

General-pukovnik u penziji

Velimir KNEŽEVIĆ

## NAČELNIK ODELJENJA U PROCESU RUKOVOĐENJA

Stalnim razvijanjem i proširivanjem sastava jedinica, naročito viših, i komanda se razvija u sve složeniju instituciju. Tako danas gotovo svaku komandu sačinjavaju raznovrsna odeljenja, odseci i drugi organi, sa velikim brojem načelnika, pomoćnika i referenata, koji obavljaju različite, specijalizovane poslove. Svi oni neprekidno rade u okviru svojih nadležnosti: proučavaju—analiziraju odgovarajuća pitanja iz svog domena kako bi se, obradom, došlo do podataka potrebnih za donošenje odluke; predlažu celovita rešenja za određena pitanja; daju stručna objašnjenja, informacije i dr. Za obavljanje tako složene uloge starešinama je sve manje dovoljna stručnost u užoj specijalnosti. Za potpuno i solidno obavljanje poslova u komandi, one moraju posedovati visoke kvalitete štapskih starešina i sposobnost za sistematski rad i široku kreativnu saradnju u tako stručnom i složenom kolektivu. Istina, osavremenjavanje i, naročito, tehnička modernizacija nekih procesa rukovođenja olakšavaju izvršavanje mnogih poslova, utičući da se oni obavljaju ekspeditivnije i sigurnije, ali ne mogu da zamene i brojne štapske organe. Naprotiv — oni zahtevaju usavršavanje štapskih organa. Zbog toga obučenost starešina za obavljanje raznih dužnosti u komandama postaje sve ozbiljnije kadrovska pitanje.

Osposobljavanje starešina za rad na štapskim poslovima<sup>1</sup> vrši se redovnim školovanjem, savlađivanjem određenih programa, pohađanjem posebno organizovanih kurseva, obrazovanjem uz rad. To su putevi sticanja neophodnih teoretskih znanja kao osnove za štapski rad. Međutim, školovanje je samo preduslov, istina veoma važan, za savladavanje štapskih poslova, jer je za sticanje umešnosti, pa i veštine u tome, — što su zahtevi savremene prakse — neophodno dalje

<sup>1</sup> Uslovan naziv za poslove u komandi — štabu.

i stalno usavršavanje redovnim obavljanjem poslova na odgovarajućim dužnostima. Otuda će odgovor na pitanje kojom brzinom i s kakvim uspehom će se novopostavljeni starešina osposobiti za kvalitetan rad u komandi — u prvom redu zavisiti od toga kako je prihvaćen i dalje vođen na radnom mestu. U ovom prilogu će biti reči o osposobljavanju starešina za štapsku dužnost — praktičnim radom na redovnoj funkciji.

## OSPOSOBLJAVANJE ZA SAMOSTALAN I EFIKASAN RAD

Poznato je da se čovek za neki posao najbrže i najuspešnije osposobljava ako o njemu dosta zna i praktično ga obavlja. Otuda se starešina za visokostručno i vešto obavljanje štapskih poslova najuspešnije priprema praktičnim uvežbavanjem, u čemu angažovanje pretpostavljenog načelnika ima izuzetan značaj.

Načelnik je jedan od osnovnih štapskih organa, pa se njegova uloga u odeljenju-odseku ne može shvatiti toliko usko da se svede na raspoređivanje zadataka, obavljanje kontrole i pružanje uzgredne pomoći, te održavanje reda i discipline. To, opet, ne znači da i to nije veoma važno, čak i neophodno područje poslova načelnika, pogotovu što u odseku-odeljenju radi određen broj referenata<sup>2</sup> koji realizuju sve zadatke. To su snage kojima načelnik raspolaže, zbog čega on za sigurno rukovođenje mora dobro da poznaje mogućnosti svojih saradnika. To mu je utoliko lakše što je priroda poslova u odseku-odeljenju takva da je načelnik u neprekidnom kontaktu sa svojim saradnicima, zbog čega je u mogućnosti da ih upoznaje i prati njihov razvoj.

U pogledu stepena osposobljenosti referenata za štapske funkcije, stanje u raznim odsecima-odeljenja biće različito. Najčešće će pored sposobnog i osamostaljenog biti manje osposobljen, pa i novajlija koji nije radio na tim zadacima, zbog čega se teže snalazi u praksi. Takva situacija podrazumeva odgovarajući pristup i zahteva angažovanje načelnika na što bržem osposobljavanju svih referenata za njihove dužnosti u štabu, što je jedna od osnovnih obaveza načelnika. U ulozi pretpostavljenog on mora tako da organizuje rad da u prvom redu osposobi potčinjene za obavljanje njihovih dužnosti. Taj zadatak načelnika posebno je važan i zato što se njegovim oživotvorenjem obezbeđuje uspešan rad celog odseka-odeljenja. S druge strane, ako načelnik svoju ulogu shvati usko, svodeći je na

---

<sup>2</sup> Uslovan naziv za starešine u odeljenju — odseku.

davanje zadataka, kontrolu rada i uzgredno i povremeno pomaganje — on će brzo izgubiti poverenje saradnika i naći se u veoma nezavidnoj situaciji, naročito u pogledu vremena i kvaliteta izvršenja zadataka. Takva uskost sobom nosi napetost, nervozu, nesigurnost, a često i slabi odnose. U takvim situacijama od vajkanja na personalnu službu i njena rešenja sa neosposobljenim ljudima za rad u štabu malo je koristi. Naprotiv, to samo zamagľuje prave uzroke i nepovoljnog stanja i puteve njihovog prevazilaženja.

