

127.145

Dr. TOMISLAV KRONJA

**PSIHOLOŠKA RAZMATRANJA  
O RUKOVOĐENJU U ARMiji**

VOJNOIZDAVAČKI ZAVOD



# VOJNA BIBLIOTEKA

NAŠI PISCI

KNJIGA ČETRDESET PETA

UREĐIVAČKI ODBOR

Nenad DRAKULIĆ, Boško ĐURIČKOVIĆ, Petar MATIĆ, Veljko  
MILADINOVIĆ, Gojko NIKOLIŠ, Bogdan OREŠČANIN, Milija  
STANIŠIĆ, Rajko TANASKOVIĆ, Raško POPOVIĆ (odgovorni urednik)

VOJNOIZDAVAČKI ZAVOD

INV. BR.

127145

Dr TOMISLAV KRONJA  
general-potpukovnik sanitetske službe

**PSIHOLOŠKA RAZMATRANJA  
O RUKOVOĐENJU U ARMII**

CENTRALNA  
VOJNA  
BIBLIOTEKA

BEOGRAD  
1966.

## PREDGOVOR

Rukovođenje uopšte, a u armiji napose, predstavlja veoma komplikovan mehanizam, a pred sve starešine postavlja značajne zahteve, kako u odnosu na vojnostručna znanja i organizaciona pitanja, tako i u neposrednom radu i kontaktu sa ljudima raznih poziva i kvaliteta. Dosadašnja armijska praksa i iskustvo pružali su mi veoma mnogo pozitivnih, a i poneki negativni primer rukovođenja i time omogućili ne samo da saznam i naučim, već me naveli i na pokušaj da obradim i neka pitanja o rukovođenju u armiji. Smatrao sam da je centralno pitanje rukovođenja odnos prema ljudima kroz rad i akciju, što me je samim tim navelo da osvetlim mnoga pitanja sa psihološkog aspekta.

Bez obzira na naslov, knjiga nije obuhvatila sva pitanja rukovođenja. Kao praktičar pošao sam za tim da obradim samo najčešća, „svakidašnja“ — ona sa kojima se susreće naš mlađi i stariji starešina. Neki problemi posebno su obrađeni za potrebe mlađeg starešine. Uveren sam da će mnogi čitaoci naići u tekstu na poznate stavove, ali isto tako i na pouke kojima će se moći poslužiti u praksi. Iako se u knjizi mogu sresti neki slični problemi koji su se već pojavili u armijskoj štampi, verujem da u njoj ima i nekoliko značajnih. Možda je nedostatak ove knjige i taj što nema primera, pogotovo iz naše neposredne prakse. Međutim, čitalac će moći da ih pronade i sam u

sopstvenoj jedinici ili ustanovi i u praktičnom radu. Na taj način, nadam se, ovaj će rad pomoći našim starešinama da umešnije priđu vojnicima i potčinjenim starešinama.

Na kraju želim da izrazim zahvalnost onim drugovima koji su čitali tekst i koji su mi dali nekoliko veoma korisnih primedbi, pravilnih zapažanja i drugarskih sugestija.

AUTOR

## ULOGA I VAŽNOST EFIKASNOG RUKOVOĐENJA U ARMII

Rukovođenje samo po sebi predstavlja oblik vlasti. U svim društvima, gde se stvaraju socijalne zajednice (pogoni, preduzeća, vojne jedinice), postoji zajednička sila (vođa grupe, direktor, komandant) koja nužno objedinjuje u jedinstven proces sve delove celina (pojedince u razne grupe a ove u veće celine, na primer, pojedine vojnike u celinu voda, a vodove u čete, itd.). Ali, da bi se ostvarili zajednički ciljevi — zadaci u kapitalističkom društvu između jedinki koje predstavljaju zajedničku silu i radnika ili nameštenika u proizvodnji postoji stalna suprotnost, jer su im i interesi različiti, dok u socijalističkom društvu proizvođači postaju upravljači proizvodnje i odlučuju o raspodeli društvenog dohotka, pa samim tim prestaju suprotnosti između zajedničke sile i proizvođača. Može se postaviti pitanje zašto je i u socijalističkom društvu neophodna zajednička sila? Odgovor je da postoji potreba za njom, u vidu određenog autoriteta koji će objedinjavati, na primer, sve proizvođače u jedinstven radni proces radi što bolje proizvodnje. U socijalističkom društvu taj autoritet je takođe vezan za funkciju rukovođenja, odnosno rukovodioca, ali se njegova društvena uloga razlikuje od one u kapitalizmu. Autoritet je nužan u rukovođenju i u socijalističkom društvu. On predstavlja pojam vlasti,

Mije to  
sila

ali je svojevrstan, jer sam ne određuje društvene zadatke i akcije, s obzirom na to da je proizvodnja i raspodela proizvoda u društvenim rukama. Autoritet rukovođenja je nužan i radi jedinstvenog procesa proizvodnje, zbog čega se ni u socijalističkom društvu ne može negirati njegova nužnost. Negacija autoriteta rukovođenja predstavljala bi anarhiju. Engels u razmatranjima o autoritetu u socijalističkom društvu podvlači da „*svugde kombinovana akcija, komplikovanje procesa koji zavise jedan od drugog staje na mesto nezavisne akcije pojedinih individua. Ali kombinovana akcija znači organizaciju, a da li je mogućna organizacija bez autoriteta?*“ Razumljivo je da će se autoritet rukovođenja, orijentisati više u pravcu iznalaženja novih formi rukovođenja, isticanja ličnog moralnog primera, podvlačenje idejnosti i usavršavanje stručnih i tehničkih kvalifikacija rukovodioca.

Rukovođenje ne samo kao autoritet vlasti nego i zato što rukovodilac kao reprezentant rukovođenja donosi odluke, treba da se odlikuje slobodom odlučivanja, samostalnošću i rezolutnošću. Upravo to što rukovodilac stvara odluku i donosi rešenja on predstavlja i vlast (izdaje naredjenja i povezuje ljude u akciji radi njihovog izvršavanja) ali i pokretačku snagu celokupnog procesa, od naredjenja do izvršenja.

Mora se naglasiti da se u svakom društvu, pa i u socijalističkom, autoritet oslanja na dve komponente: društvenu, tj. onu koja potiče od autoriteta vlasti koja ga određuje za rukovodioca (*formalni autoritet*) i ličnu — autoritet koji stvara sam rukovodilac *svojim radom*, zalaganjem i efikasnošću na radnom mestu, odnosima u kolektivu, itd. (*lični autoritet*). To u praksi znači da se ru-



kovodilac ne može odnositi prema svojim potčinjenima samo u okvirima mogućnosti svog autoriteta vlasti, nego da mora voditi računa i o svojim potčinjenima, o njihovim pravima, obavezama, mogućnostima, željama, ili drukčije rečeno — neophodno je da prati sva zbivanja u grupi u kojoj je određen za rukovodioca.

Ali kad se govori o uslovima za uspeh u rukovođenju uopšte (naročito u armiji), mora se poći od toga da on zavisi od unutarnjeg i spoljnog faktora.

Unutarnji faktor zavisi od lične sposobnosti rukovodioca za rukovođenje (ona nije urođena) i od organizacije rukovodstva. Elementi lične sposobnosti rukovodioca neće se ovde opširnije razmatrati, ali je nužno naglasiti da ličnost rukovodioca treba da bude emocionalno stabilna, karakterna, da ima dobar i umešan odnos prema ljudima, da poseduje odgovarajuća znanja za sektor kojim rukovodi i da raspolaže solidnom opštom kulturom. Nadopuna pozitivnom ličnom faktoru rukovodioca je, svakako, dobra i savremena organizacija rukovodstva, jer bez nje pozitivni lični faktor rukovodioca neće mnogo značiti. Ovo, na primer, naročito važi za više štabove i više rukovodioce u armiji koja *a priori* treba da poznaju sve principe i metode savremenog rukovođenja, sistematsko i plansko organizovanje rada povezano sa savremenom racionalizacijom i savremenom tehnikom uopšte, a posebno naoružanjem koje zahteva i savremeniju organizaciju rukovođenja.

Spoljni faktor kao uslov za uspeh u rukovođenju jeste sredina (kolektiv) u kojoj se deštuje i živi. Armija kao socijalna sredina pruža povoljne mogućnosti za uspeh rukovođenja, jer je tako formirana i uređena da predstavlja, više ili manje, homogeni kolektiv koji ne oponira rukovodstvu i hijerarhijskom rukovođenju, odnosno sistemu

nužne i racionalno prihvaćene subordinacije. Ali, bez obzira što je armija takav idejno kompaktn društveni organizam i u njoj se mogu pojaviti grupa ili pojedinci koji nisu voljni da kolaboriraju s rukovodstvom. Zato u vojnom kolektivu rukovodstvo (rukovodilac) mora voditi računa o ovom socijalno-psihološkom aspektu, odnosno dužan je da ima pozitivan stav i da uspostavlja zdrave socijalne odnose sa pojedincima i kolektivom i da ih što više angažuje da sarađuju u sprovođenju akata i ciljeva rukovodstva. Znači, u izvesnoj meri i u određenim uslovima, i vojno rukovodstvo treba da vodi računa, s jedne strane, o nekim principima demokratskog odnosa prema kolektivu, odnosno pojedincima a, s druge — o pravilnim odnosima u psihološkom smislu.

Pri razmatranju pitanja organizacije rukovođenja, a posebno uspeha u rukovođenju, postavlja se svakako problem kolektivnog ili individualnog rukovođenja. U našem društvu postoji, više ili manje, tip kolektivnog rukovođenja. Međutim, za armiju je interesantniji problem individualnog (monokratskog, jednostarešinskog) rukovođenja. Bez obzira na to što se u armiji primenjuju određene demokratske forme u odnosima prema potčinjenima, što se saslušavaju njihova mišljenja i prilozi i što su starešine dužne da tako rade, ipak je činjenica da sam komandant (komandir) stvara i donosi konačnu odluku. Bez takvog načina konačnog odlučivanja nemoguće bi bilo zamisliti normalno funkcionisanje takvog kolektivnog organizma kao što je armija. To znači da individualno rukovođenje ima određene prednosti i u miru a naročito u ratu. Individualno rukovođenje obezbeđuje brzo donošenje odluka i rešenja, jednostavnost shvatanja, pogleda i akcije, ličnu inicijativu, ličnu odgovornost i lično angažovanje rukovo-

dilaca u izvršavanju zadataka, što u suštini znači i veliku efikasnost u rukovođenju. A upravo *efikasnost je i bitna karakteristika dobrog rukovođenja*. Međutim, i pored toga što postoji individualno komandantsko rukovođenje, mora se naglasiti da u armiji postoji i štab — skup više faktora rukovođenja, organizovanja, usmeravanja — koji predstavlja, u neku ruku, kombinaciju kolektivnog (mada je štab organ komandantskog individualnog rukovođenja) i individualnog rukovođenja. Naravno ovim se ne isključuje dužnost komandanta da lično donosi odluke, da, u stvari, jedino normalno i pozitivno postupa u sistemu armijskog rukovođenja. Ali, lično donošenje odluke, s obzirom na pravo vlasti, što samim tim podrazumeva i pravo na određivanje sankcija, nameće i ličnu odgovornost u skali subordinacije (i prema gore i u određenom smislu prema dole) za odluke, rešenja, rezultate i posledice. Važnost dobrog i efikasnog rukovođenja proizlazi, pre svega, iz složenosti zadataka i poslova armije. Napredak nauke i tehnike i njihova primena u savremenom rukovodstvu zahteva stalno menjanje organizacionih oblika u većim ili manjim razmerama, a neprekidno se menja i stalni i promenljivi armijski sastav i nameću sve složeniji zadaci u obučavanju, snabdevanju, itd. Greške koje bi mogle nastati zbog lošeg rukovođenja ili kolektivnog rukovođenja po svaku cenu (koje bi vodile cepkanju, velikim diskusijama i sporosti u radu, a posebno u donošenju odluka) dovele bi armiju u veoma težak položaj, naročito u situacijama u kojima savremena dinamika borbe nameće brze promene a time zahteva i brzo donošenje rešenja i odluka. Znači, ratna situacija zahteva da u armiji postoji takva organizacija rukovođenja koja će obezbeđivati brzo i efikasno odlučivanje. Zato se i favorizira jednostarešinstvo.

Upravo to što se armija u miru priprema za borbene zadatke, pred njene starešine se postavlja da razvijaju takvu organizaciju rukovođenja da ih mogu izvršavati najvećom efikasnošću. Takva priprema i rad u mirnodopskom periodu neminovno donose uspehe u ratu.

Ako jedinica kao celina i pojedinci u njoj imaju uspeha u radu, znači da i njen starešina dobro rukovodi.

## O NEKIM PSIHOLOŠKIM FAKTORIMA U RADU I PONAŠANJU LJUDI

Uspesi u radu i rukovođenju, pozitivni rezultati u odnosima prema saradnicima ili potčinjenima, uspesi i konstruktivnost na nekoj konferenciji, uopšte aktivnost i ponašanje ljudi zavisi od samih rukovodioca — starešina ili tačnije rečeno od ljudske motivacije i drugih ljudskih faktora. To je u suštini psihološka strana svake aktivnosti, pa i rukovođenja. Ovde će se obraditi samo problem ljudske motivacije, kao jedan od važnih psiholoških elemenata rada i rukovođenja.

Svaki čovek ima svoje aktivnosti, svoje određeno ponašanje i reagovanje, ma gde se nalazio. A to nije posledica slučajne pojave već određenih snaga koje čoveka pokreću na određenu aktivnost, na određeno ponašanje, upravo na takve reakcije koje on i čini u određenoj sredini. Ove pokretačke snage, koje čoveka drže stalno aktivnim, predstavljaju važne elemente njegove ličnosti. Ponašanje čoveka, znači, karakteriše njegovu ličnost.

Kad se posmatra neka individua s ciljem da se поближе stekne utisak o njoj, onda se najčešće opisuje njeno konkretno ponašanje i povezuje i upoređuje s drugim oblicima ponašanja. Međutim, to nije dovoljno, već je neophodno da se sagledaju i uzroci takvog ponašanja i takve aktivnosti. Ako je jedan oficir ili podoficir, na primer,

dobar, savestan ili loš — ili se pak na konferenciji ponaša konstruktivno, odnosno nekonstruktivno, to, samo po sebi, nije dovoljno da se oceni pravi smisao takvog ponašanja. Potrebno je sagledati i zašto je taj čovek takav — upoznati uzroke i pokretače njegovog ponašanja. Ovaj proces — pokretanje ljudske aktivnosti i ponašanje, usmeravanje ove aktivnosti na određene objekte i subjekte, održavanje i regulisanje te aktivnosti ili ponašanje da bi se postigli određeni ciljevi — naziva se *motivacija*. Dakle, motivacija je proces, a pokretačke snage u čoveku koje izazivaju, usmeravaju i upravljaju aktivnošću i ponašanjem nazivaju se *motivima*. Oni su, prema tome, one snage koje pokreću i određuju ljudsku aktivnost i ponašanje i uvek pretpostavljaju određenu želju i težnju za nekim ciljem.

Oko toga šta su, u stvari, motivi, postoje, kao i u mnogim drugim pitanjima u psihologiji i filozofiji, razni stavovi. Po nekim autorima motivi su ljudske potrebe, po drugim su nagon, ciljevi, itd. No, ne ulazeći u diskusiju o problemu motiva i uopšte motivacije, bez obzira na razna shvatanja, ipak se može kazati da su motivi organske ili psihološke snage koje pokreću i regulišu ponašanje i aktivnost radi postizanja određenog cilja (ciljeva). Svi autori su jednodušni u tome da postoje motivi kao pokretači ljudske delatnosti, ali nisu u tome koji motivi sve postoje. No, ipak, motivi se mogu podeliti u dve velike grupe. U prvu spadaju *urođeni*, tzv. primarni, *biološki ili fiziološki* motivi, jer proizlaze iz fizioloških potreba (na primer potreba za jelom, za pićem, za odmorom i snom, seksualne potrebe, itd.). Glavna karakteristika urođenih motiva jeste svojstvenost svim članovima jedne vrste bića. U drugu grupu spadaju *stečeni* motivi, ili sekundarni, ili socijalni, koji su nastali razvitkom ličnosti u društvu. Oni su se oformili učenjem, sticanjem navika. Takvi motivi su, na

primer, motiv sigurnosti, motiv za priznanjem u društvu, motiv potrebe za društvom, motiv samopotvrđivanja, motiv borbenosti, itd.

Neki autori smatraju da su urođeni motivi instinkti (da su urođene sve težnje, sklonosti, sve želje za aktivnošću), te da su oni pokretači svake ljudske delatnosti i ponašanja. Jedan od njih je psiholog Mak Dugal (Mac Dougall).

Izgleda da je najpravilnije shvatanje da pored nekoliko osnovnih, urođenih ili bioloških motiva, postoji i čitav niz sekundarnih ili socijalnih motiva koji su se razvili u skladu s razvitkom društva i individualnog razvitka čovekove ličnosti. Naime, teško je objasniti sve postupke ljudi samo na osnovu nekoliko urođenih motiva koji zadovoljavaju jedino prirodne, telesne potrebe. I ljudski postupci, aktivnosti i ponašanja su toliko mnogostruki i mnogostrani, a zasnovani su na veoma velikom broju različitih motiva razvijenih većinom iz ličnog životnog iskustva pojedinaca. Uostalom, zar ljudi u toku svog života sami sebi ne postavljaju veliki broj ciljeva! I broj tih ciljeva konstantno raste, što znači da postoji i veliki broj motiva koji se stiču iskustvom i koji postavljaju nove ciljeve, nove aktivnosti i ponašanja. Sigurno je i to da značajnu ulogu igraju i urođeni motivi (ne samo u osnovnom smislu zadovoljavanja fizioloških potreba) utičući na formiranje sekundarnih ili socijalnih motiva.

Zadovoljavanje bioloških motiva je neophodno za održavanje života pa se zato nalazi kod svih vrsta živih bića. Kada se onemogućući zadovoljavanje bioloških motiva ili, pak, oteža, oni postaju veoma značajni u ljudskom ponašanju (glad, žeđ, seksualni motivi itd.). Broj bioloških motiva je veoma ograničen. Evo ih nekoliko: motiv za jelom i pićem, seksualni i motiv materinstva kao najvaž-

niji, a zatim motiv za održavanje konstantne temperature tela, motiv odmora i sna, motiv za akcijom i izbegavanjem bola, motiv radoznalosti i motiv ili potreba za kiseonikom, itd.

Posebno se treba osvrnuti na motiv glad i žeđ kao na najjače. Postavlja se pitanje šta sve može učiniti čovek kad je iscrpljen žeđu ili glađu; na šta je sve tada spreman?

Motiv glad i žeđ se javlja onda kad organizmu nedostaju odgovarajuće hranljive materije i voda. Tada dolazi u organizmu do neravnoteže, odnosno do takvih fizioloških promena koje se doživljavaju kao napetost, nemir, nakon čega čovek žudi da zadovolji te potrebe i dovede organizam u odgovarajuću ravnotežu. Svakome je poznato ne samo fiziološko nego i psihičko stanje gladnog čoveka. Mnogi učesnici narodnooslobodilačkog rata su doživljavali takva stanja, tj. psihički nemir, napetost, neravnotežu i pojave raznovrsnih misli pod pritiskom gladi. Mnogi su eksperimenti pokazali da ljudi koji su danima trošili manje hrane i manje količine vode postaju tromi, da im se smanjuje opšta aktivnost, da popuštaju u radu, da im se ponašanje menja i da im se razgovor uglavnom svodi na maštanje o hrani, pažnja im je sve više popuštala, postepeno su gubili interes za žene, itd. I u svakodnevnom životu je moguće primetiti da neki ljudi, kad se započne razgovor o jelu, odmah oseće glad. Vojni rukovodilac treba da poznaje problem i posledice motiva gladi, kako u odnosu na organizaciona pitanja u normalnim uslovima (ishrana), tako posebno u situacijama „masovne oskudice“ — jer ga poznavanje ovog problema orijentiše na pravilne mere i akcije.

Kad se govori o biološkim motivima nije na odmet nešto reći i o seksualnom motivu. On služi održanju jedinke i vrste. Fiziološka osnova ovog motiva pretpostavlja



pravilnu i zdravu funkciju nekih žlezda s unutrašnjim lučenjem u organizmu (polnih žlezda i jedne moždane — hipofize). Međutim seksualni motiv zavisi ne samo od fizioloških odnosa, tj. od određenih hormonalnih uticaja na organizam, već i od psiholoških osnova. Jednostavnije kazano, neko može biti fiziološki zdrav, u polnom smislu, a da ipak ne može imati seksualne odnose. Ta se pojava u muškarca zove impotencija, a u žena frigiditet. Znači, uz normalne fiziološke uslove potrebno je imati i odgovarajuće psihološke elemente da bi se seksualni motiv mogao realizovati. Jedan dokaz da je za realizaciju seksualnog motiva i te kako potreban psihološki faktor jeste primer žene kojoj su operacijom izvađeni materica i jajnici. Ona i dalje ima želju za seksualne odnose, čak, može da doživljava i orgazam, kao maksimalni nivo psihičkog i fiziološkog zadovoljenja u realizaciji seksualnih motiva. Prema tome, ovde se ne radi samo o fiziološkom nego i o psihološkom procesu.

Seksualni motiv je socijaliziran, jer društveni uticaji i društvene norme kanališu ponašanje ljudi u njegovoj realizaciji. Razume se da se u svakom društvu stvaraju određene društvene i etičke norme u pitanju seksualnih odnosa, kao, na primer, s kim se imaju takvi odnosi, pod kakvim uslovima, s kakvim uzrastom, itd. Svakako da seksualni motivi ukoliko se nepravilno kanališu, nedovoljno realizuju i sl., imaju uticaj na psihu čoveka i njegovo ponašanje. Poznavanje i ovog motiva važno je za starešinu, jer njegovo nepravilno kanalisanje kod potčinjenih, može izazvati njihovo neadekvatno ponašanje, pa i sukobe sa okolinom.

Motiv materinstva je veoma jak urođeni motiv i velikom snagom aktivnije ženu. Razmatranje i upoznavanje motiva materinstva je važno sa stanovišta ponašanja majke

— žene, na primer na konferenciji (sastanku), naročito ako su kod kuće ostavile malu decu. I sasvim je razumljivo što će ta žena — majka biti „odsutna“ sa sastanka, jer će joj misli biti prikovane za decu kod kuće i brigu oko njih — pogotovo ako su sasvim mala. Rukovodilac konferencije treba da vodi računa o toj činjenici, kako s obzirom na učešće žene — majke i njenoj aktivnosti na konferenciji, tako i ekspeditivnosti konferencije. Razume se da motiv materinstva nema tako veliki značaj u mirnodopskom armijskom životu (istina rđavo postupanje i nebriga prema vojnicima izazvala bi reakciju njihovih majki, što bi svakako imalo i teških političkih posledica), ali u ratu postaje veoma značajan, jer ne samo da će majke značiti važan element čvrstine pozadine, već će i mnoge žene biti pripadnici oružanih snaga.

Eksperimentalnim ispitivanjem snaga pojedinih urođenih motiva došlo se do zaključka da je od primarnih ili bioloških motiva najjači motiv materinstva, zatim motiv žeđi, pa tek onda motiv gladi, a na poslednjem mestu je seksualni motiv.

*Socijalni motivi* se zasnivaju na psihološkim potrebama. Dve su osnovne grupe potreba koje proizlaze iz mnogih socijalnih motiva: prva, težnja i potreba čoveka za društvom (socijalizacija) i, druga, potreba čoveka za priznanjem u društvu (afirmacija). Iz ovih dveju grupa osnovnih potreba proizlaze i svi ostali socijalni motivi. Njihovo zadovoljavanje zavisi od drugih ljudi, pa se zato afirmacija čoveka u društvu i njegova potreba za društvom mogu pojaviti samo onda ako je čovek povezan s drugim ljudima. Međutim, mnoge potrebe proizlaze iz ličnog iskustva pojedinca, bez učešća drugih ljudi, pa se ovakvi motivi nazivaju *personalni ili lični motivi*. No, i oni spadaju u socijalne motive, jer ih čovek kao društvena jedinka

ne može realizovati bez odgovarajućeg kontakta s drugim ljudima, a čovek koji stvara lične motive, razume se, ne živi kao usamljenik. Prema tome, čovek takve motive ipak realizuje u kontaktu s drugim jedinkama, bez obzira u kakvoj se sredini ili radnoj grupi nalazi — u tvornici, rudniku, kancelariji, na konferenciji, u armiji, u porodici, itd. Socijalni motivi mogu biti vrlo jaki, pa čak su u stanju da nadjačaju biološke ili primarne motive. Inače se ne bi mogle protumačiti izvesne pojave kao što su, na primer, štrajk glađu političkih zatvorenika, ili visoka svest naših boraca u narodnoslobodilačkom ratu u kome su oni zbog socijalnog motiva često nadvladali i vitalne biološke motive, iako su najčešće gladovali (mada privremeno) i gotovo neprekidno trpeli hladnoću, a ne mali broj umirao je, potpuno svesno, s rečima? „Živela Partija“.

Neophodno je malo podrobnije razmotriti nekoliko najvažnijih socijalnih motiva. Čovek je društveno biće i želi uvek da bude u društvu s drugima. On želi da pripada nekoj društvenoj i radnoj grupi i da saraduje u njoj radi realizacije zajedničkih interesa. Čovek, u biti, uvek izbegava samoću, jer mu ona slabi volju, uništava snagu i donosi neprijatna osećanja. Čovekova želja da bude u društvu s drugim ljudima naziva se *gregarni motiv*. Smatra se da se on razvija još od detinjstva, u krugu porodice, ali se može povezati i s nekim drugim socijalnim motivima o kojima će kasnije biti reči.

Svaki čovek želi da bude prihvaćen u društvu, da bude priznat i zapažen, da ima određeni položaj, želi da se istakne i da mu se oda priznanje. To je motiv samopotvrđivanja ili *motiv afirmacije* čoveka u društvu. Na toj osnovi čovek želi da ima uspeha, i da bude nagrađen, da napreduje i da svojim radom štiti svoj prestiž, dostojanstvo i ponos. Ujedno uticajem tog motiva čovek dobiva

podsticaj za jaču aktivnost na radnom mestu, za učenjem i usavršavanjem, želi da primi još veći stepen odgovornosti, odnosno rastu mu želje za višim ciljevima, tj. raste mu nivo aspiracije. Motiv sticanja simpatije, ostavljanja dobrog utiska, igra isto tako veliku ulogu kad je reč o problemu ponašanja ljudi u armiji.

Jedan od daljih socijalnih motiva je motiv borbenosti. Čovek u želji da realizuje svoje ciljeve i potrebe počinje da se služi raznim sredstvima, pa i prisiljavanjem i agresivnim stavovima u društvu. Ali sa promenom društvenih odnosa motiv menja svoje forme, jer socijalni motivi nisu primarni nego stečeni i plod su društva. Motiv borbenosti je naročito jak u kapitalističkom društvu, jer je u njemu pritisak buržoazije, naročito na pripadnike radničke klase tako jak da se u čoveku formira motiv borbenosti i on postaje agresivan. Međutim, u socijalističkom društvu značaj motiva borbenosti je smanjen i nema više onaj karakter kakav je imao u uslovima neposrednih klasnih sukoba. Kanalisanje ovog motiva socijalističkog čoveka usmerava se u drugom pravcu. Socijalizam je omogućio da sposobnost i rad individue izbiju u prvi plan čime je otpala potreba za onakvim motivom borbenosti kakav se razvijao u kapitalističkom društvenom sistemu. Mnogi primeri naših ljudi iz revolucije, naših radnika i seljaka koji su se uzdigli u privredi, u administraciji i armiji, demantuju i značaj i formiranje motiva borbenosti u smislu realizacije želja i potreba agresivnim metodama.

Interesantan je motiv sigurnosti koji se ogleda u tome da čovek teži da sebi osigura egzistenciju. Ovaj se motiv, kao socijalni, takođe veoma jako razvio u kapitalističkom svetu, zbog velike ekonomske utakmice i ekonomskih bura i kriza kroz koje kapitalističko društvo neminovno prolazi,

pa se, svakako, pojedinac u takvoj društveno-ekonomskoj situaciji i strukturi stalno oseća više ili manje pogođen i nesiguran, jer često ostaje bez posla, stalno strahuje da mu ne nestane novaca, od bolesti, pomankanja socijalnog i lošeg zdravstvenog osiguranja, itd. S obzirom na to da se radi o socijalnom motivu, on može menjati svoj karakter, intenzitet i značaj zavisno od društvenih odnosa.

U našem društvu motiv sigurnosti, na primer, ni izbliza nije jednak sa onim u kapitalističkom društvu. U socijalističkom društvu ovaj motiv ima veći značaj samo u dečijem dobu. Naime, dete konstantno traži zaštitu, traži da se čuva, jer je nemoćno, a nemoć deteta se odražava u raznim fazama razvoja različito. Dete u fazi dojenja nije u stanju da samo uzme hranu pa zato kod njega formiranje motiva sigurnosti počinje već od tog trenutka, a nastavlja se i u fazi kad dete počne da hoda (ono je nesigurno i treba mu pomoć i podrška), itd. Na osnovu takvih iskustava još iz ranog detinjstva razvija se motiv sigurnosti u svakom čoveku, ali ne onaj koji potiče iz ekonomskih razloga. Međutim, zreo čovek, ukoliko je kao dete proživljavao razne neugodnosti i u socijalističkom društvu može pokazati znatne znake motiva nesigurnosti.

