

Prof. dr SLAVKO MARJANOVIC, dipl. inž.

Neke teorijske osnove rukovođenja

Konačnost domena proučavanja

Rukovođenje treba proučavati na naučni način zbog toga što se njegovi zadaci umnožavaju, a njihova komplikovanost i kompleksnost veoma povećavaju tako da se sve manje mogu rešavati iskustvom i intuicijom. Nove dimenzije problema proširuju domen problematike preko granica koje se mogu zahvatiti iskustvom i intuicijom.

Međutim, i naučno proučavanje n -dimenzionalne problematike zahteva da n bude konačna veličina. Jer, kao što je rekao Einstein, „naučno se može proučavati samo ono što je merljivo i što je pogodno za eksperimentisanje”. Da bi se to postiglo, domen problematike se determiniše kao deo beskonačnosti, ali sa konačnim brojem konačnih dimenzija. Svodenjem broja problema, njihove komplikovanosti i kompleksnosti na konačne dimenzije, dobiva se model. Rezultati dobiveni proučavanjem modela razlikuju se od rezultata dobivenih proučavanjem stvarnosti, zato što svaki model predstavlja samo deo stvarnosti.

Tako izdvojeni deo beskonačnosti predstavlja, za rukovođenje, skup činjenica, ljudi, odnosa, ideja, principa ili njihovih skupova, međusobno povezanih određenom koncepcijom, prema kojoj formiraju zaokruženu i relativno nezavisnu celinu, koju nazivamo sistem. Ovom definicijom treba da se istakne da je svaki sistem, pa i

rukovođenje, deo sredine iz koje je izdvojen a koja ga okružuje i da je od nje relativno (ne)zavisan.

Zato, proučavanje problematike rukovođenja počinjemo formiranjem modela konačnog prostora u kojem se dešavaju pojave koje proučavamo. Taj konačni prostor je organizacija sa svim svojim dimenzijama i vezama sa okruženjem.

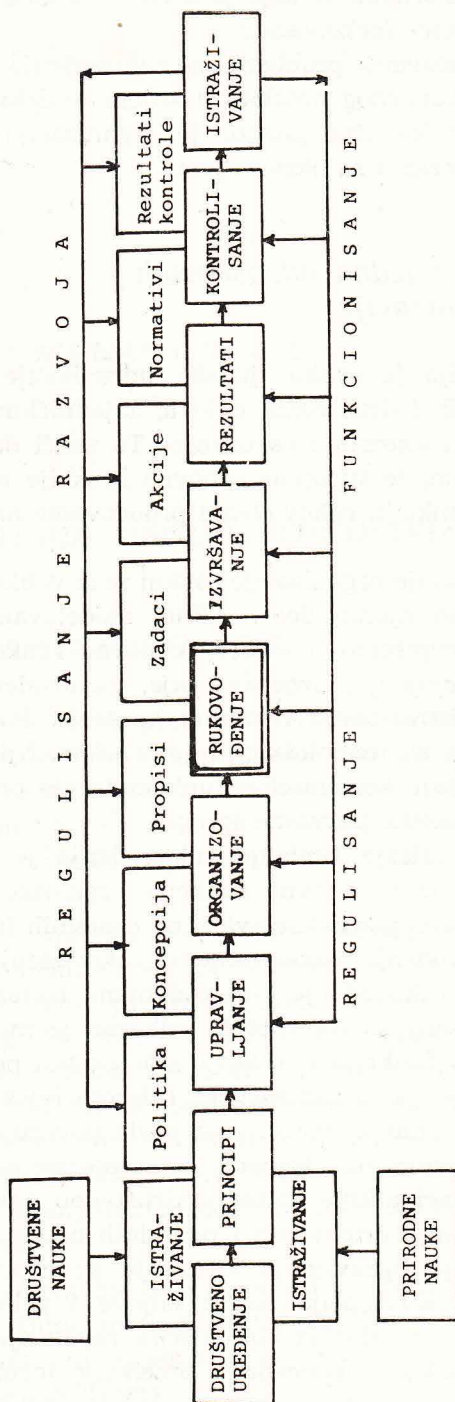
Rukovođenje je jedna od osnovnih funkcija organizacije

Organizacija je svako ljudsko udruživanje radi postizanja ličnih, zajedničkih i društvenih ciljeva, zajedničkim radom u određenom konačnom sistemu i okruženju. To znači da je organizacija funkcionalni sistem, te su njene osnovne funkcije njeni glavni pod-sistemi. Zato i funkciju rukovođenja proučavamo na modelu sistema funkcija.

