

ТЕОРИЈСКИ АСПЕКТИ СТРАТЕГИЈСКОГ МИШЉЕЊА

проф. др Хатиџа Бериша¹
Игор Баришић²
проф. др Миленко Џелетовић³

Апстракт

У војним наукама, као и теорији науке о менаџменту, постоје различита виђења теоријског одређења појма стратегије. Постоји велика група теоретичара и практичара стратегије који ову вештину и науку у настајању своде на стратегијско планирање или на просто дефинисање стратегијских циљева, без јасне слике о расположивим средствима за њихово спровођење и још мање темељно осмишљеног концепта за њихово остваривање. У суштини ових размимоилажења налази се проблем различитог схватања стратегијског мишљења као основног когнитивног процеса у области стратегије. У раду ће се разматрати различити приступи схватању стратегије у погледу идентификације кључних елемената стратегијског мишљења и примене креативног, критичког и системског мишљења у решавању стратегијских проблема. Такође, анализираће се системски приступи мишљењу у војним наукама, са посебним освртом на поједине моделе мишљења који се данас примењују у војсци на тактичком и оперативно-стратегијском нивоу, узимајући у обзир специфичности војне делатности и природу и ниво сложености проблема са којим се суочава војна организација у све комплекснијем и динамичнијем окружењу. Потом ће се сагледавати главни изазови формулацији и спровођењу савремених стратегија, као и могућности примене системског приступа у развоју вештина и способности стратегијског мишљења у области безбедности и одбране.

Кључне речи: стратегија, стратегијско мишљење, креативно, критичко, системско мишљење

¹ Универзитет одбране, Београд. Е-пошта: hatidza.berisa@mod.gov.rs

Ставови аутора изнети у чланку нису званични ставови Министарства одбране Републике Србије и Универзитета одбране.

² Универзитет одбране, Београд. Е-пошта: igor.barisic@va.mod.gov.rs

Ставови аутора изнети у чланку нису званични ставови Министарства одбране Републике Србије и Универзитета одбране.

³ Ванредни професор, Универзитет у Београду, Факултет безбедности.

УВОД

У теорији науке о менаџменту постоје различита виђења теоријског одређења појма стратегије, њеног односа са стратегијским планирањем, као и велика размимоилажења у погледу садржаја и обима појма стратегије. У области одбране и безбедности постоји велика група теоретичара који стратегију свде на стратегијско планирање као процес и стратегијске планове као његов резултат, занемарујући управо суштину стратегије као науке и вештине и често поистовећујући стратегију са дефинисањем циљева. Проблемом стратегијског мишљења као основног когнитивног процеса у области стратегије бавио се велики број аутора науке о менаџменту и области безбедности и одбране, нудећи своје виђења и погледе, али без сагласности о његовима кључним садржајима и потребним вештинама за формулацију и спровођење квалитетних стратегија.

Из овога се намеће проблемско питање: Који је основни садржај стратегијског мишљења и по чему се оно разликује, у когнитивном смислу, у односу на остале моделе мишљења који се данас примењују, посебно у области безбедности и одбране? Зато је и циљ овог семинарског рада свеобухватно теоријско сагледавање садржаја и обима појма стратегијског мишљења, посебно у области безбедности и одбране, и његовог односа са мишљењима на оперативном и тактичком нивоу.

ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ СТРАТЕГИЈСКОГ МИШЉЕЊА

Међу руководиоцима и лидерима на стратегијском нивоу врло је честа појава поистовећивања стратегије⁴ са постављањем стратегијских циљева, слабије је њено разматрање из перспективе употребе расположивих ресурса, док су начини за њихово достизање недовољно разрађени. Кључни предуслов за креирање и спровођење успешне стратегије јесте осмишљавање креативних и јединствених решења чијом реализацијом ће се остварити постављени циљеви, што није једноставно у променљивом, несигурном, комплексном и двосмисленом стратегијским окружењу.⁵ Управо из наведеног разлога неопходно је додатно развијати когнитивне компетенције и вештине стратегијских руководиоца, тежишно њихове способности стратегијског мишљења.

⁴ „Стратегија је у вези прављења проницљивих избора или курсева акције ради остваривања крајњих циљева упркос ресурсним ограничењима, политичким разматрањима, бирократском отпору, напорима противника и неизрецивим несигурностима како би се изабрана стратегија могла коначно разрадити”. Видети више у: Andrew Krepinevich, Barry Watts, *Strategy for the Long Haul: Regaining Strategic Competence*, 2009, Washington, DC: CSBA, pp. 7–8.

⁵ Volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) landscape characteristic of the strategic environment -Stephen Gerras, ed., *Strategic Leadership Primer*, 2010, U.S. Army War College 3rd ed, pp 11–12.

У савременој литератури о управљању организацијама постоје различити приступи одређењу појма стратегијског мишљења и његове примене унутар одређене организације, који се у суштини своде на расправу о томе да ли се ради о науци или вештини креирања одређене стратегије.⁶

Поједини аутори, попут Игора Ансофа (*Igor Ansoff*) и Мајкла Портера (*Michael Porter*) сматрају да се ради о научном, јасно дефинисаном аналитичком процесу, који изједначавају са стратегијским планирањем.⁷ Тако је формирана школа која креирање стратегија заснива на формализованом аналитичком систему стратегијског планирања, односно детаљном, логички систематизованом процесу, који је најчешће креирао обимна документа планирања и средњорочне финансијске пројекције, која су често врло брзо постајала ирелевантна јер нису могла да пруже одговоре на динамично окружење.⁸

С друге стране, теоретичари као што је Хенри Минзберг (*Henry Mintzberg*) сматрају да је стратегијско мишљење процес који је заснован на креативности и интуицији, а мање на анализи. По његовом мишљењу, процес стратегијског мишљења треба да створи интегрисану перспективу о компанији/организацији и то није прецизно артикулисана визија правца у којем се треба кретати. За овог истакнутог теоретичара стратегијско планирање је одвојен процес од стратегијског мишљења, и који треба да послужи као катализатор за стратегијско мишљење.⁹

Трећи приступ стратегијско мишљење посматра и као науку и као вештину, односно заступници овог приступа, попут Џени Литке (*Jeanne Liedtka*), сматрају да је у процесу стратегијског мишљења неопходно и креативно и критично мишљење.¹⁰ Креативним мишљењем креирају се нове, иновативне стратегијске опције које се после евалуирају кроз ефективан процес критичког мишљења. Одабране стратегијске опције могу се даље развијати или евентуално анализирати кроз формални процес стратегијског планирања. Наведено указује на то да је процес стратегијског мишљења истовремено дивергентан и конвергентан мисаони процес.¹¹

Међутим, поред креативног и критичког мишљења за процес стратегијског мишљења неопходно је и системско мишљење јер омогућава свеобухватно сагледавање свих спољашњих и унутрашњих фактора организације. Креативни и

⁶ Douglas Waters, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Thinkers*, U.S. Army War College, 2017, p. 3.