Svakako da su za razmatranja o aktivnosti u radu i rukovođenju veoma značajni socijalni motivi zbog društvene delatnosti i aktivnosti čoveka, njegove želje da doprinese savremenom razvoju armije, želje da dostigne savremena vojnotehnička znanja i doprinese pozitivnom rešavanju raznih armijskih problema i planskih zadataka, težnje da se razviju socijalističke snage i ostvare zdravi društveni i međusobni odnosi u društvu i armiji, povećaju društvene i armijske odgovornosti. U društveno korisnom (armijskom) radu, starešina mobilise većinu tih socijalnih motiva i na taj način stvara jaku i adekvatnu motivaciju.

Razumljivo je, ali treba naglasiti, da se socijalni motivi mogu razvijati vaspitanjem, odnosno njihov broj povećavati i tako orijentisati ljude na aktivnost i korisno ponašanje u armiji. Onaj koji je oformio adekvatnu motivaciju uzeće ne samo učešće u izgradnji društva i armije već će imati i podsticaja za rad i napore u armiji, za lično vojno-stručno i ideološko-političko obrazovanje i vaspitanje. Jaka i adekvatna motivacija može se najbolje ilustrovati bezbrojnim primerima iz našeg narodnooslobodilačkog rata i posleratne izgradnje našeg društva i armije.

Na osnovu svega rečenog o motivima kao osnovnom uzroku ponašanja ljudi, proizlazi da će i njihovo ponašanje u radu i rukovođenju odgovarati srazmeri broja i kvaliteta njihovih socijalnih motiva. Značajnu ulogu, svakako, igra i problem kvaliteta motivacije rukovodioca.

Veoma važnu ulogu igraju stavovi starešina u rukovođenju i odnosima prema ljudima, pa od njih, kao važnih ljudskih faktora, umnogome zavisi konstruktivnost u radu starešina. Stav starešine (čoveka uopšte) jeste njegova pozitivna ili negativna reakcija (ponašanje) prema izvesnim drugovima, stavovima ili situacijama. Stavovi starešina mogu biti objektivni ili subjektivni, principijelni ili neprincipijelni, čvrsti ili manje čvrsti, itd., a zavise od njihove ličnosti i sredine u kojoj žive i rade. Ljudi svoje stavove stiču i oformljavaju, pre svega, u porodici i školi a isto tako, u krugu u kojem su odrasli i sredini u kojoj se kao zreli ljudi (starešine) kreću i rade. Analogno tome važno je u kojoj se društvenoj sredini i „privatno“ kreće pripadnik armije, jer će ona, bez daljeg uticati na oformljavanje njegovih stavova koje će, verovatno, zastupati na radu i u kontaktima sa drugovima u armiji.

Posebna vrsta stavova su predrasude, tj. emocionalno (osećajno) obojeni stavovi koje poneki starešina može

a priori da zauzme. Obično su takvi stavovi neobjektivni, bez činjenica, ali su zato najčešće veoma čvrsti. One starešine koje polaze od predrasuda (moralnih, nacionalnih, rasnih, religioznih, itd.) obično su tvrdoglavi i veoma ih je teško ubediti, bilo objektivnim argumentima, bilo logikom ili racionalnim razlozima.

Kad se govori o ponašanju i aktivnosti ljudi u armijskoj sredini, nužno je pomenuti i problem adaptacije. Postavlja se, pre svega, pitanje šta je to adaptacija. Pod adaptacijom u psihologiji se podrazumeva sposobnost čoveka da se prilagođava i snalazi u problemskim odnosima ili u problemskim radnim i životnim situacijama. Adaptacija se sastoji u tome da čovek sredi, harmonizuje odnos u svojoj okolini: s ljudima unutar svoje radne grupe, sa svojim starešinama, s tehničkim vođom grupe, da uskladi odnos kao učesnika jednog sastanka s drugim učesnicima, kao i odnos učesnika prema rukovodiocu sastanka. Pod pojmom adaptacije podrazumeva se i to da čovek sam u sebi ima određen harmoničan odnos i stav, odnosno da sam u sebi ne nosi sukobe. Ali da bi čovek bio dobro adaptiran nije dovoljno da ima samo skladan odnos u svojoj sredini, da su njegovi motivi, potrebe i želje zadovoljeni i svi postavljeni ciljevi ostvareni, već da su postignuti i ciljevi socijalne grupe u kojoj on živi i radi, pa i zajednički ciljevi čitavog društva kome on pripada. Mora se naglasiti da pitanje ličnog zadovoljstva nije samo pitanje ličnih ciljeva (ličnih želja), nego i pitanje zajedničkih dostignuća (društvenih ciljeva) bez obzira na to da li se radi o manjoj ili o većoj grupi, odnosno o armijskoj sredini, itd.

ovos u  
def.  
zadovoljstva

Zapravo, u toku celog života čovek mora neprekidno da se adaptira, da „stečene“ navike i izgrađene stavove podešava prema novim životnim, radnim i socijalnim us-

lovima navikavajući se na nove fizičke i psihološke momente. U toku adaptacije čovek se stalno menja i koriguje da bi se mogao prilagoditi promenama u određenoj socijalnoj grupi, radnoj sredini, armiji, itd. Ali u procesu adaptacije i korekcije, čovek utiče i na samu socijalnu grupu, socijalnu ili armijsku sredinu, tj. postoji interakcija između čoveka koji se adaptira i socijalne sredine. Proces adaptacije je lakši u mlađim godinama jer je čovek tada elastičniji.

Kroz proces adaptacije čovek se upravlja prema svojim motivima. Međutim on neće moći uvek da ostvari svoje želje i ciljeve kao, na primer, da uvek postigne određenu radnu normu ili viši tarifni stav, čin, da se oženi i sl. Na putu realizacije konkretnih želja, često dolazi do izvesnih nepredviđenih prepreka. Na primer ako je za ispunjenje radne norme radniku neophodna samo jača fizička kondicija, a ona se može ostvariti boljom hranom, onda će taj čovek ako nema za takvu ishranu novaca naići na ozbiljnu prepreku. Ili, da bi neko dobio viši tarifni razred potrebna mu je određena kvalifikacija, a, on, međutim, nije u stanju da nauči sve ono što ona zahteva. Ili, mladić želi da se oženi nekom devojkom ali to ona neće. Sve prepreke na putu za postizanje određenih ciljeva koji onemogućavaju zadovoljenje motiva pojedinca nazivaju se „frustracija motiva“, a psihološko stanje pojedinca u takvoj situaciji frustracija situacije ili kratko „frustracija“.

Frustracija dovodi do psihičke napetosti i izaziva neprijatnost. Razume se, svi ljudi jednako ne dovode sebe u takvu situaciju. Poznato je da neko lakše a neko teže podnosi neuspeh ili neostvarene želje.

Razlika u stepenu intenziteta trpljenja zbog neuspeha naziva se frustraciona tolerancija. Jasnije rečeno neko je



više a neko manje tolerantan na frustraciju, tj. jedne i manji neuspeh dovodi do psihičke napetosti, a druge ne dovode ili vrlo malo, ni mnogo veći neuspesi. Zato se ljudi moraju prilagoditi saznanju da se sve želje ne mogu ispuniti, i navići da se samo poštenom borbom kroz život može ostvariti veći broj želja i ciljeva. Otuda i ulaganje odgovarajućih napora pojedinaca i grupe da bi se savladale prepreke na koje se nailazi. Znači, čovek je sklon da se bori za realizaciju svojih želja i da ulaže određeni trud za savlađivanje prepreka koje mu se na tom putu ispreče. Ipak, ima i takvih prepreka koje se ne mogu savladati, pa, neminovno, dolazi do frustracije.

Prepreke koje otežavaju ili onemogućavaju ostvarenje ciljeva mogu biti objektivne, socijalne, subjektivne i tzv. sukobi motiva. Objektivna prepreka je, na primer, kad se ima slabo pero pa se ne može lepo pisati; ili odlaganje polaska broda zbog nevremena; ili kad čovek nije proučio materijale za sastanak (konferenciju) pa nije u mogućnosti da kvalifikovano učestvuje u diskusiji, itd. Ali, ako, na primer, jedna devojka hoće da se uda za nekog momka njena porodica zbog svojih shvatanja i društvenih normi to ne želi, onda se za takvu prepreku kaže da je socijalne prirode. Subjektivne prepreke nastaju, međutim, u samom čoveku, u njegovoj ličnosti, kad ispoljava nesposobnost da realizuje želju. Sukobi motiva pojavljuju se kad se u čoveku sukobljavaju dva ili više motiva. Najteže savladive prepreke na putu ostvarivanja određenih želja ili ciljeva su, svakako, prepreke subjektivne prirode i sukobi motiva.

Sukobi različitih motiva nazivaju se konflikti. Oni su najčešći razlog frustracije. Situacija u kojoj se čovek nađe zbog sukoba motiva u samom sebi naziva se konfliktnom situacijom.

✓ Postoje tri vrste konflikata. U prvu spadaju konflikti između dva motiva koji vode istom ili ka dva veoma slična cilja. Na primer, učesnik na jednom sastanku lično odobrava diskusiju dvojice svojih drugova koji imaju slične stavove, ali ne zna za koga bi se odlučio pri glasanju, jer mu je teško da se opredeli između dva podjednako bliska briga. Ovakvi konflikti motiva su najlakši i najbezbolniji.

✓ Druga vrsta konflikata jeste kad su sukobljena dva motiva, a oba su neprijatna. U ovakvim slučajevima se obično bira manje zlo. Pogodan primer bio bi: učesnik konferencije ili sastanka opredeljuje se iz oportuniteta za mišljenje rukovodioca sastanka mada se s njim ne slaže.

✓ Treća vrsta jeste konflikt između dva motiva od kojih jedan odbija a drugi privlači. Na primer, oficir bi hteo viši položaj, ali je svestan da on zahteva mnogo više znanja i više rada; ili podoficir želi unapređenje, ali je ono povezano sa premeštajem. U oba slučaja postupak da bi se ostvarile želje je neprijatan, pa se čovek odlučuje da ostane kako je i bilo.

Međutim, uprkos postojanju konflikta motiva, čovek ipak pokušava da rešava svoje probleme, teži da ispunjava svoje želje, da se bori i izbori svoj cilj, ili, pak da jedan zameni drugim i tako postigne uspeh. Zato frustracija nema uvek negativnih posledica. Upravo u slučajevima kad čovek doživi neuspeh pa još jednom, samo razboritije, pokuša da dođe do željenog cilja, najčešće će uspeti, jer će realnije i preciznije odrediti cilj, bolje razraditi plan i etape realizacije, pažljivije i opreznije raditi. U tom slučaju frustracija će odigrati pozitivnu ulogu. Međutim, posledice frustracije su, ipak, najčešće negativne i obično se manifestuju u vidu: agresivnosti, straha i neuroze u

najrazličitijim oblicima, ili, laički kazano, nervoziteta u psihičkom i fizičkom pogledu.

Agresivnost je reakcija na frustraciju; njome se izražava nezadovoljstvo zbog neuspeha, a ispoljava se ljutitošću, impulzivnošću i napadom na okolinu (agresija diskutanta na konferenciji; grdnja potčinjenih; loš odnos prema starešini, ne izvršavanje naređenja, itd.), umesto napada na stvarni uzrok frustracije.

Strah (anksioznost) takođe se javlja zbog neuspeha ili neostvarenih ciljeva i želja. On u čoveku stvara napregnutost, nemir, nezadovoljstvo i stalnu neodređenu strepnju, bojazan od nečeg što ne može ili ne zna da objasni a sve to može se negativno odraziti na odnose između starešine i potčinjenih.

I neuroze se kao posledice frustracije mogu ispoljavati na razne načine: u formi nemira, straha (strah pred velikom masom ljudi na konferenciji, strah pred velikim prostorom, itd.), zatim u obliku izvesnih organskih smetnji (glavobolje, bol u truhu i sl.). Neuroza takođe može negativno da se odražava na rukovođenje.

Ljudi u toku života bivaju često frustrirani, međutim, svi ipak ne zapadaju u teška stanja niti bolest, jer pokušavaju da se prilagode odnosno da izbegnu konfliktne situacije pomoću psiholoških adaptacionih ili odbrambenih mehanizama. Odbrana od frustracije preko odbrambenih mehanizama ne vrši se svesno, već čovek svoje odbrambene mehanizme koristi automatski, ne misleći da se time brani ili spasava od frustracije, tj. njenih negativnih posledica. Čovek se odbrambenim mehanizmima potpuno ili nepotpuno adaptira na frustraciju. Ali, ako se ovako stalno reaguje na frustraciju onda čovek postepeno zapada u

stanje u kojem nije sposoban da se uspešno adaptira u socijalnoj sredini, i postaje nesposoban za rad. Dakle, odbrambeni mehanizmi mogu pomoći samo kratkotrajno.

Postizanje ciljeva, odnosno savlađivanje prepreka, najviše zavisi od same ličnosti čoveka, od njegove sposobnosti snalaženja, pa će, stoga, neko više a neko manje pribegavati odbrambenim mehanizmima.

## PSIHOLOGIJA RUKOVOĐENJA GRUPOM

Pod pojmom vojnička grupa, radi lakšeg razmatranja, podrazumevaće se desetina, vod ili četa. Na čelu svake vojničke grupe stoji komandir. On ne može rukovoditi grupom na isti način kao i pojedincem, jer su impulsi i osećanja grupe drugačiji nego pojedinaca. Za postizanje ciljeva i zadataka grupe, komandir ne može da upotrebjava davno prevaziđene metode, dril i sl., jer se danas zastupa individualno prilagođenje vaspitanju volje vojnika daleko humanijim i efikasnijim metodama, no što je „mehanizovanje volje“. Uostalom, u savremenim uslovima se i ne želi da volja pojedinca ili grupe postane mehanizam, mada se vojnici navikavaju na apsolutnu poslušnost. Zato se i ne može prihvatiti tvrdnja nekih pisaca da je „vojnička disciplina obezbeđena sredstvima prinude, da je dril postao metodom formom te prinude“. Još manje se može prihvatiti tvrdnja da je „dugo iskustvo neophodno potvrdilo da je dril najprikladniji metod i čak jedini metod za usađivanje navike masovnog pokoravanja“.

Savremeno obezbeđenje kolektivnog duha u grupi i disciplina grupe mogu se postići jedino adekvatnim merama vaspitanja. Još je Frunze govorio o tome problemu ovako: „Samo se onaj može smatrati pravim crvenim komandantom, koji bez ikakvih prinudnih mera postigne potpuno potčinjavanje svojoj volji“.

Grupa se sastoji od pojedinaca, ali ne predstavlja njihov jednostavni zbir. Svaki pojedinac koji ulazi u grupu, u nju unosi neke karakteristike svoje ličnosti, svoje interese, želje i sposobnost. To ne znači, zato što svaki pojedinac unosi lične karakteristike u grupu da od nje pravi mozaik različitih interesa, želja, sposobnosti itd., mada oni očito ponaosob deluju. Te snage ne predstavljaju određeni potencijal sve dok ih neko ne obradi kako unutar grupe tako i spolja. Obrada u grupi predstavlja sumaciju koja se unutar grupe raščišćava, anulira ili potencira, integriše ili reintegriše — da bi konačna sumacija i integracija svih tih ličnih karakteristika pojedinaca predstavljale u grupi jedinstveni potencijal za akciju i rad odnosno unutarnju dinamiku grupe. Ona se odvija i sama od sebe zbog interakcijskih delatnosti između pojedinaca u grupi, a na osnovu ciljeva pojedinaca i ciljeva grupe koji se, više ili manje, međusobno pokrivaju. Spoljnu intervenciju vrši komandir koji nastoji da što više poistoveti pojedinačne ciljeve sa ciljevima grupe, i, ako on to vrši na adekvatan način, planski, sistematski i vaspitno, onda članovi grupe (vojnici) ne mogu osećati da im je to odozgo nametnuto ili naređeno.

Unutarnja borba koja se odvija u grupi i koja predstavlja dinamiku grupe, formira unutarnje faktore grupe. Atmosfera grupe predstavlja jedan od važnih faktora na osnovu kojeg grupa može da postane homogena ili heterogena organizacija. Za stvaranje povoljne atmosfere u grupi komandir će voditi računa da se lični interesi poklapaju sa interesima celine i da ne dolazi do interpersonalnih konflikata između pojedinaca. Važno mesto među unutarnjim faktorima imaju komunikacije, predstavljene kroz komandu, način govora ili tonalitet glasa, zapovesti, gestove starešine, koje — ako su adekvatne, skladne i ne

vredaju ličnost pojedinca — učvršćuju grupu u jedinstvenu celinu. Takvom grupom komandir može lakše da rukovodi, a njegova naređenja će se primati i izvršavati bez pogovora.

Komandir će znanjem i snalažljivim rukovođenjem omogućiti postizanje zajedničkih ciljeva i ideja grupe, a sve radi obezbeđenja opštih ciljeva armije. Odatle će rezultirati ne samo besprekorno izvršenje onih zadataka koje komandir traži, nego će i grupa sama sebi postavljati zadatke. Jedan od oprobanih načina za stvaranje uslova da grupa sama sebi postavi zadatke su četne (grupne) konferencije.

✓ Među unutarne faktore spada i formiranje osećanja pripadnosti određenoj grupi, iz čega rezultira i uspešno angažovanje u radu i zadacima grupe. Ovo osećanje igra značajnu ulogu u miru, ali još više u ratu, kad čvrsto osećanje pripadnosti određenoj jedinici (na primer, proleterskoj) u tolikoj meri razvija moralnu spremnost da se pojedinac odlučuje i na najveća odricanja.

✓ U unutarne faktore grupe spada i formiranje „mi osećaja“ ili grupne identifikacije, kad se grupa identifikuje s komandrom grupe, odnosno kad komandir u jedinici s grupom čini jednu socijalno-psihološku i moralno-političku celinu. Za oformljavanje i konstantno održavanje kompaktnosti grupe važna funkcija je *socijalna kontrola unutar grupe*, kao njen unutarnji faktor čvrstine. Ova kontrola ne znači međusobno optuživanje pojedinaca niti doušništvo, nego međusobnu zdravu kritiku u interesu održavanja moralno-političkog i vojničkog jedinstva, kritiku koja daje nove i konstruktivnije predloge i sadržaje, radi održavanja vojničke efikasnosti grupe. Socijalna kontrola mora da bude podređena zajedničkim interesima

vojničke grupe, jer ona kao celina služi svim članovima kao što i svi članovi služe njoj.

Važnu ulogu među unutarnjim faktorima imaju tzv. grupni standardi koji se očituju u tome da grupa kao celina (komandir i njeni članovi) nastoji da stvori više nivoa aspiracije (bolje uspehe, na primer u nastavi gađanja ili na političkom, moralnom, sportskom polju, itd.). Svi ti unutarnji faktori kompaktnosti (koherentnosti) grupe koji se formiraju u njoj samoj ili nastaju delovanjem dobrog rukovođenja pretpostavljenog, postepeno menjaju svakog pojedinca u grupi, prilagođavaju ga celini, a istovremeno ni jedan od njih ne gubi svoju individualnost i sigurnost. Upravo i cilj rukovođenja komandira mora da bude stvaranje dobrog kolektiva od grupe kojom rukovodi, svestrano koristeći sve njene unutarnje faktore, vodeći pri tom računa da svi članovi grupe zadrže svoj individualitet i da do maksimuma mogu razvijati stvaralačku inicijativu.

Svojim pozitivnim delovanjem komandir utiče na grupu i ona prima sledeće karakteristike: međusobno podržavanje članova grupe; svaki član grupe poštuje i uvažava pravo drugog člana; želja da se ostane u grupi; vitalnost i adaptabilnost grupe čak i u uslovima značajnih promena u njoj (koje snažno mogu da dejstvuju i iznutra i izvana); sudelovanje i zalaganje svih zbog osećanja pripadnosti „svojoj“ grupi; pozitivan stav prema komandiru, jer svi u grupi čine jedno funkcionalno i sadržajno jedinstvo; težnja svih pripadnika grupe, kao i komandira, da neprekidno podižu vrednost i renome grupe, itd.

Ako komandir grupe ne ume da radi, ako se u rukovođenju služi neadekvatnim sredstvima, ako ne vodi računa o unutarnjim faktorima koji opredeljuju pozitivne tendencije u grupi, onda nju karakteriše: neusklađenost ličnih interesa pojedinaca s interesima i ciljevima grupe;



trvenje i nepoverenje pojedinaca; nepoverenje grupe prema komandiru. U tom slučaju zbog postojanja antagonističkih težnji grupa se održava na okupu samo zahvaljujući pritisku komandira.

Razumljivo je što unutar grupe, gotovo uvek ima pojedinaca koji teže da iziđu iz njenog okvira, bilo da se radi o prestižu, samoisticanju ili nekom drugom motivu. Zbog toga komandir svojim stavom i radom treba da nastoji da od grupe stvori takav ambijent u kojem će svi njeni vojnici moći da dođu do punog izražaja, do pozitivne afirmacije ličnosti. To doprinosi da težnje za sopstvenim isticanjem nestanu, a da se sumirani manji ili veći uspesi pojedinaca ili grupica unutar grupe osećaju kao svoji lični ali i grupni. Na taj način se motiviše cela grupa na dalje uspehe. Komandir treba da teži da se uvek postižu uspesi u radu, jer i najmanji ohrabruju pojedince i grupu i podižu nivo njihovih aspiracija. U vojničkoj grupi u kojoj se doživljavaju stalni neuspesi, smanjuje se nivo aspiracija, počinju nastajati lični i grupni konflikti koji dovode do pada moralno-političkog stanja grupe.

Komandir treba u toku rukovođenja grupom uvek da vodi računa o moralno-psihološkim elementima tradicije, jer se proučavanjem istorije ratova naših naroda, naročito narodnooslobodilačkog rata, svetlih primera ličnosti pojedinaca i jedinica, istorije čuvenih jedinica, izaziva u mlađim generacijama osećanje ličnog i nacionalnog ponosa (neko od vojnika imao je u ranijim ratovima oca, dedu i sl.), podstiče na uspehe i omogućuje dobra perspektiva grupe i u miru i u ratu.

Psihološki element koji se gradi na prošlosti, komandir grupe će vezivati za snagu sigurne perspektive socijalističkog društva, tehničkog napretka i industrijalizacije zemlje, neprekidnog razvitka savremene ratne teh-

nike, itd. Na osnovu iskustava iz prošlosti i sadašnjosti, za grupu će budućnost uvek predstavljati njena homogenizacija, na sve većem stepenu, u psihološkom i moralno-političkom pogledu.

Dalje psihološko učvršćenje komandir će postizati nastojanjem da grupa prihvati vojničke i društveno-moralne norme, kao i ciljeve čijom se adekvatnom realizacijom obezbeđuju uspesi. Ovo se može postići metodom adekvatnog uveravanja, pravilnom motivacijom i sticanjem korisnih radnih navika. Komandir, koji je grupi uzor, predstavljaće za nju motivacionu snagu za izvršenje novih zadataka i postizanje ciljeva u širem obimu i smislu. Formiranje motivacione snage jača moralno-političko stanje grupe, koja će biti spremna da u određenoj situaciji požrtvovano brani zemlju.

Starešina svojim sistemom rada i rukovođenja treba da nastoji da postane ideal svoje vojničke grupe, jer u tom slučaju on ima ne samo vojničko nego i ideološko-političko vodstvo. On inkorporiše mnoge funkcije koje mu pripadaju kao starešini grupe pa je, u izvesnom smislu, centar emocionalnih osećanja svih svojih vojnika — postaje ideal za grupnu identifikaciju. Dobar starešina, živi životom vojničke grupe, doživljava njene uspehe i neuspehe, nastoji da odgovornost grupe podjednako raspodeli na sve njene pripadnike, jača i učvršćuje interpersonalne odnose i traži načine za redukciju intragrupnih tenzija. Umešan i snalažljiv komandir grupe daje zadatke prema fizičkoj i intelektualnoj snazi pojedinaca, njihovoj snalažljivosti, refleksima, oštroumlju, spretnosti, izdržljivosti i karakteru. On i sam aktivno učestvuje u izvršavanju zadataka grupe, uči i demonstrira, ličnim primerom informiše i ukazuje, savetima i konsultacijama pokazuje kako treba raditi. Na taj način približava vojnike

sebi, a oni stiču afinitet prema njemu i osećaju usku vezu među sobom i snjim. S druge strane, na taj način se i pojedincima i celoj grupi pruža mogućnost da se kroz nove zadatke i forme rada istaknu, a to dovodi i do ličnog samopotvrđivanja, odnosno do osećanja veće sigurnosti pojedinca (što mu olakšava i omogućava i razvitak inicijative) i stabiliteta grupe kao celine. U svom celokupnom radu, pri težnji za postizanjem opštih ciljeva, starešina će nalaziti i zadovoljenje svojih ličnih potreba, želja i aspiracija.

Važan psihološki faktor koji ima značaja za ličnost svakog vojnika u grupi jeste da komandir nastoji da dobro upozna svakog člana svoje grupe, sve komponente njegove ličnosti, pa čak i njegove porodične probleme (ako ga vidno okupiraju), trenutne poteškoće, interesovanja, sklonosti i želje. Posebnu važnost će starešina pridavati tome da vojnik spozna koliko starešina može da zna o njegovim sposobnostima, političkim kvalitetima, vojničkoj i vojno-tehničkoj obučenosti, itd. To je put za afirmaciju starešina u grupi i homogenizaciju cele vojničke grupe skupa sa starešinom.

Pojedinci u grupi i grupa kao celina treba da izgrade čvrsto poverenje u svog komandira, koje se postiže, između ostalog, i preko izdavanja naređenja grupi — na koji način i kakva su — da li su dobra i adekvatna, precizna i jasna, određena i dobro formulisana. Od kvaliteta naređenja zavisice kako će pojedinci ili grupa shvatiti važnost i značaj zadatka, a isto tako koliko će verovati u to da starešina poznaje svoju službu, struku, i savremena vojnotehnička znanja. Ubedenost pojedinca i grupe da je starešina ovladao vojničkim pozivom jača njihovo uverenje u mogućnost postizanja uspeha u miru, a daje i ve-

liku osnovu sigurnosti, pojedincu i grupi, u ratu, odnosno osnovu učvršćenja motiva samoodržanja.

S obzirom na elemente grupne psihologije, starešina će pri davanju instrukcija, prilikom konsultovanja ili usmenog izdavanja naređenja, prilagoditi način govora i ton glasa saobrazno vrsti rada, zadacima i situaciji. On će težiti neprekidnom kontaktu, odnosno izbegavaće makar i trenutno odvajanje od svojih ljudi, što će pozitivno uticati na solidnost, zbijenost i moral grupe, naročito u borbi. Grupa će tada osetiti da starešina ozbiljno vodi računa o individualnim problemima i problemima grupe, i o čuvanju njihovih života. Starešina treba da bude autoritet, ali ga ne sme zasnivati na strahu potčinjenih, već na humanim postupcima: interesovanjem za probleme grupe, sposobnošću da sam uči i da uči druge, smislom za dobru organizaciju posla, snagom za samokritiku, elastičnošću i gipkošću duha, vojnim i tehničkim znanjem, itd. Starešina treba da bude onaj regulator na moralno-psihološkim terazijama koji će uvek moći održati ravnotežu, koheziju i sposobnost grupe da u svim situacijama deluje kao celina.

I starešina ima svoje psihičke kvalitete i sopstvene emocije. Stoga on treba da vodi računa o svome vaspitavanju radi bolje mogućnosti rada sa grupom. Komandir grupe koji bi se bojao neuspeha ili opasnosti i ne bi bio u stanju da kontroliše sopstvene emocije, teško bi ostvario čvrstu, disciplinovanu i homogenu grupu. Znači, starešina treba da kontroliše sopstvene emocije i sukobe, a istovremeno i sukobe koji se mogu pojaviti u grupi.

Rukovođenje vojničkom grupom nije ni malo lak posao. Ono zahteva da starešina potpuno poznaje ne samo svoj vojnički poziv, već i pitanja za koja se interesuju pojedinci ili grupa (tehniku, društvene probleme, filozofiju, književnost, pedagogiju, psihologiju, sport, itd.). Sem

toga starešina mora: pokazivati živo interesovanje za socijalni status i način života svojih ljudi (briga o ishrani, odevanju, plati, odmoru, razonodi itd.); gajiti poverenje u sebe; pružiti maksimalnu pomoć svojim ljudima i save-  
tom i neposrednim primerom u praktičnom radu; sagle-  
dati probleme i zadatke grupe sa stanovišta svojih pret-  
postavljenih, ali i sa stanovišta svojih potčinjenih, odno-  
sno sa stanovišta opštih interesa i pozitivnih tendencija;  
ovladati veštinom verbalnog izražavanja, jer je živa reč  
u radu i akciji veoma važna; biti sposoban da izabere naj-  
efikasniji način odavanja priznanja pojedincu i za manje  
uspehe; zapaziti i manje greške pojedinca ili grupe; voditi  
računa o kritici rada na zadatku, a ne ličnosti izvr-  
šioca, itd.

Prilaženje vojničkoj grupi sa gledišta socijalne psi-  
hologije je veoma važno i osobito dolazi do izražaja u  
odeljenju, vodu ili četi, jer se tu radi o neposrednom kon-  
taktu i prilaženju pojedincima.

