

Pukovnik

mr MILISAV SEKULIĆ

Primena timskog rada u komandama i štabovima na taktičkom i operativnom nivou rukovođenja i komandovanja

Problemi organizacije rada komandi i štabova uvek su bili predmet interesovanja starešina na svim stepenima rukovođenja i komandovanja. Taj interes je danas proširen ne samo u okviru oružanih snaga već i šire, u sistemu rukovođenja opštenarodnom odbranom. Organizaciona struktura, metode rada i tehnologija rukovođenja predstavljaju osnovna pitanja savremene organizacije rada komandi i štabova, čijim se elementarnim unapređenjem postižu značajni rezultati. Kada su i pitanju metode rada, onda moramo imati na umu da je osnovni cilj njihovog izbora i primene u određenim uslovima da se dobijeni ili tekući zadatak izvrši racionalno, svrsishodno i efikasno. Izbor i primena bilo koje metode rada u komandama i štabovima razlikuje se od izbora i primene istih metoda u drugim područjima vojnog rada. Tako na primer, rešavanje nekog garnizonog problema primenom grupnog rada nije isto što i rešavanje borbenog zadatka, odnosno donošenje odluke i njena realizacija primenom istog načina rada. U drugom slučaju se radi o ostvarenju procesa rukovođenja i komandovanja, odnosno o usmeravanju svih potčinjenih komandi, jedinica i organa u procesu izvršenja borbenog zadatka. To ukazuje na činjenicu da od izabranog i primenjenog metoda rada komande višeg nivoa zavisi rad i primena određenih metoda rada komandi i štabova na nižim nivoima rukovođenja. Tim pitanjima se moramo više baviti i svestranije ih izučavati kako pri radu u mirnodopskim uslovima, tako i u uslovima izvođenja borbenih dejstava.

Praksa organizacije rada komandi i štabova ukazuje na brojne probleme koji bitno utiču na izbor pojedinih metoda rada, a posebno metode timskog rada. Danas postoji vidan nesklad između uloženog rada komandi i štabova i ostvarenih rezultata. Stalno se povećava broj zadataka i angažovanje starešina u vanradnom vremenu, a administracija je u stalnom porastu. I pored povećanih napora, zadaci se, ponekad, ne izvršavaju kvalitetno i potpuno, pa čak ni oni najvažniji. Na izvršavanju određenog broja važnih zadataka dugo se radi, ali se i posle toga ponovo vraća na izvršenje već urađenih zadataka (poslova). U postojećoj organizaciji rada razlike u opterećenosti među starešinama ne samo da se bitno ne smanjuju, nego se u nekim slučajevima i povećavaju.

Rešavanje navedenih i drugih problema u radu komandi i štabova nije moguće bez usavršavanja organizacije rada. U traženju rešenja mora se polaziti od činjenice da komande i štabovi rade u različitim uslovima. Pre svega, postoje razlike u opremljenosti savremenim sredstvima za rad (više komande — štabovi bolje su opremljene od nižih, komande jedinica JNA od štabova Teritorijalne odbrane ravnog, pa i višeg nivoa), smeštajnim uslovima, stručnim profilima i iskustvu starešina, a nisu za potcenjivanje ni razlike u motivisanosti za rad, i slično. Te i druge razlike u uslovima rada nameću potrebu da svaka komanda i štab izrađuju »sopstvenu« organizaciju i metod rada, koji će biti primereni postojećim uslovima.

Na značaj usavršavanja organizacije rada komandi i štabova, za uspešno funkcionisanje našeg složenog sistema rukovođenja i komandovanja, ukazao je i general Nikola Ljubičić u knjizi *Opštenarodna odbrana strategija mira*. Pored ostalog, on naglašava: »Kao što se organizacija sistema rukovođenja i komandovanja stalno razvija i usavršava, neprestano se unapređuje organizacija i metod rada komandi i štabova. Cilj je da se prema razvijenosti oružanih snaga i sistema rukovođenja i komandovanja, stvore uslovi u komandama i štabovima za to da se na najbolji način iskoristi rad ljudi i mogućnosti tehničkih sredstava kako bi se ostvarila što veća produktivnost i uspešnost u radu sistema«. ¹ Konstatujući da je rad komandi i štabova veoma raznovrstan u pogledu oblika organizovanja i metoda delovanja, general Nikola Ljubičić naglašava da one komande i štabovi, koji poklanjaju veću pažnju organizaciji rada, postižu bolje rezultate i obratno. Ta činjenica ukazuje na neophodnost da sve komande i štabovi prate i izučavaju iskustva iz naučne organizacije rada i da