Sa stanovišta službe, najbolje je ako načelnik odeljenja-odseka, kao starešina osnovne organizacione jedinice štaba, izrasta normalnim putem, tj. ako je ranije radio kao referent sa dugogodišnjom trupnom i štapskom praksom, ili je u toku školovanja, odnosno na neki drugi način, ispoljio sposobnost za štapske poslove. To veliko radno iskustvo manje je važno, pak, za referenta kao saradnika načelnika, naročito kada je reč o štapskom radu, mada je ono, razumljivo, i poželjno i korisno. Naime, referent to, ipak, lakše može nadoknaditi na svom radnom mestu, razume se uz odgovarajuću pomoć načelnika. U odseku-odeljenju, uostalom, ima više starešina na formacijskim dužnostima referenata, pa je sa potpunom, zameenom, rasporedom i sl. tog kadra manje teškoća. Međutim, kada na funkciju načelnika dođe starešina bez dovoljno iskustva u obavljanju štapskih poslova, nastaju ozbiljni problemi, pogotovu kada je reč o starešini koji nema izražene sklonosti za strpljiv rad i kritičko gledanje na svoje obaveze i rezultate rada. U svim drugim slučajevima realno je pretpostaviti da će se starešina sa sklonostima za strpljiv štapski rad i kritičko posmatranje, uz neophodnu pomoć pretpostavljenog, kroz izvestan period osposobiti za uspešno rukovođenje odeljenjem-odsekom.

Načelnik odeljenja u kome radi više saradnika-referenata svoj odnos i ličnu aktivnost u osposobljavanju potčinjenih mora podešavati prema njihovim mogućnostima i konkretnim potrebama, imajući uvek na umu da je lično odgovoran za celokupan rad — izvršavanje svih zadataka i rezultate rada odeljenja-odseka kojim rukovodi. On, jednostavno, nema prava da se za neizvršene zadatke, odnosno slaba rešenja, izgovara stručno neosposobljenim i neiskusnim referentima kakvih će u odeljenju svakako biti. Imaće početnika u štapskom radu, ali će imati i referenata sa štapskom i trupnom praksom, najvišim vojnim obrazovanjem, visokim činovima, itd. Radi toga, planirajući poslove-zadatke odeljenja, u isto vreme mora da planira i vreme za pomaganje referentima u izvršavanju odgovarajućih zadataka, odnosno u njihovom osposobljavanju za samostalan rad. To može biti povremena, ali i takva vrsta

pomoći gde načelnik i referent na određenom zadatku zajednički rade od samog početka. Cilj takvog angažovanja je da se referent uputi u ceo proces rada na nekom važnijem zadatku — počev od načina prilaza zadatku pa preko prikupljanja materijala, izdvajanja relevantnih činjenica i njihovog analiziranja i međusobnog povezivanja, zatim usaglašavanja stavova sa drugim organima komande — do donošenja predloga-rešenja.

Neki načelnici se klone takvog metoda rada, pa — imajući prevashodno na umu svoju neosporno veliku ličnu odgovornost za rad i rezultate rada u odeljenju-odseku — često radije sami urade posao koji bi trebalo da prethodno obave referenti, ili za to zaduže druge iskusnije saradnike. Slabost takvog rada je, sem ostalog, i u tome što pasivan odnos prema pojedinim neosposobljenim referentima ima za posledicu da deo starešina ostaje po strani, tako da se pojavljuje i problem nejednakosti u stepenu zaposlenosti i u radnom angažovanju. Takvi načelnici, u sličnim slučajevima, najčešće čekaju da im personalna služba reši te probleme, mada su svesni da je obrazovni i vaspitni rad sa svim potčinjenima jedna od njihovih osnovnih i prirodnih obaveza koja proizilazi iz same suštine rukovođenja.

Pomoć svog pretpostavljenog u osposobljavanju za štapske poslove njegovi saradnici s pravom očekuju. Dobivaju li je, još ako je kvalitetna i efikasna — oni je veoma cene i sa puno volje prilaze svojim obavezama u štabu. U takvim slučajevima se brzo osamostaljuju i postaju načelniku oslonac u radu. Uz to, takav rad doprinosi afirmaciji samog načelnika kao pretpostavljenog, te povećava efikasnost rada odeljenja-odseka, a to znači i komande kao celine.

Organizovanost rada u odeljenju-odseku od primarnog je značaja iako je reč o relativno malom broju angažovanih ljudi. Ona se ispoljava gotovo u celokupnoj delatnosti odeljenja, vaspitno utičući na ljude. U svemu tome uloga načelnika je veoma važna, nezamenjiva.

