

Admiral  
BRANKO MAMULA

## *Timski rad u teoriji i praksi rukovođenja i komandovanja*

Pristup problemu timskog rada, kao specifičnoj metodi u sistemu rukovođenja i komandovanja, mora biti odgovarajući sistemskom prilazu u posmatranju i izučavanju problema u njihovoj cjelovitosti. S obzirom na to da se u sklopu analize sistema koriste raznovrsne posebne metode i tehnike, njena primjena nije ni mogućna bez timskog rada stručnjaka raznih specijalnosti. To važi i za vojne i za sve druge djelatnosti.

Suvremena vojna organizacija i procesi oružane borbe su postali veoma složeni. To se ogleda u mnogobrojnosti veza (složenost informacionih procesa), dinamici djelovanja (uticaj faktora vrijeme) i potrebi bržeg i češćeg davanja instrukcija i poduzimanja korektivnih intervencija (upravljački impulsi).

Rukovođenje i komandovanje oružanim snagama (priprema, razvoj i upotreba) sve više izmiče mogućnostima pojedinaca da sami rukovode, nezavisno od njihovih sposobnosti i talenta, što će reći da se nužno nameće potreba primjene grupnog, odnosno timskog rada.

Složenost velikih i dinamičkih sistema je proizvod naučno-tehničke revolucije. Prva industrijska revolucija prouzrokovala je tzv. individualni zanatski rad, odnosno jednorodnost sastava vojne organizacije, pa i proces borbe koji se sastojao od više-manje individualnih borbi u sklopu tog općeg procesa. Druga industrijska revolucija izazvala je podjelu rada, parcijalizaciju funkcija i tehnicizam u procesu rada. U sferi vojnog djelovanja to je razdoblje raznorodne orga-

nizacije vojske i diferenciranih funkcija različitih rodova i službi koje su zahtijevale njihovo koordiniranje i skladno djelovanje u borbi. Sadašnja faza naučno-tehničke revolucije, koja se označava kao naučno-tehnološka revolucija, dovela je do visokog stupnja mehanizacije i automatizacije rada, a time i do intelektualizacije profesija i stručnosti u svim sferama društvenih djelatnosti.

Utjecaj naučno-tehničke revolucije u svim njenim fazama bio je u prošlosti kao i sada izraženiji u vojnoj nego u drugim društvenim oblastima, budući da su tehničko-tehnološka dostignuća, po pravilu, najprije nalazila svoju primjenu u vojne svrhe.

Uporodo s razvojem naučno-tehnološke revolucije razvijala se i dalje se neprekidno razvija naučna organizacija rada, koja poseban značaj daje efikasnom organiziranju funkcije rukovođenja. Radi povećanja efikasnosti upravljanja sistemima, posljednjih decenija razvijen je veći broj naučnih disciplina i suvremenih metoda i tehnika (*kibernetika* — nauka o upravljanju složenim i dinamičkim sistemima; *opća teorija sistema* — sveobuhvatni metodološki pristup izučavanju sistema; *informacioni modeli i suvremene metode operacionih istraživanja*).

U vojnoj organizaciji rada, za razliku od nekadašnjeg linijskog sistema u kojem je cjelokupnu funkciju rukovođenja i komandovanja obavljao jedan starješina (komandant-komandir), u funkcionalnom sistemu djeluju štabovi. U tom sistemu umjesto jedne direktne (vertikalne) linije na relaciji pretpostavljeni-potčinjeni uspostavlja se više veza po vertikali i horizontali. Osim toga, funkcija rukovođenja svakim danom postaje sve složenija i svaka od njenih pet potfunkcija (planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrola) dobija nove sadržaje i nove forme, što je nametnulo potrebu specijalizacije rukovodećeg kadra i u cjelini usložilo rukovođenje i komandovanje, posebno potfunkciju koordinacije. Otuda proističe i potreba za novim suvremenijim metodama rada u sistemu rukovođenja i komandovanja na svim nivoima, posebno na operativno-strategijskom nivou.

Primjena saznanja iz raznih naučnih oblasti u rukovođenju i komandovanju, posebno u procesu pripreme odluka, danas nije mogućna bez timskog rada.<sup>1</sup> Sve više se osjeća potreba za zajedničkim radom raznih specijalnosti iste ili različitih institucija radi zajedničkog rješavanja problema. Pri tome nije bitno da li je ili nije ostva-

---

<sup>1</sup> Tim — od engleske riječi »team«, koja označava skupinu ili grupu ljudi koja radi (ili igra) kao jedinstvena cjelina.

rena fizička veza većeg broja subjekata, već se suština te metode ogleda u njihovoj usmjerenosti i koordiniranom djelovanju na ostvarivanju jedinstvenog cilja. Bitne pretpostavke za to da se veći broj lica ili institucija racionalno angažira u rješavanju nekog zadatka jasno su definirane, posebno cilj koji se želi postići izvršenjem tog zadatka i kriteriji kojih se pri tome treba pridržavati.

Timski rad se najčešće organizira u oblasti istraživanja i razvoja. Danas je malo istraživačko-razvojnih problema koje uspješno može riješiti jedan ili više istraživača samo jedne specijalnosti. Stalno širenje i produbljivanje naučnih saznanja o povezanosti i međusobnoj uvjetovanosti pojava i procesa, o prirodi njihovih unutrašnjih veza i odnosa, razlog je što više nema nikakvih nedoumica u pogledu nužnosti zajedničkog rada naučnika iz raznih oblasti, odnosno neophodnosti primjene timskog rada, iako ima različitih shvatanja i pogleda o veličini, strukturi i načinu rada tima. Potreba za timskim radom sve više se osjeća i u rješavanju stručno-funkcionalnih poslova na području rukovođenja i komandovanja. Primjena te metode rada raznoliko se ispoljava: putem zajedničkog rada radnih grupa, savjeta ili grupa savjetnika, kolegijalnih organa pojedinih rukovodilaca, odnosno putem posebno organiziranih stručnih rasprava, razmjene stavova putem cirkuliranja pisanih dokumenata itd. Sve su to oblici zajedničkog rješavanja složenih problema koji imaju manje ili više izražena svojstva timskog rada. Raznolikost stručno-funkcionalnih aktivnosti i oblika organiziranja ljudi na njihovom izvršavanju razlog su što se timski rad u njima ne ispoljava u »čistim« oblicima kao u naučnoistraživačkom radu.

