

МЕЂУЗАВИСНОСТ И УЛОГА ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЈА, СТИЛА ЛИДЕРСТВА И СИТУАЦИОНОГ КОНТЕКСТА У ВОЈНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ

Александар М. Дамњановић¹

Дамир Б. Карлица²

Бранко Николић³

Достављен: 17.9.2025.

Језик рада: Српски

Кориговано: 23.10.2025.

Тип рада: Прегледни рад

Прихваћен: 12.11.2025.

DOI број: 10.5937/vojdelo2504041M

Сажетак: У раду се разматра улога и међузависност лидерских компетенција, стила и контекста (ситуационих фактора) у војној организацији, полазећи од става да контекст није статична позадина, већ активни модератор вођења. Полазна претпоставка гласи да компетенцијски профил руководиоца усмерава склоност ка више директивном или више партиципативном стилу. Стратешке, интерперсоналне и адаптивне компетенције погодују трансформационом и партиципативном вођству, док процедуралне и контролне компетенције корелирају са трансакционим и директивним приступом. У условима високе комплексности, динамике и убрзаних технолошких промена ефективно лидерство настаје интеграцијом традиционалних војних вредности и савремених модела вођства, односно функционалним спајањем директивног и партиципативног приступа у складу са ситуационим факторима (време и ризик, фаза операције, зрелост и кохезија јединице, културни контекст и правни оквир). Кроз анализу релевантних теоријских приступа показује се да адекватно упаривање компетенција и стила, заједно са способношћу прилагођавања ситуационим захтевима, доприноси кохезији, моралу, безбедности, успешном извршењу задатака и позитивној радној клими. Закључује се да лидерство превазилази формалну позицију моћи и да се развој лидера не може свести на усвајање једног стила, већ на изградњу адаптивног репертоара утемељеног

1 МБ Универзитет, Пословни и правни факултет, Београд, Република Србија, Е-mail: adm.tfc@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5789-4728>

2 Министарство одбране, Сектор за људске ресурсе, Београд, Република Србија, Е-mail: damirkarlica@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-9816-8686>

3 Министарство одбране, Сектор за људске ресурсе, Београд, Република Србија, Е-mail: branko.nikolic@mod.gov.rs

на вредностима, компетенцијама и доктрини. Предложени приступ максимизује јасноћу, брзину и дисциплину извршења, а истовремено чува иницијативу, учење и етички компас, операционализовано кроз репертоар лидерских компетенција.

Кључне речи: војна организација, лидерство, лидерске компетенције, стил лидерства, ситуациони фактори

Увод

Лидерство је један од кључних концепата у теорији и пракси управљања Организација. У најширем смислу, под лидерством се подразумева способност појединца или групе да утичу на мотивацију, вољу и понашање других ради остваривања заједничких циљева. Реч је о комплексном феномену који интегрише скуп вештина, особина и стратегија, омогућавајући лидерима да делују ефикасно и инспиришу друге у динамичним и често неизвесним условима.

Војна организација представља специфичну друштвену институцију, чије су структуре, норме и међуљудски односи утемељени у њеној фундаменталној намени – оружаном борби (Атанасијевић, 2016). У оквиру класичне теорије организације, војска се претежно посматра као механистичка организација, са израженом хијерархијом, високом формализацијом процеса, специјализацијом послова и строго дефинисаним ланцем командовања. Командовање и руковођење обезбеђују да се јединица понаша као кохерентна целина: различити делови извршавају своје задатке усклађено, брзо и дисциплиновано, при чему норма субординације подразумева да су наређења претпостављених обавезујућа за потчињене.

Истовремено, савремено безбедносно и оперативно окружење, одређено глобализацијом, убрзаним технолошким променама и променљивим политичко-социоекономским условима, мења обрасце вођења. Иако хијерархија, дисциплина и стандарди остају неупитни, савремена војна пракса се у већој мери ослања на принципе мисијског командовања, ситуациону адаптацију и подстицање иницијативе. Од лидера се очекује да, поред спровођења наредби и процедура, развијају креативне способности припадника, негују поверење и комуникацију, те граде позитивну радну климу која подстиче учење и иновације.

У том смислу лидерске компетенције постају базна детерминанта избора и примене стилова лидерства. Когнитивне (стратешко промишљање и одлучивање), интерперсоналне (комуникација, тимски рад, утицај), етичке и социоемоционалне (емоционална интелигенција, саморегулација), као и адаптивне компетенције, обликују склоност лидера ка некој од варијанти више или мање директивног или партиципативног стила лидерства. С друге стране, усвајање одређеног стила лидерства заузврат активира и јача специфичне лидерске компетенције. Контекст (ситуација) све то модерира, односно одређене ситуације траже различите комбинације стилова и компетенција да би се постигли резултати.

Полазећи од наведеног, циљ овог рада је да анализира међузависност лидерских компетенција и стилова лидерства кроз призму контекста (ситуације)

доношења одлука, те да расветли импликације таквог односа по кохезију, морал, безбедност, оперативну готовост и организационе перформансе организација, а пре свега војне организације. Истраживање се заснива на дескриптивној методи и анализи садржаја релевантне научне литературе, као и доктринарних, нормативно-правних и других доступних докумената. Очекивани допринос рада огледа се у пружању основа за формирање концептуалног оквира за усклађивање компетенција и стилова лидерства у складу са захтевима савремених операција и принципима командовања, чиме се унапређује развој кадра и дугорочна одрживост војних организација.

