavati spremnost vojske za rat (Pavlina, Komar, 2000:285-293).

Istraživanje o djelatnostima i zahtjevima koji se postavljaju pred visoke zapovjednike proveli su Jaques E. i sur. (1986). U navedenom istraživanju sa 41 generalom vojske SAD-a, vojni psiholozi su obavili ispitivanje koje je za cilj imalo sustavno protumačiti misaone okvire u kojima visoki zapovjednici obavljaju svoje najvažnije zadaće, nakon čega bi bilo moguće postaviti sustavne ciljeve stalnog usavršavanja visokih zapovjednika. Rezultati su upozorili na sljedeće značajke dužnosti visokih zapovjednika:

- Zamršenost dužnosti - nalazi su pokazali zamršenost i višestranost obaveza visokih zapovjednika. Osim što imaju zadaću rukovoditi podređene časnike raznih struka i specijalnosti, dužnost im je usklađivati djelovanje često nepovezanih službi, a redovito su imali i svojevrsne političke zadaće.
- Trajanje zadaća - visoki zapovjednici rukovode zamršenim zadaćama koje u pravilu dugo traju, a također su često u poziciji da završavaju zadaće koje je započeo netko od njihovih prethodnika ili započinju zadaće koje će nastaviti netko drugi.
- Međunarodni pogled - s obzirom na vrstu i okružje u kojima rukovode operacijama, moraju imati spoznaje i osjetljivost za međunarodnu politiku i kulture drugih naroda.
- Uvid u vojni sustav - premda se razvoj časnika odvija uglavnom u okviru roda ili struke, visoki zapovjednik mora poznavati način djelovanja i osobitosti niza podređenih rodova, struka i grana vojske.
- Postizanje suglasja - premda se obično pretpostavlja da sam zapovjedni položaj osigurava zapovijedanje vojskom, pokazalo se da i visoki zapovjednici za provedbu svojih odluka

moraju znati osigurati suglasje niza suradnika iz nekoliko razloga. Naime, neposredno podređeni časnici koji se ne slažu s odlukama zapovjednika, unatoč podređenom položaju, imaju načine i mogućnosti zapriječiti provedbu odluke. Nadalje, za provedbu odluke visokog zapovjednika nužna je suradnja struktura kojima zapovijedaju jednaki ili viši po stupnju te je bez suglasja sa njima nemoguće ostvariti suradnju. Također, zadaće kojima rukovode visoki zapovjednici traju dugo te je nužno osigurati suglasje sa nasljednikom i stvoriti ozračje u kojem će ostali suradnici podupirati nasljednika.

- Predviđanje - za obnašanje visoke zapovjedne dužnosti nužno je predviđanje promjena i postavljanje ciljeva koje treba ostvariti.
- Ostalo - pored nabrojanog, kao zahtjevi visoke zapovjedne dužnosti nabrojani su još: sposobnost apstraktnog mišljenja, uspostavljanje sustava vrijednosti i načina života koji trebaju postojati u "zdravoj vojsci", samoprocjenjivanje vlastitog djelovanja, stvaranje zajedničkog misaonog okvira u kojem se djeluje i tumačenje suradnicima tog okvira, spremnost za preuzimanje rizika odnosno spremnost da se i pored nepotpunih podataka ne odugovlači sa donošenjem odluka i po cijenu osobne odgovornosti (Pavlina, Komar, 2000:285-293).

Iako je jasno da se vojni zapovjednici u osnovi pripremaju za rat, klasična vojna organizacija u miru često ne potkrepljuje stvaranje zapovjednika koji mogu odgovoriti ratnim uvjetima. Naime, u miru vojni sustav često ustrajava na pojednostavljenju postupaka pri obavljanju zadaća i izbjegavanju nepotrebnog rizika i nepoznanica. Zato se često vojske u miru mogu priviknuti na ponašanje koje bi u ratnim uvjetima bilo u potpunosti kontraproduktivno. Zahtjevnost vođenja vojske u miru može zapovjednicima smanjiti mogućnost pripreme za vođenje vojske u ratu (Pavlina, Komar, 2000:285-293).

Jedan od novijih pristupa priprave visokih zapovjednika u miru za ratne uvjete dao je autor Picard J. A. (1991), a prenose Pavlina, Komar (2000). Autor navodi kako se vjerovalo da je sposobnost velikih vođa da predvide tijek događanja na bojištu i pored oskudnih podataka donesu ispravne odluke, a ovaj dar se tumačio kao intuitivni osjećaj za razvoj događaja i stanje vlastite i neprijateljske vojske. Novija istraživanja kognitivne psihologije u velikoj mjeri upućuju na to da "intuitivne osobe" dijele jednu osobinu: oni su vrhunski stručnjaci u određenom polju znanja, posjeduju široka i temeljita znanja svog područja koje je organizirano u brzo dostupne cjeline. Na temelju tako sustavno organiziranog znanja uspješni ratni zapovjednici imaju četiri zajedničke osobine u djelovanju:

- Sposobni su brzo odrediti značenje zamršenog sklopa podataka. Umjesto dugotrajne raščlambe i na temelju nepotpunih podataka zaključuju o daljnjem razvoju događaja i prema njima usmjeravaju svoju sliku.
- Vrlo brzo izvode mentalne zadaće i rješavaju nedoumice, odnosno u stanju su brzo prepoznati sklopove događaja i uz njega sklopove rješenja, odluka i zapovijedi.
- Vrlo brzo interpretiraju podatke i daju im značenje. Sustavno organizirano znanje omogućuje zapovjedniku da događaje na bojištu interpretira na temelju općih načela ratnog umijeća.
- Posjeduju natprosječnu pozornost i pamćenje. Sustav znanja organiziran im je u brzo dostupnim cjelinama.

Iz tih zaključaka autor izvodi zaključak da intuicija nije proizvod neke mistične duhovne sile već posljedica usustavljenog i sveobuhvatnog poznavanja ratnog umijeća. Ova spoznaja vodi zaključku da se intuicija i predodžba bojišnice mogu razvijati kroz ratnu ekspertizu. Iz toga se izvode tri preporuke za razvijanje vrhunskih ratnih eksperata:

- sustav upravljanja osobljem mora što prije prepoznati ratnike i postavljati ih na dužnosti koje im omogućuju stjecanje ratnog znanja,
- pohađanje ratne škole mora biti uvjetovano natprosječnim poznavanjem ratne vještine,
- sustav razvoja časnika mora poticati i nagrađivati one koji se samostalno posvećuju izučavanju ratne vještine.

Iz navedenog se nameće zaključak kako se uspješnost vođenja kod visokih, ali i kod nižih zapovjednika, može u velikoj mjeri unaprijediti izobrazbom.

5.2. Motivacija

Jedna od definicija motivacije glasi: “Motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:532).

Motivacija je također ono što kod ljudi određuje smjer, pokreće ih na djelovanje te određuje jačinu i trajanje njihova djelovanja. Iskustveno je poznato da kada je čovjek u radu visoko motiviran i njegov učinak će biti značajno bolji te da nema vrhunskih ostvarenja bez jake motivacije. Ako je čovjek jako motiviran i ustrajno radi na jačanju vlastitih psihičkih i tjelesnih potencijala, može postići vrlo visoku razinu razvitka sposobnosti, znanja, vještina i navika i to

čak i u slučaju kada njihova početna razina nije bila visoka. Naprotiv, nemotiviranost i nerad dovode do stagnacije i propadanja najvećih ljudskih potencijala. Motivacija zasigurno igra i vrlo važnu ulogu u razvoju visokih zapovjednika kako u smislu njihovog osobnog napretka i razvoja, tako i u njihovoj sposobnosti da motiviraju svoje suradnike i podređene kako bi ostvarili zacrtane zadaće (Pavlina, Komar, 2013:15-91).

Kolika je važnost i vrijednost motivacije može se vidjeti i u nekim primjerima iz Domovinskog rata. Golemom motivacijskom jakošću naroda i vojske u obrani domovine postignuti su i prividno gotovo neostvarivi obrambeni ciljevi. Početkom rata Hrvatska je bila praktički bez oružja i pod embargom na nabavu oružja, a lako oružje teritorijalne obrane oduzela je bivša vojska. S druge strane, neprijateljska vojska je po jakosti oružja i vojne opreme bila četvrta vojska u Europi. Zbog tog velikog nerazmjera u oružju vojni stručnjaci NATO-a predviđali su vojni poraz Hrvatske u roku od 15 dana. Prilikom predviđanja vojnog poraza Hrvatske nisu vodili računa o motivaciji odnosno o psihičkoj spremnosti za obranu domovine unatoč drevnim spoznajama kako je "vojniku bolje stupiti u rat bez oružja nego bez motivacije" (Pavlina, Komar, 2013:15-91).

Hrvatski tim psihologa je 1994. godine (Pavlina, Komar, 2013:15-91) obavio opsežno istraživanje značajki motiviranosti u HV u početku Domovinskog rata. Prema ovom istraživanju najčešći motivi za stupanje u Hrvatsku vojsku i sudjelovanje u obrani domovine su bili sljedeći: želja za slobodnom Hrvatskom, borba za hrvatski suverenitet i domoljublje. U Domovinskom ratu je potvrđeno da se u obrambenom ratu uz veliku domoljubnu motivaciju vojske i naroda može obraniti i poraziti daleko nadmoćniji neprijatelj.

Jedna od najvažnijih zadaća u svakoj vojsci je potreba razvijanja motivacijskog sustava, odnosno poticajnih mjera i strategija motiviranja vojnog osoblja. Prema Pavlina, Komar (2013:15-91) glavne svrhe djelovanja motivacijskog sustava u vojsci su:

- privlačenje najkvalitetnijih ljudi u djelatni i pričuvni sastav
- što dulje zadržavanje dokazano najboljeg osoblja u vojnom sustavu
- poticanje visoke kakvoće obavljanja vojnih zadaća
- poticanje stvaralaštva, istraživačkog rada i razvojnih promjena, poboljšanja u vojnoj tehnici, ustroju i općenito u svakodnevnom radu i obavljanju zadaća

- postizanje poistovjećivanja s vlastitom vojnom organizacijom, njezinim ciljevima i dostignućima.

Koliko će vojnici u svom djelovanju pokazati zalaganja, upornosti i ustrajnosti ovisi o jakosti, postojanosti i kakvoći motivacije. Dobrim motivacijskim djelovanjem izgrađuje se osobnost, razvijaju sposobnosti, stječu znanja, vještine i navike potrebne za vojničko djelovanje u ratu i miru. Najviša motivacija se postiže kad vojnici radeći i djelujući za ciljeve postrojbe ostvaruju i svoje vlastite ciljeve (Pavlina, Komar, 2013:53).

Generalno gledajući, postoje dvije glavne skupine motivacijskih čimbenika, odnosno dvije vrste radne motivacije, a to su unutarnja (intrinzična) motivacija i vanjska (ekstrinzična) motivacija. Unutarnja motivacija je želja za postizanjem nekog cilja. Ako se radi o poslu, zadovoljava se obavljanjem radne djelatnosti ili unutar aktivnosti (ono što radimo zanima nas i privlači). Osnovne značajke unutarnje motivacije su da je vrlo jaka i da jako dugo traje. Stručnjaci upozoravaju kako je radna motivacija vrlo važna za postizanje osobnog zadovoljstva pa bi svaki zaposlenik trebao voditi računa i o razvijanju samomotivacije. S druge strane, radna organizacija je odgovorna za stvaranje dobre motivirajuće okoline za rad. Vanjska motivacija se odnosi na poticaje koji izvana motivacijski djeluju, a među najčešćim vanjskim motivatorima spominju se dobri radni uvjeti, plaća, pohvale, nagrade i sl. Što se tiče odnosa unutarnje i vanjske motivacije, načelno je pravilo da dobra vanjska motivacija jača unutarnju, a loša slabi i može vrlo razorno djelovati uništavajući unutarnju. U vojsci je to posebno važno zbog utjecaja motivacije na moral odnosno psihičku borbenu spremnost vojske. Dobra vanjska motivacija potiče na rad, a tijekom obavljanja te djelatnosti redovito vanjska motivacija prerasta u unutarnju (Pavlina, Komar, 2013:15-91).

Neki motivatori koji pozitivno djeluju na radnu uspješnost su zanimljivost zadaća i poslova, uzoran model ponašanja u vojsci i postrojbi, postrojbeno zajedništvo, dobri radni uvjeti, napredovanje u poslu, nagrade i kazne, suradnja tijekom obavljanja zadaća, poznavanje radnih rezultata i utjecaj stavova na radno natjecanje. Zapovjednici svih razina, a pogotovo zapovjednici visoke razine koji su vrlo uspješni u obnašanju svojih dužnosti u miru i oni koji su imali istaknute uloge u ratnim zbivanjima, mogu biti motivatori i pozitivan model svojim podređenima. Ako zapovjednik i njegovi suradnici iskazuju pozitivne modele ponašanja, vojnicima će to djelovati kao jak pozitivni motivator (Pavlina, Komar, 2013:15-91).

6. Razvoj vođa

Ranija obuka vojnika fokusirana je na specifične zahtjeve pojedine grane vojske ili na specifične zadatke bojne, brigade ili divizije, a izobrazba strateške razine provodi se u nešto kasnijim godinama života prosječnog časnika. Primjerice u SAD prosječno vrijeme službe časnika koji je promaknut u brigadira iznosi 22 godina službe. Prosječno vrijeme u službi časnika odabranog za promicanje u čin brigadnog generala iznosi 25 godina, a vojna organizacija u prosjeku dobiva svega 10 do 12 godina službe na najvišoj razini od tog istog časnika (Burris, 2006:6). Kako bi država ipak dobila više od časnika koje je godinama stvarala i pripremala, potrebno je utjecati na dobne granice umirovljenja.

Prema Burrisu (2006:7-9) nisu svi generali strateške vođe, već su to samo oni koji djeluju u strateškom okruženju ili sudjeluju u donošenju odluka kojima vojna organizacija ili država postiže utjecaj na najvišoj razini.

U svojoj doktrini vojska identificira tri različite razine vodstva; izravno vodstvo, organizacijsko vodstvo i strateško vodstvo. Svaka razina ima različita ishodišta i razine odgovornosti. Izravno vođenje uključuje individualne zadatke i zadatke usmjerene prema malim grupama i pretežno se razvija/uvježbava putem interpersonalnih vještina i vršenjem izravnog utjecaja na druge. Organizacijsko vodstvo usredotočuje se na organizacijske sustave i procese i tiče se kreiranja organizacijske politike i smjera. Strateško vodstvo bavi se globalnim, regionalnim i nacionalnim perspektivama i predstavlja funkciju kulture, vrijednosti i svrhe. Ova podjela na tri razine ima svojih prednosti i vrlo je bitno prepoznati njenu korisnost u modernom operativnom okruženju gdje časnici u različito vrijeme djeluju na sve tri razine. Osim vodstva i model razvoja vođa podijeljen je u tri razine: institucionalni, operativni zadaci i samorazvojne inicijative. Institucionalnu razinu predstavlja formalno obrazovanje iz vođenja. Operativni zadaci su oni u kojima časnik stječe iskustvo vođenja na različitim razinama u vojnoj organizaciji. Samorazvojna inicijativa predstavlja sva nastojanja časnika za osobnim poboljšanjem, poput pohađanja drugih, neovisnih studijskih programa i slično. U trenutnom i budućem operativnom okruženju perspektivne mlade časnike treba izlagati djelovanju u punom spektru kroz sve tri razine operacija (taktička, operativna i strateška) te kroz sve tri razine vođenja (izravno, organizacijsko i strateško). Oni moraju shvatiti implikacije svog djelovanja

na strateškoj razini i potrebno ih je ranije izložiti dužnostima osoblja u potpori strateškim vođama (Burris, 2006:7-9).

6.1. Profesionalni razvoj vođa u SAD-u

Prema Military Balance (The International Institute for Strategic Studies [IISS], Routhledge, 2021.) u OS SAD-a aktivno je 1 388 100 djelatnih vojnih osoba raspoređenih u različite grane i postrojbe. Navedeni broj najvećim dijelom čine pripadnici kopnene vojske, 485 400. Ratna mornarica broji 346 500 pripadnika, ratno zrakoplovstvo 331 400, marinski korpus 180 850 i obalna straža 41 450 pripadnika.

Tablica 1. OS SAD-a po granama

OS SAD	**KoV**	**RZ**	**RM**	**SF**	**MC**	**US CG**
Djelatne vojne osobe	485 400	331 400	346 500	2 400	180 850	41 450
Pričuva	524 800	176 450	101 900	-	35 500	6 300

Izvor: Military Balance, 2021. The International Institute for Strategic Studies (IISS), Routhledge

U većini vojski svijeta uvjet za dodjelu prvog časničkog čina je viša ili visoka stručna sprema stečena kroz vojne akademije i obrazovne ustanove, ali i kroz civilne fakultete. Prema Statista (2020.) diplomu prvostupnika u OS SAD-a u 2020. godini imalo je 190 664 pripadnika, 115 877 pripadnika steklo je diplomu dodiplomskog, a 109 331 pripadnika poslijediplomskog studija.

