

# Uloga vodstva u kriznim situacijama na primjeru bitke za Vukovar 1991. godine

---

Žanić, Monika

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:118249>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-04**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Menadžment**

**ULOGA VODSTVA U KRIZNIM SITUACIJAMA NA PRIMJERU BITKE  
ZA VUKOVAR 1991. GODINE**

Diplomski rad

**Monika Žanić**

**Zagreb, prosinac, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Menadžment**

**ULOGA VODSTVA U KRIZNIM SITUACIJAMA NA PRIMJERU BITKE  
ZA VUKOVAR 1991. GODINE**

**THE ROLE OF LEADERSHIP IN CRISIS SITUATIONS ON THE EXAMPLE  
OF THE BATTLE FOR VUKOVAR IN 1991.**

Diplomski rad

**Student: Monika Žanić**  
**JMBAG studenta: 0067544777**  
**Mentor: izv. prof. dr. sc. Domagoj Hruška**

**Zagreb, prosinac, 2020.**

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

### **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

U radu je istražena uloga i važnost vođa u kriznim situacijama. Vodstvo u kriznim situacijama je vrlo izazovno i zahtjevno. Krizno vodstvo je poseban slučaj gdje upravo djelovanje na druge ima ključnu ulogu. Rad obuhvaća analizu slučaja Vukovara 1991. godine gdje će se uz nedovoljan količinu opreme i ljudstva, dobra organizacija i hrabrost vođa i stanovništva pokazati uspješnom strategijom. Cilj rada je analizirati ulogu vodstva u kriznim situacijama kroz prizmu sljedećih tema: formiranje vojne zapovjedne strukture i podjela odgovornosti, vođenje kroz strateški plan kriznih akcija, identifikacija ključnih načela vođenja u kriznim situacijama.

**Ključne riječi:** vođa, vodstvo, krizna situacija, rat, Vukovar

### **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

The paper explores the role and importance of leaders in crisis situations. Crisis leadership can be extremely challenging and demanding. Crisis leadership is a special case where acting on others plays a key role. The paper includes an analysis of the case of Vukovar in 1991, where with an insufficient amount of equipment and manpower, good organization and courage of leaders and the population will prove to be a successful strategy. The aim of this paper is to analyze the role of leadership in crisis situations through the prism of the following topics: formation of a military command structure and division of responsibilities, leadership through a strategic plan of crisis actions, identification of key principles of crisis management.

**Ključne riječi:** leader, leadership, crisis situation, war, Vukovar

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PODRUČJE I CILJ RADA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. IZVORI I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA .....</b>	<b>2</b>
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE KRIZNOG VODSTVA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. TEORIJSKI PRISTUPI VODSTVU .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. TEMELJNA OBILJEŽJA USPJEŠNOG VOĐE.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. POJAM I OBILJEŽJA KRIZE .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. ULOGA VODSTVA U KRIZNOJ SITUACIJI.....</b>	<b>15</b>
<b>3.SPECIFIČNOSTI VODSTVA U RATU.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. ZNAČAJKE VOĐE U RATU .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. FORMIRANJE KRIZNOG TIMA I NJEGOVA ULOGA U RATU.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3. KRIZNO PLANIRANJE I ORGANIZACIJA ŽIVOTA U RATNIM UVJETIMA.....</b>	<b>19</b>
<b>3.4. KRIZNO KOMUNICIRANJE I ODLUČIVANJE U RATNIM UVJETIMA .....</b>	<b>21</b>
<b>4.VODSTVO U KRIZNIM SITUACIJAMA - ANALIZA STUDIJE SLUČAJA BITKE ZA VUKOVAR 1991. GODINE.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. KONTEKSTUALNI OKVIR STUDIJE SLUČAJA .....</b>	<b>23</b>

<b>4.2. UZORAK ISTRAŽIVANJA I ANALITIČKI OKVIR STUDIJE SLUČAJA .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>29</b>
<b>4.3.1. IZVANJSKI PROCESI VODSTVA.....</b>	<b>29</b>
<b>4.3.1.1. AUTORITET VOĐE U KRIZNIM SITUACIJAMA .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3.1.2. DONOŠENJE ODLUKA U KRIZNIM SITUACIJAMA .....</b>	<b>30</b>
<b>4.3.2. UNUTRAŠNJI PROCESI VODSTVA.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3.2.1. RAZINA MOTIVACIJE.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3.2.2. NAČIN UTJECANJA .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.2.3. USTRAJNOST .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.2.4. EMOTIVNA STABILNOST .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.3. TIMSKA DINAMIKA.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.3.1. NOŠENJE S DEZINTEGRIRAJUĆIM STANJIMA.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.3.1.1. UNUTRAŠNJI NEPRIJATELJ.....</b>	<b>32</b>
<b>4.3.3.1.2. PAD MORALA .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3.3.1.3. STALNA UNUTRAŠNJA BORBA.....</b>	<b>32</b>
<b>4.3.3.2. INTEGRIRAJUĆA STANJA .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3.3.2.1. RAZVOJ POJEDINACA.....</b>	<b>33</b>
<b>4.3.3.2.2. PRIHVAĆANJE NAJGOREG SCENARIJA .....</b>	<b>33</b>

4.3.3.2.3. MEĐUSOBNA PODRŠKA .....	33
4.3.3.3. USMJERENOST NA SVRHU .....	33
4.3.3.4. SAMOORGANIZIRAJUĆI PRINCIP DJELOVANJA .....	33
4.3.4. UPRAVLJAČKI ASPEKTI VODSTVA .....	33
4.3.4.1. ORGANIZACIJA .....	33
4.3.4.2. KOMUNIKACIJA .....	34
4.3.4.3. LOGISTIKA .....	34
4.4. ANALIZA DOBIVENIH REZULTATA I INDUKTIVNA SINTEZA OBRAZACA VOĐE U KRIZNIM SITUACIJAMA .....	35
5. ZAKLJUČAK .....	50
POPIS IZVORA.....	52
POPIS SLIKA .....	54
POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA.....	54
POPIS TABLICA.....	54
ŽIVOTOPIS .....	55
PRILOZI.....	56

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

(vlastoručni potpis studenta)

U Zagrebu, 09.12.2020.

---

(mjesto i datum)



## **1. UVOD**

Vodstvo u kriznim situacijama može biti iznimno teško i izazovno. Mogućnost djelovanja na druge značajan je dio vodstva u dobrim, ali i lošim situacijama. Krizno vodstvo je poseban slučaj gdje upravo djelovanje na druge ima ključnu ulogu. Problem krize je u manjku vremena za odgovor na krizu, stoga brzo odlučivanje postaje norma. Također, kvalitetna komunikacijska strategija je bitna za organizaciju prije, za vrijeme i nakon krize. Za kvalitetno vođenje bitna je volja, želja, hrabrost, ali i ljubav. Vodstvo motivira, čini nas smionima, odanima i spremnima za ostvarenje zajedničkog cilja, a bez dobrog vodstva mnoge situacije ne bi bile rješive.

### **1.1. Područje i cilj rada**

Rad obuhvaća analizu slučaja Vukovara 1991. godine gdje će se pobliže objasniti način na koji se unatoč manjku opreme i ljudstva, dobra organizacija i hrabrost vođa i stanovništva pokazala uspješnom strategijom. Krizno vodstvo u nepredvidljivim uvjetima krize kao što je rat uvelike utječe na posljedice i konačan ishod te krize. Domovinski rat kao takav je najznačajniji događaj za Hrvatsku. Hrvatskoj je omogućio suverenitet, a vodstvo Vukovara danas služi kao odličan primjer vođenja u kriznim situacijama. Strategija vukovarskih branitelja i njihova iznimna hrabrost produžili su obranu Vukovara za gotovo sto dana. Upravo to vrijeme je bilo ključno za neovisnu Hrvatsku jer je Hrvatska imala vremena organizirati se i naoružati. Cilj rada je analizirati ulogu vodstva u kriznim situacijama kroz prizmu sljedećih tema: formiranje vojne zapovjedne strukture i podjela odgovornosti, vođenje kroz strateški plan kriznih akcija, identifikacija ključnih načela vođenja u kriznim situacijama.

### **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prilikom izrade ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje u vidu dubinskih intervjua s pet zapovjednika tijekom bitke za Vukovar. Interpretacijom dobivenih odgovora dobiva se uvid u važnost i međuovisnost pojedinih elemenata kriznog vodstva, kako ovih koji predstavljaju okosnicu dubinskih intervjua tako i onih koji su se u postupku istraživanja

nametnuli kao relevantni za problemsko područje. Također, kao sekundarni izvor podataka korištene su knjige te znanstveni i stručni članci.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj diplomski rad sastoji se od pet poglavlja te popisa slika, tablica, izvora i priloga. Prvo poglavlje odnosi se na uvodni dio o radu. Opisuje se područje i cilj rada te izvori i metode prikupljanja koje su korištene u izradi rada. Drugo poglavlje obuhvaća pojmovno određenje kriznog vodstva gdje se pobliže opisuju teorijski pristupi vodstvu, obrazlažu se temeljna obilježja uspješnog vođe te se pojmovno određuje kriza i uloga vodstva u kriznoj situaciji. Treće poglavlje definira pojedine specifičnosti vodstva u ratu kao što su krizno planiranje i organiziranje, krizno komuniciranje i odlučivanje u ratnim uvjetima te formiranje kriznog tima i njegova uloga u ratu. Četvrto poglavlje obuhvaća analizu studije slučaja bitke za Vukovar 1991. godine. U četvrtom poglavlju se analizira uloga vodstva u kriznoj situaciji. Identificiraju se ključna načela vođenja u kriznim situacijama, formiranje vojne zapovjedne strukture i podjela odgovornosti te vođenje kroz strateški plan kriznih akcija. U zaključku je osvrt na studiju slučaja iz četvrtog poglavlja te su navedene najvažnije spoznaje do kojih je došlo temeljem provedenog istraživanja.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE KRIZNOG VODSTVA**

- Vodstvo je „sposobnost pojedinca da utječe, motivira i osposobi druge da pridonose učinkovitosti i uspjehu organizacije...” (House i sur., 1999).
- Vodstvo je „proces utjecanja na aktivnosti neke organizirane grupe prema postizanju cilja.” (Rauch i Behling, 1984)
- „Biti vođa znači imati karakter” (Harvard, 2013)

Dakle, svaka ova definicija vodstva je točna. Vodstvo ne možemo definirati jedinstvenom definicijom. Najjednostavnija definicija vodstva je da je ono umjetnost motivacije skupine ljudi da djeluju prema postizanju zajedničkog cilja. Vodstvo je određeno karakteristikama situacije, karakteristikama menadžera (vođa) i podređenih. Krizno vodstvo je vodstvo u kriznim situacijama, bila to situacija ekonomske krize, političke krize ili u ovom slučaju, rata.

### **2.1. Teorijski pristupi vodstvu**

Osnovne skupine teorijskih pristupa vodstvu su: pristup temeljen na osobinama vođe, pristup temeljen na vještinama vođe, pristup temeljen na stilu vodstva, kontingencijski pristup i suvremeni stilovi vodstva (Northouse, 2010).

Pristup temeljen na osobinama vođe ističe osobine koje čine vođu. No ako je osoba u jednoj situaciji bila vođa, možda u drugoj situaciji neće biti. Vodstvo je odnos između osoba u socijalnoj situaciji, a nije određeno kao obilježje pojedinca (Stogdill, 1948). Dakle, samo posjedovanje određenih osobina ne jamči da će osoba postati vođa, već osobine koje vođa posjeduje moraju biti važne u situaciji u kojoj on djeluje. Stogdill, u nešto kasnijim istraživanjima, navodi sljedeće osobine koje su vezane uz vodstvo: odgovornost i završavanje zadatka, smjelost i originalnost u rješavanju problema, preuzimanje inicijative u socijalnim situacijama, energija i ustrajnost u ostvarenju ciljeva, samopouzdanje i osjećaj osobnog identiteta, sposobnost strukturiranja sustava socijalne interakcije prema trenutačnim problemima, spremnost na prihvaćanje posljedica odluka i postupaka, spremnost na suočavanje sa stresovima zbog međuljudskih odnosa, spremnost na toleriranje frustracije i odgode i sposobnost utjecanja na ponašanje drugih ljudi (Northouse, 2010). Izdvaja se pet temeljnih čimbenika koji čine ličnost (peterofaktorski model ličnosti): ekstrovertiranost (sklonost društvenosti, posjedovanju pozitivne energije), otvorenost (sklonost

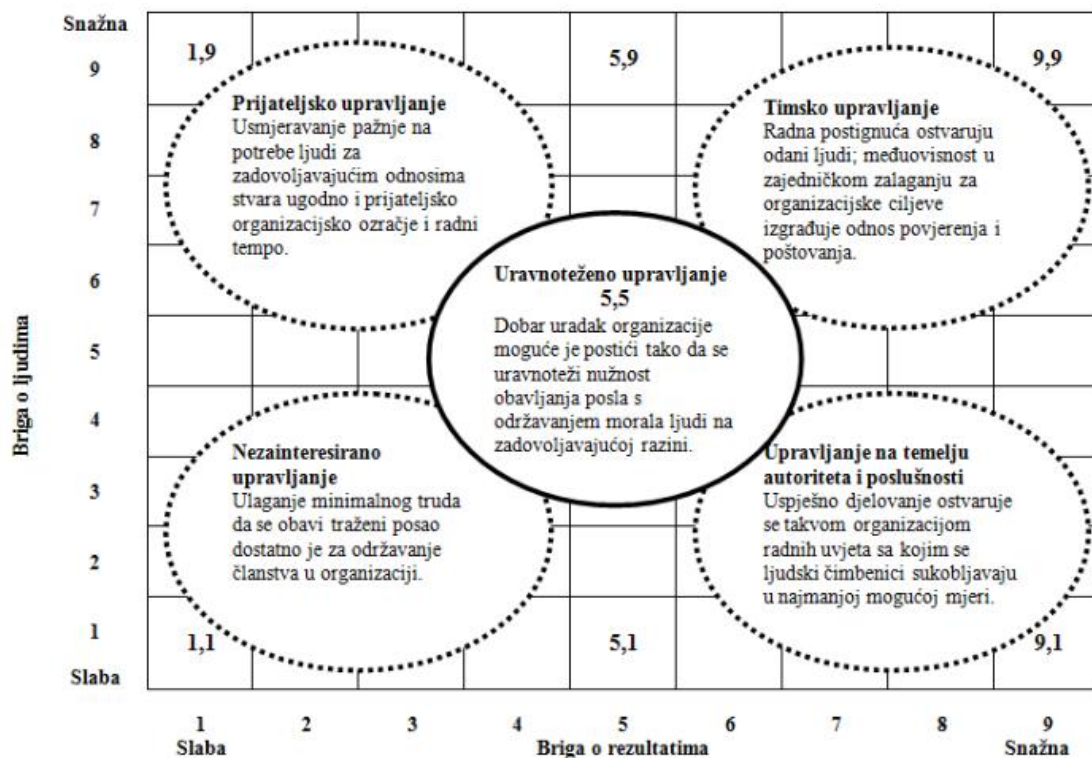
obaviještenosti, kreativnosti, znatiželjnosti), neurotizam (sklonost depresiji, anksioznosti, neprijateljstvu), ugodnost (sklonost prilagodbi, brižnosti) i savjesnost (sklonost organiziranosti, pouzdanosti i odlučnosti). Prema istraživanju o povezanosti ovih pet osobina s vodstvom, Judge, Bono, Ilies i Gerhardt su zaključili da je osobina ekstrovertiranosti najsnažnije povezana s vodstvom i najvažnija osobina uspješnih vođa, a nakon nje slijedi savjesnost. Neurotizam i otvorenost su sljedeći najpovezaniji čimbenici, s time da je neurotizam negativno povezan s vodstvom. Posljednji čimbenik, ugodnost, slabo je povezan s vodstvom (Northouse, 2010). Kod ovog pristupa važno je spomenuti da se za vođe koji imaju izraženiju emocionalnu inteligenciju (vrsta socijalne inteligencije, sposobnost razumijevanja svojih i tuđih emocija i primjene tog razumijevanja u svom djelovanju) smatra da su uspješniji vođe (Northouse, 2010). Pristup temeljen na osobinama pomaže vođama da spoznaju da li posjeduju željene vještine ili ne, no same vještine nisu dovoljne ako se vođa nije prilagodljiv i snalažljiv u različitim situacijama.

Pristup temeljen na vještinama fokusiran je na sposobnosti i vještine vođe koje vođa može dodatno učiti i razvijati tokom života. Katz spominje tri osnovne vještine: tehničke vještine, međuljudske vještine i vještine apstraktnog mišljenja. Tehničke vještine su znanje i stručnost u pojedinoj vrsti posla ili aktivnosti. Međuljudske vještine su znanje i sposobnost rada s ljudima što omogućuje vođi da vješto komunicira s podređenima i nadređenima u svrhu postizanja zajedničkog cilja. Treća osnovna vještina prema Katzu, vještina apstraktnog mišljenja je sposobnost rada s idejama. U organizaciji, za vođe na nižoj razini hijerarhije su važne tehničke i međuljudske osobine, za vođe na srednjoj razini bitne su sve tri osobine, dok su za vođe na visokoj razini važne međuljudske vještine i vještine apstraktnog mišljenja (Northouse, 2010). Kod ovog pristupa najvažnije su sposobnosti pojedinca. Prva od sposobnosti odnosi se na rješavanje problema, druga sposobnost povezana je sa socijalnom prosudbom (omogućuje suradnju sa sljedbenicima u svrhu rješavanja problema i osiguravanje podrške promjenama koje je potrebno uvesti), a posljednja izdvojena sposobnost odnosi se na znanja vođe o internim i eksternim elementima organizacije (Gotal, 2013).

Pristup temeljen na stilu vodstva naglašava ponašanje vođe. Pristup je usmjeren na ono što vođe rade i kako se ponašaju. Prema istraživanju utvrđeno je da se ovaj pristup sastoji od dviju vrsta ponašanja: ponašanja usmjerenog na zadatak i ponašanja usmjerenog na odnose

(Northouse, 2010). Kada je ponašanje usmjereno na zadatak, pomaže se podređenima da ostvare svoje ciljeve, dok s druge strane ponašanje usmjereno na odnose pomaže podređenima da prihvate sebe i druge ljude te stanje u kojem se nalaze. Prema istraživanju državnog sveučilišta u Ohiju postoje dvije temeljne vrste ponašanja vođe: strukturirajuća ponašanja (ponašanja usmjerena na zadatak) i brižna ponašanja (ponašanja usmjerena na odnose) (Northouse, 2010). Prema istraživanju u Michiganu određene su dvije vrste ponašanja vođe: usmjerenost na proizvodnju gdje se radnike gleda samo kao sredstvo za obavljanje posla i usmjerenost na zaposlenike gdje je naglasak na međuljudske odnose (Gotal, 2013).

Slika 1. Mreža vodstva



Izvor: (Gotal, 2013: 408 prema Northouse, 2010.)

Mreža vodstva (slika 1.) objašnjava na koji način vođe pomažu organizacijama da ostvare svoje ciljeve pomoću dva čimbenika: brige o proizvodnji i brige o ljudima (Wehrich, Koontz, 1994). Model mreže vodstva prikazuje dvije osi koje se međusobno križaju. Vodoravna os predstavlja brigu o proizvodnji, dok okomita os predstavlja brigu o ljudima. Komponenta brige o proizvodnji predstavlja stupanj zabrinutosti vođe za izvršavanje organizacijskih

zadataka, a komponenta brige o ljudima predstavlja stupanj usmjerenosti vođe na ljude u organizaciji. Mreža vodstva ilustrira pet temeljnih stilova vodstva: upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti, prijateljsko upravljanje, nezainteresirano upravljanje, timsko upravljanje i uravnoteženo upravljanje (Northouse, 2010).