## RUKOVOĐENJE I PITANJA SUBORDINACIJE, DISCIPLINE I INICIJATIVE

U armiji se izvršavanjem jedinstvene volje starešine obezbeđuju ciljevi armije kao celine odnosno jedinica. U takvoj organizaciji čiji se delovi raščlanjavaju i šire kao lepeza okrenuta nadole, sve potčinjene starešine podvrgavaju se volji i akciji svog pretpostavljenog. Radi obezbeđenja ciljeva i zadataka izvodi se i obuka koja ima obrazovno-vaspitni karakter: upoznavanje naoružanja i njegove primene i vaspitavanje pripadnika oružanih snaga. Vaspitanjem se razvija svest o neophodnosti čuvanja državne teritorije i opravdanosti postojećeg društvenog poretka, stvara uverenje u potrebu učenja i besprekornog izvršavanja naređenja pretpostavljenih, itd.

Oduvek je obuka imala obrazovno-vaspitni karakter u svim armijama. Već u najstarijim vremenima kroz obuku se nastojalo da se postigne ne samo fizička sposobnost nego i psihička vitalnost kao i potčinjenost boraca volji komandanata, a sve radi obezbeđenja postavljenih ciljeva.

Izvršenje naređenja oduvek je bio zakon armije, pa i danas u njoj važi da je „*naređenje starijeg zakon za potčinjenog*“. Armija u kojoj ne bi bio obezbeđen takav princip bila bi bez unutaršnjeg reda, kohezije i efikasnog rukovođenja i komandovanja. S razvojem naoružanja i vojne

misli razvijao se i način vođenja borbe i rata, ali je poštovanje i izvršenje naređenja starijeg bilo i ostalo neprikosnovenom pravilo.

Vojna istorija govori da armija koja nije prožeta duhom discipline i reda, u kojoj vlada anarhija i nepokoravanje starešini, propada i gubi rat. Nijedan vojni mislilac nije ispustio da gotovo na prvo mesto stavi problem discipline, što, u stvari, uključuje u sebe besprekorno, tačno i savesno izvršenje naređenja, te održavanje reda i poštovanje vojnih zapovesti. Sun Cu Vu, Vegecije, Ksenofon, Makijaveli, Fridrih Veliki, Napoleon, Žomini, Klauzevic, Suvorov, Engels, Svečin i drugi, svi naglašavaju pitanje vojne hijerarhije i discipline kao glavne principe za čvrstinu armije i uspešno vođenje rata.

Danas nema iole savremene armije u kojoj se disciplini ne poklanja posebna pažnja. Tako se, na primer, u Sovjetskoj armiji smatra da svi vojni kvaliteti vojnika veoma mnogo zavise od discipline, odnosno da je „vojna disciplina strogo i tačno pridržavanje svih vojnih lica reda i principa utvrđenih zakonima i vojnim pravilima“. Posebno je naglašeno da je ona „jedna od najstrožih disciplina“. U britanskoj armiji čak se insistira na „strogoj disciplini“. Smatra se da je disciplina potrebna radi povezivanja vojnika u organizovanu, jedinstvenu grupu pod jednom komandom. Pojedinačno usmeravanje vojnih lica da shvate nužnost discipline ima veoma važno mesto u sistemu vaspitanja. Da bi naoružani ljudi mogli voditi rat oni se moraju tako organizovati da „deluju rukovođeni jednom voljom i usmereni na određeni cilj“, što se može postići jedinstvenom komandom i disciplinom.

U okviru vojnih i psiholoških priprema za vođenje atomskog rata Mikše<sup>18</sup> kaže: „Kako god bilo, biće neophodno u atomskom ratu da se trupama usadi vrlo jaka

disciplina... Za ideološke ratove potrebne su ideološke vojske — ubeđenost vojnika kombinovana s gvozdenom disciplinom“.

Neosporno u našoj armiji, kao i u svakoj drugoj, disciplina je zakon. U toku rata i kasnije u daljoj izgradnji i učvršćivanju armije, u više navrata drug Tito<sup>4</sup> kao vrhovni komandant je naglašavao važnost i značaj discipline:

*„Treba da se gaji i disciplina i ratno drugarstvo, bez primjesa familijarnosti, kojoj nema mjesta u vojnim redovima... Učvršćivati disciplinu u vojsci ne znači izgubiti kontakt, prisni i drugarski kontakt s vojnicima. Može biti najčvršća, gvozdena disciplina, a u isto vreme i najdrugarskiji odnos između oficira i vojnika... Strogost je potrebna za učvršćenje discipline. Ali, potrebna je pravedna strogost... U našoj armiji treba da bude čvrsta, gvozdena disciplina — s jedne strane, a, s druge — najprisnije drugarstvo i između samih oficira i između oficira i boraca“.*

Drug Gošnjak<sup>10</sup> kada raspravlja o problemima jačanja armije posebno naglašava značaj discipline. On smatra da kadrovi u armiji moraju da se „stalno zalažu za skladno razvijanje i socijalističkih odnosa u Armiji i čvrste discipline, za besprekorno izvršavanje naređenja“.

Jačanje svesne discipline u armiji je u potpunom skladu i sa smernicama Saveza komunista, pogotovu kad je reč o organizovanosti, monolitnosti, jedinstva misli i akcije. Opravdano se smatra da se savremena borbena dejstva, i sve što učvršćuje monolitnost i akciju armije „ne može osigurati bez gvozdeno discipline... Zato je neophodno stalno i dosledno voditi borbu za visoku disciplinu u svim našim komandama i jedinicama, zahtevati bezuslovno izvršavanje naređenja i postavljenih zadataka, osigurati red i sigurnost“.



Vojna disciplina i subordinacija su temelj ne samo uspeha u miru i ratu nego i temelj dobrog i efikasnog rukovođenja u armiji uopšte. Disciplina se postavlja kao izuzetno važna komponenta rukovođenja, ona postaje armijski psihosociološki fenomen.

Stvaranje discipline putem drila stvar je prošlosti. Ali u mnogim armijama još ima starešina, pa i u našoj se nađe redak pojedinac, koji pokušavaju i žele da u sprovođenju discipline, koriste elemente drila. S obzirom na to da je to našoj armiji naročito strano, zanimljivo je pogledati zašto ipak dolazi ponekad i do takvih pojava. Pažljivim posmatranjem zaključilo se da je do toga gotovo redovito dolazilo na najnižim stepenima komandovanja, a da im je uzrok ležao u specifičnim karakteristikama dotičnog starešine, njegovog nedovoljnog obrazovanja i ličnog vaspitanja. Upravo to što ovakve starešine nemaju odgovarajućih kvaliteta one su nastojale da ih nadoknade drilom, koji je takvim „vaspitačima“ blizak. Razume se da se ovakve pojave sukobljavaju sa sistemom odnosa u našoj armiji, pa, iako su retke treba ih energično iskorenjivati, a takve starešine smenjivati. No, neće biti moguće naročito u toku mobilizacije pa i rata, potpuno odstraniti sve takve pojave i njihove nosioce, jer će u armiju stupiti masa starešina iz rezervnog sastava, a među njima će biti i takvih koji će ispoljavati, više ili manje, u svom rukovođenju i komandovanju tendencije slične drilu. Upravo zato Veniger<sup>26</sup> kaže: „Uvek će biti ljudi koje moramo upotrebiti kao vođe i starešine, iako nemaju potrebnih vaspitačkih kvaliteta. Oni će tada sami sebi da pomognu na neki način baš drilom“.

Zanimljiva je činjenica da se danas u svim savremenim armijama problem discipline sve više postavlja, ali i kritikuje ona vrsta discipline koja se graniči s krutošću

i drilom. Tako je, na primer, u jednom britanskom dnevnom listu, još 1943. godine, između ostalog, pisalo: „U staroj armiji imali smo slepu poslušnost, kao rezultat krute discipline, koja je često pogrešno shvatana kao lojalnost prema svojim oficirima u armiji“. Uspeši i rezultati pojedinih delova armije u ratu, posebno manjih jedinica (desetina, vod, četa) posmatrani su, naročito u britanskoj armiji za vreme drugog svetskog rata, sa gledišta značaja i uticaja discipline pa se došlo do punog uverenja da stvaranje „opšte navike pokornosti“ može biti veoma problematično. Opovrgnuto je mišljenje da se ljudi mogu mehanički „pokoravati“, da su oni mašine. Zato danas u britanskoj armiji vlada mišljenje da će vojnici prihvatiti disciplinu samo tada ako shvate njenu svrhu, ciljeve i vrednost, a to će se postići razvijanjem individualne discipline i obraćanjem svakom vojniku posebno — zavisno od njegove ličnosti. Između ostalog, vojniku se govori: „Ti si ovde da misliš“.

I Amerikanci su pod uticajem velike mase psihologa koji su ušli u armiju još u drugom svetskom ratu, već tada proučavali odnose među oficirima i vojnicima, efekte vojne obuke i, naročito, uspehe odnosno neuspehe na ratnoj pozornici. Psiholozi su prvi počeli da upozoravaju na nepravilne odnose starešina prema potčinjenima. Na osnovu prakse i potrebe za novim stavovima Boring<sup>3</sup>, koji je mnogo proučavao ovu problematiku sa stanovišta vojne psihologije, primećuje da se „starešina mora odlikovati poštenjem i truditi da to njegovi ljudi zapaze; iskrenost izgrađuje moral; licemerstvo se brzo poznaje i razara moral; starešina ne sme da ima ljubimce i treba da pokaže svojim ljudima da ih nema, treba da je lojalan prema njima, da radi za njih i njihov uspeh u dostignućima i zadacima koji su dodeljeni njemu i njima“. Vredno pažnje

je da i Amerikanci naglašavaju ulogu svesti pri stvaranju discipline, bez obzira kako je oblikuju i motivišu. Znači, orijentišu se ka pozitivnim shvatanjima discipline — bez obzira koji ih objektivni društveni ili ekonomski faktori navode na to. Njihovi stavovi u pitanju discipline dobro se mogu sagledati kroz reči generalštabnog oficira, Bešlajna<sup>2</sup>, koji kaže: „Vojni izvršni organi moraju biti sposobni da u svojim organizacijama razviju dobru vojnu disciplinu. Vojna disciplina je *svesno i shvaćeno* pokoravanje primljenim zapovestima. Ona se zasniva na potčinjenosti jedinica za dobro celine. Poslušnost usled straha od kazne nije poželjna. Servilna poslušnost i poslušnost od straha znak su slabog vođstva“. Interesantna je definicija discipline koju daje general Maršal: „Disciplina je veselo i *svesno* potčinjavanje pojedinca za dobro zajednice“ (citata po Bešlajnu). Znači, u armiji SAD nastoji se da se ostvare novi odnosi, istina, na žalost, samo da bi armija što bolje osigurala često agresivne tendencije međunarodne politike SAD.

U Sovjetskoj armiji vojniku se prilazi individualno, kao posebnoj ličnosti. Ovakav stav, pored ostalog, nameće savremeni rat, jer se u njemu svaki vojnik može naći u situaciji da samostalno dejsvuje. Pošto je priprema vojnika za nuklearni rat izvanredno složena, nužno je da pristup vojniku i razvijanje discipline budu adekvatni. Razumljivo je što se pri formiranju borbenih navika vojnika i discipline polazi sa stanovišta društvenih odnosa i potrebe za takvom disciplinom koja se razvija na osnovu sovjetskog društvenog morala, ideologije radničke klase i ciljeva sovjetske socijalističke armije. Posebno se naglašava pitanje svesne discipline i uverenja o njenoj potrebi u armiji, jer ona treba da vojnike lične interese podredi interesima i zahtevima društva.

Kakva je disciplina potrebna našoj armiji, čemu služi i kako se postiže, poznato je, jer se ona već godinama gradi i učvršćuje. Međutim, to je uvek aktuelno i zahteva neprestanu pažnju.

Disciplina u našoj armiji proizlazi iz karaktera armije i shvatanja njenih ciljeva, iz posebnog prilaznja potčinjenom i posebnog odnosa prema njemu u društveno-političkom, psihološkom i pedagoškom pogledu. Takav odnos razvija visoku svesnu disciplinu i ne može je negirati niti je staviti u kontradikciju sa principom potčinjenosti po kojem je „naređenje pretpostavljenog zakon za potčinjenog“. Odnos prema potčinjenom u razvijanju svesne discipline stvara se i učvršćuje na međusobnom poverenju između jednih i drugih, ostvarivanjem zajedničkih ciljeva ljudi unutar armije, s jedne, i te armije i zemlje, s druge strane, na zajedničkom potčinjavanju ličnih interesa i ciljeva starešina i vojnika opštim društvenim ciljevima. Ovakav stav bazira se na učenju druga Tita: „... drugarski odnos, prisno drugarstvo prema ljudima, čovečniji postupak prema onima koje vaspitavate — to je zaloga monolitnosti jedne armije kao što je naša“ (Tito<sup>4</sup>) Drugarski odnos ne znači liberalizaciju, popuštanje ili aljkavost, niti gubljenje uvida nad pojedincem ili celinom. Naprotiv, „strogost je potrebna za učvršćenje discipline, ali potrebna je pravedna strogost. Nepravedna strogost je štetna, ona može da slabi jednu armiju a naročito takvu armiju kao što je naša“ (Tito<sup>4</sup>). Činjenica je da mi ne možemo vaspitavati pozitivne kvalitete našeg vojnika u našim društveno-ekonomskim uslovima ako u vaspitanju i razvijanju vojničke discipline ne posvetimo odgovarajuću pažnju svim individualnim kvalitetima vojnika, naročito onim koji su bitni za savremeni rat (odlučnost, samopregor, samostalnost, odgovornost, inicija-

tiva) što sve treba da izvire iz ljubavi prema zemlji i svim tekovinama naše revolucije.

Pravilnom pristupanju vojniku još davno je poklanjao pažnju Sun Cu Vu<sup>25</sup>, jedan od najstarijih vojnih pisaca: „Smatrajte“ — kaže on — „vaše vojnike kao vašu decu i oni će vas pratiti kuda god ih budete vodili. Pazite ih kao svoje sopstvene ljubljene sinove i oni će biti uz vas do smrti“.

Postavlja se pitanje da li je princip discipline u suprotnosti sa principom demokratičnosti i problemom inicijative u armiji, posebno u našoj.

Razume se da je naročitu ulogu u pogledu jačanja svesne discipline i motivacije za njenim formiranjem u našoj armiji imao i ima SKJ. U tradiciji SKJ jeste da razvija disciplinu koja zahteva humanizam, slobodu ličnosti, slobodu grupe i čitavog društva. Najpre u ilegalnoj borbi, a kasnije kroz narodnooslobodilački rat, SKJ je postavio čvrste temelje svesne discipline. Ta tradicija u stvaranju i vaspitanju svesne discipline u partijskom kadru prenela se i na oružane snage u toku i posle rata. Idejna i vaspitna osnovica nije joj bila materijalne prirode, nije se oslanjala na isključivu odbranu bilo kakve državne teritorije ili društvenog poretka, nego se razvijala radi zaštite pojedinca i naroda, na osnovi borbe za likvidaciju eksploatacije, na formiranju vlasti radničke klase i na očuvanju svih tekovina stečenih oružanom borbom. Stoga današnji odnosi u našoj armiji, proizišli iz odnosa i discipline u uslovima ilegalne i oružane borbe, imaju čvrstu i sigurnu osnovicu.

Postavlja pitanje da li je problem discipline u suprotnosti s demokratičnošću koja dominira u našem društvu? Na prvi pogled izgledalo bi nespojivo jedno s drugim, ali samo na prvi pogled. Naime, drugarski odnosi,

koji se naglašavaju i koji imaju svoju tradiciju još iz vremena NOR-a (kada se diskutovalo o uspesima i neuspesima vojnih zadataka, na četnim konferencijama), omogućavaju svakom pripadniku armije, pa i vojniku, da daje svoje predloge, sugestije i mišljenja, kao i izmenu misli između mlađeg i starijeg. Na osnovu izmene mišljenja i sugestija (koji nisu i ne moraju biti vezani za sastanak ili konferenciju) starešina će — ne samo zbog poštovanja ličnosti potčinjenog, nego i zbog opštih interesa — uvažiti sve ono što smatra da je konstruktivno, dobro i korisno za vojni kolektiv i vojno rukovođenje. Sama činjenica da se između starijeg i mlađeg ili starešine i vojnika vode razgovori i diskusije radi izmene mišljenja, govori o demokratskim odnosima u armiji. Ovakvi stavovi i svakidašnja praksa potvrđuju i psihološku stranu i vaspitni karakter takvih odnosa na relaciji stariji-mlađi. Iz njih, razume se, proizlazi obaveza da kada starešina donese odluku da je svi njegovi potčinjeni moraju prihvatiti i boriti se za njeno izvršenje. Naravno nikako se ne sme zaključiti da je neophodno da starešina za svako pitanje ili problem treba da traži predloge i mišljenja od potčinjenih. Stvar je umešnosti, znanja, odgovornosti, ali i situacije u kojoj će i kolikoj meri starešina koristiti konsultaciju na široj osnovi.

U našoj armiji insistira se na svesnoj disciplini, ali to ne znači da ukoliko postoji vojnik (ili mlađi starešina) koji nije svesno usvojio vojničku disciplinu, da za njega disciplina ne važi. Svaka armija, pa i naša, zahteva od svakog svog pripadnika, bez obzira na stanje „svesti o disciplini“, da izvršava naređenje pretpostavljenog. Ovakav stav, razume se, ne isključuje stalnu vaspitnu delatnost starešine prema nedisciplinovanim — ona je apsolutno obavezna, i u miru i u ratu. Za rukovođenje u armiji,

naročito u ratu, moglo bi se reći da i dalje važi misao velikog vojnog teoretičara Klauzevica<sup>13</sup>: „Dobro komandovanje vojskom nije moguće bez zapovedničke, prave komandantske volje koja prožima sve do poslednjeg čoveka, a ko bi hteo da po ukorenjenoj *navici* od svojih potčinjenih očekuje uvek samo ono što je najbolje, već je samim tim potpuno nesposoban za dobrog komandanta“.

Čak i ako se dogodi da se u razgovoru ili diskusiji izrazi kritički stav mlađeg, stariji nikako ne sme smatrati da se time umanjuje njegov autoritet. Razume se da u takvoj situaciji i stariji i mlađi moraju voditi računa o: poštovanju ličnosti, pozitivnim tendencijama diskusije, međusobnom poverenju, pozitivnim željama za uspeh ne samo od starešine nego i od potčinjenog, odnosno vojnika. O tom pitanju drug Tito kaže: „Nemojte misliti da zbog te specifičnosti u armiji u kojoj postoji subordinacija, kritika i samokritika nisu moguće. Razume se da stručne greške vojnog karaktera ne mogu kritikovati laici... Naravno, ne može biti riječi o kritici ili prijedlozima posle odluke, jer ona ne može opstati od momenta kad starješina stvori odluku, odnosno naredi izvršenje zadatka. Štaviše, mogu se primijeniti i sredstva prinude ako potčinjeni ne izvrši naređenje. To je toliko staro pravilo koliko su i vojske, bez obzira na društvene sisteme čije interese armija brani“. Evo šta je o tome Svečin rekao: „Kritika cilja (zadatka) koji je postavio pretpostavljeni starešina strašno je zlo, treba se svestrano boriti protiv ove pojave koja vodi najgoroj anarhiji u rukovođenju — komandovanju“.

U suštini, i princip discipline i princip demokratičnosti se svode na problem odnosa među ljudima i brige za ljude, u skladu sa armijskim odnosno društvenim ciljevima datog sistema. Upravo odnosi i briga za ljude kakvi su u našoj armiji razbijaju shvatanje o gubitku individua-

liteta mladih ljudi dolaskom u armiju. Odnosi u našoj armiji su tako postavljeni da oni čine čvrstu osnovu na kojoj sve jača svesna disciplina i princip demokratičnosti čine integralnu celinu. Kroz sprovođenje principa demokratičnosti osigurana je potpuna individualnost vojnika i starešine, a njihovo delovanje je usmereno zajedničkim interesima i ciljevima armije i zemlje. Takvi stavovi u odnosima odgovaraju ne samo društveno-političkoj nadgradnji u našoj armiji nego i svim psihološkim gledištima zaštite individualnosti, slobode i razvitka ličnosti.

U armiji se stalno podvlači značaj konstruktivne inicijative. Međutim, s obzirom da postojanje pravila, propisa, naređenja i zapovesti koja regulišu sva pitanja u armiji, kao i na prisustvo vojničke subordinacije, moglo bi se postaviti pitanje da li je inicijativa u protivurečnosti s disciplinom.

Odgovor je, svakako, negativan. Inicijativa ima dvostruki karakter. Problem je, pre svega, vojnički i zavisi od uloge koju disciplina igra, s obzirom na razvoj savremene ratne tehnike i njenu primenu u ratu. Drugi problem spada u područje vaspitanja volje potčinjenih, a u okviru odnosa, zasnovanih na principima socijalističkog humanizma, između pretpostavljenih i potčinjenih u socijalističkoj armiji.

Uslovi savremenog rata postavljaju mnoge zapreke klasičnoj primeni taktike i operatike. Nuklearni rat, s obzirom na izuzetnu moć naoružanja, zahteva rastresitost jedinica i brzu vezu među njima zbog veoma naglih promena na bojnom polju. Tako gledano, problem inicijative mladih starešina, pa i vojnika, treba posmatrati sasvim drugačije. To znači da će se u savremenim uslovima borbe upravo zahtevati sloboda u donošenju brzih rešenja i preduzimanje akcija bez čekanja naređenja odozgo, jer ona



često neće moći stići pravovremeno. Dakle, inicijativa je i sa čisto vojničkog stanovišta nužna. Razume se da ona postavlja jedan uslov, a to je jedinstvo pogleda u celini i na konkretnu akciju. Stoga nije čudno, gledano sa vojnog stanovišta, da još Suvorov izražava jednu vrlo interesantnu vojnodidaktičku misao: „Svaki vojnik je obavezan da shvati svoj manevar“. Ona danas dobija još veći značaj i zahteva da se taktička ili operativna rešenja ne saopštavaju samo ograničenom krugu lica, nego i mlađim starešinama pa i vojnicima, jasno u granicama koje njih interesuju i pod uslovom da se ne naruši princip čuvanja vojne tajne.

Međutim, baš s obzirom na činjenicu da u savremenom ratu inicijativu treba što više razvijati, moraju se sagledati i objektivni faktori koji je uslovljavaju, odnosno koji je u našim društveno-političkim uslovima mogu stvarati i poboljšati. U našem društvu postoji veoma značajan objektivni faktor koji podstiče i razvija individualnu i društvenu inicijativu, a to je sistem društvenog samoupravljanja i decentralizovane vlasti. On sam po sebi daje široke mogućnosti i razmah inicijative na svim sektorima delatnosti. Neposredno vaspitanje ljudi, naročito proizvođača, na razvijanju stvaralačke inicijative daje izvanredan primer starešinskom sastavu armije. Sem toga u armiju stupaju građani, vaspitani na toj osnovi, tj. sa razvijenim praktičnim smislom za slobodu mišljenja, i što je osobito važno imaju prilično izgrađenu meru odgovornosti za inicijativne akcije i osećajne granice. To bi se gotovo moglo okarakterisati kao disciplinovanje lične inicijative. Znači, pošto se u našem društvu određuje opšti pravac razvitka, takozvana generalna linija, a radnim ljudima se ostavlja da slobodom akcije, postupaka i izbora sredstava sprovede tu liniju u život, može se očekivati, analogno tome, da će u armiji starešine i vojnici koji se regrutuju.

iz redova takvih građana, kad budu upoznati sa opštim pravcem delatnosti jedinice i jedinstvenim komandovanjem odozgo nadole, moći masovno primenjivati korisnu inicijativu za neposredne akcije u miru i ratu.

Inicijativa, posmatrana kao problem volje, ima uslova da se razvija u našoj društvenoj sredini. Volja spada u područje ljudskog psihičkog života, a manifestuje se u svesnim akcijama i ponašanju ljudi: to je sposobnost ličnosti da kontroliše svoje akcije i ponašanje i da ih svesno usmerava ka određenom cilju. Sve čovekove akcije i ponašanje ne moraju biti svesno upravljani, ali ako to jesu znači da je jača manifestacija volje. Voljna radnja u pravom smislu je ona koja nastaje nakon savladivanja bilo objektivnih (spoljnih) bilo subjektivnih (unutarnjih ili psihičkih) prepreka. Objektivne prepreke nalaze se van čoveka; na primer branjena žičana prepreka koju vojnik treba da savlada. A sposobnost da se postigne određeni cilj, uprkos objektivne prepreke čini volju svesnom radnjom. Subjektivne prepreke su sukobi raznih pobuda i konflikata u ličnosti; na primer, unutarnja borba vojnika između naređenja da juriša i straha od vatre neprijatelja. I u ovom slučaju snaga ličnosti i sposobnosti da upravo sebe prisili da uradi ono što hoće, a potire protivne želje, čini volju svesnom sposobnošću čoveka. U tom slučaju kaže se da su takva akcija i ponašanje smišljeni, da čovek razmišlja a što znači da shvata situaciju, da postaje svestan i odlučuje kako će postupiti u određenom trenutku. Ovaj momenat za vojnika uvek, a naročito u borbi, sa gledišta inicijative ima naročiti značaj.

Volja nije statički fenomen; ona se može oblikovati, vaspitati bilo u toku vojne ili vojno-političke obuke. Konstantno vaspitavanje volje vojnika, postavljanje ciljeva i zadataka i njihovo izvršavanje učvršćuju volju, što prak-

tično znači vežbanje volje u savlađivanju prepreka. Vojnik kroz rad, učenje, navike i izvršavanje zadataka mobiliše svoje fizičke i psihičke snage i spreman je, da i u izuzetno teškim situacijama, snagom svoje očeličene volje, savlada prepreku. U vaspitavanju volje važan je momenat da se određuju realni zadaci i da se u interesu vaspitavanja volje ide za tim da se razvije u čoveka sposobnost htenja (ličnih želja, ciljeva). Mlitav čovek, koji nema želja i ne razvija ih, taj će slabo moći da vaspita svoju volju. Vojno-političko gledište u vaspitavanju volje svakako ima za cilj formiranje volje u ličnosti koja će hteti vršiti svesne akcije i ponašanja, a što će se postizati poznavanjem društvenih odnosa, razvijanjem ljubavi prema zemlji i socijalizmu, razvijanjem uverenja zašto treba čuvati svoju socijalističku zemlju i braniti je u eventualnom ratu, ubeđivanjem da je moguće voditi borbu i pod nepovoljnim uslovima, itd.

Inicijativa u ratu posmatrana kao problem volje, a izgrađena vaspitavanjem, omogućava, kao komponenta borbenog morala, stvaralačku energiju i daje mogućnosti starešini i vojniku da sami obavezno, smelo i usmereno, rešavaju one probleme za koje iz bilo kojih razloga ne mogu pravovremeno dobiti naređenje ili direktivu od pretpostavljenog. Inicijativa je namerna voljna radnja, a ne slučajna niti stihijna, pa je zato radnja intelekta — starešina (vojnik) u takvoj situaciji misli i napreže sve svoje fizičke i psihičke sposobnosti.

Važan faktor u formiranju i vaspitavanju inicijative u armiji jeste osposobljenost ljudi za samostalan rad, spremnost i odlučnost za donošenje odluke, te konzekventno primanje odgovornosti. Jasno je da sposobnost za samostalnost u radu zavisi od odgovarajućeg znanja (u savremenom ratu specijalno vojnotehničkog), ali zavisi i od

toga koliko je starešina ili vojnik pravilno određen za dužnost koju vrši. To znači starešine ili vojnike treba postavljati na dužnosti prema njihovim psihološkim sposobnostima. Kratko i laički rečeno — treba čoveka postaviti na mesto za koje je sposoban. U vezi s tim u armiji ima određeni značaj i psihološka selekcija. Praksa pokazuje da nema entuzijazma niti inicijative u onog starešine koji je postavljen na dužnost za koju nema interesa ili oseća da po svojim opštim i posebnim sposobnostima nije sposoban za nju. Takođe praksa pokazuje da starešina menja svoj kvalitet rada, elan i inicijativu pri promeni dužnosti. Uzrok ovome nije samo promena garnizona, materijalni položaj, radna okolina, itd., nego i radno mesto sa gledišta psiholoških sposobnosti, tj. psihološke selekcije. Znači, i ovaj faktor igra određenu ulogu za razvitak i vaspitanje inicijative pa se zato ne sme prenebregavati u sistemu rukovođenja uopšte, a naročito u sistemu rukovođenja kadrovima.

U zaključku se može kazati da su pitanja vojne subordinacije, discipline i inicijative veoma usko povezana, i ne samo da ne protivreče jedna drugima već se dopunjuju. Nema subordinacije bez discipline, ali ni stvaralačke i „disciplinovane“ inicijative bez subordinacije i vojne discipline. Ovi stavovi su u skladu s našim društveno-ekonomskim sistemom iz kojeg proizlazi armija, njeni formaliteti i suština. Svest i volja starešine i vojnika odlučujuće utiču i na subordinaciju, ali i na disciplinu i inicijativu. Visoka svest i volja aktiviraju starešinu i vojnika za izvršenje zadataka u miru i ratu, pa se računaju u elemente visokog borbenog morala.

## KOMANDIR KAO STAREŠINA, NASTAVNIK I VASPITAČ

Vrlo često mnogi građani, kad stupe u armiju, ne shvataju odmah svrhu i značaj vojne discipline pa se nje i plaše. Zato im treba još prvih dana ukazati na njenu neophodnost, kako bi shvatili i stekli uverenje o njenoj vrednosti i značaju za jačanje homogenosti jedinice i obezbeđenje uspešnog komandovanja i rukovođenja i za kolektivno dejstvo vojničke grupe.

