

RAZMATRANJA O RUKOVOĐENJU VOJNIČKOM GRUPOM

Armiju možemo shvatiti kao jednu veliku celinu — sumu grupa ili delova kojoj na čelu stoji jedan vojni rukovodilac — komandant. I te grupe sastoje se od delova. Njih čine grupe pojedinaca kojima na čelu stoji starešina — oficir. Predmet ovog razmatranja su manji delovi, sačinjeni od grupa, kao što su odeljenje, vod, četa. U daljem tekstu, pri pominjanju grupe, najčešće se misli na vod, odnosno četu.

Svaka četa, vod, ima svog starešinu — oficira koji njome kao grupom rukovodi. Uloga oficira sastoji se u tome što on snosi rukovodilačku odgovornost za moralno (vojničko) i političko stanje svoje grupe. Da bi mogao dobro da rukovodi, treba da je sposoban za to, a to znači da dobro poznaje vojnostručne probleme kojima se bavi i vojnostručne probleme grupe kojom rukovodi, njeno moralnopolitičko stanje, disciplinu i motivaciju.

Svaka grupa ima svoje karakteristike po kojima se može poznati na kojoj je visini moralno-vojničko-političko stanje. Kod grupe sa dobrim moralno-vojničko-političkim stanjem postoji tendencija da se njeni članovi međusobno podržavaju, da vlada unutarnja kohezija nezavisno od spoljnih dejstava koja članove grupe sjedinjuje, i nema težnji pojedinca da izađe iz grupe niti postoji želja za njenim razbijanjem. Unutar takve grupe obično ne postoji nikakvo trvenje ili je ono takvog kvaliteta i kvantiteta da nije vredno pomena; takva grupa je vitalna i gipka na promene, uvek sposobna da se readaptira, čak i posle konflikata interpersonalne geneze. Vojnike takve grupe obično karakteriše osobina da veoma lako socijaliziraju individualne ciljeve, što znači sopstvene ciljeve poistovećuju i ostvaruju na način koji odgovara društvenim i vojnim formama i ciljevima, odnosno formama i okvirima njihove grupe. Odnosi među vojnicima grupe su pozitivni kao i stavovi svih pojedinaca — vojnika prema starešini — oficiru. Opšta i zajednička težnja svih vojnika izražava se u njihovoj želji da održe svoju grupu kao celinu i da uvek održe njenu pozitivnu vrednost i ugled.

Karakteristike grupe sa slabim moralno-vojničko-političkim stanjem su sledeće: antagonističke težnje među vojnicima koje sjedinjuje samo spoljni pritisak zabrane i autoritet starešine — oficira čije se jedinstvo gubi čim prestaje pritisak autoriteta; unutar grupe uvek vlada trvenje, nedostatak emocionalnih i drugarskih veza, nedostaje poverenje među vojnicima kao pripadnicima te grupe, kao i prema starešini. U takvoj grupi obično individualni ciljevi nisu identični sa ciljevima grupe i zato između njih postoji konstantan konflikt. Na taj način stvorena disharmonija ne može da dovede do identifikacije pojedinca sa grupom.

Nekiput slabo moralno-vojničko-političko stanje grupe ne treba tražiti isključivo u interpersonalnoj tenziji i konfliktima pojedinaca, nego treba tražiti i analizirati i druge uzroke. Teži je simptom konflikti i tenzija između starešine — oficira, s jedne, i vojnika kao individualnih članova grupe, s druge strane, jer je to najčešće indikator da se radi o sukobu interesa pojedinca i opšteg interesa koji je oličen u ličnosti starešine. Kad analiziramo moralno-vojničko-političko stanje nije nužno obraćati pažnju samo na strukturu i karakteristike grupe kao celine, već i na motive, stavove, interese i potrebe članova grupe ponaosob. Da bismo lakše shvatili moralno-političko stanje grupe kao celine, moramo voditi računa i o socijalnim, motivacionim, emocionalnim i nagonским faktorima pojedinaca koji tu grupu sačinjavaju. Zato u nastojanju da se obezbedi pravilno funkcionisanje grupe treba delovati tako da emocije, želje i ciljevi, potrebe i ambicije pojedinaca budu konstruktivne i korisne za grupu kao celinu. Mnoge konfliktne situacije često nastaju upravo zato što pojedincima nisu jasni zadaci, potrebe i ciljevi za koje se radi i bori, kao i uverenje u potrebu toga. Manjkavo i nepotpuno uverenje i neprecizno poznavanje cilja ne podstiče dovoljno vojnika — pojedinca na akciju i rad.