Kontingencijski pristup pretpostavlja da se stil vodstva treba prilagoditi situaciji. Također se naziva i teorija usklađenog vodstva, zbog usklađivanja vodstva ovisno o situaciji. U ovoj teoriji se polazi od pretpostavke da nema jedinstvenoga ponašanja u vođenju koji bi odgovaralo svakoj situaciji. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 498) Prvi od modela kontingencijskog pristupa je Fiedlerov model koji je prepoznatljiv prema tri ključne varijable: odnos vođe i članova skupine, struktura zadataka i pozicija moći vođe. Odnos vođe i članova skupine se svodi na stupanj do kojeg članovi simpatiziraju vođu i stupanj do kojeg su ga spremni slijediti. Struktura zadataka se usredotočuje na stupanj do kojeg zadatak može biti jasno definiran i do kojeg se ljudi mogu smatrati odgovornim za njega, a pozicija moći omogućuje vođi privlačenje članova (Wehrich, Koontz, 1998). Također, Fiedler je definirao i dva temeljna stila vođenja od kojih je jedan usmjeren na zadatke, a drugi na kvalitetu međuljudskih odnosa. Autokratski stil je usmjeren na zadatke. Vođa brine o uspješnom obavljanju zadatka koristeći se pritom svim znanim organizacijskim sredstvima i pravilima. Drugi stil, koji naziva demokratski stil, usmjeren je na međuljudske odnose. S druge strane, u kontingencijski pristup spada i teorija puta do cilja. Teorija puta do cilja usmjerena je na način na koji vođe motiviraju podređene za ostvarenje ciljeva. Vođa bi prema ovoj teoriji trebao primijeniti stil vodstva koji najbolje odgovara motivacijskim potrebama zaposlenika (Northouse, 2010). Prema Northousu, postoje četiri osnovna stila vodstva ovisno o situaciji: usmjeravajući (vođa podređenima daje upute o zadatku i jasno daje do znanja što se od njih očekuje), podržavajući (prijateljski vođa njeguje brigu za dobrobit i ljudske potrebe podređenih), surađujući (vođa se savjetuje s podređenima te uključuje njihove prijedloge u djelovanje tvrtke) i stil usmjeren na postignuće (vođa postavlja ambiciozne ciljeve podređenima i od podređenih ima visoka očekivanja) (Northouse, 2010).

U suvremenom pristupu vodstva može se definirati više pristupa vodstvu: transakcijski, transformacijski, karizmatički, interaktivni i uslužni pristup (Buble, 2000). Transakcijski pristup je usmjeren na razmjene između vođa i njihovih podređenih, primjerice kada nadređeni svojim podređenima nudi promaknuće zbog uspješnosti u ostvarenju svojih ciljeva (Gotal,

2013). U ovom pristupu nadređeni djelotvorno organizira rad podređenih, postavlja realne ciljeve i pruža im pomoć, savjete i resurse kako bi uspješno ostvarili zadane ciljeve (Buble, 2000). Transformacijski pristup usmjeren je na sposobnost nadređenog da ostvari povoljne uvjete u okolini koji će navesti podređene da ostvare svoje performanse iznad normalnih očekivanja (Buble, 2000). Ovaj pristup je idealan za poduzeća koja su u fazi rasta, ali i poduzeća u fazi opadanja jer upravo transformacijski vođa može pokrenuti novi životni ciklus poduzeća (Buble, 2000). Ovaj stil je dominantni stil vojnih vođa. S druge strane, karizmatički pristup je usmjeren na vođu koji ima sposobnost motivacije podređenih iznad njihovih mogućnosti. Takav vođa je iznimno vizionarski usmjeren, sposoban je, komunikativan i uspješan u komuniciranju te vizije s podređenima. Osobine koje razlikuju karizmatičkog vođu od ne karizmatičkog su: samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i kreiranje promjena (Buble, 2000). Interaktivni pristup fokusiran je na vodstvo gdje su vođe najčešće osobe ženskog spola. Ono podrazumijeva podjelu informacija i moći, inspiriranje i davanje na važnosti ljudima. Suprotno ženama, muškarci su podložniji promatrati vodstvo kao niz transakcija s podređenima (Wehrich, Koontz, 1994). No ovaj pristup nije karakterističan samo za žene jer su i mnogi muškarci skloni interaktivnom ponašanju (Buble 2000). Interaktivni pristup vodstvu je karakterističan i primjeren suvremenoj izazovnoj okolini poduzeća. Uslužni pristup je usmjeren na potrebe podređenih. Ono počiva na pretpostavci da posao postoji kako bi se zaposlenici razvijali, ali jednako tako zaposlenik postoji kako bi obavio svoj posao (Buble, 2000.) Uslužni vođa djeluje na dvije razine: na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije te na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih (Buble, 2000). Uslužni pristup se najviše koristi u učećim organizacijama jer se njime ciljevi pojedinaca približavaju ciljevima poduzeća kroz povećanu motivaciju.

## **2.2. Temeljna obilježja uspješnog vođe**

Teoretičari menadžmenta smatraju kako postoji nekoliko temeljnih karakteristika uspješnih menadžera te ih dijele u dvije skupine: osnovne i posebne vještine.

Prema Wehrichu i Koontzu (1994.) menadžer mora posjedovati četiri osnovne vještine:

1. Konceptualne vještine
2. Vještine rada s ljudima
3. Tehničke vještine
4. Vještine oblikovanja

**Konceptualne vještine** podrazumijevaju sposobnost analiziranja i dijagnosticiranja složenih situacija te su ove vještine potrebne na svim razinama menadžmenta.

Vještina rada s ljudima je sposobnost menadžera da radi kao član grupe, s drugima i pomoću drugih. Ove vještine mu omogućuju da koordinira, motivira, komunicira te pomaže u rješavanju konflikata.

Tehničke vještine uključuju upotrebu znanja, tehnika, metoda i alata koji su karakteristični za specifične zadatke.

Vještine oblikovanja su sposobnost menadžera da oblikuje rješenja problema kako bi postigao najvišu korisnost. On mora jasno kreirati i formulirati rješenje kako bi ono bilo izvedivo.

**Posebni vještina** menadžera ima mnogo, no najčešće se spominje njih pet: vještine planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja (Buble, 2010).

Vještina planiranja je ključna aktivnost koja podrazumijeva određivanje misije, jasne vizije i ciljeva te strategije na koji način ostvariti ciljeve. Planiranje je nužno upravo zbog promjenjive okoline i često ograničenih resursa. Vještina organiziranja je usko povezana s vještinom planiranja. Organiziranje je izbor adekvatne organizacijske strukture kako bi se ostvarili ciljevi. Dakle, menadžer mora definirati adekvatnu strukturu koju je potrebno konstantno unaprjeđivati. Sljedeća vještina je vještina upravljanja ljudskim potencijalima. Ova vještina se odnosi na podjelu uloga i zadataka osobama koje bi najbolje obavljale te uloge i zadatke.

Vještina vođenja je vještina koja će se u ovome radu najviše spominjati. Kada menadžer uspije uvjeriti i motivirati zaposlene za željenu akciju, tada on postaje vođa. Vještine uspješnog vođe su vještine motiviranja, delegiranja, komuniciranja, razvoja podređenih te upravljanje promjenama.

Vještina kontroliranja je „postupak mjerenja ostvarenja odabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se oni ostvare.“ Menadžeri trebaju stalno pratiti da li se zadaci izvršavaju i koji se rezultati postižu (Buble, 2010).

Pozitivne psihološke karakteristike vođa pozitivno su povezane s osjećajima osnaživanja sljedbenika, ali i pozitivnog odnosa između pozitivnosti vođa i izvedbe sljedbenika. (Chemers et al., 2000). Kada bi organizacije pazile na pozitivne psihološke karakteristike svojih vođa,



mogle bi povećati angažman zaposlenika, motivaciju i važne radne ishode. (Buenaventura-Vera, 2018). Ne postoji jedinstven način učinkovitog vođenja, ali postoji nekoliko zajedničkih karakteristika koje posjeduju uspješni vođe. (Landry, 2018). Kada bi organizacije obratile pažnju na pozitivne psihološke karakteristike svojih vođa, mogle bi povećati angažman zaposlenika, motivaciju i važne radne ishode. (Bonaventura-Vera, 2018). Bonaventura-Vera spominje četiri važna čimbenika o osobinama vođe:

1. Samoučinkovitost
2. Nada
3. Optimizam
4. Otpornost

Samoučinkovitost se odnosi na uvjerenje osobe u uspjeh s obzirom na njenu sposobnost motivacije, iskorištavanja njezinih kognitivnih resursa i određivanja pravca djelovanja (Bonaventura-Vera, 2018). Dakle, samoučinkovitost je vjera u vlastite sposobnosti. Empirijsko istraživanje je pokazalo da ljudi koji se osjećaju sposobnima za obavljanje određenih zadataka to čine bolje, oni ustraju u svojim naporima čak i ako su suočeni s nedaćama i, također, bolje rješavaju situaciju promjena (Bonaventura-Vera, 2018). Kada je visoka razina samoučinkovitosti kod osoba, to znači da se te osobe same motiviraju, određuju sebi visoke ciljeve, spremne su za obavljanje kompliciranih zadataka i spremne su se suočiti s visokim preprekama. Na osobe s visokom samoučinkovitošću, prepreke, kritike, nesigurnost i skepticizam imaju mali učinak. Samoučinkovitost pokazuje pozitivan utjecaj na radnom mjestu jer povećava motivaciju, kreativnost, učenje i donošenje etičkih izbora (Bonaventura-Vera, 2018).

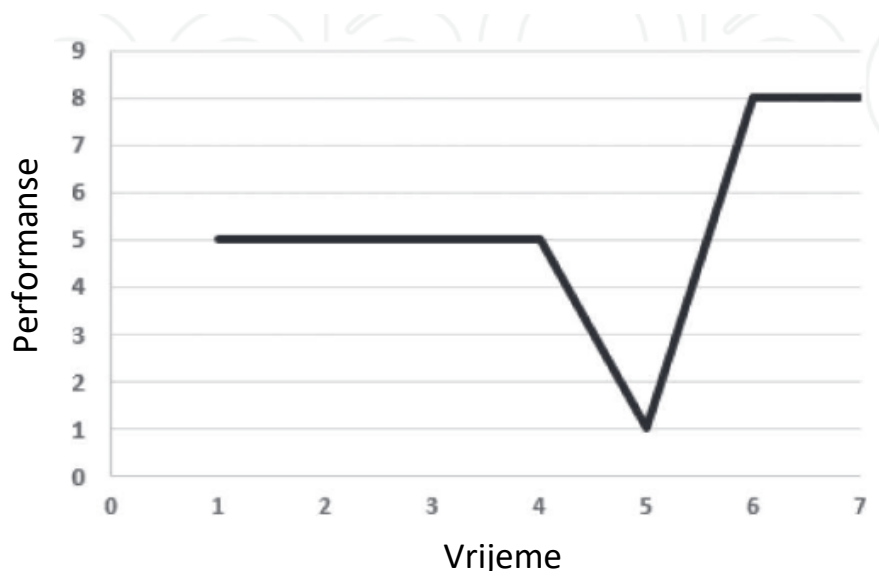
Nada je pozitivno mentalno stanje gdje se pojedinci unutar organizacije orijentiraju prema ciljevima, što znači da pojedinci postavljaju ciljeve i planiraju kako postići te ciljeve. Nada je pozitivno povezana s tjelesnim i mentalnim zdravljem, s akademskim i sportskim uspjesima i ostalim aspektima života. (Bonaventura-Vera 2018). Povećanju nade može uvelike doprinijeti sustav nagrađivanja. Kada su nagrade povezane s određenim radnjama, to može rezultirati većom motivacijom jer pokazuje da radnje pojedinca izravno utječu na njezino prepoznavanje. S druge strane, pružanje individualnog pristupa također pridonosi poboljšanju nade. Pojedinci mogu bolje odgovoriti na promjene i nesigurnosti u pojedinim situacijama korisnom raspodjelom resursa čime postižu svoje ciljeve na učinkovitiji način.

(Bonaventura-Vera, 2018). Također je važno uskladiti ljude sa njihovim snagama i talentima te pružiti svakom pojedincu niz mogućih načina za uspjeh na poslu. Dakle, nada je pozitivno povezana s učinkom zaposlenika, njihovom srećom na poslu i zadovoljstvom poslom. (Bonaventura-Vera, 2018).

Optimizam podrazumijeva očekivanje pozitivnih pomaka u budućnosti. Visoka razina optimizma u organizacijama implicira da pojedinci buduće događaje tumače kao dugoročne, pozitivne i ovisne o sebi, dok se s druge strane negativni događaji tumače kao ovisni o vanjskim i situacijskim razlozima. U slučaju prevelike razine optimizma može doći do negativnog utjecaja jer se u tom slučaju zanemaruju vlastite pogreške. (Bonaventura-Vera, 2018). Osoba s visokom razinom optimizma bi trebala biti fleksibilna, realna, samodisciplinirana, spremna za nepredviđene događaje. Također, optimizam je pozitivno povezan s tjelesnim i psihološkim zdravljem, radnim učinkom i uspjesima u vodstvu. Optimizam poboljšava suosjećanje s prošlošću, uvažava sadašnjost i traži priliku za budućnost (Bonaventura-Vera, 2018).

Otpornost je sposobnost brzog oporavka od poteškoća, ali i poboljšanje učinka čak i više nego dok se ne pojave problemi. Dakle, pojedinac se osim oporavka od neke nepovoljne situacije može vratiti s visokom razinom performansi, a Luthans, Youssef i Avolio su to nazvali „oporavite se i prijedite dalje“ (Bonaventura-Vera, 2018).

Slika 2. Prikaz otpornosti: "oporavite se i prijedite dalje"



Izvor: (Bonaventura-Vera, 2018: 172)

Kako je prikazano na slici 2., tijekom razdoblja između trenutaka 1 i 4, razina izvedbe 5 je bila normalna. Zatim u razdoblju između trenutaka 4 i 5, pojava problema smanjuje izvedbu na razinu 1 i nakon toga drastično povećava izvedbu. Ta se radnja ne zaustavlja na normalnoj razini, već ide dalje te se operacije sada izvode na razini 8.

Povećanju otpornosti pridonose kognitivne vještine, vjera, emocionalna stabilnost, pozitivan stav u životu, samoregulacija, ali i odnosi (Bonaventura-Vera, 2018).

S druge strane, također postoje mnoge druge osobine koje čine uspješnog vođu. Prema Landry (2018) postoji šest karakteristika koje čine uspješnog vođu:

1. Sposobnost utjecaja na druge
2. Transparentnost
3. Potiče preuzimanje rizika i inovacije
4. Cijeni etiku i integritet
5. Djeluje odlučno
6. Balansira tešku istinu s optimizmom

Utjecaj na druge iziskuje izgradnju povjerenja s kolegama. Transparentnost čini otvorenost prema ciljevima i izazovima organizacije, čime pojedinci bolje shvaćaju svoju ulogu i na koji način pridonose svojim angažmanom organizaciji. Uspješni vođe prepoznaju inovacije i potiču preuzimanje rizika. Vođa s visokim etičkim standardima ulijeva povjerenje i pravednost. Integritetom vođa izgrađuje povjerenje i stvara model ponašanja za druge u organizaciji. Vođa treba brzo donositi strateške odluke, čak kada i nema sve potrebne informacije. Uspješan vođa održava optimizam i fokusira se na novi pravac djelovanja.

Giles (2016) je na temelju provedenog istraživanja grupirala deset karakteristika vođe u pet tema:

1. Snažna etika i sigurnost
2. Samoorganiziranje
3. Učinkovito učenje
4. Njegovanje rasta
5. Povezanost i pripadnost

Tablica 1. Top deset kompetencija vodstva grupiranih u pet tema

<b>Teme</b>	<b>Kompetencije vodstva</b>	<b>Postotak (%)</b>
Snažna etika i sigurnost	Visoki etički i moralni standardi	67%
	Prenošenje jasnih očekivanja	56%
Samoorganiziranje	Pružanje ciljeve i zadatke s labavim smjernicama	59%
Učinkovito učenje	Fleksibilnost mijenjanja mišljenja	52%
	Otvorenost za nove ideje i pristupe	39%
	Pružanje sigurnosti za pokušaje i pogreške	37%
Njegovanje rasta	Posvećenost svom kontinuiranom treningu	43%
	Pomaganje sebi samome kako bi postao vođa sljedeće generacije	38%
Povezanost i pripadnost	Često i otvoreno komuniciranje	42%
	Stvaranje zajedničkog osjećaja uspjeha i neuspjeha	38%

Izvor: (Giles, 2016: 1)

Istraživanje je provedeno s 195 globalnih vođa koji su bili zamoljeni da ocijene 75 kvaliteta vođa, te su na temelju istraživanja, kvalitete u tablici (tablica 1.) bile pri vrhu.

U snažnu etiku i sigurnost se ubrajaju kompetencije „visoki etički i moralni standardi“ i „prenošenje jasnih očekivanja“. Najbolje ocijenjeno svojstvo su visoki etički i moralni standardi sa čak 67%. Vođa koji posjeduje visoke etičke standarde ulijeva povjerenje i stvara sigurno okruženje. Također, kada su zaposlenici u sigurnom okruženju, tada dolazi do većeg društvenog angažmana, inovacija i kreativnosti. Vođa koji jako dobro poznaje svoje temeljne vrijednosti ulijeva i više sigurnosti, a osiguravanje sigurnosti kod ljudi se smatra najvažnijom osobinom vođe.

Vođa omogućuje drugima da se samoorganiziraju pružanjem jasnih smjernica. Dakle, sljedeće najvažnije svojstvo je samoorganizacija. S obzirom da vođa ne može učiniti sve sam, potrebno je raspodijeliti moć u cijeloj organizaciji i oslanjati se na one koji su najbliži akciji.

Prema istraživanju, osnaženi timovi su produktivniji, pokazuju višu razinu zadovoljstva poslom te su predani timu i organizaciji.

Uspješan vođa je otvoren za nove ideje i potiče organizacijsko učenje. Tri kompetencije koje se ubrajaju pod efektivno učenje su fleksibilnost mijenjanja mišljenja, otvorenost za nove ideje i pristupe te pružanje sigurnosti za pokušaje i pogreške. Vođa ne može potaknuti učenje među zaposlenicima, ako i sam nije otvoren za učenje i promjene. Također, treba stvoriti kulturu koja podupire preuzimanje rizika.

Vođa njeguje rast. U ovu se kategoriju ubrajaju kompetencije „posvećenost svom kontinuiranom treningu“ i „pomaganje samom sebi da postane vođa sljedeće generacije“. Kada vođa pokaže predanost rastu zaposlenika, tada su oni motivirani za uzvratanje, izražavaju svoju zahvalnost i odanost. Dakle, vođe trebaju podržati zaposlenike, nadahnuti ih i zalagati se za njih.

Vođa njeguje osjećaj povezanosti i pripadnosti. Kompetencije „često i otvoreno komuniciranje“ i „stvaranje zajedničkog osjećaja uspjeha i neuspjeha“ su snažni temelji za povezanost.

### **2.3. Pojam i obilježja krize**

Krize su situacije koje se događaju često bez najave. Krizne situacije jedan su ili više uzastopnih nesvakidašnjih događaja koji negativno utječu na integritet neke organizacije i njenih zaposlenika, a očituju kroz raspoloženje i učinkovitost zaposlenika (Legčević, Taučer, 2014). S obzirom da krize nastupaju u različitim oblicima, teško se mogu predvidjeti sve specifičnosti kriza te ta „neočekivana“ priroda događaja stvara kriznu situaciju (Tomić, Milas, 2007). U trenutku kada se dogodi kriza, često se ne može raspoznati kakve će razmjere poprimiti niti hoće li njezin negativan utjecaj narušiti imidž organizacije i na taj način ugroziti njezin opstanak (Novak, 2001). No unatoč mnogim definicijama krize, kriza je vrlo kompleksna pojava koja se ne može lako definirati.