Disciplina omogućava vojnicima da bolje i brže prihvate određene norme i pravila, steknu potrebne navike i samouverenje u njenu neophodnost. Time se jača pozitivna motivacija za rad i disciplinu, što se očituje u konačnom cilju, pozitivnom vojničkom i moralno-političkom stanju vojničke grupe.

Kad su opšta vojna i radna disciplina jedinice na takvoj visini da se može kazati da je u njoj dobro vojničko i moralno-političko stanje, tada je tek moguće tvrditi da je vojnik shvatio svog starešinu, da ga poštuje, prima i svesrdno izvršava njegova naređenja.

Postići dobru disciplinu kod pojedinaca i vojničke grupe nije lako, jer se, pre svega, treba služiti pedagoškim isticanjem svega onoga što je dobro u pojedinaca i kolektivnu, zatim ubeđivanjem i pohvalama, a najmanje represivnim merama (kaznama).

Da bi sticao pozitivne rezultate u radu s vojnicima starešina treba najpre da ih dobro nauči onome što će posle narediti da izvršavaju. Ovo, svakako, od starešine zahteva odgovarajuća stručna znanja i pedagošku umešnost. Starešina uvek mora nastojati da vojnika navodi da dobro izvrši određenu mu vojničku radnju, jer ga na taj način ohrabruje i motiviše za dalji rad. Da bi ovo postigao starešina uvek treba da ispoljava veliku strpljivost i hladnokrvnost, jer u protivnom bi vojnika obeshrabrio. Za formiranje i učvršćenje discipline u vojnika i u vojničkoj grupi starešini je neophodna dobra moć zapažanja — „dobro oko i uho“ — kako mu ni jedna pojava, uspeh, nedostatak ili greška vojnika ne bi izmakli. Zapažati i upozoravati odmah, ne čekajući da se dese krupni propusti, stil je rada starešine koji poznaje svoj posao i koji je stalno „u kursu“. Ne treba se plašiti da bi vojnici mogli takvog starešinu oceniti kao strogog, ako je on pravičan, ako pomaže, ispravlja i uči, ako postiže rezultate. Sem toga starešina uvek može, prema potrebi, i da smanjuje intenzitet nadzora kad god mu to situacija dozvoljava, pa, prema tome, i reakcije će mu biti blaže. Takvog starešinu će vojnici poznavati kao pretpostavljenog koji zna šta hoće, koji ih je naučio šta se sme ili ne sme raditi, kao čoveka koji zna da organizuje život i službu, koji sa sigurnošću vodi pojedinca i grupu određenom cilju.

Da bi starešina nižih taktičkih jedinica (do čete) postigao uspeh u izgradnji discipline i u radu mora da vodi računa još o mnogo čemu:

a. Neophodno je da ne samo poznaje svakog vojnika već i da mu zna ime i prezime, jer ime za čoveka predstavlja osobenost, ličnost i kad se vojnik poznaje i naziva po imenu on onda u grupi oseća svoju individualnost, pa

mu se na taj način pokazuje da se uvažava njegova ličnost i da mu se poklanja posebna pažnja i važnost.

✓ b. Treba da nastoji da ga pojedinci i vojnička grupa dobro upoznaju, a da bi to postigao starešina mora biti u stalnom i neposrednom radnom kontaktu sa potčinjenima. Njegove starešinske odlike uočiće se na radu, pri odmoru, u pauzama, na obedu, u igri, pri rešavanju raznih ličnih i drugih problema, itd. Kad vojnici dobro upoznaju starešinu (stručno i opšte znanje, rukovodilačku sposobnost, objektivnost, i druge osobine), onda će i lakše shvatiti njegove napore da ostvari dobru disciplinu.

✓ c. Starešina mora osećati vojničku grupu kojom komanduje kao svoju, tj. imperativ je da ona postane deo njega, a on deo nje. Starešinu treba da raduje svaki uspeh vojničke grupe, a da ga žalosti (ne i obeshrabruje) svaki njen neuspeh i nedostatak — on treba da se identifikuje s njom.

✓ d. Rad i disciplina starešine treba da budu takvi da mu se vojnička grupa divi i da ponesena njime oživotvori njegove težnje i napore. Ali starešina isto tako mora osećati šta se u određenoj situaciji može i treba tražiti od grupe.

e. Zadatke vojnicima u okviru obuke starešina postavlja tako da oni budu shvatljivi, a zatim da ih uporno s njima sprovodi, studiozno i sa razumevanjem. Na taj način on će stvoriti od vojničke grupe disciplinovan kolektiv koji, dobro obučen, postaje smeo i sposoban za izvršenje određenih zadataka i u miru i u ratu.

Činjenica je da armija predstavlja specifičan organizam, ne samo po svojim zadacima i ciljevima nego i po načinu života i rada, pogotovu za one pojedince koje armija dovodi u frustracionu situaciju. Specifičan organizam je armija i po tome što se u nju slivaju, iz raznih

krajeva zemlje, svake godine nove mase mladih ljudi različitih navika, mentaliteta, kulture, temperamenta, karaktera, sposobnosti, itd. Dolaskom u jedinicu oni se podvrgavaju svi istom režimu i istom principu naređivanja čiji je cilj da se vojnik obuču u rukovanju oružjem, borbenoj veštini i izvršavanju zadataka. Da to postigne starešina mora imati mnogo veštine, znanja i takta.

Činjenica je da u sistematskoj obuci, pri stvaranju vojničkih navika i veština, kao i u odnosima koje karakteriše subordinacija, disciplina u vojsci igra značajnu ulogu. Međutim, da bi se postigli dobri rezultati veoma je važno kako je starešina sprovodi. Pravilno izdavanje naređenja i postavljanje zadataka, pravilno objašnjavanje i sticanje uvida koliko je ko shvatio zadatak, kontrola rada i izvršavanja naređenja, pozivanje na odgovornost potčinjenih u suštini je sprovođenje discipline od strane starešine. No, u metodu sprovođenja discipline mogu nastati razne greške a starešina će ih najbolje otklanjati ako koristi primere iz rata i ima u vidu reči druga Tita<sup>4</sup>: „Nemojte nikada zaboraviti na ono što je stvaralo to monolitno jedinstvo u najtežim časovima, nemojte zaboraviti na duh drugarstva između pretpostavljenih i potčinjenih“. Taj duh drugarstva, u stvari pravilan odnos, mora da ostane i danas, jer se zasniva na socijalističkim odnosima čoveka prema čoveku. On rezultira iz odnosa među ljudima uopšte u našem društvu, iz odnosa među ljudima koji upravo tako žive u građanskom životu, u proizvodnji, iz odnosa da danas radnici upravljaju preduzećem, kao i iz odnosa drugih vrsta samoupravljanja raznim društvenim delatnostima, itd.

✓ Starešina mora u svojim postupcima poštovati ponos i dostojanstvo vojnika-čoveka, odnosno uopšte potčinjenog, ceniti ličnost u čoveku, poštovati ličnost pripadnika



socijalističke armije. Na takav stav jasno ukazuju i reči druga Gošnjaka<sup>10</sup>: „U narodnoj armiji kao što je naša je i obavezno potrebna i nužna demokratičnost u odnosima, kako između samih oficira tako i u odnosima između oficira i podoficira, kao i u odnosima jednih i drugih prema vojnicima. *To treba da dolazi do izražaja i u službi*, a ne samo van nje“.

Ovako shvaćena demokratičnost pretpostavlja ljudske i socijalističke starešinske odnose prema potčinjenima, nameće neprekidno razvijanje visoke socijalističke svesti i motivacije, koje će od naređenja pretpostavljenog načiniti zakon za potčinjene.

Starešina će postizati mnoge ciljeve armije podizanjem socijalističke svesti i opšteg obrazovanja vojnika, otkrivanjem svih njegovih pozitivnih kvaliteta i sposobnosti, pružanjem mogućnosti da svaki vojnik dođe do izražaja i postane ličnost, u pravom smislu reči, svojim znanjem, sposobnostima i dovitljivošću. Starešina je, takođe, dužan da omogući potčinjenom da se istakne i stekne samopouzdanje, da iznese svoje primedbe ili predloge, kako bi pretpostavljeni usvojio sve ono što je korisno. Na taj način će starešina omogućavati i razvitak inicijative potčinjenih u ratu.

Da bi starešina podsticao potčinjene na rad, disciplinu i inicijativu on se, između ostalog, služi i pismenim i usmenim pohvalama, dobrim ocenama, diplomama, odlikovanjima, nagradnim odsustvima, unapređenjima, itd., ali i kaznama i ukorima.

Za aktiviranje, podsticanje, motivacije onog vojnika koji inače nije dovoljno samopouzdan, bilo koja vrsta stimulansa znači mnogo. Starešina neće čekati velike rezultate u radu vojnika pa da upotrebi, na primer, pohvalu za dalji podsticaj. Često će nekom potčinjenom biti potrebno

uputiti pohvalu i na osnovu njegovog manjeg uspeha, pa da se postigne veliki vaspitni efekat, pogotovo ako nije dovoljno spretan, ako teže shvata i sl. Naprotiv, kod previše samouverenih i samosvesnih vojnika treba biti oprezniji, jer bi previše pohvala ili nagrada moglo imati slabiji efekat i još više potencirati njihovu samouverenost koja bi ih mogla dovesti čak i do disciplinskih prestupa. Prema tome važno je da starešina uvek prati rezultate delovanja stimulanisa i ako ovaj ne utiče pozitivno da primeni drugi. Posebno starešina mora voditi računa da podsticajne mere ne upotrebljava suviše široko i često, jer se to nekad shvata ne samo kao slabost starešine, već su tada i rezultati slabi. Svakako je važno da podsticajna mera usledi pravovremeno, upravo onda kad je vojnik zaista zasluži. Čak i vojnika koji nije bio radan ili disciplinovan, ako to u jednom trenutku bude, treba pohvaliti. U tom slučaju osetio bi da se pridaje značaj takvom njegovom radu i stavu ili kratko rečeno bio bi motivisan za postizanje znatno boljih rezultata. Znači, ne treba preterivati ali ne treba ni škrtariti sa podsticajima, jer su, ipak, oni najbolji stimulatив za rad — najbolje motivišu i približavaju ljude.

Znatno manje podsticajno deluje kazna. Zato je od naročitog značaja da se dobro oceni ličnost onoga koji eventualno treba da bude kažnjen. Osetljiv, povučen i anksiozan vojnik teško će preživljavati kaznu. Ona će ga učiniti još plašljivijim i osetljivijim. Stoga treba dobro odmeriti neće li kazna imati suprotno dejstvo od željenog. Osim toga pri kažnjavanju neophodno je voditi računa o tome da i oni koji primenjuju kaznu i oni koji će kaznu iskusiti, budu ubeđeni u pravičnost te vaspitne mere. U protivnom može se očekivati da neodmereno preduzete sankcione mere vaspitanja neće dati željene rezultate.

Prema tome, kaznu treba primeniti samo, kad je nužna, jer ona treba i na druge pozitivno da deluje. Ali, pre kazne, gde je to moguće, uvek je bolje preduzeti određeni metod kritike i savetovanja. Ovo je najčešće teže nego kazniti, jer pretpostavlja veće i znalačkije angažovanje starešine. Pomankanje sposobnosti za ovaj metod vaspitanja često dovodi i do nepravilne primene i nepoželjne sadržine kritike. Na primer, nikada nije poželjno kritikovati ličnost, pogotovo sa izrazima kao što su: „Ala si glup“, „Ti si nesposoban“, „Ti si šeprtlja“ i sl. Ako se kritikuje ličnost onda se vređa ponos, vojnik se obeshrabruje, on gubi volju, jer počinje da misli da je zaista takav kako ga je starešina okarakterisao. Zato treba kritikovati radnje ili delo, a izbegavati kritiku ličnosti. Kad mu je ličnost pošteđena vojnik će daleko svesrdnije nastojati da više ne greši. U posebnim situacijama ili u slučaju veće greške, može se ići ne samo na kritiku dela nego i na kritiku ličnosti, ali se i tada ona mora poštovati; kritikovani se ne sme podvrći ruglu. Posebno u ovakvim slučajevima starešina je dužan da kritiku dela, pa i ličnosti, iskoristi kao pouku za ceo vojnički kolektiv.

Važno je da starešina pre kažnjavanja razmisli da li je uopšte potrebno izricati kaznu i kakvu. Delo koje je vojnik napravio treba posmatrati kroz njegovu suštinu, a kazna ne sme biti formalnost. Nije suvišno napomenuti da se kolektivna kazna nikad ne primenjuje.

Starešina mora u ophođenju, u odnosima prema vojniku, da bude strpljiv i da nastoji da vojnik uvek radi onako kako je potrebno. Nekad starešina smatra da nije nužno opominjati vojnika zbog „sitne“ greške, a to je pogrešno. „Sitni“ propusti prerastaju u veće i zato dobar starešina mora uvek i blagovremeno opažati sve greške i preduzimati odgovarajuće mere da se one više ne ponav-

ljaju. Posebno je vredno pomenuti da u armiji ne postoje „sitne“ greške, jer se kroz svakodnevno održavanje propisa i reda u miru vojnik priprema za rat, a u borbi posledice i „malih“ grešaka mogu biti veoma ozbiljne.

Sa mentalno-higijenskog gledišta potrebno je da starešina primećuje vojnike koji često dolaze u sukob s pravilima, propisima o radu, redu i slično. U ovakvim slučajevima veoma je poželjno i potrebno konsultovati trupnog lekara, jer među takvim vojnicima često se nailazi ne samo na one koji se još nisu dovoljno prilagodili vojničkoj sredini nego i na psihopatske, nezrele i debilne ličnosti kao i na druge psihičke devijacije.

O komandiru kao disciplinskom starešini, o fizionomiji njegove dužnosti, o njegovim obavezama, pravilima, mogućnostima i znanjima moglo bi se još mnogo toga reći. Međutim, u svakom slučaju u ovoj knjizi nikako ne sme da izostane pogled na starešinu kao rukovodioca nastave i vaspitača.

Pod obukom u armiji se podrazumeva nastavni rad s vojnicima. Ona je specifičan obrazovno-vaspitni proces, pre svega što je starešina ujedno i nastavnik; odatle proizlazi i njegov poseban odnos prema vojnicima. Druga važna specifičnost obuke je ta što se njeno težište zasniva na sticanju veštine i navika koje treba da se primenjuju u najtežim uslovima, tj. u ratu. Treća se ogleda u tome što je takav obrazovni rad, rad sa odraslim ljudima. Iz ovakvih osnovnih specifičnosti u obrazovno-vaspitnom procesu, u ulozi nastavnika-starešine u armiji proizlaze i poteškoće i opterećenja u vojnika, pa i u starešina. S tim u vezi može doći do izvesnih promena u ponašanju vojnika, pa je potrebno da se pravovremeno interveniše raznim vaspitnim, političkim i zdravstvenim merama.

S druge strane, na proces obuke, kao i uopšte na proces adaptacije vojnika u armiji, treba gledati kao na proces vezan za celo vreme služenja roka, pa se odgovarajuće mere neće ograničavati na prvih šest ili deset meseci nego na sve vreme dok je u armiji. Takvo shvatanje omogućiće izvršenje osnovnog razloga boravka vojnika u armiji — savladavanje obuke i sticanje psihofizičkih sposobnosti za brzo prilagođavanje novim uslovima života i rada a naročito borbe.

Upravo to što je obuka u armiji specifičan obrazovno-vaspitni proces i što predstavlja teškoću za vojnika, a i za starešinu-komandira, jer zahteva i od njega maksimalno zalaganje i umešnost. Komandiru se obavezno nameće da ovlada savremenim formama pristupanja vojnicima ne samo radi njihovog boljeg učenja nego i opšteg i političkog vaspitanja. To znači da savremeni komandir mora poznavati ne samo elemente borbene obuke i savremena ratna sredstva nego i osnove pedagogije, kao naučne discipline, da bi njene principe i metode mogao primeniti u obuci i vaspitanju vojnika. Komandir je takode dužan da poznaje i osnove psihologije da bi mogao uočavati i razlikovati osobitosti i sposobnosti svakog vojnika ponaosob (i figure kao i celine), njihov karakter — da bi im lakše mogao prilaziti.

Obuka za vojnika predstavlja znatno opterećenje, prvo što se on kroz nju priprema za ratne teškoće, i drugo, što ne baš lako i jednostavno stiče navike i veštine koje će mu omogućiti da se u ratu ponaša i dejstvuje na odgovarajući način. U toku obuke, radi njenog uspeha, starešina treba da vodi računa o izvesnim pedagoškim i psihološkim principima održavanja normalnog opterećenja vojnika.

Savremeni rat i savremena tehnika zahtevaju od starešina i vojnika da savladaju veliko nastavno gradivo, što nameće veoma intenzivan rad i dobro organizovanu nastavu. U toku obuke starešina mora da vodi računa i o razlikama u školskoj spremi i obrazovanju među „jednakim“ vojnicima, o obostranoj nastavnoj aktivnosti (vojnika i starešina) koja ne sme da utiče na autoritet starešine-nastavnika, o izbegavanju šablona u nastavi, o materijalnoj snabdevenosti nastave, o opasnostima pri rukovanju nastavnim pomagalima i sredstvima, o formiranju navika i veština u „ratnim“ situacijama. Zatim, da sprovodi metod ponavljanja — ali tako da se izbegne monotonija u obuci, suviše teoretisanje i formalizam. Starešina, najzad, mora da vodi računa o svim elementima koji mogu uticati na uspeh i odnos vojnik-starešina u obuci.

Važno je da starešina posebno upozna neke pedagoško-psihološke elemente od kojih zavisi uspeh obuke i uspešno prilagođavanje vojnika u toku nje. Ti elementi su motivacija, upoznavanje sposobnosti vojnika i vežba.

Motivacija čini osnovnu pokretačku snagu u obuci pa zato starešina treba svojim radom i postupcima da motiviše vojnike za obuku. Pošto se u mirnodopskoj obuci radi o pripremi vojnika za eventualni rat, starešina će kao opšti vaspitač i nastavnik stvarati kod vojnika uverenje o potrebi njihovog aktivnog angažovanja u obuci (ideološko-politička nastava, istorija NOR-a ili uopšte ratova, itd.), dobrog savlađivanja nastavne građe i sticanja navika i veština, razvijati pozitivno uverenje o mogućnostima primene naučenih veština i navika u ratu, motivisati vojnike u savlađivanju tehničkih savremenih pomagala kojima će se moći poslužiti ne samo u eventualnom ratu, nego i u miru i van armije (rukovanje elektronskim aparatima, radio-telegrafija, signalizacija, šofiranje, piloti-

ranje, pomorska i vazдушna navigacija, mehaničarski poslovi i druge praktične tehničke delatnosti).

Motivaciju za obukom starešina će podsticati kod vojnika i drugim merama kao na primer: nagrađivanjem i pohvalama (pa i ukorima), zatim takmičenjem pojedinih nastavnih grupa i kolektiva.

U toku nastave starešina je dužan da obezbedi da svi vojnici, više ili manje podjednako, shvate zadatke i savladaju nastavno gradivo. Da bi to postigao on je dužan da radi i individualno s onima koji nastavu teže prate (slabije poznavanje jezika, niže obrazovanje i sl.), što će doprineti da još bolje upozna vojnike i ceni njihove opšte sposobnosti.

Da bi pravilno procenio sposobnosti i inteligenciju vojnika, starešina-nastavnik prethodno mora da vodi računa o tom kako je vojniku prikazao zadatak, kakvim sredstvima, kakvim jezikom, zatim da sam tačno zna zašto se određena radnja upravo tako radi i sl., i da se dobro uveri da li su vojnici u većini shvatili zadatak. Ako postoji vojnik (ili grupica vojnika) koji nije shvatio zadatak, ne treba odmah stvarati zaključak da je neinteligentan, već videti da nije, možda, u pitanju opšta zaostalost pojedinca uz prosečnu inteligenciju (primitivizam). Kriva ocena starešine mogla bi imati veoma nepovoljne rezultate na ličnost vojnika. O kriterijumu određivanja nivoa inteligencije pojedinih vojnika starešina se može konsultovati i s trupnim lekarom.

S obzirom na to da se u armiji vojnik priprema za rat, i karakter obučavanja se određuje i podređuje tom cilju. Zbog toga i ponavljanju, radi što boljeg uvežbavanja pojedinih, na primer taktičkih radnji, treba posvećivati veliku pažnju. Pored toga, obuka, a naročito taktičke vežbe, uvek imaju karakter približavanja ratnoj si-

tuaciji, koje fizički i emotivno pripremaju vojnika za ratne tegobe i okršaje. Kroz takve „ratne“ situacije i vežbe vojnici upečatljivo pamte radnju koju su dužni da izvršavaju i u uspesima stižu samopouzdanje. Razume se da kroz radnje kao što su: trčanje preko grede, preskakanje rovova, upotreba manevarske ili bojeve municije, prisustvo tenkova na vežbi i sl. dolaze do izražaja i emotivne psihološke situacije. Starešina-nastavnik u svemu ovom ima odlučujuću ulogu.

Određene vaspitne, političke i sanitetske mere u obuci imaju za cilj da stalno razvijaju borbenu duhu, pravilne odnose i zdravo telo vojnika i vojnog kolektiva. U vezi s nedostacima i neuspesima u obuci, gledano sa stanovišta zdravlja i morala, starešina i trupni lekar će paziti na sledeće pojave: slabo interesovanje za obuku, potcenjivanje obuke od strane pojedinca, nedovoljno shvatanje zadataka ili njihovo zaboravljanje, nagli prestanak interesovanja za obuku, iznenadno i grubo kršenje discipline (ometanje drugih, odbijanje da se odgovara na pitanja i sl.), zatim ispoljavanje straha pri rukovanju oružjem uopšte ili samo na vežbi, itd. Starešina i trupni lekar vodiće računa i o drugim promenama u ponašanju vojnika, kao što su: početak uzimanja alkoholnih pića, usamljivanje, izbegavanje kolektivnog takmičenja, češće javljanje na lekarski pregled, ispadi jednog vojnika prema drugom, žaljenje pojedinaca zbog svog neuspeha u obuci, itd. Starešina takođe mora da vodi računa i o periodima obuke (početak, sredina i kraj); o stanim vojnicima, o ponašanju gradiva, a posebno o periodu pred odlazak vojnika iz armije, korišćenju odsustva, o vojnicima sa primitivnim manirima ili agresivnim težnjama, itd. Iz svega ovoga proizlazi da starešina i trupni lekar u toku obuke vojnika prvenstveno moraju pravovremeno uočavati sve



pojave, a zatim preduzimati odgovarajuće mere. Da bi se ovo postiglo neophodan je prislan odnos i dobro poznavanje svakog vojnika ponaosob. O vojniku starešina mora da vodi računa kao o važnom faktoru armije u ratu i miru. Drug Tito<sup>4</sup> je o tome rekao: „Čovjek je bio i ostaje osnovni faktor naše odbrane, a zato odnos prema njemu mora da bude pravilan i da ga podstiče na izvršavanje zadataka“.

Uspesi obuke zavise od starešine i vojnika, odnosno od moralno-političkih osobina jedinice čiji su oni faktori. Na osnovu kvaliteta vojnika i starešina formira se odgovarajući vojnički i moralni kvalitet jedinice, odnosno vojnog kolektiva. Karakteristike dobrog ili lošeg vojničkog i moralnog kvaliteta jedinice određuju mere (razume se, pored drugih) za saniranje takvog kolektiva i postizanje kolektivnog uspeha. Pri tome će, svakako, značajnije mere biti smelo menjanje stila i načina obuke, usavršavanje odnosa prema vojnicima i režima života vojnika, kvalitetnije školovanje novih starešina, jačanje i usavršavanje ratne tehnike, određenije perspektive razvoja armije, i sve obrazovanije generacije vojnika koji dolaze na odsluženje vojnog roka.

## NEKI PSIHOLOŠKI PROBLEMI RUKOVOĐENJA

Rukovođenje je elemenat svake društvene organizacije koja teži ostvarenju određenog cilja. Prema tome ono je socijalni fenomen koji ne postoji izvan ljudskih grupa u kojima ljudi žive svoj društveni život. Kad se kaže da je rukovođenje element društvene organizacije onda je, pre svega, neophodno odrediti šta se pod pojmom organizacije podrazumeva. Kao rezultat procesa diferencijacije u društvu, odnosno društvene podele rada, ljudi, kao članovi globalnog društva, žive u određenim društvenim grupama sa svojom interakcijom i međuzavisnošću, a što je važnije i svojim ciljevima. Znači, pod organizacijom bi se mogla shvatiti društvena grupa koja ima određene zajedničke ciljeve ili „organizacija je grupa u kojoj se članovi diferenciraju prema njihovoj odgovornosti za postizanje cilja“ (gib). Prema ovoj definiciji organizacija čini društvenu grupu u kojoj članovi imaju i različite uloge u postizanju ciljeva. Ako je reč o organizaciji u kojoj članovi grupe imaju različite uloge, onda je to, u stvari, organizacija u socijalno-psihološkom smislu, a jedna od takvih jeste i armija.

Pošto u organizaciji, nastaloj na osnovi šire podele rada, postoji među članovima uža podela rada, pa i rukovodstva, postavlja se pitanje šta je rukovođenje. Odgovor je: usmeravan rad na ostvarenje ciljeva organizacije. Ra-

zume se da je taj rad veoma širok i kao pojam i kao de-  
latnost, jer obuhvata ne samo postavljanje ciljeva i po-  
kretanje akcije, nego i rukovođenje organizacijom, kon-  
trolu i usmeravanje rada. Nema nikakve bitne razlike u  
pojmu rukovođenja u građanstvu ili armiji, jer i armija  
predstavlja određenu društvenu organizaciju koja ima  
svoje ciljeve i određuje i izvršava zadatke radi njihovog  
postizanja. Ali u armiji se javlja i pojam komandovanja,  
pa ga zato treba definisati: komandovanjem komandant  
(komandir) pokreće i aktivira svoje ljudstvo, jedinice i us-  
tanove na izvršavanje zadataka, i kontroliše njihov rad.  
Međutim, armiju kao specifičnu i veliku društvenu grupu  
treba organizovati, tj. urediti njen unutrašnji život, odnose  
i rad. Briga o takvim zadacima spada u akt upravljanja.  
Dakle, moglo bi se reći da rukovođenje u armiji, kao širi  
pojam, obuhvata komandovanje i upravljanje kao jedin-  
stven proces.

Rukovođenje je dinamičan proces i zavisano od materi-  
jalnih uslova i ljudi. On je stalan u odnosu na funkcije  
rukovođenja iz kojih se sastoji proces rukovođenja, a pro-  
menljiv i dinamičan s obzirom na sadržaj.

Funkcije koje čine rukovođenje jesu: planiranje, or-  
ganizovanje, naređivanje (komandovanje), koordinacija i  
kontrola.

Planiranje je ona funkcija vojnog rukovođenja  
u kojoj se na osnovu ranije stečenih znanja i iskustava,  
kao i određenih elemenata, razmišlja, procenjuje, predviđa,  
stvaralački misli, određuje i odlučuje kratkoročno ili du-  
goročno izvršavanje zadataka.

Organizovanje je proces pronalaženja puteva,  
postupaka, materijalnih i kadrovskih snaga te organizacij-  
ske strukture za izvršenje planskih zadataka.

*Naređivanje ili komandovanje* je akt autoriteta kojim se po donošenju odluke izdaje naređenje za izvršenje planskih zadataka.

*Koordinacija* je funkcija rukovođenja koja u proces izvršenja planskog zadatka povezuje pojedince ili delove, unosi sklad i održava ravnotežu.

*Kontrola* je posebna funkcija rukovođenja na koju se ponovo nastavlja funkcija planiranja u celom sklopu procesa rukovođenja, i odgovara na pitanje: da li su realni rezultati onakvi kakvi su planom predviđeni i postavljeni.

U čitavom procesu rukovođenja i vojne organizacije, kao društvene organizacije, stoji čovek, njegov odnos prema ljudima, zavisnost jednog od drugih, različitost uloge i ciljeva u tom procesu.

U procesu rukovođenja centralno mesto zauzima rukovodilac. On se u socijalno-psihološkom smislu može smatrati i kao vođa, pa bi to mogli biti identični pojmovi. Rukovodilac u opštem smislu je spontano i dobrovoljno izabran vođa koji utiče na grupu koja ga je izabrala odnosno na njene članove, ali i oni na njega. Rukovodilac u armiji je, međutim, postavljen organ, s obzirom na sistem subordinacije; u tome je bitna razlika između rukovodioca u građanstvu i armiji. Uticaj rukovodioca u armiji na potčinjene je jednosmeran za razliku od rukovodioca u sistemu samoupravljanja u našem društvu. Rukovodilac u armiji se oslanja na autoritet onoga koji ga je postavio, prima zadatke od starijeg, postavlja zadatke potčinjenim na osnovi ideja pretpostavljenog i svoje inventivnosti. Rukovodilac u armiji uvek ima određen, utvrđen odnos prema potčinjenima koji rezultira iz pravila i propisa hijerarhijskog sistema. On je i organ koji naročito pazi na probleme discipline i služi se disciplinskim merama kada se ona na-

ruši. Razume se, ne znači da rukovodilac u armiji ima jednostran uticaj, jer on samo u početku deluje kao postavljen organ a kasnije, u toku rada, njega grupa kojom rukovodi dobrovoljno prihvata i tako se stvaraju uslovi za tzv. dvosmerni uticaj. Da li će ovaj uticaj biti onakav kakav se želi zavisi prvenstveno od rukovodioca, tj. od njegovog znanja, ličnog autoriteta, metoda rukovođenja i stila rada, odnosa prema potčinjenima, fizionomiji hijerarhijske organizacije i još od niza drugih faktora. To upravo znači da i rukovodilac u armiji može u socijalno-psihološkom pogledu da deluje ne samo sa pozicije postavljenog rukovodioca nego i rukovodioca koji bi bio izabran. U tome je suština uspeha pojedinih vojnih rukovodilaca da od postavljenog postane rukovodilac koga svestrano podržava i sledi organizacija kojom rukovodi.