Појам и значај лидерства

Лидерство је процес утицања на мотивацију, вољу и понашање других ради остваривања заједничких циљева, који превазилази формално управљање и заснива се на визији, вредностима и култури (Northouse, 2018). Ова полазна дефиниција лидерства истиче четири његова кључна елемента: утицај (као суштинску процеса), визију, вредности и културе, потом инспирацију и мотивацију и на крају етичку димензију као извор поверења и интегритета.

Први кључни елемент дефинише лидерство као однос утицаја, али не само пуку позицију или титулу. Механизми утицаја обухватају:

- легитимност и компетенцију (људи следе оне за које верују да знају пут),
- смисао и идентитет (припадање визији и вредностима) и
- реципроцитет и поверење (спремност да се уложи напор јер лидер улаже у људе).

Кроз ова три механизма лидери ублажавају отпор и према променама и обезбеђују организациони „фит” између технолошких новина и спремности људи, што се уочава и у успешним примерима аутоматизације процеса људских ресурса (Дамњановић et al., 2024).

Други елемент лидерства је визија лидера. Визија представља уверљиву слику пожељне будућности која даје смер и смисао, у складу са општеприхваћеним вредностима и културом заједнице. Вредности су нормативни компас, у смислу тога шта шта јесте а шта није прихватљиво, а култура скуп заједничких претпоставки и образаца понашања који „програмирају” свакодневне одлуке. Лидери моделују организациону културу – окружење отворености, учења и тимског рада – што позитивно корелира с иновацијама и дугорочно стабилним перформансама (Schein, 2010). Према Шејну (2010), култура постоји на три нивоа: артефакти (видљиве праксе и симболи), прокламоване вредности (оно што се каже да је важно) и основне претпоставке (оно што је заиста важно јер се понавља у делима).

Инспирација и мотивација чине да људи више не раде зато што морају, већ зато што желе. Означавају прелазак следбеника са „мора” на „желим”, односно прелазак од пуке усклађености ка стварној посвећености и иницијативи. У пракси то доноси више креативности, одговорности и дугорочне одрживости учинка. Тим који жели да заврши задатак тражи боље решење, предлаже идеје и остаје посвећен и без спољашњег притиска. Суштину лидерства заправо и чини спо-

собност инспирације и мотивације следбеника да надмаше очекивања, уз јасно комуницирану сврху и смер деловања (Bass & Riggio, 2006). У том смислу Бас и Ригио (2006) објашњавају како лидери мотивишу следбенике да надмаше очекивања кроз „четири И” (*Four I's*):

- идеализовани утицај (*Idealized Influence*) – лични пример и интегритет;
- инспиративна мотивација (*Inspirational Motivation*) – јасна, захтевна и смислено формулисана визија;
- интелектуална стимулација (*Intellectual Stimulation*) – подстицање учења, преиспитивања статуса кво и иновација;
- индивидуализовано разматрање (*Individual Consideration*) – прилагођен развој и подршка сваком члану.

Етичка димензија лидерства означава доследност у фер поступању, транспарентности и одговорности (Brown & Treviño, 2006). Према Брауну и Тревину (2006), лидери делују као модели понашања: људи уче посматрањем лидера (*social learning*) и прате сигнализацију шта се награђује, а шта кажњава. Повећење етички стандарди и перцепција праведности повећавају ангажованост и лојалност. У овом смислу кључно је имати разрађене стандарде, заштићене канале за узбуђивање без одмазде, транспарентност у одлукама и руководство које примењује правила на све подједнако. Доследна етичка пракса додатно делује преко канала поверења и праведности на одржање продуктивности, што посредно утиче и на смањење организационих ризика (Дамњановић et al., 2023).

У условима убрзане дигитализације, глобалне конкуренције и неизвесности, лидери морају антиципирати трендове, брзо доносити одлуке и одржавати моментум промена (Kotter, 1996). Ове захтеве додатно појачава војни контекст. Наиме, иако је неоспорна чињеница да је војска високо формализован и хијерархијски систем, са јасним ланцем командовања и дисциплином, утемељен у примарној намени – оружаном борби (Атанасиевски, 2016), ипак извршавање постављених задатака у савременим условима тражи равнотежу: уз неспорне принципе субординације све више се афирмишу ситуациона адаптација и професионална иницијатива. Због тога квалитет лидерства у војсци пресудно зависи од развијености лидерских компетенција које опредељују примену одговарајућег стила у право време и на прави начин.

Лидерске компетенције

За свеобухватно разумевање концепта лидерства неопходно је сагледати три фундаментална елемента који дефинишу успешног лидера: лидерске способности, вештине и компетенције (Northouse, 2018). Ови међусобно повезани елементи представљају основу ефективног лидерства и одређују капацитет лидера да успешно води тимове и организације кроз комплексно окружење.

Лидерске способности су урођене или стечене предиспозиције које омогућавају лидеру да ефикасно обавља одређене функције, попут капацитета за стратешко размишљање, способности аналитичког приступа проблемима, емоционалне интелигенције, менталног капацитета за обраду информација,

способности брзог учења и адаптације, те природне предиспозиције за вођство (Goleman, 2000).

Лидерске вештине представљају специфичне научене технике и практична знања која се могу развијати и унапређивати кроз праксу и тренинг, као што су технике комуникације, вештине преговарања, управљање конфликтима, делегирање задатака, вештине презентовања и технике мотивације запослених (Katz, 1974).