Paul t'Hart definirao je krizu kao "neugodan događaj koji predstavlja izazov za donositelje odluka, mami ih da djeluju u uvjetima ugroženosti, vremenske ograničenosti i nespremnosti" čime je dao suvremenu definiciju krize. Kriza je "ozbiljna prijetnja osnovnim strukturama ili temeljnim vrijednostima i normama društvenog sustava, koji u uvjetima vremenskog pritiska i vrlo neizvjesnih okolnosti zahtijeva donošenje kritičnih odluka." Definicija posjeduje dvije važne karakteristike. Njezina značajna prednost je da se može primijeniti na sve vrste

poremećaja - ekološke prijetnje, kvarove informacijsko-komunikacijskih sustava, ekonomske krize, međudržavne sukobe, pobune u zatvorima, regionalne ratove, tvorničke eksplozije i prirodne katastrofe. S druge strane, navedena definicija usmjerava pažnju ka donošenju odluka: krize se tretiraju kao prilike za donošenje kritičnih odluka (Milašinović, Kešetović, 2008).

Prijetnja, vremenski pritisak i nesigurnost u literaturi se navode kao tri zajednička obilježja kriza.

### *Prijetnja*

Kriza nastaje onda kada su ključne vrijednosti kao što su život, sigurnost, zdravlje, integritet, pravda, proizvodnja i/ili opstanak zajednice ugroženi. Što je veći opseg ugrožavanja, to je i kriza dublja. Prirodne katastrofe kao poplave, potresi, tornada izazivaju dubok osjećaj krize jer se ljudi moraju nositi s povredama, materijalnim razaranjima, nesigurnosti i situacijama koje prijete smrću (Kešetović, Toth, 2012).

### *Vremenski pritisak*

U krizi je opasnost realna i odmah prisutna te zahtijeva žurnu reakciju. Na primjer, menadžer na operativnom nivou mora donijeti odluku u roku od nekoliko sati, minuta ako je u pitanju odluka o životu ili smrti (Kešetović, Toth, 2012).

### *Nesigurnost*

Nesigurnost otežava potragu za rješenjima, točnije odgovorom na pitanje: što mi možemo učiniti? Što će se dogoditi ako izaberemo određenu opciju? (Kešetović, Toth, 2012)

Također, kao četvrto osnovno obilježje navodi se i neadekvatnost resursa koji su neophodni za odgovor na krizu.

Uz sve prethodne karakteristike krize, krizu možemo okarakterizirati i kao sveprisutnu (može pogoditi svaku organizaciju), ona je točka preokreta u razvoju događaja i aktivnosti, opasnost za ciljeve i vrijednosti, procesnog je karaktera (vremenski ograničena, ima početak, razvoj, vrhunac i rasplet), neočekivana te iz nje proizlaze važne posljedice za budućnost (Kešetović, Toth, 2012).

## 2.4. Uloga vodstva u kriznoj situaciji

Upravljanje kriznim (izvanrednim) situacijama podrazumijeva bavljenje problematičnim posljedicama situacija koje su uzrokovane ljudskim faktorom ili prirodom. Primarni cilj, u takvim okolnostima je komunikacija. Potrebno je osigurati neprekidan tijek informacija do pogođenih ljudi i zajednica kako bi se na taj način minimizirao strah. Kada vlasti nisu u stanju kontrolirati situaciju, tada se izvanredna situacija može se pretvoriti u krizu. Vodstvo u nekoj organizaciji obuhvaća zadatke i procese povezane s tekućim aktivnostima organizacije. Točnije, obuhvaća planiranje, organiziranje, vođenje i upravljanje ljudskim potencijalima i kontrolu. Krizni menadžment zbog značajka krize ima brojne osobitosti. Kriza zahtijeva kritičke odluke koje moraju biti donesene u problematičnim uvjetima te je odgovor na krizu vrlo ozbiljan izazov. Tijekom krize standardni problemi se eksponencijalno umnožavaju te stoga, krizni menadžeri moraju rješavati složene probleme bez informacija koje su im nužne u nestabilnom organizacijskom okruženju i u uvjetima visoke razine stresa (Kešetović, Toth, 2012).

Krizna situacija nastaje neočekivano te se time u sustavu rukovođenja postavljaju zadaci koji ne odgovaraju standardnom sistemu rada organizacije. Zaštitne mjere moraju biti žurno donesene. Problem je što postojeći planovi rada ne odgovaraju novoj situaciji jer se pojavljuju novi zadaci, a istodobno stižu velike količine informacija koje treba obraditi i analizirati (Kešetović, Toth, 2012). Takve situacije dovode do opće panike jer ako se rukovoditelji na nižim razinama rukovođenja nađu u iznenadnoj nesvakidašnjoj situaciji te ako nemaju jasnih smjernica za djelovanje s viših razina rukovođenja i cijelu sliku situacije, mogu nesmotrenim odlukama pridonijeti općoj zbrci. Ujedno, ne mogu svi rukovoditelji izmijeniti svoj način razmišljanja i rada u uvjetima iznenadnih promjena (Kešetović, Toth, 2012).

Krizni menadžer tokom početne faze krize mora odlučiti ima li posla s već nastalom krizom ili sa signalom tek dolazeće krize. Iz ograničenih informacija mora zaključiti je li suočen s cjelovitim događajem ili je samo riječ o njegovu početku. Takve nejasnoće imaju za posljedicu raspoređivanje resursa. Tijekom konfliktnih kriza kao što su rat i terorizam koji su praćeni kampanjama dezinformiranja, iznenadnim napadima i mogućim višestrukim događajima na raznim područjima takve nejasnoće su još izraženije. Kriznim menadžerima je potrebno vremena za prilagodbu svoje definicije situacije onome što se zapravo događa na

terenu. Moraju se boriti sa samom organizacijom pri donošenju odluka. Iako se smatra da je upravljanje krizama posao vladinih dužnosnika, u mnogim slučajevima upravljanja krizama vladini dužnosnici i njihove institucije ne bi mogli učinkovito djelovati bez pomoći posrednih organizacija (Kešetović, Toth, 2012). „U fazi akutnog odgovora na krizu službe i timovi za žurno postupanje nadoknađuju nedostatak liderstva iz službenih izvora. Za legitimizaciju i implementaciju teških odluka kriznim je menadžerima neophodna podrška dragovoljnih udruga. Resursi komunalnih poduzeća i privatnih korporacija mogu biti vitalna dopuna javnim agencijama“ (Kešetović, Toth, 2012).

Tablica 2. Usporedne karakteristike tradicionalnog sustava rukovođenja i sustava rukovođenja u kriznim situacijama

<b>USPOREDNE KARAKTERISTIKE SUSTAVA RUKOVOĐENJA</b>	
<b>TRADICIONALNI SUSTAVI RUKOVOĐENJA</b>	<b>SUSTAVI RUKOVOĐENJA U IZVANREDNIM/KRIZNIM SITUACIJAMA</b>
stalni režim funkcioniranja	različiti režimi funkcioniranja
čvrsta struktura i jasna podjela funkcija u dugom vremenskom periodu	nepostojanje čvrste strukture i jasne podjele funkcija u dugom vremenskom periodu, fleksibilnost, agresivnost
uska funkcionalna usmjerenost	široko i djelomično nepredvidljivo područje aktivnosti
monostruktura	polistruktura
propisani dotok informacija	ovisnost dotoka informacija o konkretnoj situaciji
precizne informacije	nepouzdana informacije
prekomjerne informacije	nedovoljne informacije
nizak stupanj promjena	visok stupanj promjena
predvidljivost situacije	nepredvidljivost situacije; orijentiranost na prethodno iskustvo, po pravilu, nema efekta
princip jedinstva ovlasti i odgovornosti	kombinacija principa nedjeljivosti rukovođenja i podjele ovlasti i odgovornosti
funkcionalni potencijal	organizacijski potencijal
dominantnost socijalno-ekonomskih ciljeva i kriterija funkcioniranja	ciljevi – efikasnost, uspješnost u otklanjanju uzroka kriznih situacija i njihovih posljedica; kriteriji – minimalizacija vremena za postizanje ciljeva, minimum gubitaka (žrtava) pri otklanjanju kriznih situacija

Izvor: (Kešetović, Toth, 2012: 64)

U tablici 2. prikazane su suprotnosti tradicionalnog sustava rukovođenja i sustava rukovođenja u kriznim situacijama.



### 3. SPECIFIČNOSTI VODSTVA U RATU

#### 3.1. Značajke vođe u ratu

Osobine vojnog vodstva se u svim službama formiraju u progresivnoj i uzastopnoj seriji pažljivo planiranih treninga i događaja. Obuke su mnogo dugotrajnije i skuplje od sličnih obuka u industriji ili vladi. Vojni dužnosnici imaju visoku razinu odgovornosti i autoriteta te se vojno vodstvo temelji na konceptu dužnosti, službe i samopožrtvovanja što čini jednu od najvažnijih značajki vojnog vodstva. Obveze prema sljedbenicima smatramo moralnom odgovornošću, definirajući vodstvo stavljanjem potreba sljedbenika ispred potreba vođe te se obveze prema sljedbenicima smatraju moralnom odgovornošću. Transakcijski izvori motivacije kao što su plaća, nagrade ili prijetnje nisu dovoljni u ekstremnim kontekstima jer zašto bi osobu motivirale nagrade kada možda ne bi uživala u njima? Dakle, u takvim uvjetima, potrebno je vodstvo koje ne zahtijeva povjerenje, već nadahnjuje (Kolditz, 2009). „Sva djela junaštva zahtijevaju hrabrost, ali mnoga djela hrabrosti nisu djela herojstva, jer se čine iz koristoljubivih razloga“ (Marlantes, 2015). Unatoč tome što je utvrđeno da nacionalizam i drugi čimbenici motiviraju vojnike na borbu, vođe mogu izravno ohrabriti vojnike da se žrtvuju i bore. Vođe donose kompetentne odluke primjenjujući brutalnu disciplinu i/ili prenoseći brigu za dobrobit njihove trupe (Reiter, Wagstaff, 2017). S druge strane, oni mogu rješavati širok spektar zadataka kao što su osiguravanje logističke podrške, raspoređivanje trupa, postizanje prikrivanja i zaštite korištenjem terena i ljudskih djelovanja strukture i primjenjujući tehnologiju oružja za maksimalan učinak te time poboljšavaju svoje vještine učinkovitosti i utječu na borbene ishode. Također, kvalitetniji vođe biraju kvalitetnije podređene koji pojačavaju izvedbu (Reiter, Wagstaff, 2017). Vođa mora donijeti najbolje odluke koje može na temelju samo neposredno dostupnih podataka.

Vojni zapovjednici djeluju pod velikim vremenskim pritiskom i neizvjesnosti te su naučeni donositi odluke sa sudbonosnim posljedicama – taktičke koje donose pobjedu u bitci, ali i strateške za pobjedu u ratu (Atsmon, Chinn, Hirt, Smit, 2020).

Vojni vođa mora održati moral jer je to u uvjetima kao što je rat presudno za uspjeh. Visok moral predstavlja hrabrost, samopouzdanje i nepokolebljivost. Vođa mora biti fleksibilan kako bi ljudi bili potaknuti na snalažljivost i kreativno razmišljanje. Temelj za ostvarenje

ciljeva je timski duh. Potrebno je imati međusobnog povjerenja, dobre volje, dijeliti isti cilj i imati jasnu podjelu odgovornosti (Atsmon, Chinn, Hirt, Smit, 2020).

### 3.2. Formiranje kriznog tima i njegova uloga u ratu

#### Vojno-zapovjedna struktura: podijeli i osvoji

Vojno-zapovjedna struktura je sustav upravljanja postavljen za rješavanje problema koji predstavljaju stvarnu opasnost i koji kulminiraju nepredvidivim tempom. U nepredvidljivim situacijama bitno je jasno definirati područja odgovornosti, stoga ratno zapovjedništvo uspostavlja nekoliko timova za različite zadatke koja pokrivaju četiri područja (Atsmon, Chinn, Hirt, Smit, 2020):

- **Tim za uvide** koji je fokusiran na pronalazak istine na način da analizira unutarnje i vanjske uvjete, testira hipoteze i prikuplja inteligencije
- **Operativni tim** fokusiran je na postizanje rezultata vođenjem izvršenja zapovjednih naredbi i koordiniranjem hitnih aktivnosti
- **Tim koji planira unaprijed** zadužen je za preporuku strategija i radnji te za stvaranje scenarija. Oni pojednostavljaju analizu i raspravu, a zatim donose odluke koje postaju naredbe za izvršenje operativnog tima
- **Komunikacijski tim** se fokusira na pružanje pravodobnih informacija širokom skupu subjekata na kohezivan način

Struktura odlučivanja vojnih organizacija je vrlo ravna, bez obzira što su one hijerarhijske organizacije. Podređeni zapovjednici imaju izravnu liniju do svojih zapovjednih lanaca, no bez obzira što sami donose brojne odluke, zapovjedna struktura postoji kako bi podržala jednog krajnjeg donositelja odluka informacijama potrebnim za brzo djelovanje. „Zapovjednik postavlja smjer, prenosi njihovu namjeru organizaciji, a zatim se oslanja na podređene da donose ispravne prosudbe na temelju informacija koje imaju. Ova razina delegiranja nadilazi uobičajenu razinu udobnosti većine korporativnih čelnika, ali u krizi moraju biti spremni djelovati na temelju nepotpunih informacija. Također moraju prihvatiti da će neke od odluka biti pogrešne, ali da je postupanje manje rizično od inercije“ (Atsmon, Chinn, Hirt, Smit, 2020). Struktura vojno-zapovjednih timova je fleksibilna. Dakle, pojavljivanjem novih problema formiraju se novi timovi koji će se usredotočiti na rješavanje tih problema. Ako tim

ima izvrsnog vođu, onda je i tim izvrstan. Vođa je osoba koja je sposobna izvršiti bilo koji zadatak koji je dodijeljen timu, a ne osoba koja samo zapovijeda. Također, timski rad odnosi se na okupljanje i donošenje odluka na temelju znanja i iskustva te na spremnost pojedinaca stajati rame uz rame za obračun s neprijateljem. Ono što svaki tim čini uspješnim je povezanost, no povezanost u vojsci se mora stvoriti u vrlo kratkom roku te upravo zbog toga, pojedinci u vojsci nauče brzo razmišljati kao jedno. Vojska je ta koja postavlja standarde koje onda pokušavaju slijediti ostale civilne poduzeća.

Timski rad u vojsci je od iznimne važnosti, on je potreban za preživljavanje. Tim koji djeluje u ekstremnim okruženjima kontinuirano je suočen s događajima koji mogu ugroziti izvršavanje zadataka, ali i život članova tima. U takvim situacijama članovi tima moraju pravovremeno donijeti odgovarajuće odgovore (Meslec, Duel, Soeters, 2020).

Tim mora surađivati kako bi ostvario misiju te mora podržavati tu jedinstvenu svrhu. Odjeli i grupe unutar tima moraju ovisiti jedna o drugoj te razumjeti tko ovisi o njima. U slučaju da djeluju neovisno ili rade jedni protiv drugih, tada rezultati mogu biti poražavajući za ukupan učinak tima. Vođe imaju ulogu fokusa na stratešku misiju koja je najvažnija te neprestano podsjećaju tim da su dio većeg tima. Svaki član tima je presudan za uspjeh. Pojedinci i timovi moraju se međusobno podržavati i komunicirati (Willink, Babin, 2017).

Na temelju istraživanja dokazano je da timovi koji su sposobni djelovati u budućnosti u ekstremnim okruženjima razvijaju više razine timskog rada u usporedbi s timovima koji su naučeni raditi u uobičajenom okruženju (Meslec, Duel, Soeters, 2020).

Zašto je timski rad toliko važan u vojsci? On je sigurniji, učinkovit, štedi vrijeme, pojedinci tima imaju zajedničku odgovornost te se uvijek može puno više postići kao tim.

### **3.3. Krizno planiranje i organizacija života u ratnim uvjetima**

Tim koji planira unaprijed odgovoran je za rješavanje određenog zadatka na jednom horizontu događaja, kao na primjer, na koji način osigurati neprekidnu opskrbu streljivom, gorivom, opremom i hranom. Svaki tim okuplja multifunkcionalnu stručnost koja je potrebna za brzo testiranje otpornosti na stres te se ona ukida kada taj zadatak bude dovršen (Atsmon, Chinn, Hirt, Smit, 2020).

Analizom misije započinje planiranje. Vođa utvrđuje jasne smjernice za tim. Kada i sami shvate misiju, tada to znanje mogu prenijeti svojim ključnim vođama i prvoj crti bojišnice.

Misija mora biti pojednostavljena i jasna. Ona objašnjava ukupnu svrhu i željeni rezultat. Vođa vodi svaku odluku i radnju na terenu. Nakon što se utvrdi način djelovanja, potrebno je daljnje planiranje, tj. detaljno prikupljanje informacija kako bi se olakšao razvoj plana. Ključno je iskoristiti svu imovinu i osloniti se na stručnost onih koji pružaju najtočnije i najnovije informacije. Plan ublažava identificiran rizike tamo gdje je to moguće. Naravno, postoje neki rizici koji se ne mogu ublažiti, a tada se čelnici moraju usredotočiti na one rizike koji se mogu kontrolirati. Vođa mora opušteno prihvaćati neku razinu rizika. „Kao američki pomorski heroj američke revolucije i otac američke mornarice John Paul Jones rekao je: „Oni koji neće riskirati, ne mogu pobijediti.““ (Willink, Babin, 2017).

Najbolji timovi rade stalnu analizu taktike i mjere učinkovitost kako bi mogli prilagoditi svoje metode i primijeniti naučene lekcije u budućim misijama. Najbolje SEAL jedinice nakon svake borbene operacije provode post-operativni izvještaj. Post-operativni izvještaj ispituje sve faze operacije, od planiranja do izvođenja. Provedba takvog procesa planiranja osigurat će najvišu razinu izvedbe i pružiti timu priliku za postizanje cilja (Willink, Babin, 2017).

### **Integrirano planiranje kroz vremenske horizonte**

Dwight Eisenhower sažeto je rekao: "Planovi su beskorisni, ali planiranje je neophodno" (Atsmon, Chinn, Hirt, Smit, 2020).

Vojne organizacije odvajaju razmišljanje od djela i formiraju planove kroz par vremenskih horizonata. Timovi zaduženi za planiranje pomažu zapovjedništvu u hitnim zadacima, dok u isto vrijeme radne skupine izvršavaju zadatke na temelju svoje stručnosti. Zadatak planiranja je koordiniranje i prikupljanje stručnosti iz radnih skupina na integriraniji način, a američkoj vojsci se posao dijeli između kratkoročnog i dugoročnog planiranja (Atsmon, Chinn, Hirt, Smit, 2020).

Vođa u ratu gotovo nikada nema potpunu sliku ili jasno i sigurno razumijevanje neprijateljske radnje ili reakcije, a također ni znanje neposredne posljedice za trenutne odluke. „Na bojnopolju, za one u akciji, prvo prepoznavanje napada moglo bi biti opako pucanje i silovit udar nadolazećih krugova, letećih krhotina betona ili vriska boli ranjenih suboraca. Postavljaju se hitna pitanja: Odakle pucaju? Koliko ih ima tamo? Je li netko od mojih ljudi

ranjen? Ako da, koliko loše? Gdje su druge prijateljske snage? Je li moguće da na njih pogrešno pucaju prijateljske snage? Odgovori gotovo nikad nisu evidentni. U nekim slučajevima, odgovori na to tko je i kako napao nikada se neće saznati. Bez obzira na to, vođa ne može biti paraliziran strahom“ (Willink, Babin, 2017).