#### TEŠKE POSLEDICE NARUŠAVANJA NADLEŽNOSTI

Organizovanost u štapskom radu se, u prvom redu, ogleda u optimalnom korištenju raspoloživih snaga i vremena. U vezi s tim neophodne snage se, na osnovi predviđenih zadataka, određuju formacijom, te definišu funkcije za svako od formacijskih mesta. Povezanim razmatranjem poslova-zadataka i neophodnih snaga koje će ih rešavati, obezbeđuje se realnost formacije komande i njenih organa.

Delokrug rada i nadležnosti do kojih se tim putem dolazi propisuju se za svako radno mesto. Snage predviđene formacijom treba da su tako proračunate-odmerene da se svi zadaci mogu obaviti kvalitetno to u radnom vremenu. Međutim, i pored svih nastojanja teško je napraviti posve siguran proračun, pa je korisno predvideti i oko 20 odsto rezervnog vremena za obavljanje zadataka koji se mogu očekivati mimo predviđenih, zatim za osposobljavanje za rad onih koji još nemaju iskustva, za nepredviđene okolnosti, itd.

Razgraničenje zadataka vrši se putem propisanih nadležnosti. Time se obezbeđuje osnovna podela poslova i načelna organizacija rada u odseku-odeljenju. To je u svakom, što znači i najmanjem kolektivu, osnova organizovanosti. Ta podela poslova propisuje se odgovarajućim dokumentom uz formaciju.

U praksi rukovođenja bez velike nužde ne bi trebalo remetiti organizaciju u kojoj su propisane nadležnosti. Jedino kada se menja stanje u odeljenju-odseku (duža nepopunjenost mesta, odsustvo pojedinaca, promene u obimu planiranih zadataka i sl.) načelnik interveniše — vrši preraspodelu snaga, menja zadatke. To moraju ostati samo privremene izmene nadležnosti, izazvane aktuelnom situacijom, a čim se stvore normalni uslovi u odeljenju uspostavlja se ranije stanje. Pri tom treba imati u vidu prirodan odnos u odeljenju: da referenti imaju svoje osnovne dužnosti i one druge, koje se zajednički dele jer su manje ili više iz nadležnosti svih. Pored toga, povremeno se javljaju vanredni zadaci jer se svi poslovi iz delokruga rada odeljenja ne mogu unapred predvideti i »pokriti« referentima. To ne sme remetiti osnovni odnos u odeljenju — da svaki referent obavlja propisane dužnosti i snosi odgovornost za njihovo izvršavanje i rezultate rada.

Svako uplitanje u nadležnosti drugog referenta, makar se radilo i o poslovima manjeg značaja, remeti postojeću organizaciju, čak i kada se radi i o izvanrednoj situaciji, zbog čega to svakako treba izbegavati a kada je, ponekad, neophodno — o preduzetom obavezno treba obavestiti nadležnog-odgovornog referenta. Eventualno mešanje potčinjenog referenta u poslove i ovlašćenja načelnika dovodi do težih posledica. Takve deformacije su, istina, retke, ali u svakom slučaju upozoravaju da u dotičnom odeljenju-odseku nije obezbeđena sigurnost rukovođenja. Narušavanje nadležnosti u tako gruboj meri stvara zabune, umanjuje odgovornost i, najčešće, remeti odnose. Ukoliko se ovakva nenadležnost proširi i u odnosima sa potčinjenim jedinicama, onda to znatno utiče i na ugled pretpostavljene komande. Takva praksa može dovesti u pitanje izvršavanje

naredjenja, odnosno stvoriti situaciju u kojoj se ponovno naređuje jednom već naređeno, što zadire u poslove i funkcionalnost rukovođenja uopšte.

## REALNO PLANIRANJE — OSNOV ZA USPEH U TIMSKOM RADU

Planiranje je jedan od bitnih uslova za organizovanost u radu, naročito u odseku-odeljenju. Plan obezbeđuje radnu sigurnost i stabilnost, unosi red i odgovornost, te ujednačenu angažovanost svih koji rade u tom manje ili više samostalnom stručnom timu u kome se načelnik javlja u funkciji njegovog rukovodioca ili koordinatora posla više stručnih timova, a referenti — u ulozi osnovnih nosilaca delova ili celine zadatka. Da bi plan bio stalno aktuelan dokument i pravi regulator odnosa za sve u odeljenju-odseku, osnova na kojoj su utemeljeni rad i odnosi — on mora biti kvalitetan, realan, svestrano i studiozno obrađen. Jedino takav on i može stimulisati sistematičnost u radu i obezbeđivati preduslove za uspešno poslovanje, čak i u slučajevima kada je rad odeljenja-odseka u određenoj meri uslovljen i potrebama i merama drugih. S druge strane, pak, plan čiji sadržaj predstavlja mehanički zbir brojnih zadataka i problema — ne može biti odraz realnog stanja i potreba, odraz stvarnih mogućnosti. Tako sačinjen on umesto unošenja sistema i reda stimulira ekstenzivno poslovanje i mnoštvo drugih slabosti. Sastavljači takvog plana nisu realni u određivanju snaga za izvršavanje zadataka, davanju rokova, i dr. Bez obzira na to što takav plan s formalne strane zadovoljava (naznačeni su nosioci poslova, određeni rokovi, dati drugi podaci), on postaje samo administrativni akt u kome se registruju svi mogući zadaci.

