

INTERDEPENDENCE AND THE ROLE OF LEADERSHIP COMPETENCIES, LEADERSHIP STYLE, AND SITUATIONAL CONTEXT IN A MILITARY ORGANIZATION

Aleksandar M. Damjanović¹

Damir B. Karlica²

Branko Nikolić³

Delivered: 17.9.2025.

Language: Serbian

Corrected: 23.10.2025.

Type of paper: Review scientific paper

Accepted: 12.11.2025.

DOI number: 10.5937/vojdelo2504041M

Abstract: This paper examines the role and interdependence of leadership competencies, leadership style, and context (situational factors) within a military organization, proceeding from the assumption that context is not a static backdrop but an active moderator of leadership. The initial premise is that the competency profile of managers directs their inclination toward either a more directive or a more participative leadership style. Strategic, interpersonal, and adaptive competencies are conducive to transformational and participative leadership, whereas procedural and control-oriented competencies correlate with transactional and directive approaches. Under conditions of high complexity, dynamism, and accelerated technological change, effective leadership emerges through the integration of traditional military values and contemporary leadership models, that is, through the functional combination of directive and participative approaches in accordance with situational factors (time and risk, phase of the operation, maturity and cohesion of the unit, cultural context, and legal framework). Through an analysis of relevant theoretical approaches, it is demonstrated that the appropriate alignment of competencies and leadership style, together with the ability to adapt to situational demands, contributes to cohesion, morale, safety, successful task execution, and a positive work climate. It is concluded that leadership transcends formal positions of power and that leader development cannot be reduced to the adoption of a single style, but rather to the construction of an adaptive repertoire grounded in values, competencies, and doctrine. The proposed approach maximizes

1 MB University, Faculty of Business and Law, Belgrade, Republic of Serbia, E-mail: adm.tfc@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5789-4728>

2 Ministry of Defence, Human Resources Sector, Belgrade, Republic of Serbia

3 Ministry of Defence, Human Resources Sector, Belgrade, Republic of Serbia

clarity, speed, and discipline in execution, while simultaneously preserving initiative, learning, and the ethical compass, operationalized through a repertoire of leadership competencies.

Keywords: *military organization, leadership, leadership competencies, leadership style, situational factors*

Introduction

Leadership is one of the key concepts in the theory and practice of organizational management. In its broadest sense, leadership refers to the ability of an individual or a group to influence the motivation, will, and behavior of others in order to achieve common goals. It is a complex phenomenon that integrates a set of skills, traits, and strategies, enabling leaders to act effectively and inspire others in dynamic and often uncertain conditions.

A military organization represents a specific social institution whose structures, norms, and interpersonal relations are grounded in its fundamental purpose—armed combat (Atanasievski, 2016). Within classical organizational theory, the military is predominantly viewed as a mechanistic organization, characterized by a pronounced hierarchy, a high level of process formalization, task specialization, and a strictly defined chain of command. Command and control ensure that a unit functions as a coherent whole: different components perform their tasks in a coordinated, rapid, and disciplined manner, whereby the norm of subordination implies that orders issued by superiors are binding on subordinates.

At the same time, the contemporary security and operational environment—shaped by globalization, accelerated technological change, and shifting political and socio-economic conditions—has altered patterns of leadership. Although hierarchy, discipline, and standards remain unquestioned, modern military practice increasingly relies on the principles of mission command, situational adaptation, and the encouragement of initiative. Leaders are expected not only to implement orders and procedures, but also to develop the creative capacities of personnel, cultivate trust and communication, and build a positive work climate that fosters learning and innovation.

In this context, leadership competencies become a fundamental determinant of the selection and application of leadership styles. Cognitive competencies (strategic thinking and decision-making), interpersonal competencies (communication, teamwork, influence), ethical and socio-emotional competencies (emotional intelligence, self-regulation), as well as adaptive competencies, shape leaders' inclinations toward variants of more or less directive or participative leadership styles. Conversely, the adoption of a particular leadership style, in turn, activates and strengthens specific leadership competencies. Context (the situation) moderates all of these relationships, as certain situations require different combinations of styles and competencies in order to achieve desired outcomes.

Proceeding from the above, the aim of this paper is to analyze the interdependence of leadership competencies and leadership styles through the prism of the de-

cision-making context (situation), and to elucidate the implications of this relationship for cohesion, morale, safety, operational readiness, and organizational performance, with particular emphasis on military organizations. The research is based on the descriptive method and content analysis of relevant scientific literature, as well as doctrinal, normative-legal, and other available documents. The expected contribution of the paper lies in providing a foundation for the development of a conceptual framework for aligning leadership competencies and styles with the requirements of contemporary operations and command principles, thereby enhancing personnel development and the long-term sustainability of military organizations.