Tablica 2. Generali/admirali u OS SAD-a

čin	Grane vojske				
	KoV	**MC**	**RM (komodori i admirali)**	**RZ/SF**	**UKUPNO**
general zbora	15	3	9	14	41
general pukovnik	47	17	38	47	149
general bojnik	104	31	61	86	282
brigadni general	123	35	112	131	401

Izvor: DMDC 2021. Active Duty Military Strength by Service.

U OS SAD-a je krajem 2021. godine bilo aktivno ukupno 873 djelatne vojne osobe (DVO) u činu generala/admirala. Najviše je brigadnih generala/komodora, njih 401, a zatim general bojnika 282, general pukovnika 149 i generala zbora 41 (DMDC, 2021.) . Brojke ukazuju na strogu hijerarhiju s obzirom da je brigadni general/komodor najniži generalski čin, dok je general zbora najviši. Također, ako se tablični prikaz usporedi s podatcima o brojčanoj veličini OS SAD-a jasno je da samo rijetki uspijevaju izgraditi vojničku karijeru koja uključuje nošenje najvišeg čina.

Generalno gledajući, u OS SAD-a časnici imaju vrlo jasan pregled mogućnosti razvoja svoje karijere, a u tome im pomaže zapovjednik i dio vojne organizacije koji se bavi upravljanjem karijerama. Profesionalni razvoj časnika kombinacija je obuke, obrazovanja i iskustava, a ujedno predstavlja suradnju zapovjednika, pojedinog časnika i časnika zaduženog za upravljanje karijerama. To je program osmišljen da zadovolji potrebe vojske i pojedinog časnika, a sve u cilju podizanja časničkog potencijala američke vojske. Razvojne potrebe se planiraju temeljem prosudbi vezanih za transformaciju snaga i ciljano utječu na razvoj budućih vođa. Sam časnik naravno ima najznačajniju ulogu u procesu svog osobnog i karijernog razvoja. On je taj koji postavlja kratkoročne i dugoročne ciljeve, komentira ih sa svojim zapovjednikom i osobom zaduženom za ljudske potencijale. Inicira kontakt sa časnikom za ljudske potencijale zaduženim za njegovu karijeru kako bi bio siguran u svoju konkurentnost za daljnje napredovanje. Svaki pojedini časnik odgovoran je za svoj razvoj kroz samousavršavanje i traženje više razine odgovornosti. Časnik zadužen za ljudske potencijale i karijere prati i pomaže razvoj pojedinog časnika kroz zadaće i formalno školovanje. Osoba na ovoj dužnosti nudi objektivnu ocjenu pojedinog časnika u odnosu na njegove kolege istog čina i slične starosne dobi. Također, časnik za karijere daje preporuke za odabir smjera koje pomažu u napredovanju i prelasku na sljedeću razinu. Zapovjednik u procesu razvoja ljudskih potencijala sudjeluje kroz savjetovanje časnika o mogućnostima unaprjeđivanja karijere, samousavršavanja i o individualnim potrebama. Njegova izvješća o ocjeni pojedinog časnika pružaju izravan odgovor u pogledu uspješnosti i potencijala za sljedeću razinu. Zapovjednici bi trebali osigurati provedbu profesionalnog razvoja časnika na razini postrojbe (U. S. Army Quartermaster Corps and Quartermaster School, 2021).

Sukladno trendovima i zahtjevima modernog vremena analiziraju se karakteristike potrebne za učinkovito vodstvo na visokim razinama. Uspješni sustavi takve analize koriste za adekvatno upravljanje ljudskim potencijalima i implementiraju ih u kreiranje kriterija ključnih prilikom

odabira kandidata za upućivanje na izobrazbe ili kod raspoređivanja na perspektivne dužnosti. Potrebne značajke strateškog vođe mogu se podijeliti u tri široke kategorije: kognitivne sposobnosti, međuljudski odnosi i upravljački stilovi. Svaki stil sadrži skup svojstava i vještina no, generalno sagledavajući, kod "prepoznavanja" perspektivnog vođe bitno je uvažiti rezultate analize spomenutih kategorija. Kognitivne opće i posebne sposobnosti je moguće testirati na razne načine i time provesti svrsishodnu selekciju te predvidjeti intelektualne mogućnosti kandidata. Na nižim razinama vojna organizacija posebno izdvaja vođe koji imaju sposobnost usklađivanja taktičkih aktivnosti s operativnim i strateškim ciljevima (Barak i dr., 2010:72-79). Druga skupina karakteristika na koje je organizacija usredotočena funkcioniranje je u međuljudskim odnosima. Među njima, društvenost i sklonost izgradnji odnosa smatraju se apsolutno presudnima za svaki aspekt planiranja, vođenja i upravljanja složenim operacijama. Zapravo, u slučajevima analiziranja vođa podređeni često povezuju dobre komunikatore, voditelje, suradnike i savjetnike s terminom uspješan zapovjednik. Jedna od odgovornosti strateškog vodstva podrazumijeva izgradnju mostova preko institucionalnih podjela, jer uspjeh nerijetko dolazi iz dobrih međuljudskih odnosa. Opisano uključuje otvorenost prema različitim idejama bilo da one dolaze od drugih organizacija ili podređenih razina, predstavljajući ujedno suradnju vođenu socijalnom energijom (Barak i dr., 2010:72-79).

Uz dužno poštovanje formalnih razlika stečenih kroz izobrazbu i staž (čin, dužnost), pristupačnost je vrlo važna karakteristika osobe koja očekuje povjerenje svojih podređenih. Pristupačnost je moguće razviti kvalitetnom formalnom komunikacijom i iskazivanjem razumijevanja, no isto je moguće i osjećajem za humor (Barak i dr., 2010:72-79).

Konačni skup karakteristika koji se smatraju ključnim za uspješno vodstvo odnosi se izravno na menadžerski stil vođe i to kroz njegove komunikacijske vještine, razumijevanje organizacije i mentorstvo. Osnova za uspješno vodstvo je logična i jasna artikulacija misli, no viša operativna i strateška razina vodstva zahtijevaju spoj fizičke, mentalne i psihološke izdržljivosti (Barak i dr., 2010:72-79).

Isto tako, karijerni put kandidata za najviše dužnosti u vojsci je izuzetno bitan pogotovo u dijelu kada osoba ima priliku obnašati različite pomoćničke dužnosti ukoliko takva dužnost omogućava uvid u funkcioniranje viših razina. Tijekom obnašanja takvih dužnosti, važnih za ostatak karijere, uz stjecanje perspektive organizacijske dinamike na makrorazini, časnik ima priliku sagledavati kako viši čelnici razmišljaju, planiraju i komuniciraju. Nadalje, izlaganje

međunarodnim iskustvima i izobrazbama je korisno i presudno za buduće funkcioniranje na čelnoj dužnosti s obzirom na članstvo u multinacionalnim asocijacijama. (Barak i dr., 2010:72-79).

Da bi postigli stratešku perspektivu jednaku njihovoj taktičkoj i operativnoj vještini, današnji časnici su izloženi brojnim razvojnim mogućnostima. Sustav institucionalno promiče obrazovne i razvojne zadatke koji potiču kognitivne, međuljudske i menadžerske vještine. Spomenuti zadaci izravno doprinose sposobnosti ovih časnika da uspiju u međuresornom zajedništvu na najvišim operativnim i strateškim razinama koje se odnose na nacionalnu sigurnost (Barak i dr., 2010:72-79).

Sustav izobrazbe u OS SAD-a osim svojih časnika školuje i časnike iz drugih država, civile koji obnašaju dužnosti vezane za nacionalnu sigurnost i sve druge kandidate kojima se iz posebnih razloga odobri obrazovanje. U slučaju vojnih polaznika izobrazbi, oni se raspoređuju u ustanove sukladno svojoj razini, grani vojske odakle dolaze, odnosno sukladno svojim specijalnostima i do tada razvijenim sposobnostima. National Defense University i National Intelligence University u SAD-u pružaju izobrazbu odabranim kandidatima u područjima strategije nacionalne obrane, upravljanja resursima, upravljanja informacijskim resursima, protuterorizma, informacijskih aktivnosti, operacija u internetskom prostoru i u području planiranja multinacionalnih kampanja i ratovanja (Joint Chiefs of Staff, Enclosure a professional military education policy, 2020).

Međutim, svi časnici u OS SAD-a moraju se i osobno zalagati za svoj profesionalni razvoj izvan okvira formalnog školovanja ponuđenog u vojnoobrazovnom sustavu, dakle oni također dijele odgovornost za osiguravanje kontinuiranog vlastitog razvoja. Obnašajući dužnosti na strateškim razinama istodobno im se pruža mogućnost usvajanja čitavog spektra znanja unutar zajedničkih cjelina i u kontekstu zajedničkih funkcija (združena strategija, združeno planiranje, združena doktrina, združeno zapovijedanje i nadzor, razvoj zajedničkih snaga i zahtjeva, operativna podrška). Združeni razvoj strateškog vođe za moderno doba proizvod je slijedno-rastuće izobrazbe koja se sastoji od obuke, stožernog i operativnog iskustva, obrazovanja i samorazvoja odnosno usavršavanja (Joint Chiefs of Staff, Enclosure a professional military education policy, 2020).

Cilj ovakvog razvoja je izgradnja profesionalno-kompetentnog pojedinca koji će razumjeti sigurnosno okruženje i doprinose svih instrumenata nacionalne moći. Također, cilj je izgraditi pojedinca koji će predvidjeti i pravovremeno odgovoriti na iznenadne događaje, predvidjeti i prepoznati promjene te upravljati tranzicijom, koji će djelovati kroz povjerenje, osnaživanje i razumijevanje, donositi etičke odluke na temelju zajedničkih vrijednosti profesije, razmišljati strateški i kritički u primjeni združenih principa ratovanja i koncepata združenih operacija i, što je možda najvažnije, pojedinca koji će imati sposobnost rješavanja problema i kreiranja praktičnog strateškog savjeta visokim dužnosnicima. U OS SAD-a obuka i obrazovanje međusobno se ne isključuju (Joint Chiefs of Staff, 2020). Gotovo sve vojne škole i programi stručnog usavršavanja u svojim akademskim programima uključuju elemente i obrazovanja i obuke. Postizanje uspjeha u združenoj slijedno-rastućoj izobrazbi oslanja se na usku koordinaciju obuke i obrazovanja u cilju poboljšanja sinergije individualnog razvoja i postupnog osposobljavanja za preuzimanje većih odgovornosti i proširivanja spektra vještina (Joint Chiefs of Staff, Enclosure a professional military education policy, 2020).

U OS SAD-a časnici u svojoj karijeri prolaze pet razina slijedno-rastućeg vojnog obrazovanja. U smislu glavnih podjela (taktička, operativna i strateška razina) fokus slijedno-rastuće strukture je na povezivanju obrazovnih razina na način da svaka nadograđuje znanja i vrijednosti stečene na prethodnim razinama.

Precommissioning - usredotočuje se na pripremu kandidata za časnike, a kurikulumi su orijentirani prema pružanju temeljnjih znanja za obranu SAD-a i temeljnih znanja za službu u odabranoj grani. Uključuje i osnovna znanja iz vođenja, upravljanja, civilno-vojnih odnosa, etike, povijesti, međunarodnih odnosa, kulture. Obuhvaća i druge predmete neophodne za njihovu pripremu za vojnu službu.

Primary - izobrazba usredotočena za obrazovanje i pripremu nižih časnika O-1 do O-3 (poručnik-satnik) na taktičkoj razini za službu u dodijeljenoj grani vojske, za oružani sukob i stožerni rad, te je nadogradnja osnovnih i ranije usvojenih znanja iz vođenja, upravljanja, civilno-vojnih odnosa, etike, povijesti, međunarodnih odnosa, kulture.

Intermediate - izobrazba za operativnu razinu za časnike razine O-4 (bojnik) koja je usmjerena na proširivanje razumijevanja i perspektive te na razvoj analitičkih sposobnosti i kreativnih

misaonih procesa. I ova razina nastavlja proširivati ranije usvojena znanja uz izučavanje nacionalne vojne strategije, konteksta strategije, združenih djelovanja i planova obrane itd.

Senior - izobrazba koja časnike u rasponu O-5 ili O-6 (pukovnik i brigadir) priprema za strateške i savjetničke dužnosti, izučava strategiju nacionalne sigurnosti, strategiju ratišta i kampanje sa združenim, međuagencijskim, intervladinim i višenacionalnim sredstvima, koncepte združenih operacija, međudjelovanje javnog i privatnog sektora.

General ili Flag Officer - izobrazba za generalsku razinu obuhvaća nastavna područja združenog ratovanja, strategije ratišta i odgovornosti vodstva u združenom, međuagencijskom, intervladinom i multinacionalnom okružju. Obuhvaća integriranje združenih međuagencijskih, intervladinih i multinacionalnih sposobnosti. Potom uključuje izučavanje nacionalnih i združenih sustava i procesa planiranja za integriranje sposobnosti združenih, međuagencijskih, intervladinih i multinacionalnih elemenata, te izučavanje geostrateškog okružja, civilno-vojnih odnosa, nacionalnih interesa. Izobrazba general i flag officers razine provodi se kroz programe Capstone i Pinnacle, program Capstone za nove generale i Pinnacle za general-pukovnike, zapovjednike namjenski organiziranih snaga (Joint Chiefs of Staff, Enclosure a professional military education policy, 2020).

6.2. Profesionalni razvoj vođa u Republici Hrvatskoj

Visoka izobrazba se u RH provodi na fakultetima i visokim školama u sastavu ili izvan sveučilišta te na veleučilištima. Ona je jedan od uvjeta da bi osoba mogla postati časnik HV i da joj se dodijeli prvi časnički čin poručnika/poručnika fregate. Isto predstavlja početak vojne karijere časnika i Zakonom o službi u OSRH predviđa se da to nisu osobe starije od 30 godina.

Prema Military Balance (The International Institute for Strategic Studies [IISS], Routhledge, 2021) najnovije brojke ukazuju kako u RH postoji 15 200 DVO raspoređenih u ustrojstvene jedinice Ministarstva obrane RH (MORH) te postrojbe, zapovjedništva, grane i uprave Glavnog stožera. Navedeni broj najvećim dijelom čine pripadnici Hrvatske kopnene vojske, njih 10 750, a potom slijede pripadnici Hrvatskog ratnog zrakoplovstva i Hrvatske ratne mornarice sa po 1 300 pripadnika. Preostalih 1 850 pripadnika čine sve druge DVO raspoređene u ostalim ustrojstvenim jedinicama MORH-a.

Tablica 3. Hrvatska vojska (HV) po granama

HV	HKoV	HRZ	HRM	ostale U/J
DJELATNE VOJNE OSOBE	10 750	1 300	1300	1 850
PRIČUVA	18 350	-	-	-

Izvor: Military Balance, 2021. The International Institute for Strategic Studies (IISS), Routhledge

Kako je ranije navedeno vojna organizacija svoje vođe ne može "uvoziti", već ih gradi iz kvote djelatnih vojnih osoba koje su dio vojne organizacije. Zbog toga je potrebno istaknuti strukturu djelatnih vojnih osoba, u ovom slučaju ljudskih potencijala koji predstavljaju bazu za daljnji razvoj. Radi lakšeg razumijevanja potrebno je istaknuti i broj novoprimljenih te broj onih koji su upućivani na različite razine izobrazbi. Slijedom spomenutog, analizirajući Hrvatsku vojsku, primjerice u 2020. godini, u djelatnu službu primljene su 494 osobe, od čega 469 djelatnih vojnih osoba te 25 državnih službenika i namještenika. U 2020. godini HV brojala je 14 836 djelatnih vojnih osoba. Prijem DVO reguliran je Zakonom o službi u OSRH, a njihova struktura planira se Dugoročnim planom razvoja (Godišnje izvješče o obrani 2021:37-41).

Nadalje, izobrazba u RH provodi se na Hrvatskome vojnom učilištu „Dr. Franjo Tuđman" temeljem Plana izobrazbe za sve razine slijedno-rastućih časničkih i dočasničkih izobrazbi. U istoj 2020. godini, koja je bila obilježena pandemijom bolesti uzrokovane korona virusom, vojne izobrazbe različitih razina završilo je 715 polaznika i to 688 pripadnika Hrvatske vojske i 27 polaznika iz drugih resora Vlade RH i pripadnika iz stranih država (Slovenija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Sjeverna Makedonija, Kosovo). Na istom učilištu provode se sveučilišni studijski programi za redovne studente: preddiplomski i diplomski studij „Vojno inženjerstvo", preddiplomski i diplomski studij „Vojno vođenje i upravljanje" te integrirani preddiplomski i diplomski studij „Vojno pomorstvo" (Godišnje izvješče o obrani 2021:37-41).

Tablica 4. Časnici i dočasnici po završenim vojnim izobrazbama 2020. godine (Godišnje izvješće o obrani, 2021.)

SLIJEDNO-RASTUĆE IZOBRAZBE	MORH i HV			Inozemni i ostali polaznici
	M	Ž	Ukupno	
Ratna škola	10	0	10	8
Zapovjedno stožerna škola	29	1	30	10
Vojno strukovna izobrazba časnika	48	16	64	0
Napredna časnička izobrazba	49	13	62	0

Temeljna časnička izobrazba	80	18	98	0
ČASNICI	**216**	**48**	**264**	**18**
Visoka dočasnička izobrazba	10	1	11	4
Napredna dočasnička izobrazba	52	4	56	3
Temeljna dočasnička izobrazba	57	5	62	2
Izobrazba za razvoj vođe	269	26	295	0
DOČASNICI	**388**	**36**	**424**	**9**
UKUPNO	**604**	**84**	**688**	**27**

Izvor: Godišnje izvješće o obrani, 2021.