Plan, dakle, može postati konstruktivan interni dokument, koji pozitivno utiče i reguliše poslove za određeni period — ako je njegov sadržaj adekvatno odabran i ako se njegovoj izradi priđe metodično i studiozno.

To znači da nosilac poslova oko planiranja prethodno treba dobro da upozna i oceni aktuelnu situaciju u svom sektoru, analizira i precizno utvrdi stepen izvršenja plana iz prethodnog perioda. Na taj način će ne samo znati stanje već i aktuelnu problematiku. Nakon toga treba da izučí zadatke pretpostavljene i, posebno, čvorne zadatke svoje komande, zatim zahteve koje postavljaju druga odeljenja-odseci i zahteve potčinjenih jedinica-ustanova, nastojeći da dobro upozna stanje kod njih. Prikupljene podatke izučava svaki

od referenata-saradnika u okviru svoje nadležnosti. U toj fazi rada ocenjuje se svaki zadatak sa stanovišta njegovog značaja u datom momentu, utvrđuje da li je za njegovo izvršenje potrebna saradnja drugih organa i, najzad, da li je on od takvog značaja da ga treba uneti i u plan komande.

Uloga načelnika u izradi plana je da stalno pomaže i utiče na njegov sadržaj, polazeći od zadataka komande kao celine, da vodi računa o realnosti i kvalitetu zadataka, a posebno u pogledu izbora težišnih zadataka. On naročito usmerava rad i pomaže u poslovima nedovoljno iskusnim saradnicima, te tokom celog procesa izgrađuje i ustaljuje najbolji metod rada, utvrđujući dodirne tačke i obezbeđujući međusobne veze.

Prilikom izrade plana u praksi se ispoljava nesigurnost u pogledu izbora čvornih zadataka. Krajnosti su — od olakog prihvatanja i odlučivanja za to da je veći deo plana sačinjen od čvornih zadataka do uzdržavanja od opredeljivanja uopšte i za jedan čvorni zadatak. Umesto tih krajnosti, neophodno je izdvojiti zadatke koji su u danom momentu od posebnog značaja, čime utiču na borbenu gotovost i osposobljenost jedinica-komandi. Takvi zadaci se izdvajaju i njima se mora dati prednost — i u angažovanju ljudi na njihovoj obradi i u pogledu materijalnih i drugih zahteva. Kao težišni, oni imaju poseban tretman kod svih koji učestvuju u njihovom rešavanju. Na tim zadacima načelnik se najviše angažuje, vrši češću kontrolu i, prema potrebi, učestvuje u njihovoj obradi.

Prilikom izbora i formulisanja čvornih zadataka, veoma je važno da se oni konkretno i dovoljno precizno definišu, kako bi se iz plana jasno videlo što se hoće. U praksi se sreću slučajevi da ni konkretnost niti definisanje nisu dovoljno usklađeni i prilagođeni nivou organa na koje se plan odnosi. Treba imati u vidu da uopšteno i široko postavljen zadatak može da dezorijentiše one koji će na njemu da rade. Primera radi, u direktivi pretpostavljene komande stoji: »Postići majstorstvo u obučenosti u gađanju i uništavanju oklopnih vozila«. Za komandu je zadatak jasan, ali tako definisan zadatak ne može se samo prepisati u plan odeljenja-odseka. On se, prenet na nivo odeljenja-odseka i njegove konkretne uslove, mora razložiti i izdiferencirati. Na osnovi procene svih uticajnih faktora, treba izvući i odrediti one elemente kojima će se na najbolji način ostvariti cilj navedenog zadatka. Za nivo odeljenja-odseka to može biti: organizovati pokazno zanimanje za starešine sa težištem na metodu izvođenja ove teme ili izvesti poseban instruktaž nastavnika za pripremu zanimanja iz ove teme; preduzeti mere i pružiti pomoć u izradi novog kasarnskog poligona za uvežbavanje u uništavanju ten-

kova ili doterivanje postojećih; poboljšati materijalno obezbeđenje obuke u savlađivanju ove teme, ili obratiti posebnu pažnju na obuku u pripremi i upotrebi priručnih sredstava za borbu sa tenkovima; planom kontrole posebno organizovati proveru iz ove teme, i sl. Koji će od navedenih ili drugih elemenata i na koji način ući u plan i kojeg odeljenja-odseka zavisice od konkretnog stanja i ocene. U svakom slučaju takvim pristupom zadatak se jasnije definiše i unosi sigurnost u pogledu postizanja cilja.

S formalnog stanovišta ne može se prigovoriti definisanju zadatka u planu komande »rad na usavršavanju mobilizacijskih priprema«, ili »obezbediti sigurno čuvanje i održavanje materijalno-tehničkih sredstava«. Međutim, ako se takve formulacije nađu u planu odeljenja-odseka, posebno nižih komandi, onda one zvuče uopšteno, podrazumevaju više mogućih zadataka. Znači da tako krupne i uopštene zadatke na nivou odeljenje-odsek treba konkretno razraditi, a u izboru i konkretnom definisanju voditi računa o aktuelnosti i značaju. Inače, može se steći utisak da planer ne poznaje stanje u svom sektoru, ili ulogu plana svodi na formalnu potrebu, odnosno prepisivanje zadataka pretpostavljene komande.