Funkcionisanje organizacije sastoji se iz velikog broja funkcija i akcija pojedinih njenih delova. Radi modelovanja, sve funkcije u organizaciji grupišemo u sledeće osnovne funkcije: *istraživanje (okruženja), upravljanje, organizovanje, rukovođenje, izvršavanje, kontrolisanje i istraživanje rezultata kontrole*. Pomenute osnovne funkcije povezane su tehnološkom hijerarhijom. Njihova kružna povezanost obezbeđuje kontinualno funkcionisanje organizacije u celini putem kibernetске povratne sprege.

Posebno obeležje funkcije rukovođenja je u tome, što je rukovođenje ne samo osnovna funkcija organizacije u celini već je ono i funkcionalni podsistem svake od osnovnih funkcija. To znači da postoji rukovođenje istraživanjem, rukovođenje upravljanjem, organizovanjem, rukovođenje rukovođenjem, izvršavanjem i rukovođenje kontrolisanjem. Na slici 1. prikazan je model organizacije pomoću osnovnih funkcija i njihova kibernetска povezanost.

Upravljanje je, organizacijski i hijerarhijski, prva osnovna funkcija. Glavni zadatak upravljanja je da povezuje funkcionisanje organizacije sa njenim okruženjem. To se postiže politikom korišćenja i primene principa koje postavlja društveno uređenje na osnovu rezultata istraživanja društvenih i prirodnih nauka. Rezultati funkcionisanja funkcije upravljanja formiraju koncepciju funkcionisanja organizacije. Koncepcija sadrži ciljeve i principe poslovanja (funkcionisanja) i predstavlja *normativnu regulaciju* funkcionisanja organizacije. Ukoliko je koncepcija preciznije formulisana, utoliko je manji manevarski prostor za funkcionisanje ostalih osnovnih funk-



Sl. 1. Rukovođenje kao funkcija je podsystem sistema funkcija organizacije i jedna je od karika u povratnoj spregi regulacije i funkcionisanja i razvoja organizacije

cija. Zbog toga su, i politika i koncepcija, obično, uopšteno formulisane, te je potrebno da budu komentarisane, nedvosmislene, razumljive i javne. Od toga zavisi koja će se vrsta rukovođenja koristiti i koje probleme (ne) treba da rešavaju rukovodioci.

Organizovanje je funkcija kojom se, na osnovu koncepcije, propisuju i obezbeđuju osnovne komponente organizacije. Organizacioni propisi sadrže tehničku dokumentaciju i sva ostala interna akta. Pomoću njih se postavlja *organizacijska regulacija*. Stepem preciznosti propisa određuje manevarski prostor funkciji rukovođenja, koji se koristi na osnovu koncepcije, politike i principa. Za detalje koji nisu predviđeni organizacijskom regulacijom, njihovo organizovanje preuzima funkcija rukovođenja. Zato je rukovodilac, u tim slučajevima, i organizator i rukovodilac.

Rukovođenje je osnovna funkcija kojom se aktivira izvršavanje. Najvažnija karakteristika funkcije rukovođenja je u tome, što se njome aktiviraju ljudi za postizanje ličnih, zajedničkih i društvenih ciljeva. Ova činjenica ukazuje na potrebu posebnog i detaljnijeg proučavanja problematike rukovođenja. Jer, od međuljudskih odnosa zavisi i opstanak i razvoj, kako organizacije tako i društva. Rezultati funkcije rukovođenja su zadaci, zahtevi i saveti, koje rukovodilac daje izvršiocima, u granicama propisa. Pri tome, rukovodilac je ovlašćen (često i obavezan) da koristi dopuštena odstupanja od propisa, ali na osnovu koncepcije, politike i principa. Zato je rukovođenje *operativna regulacija* funkcionisanja organizacije.