The Concept and Importance of Leadership

Leadership is the process of influencing the motivation, will, and behavior of others in order to achieve common goals, transcending formal management and being grounded in vision, values, and culture (Northouse, 2018). This foundational definition of leadership highlights four of its key elements: influence (as the essence of the process), vision, values and culture, inspiration and motivation, and finally the ethical dimension as a source of trust and integrity.

The first key element defines leadership as a relationship of influence, rather than merely a position or title. The mechanisms of influence include:

- legitimacy and competence (people follow those whom they believe know the way);
- meaning and identity (belonging to a shared vision and values); and
- reciprocity and trust (the willingness to invest effort because the leader invests in people).

Through these three mechanisms, leaders mitigate resistance to change and ensure organizational “fit” between technological innovations and people’s readiness for them, which is also evident in successful examples of human resources process automation (Damnjanović et al., 2024).

The second element of leadership is the leader’s vision. Vision represents a compelling image of a desirable future that provides direction and meaning, in alignment with generally accepted values and the culture of the community. Values function as a normative compass, defining what is and is not acceptable, while culture represents a set of shared assumptions and patterns of behavior that “program” everyday decisions. Leaders shape organizational culture—an environment of openness, learning, and teamwork—which positively correlates with innovation and long-term stable performance (Schein, 2010). According to Schein (2010), culture exists on three levels: artifacts (visible practices and symbols), espoused values (what is stated to be important), and basic underlying assumptions (what is truly important because it is repeatedly enacted).

Inspiration and motivation enable people to work not because they have to, but because they want to. They mark the transition of followers from “must” to “want,” that is, from mere compliance to genuine commitment and initiative. In practice, this results in greater creativity, responsibility, and long-term sustainability of performance. A team

that wants to complete a task seeks better solutions, proposes ideas, and remains committed even without external pressure. The essence of leadership lies precisely in the ability to inspire and motivate followers to exceed expectations through a clearly communicated purpose and direction of action (Bass & Riggio, 2006). In this regard, Bass and Riggio (2006) explain how leaders motivate followers to surpass expectations through the “Four I’s”:

- Idealized Influence – personal example and integrity;
- Inspirational Motivation – a clear, demanding, and meaningfully articulated vision;
- Intellectual Stimulation – encouraging learning, questioning the status quo, and innovation;
- Individualized Consideration – tailored development and support for each member.

The ethical dimension of leadership denotes consistency in fair treatment, transparency, and accountability (Brown & Treviño, 2006). According to Brown and Treviño (2006), leaders act as role models: people learn by observing leaders (social learning) and follow signals regarding what is rewarded and what is sanctioned. Trust, ethical standards, and perceptions of fairness increase engagement and loyalty. In this sense, it is essential to have clearly developed standards, protected channels for whistleblowing without retaliation, transparency in decision-making, and leadership that applies rules equally to all. Consistent ethical practice further operates through the channels of trust and fairness to sustain productivity, which indirectly contributes to the reduction of organizational risks (Damjanović et al., 2023).

Under conditions of accelerated digitalization, global competition, and uncertainty, leaders must anticipate trends, make decisions rapidly, and maintain the momentum of change (Kotter, 1996). These demands are further intensified in the military context. Namely, although it is an indisputable fact that the military is a highly formalized and hierarchical system, with a clear chain of command and discipline, grounded in its primary purpose—armed combat (Atanasievski, 2016), the execution of assigned tasks in contemporary conditions nonetheless requires balance: alongside the unquestionable principles of subordination, situational adaptation and professional initiative are increasingly affirmed. Consequently, the quality of leadership in the military decisively depends on the level of development of leadership competencies, which determine the application of an appropriate leadership style at the right time and in the right manner.

Leadership Competencies

For a comprehensive understanding of the concept of leadership, it is necessary to consider three fundamental elements that define a successful leader: leadership abilities, skills, and competencies (Northouse, 2018). These interrelated elements constitute the foundation of effective leadership and determine a leader’s capacity to successfully guide teams and organizations through complex environments.

Leadership abilities are innate or acquired predispositions that enable a leader to perform specific functions effectively, such as the capacity for strategic thinking, analytical problem-solving ability, emotional intelligence, mental capacity for information processing, the ability to learn and adapt quickly, as well as natural predispositions for leadership (Goleman, 2000).

Leadership skills represent specific learned techniques and practical knowledge that can be developed and improved through practice and training, such as communication techniques, negotiation skills, conflict management, task delegation, presentation skills, and techniques for motivating employees (Katz, 1974).

Leadership competencies constitute a comprehensive set of knowledge, abilities, skills, and behaviors that enable a leader to perform their role successfully. These include professional knowledge in the field of operations or business, knowledge of organizational processes, understanding of strategy and management, demonstrated leadership experience, measurable results in practice, as well as certifications and formal qualifications (Boyatzis, 2008).