¹ Nikola Ljubičić: *Opštenarodna odbrana strategija mira*, VIZ, Beograd 1976, str. 315.

ih primenjuju u sopstvenoj praksi, »tj. u praksi rukovođenja i komandovanja i da izgrađuju sopstveni stil i metod kako bi postizali optimalne rezultate.«²

U naporima koje čine komande i štabovi na planu usavršavanja postojeće organizacije rada posebno se naglašava značaj primene timskog rada. Do sada, najcelovitije razmatranje problematike primene timskog rada dao je admiral flote Branko Mamula u članku *Timski rad u teoriji i praksi rukovođenja i komandovanja*.³ Aktuelnost ovog pitanja i naglašavanje da problematika timskog rada »treba tek da nađe svoju širu primenu u našem sistemu rukovođenja i komandovanja«⁴ podstakli su me da ukažem na neka iskustva iz primene timskog rada u komandama i štabovima, prvenstveno na taktičkom i operativnom nivou rukovođenja i komandovanja.

Pojam i sadržaj timskog rada

Komande i štabovi su organizacijska tela za rukovođenje, ustrojena na postavkama štabne organizacije. Ona se zasniva na linijsko-štabnom sistemu odnosa u rukovođenju. Linijski odnos⁵ izražava se odnosom pretpostavljeni-potčinjeni, odnosno komandnim odnosom.

Postojanje funkcionalnog odnosa iskazuje se pomoću uloge organa komande koji svoju funkciju ostvaruju podnošenjem predloga komandantu (donosiocu odluke), a u odnosu na njemu potčinjene komandante i organe imaju pravo stručnog tumačenja i postavljanja zahteva.

Štabna organizacija rada karakteriše se postojanjem komandnih odnosa kao primarnih. Komandni odnos treba razlikovati od komandne funkcije, jer komandni odnos postoji samo između pretpostavljenih i potčinjenih, a komandnu funkciju obavljaju sve starešine komandi i štabova u odnosu na svoje neposredno potčinjene organe. Postavke štabne organizacije uslovljavaju da svaki metod rada u komandama i štabovima mora na neki način imati obeležja štabnog rada. A štabni metod rada predstavlja takav način izvršenja zadatka u kome komandant (rukovodilac) maksimalno iskorišćava mogućnosti štaba i organa komande u donošenju odluka i njihovom sprovođenju. To je oblik organizovanja koji funkcionalno povezuje i obedinjava rad svih ili većeg broja organa komande ili štaba.

² Isto, str. 314.

³ Admiral Branko Mamula: *Timski rad u teoriji i praksi rukovođenja i komandovanja*, »Vojno delo« br. 5/83.

⁴ Isto, str. 24.

⁵ Pod linijskim odnosom podrazumeva se linija komandnih odnosa.

Očito je da štabni metod rada komandi i štabova ima obeležja opšteg metoda rada, koji u sebi integriše, odnosno sadrži i sve druge metode rada. Zbog toga je neosnovano govoriti o postojanju štabnog metoda rada kao posebnog i odvojenog od drugih metoda. Štabni rad je jedinstvo svih drugih oblika rada, a oni uzeti pojedinačno predstavljaju samo oblike ispoljavanja, odnosno vršenja štabnog rada.

Takav odnos između štabnog i drugih metoda rada uslovljen je ustrojstvom komandi i štabova na postavkama štabne organizacije.

