

**UDK: 005.322:316.46:351.741**

***Doc. dr Adnan Duraković<sup>1</sup>***

## **NOVI POGLEDI NA LIDERA I LIDERŠIP U POLICIJSKIM ORGANIZACIJAMA**

### **Rezime**

Kako se policijske organizacije prvenstveno bave eksternim okruženjem koje je najčešće neprijateljski raspoloženo, to djelovanje menadžmenta ovisi prije svega o informacijama. Dosadašnje organizacije ovog tipa su morale biti centralizirane i vertikalno postavljene, jer samo takva organizacija je omogućavala centralizaciju informacija i postizanje većeg kvaliteta odluka koje bi se u tim uvjetima donosile. Vrh je imao prednost u odnosu na ostale nivoe upravo po količini informacija koje je posjedovao za izbor najkvalitetnijih opcija. Sa promjenom odnosa u koje stupaju ove organizacije mijenja se i način vođenja same organizacije, ali i odnos prema vlastitom okruženju.

Ključne riječi: lider, policijska organizacija, kriza, sigurnost

---

<sup>1</sup> Pravni fakultet Zenica

## **NEW VIEWS ON THE LEADER AND LEADERSHIP IN THE POLICE ORGANIZATION**

### **Abstract**

As the police organization primarily concerned with the external environment that is often hostile, the effect of management depends, above all, of the information. Previous of this type of organization is required to be centralized and vertically placed, because only such an organization is allowed for the centralization of information and achieve higher quality decisions that would be brought under these conditions. Top management had an advantage over the other levels just by the amount of information that is possessed for the purpose of the highest quality selection of options. With the changing in the relationships in which these organizations are involved it changes a way of leading of the organization itself, but also it change the attitude towards his environment.

Keywords: leader, police organizations, crisis, security

## UVOD

„Armija definira lideršip kao uticanje na ljude s ciljem objedinjavanja svrhe, motivacije i smjera akcija u svrhu realizacije misije operacija i poboljšanja organizacije.”<sup>2</sup>

Kada govorimo o menadžmentu u policijskim organizacijama i kriznim situacijama, pozicija i uloga menadžera ovisi, prije svega, o zakonskoj regulativi, kulturnim obrascima i odnosima pojedinca i grupe, toleranciji moći i autoriteta, te vjerovanju većine ljudi u toj kulturi kakav lider treba da vodi organizaciju. Pošto djelovanje u krizama ima inovativni aspekt i pretpostavlja slobodu provođenja promjena, to možemo o menadžmentu govoriti i kao o lideršipu, a menadžeru kao lideru.

Lideršip i menadžment u vojnim i policijskim organizacijama podrazumijeva postojanje hijerarhijske strukture. Kod policijskog kriznog menadžmenta imamo i strogi faktor legaliteta i nadzora tužilaštva, sudova i javnosti. Menadžment je u ovakvim organizacijama postavljan kruto i vertikalno, pretpostavlja da je hijerarhijski sistem najbolji za organiziranje, djelovanje i kontrolu ovakvih organizacija. **Organizacije ovog tipa su veoma kompleksne, što se odražava i na njihovo prilagođavanje. Njihova orijentacija je, prije svega, usmjerena na eksterno okruženje.**

“Lideri su inovativni, adaptivni i profesionalno svjesni situacije, koji demonstriraju karakter u svemu što rade, eksperti u rukovanju oružjem jasno se određuju prema neizvjesnosti i rješavaju složene probleme. Oni preuzimaju rizik odgovorno, efektivno

---

<sup>2</sup> Army Regulation 600–100 Personnel—General, *Army Leadership Headquarters Department of the Army*, Washington, DC 8 March 2007, p. 1.

upravlja, vode i mijenjaju organizaciju. Oni su profesionalo edukovani i usmjereni na cjeloživotno učenje, mentalno i fizički pokretljivi, razumiju tuđu situaciju, samo budni, pouzdano vode vojnike i civile, izgrađuju tim i dosežu armijske strateške ciljeve, lojalno i sa povjerenjem. Lider mora biti sposoban da djeluje nezavisno i dinamično u politički osjetljivom okruženju. Lideri na svim nivoima moraju biti spremni da komuniciraju, koordiniraju, pregovaraju sa različitim osobljem, uključujući združene koalicijske snage, međuagencijske partnere, nevladine organizacije, lokalne lidere, domaće i strane medije, civile, ugovarače i ljude različitih kultura i jezika.”<sup>3</sup>

