

**Analitičke tehnike primjenjive u
sigurnosno-obavještajnim agencijama**

Luka Leško

Suvremeni sigurnosni izazovi i zaštita kritičnih infrastruktura

Gordan Akrap

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

Suzana Filjak



UDK 32

ISSN 2459-8917 (Online)

UDK 355/359

ISSN 2459-8771 (Print)

Strategos

Znanstveni časopis Hrvatskog vojnog učilišta

“Dr. Franjo Tuđman”

Scientific Journal of the Croatian Defence Academy

“Dr. Franjo Tuđman”

Volume III, Number 2, 1-102

December 2019

Hrvatsko vojno učilište “Dr. Franjo Tuđman”

Ilica 256b, HR-10000

Zagreb, Croatia

Published twice a year

200 pcs

IMPRESSUM

Publisher

Croatian Defence Academy (CDA) "Dr. Franjo Tuđman", Zagreb, Croatia
For the Publisher: **MG Mate Pađen**

EDITORIAL BOARD:

Editor-in-Chief

LTC (A) Valentina Ključarić, Ph.D.
Center for Defence and Strategic Studies (CfDSS) "Janko Bobetko"

Assistant Editors

LTC (A) Marko Zečević, Ph.D.
Centre for Defence and Strategic Studie "Janko Bobetko"
COL (A) Andrija Kozina, Ph.D., CPT (N) Luka Mihanović, Ph.D.
CDA "Dr. Franjo Tuđman", Deanery

Managing Editor

CPT (A) Tomislav Kovačević, Ph. D.
Centre for Defence and Strategic Studies "Janko Bobetko"

Art Director

Ms. Andreja Sečen, M. Sc.
CDA "Dr. Franjo Tuđman", Department for multimedia

PUBLICATIONS ADVISORY BORD

COL (N) Jugoslav Jozić, Ph.D.
Croatian Defence Attaché, Embassy of Croatia in Poland

COL (A) Dražen Smiljanić, M. Sc.
NATO Allied Command Transformation, Norfolk, VA, USA

Sandro Knezović, Ph.D.
IRMO, Zagreb, Croatia

Dario Malnar, Ph.D.
Research Associate on National Security, Zagreb, Croatia

Igor Matutinović, Ph.D.
GfK – Centre for Market Research, Zagreb; Faculty of Electrical Engineering and Computing, University of Zagreb; Zagreb School of Economics and Management, Zagreb, Croatia

prof. Ozren Žunec, Ph.D.

Department of Sociology, Faculty of Humanities and Social Sciences,
University of Zagreb, Zagreb, Croatia

prof. Ivo Banac, Ph.D.

Department of History, Catholic University of Croatia, Zagreb, Croatia

academician Davorin Rudolf, Ph.D.

Croatian Academy of Sciences and Arts, Zagreb, Croatia

COL (A) Mladen Pahernik, Ph.D.

CDA „Dr. Franjo Tuđman“, Zagreb, Croatia

INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

Stan Anton, Ph.D.

National Defence University of Romania “Carol I”, Center for Defence and
Strategic studies, Bucharest, Romania

Olivier Kempf, Ph.D.

Associate Research Fellow at IRIS, Paris, France, specialised on Cyber Strategy,
Euro-Atlantic Security Issues and Defence Economics

Matthew Rhodes, Ph.D.

George C. Marshall European Center for Security Studies, Germany

prof. Rudolf Urban, Ph.D.

University of Defence, Brno, Czech Republic

COL (A) Assoc. prof. Cristian-Emil Moldoveanu, Ph.D.

Vice-rector for Inter-University Relations, Military Technical Academy,
Bucharest, Romania

COL (A) Assoc. prof. Harald Gell, Ph.D.

Chairman of the EU Military Erasmus Implementation Group; Theresan Military
Academy, Wiener Neustadt, Republic of Austria

COL(A) Assoc. prof. Zoltan Jobbagy, Ph.D.

the Vice-dean for science and international affairs, Faculty of Military Science
and Officer Training, University of Public Service, Budapest, Hungary

COL (A) Assoc. prof. Nevena Atanasova - Krasteva, Ph.D.

Land Forces Faculty, Vasil Levski National Military University,
Veliko Tarnovo, Bulgaria

prof. Milan N. Vego, Ph.D.

Norval War College, Newport, Rhode Island, USA

Proofreading and language editing

For articles in Croatian: **Edita Pantelić, prof., Gabrijela Capjak, prof., Danijela Šašo, prof.**
(CDA "Dr. Franjo Tuđman")

For articles in English: Proof-Reading-Service.com (Cambridge, UK),
Dalibor Vrgoč, prof. (CDA "Dr. Franjo Tuđman")

Printing

Croatian Defence Academy "Dr. Franjo Tuđman"

EDITORIAL OFFICE:

Croatian Defence Academy (CDA) "Dr. Franjo Tuđman"
Center for Defence and Strategic Studies "Janko Bobetko"

Ilica 256b, HR-10000

Zagreb, Croatia

Phone:+385 1 37 84 161

E-mail: editor.strategos@morh.hr

<http://strategos.morh.hr>

About Strategos

Strategos publishes original scientific papers, scientific reviews, professional papers and preliminary reports, which are subject to at least two double-blind peer reviews and professional proofreading service. Each issue may also include book reviews, perspectives, opinion articles, commentaries and replies, symposium pieces, interviews, and annotated bibliographies.

Strategos is dedicated to a wide interdisciplinary area of military-, defence-, security- and intelligence- related sciences and arts. It is published in printed and electronic format.

Disclaimer

The views and opinions expressed in Strategos are solely those of authors and do not necessarily represent the views of the Ministry of Defence of Republic of Croatia, Armed forces of Republic of Croatia, or any other entity of the Croatian government.

Strategos

Znanstveni časopis Hrvatskog vojnog učilišta "Dr. Franjo Tuđman"
Scientific journal of the Croatian Defence Academy "Dr. Franjo Tuđman"

Volume 3, Number 2, Zagreb, Croatia, 2019

Luka Leško

Analitičke tehnike primjenjive u sigurnosno-obavještajnim agencijama 7 – 35

Pregledni stručni rad

Gordan Akrap

Suvremeni sigurnosni izazovi i zaštita kritičnih infrastruktura 37 – 49

Izvorni znanstveni rad

Suzana Filjak

Teorijski i empirijski pogled na zapovijedanje

Hrvatskom vojskom u Domovinskom ratu 51 – 89

Izvorni znanstveni rad

Mladen Viher

Felix Munoz-Garcia i Daniel Toro-Gonzalez. 2019. Strategy and Game

Theory - Practice Exercises with Answers 91 – 95

Prikaz knjige

Mladen Viher

Operacije utjecaja, nova ili već poznata paradigma 97 – 102

Osvrt

Analitičke tehnike primjenjive u sigurnosno-obavještajnim agencijama

Luka Leško

Sažetak

Ugroze nacionalne sigurnosti postaju raznovrsnijima, a to obavještajnim agencijama nalaže prilagodljivost. Kontekst provođenja i učinak analiza u tim agencijama neizvjesniji su u odnosu prema uvriježenoj znanstvenoj metodologiji zbog tajnosti provođenja, vanjski nametnutih i kratkih rokova koji zahtijevaju zaključke na temelju ograničenog fonda informacija nerijetko upitne kvalitete, mogućnosti obmane i naglasaka na predikciji. Istaknuti su određeni izazovi u analitičkom radu obavještajnih agencija te prikazani uzroci koji dovode do neuspjeha analiza, a uvjetovani su karakteristikama samih analitičara (posebno kognitivne pristranosti). Prikazan je niz tehnika koje koriste najjači obavještajni sustavi u svijetu, koje pospješuju objektivnost i kvalitetu analize. Preporučuje se istražiti učestalost korištenja analitičkih tehnika u hrvatskim sigurnosno-obavještajnim agencijama, empirijska analiza njihove učinkovitosti i ispitivanje stavova eksperata o navedenim tehnikama. Iako znanstvena validacija tih tehnika predstavlja izazov zbog karaktera zadaća državnih obavještajnih agencija, njezina bi provedba, očekuje se, unaprijedila kvalitetu rada tih agencija, imajući na umu kompleksnu i promjenjivu sadašnjost i teško predvidivu budućnost.

Ključne riječi

kognitivna pristranost, kognitivne predrasude, strukturirane analitičke tehnike, pretpostavke, analiza konkurentnih hipoteza, analiza alternationih budućnosti, izvješćivanje

Abstract

Analytical techniques applicable in the Intelligence Agencies

Threats to National security are becoming more diverse, which demands adaptability of the intelligence agencies. The context in which analyses are conducted in these agencies, including their outcomes, are more uncertain comparing to the established scientific methodology due to confidentiality, external constraints and short deadlines, which require conclusions based on a limited scope of information with often questionable quality, possibility of deception and an emphasis on prediction. The article presents certain challenges in the analytical work of intelligence agencies, and the causes that lead to unsuccessful outcomes of analyses, caused by the characteristics of the analysts (especially cognitive bias). In addition, the article presents some analytical techniques used in powerful intelligence systems, which enhance objectivity and quality of the analysis. Our recommendations include conducting the research on frequency of using analytical techniques in Croatian Intelligence Agencies, an empirical analysis of their efficiency and examination of the experts' attitudes on these techniques. Although the scientific validation of these techniques remains a challenge due to the specific tasks of the intelligence agencies, its conduct would expectedly improve the quality of the agencies' work, taking in consideration complex and changing present and hardly predictable future.

Keywords

cognitive bias, cognitive prejudices, structured analytical techniques, assumptions, analysis of competing hypotheses, alternative futures analysis, reporting

Uvod

Smisao postojanja i temeljni zadatak obavještajnog sustava je ostvarivanje nacionalne sigurnosti i nacionalnih interesa (Bilandžić, 2019). Globalizacija je gotovo izbrisala granice između državne i međunarodne sigurnosti (Richards, 2010). U Nacionalnoj obavještajnoj strategiji SAD-a (Director of National Intelligence, 2019) stoji kako se okruženje brzo mijenja, a

prijetnje postaju raznovrsnijima i povezanijima pa obavještajna zajednica mora biti prilagodljiva. Ugrožavatelji sigurnosti imaju mogućnosti za bržu mobilnost ljudi, sredstava i oružja nego što ih imaju državne organizacije, koje su obvezane međunarodnim propisima (Shiraz i Aldrich, 2013). Eksponencijalan rast kibernetičkog prostora u suvremenoj eri multiplicirao je potencijalne prijetnje (Clemente, 2013). Navedene činjenice uvjetuju značajna državna ulaganja u obavještajne sustave. U 2012. godini proračun obavještajne zajednice SAD-a iznosio je 75,4 milijarde dolara na godinu, što je trostruko više u odnosu prema razdoblju hladnoga rata. U Ujedinjenom Kraljevstvu taj se proračun udvostručio u odnosu prema 2001. godini (Shiraz i Aldrich, 2013). Povećanje takvih ulaganja može biti rezultat kompleksnosti sigurnosnog okruženja, ali i „sekuritizacije”. Dio se ulaganja svakako odnosi na unaprijeđivanje analitičkog segmenta obavještajnih sustava. Obavještajne analize o Bliskom istoku, primjerice, suočene su s promjenjivim okruženjem, koje karakterizira nekonzistentnost i neizvjesnost (Brun, 2018). Dosad navedene konstatacije upućuju na važnost uporabe učinkovite metodologije u državnim obavještajnim agencijama, a fokus ovoga rada usmjeren je na analitički segment djelovanja takvih institucija. Cilj rada je prikaz analitičkih tehnika primjenjivih u sigurnosno-obavještajnim agencijama.

***Intelligence* - teorijski okvir i funkcije**

Nazivom *intelligence* u engleskom jeziku (u domeni sigurnosno-obavještajnog nazivlja) opisuje se nekoliko različitih pojmova: naziv organizacija i sustava koji se bave prikupljanjem i obradom podataka i informacija; završnog pisanog uratka koji se dostavlja korisnicima obavještajnih informacija; ali i kao naziv (pojednostavljenog) ciklusa/procesa, od planiranja i prikupljanja do obrade i dostave obavještajnog uratka. Iako općeprihvaćena generička definicija pojma *intelligence* u akademskoj zajednici nije usuglašena, Kirkpatrick (1997) ga objašnjava prethodnim znanjem koje omogućuje da se zna unaprijed (engl. *foreknowledge*), što omogućuje primjeren odgovor na vanjske prijetnje i zaštitu vlastitih interesa. *Intelligence* (kao proizvod) je znanje o neprijatelju i okruženju koje je potrebno za donošenje odluka u području oblikovanja politike, planiranja operacija i raspodjele snaga (US

Marine Corps, 1997). Kreiranju *intelligencea* kao proizvoda prethode podatci (fragmentirani prikazi činjenica) i informacije (obrađeni podatci). *Intelligence* sadrži akcijski element odnosno podlogu za donošenje odluka i zato ima kvalitativno veću vrijednost od informacije (Herring, 2005).

Intelligence je teorijski konstrukt i praktična aktivnost (Richards, 2010). Laqueur (1985) upozorava na neuspjele pokušaje ustanovljivanja teorije *intelligencea*. Iako neki drže da je takva teorija moguća, drugi se pak pitaju je li ona u ovome području potrebna. Studije *intelligencea* nastale su iz političkih znanosti. Središnji koncept takvih studija je obavještajni ciklus (engl. *intelligence cycle*). U širem smislu, obavještajni ciklus je transformacija informacija u *intelligence* (obavještajni proizvod). Nastao je na razdiobi vojnih znanosti i psihologije (Phythian, 2014), a prvi se put spominje 1948. godine u knjizi *Intelligence is for Commanders* (Glass i Davidson, 1948).

Obavještajni ciklus

Obavještajni ciklus u državnim obavještajnim agencijama obuhvaća planiranje i organizaciju (upravljanje), prikupljanje podataka, obradu podataka, analizu i izvješćivanje/dijeljenje (obavještajni proizvod). U prvoj fazi državno čelništvo obavještajnoj instituciji prezentira zahtjeve i interese. Iako se tradicionalno shvaća prvom fazom obavještajnog ciklusa, načelo prema kojem ciklus nužno počinje zahtjevima donositelja odluka, stvar je prošlosti (Gill i Phythian, 2014). Planiranje podrazumijeva upravljanje procesom kreiranja obavještajnih proizvoda. Sirovi podatci prikupljaju se iz javnih izvora (engl. *open-source intelligence*, OSINT), posredstvom ljudskih izvora (engl. *human intelligence*, HUMINT), mjerama prisluškivanja i praćenja različitih komunikacijskih, radarskih, satelitskih i drugih elektroničkih signala (engl. *signals intelligence*, SIGINT) te njihovih potkategorija, gdje su izvori podataka razni izvori elektromagnetskih signala komunikacijske prirode (engl. *communications intelligence*, COMINT) ili nekomunikacijske prirode (engl. *electronic intelligence*, ELINT). Izvori su, nadalje, obrada drugih obilježja objekata (engl. *measurement and signatures intelligence*, MASINT) i obrada slikovnih informacija (engl. *imagery intelligence*, IMINT). Goodman (2013) ističe kako će u ovome području ljudski izvor na terenu uvijek biti

jednako važan kao i najsofisticiranija tehnološka dostignuća. U praksi se prikupljanje i analiza često rade istodobno (Strachan-Morris, 2014). U obradi podataka važnu ulogu ima informatička tehnologija, pri čemu valja istaknuti skladištenje podataka (engl. *data warehouse*), standardizaciju podataka, rudarenje podataka (engl. *data mining*) i *online* analitičko obrađivanje (OLAP). Obavještajna analiza uključuje procese koji pomažu u pouzdanom i sigurnom ispunjavanju obavještajnih zadaća. Provode se procjene i kontrole točnosti, vremenitosti, potrebnosti i potpunosti prikupljenih podataka; procjene pouzdanosti izvora odnosno njegova pristupačnost prikupljenim podatcima (izravna ili posredna); kontrola i nadzor prikupljenih podataka i interpretativnih rezultata te njihova usklađenost s potrebama postavljenih ciljeva; postavljanje hipoteza; te zaključivanje. Izvješćivanje podrazumijeva distribuciju obavještajnih proizvoda donositeljima odluka, koji na osnovi analize odlučuju o načinu postupanja (ili o nepostupanju). Povratna informacija služi za evaluaciju obavještajnog procesa, a važna je i njezina motivacijska komponenta. Obavještajni proizvod trebao bi uz ostalo sadržavati procjenu vjerojatnosti određenih scenarija, ponuditi više solucija za odlučivanje i procjenu posljedica/ishoda potencijalnih odluka (profil rizika).