Organizacijsko-formacijska struktura komandi i štabova normativno je regulisana i ne menja se često. Ta činjenica utiče na primenu svakog metoda rada, odnosno svaki metod rada koji se primenjuje u komandama i štabovima mora biti zasnovan na štabnoj organizaciji rada. Sve to navodi na zaključak da je svaki metod rada koji primene organi komandi i štabova na određen način štabni. Zbog toga se može govoriti o metodu sektorskog ili metodu timskog rada kao štabnim metodama. U praksi se štabni metod rada pojavljuje u obliku jednovremene primene dva ili više metoda u toku izvršavanja jednog kompleksnog zadatka.

Timski rad u komandi i štabu predstavlja takvu organizaciju rada u kojoj se jednovremeno angažuje veći broj starešina različitih stručnih profila u rešavanju nekog složenog problema. U literaturi iz oblasti teorije organizacije rada, timski rad se definiše kao »zajedničko rešavanje nekog složenog problema od više stručnjaka različitih profila«, ili »jednovremeno učešće većeg broja ljudi u rešavanju nekog složenog problema«.⁶ Suštinu timskog rada čine zajedničko angažovanje više stručnjaka različitog profila i odnosi koji se uspostavljaju u timskoj organizaciji. Zajedničko angažovanje različitih profila starešina omogućava svestraniji prilaz problemima i njihovom bržem i efikasnijem razrešavanju. Odnosi u timskoj organizaciji su specifični, po čemu se ovaj oblik rada i razlikuje od drugih.

Timska organizacija karakteriše se i postojanjem stručnih (sadržinskih) odnosa između članova tima u toku izvršenja zadatka. Ovo stručno komuniciranje po horizontali predstavlja bitno obeležje i prednost timskog rada. Tome doprinosi i to što se za rukovodioca tima određuje starešina koji najbolje poznaje problem za čije se rešavanje primenjuje metod timskog rada. Pored toga, rukovodilac tima mora da poseduje određene ljudske i stručne osobine da bi ga timska grupa prihvatila.

⁶ Dr Branislav Jovanović, *Uvod u teoriju vojnog rukovođenja*, CVVŠ 1977, str. 106. i 258.

U radu komandi i štabova oružanih snaga postoje potrebni uslovi za primenu timskog metoda rada. U praksi komandi i štabova timski rad se afirmisao u izvršavanju sledećih zadataka: (1) izrada elaborata za vežbe komandi i jedinica; (2) priprema raznih materijala (studija) za analize i ocenjivanje stanja po elementima borbene gotovosti; (3) priprema materijala za razne radne sastanke; (4) donošenje predloga komandantu za donošenje rešenja iz oblasti kadrovsko-personalne, bezbednosne i druge problematike; (5) priprema predloga za donošenje komandantove odluke u taktičkim, odnosno operativnim zadacima, posebno na komandno-štabnim ratnim vežbama i štabnim ratnim vežbama.

Timski rad na izvršavanju navedenih zadataka organizovan je, u praksi, na jedan od sledećih načina: (1) zadatke ili pojedine delove kompleksnog zadatka izvršavali su organi postojeće organizacijsko-formacijske strukture komande ili štaba, organizovani na postavkama timske organizacije; (2) formiranjem posebnih radnih grupa i podgrupa za izvršenje određenih zadataka, odnosno formiranjem timova privremenog karaktera.

Kada je zadatak rešavan unutar jednog sektora (organa), tada je timski rad organizovan bez znatnijih teškoća. Međutim, ako je izvršenje zadatka zahtevalo angažovanje više različitih sektora (organa) komande, odnosno štaba, u organizaciji timskog rada nailazilo se na više teškoća. Pokazalo se da su za timski rad pojedini organi komande glomazni, što ima za posledicu različito opterećenje između starešina unutar organa. Težnja da se više angažuju one starešine koje imaju više iskustva i sposobnosti, negativno utiče na osposobljavanje mladih i neiskusnih starešina u organima komandi i štabova.