Analizirajući po kategorijama, u 2020. godini ukupno 264 časnika završilo je neku od četiri razine slijedno-rastuće vojne izobrazbe u RH. Isto tako, 424 dočasnika pohađalo je i završilo izobrazbe na svojoj razini. Osim u RH, ukupno 25 zaposlenika MORH-a u 2020. godini pohađalo je i završilo različite izobrazbe za časnike i dočasnike u inozemstvu na partnerskim vojnim učilištima (Godišnje izvješče o obrani 2021:37-41). I kod upućivanja na izobrazbu jasna je hijerarhija, budući da najmanji broj časnika pohađa najvišu razinu (Ratna škola) i suprotno, najviše polaznika upućeno je na najnižu razinu (Temeljna časnička izobrazba).

Najviši vojni časnici upućuju se u najvišu civilno-vojnu obrazovnu ustanovu Ratnu školu "Ban Josip Jelačić", gdje se razvijaju u smjeru izgradnje kreativnih strateških vođa koji mogu upravljati resursima obrane. U Ratnoj školi vođe razvijaju sposobnosti kritičkog i kreativnog promišljanja u modernom i složenom okružju. Također, polaznike Ratne škole osposobljava se za preuzimanje strateških dužnosti koje donose i generalski odnosno admiralski čin, dakle ova razina izobrazbe je jedan od uvjeta za promicanje u tu razinu činova. Polaznici se obučavaju za funkcioniranje u nacionalnim i multinacionalnim stožerima i zapovjedništvima. Kroz školovanje upoznaju se s funkcioniranjem specifičnih institucija koje djeluju u znanstvenom području, politici, kulturi, religiji i gospodarstvu, a posjetima strateškim kompanijama i čelništvima županija te važnijih gradova stječu uvid u kritičnu infrastrukturu i uče upravljati važnim resursima obrane. Ratna škola provodi studijska putovanja u važnija administrativna i vojna središta NATO-a, ali i slične obrazovne ustanove u drugim članicama Saveza. Istovremeno ovaj vid obrazovanja predstavlja četvrtu razinu slijedno-rastuće izobrazbe časnika i značajno pridonosi izgradnji onih koji će upravljati elementima domovinske sigurnosti. U Ratnu školu upućuju se pripadnici Hrvatske vojske u činu pukovnika ili kapetana korvete te brigadira ili kapetana bojnog broda. Izobrazba traje jednu akademsku godinu i osim pripadnika Hrvatske vojske školu mogu pohađati državni službenici MORH-a, Ministarstva unutarnjih poslova, Ministarstva vanjskih poslova te svih ostalih dionika domovinske sigurnosti. Osim toga, školu pohađaju i pripadnici drugih vojski, slijedom čega je do sada Ratnu školu "Ban

Josip Jelačić“ završilo 53 strana polaznika. Polaznici iz ustrojstvenih jedinica Hrvatske vojske prije upućivanja u Ratnu školu moraju završiti prethodne tri razine slijedno-rastuće vojne izobrazbe za časnike. Također, očekuje se da su polaznici najviše razine vojne izobrazbe prije upućivanja u Ratnu školu bili raspoređeni na visoke dužnosti u zapovjedništvima ili stožerima Hrvatske vojske.

Osim toga, MORH i Glavni stožer organiziraju niz tečajeva koji mogu poslužiti za razvoj kvalitetnih i učinkovitih vođa. Za stratešku razinu izuzetno je vrijedan Tečaj strateškog planiranja koji se redovito provodi na HVU “Dr. Franjo Tuđman“ u Zagrebu.

6.3. Pregled časnika upućenih na najvišu razinu vojne izobrazbe u Republici Hrvatskoj

U Hrvatskoj vojsci su krajem 2021. godine bile aktivne ukupno 32 DVO u činu generala/admirala. Najveći broj, odnosno 15 pripada činu brigadnog generala/komodora, a slijedi 11 general-bojnika/kontraadmirala, pet general-pukovnika i jedan admiral (Hrvatski generalski zbor, 2021.). Brojke ukazuju na postojanje hijerarhije i evidentno sužavanje prema vrhu u smislu napredovanja, a s obzirom da je brigadni general/komodor najniži generalski čin, dok je admiral, odnosno general zbora, najviši (ne računajući stožernog generala kao svojevrsan počasni čin). HV ima samo jednog aktivnog pripadnika u najvišem činu i to je Načelnik Glavnog stožera.

Tablica 5. Generali i admirali u Hrvatskoj vojsci

čin	ustrojstvene jedinice, grane i zapovjedništva							
	U/J MORH	**GS (generali, komodori, admirali)**	**HkoV**	**HRZ**	**HRM (komodori i admirali)**	**ZzP**	**HVU**	**UKUPNO**
general zbora		1 (admiral)						1
general pukovnik	1	1	1			1	1	5
general bojnik	3	5	1	1	1			11
brigadni general	2	6	3		2	1	1	15

Izvor: izradio autor

Kao što je i ranije navedeno, jedan od uvjeta za generalski odnosno admiralski čin koji omogućava obnašanje strateške vojne dužnosti je završetak slijedno-rastuće časničke izobrazbe IV. razine. U naravi to znači završetak ratne škole u Republici Hrvatskoj, ali i drugih visokih škola u partnerskim vojnim učilištima. Kandidati iz RH su tako pohađali i završili najviše strane vojne škole IV. i V. razine poput primjerice, američkih obrazovnih ustanova National Defense University, Air University, US Army War College, francuskog Le Collège interarmées de Défense, turskog Turkish Army War Collegea, njemačkog Führungsakademie der Bundeswehr, srpskog Visokog studija sigurnosti i obrane, britanskog Royal College for Defense Studies te kanadskog War Collegea. Dio visokih časnika završio je Tečaj upravljanja resursima obrane u američkoj Naval Postgraduate School što predstavlja nepotpunu IV. razinu.

Tablica 6. Časnici Hrvatske vojske upućeni na najviši stupanj izobrazbe

Ukupan broj brigadira/kapetana bojnog broda upućenih na izobrazbu	Unaprijeđeni u čin generala/admirala	Školovanje u Republici Hrvatskoj	Školovanje u inozemstvu
361	91	71	20 (SAD 17, SR Njemačka 2, R Srbija 1)

Izvor: izradio autor

Iz gore navedene tablice proizlazi podatak da je od ustrojavanja Hrvatske vojske do 2021. godine najvišu razinu izobrazbe završio ukupno 361 visoki časnik. Daljnjom analizom utvrđeno je kako je 91 visoki časnik od spomenutih 361 u kasnijoj karijeri nakon završene najviše razine izobrazbe unaprijeđen u prvi generalski ili admiralski čin. Naravno, najveći broj unaprijeđenih generala, njih 71, završilo je izobrazbu IV. razine odnosno Ratnu školu "Ban Josip Jelačić" koja je u sastavu Hrvatskoj vojnog učilišta "Dr. Franjo Tuđman". Preostali su najviši stupanj izobrazbe stekli u inozemstvu, od čega 17 pripadnika u SAD-u, dva u SR Njemačkoj te jedan u Republici Srbiji.

Nadalje, dio visokih časnika koji je završio najviše oblike vojne izobrazbe je vremenom umirovljen. Međutim, dio od gore navedenog ukupnog broja i nadalje je u sustavu te postoji mogućnost da neki od njih povećaju broj promaknutih u generalske odnosno admiralske činove. Završetak IV. razine izobrazbe ne jamči promicanje u generalski odnosno admiralski

čin te kasnije i raspored na dužnost strateške razine, no zasigurno je najvažniji preduvjet za isto. To je važan segment završnih priprema kandidata za funkcioniranje u situacijama koje zahtijevaju snalaženje u civilno-vojnim odnosima i na najvišim dužnostima u vojnoj organizaciji.

Ova analiza nedvojbeno pokazuje kako vrlo mali broj časnika dođe u priliku pohađati najviši oblik izobrazbe, a potom kako i od tog malog broja osoba rijetki budu unaprijeđeni u generalski čin. U konačnici, nisu svi generali u prilici obnašati stratešku dužnost, dakle selekcija postoji i na najvišim razinama vojske. Vojna organizacija izgrađuje svoje vođe, a broj onih kojih dolaze do vrha piramide je vrlo mali. Kroz Hrvatsku vojsku je od ustrojavanja prošlo nekoliko desetina tisuća časnika, no iz gore navedenih podataka razvidno je da su na najviši oblik izobraze upućeni tek rijetki i to samo oni koji su uspjeli savladati sve prethodne razine.

7. Case study - Primjeri strateških vođa

Zajedničko je svim vojnim organizacijama da nastoje na čelo postaviti osobu koja će u isto vrijeme posjedovati najviše razine civilnog i vojnog obrazovanja, korisna iskustva s dužnosti iz postrojbi, stožera, zapovjedništava, uprava i ustanova, iskustvo na međunarodnom planu te volju za daljnim samousavršavanjem. U daljnjem tekstu nastoji se prezentirati obrazovanje, iskustvo i osobnost trojice časnika koji su svojim angažmanom obilježili ratove u relativno bližoj prošlosti. Isto predstavlja razrade slučajeva trojice časnika koji su procijenjeni kao kvalitetni primjeri strateških vođa izgrađeni kroz kombinaciju izobrazbe i iskustva s različitih dužnosti. William Churchill je iskustvo i znanje stečeno u svojoj vojnoj karijeri prenio u politiku i stao na čelo obrane britanskog naroda od nacista, dok je David H. Petraeus obilježio uporabu vojske u protupobunjeničkim operacijama i postao jedan od najutjecajnijih vođa modernog doba. Ova dva slučaja razradit će se kroz sekundarno istraživanje i uvid u podatke koji su o navedenim osobama objavljeni u raznim publikacijama i stručnoj literaturi. Također, koriste se i podatci koji predstavljaju prijašnje znanje budući da su obojica vrlo poznate i priznate osobe u vojnim krugovima. Razrada slučaja generala Benete obrađena je kao primarno istraživanje koje je uključivalo kombinaciju podataka dobivenih iz razgovora s njim i osobnog poznavanja njegovog djelovanja, a utemeljeno je na činjenici da je to prvi hrvatski general raspoređen na dužnost u NATO zapovjednoj strukturi gdje je koristio sve svoje znanje i iskustvo stečeno kroz vojne izobrazbe i kroz Domovinski rat. General Beneta je pritom bio na istoj razini s ostalim NATO generalima što je ujedno značilo barem na tome primjeru da standardi Hrvatske vojske ne odstupaju od standarda ostalih članica Saveza.

7.1. Brigadni general Ivan Beneta

7.1.1. Obiteljske prilike i obrazovanje

Ivan Beneta rođen je 14. ožujka 1955. godine u Dubravicama, Šibenik. Oženjen je suprugom Nadom s kojom ima sina Nina.

Kao petnaestogodišnjak primljen je u četvorogodišnju Tehničku srednju vojnu školu u Zagrebu koju je upisao po nagovoru strica svećenika fra Ante Benete. Smjer protuzračna obrana završio je pohađajući školu u Zagrebu, Sarajevu i Zadru (XIX klasa, 1970.-1974.). Po završetku srednje

vojne škole (14. srpnja 1974.) dodijeljen mu je čin tadašnjeg naziva vodnik protuzračne obrane i primljen je u aktivnu vojnu službu JNA. Kao jedan od najboljih polaznika vojne škole nastavio je školovanje na Vojnoj akademiji Kopnene vojske, smjer topničko-raketne jedinice protuzračne obrane (ARJ PZO, XXXI naraštaj) koju je završio u Beogradu i Zadru te mu je 20. srpnja 1978. godine dodijeljen čin potporučnika ARJ PZO. Potom je promican u činove poručnika ARJ PZO (20. srpnja 1979.), kapetana ARJ PZO (20. srpnja 1982.) i kapetana I. klase ARJ PZO (20. srpnja 1987.).

7.1.2. Vojna karijera prije osamostaljenja Republike Hrvatske

Tijekom pripadnosti JNA službovao je u Zadru, gdje je obnašao dužnosti zapovjednika kadetskog voda i načelnika naraštaja u Srednjoj vojnoj školi Školskog centra protuzračne obrane (1978. - 1985.), zapovjednika baterije PZO (topovi 40mm Bofors) na poligonu Šepurine (1985. - 1989.) te nastavnika Teorije i pravila gađanja lakih cijevnih i raketnih sustava u ŠC PZO (1989. - 1991.). Postao je cijenjen u području tehničkih pitanja roda, objavio je i jedan stručni članak u Vojnom glasniku. Sa svojim timom kontinuirano je imao najbolja gađanja ciljeva u zraku na razini cijele JNA, predlagao je i nove pristupe organizaciji protuzračne obrane vojnih i civilnih ciljeva.

Tijekom karijere u JNA nailazio je na prepreke, ali i na osobe koje su snažno utjecale na njegovo pozicioniranje u sustavu vođenja i zapovijedanja te na izgrađivanje njegovog odnosa prema podređenima i prema suradnicima. Na Vojnu akademiju upisao se iz Srednje vojne škole – smjer PZO, koju je završio kao polaznik s najboljim uspjehom. Zapovjednik njegovog voda na Vojnoj akademiji posjedovao je veliki ljudski, moralni i stručni autoritet među podređenima i utjecao je na Ivana Benetu u njegovom formiranju i razvoju. Zapovjednik je posvećivao pažnju svojim podređenima i pokazivao razumijevanja za svakoga od njih, a polaznici su mu to vraćali sa bezgraničnim povjerenjem.

Kao zapovjednik kadetskog voda u Zadru, uzor je imao u tadašnjem načelniku Srednje vojne škole Josipu Tuličiću, dakle svom nadređenom. Isti je bio elokventan i obrazovan, vrlo direktan i jasan u komunikaciji te kvalitetan nastavnik koji je znao prenijeti znanje. Bio je i vrhunski organizator nastave i vojnih vježbi, otvoreno se bunio protiv okoštale vojne strukture tražeći nove mjere i novu organizaciju u skladu s vremenom, zbog čega je izazivao ljutnju nadređenih. Kad je upućen na školovanje u SAD, Beneta je od njega preuzeo dužnost načelnika Srednje

vojne škole smjer PZO. Pored redovne dužosti sudjelovao je tih godina u obaveznoj 15-dnevnoj obuci studentske populacije i u vježbama pričuvnih postrojba tadašnje JNA. U ovom razdoblju je posebno naučio kako upravljati formacijama koje su ponekad činili i problematični vojnici. Ovakve skupine zahtijevaju posebnu pažnju i model upravljanja, no često su zahvalne u kritičnim trenucima jer ako poštuju vođu kao autoritet odradit će sve zapovjeđeno.

7.1.3. Vojna karijera u Republici Hrvatskoj

U djelatnu vojnu službu OS RH primljen je 13. srpnja 1991. godine i to u pješaštvo jer u Zboru narodne garde u to vrijeme nije bilo sredstava PZO koja su mu bila specijalnost. Zapovjednik 4. brigade ZNG-a general Ivo Jelić ga je postavio za zapovjednika pješačke bojne u formiranju čemu je Beneta odmah pristupio. Čin djelatnog pukovnika dodijeljen mu je 12. svibnja 1992. godine. Potom je promican u činove: brigadira pješaštva (2. lipnja 1994.) i brigadnog generala pješaštva (20. svibnja 2009.), a umirovljen je 1. prosinca 2013. godine u činu brigadnog generala pješaštva.

Tijek službovanja u OS RH obnašao je sljedeće dužnosti:
- 13. srpnja - 30. rujna 1991. - ZNG - 4. brigada ZNG - 1. pješački bataljun - zapovjednik bataljuna,
- 1. listopada 1991. - 4. lipnja 1992. - 4. gardijska brigada - zamjenik zapovjednika brigade, ujedno načelnik Stožera brigade,
- 4. lipnja 1992. - 24. ožujka 1993. - 116. brigada HV “R“ - Metković - zapovjednik brigade,
- 25. ožujka 1993. - 31. kolovoza 1996. - Zborno područje Split - Zapovjedništvo - načelnik za protuzračnu obranu (PZO). Od 14. rujna 1993. do 24. srpnja 1995. internom zapovijedi zapovjednika ZP Split raspoređen na dužnost zapovjednika Operativne grupe Šibenik koja je tada bila zadužena za funkcioniranje obrambenih položaja od Stankovaca do Moseća
- 1. rujna 1996. - 31. prosinca 1998. - Hrvatska ratna mornarica - Split - Zapovjedništvo - Stožer - Odjel za Kopnenu vojsku - načelnik za PZO,
- 1. siječnja 1999. - 25. lipnja 2001. - GS OS RH - J-3 Uprava za operativne poslove - Odjel za planiranje snaga - Odsjek za modernizaciju snaga - načelnik Odsjeka,
- 25. lipnja 2001. - 5. prosinca 2003. - GS OS RH - Središte za međunarodne vojne operacije - Zagreb / Rakitje - zapovjednik Središta,
- 5. prosinca 2003. - 14. lipnja 2004. - Ratna škola “Ban Josip Jelačić“ - polaznik,

- 14. ožujka 2005. - 30. studenoga 2005. - Zapovjedništvo za združenu izobrazbu i obuku "Petar Zrinski" - Ratna škola "Ban Josip Jelačić" – o.d. načelnika katedre, a od ožujka 2005. zapovjednik Ratne škole,
- 1. prosinca 2005. - 31. kolovoza 2010. - MORH - Inspektorat obrane - Sektor vojne obrane - pomoćnik Glavnog inspektora za vojnu obranu,
- 1. rujna 2010. - 31. kolovoza 2013. - NATO SHAPE - Mons - Kraljevina Belgija, CIMIC direktor (Ravnatelj/pomoćnik načelnika stožera za civilno-vojne poslove u Savezničkom zapovjedništvu za operacije),
- 1. rujna 2013. - 30. studenoga 2013. - MORH - Personalna uprava – na raspolaganju pred odlazak u mirovinu
- umirovljen 1. prosinca 2013.