Iako je obavještajni ciklus uvriježen pojam, u nekim se recentnim publikacijama postavlja pitanje je li to doista ciklus ili je linearan proces. Phythian (2014) drži da mu u novije vrijeme više odgovara izgled mreže. Neki autori ciklus zamjenjuju višesmjernom petljom, a Richards ga zamjenjuje Vennovim dijagramom, fokusirajući se na dva međupovezana dijela: kreatora politike i kreatora obavještajnih proizvoda (Phythian, 2014). Neki kažu da je to matrica povezanih i neovisnih faza (Gill i Phythian, 2014). Clauser i Weir (1976) ističu da su kontekst provođenja i učinak analiza u obavještajnim agencijama neizvjesniji od uvriježene znanstvene metodologije zbog vanjski nametnutih i kratkih rokova koji zahtijevaju zaključke na temelju ograničenog fonda informacija, nemogućnosti kontrole varijabli, diskutabilne kvalitete informacija, naglaska na predikciji, fokusa na korisnosti za donositelja odluke te mogućnosti obmane. Primjerice, načelo opreza u protuterizmu nalaže da se određene akcije poduzimaju i na temelju 1 % znanja (Gill i Phythian, 2014). Ono što *intelligence* posebno

razlikuje od društvenih znanosti je tajnost provođenja, temeljni postulat *intelligencea* (Richards, 2010). Mnogi znanstvenici postavljaju pitanje može li se *intelligence* razmatrati u kontekstu znanosti ili je ono više umijeće, vještina odnosno profesija (Marrin, 2005). Brun (2018) ističe kako analitičke procjene u obavještajnim agencijama često nisu u skladu sa znanstvenim zakonitostima teorije vjerojatnosti. Ljestvica vjerojatnosti u Odjelu za istraživanje i analizu Vojno-obavještajne agencije Izraela (AMAN) obuhvaća sljedeće stupnjeve vjerojatnosti: vrlo malo vjerojatno (0 - 10 %); malo vjerojatno (11 - 30 %); realna mogućnost (31 - 50 %); vjerojatno (51 - 70 %); vrlo vjerojatno (71 - 90 %); gotovo sigurno (91 - 100 %). Ova je ljestvica slična onoj u obavještajnim agencijama u SAD-u i Velikoj Britaniji (Brun, 2018). U tom kontekstu važnu ulogu imaju analitičke tehnike, koje sistematski pomažu u anticipaciji ishoda odnosno upravljanju neizvjesnošću. Koriste se u znanosti i privatnom sektoru, a neke su specifične za obavještajne agencije (US Government, 2009).

Prikaz određenih izazova u analitičkom radu obavještajnih agencija

U realnom svijetu obavještajnih agencija velika otkrića rezultat su mukotrpnog rada i sporog prikupljanja činjenica, od kojih se svaka čini dvosmislenom, ali u cjelini pomaže stvaranju pretpostavke (Panetta i Newton, 2014). Iako je Gerges (2011) ustvrdio da Agencija za nacionalnu sigurnost SAD-a u danu prikupi oko 1,7 milijardi zapisa kontroliranih komunikacija, u realnosti su agencije suočene s deficitom presudnih informacija, primjerice o terorističkim mrežama (Gerecht, 2001). Najbolje to potvrđuje činjenica da su procjene CIA-je u kolovozu 2001. godine upozoravale na moguće napade Al Qaide na američke interese i ciljeve u inozemstvu, ali ne i na američkom tlu. Sheptycki (2014) ističe da se napadi 11. rujna 2001. godine nisu dogodili zbog nedostatka podataka, nego zbog neadekvatnih analiza poznatih podataka. Iako je umnogome napravljen odmak od hladnoga rata, Grabo (2002) ističe kako se obavještajna zajednica suočava sa sličnim problemima: neadekvatnom percepcijom potencijalnih prijetnji (posebno onih niskih vjerojatnosti, ali s velikim potencijalom opasnosti), prekidom komunikacije između dionika obavještajnog ciklusa te ranjivosti na obmanu.

Ovome valja pridodati i suvremene izazove, poput kibernetičkih napada, kod kojih su obrana i odvracanje rijetko efikasni (Brantly, 2014). U skladu s istaknutim ciljem, fokus je ove studije na analitičkom radu obavještajnih agencija. Današnje vrijeme karakterizira velika fluktuacija informacija te uslozljavanje i isprepletenost prijetnji. U kontekstu izazova obavještajnog područja općenito, Rathmell (2002) informacijskoj revoluciji pridodaje i sve veću fragmentaciju ciljeva i uloga. Brun (2018) ističe kako su državne obavještajne agencije često konzervativne prirode, pri čemu suočavanje s promjenama predstavlja određen izazov. Ističe i kako se od analitičara očekuje precizan opis mjesta koja nisu posjetili, ispitivanje ideja ukorijenjenih u kulturi potpuno drukčijoj od njihove, otkrivanje tajni koje su sve skrivenije, pri čemu se suočavaju s teško predvidivom budućnošću. Također, uvijek će postojati i informacije kojih analitičari nisu svjesni (Moore, 2011). Iako je istina rijetko apsolutna, analitičari se nastoje približiti točnom opisu stvarnosti okruženja. Brun (2018) ističe neke od izazova s kojima se analize u državnim obavještajnim agencijama suočavaju u današnje vrijeme (Tablica 1).

Tablica 1. Izazovi u analitičkom radu državnih obavještajnih agencija (prema: Brun, 2018)

Izazov nestanka	Sve veće poteškoće u identificiranju neprijateljskih tendencija, njihovoj validaciji te preciznom i pouzdanom lociranju. Takvo stanje čini obavještajni sustav središnjim dionikom u nestabilnom okruženju, što zahtijeva ulaganje u resurse za prikupljanje i analizu.
Izazov brzine	Fenomen povezan s brzim tempom razvoja događaja i kratkim rokovima za reakcije. Tome pridonosi i razvoj oružja koje ne iziskuje složene operativne pripreme/indikatora (oružje na daljinsko upravljanje, kibernetički napadi itd.).
Izazov stalne promjene	Fenomen koji prije svega proizlazi iz informacijske revolucije, koja je uvjetovala da obavještajne agencije prikupljaju i obrađuju sve veću količinu podataka iz različitih izvora.

Analitičke neuspjehe valja razlikovati od analitičkih pogrešaka, koje se temelje na činjeničnoj netočnosti analize kao posljedici loših ili nepotpunih podataka (Kopal, 2018). Johnston (2005) definira analitički neuspjeh sistematskim organizacijskim iznenađenjem koje je posljedica netočnih, nepostojećih, odbačenih ili neadekvatnih hipoteza. Prema Heueru (1999), analitičari obično precjenjuju točnost svojih prošlih zaključaka, korisnici obavještajnih proizvoda podcjenjuju količinu informacija iz dobivenih izvješća, a evaluatori (npr. *post mortem* analizom) obično procjenjuju da su događaji bili lakše predvidivi nego što su uistinu bili. Neke od najčešćih pogrešaka u analitičkom radu obuhvaćaju one u definiranju problema, odabiru tehnike, pogreške u komunikaciji, nesistematske pogreške itd.

Promašaji su inherentni rizik *intelligencea*. Povijesno, najveći je broj promašaja vezan uz vojno iznenađenje. Iznenađenje je često uvjetovano pogreškama u ranom upozorenju odnosno neadekvatnom pripremom za udar (Richards, 2010). Obavještajni promašaji događaju se zbog samog obavještajnog osoblja, ali i zbog donositelja odluka (npr. neadekvatna uporaba obavještajnih proizvoda). Prema Bilandžiću (2008), točnost prosudbi kroz prizmu broja informacija predviđa tri modela. Prvi ističe da preciznost prosudbi ovisi o točnosti i potpunosti prikupljenih podataka odnosno informacija. Drugi upozorava da jedan analitičar iz istih informacija može izvući različite zaključke od drugoga ili pak isti zaključak, ali s različitim argumentima. Treći model (tzv. teorija mozaika) ističe da analitičar dobiva jasnu cjelovitu sliku proučavanog predmeta kada sve informacije posloži kao mozaik pa predmet promatra u cjelini. No, praksa je nešto drukčija. Analitičari uobičajeno najprije kreiraju vlastitu sliku pa potom selektiraju informacije koje toj slici idu u prilog (Bilandžić, 2008). Prema Fleisheru i Bensoussan (2015), obavještajni promašaji mogu biti uzrokovani organizacijskim, psihološkim i političkim razlozima. Oni ističu taksonomiju s četiri razine uzroka neuspješnih analiza, a koje se odnose na samoga analitičara, analitički zadatak, organizacijski kontekst unutar kojega se zadatak provodi i vanjsko okruženje provođenja analize (Tablica 2).

Tablica 2. Četverodimenzijski model uzroka neuspješnih analiza (prema: Fleisher i Bensoussan, 2015)

Razina	Priroda problema
analitičar	<ul style="list-style-type: none"> – različite analitičke sposobnosti – prirodno ograničene mentalne sposobnosti – prirodna motivacija – nedovoljno razumijevanje i primjena analitičkih alata i tehnika – kognitivne pristranosti i perceptivna distorzija
analitički zadatak	<ul style="list-style-type: none"> – nezadovoljavajući podatci (input) – dio većeg zadatka – diskontinuiranost zadatka – odvojenost od odlučivanja – neravnoteža ključnih zadataka
organizacijski kontekst unutar kojeg se zadatak provodi	<ul style="list-style-type: none"> – neki donositelji odluka ne razumiju i ne uvažavaju analizu – donositelji odluka ne mogu specificirati ključni intelligence i ključna pitanja – potkapacitiranost analitičkog odjela – nedostatak informatičke podrške – nedostatak vremena za razmišljanje – organizacijska kultura i politika – vrijeme i povjerenje – pogrešno shvaćanje da svatko može raditi analizu
vanjsko okruženje provođenja analize	<ul style="list-style-type: none"> – porast broja kompetitivnih čimbenika – kompleksnost i turbulentnost – preopterećenje podacima – globalizacija – obrazovni deficit

Jedan od češćih razloga za analitičke neuspjehe su kognitivne pristranosti i perceptivna distorzija. Prema Heueru (1999), kognitivna pristranost (predrasude) mentalne su pogreške koje su uzrokovane pojednostavljenim strategijama obrade informacija. Kognitivna pristranost ne proizlazi iz emocionalne ili intelektualne predispozicije prema određenoj prosudbi, već iz podsvjesnih mentalnih postupaka obrade informacija. Kognitivna pristranost je konzistentna i predvidiva (Heuer, 1999). Osobne i konkretne informacije, primjerice, imaju veći utjecaj na razmišljanje od neosobnih ili apstraktnih, a koje mogu imati veću dokaznu vrijednost. Čovjek je emotivno biće i zato je njegovo razmišljanje često teško odvojivo od utjecaja emocija, a to može narušiti objektivnost prosuđivanja. Grabo (2002) ističe da će pojedinac koji je odbacio određenu mogućnost, nerijetko ignorirati podatke koji su u suprotnosti s njegovim zaključkom pa je potrebna veća količina nepobitnih dokaza kako bi promijenio mišljenje.

Fleisher i Bensoussan (2015) identificirali su spektar kognitivnih pristranosti u provođenju analiza:

- *Pristranost u procjeni.* Pretjerano ili nedovoljno procjenjivanje karaktera budućih događaja.
- *Povećana predanost.* Predanost modelu, čak i nakon što se pojavi uvjerljiv dokaz o neučinkovitosti toga modela.
- *Grupno razmišljanje.* Kada se grupa donositelja odluka upusti u određen smjer djelovanja bez preispitivanja temeljnih pretpostavki.
- *Iluzija kontrole.* Pogrešno povjerenje u vlastitu sposobnost da se uvijek kontrolira situacija i ispravno postupa.
- *Uvjerenja o odnosima između varijabli, čak i kada su prikazani kontradiktorni dokazi.* Pojedinci skloni ovoj pristranosti koriste podatke samo kada potvrđuju njihova uvjerenja, a ignoriraju podatke koji to ne čine.
- *Razumijevanje po analogiji.* Korištenje jednostavne analogije za razumijevanje složenih problema.
- *Reprezentativnost.* Generaliziranje iz malih uzoraka, koji prema znanstvenim zakonitostima ne omogućuju generalizaciju.

US Government (2009) iznosi sljedeću sintezu modela pristranosti u provođenju analiza:

Perceptivna pristranost

- *Očekivanja*. Sklonost opažanju onoga što se očekuje opaziti.
- *Otpornost*. Percepcije se opiru promjenama i kada su suočene s novim dokazima.
- *Nejasnoće*. Početno izlaganje nejasnim ili dvosmislenim podražajima ometa točnost percepcije, čak i kada kvalitetnije informacije postaju dostupnima.

Pristranost u procjeni dokaza

- *Dosljednost*. Zaključci izvedeni iz male količine konzistentnih podataka uvjetuju veće samopouzdanje od onih izvučenih iz veće količine.
- *Informacija koja nedostaje*. Kompleksnost prosudbe potencijalnih učinaka nedostajućih dokaza.
- *Diskreditirani dokazi*. I kada se dokazi koji podržavaju pretpostavku ispostave pogrešnima, dotadašnja percepcija teško se mijenja.

Pristranost u procjeni vjerojatnosti

- *Raspoloživost*. Procjena vjerojatnosti pod utjecajem prisjećanja na prethodne slučajeve.
- *Učvršćivanje*. Postupna prilagodba procjene vjerojatnosti kao odgovor na nove informacije.
- *Prekomjerno samopouzdanje*. Često uvjetovano velikim znanjem i stručnošću.

Pristranost u percepciji uzročnosti

- *Racionalnost*. Događaji se vide kao logičan uzročni slijed, uz zanemarivanje moguće slučajnosti ili pogreške.
- *Imenovanje*. Ponašanje konkurenata tumači se kroz prizmu vlastite kulture i okoline.

I opsežno znanje ponekad može biti otegotna okolnost u anticipaciji (Tetlock, 2005). Odnosi se to na situacije formiranja zaključaka od strane eksperata, ako je ono strogo neodvojivo od utjecaja znanja i prethodnih iskustava (engl. *expert blindness*). Grabo (2002) savjetuje analitičare da detektiraju anomalije (odstupanja od uobičajenih scenarija) uz naputak da su očite anomalije vjerojatno manji dio njihova ukupnog broja. Ističe i to da raspolaganje velikom količinom kvalitetnih informacija može biti varljivo, ako je konkurent sposoban za kvalitetno prikriivanje. Čak i kada su tendencije protivnika s velikom vjerojatnošću anticipirane, važna je svjesnost o tome da su ti koncepti podložni promjenama. U procjenama ne treba zaboraviti da obavještajne aktivnosti mogu utjecati na ponašanje protivnika.

Vremenski okvir procjene ishoda (engl. *timing*) jedna je od najzahtjevnijih sastavnica predikcije. Za primjer, najčešće je broj članova terorističkih organizacija koji su upućeni u izvođenje napada ograničen do vremena neposredno prije samoga napada (Pillar, 2011). U skladu s tim, vrijednost kvalitetne informacije kratkoga je vijeka, a to iziskuje pravodobne reakcije (Byman, 2014). Također, u slučajevima kada postoji vrijedan izvor informacija, analitičar može biti zaslijepljen mišljenjem kako je potpuno upućen u razvoj događaja, a to ne mora biti nužno točno (Brun, 2018). Grabo (2002) ističe da je prirodni strah od pogrešne procjene glavni razlog za to da analitičari oklijevaju s upozorenjem o prijetnjama, kako ne bi izgubili kredibilitet. Sve je veći naglasak na *target-centric* pristupu obavještajnim analizama. Tako je protuterizam uvjetovao da su operativni djelatnici 21. stoljeća proaktivni lovci, a ne pasivni skupljači podataka (Richards, 2010). Sposobnost kritičkog promišljanja, koje podrazumijeva intelektualni proces koji ispituje pretpostavke, otkriva skrivene vrijednosti, procjenjuje dokaze i procjenjuje zaključke (Myers, 2003), jedno je od ključnih obilježja kvalitetnih analitičara. Analitičkoj kvaliteti može pridonijeti i periodična introspekcija analitičara. Analitičke se sposobnosti unaprjeđuju edukacijom i praksom, a US Government (2009) preporučuje tzv. *problem-solving* vježbe.

Postoje dva oprečna pristupa opsegu uključenosti obavještajnih analitičara u procese oblikovanja politike i planiranja na višim razinama (Brun, 2018). Prema prvom, obavještajni analitičari trebali bi biti uključeni u oblikovanje politike i planiranje operacija. Prema drugom pristupu to je opasna interven-

cija, koja može utjecati na kvalitetu obavještajnog proizvoda, koji mora biti objektivan.

U suočavanju s izazovima analitičkog rada u obavještajnim agencijama, preporučuje se uporaba (strukturiranih) analitičkih tehnika.