The key differences among these three concepts are reflected in their nature, modes of acquisition, measurability, application, and development (Day et al., 2014). By nature, abilities represent predispositions for success, skills are learned practical knowledge, and competencies are demonstrable through results. In terms of acquisition, abilities are partly innate and partly developed, skills are acquired through learning and practice, and competencies are built through experience and education. With regard to measurability, abilities are assessed through potential, skills can be directly tested, and competencies are measured through performance. In application, abilities define development potential, skills enable everyday functioning, while competencies determine overall effectiveness. In terms of development, abilities can be enhanced to a certain extent, skills can be acquired relatively quickly, whereas competencies require long-term development.

These three elements are interrelated in that abilities form the basis for the development of skills, skills contribute to the construction of competencies, and competencies, as the broadest concept, encompass both abilities and skills (Mumford et al., 2000). Thus, unlike innate abilities, leadership skills—as a component of leadership competencies—can be developed through experience, training, and introspection. The development of leadership skills through experience is one of the key factors for achieving success in leadership. Through practical application, learning from mistakes, mentoring, teamwork, and adaptability, leaders can continuously improve their skills and become more effective in their work.

Understanding the differences and relationships among leadership abilities, skills, and competencies is crucial for leader development (by focusing on the right areas of development, selecting appropriate learning methods, and enabling more effective career planning), for organizations (through better leader selection, more effective development programs, and more precise performance evaluation), and for educational institutions (by designing relevant programs, focusing on key areas of development, and balancing theory and practice) (Bass & Bass, 2008). In practical application, selection processes assess abilities, verify skills for immediate readiness, and evaluate competencies for demonstrated results. In personnel development (skills), natural abil-

ities are identified, necessary skills are purposefully developed, and comprehensive competencies are built; in evaluation processes, progress in skills is measured, the development of abilities is assessed, and demonstrated competencies are evaluated (Yukl, 2013). By developing leadership skills through structured training programs, practical experience, and self-reflection, leaders can acquire new knowledge, develop specific skills, and enhance their leadership abilities, that is, leadership competencies. These competencies ultimately determine leaders' success in guiding teams and organizations.

In the context of a military organization, leadership is directly linked to mission execution, the preservation of life and health of personnel, discipline, and unit cohesion. Therefore, leadership and leadership competencies are of particular importance and must be viewed through the specific requirements and conditions of command and control at the tactical, operational, and strategic levels.

In contemporary military doctrine, the topic of leadership and leadership competencies has been most comprehensively and consistently elaborated within the United States Army and systematically published through a series of Army Doctrine Publications (ADP). These publications provide a concise and authoritative framework, defining a common language, principles, and standards that guide planning, training, and the employment of forces. The primary reference framework for understanding leadership in the U.S. Army is Army Doctrine Publication ADP 6-22: Army Leadership and the Profession (U.S. Department of the Army [DA], 2019a). In addition, ADP 6-0: Mission Command: Command and Control of Army Forces (DA, 2019b) links leadership with command and decision-making in complex, multidomain environments.

The document ADP 6-22 (DA, 2019a) establishes the foundations for leadership development and ethical standards and serves as a reference material for training, leader development, and the establishment of a unified understanding of leadership within the military. Emphasis is placed on developing effective leaders who are capable of leading, developing, and inspiring soldiers, while applying ethical principles and professional conduct.

Instead of the triad "abilities–skills–competencies" commonly found in general management literature, ADP 6-22 (DA, 2019a) primarily distinguishes between leadership attributes and leadership competencies. "Skills" are viewed solely as applicable, trainable techniques of command and leadership, developed and evaluated through standard processes and training. These "skills" are inseparable from leadership competencies and attributes. Rather than leadership abilities, the characteristics that enable effective action under pressure are defined as leadership attributes:

- Character – values, ethics, and discipline; integrity in decision-making; responsibility and care for people;
- Presence – professional military bearing; physical fitness; self-confidence and resilience under stress;
- Intellect – mental agility; sound judgment; innovation; interpersonal tact; and domain expertise.
- Leadership competencies represent a set of doctrinally defined behaviors that enable a leader to reliably accomplish mission objectives within a given operational environment:

- Leads – leads people, builds trust, extends influence beyond the chain of command, leads by personal example, and communicates clearly and in a timely manner;
- Develops – creates a positive environment and fosters esprit de corps, pursues self-development, develops others through mentoring and training, and sustains and professionalizes the profession;
- Achieves – delivers results through planning, preparation, execution, and assessment; sets priorities, manages resources, and mitigates risk.

The document ADP 6-22 (DA, 2019a) distinguishes between what a leader is (attributes) and what a leader does and achieves (competencies). Attributes enable action, while competencies operationalize it. These two dimensions are inseparably connected: attributes enable and guide competencies, whereas competencies manifest as visible, measurable behaviors in task execution.