Izvršavanje je funkcija kojom se stvaraju rezultati i usluge, pomoću akcija, u okviru zadataka dobivenih od funkcije rukovođenja. Dopuštena odstupanja akcije od zadatka reguliše sam izvršilac svojom *autoregulacijom*. Ako akcija mora da prekoračuje granice dopuštenih odstupanja, izvršilac traži saglasnost rukovodioca, koji preuzima odgovornost za (ne) korišćenje potrebnih odstupanja akcije od zadatka i zadatka od propisa. To znači da će rukovođenje biti utoliko jednostavnije i lakše, ukoliko su stabilizovaniji uslovi za izvršavanje. Zadatak funkcije izvršavanja je da optimalno koristi radnu snagu, vreme, sredstva rada i ostale osnovne komponente organizacije.

Kontrolisanje se sastoji u upoređivanju ostvarenog sa predviđenim, i to pri funkcionisanju svih funkcija i njihovih akcija. To znači da i kontrolisanje, kao i rukovođenje, postoji u svima osnovnim funkcijama. Prema tome, postoji i kontrolisanje kontrolisanja. To je i razumljivo, jer rukovođenje, kao operativna regulacija,

ne bi moglo ništa da reguliše bez informacija kontrole. Iz toga se zaključuje, da za svaku akciju i predmet kontrolisanja, treba da postoje normativi, standardi ili neki drugi zahtevi kontrole. Budući da toga nema uvek i svugde, naročito pri intelektualnoj obradi informacija, rukovodilac je obavezan i da kontroliše. Zato je rukovodilac često i organizator i rukovodilac i kontrolor. Savremeni razvoj opreme, tehnologije i informatike rasterećuje rukovodioca, prenošeći kontrolisanje na autokontrolu samog izvršioca i na automatsku kontrolu mehanizama, što je uslov za automatsku regulaciju.

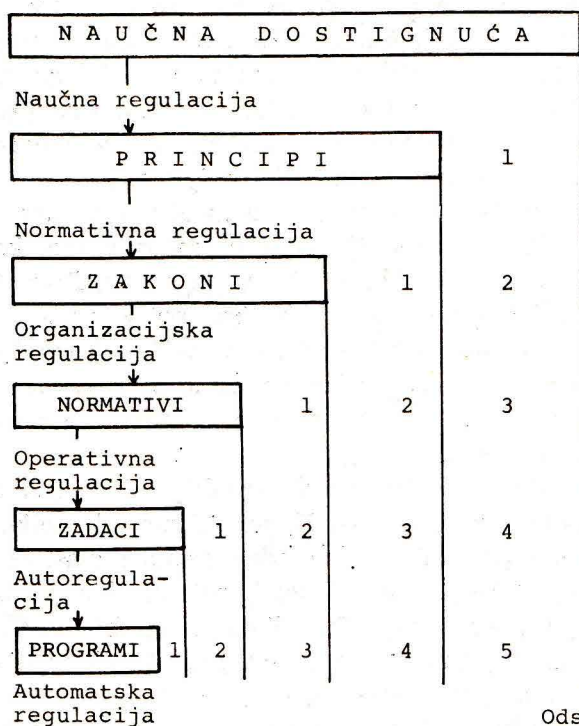
Istraživanje. Rezultati kontrolisanja pokazuju postojanje, često i veličinu, odstupanja od normativa, od akcije, od zadatka, od propisa, od koncepcije, od politike, od principa, od društvenog uređenja i od naučnih dostignuća. Ukoliko se ide od normativa ka naučnim dostignućima, uzroci odstupanja su sve brojniji i sve manje očigledni. Zbog toga, rezultate kontrolisanja ne treba koristiti za odgovarajuće intervencije regulacije (naučne, normativne, organizacijske, operativne, autoregulacije i automatske regulacije) bez prethodnog istraživanja uzroka pokazanih odstupanja. Savremeno namnožavanje pojava i odstupanja, koje treba regulisati, njihova pojedinačna komplikovanost i komplikovanost njihove međusobne povezanosti, sve više uključuje istraživanje kao osnovnu funkciju svake organizacije. Laičke intervencije, naročito u regulisanju društvenog uređenja i u regulisanju razvoja principa, politike, koncepcije, propisa, zadataka, akcija i normativa, često izazivaju nova, još veća odstupanja od onih koje je trebalo regulisanjem sprečiti. To znači da i rukovodilac, kao operativni regulator, treba da bude ne samo rukovodilac, organizator, kontrolor nego i istraživač.