Analitičke tehnike primjenjive u sigurnosno-obavještajnim agencijama

Prema Richardsu (2010), obavještajna analitika spoj je znanosti i umijeća odnosno prosuđivanje i predikcija na temelju nepotpunih podataka. Obavještajne analize ulaze i u okvire društvenih znanosti, što je primjereno jer se bave uzorcima ponašanja (Richards, 2010). Analitička teorija uključuje kritičko mišljenje, kreativnost, sposobnost rasuđivanja i prosuđivanja te komunikaciju (Richards, 2010). Model obavještajnih analiza obuhvaća razumijevanje situacije, razvijanje eksplanatorne teorije o problemima te predikciju ishoda, usmjerenu prema bliskoj odnosno daljoj budućnosti (Omand, 2014). Analitički procesi promijenjeni su u posljednjih nekoliko godina (Fleisher i Bensoussan, 2015). Obavještajne zajednice usvojile su neke od metoda iz civilnog sektora, uglavnom u područjima prikupljanja i obrade informacija (Symon i Tarapore, 2015). Suvremeni autori uglavnom drže da čovjek kao misaono biće nikada neće biti zamjenjiv kao vrhovno sredstvo za realizaciju *intelligencea*. Tetlock (2005) pak ističe da su statistički regresijski modeli učinkovitiji od ljudskih stručnjaka. Postoje dvije različite, ali neisključujuće analitičke kulture u međunarodnoj obavještajnoj zajednici: tradicionalna, koja se dominantno oslanja na ekspertizu, odnosno kultura usredotočena na uporabu eksplicitne metodologije, poput strukturiranih analitičkih tehnika (Coulthart, 2016). Immerman (2011) ističe kako je generacija Y (rođeni između 1980. i 1994., po nekim autorima do 2000. godine) prosječno otvorenija modernijim integriranim tehnikama u obavještajnom području. Sustavno prepoznata važnost analitičkog rada najvidljivija je u SAD-u. *Analytic Resources Catalogue* i *Analyst Yellow Page* podatci su o svim analitičarima u američkoj obavještajnoj zajednici, a uključuju njihove sposobnosti i tematiku kojom se bave (Richards, 2010).

U ovome poglavlju prikazane su strukturirane analitičke tehnike (SAT), koje se koriste u obavještajnim agencijama, poput američkih, britanskih i ruskih. Te su agencije poslužile kao modeli za izgradnju obavještajnih sustava u mnogim državama (Bilandžić, 2000). Osim opisa tih analiza, gdje je to bilo moguće, opisane su i druge analize koje se provode po sličnim principima. Potom su taksativno prikazane i ostale odabrane analitičke tehnike na koje upućuju relevantni autori u ovome području. SAT su mehanizmi kojima se unutarnji misaoni procesi eksternaliziraju na sustavan i transparentan način kako bi ih drugi mogli razumjeti, nadograđivati i kritički evaluirati. Pospješuju kvalitetu analize reduciranjem kognitivnih pristranosti (Heuer, 1999). Artner et al. (2016) ističu kako američka obavještajna zajednica snažno zagovara korištenje SAT-a za unaprjeđivanje analiza i smanjivanje rizika uzrokovanih neuspjelim obavještajnim podacima. SAT je središnji alat američkih edukacijskih programa za obavještajne analitičare. Najstariji SAT datira iz 1970-ih godina, kada je Richards Heuer model predstavio časniku CIA-je Jacku Davisu. Njih su dvojica počeli razvijati prvu metodu, nazvanu alternativnom analizom (engl. *alternative analysis*). Heuerov priručnik *Quantitative Approaches to Intelligence Analysis* svakako je pridonio razvoju analitičkih tehnika, a njegova knjiga *Psychology of Intelligence Analysis* i danas se uvriježeno koristi u obuci izraelskih obavještajnih analitičara (Brun, 2018). Američki Zakon o reformi obavještajnog sektora i prevenciji terorizma iz 2004. godine (*The Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004*) postavio je pravni okvir za analitičku transformaciju, u sklopu čega je izdan zahtjev za edukacijom i korištenjem SAT-a u američkim državnim obavještajnim agencijama. Jedanaest godina poslije, tisuće američkih analitičara prošlo je obuku (Coulthart, 2016). SAT se koristi kako bi analitičari proizveli objektivnije prosudbe ublažavanjem kognitivnih pristranosti, učinkovitije se suočavali s velikim brojem informacija, a misaone procese učinili preciznijim i transparentnijim (za sebe i za donositelje odluka). US Government (2009) identificira 12 tehnika SAT-a, grupirajući ih u tri kategorije: dijagnostičku, konkurentsku i imaginacijsku (Tablica 3).

Tablica 3. Strukturirane analitičke tehnike (prema: US Government, 2009)

Tehnika	Kategorija	Opis
provjera ključnih hipoteza	dijagnostička	pregled pretpostavki na kojima se temelje prosudbe
procjena kvalitete informacija	dijagnostička	evaluacija pouzdanosti informacija i izvora
indikatori	dijagnostička	pregled trendova (upozorenja) u praćenju događaja i ciljeva
analiza konkurentnih hipoteza	dijagnostička	identifikacija alternativnih objašnjenja i procjena dokaza s obzirom na hipoteze
preispitivanje uvriježenih stavova (engl. devil's advocacy)	konkurentska	izazivanje konsenzusa kreirajući snažne dokaze u prilog alternativnim hipotezama
tim A / tim B	konkurentska	korištenje više timova za isti analitički zadatak
velik učinak / mala vjerojatnost	konkurentska	označavanje nepredviđenih događaja uzrokovanih vanjskim utjecajem (npr. političkim)
analiza „Što ako?“	konkurentska	strukturirano prepoznavanje rizika
razmjena ideja (engl. brainstorming)	imaginacijska	korištenje neinhibiranog grupnog procesa generiranja novih ideja
promišljanje širokog raspona (engl. outside-in thinking)	imaginacijska	identifikacija kritičnih čimbenika koji bi neizravno mogli utjecati na razvoj određene situacije
raščlamba stavljanjem u ulogu protivnika (engl. red team analysis)	imaginacijska	modeliranje ponašanja pojedinca ili grupe pokušavajući ponoviti način na koji bi oponent razmišljao o nekom problemu
analiza alternativnih budućnosti	imaginacijska	pronalaženje više mogućih scenarija

(Strukturirana) razmjena ideja (engl. *brainstorming*) je tehnika razmjene ekspertnih mišljenja, koja je uputna u začetku provođenja analiza. Na taj se način sagledava mišljenje drugih, razvijaju nove ideje i osnažuje timski duh. Dva su načela *brainstorminga*: odgođeno mišljenje i kvantiteta omogućuje kvalitetu. Putem otvorenih izvora, primjerice, mogu se prikupiti informacije, dezinformacije, pogrešne informacije i propaganda. U kontekstu procjene kvalitete informacija, procjena valjanosti izvora odnosno vjerodostojnosti podataka, jedno je od ključnih obilježja kritičkoga mišljenja. Uz procjenu vjerodostojnosti podataka, u toj fazi, ali i tijekom cijeloga procesa, važna je provjera ključnih hipoteza kako bi se prevenirala procjena temeljena na pogrešnim premisama. Preporučuje se izrada popisa indikatora kompatibilnih hipotezama (npr. u vojnom području: logističke pripreme za preživljavanje i specifične operacije i dr.) i validacija tih indikatora provjeravanjem zadovoljavaju li indikatori prethodno postavljena mjerila. Analiza indikatora (indikatora) važna je za sustavno praćenje ključnih pretpostavki zbog predikcije i prevencije iznenađenja odnosno postupaka konkurenata. Na taj se način donositelje odluka upozorava na događaje koji su u suprotnosti s njihovim pretpostavkama, pružajući im pravodobno razumijevanje situacije kako bi poduzeli mjere opreza.

Analiza konkurentnih hipoteza (ACH) najvažniji je doprinos obavještajnoj metodologiji. Učinkovita je kada postoji velika količina podataka za apsorpciju, a predviđa da je najtočnija hipoteza ona koja ima najmanje dokaza za oborivost, a ne ona koja ima najviše dokaza za potvrđnost. Ova multivarijabilna kvalitativna tehnika pomaže u prosuđivanju pitanja koja zahtijevaju pažljiv odabir alternativnih objašnjenja ili zaključaka. Pomaže u prevenciji kognitivnih ograničenja jer je utemeljena na spoznajama iz kognitivne psihologije. Prikladna je i za slučajeve u kojima analitičari žele ostaviti trag tijeka misli kako bi zornije prikazali kako su došli do određene prosudbe. Prema Heueru (1999), ACH uključuje osam koraka:

1. postavljanje hipoteza uz korištenje skupine analitičara s različitim načinom promišljanja
2. izrada popisa važnih dokaza i argumenata u prilog svakoj hipotezi i protiv svake hipoteze

3. izrada matrice hipoteza i dokaza: utvrđivanje stavaka koje najviše pomažu u prosuđivanju relativne vjerojatnosti alternativnih hipoteza
4. pročišćivanje matrice: ponovno razmatranje hipoteza uz uklanjanje dokaza i argumenata koji nemaju dijagnostičku vrijednost
5. kreiranje provizornih zaključaka o relativnoj vjerojatnosti svake hipoteze: pokušaj opovrgavanja hipoteza (umjesto tendiranja njihovu dokazivanju)
6. analiza osjetljivosti zaključaka na nekoliko kritičnih dokaza: razmatranje posljedica za analizu ako su dokazi bili pogrešni ili podložni drukčijem tumačenju
7. finalizacija zaključaka: rasprava o relativnoj vjerojatnosti svih hipoteza, a ne samo o najvjerojatnijoj
8. određivanje prekretnica koje mogu upozoriti na rasplet koji je drukčiji od očekivanoga.

U 12 tehnika navedenih u Tablici 3, nije uključena jedna tehnika koja ipak zavrjeđuje biti spomenuta. Riječ je o Linchpin tehnici, koja je slična ACH analizi. Ovoj je tehnici strukturiranja cilj minimiziranje pogrešaka i promicanje jasnoće. Temelji se na osnovnim pretpostavkama o karakteristikama i akcijama oponenta. Za razvoj predviđanja s visokim stupnjem vjerodostojnosti, nužan je pažljiv odabir čimbenika koji se drže najvjerojatnijima za određivanje ishoda situacije, posebno u nedostatku snažnih dokaza. Obuhvaća i složene argumente, koji sadrže varijable u kojima postoji visok stupanj nesigurnosti (Fleisher i Bensoussan, 2015).

Preispitivanje uvriježenih stavova (engl. *devil's advocacy*) najučinkovitije je kada se koristi u osporavanju analitičkog konsenzusa ili ključne pretpostavke. Analitičari mogu kritički sagledati ključnu pretpostavku i generirati poseban analitički proizvod koji sadrži sve argumente i podatke koji podržavaju suprotnu hipotezu. Tehnika „tim A / tim B” korisna je kada se unutar tima pojave konkurentni i jednako snažni zaključci o određenom problemu. Provodi se u tri faze (CIA, 1977): timovi se sastaju kako bi međusobno komentirali svoje nacрте, zatim revidiraju vlastite nacрте na temelju prethodne rasprave, a naposljetku iznose finalna stajališta. Jedna

od metoda po sličnom principu je Delphi tehnika, koju je 1950-ih razvio RAND Corporation. Nakon jednog ili više krugova ekspertnih rasprava, rezultati se statistički uspoređuju kako bi se dobio većinski konsenzus. Iako donekle dugotrajan zbog iterativne prirode, ovaj pristup smanjuje pojavnost pristranosti (Fleisher i Bensoussan, 2015).

Tehnika „velik učinak / mala vjerojatnost“ osvještava analitičare o potencijalnim učincima događaja naizgled niskih vjerojatnosti, a koji mogu prouzročiti bitne posljedice. Uporaba ove tehnike preporučljiva je kada su analitičari i donositelji odluka uvjereni da je određeni događaj malo vjerojatan, ali nisu sustavno razmišljali o posljedicama toga događaja. Predstavlja upozorenje za neočekivan, ali ne i nemoguć događaj. Tehnika „Što ako?“ je tehnika za izazivanje razmišljanja o tome da se očekivani ishod neće ostvariti ili da napravljena prognoza nije potpuno opravdana. Koristi se za strukturirano prepoznavanje rizika. Ovdje valja spomenuti i strategijski sustav ranog upozoravanja (SEWS), kojemu je svrha što ranija identifikacija dinamičke ili sadržajne značajke pojava i situacija koje mogu utjecati na interese subjekta (Bilandžić, 2008). Promišljanje širokoga raspona (engl. *outside-in thinking*) koristi se za identifikaciju kritičnih vanjskih čimbenika, koji bi mogli utjecati na razvoj određene situacije (npr. promjena vlade). Raščlamba stavljanjem u ulogu protivnika (engl. *red team analysis*) nastoji postaviti analitičare u istu kulturnu, organizacijsku i osobnu okolinu u kojoj djeluje ciljna osoba ili grupa kako bi se predvidjeli postupci konkurenata. Ta je tehnika učinkovita u prevenciji tzv. zrcaljenja (engl. *mirror imaging*), situacija u kojima analitičari prosuđuju da će se analizirani subjekti ponašati upravo onako kako su to analitičari prethodno predvidjeli. Analiza alternativnih budućnosti (analiza scenarija) uputna je kada je situacija složena, a ishodi previše neizvjesni da bi se vjerovalo pojedinačnoj procjeni vjerojatnosti ishoda. Proces analize scenarija sastoji se od nekoliko faza (Oryang, 2002):

1. identifikacija ključnih komponenata koje određuju buduće događaje
2. identifikacija ključnih pojedinačnih faktora koji određuju buduće događaje, pri čemu se posebno procjenjuju oni neizbježni
3. identifikacija najvažnijih nesigurnosti (procjena područja nesigurnosti i događaja koji uvjetuju nesigurnost)

4. razvoj okvirnih planova različitih scenarija budućih događaja
5. procjena implikacija svakog scenarija
6. monitoring ukupnog procesa i ključnih indikatora nakon primjene nekog od scenarija, radi ponovne procjene i adaptacije u novonastalim uvjetima.

Fleisher i Bensoussan (2015), Hall i Citrenbaum (2010) te Miller Beebe i Pherson (2011) upućuju i na učinkovitost sljedećih tehnika u analitičkom radu obavještajnih agencija (Tablica 4):

Tablica 4. Tehnike primjenjive u analitičkom radu obavještajnih agencija (prema: Fleisher i Bensoussan, 2015; Hall i Citrenbaum, 2010; Miller Beebe i Pherson, 2011)

Tehnika	Opis
otkrivanje zavaravanja (engl. <i>deception detection</i>)	otkrivanje zavaravanja putem strateškog korištenja dokaza, pristupa vjerodostojnosti, sustavne analize sadržaja, poligrafa itd. (Masip, 2017)
pre mortem	zamišljanje da proces nije uspio te retroaktivno promišljanje kako bi se odredilo što bi potencijalno moglo dovesti do neuspjeha
quadrant crunching	tehnika za stvaranje novih ideja, načina razumijevanja fenomena i izbjegavanje iznenađenja, korisna u stvaranju velikih skupova međusobno isključivih hipoteza ili scenarija (slična analizi alternativnih budućnosti)
SWOT analiza	detekcija snaga, slabosti, prilika i prijetnji (slična analizi „za i protiv pogreške i korekcije“, SERVO analizi, <i>Blindspot</i> analizi i <i>Stakeholders</i> analizi)
red hat	stavljanje u ulogu konkurenta radi predikcije njegovih postupaka (jedna od korištenijih tehnika ruskoga obavještajnog sustava)
force field	tehnika kreativnog razmišljanja za procjenu cjelokupnog okruženja koje može utjecati na ishode

analiza civilizacijskih osobitosti	analiza kulture, ljudi i obrazaca ponašanja konkurenata, uvjetovanih tradicionalnim, kulturno induciranim stavovima, društvenim normama i uvjetima; u kontekstu terorizma, primjerice, <i>intelligence</i> treba objasniti motivaciju i ideologiju terorista, čime se sprječava radikalizacija i jača socijalna kohezija (Omand, 2014)
historiografska analiza	analiza radi razumijevanja događaja iz prošlosti, zbog jasnijeg razumijevanja sadašnjosti i predikcije budućnosti
analiza strateških odnosa	proučavanje strateških odnosa različitih dionika, radi predikcije njihovih budućih postupaka
tehnička analiza	poznavanje tehničkih aspekata pojedinih događaja, situacija, aktivnosti, transakcija itd.
sinteza	ispitivanje i kombiniranje obrađenih informacija s drugim informacijama i obavještajnim podacima, radi konačnoga tumačenja
bottom-up	tehnika sjedinjavanja sustava od hijerarhijski nižih ulaznih informacija sve do procesa zaključivanja
<i>top-down</i> (dekompozicija)	rašćlanjivanje misli ili aktivnosti u osnovne elemente za razlikovanje ili olakšavanje potpunijeg razumijevanja
analiza društvenih mreža	razumijevanje bihevioralnih ili funkcionalnih odnosa, načina komuniciranja i povezivanja ljudi, organizacija itd. (razumijevanje veza i aktivnosti unutar terorističkih mreža, organiziranih kriminalnih skupina i sl.); društvene mreže poput mreža <i>LinkedIn</i> , <i>Facebook</i> i drugih, jedan su od dijelova ukupnih društvenih mreža, ali ne i njihova istoznačnica

ponderiranje	dodjeljivanje odgovarajuće važnosti pojedinim informacijama (uputno je da analitičari poznaju načine prikupljanja informacija, radi objektivnije procjene kvalitete dobivenih informacija)
regresijska analiza	utvrđivanje ovisnosti varijable o jednoj ili više drugih varijabli
analiza trenda	analiza interakcija, transakcija, ponašanja ili aktivnosti kako bi se razumjela pojavnost sličnih događaja u budućnosti
shadowing	detaljno praćenje konkurenta zbog učenja o njegovu načinu razmišljanja, razumijevanja i reagiranja, a radi predikcije njegovih budućih postupaka
benchmarking	procjena kapaciteta konkurenata (često i usporedba s vlastitim kapacitetima) radi donošenja optimalnih odluka

Analitičkom radu obavještajnih agencija mogu pomoći i druge tehnike kreativnog razmišljanja, poput mentalne mape, stabla odlučivanja i sl. Sistemski pristup nalaže da kreativnost ne znači samo vidjeti problem na nov način, već i rješavanje problema na inovativan način odnosno uvjeravanje drugih u ispravnost inovativnih ideja (Richards, 2010). Govoreći o učestalosti korištenja SAT-a u državnim obavještajnim agencijama, valja reći da nedostaju istraživanja o toj prevalenciji. Iako je studiju proveo na jednoj od ukupno 17 obavještajnih agencija SAD-a (*State Department's Bureau of Intelligence and Research*), Coulthart (2016) zaključuje da je obuka za uporabu najvažniji čimbenik koji utječe na to koriste li analitičari SAT. Sljedeći preduvjet za korištenje bila je percepcija učinkovitosti tehnika. Proturječno studijama koje ističu da je vremenski pritisak glavni razlog zbog kojeg analitičari ne koriste SAT, Coulthartova studija nije potvrdila takav zaključak. Valja istaknuti kako je *State Department's Bureau of Intelligence and Research* manja agencija u usporedbi s primjerice *Central Intelligence Agency* (CIA) ili *Defense Intelligence Agency* (DIA), u kojima metodolozi pomažu analitičarima u odabiru i primjeni tehnika.

