

Kapetan fregate
prof. dr DRAGOLJUB ARNAUTOVIĆ

O metodama procene osobina vojnih starešina

Izboru vojnih starešina, odnosno kandidata za vojne starešine oduvek se poklanjala velika pažnja. U opredeljenju zahteva u odnosu na poželjna svojstva vojnih starešina presudno su uticali: priroda oružane borbe i idejno-klasni zahtevi. Kako su se priroda oružane borbe i klasni zahevi menjali kroz istoriju, tako su se menjali i zahtevi u odnosu na svojstva ličnosti vojnog starešine. Ovaj temeljni stav nas upućuje na kritički odnos prema istraživanjima u kojima su zahtevi (klasni i dr.) drugačiji u odnosu na naše.

Izbor vojnih starešina zasnovan na naučnim osnovama usko je povezan sa razvojem psihologije kao nauke, što vremenski pada u prve decenije ovoga veka.

Izbor starešinskog kadra prvi put je provela psihološka služba u SAD na čelu sa Otisom prilikom stupanja SAD u prvi svetski rat 1917. godine. U drugom svetskom ratu izborom starešina bavili su se vojni psiholozi Nemačke, Velike Britanije i SAD, a u taj rad uključivani su i psihijatri. U oceni sposobnosti starešina za komandne dužnosti psiholozi su utvrđivali pozitivne osobine i sposobnosti a psihijatri tražili negativne osobine.

Tako, na primer, Nemci su u drugom svetskom ratu vršili rigoroznu i sveobuhvatnu selekciju oficirskog kadra. Kandidati su dolazili u opitnu bazu gde su dva dana bili podvrgavani ispitivanju svojstava i neophodnih sposobnosti za oficirske dužnosti. U okviru ispitivanja kandidat za oficira prolazio je složenu proceduru u kojoj su mu merene intelektualne sposobnosti, sniman glas, procenjivan spoljni izgled (posebno izgled lica) i držanje, podvrgavan je i posebnim

eksperimentalnim situacijama u kojima je trebalo da se utvrdi njegov praktični smisao za komandovanje ljudima u borbenoj situaciji (dobijao je specijalno obučenu grupu vojnika kojom je rešavao jedan standardizovan borbeni zadatak). Pored toga, kandidati su ispunjavali upitnike koji su se odnosili na njihovu istoriju života, a sa njima je na kraju obavljan intervju. Komisija koja je vršila izbor kandidata bila je formirana od jednog pukovnika kopnene vojske, jednog sanitetskog oficira i trojice vojnih psihologa.

Britanska armija koristila je sličnu proceduru. Izbor kandidata za oficire vršio se u manjim grupama od približno osam ljudi. Eksperimentalna situacija u koju su kandidati postavljani, tzv. test situacije, bila je najznačajnija. Kandidati su postavljani u stvarne situacije i procenjivane su njihove sposobnosti izvršenja pojedinačnih ili grupnih vojničkih zadataka. Pored toga, u toku tri dana, koliko je trajala selekcija, kandidati su popunjavali razne upitnike: lične, medicinske, obrazovne i upitnike koji se odnose na određena zvanja u vojsci. Kandidati su, takođe, popunjavali jedan broj testova inteligencije i testove ličnosti. Na kraju je dolazila serija intervju-a koje su obavljali specijalisti. Na osnovu svih tih pokazatelja komisija (sastava: pukovnik, oficir — vojni specijalista i vojni psiholog) odabirala je kandidate za oficire (19).

U američkoj armiji u drugom svetskom ratu veća pažnja posvećivana je odabiranju oficira za specijalne službe, dok je za ostale oficire procedura bila prilično jednostavna, a norme koje su se odnosile na zdravlje, školske kvalifikacije i intelektualne sposobnosti pokazane na opštekvalifikacionom testu (AGCT) bile su minimalne. Međutim, Uprava strategijske obaveštajne službe armije SAD za odabiranje svojih operativaca (vođa u špijunskom i obaveštajnom radu i za pružanje otpora u pozadini neprijatelja) koristila se metodologijom sličnom nemačkoj i britanskoj. Kandidati su prolazili kroz relativno tešku seriju individualnih i grupnih zadataka u aktuelnoj situaciji i pri tom su njihovu pogodnost za vođu ocenjivali njihovi saradnici. Nadalje, kandidati su dobijali da rešavaju veliki broj raznovrsnih testova, a ispitivani su pomoću raznih dijagnostičkih aparata koje su upotrebljavali klinički psiholozi (kandidati su ispitivani u stanju relaksacije i u stres-situacijama).

Posle rata postupci izbora kandidata za oficire postaju sve složeniji i sveobuhvatniji, a u procenama ukupnih kvaliteta starešina koriste se i procene vojnika. Posebna pažnja poklanja se validaciji instrumenata selekcije. Jedna od najreprezentativnijih studija te vrste je ona koju je izradio američki vojni psiholog V. Helm. Ovaj autor je iz grupe od 4.000 oficira koji su stupili u službu između 1961. i

1964. odabrao 735 oficira čiji je rad praćen 5 godina i to: služba u Vijetnamu i borbena obuka u stanju stalne borbene gotovosti u Evropi, Koreji i na Aljasci. Ova grupa je 1971. godine pozvana u SAD i podvrgnuta intenzivnom trodnevnom ispitivanju testovima i simuliranoj borbenoj situaciji. Svaki kandidat rešavao je po 15 zadataka (5 administrativnih, 5 tehničkih i 5 borbenih). Ukupno je prikupljeno više od 2.000 informacija o svakom oficiru (24, str. 162).

1. *Metode i tehnike koje se koriste u izboru vojnih starešina i u procenjivanju njihovih osobina*

U izboru vojnih starešina i proceni njihovih osobina danas se koriste objektivne i subjektivne metode i eksperiment. Od objektivnih metoda najčešće se primenjuje *metoda sistematskog posmatranja* (Furiez, Had i Gackon), ili Bejlsov sistem kategorija. U subjektivne metode ubrajaju se: upitnik, testovi (sposobnosti i ličnosti), intervju i sociomaterijski postupak. Pored njih, primenjuju se faktorska analiza i analiza sadržaja i dokumentacije. Eksperimenti se sve češće koriste kao instrumenti selekcije (»testovi situacije«, eksperimentalni tornjevi, simulirane situacije i sl.).