Problemi rukovođenja

Svakodnevni problemi rukovođenja potiču od činjenice da rukovodilac neposredno i kontinualno kontaktira sa ljudima. Subjektivne karakteristike radne snage su nestalne po broju, nestalne po uticaju na funkcionisanje organizacije i u takvom razvoju, čiju dinamiku može rukovodilac da sagleda i predvidi samo stručnim istraživanjem. Sve ove probleme nazivamo jednim imenom „*ljudski faktor*”. To je glavni problem rukovođenja.

Svaka radna snaga je čovek, iako svaki čovek nije radna snaga. Čovek postaje radna snaga kad stekne radne karakteristike i kad se uključi u organizaciju. Ali, čovek ne prestaje da bude čovek time što je postao radna snaga. Postupci rukovođenja moraju da

budu prilagođeni i karakteristikama čoveka i karakteristikama radne snage.



Odstupanja

- 1 — Bezuslovno dopuštena
- 2 — Uslovno dopuštena
- 3 — Uslovno nedopuštena
- 4 — Bezuslovno nedopuštena
- 5 — Zabranjena

Sl. 2. Rukovođenje kao operativna regulacija je podsistem regulacionog sistema

Rukovodilac mora da se ponaša prema većem broju ljudi. Njegovo ponašanje ne sme da bude različito, iako su ljudi različiti i njihove karakteristike nestalne. Zbog toga se javlja nov problem, a to je ponašanje prema kolektivu. Radna snaga postaje kolektiv kad stekne organizacijske karakteristike, kad se kolektiviše. To znači da se svakim kolektivom mora rukovoditi prema njegovim specifičnim karakteristikama. Jer, kao što svaki čovek nije radna snaga, tako ni svaka radna snaga nije kolektiv, ali je svaki kolektiv u isto vreme i radna snaga.

Kolektivi, radna snaga i ljudi postaju kadrovi, kad steknu društvene karakteristike. Prema tome, rukovodilački postupci treba da budu prilagođeni karakteristikama i čoveka i radne snage i kolektiva i kadrova. Svaka od tih karakteristika ima svoju dinamiku razvoja. Rukovodilac može da utiče na dinamiku razvoja karakteristika i čoveka i radne snage i kolektiva i kadrova, kako pozitivno tako i negativno. Time se proširuje domen nadležnosti rukovodiočeve operativne regulacije novim društvenim dimenzijama.

Sledeći problemi rukovođenja potiču od kvaliteta sistema regulacije. Ukoliko su principi uopšteniji, politika neadekvatna, koncepcija nedorečena, propisi neprecizniji, utoliko je rukovodilac više prepušten samom sebi i utoliko više dilema ima pri rukovođenju. Gde ima najmanje propisa, mora biti i najviše samovolje rukovodioca. Gde ima suviše propisa i suviše preciznosti, tamo se rukovođenje svodi na sprečavanje devijacija od propisa, na rutinerstvo i depersonalizaciju onih kojima se rukovodi.

Problemi rukovođenja potiču i od nestabilnosti okruženja i od nestabilnosti regulacionog sistema. U nestabilnim situacijama i pri nestabilnim propisima, zahteva se odgovarajuća elastičnost ponašanja. Međutim, povećanjem elastičnosti, rukovodilac postaje nedosledan, što mu umanjuje autoritet. Budući da je nestabilnost veća ukoliko je veća učestanost promena, to se elastičnost rukovođenja ispoljava privremenošću njegovih rešenja.

Sledeći problem je informisanost rukovodioca. Budući da nema regulacije bez informacije, to je nemoguće uspešno rukovoditi bez kvalitetnog informacionog sistema. Iako se taj problem uspešno rešava savremenim razvojem elektronske tehnike, rukovodilac treba da odredi o kojim pojavama mora da ima informacije, u kojem obliku, u koje vreme i mora da zna kako će ih koristiti. U vezi s tim je i „poplava informacija” koja stvara probleme koje nazivamo „nemam vremena”.

