

General-major
dr NIKOLA ČUBRA

Organizaciono-metodološke pretpostavke primjene timskog rada u oružanim snagama

U članku¹ »Timski rad u teoriji i praksi rukovođenja i komandovanja«, admiral flote Branko Mamula izložio je mjesto i ulogu timskog rada u sistemu rukovođenja i komandovanja, njegovu suštinu i sadržaj, oblast i način primjene, kao i bitne pretpostavke njegove šire i organizovanije primjene u oružanim snagama, posebno ističući zahtjeve koje naš starješinski kadar mora ispuniti da bi se ovakav metod rada šire i efikasnije primjenjivao.

U pomenutom članku, autor ističe slijedeće pretpostavke, bitne za širu i organizovaniju primenu timskog rada, i to: shvatiti suštinska svojstva i prednosti koje timski metod rada ima u odnosu na neke druge tradicionalne metode rada u organima rukovođenja i komandovanja; postaviti adekvatna organizacijsko-formacijska rješenja; izgraditi i obezbijediti efikasno i skladno funkcionisanje informacionog sistema; i postaviti odgovarajući način planiranja rada organa rukovođenja i komandovanja.

Naznačene pretpostavke su polazišta u ovom razmatranju čiji je cilj da se šire razrade ove, ali i neke druge, koje moraju biti ostvarene kako bi u komandama, štabovima i drugim dijelovima naših oružanih snaga timski rad bio šire i organizovanije primjenjivan. Pri tom, izabrali smo takav metodološki pristup i način izlaganja koji će, čini nam se, biti primjereni širem krugu čitalaca. Težište je na aktuelnim problemima čijim rešavanjem bi se stvorili uslovi za bržu praktičnu

¹ Članak je objavljen u časopisu »Vojno delo« br. 5/1983.

primjenu timskog rada u komandama i štabovima oružanih snaga SFRJ, a time i povećanje kvaliteta procesa odlučivanja i efikasnosti sistema rukovođenja i komandovanja u cjelini.

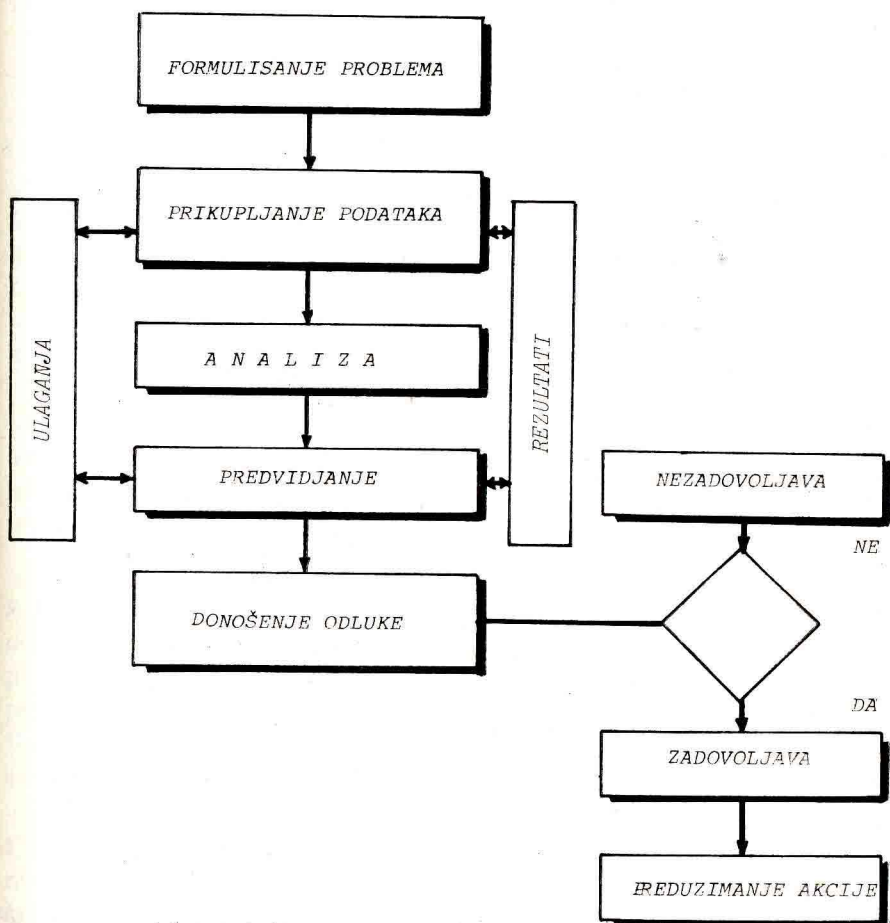
1. Suština i prednosti timskog rada

Jedan od uzroka što se timski rad još uvijek malo primjenjuje u procesu rukovođenja i komandovanja jeste nedovoljno poznavanje njegove suštine i neuočavanja prednosti koje on ima u odnosu na klasične metode rada. Zbog toga se javljaju i otpori ovakvom načinu rada, a često kada se on i primjenjuje to se čini nedovoljno organizovano i uz male efekte. Imajući to na umu ukratko ćemo izložiti suštinu timskog rada iz koje proizlaze i njegove prednosti. Njegova suština je sadržana u slijedećem:

1) *Timski rad omogućuje temeljitiju i kompleksniju analizu problema i iznalaženje najpovoljnijih načina njihovog rješavanja.* Kvalitetno odlučivanje i efikasno rukovođenje samo na osnovu intuicije i iskustva rukovodioca i njegovih saradnika postaje sve teže, a u određenim uslovima i oblastima čak i nemoguće. Nužan je sistemski prilaz procesu pripremanja i donošenja odluke koji obuhvata i sagledava taj proces u cjelini. Takav prilaz se zasniva na kombinovanoj primjeni različitih metoda analize (kvantitativnih i kvalitativnih), kao i iskustva i intuicije lica koja pripremaju i donose odluku. Pošto se u sistemskom prilazu, odnosno analizi sistema, koriste saznanja iz različitih naučnih oblasti i raznovrsne metode i tehnike, to primjena takvog prilaza nije moguća bez timskog rada stručnjaka različitih specijalnosti. Organizovano i koordinirano angažovanje poznavalaca različitih naučnih oblasti obezbjeđuje, prije svega, kompleksnije ali i temeljitije sagledavanje uticajnih činilaca na rješavanje analiziranog problema, pouzdanije uočavanje mogućih varijanti i izbor optimalne (za date uslove najbolje) varijante. Postupak provođenja analize sistema koji zahtijeva primjenu timskog rada prikazali smo na slici 1.

Na primjer, ako se priprema odluka o uvođenju nekog sredstva u naoružanje potrebno je temeljito i kompleksno sagledati: sve relevantne činioce njegove operativne upotrebe i šta ta njegova upotreba znači za borbenu gotovost; mogućnosti i načine razvoja i proizvodnje tog sredstva; probleme obuke i pripreme ljudstva za upotrebu i održavanje sredstva; potrebnu infrastrukturu za smještaj i održavanje; cijenu koštanja tog sredstva u fazi razvoja, proizvodnje i eksploatacije; kao i sve drugo što je potrebno da bi se izabrala najbolja va-

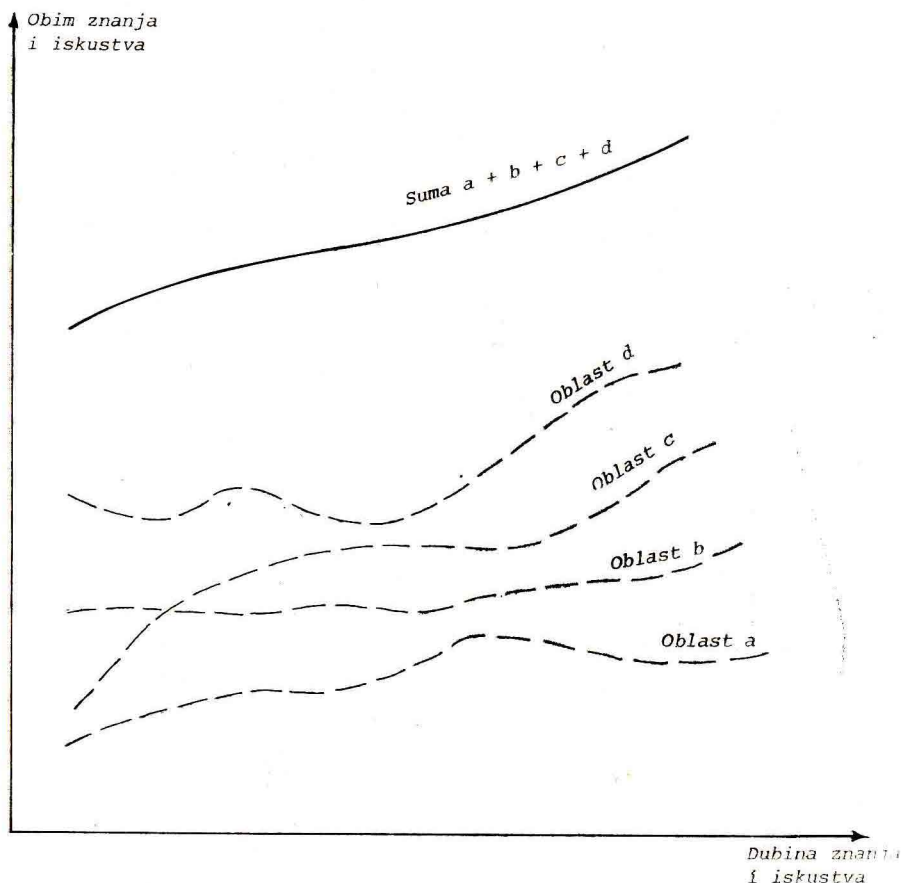
rijanta i donela kvalitetna odluka. Dati odgovor na tako velik broj složenih pitanja nije moguće bez angažovanja operativaca, inženjera raznih specijalnosti, ekonomista, sistemanalitičara, stručnjaka za organizaciju rada i drugih. Zbog toga je priprema prethodnih analiza i programa realizacije o opremanju sredstvima naoružanja i vojne opreme danas nedopustiva bez dobro organizovanog timskog rada. To se odnosi i na rješavanje složenih problema organizacijskog razvoja jedinica, izgradnje objekata infrastrukture, obuke, pripreme sistemskih rješenja i slično.



Sl. 1 — Postupak provođenja analize sistema

2) *Timskim radom se lakše i racionalnije obezbjeđuje zahtijevana vrsta, dubina i širina znanja i iskustva potrebnih za izvršenje zadatka. Ako bi se izvršenje složenih zadataka povjerilo samo poz-*

navaocima jedne oblasti onda oni, bez obzira na broj angažovanih lica i njihovu sposobnost, ne bi bili u stanju postići zadovoljavajući rezultat. Iskustva i znanja određene vrste i dubine moguće je obezbijediti samo skladnim angažovanjem specijalista iz različitih oblasti (kako je prikazano na slici 2). Slovom *a*, *b*, *c* i *d* (na slici 2) ilustrovane su četiri oblasti iz kojih su zastupljeni specijalisti u radu tima. Vrsta i dubina njihovog znanja i iskustvo mogu biti različiti. Njihovim sumiranjem dobija se ukupan obim znanja i iskustva neophodan za izvršenje konkretnog zadatka.