Promjene u oružanim snagama koje su nastale kao rezultat naučno-tehničke revolucije, tehnološkog, ekonomskog, socijalnog i ukupnog društvenog razvoja, isto tako zahtijevaju sve veću integraciju sektorskog rada u jedinstven proces, a to će reći da i u vojnoj stručno-funkcionalnoj djelatnosti kolektivni (timski) rad svakim danom sve više dobija na značaju.

Rukovođenje i komandovanje oružanim snagama SFRJ u poslijeratnom periodu razvijalo se i prilagođavalo dostignutom nivou njihovog razvoja i karakteru utjecaja ostalih faktora (razvoja društveno-političkog i društveno-ekonomskog sistema, vojno-političke situacije i stepena ugroženosti naše zemlje; tehničkog progressa i njegove primjene u proizvodnji naoružanja i vojne opreme i razvoja oružanih snaga drugih zemalja). Pri tome je primjena timskog rada u različitim oblicima kolektivnog rada komandi i štabova (formiranje radnih grupa iz više organizacionih cjelina za rješavanje složenih

problema, instituiranje savjeta i kolegijalnih organa, formiranje organa za koordinaciju poslova na realizaciji složenih razvojnih zadataka itd.) bila osnovni pravac tog prilagođavanja koje se neprekidno odvijalo s manje ili više uspjeha. Domašaji u tom pogledu su značajni, ali se njima ne možemo zadovoljiti na sadašnjem stupnju razvoja.

Polazeći od dostignutog nivoa i planiranog daljeg razvoja naših oružanih snaga, neminovno se nameće potreba rješavanja određenih problema i usavršavanja funkcije rukovođenja i komandovanja. Tome će svakako doprinijeti šira i organiziranija primjena timskog rada.

Ovim prethodnim razmatranjem je formuliran problem i naznačene su konture predmeta ove rasprave, koja ima za svrhu da ukaže na neke osnovne karakteristike i prednosti timskog rada u odnosu na klasične funkcionalne (sektorske) prilaze, da izvrši sistematizaciju oblasti njihove primjene u oružanim snagama, da istakne neka osnovna načela kojih bi se trebalo pridržavati u organiziranju i radu timova i da naznači osnovne pretpostavke bez kojih nije realno očekivati širu i efikasniju primjenu timskog rada i, konačno, da inicira dalju teorijsku raspravu o ovoj značajnoj temi, s obzirom na oskudnost literature koja obrađuje problematiku timskog rada u sistemu rukovođenja i komandovanja.

Dakle, ova rasprava usko se usmjerava na metodu timskog rada u sistemu rukovođenja i komandovanja oružanim snagama, mada će biti neizbježno da se čine i izvjesni izleti u druga, srodna tematska područja. S tim u vezi trebalo bi najprije odvojiti problematiku i pojmovne kategorije iz domena metoda organizacije rada i odgovarajućih organizacijskih principa od metoda rada u sistemu rukovođenja i komandovanja. Stoga je potrebno najprije uočiti razliku između grupnog i timskog rada, kao kategorija različitog reda veličina.

## *1. Grupni rad i metoda timskog rada u teoriji i praksi rukovođenja i komandovanja*

Ideja o timskom radu u oblasti rukovođenja i komandovanja vezuje se za primjenu i razvoj štapske organizacije u ratu i miru. Štapska organizacija je kroz svoj dugi razvoj mijenjala i usavršavala i metode rada i metode analize pri donošenju odluka i njihovom

sprovođenju. Vrhunac primjene organizacionih načela grupnog rada u tijelima za rukovođenje dostignut je u toku drugog svjetskog rata. To je period kada dominiraju dva oblika rukovođenja i ujedno dva načina grupnog rada u tijelima za rukovođenje. To su štapski i komitetski oblik rada. Oni sadrže i sve elemente sistema rukovođenja, te se u organizacionoj teoriji i nazivaju sistemima rukovođenja. Oba ta sistema imaju grupnu strukturu, ali sa različitim odnosima u procesu donošenja odluka, i različitu unutrašnju organizaciju. Polovinom ovog vijeka javlja se i treći oblik rada i ujedno sistem rukovođenja — projektni sistem rukovođenja, sa naglašenim principom primjene timskog rada u procesu realiziranja zadataka.

Sve navedene sisteme rukovođenja karakterizira specifičnost uspostavljenih odnosa tokom rada. Međutim, njihova zajednička karakteristika je da se u sva tri sistema rukovođenja primjenjuje grupni rad. I svaki od njih, uzet pojedinačno, preuzeo je neke elemente uređenja odnosa ili tehnologije rada od drugog i utkao ih u svoj sistem rada, zadržavajući one osobine koje ga čine posebnim, različnim od drugih. Pored toga, jedni druge uspostavljaju, odnosno osnivaju kao komponente svog sistema. Tako su štabovi osnivali komitete, a komiteti, opet, uspostavljali štabove. U novije vrijeme štabovi osnivaju projektno sisteme rukovođenja, kao elemente svoje strukture. Tijela za rukovođenje u svakom od tih sistema rukovođenja koriste odgovarajuće metode rada (štapsku, komitetsku, projektnu).

U organizaciji štapskog rada karakteristično je da postoje organi koji prikupljaju, analiziraju i dostavljaju podatke (informacije) tačno određenim organima i organizacijskim jedinicama. S druge strane, postoje tačno određeni donosioci odluka za čiji račun štapski organi vrše određene analize i iznalaze varijante rješenja. Organi komandi i štabovi ne odlučuju, već svoje oformljene prijedloge dostavljaju (iznose) donosiocu odluke. Ti organi u toku realizacije odluke reaguju na sva odstupanja u granicama datih ovlašćenja.

U sistemu komitetskog rada odluke se donose na zakazanim sjednicama. Komiteti kao organi rukovođenja ne djeluju kao neka stalna formacijska cjelina. Članovi komiteta su iz različitih organizacijskih struktura, pa usvojene odluke sprovode u organizacionim sastavima kojima pripadaju, na bazi zajednički usvojenih instrukcija (zaključaka).

U projektnom sistemu rukovođenja, koji se pretežno primjenjuje za izvršavanje zadataka iz oblasti naučnog istraživanja i razvoja oružanih snaga, rukovođenje ostvaruje grupa sastavljena od

različitih stručnjaka koja posjeduje projekt i stoji u okomitom odnosu na realizatore (organizacijske jedinice) zadataka.