Za uspeh u regulisanju funkcionisanja, rukovodilac mora da obezbedi i odgovarajuće intervencije. Jer, ako odluke rukovodioca nemaju ulogu intervencije, ako se ne poštuju i ne sprovode, rukovođenje gubi svoj smisao postojanja. A odluke rukovodioca realizuju drugi ljudi.

Rukovodilac je neposredno izložen iskušenju da eksploatiše radnu snagu. Jedan od značajnih društvenih problema rukovođenja je kako koristiti radnu snagu, a ne eksploatisati je. I rukovodilac i radna snaga treba da polaze od toga da angažovanje na poslu ne zahteva rukovodilac, već posao i da način angažovanja ne propisuje rukovodilac, već sistem regulacije, počev od naučne do automatske.

Jedna grupa problema potiče od ličnosti rukovodioca. Rukovodilac je takođe i čovek i radna snaga i deo kolektiva i deo kadrova. Zbog toga i lični „ljudski faktor” stvara teškoće i probleme i njegovim saradnicima i njegovim rukovodiocima i njemu samom. Savladavanje tih teškoća postiže se istraživanjem u oblasti osposobljavanja, u oblasti izbora i u oblasti stimulisanja rukovodilaca.

Uloge rukovođenja

Organizacijska uloga rukovođenja. Kontinuitet funkcionisanja organizacije obezbeđuje se i održava operativnom regulacijom. U povratnoj sprezi regulacije, rukovođenje ima ulogu donosioca odluke o intervencijama — ulogu regulatora. Zavisno od broja i kvaliteta informacija o devijacijama, koje treba regulisati, o propisima kojih se treba držati, o koncepciji funkcionisanja organizacije i o politici primene principa (vidi sl. 1), kao i o mogućnostima intervenisanja, rukovođenjem se mogu intervencije izostaviti ili pojačavati do nepotrebno velikih i nepotrebno učestanih. To znači da rukovođenje ima ulogu servomotora pri regulisanju funkcionisanja organizacije. Intervencije rukovodioca zavise ne samo od informacija već i od toga kako i koliko on koristi ovlašćenja i ostale instrumente rukovođenja za tretiranje svake od navedenih vrsta odstupanja (prema sl. 2).

Pre intervenisanja, rukovodilac treba da istražuje uticaj devijacije, ali i uticaj njegove intervencije na optimalno postizanje ličnih ciljeva izvršilaca, zajedničkih ciljeva organizacije i opštih ciljeva društva. Ukoliko je manji broj informacija na osnovu kojih se odlučuje o intervencijama, utoliko se češće mora ponovo intervenisati, čim se uključi nova informacija. Učestanost intervenisanja je simptom dezorganizacije.

Sledeća organizacijska uloga rukovođenja sastoji se u tumačenju, preciziranju i eventualnom dopunjavanju propisa prilikom njihovog primenjivanja. Rukovodilac je utoliko više i organizator, ukoliko ima više organizacionih problema, koji nisu regulisani ni normativnom ni organizacijskom regulacijom. U tome će imati više uspeha ukoliko bolje poznaje politiku i principe poslovanja.

Ekonomska uloga rukovođenja. Rukovođenje kao operativna regulacija odgovorno je za kontinuitet funkcionisanja, za bezbednost na radu, za kvalitet, ekonomičnost i produktivnost rada. Svako odstupanje od tih zahteva povećava troškove i time smanjuje ekonomičnost rada. Da bi mogao da donosi optimalne odluke o in-

tervenisanju, za svako od tih odstupanja, rukovodilac mora da zna kako ono utiče na postizanje ličnih, zajedničkih i društvenih ciljeva. Razvojem privrede i društva, ekonomičnost funkcionisanja organizacije sve više zavisi od kvaliteta rezultata rada. Od kvaliteta rada jedne nacije sve više zavisi i bezbednost njenog opstanka, kako privrednog tako i društvenog. A od rukovodioca zavisi kakav će biti kvalitet proizvoda i usluga. U tome je najznačajnija ekonomska uloga rukovođenja.

Kadrovska uloga rukovođenja. Budući da rukovodilac neposredno kontaktira sa ljudima, on ima odgovornu ulogu da od čoveka stvori radnu snagu, od radne snage kolektiv i od kolektiva kadrove. Zato se s pravom kaže „loš radnik kvari materijal i alat, loš rukovodilac kvari ljude”.