#### **3.4. Krizno komuniciranje i odlučivanje u ratnim uvjetima**

Potrebni su jednostavniji lanci odobrenja i veća spremnost za brzu prilagodbu. Vrstom i učestalošću izvještavanja mora se upravljati dinamično i prilagodljivo, pogotovo u vrijeme krize. U ratu se činjenice kontinuirano mijenjaju stoga je potrebno jasno znati za koga i kada su određene informacije bitne te je upravo to važan dio pobjede u bitci (Atsmon, Chinn, Hirt, Smit, 2020). Planovi moraju biti jasni, jednostavni i sažeti. Komunikacija mora biti jasna kako bi svatko tko je dio misije znao i razumio njegovu/njezinu ulogu u misiji i kako bi znao što činiti u slučaju nepredviđenih situacija. Vođa mora osigurati da svaki član tima jasno razumije iznesenu informaciju, plan, naredbu (Willink, Babin, 2017).

Na bojnopolju postoji puno problema i svaki zahtjeva svoju pažnju. U tom slučaju, vođa mora ostati smiren i donositi najbolje moguće odluke. Vođe u borbi koriste prioritet i izvršenje. Pritisci s kojima se vođa susreće proizvode stres i zahtijevaju odluke koje traže brzo izvršenje. Ako vođa pažljivo planira neočekivane okolnosti, tada on može predvidjeti vjerojatnost izazova koji bi se mogli pojaviti tijekom izvršenja te konstruirati učinkovite odgovore na te izazove prije nego što se dogode. Taj vođa i njegov tim imaju veću vjerojatnost pobjede. Kada tim razumije koju akciju poduzeti u takvim nepredviđenim okolnostima, tada taj tim može brzo izvršiti zadatak kada se problemi pojave, čak i bez usmjerenja nadređenog. To je kritična karakteristika svakog pobjedničkog tima visokih performansi. Kada se vođe suoče s velikim brojem operativnih planova, lako je skrenuti s puta ili izgubiti fokus. Tada je presudno da se vođe odmaknu i zadrže stratešku sliku te jasno i objektivno sagledaju situaciju. To je neophodno kako bi mogli ispravno postaviti prioritete za tim. U borbi se prioritete brzo mijenjaju, a kada se to dogodi, onda je komunikacija presudna. Tim mora održavati sposobnost brze prilagodbe i određivanja prioriteta napora u slučaju stalnog mijenjanja bojnopolja (Willink, Babin, 2017).

Stariji čelnici moraju neprestano komunicirati i davati informacije njihovim podređenim vođama kako bi podređeni imali povjerenja u njih i samopouzdanja za izvršavanje zadatka.

Također, vođe na nižim funkcijama moraju poticati svijest o situaciji svojim starijim vođama kako bi ih informirali s ključnim informacijama koje utječu na donošenje strateških odluka.

Ključno je određivanje koliko vođa treba biti uključeno i gdje se oni mogu najbolje pozicionirati kako bi zapovijedali i kontrolirali tim. Učinkovitost decentraliziranog zapovjedništva je odlučujuća za uspjeh. U okruženju koje se mijenja kaotično i brzo, vođe na svim razinama moraju biti ovlašteni donositi odluke (Willink, Babin, 2017).

## **4. VODSTVO U KRIZNIM SITUACIJAMA - ANALIZA STUDIJE SLUČAJA BITKE ZA VUKOVAR 1991. GODINE**

### **4.1. Kontekstualni okvir studije slučaja**

Studija slučaja se bazira na ulozi vodstva u kriznim situacijama kao što je rat. Bitka za Vukovar je bitka koja se vodila gotovo oko 100 dana i upravo ta bitka je pomogla Hrvatskoj da pripremi obranu za to vrijeme. Smatra se da je to uvelike promijenilo tok rata na ovim područjima. Bitka za Vukovar trajala je od kolovoza do studenog 1991. godine. S vojnog gledišta, dugotrajna obrana Vukovara je teško shvatljiva i razumljiva. Jedan od razloga je taj što je grad bio strateški gotovo nebranljiv. Vukovar je bio okružen srpskim selima s jedne strane i istovremeno naslonjen na samu Srbiju s druge strane.

Etnički sastav stanovništva u Vukovaru je bio vrlo heterogen te je to utjecalo na opredjeljivanje za demokratizaciju i protiv nje. Vukovar su najviše branili Vukovarci, ali i Hrvati iz cijele Hrvatske, Bosne i Hercegovine i s drugih krajeva svijeta (Pilić, 2016).

Obrana grada Vukovara je bila prepuštena sebi i bez obzira što se očekivao „lagani“ pad grada, to se nije događalo. Pad Lušca početkom studenog i pad Bogdanovaca 10. studenoga 1991. naslutili su kraj obrane Vukovara te se pad Vukovara zbio 18. studenoga 1991. godine (Pilić, 2016).

Zapovjedništvo Vukovara je razvijalo „aktivnu obranu“. Aktivna obrana znači da bi branitelji trebali koristiti svoje ograničeno ljudstvo i opremu racionalno i biti spremni u svakom trenutku na obranu. Takav sustav obrane je djelovao zbog neiskustva vojske JNA, ali i iznimne spremnosti na borbu, međusobnog povjerenja i inicijative hrvatskih branitelja Vukovara.

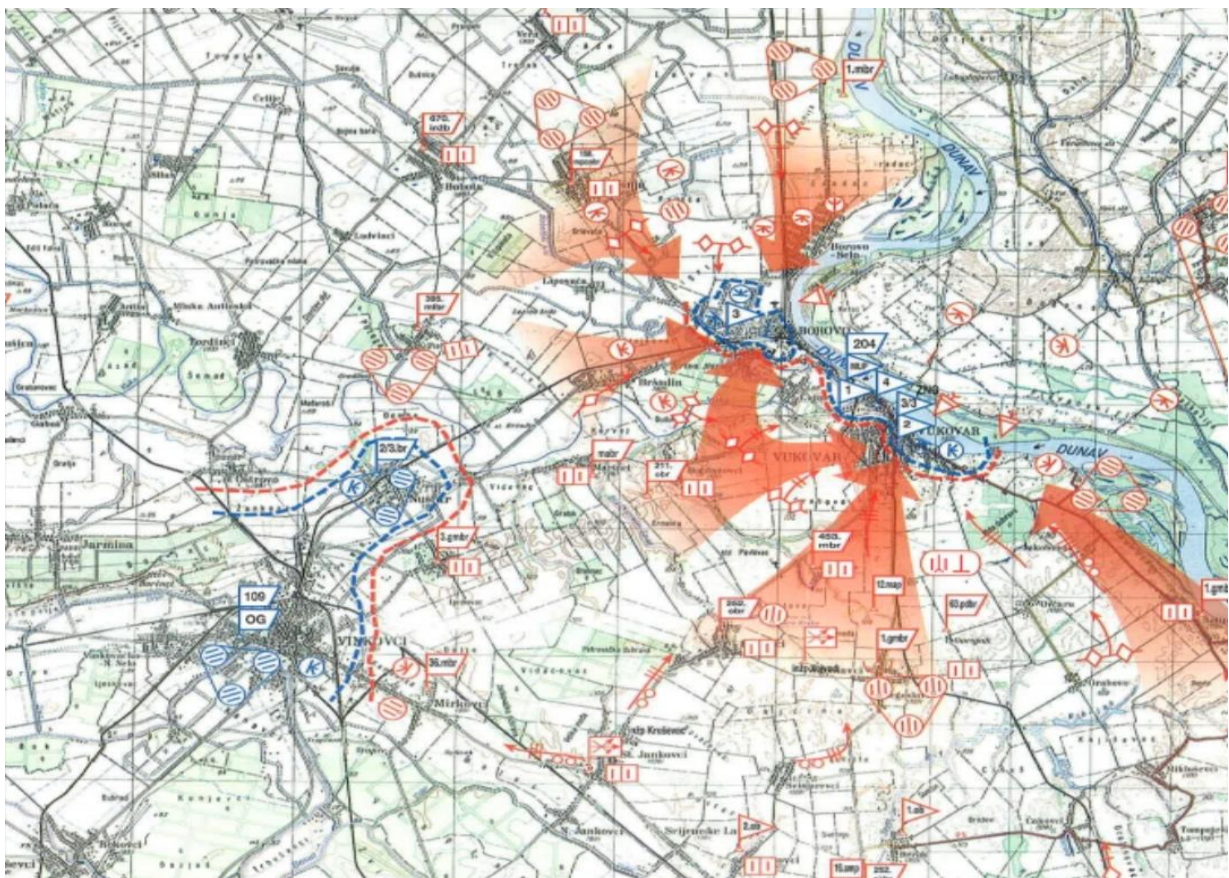
Također, donošenje odluka JNA je bilo sporo i reaktivno, što je Hrvatskoj omogućavalo uspješniju obranu. Između ostalog, nacionalna volja i moral su se isticali s hrvatske strane te je to bio temelj strateškog i operativnog planiranja. S druge strane, zanimljivo je da većina hrvatskih branitelja nije imala nikakvo vojno iskustvo (Šebetovsky, 2002).

Iznimno velika koncentracija vojnih snaga JNA je bila angažirana za operacije i osvajanje grada (jedna četvrtina ukupnog ljudskog mobilizacijskog potencijala JNA u cijeloj Jugoslaviji). Dok je s druge strane Vukovar ukupno branilo oko 1800 boraca. Dakle, omjer snaga u

ljudstvu je bio 30:1 u korist neprijatelja. Slična situacija je bila i s vojnom opremom (Dedaković-Jastreb, 2000). Procjenjuje se da je na Vukovar u vrijeme rata palo više od 1.500.000 granata te ako je obrana trajala oko 100 dana, taj podatak govori da je na Vukovar dnevno padalo oko 15000 granata. Upravo uporaba toliko velikih snaga, bitci za Vukovar daje veliko značenje u odnosu na druge bitke u Hrvatskoj.

Uspjesi koje je neprijatelj ostvario su prije svega bili rezultat brojčano slabije i slabo naoružane obrane. Koncentracijska snaga JNA je usmjeravanjem na Vukovar smanjila pritisak na Osijek i Vinkovce te je dugotrajnim otporom bitka za hrvatsku stranu prešla iz sfere taktike u sferu strategije. S obzirom da se nakon okupacije grada manifestirala nesposobnost JNA za daljnje napredovanje, time je otklonjena opasnost spajanja snaga JNA iz istočne Slavonije s onima u zapadnoj. To je bilo od strateške važnosti za Domovinski rat (Cvitković, 2018).

Slika 3. Obostrani raspored snaga i smjerovi napada zadnjih dana obrane Vukovara od 10. do 18.11.1991.



Izvor: (Dedaković-Jastreb, 2000)



Slika 4. Barokna jezgra Starog Vukovara prije rata



Izvor: (Horvat, 1993)

Slika 5. Središte grada neposredno nakon završetka rata

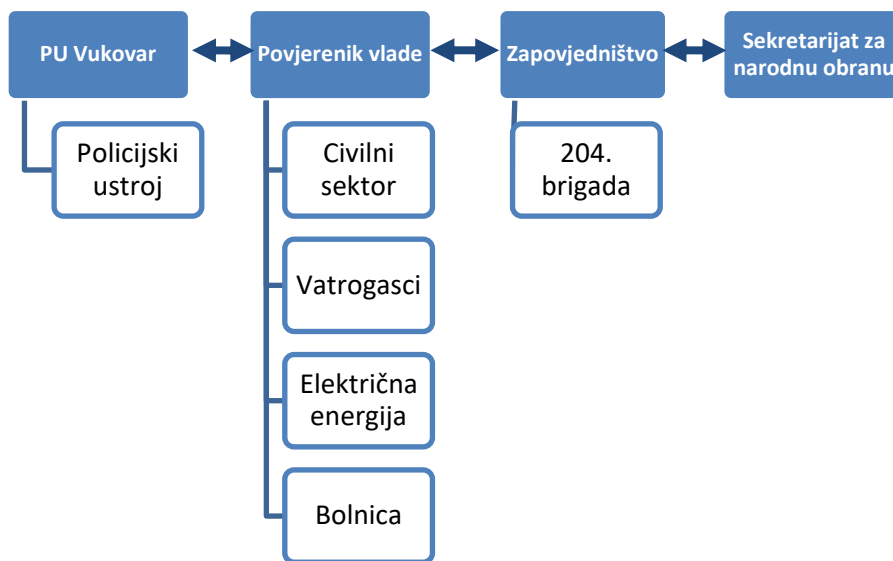


Izvor: (Horvat, 1993)

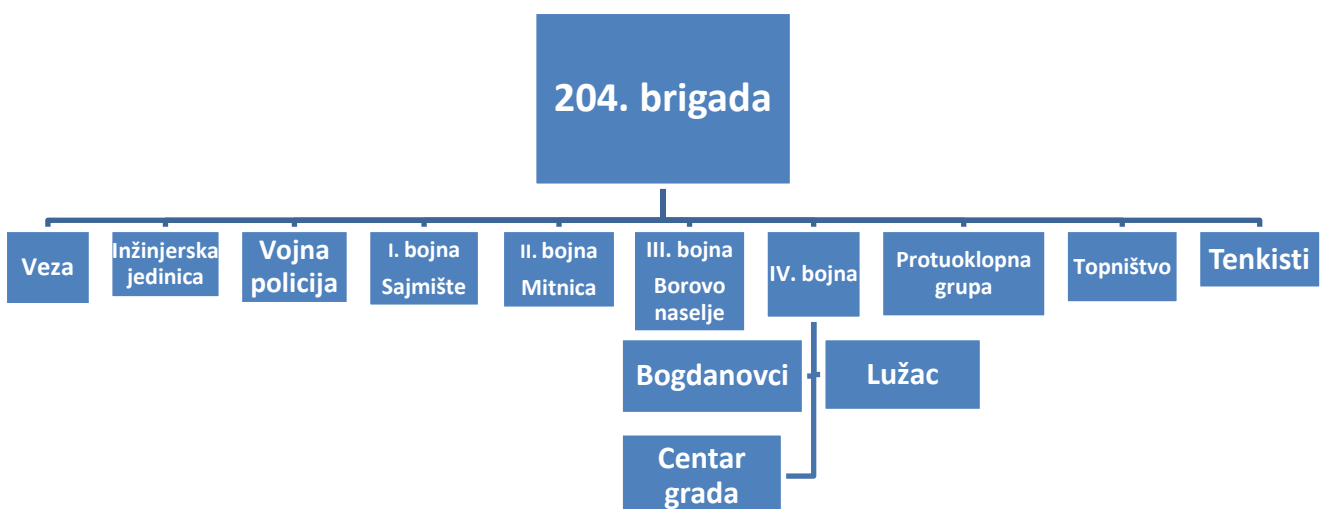
## 4.2. Uzorak istraživanja i analitički okvir studije slučaja

Uzorak istraživanja bili su zapovjednici pojedinih dijelova obrane Vukovara. Ispitanik Z1 bio je posljednji zapovjednik obrane Bogdanovaca, ispitanik Z2 bio je zapovjednik centra grada, ispitanik Z3 zapovjednik Vojne policije, ispitanik Z4 bio je prvi zapovjednik Borovog naselja i ispitanik Z5 bio je zapovjednik tenkista u gradu Vukovaru. Svi ispitanici su zapovijedali u vrijeme najveće agresije te su bili na prvoj liniji sa svojim suborcima. Uzorak istraživanja je vjerodostojan i podaci su temeljeni na stvarnim događajima i sudionicima tih događaja.

Prikaz 1. Glavna podjela zapovjedništva u Vukovaru



Prikaz 2. Podjela 204. brigade Vukovar



Analitička hijerarhija oblik je konceptualne strukture koja se zasniva na: (1) obradi podataka, (2) opisu podataka i (3) objašnjenju definiranih kategorija (Hruška, 2010). Ovaj pristup se fokusira na interpretaciju značenja, a temeljne faze provedbe istraživanja nalaze se u Tablici 3.

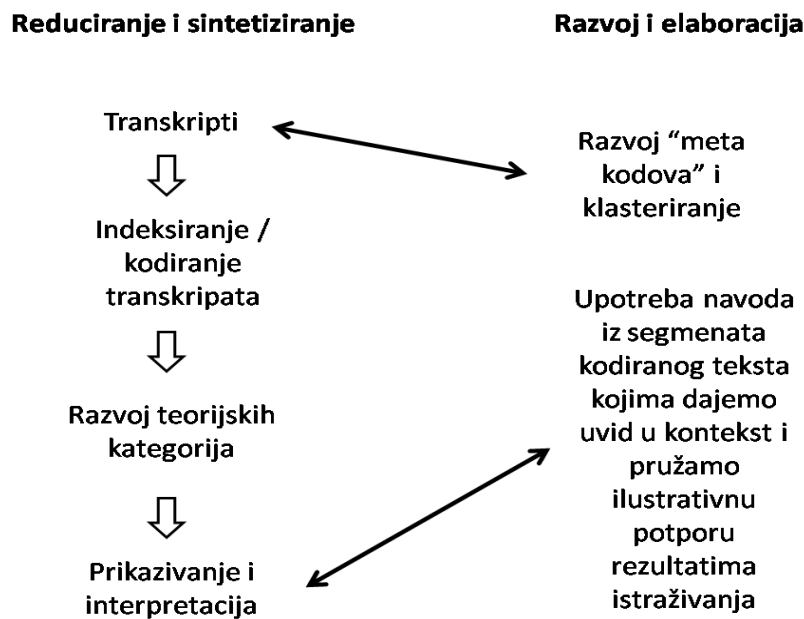
Tablica 3. Opis temeljnih faza istraživanja

<b>Objašnjenje definiranih kategorija</b>	Traganje za primjenom objašnjenja u širem teorijskom okviru	
	Razvijanje objašnjenja (odgovaranje na pitanje zašto)	
<b>Opis podataka</b>	Utvrđivanje obrazaca	
	Postavljanje tipologija	
	Identificiranje elemenata i dimenzija, rafiniranje kategorija, klasificiranje podataka	
<b>Obrada podataka</b>	Sumiranje ili sintetiziranje podataka	
	Sortiranje podataka prema temama ili konceptima	
	Povezivanje i označavanje podataka prema temama ili konceptima	
	Identificiranje inicijalnih tema i koncepata	
	Podatci	

Izvor: (Hruška, 2010: 204 prema Spencer, et al. 2003.)

Glavne analitičke strategije i uvid u metode prikupljanja podataka prikazuju se u procesu analitičke hijerarhije kroz prikaz triju temeljnih segmenata analize: razvoja tematskih okvira, kodiranje transkripata i prikazivanje interpretacija (Hruška, 2010).

Prikaz 3. Analitički pristup: veze i usmjerenja istraživačkog procesa



Izvor: (Hruška, 2010: 205)

Nakon što je proveden postupak kodiranja, korištena je metodologija induktivne analize. Time su se potvrdili novi teorijski koncepti unutar istraživačkog područja. Induktivna analiza pruža priliku za pronalazak tema koje ne proizlaze direktno iz inicijalnog istraživačkog okvira. Naime, u svakom kvalitativnom istraživanju ima niz analitičkih koraka koji su temelj kvalitativne analize, a to su: generiranje empirijskih podataka, reorganizacija tih podataka u različite strukture i povezivanje tih podataka u apstraktnije koncepte (Hruška, 2010).

Prvi korak analize je kodiranje transkripata. Nakon toga slijedi razvoj teorijskih kategorija gdje se razvijaju „meta kodovi“, a zatim se interpretiraju podaci dobiveni od ispitanika, točnije, navodi iz segmenata kodiranog teksta čime se daje uvid u kontekst te se pruža ilustrativna potpora rezultatima istraživanja.

Ova analiza slučaja obuhvaća četiri „meta koda“: izvanjski procesi vodstva, unutrašnji procesi vodstva, timska dinamika i upravljački procesi vodstva. Sva četiri elementa su vrlo važna u definiciji vodstva u kriznim situacijama. Svi „meta čvorovi“ se dijele na podčvorove gdje se pojedini podčvorovi dijele također na još podčvorova što je prikazano u Tablici 4.