⁷ Michael Porter, "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November–December, 1996, pp. 61–78.

⁸ Michael Porter, "The State of Strategic Thinking", *The Economist*, May 23, 1987, p. 21.

⁹ Henry Mintzberg, "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, January–February 1994, p. 108.

¹⁰ Jeanne Liedtka, "Strategic Thinking: Can it be Taught?" *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, 1998, p. 121.

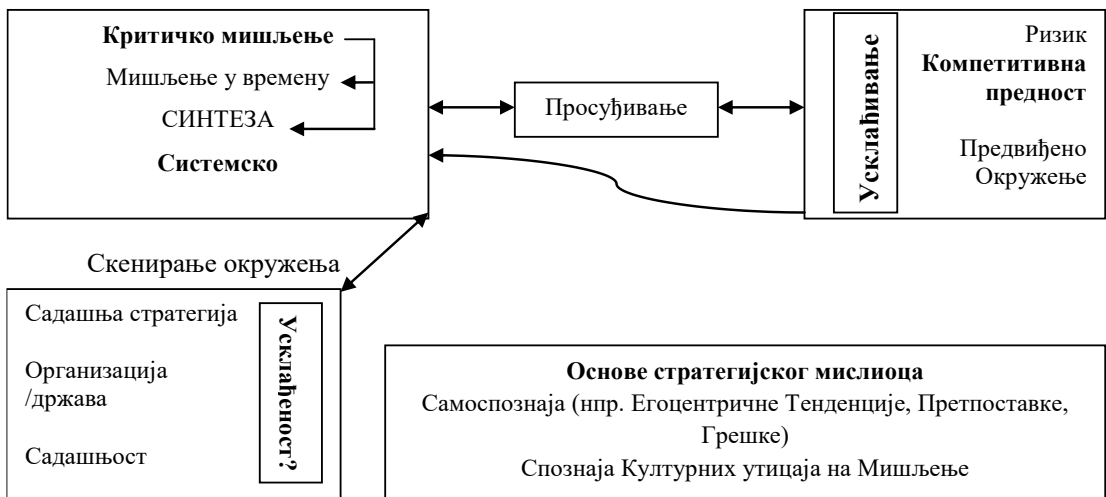
¹¹ Douglas Waters, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Thinkers*, 2017, U.S. Army War College, p. 4.

системски приступ, увећан креативним мишљењем, представља садржај ефективног стратегијског мишљења.¹²

Стратегијско мишљење је намерно вођена активност. Има за коначан циљ олакшавање добре процене приликом доношења одлуке о будућем правцу одређене организације у односу на окружење. Намеравани резултат је да се организација учини компетитивнијом и успешнијом. На основу изнетог можемо утврдити да је стратегијско мишљење: „...способност креативне и холистичке синтезе кључних фактора који утичу на организацију и њено окружење у намери да се задобије компетитивна предност и дугорочни успех“.¹³

По моделу Дагласа Вотерса (*Douglas Waters*), оквир стратегијског мишљења (Шема 1) приказује процес стратегијског мишљења и демонстрира везу између прошлости (историје), садашњости и жељеног будућег правца (визије) организације. За њега право стратегијско мишљење укључује размишљање у временским оквирима и настоји да одговори на питање: „...увиђајући будућност коју желимо да креирамо, шта морамо да задржимо, а шта да напустимо од прошлости и шта да креирамо у нашој садашњости, да бисмо дотле дошли?“¹⁴

Шема 1: Оквир стратегијског мишљења



Извор: Douglas Waters, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Thinkers*, 2017, U.S. Army War College, p. 7.

Овај војни теоретичар идентификује преплитање између процеса критичког и креативног мишљења, као и централну улогу системског мишљења, како би се произвела синтеза и холистичко уважавање кључних фактора који утичу на

¹² Douglas Waters, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Thinkers*, 2017, U.S. Army War College, p. 4.

¹³ Charles Allen, Stephen Gerras, "Developing Creative and Critical Thinkers," *Military Review*, November-December, 2009, Vol. 89, No. 6, p. 77.

¹⁴ Jeanne Liedtka, "Strategic Thinking: Can it be Taught?," *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, 1998, p. 123.

организацију и њено окружење. Наглашава коначну намеру стратегијског мишљења: усаглашавање нових стратегија у односу на предвиђено окружење у намери да се постигне компетитивна предност. Оквир се заснива на основама кључних атрибута или компетенција потребних за стратегијског мислиоца.¹⁵

Оно што се сваки виши цивилни руководиоцац и војни командант пита: „Да ли су моје стратегије добре и да ли се могу спровести?“¹⁶, односно да ли је визија организације и осмишљени циљеви/начини/средства омогућавају њено усаглашавање са будућим окружењем? Ово је кључно питање са којим се стално суочавају стратегијски мислиоци. У данашњем, све несигурнијем и комплекснијем безбедносном окружењу, уколико организација не успе да правилно постави претходно питање и адаптира/трансформише се уколико је то потребно, може бити лоше позиционирана у односу на окружење које се мења и доводи организацију у ситуацију да нема адекватан одговор на нове изазове. „Уколико не волите промене, ирелевантност ћете волети још мање“.¹⁷