Лидерске компетенције представљају свеобухватни скуп знања, способности, вештина и понашања који омогућава лидеру да успешно обавља своју улогу, укључујући стручно знање из области пословања, познавање организационих процеса, разумевање стратегије и управљања, демонстрирано искуство у вођењу, мерљиве резултате у пракси, као и сертификате и формалне квалификације (Boyatzis, 2008).

Кључне разлике између ова три појма огледају се у њиховој природи, начину стицања, мерљивости примени и развоју (Day et al., 2014). По својој природи способности су предиспозиције за успех, вештине су научена практична знања, а компетенције су доказиве кроз резултате. У смислу начину стицања, способности су делом урођене а делом развијене, вештине се стичу кроз учење и праксу, а компетенције се граде кроз искуство и образовање. По мерљивости способности се процењују кроз потенцијал, вештине се могу директно тестирати, компетенције су мерљиве кроз перформансе. Када се ради о примени, способности дефинишу потенцијал за развој, вештине омогућавају свакодневно функционисање, док компетенције одређују укупну ефективност. У смислу могућности развоја способности се могу унапређивати у одређеној мери, вештине се могу брже усвојити, а компетенције захтевају дугорочни развој.

Ова три елемента међусобно су повезана тако што способности чине основу за развој вештина, вештине доприносе изградњи компетенција, а компетенције, као најшири појам, обухватају и способности и вештине (Mumford et al., 2000). Дакле, за разлику од урођених способности, лидерске вештине се као компонента лидерских компетенција могу развијати кроз искуство, обуку и интроспекцију. Развој лидерских вештина кроз искуство један је од кључних фактора за постизање успеха у вођењу. Кроз практичну примену, учење из грешака, менторство, тимски рад и прилагодљивост лидери могу континуирано унапређивати своје вештине и постати ефикаснији у свом раду.

Разумевање разлика и односа лидерских способности, вештина и компетенција кључно је за развој лидера (фокусирање на праве области развоја, избор одговарајућих метода учења, ефикасније планирање каријере), организација (боља селекција лидера, ефикаснији развојни програми, прецизније оцењивање перформанси) и образовних институција (креирање релевантних програма, фокус на кључне области развоја, баланс теорије и праксе) (Bass & Bass, 2008). У практичној примени при селекцији се процењују способности, проверавају вештине за тренутну спремност и евалуирају компетенције за доказане резултате. При развоју кадра (вештина) идентификују се природне способности, циљано развијају потребне вештине и граде свеобухватне компетенције, а при евалуацији се мери напредак у вештинама, процењује развој способности и ева-

лиуирају демонстриране компетенције (Yukl, 2013). Развојем лидерских вештина кроз структуриране програме обуке, практично искуство и саморефлексију лидери могу стећи нова знања, развити специфичне вештине и унапредити своје способности вођења, односно лидерске компетенције. Те компетенције одређују успех лидера у вођењу тимова и организација.

У смислу војне организације, лидерство је непосредно везано за извршење задатака, очување живота и здравља припадника, дисциплину и кохезију јединице. Због тога лидерство и лидерске компетенције имају посебан значај и морају се посматрати кроз специфичне захтеве и услове командовања и руковођења на тактичком, оперативном и стратешком нивоу.

У савременој војној доктрини тема лидерства и лидерских компетенција најпотпуније и најдоследније је разрађена у америчкој војсци и систематски објављена кроз серију публикација *Army Doctrine Publication (ADP)*. Ове публикације дају сажет, ауторитативан оквир, дефинишу заједнички језик, принципе и стандарде који воде планирање, обуку и примену снага. Основни референтни оквир за разумевање лидерства у америчкој војсци представља публикација *ADP 6-22: Army Leadership and the Profession* (U.S. Department of the Army [DA], 2019a). Поред ње, *ADP 6-0: Mission Command: Command and Control of Army Forces* (DA, 2019b) повезује лидерство са командовањем и доношењем одлука у сложеним, вишedomеним условима.

Документ *ADP 6-22* (DA, 2019a) поставља темеље за развој лидерства и етичке стандарде, те служи као референтни материјал за обуку, развој лидера и успостављање јединственог разумевања лидерства у војсци. Нагласак је на развоју ефикасних лидера који су способни да воде, развијају и инспиришу војнике, уз примену етичких принципа и професионалног понашања.

Уместо тројке „способности – вештине – компетенције” из опште менаџмент литературе, *ADP 6-22* (DA, 2019a) разликује пре свега лидерске атрибуте и лидерске компетенције. „Вештине” се посматрају само као примењиве, тренирајуће технике командовања и руковођења, а развијају и вреднују кроз стандардне процесе и обуке. Те „вештине” су нераздвојиве од компетенција и атрибута лидера. Уместо лидерских способности, особине које омогућавају ефикасно деловање под притиском дефинисане су као лидерски атрибути:

- карактер (*Character*) – вредности, етика и дисциплина, интегритет у доношењу одлука, одговорност и бригаа за људе;
- присутност (*Presence*) – војничко држање професионалца, физичка спремност; самопоуздање и отпорност под стресом;
- интелект (*Intellect*) – ментална агилност; здраворазумско расуђивање; иновативност; интерперсонална тактичност и експертско знање домена.