Komande i štabovi u oružanim snagama su organizirani na principima štapske organizacije u kojima se manifestira linijsko-štapski, odnosno komandno-štapski odnos, i u procesu rada na iznalaženju pojedinih rješenja, odnosno analiza, i u realizaciji donijetih odluka. To je ujedno i metoda rada komandi i štabova koju često nazivamo štapskom metodom rada. Štapska organizacija je model prema kojem se projektuju odnosi u sistemu rukovođenja i komandovanja bez obzira na naziv takvog tijela (štab, komanda, uprava, direkcija i dr.). Ta tijela primjenjuju štapsku metodu rada, bez obzira na uvjete u kojima se rad odvija. Međutim, štapsku metodu rada mogu primjenjivati i druge strukture rukovođenja ako ustanove da je ta metoda racionalnija od drugih. To se događa u uvjetima ratnog stanja, elementarnih nepogoda, vanrednih mjera i dr.

Razlikovanje štapskog, komitetskog i projektnog sistema organiziranja, koji su zasnovani na grupnoj strukturi, i odgovarajućih (istoimenih) metoda rada od metoda rada koje se primjenjuju u sistemu rukovođenja i komandovanja (na primjer, sektorski, timski rad, konsultativna metoda, referisanje, savjetovanje i druge) čini osnovu za razlikovanje grupnog šireg rada od timskog rada kao užeg pojma, koji se neretko u praksi identificiraju. Naznačene metode rada koje se praktikuju u sistemu rukovođenja i komandovanja u okviru štapske organizacije rada predstavljaju tehniku analiziranja pojedinih problema. To je način korišćenja ljudskog znanja i njegove primjene u postupku dolaženja do rješenja radi stvaranja planova i njegove realizacije u izvršavanju postavljenih zadataka i ciljeva.

Naglasak koji se ovdje stavlja na primjenu metode timskog rada kao jedne od najboljih za rješavanje složenih problema uvjetovan je činjenicom što se ta metoda najčešće pojednostavljeno shvata i u praksi često jednostrano primjenjuje. U stvari, ne shvata se suština metode timskog rada, pa ni potreba njene primjene u radu komandi i štabova, jer su štabovi organizirani tako da to samo po sebi obezbjeđuje grupni rad. Neshvatanje suštine timskog rada u praksi se ispoljava na dva načina: (1) Najčešće se svaki grupni rad komandi i štabova, tj. štapska metoda rada, shvata kao timski rad. Naravno, svuda gdje postoje grupne strukture u sistemu rukovođenja i komandovanja postoji i grupni rad, ali se, zavisno od nivoa i načina organiziranja unutrašnje strukture pojedinih rukovodećih tijela, primjenjuju različite posebne metode rada u tim tijelima za rukovođenje i komandovanje. Jedna od njih je, kako je već rečeno, me-

toda timskog rada. (2) Timski rad se uvjetuje »timskom« organizacijom. Naime, nije rijedak slučaj da se postavljaju zahtjevi za formacijsko uređenje »timske« organizacije u okviru komandi i štabova kako bi se mogla primjenjivati metoda timskog rada.

Zbog svega toga čini se neophodnim da se detaljnije opiše i obrazloži suština metode timskog rada, kao posebna (specifična) metoda rada u sistemu rukovođenja i komandovanja u sklopu štapske organizacije.

## *2. Suština i sadržaj timskog rada*

Timski rad je metoda zajedničkog rješavanja složenih problema od strane tima stručnjaka različitih profila. To je proces iznalaženja najracionalnijih rješenja i varijanti optimalnih odluka za izvršenje postavljenog zadatka u datim uvjetima. Za iznalaženje takvih rješenja, odnosno varijanti odluka primjenom te metode rada, nužan je istovremeni i svestrani pristup analizi problema i stvaranje kompozicije rješenja kao baze za donošenje odluke.

Zajednički rad podrazumijeva integraciju znanja u procesu rješavanja problema, nasuprot sistemu rasutog znanja u uvjetima podijeljenog rada. Radi boljeg ekonomisanja radom neophodno je da se u procesu rada ostvari, kako je već navedeno, istovremeni i svestrani pristup rješavanju problema. To se postiže zajedničkim, integriranim radom, čime se uz to dobijaju neuporedivo veći učinci od prostog zbira pojedinačno mjerenih rezultata rada u podijeljenom, odnosno odvojenom načinu rješavanja problema. Ali, to je još uvijek rad specijalista samo jedne vrste, bez obzira na profile znanja i iskustva u toj specijalnosti — vrsti poslova. Svestrani prilaz u rješavanju složenih problema moguće je, dakle, obezbijediti jedino timskim radom.

Svestranost u postupku prilikom rješavanja bilo kojeg složenijeg problema je preduvjet tačnog dijagnosticiranja stanja i sagledavanja strukture i dinamike procesa, posebno kada se radi o izvođenju borbenih dejstava. Načelo svestranosti u rješavanju problema u oružanoj borbi je uvjetovano mnogobrojnošću i raznorodnošću elemenata koji se analiziraju. Istraživanja pokazuju, na primjer, da bi komandant divizije, koji usmjerava oko 25 elemenata borbenog rasporeda u zoni borbenih dejstava, trebalo da donosi svoje odluke na bazi informacija iz oko 60 informacionih izvora. Međutim, u komandu divizije pristiže svega 30 odsto prikupljenih informacija da bi se

komandant divizije pri odlučivanju koristio samo sa 10 odsto pristiglih informacija.

Iz izloženog slijedi da se pojedinačnim angažiranjem i najspособnijih kadrova na rješavanju složenih problema ne obezbjeđuje iznalaženje optimalnih rješenja. Jednostrani prilaz u rješavanju složenih problema nije nigdje poželjan, jer obezvređuje ukupno znanje i potencijal postojeće strukture. Isti je slučaj sa istorodnom grupom koja može riješiti neki problem samo sa aspekta svoje specijalnosti, ispuštajući iz vida druge bitne aspekte.

Specijalizacije, odnosno sticanje specijalističkih znanja je potreba i nužnost našeg vremena, a ona je, kako je već rečeno, posljedica razvoja nauke i tehnike, ali i ograničenih mogućnosti čovjeka kao pojedinca. Izlaz iz takvog stanja je iznalaženje i primjena takvih organizacionih postupaka koji obezbjeđuju integraciju i optimalno korišćenje specijalističkih znanja. Upravo timski rad, kao organizacioni oblik rada, omogućava najveći stepen integracije znanja. Zbog toga je njegova primjena postala gotovo neizbježna u svim ljudskim djelatnostima.