7.1.4. Domovinski rat

Brigadni general Ivan Beneta sudionik je Domovinskog rata tijekom cijelog njegovog trajanja. Najveći dio ratnog razdoblja proveo je na visokim, nerijetko i čelnim dužnostima u 4. brigadi ZNG-a, 116. brigadi HV i ZP Split. Tijekom Domovinskog rata sudjelovao je u vojnim operacijama na zadarskom, južnom, stolačkom, dubrovačkom i šibenskom bojištu, a bio je i sudionik završnih operacija Ljeto '95, Oluja, Maestral i Južni potez. Prilikom obnašanja ovih dužnosti, kombinacijom vlastite kreativnosti, stečenih znanja kroz obrazovanje i iskustava iz rata osmislio je niz inovativnih rješenja koja su se pokazala korisnim u tom vrlo teškom razdoblju po južne dijelove RH kada opremljenost postrojbi nije bila na razini kako je to danas.

Primjerice, tijekom obnašanja dužnosti načelnika stožera 4. brigade ZNG-a početkom 1992. godine po njegovom zahtjevu za boljim utvrđivanjem postrojbi u zahvatu bojišnice s tadašnjim načelnikom inženjerije osmislio je izradu A, B i C elemenata od armiranog betona za izradu skloništa i bunkera. Uz pomoć civilnih tvrtki iz Splita do kraja rata je izrađeno više od 20.000 tih tipiziranih objekata za utvrđivanje, ukupnog kapaciteta za preko 200.000 ljudi, a dostavljani su svim ratnim postrojbama raspoređenima na ratištima od Like do Dubrovnika i Južnom bojištu.

Nadalje, general Beneta je aktivno sudjelovao u ustrojavanju postrojbi HV, posebno ustrojavanju pješačke bojne 4. brigade kojom je u početku i zapovijedao. Naime, odmah po prelasku iz JNA u ZNG njegova bojna brojala je oko 70 pripadnika i upućena je u područje

Drniša kao odgovor na grupiranje snaga pobunjenih Srba i snaga JNA iz IX. Kninskog korpusa. U idućih dvanaest dana popunio je bojnu do broja od oko 250 dragovoljaca.

Sa svojim zamjenikom Milanom Perkovićem, s kojim je zajedno napustio službu u JNA u Zadru, organizirao je obuku ljudstva i popunu bojne, a potom je obučene snage raspoređivao za obranu Drniša i Oklaja. Kad je uočio problem odsustva koordinacije i zajedničkog koncepta obrane pričuvne bojne ZNG iz sastava 113. brigade, policijskog sastava u Drnišu i svojih snaga, uspio je uvjeriti vodstvo tih snaga na potrebu formiranja zajedničkog stožera što je pridonijelo učinkovitijoj funkciji obrane. Na početku tog procesa i preseljenja u nove, zajedničke prostore dobio je 30. srpnja 1991. godine zapovijed zapovjednika brigade iz Splita o preimenovanju bojne iz četvrte u prvu bojnu. Također, zapovjeđena mu je priprema bojne za izvršavanje hodnje na novi položaj i razmještaj u području zadarskog Novigrada. Organizaciju prebaziranja bojne izvršio je kopnenim i morskim putem, a podređene je morao rasporediti u područje koje je tada bilo gotovo u okruženju neprijateljskih snaga.

Uslijed obnašanja dužnosti u Domovinskom ratu bio je prvi svjedok obrane generalu HV Milivoju Petkoviću pred međunarodnim sudom u slučaju "Prlić i ostali", a kasnije, za vrijeme obnašanja dužnosti u NATO SHAPE-u, boravio je u Den Haagu i nazočio izricanju oslobađajuće presude general-pukovniku Anti Gotovini.

Slijedom navedenog, general Beneta je kroz Domovinski rat sudjelovao u mnogim aktivnostima koje su zahtijevale organizacijske, pregovaračke, vojne, ljudske i druge vještine. Početak rata je predstavljao jednu potpuno novu situaciju za većinu građana RH, a jedan mali broj ljudi je morao zanemariti stres i strah te pristupiti formiranju snaga i vođenju rata. U tom razdoblju, kada vlast nije mogla funkcionirati u potpunosti, čelnici vojnih postrojbi bili su odgovorni za postupanja svojih podređenih. Ovdje su do izražaja dolazili ljudi sposobni za vođenje, a posebno oni koji su već imali određena iskustva u tom segmentu. Autoritet se tada stjecao znanjem, hrabrošću i stavom, a upravljanje sa nekoliko tisuća ljudi u ratnim operacijama nije bio samo izazov nego i nužnost.

7.1.5. Put do generalske dužnosti

Nakon Domovinskog rata nastavio je obnašati važne dužnosti unutar obrambenog sustava postupno napredujući i gradeći karijeru DVO. Uz ranije pobrojane formalne dužnosti, treba

istaknuti dodatne dužnosti poput nositelja poslova planiranja modernizacije OSRH. Vodio je projektni tim za izradu novog sustava vojno-stručnih specijalnosti, tim MORH-a za ispitivanje pojedinih vrsta naoružanja, tim za izradu sistematizacije radnih mjesta u Glavnom stožeru i zbornim područjima OSRH. Također, bio je nositelj ustrojavanja i prvi zapovjednik Središta za međunarodne vojne operacije u Rakitju koje je zaduženo i za pripremu pripadnika OS RH za sudjelovanje u mirovnim misijama. Slijedom navedenog, organizirao je pripremu i postavio standarde opremanja prvih časnika i postrojbi OS RH za međunarodne vojne operacije. Vodio je nacionalne timove na prve međunarodne vježbe NATO-a u kojima su sudjelovale OS RH, a sudjelovao je i u radu NATO tijela nadležnog za povećanje interoperabilnosti nacionalnih postrojbi NATO i partnerskih zemalja u području operacija (NATO TEEP). Isto tako, sudjelovao je kao predavač u radu Diplomatske akademije Ministarstva vanjskih i europskih poslova.

Sudjelovao je ili vodio delegacije OSRH u posjetima brojnim europskim zemljama (Španjolska, Velika Britanija, Grčka, Malta, Cipar, Švicarska, Njemačka, Švedska, Rumunjska, Mađarska, Bugarska, Italija, Slovenija), SAD-u (Texas, Minesota), a boravio je i u područjima međunarodnih misija i vojnih operacija u kojima su sudjelovale postrojbe i pojedinci OSRH koje je pripremao i organizirao im logističku potporu (Cipar, Indija-Pakistan, Sierra Leone, Eritreja-Etiopija).

U okviru prilagođavanja za pristupanje NATO-u tijekom 2000. godine vodio je projektni tim za izradu novog sustava vojno-stručnih specijalnosti, a pomoć u tome su mu pružili pripadnici MPRI (Organizacija umirovljenih časnika američke vojske). Zajedno s pripadnikom MPRI (radilo se o osobi koja je umirovljeni brigadir) koji mu je dodijeljen za pomoć proveo je značajno vrijeme u prilagođavanju hrvatskog sustava prema američkom obrambenom sustavu. Nadalje, bio je čelnik tima za izradu sistematizacije radnih mjesta u Glavnom stožeru i zbornim područjima OSRH.

Posljednje tri godine djelatne vojne službe proveo je u Savezničkom zapovjedništvu za operacije, Mons, Kraljevina Belgija (ACO - SHAPE) na dužnosti direktora za civilno-vojne odnose. U nadležnosti mu je bila suradnja s UN-om i drugim međunarodnim, vladinim i nevladinim organizacijama, zvanim još i organizacijama civilnog društva i to uglavnom na strateškoj razini. Po stručnoj uspravnici koordinirao je rad Civil-Military Cooperation (CIMIC) dužnosnika na operativnoj razini, a po potrebi je imao i kontakte direktno s CIMIC ekspertima

u području NATO operacija. Kao NATO general i direktor za civilno-vojne odnose organizirao je međunarodne konferencije, sudjelovao je na sastancima u UN-u u New Yorku te u ministarstvima obrane ili oružanim snagama više zemalja (Nizozemska, Italija, Crna Gora, SAD, Njemačka, Portugal, Poljska, Rumunjska, Švedska), a imao je radne kontakte sa svim važnijim civilnim organizacijama kao što su United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (UNOCHA), United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR), International Committee of the Red Cross (ICRC), The International Maritime Organization (IMO), The International Organization for Migration (IOM).

Pojam "comprehensive approach" odnosno sveobuhvatni pristup odražava komplementarna politička i vojna sredstva s naglaskom na suradnju s ostalim državama koje dijele ciljeve Saveza, a konkretni rezultati rada CIMIC direktorata i trogodišnjeg mandata direktora Ivana Benete na planu operacionalizacije toga pojma u planiranju i postupanju NATO snaga bili su:

- uvođenje direktive UN-a o rodnoj jednakosti uz nultu toleranciju na seksualna uznemiravanja unutar NATO snaga kao i prema domicilnom stanovništvu u području operacije
- posebna pozornost upućena na djecu u području borbenih operacija i smanjenje njihovih stradavanja i patnji
- zaštita kulturne baštine u području ratnih operacija s podizanjem razine odlučivanja o djelovanju po vojnom cilju ako se nalazi u području zaštićenih spomenika kulture
- izrada NATO direktiva državama-članicama u području operacije o postupanju s ratnim pritvorenicima. Nakon što je dobio suglasnost SACEUR-a (zapovjednika Savezničkog zapovjedništva za operacije), general Beneta je taj nacrt direktive, izrađene u SHAPE-u, uputio ICRC-u (Komitetu Crvenog križa) u Ženevu, jer je ta organizacija poznata i priznata kao autoritet po tom pitanju. Dobiven je povratni dokument sa 16 stranica prijedloga izmjena i dopuna kako bi se ispoštovali međunarodni propisi, od čega je velika većina prihvaćena od pravnika i vojno-policijskih stručnjaka SHAPE-a te je napravljen konačni tekst NATO direktive. Time je ujednačen postupak oružanih snaga država članica prema ratnim pritvorenicima u području operacije. Postupanja su uređena tako da se još više poštuju međunarodni propisi, a broj primjedaba ICRC-a na postupanja oružanih snaga NATO članica se smanjio na minimum. Operacionalizacija sveobuhvatnog pristupa dovela je u konačnici i do izmjena u području civilno – vojne suradnje u skladu s direktivom koja razrađuje sudionike i planiranje operacije.

U posljednjoj godini službe, na primjerima iz razdoblja njegovog službovanja u direktoratu za civilno-vojne odnose, Allied Command Transformation doradio je pod vodstvom njemačkog generala sustav obuke za NATO operacije i dužnosti u NATO stožerima u području civilno-vojnih odnosa. Sustav obuke je potom uveden u praksu.

Put do generalskog čina i strateških dužnosti zahtijevao je kontinuiranu izobrazbu u domaćim i inozemnim ustanovama. Tijekom službovanja u OS RH završio je: Školu stranih jezika (Zagreb, 1997. i 2004.), Ratnu školu "Ban Josip Jelačić" (Zagreb, 2005.), te Diplomatsku školu MORH-a (Zagreb, 2007.), u Den Haagu tečaj planera računalno simuliranih vježbi (rujan 2001.), u međunarodnoj NATO školi u Oberammergau tečaj za više časnike međunarodnih stožera (2002.) te na Cransfield University u Engleskoj tečaj manadžmenta u području obrane (2003.). Pohađao je i poslijediplomski studij Europske unije (AMES, pravo, politika i ekonomija EU, na engleskom jeziku) na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu gdje nakon položenih svih ispita nije stigao diplomirati zbog odlaska na rad u NATO. Odlukom Ministarstva prosvjete vojna akademija mu je temeljem studijskog programa priznata u zvanju magistar inženjer elektrotehnike. Od stranih jezika govori engleski i francuski.

Za svoj rad u OS RH odlikovan je: Spomenicom Domovinskog rata (1992.), medaljom "Oluja" (1995.), medaljom "Ljeto" (1995.), medaljom za iznimne pothvate (1996.), Redom hrvatskog trolista (1996.), Spomenicom domovinske zahvalnosti za 5 godina (1996.), Redom hrvatskog pletera (1997.), Spomenicom domovinske zahvalnosti za 10 godina (2002.) i Redom bana Jelačića (2013.), a dobio je i više pohvala i nagrada od: Vrhovnog zapovjednika OS RH, načelnika GS OS RH i zapovjednika Južnog bojišta.

U svojih 43 godine školovanja i službovanja u odori general Beneta proživio je i doživio višestruko više od uobičajene časničke vojne karijere. Školovanje u srednjoj vojnoj školi i na vojnoj akademiji je bilo značajno zahtjevno jer su kombinirani programi adekvatnog civilnog školovanja i vojni predmeti koji su iziskivali dosta snalaženja, napora i fizičkog angažiranja. Nakon što je u žalbenom postupku izborio nastavak školovanja na vojnoj akademiji, naučio je da se kontinuirano treba boriti za sebe i svoj status. Prelazak vojne tehnologije i borbene tehnike s analognih računala na digitalni oblik intenzivnije je pokrenut baš u razdoblju njegovog završavanja vojne akademije slijedom čega je većina prethodno stečenih znanja zastarijevala. Politička zbivanja i promjene u bivšoj SFRJ su ga već kao mladog časnika na službi u Zadru prisiljavala da se, uz bavljenje zahtjevnom borbenom tehnikom, bavi i politikom

i da pažljivo prati događanja i trendove. Sve je kulminiralo krajem 80-ih prošlog stoljeća, a na njegovu svakodnevnicu i radnu rutinu utjecalo je i to da su njegovi dojučerašnji radni kolege u kratkom vremenu postali njegovi neistomišljenici u politici. Razilaženja su krajem 1990. postala nepodnošljiva, normalan rad je bio gotovo nemoguć, politička raslojavanja su bila očita. To je kulminiralo otvorenim suprostavljanjem vojnim autoritetima i napuštanjem JNA. Suočio se sa početnim nepovjerenjem pripadnika bojne 4. brigade ZNG u njega kao zapovjednika. Zahtjevno je bilo voditi bojnu u prvim bojevima i pritom uspješno odraditi postavljene zadaće, zaštititi živote ljudi u uvjetima slabije opremljenosti i brojnosti u odnosu na neprijatelja, a ujedno steći povjerenje odnosno nametnuti se autoritetom, stručnošću i hrabrošću što je dodatno opterećivalo ionako složenu situaciju. Nekoliko dobrih prosudbi, blagovremeno sklanjanje ljudstva prije naleta neprijateljske avijacije, prvi bojevi bez nepotrebnih gubitaka, ubrzo su doveli do poželjnog stanja međusobnog povjerenja što mu je olakšalo vođenje bojne u uvjetima bez izgrađene formalne stege.

Kasnije tijekom rata, kao načelnik stožera/zamjenik zapovjednika 4. brigade, zapovjednik 116. brigade, zapovjednik taktičke grupe (ojačane brigade) i operativne grupe Šibenik (dvije brigade i jedna pukovnija), i dalje je vodio svoje timove na način u kojem se nije oslanjao na formalni autoritet. Znao je koliko je važno biti s podređenima kad je situacija teška. U situacijama kada više ne možete biti uz vlastite snage na prvoj crti bojišnice jer se razina postrojbe povećala, važno je biti u komunikaciji sa zapovjednicima nižih postrojbi putem komunikacijskih sredstava. Nakon nekoliko takvih situacija koje je zajedno prošao s podređenima, shvatio je da postoje verbalni i neverbalni indikatori koji mu mogu pomoći u razumijevanju situacije i stanja psihe kod ljudi. S tim u vezi, naglašavao je da smirenost, odlučno rješavanje problema, pa ponekad i odrješit nalog podređenom kako mora izdržati i izvršiti zadaću s onim što ima na raspolaganju jer mu ne možete pomoći, također doprinosi uspješnom izvršavanju zadaće. Nastavno, podređeni poznaju svoje nadređene i ocjenjuju ih kao i situaciju i to ne samo po onome što nadređeni govore nego i po načinu kojim to isto izgovaraju.

Što se tiče načina vođenja ljudi i postrojbi, mišljenja je kako opća vojna znanja, prethodno iskustvo, postupnost u napredovanju odnosno dobro personalno vođenje ulijevaju sigurnost, umanjuju mogućnost pogreške i pomažu u izgradnji stvarnog autoriteta. Koliko će se tko oslanjati na formalni autoritet dosta ovisi i o tipu osobe i o tome koliko je formalno vojno obrazovanje uspjelo urođene karakterne crte iskoristiti za najbolji put u izgrađivanju odnosa s podređenima. Periodično školovanje i doškolovanje kojima su profesionalni vojnici izloženi u

karijeri svakako treba tome davati svoj doprinos, a posebno ako časnika priprema za dužnosti jednu do dvije stepenice više od postojeće.