Sl. 2 — Princip obezbeđenja potrebnog znanja i iskustva tima za rešavanje određenog problema

Često se događa da usljed neangažovanosti lica različitih specijalnosti i neraspologanjem adekvatnim znanjima i iskustvima, izvršiozi zadataka gube mnogo vremena da bi upoznali problematiku koju

dovoljno ne poznaju. U takvim slučajevima i kvalitet ostvarenih rezultata je ispod onih koji bi se ostvarili angažovanjem svih neophodnih specijalista u timu. Na primjer, ako se pri izradi prethodne analize o potrebama i mogućnostima uvođenja novog sredstva naoružanja ne bi angažovali tehničari, tada bi njihove zadatke morali preuzeti taktičari ili neki drugi specijalisti. Njima bi, svakako, bilo teže sagledati tehničke aspekte nego dobrim poznavacima tehnike, i pitanje je da li bi kvalitet analiza bio takav kao kada bi se na njenoj izradi angažovao skladno komponovan tim. Slični primjeri se mogu navesti za skoro sve zadatke koji se izvršavaju u oružanim snagama.

3) *Timskim radom se može brže i potpunije upoznati karakter problema koji treba riješiti, ocijeniti situaciju u kojoj se on rješava, sagledati uticajni činioci i lakše doći do optimalnih rješenja.* To se obezbjeđuje neposrednom razmjenom informacija, usmeno ili pismeno. Ako se informacije razmjenjuju pismeno tada se postiže njihova veća selektivnost i usklađenost sadržaja sa karakterom problema i odabranim načinom njihovog rješavanja. Mogu se navesti brojni primjeri, kako iz oblasti donošenja odluka o upotrebi oružanih snaga u oružanoj borbi tako i iz oblasti izvršavanja zadataka u miru koji bi pokazali da se organizovanim i koordiniranim radom brže i lakše dolazi do informacija. Time se, svakako, izbjegava mogućnost kašnjenja u procesu pripremanja i donošenja odluka. Ne treba zanemariti ni uštede u vremenu i troškovima pri komuniciranju i razmjeni informacija, posebno u uslovima nerazvijenih automatizovanih informacionih sistema.

4) *Timskim radom stvaraju se objektivni uslovi za širu primjenu savremenih metoda i tehnike u radu komandi i štabova, a time i omogućuje veći kvalitet odlučivanja i efikasnije izvršenje zadataka.* Ova prednost timskog rada posebno dolazi do izražaja kad su članovi tima poznavaoi različitih naučnih oblasti. Brojne su metode i tehnike kojima se, ako se organizovano i racionalno primjenjuju, može povećati kvalitet i efikasnost pripreme odluka i rukovođenja i komandovanja u cjelini. Dosadašnja primjena ovih metoda i tehnike u oružanim snagama drugih zemalja, a i kod nas, pokazala je da su mogućnosti njihove primjene u okviru samo užih funkcionalnih struktura (tzv. sektorskom radu) dosta ograničene. Upravo, kao razlog bržeg prelaska na timski rad često se ističe šira i efikasnija mogućnost korištenja savremenih metoda i tehnika.

5) *U toku izvršenja zadatka timski rad omogućuje efikasnije koordiniranje rada organa i funkcionalnih struktura iz kojih se ljudstvo uključuje u tim.* Prilikom razvoja složenih sistema i izvršenju

u izvršenju zadatka). I u našoj praksi ovaj metod koordinacije učesnika se primjenjuje, naročito kada se radi o realizaciji projekata opremanja naoružanjem i vojnom opremom. Programovođenje treba shvatiti kao širi i razvijeniji oblik timskog rada od radnih grupa. Formiranje radnih grupa kao oblika timskog rada prihvatljivo je samo za jednostavnije zadatke čije izvršenje traje kraće. Složene zadatke, kada najviše dolazi do izražaja timski rad, nije moguće izvršiti formiranjem radne grupe.

6) *Timski rad obezbjeđuje veću motivisanost za rad, bolju integraciju kolektiva, veću kreativnost rada i bolje i humanije odnose među ljudima.* Iskustva iz primjene timskog rada pokazuju da ljudi u takvom načinu rada više ispoljavaju inicijativu i svoje stvaralačke sposobnosti. Oni nastoje da u timskom radu afirmišu svoje stručne i radne sposobnosti, što je značajan činilac njihove ukupne motivisanosti za kvalitetno, racionalno i efikasno izvršenje zadataka. Time se, kako je isticao drug Tito, stvaraju uslovi za bolje i humanije odnose među ljudima i homogenost kolektiva. Ne treba zanemariti ni to da timski rad upoznaje i zbližava ljude iz istog, ili različitih kolektiva, što se takođe pozitivno odražava na efikasnost izvršenja zadataka.