Težnja svake vojničke grupe je, pre svega, ostvarivanje zajedničkih ciljeva i tendencija zbog kojih je ta grupa i formirana, zbog čega ona bitiše i funkcioniše, a po sticanju uverenja o opštem interesu grupa će rešavati i probleme pojedinaca. Satisfakcija lične prirode je za grupu sekundarne važnosti. Unutar grupe uvek postoje pojedinci koji teže za samoisticanjem, prestižom i samoizražavanjem. Zbog toga moralno-društveni (socijalni) ambijent grupe treba da stvori mogućnosti da se njeni članovi izraze na pozitivan način unutar te svoje grupe. To će doprineti tome da težnje za sopstvenim isticanjem nestanu, a javljaće se i favorizovati manji uspesi što će biti uspesi grupe kao celine koji je postepeno približavaju cilju, motivišu je kao celinu, podižu joj moral i podstiču je na dalje manje i veće uspehe. Treba uvek nastojati da grupa postiže makar i manje uspehe, jer uspeh za uspehom, makar i manji, ohrabruje pojedinca i grupu, podiže moralno-vojničko-političko stanje i nivo aspiracije grupe, očekuju se novi radni uspesi. U onoj grupi u kojoj se doživljuju stalni neuspesi, snižava se nivo aspiracije, nestaju lični i grupni konflikti koji dovede do pada moralno-političkog stanja grupe.

Na moralno-vojničko-političko stanje imaju veliki uticaj psihološki momenti prošlosti i budućnosti, jer se na osnovu njih može učvršćivati motiv sigurnosti. Naša istorija uopšte, a posebno istorija narodnooslobodilačkog rata kao istorija moralno-političkih i vojničkih uspeha, izaziva danas kod novih generacija u grupama osećanje sigurnosti i pozitivno podstiče na uspehe, sigurnost i dobru perspektivu. Gledajući sa stanovišta grupe danas, pojedinci se kroz forme obrazovanja (učenje i sticanje raznih zanata u Armiji) i vaspitanja motivišu pozitivno za budućnost i tako jačaju sopstveni moral kao sastavni deo morala svoje grupe.

Determinante moralno-vojničko-političkog stanja koje su emocionalne prirode javljaju se kao solidarnost i identifikacije. Individualno osećanje ujedinjenosti i uživanje u aktivnostima i životu sa drugovima u grupi jača moralno-političko stanje ličnosti u celini. Čovek je društveno biće (motiv težnje za društvom) i teži ka spajanju u društvu, a pojedinac, kad je osamljen, vrlo lako postaje obeshraben (*cave isolatio!*).

Dvojica ili više vojnika koji su povezani drugarstvom, idejnom i emocionalnom vezom mnogo su manje podložni demoralizaciji, jer se u osećanju drugarstva i solidarnosti, u zajedničkoj ideji i ciljevima, stvorio zaštitni zid protiv nje. Grupna solidarnost vojnika dovodi do uspešnijeg izvršavanja zadataka zajedničkih ciljeva. Dalje, kad vojnik stvori osećanje da su njegovi ciljevi unutar grupe identični sa ciljevima grupe kao celine, došlo je, znači, do identifikacije sa grupom, odnosno da vojnik — pojedinac shvata i oseća uspehe i rezultate svoje grupe kao da su i njegovi lični.

Pozitivno moralno-vojničko-političko stanje grupe postiže se radom na prihvatanju normi i ciljeva, na sticanju uverenja da uspeha ima i da će ih biti i u budućnosti, zatim kroz uživanje, navike. Osnovica navika su motivacija i praksa. Početak nalazimo u motivaciji ili podstičemo motivaciju pojedinca koja, radom starešine-oficira, dovodi do pozitivnog moralno-političkog stanja. Moralno-vojničko-političko stanje odražava se kroz opštu vojničku i radnu disciplinu i disciplinovanu spremnost za odbranu zemlje. Zato dobar vojnik poštuje i prima svog oficira kao starešinu u vidu discipline.