#### SUŠTINSKO ZA ORGANIZOVAN RAD — USAGLAŠENI ZADACI

Jedno od pitanja koje bitno utiče na kvalitet plana i organizovanost rada jeste usaglašavanje zadataka — najpre unutar odeljenja-odseka, a zatim sa ostalim organima komande. Neki zadaci, naročito krupniji i složeniji, obavezno traže saradnju više ljudi bilo iz jednog ili više odeljenja komande. Takvi su zadaci: organizovanje vežbi i grupnih zanimanja; izrada direktive za nastavu; analiza materijalne popune; izrada mobilizacijskih i operativnih planova; obrada godišnjeg izveštaja i drugih krupnijih dokumenata. Da bi plan bio dokumenat koji obezbeđuje organizovanost, takve zadatke treba usaglasiti. Oni se najpre u odeljenju-odseku izdvoje, utvrde njihovi nosioci i posebnim dogovorom kojim rukovodi načelnik precizira: ko se, do kada, i kako na njemu angažuje. Na isti način se vrši usaglašavanje sa ostalim organima komande. Načelnik štaba je nosilac tog dela usaglašavanja za komandu. Podaci o elementima koji su usaglašeni obavezno se unose u odgovarajuće planove. Ukoliko se usaglašavanje vrši površno i na brzinu, a naročito ukoliko se usaglašeni elementi ne unesu u plan, saradnja se komplikuje, a u procesu obrade dolazi do trzavica i drugih teškoća.

Svaki referent u odeljenju-odseku, prirodno, radi svoj posao i kada neki od nosilaca zajedničkog zadatka (koji nije adekvatno is-

planiran) zatraži od njega da učestvuje u obradi — dolazi do nagađanja i ubeđivanja. Obično svaki referent gleda na svoj plan i zadatke za koje je neposredno odgovoran. To je slučaj pogotovu kada su planovi nepotpuni i nerealni, odnosno kada rokovi neposredno »pritiskuju«. Tada je lakše odlagati tamo gde treba da se sarađuje, pogotovu ako to nije precizirano u planu. U takvim situacijama neretko dolazi do sporova i obaveznih intervencija pretpostavljenog, rada na brzinu itd., što za posledicu ima gubljenje inače dragocenog vremena, a umesto stvaralačke saradnje u radu — unosi nervozu.

Plan bez usaglašavanja zadataka, dakle, može da naruši organizovanost. Da bi se to izbeglo, nije dovoljan samo načelan dogovor i verbalno prihvatanje usaglašavanja, već se elementi plana moraju smišljeno i realno definisati i utvrditi, posebno određujući vreme i snage za saradnju, i to uneti u dokument plana. Kasnije, tokom realizacije plana, posebnim merama treba zaoštriti obaveze iz domena planirane saradnje, nastojeći da svi oni koji sarađuju na izvršavanju zadataka drugih, a pogotovu kada su u pitanju čvorni zadaci, baš tim zadacima daju prioritet u svom radu. Bez toga je nemoguće obezbediti organizovanost i uvezivanje raznih subjekata na zajedničkim zadacima, a time i njihovo solidno rešavanje.

Da bi se ostvarila puna organizovanost koja prerasta u sistem, nije dovoljno da planove rada imaju samo komande, odeljenja i odseci. Za obezbeđenje sigurnog i solidnog sistema rada neophodno je takođe da i svaki pojedinac ima svoj lični plan rada, na osnovi koga organizuje svoj radni dan, odnosno radnu sedmicu. Taj plan bi, u stvari, trebalo raditi za jednu do dve sedmice. Po obliku on mora biti potpuno slobodan, svakako bez obrazaca i overe nadležnih; za to je dovoljno koristiti se svojom radnom beležnicom. Na taj način se izbegavaju stihijnost i improvizacije kao kad referent, recimo, tek ujutro, po dolasku na posao, počinje da razmišlja šta bi bilo najbolje da tog dana uzme u rad, šta i odakle da počne, gde da nastavi i sl. Na prvi pogled pravljenje ličnog plana može izgledati kao referiranje, ali iskustvo poučava da to, ukoliko pređe u naviku — donosi velike prednosti, pospešuje organizovanost, obezbeđuje sigurnost u radu.

Neretko se pojedini referenti žale kako nikako ne stižu da sve zadatke obave jer »nemaju vremena«. U prirodi je većine ljudi da, iz položaja referenta i navike da površno planira ili se u realizaciji ne drži plana, ne uočavaju sopstvene nepravilnosti. Međutim, načelnik koji ga prati lako uočava dezorganizaciju njegovog rada. Zato će mu, ponajpre, pomoći da počne da planira svoje zadatke, i to

svaki od početka do kraja, vodeći posebno računa o svim bitnim okolnostima koje utiču na njihovo izvršenje. U početku će referenti s manje iskustva, bez obzira koliko su pažljivi, nailaziti na poteškoće, i u pravljenju planova i u njihovoj realizaciji, ali to u praksi treba ispravljati. Sticanjem iskustva brzo se uočava korist od tog planiranja, pogotovu s gledišta efikasnosti u radu.