U praksi obavještajnih agencija često postoji tzv. *compulsive data demand*, traži se veća količina podataka, umjesto naglaska na kvaliteti podataka i analiza (Sheptycki, 2014). Vlada i tiranija tekućeg izvješćivanja, što donosi opasnost od toga da izvješćivanje postane samome sebi svrha (Richards, 2010). Neovisno o tipu obavještajnog proizvoda (strateške i taktičke procjene, profiliranje meta i problema i sl.), način samoga izvješćivanja ima posebnu važnost. Herring (1999) ističe kako donositelji odluka žele dobiti krucijalne informacije, poput opisa ključnih dionika, ranih upozorenja te prijedloga strateških odluka i akcija. Izvješće ne bi smjelo biti koncipirano s ciljem natjecanja za pozornost čitatelja, već treba biti koncizno i fokusirano na najvažnije činjenice (Brun, 2018). Nije važna njegova duljina, već kvaliteta (analitičari se trebaju oduprijeti navođenju cjelokupnog detaljnog postupka od početka do kraja, osim kada je to zbog određenog razloga potrebno). Može se reći da stil treba odgovarati znanstvenom stilu pisanja, koji ističe elokventnu točnost (uz točnost samih informacija, važna je i pravilna uporaba riječi koje optimalno opisuju spoznaje kako bi se izbjegla nepreciznost ili dvosmislenost), neutralnost (nepripranost, bez naglašenih epiteta), umjerenost (opisivanje spoznaja pravilnim rečeničnim konstrukcijama optimalne duljine), jasnoću i tečnost. Na vrstu i ishod odluka može utjecati i karakter odnosa analitičara i donositelja odluka. Cilj je profesionalnog izvješćivanja objektivno prenošenje spoznaja, čak i kada se pretpostavlja da informacije neće biti poželjne za donositelje odluka. Stoga je odgovornost analitičara nesporno važna jer se po analitičkim izvješćima postupaju (ili donosi odluka o nepostupanju), a u državnim obavještajnim agencijama takvi postupci imaju implikacije za nacionalnu sigurnost.

Kao većina inozemnih obavještajnih zajednica, i hrvatska obavještajna zajednica imala je uspona i padova, uglavnom uvjetovanih internim političkim relacijama, interferencijom određenih moćnih država i nedostatkom jasne vizije o ulozi, poziciji i važnosti obavještajnih agencija (Akrap i Tuđman, 2016). Iako je istaknuta uspješnost obavještajnih službi u procesu nastajanja samostalne Republike Hrvatske i međunarodnog priznanja zemlje (Akrap i Tuđman, 2016; Bilandžić, 2019), ti su rezultati zasjenjeni nizom kasnijih uloga obavještajnog sustava tijekom izgradnje demokratske države (Bilandžić, 2019). U nekim demokratskim državama, pa i u Hrvatskoj, obavještajni

sustavi na skliskom su terenu, od presudnog subjekta za sprječavanje ugrožavanja nacionalne sigurnosti do ugrožavatelja nacionalne sigurnosti (Bilandžić, 2019). Važno je to zbog činjenice da su uglavnom uspješnija društva u kojima postoji povjerenje u institucije (Sheptycki, 2014). Bilandžić (2019) iznosi razloge zbog kojih hrvatski obavještajni sustav ne doseže primjerenu razinu profesionalizacije: negativno nasljeđe prošlosti i posljedice oličene u očuvanju strukturno-mentalnih mehanizama, politička korupcija te nedostatan utjecaj znanstvenih zakonitosti odnosno implementacije stručnih spoznaja (primjera dobre prakse) drugih država. Stoga je važnost ove studije u osvještavanju o važnosti uporabe znanstvenih spoznaja radi povećavanja učinkovitosti rada hrvatskih sigurnosno-obavještajnih agencija. Govoreći o učinkovitosti SAT-a, valja reći kako nije validiran sukladno uvriježenoj znanstvenoj metodologiji (Artner et al., 2016). Iako te tehnike ne uspijevaju potpuno reducirati inherentno bipolarnu prirodu kognitivnih pristranosti i kumulativne pogreške koje se prenose iz jedne u drugu fazu kreiranja zaključaka, one se često koriste u analitici moćnih obavještajnih agencija. Premda znanstvena validacija tih tehnika predstavlja izazov zbog karaktera zadaća državnih obavještajnih agencija, preporučuje se istraživanje učestalosti korištenja SAT-a u hrvatskim sigurnosno-obavještajnim agencijama, empirijska analiza njihove učinkovitosti te ispitivanje stavova analitičkih eksperata o navedenim tehnikama, a sve radi potencijalnog unaprjeđivanja kvalitete rada tih agencija sukladno kompleksnoj i promjenjivoj sadašnjosti te teško predvidivoj budućnosti. Fleisher i Bensoussan (2015) osmislili su model koji može poslužiti kao okvir za procjenu učinkovitosti analitičkih tehnika, a propituje ih kroz procjenu učinkovitosti izvora, preciznosti, objektivnosti, korisnosti, trajanja provođenja analitičke tehnike te orijentiranosti na budućnost. Iako su opisani određeni (ne svi) problemi i tehnike u analitičkom radu obavještajnih agencija, ovom je studijom upozoreno na problematiku koja se odnosi na same analitičare. Prikazan je značajan broj analitičkih tehnika koje mogu koristiti u donošenju kvalitetnih i pravodobnih odluka u domeni nacionalne sigurnosti i iznesene su preporuke za daljnja istraživanja.

Umjesto zaključka

Ugroze nacionalne sigurnosti postaju raznovrsnijima, što nalaže prilagodljivost obavještajnih agencija. Kontekst provođenja i učinak analiza u tim agencijama neizvjesniji su od uvriježene znanstvene metodologije zbog tajnosti provođenja, vanjski nametnutih i kratkih rokova, koji zahtijevaju zaključke na temelju ograničenog fonda informacija nerijetko upitne kvalitete, mogućnosti obmane te naglaska na predikciji.

Istaknuti su određeni izazovi u analitičkom radu obavještajnih agencija te prikazani uzroci neuspjelih analiza koje uvjetuju karakteristike samih analitičara (posebno kognitivne pristranosti). Prikazan je niz tehnika koje se koriste u moćnim obavještajnim sustavima u svijetu, koje pospešuju objektivnost i kvalitetu analize.

Iako znanstvena validacija tih tehnika predstavlja izazov zbog karaktera zadaća državnih obavještajnih agencija, preporučuje se istraživanje učestalosti korištenja analitičkih tehnika u hrvatskim sigurnosno-obavještajnim agencijama, empirijska analiza njihove učinkovitosti te ispitivanje stavova eksperata o navedenim tehnikama. Takvo bi istraživanje omogućilo unaprjeđivanje kvalitete rada tih agencija s obzirom na kompleksnu i promjenjivu sadašnjost i teško predvidivu budućnost.

Literatura

Akrap, G. i Tuđman, M. (2016) Construction and Deconstruction of the Croatian Intelligence Community (1990-2014). U: De Graaff, B., Nyce, J. M. i Locke, C. (ur.) *The Handbook of European Intelligence Cultures*. Rowman & Littlefield, str. 69-80.

Artner, S., Girven, R. S. i Bruce, J. B. (2016) *Assessing the value of Structured Analytic Techniques in the U.S. Intelligence Community*. RAND Corporation.

Bilandžić, M. (2000) Britanski model obavještajnog organiziranja: obavještajne institucije i nadzor njihovih aktivnosti. *Politička misao: časopis za politologiju*. 37(3), 136-159.

- Bilandžić, M. (2008) *Poslovno obavještajno djelovanje: Business intelligence u praksi*. AGM.
- Bilandžić, M. (2019) *Nacionalna sigurnost. Prognoziranje ugroza*. Zagreb, Despot Infinitus.
- Brantly, A. (2014) Defining the role of intelligence in cyber: a hybrid push and pull. U: Phythian, M. (ur.) *Understanding the Intelligence Cycle*. London/ New York: Routledge, Taylor and Francis Group. Str. 76-98.
- Brun, I. (2018) *Intelligence Analysis: Understanding Reality in an Era of Dramatic Changes*. Israel Intelligence Heritage and Commemoration Center & The Intelligence Heritage Research Institute. Effi Meltzer publishing Ltd. Research & Publishing.
- Byman, D. (2014) The Intelligence War on Terrorism. *Intelligence & National Security*. 29(6), 837-863.
- CIA (1977) Status of the A team - B team experiment in competitive analysis. Dostupno na: <https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/CIA-RDP91M00696R000200060062-1.pdf> [pristupljeno 9. travnja 2019.]
- Clauser, J. K. i Weir, S. M. (1976) *Intelligence Research and Methodology*. StateCollege, PA, HRB Singer. Str. 37-46.
- Clemente, D. (2013) *Cybersecurity*. U: Dover, R., Goodman, M. S. i Hillebrand, C. (ur.) *Routledge Companion to Intelligence Studies*. Routledge.
- Coulthart, S. (2016) Why do analysts use structured analytic techniques? An in-depth study of an American intelligence agency. *Intelligence and National Security*. 31(7), 933-948.
- Director of National Intelligence (2019) *The National Intelligence Strategy of the United States of America: 2019*. Dostupno na: https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/National_Intelligence_Strategy_2019.pdf [pristupljeno 4. travnja 2019.]
- Fleisher, C. G. i Bensoussan, B. E. (2015) *Business and Competitive Analysis*. 2nd edition. Pearson Education.

Gerecht, M. R. (2001) The Counterterrorist Myth. [online] *The Atlantic*. Dostupno na: <http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/2001/07/gerecht.htm> [pristupljeno 6. travnja 2019.]

Gerges, F. A. (2011) *The Rise and Fall of Al-Qaeda*. Oxford University Press.

Gill, P. i Phythian, M. (2014) From Intelligence Cycle to web of intelligence: Complexity and the conceptualisation of intelligence U: Phythian, M. (ur.) *Understanding the Intelligence Cycle*. London/New York, Routledge, Taylor and Francis Group. Str. 21-42.

Glass, R. R. i Davidson, P. B. (1948) *Intelligence is for Commanders*. Harrisburg, PA., Military Service Pub.

Goodman, M. S. (2013) The United Kingdom. U: Dover, R., Goodman, M. S. i Hillebrand, C. (ur.) *Routledge Companion to Intelligence Studies*. Routledge.

Grabo, C. M. (2002) *Anticipating Surprise: Analysis for Strategic Warning*. Center for Strategic Intelligence Research, Joint Military Intelligence College.

Hall, W. M. i Citrenbaum, G. (2010) *Intelligence analysis how to think in complex environments*. Praeger Security International.

Herring, P. J. (1999) Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*. 10(2), 4-14.

Herring, P. J. (2005) Create an Intelligence Program for Current and Future Business Needs. *Competitive Intelligence Magazine*. 8(5), 20-27.

Heuer, R. (1999) *The Psychology of Intelligence Analysis*. Washington, D. C., Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency.

Immerman, R. H. (2011) Transforming Analysis: The Intelligence Community's Best Kept Secret. *Intelligence and National Security*. 26(2-3), 159-181.

Johnston, R. (2005) *Analytic Culture in the U. S. Intelligence Community*. Washington D. C., The Center for the Study of Intelligence.

Kirkpatrick, B. L. (1997) Intelligence. U: Jentelson, W. B. i Paterson, G. T (ur.) *Encyclopedia of US Foreign Relations, Volume 2*. New York, Oxford University Press.

- Kopal, R. (2018) Međunarodna sigurnost: primjena strukturiranih analitičkih tehnika u predviđanjima. *Zbornik sveučilišta Libertas*. 3(3), 9-22.
- Laqueur, W. (1985) *A World of Secrets*. New York, Basic Books.
- Marrin, S. (2005) Intelligence Analysis: Turning a Craft into a Profession. *Proceedings of the 2005 International Conference on Intelligence Analysis*. Str. 1-5.
- Masip, J. (2017) Deception detection: State of the art and future prospects. *Psicothema*. 29(2), 149-159.
- Miller, G. A. (1956) The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*. 63(2), 81-97.
- Miller Beebe, S. i Pherson R. H. (2011) *Cases in Intelligence Analysis: Structured Analytic Techniques in Action*. CQ Press.
- Moore, D. T. (2011) *Sensemaking: a structure for an Intelligence Revolution*. Washington, D. C., National Defense Intelligence College.
- Myers, D. G. (2003) *Exploring Psychology*. New York, Worth.
- Omand, D. (2014) Is it time to move beyond the Intelligence Cycle: A UK practitioner perspective. U: Phythian, M. (ur.) *Understanding the Intelligence Cycle*. London/New York, Routledge, Taylor and Francis Group. Str. 134-148.
- Oryang, D. (2002) Probabilistic Scenario Analysis-A Methodology for Quantitative Risk Assessment. Presented at NAPPO PRA Symposium on Pest Risk Analysis, Puerto Vallarta, Mexico.
- Panetta, L. i Newton, J. (2014) *Worthy Fights: A Memoir of Leadership in War and Peace*. Penguin Publishing Group.
- Pillar, P. R. (2011) *Intelligence and U.S. Foreign Policy: Iraq, 9/11, and Misguided Reform*. Columbia University Press.
- Phythian, M. (2014) *Understanding the Intelligence Cycle*. London/New York, Routledge, Taylor and Francis Group.
- Rathmell, A. (2002) Towards postmodern intelligence. *Intelligence and National Security*. 17(3), 87-104.

Richards, J. (2010) *The Art and Science of Intelligence Analysis*. Oxford, Oxford University Press.

Sheptycki, J. (2014) To go beyond the cycle of intelligence-led policing. U: Phythian, M. (ur.) *Understanding the Intelligence Cycle*. London/New York, Routledge, Taylor and Francis Group. Str. 99-118.

Shiraz, Z. i Aldrich, R. J. (2013) Globalisation and Borders. U: Dover, R., Goodman, M. S. i Hillebrand, C. (ur.) *Routledge Companion to Intelligence Studies*. Routledge.

Strachan-Morris, D. (2014) The Intelligence Cycle in the corporate world: Bespoke or off-the-shelf. U: Phythian, M. (ur.) *Understanding the Intelligence Cycle*. London/New York, Routledge, Taylor and Francis Group. Str. 119-133.

Symon, P. i Tarapore, A. (2015) Defense Intelligence Analysis in the Age of Big Data. *Joint Force Quarterly*. 79, 4-11.

Tetlock, P. (2005) *Expert Political Judgment*. Princeton University Press.

US Government (2009) A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis. Dostupno na: <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/Tradecraft%20Primer-apr09.pdf> [pristupljeno 4. travnja 2019.]

US Marine Corps (1997) *Intelligence*. Marine Corps Doctrinal Publication MCDP 2.

O autoru

Dr. sc. Luka Leško (llesko@zsem.hr), doktor društvenih znanosti, znanstvene grane kineziološke antropologije, zaposlenik je Zagrebačke škole ekonomije i managementa. U znanstvenom je zvanju znanstveni suradnik, a u nastavnom zvanju predavač. Završio je Project Management for Business Professionals (PMI i Alfred State College of Technology, New York), Transnational Cooperation Activities program Europske komisije (Bruxelles, Belgija), UN Akademiju (u organizaciji Hrvatskog društva za Ujedinjene

narode i Diplomatske akademije Ministarstva vanjskih i europskih poslova RH) i Međunarodnu olimpijsku akademiju (Olimpija, Grčka). Osam godina uzastopno bio je reprezentativac RH u džudu, sudionik 10 Europskih prvenstava, Univerzijade i Svjetskog vojnog prvenstva.