Tri su nivoa dijeljenog lideršipa u policijskim organizacijama<sup>4</sup>:

- **Uključivanje ili prihvatanje sugestije kao participacije članova u vođenju koje ovisi o kulturi dijaloga i otvorenosti kanala komunikacije**, pri čemu se konačna odluka zadržava kao pravo određenog hijerarhijskog nivoa. One organizacije koje su otvorene za dijalog, sklone su eksperimentu i učenju, poboljšavaju klimu rada, poboljšavaju angažovanje na realizaciji prihvaćenih ciljeva.
- **Job Involvement, koji podrazumijeva davanje određene auto-nomije potčinjenom u realizaciji zadataka u svakodnevnim aktivnostima.** To podrazumijeva da su unaprijed potčinjeni upoznati sa strategijskim ciljevima, da su obučeni u donošenju više ili manje rutinskih odluka na osnovu postojeće ili unaprijedene obuke, da imaju opremu na osnovu koje se može donositi odluka, npr. komunikaciona sredstva za brze provjere, itd.

---

<sup>3</sup> Army Regulation 600–100 Personnel—General, *Army Leadership Headquarters Department of the Army*, Washington, DC 8 March 2007, p .1.

<sup>4</sup> *The Changing Face of Police Leadership* , By Todd Wuestewald, Chief of Police, Broken Arrow, Oklahoma, and Brigitte Steinheider, Ph.D., M.B.A., Director, Organizational Dynamics, University of Oklahoma–Tulsa Graduate College, Tulsa, Oklahoma

- **Visoka uključenost – Ova vrsta uključenosti podrazumijeva prethodne dvije, davanje sugestija, job involvement, ali i preuzimanje određenih menadžerskih funkcija.** Međutim, to je vrlo rijedak oblik participacije, odnosno dijeljenog lideršipa, u kojem od 1.000 kompanija koje su testirane i u kojima je bio određen stepen participacije zaposlenih, samo 80 je primjenjivalo ovu vrstu visoke participacije.

## **2. PROMJENE U LIDERŠIPU**

**Kako se one (policijske i vojne organizacije još i više) prvenstveno bave eksternim okruženjem, koje je najčešće neprijateljski raspoloženo, to djelovanje menadžmenta ovisi, prije svega, o informacijama. Dosadašnje organizacije ovog tipa su morale biti centralizirane i vertikalno postavljene, jer samo takva organizacija je omogućavala centralizaciju informacija i postizanje većeg kvaliteta odluka koje bi se u tim uvjetima donosile. Vrh je imao prednost u odnosu na ostale nivoe upravo po količini informacija koje je posjedovao za izbor najkvalitetnijih opcija. Međutim, sa razvojem informacione tehnologije, informacije nisu više monopol i privilegija lidera koji se najčešće poistovjećivao sa određenim činom ili rangom u hijerarhijskoj ljestvici. Lideri postaju svi oni koji su voljni utjecati na druge da se pokrene neka akcija. Dostupnost informacija omogućava stvaranje isto tako kvalitetnih odluka, ali sada na nižim nivoima, i to u realnom vremenu, pri čemu se ne gubi vrijeme u protoku informacija prema vrhu i instrukcija prema dnu. Sada se taj proces odvija simultano i skoro istovremeno.**

**Stoga, nove borbene i policijske organizacije sve manje imaju sličnosti sa istim organizacijama 20. vijeka koje su bile birokratizirane.**

Nove informacije i tehnologije, procjena rizika sa jasnim strateškim opredjeljenjima, daju sliku o stanju okruženja i potrebnim

unutrašnjim promjenama radi njihove anticipacije. Informacije koje imaju karakter ključnih informacija, kao takve se često javljaju kao izuzeci. One se generiraju kao produkti kombinacije mnoštva podataka, znanja i iskustva.