7) *Timski rad na najpogodniji način omogućuje usaglašavanje mišljenja većeg broja najboljih stručnjaka o određenom problemu i o mogućim načinima njegovog rješavanja.* U razvoju oružanih snaga često postoji dilema o tome da li je realno očekivati praktično realizovanje određene ideje ili ne, i ako jeste, koji je to najbolji mogući način. Stručnjaci i rukovodioci u oružanim snagama, a i šire, na zvaničnim mjestima ili u neformalnim razgovorima iznose različita, pa čak i divergentna mišljenja o rješavanju konkretnog problema. Radi usaglašavanja različitih mišljenja i iznalaženja pouzdanije varijante rješenja određenog problema danas se u svijetu primjenjuje specifičan način timskog rada koji se provodi tzv. anketiranjem najboljih poznavalaca problema koji treba riješiti, a koji je poznat kao Delfi-metod.²

Iz izloženog se može uočiti da je suština timskog rada takva da njegovu primjenu ne ometa primjena principa jednostarješinstva i subordinacije, na kojem se zasniva rukovođenje i komandovanje u

² Suština ove metode je u tome što različita mišljenja usaglašavaju pisanim putem (anketiranjem najboljih poznavalaca određene oblasti). Znači, izbegava se kontakt učesnika (oformljenog tima) i obezbjeđuje samostalnost i objektivnost u formiranju stavova. Najznačajniju ulogu u provođenju Delfi-metode ima grupa za koordinaciju (obično od 3 do 5 lica) koja priprema upitnike, prikuplja i razmjenjuje informacije i, na kraju, predlaže zaključke nadležnom starješini za donošenje odluke. Ova metoda kod nas se nedovoljno primjenjuje, iako bi ona dobro došla pri rješavanju mnogih problema, posebno razvojnih.

oružanim snagama. Drug Tito, u pismu Konferenciji SKJ u JNA, ukazuje na potrebu širokog angažovanja starješina u traženju najboljih načina izvršenja zadataka: »Potrebno je i dalje razvijati i njegovati praksu širokog konsultovanja starješina i svih pripadnika oružanih snaga u traženju optimalnih rješenja i pripremi donošenja odluka.«³ Iz ovih Titovih riječi može se zaključiti da starješine u svojim potčinjenim ne smiju gledati samo realizatore odluka i izvršioce zadataka, već i svoje saradnike s kojima rade timski i razvijaju najširu inicijativu u procesu pripremanja odluke. Oni su maksimalno zainteresovani za stalno povećanje efikasnosti izvršenja zadataka i ostvarivanje ukupnih rezultata.

2. Prilagodavanje organizaciono-formacijske strukture potrebama organizovanja primjene timskog rada

Osnovni zahtjev koji se postavlja pred savremeno organizovane sisteme je da oni po svojoj strukturi i načinu funkcionisanja budu adekvatni zadacima koje izvršavaju. To pretpostavlja da se pri koncipiranju novih ili usavršavanju postojećih organizaciono-formacijskih rješenja u određenom sistemu prethodno mora utvrditi vrsta, obim i karakter zadataka koje će izvršavati pojedini njegovi organizacijski dijelovi, kao i najpovoljniji način tog izvršenja. Naznačeni zahtjev naročito je neophodno ispuniti pri utvrđivanju organizacije i formacije komandi i štabova, a posebno na višim nivoima rukovođenja i komandovanja.

Prilagođavajući organizacijsko-formacijsku strukturu potrebama organizovanja primjene timskog rada u oružanim snagama potrebno je uzeti u obzir nekoliko bitnih činilaca, i to: (1) opšte karakteristike funkcionalnih zadataka koje izvršava jedinica ili ustanova sa stanovišta njihovog značaja, obima i složenosti, potrebne kreativnosti izvršilaca, angažovanosti resursa, cijene koštanja i načina odlučivanja o njihovom izvršenju; (2) mogućnosti preciziranja i detaljisanja funkcionalnih zadataka po organizacijskim cjelinama i pojedinim radnim mjestima; (3) potrebe za korištenjem saznanja iz više oblasti u toku pripreme izvršenja i samog izvršenja zadataka; (4) obim i karakter primjene savremenih metoda i tehnika; (5) raspoloživost vremena za pripremanje odluke o načinu izvršenja zadataka i obavljanju funkcije u cjelini; (6) mogućnost angažovanja specijalista iz različitih oblasti van formacijskog sastava jedinice, odnosno ustanove.

³ Josip Broz Tito, *Vojna djela*, knj. IV, VIZ, Beograd, 1978, str. 274.

Analizom ovih i drugih uticajnih činilaca može se doći do zaključka o podobnosti klasičnih organizacijskih rješenja i o potrebi koncipiranja i izgrađivanja elastičnijih. Tek nakon toga, što svakako podrazumijeva i potpuno definisanje funkcionalnih zadataka, moguće je pristupiti iznalaženju najpovoljnije strukture i načina funkcionisanja organizacije i formacije.

Klasična organizacijsko-formacijska rješenja sa fiksno utvrđenim poslovima, radnim mjestima i unutrašnjim organizacijskim dijelovima nisu pogodna za timski rad. Međutim, ne treba zanemariti ni to da za određene operativne, tehničke i izvršne funkcije koje se obavljaju po ustaljenom postupku i imaju rutinski karakter, klasična organizacijsko-formacijska rješenja obezbjeđuju veću sigurnost i odgovornost za izvršenje zadataka.

Za širu i efikasniju primjenu timskog rada mnogo su podobnija organizacijsko-formacijska rješenja u kojima se za izvršenje određenih zadataka određuje adekvatan broj specijalista, a njih angažuje nadležni starješina u skladu sa planiranim obimom, načinom i rokovima izvršenja zadataka.