Kako se ponekad sudaraju formalna stega i produbljeniji odnos razumijevanja možda je moguće prezentirati na primjeru njegovog službovanja u Strateškom zapovjedništvu za operacije. Generalovi tajnici su tada bili bojnik iz Turske, a zatim i bojnik iz Italije. Oružane snage obiju država imaju dugu tradiciju, izgrađene formalne odnose uz visoko uvažavanje viših činova i pozicija. Obojica su na samom početku njihove zajedničke službe svako jutro u ured nadređenog ulazili izrazito vojnički što je uključivalo vojničko pozdravljanje i stajanje u stavu pozor pri svakom ulasku i izlasku iz ureda. Nakon određenog razdoblja i početnog upoznavanja, general Beneta im je kroz duži razgovor, pazeći da ih ne povrijedi, objasnio što od njih očekuje po pitanjima formalne i stvarne stege i kakve međuljudske odnose očekuje. Naglasak je stavljao na obavljanje posla, skraćivanje formalnog dijela, opušteniji rad, ali i na dubinsko razumijevanje problema te pomoć koju od njih pri tome očekuje cijeneći njihovo prethodno iskustvo službovanja u NATO strukturama (njemu je to bilo prvi put i imao je dosta nepoznanica te mu je njihova pomoć zaista bila potrebna). Nakon toga je s turskim časnikom uvriježio duže razgovore ne samo po pitanjima svakodnevnih zadaća već i po pitanjima kulturoloških različitosti, a turski časnik je pomogao generalu i u boljem razumijevanju nacionalnih predstavnika pojedinih nacija, novijih trendova i događanja u muslimanskim zemljama. Turski bojnik je zadržao jedan dio formalne stege, ali na razini koja nije ometala jednostavnost svakodnevne komunikacije. Talijanski časnik se nešto lakše opustio i jednom prilikom se interesirao kod generala Benete zašto potencira manju formalnost dok generali talijanske vojske u sličnim slučajevima inzistiraju upravo na formalnoj stezi. General je tada odgovorio kako je bio pet godina u ratu gdje mu je izvršavanje zadaće ovisilo o stavu i angažmanu podređenih. Nadodao je i to da je tražio dobro razumijevanje, a da mu je autoritet proizlazio iz znanja, iskustva, postojanosti i razumijevanja podređenih u uvjetima kada formalna stega na bazi razrađenih propisa te sustava kažnjavanja i prisile nije ni postojala. Talijanski časnik nikada nije zlorabio odsustvo formalne stege i poput turskog bojnika ostao je lojalan te u jako dobrim odnosima s generalom.

Zaključno, na izravan upit je li transformacijski vođa ili ne, general odgovara kako je uvijek težio tome te kako se nada da su ga podređeni kao i kolege prepoznavali kao takvog. S tim u vezi ističe: “Promjene su u posljednjih 20-30 godina bile značajne i brze, toliko prijašnjih znanja i vještina je zastarjelo i postalo nepotrebno - a još više morate stjecati nove da biste bili

suvremeni! I sve to vas, u uvjetima velikih promjena kod svake generacije vojnika i časnika, njihovih htijenja, interesa i stavova, stavlja u situaciju da ste transformacijski ili zastarjeli!“

Izobrazba i dužnosti generala Benete međusobno su se nadovezivale načinom koji je omogućavao pravilan razvoj i stvaranje preduvjeta za postajanje uspješnim vođom na strateškoj razini i potom prvim generalom HV-a raspoređenim na dužnost u NATO zapovjednoj strukturi. General Beneta je primjer transformacijskog vođe koji ima sposobnosti okupljanja suradnika te u suradnji sa njima iz početne ideje razviti jasnu i provodljivu viziju sa strateškim učincima. U ranijem razdoblju je svoje znanje o vođenju i vojnoj tehnici prenio u postrojbe HV-a sa kojima je sudjelovao u Domovinskom ratu, a potom je iskustva iz Domovinskog rata ugrađivao u izobrazbu mladih vojnika i razvoj HV-a općenito. Postupno je jačao i razvijao se, a poseban je njegov doprinos kod ustrojavanja Središta za međunarodne vojne operacije koje su u to vrijeme za pripadnike HV-a bile novost i izazov. Hrvatski vojnik je tek trebao postati brand, a to je bilo moguće samo kroz rad u multinacionalnim uvjetima, prvenstveno u mirovnim misijama gdje je do izražaja mogla doći obučenost naših ljudi i vojna oprema koju su proizvele hrvatske tvrtke. Da se radi o svestranom vojnom vođi pokazuje i njegovo funkcioniranje na dužnosti pomoćnika Glavnog inspektora za vojnu obranu, tijekom koje je provodio stručne nadzore u svim ustrojstvenim jedinicama MORH-a i OS RH. Za provedbu nadzora širokog spektra i vođenje nadzornog tima sastavljenog od visokih časnika i državnih službenika potrebno je poznavanje svih rodova vojske i funkcija sustava te vještine transformacijskog časnika koji unaprijeđuje organizaciju. Vrline transformacijskog vođe iskazivao je i na dužnosti zapovjednika Ratne škole gdje je sudjelovao u vođenju zahtjevne izobrazbe 4. razine predviđene isključivo za visoke časnike.

7.2. David H. Petraeus

David Howell Petraeus rođen je 07. 11. 1952. godine u Cornwallu u New Yorku, a kasnije se sa svojom suprugom preselio u grad Springfield u državi New Hampshire (Academy of Achievement, 2021).

Vojnu službu je započeo u pješaštvu nakon što je 1974. godine s velikim uspjehom diplomirao na Vojnoj akademiji SAD-a (US Central Command, 2021.)

7.2.1. Izobrazba

Petraeus je vojno školovanje započeo na West Pointu gdje ga pamte kao primjernog kadeta koji je sudjelovao u sportskim timskim natjecanjima i koji je diplomirao među 5% najboljih polaznika u naraštaju. U početku je na West Pointu pohađao smjer medicine, no kao apsolvent je shvatio da želi biti časnik u pješaštvu OS SAD-a (Academy of Achievement, 2021).

Po završetku West Point-a 1974. godine, Petraeus je na prvu časničku dužnost raspoređen u pješaštvo gdje se nastavio isticati kao vojnik i učenjak. Ubrzo je završio i fizički iscrpljujuću Army Ranger School, gdje je proglašen najboljim polaznikom i gdje je osvojio nagradu William O. Darby (Academy of Achievement, 2021).

7.2.2. Karijera nižeg časnika

U najnižem časničkom činu Petraeus je raspoređen na dužnost zapovjednika voda u 1. satniji 509. zračno-desantne bojne stacionirane u Republici Italiji. Od tada su pješaštvo i zračno-desantne snage u fokusu njegove karijere iako je obnašao dužnosti i u mehaniziranim postrojbama, zapovjedništvima raznih postrojbi, stožerima postrojbi i vojno-obrazovnim ustanovama. Nakon što je u činu natporučnika 1979. godine napustio 509. bojnu, Petraeus je raspoređen u mehanizirane postojbe na dužnost pomoćnika operativnog časnika u stožeru 2. brigade, 24. pješačke divizije (AllGov, 2021). Potom je 1979. godine preuzeo zapovjedništvo mehanizirane ALPHA satnije u istoj diviziji, ali u 2. bojni 19. pukovnije, a zatim je služio i kao operativni časnik te bojne, na ustrojbenom mjestu bojnika, koje je obnašao u činu satnika (AllGov, 2021). Već ovdje je kroz kombinaciju zapovjednih i stožernih dužnosti vidljiv pravilan razvoj njegove vojne karijere. S iskustvom zapovijedanja na najnižoj razini za časnika (vod/satnija) raspoređuje ga se u stožer brigade, pa potom na dužnost zapovjednika satnije i kasnije na voditeljsku dužnost operativnog odsjeka bojne. Ovakvim izmjenama dužnosti časniku se omogućava da nakon upoznavanja rada stožera i zapovjedništva više postrojbe dobije priliku zapovijedati satnijom. On tada ima mogućnost bolje shvaćati dodijeljene zadaće i angažman satnije kao cjeline koja još uvijek nema svoj stožer te isto usklađivati s višim ciljevima postrojbe kojoj pripada.

7.2.3. Karijera višeg časnika

Petraeus je 1981. godine postao jedan od pomoćnika generala Johna Galvina, tada zapovjednika 24. pješačke divizije (WTVA, 2018), a sljedećih nekoliko godina proveo je unapređujući svoje vojno i civilno obrazovanje. General Galvin, jedan od najcjenjenijih generala tog razdoblja, bio je žestoki kritičar načina korištenja američke vojske u Vijetnamu. Galvin je Petraeusu poslužio kao nadahnuće u proučavanju lekcija iz Vijetnama i u razvoju njegove intelektualne oštrine. Petraeus će kasnije napisati svoju doktorsku disertaciju na Princetonu na temu "Američka vojska i lekcije Vijetnama: studija vojnog utjecaja i upotrebe sile u post-vijetnamsko doba" (Denn, 2016). Tijekom 1983. godine general Petraeus dobitnik je nagrade George C. Marshall kao najbolji polaznik U.S. Army Command and General Staff College. Nakon toga na sveučilištu Princeton završio je doktorat iz područja međunarodnih odnosa. Slijedom navedenog, izabran je u zvanje docenta za međunarodne odnose na američkoj vojnoj akademiji West Point (Academy of Achievement, 2021).

Godine 1985. David Petraeus je ponovno služio kao pomoćnik generala Galvina, koji je tada bio zapovjednik SOUTHCOM-a i bio je zadužen za sukob u Salvadoru. Utjecaj na Petraeusa u Salvadoru posebno je dolazio od brigadnog generala Freda Woernera, koji je vodio američki savjetnički tim. Woernerova strategija bavila se osnovnim uzrocima pobune, ujedno prezentirajući plan za reformu ruralnog zemljišta, humanitarnu pomoć i osnovne usluge. Umjesto da se usredotočio samo na strategiju usmjerenu na neprijatelja, Woerner je zauzeo populacijski usmjeren pristup (Denn, 2016).

Petraeus je zatim nastavio napredovanje obnašajući različite dužnosti, poput dužnosti stožernog časnika u Savezničkom zapovjedništvu za Europu u Bruxellesu. S te dužnosti je prešao na dužnost u Washington, gdje je bio pomoćnik izvršnog časnika načelnika stožera američke vojske, generala Carla Vuona (Academy of Achievement, 2021).

Obnašajući dužnost u uredu čelnog čovjeka američkih oružanih snaga Petraeus je promaknut u čin pukovnika nakon čega je raspoređen na dužnost zapovjednika 3. bojne 187. pješačke pukovnije 101. zračno-desantne divizije.

Tijekom 1993. i 1994. godine Petraeus je obnašao niz dužnosti u 101. zračno-desantnoj diviziji. U tom razdoblju bio je raspoređen na dužnost pomoćnika načelnika stožera divizije te na

dužnost načelnika odjela G-3 za operativne poslove (AllGov, 2021). U ovom razdoblju završio je i školu za vanjske poslove na Sveučilištu Georgetown.

7.2.4. General

Sljedeća dužnost bila je zapovjednik 1. brigade, 82. zrakoplovna divizija, potom je služio u Pentagonu kao izvršni pomoćnik direktora Zajedničkog stožera, a zatim predsjedatelja Združenog zapovjedništva, generala Henrya Sheltona. Godine 1999., sada već u činu brigadnog generala, Petraeus se vratio u 82. zrakoplovnu diviziju rasporedom na dužnost pomoćnika zapovjednika divizije za operacije, a zatim, nakratko, kao vršitelj dužnosti zapovjednika. Za vrijeme službovanja u 82. diviziji, u sklopu operacija američke vojske, raspoređen je u području Kuvajta (AllGov, 2021).

Godine 2003. Petraeus, sada po činu general-bojnik, zapovijedao je 101. zrakoplovnom divizijom u napadu na Bagdad. Provedbom zadaće zauzimanja i smirivanja sigurnosne situacije u iračkom gradu Mosulu nakon sloma iračkih regularnih snaga, general Petraeus je sljedećim projektima postavio standarde za izvođenje uspješnih operacija protupobune: vraćanje sigurnosti na ulice, ustrojavanje lokalnih sigurnosnih snaga, obnova gradskih sveučilišta i drugih institucija i organiziranje prvih slobodnih izbora u regiji. Potom je unaprijeđen u čin general-pukovnika i raspoređen je na dužnost zapovjednika multinacionalnog zapovjedništva za tranziciju u Iraku. U petnaest mjeseci njegovo je zapovjedništvo provelo najveću operaciju ovakve vrste od II. svjetskog rata. Slijedom navedenog Petraeus i njegovi podređeni proveli su potpuni projekt obnove, obučili i opremili 100 000 pripadnika iračkih sigurnosnih snaga te vodili razvoj sigurnosne infrastrukture, kao što su baze za obuku, policijske postaje i granične utvrde. U tom je razdoblju Petraeus kontinuirano objavljivao članke u vojnim i civilnim časopisima dijeleći iskustva stečena u protupobunjeničkim djelovanjima i obnovi zone nakon sukoba (Academy of Achievement, 2021).

Od kraja 2005. do veljače 2007. godine Petraeus je obnašao dužnost zapovjednika Fort Leavenwortha u Kansasu i tamo smještenog Centra za vođenje, upravljanje i nadzor (CAC). Kao zapovjednik CAC-a, Petraeus je bio odgovoran za nadzor Command and General Staff College-a i šesnaest drugih škola i centara, ali i za razvoj obučnih programa (AllGov, 2021). Također, bio je zadužen za nadzor razvoja doktrinarnih priručnika kopnene vojske, obuku časnika kopnene vojske i nadzor nad centrom vojske za prikupljanje i distribuciju naučenih

lekcija. Tijekom službe u CAC-u, Petraeus i general-pukovnik James N. Mattis zajednički su provodili izradu raznih priručnika tako da su koordinirali rad skupine vojnih časnika, akademika, zagovornika ljudskih prava i novinara. Jedan od najvažnijih priručnika koji su izradili FM 3-24 bavi se modernim protupobunjeničkim djelovanjem i uvelike je korišten u daljnjoj uporabi američkih i savezničkih snaga (Academy of Achievement, 2021).

Dakle, temeljem vlastitog iskustva general Petraeus je u sustav izobrazbe integrirao proučavanje mogućnosti protupobunjeničkog djelovanja. U planove lekcija i vježbi uključio je ovu modernu problematiku, no u obliku koji nadilazi klasično vojno shvaćanje termina, a zbog čega je u izradu priručnika uključio do tada neviđen tim stručnjaka iz različitih područja i funkcija. Prepoznajući činjenicu da su vojnici u Iraku često obavljali zadatke koji su daleko drugačiji od onih za koje su se školovali, Petraeus je također naglasio i važnost podučavanja vojnika kako razmišljati i kako se boriti u sukobima koji su uključivali pobunjeničke gerilske aktivnosti, a isticao je i važnost poticanja fleksibilnosti i prilagodljivosti vođa. Petraeus se kroz svoju izobrazbu i iskustvo stečeno obnašanjem raznih dužnosti izgradio u vodećeg stručnjaka za ratovanje s pobunjenicima. Svoje iskustvo i znanje unio je u promjenu strategije, a iz kasnije analize provedbe nove doktrine o protupobunjeničkom ratovanju potom je proizašlo i "Zapovjednikovo protupobunjeničko vodstvo" koje je usmjereno na pomoć onima koji u mirovnoj misiji u Iraku obnašaju zapovjedne dužnosti.

Tijekom svoje karijere Petraeus je razvijao velike ideje koje će se pokazati vrlo bitnim u Iraku i Afganistanu. Petraeus je pokazao sposobnost uporabe rezultata analiza naučenih lekcija iz prethodnih sukoba u kreiranju pristupa budućim sukobima. Pritom je bio vidljiv ujecaj njegovog obrazovanja i iskustva, ali i utjecaja jakih mentora kojima je godinama bio hijerahijski podređen.

U veljači 2007. godine unaprijeđen je u čin generala zbora i raspoređen je na dužnost zapovjednika koalicijskih snaga u Iraku gdje se situacija u sigurnosnom smislu kontinuirano pogoršavala. U razdoblju od jedne godine u Iraku opada broj unutarnjih sukoba, ali i napada na američko osoblje (Academy of Achievement, 2021).

Sljedeće je godine imenovan na čelo Centralnog zapovjedništva SAD-a sa sjedištem u Tampi na Floridi čime je postao nadležan za sve američke vojne operacije na Bliskom istoku (AllGov, 2021). Petraeus potom preuzima zapovijedanje zapovjedništvom ISAF-a (eng. International

Security Assistance Force) gdje na području IR Afganistan predvodi koaliciju u zadaćama mentoriranja afganistanskih snaga sigurnosti i borbi protiv Talibana. General Petraeus na ovu dužnost dolazi s iskustvom zapovijedanja multinacionalnim snagama u Iraku i nizom drugih dužnosti koje su osim direktnog zapovijedanja postrojbama uključivale razne savjetničke, pomoćničke i nadzorne dužnosti te rad u stožerima.