Лидерске компетенције представљају скуп доктринарно дефинисаних понашања која омогућавају лидеру да поуздано остварује циљеве мисије у датом оперативном окружењу:

- води (*Leads*) – води људе, гради поверење, проширује утицај ван ланца командовања, предњачи личним примером, комуницира јасно и благовремено;

- развија (*Develops*) – ствара позитивно окружење и негује дух јединства, ради на сопственом развоју, развија друге кроз менторство и обуку, чува/професионализује струку;
- остварује (*Achieves*) – постиже резултате кроз планирање, припрему, извршење и процену, поставља приоритете, управља ресурсима и редукује ризик.

Документ *ADP 6-22* (DA, 2019a) раздваја оно што лидер јесте (атрибути) од онога што лидер ради и постиже (компетенције). Атрибути омогућавају, компетенције операционализују. Ове две димензије нераскидиво су повезане: атрибути омогућавају и усмеравају компетенције, док се компетенције манифестују као видљива, мерљива понашања у задатку.

Било да се лидерство посматра кроз тројку „компетенције – способности – вештине” или кроз лидерске компетенције и атрибуте, заједничко схватање оба приступа је да се лидерске компетенције дефинишу као скуп знања, вештина и мерљивих понашања која воде до резултата. Оне представљају шта лидер зна и може да уради (мерљива понашања и способности). Лидерски стил је начин на који те компетенције примењује у датој ситуацији. Најбољи резултати постижу се када су компетенције, стил и контекст усклађени.

Лидерски стил

У литератури је препознато неколико типова лидерства, који се разликују по приступу, методама и утицају на чланове тима. Разумевање ових стилова кључно је за идентификацију како лидери могу најбоље мотивисати и усмеравати своје следбенике.

У основи стилови лидерства деле се на две главне групе: директивни и партиципативни. Уз њих постоји и трансформациони стил, који се не може стриктно сврстати ни у једну од те две категорије.

Директивне приступе карактерише висока усмереност и низак степен учешћа потчињених у одлукама. Најчешће навођени примери овог приступа у литератури су аутократски, трансакциони и бирократски стил. Аутократски лидери доносе одлуке без консултација са члановима тима. Овај стил може бити ефикасан у ситуацијама које захтевају брзе одлуке, али може довести до незадовољства и смањења мотивације међу запосленима (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Трансакциони стил карактерише лидере који користе награде и казне како би мотивисали чланове тима. Овај стил ослања се на јасно дефинисане циљеве и очекивања. Иако може бити ефикасан у постизању краткорочних циљева, трансакциони стил може ограничити креативност и иновације (Bass, 1990). Бирократски стил у условима строго регулисаног окружења захтева стриктно ослањање на правила/процедуре, при чему су лидери често врло директивни у пракси.

Партиципативне приступе лидерству карактерише виши степен учешћа чланова тима и заједничко одлучивање. У ову групу лидера могу се уврстити: демократски, партиципативни и сервант лидери. Демократски и партиципативни лидери укључују чланове тима у процес доношења одлука. Подстиче се креативност и иновације, јер чланови тима осећају да су њихови доприноси цењени.

Истраживања показују да демократски стил може повећати задовољство и ангажованост запослених (Gastil, 1994). Сервант лидери стављају потребе својих следбеника на прво место. Овај стил фокусира се на развој и добробит чланова тима, што може довести до јачања тимске кохезије и повећања лојалности (Greenleaf, 1977). Сервант лидерство често се повезује са позитивним организационим исходима.

Трансформациони лидери (трансформациони стил) инспиришу и мотивишу своје следбенике да постигну више од очекиваног. Овај стил фокусира се на промену и развој, како појединачно, тако и организације. Трансформационо лидерство је повезано са вишим нивоима задовољства и перформанси у тиму (Bass, 1985). Трансформациони стил се не сврстава строго ни у директивни, ни у партиципативни. То је „трећа димензија”, која је усмерена на визију, инспирацију и промену, и може се испољити кроз више или мање директивна или партиципативна понашања у зависности од контекста.

Описани стилови лидерства имају различите ефекте на тимску динамику, мотивацију и перформансе. Разумевање ових стилова омогућава лидерима да прилагоде свој приступ ситуацији како би постигли најбоље резултате у својим организацијама. Ситуациони лидери прилагођавају свој стил лидерства према потребама тима и ситуацији. Овај приступ препознаје да не постоји јединствени стил који одговара свим ситуацијама, већ да лидери треба да буду флексибилни и прилагодљиви (Hersey & Blanchard, 1969).

У војном контексту лидерски стил је у великој мери одређен карактером и природом војне организације, што га чини специфичним. Лидери доносе одлуке у условима које често карактерише висок ризик и притисак времена (одлуке под стресом, некад и са непотпуним информацијама), јасна хијерархија и одговорност (ланац командовања), правила и право (усвојене доктрине које ограничавају опције), стандардизација и интероперабилност и друго. Самим тим лидерски стил у војсци је претежно директиван. Међутим, савремено окружење, окарактерисано високим нивоом комплексности, динамике и технолошких иновација, за успешно вођење захтева интеграцију традиционалних војних вредности и савремених лидерских модела, односно комбинацију стилова лидерства. Зато најефикаснији лидери свесно мењају свој стил сходно ситуацији, нивоу и стању тима.