Upravljanje krizama biva decentralizirano u izvršenju konkretnih zadataka, na bazi dogovorenih performansi, gdje se izvršiocima daje sloboda izbora najboljeg načina realizacije, dok se istovremeno vrši centralizacija združenog djelovanja više organizacija u ostvarivanju zajedničkih ciljeva i koordinacije napora na terenu kroz internet ili drugi komunikacioni protokol.

**Proaktivnost policijskih organizacija je neophodna jer je javnost sve više senzibilna na potrese, krvoprolića i nasilje, bilo sa koje strane da dolazi. Sigurnost se u eri medija sve više posmatra kao marketinški fenomen ili brend. Slika takve sigurnosti biva uzdrmana više marketinški nego stvarnim učinkom napada.**

**Ekonomski gledano, marka ili brend je skup predodžbi o nečemu, pri čemu to nije konstantna kategorija, nego fenomen koji se mijenja, zavisno od okolnosti, nabolje ili na lošije. Otuda kriza nije ništa drugo nego udar na predodžbu sigurnosti, odnosno na skup vladinih obećanja o stanju okruženja u kojem se odvija život.**

Marka u ekonomiji ima za cilj da kada se poveže sa nekim proizvodom ili uslugom učini da se ona razlikuje od druge slične, konkurentske. Tom predodžbom kod kupaca se stvara jednostavna kalkulacija koristi od proizvoda i njegove cijene. Ova poruka je usmjerena određenoj grupi konzumenata čija se vjernost želi pridobiti. Izgradnja marke je veoma skup i složen odnos ponude i klijenata, ali, kada se jednom izgradi, daje veliku prednost i povjerenje. Za to je potrebno identificirati očekivanja, strahove, ključne pojedinke i grupe unutar ciljne populacije.

**Brend sigurnosti u području javne ili državne sigurnosti, kada je jednom uspostavljen, može tada biti suprotstavljen**

**nekim drugim neprijateljskim aktivnostima prema društvu, npr. brendu terorista, kriminalaca, i predstavlja svojevrsni kredit koji je vlada putem svojih institucija i politike uzela u odnosu prema javnosti.**

**Otuda tolika senzitivnost svake vlasti na krizu i otuda neprijateljstvo i nezadovoljstvo prema vlasti kada se pojavi kriza. Neuspjeh vođenja protukriznih djelovanja je u poduzimanju aktivnosti ili njihovoj prezentaciji javnosti na način na koji javnost postaje neprijateljski senzitivna prema vlasti.**

**Kriza i aktivnosti se u krizi moraju voditi na bazi uzimanja u obzir tih efekata prema populaciji.**

**Otuda se u novom konceptu vođenja djelovanja i operacija u krizama povezuju fizičko okruženje i informaciono okruženje:**

- 1. ključni kapaciteti (policijske snage i resursi);**
- 2. kapaciteti podrške (informatički kapaciteti, mediji);**
- 3. povezani kapaciteti (menadžment posljedicama, druge hitne službe).**

Borbene operacije nove vrste integriraju vrijeme, prostor, informacije, piramidalnu organizaciju i združeno djelovanje više različitih organizacija. Da bi se to postiglo, povezuje se materijalni svijet resursa putem informacija u elektromagnetnom spektru medija, koje se koriste za komunikacije svake vrste.

**Integrira se pokret resursa kao kinetička sila i obavještajno djelovanje, s tim da snage vlasti uvijek imaju dominantu poziciju u fizičkom svijetu, unutar kojeg se narušitelji reda pojavljuju u onom obimu u kojem žele da ostvare svoje ciljeve.**

**Prvenstveno, njihova egzistencija ovisi o egzistenciji njihove informacione netaknutosti. Snage sigurnosti koje djeluju prema okruženju ovisne su u svom djelovanju o**

**informacijama, jer povećavajući svoju prisutnost u tom fizičkom svijetu bez informacija, povećavaju rizik od opasnosti za djelovanje i neuspjeh kriznog djelovanja.**

Ove organizacije su upućene da djeluju u mnogostrukim odnosima, uključujući i javnost, te su nove metode potrebne da bi se postigla efikasnost i efektivnost. **Ključ za to je jedan novi pogled na okruženje, realnost, i društvo kao cjelinu sa sve većom senzitivnošću na vlastito djelovanje i posljedice tog djelovanja.**

Do sada se uspješnost menadžmenta, odnosno **liderstva kao individualne aktivnosti procjenjivala kroz napredak u hijerarhijskoj ljestvici na osnovu rezultata**, pa se, prema tome, efektivnost lidera promatrala kroz mogućnost da se koristi vlastitom moći, odnosno da iskoristi tuđu moć za ciljeve organizacije.