Metod rukovođenja predstavlja postupak u izvršavanju zadataka, ali je to u suštini odnos prema ljudima, tj. kako se rukovodilac postavlja prema svojim saradnicima ili potčinjenima radi izvršenja planiranih zadataka. Postoje tri glavna metoda rukovođenja.

Metod naređivanja je onaj kada rukovodilac naređuje izvršavanje zadataka svojoj organizaciji, a za njihovo sprovođenje stoje mu na raspolaganju sankcione mere: od kritike do disciplinskih pa i krivičnih kazni.

Metod ubeđivanja je kada rukovodilac daje zadatak uz prethodno argumentovano uveravanje potčinjenog o potrebi njegovog izvršenja i koristeći prethodne dogovore, saslušavajući mišljenje i izmenjujući misli sa svojim saradnicima.

Paternalizam je takav metod kad rukovodilac čini usluge, materijalne ili moralne, svojim saradnicima i potčinjenima s namerom da od njih traži izvršenje zadataka kao protuuslugu ili da bi ih tako učinio vernim, odanim

i pokornim. Ovaj metod je značajna deformacija u sistemu rukovođenja, jer bez obzira na momentane rezultate deluje nevaspitno i negativno.

Najčešći metod rukovođenja u našoj armiji je kombinacija naređivanja i ubeđivanja.

Zavisno od toga koji se metod najviše upotrebljava u rukovođenju može se govoriti o njegovom autokratskom ili demokratskom stilu. Autokratski stil rukovođenja jeste kada je rukovodilac takav naredbodavac da ne dozvoljava prigovore u izvršavanju zadataka, odnosno za njega ne postoji metod ubeđivanja. Demokratski stil rukovođenja je kada se rukovodilac dogovara sa svojim saradnicima ili potčinjenima, kada im omogućava da iznose svoja mišljenja, predloge i sugestije, tako da izvršenje zadatka deluje nenametnuto, kao da je zadatak nikao odozdo. Ovde je osnovni metod rukovođenja ubeđivanje.

Razumljivo je da će starešina, i pored toga što u osnovi metod rukovođenja u armiji pripada metodi naređivanja a stil autokratskom, ako je umešan u organizovanju rada, ako zna da se ophodi s ljudima, moći da okuplja ljude oko sebe, da stvara kohetičnu sredinu i grupu kojom rukovodi i čini takvom da u njoj preovladava zajedničko osećanje odgovornosti ili, kako se to još u socijalnoj psihologiji naziva — „mi-osećaj“. Kada se govori o autokratskom stilu rukovođenja nužno je napomenuti da princip izvršenja zadatka bez prigovora po donošenju odluke komandanta ne isključuje da on može saslušati i prihvatiti mišljenje i predloge potčinjenih u fazi pripremanja odluke. Takav način rada u pripreмноj fazi ujedno govori da starešina zna i može angažovati svoje potčinjene ne samo u izvršavanju zadataka, nego i u pripreмноj fazi, a na osnovi njihovih dužnosti i prava.

Da bi se neko rukovođenje moglo oceniti kao dobro i uspešno, potrebno je da organizacija ili grupa kojom rukovodi postigne dobre rezultate i da u njoj vlada povoljna *socijalna atmosfera*. Oba ova faktora su u međusobnoj zavisnosti, tj. nema dobrih rezultata u rukovođenju bez dobre socijalne atmosfere i obrnuto. Ali, često mogu i dobri rezultati dati povoljnu socijalnu atmosferu. Istina, poneki rukovodilac, najčešće sa autokratskim stilom rukovođenja, postigne dobre rezultate a da socijalna atmosfera grupe nije na visini. Samo u ovom slučaju pitanje je dokle će to tako biti.

Rukovodilac će najlakše moći da ostvaruje povoljnu socijalnu atmosferu ako se služi metodom ubeđivanja ili demokratskim stilom rukovođenja.

Karakteristike povoljne socijalne atmosfere mogle bi se podeliti u dve grupe.

Prva, čvrsta povezanost svih članova organizacije u homogenu jedinicu solidarnih članova, u kojoj su ciljevi pojedinaca poistovećeni s ciljevima cele organizacije a uspeh ili neuspeh jednog člana ima pozitivnog ili negativnog uticaja na sve članove kolektiva (u kome su se svi oni identifikovali s kolektivom). To je, u stvari, kohezija organizacije.

Druga, volja svih članova organizacije da kao jedan pristupe uporno izvršavanju nekog zadatka i ukoliko je složeniji, da im elan bude veći a oni smeliji i požrtvovaniji. To je radni moral organizacije.

U organizaciji može postojati i izvesna napetost ako je neki njen član nezadovoljan ili ako se nije potpuno iz bilo kojih razloga, uklopio u nju. U takvom slučaju on će ispoljavati agresiju u raznim oblicima (npr. nezadovoljstvo, prgavost, svađa, nedisciplinovanost, zavist, pa čak i kverulanstvo). Ovakve ličnosti, koje nisu retka pojava,

treba lečiti — pre svega psihološkim, pedagoškim i političkim merama, a izuzetno disciplinskim.

Povoljna socijalna atmosfera ima značaja i za koordinaciju rada. (Koordinacija je uzajamno sporazumevanje i jedinstvo u akciji za izvršavanje zadataka.) Za nju je itekako potrebno da se ličnost starešine uskladi s odgovarajućim, potrebnim, dobrim odnosima u grupi i da svi njeni članovi u toj ličnosti nađu mnogo dodirnih tačaka radi besprekornog izvršavanja zadataka grupe. Ako među saradnicima nema povoljne socijalne atmosfere doći će do nesuglasica u radu (mada one mogu uslediti i kad je socijalna atmosfera povoljna). Koordinacija po horizontalnoj liniji zahteva od starešina skromnost a ne nadmenost i nametanje ko je stariji po rangu ili po tome kojem rodu vojske ili službi pripada. Znači, radi uspeha koordinacije ne bi smelo biti tvrdoglavosti kod pojedinaca od kojih zavisi dobra koordinacija rada, niti crta koje karakterišu prepotentnu ličnost. Za dobru koordinaciju je neophodno imati i sve potrebne elemente i dokumentaciju za organizovanje zajedničkog delovanja, kao i ubedljive dokaze o prednostima zajedničkog rada na određenom zadatku. Za horizontalnu koordinaciju potrebno je da joj se starešine i prilagode, pogotovo u većim jedinicama i kad su u pitanju starešine koje nisu bile na takvim dužnostima na kojima je koordinacija neophodna za uspešan rad.

One starešine koje lako koordiniraju mnogo doprinose u radu, znatno pomažu svome komandantu, štede vreme sebi i drugim starešinama, ubrzavaju izvršenje zadataka, sprečavaju odugovlačenje i ponavljanje radnji. Ako, na primer, koordinacija po horizontalnoj liniji ne bi uspela, komandant je dužan da održi koordinacioni sastanak i, putem objašnjavanja, reši problem i svaku stvar postavi na svoje mesto. Sve to, naravno, može učiniti i



lično, bez specijalnog sastanka. Prema tome može se kazati da stvaranje jedinstva u shvatanju, nalaženje zajedničkih rešenja za akciju, itd. zavisi mnogo od psihološke ličnosti starešina.

✓ U rukovođenju veliku ulogu igra ličnost starešine rukovodioca, mada ne uvek i odlučujuću. On se ne rađa kao rukovodilac niti postoji neka urođena sposobnost za rukovođenje. Rukovođenje je veština koja se može naučiti, a iskustvo koje se stiče pomaže da se savladaju eventualni nedostaci u rukovođenju. Uspešni rukovodilački rad ne zavisi samo od ličnosti rukovodioca nego i od ličnosti i broja članova organizacije, od kvaliteta i broja zadataka i odgovarajuće situacije u organizaciji. Faktor „situacija“ je varijabilan i igra veoma važnu ulogu, jer potpomaže rukovođenju, ali može i da mu odmaže, čak i bez obzira na to koliko je rukovodilac dobar i sposoban. Razume se da rukovodilac mora biti u svakom pogledu stabilna ličnost, da bi bio katalizator svoje organizacije, imao sposobnosti i osećanja za povezivanje ljudi, kao i da bi svojim postupcima i stavovima ujedinio ljude u shvatanju i stvaranju jedinstva akcije. Ličnost rukovodioca treba da je takva da sprečava pokušaje agresije u grupi, da bude stožer kohezije svoje organizacije. Dobar rukovodilac će ispoljavati razumevanje za svoje saradnike; težiće da u radu daje dobra uputstva ali i da traži od svakog člana da disciplinovano izvršava zadatke; raznim stimulativnim merama podstiće na rad, pratiti ga i obezbediti neprekidnu koordinaciju, brzo reagovati na sve promene i pomagati rešavanje konflikata nastalih u organizaciji.

Postupci rukovodilaca treba da budu takvi da ga približuju i vezuju za saradnike i potčinjene. Njegovo nastupanje sa željom za pomoć, kao ostvarena pomoć, pozitivno će uticati na saradnike u psihološkom smislu (ekstravertni

tipovi imaju u ovom pogledu prednost) i u smislu pozitivnog radnog učinka. Svakako, dobar rukovodilac mora posedovati odlučnost, pravednost i razvijenu inteligenciju, a posebno mora odlično poznavati problematiku oblasti u kojoj radi.

✓Kada se govori o odnosu starešina prema vojniku, treba sagledati i misliti i na problem „psihičkog drila“ — a ne samo fizičkog — jer je njegova i najblaža forma loša karakteristika rukovođenja. Smatra se da je teško naći organizaciju u kojoj neki član ne bi svojim agresivnim postupcima izazivao uzroke grupne napetosti ili bar ispoljavao takvu tendenciju. Prema takvom članu rukovodilac ne treba da bude samo formalno oštar već treba da u ličnom kontaktu iskoristi povoljne trenutke i da ga metodom ubedivanja prilagodi kolektivu. Može starešina da ima i odviše službeni stav prema saradniku ili potčinjenom, ali treba da zna da odnos prema njima mora biti na principima socijalističkog humanizma, a neposredna pomoć brižljiva, nenametljiva i stvarna. Onaj rukovodilac koji odbija predloge ili ne prihvata obavljene poslove mladih, čak to čini i više puta, a za to ne daje potrebna obrazloženja, odnosno konkretna uputstva kako treba raditi, ili onaj koji konstantno kritikuje, a ne oseća, ne vidi i, naravno, ne pohvali nikad, čak i veoma značajne rezultate mladih, ne može pozitivno uticati i emocionalno vezati ljude uz sebe; rukovodilac koji zove na referisanje svog saradnika i potčinjenog samo zbog učinjenih grešaka i radi kritike, a ne i radi analize uspeha u radu, svakako se ne može okategorisati kao pozitivan starešina; onaj koji u radu zaobilazi svoje mlade ne može stvoriti pozitivnu socijalnu atmosferu, jer ih takvim stavom potcenjuje i krnji njihov ponos; i tako dalje.

U ovakvim i sličnim postupcima moguće je nazreti izvesne forme „psihičkog drila“. S obzirom na to da u središtu pažnje rukovodioca treba da bude čovek — koji misli, oseća i stvara — ovakvi postupci ne samo da degradiraju ličnost rukovodioca, nego i znatno ometaju ostvarivanje ciljeva grupe (organizacije).

Činjenica je da svi ljudi ne vole da budu rukovodioci, ali je i tačno da kod svakog čoveka postoji motiv ili potreba za afirmacijom ličnosti, pa zato oni koji ne teže rukovođenju svoj motiv afirmacije zadovoljavaju preko drugih oblika rada i dužnosti (želja za izvođenjem tehničkih radova, da se bude predavač, želja za vojnoteoretskim ili praktičnim radom i sl.). Ali, i pored ove konstatacije ipak je težnja za rukovođenjem najčešći psihološki pokretač za afirmacijom. Taj motiv je, svakako, pozitivan i može i te kako pojačati volju i elan čoveku ne samo da bolje rukovodi nego i da stiče znanja, te da tako podiže sebe a time i poboljša i svoje rukovođenje.

Postoji i takozvani motiv za dominacijom nad ljudima kao jedan od faktora koji orijentišu ljude ka ostvarenju želje da rukovode. Međutim, ovde je potrebna naročita opreznost, tj. rukovodilac mora pripaziti da motiv za dominacijom ne dođe u sukob s metodom demokratskog rukovođenja i harmoničnim odnosom prema saradnicima i potčinjenima.

Neki psiholozi naglašavaju da u izvesnih tipova ljudi postoji motiv za zavisnošću koja je protivan motivu dominacije, pa su zadovoljni što nisu rukovodioci. To su, obično, nesamostalni ili nedovoljno osposobljeni i neiskusni ljudi, a najčešće su gotovo i bez ikakvog motiva za afirmaciju.

Sve starešine nisu rukovodioci; neki rade sa zadovoljstvom, u malim grupama na važnim ali izolovanim duž-

nostima, na primer u vojnim institutima. Ovakav stav se može protumačiti bilo karakterom ličnosti i željom pojedinaca da se ne ističu, bilo da se boje ili ne žele da preuzmu odgovornost, ili, pak, da se zadovoljavaju samo s tim što se mogu identifikovati sa svojim rukovodiocem, štabom ili s organizacijom kojoj pripadaju.

PLANIRANJE

Da bi se zadaci mogli planski postaviti, što je funkcija rukovođenja, prethodno treba razmotriti sve elemente takvog planiranja — sagledati snage, sredstva, vreme, odnose, pojedine faze, nepredviđene okolnosti (rezervu snaga, sredstava i vremena) i, najzad, ciljeve planiranih zadataka. Vojno planiranje je neprekidan proces i treba ga stalno razvijati i pratiti.

Sa psihološkog gledišta je važno razlikovati obim i vrste planskih zadataka. Nije svejedno na kojem nivou se vrši planiranje. Jasno je da će na višem nivou prethodno razmatranje elemenata planiranja imati karakter studioznijeg rada i da će se zasnivati na dubljim analizama i složenijim vojnim, vojno-političkim i društvenim koncepcijama, na širem sagledavanju snaga, sredstava i vremena. Takav plan će imati širi karakter, biće opšti i direktivni, a zahvataće duži vremenski period. Što je organ koji planira na nižem nivou plan će biti konkretniji, a vremenski ograničeniji. U planiranju zadataka vojnih štabova važno je imati u vidu jednu ne samo praktičnu nego i psihološku potrebu — da se nižoj jedinici, štabu ili ustanovi pravovremeno dostave elementi za njihov plan, ili pravovremeno pošalje gotov plan više komande ili da se šalju takva obaveštenja koja će omogućiti da se planovi u nižoj komandi saobraze s planovima više komande.

Treba imati u vidu činjenicu da svaki štab, komanda ili uprava (izuzev najviših) dobija jedan deo zadataka za

svoj plan od više komande. Međutim, on u rukama rukovodioca niže komande ne može biti samo zadatak odozgo, već ga treba shvatiti, stvaralački razraditi, prilagoditi situaciji i adekvatno rasporediti snage, sredstva i vreme za njegovo izvršavanje i, najzad, prići njegovoj konkretnoj realizaciji.

Na svim nivoima planiranja javljaju se zadaci koje rukovodilac sam ili u saradnji sa svojim štabom postavlja na osnovu analize situacije i problema u svojoj jedinici ili ustanovi kao i lične invencije. Na izvršavanju ovih zadataka najviše nastoje komandant i njegovi saradnici, jer ih osećaju kao neposredno svoje.

Konačno u radu štabova, komandi ili ustanova uvek iskrsnu i posebni, iznenadni ili vanplanski zadaci koje može postaviti viša komanda ili koje iskrsavaju iz samog života i prakse štaba, ustanove ili jedinice. Poznato je, međutim, da se iznenadni zadaci ne vole, da se teško prihvataju, jer nameću brži tempo i, najčešće, vrlo kratke rokove, pa im se obično prilazi površno i nervozno, čak i ako se radi o veoma važnim zadacima. Razume se da je i planiranje proces kojim se ne mogu izbeći sva iznenađenja. Novoiskršli, nepredviđeni zadaci u eventualnom ratu biće normalna pojava i pored dobrog i preciznog planiranja, pa s tom činjenicom treba računati. Stoga je svaki rukovodilac dužan da vodi računa o tome da su i iznenadni zadaci mogućni, pa i veoma važni, i da im se zato mora prilaziti spremno i organizovano. Uloga rukovodioca u rešavanju takvih zadataka je veoma značajna.

Pojam dobrog rukovodioca sam po sebi pretpostavlja i dobro znanje, i to ne samo radi rukovođenja, nego i radi specifičnih znanja neophodnih u radu i službi. Razume se, ne može se tvrditi, niti bi realno bilo očekivati da visoki rukovodilac treba detaljno da poznaje sve rodove i službe

↓  
ono

↓  
važno

svoje jedinice ili ustanove. To je nemoguće, pa se zato ne može ni tražiti. Međutim, visoki rukovodilac mora da ima opšta znanja i širinu pogleda, da bi bio u stanju da uđe i u one probleme — kad je to potrebno — za koje nije posebno specijalizovan. Ovo je naročito važno, jer se uloga rukovodioca ne iscrpljuje samo u odlukama i naređenjima, nego i dalje traje nesmanjenom vrednošću i u toku izvršavanja zadataka, a ispoljava se u pružanju pomoći i kontroli. Da bi rukovodilac mogao pružiti odgovarajuću pomoć i bio u stanju da ostvari pravu kontrolu i efikasno obavljao svoju funkciju, mora raspolagati određenim znanjem i sposobnošću. Opasno je ako rukovodilac nije dorastao položaju koji zauzima, pa se, da bi prikrio svoje nedostatke, zatvori u sebe, izbegava diskusiju, a često stvara idolopoklonike i poltrone koji treba da ga podržavaju.

Da bi neko postao dobar rukovodilac mora poznavati svoje potčinjene, pre svega, njihove sposobnosti, opšta i specijalna znanja, naklonost ka određenim zadacima, itd. da bi im pravilno podelio dužnosti i zadatke. Dobar rukovodilac će svom saradniku ili potčinjenom objasniti zadatak, precizirati njegove osnovne i bitne elemente, upozoriti ga na čvorna i složena pitanja, uputiti na eventualnosti i prepreke koje mogu nastati u radu, i konačno, precizirati cilj, odnosno naglasiti šta se traži od izvršioca zadatka. Proanaliziraće i određene stimulative, stvoriti interes kod izvršioca za zadatak i preduzeti mere da se do maksimuma založi za njegovo izvršenje. Sposobnost i snaga dobrog rukovodioca, pogotovo onog na mestu ukrštanja složenih funkcija, jeste da pažljivo i s voljom sasluša saradnika ili potčinjenog koji dobro poznaje svoj specijalizovani posao da bi zatim mogao doneti odgovarajuću odluku.

Kontrola mnogih zadataka, kao funkcija rukovođenja, može se u armiji vršiti i mernim instrumentima\* (nastava, gađanje, terenska vožnja, itd.). Međutim, postoje zadaci koji se ne mogu isključivo tako kontrolisati (na primer upravni poslovi), već pokazateljima koji imaju karakter opažanja i utisaka, odnosno ličnog uvida. No, važno je jedno: da bi ocenio rad onoga koji izvršava zadatak nisu važni samo uspeh, zalaganje i disciplina, nego i kako takav starešina svojim radom utiče na svoje drugove u kolektivu. Znači, pri oceni rada nekog saradnika treba voditi računa ne samo o njegovom uspehu nego i korisnosti njegovog uticaja na poboljšanje socijalne atmosfere kolektiva u kojem radi. Takođe, treba voditi računa ne samo o trenutnim nego i o rezultatima rada u toku dužeg vremena, i čuvati se pri oceni od takozvanih „halo“<sup>\*\*\*</sup>-efekata, bilo da se momentano radi o pozitivnom ili negativnom „halo“-efektu.

Kad je bilo reči o autokratskom, odnosno demokratskom stilu rukovođenja, nije posebno naglašeno da zapravo pored opšteg načelnog stila u odgovarajućoj metodi rukovođenja svaki rukovodilac ima i svoj specifičan, lični stil koji on unosi u rad. Lične karakteristike daju svakom rukovodiocu individualni pečat stila u rukovođenju, ali se mogu ipak nazreti i neke zajedničke karakteristike rada svakog dobrog rukovodioca; one bi uglavnom bile:

— dobar rukovodilac brižljivo usavršava metode i organizaciju sopstvenog rada i više pažnje poklanja predviđanjima, elementima planiranja i dopunskom organizovanju rada u toku rukovođenja. Slab rukovodilac, među-

\* Merni instrument ili test u psihologiji se naziva mera ili postupak koji se upotrebljava za određivanje istinitosti tvrdnje, sposobnosti ili znanja, itd.

\*\* Halo-efekt se u psihologiji naziva pojava koja nije karakteristična za osobu koja se posmatra ili ceni.

tim, više se bavi neposrednim radom, u njega se utapa, postaje rutiner i najčešće samo izvršni organ;

— dobar rukovodilac ceni sve zadatke koji proizilaze iz plana ili dolaze od višeg organa, raspodeljuje ih saradnicima prema njihovim sposobnostima, a posebno ceni važnost i značaj onih zadataka koje smatra da treba sam da reši;

— zatim, ume da ceni značaj vremena i radne energije i o tome vodi računa kako kod saradnika tako i kad je sam u pitanju;

— rad svojih saradnika ne kontroliše do detalja, već im stavlja do znanja svoja opštija zapažanja, i tako stvara i uliva poverenje saradnicima i otvara vrata njihovoj inicijativi;

— ne prati samo izvršavanje zadataka već i njihove izvršioce, uočava intenzitet njihovog zalaganja, odnos i probleme, zamor, tako da ne postaje gonič ljudi na posao;

— vodi određenu evidenciju i želi da je uvek u toku događaja, da ažurno prati proces izvršavanja zadataka, upoznaje saradnike sa stanjem, brzo reaguje na promene i u toku samog rada motivise saradnike na aktivniji odnos prema radu;

— ne plaši se odgovornosti na dužnosti;

— u sebi treba da razvija i vaspita volju i sposobnost da prihvata dobra mišljenja i korisnu inicijativu odozdo, jer će time stvoriti emocionalni afinitet mlađih i podići svoj autoritet;

— mora da stekne i razvija sposobnost da uočava i ispravlja svoje sopstvene greške i odluke, čime će posebno podići i učvrstiti svoj autoritet;

— najzad, dobar rukovodilac vodi računa da svojim radom uvek pruži lični primer saradnicima i potčinjenima u svakom pogledu, a u moralno-političkom naročito.

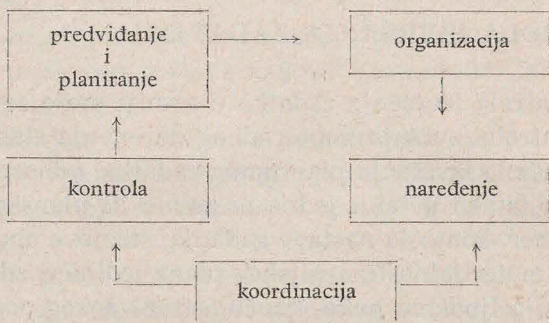


## KONTROLA IZVRŠENJA ZADATKA

Kontrola izvršenja zadatka u armiji može se shvatiti kao kontrola izvršnja neposrednog naređenja starešine ili kao kontrola izvršenja planiranog zadatka, odnosno planiranih zadataka u toku jedne nastavne ili planske godine (na primer, kontrola nastave gađanja, strojeve obuke, realizacije materijalno-finansijskog plana jedinice, zdravstvenog stanja ljudstva puka, naučnoistraživačkog posla, rada rodova i službi u jednom štabu itd.). U ovoj knjizi izlaganje će se odnositi na kontrolu izvršenja planskih zadataka jednog štaba, komande, uprave, ustanove ili neke veće jedinice.

Kontrola bi se mogla definisati kao proveravanje izvršavanja zadatka na osnovu izdatog naređenja i usvojenog plana. Ona nije sama sebi cilj, već je sastavni deo funkcije rukovođenja i ne može se izdvojiti kao zasebna kategorija. Kontrola, zajedno s drugim elementima čini jedinstvenu funkcionalnu celinu rukovođenja. Gledano s ovog stanovišta postavlja se pitanje: gde je mesto kontroli u lancu procesa rada na izvršenju planiranog zadatka i da li ona predstavlja poslednju kariku u tom lancu? Na prvi pogled svako bi rekao da je kontrola poslednji čin kao i da je najvažniji deo u sprovođenju zadatka, a time i najvažniji deo rada starešine — komandanta. Međutim, kontrola kao deo funkcije rukovođenja, kao njen elemenat,

čini u sistemu rukovođenja samo jednu kariku lančanog kruga, koja daje mogućnost za postavljanje novih ili dopunskih zadataka, planova i problema. Kontrola kao elemenat rukovođenja naslanja se, pre svega, na problem (predmet) planiranja. Šematski bi se to moglo prikazati na sledeći način:



Činjenica je, dakle, da kontrola nije završna operacija u izvršavanju jednog zadatka nego da predstavlja faktor koji zatvara kružni proces na onom istom mestu na kojem neposredno počinje novi proces. Kontrola je, u stvari, baza za dalje predviđanje i planiranje, i ima obrazovnu i vaspitnu funkciju. Da bi se bolje shvatili sistem i sama kontrola treba poći od toga kako je plan, odnosno kako je starešina postavio i obradio zadatak.

Iako postoji hijerarhijsko stepenovanje obaveza i odgovornosti pri planiranju zadataka i njihovom izvršenju, sve se više postavlja kao nužno (u mnogim armijama se i praktikuje) da ih ne planira sam starešina, bez konsultovanja i predloga predstavnika rodova i službi ili štaba. Na taj način, opšti plan i zadaci unutar njega čine kolektivno delo (koje u konačnoj redakciji svojom odlukom sankcioniše komandant), za čije izvršenje će se boriti svi

oni koji su ga stvarali, a koji ga samim tim i najbolje razumeju. Tako će se, pošto su shvaćeni koncepcija, duh i smisao zadatka, u toku rada, moći da shvate i zastoji, propusti i druge slabosti, pa će svaki u okviru svojih nadležnosti moći da prilagođava zadatak ili pak da daje predloge komandantu za izmene, odnosno korekcije u toku izvršenja zadatka. Sa druge strane, lično učešće načelnika rodova i službi u stvaranju planova zadataka, bez obzira na potrebu definitivnog sankcionisanja od strane komandanta, stvara međusobnu emocionalnu vezu načelnika rodova i službi koja najčešće podstiče njihov radni elan, jača osećajne odgovornosti i razvija inicijativu za njihovo efikasno izvršavanje.

Pri stvaranju planova (bez obzira hoće li se zadaci oformljavati kolektivno, kroz štapski rad, ili će se dobiti odozgo, ili će, pak, biti rezultat ličnog predviđanja i inencije komandanta) mora se voditi računa o njihovoj realnosti, o jasnom i što preciznijem postavljanju ciljeva, o stvaranju motivacije u ljudi da zadatke prihvate a ne samo prime kao naređenje, o mernim jedinicama kojim će se meriti rezultati izvršenih zadataka i postavljenih ciljeva, o jasnim uputstvima, itd. Od svega toga zavisi kako će pojedinac ili štapski kolektiv shvatiti značaj i važnost postavljenih zadataka, s jedne strane, a s druge, kako će pojedinac ili štab stvarati i učvršćivati poverenje u to da njihov komandant poznaje svoj „znanat“, svoje funkcije i da dobro rukovodi.

Tek onda kada je starešina stvorio dobar, realan i shvatljiv plan, moći će da se efikasno kontroliše izvršenje zadataka. To ujedno omogućuje da se kontrola ne mora vezivati samo za kraj nego i za čitav tok izvršenja zadatka.

Šta spada u kontrolu i šta se sve može kontrolisati? Iz iskustva je poznato da treba kontrolisati materijalna

sredstva (oružje i oruđa, oprema, obična i borbena vozila, razne aparature, finansijska sredstva, itd.), planske zadatke i ljudski sastav. Međutim, u praksi se najčešće, ipak, kontroliše izvršenje zadataka, a uz to se obavlja i kontrola materijalnih sredstava i ljudi koji njima rukuju ili su posredno za njih odgovorni. Zašto se, pre svega, vrši kontrola zadataka? Zato što je ona merilo koliko i kako su starešine shvatile zadatak, kako su pristupile njegovoj razradi, kako su se sami i preko saradnika uključili u rad na realizaciji zadataka i ujedno sprovodili sopstvenu kontrolu svoga rada. Zatim, kako se sprovodi komandantova zamisao izvršenja zadatka i ideja ciljeva jedinice ili ustanove, a kako opšta politika i obezbeđenje krajnjih ciljeva jedinice, odnosno armije u celini (štednja materijalnih sredstava, vojnostručni i vojnoistraživački rad, razvijanje određenih međusobnih odnosa, vaspitanje i političko obrazovanje, naročito kad je reč o principu približavanja vojne obuke ratnim uslovima, itd.).