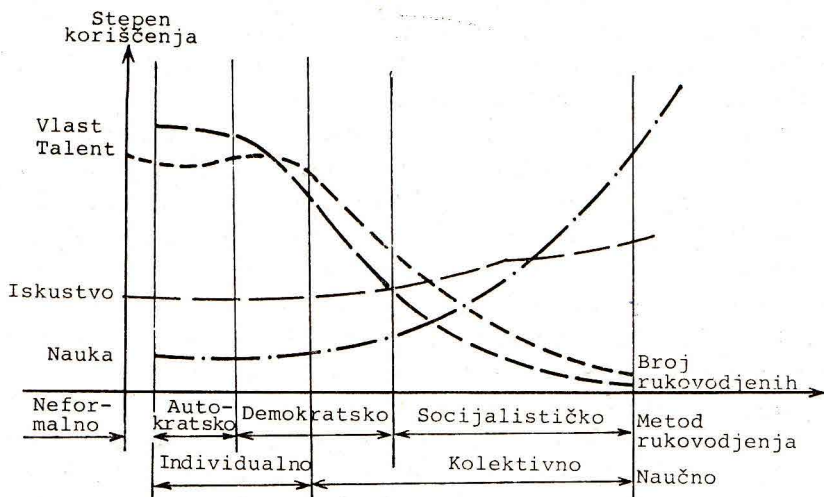
Rukovodilac ima i obrazovnu i vaspitnu ulogu. On je i informator i instruktor i motivator i mobilizator i uzor i korektor i regulator. On izgrađuje sposobnost svojih saradnika podučavanjem. On kultiviše osobine i navike svojih saradnika svojim primerom i uvežbavanjem. A od osobina i sposobnosti radnika zavisi uspeh funkcionisanja organizacije.

Veoma značajan uticaj na stabilizaciju funkcionisanja organizacije imaju radne navike, kult prema radu, kult prema kvalitetu, radna disciplina, tehnološka i socijalna disciplina radne snage i kadrova. Rukovodilac izgrađuje ili razgrađuje sve te karakteristike radne snage. On ima najvećeg uticaja na disciplinovanost i na osećanje odgovornosti radnika. Prema tome, rukovodilac je i operativni regulator stabilizacije i razvoja privrede i društva, pored toga što je i operativni regulator funkcionisanja organizacije.

Metode i instrumenti rukovođenja

Porastom broja onih kojima se rukovodi pojavljuju se i novi problemi rukovođenja: organizacijski, ekonomski, kadrovski, društveni, politički i problemi njihove međusobne povezanosti. Ti problemi se naročito ispoljavaju pri rukovođenju velikim organizacijama kao što su Armija i opštenarodna odbrana. Subjektivni faktori gube a objektivni dobivaju na značaju. Pravilnost postaje važnija od pravičnosti. Nauka postaje, korisnija od vlasti. Nove probleme treba rešavati novim metodama, nove metode zahtevaju korišćenje novih instrumenata, novih znanja, novih shvatanja i novih obzira, zahteva i obaveza.

Zavisno od prilaza problematici, metode rukovođenja se mogu klasifikovati prema raznim kriterijumima. Ovde su metode rukovođenja klasifikovane prema broju onih kojima se rukovodi u sledeće grupe: neformalno rukovođenje, autokratsko, demokratsko, socijalističko i naučno. Uz pomoć slike 3. razmotrićemo stepen korišćenja sledećih instrumenata rukovođenja: *vlast*, *talent*, *iskustvo* i *nauka*.



Sl. 3. Korišćenje instrumenata rukovođenja u zavisnosti od metoda rukovođenja

Rukovodilac treba da uživa *autoritet* pri korišćenju svakog od ovih instrumenata, te se autoritet javlja kao značajan instrument u svim metodama rukovođenja.

Kada je mali broj onih kojima se rukovodi, rukovođenje je *neformalno*. U njemu se rukovodilac spontano izdvaja i svojim talentom i iskustvom obezbeđuje obzire prema potrebama i ciljevima organizacije, bez korišćenja vlasti i nauke. Uslov za neformalno rukovođenje je da svi kojima se rukovodi budu približno istih osobina i sposobnosti. To se ostvaruje samo ako je broj onih kojima se rukovodi mali (do 4). Ostaje problem povezivanje rukovođenja velikog broja malih organizacija, kao što je to slučaj u opštenarodnoj odbrani. To se postiže uzdizanjem i motivisanjem kadrova, preciziranjem organizacijske i normativne regulacije i razradom informacionog sistema.