Suvremeni sigurnosni izazovi i zaštita kritičnih infrastrukture

Gordan Akrap

Sažetak

U ovom se radu problematizira mjesto, važnost i uloga ulaganja u funkcioniranje, zaštitu i oporavak kritične infrastrukture, nacionalne i međunarodne, u kontekstu suvremenih hibridnih prijetnji i proračunskih obrambenih izdvajanja. S obzirom na to da će u budućim ratovima primarna meta napada biti određena kritična infrastruktura (ili više njih) , pri čemu će kao sredstvo napada poslužiti kiber prostor, ulaganja u zaštitu kritične infrastrukture potrebno je sagledati kroz prizmu proračunskih obrambenih izdvajanja.

Ključne riječi

Kritična infrastruktura, hibridne prijetnje, operacije utjecaja, obrambena proračunska izdvajanja

Abstract

This paper discusses the place, importance and role of investments in the work, protection and resiliency of critical infrastructure, national and international, in the context of modern hybrid threats and budget defence expenditures/allocations. Considering that in future wars the primary target of the attack is going to be critical infrastructure (one or more), and cyberspace will be a tool for conducting attack(s),

1 Članak je primljen u uredništvo 12. rujna 2019. i prihvaćen za objavu 3. prosinca 2019.

investments in the protection and resiliency of critical infrastructure should be observed through the prism of budget defence expenditures/allocations.

Keywords

Critical Infrastructure, Hybrid threats, Influence operations, Defence Budget Expenditures

Uvod

Povijest je pokazala da se pozitivan razvoj države i društva temelji na procesima koji su poznati kao industrijske revolucije. Predvodnici industrijskih revolucija postaju u tom procesu nositelji razvoja, stvarajući preduvjete za kreiranje novih vrijednosti. Oni koji ne uspiju uhvatiti korak s vremenom i razvojem osuđeni su na ovisnost o drugima, na teške i zahtjevne unutarne i vanjske izazove s kojima će se teško moći suočiti. U procesima razvoja i novih industrijskih revolucija bitnu ulogu imaju kritične infrastrukture (KI-jevi) te će ta uloga s vremenom biti sve veća.

Razvoj terminologije KI-jeva pratio je razvoj, važnost i utjecaj KI-jeva (kako na pojedinačnoj, tako i na općoj i zajedničkoj razini) na pojedince, skupine, zajednice, društva, države i međunarodne zajednice. Istodobno je rasla i razvijala se međuovisnost različitih KI-jeva (na nacionalnoj i međunarodnoj razini) te njihov pozitivan utjecaj na gospodarski, politički, kulturni, sigurnosni i svaki drugi aspekt djelovanja i življenja.

Međutim, sve ono što je dobro i korisno za ljudski rod može se i treba upotrijebiti protiv njega kad se za tim pokaže potreba.² Stoga, shvaćajući važnost KI-jeva, države su pokrenule procese kojima su pokušale utvrditi sektore u kojima se mogu nalaziti KI-jevi, sektorska i međusektorska mjerila za određivanje toga što jesu i što nisu KI-jevi, međusobne ovisnosti i moguće negativne kaskadne učinke, analize rizika i prijetnji, kao i prijedloge

2 Liang, Q.; Xiangsui, W. 1999. *Unrestricted Warfare*. PLA Literature and Arts Publishing house. Peking. 25 str. <http://www.scribd.com/doc/5714/Unrestricted-Warfare> (pristupljeno 19. listopada 2009.).

uspostave zaštitnih mjera. S obzirom na činjenicu da suvremene sigurnosne prijetnje, uz nove paradigme napada, izravno ciljaju KI-jeve, potrebno je razmotriti mogućnost da se ulaganje u zaštitu, održivost i oporavljivost KI-jeva smatra ulaganjem u proračunska obrambena izdvajanja.

Kritična infrastruktura

Različite države različito su definirale sektore u kojima se na temelju postojećih mjerila mogu utvrditi nacionalni i/ili međunarodni KI-jevi. Međutim, svaka je država definirala informacijsko-komunikacijski, energetske i vodno-prehrambeni sektor kao sektore koji sadržavaju KI-jeve. Normalno i neometano funkcioniranje svih drugih sektora, odnosno KI-jeva koji se nalaze u njima, u manjoj ili većoj mjeri temelji se na neometanom i pouzdanom radu triju prethodno navedenih infrastruktura. Funkcionalnost KI-jeva može imati različite učinke na stanovništvo, društvo i državu, kako na pojedinačnoj razini, tako i na zajedničkoj razini. Pojava kriza na lokalnoj razini prouzročeni problemima u djelovanju KI-jeva lako može postati međunarodni problem za čije je rješavanje potrebno pokretanje brojnih aktivnosti kojima se treba spriječiti pojava, odnosno širenje mogućih negativnih učinaka.

Važnost KI-jeva za normalno funkcioniranje društva i države, odnosno njihova korist, ujedno je i njihov bitan nedostatak. Taj se podatak dobiva sagledavanjem cijelog niza sukoba koji su obilježili kraj 20. st. i početak 21. st. U prošlosti su napadi na KI-jeve bili u funkciji napada na druge ciljeve, no danas je došlo do promjene paradigme napada. Planiranje postojećih i budućih sukoba i ratova neumitno podrazumijeva i napade na KI-jeve, i to kao na primarne ciljeve napada kojim se napadnutoj strani pokušava nametnuti vlastita volja a da se pritom ne pokrenu vojni efektivni. U tom je smislu potrebno sagledati utjecaj suvremenih sigurnosnih izazova hibridne naravi na sigurnost, koju je potrebno definirati i kao stanje i kao proces.

Republika Hrvatska donijela je Zakon o kritičnim infrastrukturama (NN 56/13), kojim se uspostavio definicijski okvir, ali koji nije dovoljno uspješno proveden u praksu. Dodatni razlog zašto je potrebno ozbiljno raditi na

izmjenama i dopunama Zakona (ako ne i na potpuno novom zakonu) jest promjena postojećeg shvaćanja ovisnosti društva i države o normalom i sigurnom funkcioniranju KI-jeva, uloge i važnosti integracijskih procesa države te javnog, privatnog i akademskog sektora u cijelom nizu aktivnosti u zaštiti KI-jeva.

Hibridne prijetnje i hibridne operacije

Hibridne operacije podrazumijevaju cijeli niz aktivnosti usmjerenih prema postizanju stanja informacijske nadmoći i oblikovanja napadnutog cilja u skladu s napadačevim potrebama. Hibridne prijetnje, kao skup mogućih pojava oblika pojedinih hibridnih operacija, podrazumijevaju usmjereno i organizirano djelovanje prema pojedinoj ciljanoj publici³ u cilju iskorištavanja (poticanja, produbljivanja) njezinih ranjivosti, stvaranja novih ranjivosti, poticanja osjećaja podjele, nesigurnosti, defetizma, nemoći, beznađa, dvojbenosti, sumnjičavosti, narušavanja i urušavanja demokratskih struktura i procesa te slabljenja i kontroliranja obrambenog sustava. Te se prijetnje mogu ostvariti primjenom različitih procesa i sustava, uključujući i one koji su dio KI-jeva: gospodarski, ekonomski, energetski, politički, kulturni, sportski, sigurnosni, medijski, informacijsko-komunikacijski itd. Suvremene hibridne prijetnje u samoj svojoj biti te procesu planiranja, pripreme, vođenja, upravljanja i praćenja imaju ishodište u korištenju izvještajno-sigurnosnog sustava. To je vektor djelovanja u koji je potrebno usmjeriti sustav za preventivno djelovanje kako bi se pravodobno uočila mogućnost hibridnog napada provođenjem nekih aktivnosti iz spektra hibridnih prijetnji, kao i tematskog područja (jednog ili više njih) koje će se vjerojatno iskoristiti kao sredstvo postizanja cilja.

Plastičan primjer suvremenih shvaćanja trajne uporabe hibridnih prijetnji i operacija utjecaja jest i sadržaj koji je u svojem radu 2013. istaknuo načelnik stožera Oružanih snaga Ruske Federacije general Valerij Gerasimov.⁴

3 Ciljana publika koju se izlaže djelovanju hibridnih operacija može biti pojedinac, skupina, zajednica i društvo.

4 Bajarūnas, Eitvydas (Ambassador at Large for Hybrid Threats Ministry of Foreign Affairs

U tom je radu naglasio promjenu paradigme napada u novim sukobima, koji ne moraju prerasti u ratove, u kojima prevladavaju aktivnosti iz spektra informacijskog ratovanja u odnosu na ratovanje klasičnim kinetičkim ubojitim sredstvima u omjeru 4 : 1 u korist informacijskog ratovanja. Druga novina u ruskoj strategiji koju naglašava general Gerasimov jest prihvaćanje činjenice da se aktivnosti iz spektra hibridnih prijetnji mogu i trebaju planirati i provoditi bez prestanka (24/7) i bez obzira na to vlada li stanje apsolutnog mira, krize, rata ili poraća. Iako je takvo stajalište pobudilo zanimanje široke javnosti, potrebno je jasno reći da na Zapadu nije nepoznato da operacije nekinetičkim sredstvima (operacije utjecaja) imaju iznimno važno mjesto u sukobima u odnosu na operacije u kojima se upotrebljavaju kinetička ubojita sredstva. To pokazuje cijeli niz medijskih aktivnosti⁵ kojima je Zapad izlagao stanovništvo i vodstvo država koje su se od kraja Drugoga svjetskog rata pa sve do raspada Sovjetskog Saveza i Istočnog bloka nalazile iza željezne zavjese.

Kiber prostor

Analizom kriza, sukoba i ratova koji se događaju u posljednjih desetak godina (tzv. Arapsko proljeće, Ukrajina, Sirija, Venezuela, migrantska kriza 2015.) te pojedinih političkih procesa (predsjednički izbori u SAD-u 2016. i Francuskoj 2018. te referendum o Brexitu 2016.) potrebno je izvući određene zaključke. Oni nam trebaju kako bismo u budućnosti mogli pravodobno predvidjeti pojavu, narav i kontekst kriza i sukoba, identificirati moguće napadače, njihove ciljeve, metode, modele, sredstva, komunikacijske kanale

of Lithuania). 2017. *Countering hybrid threats and building resilience: case of Lithuania* (ppt prezentacija).

5 Dio hladnoratovskih operacija utjecaja kojima se pokušavalo utjecati na stajališta, mišljenja, percepciju i odluke stanovništva i vodstva država Istočnog bloka jesu osnivanja i djelovanja radijskih postaja kao što su Radio Liberty, Radio Free Europe, Radio Marty, Radio in American Sector in Berlin, Voice of America i Radio Asia. Tadašnji Sovjetski Savez osnovao je Radio Moskvu kako bi pokušao parirati zapadnim medijima. Više o hladnoratovskim operacijama utjecaja može se naći u: Akrap, G. (2011.) *Informacijske strategije i operacije u oblikovanju javnog znanja* (doktorska disertacija). Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb.

te angažirane osobe i organizacije. Može se tvrditi da je informacijsko-komunikacijski sektor primarno područje sukobljavanja različitih subjekata koji pokušavaju doći do položaja informacijske nadmoći, a tako će biti i u budućnosti. Postizanjem takva stanja napadač može uspješno nadzirati i oblikovati kognitivne procese odnosno utjecati na procese razmišljanja i odlučivanja ciljanih publika. Svrha je natjerati ciljanu publiku da donosi odluke koje joj kratkoročno i dugoročno mogu nanijeti ozbiljne štete.

Jedno od ključnih sredstava koje napadači, sadašnji i budući, koriste u postizanju tog cilja jesu i aktivnosti u kiber prostoru. Taj prostor definiramo kao četverodimenzionalni prostor (zemljopisna rasprostranjenost, logičke mreže, ljudski čimbenik sa svojim stvarnim i virtualnim identitetima te umjetna inteligencija) u kojemu svaka od utvrđenih dimenzija ima svoju ulogu, važnost i odgovornost, ali i osjetljivost na različite podražaje. Praksa je pokazala da, s gledišta sigurnosti, ljudski čimbenik predstavlja najkritičniju točku cijelog kiber prostora. To je i razlog zašto se najviše pozornosti u planiranju i provođenju napadnih djelovanja pridaje prikupljanju izvještajno-sigurnosnih podataka o osobama koje su na neki način povezane s ciljem koji se namjerava postići.

Kiber prostor ujedno je prostor kojim se pojedine (ili brojne) ciljane publike najbrže mogu izložiti djelovanju različito oblikovanih (dez)informacija. Objavljivanje informacijskog sadržaja s upitnom razinom istinitosti, točnosti i potpunosti, autora čije su vjerodostojnost i pouzdanost problematične, vrlo je često prikriveno drugim djelovanjima i informacijama koje u neiskusnih čitatelja (odnosno primatelja oblikovanih poruka) mogu pridonijeti dezinformiranosti. S takvim primateljem dezinformacija može se lako manipulirati te je on potencijalno štetan za svoju okolinu.

Kiber prostor nova je bojišnica te će u sagledivoj budućnosti biti primarna bojišnica svih suvremenih sukoba. U to više nema nikakve sumnje. Taj prostor obilježavaju sukobi različitih intenziteta između različitih subjekata koji mogu, ali i ne moraju, biti svjesni takva stanja. Za razliku od stvarnog svijeta, u kojemu postoje pravila ratovanja i međunarodno prihvaćene institucije koje te procese na neki način mogu kontrolirati i penalizirati, napadačko djelovanje u kiber prostoru nije ograničeno. U njemu ne postoje

međunarodno prihvaćene norme ponašanja ni pravila sukobljavanja i ratovanja, a još manje međunarodno priznate i prihvaćene institucije koje bi takva pravila pratile i po potrebi sankcionirala njihovo kršenje. S obzirom na nepostojanje takvih pravila i zlouporabu prava u kiber prostoru u različitim demokratskim procesima, jača svijest o potrebi za definiranjem pravila sukobljavanja i ratovanja, odnosno ponašanja u kiber prostoru. Ta pravila trebaju i smiju odrediti samo subjekti međunarodnog prava, a ne tvrtke i korporacije koje taj prostor pokušavaju monopolizirati (kao što su Facebook, Alphabet i sl.).

Država treba biti nadležna za pravo i mogućnost odgovora na napade koji se događaju u kiber svijetu ili iz njega dolaze. Pravo na represiju i reakciju ne smije se prepustiti ni jednom privatnom ili korporativnom entitetu. Država, odnosno međunarodna organizacija, mora uz pomoć javnog, privatnog i akademskog sektora raditi na razvijanju modela preventivne aktivne obrane s mogućnosti ranog prepoznavanja, pouzdanog i nedvojbenog identificiranja kiber napadača te odgovarajućeg odgovora na sve sigurnosne izazove i krize u kiber prostoru. U tom smislu treba raditi na snažnoj i potpunoj integraciji znanja, sposobnosti i mogućnosti između svih dionika sustava domovinske sigurnosti (državnog, privatnog, javnog i akademskog sektora) – kako na nacionalnoj razini, tako i na odgovarajućoj međunarodnoj razini.

Suvremene sigurnosne prijetnje i izazovi

Iz svega navedenoga može se zaključiti sljedeće:

- Primarni cilj svih budućih neprijateljskih aktivnosti bit će nastojanje napadača da stvori stanje informacijske nadmoći u informacijsko-komunikacijskom prostoru.
- Kako bi se taj cilj ostvario, napadač će napadati sljedeće tri ključne kritične infrastrukture (nacionalne i međunarodne): informacijsko-komunikacijska (uključujući kiber prostor), energetska, vodno-prehrambena.
- Najučinkovitije sredstvo za ostvarivanje stanja informacijske nadmoći jest stjecanje nadmoći u kiber prostoru.

- Pravila sukobljavanja i ratovanja u kiber prostoru ne postoje, što znači da nema metoda, radnji, ciljeva i sredstava koji su zabranjeni. Ne postoji međunarodno prihvaćen sustav ni organiziranost nadzora i kontrole nad procesima i aktivnostima u tom prostoru. Time se znatno otežava organiziranje učinkovitih obrambenih mjera, posebno na pasivnoj preventivnoj razini.
- Budući napadi bit će hibridne naravi. U njima će prednjačiti uporaba nekinetičkih sredstava (operacije utjecaja, informacijske i medijske operacije, uporaba različitih politika kao izvora prijetnji), dok će se uporaba kinetičkih ubojitih sredstava (vojnih, oružanih) upotrebljavati tek kad se iscrpe sve mogućnosti primjene nekinetičkih metoda i modela napada. Dodatna je prednost tih napada jednostavnija mogućnost njihova učinkovitog poricanja, odnosno otežano identificiranje stvarnog napadača i njegovih namjera.
- U pripremi, planiranju, vođenju i nadzoru napada napadač mora koristiti, ako želi biti učinkovit, sposobnosti izvještajno-sigurnosnog sustava, i to u svim fazama djelovanja. Budući da se djelovanja izvještajno-sigurnosnog sustava na prikupljanju i obradi nužnih podataka mogu lakše uočiti, potrebno je obratiti pozornost na njih jer se njihovim ranim otkrivanjem stvaraju uvjeti za postupanja u učinkovitoj preventivnoj aktivnoj obrani.
- Najranjiviji dijelovi svakog sustava i procesa jesu ljudi, zbog čega je njihovoj sigurnosti, stalnom procesu obrazovanja, obučavanja i usavršavanja te razvoju ukupne društvene sigurnosne kulture potrebno posvetiti posebnu i trajnu pozornost.