Osim brige za moralno-političko stanje grupe, oficir-starešina se bavi i nizom problema. On se brine o grupnoj strukturi, atmosferi, ideologiji i drugim vrstama aktivnosti grupe. Starešina planira rad i sve aktivnosti, naređuje, sprovodi političku nastavu i politički orijentiše grupu, pohvaljuje i nagrađuje, kažnjava, kontroliše odnose unutar grupe itd. Starešina ima ulogu koordinatora svih aktivnosti u grupi, iako ne treba da svugde bude aktivan — neposredni radnik, već da pomaže mlađim starešinama i vojnicima da sami ostvare svoje planove, ideje. Sve ovo starešina je dužan da čini jer snosi najveći deo grupne odgovornosti, odnosno, uvek više od svih ostalih mlađih starešina i od svih ostalih jednaki članova grupe. Upravo ta odgovornost daje starešini i pravo da odlučuje i naređuje, a to od njega zahteva veštinu, spretnost, znanje i odgovarajuće reflekse, jer vrlo često odluku i naređenje treba donositi brzo i efikasno. Starešina uvek koordinira aktivnost mlađih starešina ili grupe kao celine, a naročito u situacijama kad u grupi nastupe promene, obično prilikom pripreme za terensku vežbu, gađanje, pomoć u raznim nepogodama ili specijalnim zadacima itd. U vreme kada se dešavaju promene (da i ne pominjemo ratne prilike!), u grupi mogu nastati bojazni od neuspeha i zato će starešina pronaći sve vrste aktivnosti i rada koje obezbeđuju izvršenje zadatka, s jedne strane, a sa druge — pronalaziće one aktivnosti kojima će skrenuti pažnju grupe od eventualnih neuspeha. Veština u pronalaženju ovih aktivnosti radi izbegavanja bojazni grupe ili pojedinaca od neuspeha i prepreka veoma je važna, jer ako su članovi grupe preokupirani određenim poslom, njihovu pažnju neće privlačiti neuspesi ili opasnosti.

Starešina ima ulogu planera zadataka. On odlučuje o metodama i sredstvima kojim će se najbolje i najefikasnije izvršiti zadaci. On planira konkretne i neposredne mere, ali ih i perspektivno određuje radi izvršenja konačnog zadatka koji je postavljen pred njega kao starešinu i grupu kao celinu. Starešina će kao najveštiji, najefikasniji i najodgovorniji pri planiranju cilja pronalaziti i najbolje terenske, tehničke i druge mogućnosti da se dođe do tog cilja.

Starešina-oficir je koordinator interpersonalnih odnosa unutar svoje grupe. Zato treba da vlada specifičnim psihološkim detaljima grupne strukture koji čine suštinu grupnih odnosa. Starešina je cenzor i regulator unutar grupnih odnosa. Da bi to mogao biti, treba da zna i uspeva da kontroliše i svoja osećanja i emocije. Tek tada će moći da pravilno usmeri odnose u grupi i sprovede opštu i vojnu disciplinu među pojedincima i u grupi kao celini.

Starešina-oficir koji bi se bojao neuspeha ili opasnosti i ne bi mogao da kontroliše sopstvene emocije, teško bi mogao imati čvrstu, disciplinovanu i homogenu grupu. Tu, dakle, vidimo da je starešina kontrolor i cenzor sopstvenih emocija i konflikata, a istovremeno i konflikata u grupi.

Starešina ima pravo i dužnost nagrađivanja, pohvaljivanja i kažnjavanja. I nagrađivanje i kažnjavanje treba da bolje i jače motiviše težnju da se ide ka cilju. Nagrade i pohvale motivaciono deluju jače nego kazna. Kazna je uvek zadnja mera i tek je kao takva preporučljiva, jer kad se zadatak ne izvrši ili se loše izvrši, uvek je efikasnije kritikovati rad nego ličnost koja je to radila. Kazna ili kritika upućene ličnosti mogu da vređaju njen ponos i dostojanstvo, a to deluje destimulativno. Kritikujući rad izbegava se mogućnost vređanja ličnosti, pa se ona tako motiviše da sledeće zadatke izvršava bolje i predanije. To je jedan od osnovnih principa socijalne psihologije u tretiranju problema kazne i pohvale.

Starešina je i idejni vođa grupe, pa stoga njemu pripada moralno i političko-ideološko vođstvo grupe. On u sebi inkorporiše mnoge funkcije koje mu pripadaju kao starešini grupe i na taj način postaje i centar emocionalnih osećanja svih vojnika grupe. On postaje ideal za grupnu identifikaciju. Starešina, konačno, živi sa životom grupe, doživljava njene uspehe i neuspehe. Dobar starešina nastoji da odgovornost grupe distribuirna na sve ličnosti u grupi podjednako. On hrabri i jača interpersonalne odnose i kontakte i traži načine za reduciranje intragrupnih tenzija. Dobar starešina prilagođava pojedine zadatke pojedincima prema njihovoj snazi, snalažljivosti, refleksima, oštroumlju, spretnosti i izdržljivosti. On i sam aktivno učestvuje u izvršavanju zadataka grupe i ličnim primerom, savetima i konsultacijama pokazuje kako treba raditi. Na taj način svi vojnici stiču afinitet prema starešini grupe, svi članovi grupe osećaju usku vezu među sobom i s njim. S druge strane, na taj način se i pojedincima i grupi pruža mogućnost da se kroz razne zadatke i forme istaknu, a to dovodi i do ličnog samopotvrđivanja, odnosno do osećanja veće sigurnosti pojedinca i stabiliteta grupe kao celine. U svom celokupnom radu pri težnji za postizanjem opštih ciljeva, starešina će nalaziti i zadovoljenje svojih ličnih potreba i želja.