No, odmah treba reći da tim nije stalno organizaciono tijelo, već radna struktura za izvršenje konkretnog zadatka, i može da se obrazuje za čitav tok realiziranja zadatka ili samo za rješavanje nekih bitnih problema, već prema tome kakvi su uvjeti u kojima djeluju organi rukovođenja i komandovanja. Dakle, nije tu riječ o posebnom tipu organizacije, mada je za izvršenje zadataka primjenom metode timskog rada potrebno da organizaciona struktura bude tako podešena da omogućava formiranje timova i primjenu timskog rada. U tom smislu su neizbježne i izvjesne korekcije komandno-štapske organizacijske strukture.

Timom može rukovoditi ličnost koja nije samo stručnjak, odnosno specijalista u određenoj oblasti, već ličnost koja posjeduje i viši stepen znanja i iskustava. Rukovoditi timom znači neposredno učestvovati i cjelovitije poznavati problematiku koja se rješava. Takve profile kadrova moramo stvarati školovanjem u visokim vojnim školama i sticanjem iskustava u obavljanju odgovarajućih dužnosti, o čemu će kasnije biti više riječi.

Primjena metode timskog rada u rukovođenju i komandovanju u ratu treba da doprinese efikasnijoj i racionalnijoj upotrebi oružanih snaga. Njena primjena u radu komandi i štabova u ratu treba biti posebno izražena na proučavanju i shvaćanju zadataka, praćenju i procjeni situacije i pripremanju prijedloga za odluku. U pripremi i donošenju odluka o upotrebi snaga neophodno je da jedinice i usta-

nove oružanih snaga i drugi subjekti općenarodne odbrane i društvene samozaštite prikupe i razmijene velik broj informacija, svestrano procijene razvoj borbene situacije, sagledaju sopstvene mogućnosti i iznađu najpovoljnije varijante izvršenja zadatka.

Suvremena borba, bojevi i operacije koje vode združene jedinice, odnosno taktičko-operativni sastavi i operativno-strategijske grupacije, postali su i sve više postaju oblici integralnih borbenih dejstava svih komponenti, vidova i rodova oružanih snaga, i stoga moraju biti sagledavani svestrano sa stanovišta svakog učestvujućeg vida, roda, službe i organa obezbjeđenja (pozadinskog, političko-pravnog, bezbjednosnog i samozaštitnog), tj. sa stanovišta njihovog učešća u stvarnim uvjetima prostora i vremena, promjena odnosa snaga, primijenjenih doktrina upotrebe snaga protivnika itd.

Ako združeni boj (operaciju) vodi združeni sastav u kojem učestvuju jedinice sva tri vida i teritorijalna odbrana (npr., na pomorskom vojištu), onda on traži usaglašavanje mnogobrojnih činilaca čija rješenja mogu biti protivuriječna. Grupe specijaliziranih kadrova sposobne su da rješavaju svaka svoje probleme, a samo tim sastavljen od njihovih predstavnika (ili poseban — izdvojen tim, ali jednako komponiran) može doći do optimalnog rješenja za odluku.

Izloženi način rada utiče i u miru i u ratu, posebno u ratu, na funkcioniranje sistema rukovođenja i komandovanja. U ratu, u tako postavljenoj organizaciji, neprekidno se radi: pripremaju se i donose odluke, prati njihova realizacija, vrše analize i utječe na tok borbenih dejstava. Prema tome, takva organizacija rada, sa svoje strane, mora bitno utjecati na ratnu organizaciju svih stepena komandi.

Krivo bi bilo shvatiti da se u ratu gubi onaj dio poslova rukovođenja koji nije najneposrednije vezan za borbena dejstva, kao što su: popuna jedinica ljudstvom, tehnikom i svim drugim materijalnim sredstvima, održavanje i znavljanje oružja i opreme, obuka i priprema kadrova, održavanje i dogradnja infrastrukture, političke i moralno-psihološke pripreme, i slično. Ti poslovi se, zbog karakteristika tehnike i tehnologije, profila kadrova, doktrina pripreme i upotrebe snaga, moraju rješavati u svim specijaliziranim organima vidova, rodova, službi i organa obezbjeđenja. Drukčije rečeno, ratna organizacija sistema rukovođenja i komandovanja i pojedinih njegovih organa mora sačuvati sposobnost da uspješno rješava i te vrlo važne zadatke koji se tiču obezbjeđenja oružane borbe.

Sama struktura oružanih snaga upućuje na timsku metodu rada u rukovođenju i komandovanju. Rodovi su sada već integrirani i u bataljone, a u višim sastavima to je ostvareno još mnogo ranije.

Vidovi se danas javljaju u zajedničkim dejstvima na taktičkom nivou. Teritorijalna odbrana, po pravilu, učestvuje u borbenim dejstvima sa sastavima JNA (naravno i samostalno) kao i sve druge organizirane strukture borbe i otpora u zoni odgovornosti združenih armijskih sastava.

Dakle, timski rad u ratnim uvjetima, iz navedenih razloga, biće dominantan način rada, što će odlučujuće utjecati i na način organiziranja rukovođenja oružanom borbom i općenarodnom odbranom u cjelini. To proističe iz društvene prirode općenarodnog odbrambenog rata i strukture sistema općenarodne odbrane i društvene samozaštite. Naime, suglasno duhu i principima naše koncepcije, doktrine i strategije općenarodne odbrane, u domenu vođenja oružane borbe, mnogobrojni subjekti vojnih i civilnih struktura, u široj ili užoj zoni oružane borbe i otpora, učestvuju u donošenju odluka i njihovoj realizaciji, bilo da dejstvima rukovode odgovarajuće komande JNA ili štabovi i komande jedinica Teritorijalne odbrane.

Za rješavanje svih mnogobrojnih problema oko usklađivanja rada i funkcioniranja borbenih i obezbjeđujućih sistema (materijalno-tehničkih, popune ljudstvom, propagandno-psiholoških, bezbjednosno-samozaštitnih, obavještajno-izviđačkih i drugih) biće potreban timski rad, jer je očito da to ne bi mogli sami rješavati kadrovi istovrsnih stručnih znanja, a još manje kadrovi uskih specijalnosti. Komande i štabovi su, načelno, osposobljeni za šire razmatranje problema vođenja i obezbjeđenja oružane borbe. Međutim, u uvjetima općenarodnog rata oni za to više nisu dovoljni, jer oružana borba i drugi oblici borbe i općenarodnog otpora u zoni izvođenja borbenih dejstava uključuju mnogobrojne vojne i nevojne činioce, koje klasične doktrine vođenja oružane borbe nisu ni pretpostavljale. Apstrahujući sve druge, već sama ta činjenica je dovoljan razlog da se u organiziranju i vođenju ratnih dejstava moramo služiti timskim načinom rada.