У складу са *ADP 6-0* (DA, 2019b), мисијско командовање (*Mission Command*) обезбеђује оквир у коме се лидерски стилови уједињују кроз командовање, односно директивно уз делегирано и дисциплиновану иницијативу. Команданти јасно (директивно) прописују „шта и зашто” (командантова намера, кључни задаци, жељено крајње стање, ограничења) и делегирају „како” кроз мисијска наређења и дисциплиновану иницијативу потчињених. Овај приступ подразумева културу учења и адаптације, укључујући постакциону анализу (*After Action Review – AAR*) и итеративно прилагођавање плана фрагментарним наређењима (*FRAGO*), без израде потпуно новог плана. У том окружењу се, према *ADP 6-22* (DA, 2019a), лидерске компетенције и атрибути конкретизују кроз понашања, односно стил лидерства у којем је лидер довољно директиван да обезбеди правац и границе, а довољно партиципативан да оснажи експертизу и агилност јединице. Стога,

Mission Command функционално повезује (и уравништује) различите лидерске приступе кроз комбинацију намере, мисијских наређења и дисциплиноване иницијативе.

Практична могућност да лидер мења и прилагођава свој стил увелико зависи од његових компетенција, али исто тако доследна примена изабраног стила заузврат развија специфичне компетенције. Зато се може рећи да између лидерског стила и компетенција постоји двосмерна снажна међузависност, тако да лидерске компетенције омогућавају да одређени стил заиста функционише, а изабрани стил заузврат активира и оснажује специфичне компетенције.

Међузависност лидерских компетенција, стила и ситуације (контекста)

Лидерске компетенције и стил узајамно су условљени и дубоко прожети, па их зато не треба разматрати одвојено нити изван контекста у којем се доносе одлуке. У пракси компетенције и стил делују синергијски и ситуационо.

Лидерске компетенције омогућавају да одређени стил заиста и функционише. Директивни приступ захтева јасну комуникацију очекивања, брзину процене и доношења одлука те преузимање одговорности. Без тога директивни стил лако постаје грубо наређивање и микроменаџмент (Yukl, 2013). Партиципативни стил тражи емоционалну интелигенцију, активно слушање, фацитацију дискусије и постављање оквира за доношење одлука. Без тих компетенција тим упада у бескрајне расправе и дискусије (Goleman, 2000). У логици да компетенције омогућавају стил, лидер прво обезбеђује „темељ” (комуникација, одлучивање, емоционална интелигенција), па тек онда бира одговарајући интензитет директивности или ниво учешћа (Yukl, 2013).

Лидерски стил заузврат активира и јача специфичне лидерске компетенције. Директивни стил који карактерише брзо усмеравање, доношење одлука под притиском, јасно дефинисане улоге, активира компетенције: одлучност, приоритетизација, кризна комуникација, управљање временом (Yukl, 2013). Трансакциони стил истиче операционалне и контролне компетенције. Партиципативни стил, чији је фокус укључивање чланова тима у решавање проблема и одлучивање, активира компетенције: фацитација, кокреација, интеграција различитих перспектива, изградња поверења (Vroom & Jago, 1988). Трансформациони стил повлачи компетенције визије, мотивације и промене (Bass & Riggio, 2006).

Контекст, односно ситуација је та која све то модерира, односно одређене ситуације траже различите комбинације стилова и компетенција да би се постигли резултати.

Настављајући се на тезу да се лидерске компетенције и стил не могу ваљано посматрати одвојено, нити изван ситуационог оквира, војно окружење додатно наглашава оперативну нужност те зависности. Претходни део рада истакао је везу компетенција – стил – учинак, која функционише у реалном контексту доношења одлука. Војни контекст тај однос заоштрава због временског притиска, неизвесности и високих последица одлука. Управо зато „темељ пре стила” није

само дидактичка препорука већ императив: без јасне комуникације, брзе и етичне одлуке, емоционалне интелигенције и ситуационе свесности, директивност склизне у микроменаџмент, а партиципација у „парализу анализом” (Goleman, 2000; Yuki, 2013). Стил лидера је начин на који лидер примењује те компетенције у конкретном контексту. Ако основе нису изграђене, стил се своди на тон и лични утисак, без поузданог утицаја на резултате. Када су компетенције развијене, лидер може свесно да мења приступ (више директиван или више партиципативан, менторски, усмерен на развој) у складу са ситуацијом, а да и даље остане усклађен са намером и стандардима професије. Другим речима, компетенције омогућавају избор и пребацивање (мењање) стила без губитка контроле над правцем и исходима. *Mission Command* управо то захтева: јасно „шта и зашто” (директивно) и паметно препуштање „како” кроз делегирање и дисциплиновану иницијативу (партиципативно) (DA, 2019b). Када су компетенције развијене, лидер може да буде онолико директиван колико је потребно да обезбеди правац и границе, те онолико партиципативан колико је корисно да откључа експертизу тима, а да притом остане етичан, разуман у процени ризика и брз у доношењу одлука. Тако се постиже оно битно: усклађеност компетенција, стила и контекста, што доследно води бољим резултатима.

С друге стране, избор и упорност у одређеном стилу временом утичу назад на саме компетенције (Day et al., 2014). Понашања која стил производи обликују климу, рутине, повратне информације и шансе за вежбање, чиме се јачају одређене компетенције и истовремено занемарују друге. Тако настаје повратна спрега: стил → понашања/клима → повратне информације → измена/јачање компетенција → потврда/корекција стила (Argyris & Schön, 1978).

Лидерски стил најпре обликује организациону климу (поверење, кохезију и безбедност учења). Истовремено, стил обликује шта се највише увежбава. Директивнији приступ јача оперативну дисциплину, осигурава поштовање стандарда и јасноћу комуникације, док партиципативнији подстиче развој других и ширење утицаја на ставове, одлуке и понашања људи ван своје формалне линије ауторитета.