U većini jedinica i ustanova izvršava se veći broj funkcionalnih zadataka različitog stepena kreativnosti, što znači da imaju različite potrebe za angažovanjem timova sa specijalistima na njihovom izvršavanju. Zbog toga je neophodno obezbijediti kombinovani prilaz postavljanju organizacije i formacije. Takav prilaz za jedan broj poslova pretpostavlja precizno utvrđivanje odgovornih izvršilaca u skladu sa klasičnim organizacijsko-formacijskim rješenjima, a za drugi, elastičniji oblik organizacije koja će omogućiti efikasan timski rad. Ovaj drugi oblik organizacije primjenjivao bi se pretežno za poslove koji zahtjevaju kreativan prilaz njihovom izvršenju. Svakako, da pri takvom organizacijsko-formacijskom rješenju može doći do određenih problema između radne i formacijske strukture o čemu se mora voditi računa. Što je viši nivo rukovođenja i komandovanja, ovakvi oblici organizovanja i primjene timskog rada biće potrebni

3. Pristup formiranju tima i koordinacija njegovog rada

Osnovni kriterijum od kojeg treba polaziti pri formiranju radnih, a i rukovodilačkih timova,⁴ jeste primjerenost njihove strukture (sastava) karakteru zadatka koji će oni izvršavati. To se odnosi kako

⁴ Prema funkciji koju izvršavaju timovi, neki autori razlikuju rukovodilačke timove (ekipe) koji su ovlašćeni za donošenje određenih odluka i stručne timove koji nemaju ovlašćenja za donošenje već samo za pripremu odluka. Vidi: P. F. Druker, *Praksa rukovođenja*, Prosvjeta, Zagreb, 1961.

na vrstu znanja i iskustva koje moraju imati članovi tima, tako i na njihov obim. Međutim, ne treba zanemariti ni stepen njihove zainteresovanosti i motivisanosti za rad u konkretnom timu.

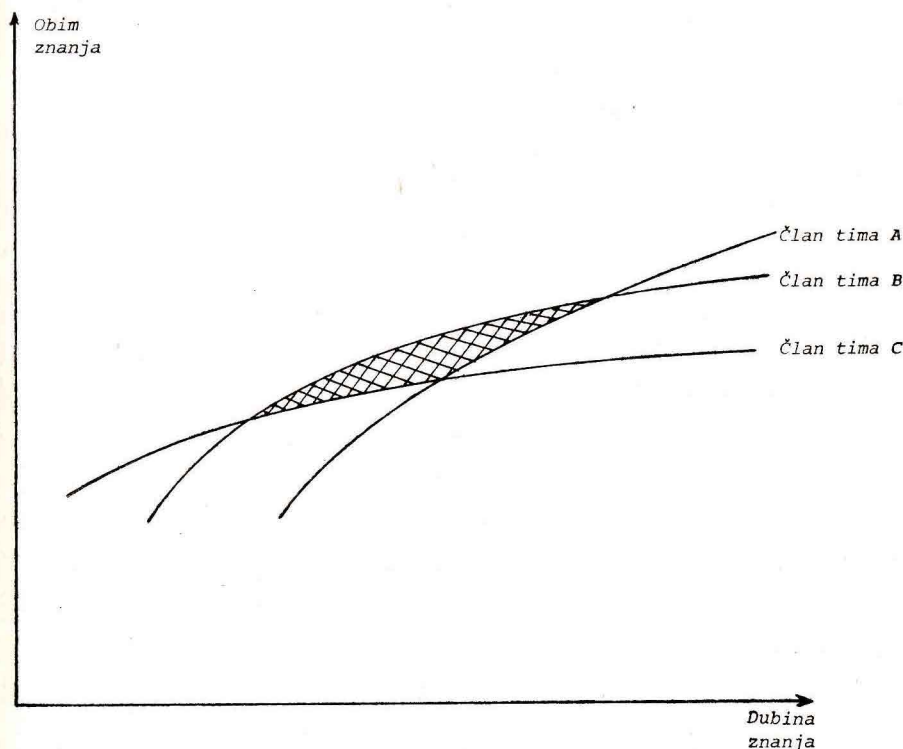
Veličina tima je uslovljena karakterom, obimom i rokom izvršenja zadatka. U načelu, treba nastojati da tim bude što manji, ali, ipak, dovoljno velik za kvalitetno, pravovremeno i ekonomično izvršavanje postavljenog zadatka. Formiranjem suviše malog tima koji, objektivno i uz maksimalne napore, nije u mogućnosti da izvrši postavljeni zadatak, trebalo bi shvatiti kao svjesno opredjeljenje za ne-kvalitetno i nepravovremeno izvršenje zadatka, a često i njihovo neizvršenje. Pored toga, to destimulativno djeluje na članove radnog tima jer su unaprijed svjesni da zadatak ne mogu izvršiti. Međutim, veliki timovi nisu pogodni za uspješno koordiniranje aktivnosti njegovih članova i postizanje potrebne efikasnosti rada.

Često se postavlja pitanje da li je bolje formirati tim od specijalista (lica sa većom dubinom znanja) ili od univerzalista (lica sa širim znanjem). Čini se da se odgovor ne bi smio tražiti u isključivom davanju prednosti jednom ili drugom pristupu. Neke ekonomski razvijene zemlje posljednjih dvadesetak godina forsirano su osposobljavale uske specijaliste. Takav pristup, pored prednosti koje se sa- stoje u tome da se kadrovi za kraće vrijeme osposobe za uspješno obavljanje određenog posla, ispoljio je i određene slabosti. Te slabosti su sadržane, prije svega, u teškoćama uspješnog uklapanja tih lica u timski rad. Zbog toga im se posljednjih godina daju šira znanja, da bi svoje aktivnosti mogli sagledati u okviru ukupnog problema koji se rješava. Danas se smatra da bi svi članovi tima (i specijalisti i univerzalisti) morali imati određen obim zajedničkih znanja, što je prikazano na slici 4, gdje je šrafiranom površinom označen obim zajedničkih znanja. Na primjer, ako se radi o specijalisti u oblasti elektronike i da bi on uspješno radio u timu koji rješava probleme opremanja ovim sredstvima, morao bi, u određenoj mjeri, poznavati problematiku taktičke upotrebe jedinica.