Suočavanje sa suvremenim sigurnosnim prijetnjama i izazovima

Što se može i treba napraviti kako bi se pouzdano i pravodobno moglo prepoznati napadne namjere te organizirati učinkovitu obranu? Odgovor nije ni lak ni jednostavan te podrazumijeva organiziranje cijelog spektra aktivnosti koje se, po sadašnjim zakonodavnim pravilima, vrlo često nalaze na rubu zakonitosti. Istaknut ćemo samo ključne aktivnosti koje upućuju na potrebu za sustavnim pristupom u suočavanju sa suvremenim sigurnosnim prijetnjama i izazovima:

- Razvoj obrazovnog sustava koji će buduće stanovnike, a time i one koji će doći u situaciju da će tijekom života donositi različite vrste odluka u ime drugih i za njihove potrebe, naučiti ispravno tumačiti informacije te znati raspoznati neistinu od istine. U procesima prepoznavanja i razlikovanja istine od neistine ne smijemo se oslanjati samo na algoritme i umjetnu inteligenciju, koji se već pokušavaju primijeniti za pravodobno uočavanje dezinformacijskih aktivnosti. Ljudi moraju biti ti koji će donositi konačne odluke.
- Trajno sigurnosno osposobljavanje, obučavanje i obrazovanje ljudi uključenih u pojedine procese zaštite kritičnih infrastruktura jer će one biti prva meta napada hibridne naravi svih budućih napadača.
- Postizanje stanja digitalnog suvereniteta na razini zemalja članica EU-a i NATO-a te na razini integracijskih organizacija, uz poštovanje stečenih prava i sloboda pojedinaca i zajednica, izbjegavajući ponavljanje ruskog i kineskog modela stvaranja izolacionističkog i represivnog digitalnog suvereniteta.
- Subjekt međunarodnog prava (država, relevantna međunarodna organizacija) mora preuzeti svoju zakonodavnu ulogu i propisati jasna i obvezujuća pravila ponašanja u kiber prostoru te pravila, načine i metode kažnjavanja uočenih i prepoznatih nedopuštenih aktivnosti u kiber prostoru bez obzira na to tko ih je počinio.
- Stalno ulaganje materijalnih i ljudskih resursa u kiber, tehničku i fizičku zaštitu KI-jeva – kako na nacionalnoj, tako i na međunarodnoj razini – te integriranje tih zaštita s obzirom na integriranost i visoku međuovisnost KI-jeva. Potrebno je poticati investiranja privatnog sektora u učinkovitu zaštitu KI-jeva koji su u njihovu vlasništvu ili kojima upravljaju. To je pitanje vrlo zahtjevno jer su brojni KI-jevi u vlasništvu privatnih tvrtki ili one njima upravljaju. Stoga je potrebno pronaći način kako definirati i razdvojiti ulaganja držanog i privatnog sektora u cilju zaštite i oporavka KI-jeva. Jedno je od mogućih rješenja priznavanje ulaganja privatnih tvrtki u procese zaštite i oporavka KI-jeva na nacionalnoj razini kao budućih poreznih olakšica koje bi država mogla pripisati ulaganjima vlastitih sredstava u obrambene svrhe.

- Stvaranje odgovarajućeg obrambenog sustava i mehanizama integriranjem sposobnosti koje na nacionalnoj razini imaju državni, javni, privatni i akademski sektor te isto takva suradnja na međunarodnoj razini. Bitni dionici tog sustava jesu vlasnici i upravljači kritičnih infrastruktura o kojima ovisi normalno, sigurno i pouzdano svakodnevno funkcioniranje društva i države. Taj sustav mora biti pod isključivom kontrolom i nadzorom države ili odgovarajućih međunarodnih organizacija, odnosno onih koje imaju zakonsko pravo na primjenu sile i represije.
- Subjekt međunarodnog prava ne treba se ustručavati od toga da vodeću ulogu u procesima ranog prepoznavanja i reakcije na hibridne prijetnje u određenom trenutku i na određeno razdoblje prepusti drugom sektoru (privatnom, javnom, akademskom) ako je u tom trenutku i u tom procesu to najbolje rješenje, zadržavajući snažnu sastavnicu kontrole i nadzora nad djelovanjem zajedničkog tima. Suradnja mora biti obvezna za sve dionike tog procesa.
- Stvaranje sustava koji će moći osigurati sveobuhvatan odgovor (na preventivnoj razini) ranog prepoznavanja hibridnih prijetnji, njihova shvaćanja, aktiviranja i koordiniranja djelovanja zaštitnog sustava, praćenje i vođenje primjenom procesa reagiranja, učenja iz iskustava te prilagodbe, a po potrebi mijenjanja i prilagođavanja postojećeg sustava kako bi bio još učinkovitiji.
- Uspostavljeni sustav mora moći pouzdano izvršavati tri ključne aktivnosti: rano uočavanje i prepoznavanje nadolazećeg napada, nedvojbeno identificiranje napadača, omogućivanje primjerenog protudjelovanja s obzirom na uporabljena sredstva i njihov intenzitet u odnosu na planirane učinke.
- Donijeti standarde definiranja aktivne obrane u kiber prostoru i zaštite pojedinih KI-jeva, odnosno rješenja za to kako reagirati na koju vrstu podražaja (pri čemu se postavlja klasično pitanje treba li na napad kiber pištoljem odgovoriti napadom kiber atomskom bombom).

Rasprava i zaključak

Budući sukobi početi će (i nastaviti se odvijati) u kiber prostoru, što se može primijetiti i na suvremenim primjerima, i to različitim intenzitetom u vremenskom kontinuumu. Primarni ciljevi tih napada, koji nužno ne moraju prerasti u oružane sukobe, bit će kritične infrastrukture. Model napadačkih djelovanja koji će se primjenjivati bit će hibridne naravi.

Danas je bez jasno definiranih pravila teško organizirati učinkovitu obranu kiber prostora i zaštitu KI-jeva, čije se sigurno djelovanje temelji, između ostaloga, na integritetu, stabilnosti, sigurnosti i pouzdanosti kiber prostora, a u skorijoj budućnosti bit će još i teže. Stoga subjekti međunarodnog prava (države i međunarodne organizacije) trebaju prihvatiti činjenicu da je ulaganje u sveobuhvatnu zaštitu KI-jeva (kiber, tehnička, fizička) u cilju njihove zaštite od mogućih napadača, kao i njihova brzog i učinkovitog oporavka nakon izlaganja pojedinom sigurnosnom riziku, ulaganje u pojedinačnu i opću sigurnost. Kako na nacionalnoj, tako i na međunarodnoj razini. To se osobito odnosi na ulaganja u sektore KI-jeva, koji će biti primarni ciljevi budućih napada prijetnjama koje dolaze iz spektra hibridnog djelovanja: informacijsko-komunikacijski (kiber), energetski i vodno-prehrambeni. Naime, mogući negativni kaskadni učinak djelovanja na druge KI-jeve do kojeg može doći napadom na neki od triju prethodno navedenih KI-jeva može prouzročiti ozbiljne ljudske i materijalne gubitke, odnosno potaknuti snažne valove nasilja i unutarnjih sukoba.

Stoga se sva ulaganja države (te pojedina privatnog sektora) u zaštitu, povećanje otpornosti i pospješivanje oporavka ugroženih KI-jeva trebaju shvatiti i prihvatiti kao ulaganja u vlastitu i zajedničku obranu. Kao takva, ulaganja bi se trebala predstavljati kao proračunska obrambena izdvajanja, a tako bi se trebala tumačiti i računati. Na taj bi se način dao dodatni doprinos jačanju stanja pojedinačne i opće sigurnosti, jačala bi se strateška sigurnosna kultura države i sigurnosna kultura stanovništva, rasla bi razina povjerenja stanovništva u sposobnost institucija vlastite države (ali i međunarodne organizacije kojoj država pripada ako bi i ona sudjelovala u takvim aktivnostima), dodatno bi se smanjio manevarski prostor koji će napadač

pokušati iskoristiti za promicanje vlastitih ciljeva te bi se intenzivirala suradnja između državnog, javnog, privatnog i akademskog sektora. Razvoj, djelovanje, zaštita i sigurnost KI-jeva jedan su od temelja na kojima se može i treba graditi sigurno i demokratsko društvo integriranjem svih sposobnosti i znanja koja mu stoje na raspolaganju.

Referencije

Akrap, G. 2011. *Informacijske strategije i operacije u oblikovanju javnog znanja* (doktorska disertacija). Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb.

Bajarūnas, E. 2017. *Countering hybrid threats and building resilience: Case of Lithuania* (ppt prezentacija). Zagreb

Liang, Q.; Xiangsui, W. 1999. *Unrestricted warfare*. PLA Literature and Arts Publishinghouse. Peking. <http://www.scribd.com/doc/5714/Unrestricted-Warfare> (pristupljeno 19. listopada 2009.)

Zakon o kritičnim infrastrukturama, NN 56/13. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_56_1134.html (pristupljeno 10. rujna 2019.)

O autoru

Dr. sc. Gordan Akrap diplomirao je na Fakultetu elektrotehnike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu te je 2011. doktorirao na Odsjeku za informacijske znanosti i komunikologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Tema disertacije glasi „Informacijske strategije i operacije u oblikovanju javnog znanja”. Ima znanstveno zvanje znanstvenog suradnika informacijskih znanosti i komunikologije. Dragovoljac je Domovinskog rata od 1990. Završio je veći broj stručnih seminara te jednogodišnji studij na Diplomatskoj akademiji MViEP RH. Aktivno je radio u sigurnosnom sustavu i diplomaciji RH. Nositelj je više odličja i medalja. Autor je nekoliko knjiga te znanstvenih i stručnih radova iz područja međunarodne, nacionalne i korporativne sigurnosti, izvještajno-sigurnosnih sustava, informacijskog ratovanja te Domovinskog rata. Aktivno je sudjelovao na brojnim međunarodnim simpozijima. Održao je niz predavanja

u Hrvatskoj i u inozemstvu o temama iz područja Domovinskog rata i strategija međunarodne, nacionalne i korporativne sigurnosti te međunarodnih odnosa. Od 2015. član je uprave međunarodne stručne organizacije International Intelligence History Association. Osnivač je i predsjednik zagrebačkog Instituta za istraživanje hibridnih sukoba. Pokretač je i glavni organizator međunarodnog foruma stručnjaka za zaštitu kritičnih infrastruktura od suvremenih sigurnosnih izazova i prijetnji pod nazivom Zagreb Security Forum, koji se održava od 2016.

Teorijski i empirijski pogled na zapovijedanje Hrvatskom vojskom u Domovinskom ratu

Suzana Filjak

Sažetak

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

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

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

Ključne riječi

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

Abstract

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

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

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

Keywords

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

Uvod

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

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

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

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

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

Značajke i predviđanja ishoda Domovinskog rata

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Razmatrajući Domovinski rat u kategorijama **asimetričnosti, nelinearnosti**⁴,

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

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

i hibridnog i specijalnog ratovanja⁵, važno je napomenuti kako su ti pojmovi ratovanja povezani s nekonvencionalnim oblicima vođenja oružane borbe. Takvi sukobi protive se aktualnim odredbama međunarodnoga ratnog prava i konvencijama kojima se regulira vođenje oružanoga sukoba. Naime, vrlo je teško proporcionalno odgovoriti na napade koji se sastoje od ubojstava, masovnog ranjavanja, bezosjećajnosti prema žrtvi, kao i na prijetnje i samu uporabu kemijskog i/ili biološkog oružja, čemu je tijekom agresije na Hrvatsku svjedočila cijela svjetska javnost. Obrambenim akcijama i primjerenim uzvraćanjem žrtva u percepciji međunarodne javnosti i njezina javnog mnijenja vrlo lako dobiva atribute agresora, čemu pridonose intenzivne informacijske operacije, te na međunarodnoj sceni biva osuđena zajedno s agresorom. Naposljetku, cilj hibridnog ratovanja i jest brutalnom vojnom intervencijom, uz aktivne diplomatske, gospodarske i informacijske aktivnosti, prouzročiti u pripadnika protivničke strane uvjerenje da pružanje otpora nije ni poželjno ni moguće.

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

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

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

U tom kontekstu Marijan napominje:

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

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

Zapovjedna struktura u Domovinskom ratu

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

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

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

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

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

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

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

Ispitivanja značajki zapovijedanja u vojsci

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

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

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

Dosadašnja ispitivanja zapovijedanja u Hrvatskoj vojsci

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

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

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

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

Teorijski okvir zapovijedanja

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

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

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

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

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

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

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

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

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

situacijskih teorija⁹ do novih pristupa utemeljenih početkom 21. stoljeća, od kojih su najpoznatije **transakcijske**¹⁰ i **transformacijske**¹¹ teorije (Bolden i sur. 2003). Novi pristupi vođenju razvijaju se kao odgovori na nove zahtjeve i izazove koji se postavljaju pred vođu. U svojim temeljima sve te teorije polaze od različitih i naizgled međusobno suprotstavljenih stajališta. No

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

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

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

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

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

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

Metodologija ispitivanja

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

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

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

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

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

Mjerni instrument (upitnik)

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

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

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

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

Ispitanici

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

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

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

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

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

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

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

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

Obrada rezultata

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

Rezultati, tumačenja i implikacije dobivenih rezultata

Prvi dojam o zapovjedniku iz Domovinskog rata

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

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

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

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

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

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

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

Stil zapovijedanja

Sukladno s biheviorističkim teorijama vođenja, tom je prigodom ispitan i stil zapovijedanja¹² koji je primjenjivao, od ispitanika odabrani zapovjednik

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

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

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

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

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

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

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

Osobine pozitivnih zapovjednika

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Značajke ratnih zapovjednika i njihova važnost u ratu

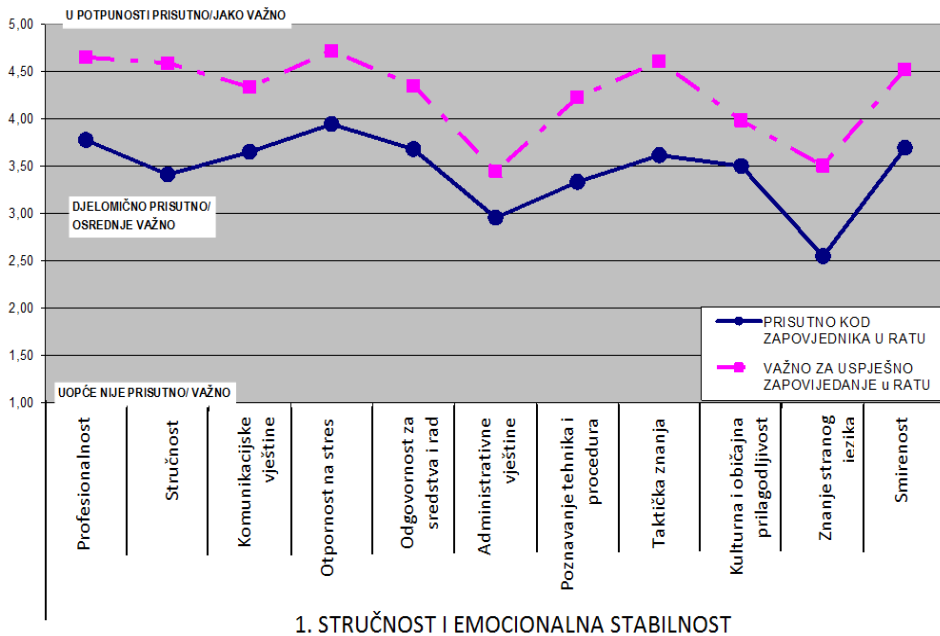
Faktorizacijom niza čimbenika i značajki zapovjedničkog ponašanja koje su pružili ispitanici u drugoj cjelini upitnika (odgovarajući na 61 česticu o ponašanju, znanju, osobinama ličnosti i određenim sposobnostima) dobivene su sljedeće **kategorije osobina i ponašanja važnih za zapovijedanje u ratu**.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

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

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

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

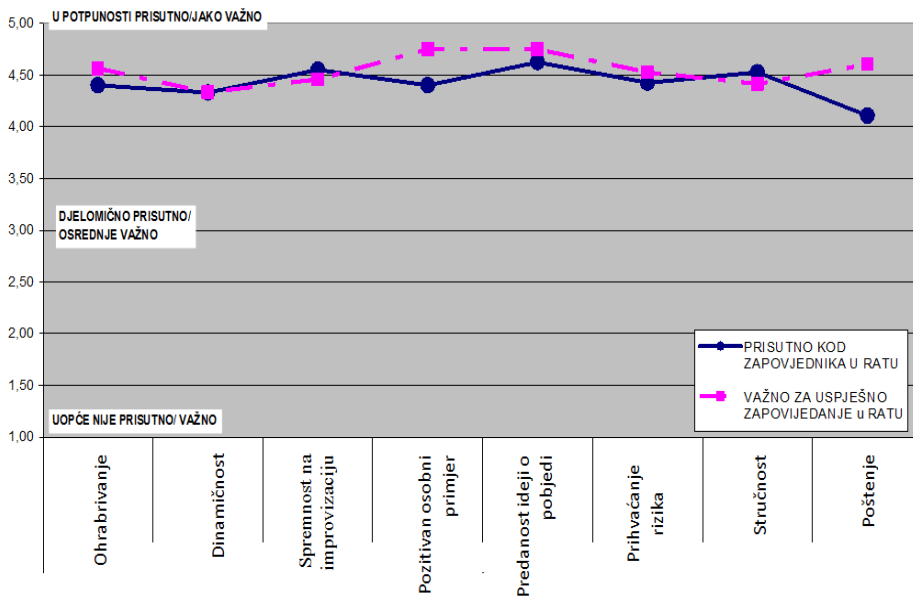
Osobito je važno posebno istaknuti gotovo potpuno preklapanje sljedećih aspekata: osobni primjer, karizmatičnost, odnos prema podređenima i odanost (domoljublje) te, dobrim dijelom, donošenje odluka. Rijetko se u rezultatima bilo kojih istraživanja u kojima se proučava razlika između poželjnog i postojećeg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



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

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

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



3. OSOBNI PRIMJER

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

Razvoj budućih zapovjednika i vojnih vođa Hrvatske vojske

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

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

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

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

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

Povjerenje, vrijednosti i vrline u vojnoj organizaciji

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

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

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

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

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

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

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

Izvor: Senior Leadership Seminar (1997), prezentacija

Zaključak

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

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

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

Literatura

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kostanjevac, M. (2008). *Menadžment u vojnoj organizaciji*. Zagreb: Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, Oružane snage RH.