Među mnogobrojnim metodama i tehnikama koje se u izboru i proceni osobina starešina koriste u savremenim armijama istaćemo samo najpoznatije. U izboru starešina najčešće se koriste *testovi*. Od testova najviše se koriste testovi sposobnosti (inteligencije i drugih sposobnosti), zatim testovi ličnosti (razni inventari i projektivne tehnike). Testovi ličnosti i sposobnosti sastavni su delovi baterija za izbor i procenu osobina starešina u svim modernim armijama sveta, u kojima se, inače, i vrši psihološka selekcija kandidata za vojne starešine.

Pored testova sposobnosti i testova ličnosti, u izboru starešina u drugom svetskom ratu i kasnije vrlo često su korišćeni i tzv. testovi situacije. U ovoj vrsti testova kandidati za starešinske dužnosti postavljaju se u eksperimentalne situacije (da zajedno s grupom vojnika koja im se daje na raspolaganje izvršavaju konkretan borbeni zadatak). Zbog svoje prirode, kao vrsta eksperimenta, ovi testovi pokazali su se vrlo uspešnim u izboru starešina, pogotovo u vreme rata, poput odabiranja kandidata za starešinske dužnosti koje je vršeno u nemačkoj, engleskoj i američkoj armiji u drugom svetskom ratu. Ovi testovi su pokazali visoku prognostičku vrednost i sve se više koriste u savremenim armijama.

*Metode procene*¹ (skale procene) vrlo široko su primenjivane u izboru, a pogotovo u ocenjivanju vojnih starešina. Tako npr. Odeljenje kopnene vojske američke armije među prvima je u drugom svetskom ratu koristilo ovu metodu u izboru oficira. Uzorak od 15.000 kandidata za oficire u 50 vojnih baza, podeljen je u grupe od 15 do 30 ljudi. Svaki član grupe, polazeći od zahteva borbene situacije, imao je zadatak da na kraju obuke svoju grupu podeli u tri podgrupe: petoricu onih koji će u ratnoj situaciji biti vrlo uspešni, petoricu od kojih u ratnoj situaciji neće biti nikakve koristi (neuspešni) i petoricu kandidata koji će u ratnoj situaciji biti srednje uspešni. Na osnovu tih procena postavljene su tri velike grupe kandidata: uspešnih, neuspešnih i osrednje uspešnih. Korelacija² između ovih procena i opšte ocene na završetku obuke bila je zadovoljavajuća i iznosila je +0,60. Nužan uslov validnosti procena u ovom slučaju jeste međusobno dobro poznavanje kandidata. Istraživanja S. Viliijamsa i H. Levita u mornaričkoj pešadiji u ovom pogledu su posebno instruktivna. Ovi autori su sve ljudstvo podelili u vodove od po 50 ljudi. Posle dve nedelje kandidati su procenjivali jedni druge. Korelacija ovih procena sa uspehom na kraju obuke bila je pozitivna i iznosila je 0,33, a sa ponašanjem na bojištu 0,47. Druga procena kandidata koja je usledila nakon pet nedelja obuke bila je slična prethodnoj (sa uspehom u obuci iznosila je 0,40, a sa ponašanjem na bojištu 0,43). Istovremeno, procene pretpostavljenih starešina na kraju obuke sa ponašanjem kandidata na bojištu bile su u manjoj korelaciji (0,22), a konačna opšta ocena na kraju obuke — sa ponašanjem na bojištu još manja (0,17). Polazeći od ovih i drugih nalaza, američki psiholog F. Sanford zalaže se za takav sistem procena u kojem bi kao procenjivači učestvovali: *pretpostavljene starešine, isti po rang u i potčinjeni*. Na ovaj bi se način, po oceni ovog autora, mogao vršiti najbolji izbor vojnih starešina (19, str. 23).

Metode procene se, u poslednje vreme u savremenim armijama, najviše koriste za praćenje i ocenjivanje osobina starešina radi njihovog daljeg napredovanja u službi. Među skalama procene, u pog-

¹ Od metoda procenjivanja osobina ličnosti neki autori (Gilford, R. Suppek, N. Rot, M. Zvonarević) najafirmativnije se izražavaju o *skalama procene*. Kao argumente za ovaj stav oni navode njenu relativnu jednostavnost primene, objektivnost, praktičnost, olakšano bodovanje i mogućnost kontrole eventualnih pogrešaka u primeni ovog metoda.

² Korelacija ukazuje na povezanost između rezultata i može biti pozitivna ili negativna. Najveće vrednosti su +1. Korelacija do 0,20 je neznatna; od 0,20 do 0,40 — niska; od 0,40 do 0,70 — umerena; od 0,70 do 0,90 — visoka, i od 0,90 do 1,00 — vrlo visoka. Ovi odnosi važe bilo da je korelacija pozitivna bilo negativna.

ledu objektivnosti, lakoće primene i kontrole mogućih pogrešaka većina autora ističu tzv. *metodu kontrolnih lista*. Primena ove metode posebno je česta u ocenjivanju starešina u vojsci. Najčešće se primenjuju *kontrolne liste sa višestrukim izborom i kontrolne liste sa prisilnim izborom*. U procenjivanju osobina ličnosti koja su vršena u JNA kontrolne liste sa višestrukim izborom pokazale su vrlo dobru validnost, posebno u istraživanjima R. Popovića i S. Hrnjice, te u brojnim istraživanjima koja je vršio Centar za andragoško-psihološka istraživanja JNA od 1967. do 1974. godine. Jednu vrstu ove skale — skalu čistog ranga upotrebio je i autor ovoga članka u svom istraživanju.

U izboru i proceni osobina vojnih starešina u toku drugog svet-skog rata i kasnije vrlo uspešno je korišćena i *sociometrijska metoda*.³ Ova metoda, pored široke primene u ispitivanju kohezije u vojničkim, proizvodnim, školskim i drugim grupama, i danas se vrlo uspešno koristi u izboru i proceni osobina vojnih starešina.

Među pomenutim metodama i tehnikama, po mom uverenju, najviše pažnje zaslužuju testovi ličnosti i testovi situacije, mada i ostale metode i tehnike mogu naći mesta u baterijama za izbor starešina naših oružanih snaga.