Tablica 4. Podjela elemenata vodstva iz studije slučaja

<b>D1 Izvanjski procesi vodstva</b>	<b>D1.1. Autoritet vođe u kriznim situacijama</b>	
	<b>D1.2. Donošenje odluka u kriznim situacijama</b>	
<b>D2 Unutrašnji procesi vodstva</b>	<b>D2.1. Razina motivacije</b>	
	<b>D2.2. Načini utjecanja</b>	
	<b>D2.3. Ustrajnost</b>	
	<b>D2.4. Emotivna stabilnost</b>	
<b>D3 Timska dinamika</b>	<b>D3.1. Nošenje s dezintegrirajućim događajima</b>	<b>D3.1.1. Unutrašnji neprijatelj</b>
		<b>D3.1.2. Pad morala</b>
		<b>D3.1.3. Stalna unutrašnja borba</b>
	<b>D3.2. Integrirajuća stanja</b>	<b>D3.2.1. Razvoj pojedinaca</b>
		<b>D3.2.2. Prihvatanje najgoreg scenarija</b>
		<b>D3.2.3. Međusobna podrška</b>
	<b>D3.3. Usmjerenost na svrhu</b>	
<b>D3.4. Samoorganizirajući princip djelovanja</b>		
<b>D4 upravljački aspekti vodstva</b>	<b>D4.1. Organizacija</b>	
	<b>D4.2. Komunikacija</b>	
	<b>D4.3. Logistika</b>	

### 4.3. Rezultati istraživanja

Istraživanje je pokrijepilo određene teze o karakteristikama vođe u kriznim situacijama. U nastavku su navedene interpretacije podataka dobivenih od ispitanika po grupama koje su proizašle iz istraživanja.

#### 4.3.1. IZVANJSKI PROCESI VODSTVA

Izvanjski procesi vodstva podijeljeni su na autoritet vođe i donošenje odluka u kriznim situacijama. Izvanjski procesi omogućuju uvid u važnost nametanja autoriteta i donošenja odluka.

##### 4.3.1.1. Autoritet vođe u kriznim situacijama

U kriznim situacijama autoritet preuzimaju oni koji imaju znanje. No neki pojedinci, iako imaju znanje, ne žele prihvatiti tako veliku odgovornost. Važna uloga vođe je da preuzme

inicijativu u takvom slučaju i uz poticanje svih članova tima dođu do rješenja. Naime, u ratu često nema demokracije, već svi idu za vođom. Hijerarhijska organizacija se postavljala na temelju ranijih iskustava. U kriznim situacijama autoritet zasluži ona osoba koja je spremna pokazati hrabrost jer osobama koje su dragovoljno u borbi bez strogog ustroja je teško nametnuti autoritet. Između ostalog, požrtvovnost ljudi cijene u kriznim situacijama iako uvijek ima i onih koji sami nisu takvi pa to žele omalovažiti.

#### **4.3.1.2. Donošenje odluka u kriznim situacijama**

S druge strane, brzina donošenja odluka je ključna u kriznim situacijama. Upravo brzina može promijeniti tok zbivanja. Dakle, ključ uspjeha u kriznim situacijama je brzo i efikasno donošenje odluka vođe i ostalih članova. Iako se u kriznoj situaciji očekuje od vođe da donosi odluke, u ovom slučaju je svatko bio odgovoran za sebe i osobu pored sebe te su pojedinci donosili odluke instinktivno u trenutku.

#### **4.3.2. UNUTRAŠNJI PROCESI VODSTVA**

Unutrašnji procesi vodstva su podijeljeni na razinu motivacije, način utjecanja, ustrajnost i emotivnu stabilnost. Unutrašnji procesi vodstva opisuju način na koji se vođa suočava s unutrašnjim previranjima sebe i svojih podređenih te koje su karakteristike uspješnog vođe u kriznoj situaciji.

##### **4.3.2.1. Razina motivacije**

Vođa u kriznim situacijama najčešće motivira govorom. On sam mora biti uvjeren u svoje stavove kako bi ih uspješno prenosio drugima. Također, od vođe se očekuje pametan potez, zapovijed što i kako činiti. Naime, vođa svoje stavove češće artikulira radnjama. U situaciji kada dođe do malodušnosti, tada je važna uloga vođe vratiti svoje članove na pravi put i motivirati ih za nastavak kretanja ka cilju te se ujedno mora pobrinuti kako ne bi došlo do opterećenja drugih takvim pretjerivanjem pojedinaca, no u slučaju kada su operacije uspješne, tada kod pojedinaca ne dolazi do pada morala. Nadalje, članovima koji jasno znaju svoju ulogu, nije potrebno podizati moral. S druge strane, u nepredvidljivim situacijama kao što je rat, često nema vremena za borbu s unutarnjim previranjima i strahovima, već se svaka osoba sama pokušava izboriti s tim. Vođa u tom slučaju podiže moral koliko stigne. Svaki vođa je zaseban pojedinac pa se tako i način djelovanja na podređene pojedinih vođa razlikuje.

#### **4.3.2.2. Način utjecanja**

Vođa utječe na druge prvenstveno svojim primjerom te se stavlja u rang s podređenima i ne veliča se. Još jedan od načina utjecanja vođe u kriznim situacijama na druge je veličanje članova i prenošenje poruka koje su jednostavne i jasne. Također, potrebno je veličati pozitivne pojedince, ali i ukoriti negativne. S obzirom da je i vođa samo čovjek, u bezizlaznoj situaciji i on može posustati i u nekom trenutku te izgubiti samopouzdanje. Takva situacija je normalna za ljudsko biće, no vođa je taj koji se s takvom situacijom sam izbori i nastavi dalje utjecati na druge.

#### **4.3.2.3. Ustrajnost**

Ustrajnost je također jedna od važnijih osobina vođa. Vođe moraju imati jasno definiran cilj te ih druge popratne situacije ne smiju odvratiti od tog cilja te kada i dođe do posustajanja, on mora zadržati integritet i pokazati ustrajnost ka cilju. Unatoč strahovima, pojedinca u kriznim situacijama uvijek može nešto motivirati da bude ustrajan u svojoj svrsi.

#### **4.3.2.4. Emotivna stabilnost**

Nedvojbeno, emotivna stabilnost vođe mora biti vrlo izražena i vođa ne smije popustiti kada se pojavi nestabilnost drugih članova. Ipak, čovjek s godinama stekne iskustvo gdje postaje zreliji i na drugačiji način interpretira stvari što se vidi iz djelovanja starijih vođa.

### **4.3.3. TIMSKA DINAMIKA**

Timska dinamika je podijeljena na sposobnost nošenja s dezintegrirajućim stanjima, integrirajuća stanja, usmjerenost na svrhu te samoorganizirajući princip djelovanja. Ona omogućava uvid u važnost djelovanja tima i međusobnog utjecanja pojedinaca u kriznoj situaciji kao što je rat.

#### **4.3.3.1. Nošenje s dezintegrirajućim stanjima**

Dezintegrirajuće situacije i stanja su česta pojava u kriznim situacijama. U situacijama krize, karakteristično je da osobe postaju sebične i ne gledaju potrebe drugih. Također, tada se događa da osobe koje nisu sebične često spašavaju one koje jesu. Uloga vođe je da jasno da do znanja što se smije, a što se ne smije raditi. To može učiniti kažnjavanjem pojedinaca zbog neposluha, no ponekad vođa ne može učiniti ništa sa situacijom u kojoj se zatekne jer ta situacija nije ovisila o njemu, već je bila odluka pojedinca. Jedan od načina kako riješiti

problem s mogućim dezintegrirajućim stanjima je raspodjela pojedinaca odmah u početku prema njihovim kompetencijama. To znači da je vođa je sposoban prepoznati osobine ljudi i na temelju njihovog ponašanja, organizirati ih za stvari za koje su sposobni. Kada dođe do kolektivne malodušnosti, vođa mora instinktivno reagirati i ukazati članovima na sve negativnosti njihovih djela na druge, ali i na njih same te jasno pokazati autoritet kako ne bi došlo do kolektivnog neposluha. U slučaju kada se strah pojavi kod pojedinaca, tada će oni pronaći načina kako ga izbjeći. Također, takve situacije često dovode do sumnje gdje se potvrđuje koliko je važno povjerenje.

#### **4.3.3.1.1. Unutrašnji neprijatelj**

U Vukovaru je bio veliki problem pete kolone točnije, unutrašnjeg neprijatelja, koji je otežavao borbu, organizaciju te komunikaciju. Unutrašnji neprijatelj je problem gotovo svake organizacije, no u kriznoj situaciji taj problem je puno veći.

#### **4.3.3.1.2. Pad morala**

Krizna situacija u kojoj je ugrožen život vrlo često dovodi do pada morala. Pad morala je karakteristična osobina čovjeka gdje posustane i/ili odustane od svrhe. Postavlja si pitanje zašto je zanemaren i za što se bori. Bilo je pojedinaca koji kada im padne moral sami sebe „kazne“ za takvo ponašanje. Unatoč tome što je strah prevladao u jednom trenutku, pojedinac je svjestan da nije postupio u skladu s normalnim te je onda odlučio na svoj način riješiti tu situaciju.

#### **4.3.3.1.3. Stalna unutrašnja borba**

Dakle, bez obzira što pojedinac sudjeluje u ratu, u kriznoj situaciji gdje je pitanje života i smrti konstantno, on se i dalje boji. U ljudskoj prirodi je urođen strah i ljudi često u takvoj situaciji imaju stalnu unutrašnju borbu.

#### **4.3.3.2. Integrirajuća stanja**

S druge strane, pojedinci se, u kriznoj situaciji koja je svakodnevna, prilagode i otupe na sebičnost i strah. Što znači da pojedinac svrhu stavlja ispred strahova i sumnji, tada se prestane bazirati na ono što ga koči, već je fokusiran na ono što ga tjera naprijed.



#### **4.3.3.2.1. Razvoj pojedinaca**

Nada je ta koja pojedince dovodi do integrirajućeg stanja. Svaki pojedinac se razvija svojim tempom te ne napreduje jednako kao i drugi. Bilo je situacija kada bi i oni plašljivi s vremenom postali hrabri. Čest je slučaj da nužnost akcije koja proizlazi iz situacije usmjeri osobu.

#### **4.3.3.2.2. Prihvatanje najgoreg scenarija**

U kriznoj situaciji strah od nepoznatog nas inhibira i čini neodlučnim, ali ako racionaliziramo najgori scenarij koji nam se može dogoditi i možemo ga prihvatiti strah nestaje.

#### **4.3.3.2.3. Međusobna podrška**

Često nas usporedba s drugima osvještava o našem stvarnom položaju i pruža nam odmak od naših strahova, preokupacija i/ili oholosti.

#### **4.3.3.3. Usmjerenost na svrhu**

Zanimljivo je koliko je usmjerenost na svrhu pridonijela uspjehu bitke. Ključne komponente su: domoljublje, želja za vlastitim identitetom, hrabrost, volja, nada, jasno definiran cilj, obrana i spas života. Borbu je lakše voditi za sebe nego za druge. Pojedinac se okreće onoj strani gdje je prihvaćen.

#### **4.3.3.4. Samoorganizirajući princip djelovanja**

U slučajevima gdje se pojavljuje samoorganizirajući princip djelovanja, jasno se vidi veći timski rad i skladniji princip djelovanja. Svi uključeni su znali sve o poslu drugih, željeli su učiti.

### **4.3.4. UPRAVLJAČKI ASPEKTI VODSTVA**

Pod upravljačke aspekte vodstva spadaju organizacija, komunikacija i logistika. Iako se na prvu ovo ne čini kao vrlo važan aspekt, on je jedan od temeljnih aspekata za sve ostale aspekte vodstva u ratu.

#### **4.3.4.1. Organizacija**

Važnost i uspješnost vođe se vidi u uspostavljanju položaja, jasno definiranoj podjeli položaja i organiziranju pojedinaca po funkcijama na najefektivniji način. Dakle, uloga vođe je jasno definiranje zadataka i omogućavanje uspješnog ispunjavanja tih zadataka. Događalo se da

pojedinci koji „izgube“ svoju skupinu, priključe i prilagode skupini u kojoj se zateknu. Nadalje, važnost discipline u kriznim situacijama. Svi uključeni su bili disciplinirani i usredotočeni na akciju. S obzirom da je u Vukovaru postojao nerazmjer u snagama te je bio veliki nedostatak ljudi s iskustvom, moralo se brzo djelovati i učiti nove članove. Neki vođe su teže uspostavljali dobru organizaciju, upravo zbog velikog broja dragovoljaca koji dragovoljno sudjeluju u ratu. Međutim, kada postoji strah, tada on utječe i na organizaciju. Strah blokira i onemogućuje efektivno djelovanje.

#### **4.3.4.2. Komunikacija**

Komunikacija je vrlo važna kako bi vođe znale kakva je situacija na kojem položaju. Pojavljivao se problem u komunikaciji među članovima i vođa zbog nedostatka tehnologije, no poneke brigade su imale česte sastanke koji su omogućavali bolju organizaciju u mjestu. Protok informacija je bio usmen i brz.

#### **4.3.4.3. Logistika**

Krizna situacija kao što je rat, onemogućuje normalne uvjete za život. Ljudi su se snalazili na razne načine. Bilo je potrebno vrlo dobro organizirati ljudstvo kako bi se stvorili barem nekakvi uvjeti za život. To se naziva logistika. Vođa je bio zadužen angažirati odgovornu osobu koja bi organizirala pribavljanje potrepština potrebne za život. Podjela zadaća je neophodna kako ne bi dolazilo do nesporazuma i kako bi sve funkcioniralo na što efektivniji način uz sredstva koja su imali. Svaka brigada je imala svoju zadaću. Svaki element života u ratu je važan, pa tako i briga za poginule. S obzirom da je noć bila najsigurnija, po noći se funkcioniralo. U nedostatku opreme, pomno se raspoređuje ono s čime se raspolaže. Naime, poneki pojedinci su bili u prednosti ako su imali ranijeg iskustva s oružjem i/ili su se i prije susretali s ne istim, ali sličnim situacijama kao što je rat. Snalažljivost je bila jedna od ključnih osobina hrvatskih ratnika.

Svi ispitanici imaju jednu važnu zajedničku osobinu: izašli su u proboju sa svojim članovima. Dakle, svi oni su pokazali neizmjernu hrabrost, čestitost, ustrajnost i posvećenost u onome što su izvršavali.

#### **4.4. Analiza dobivenih rezultata i induktivna sinteza obrazaca vođe u kriznim situacijama**

Provedeno je empirijsko istraživanje u vidu dubinskih intervjua s pet zapovjednika tijekom bitke za Vukovar. Mali uzorak od samo 5 intervjua je jedno od ograničenja istraživanja. S obzirom da je provedeno kvalitativno istraživanje, proces analize je nešto zahtjevniji i drugačiji. Analiza kvalitativnih podataka je izuzetno radno intenzivna. Primijenjen je polustrukturirani intervju koji je vremenski vrlo zahtjevan.

Tablica 5. Prikaz ukupnog broja citata podijeljen u četiri tematska koda

<b>Tematski kod</b>	<b>n citata</b>
Izvanjski procesi vodstva	13
Unutrašnji procesi vodstva	18
Timska dinamika	34
Upravljački aspekti vodstva	28

#### **Tematski kod D1 (Izvanjski procesi vodstva)**

##### **D1.1. Autoritet vođe u kriznim situacijama**

Autoritet vođe u kriznim situacijama je od iznimne važnosti. Odgovori ispitanika na to koliko je važna razina autoriteta vođe u kriznim situacijama i koliko su i sami razinu autoriteta imali pobliže objašnjava na koji način funkcionira autoritet u situaciji kao što je rat. U kriznim situacijama kao što je rat, često nema demokracije, nego svi idu za vođom. O tome govori ispitanik Z1 kada kaže: „Apsolutno sam zadovoljan jer sam imao apsolutnu moć u mjestu, mogao sam odlučivati o svemu. Imao sam potpunu slobodu, nitko me ni u čemu nije sprječavao.“ U kriznim situacijama autoritet zasluži ona osoba koja je spremna pokazati hrabrost, koja se istakne među drugima, što je ispitanik Z2 opisao: „Kod nas nitko nije nikakvu zapovijed dobio da će biti zapovjednik, nego su ljudi među sobom birali lidera, nekoga koga će slušati i tko će se ponašati odgovorno. Imao sam puno maloljetnika, ali i

mного starijih koji su slušali moje zapovijedi. Nisam teško nametnuo autoritet jer se autoritet mora zaslužiti. Ako ne pokazuješ strah prema van, onda ljudima daješ sigurnost.“

U kriznim situacijama autoritet preuzimaju oni koji imaju znanje. No pojedinci to ne žele iako imaju znanje, ne žele prihvatiti odgovornost. Važna uloga vođe je da preuzme inicijativu u takvom slučaju i uz poticanje svih članova tima dođu do rješenja, a to se može vidjeti iz primjera koji nam je ispričao ispitanik Z1: „Kada smo krenuli u proboj svi su pričali nešto od straha i onda sam tražio da se dogovorimo tko je zapovjednik proboja. Tko zna put taj neka bude zapovjednik. I oni mještani koji su znali put su ga zaboravili, nisu bili sigurni.“ U slučaju neizvjesnosti, oni ljudi koji i imaju znanja se povlače zbog nesigurnosti i nepredvidljivosti. Ljudi ne žele preuzeti odgovornost u kriznim situacijama. Takvu situaciju je imao ispitanik Z3: „Što su ljudi više znali bili su oprezniji sa svojim izjavama. Znači osobe su više htjele slušati pa bi tek nakon nekog vremena rekli neku primjedbu ja bih to ovako ili onako. Dakle nije bio problem nametnuti se kao autoritet.“

Organizacijska hijerarhija se postavljala i na temelju ranijih iskustava što se može vidjeti iz iskustava ispitanika Z1: „Poznajući me i prije rata, znao je da sam imao dobre organizacijske sposobnosti u poslu te me stoga predložio za zapovjednika, a to su prihvatili i svi zapovjednici ostalih grupacija u Bogdanovcima.“ i ispitanika Z3: „Prije rata sam vodio karate klub, vodio sam natjecatelje. Imao sam neke organizacijske sposobnosti, imao sam navike vođenja, zapovijedanja, ali u nečemu sasvim drugom od vojske.“

S druge strane, osobama koje su dobrovoljno u borbi bez strogog ustroja je teško nametnuti autoritet. U takvoj situaciji se našao ispitanik Z4: „Vrlo teško sam nametnuo autoritet jer je to specifična situacija. Ljudi su se dragovoljno odazivali, mogli su tako dragovoljno i otići. To nije bio nikakav vojni ustroj, nije bilo vojne discipline da ih možeš zadržati.“

Požrtvovnost ljudi cijene u kriznim situacijama iako uvijek ima i onih koji sami nisu takvi pa to žele omalovažiti, što je ispitanik Z5 opisao: „Nije bio problem u ono vrijeme nametnuti autoritet. Tada se, po mom mišljenju, gledala hrabrost, i ako si bio odvažan i hrabar, ljudi su na neki način gledali to. Danas gledajući rekao bih: „Pusti budalu neka se gura!““

## **D1.2. Donošenje odluka u kriznim situacijama**

Krizne situacije su uvijek izazov za vodstvo, pogotovo zbog potrebe za donošenjem adekvatnih odluka, često u kratkom razdoblju. Vođa nikada ne može biti siguran da li je

donio zadovoljavajuću odluku iz razloga što nije imao vremena za razmatranje posljedica. Brzina donošenja odluka je ključna u kriznim situacijama. Ona može promijeniti tok zbivanja. O tome govori ispitanik Z1 kada kaže: „Brzina je najvažnija stavka u ratu. Zbog brzine odlučivanja se ili dobiva ili gubi bitka. Da nisam brzo donosio odluke, imali bismo puno više žrtava.“ Također, ispitanik Z2 govori kako nedostatak vremena dovodi do trenutnih odluka, bile one dobre ili loše, osoba mora brzo odlučiti: „Trenutno su se donosile odluke, svatko sam za sebe u trenutku odlučuje. Odluke sam donosio od trenutka do trenutka jer ni nemaš puno vremena za razmišljanje. Znali smo cilj. Zaustavi pod svaku cijenu neprijatelja.“ U kriznoj situaciji očekuje se od vođe da donosi odluke, no u ovom ratu svatko je odgovoran za sebe i osobu pored sebe. S takvim sistemom se susreo ispitanik Z2: „Svi smo imali potpunu slobodnu odlučivanja. Svatko na svom terenu, svatko je odgovarao za čovjeka koji mu je rame uz rame.“