Kurtić, A., Kulović Dž. (2011). *Poslovno vođenje*. Sarajevo: JORDAN Studio.

Leadership the Canadian Forces, Doctrine (2005.) www.cda-acd.forces.gc.ca, <https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/2018/02/20/canadian-armed-forces-caf-values-leadership-principles/> (pristupljeno 27. studenoga 2019.).

Marijan, D. (2008). Sudionici i osnovne značajke rata u Hrvatskoj 1990.-1991. *Časopis za suvremenu povijest*. 1 47-64. Zagreb: Hrvatski institut za povijest.

Marijan, D. (2002). *Smrt oklopne brigade*. Zagreb: Naklada Zoro.

Marshal, A. (2018). *Canadian Armed Forces (CAF) Values and Leadership Principles* <https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/2018/02/20/canadian-armed-forces-caf-values-leadership-principles> (pristupljeno 20. ožujka 2018.).

McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise*. London: McGraw-Hill.

McCann, C. and Pigeau, R. (1999). Clarifying the Concepts of Control and Command. In *Proceedings of Research and Technology Symposium*. US: US Naval War College, Newport. http://www.dodccrp.org/events/1999_CCRTS/pdf_files/track_3/019mccan.pdf (pristupljeno 15. ožujka 2012.).

NATO Command and Control (2011). https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/MR1235/MR1235.chap5.pdf (pristupljeno 15. ožujka 2012.).

New D. L. (1996). Clausewitz's Theory: On War and Its Application Today. *USAF, Space Air & Space Power Journal*. Fall 1996. (78-86.).

Ogorec, M. (2009). Novi oblici ugroza. *Društvena istraživanja*. 18. 3 (101). 339-353.

Petz, B. (1981). *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.

Pigeau, R. and McCann, C. (2002). Re-Conceptualizing Command and Control. *Canadian Military Journal*, Spring 2002. (53 - 64)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O autoru

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

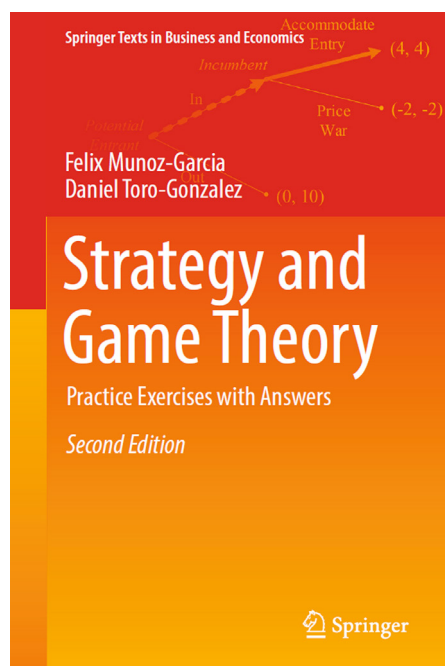
Dobitnica je društvenog priznanja „Marulić: Fiat Psychologia” Hrvatskog psihološkog društva (2017.) te godišnje nagrade Hrvatske psihološke komore „Snježana Biga Friganović” (2015.) za osobito vrijedan doprinos razvitku i promicanju hrvatske primijenjene psihologije.

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

Prikaz knjige

brg dr. sc. Mladen Viher

Felix Munoz-Garcia i Daniel Toro-Gonzalez. 2019. *Strategy and Game Theory – Practice Exercises with Answers*, drugo izdanje. Springer Texts in Business and Economics, Springer Nature Switzerland, 523 stranice, ISBN 978-3-030-11901-0 (tiskano izdanje), ISBN 978-3-030-11902-7 (elektroničko izdanje), DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-11902-7>



Teorija igara, proučavanje matematičkih modela strateških interakcija između racionalnih donositelja odluka, često je osnova istraživanja u nizu fundamentalnih i primijenjenih znanosti: matematici, biologiji, računalnim znanostima, logici, kibernetici, ekonomiji i poslovanju, sociologiji, politologiji, vojnom umijeću, filozofiji... Optimalno društveno ponašanje odavno je zaokupljalo mislioce, spomenimo samo Hobbesa, Waldegravea, Cournota..., koji su naslućivali logiku ponašanja individualaca i društva, no nedostajao im je matematički formalizam kojim bi se izrazili. Povijesno gledano, suvremena matematička teorija igara nastala je 1944. godine objavom knjige „Teorija igara i ekonomsko ophođenje” (izv.

Theory of Games and Economic Behavior) Johna von Neumanna i Oskara Morgensterna, kao poopćenje ranijega von Neumannova rada iz 1928. godine pod naslovom „On the Theory of Games of Strategy”. Od tog je trenutka

teorija igara postala priznatom disciplinom unutar primijenjene matematike s čvrsto definiranim temeljnim teoremima i nazivljem. Istraživanja iz područja teorije igara okrunjena su s nekoliko Nobelovih nagrada iz ekonomije, a ovo područje primijenjene matematike ušlo je u pop-kulturu putem književnih i filmskih ostvarenja („A Beautiful Mind“, „Starship Troopers“, „Dr. Strangelove“...). Teorija igara česta je tema predavanja na kolegijima i tečajevima strateškog planiranja, ekonomije i teorije sustava. Literatura o ovoj temi je bogata, a samo 2019. godine izišlo je nekoliko zapaženih naslova: Richard Alan Gillman i David Housman „Game theory – A modeling approach“, Christoph E. Mandl „Managing Complexity in Social Systems Leverage Points for Policy and Strategy“, S. K. Neogy, Ravindra B. Bapat i Dipti Dubey „Mathematical Programming and Game Theory“ te Felix Munoz-Garcia i Daniel Toro-Gonzalez „Strategy and Game Theory – Practice Exercises with Answers“, koju predstavljamo u ovom prikazu.

U proučavanju i samoedukaciji iz teorije igara problem je što ne postoji jedan sveobuhvatan udžbenik koji bi obuhvatio konceptijski i kvalitativan opis problematike, a istodobno sadržavao i strogi matematički formalizam nužan za napredne istraživače koji će dalje samostalno razvijati teoriju te niz primjera kojima bi se proces edukacije zaokružio. Izrazito je čest slučaj da se teorija igara predaje samo na osnovnoj razini, što je praktično prepoznavanje osnovnih pojmova s klasičnim primjerima „rata spolova“, „zatvorenikove dvojbe“, „obrane penala u nogometu“, „jastreba i golubice“... Nedostatak odgovarajućih vježbi, na kojima bi se ti osnovni koncepti mogli samostalno produbiti, a znanje postupno proširiti novim pojmovima, najčešći je razlog odustajanja od osobnog intelektualnog razvoja u smjeru teorije igara. Autori knjige Felix Munoz-Garcia iz Škole za ekonomske znanosti Washington State University iz Pullmana u saveznoj državi Washington, SAD, i Daniel Toro-Gonzalez iz Škole za ekonomiju i poslovanje, Universidad Tecnológica de Bolívar iz Cartagene u Kolumbiji, upravo su na ovom zapažanju izdali knjigu „Strategy and Game Theory – Practice Exercises with Answers“. Knjiga je u prvom izdanju izišla 2016. godine, a zbog velikog zanimanja već je 2019. godine doživjela drugo, znatno prošireno izdanje. Ova je knjiga zanimljiva jer je ne možemo nazvati „zbirkom zadataka iz teorije igara“ s obzirom na to da uz komentirane primjere sadrži detaljan i mjerodavan pregled

teorije. Za razliku od teoremski orijentiranih izdanja, među kojima ističemo klasike poput „Game Theory” J. Tirolea iz 1991., „Game Theory for Applied Economists” R. S. Gibbonsa iz 1992. ili „An Introduction to Game Theory” M. J. Osbornea iz 2003. godine, Munoz-Garcia i Toro-Gonzales pripremili su više od stotinu i pedeset praktičnih vježbi kroz koje se usvaja, produbljuje i proširuje netom naučena teorija. U odnosu prema prvom izdanju knjige, to je povećanje za četrdesetak novih primjera. Ipak, važnija je od toga činjenica da je povećan udio vježbi koji je primjeren dodiplomskom studiju. Mogli bismo reći kako sada ima više jednostavnijih primjera. Ciljajući istodobno na dodiplomske i diplomatske studije, autori su težinu vježbi označili slovima: A za općenitije i često lakše primjere, koji su namijenjeni za dodiplomski studij, zatim složenije B-zadatke, koji zahtijevaju naprednu razinu poznavanja teorije i sposobnost prilagođavanja načela teorije igara konkretnim primjerima, a od trećeg poglavlja nadalje – manji broj zadataka C-razine, koji su primjereni doktorskim studijima, odnosno samostalnom formuliranju problema i traženju originalnog načina rješavanja. U drugom izdanju odnos primjera A : B : C u postotcima iznosi 43 : 45 : 12, a autori predavačima savjetuju neka se usredotoče na B-primjere i prepuste A-primjere studentima za samostalan rad.

Teško je savjetovati koja je razina predznanja potrebna za praćenje ove knjige. Ona nije uvodni udžbenik, već je više suplement za učenje teorije igara, samostalno ili mentorirano. Dobro poznavanje relevantnih matematičkih grana: linearno programiranje, optimizacija, statistika... svakako je poželjno. U tom se slučaju čitatelj može potpuno posvetiti teoriji igara, bez potrebe za nadopunjavanjem matematičkog znanja. U svakom slučaju, bez poznavanja više matematike, najmanje na razini uvodnih kolegija u matematičku analizu, algebru i statistiku, ova se knjiga neće moći pratiti. Autori su se potrudili olakšati praćenje knjige dobrim uvodom na početku svakog poglavlja, u kojem su iznijeli temeljne koncepte i postavke i, što nam se čini najvažnije, objasnili pojmove i oznake na način kako će ih dalje koristiti u primjerima.

Prvo poglavlje uvod je u teoriju igara i bavi se osnovnim pojmovima strategija (strogo dominantnih i slabo dominantnih) te prikazom igara u normalnoj i ekstenzivnoj formi. Kulminacija prvog poglavlja je usvajanje tehnika iterativnog izbacivanja strogo dominantnih strategija, čime se čitatelj uvodi

u složene ozbiljne igre. U drugom se poglavlju autori još bave osnovama teorije igara: čistim strategijama, Nashovom ravnotežom i simultanim igrama s cjelovitom informacijom. U prva dva poglavlja težine primjera su A-razine i B-razine. Treće poglavlje bavi se mješovitim strategijama, strogo kompetitivnim igrama i koreliranom ravnotežom. Primjeri poput igre cjenkanja, odnosa između Nashove i korelirane ravnoteže te *maxmin* strategija, sada već dostižu težinu C-razine. Četvrto poglavlje ponovo donosi malo lakšu tematiku: igre sa slijednim potezima, ali još s cjelovitom informacijom. U ovom poglavlju detaljno se obrađuju slijedne inačice igara koje su poznate iz prethodnih poglavlja (cjenkanje, zatvorenikova dvojba, borba spolova...), pri čemu su težine primjera još na A-razini i B-razini. Peto je poglavlje potpuno primjenjivo na ekonomiju. U njemu se obrađuje nekoliko Bertrandovih i Cournotovih modela kao i niz vrlo primjenjivih primjera iz područja komercijalizacije i poslovnog razvoja. Od šesnaest primjera iz ovog poglavlja, dva su težine C-razine. Šesto poglavlje nešto je zahtjevnije i bavi se ponavljajućim igrama i koreliranim ravnotežama. U njemu se ponovo susrećemo sa zatvorenikovom dvojbom, ovaj put u ponavljajućoj inačici. Osim toga, primjeri obuhvaćaju N tvrtki koje se nadmeću u količini ili u cijenama roba ili usluga. Sedmo poglavlje također je jedno od zahtjevnijih i bavi se igrama sa simultanim potezima, ali u slučajevima s necjelovitom informacijom. U ovom poglavlju posebno izdvajamo vježbu „Više informacija može štetiti“, koja je vrlo poučna i njeno dobro razumijevanje možda u budućnosti može u nekoj stvarnoj situaciji spriječiti neaktivnost i loše odluke. Osmo poglavlje bavi se aukcijama i spada u lakšu tematiku, posebno u slučajevima s dva igrača. Nešto su složenije aukcije za više igrača, no svi su primjeri težine A-razine i B-razine. Deveto poglavlje mogli bismo držati težim, ali istodobno i jako primjenjivim. Ono se bavi sekvencijalnim igrama s necjelovitom informacijom. U odnosu prema igrama sa simultanim potezima, razlika je u tome što igrač može zadržati ili prenijeti informaciju ostalim igračima. Deseto poglavlje bavi se igrama „jeftinih priča“, koje ništa ne stoje onoga tko ih stvara, ali stvaratelj može imati i pristranost prema nekom od mogućih ishoda na temelju tih jeftinih priča. Primjerice, lobist koji prenosi jeftinu priču političaru, ali političar mora biti svjestan kako lobist u tome ima svoj interes. Situacije su relativno jednostavne s malim

brojem pošiljatelja, jeftinih priča i odgovora, ali se znatno usložnjavaju (sve do težine primjera C-razine) kako njihov broj raste. Zadnje, jedanaesto poglavlje nadogradnja je devetog poglavlja i bavi se savršenim Bayesovskim ravnotežama u igrama s nekompletnom informacijom, ali s mogućnosti prijenosa signala među igračima. Primjeri su iz igara na sreću i ekonomije, no kreativniji čitatelji mogu ih prenijeti i na druga područja primjene.

Knjigu „Strategy and Game Theory - Practice Exercises with Answers” preporučujemo predavačima i polaznicima predmeta i tečajeva teorije igara. Prvima za obogaćivanje i ilustriranje predavanja, a polaznicima/ studentima za samostalan rad i cjeloživotno učenje. S obzirom na to da su autori popunili značajnu prazninu u ilustrativnim primjerima teorije igara, sigurni smo da ćemo za koju godinu imati i treće izdanje ovog naslova.

Osvrt

Operacije utjecaja: nova ili već poznata paradigma

brg dr. sc. Mladen Viher

Tehnološki razvoj u zadnjih nekoliko desetljeća doveo je ne samo do korjenitih društveno-ekonomskih promjena nego i novih paradigmi, među koje možemo ubrojiti i „operacije utjecaja” (engl. *Influence Operations*). U ovom osvrtu prikazat ćemo njihove temeljne značajke na način kako ih je predložio Bruce Schneier, jedan od najpoznatijih svjetskih zagovornika slobodnog i sigurnog interneta. U svojem eseju objavljenom u časopisu *Foreign Policy* (Schneier, 2019), kao i na svojoj internetskoj stranici (www.schneier.com), predložio je uporabu pojma „operacija utjecaja” i time potaknuo intelektualnu raspravu o njegovu točnom definiranju i prepoznavanju u aktualnim događanjima. Ovim prikazom želimo potaknuti interes i budući znanstveni diskurs o toj temi u okviru našeg časopisa.