2. Najbitnije osobine vojnih starešina

2.1. O osobinama rukovodilaca uopšte

Nas posebno interesuju istraživanja psihologa i sociologa koja su se bavila *utvrđivanjem svojstava (osobina) rukovodilaca grupe (kolektiva)*. Kad su u pitanju ova istraživanja, u sociopsihološkoj literaturi, uopšte uzevši, postoje dva pristupa: *sintetički* i *analitički*. Sintetički prilaz govori o tipovima rukovodilaca, a analitički o crtama (osobinama) rukovodilaca. Kao prva klasifikacija tipova rukovodilaca, nastala kao rezultat sintetičnog prilaza u istraživanjima, pojavljuje se tipologija Maksa Vebera o »harizmatском« i o »birokratskom« tipu vođe. Pored ove, istaknimo i onu tipologiju koju je dao K. Jung o sedam tipova vođa. I konačno, jednu od najnovijih tipologija koju je dao naš socijalni psiholog M. Zvonarević (1976),

³ Odnos između metoda i tehnike je, u stvari, odnos između opšteg i posebnog u kojem tehnika predstavlja konkretnu realizaciju jednog metoda. U okviru sociometrijske metode koristi se sociometrijski upitnik koji se sastoji od nekoliko pitanja, kao npr. »s kim bi se u ratnoj situaciji želeo naći na izvršenju borbenog zadatka«, »koga bi od drugova izabrao za vođu u ratnoj situaciji« i sl.

u kojoj on razlikuje četiri tipa rukovodilaca: kompletnog vođu, idejnog vođu, organizacionog i slučajnog vođu. Čini se, međutim, da su istraživanja u kojima je dominantan *analitički pristup*, tj. istraživanja koja za predmet imaju pojedinačne crte ličnosti rukovodioca (vođe), daleko brojnija u odnosu na ona prva.

U periodu od 1940. godine (od kada datiraju prva sistematičnija istraživanja osobina rukovodioca) do danas provedena su brojna empirijska istraživanja podređena opštem nastojanju da se utvrde osobine (kvaliteti) koje razlikuju vođu od sledbenika. Među njima posebno ističemo napore Berta, koji daje takvih 79 osobina. Strogdila kao osobine vođe nabroja: veću inteligenciju, veće obrazovanje, viši socijalno-ekonomski status, veću socijabilnost, veću samoinicijativu i samopouzdanje, bolje verbalno izražavanje i bolje shvatanje situacije. Man iz svih radova o rukovođenju, objavljenih od 1900. do 1957. godine, pokušava da utvrdi neke opšte osobine vođe. Ovaj autor nije našao mnogo takvih crta, izuzev nešto veće *dominantnosti*, *bolje prihvatanje bitnih socijalnih normi* grupe i *veće muževnosti* vođa grupa u odnosu na ostale članove (15). Značajniji pokušaj u tom pravcu čini Džib (1969), koji kao osobine vođe nabroja: inteligenciju, razvijen osećaj samopouzdanja (sigurnosti), ekstrovertnost (natprosečnu komunikativnost i socijabilnost), veću prilagodljivost (manje anksioznosti), veću kontrolu svojih postupaka, veću odgovornost i pouzdanost u ono što se čini, dominantnost i sposobnost empatije. Fidler (1967 i 1970) posebno ističe socijalnu percepciju rukovodioca i ranije iskustvo sledbenika za uspeh u rukovođenju (9).

Međutim, prema najnovijim shvatanjima istraživača, opravdano se ističe da sve te osobine treba gledati u *interakciji zadataka koje grupa obavlja, karakteristika grupe i ličnih karakteristika pojedinaca*, te da su svi pokušaji da se nađu neke opšte karakteristike vođe pretrpele neuspeh⁴ (4, str. 132).

Iz tih razloga, prema mišljenju većine teoretičara na Zapadu, danas je ispitivanje osobina rukovodilaca prevaziđena stvar te da se više treba baviti istraživanjem efikasnosti rukovođenja u celini,

⁴ Strogdil (1948) ističe teškoće koje neumitno prate istraživanja ove vrste. Da bi ih ilustrovao, navodi dve osobine koje kao bitne ističe većina autora: osobina *dominantnosti* i sposobnost *emocionalne kontrole*. Analizirajući 124 studije iz ove oblasti, ovaj autor je samo u 11 studija utvrdio dominantnost vođe kao relevantno, dok je u 4 studije osoba sa ovom osobinom odbacivana kao vođa. Slična situacija je i sa drugom osobinom — *emocionalnom kontrolom*, čiji je značaj, prema Strogdilu, u 11 studija potvrđen; u 5 studija ovakva osoba je odbacivana kao vođa, a u 3 studije ovo svojstvo nije imalo uticaja za izbor rukovodioca. Njegovi nalazi jasno ukazuju da priroda zadatka i karakteristike članova grupe bitno opredeljuju svojstva vođe.

a posebno funkcijama rukovodilaca. Međutim, vojni teoretičari u svim armijama u svetu, zbog naglašene uloge rukovođenja i posebno rukovodilaca, koja proizlazi iz prirode vojničke delatnosti, nastavljaju sa ovakvim radom.

Međutim, treba reći da se funkcije vojnih starešina, pored nekih sličnosti, značajno razlikuju od funkcija drugih vrsta rukovodilaca. Društvena funkcija armije i priroda vojne delatnosti određuju ovu razliku. Armija obavlja vrlo značajnu društvenu funkciju — štiti i obezbeđuje vitalne interese određenog društva od unutrašnjeg i spoljnog protivnika. Zbog toga je vrlo važno da svi njeni pripadnici, a posebno starešinski kadar, bitne ciljeve i vrednosti društva čije interese brane doživljavaju kao svoje vlastite, jer je to garancija da će to društvo istinski braniti po cenu najvećih žrtava.

2.2. Osobine vojnih starešina u istraživanjima stranih autora

Osobinama vojnih starešina vojni psiholozi su uvek pridavali veliki značaj. U drugom svetskom ratu vršena su brojna ispitivanja osobina vojnih rukovodilaca. Među njima najpoznatiji je rad Odeljenja za strategijsku službu američke armije (OSS studije). Zaključci ovih istraživanja pokazuju da uspešne vođe gotovo bez izuzetka poseduju barem *prosečnu inteligenciju, prosečne fizičke sposobnosti, natprosečnu socijabilnost* izraženu posebno u *taktičnosti i dobronamernosti* (6, str. 132).