### **3. KLJUČNE VRIJEDNOSTI I KOMPETENCIJE U POLICIJSKOM I VOJNOM LIDERŠIPU**

Klasične policijske i armijske vrijednosti su:

- Lojalnost
- Dužnosti
- Poštovanje i odnos prema ljudima
- Žrtvovanje i služenje naciji i organizaciji
- Čast
- Integritet
- Osobna hrabrost

**Stoga, i pokušaj uvođenja korporacijskog menadžmenta kao dopunskog načina vođenja ovih organizacija samo je u funkciji poboljšanja interne efikasnosti i boljeg brenda kod javnosti i stakeholdersa koji utječu na organizaciju i lidere. I dalje se u ovim organizacijama zadržava klasični mit o lideru kao**



**čovjeku sa osobinama koji zna i može bolje djelovati od ostalih, prije svega jer to proizlazi iz njegove pozicije moći u hijerarhiji. Zaboravlja se da danas svaki član policijske, ili još više vojne organizacije, postaje lider ukoliko su drugi spremni da ga slijede u ostvarivanju ciljeva organizacije. To razbija moć pojedinca i zahtijeva razvijanje novih postupaka vođenja operativnih aktivnosti.**

**Policija, kao i armija, ima probleme krize identiteta što se tiče promjena, jer postoji dosta čvrsto izgrađenih vjerovanja i stavova, kao i ograničenja pravilima, kako u pogledu na lidera tako i na promjene. Promjene ne provodi onaj ko ih je svjestan, nego onaj ko ima moć. Stoga je novi koncept da je svaki službenik lider u granicama svojih ovlašćenja.**

„Nije pošteno očekivati da policajci relativno niskog ranga donose takve odluke u zrakopraznom prostoru, nakon čega ostaju vrlo izloženi katkada i neopravdanoj kritici. U tom se smislu moramo podsjetiti na to da su ona vrsta ozbiljnih javnih nereda koji su se događali posljednjih godina i policijsko reagiranje na njih, prilično novi fenomen koji je naveo, što nije čudno, mnoge policajce da se pitaju o kakvim se tu parametrima radi. To je još više tako zato što je, po uzoru na pobune iz 1981, u Britaniji 'društvena politika', kojim god je imenom zvali, počela nekima značiti odsutnost policijskih metoda.”<sup>5</sup>

**Odnos lidera i njegovog sljedbenika je uvjetovan kako hijerarhijom tako i namjerom da se poveća vrijednost njihovog rada, odnosno vrijednost maksimalnog outputa. To je nužno povezano sa promjenama u odnosima i kulturi organizacije i odnosu članova i lidera.**

„Također se mora naglasiti važnost primjene diskrecionog prava na svim rangovima i dobrobit koja proizilazi iz njegovog

---

<sup>5</sup> Masterson, W. Ken, *How can the Police Prevent Minor Incidents of Public Disorder from Developing into Major Riots?*, The Police Journal, London, srpanj-rujan, 1988, LXI, str. 234-244, (separatni prevod Kovačević-Škrtić, Rada, *Policija i sprečavanje prerastanja manjih incidenata javnih nereda u velike pobune*)

razboritog korištenja. Policajce treba uvjeriti da to nije samo pravo izbora kakvim se često prikazuje, već nešto što je vrlo teško primjenjivati i što zahtijeva visok nivo sposobnosti profesionalnog procjenjivanja. Povezano s onim što je već rečeno o policiji i prisilnom provođenju zakona, to se može promatrati i shvatiti kao jedan potpuno konstruktivan program. Konačno, u svijetu koji se brzo mijenja, policija ne može ostati statična, i zato postoje potrebe za sredstvima za redovno kritičko ispitivanje stanja da bi se analizirale nove okolnosti, tehnološki napredak i stavovi policije i javnosti.”<sup>6</sup>

### **Osnov za novi koncept su:**

- strateško planiranje,
- korištenje superordinate ciljeva i upravljanje pomoću ciljeva.