Iskustva iz primene timskog rada ukazuju na potrebu da se sadašnja organizacija dogradi i više prilagodi potrebama timskog rada. Neophodno je preispitati sadašnju povezanost između organa unutar komande, odnosno štaba, kao i adekvatnost pojedinih formacijskih mesta. Posebno su uočene teškoće pri zajedničkom angažovanju organa za personalne i organizacijsko-mobilizacijske poslove. I ako se radi o sličnoj i uskozavisnoj problematici, teško se ostvaruje zajednički rad. Tome doprinosi i različita organizacijska pripadnost ovih organa. To su, relativno, glomazni organi što otežava timski rad i navodi na sektorsko angažovanje. Ako bi se ova dva organa objedinila u jedan, bitno bi se uticalo na mogućnost primene timskog rada i na kvalitetnije izvršavanje zadatka.

Primeni timskog rada u organima komandi i štabova doprinelo bi i određeno dograđivanje formacijskih mesta. Duže vremena se oseća nedostatak užih specijalista za pojedine oblasti rada. Za uspešnu primenu timskog rada posebno je značajno da u komandama operativnog, pa i taktičkog nivoa, ima specijalista za planiranje, organizaciju i izvođenje vežbi komandi i jedinica, za popunu i izvršenje mobilizacije, za vođenje kadrova itd. Takvi pojedinci bi olakšali rad starešina na najodgovornijim funkcijama, uticali bi na osposobljavanje organa i starešina u komandama, itd.

Veoma su pozitivna i značajna iskustva iz primene timskog rada formiranjem radnih grupa i podgrupa (timova) za izvršenje privremenih zadataka. Pokazalo se da ovaj način može obezbediti širu primenu timskog rada u komandama i štabovima oružanih snaga. On može da posluži kao dopuna timskom radu koji se zasniva na postojećoj organizacijsko-formacijskoj strukturi komandi i štabova. Radne grupe i podgrupe (timovi) posebno su efikasne u izvršavanju specijalnih i nesvakodnevnih zadataka. To se, pre svega, odnosi na pripremu materijala za radne sastanke (seminare, simpozijume, savetovanje i sl.), a i na zadatke za čije izvršenje nema dovoljno vremena i koji se izvršavaju kada se komanda i njeni organi jednovremeno angažuju na više težih i kompleksnijih zadataka.

Iskustva iz prakse pokazuju da je teško obezbediti zajednički rad cele radne grupe. Ima pojava da jedan od članova radne grupe (obično vođa) u ime grupe sam izradi tzv. radnu varijantu koju razmatra grupa kao celina. Time se aktivnost ostalih članova grupe svodi na raspravu o gotovom materijalu ali ne i na pripremu materijala. Zbog takvog angažovanja radnih grupa postavlja se, često, pitanje — da li je rezultat rada grupe timski ili individualni? Naravno, u pitanju su subjektivni propusti. Međutim, oni su česti u praksi, pa se zbog toga i ističu.

Ako se obezbedi zajednički rad unutar dobro izabranih radnih grupa i podgrupa (timova), ovaj način ostvarivanja timskog rada može dati značajne rezultate.

Primena timskog rada u procesu donošenja odluke

Osnovni zadatak komandi i štabova je rukovođenje potčinjenim jedinicama u toku pripremanja, organizovanja i izvođenja borbenih dejstava. Stoga, primena timskog rada u komandama i štabovima oružanih snaga, pri rešavanju borbenih zadataka, zaslužuje posebnu pažnju.

Osnovu za organizovanje timskog rada u rešavanju borbenog zadatka čini organizacijsko-formacijska struktura komande, odnosno štaba. Za dublje izučavanje određenih problema iz procene situacije i sprovođenja odluke mogu se formirati i posebne grupe (timovi). U radu na rešavanju dobijenog borbenog zadatka retko će se kada angažovati svi organi i starešine komande, odnosno štaba. Dosadašnja praksa pokazuje da u rešavanju borbenih zadataka učestvuje približno jedna trećina starešina komande. Veći broj se angažuju na izvršavanju raznih drugih zadataka, prvenstveno na pripremanju komandi i jedinica za izvođenje borbenih dejstava.

Od starešina koji se angažuju na rešavanju borbenog zadatka na komandnom i pozadinskom komandnom mestu formiraju se sledeće grupe: grupa za odlučivanje, štabna i pozadinska grupa, politička grupa i grupa za bezbednost. Te grupe se formiraju na osnovu grupisanja poslova i međusobne zavisnosti. Timski rad se ostvaruje kombinacijom metoda rada zatvorene grupe, štafete i grupne štafete.