Posle rata ispitivanja svojstava vojnih starešina intenzivno se nastavljaju. Među njima posebno ističemo istraživački rad Džekinsa, koji zaključuje da vojne starešine moraju biti nadmoćniji od ostalih članova u sposobnostima koje su vezane za osnovne zadatke grupe (25).

Američki vojni stručnjak Sanford navodi neke opšte osobine vojnih rukovodilaca, kao što su: govornička lakoća u izražavanju, pronicljivost i inteligencija. Američki psiholog J. Otis, rezimirajući studije kvaliteta komandira pešadijskih vodova i odeljenja u američkoj armiji u drugom svetskom ratu, ističe tri grupe osobina starešine: hrabrost, lični integritet i sposobnost adaptacije (24, str. 156).

Korejski i vijetnamski rat bili su posebno podsticajni za američke psihologe da ispituju kvalitete starešina u ratnim uslovima. Tako npr. istraživanje američkog psihologa K. Langa (ispitanici su bili 42 komandira pešadijskih vodova američke armije) za vreme korejskog rata ukazuje na sledeće osobine komandira: (1) dobar

starešina jasno ističe šta želi; (2) postavlja visoke zahteve vodu u izvršavanju borbenih zadataka; (3) bolje motiviše ljude za borbu (umšeno koristi podsticanja sredstva); (4) sposoban je da u svojim rukama drži kanale negativnih uticaja; (5) bolje poznaje ljude i daje bolje savete i informacije (24, str. 158).

Opšta karakteristika američkih istraživača, a to se odnosi i na ostale autore zapadne orijentacije, jeste da oni ističu poželjna svojstva vojnih starešina, ali ne govore koiko ih je u praksi moguće realno ostvariti. Karakter društvenih odnosa u buržoaskim armijama i njeni bitni ciljevi ne pružaju realne objektivne uslove da se ovakve osobine i razviju kod vojnih starešina njihovih armija. Jer ako bi to bilo tako, kako onda tumačiti neuspehe ovih armija u borbi sa armijama narodnih i oslobodilačkih pokreta (npr. poraz francuske i američke armije u Vijetnamu i francuske u Alžiru).

Neke sociometrijske studije su, takođe, pokušale da rasvetle osobine koje su relevantne za vojne starešine. Tako su npr. P. Holander i V. Veb, primenom sociometrijske tehnike kod 187 kandidata za oficire pomorske avijacije u SAD, ustanovili da čovek bliske prijatelje radije izabira kao sledbenike, a ne kao vođe, te da dobar vođa može isto tako biti i dobar sledbenik (6, str. 134).

U odredbama u ocenjivanju oficira Bundesvera iz 1972. godine nabrajaju se najvažnije osobine oficira zapadnonemačke armije: volja (snaga odlučivanja), osećaj odgovornosti, drugarstvo, nastup, dar shvatanja, usmeno i pismeno izražavanje, inicijativa, pouzdanost, sposobnost provođenja zadataka u delo, saradnja, stručnost, poznavanje propisa, razumevanje u tehniku, praktična znanja, sposobnost planiranja, dar za organizaciju, sposobnost podučavanja, sposobnost diskutovanja, sposobnost za rukovođenje ljudima, kontrola, sposobnost za ocenjivanje i briga za potčinjene (4).

Osobine oficira (koji su posebno cenjeni u francuskoj armiji) mogu se naći u pogledu sistema službenog ocenjivanja oficira francuske armije, koji popularno nazivaju *Model 73*, i koji sadrži ukupno 22 osobine koje kod oficira treba pratiti i posebno vrednovati. Ove osobine razvrstane su u četiri podgrupe: (1) *karakter* (7 osobina): upornost, sposobnost samokontrole, sposobnost uticaja na ljude, prihvatanje odgovornosti, inicijativa, odlučnost i emocionalna stabilnost; (2) *intelektualne sposobnosti* (8 osobina): opšta kultura, vojna kultura, radne sposobnosti, otvorenost i živahnost, sposobnost rezonovanja i kvalitetnog donošenja odluke, osećaj za organizaciju, stvaralački prilaz poslu i sposobnost pamćenja; (3) *socijalne dispozicije* (4 svojstva): osećaj za ljude, smisao za sarad-

nju, socijabilnost (društvenost) i sposobnost prilagođavanja; (4) *vojničke osobine* (3 osobine): osećaj za disciplinu, snaga ličnog primera i privrženost pozivu. Iako podela svojstava po podgrupama nije najčistija, čini se da su svojstva dosta instruktivna i za naše uslove (3).

Zanimljiv je i spisak osobina koje se traže od oficira izraelske armije: sposobnost komandovanja i kontrole, odanost i odgovornost u izvršavanju zadataka, sposobnost oficira da predvidi i reaguje na neobične situacije, timski rad, stabilnost pod pritiskom (sposobnost naprezanja i izvršenja zadataka u najtežim uslovima) i profesionalizam (8).

Jedna od najsveobuhvatnijih studija osobina starešine nesumnjivo je već spominjana studija američkog psihologa V. Helma sa 735 oficira američke armije. Rezultati ovih istraživanja ukazali su da postoje *dva tipa rukovođenja u vojsci: mirnodopsko i ratno rukovođenje*, i da svako od njih ima dve komponente: *personalno-motivacionu komponentu* (to je ono što Bejls naziva »orijentacija na dobre odnose u grupi«) i *tehničku komponentu* (»orijentacija na izvršenje zadatka grupe«). Istraživanje je pokazalo da je *uspešan ratni starešina* onaj koji (1) izdaje jasna i precizna naređenja, (2) pokazuje brigu za svoje ljude i (3) predstavlja dobar primer. *Uspešan mirnodopski starešina* pokazuje istrajnost u radu, uspostavlja jasne komunikacije i ostavlja dobar utisak kod svojih potčinjenih u dobrom stručnom znanju (24, str. 163).