U većini slučajeva pri izvršavanju složenih zadataka, naročito ako se radi o tzv. sistemskom pristupu, u tim treba da budu uključena lica iz više institucija. U načelu, u takav tim bi trebalo uključiti lica različitih specijalnosti iz komande ili štaba koji je nosilac izvršenja zadatka, a po potrebi i predstavnika višeg, odnosno nižeg nivoa rukovođenja i komandovanja, naučnih institucija, ali i organa i organizacija van oružanih snaga u određenim slučajevim.

Angažovanjem lica različitih specijalnosti iz komande, odnosno štaba koji je nosilac izvršenja zadatka obezbeđuje se osnovna suština

timskog rada, odnosno sagledavanje problema sa svih relevantnih aspekata. Lica iz sastava višeg nivoa rukovođenja i komandovanja mogu pomoći da se rješavanje određenog problema sagleda sa aspekta njegovog uklapanja u rješenja na višim nivoima, a još ako su ta lica dobri poznavaoi sličnih rješenja u drugim organizacionim cjelinama, onda mogu pomoći u prenošenju iskustava. Uključivanje lica iz nižeg nivoa rukovođenja i komandovanja u tim je korisno radi pravilne ocjene praktične primjenjivosti predloženih rješenja. Pri izvršavanju složenih zadataka, čije izvršavanje zahtijeva naučni prilaz, angažovanje lica iz naučnih institucija može doprinijeti bržem i kvalitetnijem izvršenju zadatka. U našem sistemu opštenarodne odbrane, pri izvršavanju većine zadataka, posebno onih koji imaju proizvodni karakter ili zadiru i u funkcije struktura van oružanih snaga, naglašena je potreba za uključivanje u radni tim i lica van oružanih snaga.



Sl. 4 — Obim zajedničkog znanja članova tima

Za uspješno komponovanje tima, organizaciju njegovog rada i rezultate koje će postizati bitno je izabrati lica koja će biti motivi-

sana i osposobljena za uspješno izvršenje funkcija u timu. To zahtijeva poznavanje predispozicija, znanja, iskustava i ukupnih radnih i drugih sposobnosti potencijalnih kandidata koji treba da se angažuju u radu tima. Odabrana lica neodgovarajućih kvaliteta mogu više štetiti nego doprinijeti uspješnom radu tima. To se, naročito, odnosi na lica kojima nedostaje osjećaj za razvijanje međusobne saradnje i uvažavanje znanja i radnih sposobnosti drugih. Dakle, starješina jedinice ili ustanove, da bi odredio najpovoljnije lice za rad u konkretnom timu, mora dobro poznavati njegovu stručnu sposobnost i sklonost za rješavanje pojedinih problema. Dosadašnja praksa u jedinicama i ustanovama ukazuje na negativnu pojavu da se u timove, ponekad, uključuju lica slabijih stručnih sposobnosti, a ona sa boljim angažuju se da samostalno izvršavaju određene zadatke.

Određivanje rukovodioca (koordinatora) tima, takođe, može biti od presudnog uticaja na njegove rezultate. Smatra se da se pri izboru rukovodioca tima treba pridržavati sličnih kriterijuma kao pri izboru dirigenta orkestra. Pre svega, on mora imati dovoljno »sluha«, poznavati cjelinu problema i znati koji dio problema mogu pojedini članovi rješavati. Nije realno očekivati da on bolje zna sve aspekte analiziranog problema od specijalizovanih članova tima. To ujedno znači da pri određivanju rukovodioca radnih timova, pored ostalog, prednost treba davati licima koja imaju šira znanja. Pored toga, takva lica treba da imaju sposobnost za analizu i sintezu, da su preduzimljivi, samoinicijativni, samodisciplinovani i strpljivi, nezadovoljni postignutim i da stalno nastoje unaprijediti postojeća rješenja, da imaju povjerenja u postojeći sud, kao i da su uporna u traganju za boljim rješenjima.

Koordinator rada tima treba što više da se oslanja na znanje stručni i lični autoritet, a manje na funkcionalni položaj. Nije dobra praksa da se za koordinatora rada tima uvijek određuje lice starije po činu, zvanju ili položaju iako nedovoljno poznaje problem koji se rješava. Iako mijenjanje takve prakse u komandama i štabovima prate određene teškoće to se mora prevazilaziti. Rukovodilac tima ne bi smjelo biti lice koje nema osjećaj za saradnju i koje neargumentovano nastoji nametnuti svoje mišljenje drugima.

Planiranje, programiranje, organizovanje i koordinacija timskog rada od izuzetnog su značaja za rezultate koje će takav rad ostvariti. Pomoću tih funkcija treba jasno definisati problem koji će se rješavati, shvatiti zadatak, odnosno sagledati šta se sve mora učiniti da bi se problem riješio na zadovoljavajući način. Zatim, potrebno je raščlaniti zadatak na njegove sastavne elemente (aktivnosti), utvrditi vremenske parametre (trajanje i rokove završetka pojedinih

aktivnosti), sačiniti preglede potrebnih resursa (ljudskih i materijalnih), precizirati tehnološki redosljed izvršenja aktivnosti i regulisati međusobne odnose učesnika u izvršenju zadatka. U većini slučajeva neophodno je konkretno utvrditi ulogu i zadatak svakog člana tima. Bez toga se ne može očekivati da će se obezbijediti neophodna odgovornost članova tima za predložena rješenja i postignute rezultate. Za te poslove najodgovorniji je koordinator tima, ali u njihovom rješavanju moraju uzeti učešće i članovi tima.