Whether leadership is viewed through the triad of “competencies–abilities–skills” or through leadership attributes and competencies, the common understanding of both approaches is that leadership competencies are defined as a set of knowledge, skills, and measurable behaviors that lead to results. They represent what a leader knows and is capable of doing (measurable behaviors and abilities). Leadership style is the manner in which these competencies are applied in a given situation. The best results are achieved when competencies, style, and context are aligned.

Leadership Style

The literature recognizes several types of leadership that differ in their approaches, methods, and effects on team members. Understanding these styles is essential for identifying how leaders can most effectively motivate and guide their followers.

At a basic level, leadership styles can be divided into two main groups: directive and participative. In addition, there is the transformational style, which cannot be strictly classified into either of these two categories.

Directive approaches are characterized by a high degree of control and a low level of subordinate participation in decision-making. The most frequently cited examples of this approach in the literature are autocratic, transactional, and bureaucratic leadership styles. Autocratic leaders make decisions without consulting team members. This style can be effective in situations that require rapid decision-making, but it may lead to dissatisfaction and reduced motivation among employees (Lewin, Lippitt, & White, 1939). The transactional style is characterized by leaders who use rewards and punishments to motivate team members. This style relies on clearly defined goals and expectations. Although it can be effective in achieving short-term objectives, transactional leadership may limit creativity and innovation (Bass, 1990). The bureaucratic style, in highly regulated environments, requires strict adherence to rules and procedures, with leaders often being highly directive in practice.

Participative approaches to leadership are characterized by a higher degree of team member involvement and shared decision-making. This group includes democratic, participative, and servant leaders. Democratic and participative leaders involve

team members in the decision-making process. Creativity and innovation are encouraged, as team members feel that their contributions are valued. Research indicates that the democratic style can increase employee satisfaction and engagement (Gastil, 1994). Servant leaders place the needs of their followers first. This style focuses on the development and well-being of team members, which can lead to stronger team cohesion and increased loyalty (Greenleaf, 1977). Servant leadership is often associated with positive organizational outcomes.

Transformational leaders (transformational leadership style) inspire and motivate their followers to achieve more than is expected. This style focuses on change and development, both at the individual and organizational levels. Transformational leadership has been associated with higher levels of team satisfaction and performance (Bass, 1985). The transformational style does not belong strictly to either the directive or the participative category. Rather, it represents a “third dimension” oriented toward vision, inspiration, and change, and it may manifest through more or less directive or participative behaviors depending on the context.

The described leadership styles have different effects on team dynamics, motivation, and performance. Understanding these styles enables leaders to adapt their approach to the situation in order to achieve the best results within their organizations. Situational leaders adjust their leadership style according to team needs and situational demands. This approach recognizes that no single leadership style is suitable for all situations, and that leaders must therefore be flexible and adaptable (Hersey & Blanchard, 1969).

In the military context, leadership style is largely determined by the character and nature of the military organization, which makes it specific. Leaders make decisions under conditions often characterized by high risk and time pressure (decision-making under stress, sometimes with incomplete information), a clear hierarchy and accountability (chain of command), rules and law (adopted doctrines that constrain available options), standardization, interoperability, and other factors. Consequently, leadership style in the military is predominantly directive. However, the contemporary environment—characterized by high levels of complexity, dynamism, and technological innovation—requires, for successful leadership, the integration of traditional military values with modern leadership models, that is, a combination of leadership styles. Therefore, the most effective leaders consciously adjust their style according to the situation, as well as the level and condition of the team.

In accordance with ADP 6-0 (DA, 2019b), Mission Command provides a framework in which leadership styles are unified through command—that is, directive leadership combined with delegation and disciplined initiative. Commanders clearly (directive) prescribe the “what and why” (commander’s intent, key tasks, desired end state, and constraints) and delegate the “how” through mission orders and the disciplined initiative of subordinates. This approach presupposes a culture of learning and adaptation, including After Action Reviews (AAR) and iterative adjustment of plans through fragmentary orders (FRAGO), without developing entirely new plans. Within this environment, according to ADP 6-22 (DA, 2019a), leadership competencies and attributes are concretized through behavior, that is, through a leadership style in which the leader is sufficiently directive to provide direction and boundaries, and sufficient-

ly participative to empower the unit's expertise and agility. Thus, Mission Command functionally connects (and balances) different leadership approaches through a combination of intent, mission orders, and disciplined initiative.

The practical ability of a leader to change and adapt their style largely depends on their competencies; at the same time, consistent application of a chosen style reciprocally develops specific competencies. Therefore, it can be concluded that there is a strong, bidirectional interdependence between leadership style and leadership competencies: leadership competencies enable a particular style to function effectively, while the chosen style, in turn, activates and strengthens specific competencies.