Velike napore u izučavanju relevantnih osobina starešina u savremenim uslovima čine i sovjetski vojni psiholozi i sociolozi. Tako npr. sovjetski autori A. Bjelajev i A. Plehov ističu tri grupe svojstava: idejno-politička svojstva (komunistička idejnost i partijska principijelnost); profesionalno-organizatorske (naučni prilaz u izvršenju zadataka, sposobnost pretvaranja ideja i zamisli u život i sposobnost kontrole rada potčinjenih); moralno-karakterne crte (samostalnost, inicijativa, upornost, visoki zahtevi i prema sebi i prema potčinjenima i sposobnost samosavlađivanja). M. Korobljenkov u knjizi *Savremeni boj i problemi psihologije* posebno mesto daje marksističkom pogledu na svet, odanosti prema zemlji i narodu, fizičkoj kondiciji i osobinama kao što su: muškost, hrabrost, spremnost na žrtve, postojanost i samokontrola u teškim situacijama. Slične stavove ističu Barabanščikov, K. K. Platonov i drugi sovjetski autori.

Priroda vojne delatnosti, savremena tehnika i naoružanje bitno utiču na poželjna svojstva vojnih starešina. Otuda postoje osobine starešina koje imaju takoreći univerzalno značenje, kao što

su: hrabrost, lični primer, spremnost na žrtve, sposobnost dobre organizacije, stručne sposobnosti, sposobnost timskog rada itd. Međutim, kao što je više puta isticano, idejno-klasni zahtevi bitno opredeljuju relevantne zahteve vojnih starešina.

U buržoaskim armijama, budući da je starešinski sastav iz vladajuće klase, klasna polarizacija je njeno bitno obeležje. Manipulisanjem ljudima, prvenstveno putem rukovođenja, vladajuća klasa prikazuje klasne zahteve kao zahteve vojničkog života.⁵ U odnosima među vojnicima prisutan je apstraktan odnos vojnik — grupa — armija — nacija. Samim tim, kako ističu klasici marksizma, ne može biti reči o koheziji, već o njenom »surogatu«. U vojničkim grupama od posebne je važnosti oficijalni sistem komunikacija, kao faktor integriranosti i kohezije. Otuda se odnosi u vojničkim grupama isključivo objašnjavaju psihološkim faktorima (simpatija — antipatija — podržavanje i dr.), dok se ostali aspekti tih odnosa uopšte ne pominju.

Za buržoaske vojne sociologe i psihologe starešine su »idealni tipovi« oko kojih se okreće celokupan kolektiv; ljubav i odanost vojnika prema njima temelj je kohezije. Vrednost kolektiva zavisi od vrednosti njegovog starešine. Otuda se starešinama u buržoaskim armijama, kao predstavnicima vladajućih klasa, postavljaju velike obaveze i njihovom izboru i pripremi poklanja izuzetna pažnja. Posebno se insistira da starešina ima visoku inteligenciju, jaku volju, da poznaje ljude, da poseduje sposobnost uticaja na ljude. Među tim osobinama posebno se govori o sposobnosti starešine da stvara kohezione vojničke grupe. Vojniku se u buržoaskoj vojnoj sociologiji i psihologiji pridaje pasivna uloga i značaj — on treba jedino da se »potčinjava volji starešine«.

U učvršćivanju odnosa u vojničkim grupama u buržoaskim armijama takođe su prisutni oprobani obrasci koje je kroz istoriju izgradila vojska, a to je *represivna socijalizacija i integracija*.⁶

⁵ Budući da ne postoji jedinstvo interesa svih pripadnika takve armije, pošto ona štiti samo interese vladajuće klase, zadatak rukovođenja jeste da svi pripadnici armije prihvate te interese kao svoje i da se bore za njih. Otuda zahtev kod kapitalista da armija bude izolovana i izvan politike. Na taj način kapitalisti pokušavaju da pripadnike armije izoluju od klase kojoj pripadaju kako ne bi bili u mogućnosti da prihvate interese svoje klase. Putem rukovođenja naturaju se svima interesi klase na vlasti. Zbog toga u takvom rukovođenju mogu biti samo jednosmerne komunikacije, i to »odozgo prema dole«, što celokupno rukovođenje u biti čini autokratskim.

⁶ O važnosti prinude u borbi piše B. Smit u drugom tomu studije *Američki vojnik — Borba i njene posledice*: »Puka prinudna moć je vrlo važna. U svakom zakonu važna je preteča faza 'Za vreme rata kažnjava se smrću ili drugom kaznom koju vojni sud odredi'. Sa ovim zakonskim odredbama upoznaju se vojnici pre nego što dođu u ratnu situaciju. Vojni zakon predviđa da se vojnicima i podoficirima vojni propisi čitaju svakih 6 meseci« (2, str. 142).

U tom pogledu pred starešine se, takođe, postavljaju veliki zahtevi. Tako npr. američki autor F. C. Kolins u poželjna svojstva oficira američke ratne mornarice ubraja i osobine kao što su cinizam i drskost (»Proceedings«, № 4, 1975). Drugi autori ističu osobine kao što su surovost, bezosećajnost i dr.

Prema tome, slabosti društvene funkcije armije bitno ograničavaju stvaranje kvalitativno novih odnosa u buržoaskim armijama i zbog toga mere prisile i manipulacije u tim odnosima moraju imati najznačajnije mesto. Istina, u posebnim istorijskim situacijama buržoazija je uspevala da u svojim armijama stvori kvalitativno bolje odnose. Prvenstveno se to odnosi na ratove za nacionalnu slobodu i nezavisnost.

Socijalističke ideje i borba za nove i humanije društvene odnose omogućavale su u socijalističkim armijama najširu mobilizaciju narodnih masa na jednoj novoj platformi. Borba za nove odnose među ljudima čvrsto ujedinjuje ljude u jedinstvenu celinu jer se ova ne doživljava kao prinuda, već autentična potreba. To je osnova masovnog heroizma pojedinaca i kolektiva u ostvarivanju tih ciljeva. To je objašnjenje za izuzetan heroizam koji su ispoljili radnici u junskoj revoluciji od 23. do 26. juna 1848. u Parizu, parski komunari, radnici i seljaci u oktobarskoj revoluciji, internacionalne brigade u Španiji, naši borci u NOB-u, učesnici kineskih, vijetnamskih i drugih revolucionarnih pokreta u svetu.