Ovom dužnosti završava njegova iznimna vojna karijera u trajanju od 37 godina tijekom koje je obnašao čelne položaje u zračno-desantnim, mehaniziranim i pješačkim postrojbama u Europi, SAD-u i na Bliskom Istoku. Stekao je neprocjenjivo iskustvo i znanje vezano za postkonfliktnu reorganizaciju i to prvenstveno obnašajući dužnost šefa operacija snaga Ujedinjenih naroda na Haitiju (1995.), potom dužnost pomoćnika načelnika stožera za operacije NATO-ovih stabilizacijskih snaga u Bosni i Hercegovini (tijekom 2001. i 2002.), a potom i kroz dužnosti u Iraku i Afganistanu (Academy of Achievement, 2021).

7.2.5. CIA

Blistava karijera generala Davida Petraeusa ne prestaje, jednoglasno je u Senatu SAD-a izabran za 20. po redu ravnatelja CIA-e (eng. Central Intelligence Agency), zasigurno jedne od najmoćnijih organizacija na svijetu. Time je postao odgovoran za pružanje potpore predsjedniku, Vijeću za nacionalnu sigurnost i drugim kreatorima politike. Ova potpora se sastojala u ustupanju pravovremenih i objektivnih obavještajnih podataka o stranim zemljama i globalnim pitanjima, a sve u cilju pomoći pri donošenju odluka o nacionalnoj sigurnosti. Stupanjem na ovu dužnost postao je jedan od najmoćnijih ljudi na svijetu, a zbog iskustva koje je posjedovao nedvojbeno je bio dobar izbor. Gotovo da nije bilo kriznog žarišta na kojem kroz vojnu karijeru nije bio uključen, dakle bio je upoznat s američkim globalnim interesima, a s druge strane bio je visoko obrazovan čovjek s prirodnim predispozicijama vođe. Čelništvo nad CIA-om preuzeo je u vrijeme jačanja terorizma i kada su nositelji vlasti trebali žurne odgovore kojima bi umirili zabrinutu javnost. Ovakvom izazovu najbolje je mogao odgovoriti Petraeus koji je službovao u područjima poznatim kao izvor terorizma i koji je poznavao mogućnosti obrambenog i sigurnosno-obavještajnog sustava SAD-a.

7.2.6. Petraeusovo vodstvo

Strateško se vodstvo, prema Petraeusu, temelji na strateškom vođi koji donosi zdrave i etičke odluke uz kontinuirani ciklus učenja (Denn, 2016).

Pojašnjavajući ovaj ciklus, nazivajući ga "Četiri funkcije strateškog vođenja", Petraeus je isticao kako velike ideje ne dolaze same od sebe, već nastaju iz jezgra malih, osnovnih ideja koje se identificiraju kao perspektivne te polako razvijaju i uvećavaju. One nastaju kada vođe sa svojim ključnim savjetnicima i pomoćnicima intenzivno promišljaju o složenim izazovima. Velike ideje dolaze iz usmjerenog procesa u kojem strateške vođe sa svojim timovima, tijekom vremena, zajednički razvijaju koncepte, analizirajući, raspravljajući i proučavajući prvobitne zamisli približavajući ih tako onom što će se provesti u djelo. Strateški vođa je dužan korigirati i razvijati velike ideje do savršenosti. Institucionaliziranje procesa učenja i prilagodbe pokazalo se učinkovitim u Iraku, a kod realizacije ideje posebno važna bila je komunikacija unutar vojne organizacije koja je vodila transformaciju. Da bi bila učinkovita, komunikacija bi trebala teći u više smjerova. U vojnoj organizaciji kakvo je bilo multinacionalno zapovjedništvo u Iraku komunikacija se kretala prema gore kroz zapovjedni lanac te prema dolje kroz podređene postrojbe i stožere, ali i prema koalicijskim partnerima, međuagencijskim elementima i medijima. Prema generalu Petraeusu najvažniji smjer kretanja komunikacije je prema dolje - prezentiranje velikih ideja dubini organizacije je najbitnije jer će vođe i postrojbe unutar organizacije velike ideje pretvoriti u stvarnost na terenu. Postoji više načina i mjesta kroz koja strateške vođe mogu komunicirati unutar organizacije. Učinkovita komunikacija je stvar identificiranja i korištenja svakog od tih sredstava. Petraeus je u Iraku svoju komunikaciju počeo uvodnim govorom po preuzimanju dužnosti zapovjednika, a nastavio raznim sastancima i brifinzima, pismima svim vođama, konferencijama za medije, prezentacijama, priopćenjima za javnost, saslušavanjima u kongresu te primanjima visokih delegacija. Nadalje, prema Petraeusu uz razvijanje velikih ideja i učinkovito komuniciranje, treća funkcija strateškog vodstva je nadzor. Bez točne provedbe pojedine operacije prve dvije funkcije postaju bezvrijedne. Ovdje do izražaja dolazi vođenje i usmjeravanje, ali i davanje ovlasti zapovjednicima bojni i brigada, dakle onima koji upravljaju na terenu. O njima ovisi provedba generalne ideje kao i rezultat operacije. Značaj nadzora nad manjim taktičkim postrojbama na terenu je stoga nužan, a prema Petraeusovim iskustvima vrlo često su taktički timovi i vodovi provodili aktivnosti koje su imale strateške posljedice. Nadzor ne znači i mikroupravljanje, ali vođa mora imati pregled stanja, a u Iraku se to na strateškoj razini moglo vidjeti po broju

dnevnih napada, broju žrtava, razvoju infrastrukture, ekonomskom napretku i sl. Dakle vođe na strateškoj razini trebaju pravilno shvatiti i razraditi veliku ideju, učinkovito je iskomunicirati i adekvatno nadzirati provedbu. Potom iskustva treba institucionalizirati, odnosno analizirati i dijeliti kao naučene lekcije, a prema potrebi i uvrštavati ih u obrazovne procese i doktrine ratovanja i s protekom vremena revidirati (Petraeus, 2010:5-8).

Kako je definirao Petraeus, velike ideje su sveobuhvatni koncepti kojima se vodi poduzeće ili organizacija. Razvoj pravih intelektualnih konstrukcija za vođenje pristupa organizacije je presudan – to su principi koji vode poslovanje. Ako su velike ideje pogrešne (ili vremenom izgube svoju valjanost), tada će se svi sljedeći operativni planovi graditi na lošim temeljima. Neće se postići željeni učinak ako se planovi kreiraju na lošim idejama i pretpostavkama, bez obzira koliko ljudi ili resursa bude uloženo u rješavanje problema.

David Petraeus ističe kako nema zamjene za fleksibilne i prilagodljive vođe koje su se takvom stilu vođenja izvještile u posljednjim ratovima koje je Amerika vodila u protupobunjeničkoj kampanji. Tijekom posljednjih ratova u Afganistanu, a posebno u Iraku, razvijeni su vrlo iskusni vođe koji su puno naučili o ratovanju, ali i o obuci, opremanju i osposobljavanju stranih snaga. Oni posjeduju hrabrost i inicijativu, a krasi ih i prilagodljivost, pa uz čvrstoću proizašlu iz ratnog iskustva predstavljaju veliki potencijal američkom obrambenom sustavu (Petraus, 2013:85-86). Sukladno tome razvidno je kako je Petraeus u svojoj karijeri promišljao i o najvažnijoj kontinuiranoj zadaći vojske, a to je izgradnja svojih vođa koje su jamac sigurnosti.

General Petraeus je prošao sve razine vođenja i predstavlja školski primjer slijeda dužnosti koje je obnašao od početka karijere i, paralelno s tim, obrazovanja koje je stjecao bilo kroz pohađanje obaveznih izobrazbi, bilo pohađanjem neovisnih studija po vlastitom izboru kao obliku samoizgradnje. On je bio kreator promjena i svojim priručnikom za protupobunu, pa i provedbom mjera protupobune, unio je novost u savezničkom postupanju na tada vrlo aktivnim kriznim žarištima.

Trenutno je partner i predsjednik KKR Global Institute-a (investicije i savjetovanje), a također je član upravnih odbora tvrtki Optiva i FirstStream. Prije nego što se pridružio KKR-u, general Petraeus je više od 37 godina služio u američkoj vojsci s naznakom da je tijekom karijere zapovijedao sa šest strateških zapovjedništva, od kojih je pet bilo uključeno u ratna zbivanja (KKR, 2021).

Nagrade i odlikovanja koje je general Petraeus stekao tijekom karijere uključuju dvije medalje za istaknutu službu, brončanu zvijezdu za hrabrost, medalju NATO Meritorious Service, zlatno odlikovanje Iraqi Order of the Date Palm i niz drugih međunarodnih odlikovanja iz Francuske, Australije, Poljske, Češke te drugih država. U padobranstvu je dosegao najvišu kvalifikaciju, a poznata medijska kuća the U.S. News and World Report izabrala ga je među 25 najboljih američkih vođa. Također, tijekom 2007. godine ušao je u uži krug izbora za osobu godine dok ga je 2009. godine magazin Foreign Policy izabrao među 100 najboljih svjetskih intelektualaca. Nacionalni odbor za američku vanjsku politiku dodijelio mu je nagradu George Kennan, a Sveučilište Princeton medalju „James Madison".

Petraeus je primjer transformacijskog vođe, spreman surađivati i timski razrađivati velike ideje. Njegov stil uključuje kontinuirano mentoriranje mladih vođa ne tražeći pritom ništa zauzvrat. Uz navedeno, Petraeus je svoju organizaciju stalno podizao na višu razinu, a posjedovao je i snagu potrebnu za priznavanje pogreške potpuno jednako kao i isticanje uspjeha. Nije se ustručavao komplimentirati rad drugih vođa koji su paralelno s njim vodili neka druga, također strateška, zapovjedništva, a primjer toga je i javno isticanje napora koje je u Afganistanu činio njegov prethodnik general Stanley McChrystal (smijenjen nakon objave spornih izjava u časopisu Rolling Stone). Također primjer njegovog transformacijskog vodstva je uključivanje širokog spektra vojnih i civilnih stručnjaka u izradu priručnika o protupobuni. Isto tako, po dolasku u Afganistan jačao je komunikaciju po svim smjerovima što ukazuje da nije težio autoritatizmu i isključivosti. Generacije sadašnjih i budućih vođa u SAD-u bit će oblikovane Petraeusovim utjecajem i njegov trag je iz trenutne perspektive u segmentu nacionalne sigurnosti neizbrisiv. Petraeusovo vodstvo je materija koja se izučava na vojnim učilištima diljem svijeta, a u pozitivne učinke njegovog načina zapovijedanja uvjerili su se i hrvatski vojnici koji su u razdoblju njegovog čelništva misijom u Afganistanu obnašali različite vojne dužnosti diljem tog kriznog žarišta.

7.3. Winston Churchill

7.3.1. Obitelj i obrazovanje

Winston Churchill je rođen 30. studenog 1874. godine u palači Blenheim pokraj Oxfordshirea, a preminuo je u Londonu 24. siječnja 1965. godine. Tijekom 1882. upućen je u školu St George pokraj Ascota u Berkshireu. Nakon dvije godine upućen je u školu u Brighton gdje je pokazao

interes za francuski jezik, povijest, jahanje i plivanje. Od 1888. godine Churchill pohađa školu za dječake Harrow (International Churchill Society, 2021).

Nadalje, 1892. godine, u dobi od 17 godina, osvojio je prvenstvo javnih škola u mačevanju, što je na neki način predstavljalo najavu njegove buduće karijere borca i vojnika (International Churchill Society, 2021). Općenito čini se da njegova druga postignuća u školi nisu najavljivala akademsku budućnost pa su njegovi roditelji zaključili da on nije sveučilišni kandidat. Kao logičan izbor nametnula se ideja upisa na rigoroznu Kraljevsku vojnu akademiju u Sandhurstu i izgradnje vojne karijere za koju je već pokazao sklonost (Britannica, 2013).

Napustio je Harrow 1892. godine, a prijemni ispit za vojnu akademiju u Sandhurstu položio je 1893. godine i to u trećem pokušaju, ponajprije zbog loših rezultata iz matematike i latinskog jezika (International Churchill Society, 2021).

Sandhurst je Churchillu dao novi smisao i početak. Uživao je u jahanju i isticao se u aktivnostima koje su od kadeta zahtijevale onu ratoborniju stranu i kvalitete. S tim u vezi, iskazao se u mačevanju i na kraju je akademiju završio s osmim uspjehom u naraštaju od ukupno 150 kadeta. Iako se upisao kao jedan od lošijih kandidata, upornošću je pretekao svoje kolege postigavši zavidan rezultat (Jones, 1966:38). Od početka vojne karijere nastojao je biti u pukovniji koja je bila uključena u borbu. Nije mu bilo bitno radi li se o konjaničkoj ili pješačkoj pukovniji, koristio je sve raspoložive mogućnosti da ima raspored u postrojbi na terenu (Jones, 1966:40).

Winston Churchill je u djetinjstvu često bio predmet izrugivanja druge djece zbog govorne mane, no to kao da nije utjecalo na njegovu sigurnost te vjeru u sebe i svoje odluke (International Churchill Society, 2021). Još u djetinjstvu razvio je sposobnost da bude najbolji onda kad je najteže i da nikad ne odustaje, a ove vrline dodatno je brusio kroz vojni sustav (International Churchill Society, 2021).

Nadalje, 1908. godine oženio se s Clementine Hozier koja ga je u svemu bitnom za karijeru neizmjereno podupirala. Zajedno su imali petero djece (Blakemore, 2017).

Winston Churchill je u obitelji stekao temelje osobnosti za budući uspjeh u vojničkoj karijeri. Usađena mu je disciplina i ustrajnost što je dovelo do visoke motiviranosti. Kroz odrastanje je

učio o iskorištavanju svog borbenog duha i usmjeravanje na ono u čemu je najbolji. Paralelno je učio o vojnim vještinama i izražavanju što mu je kasnije donijelo sposobnost velikog vojskovođe i osobe koja može za sobom povesti mase. Ponašanjem na bojištu i izjavama za javnost osiguravao si je karijeru koja je završila premijerskim položajem.

7.3.2. Utjecaj vojne organizacije

Godine 1895., po završetku akademije u Sandhurstu u dobi od 21 godine, upućen je na Kubu. Određen je za ratnog izvjestitelja i trebao je pratiti sukob između španjolskih okupatora i gerilaca koji su podupirani od SAD-a. Tada su mu uzori bili admiral Horatio Nelson, ali i Napoleon Bonaparte koji je također osim vojne kreirao i vlastitu političku karijeru (Lippmann, 2019).

Nadalje, 1896. godine njegova postrojba je upućena u Indiju gdje mladi Churchill služi i kao časnik i kao ratni izvjestitelj. Njegovi izvještaji iz Indije privukli su pozornost nadređenih i Churchill je polako izgrađivao svoj status (Sempa, 2015).

Churchillova neustrašivost i nastojanje stalnog boravka u središtu ratnih događanja su ga nakon Indije odvela 1898. godine u Sudan gdje je boravio s postrojbama pod zapovjedništvom generala Herberta Horatia Kitchenera. Britanska i egipatska vojska nastojale su povratiti Sudan od mahdističkih snaga, a ono što je tamo doživio obilježit će Churchilla za cijeli život (British Battles, 2021). Masakr kod Omdurmana pokazuje najcrnju stranu rata, a tada mladi časnik Winston Churchill počinje propagirati okrutnost sukoba. Iako su ga pogrešno shvaćali i znali opisivati kao ratnog huškača, Churchill je od tada u nekoliko navrata predviđao buduće ratove i nastojao upozoriti svoje sunarodnjake na opasnosti koje im prijete.

Sljedeće 1899. godine upućen je u Južnu Afriku, a slijed događaja iz tog dijela svijeta će mu opet obilježiti karijeru i izgraditi ga u još čvršćeg vojnog vođu. U Južnoj Africi Churchill je opet u funkciji ratnog izvjestitelja trebao pratiti britansku vojsku u sukobu protiv tada pobunjenih Bura (International Churchill Society, 2021).

Također, sudjelovao je u bitci kod Spion Kopa gdje ga je metak gotovo pogodio u glavu (odrezano mu je pero na šeširu). Kada je Pretoria konačno osvojena u lipnju 1900. godine,

Churchill je ujahao u grad na konju i predvodio oslobođenje 180 vojnika koji su ostali u zatvoru u kojem je nekoć i sam bio zatvoren (Klein, 2016).

Po povratku u Veliku Britaniju izabran je za zastupnika u parlamentu i tada počinje i njegova politička karijera koja će se ispreplitati s vojnom.

7.3.3. Utjecaj političkih dužnosti

U politiku je ušao kao zastupnik Donjeg doma parlamenta dobivši tijesnom većinom izbore u Oldhamu (UK Parliament, 2021). Govorne mane se nikada nije uspio riješiti u potpunosti i to mu je zadavalo probleme u držanju govora. Međutim, Churchilla ništa nije uspijevalo pokolebati i s velikim samopouzdanjem je pripremao govore postavši ubrzo vrlo zapažen parlamentarnih zastupnik. Govorničke improvizacije su mu teže polazile za rukom, no sigurnost i vjera u sebe koju je izgradio na vojnoj akademiji i ratnim terenima pružale su mu potporu za probijanje u političkim krugovima (International Churchill Society, 2021).