U toku procene situacije starešine koje rukovode radom grupa razmenjuju informacije i međusobno se konsultuju. Metod rada unutar svake grupe je timski. Diskusijom i borbom mišljenja dolazi se do najboljih rešenja. U toku procene situacije vrši se i priprema predloga za komandantovu odluku, s tim što svaki podnosilac predloga usaglašava svoj sa ostalim predlozima. U pripremi predloga pomoću rukovodilaca grupa ostvaruje se razmena informacija i dogovaranje sa komandama sadejstvujućih jedinica, štabovima Teritorijalne odbrane i organima društveno-političkih zajednica, društveno-političkih organizacija i organizacija udruženog rada.

Prednosti timskog u odnosu na druge metode rada su značajne i ogledaju se, pored ostalog, i u sledećem: (1) veze i odnosi u toku izvršenja zadatka nisu složeni i omogućavaju neposredni kontakt između izvršilaca zadataka i rukovodioca koji je naredio njegovo izvršenje (rukovodilac tima direktno je vezan za komandanta); (2) omogućava se angažovanje svih članova tima; (3) u radu se maksimalno iskorišćavaju i integrišu znanja i stručne sposobnosti svih članova tima; (4) ostvaruje se visok stepen jedinstva u obavljanju štabnih poslova; (5) izvršavanje zadataka timskim radom doprinosi međusobnom poznavanju i zbližavanju članova tima, a time učvršćenju kolektivnog duha; (6) primena timskog rada moguća je u svim složenijim zadacima koje izvršavaju komande — štabovi; (7) timski rad motiviše učesnike na veće zalaganje; (8) on omogućava svestran prilaz problemima i veću ekonomičnost u radu; (9) u timskom radu postiže se visok stepen međusobnog uvažavanja; (10) omogućava se korišćenje savremenih tehničkih sredstava u toku izvršenja zadataka.

Neke teškoće i ograničenja u primeni timskog rada

Dosadašnja iskustva u primeni timskog rada u komandama i štabovima oružanih snaga ukazuju na to da je za njegovu širu primenu neophodno stvoriti i odgovarajuće uslove. Takođe se pokazalo da stalno isticanje potrebe primene timskog rada i njegove prednosti u odnosu na druge metode rada nisu dovoljni, već da su potrebne odgovarajuće promene u postojećoj organizaciji rada komandi i štabova oružanih snaga.

Činjenica je da sadašnja organizacija rada komandi i štabova ne pruža najpovoljnije uslove za primenu timskog rada. Ona više pogoduje primeni sektorskog rada. To se posebno odnosi na komande, štabove i druga rukovodeća tela koja u svojoj organizacionoj strukturi imaju veliki broj unutrašnjih nivoa rukovođenja.

Ovako veliki broj nivoa rukovođenja u okviru komandi i štabova značajno utiče na njihov metod rada i uzrokuje više teškoća i propusta u radu, kao što su: dupliranje poslova; preuzimanje poslova jednih organa od drugih; povećavanje broja referisanja, čime se produžava izvršenje zadataka; povećavanje broja sastanaka radi upoznavanja sa zadacima, planiranja, analize i dogovaranja; smanjivanje mogućnosti da neposredni izvršioci zadataka kontaktiraju sa glavnim rukovodiocima (komandantom, načelnikom štaba, pomoćnicima komandanta i sl.).

Veći broj nivoa rukovođenja u komandi, odnosno štabu, negativno utiče i na proces komuniciranja između rukovodilaca i njihovih potčinjenih. Broj komunikacija sve više opada prema nižim nivoima, a ostvarivanje kontakta sve je teže planski predvideti i uskladiti. Najčešći kontakti su na prvom nivou rukovođenja između glavnog rukovodioca (komandanta) i njegovih pomoćnika.⁷ U komuniciranju na nižim nivoima ima znatno više slabosti. Rukovodioci, najčešće, nemaju dovoljno vremena za neposredni rad sa prvopotčinjenim. Kontakti se, uglavnom, svode na retke sastanke i odnose se na kraće analize i planiranje zadataka. Skoro i da izostaje zajednički rad rukovodilaca sa izvršiocima zadatka, kako u fazi pripreme tako i u fazi izvršenja zadatka. Kontaktiranje se svodi na to da izvršioci pišu službene zabeleške a rukovodioci ih čitaju. Pored ostalog, to pogoduje porastu i onako obimne administracije.