U mirnodopskim uvjetima stvar stoji nešto drukčije. No, i u miru se timski rad sve više nameće kao nezaobilazan način rada komandi i štabova svih nivoa, naročito prilikom rješavanja sve kompleksnijih zadataka i problema u izgradnji i pripremanju oružanih snaga za općenarodni odbrambeni rat. To se posebno odnosi na funkcije planiranja razvoja i upotrebe oružanih snaga i na naučnoistraživačku djelatnost u cjelini. U prvom slučaju mogućan je i podrazumijeva se diferenciran pristup. S jedne strane, i dalje ostaje potreba da se posebni zadaci svakog vida, roda, službe i obezbjeđujućih organa i institucija rješavaju na adekvatan način, dakle pri-

mjenom metode koja odgovara njihovim svojstvima i osobinama borbene tehnike i tehnologije, doktrinama i načinu njihove upotrebe. S druge strane, već danas je sve više zajedničkih zadataka i problema razvoja i programiranja izgradnje vidova, rodova i službi, a u budućnosti će ih biti još više, jer će njihova međusobna povezanost u rješavanju ratnih zadataka biti sve veća, a veća je i njihova mogućnost da se zajednički angažiraju u dejstvima po istim ciljevima u vremenu i prostoru, i na način koji u ranijim razdobljima u historiji ratne vještine, tj. u vrijeme tradicionalne podjele oružanih snaga, nije bio moguć.

No, kad je riječ o timskom radu u mirnodopskim uvjetima, iz izloženog ne bi trebalo shvatiti da se potreba zajedničkog rješavanja problema i organiziranja timskog rada javlja samo u programiranju razvoja snaga. Potreba za tim se javlja i u rješavanju tekućih poslova rukovođenja. U godišnjim, tromjesečnim i mjesečnim planovima rada komandi, štabova i upravnih organa dio zadataka je zajednički za te komande kao cjelinu, tj. za sve sektore. Razumije se da njih ne može kvalificirano rješavati jedna uže specijalizirana organizaciona jedinica — odjeljenje, uprava. Otuda se sama priroda poslova, prije svega njihova kompleksnost i složenost, neizbježno mora odraziti na organizaciju rukovođenja i komandovanja u miru. Već je bilo riječi o združenim vidovskim sastavima i konstatare smo da su njihove komande i štabovi adekvatno organizirani. Postoje, međutim, i intervidovski mirnodopski sastavi. U nas je to slučaj u vojno-pomorskoj oblasti, ali ne samo u njoj. U suvremenim oružanim snagama avijacijske jedinice (laka borbena i transportna avijacija i helikopteri) ulaze u sastav Kopnene vojske, a još više u sastav Ratne mornarice. Osim toga, sredstva protivvazdušne odbrane (cijevna i raketna) namijenjena za borbu na malim i srednjim visinama integrirana su u združene sastave vidova, a ona namijenjena za borbu na velikim visinama u sastavu su Ratnog vazduhoplovstva ili egzistiraju kao samostalan vid.

Smisao takve organizacijske strukture je u tome da se obezbijedi polivalentna funkcionalnost sistema protivvazdušne odbrane: (1) u određenim okolnostima da dejstvuje kao cjelovit, jedinstven sistem i (2) da svojim autonomnim dejstvima obezbijedi autonomnost združenih sastava u protivvazdušnoj odbrani. U cjelini uzev, protivvazdušna odbrana postaje sve složenija, pa je ne može uspješno organizirati ni jedan vid samostalno, osim u slučajevima kada se borbeni zadaci izvršavaju odvojeno od prostora rasporeda svih drugih borbenih elemenata (npr., na otvorenom moru gdje podrška avi-

jacije nije moguća ili nije predviđena). Iz sopstvene prakse znamo da protivvazдушnu odbranu objekata i zona rasporeda i borbenog poretka oružanih snaga organiziraju timovi stručnjaka — starješina trupne i teritorijalne PVO i Ratnog vazduhoplovstva, zajedno sa starješinama združenih sastava Kopnene vojske i Ratne mornarice. Navedeni primjer nije nikakav poseban slučaj. Integriranost suvremenih borbenih dejstava je jedno od njihovih bitnih obilježja. Tendencije u razvoju ratne vještine kreću se u smjeru sve tješnjeg povezivanja svih borbenih sistema u jedinstvenu cjelinu na bojištu, vojištu i ratištu. U uskoj korelativnoj vezi sa njom je i druga tendencija, a to je veoma izraženi trend integriranja vidova, rodova i službi na svim nivoima organiziranja oružanih snaga.

I tu dolazimo do kardinalnog problema organizacije sistema rukovođenja i komandovanja na stratezijskom nivou. Naime, u svim modernim armijama postavlja se problem organiziranja i funkcioniranja zajedničkih generalštabova oružanih snaga. Oni su nastali ili su u procesu nastajanja kao posljedica saznanja da se problemi razvoja, priprema i, prije svega, upotrebe oružanih snaga ne mogu odvojeno (po vidovima) rješavati.

S tim u vezi mora se istaći činjenica da je sve urgentnija potreba za integralnim međuvidovskim radom na mnogim zadacima dovela do formiranja zajedničkog generalštaba i naših oružanih snaga.

Rezimirajući, možemo zaključiti da su u mirnodopskoj izgradnji i pripremama oružanih snaga za općenarodni odbrambeni rat, kao i u njihovoj upotrebi u ratu, odnosno u rukovođenju i komandovanju u miru, potrebe i mogućnosti primjene metode timskog rada evidentne u rješavanju gotovo svih zadataka razvoja i redovnog funkcioniranja. U organizacijskim jedinicama Saveznog sekretarijata za narodnu odbranu i komandama i štabovima naših oružanih snaga timski rad je i do sada primjenjivan u izvršavanju raznovrsnih zadataka. To se, prije svega, odnosi na istraživačko-razvojne zadatke, perspektive razvoja oružanih snaga, pripremu normativnih akata i organiziranje vježbi. Međutim, timski rad je manje primjenjivan pri iznalaženju organizacijsko-formacijskih rješenja, u pripremama za izgradnju objekata infrastrukture, u koncipiranju nastavnih ciljeva i nastavnih planova i programa u školama, u rješavanju složenih problema regrutovanja i obuke, u izučavanju raznih moralno-političkih i socio-psiholoških problema koji se javljaju u oružanim snagama i mnogobrojnih drugih zadataka.