3. Osobine starešina naših oružanih snaga⁷

Za razliku od buržoaskih vojnih teoretičara, koji zbog svojih ideoloških opredeljenja i klasnih ograničenja pre naglašavaju ulogu i doprinos starešine i posebno njegovih ličnih svojstava, socijalistički vojni mislioci (F. Engels, G. V. Plehanov, V. I. Lenjin, J. B. Tito i dr.) veliki značaj pridaju kolektivnim subjektivnim faktorima, kao što su vojni kolektivi, partijska i omladinska organizacija, te svakom vojniku ponaosob, dok ulogu i doprinos starešine postavljaju u realne i objektivne okvire.⁸

⁷ Biće pretežno reči o osobinama starešina komandira odeljenja, vodova, četa, zaključno sa starešinama ranga bataljona. Sasvim je razumljivo da neke od ovih osobina imaju i šire značenje.

⁸ Engelsa su posebno iritirala idealistička i subjektivistička shvatanja o presudnom ličnom doprinosu Napoleona uspesima francuske armije. S tim u vezi, on kaže: »Tu su revolucionarno delovali pronalazak boljeg oružja i promena živog vojničkog materijala, a ne slobodne tvorevine uma genijalnih vojskovođa; uticaj genijalnih vojskovođa u najboljem slučaju ograničava se na prilagođavanje načina ratovanja novom oružju i novim borbama« (*Anti-diring*, str. 172, »Naprijed«, Zagreb 1945).

U određivanju osobina starešina naših oružanih snaga osnovno ishodište je naša narodnooslobodilačka borba. Naše komandante i komesare karakterisali su: klasna i idejna opredeljenost i duboka povezanost sa narodom i njegovim bitnim ciljevima i interesima, visoki zahtevi prema sebi i spremnost na žrtve, lična i komandantska hrabrost, snalažljivost i samoinicijativa, briga o ljudima, posebno bolesnih i ranjenika, skromnost, poštovanje mišljenja i predloga pojedinaca i kolektiva i dr.

Među studijama koje posebno obrađuju osobine starešina JNA ističemo istraživački rad A. Lošića i saradnika *Odred JNA na Sinaju u vreme izraelsko-arapskog sukoba 1967. g.*, studije T. Kronje *Vojni starešina i ličnost vojnika u miru i ratu* (1970) i *Psihološka priprema aktivnih i rezervnih starešina za savremeni rat* (1970) (zajedno sa B. Svecenskim), M. Jovićevića *Čovek i kolektiv u kritičnim situacijama* (1972) i M. Ibrahimpašića (1973) u studiji *O autoritetu starešine*.

U pomenutoj studiji T. Kronja u okviru pripreme aktivnih i rezervnih starešina za savremeni rat ističe potrebu razvijanja sledećih svojstava: fizičke kondicije, motivisanosti, inicijative, odlučnosti, snalažljivosti, kritičnosti, sposobnosti rukovođenja kolektivom i posedovanja teorijskih i praktičnih znanja za vođenje rata (13).

U pokušaju da bliže odredi kakve osobine treba da ima komandant broda, autor ovog članka je, metodom intervjuja, utvrdio (1980) listu svojstava koja je kao najpoželjnija istakla grupa od 35 ratnih i posleratnih komandanata i komesara jedinica brodova: (1) uverenost u opravdanost rata; (2) stručno znanje; (3) snaga ličnog primera starešine, posebno u složenim i kritičnim situacijama; (4) poverenje u ljude; (5) principijelnost; (6) oslanjanje na snagu kolektiva; (7) negovanje ravnopravnosti, bratstva i jedinstva u kolektivu; (8) sposobnost starešine da stvara vedru i optimističku atmosferu u kolektivu.

S ciljem da odredi rang ovih svojstava, autor ovoga članka organizovao je posebno istraživanje na stratifikovanom uzorku od 200 mornara i 70 starešina iz flote. Rezultati istraživanja pokazali su da međusobna povezanost i komplementarnost istaknutih svojstava otežavaju rangiranje i istovremeno, naglašavaju zahtev da komandant broda do izvesnog stepena poseduje sva ova svojstva da bi uspešno rukovodio brodskim kolektivom u ratnoj situaciji. Ipak, među njima posebno se ističu svojstva kao što su: (1) uverenost u opravdanost rata; (2) snaga ličnog primera koja je najdirektnije vezana za emocionalnu stabilnost starešine; (3) stručno znanje

komandanta; (4) human odnos prema potčinjenima, koji se ogleda u poštovanju ljudi, brizi za njihove potrebe, ličnu i kolektivnu afirmaciju.

U razmatranju svojstava starešine naših oružanih snaga, a posebno svojstava koja bi zahtevao opštenarodni odbrambeni rat, mora se polaziti od iskustava revolucionarnih i oslobodilačkih pokreta, posebno od iskustava naše narodnooslobodilačke borbe. U tom pogledu naročito je instruktivna Titova misao i delo. S tim u vezi, posebno bih istakao Titov zahtev postavljen vojnim rukovodiocima 7. oktobra 1975. na Brionima: »Tražim da rukovodioci, da komandiri i komandanti u oružanim snagama budu komunisti po ubjeđenju. Tražim od vas da još više posvetite pažnju moralno-političkom liku oficira. Počnite s tom pažnjom još u vojnim školama i akademijama. U njima se mora dobiti bitka za visok moralni i ideološko-politički lik starješine«. Nadalje, Titovi pogledi o snazi ličnog primera starešine, njegovoj brizi o ljudima, potrebi razvijanja drugarstva sa vojnicima i razumevanju najintimnijih ljudskih problema vojnika, visokim vojnostručnim i fizičkim kvalitetima — čine osnovu koncepta poželjnih svojstava starešine u oružanim snagama, a posebno u opštenarodnom odbrambenom ratu.

Velike obaveze koje starešine naših jedinica imaju u opštenarodnom odbrambenom ratu, a koje proizlaze iz prirode našeg sistema, naše koncepcije opštenarodne odbrane i vrsta moguće agresije na SFRJ, ističu u prvi plan njihove *lične* osobine i sposobnosti, posebno one koje se odnose na dobru organizaciju i umešno rukovođenje. Sva ova svojstva moguće je svrstati u tri velike grupe: lične osobine starešine u užem smislu, organizaciono-rukovodilačke i stručne sposobnosti starešine.

3.1. *Lične osobine starešine u užem smislu*

Ovu grupu osobina čine moralno-politička svojstva starešine, emocionalno-voljna svojstva i radne sposobnosti.