Повратне информације усмеравају брзину и правац учења. Њихова квалитетна и правовремена примена убрзава корекцију и развој компетенција, док њихов изостанак цемента постојеће обрасце (Kluger & DeNisi, 1996).

Укратко, лидерски стил функционише као полуга за развој компетенција (Day et al., 2014). Усклађивање стила са принципима јасних циљева и итеративног учења генерише позитивну повратну петљу која временом шири портфељ лидерских компетенција. Овај приступ је у складу са моделом „води – развија – остварује” (DA, 2019a).

На крају важно је уочити да контекст (ситуација) доношења одлука и вођења није просто позадина, већ модератор који активно усмерава начин на који се тим води, на кога и чиме се утиче, те које компетенције највише напредују у пракси. Време и ризик, ниво и фаза операције, зрелост и кохезија јединице (тима), културни контекст деловања и правни оквири представљају ситуационе факторе који значајно утичу на лидерске компетенције и избор стила (DA, 2019a; DA, 2019b).

Када су хитност и опасност високи, у први план излази комбинација директивног и трансакционог стила: кратке, недвосмислене команде, брзе одлуке и јасно дефинисане контролне тачке смањују когнитивно оптерећење и грешке у извршењу (Goleman, 2000; House, 1971). Ипак, да би се очувала иницијатива и спречило „гушење” тима, пресудно је да свака директива садржи сажето „зашто” (намеру и критеријуме успеха), као и само минимално неопходан надзор. Такав однос између јасноће и аутономије омогућава да се компетенција „остварује” (брзо доношење одлука, извршење под притиском) јача, а да се истовремено не потисну „води” и „развија”, јер људи задржавају разумевање циља и слободу да адаптирају поступке у ходу (DA, 2019a; DA, 2019b).

Што је контакт са противником ближи и непосреднији, то је већа потреба за директивношћу и брзим, једнозначним задавањем задатака. У таквој ситуацији кошта свака секунда и грешка у интерпретацији. Супротно томе, у штабном планирању и припреми ефективнији су партиципативни и трансформациони приступи, јер квалитет решења зависи од диверзитета перспектива, креативне тензије и кокреације плана (Vroom & Jago, 1988; Bass & Riggio, 2006). Овај прелаз између контакта и припреме помера фокус компетенција. У контакту доминира „остварује” (темпо, одлучност), а у планирању и увежбавању јачају „води” и „развија” (усмеравање кроз визију, изградња заједничког разумевања и вештина) (DA, 2019a; DA, 2019b).

Зрелост, компетентност и кохезија јединице снажно условљавају потребну количину структуре и супервизије. Код мање зрелих или новоформираних тимова корисније је поставити јасне процедуре, кратке интервале провере и чешће инструкције, јер то смањује неизвесност и убрзава формирање стандарда (Hersey & Blanchard, 1969). Како зрелост и поверење расту, прелазак ка већем делегирању, самосталном решавању проблема и укључивању у одлуке постаје оптималније, јер ослобађа капацитет људи и убрзава учење кроз одговорност (Yukl, 2013).

У културно разноликим окружењима (национални, мултинационални или међусекторски тимови) разликују се очекивања, однос према ауторитету, толеранција на неизвесност и обрасци одлучивања. Због тога расте потреба за експлицитним договором о терминима, процесима и сигнаlima, као и за стандардизацијом основних процедура, како би различити стилови могли да функционишу заједно без губитка кохезије. У таквом окружењу вођа свесно гради заједнички језик и поверење као основ за ефективно извршење (Hofstede, 2001; DA, 2019b).

Правни оквири, међународно хуманитарно право и шири цивилно-војни односи постављају реалне границе стила и процеса одлучивања. Чак и када ситуација тражи брзину, одлуке морају остати законите и пропорционалне, а кључни кораци бити документовани и образложени у складу са процедурама. У пракси то дисциплинује „остварује” кроз правне и етичке оквири, али истовремено стимулише „води” и „развија”, јер тим учи да антиципира правне последице, разуме репутационе ризике и прилагођава тактике без угрожавања циљева (DA, 2019a; Krulak, 1999).

Сви ови модератори раде заједно као систем полуага. Време и ризик одређују колико лидер сужава или шири простор за иницијативу, ниво и фаза операције

мењају однос између команде и консултација, зрелост тима диктира меру делегирања, коалициони контекст тражи експлицитније договоре и стандарде, а правни и репутациони оквир поставља јасне границе легитимног деловања. Када их лидер свесно препознаје и прилагођава стил тим условима, репертоар лидерских компетенција не само да остаје у равнотежи већ се и прогресивно шири кроз искуство, повратне информације и заједничко учење.

Практичне импликације по нивоима командовања

На тактичком нивоу, где су ситуације обично обележене високим темпом, непосредним контактом и ограниченим временом и информисаношћу за доношење одлука (DA, 2019a; DA, 2019b), доминантно директиван стил са трансакционим елементима обезбеђује брзину и јасноћу. Важно је у свако наређење уградити кратко „зашто“ како би се очувала иницијатива (Goleman, 2000; House, 1971). Кључне компетенције укључују одлучност под притиском, кризну комуникацију, приоритетизацију и управљање ризиком у реалном времену (DA, 2019a). Инструменти имплементације су командантова намера на нивоу задатка, јасне контролне тачке, кратке AAR одмах после извршења и FRAGO за брзо прилагођавање плана (DA, 2019b). Очекивани ефекти су смањење грешака, одржање темпа, очување кохезије у стресу и минимално неопходан надзор уз дисциплиновану иницијативу потчињених (DA, 2019a; DA, 2019b).