Primjena metode timskog rada ne protivriječi principu jedno-starješinstva i subordinacije na kojem se mora zasnivati rukovođenje

komandovanje u našim oružanim snagama, kao što ni taj princip ne dovodi u pitanje mogućnost šire primjene načela timskog rada. U tom pogledu veoma je indikativan i instruktivan stav druga Tita koji je izrazio na eksplicitan način u pismu Konferenciji SKJ u JNA: »Potrebno je i dalje razvijati i njegovati praksu širokog konsultiranja starješina i svih pripadnika oružanih snaga u traženju optimalnih rješenja i pripremi i donošenju odluka«. <sup>2</sup> Iz citiranog stava druga Tita jasno proističe da starješine u svojim potčinjenima ne smiju gledati samo realizatore odluka i izvršioce zadataka, već i svoje suradnike koji timski rade i razvijaju najširu inicijativu u procesu pripreme odluka i koji su maksimalno zainteresirani za efikasno izvršavanje zadataka i povećanje ukupnih rezultata rada.

### *3. Oblasti i način primjene timskog rada u oružanim snagama*

Bilo bi vrlo teško odrediti sve oblasti djelatnosti u oružanim snagama u kojima treba, a u kojima ne treba primjenjivati timski rad. Pre bi se moglo reći da nema oblasti djelatnosti, i u okviru njih zadataka, u čijem obavljanju i izvršavanju ne bi trebalo timski ili, drukčije rečeno, kolektivno raditi. Karakteristične oblasti primjene timskog rada u našim oružanim snagama, a ujedno i osnovne funkcije koje one imaju u općenarodnom odbrambenom ratu, jesu vođenje oružane borbe i, u vezi sa tim, njihova adekvatna priprema i borbeno osposobljavanje u miru. Ne bi trebalo biti sporno da je potreba timskog rada locirana, prije svega, u funkciji rukovođenja i komandovanja, posebno u procesu pripreme odluka, bez obzira da li se radi o upotrebi ili razvoju oružanih snaga.

U literaturi se javljaju izvjesne nedoumice u vezi s tim da li u pripremi odluka o upotrebi jedinica štabovi i komande treba da rade u cjelini kao tim ili da timski rade samo posebno organizirani namjenski timovi za rukovođenje borbenim dejstvima po određenim vojištima, za pripreme narednih borbenih dejstava i druge slične zadatke. Prihvatljivija su mišljenja koja se zalažu da svi organi treba da rade timski.

Obim i način primjene timskog rada u ratnim uvjetima ovisiće o više faktora, od kojih se navode slijedeći: konkretna ratna situacija

---

<sup>2</sup> Josip Broz Tito, *Vojna djela*, knj. IV, VIZ, Beograd, 1978, str. 274.

i uvjeti izvršenja zadatka; nivo rukovođenja i komandovanja (strategijski, operativni ili taktički); karakter zadatka koji se izvršava; raspoloživo vrijeme za pripremu odluke; broj starješina na raspolaganju i njihova stručna osposobljenost; lokacija i prostorni razmještaj organa komande; način prikupljanja, obrade, čuvanja, razmjena i korišćenja informacija i, konačno, stepen obezbjeđenja jedinstva komandovanja i sadejstva.

U izgradnji i pripremi oružanih snaga, odnosno u sistemu rukovođenja i komandovanja u miru, potrebe i mogućnosti timskog rada evidentne su u svim poslovima redovnog operativnog funkcioniranja i razvoja jedinica, štabova i komandi. Ipak bi se moglo reći da je ta potreba više izražena u fazi priprema odluka o utvrđivanju zadataka razvoja i njihovom izvršavanju.

#### *4. Bitne pretpostavke za širu i organiziraniju primjenu timskog rada*

Da bi se u našoj praksi timski rad primjenjivao šire i organiziranije, neophodno je da se najprije shvate njegova suštinska svojstva i prednosti koje on ima u odnosu na neke druge tradicionalne metode rada u organima rukovođenja i komandovanja. To je značajno shvatiti kako bi se ublažili otpori koji se javljaju timskom radu. Prevazilaženje tih otpora nije moguće bez promjene shvatanja odnosa suradnje koji se uspostavlja u sklopu praktičnih aktivnosti i primjenom suvremenih metoda rada, ne dovodeći ničim u pitanje osnovni odnos rukovođenja i komandovanja — odnos subordinacije koji je imanentan vojnoj organizaciji i vojnoj djelatnosti.

Druga bitna pretpostavka uspjehnosti timskog rada je postavljanje adekvatnih organizacijsko-formacijskih rješenja. Organizacijska struktura komandnih tijela mora biti prije svega dovoljno elastična da se može uspješno prilagođavati karakteru različitih zadataka. Klasična rješenja, kojima se izričito određuju formacijska mjesta za obavljanje određenih poslova (referenti, savjetnici i slično), i fiksne organizacijske jedinice (odsjeci, odjeljenja i slično) i rukovodioci ovih jedinica, unekoliko otežavaju primjenu timskog rada. Stoga bi trebalo izučiti mogućnosti izgradnje kombinirane organizacijske strukture, tako da se za određene funkcionalne cjeline utvrđuje potreban broj lica odgovarajuće specijalnosti, a da njihovo angažiranje na konkretnim zadacima sprovodi rukovodilac — starješina jedinice,

odnosno ustanove u skladu sa principima timskog rada, svakako tamo gdje to karakter poslova dozvoljava. Takva praksa bi omogućila znatno lakše formiranje radnih timova i bolje iskorištavanje radnih, stručnih i drugih sposobnosti ljudi i drugih resursa.

Treća, isto tako bitna pretpostavka uspješnosti timskog rada je izgradnja i skladno funkcioniranje adekvatnog informacionog sistema. Porast zadataka i kompleksnost problema, angažiranje većeg broja učesnika za njihovo rješavanje i sve raznovrsniji utjecaji okruženja zahtijevaju, kako je već konstatirano, znatno veći obim informacija. Imajući to u vidu i potrebu sve bržeg obezbjeđenja informacija, problem automatiziranja postupaka obrade podataka postaje sve aktuelniji. Stoga je potrebno da se napusti sistem obezbjeđenja informacija po principu »svako svakome« i da se brže traže i pronadu adekvatnija i racionalnija rješenja formiranjem informacionih centara koji će »posredovati« u razmjeni informacija. Na taj način će se najbolje zadovoljiti zahtjev našeg vremena, a to je da se obezbijedi potpunost i brzina protoka informacija, što je od presudnog značaja za efikasnost timskog rada i uopće za efikasnost i ekonomičnost rada u svim društvenim oblastima.