Interdependence of Leadership Competencies, Leadership Style, and Situation (Context)

Leadership competencies and leadership style are mutually conditioned and deeply intertwined; therefore, they should not be considered separately or outside the context in which decisions are made. In practice, competencies and style operate synergistically and in a situational manner.

Leadership competencies enable a particular leadership style to function effectively. A directive approach requires clear communication of expectations, speed in assessment and decision-making, and the assumption of responsibility. Without these elements, a directive style easily deteriorates into crude command-giving and micromanagement (Yukl, 2013). A participative style, by contrast, demands emotional intelligence, active listening, facilitation of discussion, and the establishment of decision-making frameworks. In the absence of these competencies, teams may become trapped in endless debates and discussions (Goleman, 2000). Following the logic that competencies enable style, a leader must first establish the "foundation" (communication, decision-making, emotional intelligence) and only then choose the appropriate degree of directiveness or level of participation (Yukl, 2013).

Leadership style, in turn, activates and strengthens specific leadership competencies. A directive style, characterized by rapid orientation, decision-making under pressure, and clearly defined roles, activates competencies such as decisiveness, prioritization, crisis communication, and time management (Yukl, 2013). Transactional leadership emphasizes operational and control-oriented competencies. A participative style, focused on involving team members in problem-solving and decision-making, activates competencies such as facilitation, co-creation, integration of diverse perspectives, and trust-building (Vroom & Jago, 1988). Transformational leadership activates competencies related to vision, motivation, and change (Bass & Riggio, 2006).

Context, that is, the situation, moderates all of these relationships, as different situations require different combinations of styles and competencies in order to achieve results.

Building on the premise that leadership competencies and leadership style cannot be meaningfully examined separately or outside a situational framework, the military environment further emphasizes the operational necessity of this interdependence. The preceding sections of the paper highlighted the relationship between competen-

cies, style, and performance as it functions within real decision-making contexts. The military context intensifies this relationship due to time pressure, uncertainty, and the high consequences of decisions. For this reason, the principle of “foundation before style” is not merely a didactic recommendation but an imperative: without clear communication, rapid and ethical decision-making, emotional intelligence, and situational awareness, directiveness devolves into micromanagement, while participation collapses into “analysis paralysis” (Goleman, 2000; Yukl, 2013). Leadership style represents the manner in which a leader applies these competencies within a specific context. If the foundational competencies are underdeveloped, style is reduced to tone and personal impression, without a reliable impact on outcomes. When competencies are well developed, leaders can consciously adjust their approach—becoming more directive or more participative, mentoring-oriented, or development-focused—in accordance with the situation, while remaining aligned with professional intent and standards. In other words, competencies enable the selection and switching of leadership styles without loss of control over direction and outcomes. Mission Command explicitly requires this balance: a clear articulation of the “what and why” (directive) combined with the intelligent delegation of the “how” through delegated authority and disciplined initiative (participative) (DA, 2019b). When competencies are well developed, leaders can be as directive as necessary to ensure direction and boundaries, and as participative as useful to unlock team expertise, while remaining ethical, prudent in risk assessment, and swift in decision-making. In this way, the essential outcome is achieved: alignment among competencies, style, and context, which consistently leads to superior results.

Conversely, the choice of and persistence in a particular leadership style gradually feed back into the competencies themselves (Day et al., 2014). The behaviors produced by a given style shape organizational climate, routines, feedback mechanisms, and opportunities for practice, thereby strengthening certain competencies while neglecting others. This creates a feedback loop: style → behaviors/climate → feedback → modification/strengthening of competencies → confirmation or correction of style (Argyris & Schön, 1978).

Leadership style initially shapes organizational climate, particularly trust, cohesion, and psychological safety for learning. At the same time, style determines what is practiced most frequently. A more directive approach strengthens operational discipline, ensures adherence to standards, and enhances clarity of communication, whereas a more participative approach promotes the development of others and extends influence over attitudes, decisions, and behaviors beyond one’s formal line of authority.

Feedback mechanisms guide the speed and direction of learning. Their timely and high-quality application accelerates correction and competency development, whereas their absence entrenches existing patterns (Kluger & DeNisi, 1996).

In summary, leadership style functions as a lever for competency development (Day et al., 2014). Aligning style with principles of clear objectives and iterative learning generates a positive feedback loop that gradually expands the portfolio of leadership competencies. This approach is consistent with the “leads–develops–achieves” model (DA, 2019a).

Finally, it is essential to recognize that the context (situation) of decision-making and leadership is not merely a backdrop, but an active moderator that shapes how teams are led, whom and how influence is exerted, and which competencies develop most prominently in practice. Time pressure and risk, the level and phase of operations, unit (team) maturity and cohesion, cultural context, and legal frameworks represent situational factors that significantly influence leadership competencies and the selection of leadership style (DA, 2019a; DA, 2019b).