Na primenu timskog rada ograničavajuće utiče i postojeći način planiranja. Pokazalo se da planiranjem treba obuhvatiti i pred-

⁷ U nekim komandama uvedena je praksa da se izrađuju planovi koordinacije ličnih planova angažovanja komandanta i njegovih pomoćnika.

viđanje odgovarajuće organizacije i metoda izvršavanja zadataka. Pored toga, pri planiranju treba u celini sagledati i uzimati u obzir uslove u kojima će se zadaci izvršavati. Time bi se izbegle pojave da se neki zadaci nerealno planiraju, a da se to ustanovi u toku ili na kraju izvršenja zadatka.

Opremljenost komandi savremenim sredstvima za rad značajno utiče na primenu timskog rada. Očigledno je sporost u opremanju komandi savremenim sredstvima, ali i kašnjenje u preduzimanju mera na osposobljavanju starešina u rukovanju tim sredstvima. Postojeće navike u radu često ograničavaju mogućnost primene timskog rada u komandama i štabovima. Veoma je izražena težnja da »svako uradi svoje« odvojeno i bez konsultovanja drugih. Konsultacije, najčešće, uslede pošto se napravi »prva varijanta«, umesto da do njih dolazi u fazi pripreme i izvršenja zadatka. Poznata je činjenica da se u izradi planova i elaborata mnogo prepisuje iz ranije izrađenih ili onih koji dolaze iz viših (pretpostavljenih) komandi i štabova. Rad u slobodno vreme (posle podne, subotama, nedeljama i praznicima) predstavlja ozbiljnu prepreku za timski rad. U to vreme teško je angažovati sve one koji bi trebalo da rade na određenom zadatku. Zbog toga, zadatak u celini rešavaju pojedinci, u ime tima što, pored ostalog, umanjuje i kvalitet rada.

Na osnovu prethodnog razmatranja može se zaključiti da je neophodno dalje izučavanje uslova i mogućnosti za širu primenu timskog rada u komandama i štabovima. Uporedo sa sticanjem novih saznanja o timskom radu potrebno je vršiti dogradnju organizacijsko-formacijske strukture i opremanje komandi savremenijim sredstvima za rad. U tom smislu poseban bi značaj imalo istraživanje uslova i mogućnosti za primenu timskog rada u jednoj operativnoj komandi.

U sadašnjim uslovima, mislim da bi se mogle preduzeti sledeće mere:

1. potpunije upoznavanje starešina komandi i štabova sa suštinom timskog rada i mogućnostima njegove primene u svim oblastima rada (moguće je održavanje savetovanja — seminara sa svim starešinama);

2. usavršavanje i dalje prilagođavanje sistema planiranja mogućnostima primene timskog rada. Bilo bi korisno da se na početku godine odrede zadaci koji bi se realizovali metodom timskog rada, a što bi se utvrdilo planovima rada;

3. podrediti potrebama timskog rada upotrebu raspoloživih tehničkih sredstava za rad;

4. tretiranje problematike organizacije i metoda rada u komandama i štabovima uz argumentovano ukazivanje na prednosti timskog u odnosu na druge oblike rada preko vojnih listova, posebno časopisa;

5. istraživanjem utvrditi stvarne mogućnosti primene timskog rada u komandama i štabovima naših oružanih snaga u ratu i miru;

6. dograditi postojeću organizacijsko-formacijsku strukturu komandi i štabova radi veće integracije između sektora i organa unutar njih;

7. intenzivnije raditi na stručnom osposobljavanju starešina u komandama i štabovima za timski rad i kod njih razvijati i izgrađivati smisao za saradnju i kolektivni rad.