Ključ uspjeha u kriznim situacijama je brzo i efikasno donošenje odluka vođe i ostalih članova. Koliko su brzina i efikasnost važni, govori ispitanik Z3: „U borbenoj akciji nisi smio zakasnuti. Morao si donositi pravovremeno odluke jer su stotinke bile najvažnije. Djelovalo se vrlo brzo, efikasno i samoinicijativno u sekundama.“ Naime, donošenje odluka je bilo instinktivno. Odluke o akcijama su uz zapovjednika donosili i drugi članovi, a to se može iščitati iz izjave ispitanika Z3: „Od situacije kada kažem ajmo, do situacije kada poslušam nekoga iz grupe tko je rekao ajmo, do situacije kada sam razmišljao da bih trebao to napraviti, a odustao zbog situacije koje ne mogu ni objasniti zašto. Dakle, svakog dana se to izmjenjivalo vrlo brzo. Tu nije bilo onog vođenja i zapovijedanja kako se u miru uči. Nije bilo procesa donošenja odluka, nego se to sve radilo instinktivno.“

## **Tematski kod D2 (Unutrašnji procesi vodstva)**

### **D2.1. Razina motivacije**

Vođa mora motivirati svoje članove. U kriznoj situaciji kao što je rat, najčešći oblik motivacije je razgovor. Govor vođe mora biti motivirajući, bez ikakve sumnje. Vođa mora biti uvjeren u svoje stavove kako bi ih prenosio drugima. Svoj način motiviranja opisuje ispitanik Z1: „Osjećao sam da moram biti jači u moralu zbog svojih suboraca, svaki dan sam obilazio sve položaje. Nisam osjećao pritisak što se oslanjalo na mene, no malo je dolazilo do pucanja mladih grupacija gdje sam dolazio održati roditeljski sastanak, pričati s njima, podići im moral.“ Kada dođe do malodušnosti, tada je važna uloga vođe vratiti svoje članove na pravi

put i motivirati ih za nastavak kretanja ka cilju. O tome govori ispitanik Z1: „Na primjer, jedna grupa ljudi je htjela otići u nepoznato, prema Vinkovcima do kojih nije postojala slobodna cesta. Njihov me zapovjednik na to upozoravao, nije ih više mogao kontrolirati. Onda sam ih pokušao ohrabriti i uspio sam im podići samopouzdanje.“ Također, uloga vođe je da se pobrine kako ne bi dolazilo do opterećenja drugih pretjerivanjem pojedinaca. Takvu situaciju je imao ispitanik Z1: „Imao sam situaciju kada je manja skupina ljudi govorila da ćemo svi poginuti, ali to su radili u zatvorenom krugu. Uvjeravao sam ih da nije tako.“ Od vođe se očekuje pametan potez, zapovijed što i kako činiti, a o tome govori ispitanik Z4 kada kaže: „Zapovjednik uvijek mora biti jači. Ako bi suborci bili jači od zapovjednika, onda kakav je to zapovjednik. Nisam osjećao pritisak, ali sam osjećao da ljudi traže od tebe neki potez. Ako si ti taj, svi očekuju od tebe da ti povučesh neki pametni potez.“

S druge strane, u nepredvidljivim situacijama kao što je rat, često nema vremena za borbu s unutarnjim previranjima i strahovima, već se svaka osoba sama pokušava izboriti s tim. Vođa u tom slučaju podiže moral koliko stigne, a svoje iskustvo opisao je ispitanik Z3: „U Vukovaru toga nije bilo. Tamo je bio toliki intenzitet i nije bilo vremena skupiti ljude i pričati im. Pojedinačno se nije događalo da tješim nekoga, već mi čovjek priđe i počnemo razgovor. U tom razgovoru mi on iznese svoje probleme i nakon tog razgovora bude mu lakše jer se nekome izjadao. Ovi na položaju nisu imali vremena ni za što. Na položajima sigurno nije bilo lagano. Događalo se jedino da čovjek čovjeku priča, požali se i tako dalje.“ No u slučaju kada su operacije uspješne, tada kod pojedinaca ne dolazi do pada morala o čemu govori ispitanik Z5: „Imao sam jako uspješne akcije pa nisam morao dizati moral.“

## **D2.2. Načini utjecanja**

Postoje mnogi načini utjecanja vođe na podređene. Utjecaj vođe je vrlo važan element vođenja jer upravo je zbog svog utjecaja vođa, vođa. On utječe na druge prvenstveno svojim primjerom, a o tome govori ispitanik Z1: „Stavove sam artikulirao i radnjama i riječima, jedno bez drugoga ne ide. Borcima je bilo dovoljno da te vide, da ih obiđeš. Tada su vidjeli da imaš hrabrosti jer bismo se svako jutro budili s granatama.“ Također, vođa utječe na članove i kada se stavlja u rang s njima i ne veliča se, a tako je postupao ispitanik Z2: „Sve je bilo razumljivo. Nisam se osjećao kao neka veličina, kao netko bitan. Bio sam kao i svi ti dečki.“

Jedan od načina utjecanja vođe u kriznim situacijama na druge je veličanje članova i prenošenje poruka koje su jednostavne i jasne, a o tome govori ispitanik Z1 kada kaže:

„Poruke su bile jednostavne i jasne, svi su ih razumjeli. Pričao sam jezikom koji svatko razumije, a jezik je taj da sam veličao njih, a obezvrjeđivao sve okolo.“, Između ostalog, potrebno je ukoriti i negativne pojedince o čemu govori ispitanik Z4: „Bilo je raznoraznih ljudi. Morao sam reagirati na sve, dobre i loše osobine ljudi. Oni koji su dobri, moraš ih pohvaliti, a oni koji su loši, njih se mora opomenuti, ukoriti.“ Također, stavovi vođa se ponekad češće artikuliraju radnjama o čemu govori ispitanik Z5: „Kao poglavica, moraš stat ispred njih i krenuti.“

S druge strane, članovima koji jasno znaju svoju ulogu nije potrebno podizati moral. Takvo stanje opisuje ispitanik Z2: „Nije im trebala takva podrška. Svi su bili čisti u glavi. Kod nas je postojalo samo crno i bijelo. Ili si bio ženama pod suknjom ili si bio na ulici. Onaj tko je vani taj je spreman.“

U bezizlaznoj situaciji, vođa može posustati i u nekom trenutku izgubiti samopouzdanje. Takav osjećaj je normalan za ljudsko biće, no vođa je taj koji se s takvom situacijom sam izbori i nastavi dalje utjecati na druge. Takvu situaciju je opisao ispitanik Z2: „Već pred kraj došla je tako jedna konfuzna situacija. Nemaš dovoljno ljudi, nema ti tko pomoći, svi su malobrojni na svim položajima. Onda donosiš jednu odluku, ali je teško kada misliš stalno o tuđoj glavi. Događalo se da sam morao dolaziti roditeljima u skloništima priopćiti lošu vijest, a oni znaju da sam im ja bio zapovjednik. Osjećao sam u tim vremenima jedan teret, kada sam gledao u svoje ljude, kada svi gledaju u tebe i očekuju tvoju odluku. A meni je tada već bio trenutak da ne mogu više odlučivati za druge, već samo o svojoj glavi. Ja da sam pogledao u jednu stranu oni bi svi otišli tamo, da sam fićuknuo svi bi se vratili nazad i opet gledali u mene. Morao sam iskočiti iz svoje kože i jednostavno ništa ne govoriti nego jednostavno krenuti prvi, i onaj tko će ići za tobom će krenuti, onaj koji neće taj ostane. Izgubi se nekako taj nivo zapovijedanja.“

### **D2.3. Ustrajnost**

U kriznim situacijama često dolazi do posustajanja. Tada vođa mora zadržati integritet i pokazati ustrajnost ka cilju. Zanimljivu situaciju je ispričao ispitanik Z1 gdje govori: „U slučaju kada sam dobio pismene ponude o predaji, koje posjedujem i danas, to nikada nije bila opcija. Nisam se osjećao kao osoba koja se predaje, ni zbog sebe, a ni zbog drugih. Nikada se u životu nisam predao, pa mi je nemoguće bilo razmišljati uopće u tom pravcu.“ Vođa mora imati jasno definiran cilj te ga druge popratne situacije ne smiju odvratiti od tog cilja o čemu

govori ispitanik Z4: „Na primjer svaka pogibija suborca je bila stres za sve, ali nije bilo vremena za tugovanje nego si morao dalje raditi i spašavati sebe i svoje suborce.“

Također, unatoč strahovima, pojedinca u kriznim situacijama uvijek može nešto motivirati da bude ustrajan u svojoj svrsi. O tome govori ispitanik Z2 kada kaže: „Na primjer, imao sam jednog dečka koji se svaki put bojavao kada bismo trebali krenuti u neku akciju. A kada sve dogovorimo i krenemo, on ide. Nikada nije rekao neću.“

#### **D2.4. Emotivna stabilnost**

Emotivna stabilnost vođe mora biti vrlo izražena i vođa ne smije popustiti kada se pojavi nestabilnost drugih članova. Takvu situaciju je opisao ispitanik Z1: „Imali smo situaciju gdje smo u jednom šumarku bili cijeli dan, čekali večer kako bismo prešli cestu koja je bila prometna kao magistrala (u okupiranom dijelu Hrvatske). U tim trenucima, od 22 ljudi, 15 ih je prolupalo. Imali su ideju da prelazimo cestu neovisno o ishodu. Nisu mogli mirovati, ali nisam dozvolio do večeri da se pređe cesta.“ Emotivna stabilnost se može iščitati i iz pojedinačnog iskustva tokom godina gdje pojedinac postaje zreliji i na drugačiji način interpretira stvari, a o tome govori ispitanik Z5 kada kaže: „Iskreno, nikada nisam razmišljao o tome da neću preživjeti. Ne znam zašto, da li je to zbog godina jer sam već bio zreliji, ne znam.“

#### **Tematski kod D3 (Timska dinamika)**

##### **D3.1. Nošenje s dezintegrirajućim događajima**

Rat često dovodi do dezintegrirajućih stanja i događaja. U tim trenucima, vođa je osoba na koju se svi oslanjaju, koja se mora izboriti s takvim stanjima. U situacijama krize, karakteristično je da osobe postaju sebične i ne gledaju potrebe drugih. Također, tada se događa da osobe koje nisu sebične često spašavaju one koje jesu, a o tome govori ispitanik Z1: „Onaj koji je u strahu, on gleda samo sebe, znači postaje sebičan i ne razmišlja o osobi pored njega. Na primjer, kada dođe neprijatelj, taj koji gleda samo sebe ne izađe iz jazbine i obično ne reagira, a oni ostali koji gledaju sve oko sebe i sebe, oni izađu van i bore se.“ Uloga vođe je da jasno da do znanja što se smije, a što se ne smije raditi. To može učiniti kažnjavanjem pojedinaca zbog neposluha. O tome nam govori ispitanik Z1 kada kaže: „U situaciji borbe za opstanak, imao sam dva pojedinca koja su isključivo razmišljala o osobnoj koristi. Krali su po kućama. Morao sam pokazati primjerom da se to ne smije raditi, da



hrvatski vojnik nije lopov i javno pred svima sam ih pritvorio. Kao zatvor sam koristio podrum jedne kuće. U njemu su bili zatvoreni dva dana. Nakon toga više nisam imao problem s krađom i takvom vrstom ponašanja.“ Između ostaloga, vođa u situacijama kolektivne malodušnosti mora instinktivno reagirati i ukazati članovima na sve negativnosti njihovih djela na druge, ali i na njih same. Takav utjecaj imao je ispitanik Z3: „Nakon cijelog dana kada je bila frka i navečer kada se to smirilo, nastala je panika i počeli su unutar jedinice razgovarati da se ide u proboj. Izmoreni psihički i fizički, odlučili su da idu u proboj prema Vinkovcima. Došli su do mene kao zapovjednika i rekao sam im jeste vi normalni. Nisam ja tada bio hrabriji od njih niti sam razmišljao na taj način, nego jednostavno nisam osjećao trenutak da treba ići, da je gotovo. Rekao sam im, mi sada i da krenemo u proboj, pitanje je da li ćemo uspjeti, a u Vinkovcima će nas dočekati kao dezertere. Onda je to stalo. Tada sam kao zapovjednik utjecao na njih na način da nisam želio razgovarati o proboju i rekao da to ne dolazi u obzir.“ Premda, ponekad vođa ne može učiniti ništa sa situacijom u kojoj se zatekne jer ta situacija nije ovisila o njemu, već je bila odluka pojedinca te se s takvom situacijom suočio ispitanik Z1: „Imao sam četvero dezertera koji su otišli sa svoga položaja i nestali su u doba totalnog okruženja.“ Kada se strah pojavi kod pojedinaca, tada će on pronaći načina kako ga izbjeći, a o tome govori ispitanik Z3: „Kada treba ići u akciju, ima pojedinaca koji izmišljaju razloge zašto ne mogu ići.“ Također, vođa jasno mora pokazati autoritet u dezintegrirajućim događajima kako ne bi došlo do kolektivnog neposluha. O tome govori ispitanik Z3 kada kaže: „Mi smo vršili prisilne mobilizacije. U Vukovaru je dragovoljaca nestalo. U početku smo bili uspješni u tim mobilizacijama, a kasnije su ih žene i djeca sakrivale i držale stražu. Npr. jednog čovjeka smo mobilizirali tri puta u tri dana i sva tri puta je negodovao. Nije htio pušku, mi mu govorimo moraš, nema više dovoljno ljudi. Usred noći je bacao pušku i bježao s položaja. Naredio sam da ga ulove i ako ne želi stati da repetiraju pušku i pucaju. On je stao i vratio se na položaj. Nažalost nije prošlo tri dana, on je poginuo.“

Kako bi se vođa uspješnije nosio s dezintegrirajućim događajima, on je sposoban prepoznati osobine ljudi i na temelju njihovog ponašanja, organizirati ih za stvari za koje su sposobni. O tome govore ispitanik Z5: „Pripisao bih sebičnost strahu. Već si znao tko je za što sposoban, koga gdje staviti. Nitko ti neće reći ja se bojim, to ti vidiš sam.“, ispitanik Z4: „Sto ljudi sto čudi. Morali smo sprječavati takve pojedince. Ako bismo dopustili da oni nastave sa svojim ponašanjem, to bi utjecalo na rat i na sve druge. Moralo ih se opomenuti ili odstraniti negdje

dalje.“ i ispitanik Z3: „Nikada nisam bio u situaciji da nekoga moram otjerati, takvi koje bi se trebalo tjerati su bili u skloništim.“

Nadalje, ispitanik Z4 govori o važnosti povjerenja u dezintegrirajućim situacijama: „Poslije nisam toliko često komunicirao, sve se počelo mijenjati. Dolazili su ljudi koje nisam poznao, pa im ujedno nisam ni vjerovao.“

### **D3.1.1. Unutrašnji neprijatelj**

Ne samo u ratu, već i u drugim kriznim situacijama, često se pojavljuje unutrašnji neprijatelj, tzv. peta kolona. O tome govori ispitanik Z3 kada kaže: „Peta kolona u Vukovaru bila puno superiornija u odnosu na nas. Mi niti smo imali vremena niti smo imali organizaciju kako bismo to rješavali. Bilo je dovoljno da osoba tokom noći izađe na balkon i daje nekakve signale i na taj način obavještava. Peta kolona u Vukovaru je bila jaka, mnogobrojna, dobro organizirana i efikasna, a naše neiskustvo je pomagalo.“

### **D3.1.2. Pad morala**

Krizna situacija u kojoj je ugrožen život dovodi do pada morala. Pad morala je karakteristična osobina čovjeka gdje posustane i/ili odustane od svrhe. Postavlja si pitanje zašto je zanemaren i za što se bori. O tome govori ispitanik Z3 kada kaže: „Bili smo kivni, ljuti, pjevali su nam pjesme, a ne šalju nam pomoć. Vode se pregovori o izvlačenju ranjenika i žena i onda se ti, kao čitav branitelj pitaš što je sa mnom, zašto se mene ne spominje i ne vode razgovori za moju evakuaciju.“ S druge strane, neki pojedinci kada im padne moral sami sebe „kazne“ za takvo ponašanje. Unatoč tome što je strah prevladao u jednom trenutku, pojedinac je svjestan da nije postupio u skladu s normalnim te je onda odlučio na svoj način riješiti tu situaciju. Takvu situaciju nam opisuje ispitanik Z3: „Došao sam među svoje ljude i rekao da idu na Lužac. Jedan među njima mi je odbio zapovijed. Prešao sam preko toga i poslao drugog čovjeka. Međutim, što je napravio taj vojnik koji je odbio zapovijed? Skinuo je opremu svu sa sebe, izašao je van i stajao na cesti gdje su padale granate da pogine. Pola sata je stajao na cesti i plakao. Kada smo shvatili gdje je, uvukli smo ga unutra. On je kako bismo mi rekli „prolupao“, ali je išao sebe kazniti na taj način.“

### **D3.1.3. Stalna unutrašnja borba**

Bez obzira što pojedinac sudjeluje u ratu, u kriznoj situaciji gdje je pitanje života i smrti konstantno, on se i dalje boji. U ljudskoj prirodi je urođen strah i ljudi često u takvoj situaciji

imaju stalnu unutrašnju borbu. Takvu situaciju opisuje ispitanik Z3: „Na primjer, zvao me zapovjednik i kaže uzmi 10 ljudi i idi na Lužac, treba napasti njihove ukopane tenkove. Mene je tada uhvatio strah. Ja njega pitam, da li da pođem i ja s njima, a on kaže da ne, da mu trebam ovdje za druge stvari. Iskreno tada mi je laknulo.“

### **D3.2. Integrirajuća stanja**

Pojedinci se, u kriznoj situaciji koja je svakodnevna, prilagode i otupe na sebičnost, strah. O tome govore ispitanik Z1: „Nakon mjesec dana strahova i ljudi koji su bili sebični su postali fantastični borci. Na kraju smo svi bili kao jedno.“ i ispitanik Z2: „Nisi mogao biti sebičan jer su uz tebe prijatelji koje si znao i prije rata. Imao si povjerenja u njega i on u tebe. Mi smo svi braća po oružju.“ Nada je također osobina koja olakšava prilagodbu, a o njoj govori ispitanik Z1: „Nisam pomišljao da ću poginuti, znao sam da ću izaći živ.“

Kada pojedinac svrhu stavlja ispred strahova i sumnji, tada se prestane bazirati na ono što ga koči, već je fokusiran na ono što ga tjera naprijed, a o tome govori ispitanik Z2 kada kaže: „Jasno je da sam se i ja bojao, međutim, kada prođeš ta prva iskustva prestaneš se obazirati na taj svoj strah jer on je stalno prisutan jer stalno postoji opasnost od smrti, ali taj osjećaj ti je prepoznatljiv i onda ga zanemaruješ i fokusiraš se na cilj ispred sebe. Sve se zanemaruje, zanemaruje se da li ti je hladno, vruće, fokusiran si samo na cilj.“

#### **D3.2.1. Razvoj pojedinaca**

Oni koji su bili sebični (plašljivi) s vremenom su postali hrabri, a takvu situaciju opisuje ispitanik Z2: „U jednom trenutku posred ulice koja je bila okružena, u pretrčavanju ulice, jednom dečku je ispao pištolj. Nikome na pamet nije padalo da se vraća po pištolj na otvorenome gdje se puca. Međutim taj dečko, koji se uvijek bojao ići u akcije, je trčao iza njih i vidio je da je ispao pištolj, vratio se nazad da uzme pištolj i vratio čovjeku pištolj. Pazi u tom svom strahu koji je proživljavao, kako sam ga ja gledao, napravio je jednu ludost koju nitko ne bi napravio.“ Ispitanik Z5 kaže kako neki pojedinci ne napreduju kao drugi: „Imao sam jednog dečka u skupini koji se bojao, i tako se bojao do kraja. Mlad čovjek, jednostavno je strahovao.“

Kada ispitanik Z4 kaže: „Razmišljao sam da li ću preživjeti i kako ću preživjeti. Svaki čovjek ako je iole normalan osjeća strah. Svi su se bojali, netko je to pokazivao netko nije. Čovjek otupi na sve to. Ispočetka je bilo jače izraženo, a kasnije to postane svakodnevnicom i

prezaposlen budeš spašavanjem života da ne razmišljaš više o tome.“ to se možda čini kao da nema veze s razvojem pojedinca, ali govori o tome kako situacija odnosno nužnost akcije koja iz nje proizlazi usmjeri osobu.