S tim u vezi, nameće se pitanje opremljenosti organa rukovođenja i komandovanja suvremenim tehničkim sredstvima za obradu podataka i njihovo potpunije korištenje. Tamo gdje smo obezbjedili takva sredstva to je značajno doprinijelo povećanju efikasnosti rada u cjelini, pa i timskog rada. Pri tome treba imati u vidu da se u uvjetima šire primjene timskog rada ta sredstva mogu mnogo racionalnije iskoristiti.

Slijedeća pretpostavka sadrži se u funkciji planiranja rada rukovodećih tijela. Način pripreme planova rada organa rukovođenja i komandovanja može znatno utjecati na primjenu timskog rada. U onim organima u kojima se prilikom izrade godišnjih i mjesečnih planova rada ne polazi od organizacionih struktura prema zadacima koji će se izvršavati, već obratno, od zadataka ka »resursima«, stvaraju se povoljniji uvjeti za timski rad. To znači da treba, prije svega, utvrditi prioritetne zadatke, a nakon toga formirati timove koji će ih izvršavati. Ovo ni u kom slučaju ne smije značiti da se utvrđuje obim zadataka koji nije u skladu sa raspoloživim »resursima« i objektivnim mogućnostima njihovog ostvarivanja.

Tu se dotičemo prve i osnovne pretpostavke za široku i organiziranu primjenu timskog rada u oružanim snagama, a to su odgova-

rajuća (po vrsti i dubini) znanja i iskustva starješinskog kadra. Spominjemo je na kraju ne zato što joj je tu mjesto, već zbog toga što zaslužuje posebno mjesto i prostor u ovoj raspravi.

## 5. Mjesto i uloga starješine u sistemu rukovođenja i komandovanja i profil starješinskog kadra

Profil suvremenog starješine određen je, prvenstveno, karakteristikama vojne djelatnosti u ratu i miru, posebno mjestom, ulogom i zadacima koji se postavljaju starješinskom kadru. Opći i stručni profil našeg starješine determiniše nekoliko ključnih činilaca, među kojima su najvažniji: (1) karakter našeg društveno-političkog sistema socijalističkog samoupravljanja; (2) zahtjevi koncepcije i doktrine općenarodne odbrane i društvene samozaštite i fizionomija oružane borbe u uslovima ONOR-a; (3) naučno-tehnička i tehnološka dostignuća i njihova primjena u našim oružanim snagama. U skladu sa tim i drugim suvremenim promjenama (društveno-ekonomskim, naučnim, kulturnim, tehničko-tehnološkim), vojna profesija u nas, posebno profesija oficira, sve više zahtijeva kreativni rad, čime se mijenja i profil suvremenog starješine. To zahtijeva neprekidno povećavanje i usložavanje vaspitno-obrazovnih zadataka, što se može obezbijediti realiziranjem zahtjeva stalnog općeg i vojnog usavršavanja školovanjem na raznim nivoima i obrazovanjem uz rad.

Od našeg starješine se zahtijeva da posjeduje, prije svega, visoko vojno, društveno-političko i opće kulturno obrazovanje, veću mobilnost i veću fleksibilnost nego što je to slučaj kod starješina u drugim suvremenim armijama. Širina profila kadra se može bazirati, s jedne strane, na zahtjevima integracije znanja (općenaučnih i vojnonaučnih) i sa druge — na zahtjevima njihove sve veće diferencijacije. Taj problem istovremenog univerzalnog i specijalističkog u profilu starješine, sa tendencijom neprekidnog usavršavanja tog odnosa, u našim uvjetima se ne bi smio pretvoriti u potenciranje samo univerzalnosti ili samo neke uske specijalizacije. Za naše uvjete profil starješina bi morao da se formira prema zahtjevu — *specijalista širokog profila*. To, *praktički, znači da naš starješina mora biti specijalista u okviru svog vida (roda, službe), ali specijalista na bazi široke opće kulture i širokog općeg obrazovanja*. Široka profesionalna kultura obzbeđuje bitne naučnometodološke i praktične pretpostavke

za relativno lako prilagođavanje svim inovacijama u vojnoj profesiji i u društvu i visok stepen kreativnosti u radu, što je u skladu sa zahtjevima koncepcije i doktrine općenarodne odbrane i društvene samozaštite.

S obzirom na to da starješinskom kadru pripada značajna uloga u životu i radu jedinica — ustanova i da njihova djelatnost ima ne samo vojnostručni, već i moralno-politički i partijsko-politički karakter, nužno se na toj osnovi koncipira i *sistem školovanja i usavršavanja tog kadra*. Polivalentan i fleksibilan, dakle, širi profil starješinskog kadra u nas se obezbjeđuje realiziranjem »povratnog« sistema školovanja (škola — rad — škola), odnosno sistemom vojnih škola na više nivoa (SVŠ, VA, KŠA i ŠNO), i *sistema usavršavanja starješina* (obrazovanje uz rad, posebno posredstvom razgranate mreže kurseva). Osnovni zahtjevi u realizaciji takvog sistema školovanja i usavršavanja starješinskog kadra, integriranog u jedinstvenu koncepciju i doktrinu *permanentnog vaspitanja i obrazovanja starješina*, izraz su rastućih potreba za: (1) neprekidnim proširivanjem kulture starješinskog sastava (opće, tehničke i općevojne), kao bitne pretpostavke uspješnosti i efikasnosti djelovanja starješina u složenim, promjenljivim i nepredvidljivim situacijama mirnodopske i ratne prakse; (2) neposrednim povezivanjem obuke i vaspitanja sa naukom, prije svega vojnom, i zahtjevima prakse (borbene, trupne); (3) teorijskom i praktičkom osposobljenošću starješina za stvaralačko obavljanje vojne djelatnosti.