Објашњавајући свој модел, Даглас Вотерс истиче да је стратегијским мислиоцима, у намери да се надмећу са претходним питањем и развију погледе за будуће правце у којима се треба кретати одређена организација, потребно критичко, креативно и системско мишљење да би били ефективни. Оквир стратегијског мишљења (шема 1) приказује итеративни процес дивергенције и конвергенције, односно креативно мишљење истражује нове идеје, хипотезе и потенцијалне прилике, а критичко мишљење анализира податке да би поткрепило креативно мишљење, евалиуирало потенцијалне опције и конвергирало ка највише обећавајућим приликама. Ово је тешка динамика имајући у виду урођену тензију између ове две мисаоне вештине. „Стратегијско мишљење је и креативно и критичко. Осмишљавање како остварити оба типа мишљења истовремено дуго је морило психологе, пошто је неопходно суспендовати критичко просуђивање да би се размишљало више креативно“.¹⁸

Вотерс сматра да појединац можда неће бистити способан да истовремено мисли креативно и критички, али ће остварени стратегијски мислилац бити способан да брзо прелази са једног на други начин размишљања. Коришћење аналитичких вештина обезбеђује поглед на проблем и податке који се могу искористити у креативном размишљању, што може помоћи и у идентификацији и формулацији проблема, као и у развоју иновативних идеја и хипотеза о будућем усмерењу организације. Ово генерисање идеја мора се појавити у окружењу које је слободно од критичког просуђивања и исмевања у намери да се подстакне креативни процес. Овај итеративни дивергентни и конвергентни мисаони процес ће

¹⁵ Douglas Waters, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Thinkers*, U.S. Army War College, 2017, p. 6.

¹⁶ Ibid., p. 7.

¹⁷ Eric Shinseki, “Remarks at the AUSA ILW Army Medical Symposium”, San Antonio, TX, July 22, 2009, https://www.va.gov/opa/speeches/2009/09_0722.asp, Интернет 16/04/2020.

¹⁸ Jeanne Liedtka, “Strategic Thinking: Can it be Taught?”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, 1998, p. 124.

вероватно резултовати стварањем обећавајућих стратегијских опција које могу бити даље анализирани и развијани унутар формалних процеса стратегијског планирања организације.¹⁹

Системско мишљење је такође централно у процесу стратегијског мишљења и као и креативно мишљење, фундаментално је другачији начин размишљања него у традиционалним аналитичким процесима. Ову разлику једноставно објашњава познати теоретичар Расел Акоф (*Russell Ackoff*): „Анализа гледа у ствари, синтеза од ствари, мишљење у време машина разматра само интеракције између делова ствари која се објашњава; системско размишљање разматра ствари на сличан начин, али је додатно окупирано интеракцијом те ствари са другим стварима у његовом окружењу, као и самим својим окружењем“.²⁰

У Вотерсовом моделу, сазнања генерисана у итерацијама креативног и критичког мишљења, су искоришћена системским мишљењем како би се информисао развој холистичког уважавања комплексних проблема који су у питању. Овај холистички поглед помаже у идентификацији кључних веза и фактора који утичу на организацију и њено спољно окружење које се мора узети у обзир у било којем будућем развоју стратегије. Креативна потенцијална решења и стратегијске опције требају се разматрати кроз системски приступ у намери да се боље разумеју и предвиде намерни и ненамерни ефекти и реакције. Овај холистички поглед на системском нивоу и организације и њеног окружења је критичан за ефективно стратегијско мишљење. Без холистичког уважавања комплексних и двосмислених проблема, сматра Вотерс, потенцијални секундарни и терцијарни ефекти донесених одлука могу проћи непримећени, и стратегијски лидери и њихово особље могу бити савладани комплексношћу.²¹

Ова интерактивна синтеза сазнања, идеја и идентификованих кључних фактора користи се за развој унапређеног расуђивања, што је кључни резултат у процесу стратегијског мишљења, судећи по Вотерсу. Унапређено просуђивање ће заузврат информисати развој стратегија, унутар процеса стратегијског планирања организације, који ће ускладити њену визију са будућим окружењем, што ће направити организацију компетитивнијом и успешнијом у будућем окружењу. Нове стратегије постају текуће и круг се наставља.²²

Повратна петља је критично важан део Оквира стратегијског мишљења, наглашава Вотерс. Хенри Минзберг је описао стратегију као намерну по природи и као стратегију у настајању, другим речима: „Стратегије нас могу формирати, или бити формулисани.“²³ Учешће организације треба да стратегије у настајању, које се споро развијају, често од доле ка горе, прихвате као добродошле, као важна

¹⁹ Douglas Waters, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Thinkers*, 2017, U.S. Army War College, p. 8.

²⁰ Russell Ackoff, *Creating the Corporate Future*, 1981, New York, John Wiley and Sons, p. 17.

²¹ Douglas Waters, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Thinkers*, 2017, U.S. Army War College, p. 8.

²² Ibid.

²³ Henry Mintzberg, "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, July-August, 1987, p. 68.

надogradња намерном процесу креирања стратегије. Стратегијски мислиоци треба да схвате да није могуће бити довољно паметан да се о свему мисли унапред, тако да су намерне стратегије недовршене (можда чак и погрешне у одређеним областима). Стварна искуства у примени стратегије ће произвести нова сазнања и научене лекције које би требало узети у обзир од стране стратегијских мислилаца дате организације. Џејн Летка ово назива „интелигентни опортунизам“ као један од пет елемената њеног модела стратегијског мишљења, који „...унапређује дотичну стратегију, али исто тако оставља могућност за настанак нових стратегија“.²⁴

Ова повратна петља је више од примене научених лекција. Да би били прави стратегијски мислиоци и омогућили организационо учење, сазнања настала током примене намерних стратегија и успех, или неуспех стратегија у настајању мора се искористити за процес учења на вишем нивоу унутар организације.²⁵ Професор Лоизос Хераклеос истакао је ову критичну тачку када је, истражујући допринос четири истакнута научника, нагласио различита гледишта о природи стратегијског мишљења и његовој вези са различитим нивоима учења.²⁶ Док сви ти погледи користе различиту терминологију, централни концепт је за све исти: разлика између стратегијског мишљења и процеса стратегијског планирања: „...укључује размишљање и деловање унутар одређеног сета претпоставки и потенцијалних алтернатива за деловање, или оспорава постојеће претпоставке и алтернативе за деловање, потенцијално водећи ка новим и погоднијим“.²⁷ Ово последње укључује право стратегијско мишљење, олакшано кроз итеративно дивергентно и конвергентно размишљање и холистичко, системско уважавање кључних фактора и веза која су објашњена у претходном делу текста.