### **D3.2.2. Prihvatanje najgoreg scenarija**

U kriznoj situaciji strah od nepoznatog nas inhibira i čini neodlučnim, ali ako racionaliziramo najgori scenarij koji nam se može dogoditi i možemo ga prihvatiti, tada strah nestaje. O tome govore ispitanik Z2: „Bio sam konfuzan i nisam znao što ću sa sobom. I onda sam donio odluku da ću se ubiti. I najednom kao da mi je pao kamen sa srca. Neću si dopustiti da me muče. Nisam mogao zamisliti da budem nemoćan i da se netko izživljava na meni. Nisam bio dovoljno hrabar da se predam kada su se drugi predavali, nego sam namijenio sam sebi ubiti ću se. I kada sam to odlučio, najednom sam imao sto mogućnosti.“ i ispitanik Z3: „Onda sam razmišljao na koji način riješiti tu situaciju. Razmišljao sam da se ubijem. Toliko sam se bio ufurao u to da se ubijem da sam i stavio pušku. I u tom trenutku sam pomislio pa kakav je to život, više nikada neću jesti sarmu, ali što je najbolje, sarmu nisam ni volio. I nikada neću vidjeti snijeg, a ni snijeg nisam volio. I onda sam odlučio, ma ko ga šiša neću se ubiti. I onda sam odlučio, uzet ću pušku i pucati na njih dok me ne ubiju. Treća varijanta je bila proboj, tada sam već mogao malo hodati. Mislim da se nikada ne bih predao.“

### **D3.2.3. Međusobna podrška**

Ispitanik Z3 govori: „Dok nisam bio ranjen problemi s kojima sam se suočavao su mi bili ogromni, a onda kada sam bio ranjen, počinjem shvaćati koliko je njima lakše nego meni.“ Iako ovo nije klasični tip podrške, usporedba s drugima nas osvještava o našem stvarnom položaju i pruža nam odmak od naših strahova, preokupacija ili s druge strane oholosti.

### **D3.3. Usmjerenost na svrhu**

Vođa mora biti usmjeren na svrhu i često ju spominjati kako ne bi dolazilo do sumnje i malodušnosti, a o tome govori ispitanik Z1 kada kaže: „Svima sam svakodnevno govorio da imaju čast stvoriti Hrvatsku državu. Ta činjenica se podrazumijevala, no morao sam ju često spominjati.“ Usmjerenost na svrhu proizlazi iz domoljublja, želje za vlastitim identitetom te se jasno definira cilj što opisuje ispitanik Z1 kada kaže: „Želio sam svoju državu, zastavu, himnu, svoje pjesme. Htio sam imati svoj identitet. Hrvatski vojnik se borio za svoju obitelj i za sebe, dok neprijatelj napada tuđe.“ Ispitanik Z4 govori kako je glavna svrha bila obrana i

spas života: „Glavna misao je bila kako preživjeti, kako zaštititi sve ljude. Nije mi bilo svejedno, kao ni nikome tamo kada netko pogine. Glavna misao je bila kako napraviti uspješnu obranu, a da ti ljudi ne izginu.“ Također ono što pojedince potiče su hrabrost, volja i nada, a o tome govori ispitanik Z2: „Srce, duša, glava, domoljublje, nacionalizam, vjera, sve je bilo u nama. Nismo nikada mislili da će Vukovar pasti, do zadnje minute.“

Pojedinac ima svoju svrhu za što se bori te u većini slučajeva se okreće tamo gdje je prihvaćen. To opisuje ispitanik Z3 kada kaže: „Hrvatski vojnik je bio svjestan što je. Kada dođe do podjele društva, onda svatko ide tamo gdje pripada. Motivi su obrana vlastitog doma, vlastite države. Nije bilo mržnje.“ Također, borbu je lakše voditi za sebe, nego za druge, a o tome govori ispitanik Z5: „Branio sam svoju kuću. Bio sam kasnije i u zadarskom zaleđu i u Livnu. Nije isto braniti Vukovar i svoj dom i biti na tuđem terenu. Lakše se povučesh.“

#### **D3.4. Samoorganizirajući princip djelovanja**

U kriznim situacijama kada članovi grupe ostanu bez vođe, tada se javlja veći timski rad i skladniji princip djelovanja. Takvu situaciju opisuje ispitanik Z1 kada kaže: „Pet policajaca iz Vinkovaca je ostalo bez zapovjednika jer je zapovjednik greškom mislio da je selo palo pa je otišao s ostalima u Vinkovce. Oni su se priklonili grupaciji treće brigade i nisu imali zapovjednika. Bili su skladna grupa i svi među sobom ravnopravni. To je bila obučena grupa, njima nije trebala zapovijed da se bore.“ Dakle, svi uključeni su znali sve o poslu drugih, željeli su učiti te o tome govore ispitanik Z2: „Dobile su sa sobom neki osnovni pribor prve pomoći. Bile su sa nama i bile su naoružane. Ali pošto je njih bilo malo, i mi smo išli pitati doktora da nas nauči neke osnovne stvari kako bismo mogli pomoći jedni drugima.“ i ispitanik Z4: „Oružjem smo se učili koristiti odmah na terenu. Imali smo pojedince koji su se u obveznoj JNA znali nekim određenim oružjima koristiti pa smo njih angažirali da obučavaju druge.“

#### **Tematski kod D4 (upravljački aspekti vodstva)**

##### **D4.1. Organizacija**

Organizacija se ubraja u upravljački aspekt vodstva i jedna je od važnijih uloga vodstva. Vođa uspostavlja položaj i organizira pojedince po funkcijama na najefektivniji način, a o tome govori ispitanik Z1: „Od trenutka kada postajem zapovjednik pravim nove položaje,

utvrđujem stare te postavljam obranu onako kako mislim da je treba postaviti. Pojedince sam raspoređivao po grupacijama. Svi su imali svoje položaje, nisam ih miješao. Domaći su se ponekad miješali kako bi ostali imali vodiča koji bi im pokazao gdje su i kako da se snalaze u prostoru.“ Dakle, vođa je sposoban procijeniti sposobnosti pojedinca i na taj način ih rasporediti po funkcijama te je podjela položaja bila jasno definirana. To opisuje ispitanik Z2: „Svatko tko nam nije bio od pomoći je bio poslan u sklonište. Jednostavno smo maknuli takve i ostali smo samo mi naoružani. Gdje bi nam nedostajalo ljudi tako bismo se raspoređivali. Svi lakši ranjenici su se odmah vraćali nazad kako bi linija bila popunjena. Konstantno se morala linija popunjavati.“ Uloga vođe je jasno definiranje zadataka i omogućavanje uspješnog ispunjavanja tih zadataka. Svoje iskustvo opisuje ispitanik Z3: „Uglavnom smo odlazili na ispomoć po zapovijedi zapovjednika grada na položaje gdje su neprijatelji probili linije, gdje je trebalo učvrstiti obranu i vratiti te linije. Nakon vraćanja tih linija, ostali bismo dan ili dva da učvrstimo položaje. Diopolicajaca bi se vratio i izvršio dodatnu mobilizaciju. Ojačali bismo te položaje s novim mobiliziranim ljudima i nakon stvorenih uvjeta vratili bismo se u svoju bazu.“ Također, ispitanik Z2 opisuje situaciju gdje se pojedinci, neovisno o skupini kojoj su pripadali prije, priključe i prilagode organizaciji u kojoj se zateknu: „Na terenu su bili pod mojim zapovjedništvom, ali su slušali i dečke sa položaja koji su poznavali situaciju. Na primjer, spadali su pod dečka koji je na terenu vodio desetak ljudi i gdje su mu pridodana dva, tri policajca. Oni su njega morali slušati, više nije važno tko je policajac.“ Štoviše, u kriznoj situaciji gdje je nedostatak ljudi s iskustvom, mora se brzo djelovati i učiti nove članove. Takvu situaciju opisuje ispitanik Z3: „Sjećam se nekoliko grupa koje su došle. Primili smo ih i u vrlo kratkom roku im objasnili gdje se nalaze. Neki su došli naoružani, neki su došli bez oružja jer im je netko negdje rekao da će u Vukovaru dobiti oružje. Nisu ni znali da mi oružja nemamo. Kada dragovoljci dođu, dan dva ih odvedemo u neki objekt kako bi se prilagodili na Vukovar jer je to bilo svakodnevno cjelodnevno granatiranje. Njima je trebalo određeno vrijeme prilagodbe, a nama je trebalo vremena za organizaciju. Oni su došli iz svih krajeva Hrvatske gdje nije bio još takav rat pa smo ih mi uputili u sve specifičnosti položaja na koja idu.“

Nadalje, disciplina u kriznim situacijama je ključna. Svi uključeni su bili usredotočeni na situaciju i disciplinirani. O tome govori ispitanik Z2 kada kaže: „Morao je biti jedan tranzistor na svakom ulasku u sklonište. Puštao se tranzistor samo u puni sat da čujemo vijesti. Znači

750, 800 ljudi, djeca, žene, stari i nitko ne kašlje, nitko se ne čuje. Svi šute i slušaju vijesti. Kada bismo im dijelili slatkiše, sva djeca bi stala u red, nema nereda. Svakome u ruku i van iz reda. Djeca su bila tako disciplinirana u tome svemu.“

Međutim, u kriznoj situaciji, kada većina članova dragovoljno sudjeluje, teško je uspostaviti dobru organizaciju, a o tome govore ispitanik Z4: „Imali smo smjene, nitko nikome nije branio da bude 24 sata na položaju ako je htio. Bilo je jako teško to organizirati, jer su to sve većinom dragovoljci.“ i ispitanik Z3: „Imali smo i starije ljude, ja sam sada puno stariji nego što su oni tada bili. Njima je odgovaralo da ih se smatra starijima jer su na taj način dobivali lakše zadaće.“

S druge strane, kada postoji strah, tada on utječe i na organizaciju. Strah blokira i onemogućuje efektivno djelovanje. Takvu situaciju opisuje ispitanik Z5: „Četiri člana posade idu u tenk. Vozač, zapovjednik tenka, onaj koji nišani i onaj koji puni. Ali kod nas nikada nisu bila četvorica u tenku, već trojica. Imali smo dvije posade tenkova i te ljude smo dobili mobilizacijom, jer kada smo zarobili tenkove, tražili smo ljude koji imaju nekakvog iskustva kao vozači, mehaničari i tako dalje. I prava istina je da nikada nismo s dva tenka djelovali istovremeno, već samo s jednim. Bojali smo se, nismo imali dvije posade. Samo jedna posada je bila hrabra i ta je stalno djelovala. Znali su oni što je tenk, zato im se nije ni išlo.“

#### **D4.2. Komunikacija**

Komunikacija je vrlo važna kako bi vođe znali kakva je situacija na kojem položaju, o čemu govori ispitanik Z1 kada kaže: „Imao sam odličnu komunikaciju sa načelnikom stožera brigade, a motorole smo punili preko agregata.“ Nadalje, bio je brz i usmeni protok informacija, a o tome govori ispitanik Z3: „Komunicirali smo usmeno preko posrednika. Mi smo štitili i zapovjedništvo obrane grada pa je iz tog razloga komunikacija bila svakodnevna i više puta u danu.“ Ispitanik Z5 govori kako su česti sastanci omogućavali bolju organizaciju u mjestu: „Sa zapovjednikom brigade su se svakodnevno održavali sastanci tokom večeri. To nam je omogućilo malo bolju organizaciju.“

Ipak, javlja se problem u komunikaciji među članovima i vođa zbog nedostatka tehnologije, a o tome govori ispitanik Z4 kada kaže: „Imali smo CB (uređaji koji nisu kriptirani, to je otvorena veza). Neprijatelji su mogli svaki naš razgovor čuti.“

### D4.3. Logistika

Logistika se ubraja u upravljački aspekt vodstva. Vođa pojedince raspoređuje po funkcijama na temelju njihovih kompetencija. O tome govori ispitanik Z1: „Stariji ljudi i oni koji nisu bili za borbu su kuhali, održavali komunikacijsku vezu, vodu, struju, dok se borci nisu opterećivali logistikom, već su samo ratovali.“ Krizna situacija kao što je rat, onemogućuje normalne uvjete za život. Ljudi su se snalazili na razne načine. Bilo je potrebno vrlo dobro organizirati ljudstvo kako bi se stvorili barem nekakvi uvjeti za život. Takav način djelovanja opisuje ispitanik Z2 kada kaže: „U atomskom skloništu nije bilo struje, a vodu smo uzimali iz bunara. Hrane je donekle bilo. U početku su se mogli koristiti hotel Dunav i radnički dom kao kuhinja, no kada su počeli uništavati trgovine, kao na primjer Namu, organizirao sam nenaoružane osobe koji su imali poneki kamiončić da robu svu koja je dole, prehrambeni artikli, konzervirane robe da to sve pokupe na brzinu. Funkcionirali smo samo preko noći. Također, iz tenkova smo vadili naftu i stavljali u petrolej pa smo se na taj način snalazili sa svjetlom.“

Pojedinci su bili u prednosti ako su imali ranijeg iskustva s oružjem i/ili su se i prije susretali s ne istim, ali sličnim situacijama kao što je rat. Takva iskustva su imali ispitanik Z2: „Ja sam bio u prednosti jer sam bio lovac. Imao sam lovačku pušku pumpericu i svoj lovački karabin. Mnogi su pravili sami naoružanje, ručne bombe, puške. Kao na primjer na auto otpadu smo nalazili materijale za rađenje pušaka. A za oružje smo se također snalazili od eliminiranih neprijatelja.“ i ispitanik Z4: „Imao sam iskustva s oružjem još od djetinjstva. Bio sam lovac. To je bio vjerojatno jedan od preduvjeta da preživim mnogo stvari.“ Naime, u nedostatku oružja, pomno se raspoređuje ono s čime se raspolaže, a o tome govori ispitanik Z3 kada kaže: „Onaj tko je posjedovao pušku, a nije htio biti uključen u obranu grada, njemu smo oduzeli pušku i dali onome tko želi.“ Još jedan od zadataka vođe je bilo angažirati odgovornu osobu koja bi organizirala pribavljanje potrepština potrebne za život. To opisuje ispitanik Z4 kada kaže: „Imali smo jednog logističara koji je imao za zadaću da osigura prehranu i tako dalje. To je isto išlo hijerarhijski. Po kućama smo se snalazili za prehranjivanje. Žene su kuhale, pekle kruh, pomagale na taj način.“ Nadalje, ispitanik Z5 govori kako se svaka skupina snalazila na svoj način s onime čime je mogla raspolagati: „Imali smo vojničke krevete, štednjak i agregat smo si donijeli. Drugi su nam vodu i drvo donosili. Hranu smo uzimali od policije jer smo bili nedaleko njih. Ustvari smo se priključili policiji.“



Snalaženje je bila jedna od ključnih osobina ratnika, a o tome govori ispitanik Z1 kada kaže: „Mi kao mi nismo bili naoružani, no osvajanjem njih smo se postepeno naoružavali. Čak smo iz tenka izvadili i mitraljez koji smo postavili na radnu stolicu te je on bio naš mitraljez na zemunicama. Takva dva smo imali.“ U situaciji kada je manjak oružja konstantan, veliki je uspjeh zauzeti neprijateljevo oružje te se iz onoga što govori ispitanik Z5 može iščitati uspjeh hrvatskih ratnika: „Zarobili smo tenkove. Zarobili smo tri tenka, a dva smo osposobili.“ Kada postoji nedostatak opreme, tada se mora na pametan način nositi s nepovoljnom situacijom, a takav način djelovanja opisuje ispitanik Z5 kada kaže: „S tenkovima smo išli gdje god je trebalo. Navečer napravimo sastanak i odlučimo gdje treba ići. Djelovali smo uvijek između dvije zgrade, dvije kuće kako nam ne bi uništili tenk.“

Nadalje, organizacija se mijenjala ovisno o tijeku događaja, što opisuje ispitanik Z2 kada kaže: „U početku smo koristili svaku kuću koja je imala podrum. Po dvije, tri obitelji su odlazile u takav zaklon, snalazili su se ljudi. Međutim, kasnije smo rasporedili ljude u dva atomska skloništa, bliska jedno drugome, ali nisu bila povezana. U tim skloništima su bili ljudi iz grada, oko 750 ljudi.“ Također, podjela zadaća je neophodna kako ne bi dolazilo do nesporazuma i kako bi sve funkcioniralo na što efektivniji način uz sredstva koja su imali. O tome govori ispitanik Z3 kada kaže: „Imali smo vod za osiguranja (osiguranje zapovjedništva, osiguranje skloništa) i interventni vod. Interventni vod je bio borbeni vod. Bio je zadužen za borbene zadaće, vraćanje položaja, mobilizaciju. U osiguranju su radili „stariji ljudi“ od 40 godina.“ Ispitanik Z3 ujedno opisuje kada i na koji način je djelovala njegova brigada: „Naš djelokrug je bio puno širi u odnosu na djelokrug u svim drugim dijelovima Hrvatske gdje je vojna policija imala jasno definiranu zadaću. Dio zadaće koji smo imali je skupljanje leševa, skupljanje ranjenih po gradu na dojavu ili na nailazak ranjenika mi bismo ga vozili u bolnicu. Lakši ranjenici su zbrinjavani po okolnim podrumima u okolici bolnice, gdje bi ih liječnici iz bolnice obilazili u noćnim satima, dok su teži ranjenici bili u bolnici.“

## 5. ZAKLJUČAK

Uloga vodstva u bitci za Vukovar od iznimne je važnosti kako za daljnje istraživanje karakteristika vođe u kriznim situacijama, tako je i od iznimne važnosti za Hrvatsku. Bitka za Vukovar je primjer totalnog rata gdje je agresor upotrijebio sva sredstva koja je imao na raspolaganju. Hrvatski branitelji u Vukovaru nikada nisu patili od nedostatka morala i hrabrosti. Također, ova bitka naglašava važnost vodstva male jedinice na urbanom terenu.

Vojna zapovjedna struktura i podjela odgovornosti se formirala nepisanim pravilom. Pojedinci koji su pokazali hrabrost i odvažnost su stekli povjerenje među ljudima i time postigli visoku razinu autoriteta. Vođenje je bilo fokusirano na obranu Vukovara. Takav plan vođenja je bio zbog nedostatka stručnih ljudi. Bilo je dragovoljaca s velikim srcem, ali im je nedostajalo stručnosti. Također, nije bilo kvalitetne analize obrane grada kao što su procjena neprijatelja, procjena vlastitih snaga, procjena teritorija i vremena. Dakle, vođenje u bitci za Vukovar je bilo obrambeno, a zbog nedostatka ljudstva, stručnosti i oružja nije moguće imati napadačku strategiju.

Ključna načela vođenja su uspostava autoriteta, brzina donošenja odluka, sposobnost nošenja s nepovoljnim situacijama, međusobna komunikacija i organizacija te moralne vrijednosti i integriranje situaciji.