Kontrola izvršavanja zadatka uključuje posredno i kontrolu rukovanja i stanja materijalnih sredstava bez kojih se ne može zamisliti izvršavanje planskih zadataka. Na primer, ako se kontroliše gađanje onda se, na osnovu rezultata gađanja, može utvrditi, u priličnoj meri, i stepen brige za održavanje materijalnih sredstava — puške, mitraljeza i sl. Tako se indirektno kontroliše i rad starešine koji je odgovoran za materijalna sredstva kao i za celovito sprovođenje obuke u gađanju.

Problem kontrole izvršenja zadatka je interesantan i sa psihološkog i moralnog gledišta. Sistem kontrole u armiji je veoma širok i primenjuje razne forme. Stoga se događa da kontrola ponekad dovodi i do neželjenih pojava ako se ne vodi računa o izvesnim pozitivnim ili negativnim elementima onoga koji se kontroliše — pojedinca ili grupe.

Zato, onaj koji vrši kontrolu (pojedinaac ili grupa) mora biti dobro pripremljen za takav posao. Pre svega, neophodno je da u sredinu (grupu), koju kontroliše, ima poverenje i da prema njoj zauzme pozitivan stav, jer je, u suštini (indirektno ili direktno) predmet kontrole uvek čovek. U svakom slučaju starešine najpre treba da se psihološki pripreme, a zatim da u toku kontrole ispoljavaju poverenje u čoveka, u njegove sposobnosti i stručnost, radni elan i veruju u njegovu želju da najbolje radi i postigne pozitivne rezultate u interesu svoje uže organizacije i armije u celini. Kontrola ne bi smela da bude sama sebi svrha, a ni tako česta da onaj ko ga kontroliše počinje da gubi veru u sopstvene snage, ili, pak, da stvori uverenje da starešina i njegovi organi nisu dovoljno sposobni ili dorasli postavljenim zadacima. Preterano učestana kontrola utiče na razbijanje inicijative i slobode akcije, i, konačno, može da dovede i do otpora. Učestana kao i nepripremljena kontrola ne čini dobru uslugu ni onome koga treba kontrolisati, ni onome koji vrši kontrolu.

Moralno-vaspitni faktor kontrole izvršenja zadatka mora uvek biti prisutan. Ne bi se smeo primeniti ni jedan metod kontrole na bilo kojem stepenu komandovanja, a da u sebi ne nosi moralno-vaspitni karakter. Naime, upravo kontrola kao elemenat funkcije rukovođenja daje ogromne mogućnosti za učenje i vaspitanje ljudi, ako, naravno, oni koji vrše kontrolu imaju viši nivo odgovarajuće stručnosti od onih koje kontrolišu, veći smisao i umešnost za organizaciju i odgovarajuće moralno-vaspitno i psihološko-pedagoške kvalitete. Moralno-vaspitna vrednost kontrole mladih starešina sastoji se, pre svega, u objektivnom snimanju izvršenja zadataka, objektivnoj analizi nađene situacije, kao i u otkrivanju pravih uzroka određenog stanja, a ne u „lovljenju“ grešaka. Pri takvoj kontroli mladi sta-

rešina stiže nova stručna znanja i upoznaje metode, analizu i sintezu stanja. U stvari, mlađi starešina treba da se oseća kao da saraduje sa svojim starijim i iskusnijim drugom koji je došao da stekne uvid u njegov rad. Tako mlađi lako postaje samokritičan i oseća kontrolu kao pomoć.

U toku kontrole vode se razgovori, diskusije i izmenjuju mišljenja o raznim stručnim, vojnostručnim, organizacijskim, metodološkim, moralno-političkim pitanjima, između starijih i mlađih starešina. Moralno-vaspitna vrednost kontrole biće najjača upravo ako se ovi razgovori i diskusije vode na nivou borbe mišljenja, analizi argumenata i dokumentacije i na izmeni vojnostručnih znanja, gde viši starešina dominira, a ne u atmosferi u kojoj mlađi može očekivati samo ukor ili kaznu zbog grešaka učinjenih u toku rada.

Kada se prilikom kontrole analizira izvršavanje zadataka, treba nastojati da potčinjeni sami otkrivaju greške i njihove uzroke, te da i sami daju predloge za njihovo otklanjanje. Na taj način ispoljavaće još veću inicijativu, povećavati sigurnost u svoje radne i stručne sposobnosti, sve više osećati snagu svoje ličnosti i veću samostalnost. Tako će i one starešine koje vrše kontrolu moći i te kako da procene same ljude i njihove razvojne sposobnosti.

Kontrola, pošto predstavlja kariku kontinuirane funkcije rukovođenja, mora u sebe da uključuje i moralno-vaspitne elemente kao vezivno tkivo konstantnosti procesa rukovođenja. Samo ako se tako postavi, organizuje i odvija kontrola će biti korisna.

Posmatrana izdvojeno, kontrola predstavlja samo jedan snimak u preseku plana rada na nekom ili više zadataka. Ili, na primeru rečeno: ako štab—komanda ili ustanova razrađuje određeni planski zadatak, onda će ga raš-

članiti u delove i faze koji će kao celina predstavljati jedan planirani tok rada — sa svim elementima predviđanja, postavljanja problema, materijalnim i kadrovskim potrebama, itd. Međutim, pri planiranju i razradi jednog zadatka nije uvek moguće sve unapred sagledati pa se zato često predviđaju rezervno vreme, sredstva i načini reagovanja u slučaju nepredviđenih okolnosti. To znači, da se moraju blagovremeno zapažati i otkrivati pojave koje ometaju plansko odvijanje zadatka, a ovo se postiže pomoću jednog od elemenata kontrole — *prikupljanjem informacija (izveštaja)*, koje obavlja komandant ili načelnik štaba, odnosno pretpostavljeni štab. Informacije su veoma važne i zato moraju biti tačne, objektivne, pravovremene, potpune i kvalitetne po svojim mernim pokazateljima. Samo tako mogu biti korisne i efikasne, kako za ocenu dosadašnjeg rada tako i kao smernice i korekcije za nastavak i dovršenje zadatka. Kako informacije šalju potčinjeni organi, a na osnovu njih se daju ocene dosadašnjeg rada i smernice i korekcije za njegovo produženje, jasno je koliko one moraju biti realne, pa se zato njihovo sastavljanje ne može prepustiti bilo kome. Međutim, i onaj koji traži i onaj koji sastavlja informaciju mora imati ne samo odgovarajuće vojnostručno znanje već i sva druga potrebna za jedan tako odgovoran posao. Ali zbog nerazumevanja baš ove potrebe, često se prave greške, naročito ako su u pitanju razna anketiranja kao forme informacija.

Tehnika dobijanja informacija za kontinuirani proces kontrole igra veoma značajnu ulogu. Ima mnogo načina na koje se mogu slivati informacije prema jednoj komandi, na primer: ličnim uvidom starešine ili njegovih organa, pomoću sredstava veze, foto-dokumenata, magnetofona i štampe. Pisani dokumenti u formi opisnih izveštaja ili statističkih podataka su veoma često i važno sredstvo infor-

macija. Statistički podaci mogu se obrađivati običnim električnim ili mehanografskim elektronskim mašinama. Veliku pažnju treba posvetiti pitanju sastavljanja šablona ili statističkog lista za informacije.

Drugi elemenat kontrole je *procena situacije*. Ona treba da pokaže:

- da li se zadatak odvija po planu;
- postoje li odstupanja od plana i kolika su;
- da li su odstupanja zbog objektivnih ili subjektivnih faktora;
- zašto je došlo, odnosno koji su uzroci odstupanja od plana;
- da li je izvršenje zadatka ipak moguće ili je toliko ugroženo da postoji sumnja u njegovu realizaciju;
- koje mere preduzeti da ponovo ne dođe do odstupanja od plana;
- da li zbog određenih negativnih manifestacija treba produžiti rad na zadatku ili preduzimati korekcije i koje
- da bi se plan mogao uspešno realizovati i,
- na koji način pratiti korektivne akcije.

Procena situacije, kao elemenat kontrole, sastoji se u upoređivanju plana i do tada postignutih rezultata na njegovom sprovođenju. Razume se, da se za dobru i efikasnu procenu situacije moraju imati merljivi pokazatelji (norme, indeksi i sl.), koji će pomoći tačno i svrsishodno određivanje novih mera. Pri proceni situacije naročitu pažnju treba obratiti kako je ispunjen plan u onoj fazi izvršenja zadataka kad se vršila procena realiteta plana, jer će se tako videti je li realno planiran zadatak. Na taj način, zapravo, može se i uočiti da li postoji uzajamna zavisnost funkcije kontrole i funkcije planiranja u sistemu rukovođenja.



Na osnovu dobijenih rezultata iz procene situacije kontrolni organ donosi odluku — ako je nužna — da se izvrši korekcija plana ili *preduzmu korektivne akcije*.

Korektivna akcija predstavlja poslednju i najvažniju fazu procesa kontrole. Tu dolazi do punog izražaja stručnost i lična odgovornost onoga koji predlaže korektivne akcije, njegovo iskustvo, odlučnost, inicijativa i drugi kvaliteti. Tu se u punoj meri izražava i saznanje da je sistem kontrole kontinuirani proces, da je to studentski rad rukovodioca, a ne obično mehaničko proveravanje rezultata ili prosto gledanje kako mlađi rade.

Kada treba vršiti kontrolu? U praksi se njoj često pristupa u samom početku realizacije zadatka ili docnije u obliku kontrolnih kampanja. Nijedan od ovih načina nije celishodan; prvi, zato jer potčinjeni tada smatraju kontrolu kao izraz nepoverenja, a i negativno utiče na njihovu samostalnost, inicijativu i odgovornost; drugi način, pak, može da dobije oblik formalnog akta koji doprinosi tzv. „lakiranju“ stanja i rezultata. Teško je uopšteno reći kad je za nju najbolje vreme, ali se može konstatovati da se bez dobre informacije ne može donositi odluka o tome, kada je ona najcelishodnija. Kontinuirano praćenje informacija predstavlja važnu meru u sistemu kontrole, a odluka kad je treba primeniti stil je rada starešine.

Kontrola se vrši po horizontalnoj i vertikalnoj liniji. Horizontalna kontrola je kontrola unutar, na primer, jednog odeljenja ili odseka štaba, u kojem je na jednom zadatku angažovano nekoliko referenata ili saradnika, odnosno dva ili više odseka u istorodnom odeljenju. Pri ovoj kontroli dolaze najviše do izražaja analiza i koordinacija rada na zadatku.

Takođe, kontrola može biti spontana ili posledica inicijative rukovodećeg organa. Spontane kontrole u armiji gotovo i nema, zbog hijerarhijskog principa komandovanja. Ali zato postoji nešto slično: kontrola koja je više radno-koordinacioni dogovor nego kontrola u klasičnom smislu.

Vertikalni oblik kontrole u armiji je normalna pojava: kroz nju štab (komandant — komandir) na razne načine kontroliše potčinjene štabove, jedinice, ustanove ili pojedince kako izvršavaju postavljene zadatke. Međutim, vertikalni oblik kontrole koristi se i u samom štabu — od strane komandanta, načelnika štaba ili drugog mero-davnog starešine.

Vertikalna kontrola se sprovodi:

- referisanjem ili individualnom kontrolom;
- radnim sastankom ili grupnom kontrolom;
- grupnim (ekipnim) obilascima sa završnim radnim sastankom i
- javnom kontrolom.

Referisanje kao metod kontrole se veoma često koristi. Referisanje o zadatku (zadacima) može se vršiti nedeljno, petnaestodnevno, mesečno itd., odnosno onda kad to pretpostavljeni nađe za shodno. Takođe ono može biti pojedinačno ili grupno — pozivanjem na referisanje odgovornih starešina za raznorodne zadatke. Pre referisanja starešina je dužan da se pripremi za njega koristeći informacije. Referent (potčinjeni) iznosi podatke o radu na zadatku, analizira faze i rezultate rada, ceni rezultate rada u svom referatu, daje mišljenje i predloge (korektivne mere) kako treba produžiti.

Referisanje ima prednosti, ali i slabosti. Prednosti za starešinu jesu:

— ima mogućnosti da stvara neposredniji lični kontakt sa svojim potčinjenim i da ga mnogo bolje upozna (njegov način izlaganja i mišljenja, njegovu kulturu i stručnost, sposobnosti i inventivnost, osećaj odgovornosti i inicijativu, itd.);

— može se upustiti u detalje zadatka i suštinski razmatrati problematiku njegovog izvršenja;

— može voditi diskusiju i vršiti analizu stručnije i konkretnije nego na širim sastancima pred heterogenim grupama.

A za potčinjenog:

— oseća se sigurnijim pri obrazlaganju učinjenog posla, više se i slobodnije kritički osvrće na sam rad, a i kritiku od starešine prima mnogo lakše nego na širem skupu;

— starešina mu može dati više konkretnijih stručnih i organizacionih uputstava, sugestija i saveta i više vaspitno delovati na njega.

Najčešće slabe strane referisanja jesu:

— traži od starešine veštinu vođenja i usmeravanja referisanja (to je jedna vrsta intervjuja);

— starešina mora prethodno imati bar neke elemente — informacije o zadatku i ukoliko ih nema ne može da vodi odgovarajuću konverzaciju s potčinjenim;

— pojedinačno referisanje otežava koordinaciju sa drugim starešinama;

— referisanje, naročito ako je forsirano, može da deluje destimulativno na kreativnost potčinjenog, i

— zahteva mnogo vremena.

I metod radnog sastanka (grupna kontrola) je vrlo česta forma kontrole. Radni sastanak se organizuje za jednu radnu grupu koja radi na jednom ili više zadataka. Takvi se sastanci organizuju ili u okviru svih odeljenja (odseka) jednog štaba, ili u okviru jedne štapske grupe (sastanci

službi pod rukovodstvom načelnika pozadine; sastanci rodova pod rukovodstvom načelnika štaba; sastanci svih rodova i službi pod rukovodstvom komandanta ili načelnika štaba), ili u okviru odeljenja (odseka) jednog roda ili službe, ili sastanak radne grupe na jednom naučnoistraživačkom zadatku.

Zavisno od sastava, vrste i obima zadatka sastanci se mogu organizovati nedeljno, petnaestodnevno, mesečno, tromesečno, polugodišnje ili godišnje, a u međuvremenu prema potrebi. Rukovodilac sastanka treba da ima sve elemente za vođenje sastanka što znači da poznaje zadatke, da ima određene informacije o dosadašnjem radu na izvršenju zadatka, sem toga da poznaje svrsihodnost i ciljeve zadatka, kao i politiku koju je trebalo sprovesti kroz realizaciju plana. Na takvom sastanku referišu odgovorne starešine o izvršenim i neizvršenim zadacima, o pojedinim fazama rada, o zastojima i problemima objektivne ili subjektivne prirode iskrsljih u toku rada. Ako se govori o izvršenim zadacima, iznose se rezultati i daje ocena onoga koji je radio na njima. Ocenu rada obično daje rukovodilac sastanka, a mogu i prisutni članovi grupnog sastanka.

Kad se radi o zadacima koji su u toku, izvršilac iznosi mišljenje i daje ocenu dosadašnjeg rada, a zatim se zadatak podvrgava zajedničkoj analizi. Tako se postiže dogovor o daljem radu i eventualnim korektivnim akcijama.

Prednosti grupnog sastanka su:

— mnogo bolja koordinacija i kolaboracija svih izvršilaca zadatka;

— mogućnost da se svi učesnici takvog sastanka zainteresuju za zadatke pri čemu se stvara kolektivna odgovornost;

— upoznavanje sa zadacima i problemima prisutnih od strane predstavnika rodova ili službi, kao i upoznavanje sa problemima jedne komande u celini, pri čemu se dobija koncepcijska širina u shvatanju problema integracijskih celina;

— stvara se pojačano osećanje lične odgovornosti, jer se referiše ne samo pred rukovodiocem, nego i pred ostalim starešinama (saradnicima na zadatku ili drugim ravnim učesnicima radnog sastanka, zavisno od sastava grupe radnog sastanka);

— uči se i stvara mogućnost za rukovođenje u širim razmerama;

— postoji veća mogućnost za objektivnost izlaganja izvršioca i objektivnost ocene rezultata od strane rukovodioca i prisutnih članova grupe;

— mlađi članovi radne grupe mogu kroz tu vrstu sastanka da se stručno uzdižu;

— štedi se na vremenu.

Međutim, grupni radni sastanak ima i slabosti:

— ustezanje članova grupe od diskusije, a time i mogućnost manjeg kritičkog i analitičkog stava prema greškama i nedostacima iznetih rezultata;

— često uopštavanje i simplicifiranje problema radi izbegavanja kritike, a da bi problem shvatili svi prisutni;

— lični kontakt rukovodioca na grupnom sastanku je znatno smanjen;

— detaljna analiza zadataka i problema nije uvek mogućna.

Uspeh grupnog sastanka veoma mnogo zavisi od opšte spremne rukovodioca sastanka, od njegovog poznavanja predmeta sastanka, atmosfere koju stvara i tehnike vođenja sastanka.

Grupni (ekipni) obilazak je takođe dosta učestana forma kontrole. Grupa za obilazak, koju vodi najstariji počinu, može imati tri pa i više članova, zavisno od zadatka i cilja kontrole. Koliko će dana trajati obilazak zavisi od zadatka kontrole, veličine jedinice u kojoj će se kontrola sprovesti i broja članova kontrolne grupe. Članovi grupe treba da blagovremeno dobiju elemente za kontrolu, tj. izvesne informacije ili izveštaje da se ne bi upoznavali sa problemima tek kad stignu na mesto rada, jer bi u tom slučaju rad bio sporiji i manje efikasan.

Postavlja se pitanje kada je potrebno i moguće vršiti grupnu kontrolu? *Zadaci u jedinici ili ustanovi od planiranja do konačnog ostvarivanja prolaze kroz tri faze: pripremnu, izvršnu i sumiranje rezultata*, što omogućava da se tada sprovedu i obilasci. Međutim, obilazak u pripremnoj fazi nije preporučljiv, jer može da slabi inicijativu i odgovornost starešina (prebacivanje odgovornosti na više starešine) a i u stanju je da izazove i nepoverenje mlađih prema starijim. Najbolje je grupnu kontrolu primenjivati u izvršnoj fazi, tj. u toku rada na zadatku — nakon dobijenih informacija, odnosno, kada se mogu preduzeti odgovarajuće korektivne akcije i vaspitne mere. Takođe je preporučljivo vršiti grupnu kontrolu na kraju, pri sumiranju rezultata rada.

Posebno je važno pitanje, da li se može i kada potčinjena jedinica ili ustanova izvestiti da će se kod nje izvršiti obilazak? Odluka o ovome ne zavisi od želje za „iznenađenjem“ nego od načina i vrste kontrole. Za „iznenađenje“ u armiji služe drugi oblici kontrolnih akcija, čiji je prvenstveni cilj ispitivanje bojne gotovosti. Ako se želi kontrolisati rad koji je u toku, onda nije obavezno prethodno obaveštenje o obilasku, mada je ono poželjno, s tim što je neophodno naglasiti da se ne sme remetiti

već planirani rad jedinice. Ako će se kontrolisati tačno određeni, planski zadaci, onda je obavezno obavestiti jedinicu kako bi se stvorile mogućnosti za realnu kontrolu. U tom slučaju će određeni broj starešina podvrći svoj plan rada planu grupe koju će kontrolisati. Najčešća i najbolja forma analize zadataka (nakon sabiranja informacija na licu mesta) jeste završni grupni radni sastanak po principima koji važe za vođenje grupnog sastanka. Nije preporučljivo da se umesto završnog grupnog sastanka daje pismeno obaveštenje potčinjenoj jedinici o „nađenom“ stanju, pošto ono u sebi može kriti razne neobjektivnosti, uskraćuje diskusiju, slabijeg je vaspitnog uticaja i onemogućuje lični kontakt s izvršiocima zadatka.

I ova vrsta kontrole ima dobre i loše strane. Dobre strane bi bile:

- lični kontakt sa izvršiocima i njihovo upoznavanje;
- upoznavanje objektivnih okolnosti na terenu;
- odbacivanje mogućnosti „lakiranja“ podataka;
- jačanje osećaja odgovornosti pojedinaca i kolektiva;
- veća mogućnost instruisanja i vaspitanja potčinjenih starešina (posrednih i neposrednih izvršilaca);
- jačanje motivacije kroz pohvale i isticanje na licu mesta;
- jačanje duha jedinice u celini;
- mogućnost formiranja objektivnih kriterija za ocenu rezultata jedinice i mogućnost stvaranja opštih objektivnih kriterija za ocenjivanje rezultata komparativnom metodom.

Nedostaci grupnog obilaska bili bi:

- česti i neplanski grupni obilasci; ponekad mogu poprimiti i karakter proveravanja ljudi a ne izvršenja zadataka;

- stanje na „terenu“ može biti namešteno;
- često ulaženje u detalje nije moguće.

Metod javne kontrole koja se sve više primenjuje na građanskom sektoru (u privredi, javnoj upravi, itd.) na prvi pogled izgleda da u armiji nije mogućna. Međutim, on se sprovodi, naročito u osnovnim organizacijama Saveza komunista i omogućava (na svim nivoima) kontrolu izvršenja zadataka „različitim metodima prilaženja istim pitanjima i problemima“. No, izgleda da se metod javne kontrole u armiji može, a u nekim pitanjima čak i mora, primeniti i po komandnoj liniji, naročito kod delatnosti kao što su naučnoistraživački rad, neka pitanja nastave, konceptivna pitanja, itd. Naučnoistraživački ili studijski zadatak teško će se objektivno kritikovati i recenzirati, ako rukovodilac grupe koji radi na takvom zadatku javno ne istupi pred članovima svoje grupe i drugim faktorima, i ne podnese detaljnu analizu rezultata rada polažući tako račun za svoj rad i za rad svoje grupe. Na takvom sastanku, koji predstavlja tip javne kontrole, analiziraju se činjenice, iznose kritički stavovi, razvija se borba mišljenja, procenjuje situacija i određuju korektivne akcije i smernice za dalji rad.

Kao oblik javne kontrole može se uzeti i armijska štampa, ako se u njoj iznose kritički stavovi, razvija borba mišljenja i predlažu određene korektivne akcije.

Može se, eventualno, postaviti pitanje koju metodu kontrole najviše treba upotrebljavati u armiji? Kako svaka ima i dobre i slabe strane, to je najbolje koristiti svaku prema određenoj situaciji i potrebama. Da li će biti izabrana najbolja odlučiće snalažljivost, spretnost i spremnost rukovodioca.

Da bi bilo koja od metoda kontrole bila efikasna mora se bazirati na sledećim principima.



*Princip uniformnosti* — informativna služba, indeksi i statistički podaci treba da odgovaraju organizacionoj strukturi jedinice ili ustanove.

*Princip komparacije* — izveštaji, indeksi ili statistički podaci, koji se uzimaju u svrhu kontrole, moraju sadržavati elemente iz upoređenja s planom, odnosno nekim poznatim normama ili s prethodnim rezultatima rada.

*Princip korisnosti* — značaj i korisnost opštih podataka, indeksa ili statističkih podataka zavisi od vremena kad su dobijeni i mogućnosti korišćenja. Sa druge strane to znači da korisnost kontrole zavisi od toga da li su se dobijeni podaci mogli pravovremeno iskoristiti.

*Princip odstupanja* — na osnovu određenih informacija, indeksa i statističkih podataka može se oceniti ima li odstupanja u radu na izvršavanju zadataka, bilo u pozitivnom ili negativnom pravcu.

Kad se govori o kontroli, kao jednom od važnih elemenata rukovođenja, potrebno je nešto reći i o *samokontroli* starešine — rukovodioca. Svaki starešina grupe, veće jedinice ili ustanove koji ima svoj lični plan i dnevnik rada u stvari tako kontroliše sopstveni rad i određuje sam sebi zadatke, planira ih, određuje im ciljeve, faze, vreme izvršenja, itd. Da bi starešina mogao sam sebe da kontroliše treba za svoje zadatke da formira određene merne instrumente, da analizira i sumira rezultate. Pomoću samokontrole starešina podstiče vlastiti rad i samoinicijativu, jača samodisciplinu i ličnu odgovornost, stvarajući tako uslove za predviđanja i planiranje novih zadataka, smanjujući bojazan od kontrole odozgo i oslobađajući se iščekivanja da mu drugi oceni kvalitet rada. Zatim jača sopstvenu socijalističku svest o radu, funkcionalnoj dužnosti i društvenoj odgovornosti.

Pitanje samokontrole se ne postavlja samo pred rukovodioca nego pred svakim članom grupe koji radi na jednom određenom zadatku, bez obzira na čin i položaj (na primer, radna grupa sastavljena od oficira raznih činova, rodova ili službi, koja rešava problem ishrane u vezi s opterećenjem vojnika specijalnih jedinica). U ovom slučaju nije dužan da vodi lični plan rada i dnevnik samo rukovodilac grupe, nego i svaki njen član. Težište samokontrole je upravo u tome da svaki vrši kontrolu sopstvenog rada. Što je više sopstvene kontrole, to je manje potrebna dirigovana kontrola — po hijerarhijskom stepenovanju.

## EVIDENCIJA I STATISTIKA KAO ELEMENTI RUKOVOĐENJA

Nema planiranja ako se ne raspolaže pokazateljima, koji izvire iz kontrole, a ni dobre kontrole bez dobrih informacija koje daju evidencija i statistika.

Evidencija je organizovano sakupljanje podataka o pojedinačnim pojavama, bilo da se radi o licima, sredstvima ili događajima s karakterističnim individualnim detaljima. Glavno obeležje evidencije jeste da u svakom trenutku može starešini dati elemente za ono što posmatra, evidentira. Druga joj je karakteristika da odražava postojeće stanje. Dobra evidencija mora biti planirana, racionalna, verodostojna i da služi postavljenim zadacima.

Statistika proučava masovne pojave i ima za cilj da zapaža ono što je tipično ili karakteristično u njima kao i njihove međusobne veze. Karakteristično za statistiku jeste da ona pruža mogućnost predviđanja i da utvrđuje tendencije razvoja. Otuda je ona osnovni preduslov planiranja. Ali, da bi mogla da odgovori nameni treba da postoje: jasno formulisani ciljevi rada (plana), metodološki postupak pri radu i odgovarajuća evidencija. Upotreba statističkih metoda u rukovođenju čini najviši stepen planiranog, racionalnog rada, jer dovodi do najvećih uspeha u radu i rukovođenju. Jedan od osnovnih uslova za uspešan rad jeste primena statističkih metoda u analizi rada.

U odnosu na probleme i obim rukovođenja u armiji, evidencija je više potrebna komandama nižih jedinica — za takozvano operativno rukovođenje, a statistika višim štabovima — za takozvano opšte rukovođenje. Savremeni viši štabovi danas se ne mogu ni zamisliti bez statistike.

Evidencija i statistika nisu strogo odeljene discipline; one se dopunjuju, s tim što se evidencija usklađuje prema potrebama statistike.

Evidencija u armiji omogućava:

- uvid u postojeće stanje jedinice ili ustanove,
- kontrolu kratkoročnih zadataka,
- kratkoročno planiranje,
- neposrednu kontrolu materijalnog i finansijskog poslovanja,
- uvid u pojedinačne pojave,
- preuzimanje mera nakon uvida uz pomoć evidencije.

Statistika u armiji pruža:

- uvid u masovne pojave i njihove karakteristike;
- kontrolu dugoročnih zadataka;
- dugoročno planiranje;
- retrospektivnu analizu;
- mogućnost komandantu da donese optimalne odluke radi obezbeđenja cilja jedinice za najkraće vreme, s najmanje napora i s odgovarajućom preciznošću;
- opštu kontrolu materijalno-finansijskog poslovanja;
- mogućnost preduzimanja mera nakon statističke analize podataka;
- uslove za uočavanje tendencija i dinamiku pojava u jedinicama i ustanovama pomoću reprezentativnih grupa\*\*\* (pomoću dela podataka uzetih iz celine).

---

\*\*\* Statistički pojam

Nema dobrog starešine koji nije shvatio važnost evidencije i statistike kao jednu od preduslova za dobro, savremeno rukovođenje. Danas sve više prodiere saznanje da su materijalne činjenice osnova dobrog rukovođenja, a ne želje bez stvarnih mogućnosti. Kratko rečeno, pravilno koristiti evidenciju i statistiku znači dobro rukovoditi.

Da bi rukovođenje uvek imalo odgovarajuće podatke i dobre statističke analize neophodni su: kvalitetna osnovna dokumentacija, usvojeni i usavršeni odgovarajući metodološki postupci za analize i kadrovi koji poznaju metodiku statističke analize.

Osnovna dokumentacija je glavno sredstvo za studijski rad i analitiku, a sledstveno tome i za rukovođenje. Pored toga što mora biti stručna nužno je da je tačna, objektivna i trajne vrednosti i da omogućava numeričko izražavanje (radi statističke obrade), ažurnost, jedinstvenost i kvalitet podataka, jednostavnost manipulacije, skladnost kompozicije i sadržaja. Prema tome statistika mora biti studiozno postavljena i stručno vođena.