На оперативном нивоу, који се одликује планирањем и координацијом више тактичких акција, интероперабилношћу и радом штабова, препоручује се комбиновани партиципативно-трансформациони стил у фазама планирања и припреме, као и директивнији стил током преласка на извршење и управљања тачкама одлучивања (Vroom & Jago, 1988; Bass & Riggio, 2006). Кључне компетенције обухватају изградњу заједничког разумевања, усмеравање мултидисциплинарних тимова, интеграцију различитих перспектива и управљање односима између јединица (DA, 2019a). Инструменти имплементације су формализован процес планирања, „командантова намера“ и критеријуми успеха, стандардизовани речници, међуресорне и мултинационалне стандардне оперативне процедуре, редовне AAR и итеративни FRAGO (DA, 2019b). Очекивани резултати су квалитетније одлуке захваљујући различитим перспективама, боља интероперабилност и брже прилагођавање током извршења.

На стратешком нивоу, где су присутни вишедомено окружење, цивилно-војни односи, правни и репутациони ризици и међународно хуманитарно право (Kgulak, 1999), најбоље резултате доноси трансформационо-партиципативни стил у формулисању визије, намере и граница деловања, уз јасно директивно дефинисање правних, етичких и репутационих ограничења. Кључне компетенције су стратешка комуникација, етичко расуђивање, управљање репутационим ризиком и коалицијско вођство (DA, 2019a). Инструменти имплементације укључују доктринарну основу команде мисије, експлицитне политике законитости и пропорционалности, транспарентну документацију одлука и повезивање са цивилним актерима. Очекивани резултати су легитимност, одрживост и усклађеност

стратегијске намере кроз све нивое, уз очување простора за децентрализовану иницијативу у извршењу (Kgulak, 1999).

Ефикасност лидерства на различитим нивоима командовања побољшава се прилагођавањем стила специфичним потребама сваког нивоа. На тактичком нивоу брзина и јасноћа су кључни, док оперативни ниво захтева партиципативни приступ ради квалитетнијих одлука, уз директивност у критичним ситуацијама. На стратешком нивоу фокус треба да буде на визији, дефинисању граница деловања, те правној и репутационој доследности.

Интегрисање сажетог објашњења намере („зашто“), одржавање отворених канала комуникације, стандардизација терминологије и процедура у мултинационалним окружењима, као и документовање кључних одлука, доприносе усклађивању компетенција лидера, стила и контекста, што резултира бољим перформансама на свим нивоима командовања. Развој лидера стога подразумева обликовање адаптивног репертоара утемељеног на вредностима, компетенцијама и доктрини.

Закључак

У савременом окружењу, обележеном високом комплексношћу, динамиком и убрзаним технолошким променама, лидерство у војној организацији није скуп изолованих вештина нити избор „једног правог“ стила. То је непрекидна интеграција лидерских компетенција, стилских преференција и ситуационих захтева. Контекст није позадина, већ активни модератор: он истовремено сужава и отвара простор за иницијативу, поставља границе легитимног деловања и преусмерава нагласке унутар репертоара лидерских компетенција.

Војни контекст не одбацује поделу на директивно и партиципативно. Напротив, прецизира је и функционално комбинује кроз јасно дефинисану намеру, критеријуме успеха и границе деловања. Када су ови елементи јасно постављени, лидер може смело да варира стилове и алате. У контакту са противником наглашава се директивност и темпо, док у планирању и припреми већа партиципација и трансформациони елементи обезбеђују квалитет одлуке. Тиме се избегава лажна дилема „или–или“ и гради способност „и–и“, односно: брзо и законито, дисциплиновано и адаптивно, централизовано по намери и децентрализовано по извршењу.

Предуслов за такву флексибилност су стабилне темељне компетенције: ситуациона свесност, етичко расуђивање, комуникација усмерена на смисао („зашто“), доношење одлука под притиском и изградња поверења. Када су те основне чврсте, лидер може свесно да калибрише и секвенцира стилове у складу са временом и ризиком, нивоом и фазом операције, зрелошћу и кохезијом јединице, као и коалиционим, односно културним окружењем. Управо то калибрисање претвара стил из личне склоности у професионални алат који се прилагођава контексту, а не обрнуто.

Овакав приступ максимизира јасноћу, брзину и дисциплину, а истовремено чува иницијативу, учење и етички компас. Јасна намера и кратке повратне спре-

ге смањују грешке и убрзавају прилагођавање. Стандардизовани појмовници и увежбавања смањују културне разлике у мултинационалним и међусекторским оквирима. Селективно делегирање и одговорност на најнижем могућем нивоу подстичу развој људи и отпорност система. На тај начин компетенција „остварује” остаје доследно дисциплини мисије, док „води” и „развија” обезбеђују дугорочну способност јединице да учи брже од промене.

Границе те флексибилности одређују правни оквири, међународно хуманитарно право и шири цивилно-војни односи. Чак и када ситуација налаже брзину, одлуке морају остати законите, пропорционалне и транспарентно образложене. То тражи пажљив избор речи, доследно вођење евиденције, јасне ескалационе путеве и свесно задржавање појединих одлука на вишем нивоу.