Може се чинити да постављени Оквир стратегијског мишљења сугерише секвенцијални процес, што није случај. Овај процес може бити врло нелинеаран и неуредан, што се може уочити из примера Џорџа Буша млађег, који је у случају интервенције у Ираку морао да мења своје размишљање у погледу вођења рата након што је узео у обзир обавештајне извештаје, анализе својих помоћника и процене војних команданата о погоршању ситуације на терену. Започео је процес развоја нове стратегије да би се ситуација променила. Његова визија стратегијске намере била је непоколебљива пошто је јасно одредио оно што је сматрао „победом“ у Ираку. Председник је тражио нове идеје из различитих извора и изван традиционалног оквира и на основу различитих извештаја, анализа, идеја и препорука на крају је издао наредбу да се развије противпобуњеничка стратегија у Ираку и повећа број трупа на терену. Присутна је била примена концепата

²⁴ Jeanne Liedtka, “Strategic Thinking: Can it be Taught?”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, 1998. p. 123.

²⁵ Douglas Waters, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Thinkers*, 2017, U.S. Army War College, p. 9.

²⁶ Види: Loizos Heracleous, “Strategic Thinking or Strategic Planning?”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, 1998, pp. 481–487.

²⁷ Ibid.

креативног, критичког и системског мишљења, али и неистражених претпоставки и когнитивних пристрасности, што је компликовало стратегијско промишљање о датој ситуацији.²⁸

Основе стратегијског мислиоца које су дате на Шеми 1 представљају критичне компетенције и предуслове да би се постао ефективан стратегијски мислилац, сматра Вотерс. Самоспознаја, посебно у погледу сопствених претпоставки, пристрасности и погледа неопходна је да би се осигурало да одлуке нису пристрасне „слепе тачке“, које су настале током неуспеха да се истраже све релевантне чињенице о проблему. То је важна компонента критичког мишљења, али је овде намерно наглашена, јер непостојање самоспознаје може се манифестовати као погрешно размишљање и одношење одлука.²⁹

Исто важи и за културне утицаје на мишљење, јер култура, било организациона, национална, регионална или етничка, строга је детерминанта фундаменталних претпоставки, закључака и ставова стратегијског мислиоца и других учесника у креирању и спровођењу стратегије, унутар и ван организације.³⁰

Отвореност за дискурс и рефлексију неопходно је да би се осигурало то да стратегијски мислилац прима релевантне податке, сазнања и виђења проблема. Клима/култура (и лидер) који охрабрују отворен дијалог о проблемима критично је важно, у супротном потчињени ће пружати само оне информације које потврђују постојеће ставове лидера (или пристрасности), резултујући доношење субоптималних одлука.³¹

Конечно, етика и вредности морају подржати мишљење и одлуке виших војних лидера унутар војске, јер је бити војник професија, а професије опстају или пропадају у зависности од поверења које изазивају код својих клијената, у овом случају, народа. Јака етичка компонента војно-експертском знању критично је важна у одржавању тог поверења.³²

ОДНОС ТАКТИЧКОГ, ОПЕРАТИВНОГ И СТРАТЕГИЈСКОГ МИШЉЕЊА

Анализирајући ситуацију у погледу примене стратегијског мишљења у Оружаним снагама САД, Вотерс тврди да постоји јасна паралела између стратегијског мишљења и концепта дизајна унутар процеса војног доношења одлука. Међутим, у садашњој примени, стратегијско мишљење и оперативни дизајн нису синоними, јер су фокусирани на различити сет проблема на различитим нивоима унутар

²⁸ Види књигу: Bob Woodward, *The War Within: A Secret White House History 2006-2008*, Simon and Schuster, New York, 2008.

²⁹ Douglas Waters, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Thinkers*, 2017, U.S. Army War College, p. 10.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

³² Don Snider, *The Future of the Army Profession* (Second Edition), McGraw-Hill, Boston, 2005, p. 385.

Министарства одбране, тврди Вотерс. Лидери на институционалном нивоу фокусирани су стратегијске одлуке који утичу на буџет, главне програме опремања и питања одбрамбене политике који обликују функционисање министарства одбране у целини. Концепт дизајна, који се примењује у Армији САД, и који је разрађен доктринама, има ужу примену, односи се на оперативни и стратегијски ниво рата,³³ где се примењује: „...креативно и критичко мишљење ради разумевања, визуелизације и описивања непознатих проблема и приступа у њиховом решавању“.³⁴

Међутим, и за један и други ниво мишљења, потребне вештине су у суштини исте. Да би се примениле, војно руководство мора да прихвати и охрабрује идеје које одудаарају од главног тока, односно да охрабрују потчињене у преиспитивању њихових претпоставки и пристрасности током процеса размишљања и учења, што је у већини војних организација пре одступање него норма.

Уколико разматрамо когнитивни процес у војном контексту постоји јасна разлика у начину размишљања на тактичком и стратегијско-оперативном нивоу рата. Когнитивне вештине потребне на оперативном или стратегијском нивоу се суштински разликују од когнитивних вештина у тактичком окружењу, јер је оно карактеристично за услове изразите несигурности, непотпуне информације и недостатак времена.

Да бисмо јасније уочили разлике између размишљања на стратегијско-оперативном и тактичком нивоу потребно је размотрити когнитивни процес и вештине које човек примењује у различитим ситуацијама. Недавна истраживања у области неуробиологије и сродних наука пружила су јаснији увид у темељне когнитивне процесе који обликују процесе мишљења. Психолог и нобеловац Даниел Канеман и економиста Амос Тверски развили су мапу људске спознаје засновану на три когнитивне функције: перцепцији, интуицији и расуђивању, а у њој су препознали два усађена начина мишљења: интуицију и расуђивање. У својим емпиријским истраживањима приметили су да је интуитивни начин мишљења: брз, паралелан, аутоматски, без напора, асоцијативан, емоционалан, док је други начин мишљења, који је очигледан у расуђивању и анализи: спор, серијски, контролисан, уз напор, заснован на правилима и флексибилан.³⁵ Оба начина размишљања су дубоко повезана и међузависна, јер овладавање одређеном вештином је ствар свесног праћења процедура и правила „корак по корак“, а вештина која је стечена у таквом процесу води ка аутоматизованом одговору који је више, или мање несвесног карактера.³⁶