Problem odgovornosti u svakom, pa i u timskom radu, uvijek treba posebno potencirati jer od njegovog nivoa zavise mnoga rješenja u našem društvu. Iako je odgovornost formalno-pravni pojam, ona mora poprimiti širi značaj i biti posmatrana sa različitih aspekata (materijalnog, socijalnog, moralnog, političkog, psihološkog i ukupnog društvenog). Za predložena rješenja, koja su rezultat timskog rada, mora postojati lična i kolektivna odgovornost. Sve više prevladava mišljenje da kolektivnu odgovornost nije moguće značajnije razviti bez istovremenog razvoja i lične odgovornosti. Zbog toga je potrebno vršiti dekompoziciju (rašćlanjivanje) složenog zadatka na njegove sastavne elemente (aktivnosti) za koje je moguće dovoljno precizno utvrditi odgovorne izvršioci i pratiti rezultate koje oni postižu. Iako u radu tima svaki član učestvuje sa vlastitim znanjem i iskustvom, ipak, treba nastojati da on bude odgovoran i za cjelinu rješavanog problema. Pri odlučivanju o prihvatanju ili neprihvatanju rješenja koja su rezultat timskog rada, članovi tima moraju biti aktivni u objašnjavanju datih prijedloga i opredjeljenja jer su svi oni odgovorni za kvalitet odluke koju donosi nadležni starješina.

Lica uključena u neki tim moraju biti u najtešnjoj vezi sa organizacijsko-formacijskom strukturom kojoj pripadaju, od koje dobijaju stavove i instrukcije za svoj rad i čiji su predstavnici, a ne da misle da su »žrtvovane« individue radi izvršenja određenog zadatka. U tom smislu, pripremi članova tima za uspješno izvršenje njihovog dijela zadatka treba posvetiti odgovarajuću pažnju. To treba da čini ne samo starješina koji je nosilac izvršenja zadatka, nego i starješine određenih jedinica i ustanova koje su učesnici.

Način koordinacije rada članova tima, bez obzira na način njihovod rada, može presudno uticati na kvalitet, rokove i cijenu izvršenja zadatka. On se naročito može odraziti na motivisanost članova tima, njihove međusobne odnose, metodološki pristup izvršenju pojedinih aktivnosti i pravovremeno intervenisanje u slučaju odstupanja stvarnog od planiranog izvršenja. Izvršenje svakog zadatka, pa i izvršenje zadataka iz oblasti odbrane, ima određenu tehnologiju izvršenja. Tu tehnologiju članovi tima moraju znati, oni se takođe mo-

raju primjerno ponašati, međusobno se uvažavati i biti disciplinovani. Bez toga bi rad tima ličio na orkestar koji bi svirao istu pjesmu, ali po različitim notama. To je razlog što se za uspješan timski rad posebno ističe uloga planiranja i organizovanja prije pristupanja izvršenju zadatka i koordinacije učesnika u toku rada. Najnepovoljnije je kad se pristupa rješavanju nekog zadatka, posebno ako je on složen, bez dobrog programa i utvrđenih organizaciono-metodoloških postupaka u njegovom izvršenju.

5. Ostale pretpostavke primjene timskog rada

Pored bitnih pretpostavki, naznačenih u početku ovog priloga, neophodno je ostvariti i neke druge kako bi se omogućila šira i organizovanija primjena timskog rada u oružanim snagama. Neke od tih pretpostavki ćemo obrazložiti:

1) Neophodno je shvatiti suštinu timskog rada i prednosti koje on ima. To je presudno za eliminisanje ili ublažavanje otpora u primjeni timskog rada, koji se javljaju isto kao i u primjeni drugih savremenih načina ljudskog rada i ponašanja. Potrebno je, kako je isticao drug Kardelj otkloniti uzroke takvom ponašanju koje proizlazi iz konzervatizma u svijesti ljudi.⁵ Prevazilaženje tih otpora nije moguće bez promjene shvatanja odnosa, novih znanja i praktičnih aktivnosti u osavremenjavanju načina rada.

2) Za širu i organizovaniju primjenu timskog rada, kao i podizanje kvaliteta i efikasnosti izvršenja zadataka u cjelini, neophodno je obezbijediti i odgovarajuće sadržaje znanja i iskustava starješinskog kadra.⁶ Proširivanje i sticanje znanja u skladu sa razvojem nauke i savremenih metoda i tehnika moguće je obezbijediti stalnom inovacijom i obogaćivanjem nastavnih planova i programa u školama. Međutim, nastavni proces u školama ipak je suviše kratak pa nije moguće na zadovoljavajući način obezbijediti potrebnu širinu i dubinu znanja bez individualnog učenja i poslije njegovog završetka kojem bi po zakonu dijalektike trebalo davati sve veći značaj srazmjerno širenju naučnih saznanja. Sticanje iskustva može biti uspješnije uko-

⁵ Edvard Kardelj je pisao: »Konzervatizam je u prirodi društvene svesti i rada kada društvena svest čini revolucionarne skokove... I revolucionarna kretanja su ponekad naklonjena tome da novu sadržinu zagrcu starim oblicima na koje su ljudi naviknuti, isto onako kako se u svojim revolucionarnim ustancima melodije starih pesama pevaju sa novim rečima, E. Kardelj, *Društvena kritika*, Izdavački centar »Komunist«, Beograd, 1976, str. 146.

⁶ O mjestu i ulozi starješine i njegovom profilu za potrebe timskog rada vidi šire u citiranom članku admirala Mamule, str. 20 do 23.

liko se kadrovi pravilno angažuju na adekvatnim poslovima i ako se obezbijedi teorijsko uopštavanje i razmjena stečenih iskustava.