За организацију импликација наведеног је јасна: развој лидера не може се свести на усвајање једног стила, већ на обликовање адаптивног репертоара утемељеног на вредностима, компетенцијама и доктрини. То подразумева:

- селекцију и обуку кадра које снажније стављају акценат на намеру и ситуационо просуђивање под неизвесношћу, а не на пуко праћење процедура;
- вежбе и симулације које систематски повезују тактички, оперативни и стратешки ниво, као и различите националне и организационе културе, ради заједничког разумевања и интероперабилности;
- структуриране механизме повратних информација (AAR, менторство, развојне евалуације) који препознају и награђују не само дисциплину у извршењу већ и промишљену, доктринарно утемељену иницијативу;
- програмске модуле за развој кључних компетенција (ситуациона свесност, етичко расуђивање, стратешка комуникација, кризно одлучивање) интегрисане у све нивое каријерног усавршавања;
- континуирану обуку и професионално усавршавање команданата и штабова, са фокусом на артикулацију намере, стандардизацију терминологије и примену комбинованих стилова лидерства у реалистичним сценаријима.

Такав приступ спаја традиционалне војне вредности са савременим лидерским моделима и омогућава да се разлика између директивног и партиципативног приступа практично премости у складу са ситуацијом.

Закључно, предност у савременим операцијама не произлази из ригидне верности једном стилу већ из способности да се контекст брзо протумачи, намера јасно артикулише и приступ свесно бира, комбинује и мења током деловања, при чему међузависност компетенција, стила и контекста омогућава калибрисање у складу с временом, ризиком, зрелошћу јединице и културом, уз очување јасноће, брзине, дисциплине, иницијативе, учења и етичког компаса.

Литература

[1] Атанасиевски, Ђ. К. (2016). Војна организација и асертивно комуницирање. *Војно дело*, 1/2016, 136–152.

[2] Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

- [3] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- [4] Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- [5] Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- [6] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- [7] Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>.
- [8] Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- [9] Дамњановић, А., Колев, Д., & Јанковић, Д. М. (2024). Key Factors of Influence of SME Owners on Successful Automation of HR Processes. *EMC Review*, 28(2), 699-710. <https://doi.org/10.7251/EMC2402699D>.
- [10] Дамњановић, А., Димитријевић, В., Нешић, С., Мишкић, М., Мрдак, Г., & Арсић, С. М. (2023). Risk Influence of Employee Productivity on Business Failure: Evidence Found in Serbian SMEs. *Sustainability*, 15(6), 4705. <https://doi.org/10.3390/su15064705>.
- [11] Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>.
- [12] Department of the Army. (2019a). ADP 6-22: Army Leadership and the Profession. Headquarters, Department of the Army. <https://armypubs.army.mil>.
- [13] U.S. Department of the Army. (2019b). ADP 6-0: Mission command: Command and control of Army forces. Headquarters, Department of the Army. <https://armypubs.army.mil>.
- [14] Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- [15] Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- [16] Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- [17] Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- [18] Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- [19] Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Sage.
- [20] House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- [21] Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.

[22] Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>

[23] Krulak, C. C. (1999). The strategic corporal: Leadership in the three block war. *Marines Magazine*. https://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm

[24] Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

[25] Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

[26] Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

[27] Northouse, P. G. (2008). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

[28] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

[29] Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice Hall.

[30] Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Резиме

Ураду се анализира међузависност и улога лидерских компетенција, стила лидерства и ситуационог контекста у војној организацији и показује да ефективно лидерство није избор „једног право“ стила, већ непрекидна интеграција компетенција, стилских преференција и захтева окружења. Контекст је третиран као активни модератор који истовремено сужава и отвара простор за иницијативу, поставља границе легитимног деловања и преусмерава нагласке унутар репертоара лидерских компетенција.

Сврха рада је да разјасни како се компетенције, стил и контекст међусобно условљавају и како се у пракси калибришу у различитим фазама деловања. Приступ се заснива на концептуалној синтези релевантних лидерских модела и доктринарних увида, уз компаративно сагледавање директивног и партиципативног приступа у планирању, припреми и извршењу.

Кључни налази показују да се флексибилност стила ослања на стабилне темељне компетенције, као што су ситуациона свесност, етичко расуђивање и ситуационо просуђивање под неизвесношћу, комуникација усмерена на смисао и доношење одлука под притиском, уз свесно грађење поверења. Јасна намера, критеријуми успеха и границе деловања омогућавају да се стилови свесно бирају, комбинују и мењају током извршења. Кратке повратне спреге, стандардизовани појмовници и увежбавања умањују фрикцију у мултинационалним и међусекторским оквирима, док селективно делегирање са одговорношћу на најнижем

могућем нивоу подстиче развој људи и отпорност система. Истовремено, границе флексибилности обезбеђују правни оквири, међународно хуманитарно право и цивилно-војни односи.

Импликације за организацију упућују на селекцију и обуку које снажније акцентују намеру и ситуационо просуђивање под неизвесношћу у односу на пуко праћење процедура, на увежбавања која систематски повезују различите ешалоне и културе ради заједничког разумевања и интероперабилности, као и на механизме повратних информација који једнако препознају дисциплину извршења и промишљену иницијативу.

Закључно, предност у савременим операцијама проистиче из способности да се контекст брзо протумачи, намера јасно артикулише и стил свесно калибрише у складу са временом, ризиком, зрелошћу јединице и културом, чиме се истовремено максимизују јасноћа, брзина и дисциплина уз очување иницијативе, учења и етичког компаса.

Кључне речи: војна организација, лидерство, лидерске компетенције, стил лидерства, ситуациони фактори

© 2025 Аутори. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