Osnovna dokumentacija treba da omogući: uvid u dnevnu evidenciju, mogućnost retrospektivne analize rada i mogućnost efikasnog planiranja. Na osnovu glavne dokumentacije (dnevne evidencije, raznih dokumentaciono-statističkih obrazaca itd.) dobijaju se statistički podaci koji se potom podvrgavaju analitičkoj obradi, odnosno odgovarajućim metodološkim postupcima za analizu. Dobijeni podaci analize dostavljaju se starešini — rukovodiocu na osnovi kojih on planira i organizuje rad.

Obrada podataka vrši se određenim metodološkim postupkom čiji izbor zavisi od raznih faktora: vrste podataka (informacije), stepena mogućnosti preciznog zaključivanja raznih rešenja (alternacije) i sl. Poželjno je da statistička razmatranja daju niz rešenja za jednu pojavu

koja se ispituje, da bi se tako rukovodiocu pružila mogućnost da izabere najbolje. Ako se dobije samo jedno rešenje, onda se nema mogućnost izbora, pa je takvo rukovođenje nepotpuno i necelishodno.

Iz ovog jasno proizlazi i važnost stručnosti kadrova koji rade na statističkoj obradi problema ili pojava. Oni moraju znati da formulišu osnovnu dokumentaciju i obrasce, a i da pruže rukovodiocu stručna mišljenja i toliko predloga za rešavanje da bi mogao da izabere najbolje. Mada se evidencija i statistika već dugo primenjuju (a danas se nalaze na stepenu mehanografije) ipak one, kao novije naučne discipline, često nailaze na razumevanje kod onih koji treba da se njima služe. Ponekad se čuje mišljenje da je statistika „batina s dva kraja“ i da se njeni podaci mogu interpretirati po slobodnoj volji i ličnom nahođenju. Međutim, praksa nije potvrdila ispravnost ovakvog mišljenja, pa ga treba suzbijati, jer se tako razbija konzervativizam i vodi borba za unošenje novog u sistem rada i u rukovođenje. Zato je nužno ubediti sve starešine u snagu numeričke argumentacije, da bi razumeli da će evidencija i statistika značiti mnogo za njihov sopstveni rad i interes, ne samo na području rukovođenja, nego i u naučnom radu i drugim delatnostima.

Mišljenje da se statistički podaci mogu svakojako tumačiti posledica je, pre svega, nepoznavanja ove materije i stava da je svako sposoban da tumači brojeve odnosno podatke. Upravo onaj ko ne poznaje i ne koristi statističke metode, podleže takvim shvatanjem i subjektivnom tumačenju pojave koja je statistički obrađena. Suština se sastoji u tome da treba stručno znati interpretirati statističke podatke. Statistika ne može subjektivno prilaziti pojavi, ako se pravilno metodološki obrađuje. Jedino stručno prilaženje razbiće nevericu, a numerička argu-

mentacija, kao najbolja, delovaće ubedljivo i pristupačno. Pravilno gledanje na statistiku imaće i pozitivan psihološki efekat na ljude od kojih se traže podaci. To će predstavljati, u stvari, njihovu motivaciju da uvek daju tačne i verodostojne podatke — što opet, u suštini, znači poboljšanje kvaliteta rada i još veću afirmaciju statistike i njenih metoda. S druge strane, numerička preciznost i tačna interpretacija podataka kao i konsekventno pravilno planiranje, daju psihičku sigurnost i mir starešinama.

## PRIPREMA, ORGANIZACIJA I VOĐENJE SASTANKA ILI KONFERENCIJE

Svako društvo ima svoj stil rada u društvenoj aktivnosti. Donedavna kapitalizam je karakterisao individualistički stil rukovođenja. Međutim, u savremenom kapitalističkom društvu tako više ne može biti, bar ne u punom smislu reči, jer stil rukovođenja nije određen samo društvenim uređenjem nego i stepenom razvitka nauke i tehnike. Ovaj razvoj ide džinovskim koracima, pa i u zemljama sa kapitalističkim, a ne samo sa socijalističkim društvenim poretkom nameće učešće većeg broja ljudi u rukovođenju (razume se sa različitim pravima i dužnostima, zavisno od forme društva). U socijalističkom društvu kolektivno rukovođenje je pravilo naročito kod nas, pa se zato sastanak ili konferencija javljaju kao prirodna forma rada radi dogovora o zajedničkoj akciji. Ali, to što su sastanci u savremenom društvu uopšte, a u socijalizmu napose, nužno sredstvo za rad i akciju, nikako ne isključuje i individualnu odgovornost za sprovođenje odluka u život. Naprotiv, individualna odgovornost bi trebalo da bude i veća, jer je to, obično, diskretan zahtev zajedničkih dogovora i rešenja za akciju.

Kod nas su sastanak i konferencija korišćeni još u doba revolucionarne konsolidacije Partije. U toku naše revolucije dvojno komandovanje, partijske organizacije i



politodeli jedinica, te štabovi, znače dalje usavršavanje i proširivanje kolektivnog dogovaranja za akciju i rad, a posle NOR-a, naročito od kad je kod nas uvedeno društveno upravljanje kolektivno dogovaranje je dostiglo puni razmah.

Kolektivno dogovaranje se sve više razvija u našoj armiji. Ali sve istinskija i materijalnija demokratizacija naše zemlje, a u određenom smislu i armije, postavlja zadatak daljeg unapređivanja i usavršavanja te forme rada.

Da bi sastanci bili korisni i efikasni, potrebno je ukazati na neke organizacijske probleme, čijim se rešenjem znatno doprinosi ostvarivanju pozitivnih ciljeva kolektivnog rada.

U načelu, organizaciona struktura sastanaka ima takozvani vertikalni oblik — s obzirom na hijerarhijski princip komandovanja-rukovođenja u armiji. Ovakva struktura nije u suprotnosti sa stvaralačkom inicijativom u oba smera, ne koči radni dogovor na svim nivoima, ne sputava formiranje zajedničkog mišljenja i jedinstva akcije. Kroz sastanke i konferencije omogućeno je aktivno izražavanje mišljenja potčinjenih i saradnika, a time se pruža mogućnost da njihovi predlozi budu prihvaćeni. Iako je u armiji zakon da starešina, nakon kolektivnog dogovora i izmene mišljenja, sam donosi odluku, to nikako ne znači da se time dovode u koliziju sastanci i konferencije sa vojnom hijerarhijom i komandovanjem.

Sastanak ili konferencija u armiji može imati karakter jednostranih ili obostranih informacija, a predmet razmatranja joj je veoma raznovrstan. Sastanci se razlikuju u prvom redu prema mestu starešine u njemu, odnosno po tome koliko je njegova uloga dominantna, s obzirom na broj i sadržinu naređenja, direktiva ili uputstva koje na sastanku izda, ili, pak, po tome šta rukovodilac sastanka

očekuje od svojih potčinjenih — kakva mišljenja, rešenja, predloge, sugestije itd. Sastanci se razlikuju i prema broju učesnika. Bolje je održavati sastanak s manjim brojem ljudi, pa se zato smatra da je 15 do 20 spremnih učesnika najoptimalniji forum za efikasan sastanak.

Sastanci mogu biti štabni, u okviru jedne uprave, ili štabnog odeljenja, četni ili vodni, itd. Mogu biti formalni i neformalni. Formalni sastanak je onaj koji se obično drži s većim brojem učesnika (najčešće više od pet), s utvrđenim dnevnim redom i drugim formama sastanka, dok je neformalni obično sa manjim brojem ljudi, bez utvrđenog dnevnog reda i drugih formalnosti, ali s više elastičnosti, slobode i neposrednosti u diskusiji, odnosno razmeni mišljenja. Ali i neformalnom sastanku cilj određuje inicijator.

Za postizanje uspeha sastanka (ili konferencije) veoma je važna priprema u kojoj prvo mesto zauzima pitanje: da li je sastanak uopšte potreban? To znači da treba proanalizirati zašto se saziva sastanak i s kojim ciljem, odnosno nije li, možda, moguće pa i potrebno; doneti rešenje ili odluku i bez sazivanja sastanka; zatim, da li je, u vremenskom, stručnom ili političkom pogledu upravo tada aktuelno razmatrati određeni problem ili se to može odgoditi, odnosno, da li je problem moguće rešavati individualno ili na širem skupu. Ukoliko organizator, odnosno starešina dođe do uverenja da je sastanak zaista potrebno održati, onda se odlučuje i preduzimaju određene pripreme mere koje obuhvataju:

- određivanje broja učesnika sastanka i kriterijuma njihovog izbora;
- preciziranje vremena početka i trajanja sastanka;
- određivanje mesta održavanja sastanka;
- postavljanje cilja i određivanje dnevnog reda;

- tehničke pripreme;
- razradu toka, procedure sastanka.

S obzirom na organizacionu strukturu armije, često se fiksira broj učesnika na sastanku. Na taj način se želi da na njemu učestvuju samo oni koji se neposredno bave materijom o kojoj će se raspravljati, tj. oni koji raspoložu znanjem potrebnim za kvalifikovano učešće u diskusiji. Međutim, postoje i druge vrste sastanaka zasnovanih na raznovrsnom auditoriju. Pri organizovanju i ovakvih sastanaka treba voditi računa o tome da li sve učesnike zanima materija o kojoj će se raspravljati i da li svojim učešćem mogu dati pozitivan prilog. Pri tome je potrebno voditi računa i o ličnosti učesnika, jer ih ima koji svojim stavovima doprinose neuspehu, pa, čak, i razbijanju konferencije, ili su pasivni ili se za sastanak ne pripremaju već pribegavaju improvizaciji.

Svakako, treba voditi računa i o broju učesnika; najpogodnije za armiju je 15 do 20, najviše do 50. Ukoliko se dolazi u situaciju da se mora obezbediti i kvorum, a i kad to nije slučaj, važno je da dođu svi pozvani, jer je veoma neprijatno i za organizatora i za prisutne kad se sastanak zbog nedolaska nekih učesnika mora odložiti. Sem toga takav stav pojedinaca nedopustiv je i sa disciplinske tačke gledišta.

Sastanci i konferencije koji se odražavaju u stalnim intervalima, periodično ili ciklično veoma su česti, pa je zato potrebno da se vreme njihovog održavanja tako reguliše da počinje uvek u određeno vreme, čime se stvaraju kako uslovi za racionalno planiranje opšteg i ličnog vremena tako i za razvijanje pozitivnih navika učesnika. Što se tiče organizatora (rukovodioca) sastanka on mora voditi računa da uvek tačno u predviđeno vreme otpočne sastanak (bez ikakve „akademske četvrti“).

Na prvi pogled izgleda da se ne može unapred odrediti vreme trajanja sastanka. Međutim, ako se sastanak dobro organizuje (pripremi, sastavi dnevni red i vodi) u tom slučaju se može predvideti, bar orijentaciono, kada će se završiti. Rukovodilac sastanka, koji unapred odredi vreme završetka i njega se uglavnom pridržava, a priori pozitivno psihološki deluje na učesnike, jer oni mogu, bar približno, da planiraju drugi posao i svoje lične i porodične obaveze. Ovaj elemenat vremena veoma je važan, jer motiviše učesnike da dođu na sastanak ne samo zato što moraju već i što to žele, da se pripreme za njega, da budu ekspeditivni i korisni u diskusiji.

Mesto sastanka ili konferencije se određuje prema lokaciji učesnika ili prema mogućnostima smeštaja i drugim tehničkim okolnostima.

Postavljanje cilja je neophodan uslov za uspeh svake konferencije ili sastanka, jer se njime određuje šta se želi postići i kakve rezultate treba očekivati. Kada se to učini onda se sastavlja dnevni red, koji treba da je konkretan, što manji i sažet. Ako je dnevni red uopšten, ako njegove tačke, na primer, glase: „Problem discipline“, „O moralno-političkom stanju jedinice“, „Problem borbene gotovosti jedinica“ itd., onda se sadržaj rasplinjuje, luta se u diskusiji, „najahuje“ jedan problem na drugi i ne mogu se postići određeni rezultati. Dnevni red sa mnogo tačaka onemogućuje plodnu i konkretnu diskusiju i celishodna rešenja.

Preporučljivo je da skicu dnevnog reda napravi sam organizator sastanka, s tim što će se ranije konsultovati sa svojim saradnicima da bi definitivni dnevni red bio što bolji. U tom slučaju i aklamaciona saglasnost za dnevni red neće biti formalnost. Sa dnevnim redom učesnici se moraju upoznati pre sastanka. Zavisno od značaja dnev-

nog reda, obimnosti priloženih materijala za pripremu učesnika i datuma održavanja, učesnike treba obavestiti deset, trideset dana, pa čak i tri-četiri meseca ranije. Pravovremeno upoznavanje svih učesnika s dnevnim redom i materijalima ima ogroman značaj za solidnost, uspeh i ozbiljna rešenja i zaključke sastanka.

Na nekim sastancima u dnevnom redu može biti isključivo informativnih tačaka za koje nije potrebno, čak ni iz formalnih razloga tražiti ili očekivati diskusiju, jer bi se samo nepotrebno produžavao sastanak.

Prilikom pripreme sastanka organizator treba da predvidi (ukoliko može) sva eventualna sporna pitanja oko kojih bi se mogla voditi duga diskusija ili bi dovela do nesporazuma. Stoga organizator, da bi sastanak bio ekspeditivan, nekada može unapred pismeno tražiti primedbe ili objašnjenja na poslati materijal za sastanak. Organizator treba da izvrši i sve „netehničke“ pripreme koje omogućavaju da u toku sastanka ne dođe do nepotrebnih informisanja, komentara, tumačenja i ponavljanja. Takođe je neophodno da pripremi i pomoćna sredstva: šeme, slike, dijapozitive, grafikone itd. Ako je dobro utvrđen dnevni red i izvršene sve pripreme za ekspeditivan rad i tok sastanka, onda će se i učesnici adekvatno ponašati.

Uspeh sastanka ili konferencije veoma mnogo zavisi od tehničkih priprema, pa ih zato organizator ne sme potceniti. Samo postupak oko uručivanja poziva za sastanak s dnevnim redom i priložima (ekspeditor ne sme zaboraviti na priloge), zahteva odgovoran i pedantan odnos: ne sme se dozvoliti da se, zbog lošeg umnožavanja, na nekom primerku teško čita sadržaj dnevnog reda; poziv treba da bude pravilno adresiran, a mesto održavanja sastanka tačno naznačeno (ulica, broj, sprat, broj sobe itd.); u po-

zivu je nužno precizno naznačiti vreme početka rada sastanka i približno dužinu njegovog trajanja, itd. U tehničke pripreme, naravno, spada i pravovremeno uručivanje materijala za sastanak, tim pre ako su prilozi obimni. Učesnik koji kasno dobije materijale, na primer, samo dan ranije, ili čak na samom sastanku, može smatrati sastanak nevažnim, njegovog organizatora neodgovornim ili, pak, da ga je organizator potcenio.

Prostorija za sastanak mora biti unapred određena, dovoljno velika za predviđeni broj učesnika, svetla, provetrena, umereno topla. Najbolje je da je nameštaj u prostoriji za sastanke tako napravljen i raspoređen da se učesnici međusobno mogu posmatrati, a ne da gledaju jedan drugome u leđa. U prostoriji treba da ima: tabla za crtanje, kreda u raznim bojama, sunder, stalak za geografske karte, šeme i sl., s odgovarajućim sredstvima za prikazivanje i pokazivanje, zatim diaprojektor i drugi aparati za projekciju, mikrofoni i zvučnici, a eventualno i izvestan broj priručnika, knjiga i sličnog materijala — zavisno od sadržaja dnevnog reda. U prostoriji treba unapred postaviti papir, pepeljare (ako je predviđeno da se puši u toku sastanka), i druge potrebne stvari. Ako ima novih priloga onda se učesnicima dele pre početka sastanka. Iz psiholoških razloga poželjno je da rukovodilac po imenu najavljuje diskutante, da bi ga učesnici, koji ga ne poznaju, upoznali; tako se stvara bolja radna atmosfera i čvršći međusobni kontakt.

Konačno, u tehničke pripreme spada i vođenje zapisnika. Zapisničar se unapred određuje a takođe se pre sastanka predviđa kako će se zapisnik voditi i da li će se u njega sve unositi ili samo referat, rezime diskusije i zaključci. Posebno je važno da se iz zapisnika može precizno videti šta, ko, kada treba da radi, odnosno da se postav-

ljene zadaci, doneseni zaključci i odluke precizno unesu u zapisnik.

Ne postoji nikakav jednostavni šablon za vođenje sastanka ili konferencije, jer oni nikada nisu isti, kako po sadržini tako i po ciljevima i nivoima. Prema tome, i u ovoj knjizi razmatrana šema je samo načelni orijentir.

Sastanak počinje s uvodnom reči starešine — rukovodioca kojim pozdravlja prisutne, posebno goste (učesnike iz drugih jedinica i stručnjake ako su pozvani), a zatim se čita dnevni red, konstatuje ko je odsutan, te, konačno, starešina objašnjava cilj sastanka — kratko, jasno i shvatljivo. Pored isticanja cilja sastanka, rukovodilac treba, već u uvodnoj reči da odmah mobilize i motiviše učesnike na aktivnost, misaonu delatnost i diskusiju.

S obzirom na to da se običava da materijale za sastanak ili konferenciju učesnici dobiju ranije, to je preporučljivo da se odmah posle uvodne reči, pređe na diskusiju o prvoj (ili jedinoj) tački dnevnog reda. Pokretanje diskusije najčešće nije lako. Poznato je da učesnici u početku, dok se ne oslobode, obično čute pa ih treba podsticati. Najbolji i najprirodniji način za pokretanje diskusije, i održavanje njene živosti tokom celog sastanka, jeste umešno postavljanje pitanja od strane rukovodioca sastanka. Radeći tako on postiže inicijatorsku i motivacionu snagu, naročito u početku sastanka. To što rukovodilac postavlja pitanje ne znači da on ne zna odgovor ili da, iako je odgovor sasvim jasan, ne može postaviti još neko pitanje u vezi sa istim problemom. Postavljanje pitanja nema za cilj samo podsticanje na diskusiju, nego i proširivanje interesa kod učesnika za probleme, podstrekavanje na razmišljanje, na razvijanje ideja, zatim na proširivanje diskusije i na one učesnike koji nisu orni za diskusiju, te usmeravanje, odnosno menjanje pravca di-

skusiji, ubrzavanje, skraćivanje, ograničavanje ili zaključivanje diskusije, a može da ima za cilj i proveravanje znanja učesnika ili se, pak, tako želi da odlučnije interveniše o nekom problemu, itd.

Pitanja klasificirana prema načinu postavljanja, mogu biti direktna, ako su upućena određenim učesnicima, ili indirektna, ako su upućena svim učesnicima sastanka. Razumljivo je da je teško odrediti koja su od njih korisnija. To, u prvom redu, zavisi od rukovodioca i njegove umešnosti. Direktno postaviti pitanje nekome ko je stidljiv ili za koga se zna da nema dovoljno znanja iz tog područja, može biti uvredljivo, a, opet, indirektno postavljeno pitanje može da ne donese adekvatan odgovor i rešenje. Znači, zavisi od situacije, sastava, broja učesnika, vrste sastanka drugih okolnosti, da li će se postaviti direktno, ili indirektno pitanje.

Nadalje, pitanjem se može tražiti od svih prisutnih, ili od pojedinaca, određene informacije ili objašnjenja nekog problema. Postoje i takozvana pitanja za razvoj diskusije; ona podstiču i proširuju diskusiju i ako se ova pitanja umešno kombinuju, rukovodilac sastanka može lako da kanališe diskusiju prema problemima i očekujućim rešenjima. Postoji i tzv. povratno pitanje; ono se koristi tada kada rukovodilac sastanka povraća pitanje onom, koji ga je postavio, i traži od njega objašnjenje ili mišljenje. Slično ovome je prenosno pitanje — kada rukovodilac ne daje odgovor, nego to isto pitanje postavi drugom učesniku da bi ovaj dao odgovor.

Može se dogoditi rukovodiocu da na svoje pitanje ne dobije odgovor ili da mu se na takozvano direktno pitanje negativno odgovori, ili da uopšte ne dobije odgovor. U takvoj situaciji veoma je važno da se ne zbuni i privremeno ne snađe. S druge strane, rukovodilac treba



da vodi računa o tome da pokretanjem pitanja ne skreće „vodu na svoj mlin“, odnosno da nameće svoja mišljenja, jer je osnovno pravilo postavljanja pitanja pokretanje i razvijanje diskusije i njeno pravilno kanalisanje radi dobijanja korisnih rešenja i zaključaka.

U diskusiji treba obezbediti punu slobodu iznošenja mišljenja, jer će samo tada dominirati onaj diskutant koji raspolaže snagom argumentacije.

Diskusija se može voditi na dva načina. Prvi je kroz takozvanu usmerenu diskusiju; rukovodilac sastanka stalno vodi i drži u ruci celu diskusiju, prati njen tok i kanališe je, pomaže je davanjem rezimea, formulacijama, podstiče je pitanjima, itd. Drugi način je takozvana poprečna diskusija; ona ima karakter široke diskusije u kojoj se rukovodilac sastanka pojavljuje samo kao diskutant (sem uvodne reči). Sistemu i odnosima u armiji u načelu više odgovara usmerena diskusija; poprečnu uglavnom koriste najviši štabovi (i manji broj učesnika), viši komiteti i razni visoki stručni forumi. Međutim, rukovodilac konferencije može da kombinuje oba načina, prelazeći s jednog na drugi, zavisno od sadržaja sastanka i diskusija, faza diskusije, itd.

S obzirom na to, da rukovodilac sastanka (konferencije) mora da vodi računa ne samo o vremenu, već i da svako odužavanje diskusije donosi monotoniju — sa svim njenim posledicama — to on kad oseti da je diskusija iscrpljena, odmah treba da pređe na rezime i oformljenje zaključaka. Važno je, kada je jedan problem (ili pitanje) iskristalisan da rukovodilac ili onaj koji je diskusijom najviše pridoneo njegovom razraštjenju, formuliše zaključak. Na osnovu rezimea celokupne diskusije o problemima i pitanjima prave se konačni zaključci koji su obavezni za

sve one koji su na sastanku predstavljeni. Ako se ne donesu konačni zaključci, u tom slučaju sastanak nije postigao određeni cilj. Konačni zaključci su važni, jer čine osnovne elemente plana za dalju akciju. Oni moraju biti odraz diskusija, a ne gotov recept rukovodioca. Sastanak se zaključuje kratkom završnom rečju u kojoj se rukovodilac zahvaljuje na aktivnom i korisnom učešću prisutnih.

## ZAŠTO SE LJUDI RAZLIČITO PONAŠAJU NA SASTANKU ILI KONFERENCIJI

Usklađivanje pravilnih odnosa i aktivno učestvovanje na sastanku (konferenciji) i uspešno obavljanje funkcije rukovodioca sastanka zavisi od emocionalne stabilnosti ličnosti koje čine grupu na sastanku. Emocije često predstavljaju motive aktivnosti. To su procesi uzbuđenja u organizmu i manifestuju se na tri načina: kroz fiziološke promene (bledilo, crvenilo, znojenje), kroz agresiju (bilo u formi napada ili u formi simpatije, odnosno ljubavi) i kroz ljutnju (kao posledica određenog straha). Emocije regulišu skladnost reagovanja jedne ličnosti prema drugoj.

Da bi se jedna ličnost ocenila kao emocionalno stabilna ili, još bolje, emocionalno zrela, moraju se razmotriti tri komponente iz kojih se sastoji emocionalna zrelost čoveka, a to su: intelektualna, socijalna i psihološka (emocionalna) komponenta.

Intelektualna komponenta zrelosti je pravilna usklađenost ličnosti prema društvu, odnosno njeno pravilno rasuđivanje o pojedinim pojavama u društvu, kao i njeni pravilni kritički stavovi i osvrta u odnosu na pojave u društvu.

Socijalna komponenta emocionalne zrelosti odražava se u mogućnosti kooperacije i koordinacije među ljudima na radnom mestu, što znači i na radnom sastanku (konfe-

renciji). Ova komponenta je vrlo značajna i afirmiše čoveka kao društveno biće.

Psihološka komponenta zrelosti se ogleda u reaganju jednog čoveka u odnosima s drugim ljudima, tj. u ponašanju u kojem ne dolazi do burnih ispada jednog čoveka prema drugom.

Razume se da je i ova podela emocija didaktičkog karaktera i da se tako ne može bukvalno shvatiti, jer sve tri komponente čine jednu jedinstvenu celinu emocija. Emotivno stanje učesnika na sastanku je veoma važno. Ukoliko on nema usklađene emocije na sastanku, zbog svoje impulzivnosti, nezgodnih upadica i slično, može da bude nekonstruktivan i ciničan, pa deluje negativno na rezultate sastanka.

Uspeh i konstruktivnost sastanka zavise od učesnika. To obavezuje da se kaže nekoliko reči o čoveku kao ličnosti. Jedna adekvatna i jedna neadekvatna ličnost će biti različiti akteri sastanka, pa prema tome, one će i različito delovati — pozitivno ili negativno na ishod sastanka.

Često, u opštem razgovoru, za jednog čoveka se kaže da je „ličnost“. Pri tome se obično misli na jaku ličnost ili slabu ličnost, itd. Na taj način se o čoveku, u izvesnom smislu, daje karakteristika. Ima veoma mnogo definicija ličnosti. Po laičkoj oceni karakterne osobine pojedinaca su: taj i taj je dobar, pošten, iskren, marljiv, itd. Tako se obeležavaju izvesne dimenzije ličnosti nekog čoveka. No, laičko označavanje ličnosti ima samo opšti karakter, a naučno je dalo više definicija od kojih bi se teško mogla usvojiti bilo koja. Međutim, veliki broj teorija ličnosti sadrži, u osnovi, tri momenta koji se naročito ističu i koji su, više ili manje, zajednički za sve teorije. Zato je najbolje od njih i početi.

Prvi je jedinstvo, integritet ličnosti. On znači da ličnost treba da bude posmatrana kao celokupnost, kao celi organizam cele individue, a ne kao pojedini delovi — u psihološkom smislu. Tako se za ocenu jednog čoveka ne može uzeti u obzir samo, na primer, njegova emocionalna sfera nego i svi drugi psihološki elementi i karakteristike ako se želi zaista dobiti adekvatna ocena o njemu.

Drugi elemenat ličnosti je jednostavnost ili osobenost, što znači da svaki pojedinac ima sebi svojstvene osobine, svoje crte koje su ustaljeni oblik ponašanja ličnosti. Zato što svaki pojedinac ima svoju osobenost on se razlikuje od drugoga. Međutim, ne treba u tom smislu ljude strogo deliti, smatrati da su potpuno različiti jedni od drugih, jer svi imaju i nešto opšte, zajedničko.

Treći elemenat ličnosti jeste doslednost. To znači da jedna ličnost ima slično ponašanje u sličnim situacijama.

Prema tome, prilikom davanja opšte definicije ličnosti treba poći od činjenice da je ličnost multidimenzionalna. Da bi se bolje shvatila takva definicija, treba rastumačiti i pojam aspekta ličnosti. Aspekt ličnosti je, takođe, oblik ponašanja ličnosti, ali on je širi pojam i obuhvata veći broj različitih manifestacija tog ponašanja.

Postoji jedan oblik ponašanja ljudi koji se može nazvati psihopatskim. Računa se da takvih ljudi u našoj populaciji ima od 2 do 5%. Psihopatsko ponašanje — ili kako se u psihijatriji ove ličnosti nazivaju „psihopati“ — imaju neadekvatno ponašanje koje se ispoljava naročito na području volje i karaktera. Zavisno od devijacije u sferi volje i karaktera, ova vrsta ljudi može biti i konstruktivna i socijalizirana, ali ukoliko je devijacija jače izražena, oni mogu biti i asocijalni i antisocijalni, pa, u vezi s tim, i opasni za društvo. Svakako da je jedan broj psihopata socijaliziran, da učestvuju u društvu kao aktivni radnici, da

su na svojim radnim mestima, i, razume se, kao takvi da dolaze na razne sastanke (konferencije). S obzirom na to da u takvih individua postoje promene u sferi volje i karaktera, one su često impulsivne i agresivne ili, pak, bezvoljne, odnosno depresivne — labilnog raspoloženja. Ponekad se među njima nađu i oni koji žele da se naročito istaknu, pa u svojim postupcima, da bi postali veoma važni, često su jako rafinirani i opaki. Ako su ovakvi psihopatski tipovi učesnici sastanka, razume se, mogu postati veoma nekonstruktivni pa čak i uspeh sastanka dovesti u pitanje. Zbog toga je potrebno da rukovodilac sastanka dobro poznaje auditorij, kao i da posmatra ponašanje i reagovanje prisutnih da bi mogao dobro uočavati njihove karakteristike i adekvatno usmeravati diskusiju, kao i svoje reakcije.

Sve do sada rečeno je veoma važno da se zna, jer uspeh sastanka (konferencije) ne zavisi samo od priprema, organizacije, dnevnog reda, tehničkih uređaja nego i od učesnika, a u prvom redu od ličnosti rukovodioca.

Vođenje sastanka, diskusija pa i zaključci, pre svega zavise od ličnosti rukovodioca sastanka. On mora biti katalizator koji navodi pojedince na pozitivnu reakciju. Socijalna psihološka teorija i praksa su dali uglavnom četiri tipa opšteg rukovodioca bilo onoga koji se pojavljuje u ulozi glavne osobe u jednoj organizaciji, ili, pak, kao osoba koja može da utiče na ostale članove grupe. Po načinu rada postoje dva tipa rukovodioca sastanka (konferencije): jedan je suvereni, autoritativni, a drugi — demokratski.