3) O postavljanju adekvatnih organizacijsko-formacijskih rješenja primjerenim potrebama timskog rada već smo govorili ali još jedanput naglašavamo da ona moraju biti dovoljno elastična i prilagodljiva karakteru različitih zadataka. Klasična organizacijsko-formacijska rješenja, zasnovana na sektorskom radu u kojem su određena *formacijska mjesta* za obavljanje određenih poslova (referenti, savjetnici i slično) i fiksne organizacijske jedinice (referati, odsjeci, odjeljenja i slično), kao i rukovodioci ovih jedinica dosta su nepodobni za organizovanje timskog rada. Zbog toga bi ubuduće trebalo više praktikovati da se za određene funkcionalne cjeline utvrđuje potreban broj lica odgovarajuće specijalnosti, a da ih u izvršenju konkretnih zadataka angažuje rukovodilac — starješina jedinice, odnosno ustanove i to u skladu sa principima timskog rada, svakako gdje to karakter poslova dozvoljava. To su, prije svega, organizacijske jedinice Saveznog sekretarijata za narodnu odbranu, naučne i školske institucije i ustanove koje posluju na principu sticanja i raspodjele dohotka. Takva praksa bi omogućila znatno lakše formiranje radnih timova i bolje iskorišćenje radnog fonda ljudstva.

4) Sve složeniji problemi koje treba rješavati, angažovanje sve većeg broja učesnika i sve raznovrsniji uticaj okruženja zahtjevaju veći obim informacija. Imajući to na umu, automatizovana obrada podataka postaje sve aktuelnija. Paralelno s tim nužno je napuštanje sistema obezbjeđenja informacija po principu »svako svakome« i tražiti adekvatnija i racionalnija rješenja formiranjem informacionih centara koji će »posredovati« u razmjeni informacija. Brzina obezbjeđenja informacija i njihova potpunost od presudnog su značaja za efikasnost timskog rada. Izgradnja savremenih informacionih sistema nisu samo pretpostavka za uspješan timski rad već i za povećanje efikasnosti rukovođenja i komandovanja u cjelini, a time i kvaliteta izvršenja funkcionalnih zadataka u svim strukturama oružanih snaga kako u miru tako i u ratu.

5) Opremljenost komandi i štabova savremenim tehničkim sredstvima, kojima stručni organi moraju znati da se služe, može značajno doprinijeti povećanju efikasnosti rada u cjelini, pa svakako i timskog rada. Cijena tih sredstava, u odnosu na vrijeme koje se njihovom upotrebom može uštedjeti, beznačajna je. Pri tome, u uslovima šire primjene timskog rada ta sredstva se mogu još racionalnije iskoristiti. Pogrešna su mišljenja da svaka organizaciona jedinica treba da ima posebna tehnička sredstva, makar i manjih mogućnosti, jer je mnogo racionalnije da se njima služi više institucija.

6) Način primjene planova rada komandi i štabova može znatno uticati na širenje ili sputavanje timskog rada. U jedinicama i ustanovama u kojima se pri sastavljanju godišnjih i mjesečnih planova rada ne polazi od »organizacionih struktura prema zadacima« koje će oni izvršavati, već »od zadataka ka resursima« stvaraju se mnogo povoljniji uslovi za primjenu timskog rada. To znači da bi trebalo, prije svega, utvrditi prioritetne zadatke, a nakon toga formirati timove koji će ih izvršavati. Međutim, to ne znači da se na taj način utvrđuje obim zadataka koji nije u skladu sa raspoloživim resursima i objektivnim mogućnostima njihovog izvršenja. Utvrđivanje zadataka i formiranje timova treba vršiti u okviru redovnog postupka analize ostvarivanja planova rada za prethodni, i utvrđivanje tih planova za naredni period. Na tim sastancima bilo bi dobro dati i ocjenu uspješnosti rada pojedinih timova.

7) Široj i organizovanijoj primjeni timskog rada u oružanim snagama može doprinijeti i njegovo normativno regulisanje kao i izrada stručnih uputstava o izvršenju zadataka koje treba timski izvršavati, o načinu formiranja i programiranja tima, programiranja izvršenja zadataka, o utvrđivanju osnovnih načela kojih se moraju pridržavati lica koja rade u timu, sistematizaciji metoda i tehnike koje se koriste u koordinaciji rada tima i sve drugo što bi moglo poslužiti kao orijentacija za uspješnije organizovanje timskog rada. Svakako da proces timskog rada nije moguće regulisati u svim pojednostima ali i uopštenije njegovo regulisanje bilo bi veoma korisno, posebno za mlađe kadrove koji nemaju dovoljno iskustva u timskom radu. U vezi s tim neophodne su određene dopune propisa o planiranju rada štabova, komandi i organizacijskih jedinica SSNO.

Na kraju, posebno moramo istaći da se timski rad ne može i ne smije shvatiti kao prenošenje funkcionalnih zadataka i odgovornosti na određene radne grupe van formacijskog sastava komandi ili štabova već kao način kvalitetnijeg pripremanja odluka za koje punu odgovornost imaju starješine jedinica i ustanova. Takav način rada treba sve više postajati integralni dio izvršenja funkcionalnih dužnosti, posebno na višim nivoima rukovođenja i komandovanja. On mora biti u centru ukupnih nastojanja za povećanje efikasnosti i kvaliteta izvršenja zadataka komandi, štabova i organizacijskih jedinica Saveznog sekretarijata za narodnu odbranu. Rezultati njegove dosadašnje primjene opravdavaju takav odnos prema njemu.