When urgency and danger are high, a combination of directive and transactional styles comes to the forefront: brief, unambiguous commands, rapid decisions, and clearly defined control points reduce cognitive load and execution errors (Goleman, 2000; House, 1971). Nevertheless, to preserve initiative and prevent the "stifling" of the team, it is crucial that every directive includes a concise "why" (intent and success criteria), along with only the minimum necessary supervision. This balance between clarity and autonomy enables the "achieves" competency (rapid decision-making and execution under pressure) to be strengthened, while simultaneously preserving "leads" and "develops," as personnel retain an understanding of the objective and the freedom to adapt actions in real time (DA, 2019a; DA, 2019b).

The closer and more direct the contact with the adversary, the greater the need for directiveness and rapid, unequivocal tasking. In such situations, every second counts and errors in interpretation are costly. Conversely, in staff planning and preparation phases, participative and transformational approaches are more effective, as solution quality depends on diversity of perspectives, creative tension, and co-creation of plans (Vroom & Jago, 1988; Bass & Riggio, 2006). This transition between contact and preparation shifts the focus of competencies: during contact, "achieves" (tempo and decisiveness) dominates, while during planning and rehearsal, "leads" and "develops" are strengthened through vision-driven guidance, shared understanding, and skill-building (DA, 2019a; DA, 2019b).

The maturity, competence, and cohesion of a unit strongly condition the required level of structure and supervision. For less mature or newly formed teams, it is more effective to establish clear procedures, short feedback intervals, and more frequent instructions, as this reduces uncertainty and accelerates standard formation (Hersey & Blanchard, 1969). As maturity and trust increase, transitioning toward greater delegation, autonomous problem-solving, and inclusion in decision-making becomes optimal, as it frees personnel capacity and accelerates learning through responsibility (Yukl, 2013).

In culturally diverse environments (national, multinational, or intersectoral teams), expectations, attitudes toward authority, tolerance for uncertainty, and decision-making patterns vary. Consequently, there is an increased need for explicit agreements on terminology, processes, and signals, as well as for standardization of basic procedures, so that different styles can function together without loss of cohesion. In such environments, leaders consciously build a shared language and trust as the foundation for effective execution (Hofstede, 2001; DA, 2019b).

Legal frameworks, international humanitarian law, and broader civil-military relations impose real constraints on leadership style and decision-making processes. Even when situations demand speed, decisions must remain lawful and proportional,

and key steps must be documented and justified in accordance with procedures. In practice, this disciplines the “achieves” competency through legal and ethical constraints, while simultaneously stimulating “leads” and “develops,” as teams learn to anticipate legal consequences, understand reputational risks, and adapt tactics without compromising objectives (DA, 2019a; Krulak, 1999).

All of these moderators operate together as a system of levers. Time and risk determine the degree to which leaders narrow or expand space for initiative; the level and phase of operations alter the balance between command and consultation; team maturity dictates the extent of delegation; coalition contexts require more explicit agreements and standards; and legal and reputational frameworks set clear boundaries for legitimate action. When leaders consciously recognize these factors and adapt their style accordingly, the repertoire of leadership competencies not only remains balanced but progressively expands through experience, feedback, and collective learning.

Practical Implications Across Levels of Command

At the tactical level, where situations are typically characterized by a high tempo, direct contact, and limited time and information for decision-making (DA, 2019a; DA, 2019b), a predominantly directive leadership style with transactional elements ensures speed and clarity. It is essential that each order incorporates a concise explanation of the “why” in order to preserve initiative (Goleman, 2000; House, 1971). Key competencies at this level include decisiveness under pressure, crisis communication, prioritization, and real-time risk management (DA, 2019a). Implementation instruments include the commander’s intent at the task level, clearly defined control points, short After Action Reviews (AAR) conducted immediately after execution, and Fragmentary Orders (FRAGO) for rapid plan adjustment (DA, 2019b). Expected effects include a reduction in errors, maintenance of operational tempo, preservation of cohesion under stress, and the achievement of the minimum necessary supervision alongside disciplined subordinate initiative (DA, 2019a; DA, 2019b).

At the operational level, which is characterized by the planning and coordination of multiple tactical actions, interoperability, and staff work, a combined participative–transformational leadership style is recommended during planning and preparation phases, complemented by a more directive style during the transition to execution and the management of decision points (Vroom & Jago, 1988; Bass & Riggio, 2006). Key competencies include building shared understanding, guiding multidisciplinary teams, integrating diverse perspectives, and managing inter-unit relationships (DA, 2019a). Implementation instruments consist of a formalized planning process, the commander’s intent and success criteria, standardized terminology, interagency and multinational standard operating procedures, regular AARs, and iterative FRAGOs (DA, 2019b). Expected outcomes include higher-quality decisions due to diverse perspectives, improved interoperability, and faster adaptation during execution.