Schneier je primijetio da pojam „operacija utjecaja” izmiče strogoj definiciji, ponajprije zbog širokog područja ljudskih djelatnosti koje zahvaća, a to se stanje nije bitno popravilo još od prvih radova o toj temi (Larson et al. 2009). Operacije utjecaja nadmašuju djelovanja definirana kibernetičkim ili hibridnim operacijama, ponajprije stoga što operacije utjecaja zahvaćaju cijelo društvo po širini i dubini, pa čak i nadnacionalne odnose i politike. Unatoč tome možemo se složiti oko inherentne dvosmjernosti operacija utjecaja: one počinju prikupljanjem informacija o protivniku i uočavanjem njegovih slabosti te zatim aktivnim djelovanjem prema njemu kako bi se uočene slabosti iskoristile za postizanje napadačevih ciljeva. Ono što je izvoran doprinos u Schneierovom osvrtu jest precizno opisivanje osam načina provedbe operacija utjecaja preko suvremenih medija, kao i načina učinkovitog djelovanja na suzbijanje ili barem djelomično poništavanje njihova utjecaja. U nastavku ovog osvrta ukratko ćemo proći svih osam

načina, redosljedom kako ih je naveo Schneier. U svakom slučaju, upućujemo čitatelja na izvornik.

1. Otkrivanje „pukotina u tkanju društva“

Napadač uočava pukotine u „tkanju društva“, odnosno uobičajene demografske, socijalne i etničke podjele, koje se sustavno preneglašavaju kako bi se oslabilo povjerenje u postojeće institucije društva. Pritom se radi većeg učinka najčešće ističe ona podjela od koje se očekuju najveći i najbrži učinci, i to na način koji odgovara napadaču.

Otvorene društvene razlike značajka su svakog razvijenog demokratskog društva, ali one se uobičajeno rješavaju na temelju konsenzusa i neupitnosti temeljnih demokratskih vrijednosti. Razvoj zdrave demokracije preventivna je mjera za operacije utjecaja s obzirom na to da populacija izložena takvim napadima izražava otpor. Naime, lako se prepoznaju neargumentirane i emotivno nabijene lažne informacije te se najprije postavlja pitanje: „*Cui bono?*“.

2. Izgradnja ciljane publike

Ako napadač ima dovoljno vremena, odnosno dalekosežne ciljeve, posegnut će za time da oblikuje publiku koja je sklona prihvatiti njegove poruke, bez obzira na to koliko u početku bila brojčano mala i možda društveno neutjecajna. To se najbolje postiže stjecanjem kontrole nad medijem koji stvara utjecaje i uspostavljanjem društvenih mreža, pri čemu operativci napadača uopće ne moraju biti ljudi, nego to mogu biti i algoritmi (tzv. *botovi*) koji svoj utjecaj šire preko društvenih mreža. Za to su idealna meta pojedinci koji će dalje širiti utjecaj napadača, i to na suptilniji i inteligentniji način od botova. Prednost je botova ta što odjednom mogu pokriti velik broj veza i usklađeno djelovati u više smjerova na topologiji društvene mreže, uz mogućnost trenutačne prilagodbe svakoj situaciji.

Većina populacije u razvijenim zemljama svakodnevno je prijavljena na jednu društvenu mrežu ili više njih. Na svakoj od tih društvenih mreža postoji problem trolova i botova, koji korisnicima stvaraju razne vrste neugodnosti.

Tvrtke koje su vlasnici tih mreža razvile su standardne postupke za suzbijanje tih utjecaja, a katkad se za pomoć obraćaju i nadležnim državnim tijelima. Zasad je utvrđena velika razlika u pristupu sigurnosnih agencija u odnosu na privatne tvrtke u borbi protiv pokušaja formiranja zlonamjernih skupina. U suzbijanju ove vrste operacija utjecaja potrebno je bolje uskladiti i zakonski regulirati javni i privatni interes na društvenim mrežama, ali isključivo uz aktivan i otvoren civilni nadzor nad metodama i protumjerama koje se provode.

3. Stvaranje zamjenske priče

Jedan od preduvjeta za uspješne operacije utjecaja jest prethodno pripremanje „zamjenske priče“ (engl. *alternative narrative*) koja unosi zabunu, sumnju i u svakom slučaju otežava i izobličava svaki oblik rasprave. Suvremeno širenje informacijskih tehnologija omogućuje laku provedbu stvaranja zamjenske priče, pri čemu je napadaču zapravo veći problem prikrivanje izvora, a to se obično izvodi navođenjem lažnog izvora i tehničkom pripremom same informacije, koja tada ima sva obilježja lažnog izvora (krivotvorena svojstva i oznake na multimedijским datotekama tako profesionalno krivotvorene priče nazivaju se engl. *deepfakes*).

Tvrtke koje održavaju društvene mreže i mrežne usluge stalno prate i djeluju protiv zamjenskih priča, onemogućujući njihovo širenje u samom začetku. Najbolji je način zaštite podizanje razine osviještenosti i pravovremena prijava administraciji mrežnih usluge. Zamjenske priče vrlo je teško uočiti i utvrditi algoritmima s obzirom na to da je uvjerljivost njihova osnovna značajka. Društvena osviještenost i izvaninstitucionalna djelovanja osnova su obrane od zamjenskih priča, koje je potrebno učiniti nedostupnima u što ranijoj fazi.

4. Manipulacije izvornim podacima

Manipuliranje izvornim podacima ne podrazumijeva njihovo krivotvorenje, nego ostavljanje izvorne informacije u nepromijenjenom obliku, ali uz interpretaciju i temelj za stvaranje utjecaja na način kako to najbolje odgovara napadaču. Nedavni primjer manipuliranja izvornim podacima

jest objavljivanje sadržaja elektroničke pošte utjecajnih osoba ili povjerljivih podataka koje su objavili zviždači. Izvornim podacima često se manipulira na način da ih se pogrešno obrađuje, a jedan je od poznatih primjera takve manipulacije „korelacija” ovisnosti o pušenju i pojave malignih bolesti. U tom je slučaju postavljeno pogrešno pitanje: „Kolika je vjerojatnost da će pušači oboljeti od malignih bolesti?”, na što je propisno obrađen statistički podatak dao razmjerno malu vjerojatnost. Međutim, postavimo li pitanje ispravno: „Koliki je postotak pušača u uzorku osoba oboljelih od malignih bolesti?”, dobit ćemo sasvim suprotan odgovor, odnosno da doista postoji značajna korelacija između pušenja i malignih bolesti. Slične primjere opažamo u poricanju klimatskih promjena.

U obrani od manipuliranja izvornim podacima potreban je ozbiljan pristup i visoka stručnost. Izvornu informaciju potrebno je predočiti i zatim praktično predstaviti kako se ne bi mogla iskoristiti za manipulaciju te naposljetku obvezno donijeti zaključak u obliku prezentacije ishoda koji ne odgovara napadaču. Pritom se svakako mora upotrijebiti isti medij koji je koristio napadač, ali i mediji koji su najzastupljeniji u napadnutoj populaciji (na manipuliranje izvornim podacima mora se reagirati promptno i na širokom polju najzastupljenijih medija). Dobar primjer obrane od manipuliranja izvornim podacima bila je televizijska emisija „Slikom na sliku”, koju je tijekom Domovinskog rata prikazivala Hrvatska televizija.

5. Prikrivanje stvarnog izvora

Preduvjet je uspješne operacije utjecaja skrivanje stvarnog izvora. Vješt napadač nastojat će krivotvoriti izvor, i to na način da oslabi cilj ili uvede zabunu i sumnju među saveznike.

Otkrivanje stvarnog izvora zadaća je specijalista iz sigurnosnih službi i civilnih stručnjaka za informacijsko djelovanje. Važno je reagirati brzo i poricati navodni izvor kako bi se umanjio učinak osjećaja izdaje u vlastitim ili savezničkim redovima. Pozitivna atribucija stvarnog izvora operacije utjecaja jedini je pozitivan ishod za branitelja u operaciji utjecaja, no ne treba računati na to da će do nje doći s obzirom na to da je danas vrlo lagano

potpuno sakriti stvarni izvor uporabom nekoliko slojeva mrežnih posrednika. Usporedni naponi u obavještajnom radu i aktivna suradnja s pružateljima mrežnih usluga, uz informiranje populacije da je izvor informacija namjerno krivotvoren, mogu djelomično poništiti učinak prikrivanja stvarnog izvora.

6. Izgradnja mreže posrednika

Za razliku od stvaranja ciljane publike, koja je većinom pasivna te je samo primatelj u operaciji utjecaja, mreža posrednika (u engl. žargonu *useful idiots*) dalje prenosi i promiče operaciju utjecaja. Posrednik (engl. *proxy*) na taj način i sam postaje sudionik u operaciji utjecaja. Posrednici su vrlo opasni jer djeluju iz same ciljane skupine, koju dobro poznaju i mogu pametno iskoristiti njezine slabosti.

Posrednici su često nagli i emotivno motivirani te se može očekivati da ih većina nema dovoljnu razinu stručnog znanja o prikrivanju na internetu te ih se može detektirati, locirati i onemogućiti sinkroniziranim djelovanjem sigurnosnih službi i pružatelja mrežnih usluga, uz primjenu punog civilnog nadzora nad planovima i provedbama ovih mjera. Široka informiranost o ovoj metodi operacija iznimno je važna u preventivnim mjerama.

7. Poricanje kampanje operacija utjecaja

Odlučan napadač u svakom će slučaju poricati postojanje kampanje operacija utjecaja, kao i svaku svoju ulogu i umiješanost. Iznimka je od tog načela namjera zastrašivanja, demonstracije sposobnosti i snage napadača.

Nije za očekivati da će napadač priznati svoju ulogu u provedbi operacija utjecaja. Za identifikaciju i obrazloženje cilja kampanje operacija utjecaja potreban je širok odgovor koji obuhvaća mnoge segmente društva. Također, ne može se očekivati da će sigurnosne službe javno identificirati napadača jer bi time otkrile svoje sposobnosti i metode. U svakom slučaju, odgovor na poricanje napadača prilika je za pokazivanje vlastite demokratske orijentiranosti i volje za postizanjem mirnog rješenja svake nesuglasice na svima prihvatljiv i civiliziran način.

8. Težnja prema dugoročnim ciljevima

Operacije utjecaja mogu imati kratkoročne i dugoročne ciljeve. One će zbog svoje prirode, ukratko opisane u prethodnih osam značajki, imati najveći uspjeh kao dugoročne kontinuirane kampanje.

Dugoročno je potrebno realno procijeniti opasnosti moguće kampanje operacija utjecaja. Na osnovi studija i ozbiljnih igara potrebno je upoznati se s mogućim ishodima i posljedicama. Na temelju njih potrebno je organizirati protumjere, te formirati i opremiti stručne timove za učinkovit odgovor koji će nastaviti razvijati doktrinu operacija utjecaja. U ove je aktivnosti potrebno uključiti što šire segmente društva. To je ujedno prilika za afirmaciju neborbene pričuve obrambenog i sigurnosnog sustava zemlje, koju je moguće organizirati, razvijati i aktivirati na temelju stvarnih potreba. Strategije i doktrine obrane od kampanja operacija utjecaja, uključujući postojeće mehanizme demokratskog nadzora nad obrambenim i sigurnosnim sustavom, potrebno je učiniti javno dostupnima i izložiti ih konstruktivnoj kritici.

Nadamo se da smo ovim kratkim osvrtom na Schneierov esej potaknuli zainteresiranu stručnu javnost na diskurs o operacijama utjecaja, pri čemu je ponajprije potrebno odgovoriti na pitanje treba li operacije utjecaja definirati i istraživati odvojeno od postojećih kibernetičkih i hibridnih operacija. Ovim putem upućujemo poziv na stručnu raspravu o ovoj temi, za koju su stranice našeg časopisa otvorene.

Literatura

1. Schneier, Bruce. 2019. *Eight Ways to Stay Ahead of Influence Operations*. <https://foreignpolicy.com/2019/08/12/8-ways-to-stay-ahead-of-influence-operations/> ili https://www.schneier.com/essays/archives/2019/08/8_ways_to_stay_ahead.html (pristupljeno 10. prosinca 2019.).
2. Larson, Eric V.; Darilek, Richard E.; Gibran, Daniel; Nichiporuk, Brian; Richardson, Amy; Schwartz, Lowell H.; Quantic Thurston, Cathryn. 2009. *Foundations of Effective Influence Operations, A Framework for Enhancing Army Capabilities*. RAND Corp. ISBN 978-0-8330-4404-4. Santa Monica, CA. 227 str.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Strategos is an international interdisciplinary journal publishing contributions in English and Croatian. Contributions written in Croatian should have an abstract written in both Croatian and English. Contributions should be written clearly and simply so that they are accessible to readers in different disciplines and to readers for whom English is not their first language. Essential but specialised terms should be explained concisely but not didactically.

Types of Contributions Published

- Original scientific papers
- Scientific reviews
- Preliminary reports
- Professional papers
- Professional reviews
- Other types of contributions, including book reviews, perspectives, opinion articles, commentaries and replies, symposium pieces, interviews and annotated bibliographies.

Manuscript Submission Guidelines

Manuscript Formatting Guide

When preparing the manuscript, it can be most easily formatted by typing the text directly into the Manuscript Formatting Guide (provided on the *Strategos*' website: http://strategos.morh.hr/en_US/). *Strategos* uses the Harvard Referencing System. For details please use the following link: <http://www.imperial.ac.uk/admin-services/library/learning-support/reference-management/harvard-style/>.

Submission

Manuscripts prepared in accordance with the Manuscript Formatting Guide should be submitted directly by e-mail, at editor.strategos@morh.hr. In case this is not possible, manuscripts may also be submitted by regular mail, in electronic format, on CD or DVD.

Forms and declarations

During submission, authors are required to agree to the Statement of Compliance, confirming that the work as submitted has not been published or accepted for publication, nor is being considered for publication elsewhere, either in whole or substantial part; the work is original and all necessary acknowledgements have been made; all authors and relevant institutions have read the submitted version of the manuscript and approve its submission; all persons entitled to authorship have been so included; the work does not violate any copyright or other proprietary rights; the authors have strictly respected scientific methodology regarding citations and quoting sources of other copyright owners; all work conforms to the legal requirements of the country in which it was carried out, and to the ethical requirements of the Committee on Publication Ethics (COPE); and the authors have ensured that the submitted manuscript does not contain (except on the title page) any information that could reveal the identity of the author(s) and compromise the anonymity of the review process. The Statement of Compliance is included within the Manuscript Formatting Guide.

When the manuscript is accepted for publishing in *Strategos*, authors are required to sign the Copyright Assignment form, which is available at the *Strategos*' webpage. The form has to be downloaded and completed before publication.

Review process

All submitted manuscripts will undergo an initial check conducted by the Editorial Board. Those deemed suitable, and assessed as likely to meet the criteria for original scientific papers, scientific reviews, preliminary reports, professional papers or professional reviews will be subject to at least two double-blind peer reviews and professional proofreading service. Other types of contributions, such as book reviews, perspectives, opinion articles, commentaries and replies, symposium pieces, interviews and annotated bibliographies, will undergo Editorial Board review only. Author(s) will be notified of review results within eight weeks.

Suitability for publishing

Strategos will publish any contribution if it falls within the scope of the journal and if it satisfies the necessary criteria for acceptance, as verified by the review process. The final decision is made by the Editor-in-Chief, taking into account the advice of the Editorial Board.

The Editor-in-Chief of *Strategos* makes his/her own independent decisions about publication, has full responsibility for the content, and is ultimately responsible for the quality of all contributions. A rejection based on the outcome of a review process will be backed up by the actual reviews, and a motivation by the Editor-in-Chief.

The Editor-in-Chief reserves the right to refuse any article, whether invited or otherwise, and to make suggestions and/or modifications before publication, particularly to ensure readability standards of the journal.

Contributions that have already been published, as well as those being considered for publication elsewhere, will not be taken into consideration for publishing in *Strategos*. If a manuscript contains, either in whole or in substantial part, already published information or a reprint of a previously published work, the author(s) need to acknowledge that fact in a cover letter to the Editorial Board and explain the reasons for such a duplication of text. If the Editorial Board discovers a case of overlapping or dual publication without a previous acknowledgement on the part of the author(s), the Editorial Board will require the author(s) to provide a detailed explanation in written form. If such an explanation is not provided, or if the Editorial Board find it inadequate, the manuscript will be rejected.

Copy editing

After a contribution has been accepted for publication, *Strategos*' Editorial Board provides detailed advice about formatting. *Strategos*' Editorial Board may also suggest revised titles and adjust the abstracts of articles so the conclusions are accessible to a broad reading audience. The Editorial Board subeditors (copyeditors) ensure overall clarity of text, figures, figure legends and captions.

The Editorial Board shall provide authors of accepted articles with proofs for the correction of printing errors. The proofs shall be returned within 14 days of submittal. The Editorial Board shall not be held responsible for errors which are the result of authors' oversights.

Publication Ethics

The opinions and views set out in the articles are those of the author(s) only and do not necessarily reflect the official opinions and views of any institution.

The Editorial Board shall take reasonable steps to identify and prevent the publication of papers where research misconduct has occurred, including plagiarism, citation manipulation, and data falsification/fabrication, among others. In no case shall the journal or its Editorial Board encourage such misconduct, or knowingly allow such misconduct to take place. In the event that the Editorial Board is made aware of any allegation of research misconduct relating to a published article, the Editorial Board shall follow Committee on Publication Ethics (COPE) guidelines in dealing with allegations.

The Editor-in-Chief, members of the Editorial Board and reviewers of *Strategos* oblige themselves to keep the content of received manuscripts confidential.

For details, please see our Publication Ethics and Publication Malpractice Statement, on the *Strategos*' website.