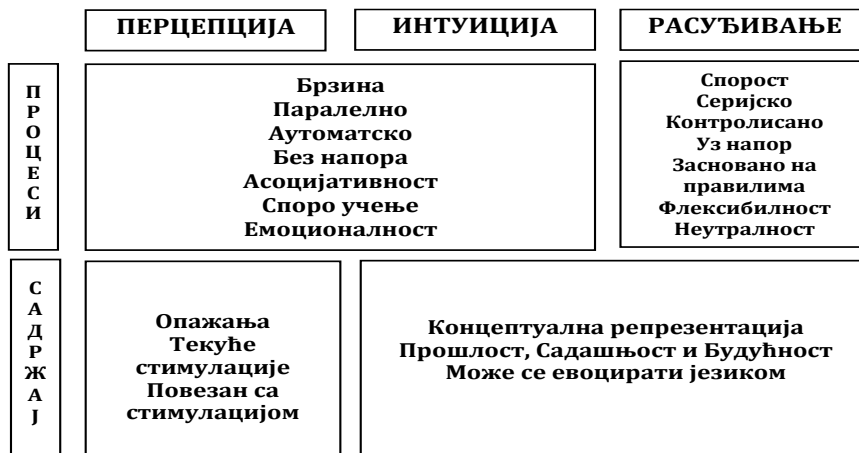
³³ Douglas Waters, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Thinkers*, U.S. Army War College, 2017, p. 10.

³⁴ U.S. Department of the Army, *The Operations Process, Army Doctrinal Publication 5-0*, Washington, DC: U.S. Department of the Army, May 2012, p. 7.

³⁵ Daniel Kahneman, „Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics“, *The American Economic Review*, Vol. 93, No. 5, December 2003, p. 1451.

³⁶ Barry Watts, *US Combat Training, Operational Art and Strategic Competence-Problems and Opportunities*, Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2008, p. 34.

Шема 2 – Мапа људске спознаје



Извор: Daniel Kahneman, „Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics”, *The American Economic Review*, Vol. 93, No. 5, December 2003, p. 1451.

У зависности од сложености проблема са којима се суочавају, војници на тактичком нивоу, где су проблеми углавном јасно дефинисане природе и где је време одлучивања релативно кратко, примењиваће претежно интуитивни начин размишљања, док ће се на оперативном и стратегијском нивоу, где су проблеми комплекснији, недовољно јасно дефинисани, замагљенији и неизвеснији, претежно примењивати темељно расуђивање и детаљну анализу (види Шему 3).

Шема 3: Когнитивни нивои размишљања на примеру Заливског рата 1991. године



Извор/адаптирано према: Barry Watts, *US Combat Training, Operational Art and Strategic Competence-Problems and Opportunities*, Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2008, p. 38.

Зато је у срцу когнитивног процеса на тактичком нивоу, у високостресним ситуацијама, интуитивни процес препознавања прихватљивих образаца из прошлости и њихова примена на садашњу борбену ситуацију.³⁷ Наведено имплицира да реалистична тактичка обука треба да пружи војницима репертоар приступачних образаца одговора, довољно свеобухватних и борбено тестираних у претходним искуствима да покривају већину тактичких ситуација са којима ће се суочити у будућности.³⁸ Овакав тип обуке уклапа се у модел темељног препознавања, који је супротан моделу рационалног избора, који се изучава у области менаџмента и пословања.³⁹ Такође, реалистична тактичка обука⁴⁰ треба да побољша свест појединца о борбеној ситуацији, јер од тога зависи његова способност преживљавања на бојишту.⁴¹

С друге стране, у случају пројектовања операција или формулисања дугорочних стратегија, вештине као што су способности за концептуално обликовање проблема, објективну процену снага и слабости, сопствених и противничких снага, идентификацију асиметрија које се могу експлоатисати и креирање одговора који одражава јединственост проблема који се решава, постају све значајније.⁴²

Оперативни дизајн и стратегија се много више ослањају на експлицитно расуђивање и свесни надзор интуиције. Ово расуђивање је подупрто годинама релевантног искуства стратегијског лидера, пажљиве анализе и синтезе

³⁷ У овом случају се под интуицијом подразумева: „...коришћење искуства да се препознају кључни обрасци који указују на динамику ситуације“. Видети више у: Gary Klein, *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*, Random House, New York, 2004, p. 31.

³⁸ Barry Watts, *US Combat Training, Operational Art and Strategic Competence-Problems and Opportunities*, Center for Strategic and Budgetary Assessments, Washington, 2008, p.18.

³⁹ Модел темељног препознавања описује како доносиоци одлука захваљујући својој едукацији, обуци и искуству врше процену, развој и ментално тестирање могућих курсева акције. Овај модел је први пут представљен 1986. године од стране Герија Клајна, Роберте Кадервуд и Ане Клинтон. Видети више у: Gary Klein, Roberta Calderwood and Anne Clinton-Cirocco, "Rapid Decisionmaking on the Fireground", proceedings, *Human Factors and Ergonomics Society, 30th Annual Meeting*, Dayton, Ohio, 1986, 1, pp. 576–80; Такође види: Gary Klein, "Recognition-primed decisions", *Advances in Man-Machine Systems Research*, ed. W.B. Rouse, 1989, Greenwich, CT: JAI Press, Inc, pp. 47–92.

⁴⁰ Употреба компјутеризованих средстава за обуку и виртуелних симулација окружења појефтиније трошкове реалистичне обуке, али само у одређеној мери може да замени реалне борбене услове.

⁴¹ Извештај са пројекта Црвени Барон III који је Ваздухопловство САД спровело 1974. године указује да је од укупно 112 испитаних случајева обарања авиона у Вијетнамском рату, 67 оборено јер пилоти нису били свесни напада, а у још 24 случајева пилоти су били свесни напада тек кад је било касно да реагују. Видети више у: *Project Red Baron III: Air-to-Air Encounters in Southeast Asia (U)*, Vol. III, Part 1, Tactics, Command and Control, and Training, June 1974, Nellis Air Force Base, NV: US Air Force Tactical Fighter Weapons Center, p. 61.

⁴² Douglas Waters, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Thinkers*, 2017, U.S. Army War College, p. 12.