Izvanjski procesi vodstva podijeljeni su na autoritet vođe i donošenje odluka u kriznim situacijama. U kriznim situacijama autoritet preuzimaju oni koji imaju znanje. No često pojedinci unatoč znanju ne žele prihvatiti tako veliku odgovornost. Potrebno je, da u takvom slučaju, vođa preuzme inicijativu te da potiče ostale članove tima da dođu do rješenja. Vođa je imao autoritet samo ako je bio ispred svojih suboraca ili sa njima, ali nikada iza njih. Time se zaključuje kako vođa postiže autoritet prvenstveno svojim primjerom. Hijerarhijska organizacija se postavlja ne temelju ranijih iskustava te u kriznim situacijama autoritet zasluži ona osoba koja je spremna pokazati hrabrost. Ključ uspjeha u kriznim situacijama je brzo i efikasno donošenje odluka vođe i ostalih članova.

S druge strane, unutrašnji procesi vodstva opisuju način na koji se vođa suočava s unutrašnjim previranjima sebe i svojih podređenih te koje su karakteristike uspješnog vođe u kriznoj situaciji. Vođa u kriznim situacijama najčešće motivira govorom te je i on sam uvjeren u svoje stavove. Nadalje, ustrajnost je također jedna od važnijih osobina vođa. Vođe moraju

imaju jasno definiran cilj te ih druge raznorazne situacije ne smiju odvratiti od tog cilja, a kada i dođe do posustajanja, on mora zadržati integritet i pokazati ustrajnost ka definiranom cilju.

Timska dinamika omogućava uvid u važnost djelovanja tima i međusobnog utjecanja pojedinaca u kriznoj situaciji kao što je rat. Dezintegrirajuće situacije i stanja su česta pojava u kriznim situacijama. U takvim situacijama je karakteristično da osobe postaju sebične i ne gledaju potrebe drugih. Također, tada se događa da osobe koje nisu sebične često spašavaju one koje jesu. Uloga vođe je da jasno definira što se smije, a što se ne smije raditi. Nadalje, pojedinci se, u kriznoj situaciji koja je svakodnevna, prilagode i otupe na sebičnost i strah. Što znači da pojedinac svrhu stavlja ispred strahova i sumnji i fokusiran je na ono što ga tjera naprijed.

Upravljački aspekt vodstva je jedan od temeljnih aspekata za sve ostale aspekte vodstva u ratu. Važnost i uspješnost vođe se vidi u uspostavljanju položaja, jasno definiranoj podjeli položaja i organiziranju pojedinaca po funkcijama na najefektivniji način. Dakle, uloga vođe je jasno definiranje zadataka i omogućavanje uspješnog ispunjavanja tih zadataka.

Tromjesečna opsada Vukovara postala je rijetko viđen fenomen svjetskih razmjera s obzirom da se nisu polagale velike nade u otpor. Bitka za Vukovar ima nacionalni značaj jer je ona postala simbol oružanog otpora velikosrpskoj agresiji te se pokazalo zajedništvo hrvatskog naroda u borbi za samostalnost. Bitka za Vukovar je pokazala kako je ljudski faktor odlučujući faktor unatoč, na izgled, premoćnom suparniku i tehnici.

## POPIS IZVORA

1. Atsmon, Y., Chinn, D., Hirt, M., Smit, S. (2020.), Lessons from the generals: Decisive action amid the chaos of crisis, *McKinsey & Company*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/lessons-from-the-generals-decisive-action-amid-the-chaos-of-crisis>, pristupljeno: 20.10.2020.
2. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb
3. Buble, M. (2000.), *Management*, Ekonomski fakultet, Split
4. Buenaventura-Vera, G. (2018.), Impact of the Characteristics of the Leader over the Characteristics of Work Teams, *Intechopen*, <https://www.intechopen.com/books/leadership/impact-of-the-characteristics-of-the-leader-over-the-characteristics-of-work-teams>, pristupljeno: 26.10.2020.
5. Chemers, M. M., Watson, C. B., May, S. T. (2000.), Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(3): 267-277
6. Cvitković, A. (2018.), *Obrana grada Vukovara u potpunom okruženju (01. listopada 1991. – 20. studeni 1991.)*, Zagreb: Hrvatsko katoličko sveučilište
7. Dedaković-Jastreš, M., Mirković-Nadž, A., Runtić, D. (2000.), *Bitka za Vukovar*, Tiskara "Pauk", Cerna
8. Giles, S. (2016.), The most important leadership competencies, according to leaders around the world, *Harvard Business Review*
9. Gotaj, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, VII(4): 405-413.
10. Horvat, V. (1993.), *Vukovar – fotomonografija*, Povjereništvo Vlade Republike Hrvatske za Općinu Vukovar u Zagrebu
11. Hruška, D. (2010.), *Donošenje radikalnih odluka u velikim organizacijama*, Doktorska disertacija, Zagreb: Ekonomski fakultet
12. Kešetović, Ž., Toth, I. (2012.), *Problemi kriznog menadžmenta- znanstvena monografija*, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica
13. Kolditz, T. (2009.), Why the Military Produces Great Leaders, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2009/02/why-the-military-produces-grea>, pristupljeno: 18.10.2020.

14. Landry, L. (2018.), 6 Characteristics of an effective leader, *Harvard Business School Online*, <https://online.hbs.edu/blog/post/characteristics-of-an-effective-leader>, pristupljeno: 14.10.2020.
15. Marlantes, K. (2015.), What makes a warhero?, *Vijetnam magazin*, <http://www.historynet.com/what-makes-a-war-hero.htm>, pristupljeno: 12.10.2020.
16. Meslec, N., Duel, J., Soeters, J. (2020.), The role of teamwork on team performance in extreme military environments: an empirical study, *Team Performance Management: An International Journal*, 26(5/6): 325-339.
17. Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2008.), Crisis and crisis management – a contribution to a conceptual and terminological delimitation, *Megatrend Review*, 5(1): 167-18
18. Northouse, P. G. (2020.), *Vodstvo: teorija i praksa*, Mate, Zagreb
19. Pilić, S. (2016.), Jedan pogled na bitku za Vukovar 1991., Hrvatska družba povjesničara „Dr. Rudolf Horvat“ – Zagreb, <http://croatiarediviva.com/2016/11/22/jedan-pogled-bitku-vukovar-1991/>, pristupljeno: 6.12. 2020.
20. Reiter, D., Wagstaff, W.A. (2017.), Leadership and Military Effectiveness, *Foreign Policy Analysis*, 14(4): 490–511.
21. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
22. Šebetovsky, M. (2002.), *The Battle of Vukovar: The Battle That Saved Croatia*, Diplomski rad, Virginia: Marine Corps University, Command and Staff College
23. Tomić, Z., Milas, Z. (2007.), Strategija kao odgovor na krizu, *Politička misao*, 44(1): 137-149
24. Weihrich H., Koontz, H. (1994.), *Menadžment*, Mate, Zagreb
25. Weihrich, H., Koontz, H. (1998.), *Menadžment*, Mate, Zagreb
26. Willink, J., Babin, L. (2017.), *Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win*, St. Martin's Press, New York

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Mreža vodstva .....	5
Slika 2. Prikaz otpornosti: "oporavite se i prijeđite dalje" .....	10
Slika 3. Obostrani raspored snaga i smjerovi napada zadnjih dana obrane Vukovara od 10. do 18.11.1991. ....	24
Slika 4. Barokna jezgra Starog Vukovara prije rata .....	25
Slika 5. Središte grada neposredno nakon završetka rata .....	25

## **POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA**

Prikaz 1. Glavna podjela zapovjedništva u Vukovaru.....	26
Prikaz 2. Podjela 204. brigade Vukovar .....	26
Prikaz 3. Analitički pristup: veze i usmjerenja istraživačkog procesa .....	28

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Top deset kompetencija vodstva grupiranih u pet tema.....	12
Tablica 2. Usporedne karakteristike tradicionalnog sustava rukovođenja i sustava rukovođenja u kriznim situacijama .....	16
Tablica 3. Opis temeljnih faza istraživanja .....	27
Tablica 4. Podjela elemenata vodstva iz studije slučaja.....	29
Tablica 5. Prikaz ukupnog broja citata podijeljen u četiri tematska koda .....	35

## ŽIVOTOPIS

### Monika Žanić

Savska cesta 23a  
10000 Zagreb, Hrvatska

Rođenje: 18.08.1996.

Mobitel: +385 91 3305 639  
Email: monikazanic@gmail.com

### OBRAZOVANJE

#### Ekonomski fakultet u Zagrebu, Hrvatska

2015- Očekivano 2020

##### *Integrirani studij Poslovna ekonomija*

- Smjer: Menadžment
- Semestar u inozemstvu, Alma Mater Studiorum- Universita di Bologna, Bologna, Italija, 2020
- Sudjelovanje u COVID-19 istraživanju na Fakultetu u Bologni (Italija) - Comparing the COVID-19 pandemic in Greece, Iceland, New Zealand and Singapore - Fouda A., Mahmoudi N., Moy N., Paolucci F.
- Case study - Going public by an initial public offering or by means of a special purpose acquisition company (SPAC)? A law and finance examination- Huimin Fang, Monika Zanic, mentor: prof. A. Pomelli

#### Srednja škola

##### VII. Gimnazija, Zagreb, Hrvatska

2011-2015

- Županijsko natjecanje iz talijanskog jezika

### RADNO ISKUSTVO

#### Red Carpet Apartments & Rooms, Zagreb, Hrvatska

Listopad 2015- Siječanj 2020

##### Menadžer hostela

- Vođenje kompletnog objekta
- Vođenje Booking.a i Airbnb-a
- Administracijski poslovi
- Prijava i odjava gostiju

### CERTIFIKATI I VJEŠTINE

#### Jezici:

- Hrvatski (materinski)
- Engleski (Certifikat za C1)
- Talijanski (Certifikat za B2)
- Ruski (Certifikat za A2)

**Software:** Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)

**Vozačka dozvola:** AM, B

### INTERESI I AKTIVNOSTI

**Interesi:** pisanje, čitanje, tenis

**Aktivnosti:** asistentica salse

# PRILOZI

## PRILOG 1. Vodič za intervju – tematski naslovi, pitanja i potpitanja

### PITANJA ZA INTERVJU

Ime i prezime, ratno ime, datum i mjesto rođenja, čin

#### 1. SKUPINA PITANJA – OSOBNA PITANJA ZA UVOD

- Koliko Vam je bilo godina kada ste krenuli u rat?
- Da li ste imali ikakvu vojnu naobrazbu (osim obaveznog vojnog roka)?
- Da li ste bili oženjeni/imali djece kada ste išli u rat?
- Što ste po struci?
- Zanimanje prije rata?

#### 2. SKUPINA PITANJA - OKOLNOSTI

- Gdje ste bili stacionirani u vrijeme obrane grada?
- Postali ste nadređeni ljudima koji su stariji od Vas, neki i dosta godina. Kako je bilo nametnuti autoritet?
- Kako ste održavali vezu sa svojim položajima i zapovjednim mjestom?
- Koliko često ste komunicirali sa zapovjednikom brigade?
- Kakva je bila suradnja između policije i vaše postrojbe?
- Na koji način ste rješavali napajanje električnom energijom kako biste mogli održavati komunikacijsku vezu?
- Na koji način ste organizirali skrb o lakše ranjenim borcima?
- Na koji način ste raspoređivali pojedince na položaje?
- Da li ste imali na svim položajima i rezervne položaje?
- Koliko ste imali dragovoljaca izvan Vukovara? Kako ste ih uklapali u vaše položaje?
- Da li ste imali petu kolonu na zapovjednom mjestu? Ako da, kako ste to riješili?
- Na koji način ste organizirali logistiku na vašem položaju?
- Kako ste bili naoružani na vašem položaju? (protuoklopna sredstva i kakva) Da li je na prvoj liniji svaki čovjek imao pušku?
- Koliko velikom grupacijom ste zapovijedali?



### 3. SKUPINA PITANJA – ASPEKTI VODSTVA

#### a) Odlučivanje

- Jeste li zadovoljni s razinom autonomije koju ste imali u suočavanju sa situacijom?
- Koliko je u situacijama borbe važna bila brzina donošenja odluka, bi li se stvari drugačije odvijale da ste bili sporiji u odlučivanju?

#### b) Interakcija

- Jeste li osjećali potrebu da budete jači u moralu zbog potreba svojih suboraca? Koliko su se ostali oslanjali na Vas u smislu moralne snage? Jeste li osjećali pritisak po tome pitanju?
- Jeste li svoje stavove više artikulirali riječima ili radnjama?
- Da li je dolazilo do kolektivne malodušnosti? Kako ste to sprječavali?
- Na koji ste način dizali moral i motivaciju borcima?
- U svakoj organizaciji ima ljudi koji pretjeruju u nekim stvarima i opterećuju ostale. Je li takvih slučajeva bilo kod Vas i ako da kako ste se s njima nosili?
- Jesu li poruke koje ste upućivali bile takve da ih mogu razumjeti svi članovi? Jeste li imali problema u tome da vas svi razumiju?

#### c) Timski rad

- Na koji način se je očitovala „sebičnost“ pojedinaca u timskom radu koja je svojstvena svim organizacijama. Kakva je bila uloga nesebičnog ponašanja na moral i rezultat?
- Što Vam je bila glavna misao koju ste prenosili drugima? Jeste li tu „svrhu“ često spominjali ili nije bilo potrebe za tim jer se je podrazumijevala?
- Da li ste imali problem sa dezerterima na položaju? Ako da, kako ste to rješavali?

### 4. SKUPINA PITANJA – OSOBNI MOTIVI I REFLEKSIJE

- Da li ste ranjavani? Ako da, kako?
- Da li ste razmišljali o tome da nećete živi izaći iz Vukovara? Ako da, kako ste se s time izborili?
- Kako ste izašli iz Vukovara? (konvoj ranjenika/logor/proboj)
- Koji je bio motiv da ratujete u Vukovaru?

- Što mislite, što je krasilo hrvatskog vojnika u odnosu na neprijatelja?
- Da li mislite da je bitka za Vukovar zapostavljena u hrvatskoj povijesti gledajući učinak za stvaranje Hrvatske države? Da/Ne. Zašto?

## PRILOG 2. Primjer matrice za pojedine tematske čvorove

Ispitanik	Tematski kod D1 (Izvanjski procesi vodstva)	
	Kodirani segment intervjua	Interpretacija koda
	<b>D1.1. Autoritet vođe u kriznim situacijama</b>	
<b>Z1</b>	Apsolutno sam zadovoljan jer sam imao apsolutnu moć u mjestu, mogao sam odlučivati o svemu. Imao sam potpunu slobodu, nitko me ni u čemu nije sprječavao.	U kriznim situacijama kao što je rat, često nema demokracije, nego svi idu za vođom.
<b>Z1</b>	Kada smo krenuli u proboj svi su pričali nešto od straha i onda sam tražio da se dogovorimo tko je zapovjednik proboja. Tko zna put taj neka bude zapovjednik. I oni mještani koji su znali put su ga zaboravili, nisu bili sigurni.	U kriznim situacijama autoritet preuzimaju oni koji imaju znanje. No pojedinci to ne žele iako imaju znanje, ne žele prihvatiti odgovornost. Važna uloga vođe je da preuzme inicijativu u takvom slučaju i uz poticanje svih članova tima dođu do rješenja.
<b>Z1</b>	Poznajući me i prije rata znao je da sam imao dobre organizacijske sposobnosti u poslu, te me stoga predložio za zapovjednika, a to su prihvatili i svi zapovjednici ostalih grupacija u Bogdanovcima	Postavljanje organizacijske hijerarhije na temelju ranijih iskustava.
<b>Z2</b>	Kod nas nitko nije nikakvu zapovijed dobio da će biti zapovjednik, nego su ljudi među sobom birali lidera, nekoga koga će slušati i tko će se ponašati odgovorno. Imao sam puno maloljetnika, ali i mnogo starijih koji su slušali moje zapovijedi. Nisam teško nametnuo autoritet jer se autoritet mora zaslužiti. Ako ne pokazuješ strah prema van, onda ljudima daješ sigurnost.	U kriznim situacijama autoritet zasluži ona osoba koja je spremna pokazati hrabrost, koja se istakne među drugima.
<b>Z3</b>	Što su ljudi više znali bili su oprezniji sa svojim izjavama. Znači osobe su više htjele slušati pa bi tek nakon nekog vremena rekli neku primjedbu ja bih to ovako ili onako. Dakle nije bio problem nametnuti se kao autoritet.	U slučaju neizvjesnosti, oni ljudi i koji imaju znanja se povlače zbog nesigurnosti i nepredvidljivosti. Ljudi ne žele preuzeti odgovornost u kriznim situacijama.
<b>Z4</b>	Vrlo teško sam nametnuo autoritet jer je to specifična situacija. Ljudi su <del>su</del> dragovoljno odazivali, mogli su tako dragovoljno i otići. To nije	Osobama koje su dragovoljno u borbi bez strogog ustroja je teško

	bio nikakav vojni ustroj, nije bilo vojne discipline da ih možeš zadržati.	nametnuti autoritet.
<b>Z3</b>	Prije rata sam vodio karate klub, vodio sam natjecatelje. Imao sam neke organizacijske sposobnosti, imao sam navike vođenja, zapovijedanja, ali u nečemu sasvim drugom od vojske.	Postavljanje organizacijske hijerarhije na temelju ranijih iskustva
<b>Z5</b>	Nije bio problem u ono vrijeme nametnuti autoritet. Tada se, po mom mišljenju, gledala hrabrost, i ako si bio odvažan i hrabar, ljudi su na neki način gledali to. Danas gledajući rekao bih: „Pusti budalu neka se gura!“	Požrtvovnost ljudi cijene u kriznim situacijama iako uvijek ima i onih koji sami nisu takvi pa to žele omalovažiti.
	<b>D1.2. Donošenje odluka u kriznim situacijama</b>	
<b>Z1</b>	Brzina je najvažnija stavka u ratu. Zbog brzine odlučivanja se ili dobiva ili gubi bitka. Da nisam brzo donosio odluke, imali bismo puno više žrtava.	Brzina donošenja odluka je ključna u kriznim situacijama. Ona može promijeniti tok zbivanja.
<b>Z2</b>	Svi smo imali potpunu slobodnu odlučivanja. Svatko na svom terenu, svatko je odgovarao za čovjeka koji mu je rame uz rame.	U kriznoj situaciji očekuje se od vođe da donosi odluke, no u ovom slučaju svatko je odgovoran za sebe i osobu pored sebe.
<b>Z2</b>	Trenutno su se donosile odluke, svatko sam za sebe u trenutku odlučuje. Odluke sam donosio od trenutka do trenutka jer ni nemaš puno vremena za razmišljanje. Znali smo cilj. Zaustavi pod svaku cijenu neprijatelja.	Nedostatak vremena dovodi do trenutnih odluka, bile one dobre ili loše, osoba mora odlučiti brzo.
<b>Z3</b>	U borbenoj akciji nisi smio zakasnuti. Morao si donositi pravovremeno odluke jer su stotine bile najvažnije. Djelovalo se vrlo brzo, efikasno i samoinicijativno u sekundama.	Ključ uspjeha u kriznim situacijama je brzo i efikasno donošenje odluka vođe i ostalih članova.
<b>Z3</b>	Od situacije kada kažem ajmo, do situacije kada poslušam nekoga iz grupe tko je rekao ajmo, do situacije kada sam razmišljao da bih trebao to napraviti, a odustao zbog situacije koje ne mogu ni objasniti zašto. Dakle, svakog dana se to izmjenjivalo vrlo brzo. Tu nije bilo onog vođenja i zapovijedanja kako se u miru uči. Nije bilo procesa donošenja odluka, nego se to sve radilo instinktivno.	Donošenje odluka je bilo instinktivno. Odluke o akcijama su uz zapovjednika donosili i drugi članovi.