Turbulentnost okruženja i mnoštvo nepredvidljivih faktora iz njega čine strateško planiranje i djelovanje hijerarhijski krute organizacione strukture neprihvatljivim i neefikasnim. Realizam zahtijeva trenutno djelovanje i prilagođavanje. Lideršip znači da se svaki pojedinac koji se nalazi u poziciji lidera prilagođava, uči i djeluje, a ne označava samo puku transmisiju od vrha do dna, i obrnuto.

### **Dosad se smatralo da se lideršip može razbiti na dijelove koji se mogu izučavati i učiti pojedinačno:**

- znanje,
- sposobnosti,
- karakteristike,
- obrasci mišljenja.

---

<sup>6</sup> Masterson, W. Ken, isto

Američka istraživanja na području lideršipa u armiji pokazala su da se ovi elementi ne mogu jednostavno dekomponirati i da se kvalitet i kvantitet ovih faktora više postavlja kao predrasuda, a manje kao utemeljeno naučno mišljenje. **Uobičajeno je da se efektivnost lidera, a time i njegova uloga, mjeri kroz realizaciju objektivno postavljenih kriterija. Na tim kriterijima se postavlja i edukacija, dok individue unutar grupe ocjenjuju lidera na osnovu vlastitog seta subjektivno-objektivnih kriterija. Uspjeh ili neuspjeh grupe (organizacije) veže se za individualnog lidera, a ne za grupu, otuda slava za uspješne, a sramota za neuspješne.**

**Iako je lideršip kao karakteristika strategijskog menadžmenta uopće (ali i menadžmenta drugih nivoa u organizaciji), koji djeluje u turbulentnom okruženju, usmjeren na sljedbenike radi postizanja superiornih performansi, ipak su efekti tog djelovanja determinirani vanjskim faktorima.**

“Ključne liderske kompetencije su :

1. Vodi ostale – motiviše, inspirira, utiče na druge da poduzmu inicijativu, usmjerava rad prema zajedničkom cilju i postiže organizacijske ciljeve.
2. Proteže uticaj preko granica lanca komandovanja.
3. Vodi pomoću primjera – lider postaje model za druge, stvara standarde u ponašanju.
4. Komunicira aktivno izražavajući stavove i slušajući druge.
5. Kreira pozitivnu klimu u organizaciji, pozitivne stavove.
6. Spremnost lidera za punu odgovornost vođstva. Svjestan je snaga i slabosti i unaprjeđuje vlastito znanje.
7. Razvija i druge pojedince i timove koji ostvaruju organizacijske ciljeve.

8. Daje rezultate kroz davanje uputstva i angažovanje resursa održavajući konzistentnost ciljevima i etičkim vrijednostima.”<sup>7</sup>

Otuda se **lideršip pojavljuje kao socijalni oblik mobiliziranja snaga za izvršenje preokreta**. Ključno je pitanje da li su lideri potrebni ili su nam dovoljna organizaciona pravila i formirani načini rada. Ako nisu, čemu onda nagrade i kazne i praćenje performansi.

Lideršip, čak i u organizacijama koje su dominantno hijerarhijske, ima zadatak pokrenuti i koordinirati napore članova organizacije (ili više organizacija koje djeluju zajednički) ka zajedničkom cilju, a za šta nije dovoljna postojeća organizacija. Njegova **uloga lidera, osim da povećava efektivnost, kažnjava, nagrađuje i daje mentalni sklop organizaciji, jeste da interpretira stvarnost. Ova interpretacija stvarnosti je od ključnog značaja za djelovanje u krizama.**

**Interpretacija stvarnosti i zauzimanje stava prema njoj je osnova za transformacijski lideršip. On nužno ne mora biti u vrhu organizacije, ali je bitno da je prihvatljiv za članove društva**, i otuda nije čudno da se revolucionarne promjene i državni udari dešavaju predvođeni malom grupom, čiju interpretaciju stvarnosti prihvaćaju ostali članovi društva.