Kompleksnost profila našeg suvremenog starješine, a time i način školovanja i usavršavanja kadra, determinirani su i specifičnostima vojnog poziva, koje se, između ostalog, ogledaju u slijedećem: (1) *horizontalna podjela* rada u vojnoj organizaciji (podjela na bazi podjele na vidove, rodove, službe, specijalnosti) zahtijeva usku specijalizaciju u stručnom (tehničko-tehnološkom) domenu, dok se u taktici i posebno operatici integrira rad vidova i rodova; (2) obavljanje, u normalnom napredovanju u vojnoj karijeri, sve viših i složenijih dužnosti (na primjer, od komandira voda do komandanta najviših jedinica), odnosno tzv. *vertikalna podjela* dužnosti. Starješina je prinuđen da posjeduje integralna znanja gotovo iz svih oblasti vojne nauke, zbog čega ova specifičnost izaziva izvjesne teškoće ne samo u definiranju fleksibilnog širokog profila stručnosti starješina, već se neizbježno odražava i na praktička rješenja u sistemu školovanja i usavršavanja kadra. Upravo ta specifičnost je uvjetovala potrebu da se u sistemu vojnog školovanja i usavršavanja obez-

bijedi specifična struktura i »redosljed« sticanja općih i posebnih znanja koja ulaze u strukturu šireg i užeg profila stručnosti starješine. U sistemu vojnog školstva se nužno višekratno pojavljuje potreba za *istovremenim sticanjem (do utvrđenog nivoa) općih znanja koja obezbjeđuju užu stručnost*. Opća i posebna znanja se odnose i na općedruštvenu i vojnu komponentu ličnosti starješine. S tim u vezi, u cjelokupnom sistemu vojnog školovanja, na određen način i na utvrđenom nivou, realizira se *princip prema kojem se u toku školovanja istovremeno usvajaju znanja, vještine, navike i sposobnosti za neposredno obavljanje dužnosti predviđene ciljevima školovanja, ali i znanja koja su baza za daljnje školovanje, usavršavanje i samoobrazovanje*.

U početku obrazovanja oficira u *vojnim akademijama* istovremeno se stiče dio fundamentalnih znanja za duži period karijere (naročito iz općeobrazovnih i općetehničkih sadržaja), a i dio općevojnih znanja neophodan za taj nivo, ali i uža stručnost za obavljanje konkretnih dužnosti u vidu, rodu i službi. U skladu s tim, koncipirani su nastavni plan i program i struktura školovanja u vojnim akademijama (zajednički dio, smjerovi i specijalnosti). Međutim, ističe se potreba da se za svaku novu dužnost, a naročito dužnost na početku karijere, vrši i posebna priprema i sticanje neophodnih znanja.

Na višim nivoima visokog vojnog školovanja, poslije određenog vremena obavljanja dužnosti (naizmjenično smjenjivanje i povezivanje školovanja i rada), moraju se istovremeno obuhvatiti potrebe daljnjeg proširivanja profila starješine, naročito u općevojnom domenu. U tom smislu naročito je važno da se starješine vode u službi preko raznih dužnosti — operativno-štapskih, pozadinskih, političko-pravnih, nastavničkih, istraživačkih, a ne samo komandantskih. Vođenje starješina po »vertikali« umjesto po »spirali« pokazalo se jednostrano. Tako vođene starješine pokazivale su krupne nedostatke kada je trebalo da preuzmu komandne dužnosti na visokim stepenima.

Potreba za širinom i univerzalnošću profila starješine na višim nivoima visokog vojnog školovanja (KŠA, VVPŠ, ŠNO) proističe, prvenstveno, iz karakteristike i strukture pomenutih grupa dužnosti na pojedinim nivoima rukovođenja i komandovanja. U tom kontekstu poseban značaj ima usvajanje šire i suvremenije štapske kulture (automatizacija i mehanizacija obrade podataka, korišćenje suvremenih sredstava veze, birotehničkih sredstava i dr.), a posebno u vezi sa time poznavanje metoda rada i metoda analize.

Za razliku od sistema višekratnog visokog vojnog školovanja, u *sistemu usavršavanja starješina*, posebno realiziranjem sistema kurseva, težište je na praktičkom osposobljavanju starješina za neke konkretne dužnosti, odnosno za neke konkretne vrste poslova (nastavničke dužnosti, zatim za poslove u oblasti političkog rada, organizacijsko-mobilizacijske, pozadinske i druge poslove). Na kursovima se, dakle, ne stiču šira teorijska znanja, već samo u onoj mjeri u kojoj su neposredno u funkciji praktičnog osposobljavanja i rada.

Sa stanovišta naše teme, treba posebno naglasiti da vojne škole, naročito viši i najviši stepeni pripremanja vojnih kadrova za oružanu borbu, i svih drugih kadrova za rukovođenje borbom i otporom, treba da imaju stalno u vidu uvjete u kojima će se rukovoditi i komandovati i shodno tome obučavati kadrovi. Nema sumnje da je odvojeno obučavanje po vidovima, rodovima i službama neophodno kao osnova. Međutim, takvo obučavanje nije dovoljno za rješavanje složenih problema suvremenih bojeva, bitaka i operacija. Stoga je neophodno da se formiraju timovi od vidovskih i rodovskih starješina i starješina službi (organa obezbjeđenja) odgovarajućeg nivoa. Razumije se da u obučavanju starješina za rukovođenje na operativno-strategijskom i strategijskom nivou timski rad ima i poseban značaj.

\*

Ovdje smo nastojali da istaknemo neke mogućnosti i specifičnosti timskog rada u organima rukovođenja i komandovanja, pa i neke prednosti te metode nad tradicionalnim metodama rada. Međutim, to ne treba shvatiti tako kao da se jedino timskim radom mogu efikasno izvršavati zadaci. Primjena i drugih metoda rada u određenim uvjetima obezbijedit će ostvarivanje visokih rezultata u radu. Bogata iskustva iz rada organa rukovođenja i komandovanja svih nivoa ukazuju na štetnost šablonske primjene metoda rada i pojedinih postupaka koji ih sačinjavaju. Zavisno od vrste zadataka, metode rada treba prilagođavati stvarnim uvjetima u kojima se realizira zadatak. Elastičnost je bitna karakteristika svake dobre metode.

Dominantna primjena metode sektorskog rada je realnost današnjeg razvoja organizacije rada u oružanim snagama, i u nas i u svijetu, posebno u mirnodopskim uvjetima. Zbog toga se sektorski rad, koji ima manje ili više izražene karakteristike jednorodnosti, ne može zanemarivati, naročito u područjima samostalnog djelovanja određenih funkcija. To je posebno karakteristično za više nivoe

rukovođenja i komandovanja. Međutim, i tu postoje ograničenja prostora jednorodnih prilaza u rješenjima problema, a time i primjene sektorskog rada. Drugim riječima, kao što timski rad nije negacija sektorskog rada, ni sektorski rad ne može isključivati primjenu timskog rada, jer je na najvišem nivou donošenja odluka nužan svestrani i istovremeni prilaz. Skladno kombiniranje svih metoda, već prema stepenima i fazama traženja rješenja i donošenja odluka, svakako je najbolji način za efikasan, tačan i produktivan rad. Problematiku timskog rada ovdje posebno naglašavamo zbog toga što ona treba tek da nađe svoju širu primjenu u našem sistemu rukovođenja i komandovanja.