Rad više referenata u istoj kancelariji, posete predstavnika drugih organa radi traženja podataka ili ostvarivanja dogovorene sadržaje — otežavaju miran i studiozan rad. U takvoj situaciji mora da interveniše načelnik, i to ne primenom disciplinskih mera već propisivanjem odgovarajućeg reda i režima u radu. On može, npr., da u toku radnog dana, recimo do 12 ili 13 časova, zabrani odlazak i diskusije po kancelarijama, razume se ako za tim nema preke potrebe, čime se omogućuje solidan i stručan individualni rad. Tek posle tog vremena on može dozvoliti odlaske i traženja objašnjenja i podataka, razgovore koji treba da budu službeni — radi razmene iskustava. Kad se na to potčinjeni naviknu — rezultati su van očekivanja, pogotovo zbog toga što je za studiozan rad najbolje jutarnje vreme i mirna atmosfera.

#### RAD NA PRIPREMANJU ODLUKE

Donošenju odluke u borbenoj situaciji obavezno prethodi procena svih relevantnih činilaca u datoj situaciji. Metodika te procene dosledno i precizno se provodi i tokom školovanja i u praktičnoj obuci starešina. Cilj je da se usvojenim postupcima procene do te mere ovlada da ona pređe u naviku, u metod i sistem rada. Pri tome se nastoji da se ne preskoči ni jedan važan elemenat za odluku. Pored pojedinačne ocene svih elemenata, vrši se i njihovo međusobno upoređivanje, suprotstavljavanje i usaglašavanje, kako bi se došlo do rešenja koje će, sa stanovišta aktuelnosti i objektivnosti, u najvećem mogućem stepenu odgovarati konkretnoj situaciji. Upravo zbog značaja analize borbene situacije ona (analiza) je usvojena kao neprikosnoven zakon.

Postavlja se pitanje: radi čega za donošenje značajnih odluka za mirnodopske potrebe — donošenje planova rada, direktiva, uputstva za materijalno-tehničko obezbeđenje i za obuku, usvajanje izveštaja o borbenoj gotovosti, izvođenje raznih vežbi i dr. — nije usvojen odgovarajući sistem analize, tj. adekvatan metod procene svih relevantnih činilaca koji su od značaja za donošenje optimalnih rešenja-odluka. Istina, podrazumeva se, a i kaže, da se i ti i svi slični

zadaci analiziraju, ali se, u isto vreme, usvajanje nekog sistema — metoda u tome i njegova dosledna primena smatraju ne samo suvišnim, već i štetnim, da to vodi šablonizmu, sužava kreativnost, potiskuje inicijativu.

Sigurno je da ne postoje svesni otpori analitičnosti u radu. Ona se, formalno, i traži i primenjuje, ali se pri pažljivijem i istinskom sagledavanju prakse zapazi da je u tome malo suštinske analize. Što je najneprihvatljivije, ušlo je u jezik i naviku da se i svaka površnja obrada naziva analizom, čime gubi pravo značenje pojma za jednu veoma ozbiljnu radnju. Osnovne uzroke tome treba tražiti i u stvorenim navikama i komoditetu, neumešnosti u analitičkom prilaženju problemima, te činjenici da se i za slaba rešenja retko snose ozbiljnije posledice. Opravdanje za takav odnos često se traži u vajkanju na kratke rokove, neiskustvo ljudi, na neorganizovanost nametnutu od nekoga drugog, itd. Otuda se i važnijim zadacima, umesto analitičkog pristupa i postupka, prilazi rutinerski, sa osloncem na uhodanu praksu, što se uvek iznova pokaže nedovoljnim.

Analitički prilaz zadatku je teži i složeniji; on na početku traži više vremena. Uz to, on zahteva veću koncentraciju, strpljivost, puno konsultovanja i saradnju sa drugim organima u komandi, razmatranje problema i njihovih elemenata u međusobnoj povezanosti, i dr. Međutim, kada se taj stvaralački metod savlada, on prelazi u naviku, pa obrada pitanja postaje ne samo kvalitetnija, već i vremen-ski kraća. Sem toga, kada je odluka — rešenje plod analitičke obrade, onda ima manje razloga da se vraća na ponovnu obradu, dopunu, doterivanje itd., što je, inače, redovna pojava kada se radi rutinerski i površno. Istina, u svakoj delatnosti, što znači i u štapskim poslovima, posebno ako su tehničke prirode, mora biti i dosta rutinerskog, ali krupniji i ozbiljniji zadaci moraju se obrađivati kreativnim postupkom, temeljno.

Štapski rad se u najvećoj meri zasniva na shvatanjima i snalaženju načelnika, na njegovoj umešnosti. Otuda je i njegova uloga i s tog stanovišta veoma značajna. Sem ostalog, od njegovog stava i umešnosti u radu zavisi da li će referenti u odeljenju-odseku naučiti, a zatim naviknuti da rade studiozno i analitički, ili će se zadovoljavati formalizmom i rutinerstvom.

Time načelnikov stav poprima značaj jednog od bitnih uslova za podizanje kvaliteta potčinjenih starešina, a to znači i štapskog rada.