Winston Churchill je u britanski parlament ušao kao konzervativac, a u sukob sa svojom tadašnjom strankom došao je kod zagovaranja politike uvođenja carine. Churchill, uvjereni slobodni trgovac, pomogao je u osnivanju Lige besplatne hrane, a takvi stavovi i konfrontiranje vrhu konzervativne stranke su ga natjerali na odlazak. Stoga se 1904. godine pridružio liberalima i stekao reputaciju odvažnog političara uslijed svojih napada na Chamberlaina i Balfoura (International Churchill Society, 2021).

Na općim izborima koji su uslijedili 1906. godine osigurao je zapaženu pobjedu u Manchesteru te započeo svoju ministarsku karijeru u novoj liberalnoj vladi kao državni podtajnik za kolonije. Ubrzo je stekao zasluge za provođenje politike pomirenja i organizaciju samouprave u Južnoj Africi. Kada je 1908. ministarstvo rekonstruirano za vrijeme premijera Herberta H. Asquitha, Churchill je unaprijeđen u predsjednika Trgovinskog odbora sa sjedištem u kabinetu.

Zalažući se za prava radnika i posebice rudara stekao je mnoge simpatije nižih slojeva stanovništva, ali i postao izdajnikom svoje klase izazvavši veliko torijevsko neprijateljstvo. Međutim, unatoč tome, ipak je s vremenom dobio unaprjeđenje u ured ministra unutarnjih poslova. Ovdje se prvenstveno morao posvetiti suočavanju s valom industrijskih nemira i nasilnih štrajkova, a velike uspjehe bilježi u postignuću značajnih reformi zatvora.

Događaj iz 1911. godine ponovo će kod Churchilla izazvati njegov vojnički instinkt. Provokativna njemačka akcija slanja topovnjače u Agadir, marokansku luku na koju je Francuska imala pravo, uvjerila je Churchilla da bi u bilo kojem većem francusko-njemačkom sukobu Britanija morala biti na strani Francuske. Kada je u listopadu 1911. premješten u Admiralitet, otišao je na posao s uvjerenjem u potrebu dovođenja mornarice u razinu trenutne spremnosti za rat. Njegov prvi zadatak bio je stvaranje pomorskog ratnog stožera. Da bi pomogao britanskom vodstvu oko problematike stalnog povećanja njemačke pomorske moći, Churchill je u kabinetu uspješno vodio kampanju za najveće pomorske izdatke u britanskoj povijesti.

Prema svim dostupnim podatcima, rat Churchilla nije iznenadio. Početak I. svjetskog rata dočekao je na način da je već proveo jednu probnu mornaričku mobilizaciju, a potom dana 2. kolovoza 1914. godine na vlastitu odgovornost naredio je i drugu, ovaj put stvarnu pomorsku mobilizaciju koja je jamčila potpunu spremnost mornarice (Britannica, 2013).

Nadalje, 1915. godine, u jeku I. svjetskog rata Churchill donosi stratešku odluku koja može biti prekretnica oružanog sukoba. Naime, unatoč prijašnjim neslaganjima s Rusijom, Churchill shvaća važnost ruske uloge i nastoji im pomoći kao svojim saveznicima. Da bi to učinio i omogućio daljnju opskrbu Rusije morskim putovima, primoran je uputiti britansku flotu ratnih brodova, ali i flote ostalih članica Antante u područje pod turskom vlašću i izvršiti iznenadni napad. Churchill donosi odluku o napadu na Tursku, točnije na tjesnac poznat kao Dardaneli. Ovo je bio jedini izlaz „zatvorenog“ Crnog mora na Mediteran i o njemu je tada ovisila ruska opskrba. U to vrijeme Turska je dopuštala prolaz njemačkim brodovima i Churchill shvaća važnost ovladavanja ovim područjem. Međutim, bitka je završila katastrofom i velikim porazom sila Antante, a odgovornost je kao inicijator snosio Churchill. Minolovci nisu odradili zadaću na očekivanoj razini, a zanemarena je uloga turskih topova na Dardanelima. Nakon neuspjeha Churchill je morao odstupiti, ali je unatoč tome i nakon dužeg vremenskog razdoblja branio donošenje odluke o upućivanju snaga u Tursku. Tvrdio je kako bi eventualna pobjeda u ovoj bitci donijela prekretnicu u ratu koji ne bi trajao četiri godine, a milijuni života bi bili spašeni. Churchill je i ovdje pokazao odlučnost i hrabrost, ali objektivne okolnosti i propusti na nižim razinama nisu mu dozvolile uspjeh (Britannica, 2013).

Prema Gibson and Weber (2015:78-79) na Churchilla je značajno utjecala njegova osobna sklonost riziku. I dok su druge vođe u to doba izbjegavali rizik od straha za gubitkom pozicije,

on je riskiranje smatrao neophodnim za postizanje uspjeha. Već tada je shvaćao da ne može sve biti uspješno i da učenje na pogreškama definira uspjeh. Churchillovo donošenje ključnih odluka obilježeno je sljedećim načelima odlučivanja:

1. cijelo vrijeme potrebno je u vidu imati srž problema
2. nužnost razumijevanja kako držati ravnotežu obje strane odluke
3. sposobnost promjene smjera ukoliko se pojave nove činjenice.

Ova načela su primjenjiva u gotovo svim zanimanjima i u svim situacijama na koje jedan vođa može naići. Jednom kada je odluka donesena nema povratka i plan je moguće mijenjati samo u slučaju pojave bitnih činjenica. Pozornost je usmjeravao na poboljšanje samog sebe i temeljito je analizirao svoje postupke. Tražio je kritike i refleksije podređenih i cijenio je njihovo mišljenje. Poticao je suradnike da govore i daju povratne informacije, a one sa suprotnim stavovima nije kažnjavao. Churchillov model komunikacije s podređenima poticao je duboku raspravu i protok ideja. Razumio je važnost organizacijske strukture i znao je da ista itekako može utjecati na postizanje ciljeva. Bio je jasan i jednostavan u komunikaciji i uspijevao se povezati sa širokim spektrom ljudi različitih razina obrazovanja i inteligencije (Gibson and Weber, 2015:80-81).

Zanimljive su njegove odluke prije uključivanja Velike Britanije u II. svjetski rat. Tijekom 1939. suprotstavlja se pacifistima koji ga nazivaju ratnim huškačem jer ne žele prihvatiti činjenicu o postojanju velike ratne opasnosti po cijeli svijet. Rat je predvidio još početkom 30-tih godina prilikom svog privatnog posjeta Njemačkoj, no budući da nitko drugi ne prepoznaje cilj Hitlerove politike, tada u velikom usponu, predbacivali su mu kako najave rata koristi za povratak u politiku. U britanskom parlamentu zagovarao je veća ulaganja u obranu no ne nailazi na podršku, a vrhunac kritiziranja vlasti dolazi u trenutku kada, u cilju smanjivanja napetosti, Velika Britanija na čelu s premijerom Chamberlainom zajedno s Francuskom potpisuje Münchenski sporazum i tako Hitleru prepušta češki teritorij (International Churchill Society, 2021).

Tek nakon što nacisti zauzimaju Čehoslovačku, parlamentarni zastupnici ga počinju slušati i shvaćaju kako je cijelo vrijeme bio u pravu, čime konačno dobiva kampanju protiv britanskih pacifista. Do tada je koristio doušničku mrežu raširenu u Ministarstvu vanjskih poslova putem koje je dolazio do tajnih podataka koje je analizirao na svom imanju u Chartwellu, gdje se družio, živio, ali i stvarao mnoga politička i književna djela. Chatwell je predstavljao idealno radno okruženje i njegov svojevrstan stožer u kampanji protiv pacifista (Britannica, 2013).

7.3.4. Put do vrha preko vojnih dužnosti

Godine 1911. Winston Churchill je u dobi od 37 godina prvi put postao 1. lord admiraliteta, a 1940., u 66. godini svog života, istu dužnost preuzima po drugi put. Bio je to jasan znak da Britanci shvaćaju opasnost od nacističke Njemačke i da na čelne pozicije dolaze ljudi spremni na obranu. On slovi za vojnika s iskustvom na terenu, odlučnog u namjeri da ništa ne prepušta neprijatelju. Tim imenovanjem mu se otvaraju željene perspektive, jer je ovako bitno više mogao utjecati na pripremu Britanije za rat koji slijedi. Godine vojnog školovanja i obnašanja različitih vojnih dužnosti te civilnih dužnosti usko vezanih s obrambenim pitanjima, pomogle su mu da na vrijeme shvati kako Velika Britanija neće moći sama voditi sukob s Njemačkom. Na temelju podataka s kojima je raspolagao bio mu je razvidan brzi francuski poraz, ujedno signal za traženje drugih saveznika. Razumio je svijet, a glavni cilj mu je postao uključiti SAD u II. svjetski rat. Imao je čudesan dar da nadahne druge, a u svojim obraćanjima počeo je doticati SAD, sve češće spominjući kako je "neprijatelj njegovog neprijatelja ustvari njegov prijatelj" (Britannica, 2013).

Čim je postao 1. lord admiraliteta predložio je napad na norvešku obalu kako bi blokirao njemačke brodove, ali tadašnji premijer to odbija. Tek nakon invazije na Norvešku dopustili su mu provedbu napada manjeg opsega, odnosno ograničenu aktivnost potiskivanja Nijemaca. Churchill je planirao napasti Narvik, glavnu norvešku luku za ukrcaj željezne rude. Naizgled opet ponavlja istu pogrešku kao i u slučaju Turske i upućuje brodove prema Narviku koji je duboko uvučen u fjordove. Kraljevska flota doživjela je poraz i morala se povući, no unatoč tome ovaj potez je Winstona Churchilla odveo na premijerski položaj (Britannica, 2013).

U svibnju 1940. postaje premijer i odmah reorganizira sustav izvješćivanja. Naučio je kroz vojsku što donosi pravovremena informacija i koliko organizacijska struktura s vrlo uskim rasponom kontrole može utjecati na donošenje odluke. Centralizirao je izvještavanje i sve su strateške zapovijedi dolazile sa samog vrha, odnosno od njega. Odmah odlučuje da će uz premijersku dužnost obnašati i onu ministra obrane. U lipnju 1940. godine Nijemci su opkolili Francuze kod La Mancha i Winston Churchill je siguran u procjenu da britanski vojni zapovjednici moraju direktno njega izvještavati. Ranije su izvješća zapovjednika morala prolaziti državnog tajnika za rat, zatim vojni kabinet, prvog lorda admiraliteta i državnog tajnika zračnih snaga. Winston Churchill ih je na neki način sve degradirao i postao svojevrsni

izvršni direktor. Na taj način bio je znatno više uključen u vojne operacije i mogao je značajnije utjecati na upravljanje vojskom i obranom (Britannica, 2013).

Prva odluka na njegovom novom položaju bila je organizacija operacije kodnog naziva "DINAMO". Prosuđuje da bez dogovora s Francuzima mora spasiti vojnike opkoljene na plaži Dunkerque. Od 21. svibnja do 4. lipnja 1940. godine mobilizira najčudniju flotu u povijesti (trgovačke brodove, jahte, ratne brodove, ribarice, tankere – dakle sve što može ploviti). Uspjeh operacije "DINAMO" sastojao se u tome da je u Veliku Britaniju vraćeno oko 340 000 vojnika, od čega oko 200 000 Britanaca. Za ovaj pothvat spašavanja nije imao vremena razraditi strategiju i do detalja isplanirati vojnu operaciju, no morao je poduzeti sve kako bi reorganizirao vojsku Velike Britanije i vratio je u borbu. Imao je jasnu viziju unatoč kratkom vremenskom roku i točno je znao što mora učiniti, a to je odlika učenih i odlučnih vojskovođa koji su sposobni donijeti odluku (International Churchill Society, 2021).

Nakon pobjede u ratu doživio je trijumf, no odmah tijekom srpnja 1945. godine Britanci su glasali protiv njega i izgubio je premijerski položaj. Međutim, njegova ustrajnost nije dopuštala predaju i povlačenje već se ponovo vratio kao pobjednik i 1951. godine postao premijer po drugi put u karijeri. Nakon drugog mandata, 1955. godine odlazi u mirovinu, a preminuo je i pokopan 1965. godine uz najviše počasti (Britannica, 2013).

Winston Churchill je primjer vođe sa izraženim karakteristikama karizmatskog i transformacijskog stila. Kao transformacijski vođa, Churchill je poticao svoje ljude u pronalaženju načina dobivanja bitke protiv Nijemaca i oko sebe je stvorio okruženje s ljudima koje je naveo na kreativno razmišljanje. Probleme je rješavao metodički, nije davao neutemeljena mišljenja već je sve preispitivao i obrazlagao. Njegove karizmatične osobine vodstva omogućile su mu velik utjecaj na mase, ponekad i samo svojom pojavom među građanstvom. Churchill je imao prepoznatljive liderske vještine koje su se mogle sagledati kroz njegovu komunikaciju, ugled, strast, viziju, hrabrost i akciju. Komunicirao je sa savjetnicima, vojskovođama i političarima te se kontinuirano pojavljivao među stanovništvom. Usavršavao je komunikacijske vještine i tako djelovao na moral sunarodnjaka iako nije imao predispozicije prirodnog govornika. I u najtežim trenutcima britanski narod nije napuštala vjera da će uz Churchillovo vodstvo poraziti neprijatelja. Djelovao je pozitivno na moral svojih sunarodnjaka jer su znali da ih vodi obrazovan i iskusan vođa s impresivnim vojnim i političkim iskustvom. Unatoč govornoj mani imao je snažne komunikacijske vještine potrebne za uspješno vođenje.

Vođe poput Winstona Churchilla moraju se oslanjati na vlastitu prosudbu koja se katkad razlikuje od većine vojnih i političkih stručnjaka. Churchill je predvidio II. svjetski rat i morao je utrošiti silan trud na uvjeravanje javnosti u opravdanost svojih prosudbi. Bio je vođa koji je po donošenju vojne odluke ustrajao na provedbi i pomno pratio slušaju li njegove zapovijedi oni koji to moraju. To je put do pobjede i Winston Churchill je to činio. Sve bitno je nadzirao, a pogreške ga nisu usporavale, nego je iz njih učio i izlazio još sigurniji u svoje odluke. Bio je pobjednik, pretvorio je gestu slova V kao simbola za riječ victory u svoj zaštitni znak i po tome ostao poznat. Nije obećavao ništa lijepo, ali je uspijevao izazvati osjećaj ponosa kod svojih vojnika i jačati njihov moral. Vojnici su uvijek mogli vidjeti da je smion čovjek koji se ničega ne boji, ali su mogli vidjeti i njegovu brigu za njih što ga je također svrstavalo u posebnog vođu.

7.4. Usporedba prezentiranih vođa

Radi boljeg razumijevanja i preglednijeg uvida u tipove prezentiranih vođa, izrađen je sljedeći tabelarni prikaz.

Tablica 7. Usporedni prikaz prezentiranih vođa

	Ivan Beneta	**David Petraeus**	**Winston Churchill**
obrazovanje	Ratna škola *"Ban Josip Jelačić"* Vojna akademija JNA	Princeton School of Public and International Affairs Command and General Staff College	Royal Military Academy, Sandhurst
karijerni uzori	načelnik Srednje vojne škole Josip Tuličić 1974.	general John Galvin general Fred Woerner	Napoleon, Horatio Nelson
grana vojske	kopnena vojske	kopnena vojska	kopnena vojska
slijedno-rastuća karijera	da	da	da
tip vođe	transformacijski	transformacijski	karizmatski/ transformacijski

karijera nakon vojske	vlasnik obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva, predavač na vojnim i civilnim učilištima, predsjednik Nadzornog odbora pomorskog centra za elektroniku Split, Upravni odbor Zrakoplovno-tehničkog centra	partner i predsjednik KKR Global Institute-a (investicije i savjetovanje), a također je član upravnih odbora tvrtki Optiva i FirstStream	britanski premijer 1940. - 1945. 1951. - 1955.
političko djelovanje	ne	ne	da
trajanje vojne karijere	1974. - 2013.	1974. - 2012.	1895. - 1900. 1915. - 1917.
trajanje na najvišoj dužnosti	8 godina	13 godina	10 godina
zadnja dužnost	ravnatelj/pomoćnik načelnika stožera za civilno-vojne poslove u NATO Zapovjedništvu za operacije	direktor CIA-e	britanski premijer
uvođenje noviteta u sustav	vodio je projektni tim za izradu novog sustava vojno-stručnih specijalnosti, tim MORH-a za ispitivanje pojedinih vrsta naoružanja, tim za izradu sistematizacije radnih mjesta u Glavnom stožeru i zbornim područjima OSRH. Također, bio je nositelj ustrojavanja i prvi zapovjednik Središta za međunarodne vojne operacije u Rakitju koje je zaduženo za pripremu pripadnika OS RH za sudjelovanje u mirovnim misijama.	Priručnik o protupobuni	direktno izvještavanje premijera o ratnim djelovanjima i uporabi vojske

Izvor: izradio autor

Iz tablice proizlazi kako su sve tri analizirane osobe pripadale transformacijskom tipu vođe. Također, sva su trojica doprinijela daljnjem razvoju i stvaranju noviteta u sustavima gdje su obnašali dužnosti strateških vođa. Tako je general Beneta poseban doprinos ostvario kod ustrojavanja Središta za međunarodne vojne operacije koje su u to vrijeme za pripadnike HV-a bile novost i izazov. Petraeusovim utjecajem je iz trenutne perspektive u segmentu nacionalne sigurnosti ostavljen neizbrisiv trag, a definitivno najveći uspjeh Winstona Churchilla je pobjeda u Drugom svjetskom ratu. Za razliku od Petraeusa i Churchilla koji su najveći uspjeh postigli u svojoj domovini, general Beneta je vrhunac svoje karijere postigao u inozemstvu gdje je na najvišim razinama upravljao projektima koji su definirali civilno-vojnu suradnju u međunarodnim operacijama. Isto tako, zanimljiva je činjenica da su karijere generala Petraeusa i Benete počele praktički iste godine, no Petraeus je na najvišoj dužnosti proveo trinaest godina, a Beneta osam.