Moralno-politička svojstva starešine. Kada su u pitanju lične osobine starešine, u užem smislu, njih u prvom redu opredeljuju *ideološko-politička usmerenost i čvrstina* starešine. Prihvatanje ideala socijalističkog samoupravnog društva i spremnost da u odbrani takvih ideala žrtvuje svoj život — osnovni je pokretač masovnog heroizma i entuziazama poput onih koje su pokazivali naši borci i starešine u NOB-u, te borci oslobodilačkih i revolucionarnih

pokreta današnjeg vremena. U tom sklopu izgrađen marksistički pogled na svet, odanost zemlji i njenom rukovodstvu, ljubav prema svim narodima i narodnostima i duboka uverenost u ispravnost politike koju vodi naša zemlja — čine osnovu ovih svojstava. To su upravo one osobine za koje se uvek energično zalagao drug Tito. Bez posedovanja ovih ličnih svojstava, starešina u opštenarodnom odbrambenom ratu ne bi mogao odgovoriti obavezama koje se od njega traže, budući da su ona baza na kojoj se grade ostala svojstva. Ovim osobinama treba dodati i poštenje (čestitost), iskrenost, pravednost (odmeren i objektivan stav prema drugima), smisao za kolektivan život i timski rad, davanje prednosti opštim interesima iznad ličnih. Osobine starešine kao što su sposobnost i spremnost da se prihvati odgovornost, zatim skromnost, otvorenost i srdačnost i, posebno, nesebičnost i spremnost za pružanje pomoći — takođe su vrlo značajne.

Emocionalno-voljna svojstva. Tu se, pre svega, misli na osobine koje starešina mora postaviti u ratnoj situaciji, kao što su sigurnost u sebe i svoje sposobnosti, odlučnost, odvažnost, smelost, hrabrost. Takođe, starešine naših jedinica u opštenarodnom odbrambenom ratu moraju posedovati i osobine smirenosti (hladnokrvnosti), sposobnosti samokontrole, samodiscipline, spremnost na lična odricanja, doslednost u ponašanju i odlukama, posebno u teškim i kritičnim situacijama. Optimistička vedrina starešine, koja podrazumeva vedro i optimističko raspoloženje starešine, od posebne je važnosti i značaja u ratnoj situaciji.

Radne sposobnosti. Pored već istaknutih svojstava, starešine u opštenarodnom odbrambenom ratu moraju imati dobro zdravlje i fizičku kondiciju, profesionalne (vojničke) sposobnosti, a posebno sposobnosti za realnu procenu situacije. U donošenju odluka i njenoj realizaciji moraju pokazivati kritičnost i samokritičnost, promišljenost (oštroumnost), snalažljivost, temeljitost, tačnost (preciznost), odgovornost, savesnost, samostalnost, samoinicijativu i stvaralački pristup.

3.2. Organizaciono-rukovodilačke sposobnosti

Ove sposobnosti čvrsto su povezane sa prethodnim svojstvima ličnosti, posebno radnim sposobnostima starešine, i sadrže osobine i sposobnosti za organizaciju i planiranje zadataka jedinice i rukovođenje vojnim kolektivom.

Smisao za organizaciju i planiranje zadataka jedinice. Ova sposobnost odnosi se prvenstveno na sposobnost starešine da realno procenjuje situaciju i u raspoloživom vremenu donese najpovoljniju odluku, posebno u teškoj i kritičnoj situaciji. U današnjim uslovima tu odluku treba donositi za relativno kratko vreme i bez mnogih važnih podataka. U kritičnoj situaciji ili u borbi nije važno samo doneti brzo celishodnu odluku nego je treba i odlučno provesti u delo, motivisati vojnike za njeno izvršenje, biti u stanju podnositi velike napore, istovremeno pokazati potčinjenima lični primer i ne gubiti se u složenoj situaciji (biti trezven i staložen), poput ponašanja i postupaka naših komandanata i komandira u NOB-u, te komandanta našeg odreda na Sinaju za vreme izraelsko-arapskog sukoba u junu 1967. godine.⁹ S tim u vezi, izdavanje kratkih i preciznih naređenja i instrukcija, davanje zadataka pojedincima i grupama u skladu sa njihovim mogućnostima, te preuzimanje mera bezbednosti — takođe su važni.

Smisao i sposobnost rukovođenja vojnim kolektivom. Uspešno rukovođenje vojnim kolektivom nezamislivo je bez čvrstog oslonca starešine na organizaciju SK, Savez socijalističke omladine i vojni kolektiv. Savremeni rat, pored stroge subordinacije, ističe potrebu koordinacije i saradnje. Stoga je potrebno da se starešina u svom radu što više oslanja na kolektivne subjektivne faktore u jedinici. Oslanjanje na inicijativu i stvaralaštvo svih članova kolektiva, a posebno na organizaciju SK, omladinsku organizaciju i kolektiv kao celinu, bila je stalna praksa u NOB-u. U današnjim uslovima to je još više dobilo na značaju. Realizacija naše koncepcije opštenarodne odbrane je nezamisliva bez ovakvog načina rukovođenja u svim našim vojnim jedinicama. U pitanju je, naime, novi stil rukovođenja, bitno različit od klasičnog, koji od rukovodilaca naših vojnih kolektiva traži nove obaveze. Pre svega, svojim ukupnim kvalitetima starešina mora steći poverenje potčinjenih, u tome je najvažnija snaga ličnog primera, posebno u teškim situacijama.

Rezultati istraživanja nedvosmisleno potvrđuju da je komandant našeg odreda na Sinaju (1967) svojim ponašanjem i postupcima ulivao snagu i poverenje, stvarajući kod potčinjenih osećaj ponosa što imaju takvog starešinu. I u ovom istraživanju (kao i Dolarda) pokazalo se da opasna (kritična) situacija u prvi plan ističe lični primer starešine i njegove lične osobine, naročito naj-

⁹ U kritičnim i teškim situacijama u prvi plan postavlja se stručno i odlučno rukovođenje, posebno najstarijeg starešine. Ispitivanje A. Lošića *Odred JNA na Sinaju* najslikovitije to potvrđuje, mada su američke studije iz drugog svetskog rata, *Američki vojnik i Strah u bici*, to isto pokazale.

starijeg. Potčinjeni cene starešinu, pre svega, po tome kakvi su njegovi lični i starešinski kvaliteti, a u prvom redu koliko se umešno i hladnokrvno ponaša u kritičnoj situaciji i koliko se brine za živote svojih potčinjenih.