Bitna uloga načelnika je, dakle, da pomogne u radu svom saradniku — referentu, a to će najefikasnije učiniti praktičnom ob-

radom konkretnog zadatka. On mu pri tom najpre može ukazati gde i kako da prikupi sav materijal na osnovi kojeg se vrši proučavanje određenog pitanja-zadatka. To su, obično, ranije stručne obrade tog pitanja, napisi u vojnoj štampi, podaci iz redovnih službenih i drugih izveštaja koji se odnose na to pitanje, a po potrebi referenta treba uputiti u jedinicu, radi provere, na licu mesta, i utvrđivanja pravog stanja, uzimanja podataka iz evidencije nižih komandi, i dr.

Sledeća i najvažnija radnja je proučavanje tog materijala — radi analize i ocene realnog stanja, tj. da se sagleda u čemu se i koliko napredovalo, koje su slabosti i, što je najvažnije, koji su njihovi pravi uzroci. To je i najodgovorniji deo posla, jer treba da rezultira iz realne procene, da se, na osnovi upoređivanja raznih elemenata i stavova, otkrije suština problema, odnosno tačno naznače objektivni i subjektivni činioci. Učešće načelnika u timskom radu u toj fazi analiziranja stanja od posebnog je značaja za osposobljavanje onih referenata koji su bez iskustva. I zbog toga se mora strpljivo raditi, utvrditi pravo stanje, te proveriti realnost ocene.

Uporedo sa proučavanjem stanja i utvrđivanjem uzroka problema, otkrivaju se i moguća rešenja za odluku. Projekt odluke se dobro iznijansira, a onda definiše u vidu nacрта globalnog rešenja i mera koje organi komande i potčinjene jedinice-ustanove treba da realizuju. Kada se sve to uradi nadležni predlog usvoji, onda nije teško oformiti odluku u vidu direktive, naređenja, izveštaja i dr.

Kada su posredi zadaci koje obrađuje više organa komande, onda referent-nosilac zadataka treba da obavi potrebno konsultovanje i obezbedi usaglašavanje stavova. U stvari, usaglašavanje mišljenja-stavova o zajedničkom zadatku je od izuzetne važnosti za konačnu odluku, našta se, neretko, zaboravi pa se to u praksi nedovoljno i na brzinu uradi, i to ponajpre zbog neorganizovanosti i nepotpunog planiranja.

U praksi je najviše slučajeva da pojedine mere koje ulaze u odluku definišu razni organi komande, pa treba voditi računa da se to što oni oforme ne sme jednostavno-mehanički uklapati u odluku-naređenje. Pri tom se prilikom oformljenja naređenja, bez obzira na prethodno usmeno usaglašavanje mišljenja-stavova, mogu ponovo pojaviti razlike. Istina, to ne moraju biti razlike u principijelnim stavovima, već više u nekoj pojedinosti, čak iz domena stila prilikom ujednačavanja konkretnih i sažetih formulacija. Za taj deo posla takođe su veoma značajni iskustvo i pomoć načelnika. Tek nakon usaglašavanja i stilskog ujednačavanja, odluka se oformljuje u vidu dokumenta koji ide na potpis nadležnom starešini.

Odnos načelnik-referent je, kao odnos pretpostavljeni-potčinjeni, jasno i precizno regulisan armijskim propisima. Međutim, ako se taj odnos primeni kruto, oštro i dokraja, u uslovima štabuskog rada, može i da ne doprinese uspehu. Rad u odeljenju-odseku zahteva ne samo svakodnevni, već gotovo i neprekidan kontakt načelnika i sa saradnicima i sa ostalim organima u komandi. U tim kontaktima se analiziraju problemi, raspravlja o praksi, iznose stavovi, pri čemu neretko dolazi i do suprotstavljanja stavova referenata stavovima pretpostavljenog. Takvu praksu treba smatrati normalnom u štabuskom radu, jer referent kroz obradu pojedinosti pitanja dolazi do podataka na osnovu kojih može manje ili više drugačije, pa i sigurnije da zaključuje nego načelnik.

Odnos načelnik-referent u stručnom pogledu ne počiva samo na propisu. On, u osnovi, proističe iz prakse, a ova, u najviše slučajeva, zavisi od shvatanja, karakternih osobina i umešnosti načelnika kao pretpostavljenog. Praksa pokazuje da odnos kojim se stvara smirena radna atmosfera, slobodan i otvoren kontakt na relaciji načelnik-referent unosi konstruktivnost u radu i obezbeđuje najbolji uspeh u rešavanju zadataka. To tim pre jer je u štabuskom radu sve podređeno traženju i nalaženju najboljeg rešenja-odluke, što pretpostavlja potrebu za drugačijim odnosom od onog kada se vodi jedinica, komanduje, izvodi trupna obuka, itd.

Pravi odnos između načelnika i njegovih saradnika-referenata vodi usavršavanju poslova i kreativnosti, a u njegovom traženju i primeni je najvažnije da se menja sve ono što usporava i ometa napredak u radu. U rukovođenju načelnik mora da vodi računa ne samo o organizovanju poslova i usmeravanju potčinjenih već, isto tako, i o ličnosti referenta. Niko, na primer, ne trpi češće ukazivanje na njegove nedostatke, pa to, ako je u pitanju početnik, može kod njega izazvati posve obratan efekat od onog kojeg načelnik želi. Uspostavljanje pravilnih odnosa podrazumeva praksu načelnika da potčinjenima češće ukazuje na ono što je pozitivno, da ističe uspehe i kreativnost. Posebno treba nastojati da se ne suzbija konstruktivna kritika od strane potčinjenog referenta koja ima za cilj usavršavanje dotadašnjih metoda, menjanje preživele organizacije i drugih uobičajenih rešenja. Bez slobode na takvu kritiku gubi se inicijativa, što vodi u oportunizam i pasivnost.