Autoritativni tip rukovodioca nameće ton sastanku, usmerava diskusiju, određuje čak diskutante i donosi (formuliše) zaključke. Demokratski tip, međutim, mnogo više kontaktira sa članovima grupe na sastanku; on je u radu

s grupom, u diskusiji, adaptabilniji, adekvatniji je i po-  
stiže mnogo bolje rezultate.

Podela rukovodilaca sastanka može biti i prema nji-  
hovom znanju i to na: one koji veoma dobro poznaju  
opštu i konkretnu materiju, zbog koje je organizovan sa-  
stanak, i rukovodioca koji je nedovoljno ili slabo poznaju  
bilo zbog objektivnih bilo zbog subjektivnih razloga ili,  
pak, slabe pripreme za sastanak.

Svi učesnici i rukovodioci sastanka mogu se svrstati  
u nekoliko grupa: emocionalno stabilne ili nestabilne,  
osetljive, paranooidne, depresivne i agresivne tipove. Iz ove  
podele se vidi da je jako važno u koju kategoriju tipova  
spada rukovodilac sastanka (konferencije).

Razumljivo je da će *emocionalno stabilan* rukovodi-  
lac racionalno, kooperativno i konstruktivno rukovoditi  
sastankom. Naprotiv, ako je *emocionalno nestabilan*, on  
će, u toku sastanka i diskusije, verovatno, ispoljavati ma-  
nifestacije kao što su: neracionalna kritika, impulzivnost,  
neadekvatne reakcije s burnim navalama, nedovoljna ko-  
operativnost i diskoordinacija, itd., koje će ići na uštrb  
uspeha sastanka.

Ako pak, rukovodilac sastanka bude neko ko spada  
u grupu *osetljivih* tipova ljudi, onda će njegove reakcije  
često biti plahovite i uvredljive, previše kritičke i stroge.  
Sem toga ovakvi tipovi, zbog svoje skrupuloznosti u ruko-  
vođenju i odnosima, često su previše odmereni — ali i  
nesigurni. Zbog prevelike osetljivosti, u toku rada i disku-  
sije na sastanku, mogu postati inaktivni i prepustiti sasta-  
nak stihijnosti. Katkada imaju osećanje manje vrednosti,  
pa se povlače ili, u toku sastanka, postaju tvrdoglavi i slabo  
adaptabilni. Sve ovo, naravno, odnosi se i na ostale učes-  
nike sastanka koji pripadaju tipu osetljive ličnosti. Dobar

i iskusan posmatrač to može odmah zapaziti bilo da se radi o rukovodiocu ili o drugim učesnicima sastanka.

*Paranoidni* tip svojim ponašanjem takođe deluje nepovoljno na tok i ishod sastanka, bilo da se radi o rukovodiocu ili učesniku. Ovi tipovi gotovo uvek misle da su diskusija nekog diskutanta ili stavovi rukovodioca sastanka upereni protiv njihovih ideja i stavova, pa čak, i protiv njihove vojničke, radne ili ekonomske jedinice, a često i protiv njihove ličnosti. Zbog takvih, sastanak se ne može odvijati u mirnoj i kooperativnoj atmosferi, jer često dolazi do žučnih rasprava, pa i do prekida diskusije ili sastanka. Razume se da i u takvoj atmosferi ne može biti dobrih i pozitivnih rezultata.

*Depresivni* tipovi su obično slabo aktivni, pa ne mogu biti dobri katalizatori sastanka. Često su skloni prevelikom razmišljanju ali i nesigurnosti u određivanju stavova, naročito kad treba da odlučuju. Često su mnogo zabrinuti i pesimistički raspoloženi pa nameću takav ton i prisutnima. Zbog toga što su često mrzovoljni, oni su po svojoj prirodi zajedljivi i nepoverljivi.

*Agresivni* tipovi često nastoje da bez dovoljno dokumentacije i argumenata silom postignu ono što žele (povišenim glasom, gestikulacijama, vulgarnim izrazima, velikom elokvencijom, napadima na druge, itd.); nameću se imperativnim stilom nastupanja radi ostvarenja svojih ideja, stavova, želja, uspeha, itd. Ovakvi tipovi ne daju povoljne rezultate na sastanku.

I drugi tipovi učesnika sastanka mogu nepovoljno uticati na njegov tok i rezultate. Jedan od takvih je i takozvani tip *brbljivca*. Takav, obično i rutinirani govornik, obligatno nastupa samo zato da se diskutuje, voli da sam „sebe sluša“ pa „počinje od istorije“, diskutuje zato da ga vide i da se pravi važan, da ostvari svoje negativne



želje za afirmacijom. Interesantno je da su takvi tipovi najčešće loši radnici. Oni diskusijom redovno zamaraju, a kako, uz to, često govore i bez dovoljno argumentacije, diskusije su im sterilne i nekorisne. Važno je napomenuti da dobar i oprezan rukovodilac sastanka (konferencije) treba da zapazi ovakve tipove i da ih, na odmeren način upozori i usmeri na određenu meru ili da ih na odgovarajući način onemogući.

Tip diskutanta *svadljivca* jeste onaj koji brzo upada u reč drugom, ometa rad sastanka upadicama bilo gde i kada; ideje i stavovi su mu obojeni agresivnom crtom. Tipovi diskutanta — *svadljivca*, da bi nametnuli svoje mišljenje i stavove, često se pozivaju na autoritete ili citate, jer sami nemaju konkretne argumente.

Tip *mirne* ili povučene ličnosti sam po sebi nije negativan. Međutim, zbog povučenosti ili pod presijom drugih diskutanta (na primer, *brbljivca* ili *svadljivca*), na sastanku često nisu u stanju da se konstruktivno eksponiraju. Mada, objektivno, mogu imati određena znanja i konstruktivne ideje, često nisu korisni za šire skupove, ali mogu biti veoma pogodni i veoma konstruktivni savetima i idejama ako ih izlažu u manjim grupama ili još bolje, u neposrednim kontaktima s rukovodiocem.

*Cinik* na sastanku deluje negativno. On je obično zajedljiv, pravi neumesne upadice, često zapitkuje rečima ili grimasom, pa je nepoželjan na sastanku.

*Sveznalica* pravi upade svima, daje mnogo komentara i stalno želi da istakne svoje znanje.

*Nezainteresovan* izbegava i slabo se priprema za sastanke, a obično stručno nije savladao materiju i slabo je aktivan.

*Uobražen* tip se postavlja u viši „položaj“, samo posmatra i kritizira, ali ne učestvuje u diskusiji.

*Konstruktivni* tip učesnika ne samo da je koristan za postizanje ciljeva sastanka; nego on i svojim radom uopšte obično prednjači i služi za primer. On se redovno dobro priprema za sastanke, proučava materijale, podvlači važne stavove, nadopunjava materijal te, analitičkim i argumentovanim izlaganjem, doprinosi opštem uspehu sastanka.

Uspeh sastanka i ponašanje ljudi na njemu zavisi i od tipa sastanka, kojih ima više vrsta.

1. *Eks-katedra ili sastanak za informacije.* Saziva ga starešina bilo kojeg nivoa (komandir, komandant, načelnik odeljenja, itd.) s namerom da potčinjenima nešto saopšti. Time je određena priroda sastanka i uloga njegovog rukovodioca, odnosno prisutnih učesnika sastanka. Pošto starešina koji saziva sastanak zna njegov sadržaj, on lako određuje vreme i način kako ga treba pripremiti. Uloga učesnika sastanka svodi se uglavnom na: pitanja, molbu za neko objašnjenje ili — samo eventualno na dopunu informacije.

2. *Sastanak radi sticanja mišljenja* saziva rukovodilac sastanka. Na njemu on dolazi do mišljenja i sugestija od svojih saradnika o određenom problemu. Iako već ima svoje uglavnom oformljeno mišljenje, sastankom želi samo da ga fiksira i dopuni, koriguje ili učvrsti. Da bi u tome uspeo rukovodilac sastanka pretežno sam učestvuje u njegovom radu, jer mora detaljno da obrazloži problem o kojem se raspravlja i za koji želi da dobije mišljenje. Tako je, ujedno, određen i karakter pripreme učesnika.

3. *Sastanak za razvijanje ideje.* Na njemu podjednako učestvuju i podjednako se za njega pripremaju i rukovodilac sastanka i učesnici. Rukovodilac sastanka u pripremi i na samom sastanku razvija jednu ideju (problem) i iz-

nosi je na razmatranje i ocenu učesnicima, a isto tako očekuje da oni iznesu svoje ideje.

4. *Sastanak za utvrđivanje postupka* ima karakter radnog dogovora u vezi s nekom odlukom (naređenjem ili zapovesti). Na njemu se raspravlja o načinu sprovođenja odluke u život — kojim putevima i sredstvima. Glavni teret na ovakvom sastanku pada na učesnike, a uloga rukovodioca sastanka se svodi na razmatranje uloge učesnika i sugeriranje najpovoljnijih postupaka.

5. *Radni sastanak* ima fizionomiju analize rada. Na njemu podjednaku ulogu imaju i starešina i učesnici. Sastanak zahteva široku i dobru pripremu, a kad otpočne svestranu diskusiju, učešće svih prisutnih i obavezno donošenje zaključaka.

6. *Sastanak za usklađivanje interesa* (koordinacioni sastanak). Na njemu se nastoji da se prevaziđu razlike u gledanjima, mišljenjima i interesima na jedan problem i utvrde: zajedničko gledanje, zajednički interesi i akcija, bez obzira na momentanu funkcionalnu i stručnu razliku učesnika sastanka. Zato je težište priprema i rada na učesnicima. Rukovodilac mora biti samo dobar katalizator sastanka; da omogući diskusiju i pomogne usklađivanje pojedinačnih interesa sa opštim. Da bi odgovorio ovom zadatku, on prilikom pripreme sastanka mora biti upoznat s razlikama u mišljenjima, stavovima i interesima učesnika sastanka, kao i sa predviđanjima najboljeg rešenja u interesu opšte stvari.

7. *Slobodni sastanak* se odvija kroz razmenu mišljenja — diskusiju o raznim problemima, kao i kroz uočavanje novih. Takođe se na njemu mogu upoznati učesnici sastanka s problemom — ili nizom problema koji će slobodnom razmenom mišljenja i u povoljnoj atmosferi razmatrati. Težište sastanka je na učesnicima, jer rukovodilac

sastanka, uglavnom kanališe diskusiju, očekujući niz konstruktivnih predloga, rešenja, iznošenje novih problema, itd.

S obzirom na različite vrste sastanka očekuje se i različito učešće i ponašanje učesnika i organizatora. Stoga organizator još u toku pripreme treba da odredi tip sastanka da bi se blagovremeno za njega lično pripremio, a i da bi pripremio pisani materijal i sve ostalo što će doprineti da sastanak bude plodonosan.

Rukovodilac treba da bude pažljiv i odmeren pri vođenju sastanka, mora neprekidno imati na umu njegov cilj (ciljeve) i paziti da pojedini diskutanti ne pokvare, odnosno ne skrenu sastanak u drugom pravcu.

Pri vođenju sastanka (konferencije) prave se ponekad i razne greške što utiče na ponašanje prisutnih. Takozvano *razvodnjavanje* ili *rasplinjavanje* sastanka jedna je od tih grešaka. Sastanak se tada bez razloga produžuje i učesnici postepeno prestaju da budu aktivni ili se, pak, prelazi na detalje, odnosno diskusija tretira periferiju problema. Pri vođenju sastanka može doći i do *skretanja* sa osnovnih problema, odnosno sa osnovne linije vođenja sastanka. Diskusija se tada obično odvija u okviru nekih detalja, ili čak, prelazi na druge, nove probleme. Sledeća veća greška, a i relativno česta greška, jeste *odugovlačenje* sastanka. Dolazi kao posledica nedovoljne pripreme, nespremnosti organizatora ili učesnika sastanka i pojave diskutantata tipa brbljivca. S obzirom na pojavu zamora, na ovakvom sastanku osetno popušta pažnja i prestaje aktivnost konstruktivnih učesnika. Učesnici su tada obično spremni na stavove pa i glasanja posve nekritički, bez borbe mišljenja, što dovodi do toga da i zaključci mogu biti nesvrshodni, inadekvatni. Da se sastanak ne bi odugovlačio, nužno je, još u toku pripreme, odrediti dužinu refe-

rata i diskusija, a eventualno i rezervno vreme, vodeći računa o pauzama, odmorima i raznim fiziološkim potrebama učesnika.

Jedna od krupnijih grešaka je ako se sastanak završi bez *zaključaka* (posledica svih napred navedenih grešaka u vođenju sastanka). Naknadno doneseni zaključci su proizvoljni ili subjektivni produkt onih koji su ih oformili, a najčešće odraz mišljenja i ideja samo rukovodioca sastanka, a ne kolektivne borbe mišljenja svih učesnika. Stoga treba težiti da se zaključci oforme još u toku i pri kraju sastanka, bar u osnovnim i globalnim okvirima, dok su učesnici još prisutni.

Relativno česta greška sastanka je da pojedina rešenja i zaključci nisu produkt svih ili bar većine prisutnih učesnika sastanka. Naime, događa se da na sastanku diskutuje manji broj učesnika, te ne dolazi do većeg broja predloga, mišljenja, ideja i stavova, pa slabi i kritička borba mišljenja. Stoga ni rezultati ne mogu biti najpovoljniji. Pojava većeg broja diskutanta, svakako, zavisi i od vrste sastanka, materije i cilja koji je postavljen pa, sa stanovišta ovog pitanja, i o tome treba voditi računa.

Konačno, nužno je napomenuti da rukovodilac mora voditi računa i o *vaspitnom karakteru* sastanka. To znači da vođenje sastanka, usmeravanje diskusije, lični predlozi i diskusija rukovodioca (koja, po pravilu, treba da bude među poslednjim diskutantima — iz vaspitnih razloga), njegov disciplinovan stav, samokontrola itd. treba da pomognu učesnicima sastanka da razviju osećanje odgovornosti, discipline, ljubavi prema svojoj jedinici (ustanovi), radu i radnom odnosu, kao i međusobne pažnje i drugarstva.

Organizovana priprema svakog učesnika igra značajnu ulogu u postizanju adekvatnog cilja sastanka. Da bi se svi

mogli dobro pripremiti, važno je da im organizator pravovremeno omogući uvid u sve materijale, radi upoznavanja i proučavanja, (tim pre ako se radi o tipu sastanka za koji je to neophodno učiniti).

Praksa ukazuje da organizator sastanka mora voditi računa i o tome da auditorij bude određen, zavisno od ciljeva i vrste sastanka, jer heterogena grupa ne može rešavati problem koje je usko specifičan. Ako su struke učesnika različite, onda će, svakako, materija sastanka zahtevati odgovarajuće problemske, metodološke ili stručne veze među profilima stručnjaka da bi sastanak postigao određene pozitivne rezultate.

Važan faktor koji mnogo doprinosi uspehu sastanka jeste tzv. grupni moral, što znači da svi učesnici imaju zajednički interes za uspeh sastanka.

Svakako da na pozitivne ili negativne rezultate jednog sastanka utiče i trenutno subjektivno raspoloženje učesnika, ili njegovo zdravstveno stanje. Tako, na primer, ako neko bolestan dođe na sastanak, ili ima trenutne neprilike u porodici, ili se u njemu odigravaju izvesni fiziološki procesi (na primer, u žena), onda, u takvoj psihofizičkoj konstelaciji, on neće moći dati adekvatan doprinos sastanku. Radna okolina, ukoliko nije povoljna, može takođe negativno uticati na uspeh sastanka, kao što su, na primer, hladne ili pregrejane prostorije u kojima se održava sastanak, zadimljene od pušenja ili zagušljive, neugodno osvetljene, neudobni stolovi i stolice, zatim dugi sastanci vođeni do kasno u noć i bez dovoljno odmora i pauza, bez okrepe hranom i pićem, itd. Važnu ulogu u pozitivnom ili negativnom smislu na tok sastanka mogu imati i vremenske prilike (letnja sparina, zimske niske temperature, duge kiše, razni vetrovi itd.).

Zamor rukovodioca ili učesnika sastanka (konferencije), takođe predstavlja značajan činilac koji može poremetiti tok i ishod sastanka. Kad se govori o zamoru, onda se više misli na psihološki zamor, koji predstavlja doživljaj nelagodnosti i bezvoljnosti. Na sastancima se može pojaviti i mentalni zamor, kao rezultat napornog intelektualnog rada, opterećenja pri emocionalnoj aktivnosti. Fizički zamor je rezultat fizičkog naprezanja i raznih fizičkih neugodnosti u toku samog sastanka. No, važno je spomenuti da zamor učesnika sastanka može nastati kao posledica monotonije sastanka. Zamor se očituje: smanjenjem ili gubitkom inicijative za diskusiju i praćenje sastanka; popuštanjem intenziteta pažnje na okolinu i sadržaj rada; pojavom osećanja neudobnosti — pa i glavobolje; monotonijom i smanjenjem vremena reakcije; fizičkom i psihičkom mlitavošću i inaktivnošću (nekad može doći i do pojave pojačane razdražljivosti ili netolerantnosti prema učesnicima sastanka ili, pak, do fizičkog nemira); osećanjem dosade i pojavom fizioloških promena u organizmu (znojenje, bledilo, lupanje srca itd.). Prevencija zamora učesnika jednog sastanka zavisi od pripreme i rada organizatora sastanka.

## LITERATURA

1. Beal G. M.; J. M. Bohlen; J. N. Randalangh: *Leadership and dynamic Group Action*, „The Jowa University Press“, Jowa, 1962;
2. Bešlajn J. R.: *Rukovođenje narodnom odbranom*, VIZ, Beograd, 1952;
3. Boring E. C.: *Psychology for the Armed Services*, Infantry Journal Press, Washington, 1945;
4. Broz J. Tito: *Govori i članci, I, II i III tom*, „Naprijed“, Zagreb, 1959;
5. Copeland N.: *Psychology and the soldier*, The Military Publishing Comp., Harrisburg, Pensilvania, 1951;
6. Davis Ralph, C.: *Industrial Organisation and Management*, Harper and Brothers inc., New-York, 1940;
7. Engels F.: *Izabrana vojna dela*, VIZ, Beograd, 1953;
8. Engels F.: *Porijeklo porodice, privatnog vlasništva i države*, „Naprijed“, Zagreb, 1945;
9. Frunze V. M.: *Izabrana dela*, VIZ, Beograd, 1946;
10. Gošnjak I.: *Tito — strateg revolucije i tvorac narodne armije*, Narodna armija, Beograd, 1964;
11. Jeger A.: *Problemi rukovođenja u privrednim organizacijama*, Informator, Zagreb, 1959;
12. Kalodera Marko: *Komandovanje i upravljanje u JNA*, „Vojno delo“, br. 4—5, Beograd, 1962;
13. Klausevitz: *O ratu, I i II*, VIZ, Beograd, 1951;
14. Komel Franta: *Statistika i evidencija — Elementi rukovođenja*, „Vojno delo“, br. 7—8, Beograd, 1962;
15. Kronja T.: *„Razmatranje o rukovođenju vojničkom grupom*, „Vojno delo“, br. 3, Beograd, 1963;
16. Leavitt H. J.: *Psihologija za rukovodioce*, Novinarsko preduzeće „Privreda“, Zagreb, 1964;



17. Marks-Engels: *Izabrana dela*, tom I, „Kultura“, Zagreb, 1949;
18. Mikša F. O.: *Taktika atomskog rata*, VIZ, Beograd, 1957;
19. Mooney James D.: *The principles of Organisation*, Harper and Brothers inc., New—York, 1947;
20. Pennington L. A.; Hough, Romeyn B.; Case H. W.: *The Psychology of Military Leadership*, Prentice-Hall, Inc., New-York, 1943;
21. *Problemi rukovođenja u javnoj upravi*, Biblioteka javne uprave, sveska 6, Beograd, 1963;
22. *Problemi kadrovske politike*, Biblioteka javne uprave, sveska 7, Beograd, 1963;
23. Pusić E. i Zvonarević M.: *Organizacija i vodenje sastanka*, Biro Tehnika, Zagreb, 1957;
24. *Razmatranje o savremenom ratu*, „Narodna armija“, Beograd 1959;
25. Sun Cu Vu: *Veština ratovanja*, VIZ, Beograd, 1952;
26. Weniger E.: *Wehrmachtserziehung und Kriegserfahrung*, Mittler und Sohn, Berlin, 1938;
27. Woodworth S. R.; Schlossberg H.: *Experimental Psychology*, Methuen and Co., London, 1954;
28. Valentine C.W.: *The Human Factor in the Army*, Aldershot, Gale and Poldan, London, 1954;
29. Young Kimball: *Social Psychology*, Appletan Century Crafts, New-York, 1944.

## IZDANJE VOJNE BIBLIOTEKE — NAŠI PISCI

- Vekoslav Kolb*, BORBENA DEJSTVA U ŠUMI — II dopunjeno i prerađeno izdanje, izdanje 1956, rasprodato.
- Pero Morača*, NAPADI NOVJ NA NASELJENA MJESTA — izdanje 1956, rasprodato.
- Jovo Vukotić*, ZADRŽAVAJUĆA ODBRANA — izdanje 1957, poluplatno, 16 skica, 193 strane, cena 400 dinara.
- Grupa pisaca*, ATOMSKO ORUŽJE I ZAŠTITA — izdanje 1957, rasprodato.
- Grupa pisaca*, BIOLOŠKA SREDSTVA U RATU — izdanje 1957, rasprodato.
- Danilo Cerović*, RAKETE — izdanje 1958., rasprodato.
- Milivoje Stanković*, ISTORIJSKI OSVRT NA ULOGU ARTILJERIJE U ZDRUŽENOM BOJU — izdanje 1958, poluplatno, 20 slika, 31 skica, 896 strana, cena 1.200 din.
- Branko Obradović*, PROTIVVAZDUŠNA ODBRANA — izdanje 1959, rasprodato.
- Borivoje Rackov* — *Franc Smole*, FORSIRANJE PLANINSKIH REKA — izdanje 1958, rasprodato.
- Aleksandar Vojinović*, RAZMIŠLJANJA O PRINCIPIMA RATOVANJA U ATOMSKIM USLOVIMA — izdanje 1959, rasprodato.
- Petar Tomac*, VOJNA ISTORIJA — izdanje 1959, „Nagrada 22. decembar“, rasprodato.
- Milan Pavlović*, TENKOVI U PROŠLOSTI I BUDUĆNOSTI — izdanje 1959, rasprodato.
- Pero Morača*, ODBRANA U NOR — izdanje 1959, „Nagrada 22. decembar“, rasprodato.
- Vladimir Timčenko*, OPERATIVNO MASKIRANJE — izdanje 1959, brošura, 16 skica, 113 strana, cena 250 dinara.

- Blažo Žugić*, ANEGDOTE — zbirka anegdota iz inostranih armija srpske i crnogorske vojske, bivše jug. vojske, NOR-a i mirnodopskog života JNA, izdanje 1959, rasprodato.
- Branko Borojević*, DRUGA STRANA RATA — izdanje 1959, „Nagrada 22. decembar“, rasprodato.
- Josip Žužul*, POMORSKI OPERATIVNO-TAKTIČKI DESANTI — izdanje 1959, broširano, 160 strana, cena 250 din.
- Vladimir Gintovt*, GEOGRAFSKA KARTA — izdanje 1959, rasprodato.
- Dorđe Dragić*, SANITETSKA SLUŽBA U PARTIZANSKIM USLOVIMA RATOVANJA — izdanje 1959, „Nagrada 22. decembar“, rasprodato.
- Aleksandar Vojinović*, O NARODNOM RATU — 1960, rasprodato.
- Petar Kleut*, PARTIZANSKA TAKTIKA I ORGANIZACIJA — izdanje 1960, rasprodato.
- Branko Borojević*, DRUGA STRANA RATA — II izdanje, izdanje 1960, rasprodato.
- Grupa pisaca*, O VOJNOJ VEŠTINI I — zbirka izabranih članaka štampanih u časopisima JNA, izdanje 1960, poluplatno, 711 strana, cena 800 dinara.
- Grupa pisaca*, O VOJNOJ VEŠTINI — II — zbirka izabranih članaka štampanih u časopisima JNA, izdanje 1960, poluplatno, 713 strana, cena 800 dinara.
- Grupa pisaca*, O MORALNO POLITIČKOM FAKTORU I PARTIJSKO-POLITIČKOM RADU — zbirka izabranih članaka štampanih u časopisima JNA, izdanje 1961, rasprodato.
- Dorđe Dragić*, SANITETSKA SLUŽBA U PARTIZANSKIM USLOVIMA RATOVANJA — II izdanje, izdato 1961, rasprodato.
- Peko Dapčević*, TAKTIKA PARTIZANSKIH ODREDA I BRIGADA U TOKU NOR — izdanje 1961, rasprodato.
- Rajko Tanasković*, PITANJA PARTIZANSKOG RATOVANJA — izdanje 1962, „Nagrada 22. decembar“, rasprodato.
- Grupa pisaca*, ARTILJERIJA U NOR — izdanje 1962, poluplatno, 372 strane, cena 700 dinara.
- Milan Zelenika*, PRVI SVETSKI RAT 1914. — izdanje 1962, rasprodato.
- Savo Orović*, MORALNO VASPITANJE — izdanje 1962, rasprodato.
- Grupa pisaca*, OKLOPNE JEDINICE — izdanje 1962, rasprodato.

- Bogdan Oreščanin*, VOJNI ASPEKTI BORBE ZA SVETSKI MIR NACIONALNU NEZAVISNOST I SOCIJALIZAM — izdanje 1962, rasprodato.
- Blažo Žugić*, ANEGDOTE I HUMORESKE — obuhvataju NOR i posleratni život u JNA, izdanje 1962, proširano, 15 crteža, 191 strana, cena 350 dinara.
- Dušan Živković*, BOKA KOTORSKA I PAŠTROVIĆI U NOR — izdanje 1964, poluplatno, 1 skica, 452 strane, cena 1.000 dinara.
- Milija Stanišić*, STAREŠINA U BORBI — izdanje 1964, poluplatno, 243 strane, cena 600 dinara, „Nagrada 22 decembar“
- Rajko Tanasković*, PITANJA PARTIZANSKOG RATOVANJA — II izdanje, izdanje 1964, poluplatno, 222 strane, cena 650 dinara.
- Stojan Cmelić*, VASPITANJE VOJNOG KOLEKTIVA — u štampi, poluplatno, 277 strana, cena 600 dinara.
- Petar Tomac*, FRANCUSKI REVOLUCIONARNI I NAPOLEONOV RAT — poluplatno, 794 strane, cena 1.800 dinara.
- Dorđe Dragić*, SANITETSKA SLUŽBA U USLOVIMA PARTIZANSKOG RATOVANJA — III izdanje, poluplatno, 452 strane, cena 1.000 dinara.
- Petar Kleut*, PARTIZANSKA TAKTIKA I ORGANIZACIJA — poluplatno, 324 strane, cena 800 dinara.
- Grupa pisaca*, ISKUSTVA IZ NARODNOOSLOBODILAČKOG RATA, nagradeni članci — proširano, 301 strana, cena 800 dinara.
- Grupa pisaca*, IZGRADNJA ORUŽANIH SNAGA, nagradeni članci — proširano, 323 strane, cena 850 dinara.
- Grupa pisaca*, TEHNIKA U SLUŽBI ARMIJE, nagradeni članci — proširano, 138 strana, cena 360 dinara.
- Grupa pisaca*, O BORBENIM DEJSTVIMA, nagradeni članci — proširano, 231 strana, cena 580 dinara.

## U ŠTAMPI

*Dušan Mušicki*, RAZORNI EKSPLOZIVI.

## SADRŽAJ

	Strana
PREĐGOVOR — — — — —	5
3- ULOGA I VAŽNOST EFIKASNOG RUKOVOĐENJA U ARMIJI —	7
4- O NEKIM PSIHOLOŠKIM FAKTORIMA U RADU I PONAŠANJU LJUDI — — — — —	13
5- PSIHOLOGIJA RUKOVOĐENJA GRUPOM — — — — —	29
6- RUKOVOĐENJE I PITANJA SUBORDINACIJE, DISCIPLINE I INI- CIJATIVE — — — — —	38
7- KOMENTAR KAO STAREŠINA, NASTAVNIK I VASPITAČ — —	58
8- NEKI PSIHOLOŠKI PROBLEMI RUKOVOĐENJA — — — — —	66
9- KONTROLA IZVRŠENJA ZADATKA — — — — —	81
10- EVIDENCIJA I STATISTIKA KAO ELEMENTI RUKOVOĐENJA —	99
11- PRIPREMA, ORGANIZACIJA I VOĐENJE SASTANKA ILI KONFE- RENCIJE — — — — —	104
12- ZASTO SE LJUDI RAZLIČITO PONAŠAJU NA KONFERENCIJI ILI SASTANKU — — — — —	115
LITERATURA — — — — —	128

*Dr TOMISLAV KRONJA*  
*General-potpukovnik sanitetske službe*

**PSIHOLOŠKA RAZMATRANJA  
U SAVREMENOJ ARMIJI**

\*

Redaktor, potpukovnik  
*Radomir Đurašinović*

\*

Lektor  
*Stana Stanić-profesor*

\*

Tehnički urednik  
*Andro Strugar*

\*

Korektor  
*Nada Vesić*

Štampanje završeno marta 1966.  
Tiraž 4000