**Tri oblika lideršipa /menadžmenta su:**

- **vojni model iznjedren je iz evropske hijerarhijske organizacije. Metafora ovog lideršipa je u izrazu “veliki čovjek” na čelu piramide sa koncentracijom moći i kontrole;**
- **model lidera koji se zasniva više na obilježjima putem kojih se on predstavlja nego šta on radi. To je koncept**

---

<sup>7</sup> Army Regulation 600–100 Personnel—General, *Army Leadership Headquarters Department of the Army*, Washington, DC 8 March 2007, p .3.

### **marketinga i veoma je čest u politici;**

- **shvaćanje lidera preko njegovog stila djelovanja, odnosno ponašanja koje rezultira efikasnošću u kompleksnim situacijama i kompleksnim odgovorima na njih.**

Lider može djelovati na promjene u organizaciji slijedeći hijerarhijski i vanhijerarhijski kontekst. Za to mu je potrebno:

- **upravljanje moći**, npr. manipuliranje, podsticanje;
- **mobilizacija** članova organizacije i članova van organizacije. Utjecajem mogu djelovati u pravcu promjena bilo **putem predstavnika ili pružanjem podrške** onima koji ga slijede ili **davanjem udjela u organizacijskoj moći**.

Nivoi lideršipa su:

**“Direktni nivo lideršipa** je osnovica, koji uključuje lidere na nivou taktičkih jedinica. Ovi lideri garde kohezivni tim, ovlašćuju podređene, razvijaju i izvršavaju plan, upotpunjavaju misiju. Uticaj na ljudsko ponašanje se ostvaruje preko face to face lideršipa.

**Organizacioni nivoi lideršipa** su viši nivoi koji kroje politiku nabave i angažovanja resursa, upravljaju prioritetima, postavljaju dugoročne vizije, ovlašćuju druge da upotpune misiju. Oni djeluju sa visokim stepenom neizvjesnosti, sa mnogo ljudi, sa visokim stepenom složenosti problema, sa neočekivanim posljedicama. Oni moraju biti sposobni rješavati čitav spektar problema unutar operacija i sposobni za donošenje složenih odluka.

**Strategijski nivo** uključuje civile, policijska i vojna lica na čelu najviših organizacijskih nivoa kao i na nacionalnom nivou. Osnovni zadatak ovih lidera je da razumiju eksterno okruženje i da definišu ulogu vlastitih organizacija u njemu. U svom razmišljanju i

djelovanju koriste se principima korporacijskog menadžmenta.”<sup>8</sup>

**Faktori ovakvog lideršipa su:**

- organizacione i institucionalne promjene,
- postojeće organizaciono i individualno znanje,
- učenje,
- odluke o smjeru promjena,
- saradnja,
- tok samih promjena.

Lideršip je proces koji vraća vitalnost organizaciji putem mobiliziranja snaga za rušenje starog i gradnju novog načina interpretacije stvarnosti i informacija. **Interpretacija stvarnosti zavisi od:**

- vrste organizacije;
- rasporeda moći;
- kulturnog obrasca unutar te organizacije (hijerarhijski sistem i birokratski način rada naspram fleksibilnosti)
- vjerovanja, pretpostavke, odnosa prema dužnosti;
- prihvatanja slave ili marginaliziranja uspješnih;
- stepena adaptibilnosti sistema;
- osjećaja koji postoji unutar organizacije o njenoj ulozi;
- pogleda prema organizaciji izvana;
- odnosa organizacione kohezije i povjerenja naspram neformalnih odnosa koji utječu na
- upravljanje organizacijom.

---

<sup>8</sup> Army Regulation 600–100 Personnel—General, *Army Leadership Headquarters Department of the Army*, Washington, DC 8 March 2007, p .3.