Da bi odnosi prema pojedincima u grupi bili što pravilniji, starešina će voditi računa da dobro poznaje svakog člana grupe, da uvek zna njihova imena koja, kad ih on izgovara, potvrđuju njihovu ličnost i osobitost, zatim da poznaje sve njihove lične i porodične probleme, momentane teškoće, interesovanja, sklonosti i želje.

Starešina mora da se brine da svojoj grupi ili pojedincima daje dobra i precizna naređenja, precizne, odrešite i jasne instrukcije, jer od njihove preciznosti i pravilnosti zavisi kako će pojedinci ili grupa shvatiti važnost i značaj zadatka, a isto tako koliko će pojedinac ili grupa verovati u to da starešina poznaje svoj zanat, svoju struku. Starešina će pri davanju

instrukcije, konsultovanju ili izdavanju naređenja adaptirati način govora i visinu tona glasa prema svojim vojnicima saobrazno kvalitetu rada i situacijama. On će težiti konstantnom stvaranju kontakata, odnosno izbegavanju izolacije od svojih ljudi, što će pozitivno uticati na solidarnost i moral grupe, jer će ona osetiti da starešina ozbiljno vodi računa o individualnim i grupnim problemima. On treba da bude autoritet grupe, ali to ne znači da mu način rukovođenja bude takav da stvara one koji će mu se pokoravati iz straha. Autoritet u grupi stvoriće na humani način, kroz interese za probleme grupe, kroz sposobnost za učenje sebe i drugih, preko smisla za organizovanje posla, sposobnosti samokontrole, elastičnošću duha i rukovođenja. Starešina stvara ravnotežu u grupi, koheziju i sposobnost grupe da u svim situacijama radi kao celina.

Na osnovu prednjih razmatranja mogu se izvući i izvesne praktične sugestije i zaključci.

Komandovanje u širem smislu treba da ima karakter rukovođenja, a ono znači pronalaziti najbolje puteve u kontaktima sa saradnicima i potčinjenima radi izvršavanja zadatka. Za ovakav način rukovođenja potrebno je: dobro poznavanje svoga rada, odnosno svoje struke ili službe; pokazivanje interesa i za pitanja van svog službenog rada (struke) za koje se interesuju pojedinci iz grupe ili grupe kao celine kojom se rukovodi (umetnost, književnost, pedagogija, psihologija, sport itd.); pokazivanje interesa za socijalni status i način života svojih ljudi, zatim brige o ishrani, odevanju, motivima i potrebama, plati, odmoru i raznodoli itd.; da starešina stekne poverenje u sebe da će uspeti u svom radu na izvršenju zadatka; tako organizovano izvršavanje zadatka da starešina može pružiti maksimum pomoći svojim ljudima u savetima, a po potrebi i neposrednim radom; sagledavanje problema i zadatka grupe sa gledišta svojih potčinjenih, ali i pretpostavljenih, odnosno sa gledišta opštih interesa i tendencija; starešina mora da zna, odnosno da nauči dobro govoriti, jer je živa reč u radu i akciji veoma važna; način i ton govora mora biti adekvatan ličnosti, grupi, odnosno situaciji; sposobnost da se na najefikasniji način oda priznanje pojedincu ili grupi i za sitne uspehe; zapažati i najmanje greške i skretati pažnju na njih potčinjenima, vodeći računa o kritici rada, a ne ličnosti učinioca; kaznu ređe primenjivati, jer ona može biti destruktivna; kolektivna kazna nije nikad preporučljiva.

Svrha vojne discipline i morala je da usmere grupu na organizovanu akciju i rad. Grupa treba da stekne uverenje da su disciplina i moral nužni.

Krajnja svrha discipline, morala i uspešnog rukovođenja treba da bude da pojedinci i grupa dobro rade i dejstvuju i kad nema neposredne kontrole.

General-major

Dr Tomislav KRONJA