супротстављених података и мишљења, да би се вредновало од стране стратегијског мислиоца.⁴³ Интуиција за искусног стратегијског мислиоца може бити потребна приликом коначног одређивања опсега претходно темељно анализираних потенцијалних стратегијских опција. Стратегијско мишљење је корисно јер води кроз прорачунату, образложену процену проблема и потенцијалних резултата, користећи и анализу, али и интуицију.⁴⁴

Ратна пракса у многим армијама света указује да постоје озбиљни проблеми и недостаци у систематском развоју мишљења на оперативном и стратегијском нивоу. Тактичка супериорност и оперативни успеси Вермахта у Другом светском рату у потпуности су неутралисани Хитлеровом стратегијском импотенцијом.⁴⁵ Војна надмоћ војски САД у Вијетнаму и СССР у Авганистану, због лоше формулисаних стратегија вођења рата, претворене су у катастрофе стратегијских размера. Аутори рада су става да су тактички успеси и пожртвована одбрана Војске Југославије 1999. године, у борби са вишеструко надмоћнијим непријатељем, имали сразмерно мали стратегијски ефекат на крајњи исход рата. Војне интервенције САД у Ираку 1991. и 2003. и Авганистану од 2001. године, и поред тактичке надмоћности и одређених оперативних успеха, по сведочењима америчких војних кругова, имале су озбиљне оперативне и стратегијске недостатке.⁴⁶

Поменути примери указују на јасну дугорочну тенденцију занемаривања оперативног и стратегијског мишљења у традиционалним војним круговима. Према оцени пензионисаног америчког генерала Хубе Вас де Цегеа (*Huba Wass de Czege*), оперативна вештина у САД, интерпретирана као уоквиравање проблема да би се осмислила, формулисала и дизајнирала најприкладнија стратегија⁴⁷ којом се стиче предност у лоше структурираним ситуацијама је: „...форма вештине која је највише занемарена у војној доктрини, а највише јој је потребна култивација“.⁴⁸

Један од главних разлога запостављања оперативне и стратегијске мисли у војној професији јесте усађена тактичка организациона култура, односно тенденција размишљања на тактичком нивоу, која се у когнитивном смислу огледа у примени модела темељног препознавања који је дубоко усађен у официрски кор многих армија света. У основи таквог понашања налази се обуком усађена

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid., p. 13.

⁴⁵ John Cushman, “Challenge and Response at the Operational and Tactical levels, 1914–45”, in: Allan R. Millett and Williamson Murray (eds.), *Military Effectiveness, The Second World War*, Vol. 3, Boston, Allen & Unwin, 1988, pp. 328–329.

⁴⁶ Barry Watts, *US Combat Training, Operational Art and Strategic Competence-Problems and Opportunities*, Center for Strategic and Budgetary Assessments, Washington, 2008, p. 47.

⁴⁷ Стратегема – лукавство или трик ради обмањивања и надмудривања непријатеља. Видети у: Merriam Webster Dictionary, “Stratagem”, Retrieved from: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/stratagem>, 06/05/2020.

⁴⁸ Huba Wass de Czege, “How Should SOD (Systemic Operational Design) Derived Ideas Be Inserted into US Army Doctrine?” August 2007, unpublished issue paper, p. 23.

тенденција да проблеме решавају применом прошлих, искуствено проверених претпоставки и образаца који су довољно добри за решавање једноставнијих проблема тактичке природе, али нису погодни за решавање комплексних, оперативних и стратегијских проблема.⁴⁹

Због тога, у време брзих промена и увећане комплексности окружења, ментални модел команданта/руководиоца може постати: „...опасно измешана торба, богати детаљи и разумевање могу да коегзистирају са сумњивим претпоставкама, селективном непажњом, алтернативним начинима тумачења доказа и илузорним пројекцијама.“⁵⁰ Очигледно да је највећи когнитивни изазов за официре транзиција из тактике у оперативну. Већина официра је градила своје каријере на демонстрацији тактичких компетенција, док је мало њих имало прилику да свој начин мишљења развија изван тактичких оквира.⁵¹

ПЕРСПЕКТИВЕ СТРАТЕГИЈСКОГ МИШЉЕЊА

Из примера наведених у претходном поглављу може се извести јасан закључак зашто је неопходно систематски развијати оперативну и стратегијско мишљење у институционализованим оквирима, како у систему одбране, тако и у читавом систему националне безбедности. У Министарству одбране Републике Србије развој вештина оперативног и стратегијског мишљења се спроводи систематски кроз различите нивое каријерног усавршавања и академског образовања.

Међутим, такав приступ није развијен у читавом систему националне безбедности, што компликује и отежава стварање и спровођење стратегија на највишем нивоу, а озбиљно ограничава креирање и примену војне стратегије као ниже имплементационе стратегије. Дефицит стратегијског мишљења заснива се непознавању појма и садржаја стратегије и когнитивних захтева потребних за њену добру формулацију и спровођење. У најопштијем смислу стратегија је смислени концепт који у некомпетитивним ситуацијама подразумева употребу ресурса како би се креирала или изградила замишљена будућност. У компетитивним ситуацијама, као што је оружана борба, или дугорочна војна надметања у миру, стратегија се своди на проналажење и креирање одлучујућих асиметричних предности упркос активном супротстављању мислећег

⁴⁹ Barry Watts, *US Combat Training, Operational Art and Strategic Competence-Problems and Opportunities*, Center for Strategic and Budgetary Assessments, Washington, 2008, pp. 50–51.

⁵⁰ Pierre Wack, “Scenarios: Shooting the Rapids”, *Harvard Business Review*, November–December, 1985, p. 11.

⁵¹ Barry Watts, *US Combat Training, Operational Art and Strategic Competence-Problems and Opportunities*, Center for Strategic and Budgetary Assessments, Washington, 2008, p. 52.