At the strategic level, where multidomain environments, civil–military relations, legal and reputational risks, and international humanitarian law are prominent (Krulak, 1999), the most effective approach is a transformational–participative leadership style

in the formulation of vision, intent, and boundaries of action, combined with clear directive definition of legal, ethical, and reputational constraints. Key competencies include strategic communication, ethical reasoning, reputational risk management, and coalition leadership (DA, 2019a). Implementation instruments encompass the doctrinal foundation of mission command, explicit policies of legality and proportionality, transparent documentation of decisions, and structured engagement with civilian actors. Expected outcomes include legitimacy, sustainability, and coherence of strategic intent across all levels, while preserving space for decentralized initiative during execution (Krulak, 1999).

Leadership effectiveness across different levels of command is enhanced by adapting leadership style to the specific requirements of each level. At the tactical level, speed and clarity are paramount, whereas the operational level requires a participative approach to ensure higher-quality decisions, complemented by directive leadership in critical situations. At the strategic level, the focus should be on vision, the definition of boundaries of action, and legal and reputational consistency.

Integrating concise explanations of intent (the “why”), maintaining open communication channels, standardizing terminology and procedures in multinational environments, and documenting key decisions all contribute to aligning leadership competencies, leadership style, and context. This alignment results in improved performance across all levels of command. Leader development, therefore, entails the formation of an adaptive repertoire grounded in values, competencies, and doctrine.

Conclusion

In the contemporary environment, characterized by high complexity, dynamism, and accelerated technological change, leadership in a military organization is neither a set of isolated skills nor the selection of a single “correct” style. Rather, it represents a continuous integration of leadership competencies, stylistic preferences, and situational demands. Context is not a passive backdrop but an active moderator: it simultaneously constrains and enables initiative, sets the boundaries of legitimate action, and redirects emphases within the repertoire of leadership competencies.

The military context does not reject the distinction between directive and participative leadership; on the contrary, it refines and functionally integrates it through clearly defined intent, success criteria, and boundaries of action. When these elements are clearly articulated, leaders can confidently vary styles and tools. In contact with the adversary, directiveness and tempo are emphasized, whereas in planning and preparation phases, greater participation and transformational elements ensure decision quality. In this way, the false “either–or” dilemma is avoided and replaced with an “both–and” capability—namely, acting rapidly and lawfully, disciplined yet adaptive, centralized in intent and decentralized in execution.

The prerequisite for such flexibility lies in stable foundational competencies: situational awareness, ethical reasoning, meaning-oriented communication (the “why”), decision-making under pressure, and trust-building. When these foundations are firm-

ly established, leaders can consciously calibrate and sequence leadership styles in accordance with time and risk, the level and phase of the operation, unit maturity and cohesion, as well as coalition and cultural environments. It is precisely this calibration that transforms leadership style from a personal inclination into a professional tool adapted to context, rather than the reverse.

This approach maximizes clarity, speed, and discipline while simultaneously preserving initiative, learning, and the ethical compass. Clear intent and short feedback loops reduce errors and accelerate adaptation. Standardized terminology and training mitigate cultural differences in multinational and interagency settings. Selective delegation and accountability at the lowest feasible level foster personnel development and system resilience. In this manner, the “achieves” competency remains firmly aligned with mission discipline, while “leads” and “develops” ensure the unit’s long-term capacity to learn faster than the pace of change.

The boundaries of such flexibility are defined by legal frameworks, international humanitarian law, and broader civil–military relations. Even when speed is required, decisions must remain lawful, proportional, and transparently justified. This necessitates careful choice of language, consistent documentation, clear escalation pathways, and the deliberate retention of certain decisions at higher levels of command.

For organizations, the implications are clear: leader development cannot be reduced to the adoption of a single leadership style, but must focus on shaping an adaptive repertoire grounded in values, competencies, and doctrine. This entails:

- selection and training processes that place greater emphasis on intent and situational judgment under uncertainty, rather than mere procedural compliance;
- exercises and simulations that systematically integrate tactical, operational, and strategic levels, as well as diverse national and organizational cultures, to foster shared understanding and interoperability;
- structured feedback mechanisms (AARs, mentoring, developmental evaluations) that recognize and reward not only disciplined execution but also thoughtful, doctrinally grounded initiative;
- program modules for the development of key competencies (situational awareness, ethical reasoning, strategic communication, crisis decision-making) integrated across all stages of career development;
- continuous training and professional education for commanders and staffs, with a focus on articulating intent, standardizing terminology, and applying combined leadership styles in realistic scenarios.