Starešina mora da poznaje i razume ljude; da poznaje dinamiku kolektivnog života; da ceni vrednost i doprinos potčinjenih, kako pojedinaca tako i grupa i kolektiva u celini; da ljude prihvata onakve kakvi jesu; da razvija dobre odnose u kolektivu, saradnju, inicijativu i odgovornost pojedinaca, grupa i kolektiva za izvršenje najvažnijih zadataka jedinice. Posebno je važno da starešina ispoljava strpljivost i dobronamernost u postupcima i obezbeđuje afirmaciju pojedinaca i kolektiva u celini.

3.3. *Stručne sposobnosti starešine*

Ove sposobnosti odnose se, pre svega, na poznavanje savremenog naoružanja i tehnike taktičkih postupaka u vođenju oružane borbe. Ovome je potrebno dodati još jednu dimenziju bez koje je nezamisliv starešina u opštenarodnom ratu, a koji obuhvata: sposobnost starešine da neguje i razvija slobodarske i revolucionarne tradicije svih naših naroda i narodnosti, njegovu umešnost da organizuje u jedinici pesmu, veselje, kulturno-zabavne i sportske aktivnosti, da poseduje istančan osećaj za borbu protiv straha, panike, psihološko-propagandne aktivnosti neprijatelja i svih pojava koje se negativno odražavaju na odnose u vojnom kolektivu u ratnoj situaciji. Sve to čini sastavni deo sveukupnih svojstava starešine naših oružanih snaga.

*

Ovo je, nesumnjivo, preširok popis osobina i sposobnosti koje treba da poseduje starešina naših oružanih snaga. Sasvim je sigurno da sve one nemaju podjednak značaj i mesto u izgrađivanju naših vojnih starešina. U jednom sažetom prikazu osnovno je da je starešina zdrava i zrela ličnost u intelektualnom i emocionalnom smislu, odana ciljevima i idealima našeg samoupravnog društva, stručno osposobljena, sa izraženim osećajem za ljudske potrebe i birgom za ljude i osposobljena za takav stil rukovođenja koji, najkraće rečeno, podrazumeva sposobnost podsticanja i afirmacije pojedinaca, grupa i kolektiva u izvršavanju svih zadataka koji im se poveravaju.

Izgrađivanje ovih osobina usko je povezano sa ukupnim sistemom vaspitanja i obrazovanja u našem društvu, a posebno sa ško-

lovanjem starešina u vojnim školama. S tim u vezi, treba naglasiti da objektivni uslovi u našem samoupravnom socijalističkom društvu, a posebno podružtvljavanje opštenarodne odbrane, pružaju realne uslove za izgrađivanje bitnih svojstava starešine naših oružanih snaga, jer obezbeđuju da starešine odbranu zemlje doživljavaju kao svoju autentičnu ljudsku potrebu, a ne nametnutu (heteronomnu) potrebu, tj. u manjoj ili većoj meri — prinudu. To je ona »diferencija specifična«, koja naše društvo razlikuje ne samo od buržoaskih već i od ostalih socijalističkih zajednica.

LITERATURA

1. Broz Josip Tito: *Vojna djela*, I—III tom, VIZ, Beograd 1961.
2. *American Soldiers*, Volume I—IV, Priston, USA, 1949—50.
3. Bart Chares: *Un nouveau systeme de notation des officieres de l'Armee de terre* (Novi sistem ocenjivanja oficira KoV), francuski časopis *Forces armees francaises*, № 10/73.
4. Bestimmungen über die Beurteilung der Soldaten der Bundeswehr (Ministerialblatt des Bundesministeriums der Verteidigung, 1972, 11. jul).
5. A. B. Barabanščikov: *Problemi psihologii voenogo kolektiva*, Voenizdat, Moskva 1973.
6. Calhoun Donald: *Persons in Groups*, Harper and Row, New York 1976.
7. F. C. Collins, kapt, USN: *The Loss of Leadership*, »Proceedings«, № 4, 1975.
8. R. L. Dilword, major USA: *Officer evaluation*, »Military review«, may 1973.
9. F. E. Fiedler: *A theory of leadership effectiveness*, Mc Graw — Hill book, New York 1967.
10. Dr Milanko Jovičević, pukovnik: *Čovek i kolektiv u kritičnim situacijama*, Narodna armija, Beograd 1972.
11. *Industrial and Organizational psychology*, the University of Minnesota, Chicago 1976.
12. M. Korobjenikov: *Sovremenij boj i problemi psihologii*, Moskva 1972.
13. T. Kronja i I. Svečenski: *Psihološka priprema aktivnih i rezervnih starešina za savremeni rat*, »Narodna armija«, Beograd 1970.
14. Lošić Alija, pukovnik: *Odred JNA na Sinaju*, Uprava za MPV, Beograd 1968.
15. R. D. Mann: *A review of the relationships between personality Small groups*, Psychol. Bull., 1959, 56, p. 241—270.
16. K. K. Platonov, i saradnici: *Kolektiv i ličnost*, Akademija nauka, SSSR, Moskva 1975.
17. Dr Nikola Rot: *Socijalna interakcija*, II deo Savez društava psihologa SR Srbije, Beograd 1980.
18. Dr Nikola Rot: *Socijalna psihologija*, »Rad«, Beograd 1963.
19. F. H. Sanford: *Naučno istraživanje problema vojnog rukovođenja* (prevod s engleskog), Psihologija u svetu opasnosti, str. 14—62, Pitsburg, USA, 1952.
20. Rudi Supek: *Ispitivanje javnog mnjenja*, »Naprijed«, Zagreb 1961.
21. *Vojna psihologija i rukovođenje*, grupa autora (prevod s engleskog), Komandno-štabni koledž, Kansas, USA, 1958.
22. N. Vekert i saradnici: *Psihologija u službi čoveka*, »Mladost«, Zagreb 1973.
23. M. Volf, G. Mann: *Naval Leadership*, Anapolis, USA, 1964.
24. Peter Watson: *War on the Mind*, London 1978.
25. Dr Mladen Zvonarević: *Socijalna psihologija*, »Školska knjiga«, Zagreb 1976.