противника. Суштина добре стратегије састоји се у испољавању неочекиване снаге против откривене слабости противника.⁵²

Једна од најважнијих карактеристика стратегије јесте немогућност детаљног предвиђања будућности у друштвеним ситуацијама као што је рат или војно надметање, што ограничава стратегију на хеуристику и раздваја је од детаљног стратегијског планирања, а истиче комплексност друштвених, недовољно јасно дефинисаних проблема. То значи да највиши стратегијски концепти, као што је концепт тоталне одбране, зависе од низа имплементационих стратегија које треба спроводити током времена са одређеном вероватноћом успеха у односу на услове који се мењају и еволуирају.⁵³ Такође, један од главних разлога неуспеха било које стратегије јесте невољност, односно неспособност да се призна хронични недостатак ресурса за њено спровођење⁵⁴, као и погрешне претпоставке о сопственој компетентности, односно каузалној повезаности сопствених стратегијских акција и резултата у реалном свету.⁵⁵ Међутим, једна од највећих грешака у формулацији и спровођењу било које стратегије јесте њено поистовећивање са постављеним, жељеним циљевима. Најтежи део било којег стратегијског концепта јесте изналагање начина како реализовати жељене циљеве унутар постојећих ресурса и других ограничења узимајући у обзир снаге и слабости обе супротстављене стране.⁵⁶ Стратегијски концепт без имплементационих стратегија је апсурдна листа „...великих, длакавих и храбрих циљева“⁵⁷ уколико не пружа детаље или јасне путоказе како се могу идентификовати или креирати асиметрије које се могу експлоатисати, односно како применити расположиве инструменте моћи да би се поменути циљеви остварили.⁵⁸

Једно од могућих решења за превазилажења горе наведених проблема јесте институционализација стратегијске компетенције у форми успостављања Групе за дугорочне стратегије при Савету за националну безбедност у састава до десет стручњака различитих профила и области експертизе. Основна улога ове Групе била би да асистира колективном стратегијском мишљењу на највишем нивоу, а не да производи документа стратегијског планирања и програмирања⁵⁹, јер је

⁵² Barry Watts, *US Combat Training, Operational Art and Strategic Competence-Problems and Opportunities*, Center for Strategic and Budgetary Assessments, Washington, 2008, pp. 57–58.

⁵³ *Ibid.*, p. 58.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 61.

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ *Ibid.*, pp. 62–63.

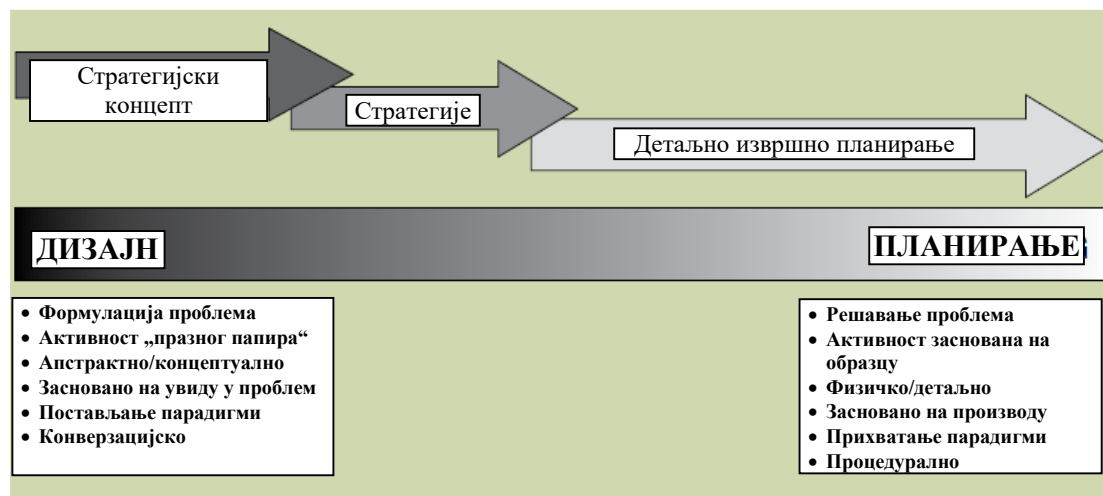
⁵⁷ Kenneth Allard, *Business as War: Battling for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, New York, 2004, p. 1.

⁵⁸ Barry Watts, *US Combat Training, Operational Art and Strategic Competence-Problems and Opportunities*, Center for Strategic and Budgetary Assessments, Washington, 2008, p. 63.

⁵⁹ По Хенрију Минзбергу стратегијско планирање у области пословања је: „...у ствари стратегијско програмирање, артикулација и елаборација стратегија или визија које већ

стратегијско планирање процес алоцирања ресурса по месту и времену у сврху спровођења имплементационих стратегија вођених стратегијским концептом, а стратегијско мишљење је процес проналажења и генерисања стратегијских предности у односу на противника и формуласње начина њихове експлоатације кроз стратегијски концепт и имплементационе стратегије, што се може уочити из Шеме 4.⁶⁰

Шема 4: Разлике између стратегије и стратегијског планирања



Извор: Barry Watts, *US Combat Training, Operational Art and Strategic Competence-Problems and Opportunities*, Center for Strategic and Budgetary Assessments, Washington, 2008, p. 73.

У практичном смислу сврха Групе за дугорочне стратегије била би да уобличава документа политике националне безбедности која се односе на решавање конкретних безбедносних проблема, да идентификује могуће ризике и нуди алтернативе у виду стратегијских опција, као и идентификује нерешена питања унутар система националне безбедности. Тиме би се избегло да стратегијски избори који се праве унутар Савета за националну безбедност не буду производ бирократских компромиса између укопаних административних позиција, већ најмудрији избори из перспективе националних интереса.

ЗАКЉУЧАК

Стратегијско мишљење је критична компетенција за више руководиоце и команданте у систему одбране, али и шире. То је сврсисходна, намерна активност

постоје”. Видети више у: Henry Mintzberg, “The Fall and Rise of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*, January–February, 1994, p. 107.

⁶⁰ Barry Watts, *US Combat Training, Operational Art and Strategic Competence-Problems and Opportunities*, Center for Strategic and Budgetary Assessments, Washington, 2008, p. 73.

која тежи томе да креира иновативне стратегије и приступе за позиционирање организација у комплексном и двосмисленом стратегијском окружењу. У литератури која се бави овом проблематиком постоје два супротна приступа стратегијском мишљењу која се свде на дебату о томе да ли је стратегија наука или вештина, односно, да ли се стратегијско мишљења може свести на детаљно планирани аналитички процес или се ради само креативно/интуитивном процесу.