Such an approach integrates traditional military values with contemporary leadership models and enables the practical bridging of directive and participative approaches in accordance with situational demands.

In conclusion, advantage in contemporary operations does not stem from rigid adherence to a single leadership style, but from the ability to rapidly interpret context, clearly articulate intent, and consciously select, combine, and adjust approaches during action. The interdependence of competencies, leadership style, and context enables calibration in line with time, risk, unit maturity, and culture, while preserving clarity, speed, discipline, initiative, learning, and an ethical compass.

References

- [1] Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- [2] Атанасиевски, Ђ. К. (2016). Војна организација и асертивно комуницирање. *Војно дело*, (1), 136–152.
- [3] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- [4] Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- [5] Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- [6] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- [7] Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- [8] Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- [9] Дамњановић, А., Димитријевић, В., Нешић, С., Мишкић, М., Мрдак, Г., & Арсић, С. М. (2023). Risk influence of employee productivity on business failure: Evidence found in Serbian SMEs. *Sustainability*, 15(6), Article 4705. <https://doi.org/10.3390/su15064705>
- [10] Дамњановић, А., Колев, Д., & Јанковић, Д. М. (2024). Key factors of influence of SME owners on successful automation of HR processes. *EMC Review*, 28(2), 699–710. <https://doi.org/10.7251/EMC2402699D>
- [11] Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- [12] Department of the Army. (2019a). ADP 6-22: Army leadership and the profession. Headquarters, Department of the Army. <https://armypubs.army.mil>
- [13] Department of the Army. (2019b). ADP 6-0: Mission command: Command and control of Army forces. Headquarters, Department of the Army. <https://armypubs.army.mil>
- [14] Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953–975.
- [15] Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- [16] Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- [17] Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- [18] Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.

- [19] Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- [20] House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- [21] Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- [22] Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- [23] Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- [24] Krulak, C. C. (1999). The strategic corporal: Leadership in the three block war. *Marines Magazine*. https://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm
- [25] Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- [26] Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- [27] Northouse, P. G. (2008). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- [28] Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- [29] Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice Hall.
- [30] Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

S u m m a r y

This paper analyzes the interdependence and role of leadership competencies, leadership style, and situational context within a military organization, demonstrating that effective leadership is not the selection of a single “correct” style, but rather the continuous integration of competencies, stylistic preferences, and environmental demands. Context is treated as an active moderator that simultaneously constrains and enables initiative, sets the boundaries of legitimate action, and redirects emphases within the repertoire of leadership competencies.

The purpose of the paper is to clarify how competencies, leadership style, and context mutually condition one another and how they are calibrated in practice across different phases of action. The approach is based on a conceptual synthesis of relevant leadership models and doctrinal insights, combined with a comparative examination of directive and participative approaches in planning, preparation, and execution.

Key findings indicate that leadership flexibility relies on stable foundational competencies, such as situational awareness, ethical reasoning and judgment under uncertainty, meaning-oriented communication, decision-making under pressure, and the deliberate building of trust. Clear intent, success criteria, and boundaries of action enable leadership styles to be consciously selected, combined, and adjusted during execution. Short feedback loops, standardized terminology, and rehearsals reduce friction in multinational and intersectoral environments, while selective delegation with accountability at the lowest feasible level fosters personnel development and system resilience. At the same time, the limits of flexibility are ensured by legal frameworks, international humanitarian law, and civil–military relations.

The organizational implications point to selection and training processes that place stronger emphasis on intent and situational judgment under uncertainty rather than mere procedural compliance; to training and exercises that systematically integrate different echelons and cultures in order to achieve shared understanding and interoperability; and to feedback mechanisms that equally recognize disciplined execution and thoughtful initiative.

In conclusion, advantage in contemporary operations derives from the ability to rapidly interpret context, clearly articulate intent, and consciously calibrate leadership style in accordance with time, risk, unit maturity, and culture, thereby simultaneously maximizing clarity, speed, and discipline while preserving initiative, learning, and an ethical compass.

Keywords: *military organization, leadership, leadership competencies, leadership style, situational factors*

© 2025 The Authors. Published by Vojno delo (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



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

Александар М. Дамњановић¹

Дамир Б. Карлица²

Бранко Николић³

Достављен: 17.9.2025.

Језик рада: Српски

Кориговано: 23.10.2025.

Тип рада: Прегледни рад

Прихваћен: 12.11.2025.

DOI број: 10.5937/vojdelo2504041M

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

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

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

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

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

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

Увод

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

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

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

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

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

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

Појам и значај лидерства

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Лидерске компетенције

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Лидерски стил

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Међузависност лидерских компетенција, стила и ситуације (контекста)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Практичне импликације по нивоима командовања

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

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

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

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

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

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

Закључак

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Литература

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Резиме

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

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

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

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

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

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

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

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