Načelnik, objektivno, neće prihvatiti svaku inicijativu referenta, odnosno on i dobar predlog za izmene u datim okolnostima ponekad ne može provesti, ali je dužan, i to podrazumeva ispravan

stav pretpostavljenog, da ceni njegovu inicijativu kao potčinjenog, istovremeno mu ukazujući zašto se ta inicijativa uopšte ili za izvesno vreme ne može prihvatiti. On treba da savetuje opreznost za sve ono što »sine kao ideja«, što, ako se nedovoljno poznaje, treba dalje istraživati. Važno je da i načelnik i referent budu korektni, da prihvate svaki razložan stav i mišljenje, pogotovu ako se ranije usvojeno pokazalo neispravnim. Samokritičan i prema sebi objektivan stav nikada neće krnjiti autoritet načelnika ili umanjiti vrednost referenta. Naprotiv, to je uvek znak zrelosti ličnosti i ima veliki značaj za razvoj međusobnih odnosa u radu.

Za uspešan odnos na relaciji načelnik-referent važna je prirodnost u ponašanju, a to znači da se u tom malom kolektivu obezbedi otvorenost i što veća neposrednost, jednom rečju stvori povoljna atmosfera za rad, što se nikako ne sme shvatiti kao narušavanje osnovna čvrste svesne discipline, smanjenja odgovornosti, odricanja od korektnosti.

Načelnik koji traži mišljenje potčinjenih, i to ne reda radi već da bi čuo nove činjenice i proverio svoj stav, najčešće podstiče rađanje novih ideja, pospešuje inicijativu. Na postavljena pitanja referent mora precizno da odgovori, jasno formulišući svoju misao, a za načelnika je to prilika više da odgovarajuće pitanje objasni, odnosno u ponečem ispravi ili dopuni mišljenje potčinjenog, pomogne mu da problem šire shvati, sagleda svoj zadatak. Kada se radi o složenijem problemu, studiji, analizi i sl., on referenta podstiče na prikupljanje činjenica, na traženje mišljenja i ocena drugih, pomaže mu da razluči glavno od sporednog, da oformi svoj stav. To je najbrži put izgrađivanja dobrog metoda rada potčinjenih i, u isto vreme, mogućnost za najsigurnije ocenjivanje njihovih mogućnosti. Tako se postupa naročito dok se referent osposobi i osamostali za rad. Pri tom je važno da se on navikne da čim naiđe na teškoće traži savet i pomoć svog načelnika. A kada se referent osamostali, onda je načelnik u mogućnosti da utvrđuje i postavlja samo ciljeve, odnosno da daje osnovne teze, a sve ostalo prepustiti potčinjenom.

U tako postavljenim odnosima referent stiče sigurnost u radu i oseća da mu se stalno pomaže, što jača međusobno poverenje. U isto vreme, izgrađuje se jedinstvo pogleda o bitnim pitanjima i izbegavaju nespornosti.

U povoljnoj radnoj sredini, kada je stvoren prirodan odnos, načelnik može stalno ići dalje, zahtevajući od svojih saradnika veće napore u savlađivanju novih zadataka ili otklanjanju ispoljenih nedostataka u radu, u ponašanju. A kada je već stvoreno međusobno

poverenje, načelnik se ne usteže da češće ukazuje na greške i puteve njihovog savlađivanja. U tom cilju on ohrabruje, upućuje referenta na odgovarajući materijal — literaturu, omogućuje mu kontakte sa onim starešinama u komandi koje ga mogu savetovati, pomoći mu u radu, u rešavanju ličnih problema.

Organizovani i vaspitni rad načelnika i njegov uticaj na potčinjene ne završava se osamostaljivanjem referenta za odgovorno preuzimanje svog dela funkcije. Naprotiv, on i dalje okuplja svoje saradnike oko proučavanja problema, a ponajpre onih o kojima on treba da donosi odluke. On ih konsultuje o raznim pitanjima i traži njihovo mišljenje. Tako se vrši razmena mišljenja koja omogućava sagledavanje problema, podstiče rađanje novih ideja, stimuliše preduzimljivost u radu. To je put i način postepenog prerastanja odeljenja-odseka u ekipu kvalifikovanih štapskih stručnjaka, u kojoj vlada jedinstvo i međusobno razumevanje. Postepeno dolazi do kvalitetno novog stanja, od kojeg načelnik ima najveću korist. Osposobljavanjem i osamostaljivanjem svojih saradnika on se rašterećuje mnogih poslova na kojima se do tada obavezno angažovao. Pored toga, učeći druge on i sam uči, obogaćuje sebe, osposobljava se i menja, a istovremeno priprema potčinjene za uzdizanje na više funkcije.