Nadalje, sva trojica strateških vođa su osim vojnog posjedovala i značajnu razinu civilnog obrazovanja, što je svakako doprinijelo razvoju njihovih karijera i unaprjeđenju do vodećih funkcija. Generali Beneta i Petreus prepoznali su važnost obrazovanja te su stečena znanja odlučili podijeliti s mlađim naraštajima, nastavljajući svoj put kroz predavanja na različitim učilištima.

8. Zaključak

Uspjeh u izgradnji strateških vođa uvjetuje daljnje uspjehe vojne organizacije i smjer kojim će se organizacija kretati u budućnosti. Jedna od najvažnijih zadaća vojske u miru je izgradnja svojih vođa koji će unaprijeđivati sustav (kada dođu u poziciju) i čije će djelovanje pridonositi nacionalnim interesima. Visoki standardi upravljanja ljudskim potencijalima kakvi su postavljeni u NATO savezu zahtijevaju temeljitost u određivanju kriterija i formiranju budućih vođa. Isto uključuje ranu identifikaciju potencijalnih kandidata, razvoj istih kroz obnašanje dužnosti na svim razinama vođenja i u različitim uvjetima, razvoj istih kroz institucionalne izobrazbe, testiranje njihovih kognitivnih sposobnosti, praćenje osobne motivacije svakog pojedinca i odabir onih koji će doista preuzeti dužnosti vođenja na strateškoj razini.

Za potpuni uspjeh u stvaranju strateškog vođe sustav upravljanja ljudskim potencijalima bi trebao biti neovisan i objektivan, a filtriranje kandidata beskompromisno. Vojne organizacije su sustavi kojima pripada značajan broj osoblja u svim kategorijama (vojnici, dočasnici, časnici) što implicira postojanje jake konkurencije za svaku pojedinu dužnost koja uključuje vođenje. Do vrha uspijeva doći mali broj iznimnih pojedinaca, a potom o njima ovisi daljnji smjer i razvoj vojne organizacije.

Stoga sustav vojnog obrazovanja također moraju pratiti visoki standardi, kao i utjecaj psihološke struke koja provodi kognitivna testiranja i može prepoznavati one s višom razinom sposobnosti funkcioniranja u složenim uvjetima. Potrebno je naglasiti da je ovdje sustav u cijelosti nadležan i odgovoran, odnosno u niti jednom segmentu procesa razvoja vođa ne smije biti propusta i nepravilnosti.

Strateški vođa u vojnoj organizaciji utjelovljuje osobu koja je uz iskustvo dužnosti na svim razinama pohađala najviše oblike civilnih i vojnih izobrazbi. Nadalje, strateški vođa ima viziju i spreman je voditi organizaciju smjerom prema ostvarenju vizije. To je visokomotivirani časnik koji ima sposobnost utjecanja na druge i koji je kompetentan za dužnost koju obnaša. Najučinkovitije vođe će razvijati veliki broj pozitivnih osobina vođe, bit će spremni formirati i voditi tim, poticat će dobre međuljudske odnose i moći će funkcionirati u međuresornim i multinacionalnim zadaćama.

Iz primjera vođa koji su predstavljeni kroz primarno i sekundarno istraživanje razvidan je uspjeh sustava u njihovom prepoznavanju i razvijanju. Svaki od navedenih ispunjavao je visoke kriterije za najviše dužnosti, a svoju kompetentnost su dokazali djelujući kroz strateško vođenje i kroz obnašanje svojih dužnosti. Analizom njihovih životopisa i razvoja karijere može se vidjeti rana želja za učenjem i uspjehom te sposobnost okupljanja drugih. Vidljivi su i rezultati u institucionalnoj izobrazbi gdje su predstavljali sami vrh najuspješnijih polaznika te nastojanje za samorazvojem. Kroz obnašanje dužnosti tijekom vojne karijere imali su viziju koju su svojim utjecajem i ostvarili. Svi su bili osposobljeni za funkcioniranje u složenim uvjetima, a posebno su se isticali u multinacionalnom i međuresornom okruženju. Oni su pravi primjeri transformacijskih vođa koji su sposobni izgraditi tim i eksploatirati mogućnosti članova na najsvrsishodniji i najbolji mogući način.

Slijedom svega navedenog može se zaključiti kako časnik u vojnoj organizaciji ima predispozicije za stratešku dužnost ukoliko posjeduje znanja s najviših civilnih i vojnih izobrazbi i iskustva s različitih razina vođenja. Nadalje, transformacijske vođe s višom razinom kognitivnih sposobnosti kvalitetniji su kandidati za preuzimanje čelne dužnosti u vojnoj organizaciji, a pobrojani zaključci mogu predstavljati smjer za stvaranje strateških vođa.

Literatura

1. Academy of Achievement. (2021). *General David H. Petraeus, USA.* Raspoloživo na poveznici achievement.org/achiever/general-david-petraeus/ (pristupljeno 6. 4. 2021.)
2. Adams D. (2018). *Mastering Theories of Educational Leadership and Management.* Raspoloživo na poveznici books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=ho5xDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&ots=SP4zvfraA8&sig=_t6eIDGRqJlzLp27RLcOW6G-mJI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (pristupljeno 21. 4. 2021.)
3. AllGov. 2021. *Meet your Government*: *David Petraeus.* Raspoloživo na poveznici www.allgov.com/officials/petraeus-david?officialid=29398 (pristupljeno 6. 4. 2021.)
4. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.* Organizational Dynamics.
5. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.
6. Bass, B.M., Avolio, B., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.* Journal of Applied Psychology. 88.
7. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Transformational leadership and organizational culture.* International Journal of Public Administration. 17.
8. Blakemore, E. (2017). *Meet the Woman Behind Winston Churchill.* Raspoloživo na poveznici www.history.com/news/meet-the-woman-behind-winston-churchill. (pristupljeno 8. 5. 2021.)
9. Britannica. (2013). Winston Churchill prime minister of United Kingdom. Raspoloživo na poveznici www.britannica.com/biography/Winston-Churchill (pristupljeno 6. 5. 2021.)
10. British Battles. (2021). *Battle of Omdurman*. Raspoloživo na poveznici www.britishbattles.com/war-in-egypt-and-sudan/battle-of-omdurman/ (pristupljeno 6. 5. 2021.)
11. Burris L. (2006). *Strategic Leadership: A Recommendation for Identifying and Developing the United States Army's Future Strategic Leaders*. Raspoloživo na poveznici usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cace/DCL/dcl_First_Place_Essay_2006_2007.pdf. (pristupljeno 4. 5. 2021.)

12. Denn, W. J. (2016). *General David Petraeus and the Execution of Strategic Leadership*. Military Review Exclusive Online. 8. str. 2-7. Raspoloživo na poveznici www.armyupress.army.mil/Portals/7/Army-Press-Online-Journal/documents/Denn-v2.pdf. (pristupljeno 1. 5. 2021.)
13. DMDC (2021). *Active Duty Military Strength by Service.* Raspoloživo na poveznici www.dwp.dmdc.osd.mil/dwp/app/dod-data-reports/workforce-reports (pristupljeno 17. 12. 2021.)
14. Gibson M. and Weber R.J. (2015). *Applying Leadership Qualities of Great People to Your Department: Sir Winston Churchill*. Raspoloživo na poveznici journals.sagepub.com/doi/abs/10.1310/hpj5001-78. (pristupljeno 4. 5. 2021.)
15. Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. Sage.
16. Godišnje izvješće o obrani, kolovoz 2021., Vlada Republike Hrvatske
17. Gollob, R.; Krapf, P.; Ólafsdóttir, Ó.; Weidinger, W. (ur.) (2010). *Obrazovanjem do demokracije*. Council of Europe Publishing. Raspoloživo na poveznici www.living-democracy.com/pdf/hr/V1/V01.pdf. (pristupljeno 19. 4. 2021.)
18. Hrvatski generalski zbor (2021.), Generali i admirali od 2000. godine, dostupno na poveznici: https://hrvatskigeneralskizbor.hr/da-se-ne-zaboravi/generali-i-admirali-od-2000-godine/ (pristupljeno 18.12.2021.)
19. International Churchill Society. (2021). Raspoloživo na poveznici winstonchurchill.org/ (pristupljeno 1. 5. 2021.)
20. Jakulj, M. (2014). *Delegiranje u vojnom menadžmentu*. Zagreb: HVU „Petar Zrinski“.
21. Joint Chiefs of Staff. (2020). *Enclosure a professional military education policy.* Raspoloživo na poveznici www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/education/jf2030/enclosure_a_dod_inst_outcomes.pdf?ver=2018-12-04-120200-097 (pristupljeno 5. 4. 2021.)
22. Jones R.V. (1966). Winston Leonard Spencer Churchill. 1874-1965. *The Royal Society Publishing.* 12. str. 34-105. Raspoloživo na poveznici www.jstor.org/stable/769525. (pristupljeno 6. 5. 2021.)
23. KKR. (2021). *Team: David H. Petraeus.* Raspoloživo na poveznici https://www.kkr.com/our-firm/leadership/david-h-petraeus (pristupljeno 6. 4. 2021.).
24. Klein, C. (2016). *The Daring Escape That Forged Winston Churchill.* Raspoloživo na poveznici www.history.com/news/the-daring-escape-that-forged-winston-churchill (pristupljeno 17. 5. 2021.)

25. Kopanji, D. (2015). *Kompetencije strateških vođa*. Diplomski rad Ratna škola „Ban Josip Jelačić“. MORH.
26. Kostanjevac, A. (2008). *Menadžment u vojnoj organizaciji*. MORH.
27. Laver, H. S.; Matthews, J. J. (2010). *The Art of Command: Military Leadership from George Washington to Colin Powell*. The University Press of Kentucky. Lexington.
28. Lippmann, W. (2019). *Winston Churchill in Cuba.* Raspoloživo na poveznici walterlippmann.com/winston-churchill-in-cuba/ (pristupljeno 16. 5. 2021.)
29. Lundy, J. (1991). *Umijeće vođenja*. Zagreb: Privredni vjesnik. Zagreb.
30. Lvovscky, K. (2019). *The Decision Calculus of Winston Churchill.* Emerald Publishing Limited, Bingley. 28A. str. 91-119. doi: 10.1108/S1572-832320190000028007. (pristupljeno 6. 5. 2021.)
31. McManus, P. (2003). Leadership Lessons Learned. *Leadership and Management in Engineering.* 3(4). str. 165. Raspoloživo na poveznici ascelibrary.org/doi/pdf/10.1061/(ASCE)1532-6748(2003)3%3A4(165). (pristupljeno 13. 4. 2021.)
32. Military Balance (2021.), The International Institute for Strategic Studies (IISS), Routhledge, 2021.
33. Mostarac, N. (2018). *Izgradnja stratega – studija slučaja Colin Powell*. Diplomski rad Ratna škola „Ban Josip Jelačić“. MORH.
34. Oreg, S., & Berson, Y. (2011). *Leadership and employees' reactions to Change: the role of leaders' personal Attributes and transformational Leadership style.* PERSONNEL PSYCHOLOGY. 64 (3).
35. Pavlina, Ž.; Komar, Z. (2000). *Vojna psihologija - knjiga prva.* MORH.
36. Pavlina, Ž.; Komar, Z. (2013). *Vojna psihologija - knjiga druga*. MORH.
37. Petraeus D.H. (2013). *Reflections on the Counter-Insurgency Era*. RUSI Journal. 158(4). str.85-86. doi: 10.1080/03071847.2013.826514 (pristupljeno 2. 5. 2021.)
38. Petraeus, D. (2010). *Strategic Leadership and Old Nassau*. Princeton University Madison Medalist Alumni Day Lecture. Princeton. Raspoloživo na poveznici pr.princeton.edu/alumnidaylectures/Petraeus_AlumniDay.pdf (pristupljeno 2. 5. 2021.)
39. Saleem, A. & Naveed, S. (2017). *Leadership and employees reaction towards change: Role of leaders' personal attributes and transformational leadership.* Pakistan Administrative Review, 1(1).
40. Salmoni, B. A.; Hart, J.; McPherson, R.; Winn, A. K. (2010). Growing Strategic Leaders for Future Conflict. *The US Army War College Quarterly: Parameters.* 40(1). str.72-88.

Raspoloživo na poveznici press.armywarcollege.edu/parameters/vol40/iss1/10 (pristupljeno 21. 4. 2021.)

41. Sempa, F. P. (2015). Winston Chruchill in India. *The Diplomat.* Raspoloživo na poveznici thediplomat.com/2015/03/winston-churchill-in-india/ (pristupljeno 13. 4. 2021.)
42. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., (2008.), Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb
43. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., (2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga Zagreb
44. Srića,V. (2004). Inventivni menadžer u 100 lekcija. Zagreb: Znanje d.d.
45. Statista, 2020., raspoloživo na poveznici: https://www.statista.com/statistics/232726/education-levels-of-active-duty-us-defense-force-personnel/ (pristupljeno 12.12.2021.)
46. UK Parliament. (2021). *Sir Winston Churchill.* Raspoloživo na poveznici www.parliament.uk/about/living-heritage/transformingsociety/private-lives/yourcountry/collections/churchillexhibition/churchill-and-ww2/sir-winston-churchill/ (pristupljeno 16. 4. 2021.)
47. U. S. Army Quartermaster Corps and Quartermaster School. (2021). Raspoloživo na poveznici quartermaster.army.mil/oqmg/officer_proponency/op_professional_development.html (pristupljeno 14. 4. 2021.)
48. US Central Command. (2021). *Biography David Howell. Petraeus*. Raspoloživo na poveznici www.centcom.mil/ABOUT-US/LEADERSHIP/Bio-Article-View/article/904777/david-howell-petraeus/ (pristupljeno 12. 11. 2021.)
49. WTVA. (2018). *David Petraeus Fast Facts.* Raspoloživo na poveznici www.wtva.com/content/national/497875911.html (pristupljeno 16. 4. 2021.)
50. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. The Leadership Quarterly. 10(2). str.285-305. doi: 10.1016/S1048-9843%2899%2900013-2 (pristupljeno 20. 4. 2021.)
51. Zekić,Z. (2007). *Menadžment*. Ekonomski fakultet u Rijeci.
52. Zekić, Z. (2007). *Menadžment poduzetnička tehnologija*. Ekonomski fakultet u Rijeci.

Popis tablica

Tablica 1. OS SAD-a po granama (Military Balance, 2021.) 26
Tablica 2. Generali/admirali u OS SAD-a (DMDC 2021.).....26
Tablica 3. Hrvatska vojska po granama (Military Balance, 2021.).....32
Tablica 4. Časnici i dočasnici po završenim vojnim izobrazbama 2020. godine (Godišnje izvješće o obrani, 2021.) 32
Tablica 5. Generali i admirali u Hrvatskoj vojsci (izradio autor) 34
Tablica 6. Časnici Hrvatske vojske upućeninna najviši stupanj izobrazbe (izradio autor).....35
Tablica 7. Usporedni prikaz prezentiranih vođa (izradio autor) 63

Popis kratica

ACO SHAPE - Allied Command Operations Supreme Headquarters Allied Powers Europe

ARJ PZO - Artiljerijsko raketna jedinica protuzračne obrane

CAC - Combined Arms Center

CIA - Central Intelligence Agency

CIMIC - Civil-Military Cooperation

GS OS RH – Glavni stožer Oružanih snaga Republike Hrvatske

HV - Hrvatska vojska

HVU – Hrvatsko vojno učilište

ICRC - International Committee of the Red Cross

IMO – The International Maritime Organization

IOM - The International Organization for Migration

IR – Islamska Republika

ISAF - International Security Assistance Force

JNA - Jugoslavenska narodna armija

HKoV – Hrvatska kopnena vojska

HRM – Hrvatska ratna mornarica

HRZ – Hrvatsko ratno zrakoplovstvo

MORH - Ministarstvo obrane Republike Hrvatske

MPRI - Military Professional Resources Inc

NATO TEEP - Training Education Enhancement Programme

NATO - North Atlantic Treaty Organisation

OS RH - Oružane snage Republike Hrvatske

OS SAD - Oružane snage Sjedinjenih Američkih Država

SACEUR - Supreme Allied Commander Europe

SAD - Sjedinjene Američke Države

SF – Space Force

SFRJ - Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija

SOUTHCOM - Southern Command

UNHCR - United Nations High Commissioner for Refugees

UNOCHA - United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs

ZNG - Zbor narodne garde

ZP – Zborno područje