У својој основи стратегијско мишљење обухвата и креативно и критичко, али и системско мишљење, односно подразумева итеративно, дивергентно и конвергентно размишљање, али и холистичко, системско уважавање кључних фактора, веза и односа организације са окружењем, као и са другим ентитетима у том окружењу.

Поред развијања вештина креативног, критичког и системског мишљења код стратегијског мислиоца потребно је развијати и способности: за самоспознају у погледу сопствених претпоставки, пристрасности и погледа, за сагледавања културних утицаја на мишљење, за отворен дијалог о проблемима, као и за усклађеност донесених одлука за важећом етиком и вредностима.

У области одбране постоје значајне разлике у когнитивном мишљењу на тактичком и оперативно-стратегијском нивоу. На тактичком нивоу проблеми су релативно јасно дефинисани и у већини случајева се приликом одлучивања у тактичким борбеним ситуацијама примењује модел темељног препознавања, односно примењују се решења која су већ искуствено проверена и увежбана како би се скратило време одговора.

С друге стране, проблеми на оперативном и стратегијском нивоу нису јасно дефинисани, често су двосмислени и јединствени по својој природи, стога је неопходно применити расуђивање и анализу ради детаљног сагледавања комплексности проблема и развијања прихватљивих опција, а потом кроз синтезу и контролисану интуицију донети оптималну одлуку. Највећи когнитивни изазов за офицере је прелазак са тактичког на оперативни ниво мишљења, који се може превазићи институционализацијом развоја вештина оперативног и стратегијског мишљења кроз више нивое каријерног усавршавања и високог образовања.

Недостатак стратегијског мишљења на националном нивоу може се превазићи институционализацијом стратегијских компетенција која се огледа у колективизацији стратегијског мишљења на највишем нивоу и асистирању највишим руководиоцима приликом формулација политика националне безбедности, разматрању стратегијских опција и идентификацији нерешених проблема унутар система националне безбедности. Формирањем непристрасног и независног саветодавног тела у односу на ресорна министарства и агенције обезбедио би се преко потребни интегритет дугорочних стратегијских одлука ослобођених од бирократске пристрасности, а вођених пре свега националним интересима који превазилазе краткорочне трендове текуће политике.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Ackoff Russell, *Creating the Corporate Future*, 1981, New York, John Wiley and Sons.
2. Allard Kenneth, *Business as War: Battling for Competitive Advantage*, New York, 2004, John Wiley & Sons.
3. Allen Charles, Gerras Stephen, "Developing Creative and Critical Thinkers," *Military Review November-December*, 2009.
4. Cushman John, "Challenge and Response at the Operational and Tactical levels, 1914-45," in Allan Millett and Williamson Murray (eds.), *Military Effectiveness, Vol. III, The Second World War*, 1988, Boston, Allen & Unwin.
5. Gerras Stephen, ed., *Strategic Leadership Primer*, 2010, U.S. Army War College (3rd edition).
6. Heracleous Loizos, "Strategic Thinking or Strategic Planning?," *Long Range Planning* 31, no. 3, 1998.
7. Kahneman Daniel, „Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics”, *The American Economic Review*, 93(5), December 2003.
8. Klein Gary, *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*, 2004, New York, Random House.
9. Gary Klein, Roberta Calderwood, Anne Clinton-Cirocco, "Rapid Decision making on the Fireground," proceedings, *Human Factors and Ergonomics Society, 30th Annual Meeting*, 1986, Dayton, Ohio.
10. Gary Klein, "Recognition-primed decisions," *Advances in Man-Machine Systems Research*, ed. W.B. Rouse, 1989, Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
11. Krepinevich Andrew, Watts Barry, *Strategy for the Long Haul: Regaining Strategic Competence*, 2009, Washington, DC, CSBA report.
12. Liedtka Jeanne, "Strategic Thinking: Can it be Taught?" *Long Range Planning, Vol. 31, No. 1*, 1998.
13. Mintzberg Henry, "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review, January-February*, 1994.
14. Mintzberg Henry, "Crafting Strategy", *Harvard Business Review, July-August*, 1987.
15. Porter Michael, "What is Strategy?," *Harvard Business Review, November-December*, 1996.
16. Porter Michael, "The State of Strategic Thinking", *The Economist, May 23*, 1987.
17. *Project Red Baron III: Air-to-Air Encounters in Southeast Asia (U), Vol. III, Part 1, Tactics, Command and Control, and Training*, June 1974, Nellis Air Force Base, NV: US Air Force Tactical Fighter Weapons Center.
18. Shinseki Eric, "Remarks at the AUSA ILW Army Medical Symposium", San Antonio, TX, July 22, 2009, https://www.va.gov/opa/speeches/2009/09_0722.asp, Интернет 16/04/2020.
19. Snider Don, *The Future of the Army Profession (Second Edition)*, 2005, Boston, McGraw-Hill.
20. U.S. Department of the Army, *The Operations Process, Army Doctrinal Publication 5-0*, Washington DC, May 2012.
21. Wack Pierre, "Scenarios: Shooting the Rapids", *Harvard Business Review, November-December*, 1985.
22. Wass de Czege Huba, "How Should SOD (Systemic Operational Design) Derived Ideas Be Inserted into US Army Doctrine?" *August 2007, unpublished issue paper*.

23. Waters Douglas, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Thinkers*, U.S. Army War College, 2017.

THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC THINKING

In military sciences, as well as in the theory of management science, there are different views of the theoretical definition of the concept of strategy. There is a large group of strategy theorists and practitioners who reduce this emerging skill and science to strategic planning, or to simply defining strategic goals, without a clear picture of the available resources for their implementation, much less without a well-thought-out concept for their realization. At the core of these differences is the problem of different understandings of strategic thinking as a basic cognitive process in the field of strategy. The paper considers different approaches to understanding strategy in terms of identifying key elements of strategic thinking and the application of creative, critical, and systems thinking in solving strategic problems. Also, systematic approaches to thinking in military sciences will be analyzed, with special reference to certain models of thinking that are applied in the army today at the tactical and operational-strategic level, taking into account the specifics of military activity and the nature and complexity of the problem facing military organization in an increasingly complex and dynamic environment. The main challenges to the formulation and implementation of modern strategies are also considered, as well as the possibilities of applying a systematic approach in the development of skills and abilities of strategic thinking in the field of security and defense.

Keywords: strategy, strategic thinking, creative, critical, systems thinking