## ZAKLJUČAK

Kompleksnost stvarnosti, nepredvidljivost interakcija u kojoj djeluju policijske organizacije i službenici, dinamika događaja u vremenu, zahtijeva adekvatan odgovor policijskih službenika. Taj odgovor mora biti sve više senzibilan na potrebe i osjećaje javnosti. Kruta hijerarhija i vertikalni sistem odlučivanja biva sve više dopunjavani fleksibilnim i adaptivnim lideršipom, čija suština je upravljanje moći i mobilizaciji članova na povećanju efikasnosti organizacije, njenih dijelova, kao i kvaliteta outputa. Preduslov za to je prohodnost informacija kako vertikalno tako i horizontalno, diskreciono pravo odlučivanja koje nije samo pravo izbora, nego traži visok stepen profesionalne procjene. Time se mijenja poimanje lidera od čovjeka na vrhu piramide ka lideru koji se prihvata, po stilu djelovanja i ponašanja u neuobičajenim situacijama, sa konačnim rezultatom mobilizacijom članova u povećanju efikasnosti i interpretacijom stvarnosti u kriznim situacijama ostalim članovima organizacije, ali i javnosti.

Operacije nove vrste integriraju vrijeme, prostor, informacije, piramidalnu organizaciju i združeno djelovanje više različitih organizacija. Da bi se to postiglo, povezuje se materijalni svijet resursa putem informacija u elektromagnetnom spektru medija, koje se koriste za komunikacije svake vrste. **Integrira se pokret resursa kao kinetička sila i obavještajno djelovanje, s tim da snage vlasti uvijek imaju dominantu poziciju u fizičkom svijetu, unutar kojeg se narušitelji reda pojavljuju u onom obimu u kojem žele da ostvare svoje ciljeve.**

## **SUMMARY**

The complexity of reality and unpredictable interactions affect police officers and organizations. The dynamics of the event in time requires an adequate response from police officers. The answer must be more receptive to the needs and feelings of the public. Rigid vertical hierarchy and decision-making system is more and more fulfilled with flexible and adaptive leadership whose essence is the managing of power and mobilizing members to increase the efficiency of the organization as a part of the quality of output. Precondition for that is the vertical and horizontal mobility of information, discretionary right to decide what is not only the right of choice but required a high degree of professional assessment. This changes in the perception of the leaders as a man at the top of the pyramid to a leader who is accepted by the style of action and behavior in unusual situations with the end result of mobilizing members and the public to increase efficiency and interpretation of reality in crisis situations. New types of operation integrated time, space, information, and the pyramid organization and acting many of different organizations. To achieve this, it had to connect the physical world of resources through the information in the electromagnetic spectrum of media which are used for communication of all kinds. The integration of the movement of resources such kinetic force and intelligence activities, provided that government forces have always dominant position in the physical world, within which perpetrators appear in the order that the extent to which they want to achieve their goals.



## LITERATURA:

1. Army Regulation 600–100 Personnel—General, *Army Leadership Headquarters Department of the Army*, Washington, DC 8 March 2007
2. Brekić, Jovo, *Inovativni menadžment*, Alinea, Zagreb, 1994.
3. Lebeuf, Marcel-Eugene; Soulliere, Nicole, *Police et désordre social: bilan des stratégies et outils d'intervention, Perspective pour de nouvelles approches*, REVUE INTERNATIONALE DE CRIMINOLOGIE ET DE POLICE TECHNIQUE, 96, 2, str. 169-191, (separatni prevod: Gačić, M., Policija i društveni neredi: Procjena strategije i sredstava intervencije, Perspektiva novih pristupa)
4. *The Changing Face of Police Leadership*, By Todd Wuestewald, Chief of Police, Broken Arrow, Oklahoma, and Brigitte Steinheider, Ph.D., M.B.A., Director, Organizational Dynamics, University of Oklahoma–Tulsa Graduate College, Tulsa, Oklahoma
5. Masterson, W. Ken, *How can the Police Prevent Minor Incidents of Public Disorder from Developing into Major Riots?*, The Police Journal, London, srpanj-rujan, 1988, LXI, str. 234-244, (separatni prevod Kovačević-Škrtić, Rada, Policija i sprečavanje prerastanja manjih incidenata javnih nereda u velike pobune)
6. Modly, Duško, *Neki aspekti operativnog rada organa unutrašnjih poslova u svjetlu odredaba ZKP-a Federacije Bosne i Hercegovine*, Pravna misao, Sarajevo, 1999, broj 11-12, str. 24-38.