Neformalno rukovođenje se zamenjuje *autokratskim* kad broj onih kojima se rukovodi toliko poraste da se obzirima ne može ostvariti operativna regulacija, te se pretežno koristi vlast i talent ru-

kovodioca. Autokratsko rukovođenje je utoliko potrebnije ukoliko su oni kojima se rukovodi manje sposobni i manje motivisani. Ako su, na primer, osnovne karakteristike radne snage: *hoće, može, zna i ume*, onda je autokratsko rukovođenje utoliko opravdanije ukoliko oni kojima se rukovodi manje hoće i manje znaju iako mogu i umeju. U slučajevima kad nisu ispunjeni uslovi za demokratsko, socijalističko i naučno rukovođenje, autokratsko rukovođenje je jedina mogućnost. Pri autokratskom rukovođenju, više nego inače, povećanjem cvlašćenja povećava se i odgovornost rukovodioca. Ako je neizbežno, autokratsko rukovođenje je opravdanije ukoliko je kratkotrajnije i ukoliko se vlast koristi više na naučni način.

Kad broj onih kojima se rukovodi toliko naraste da rukovodilac više ne može koristiti vlast, rukovođenje prelazi iz autokratskog u *demokratsko*. Porastom broja onih kojima se rukovodi raste uticaj ljudskog faktora na funkcionisanje organizacije. Zbog toga se vlast i talent, kao instrumenti rukovođenja, postepeno zamenjuju iskustvom i naukom. Individualno rukovođenje ustupa mesto kolektivnom rukovođenju. Uslov za demokratsko rukovođenje je da oni kojima se rukovodi budu potpuno i objektivno informisani o organizacijskoj i normativnoj regulaciji, o teškoćama i o mogućnostima za njihovo rešavanje. To je potrebno zbog toga da ne bi došlo do zloupotrebe demokracije. Kod autokratskog rukovođenja oduševljenje formira informacije, a kod demokratskog informacije treba da formiraju oduševljenje. U svakom slučaju, zadatak je rukovodioca da zainteresuje svoje saradnike.

Kad se broj onih kojima se rukovodi masovno poveća, organizacija postaje društvo. Tada je sve važnije da se postižu društveni i zajednički ciljevi i interesi, nego lični. Rad postaje komponenta (podsystem) funkcionisanja društvenog sistema. Oni kojima se rukovodi, kao članovi društva, sve više imaju uticaja na formulisanje normativne regulacije, odnosno na funkciju upravljanja. Vlast i talent rukovodioca postepeno gube značaj, a iskustvo i, naročito, nauka postaju glavni instrumenti rukovođenja. Rukovođenje postaje društveno, *socijalističko*, odnosno samoupravno. Operativna regulacija postepeno prenosi svoju nadležnost na autoregulaciju. Uslov za uspeh socijalističkog rukovođenja je dalje uzdizanje kadrova, obrazovanje i vaspitanje onih kojima se rukovodi da preuzmu odgovornost za postizanje društvenih ciljeva i zaštitu društvenih interesa. A to znači da raste uloga rukovodioca kao vaspitača i instruktora.

Dalje povećavanje broja ljudi kojima treba rukovoditi znači pojavu novih problema i povećanje broja faktora koji utiču na uspeh funkcionisanja organizacije, pa i na uspeh rukovođenja. Pos-

ledica toga je povećanje konflikta između ličnih, zajedničkih i društvenih ciljeva i interesa. Osim toga, svaki od tih faktora ima promjenljivu dinamiku uticaja. Sagledavanje i regulisanje uticaja svih tih faktora radi optimalnog rukovođenja nije moguće bez naučnog istraživanja i kvantitativne analize. Tako rukovođenje prelazi u *naučno* jer se koristi naukom kao jedinim instrumentom. To zahtjeva posebno osposobljavanje i rukovodilaca i onih kojima se rukovodi. Iz toga se vidi da je naučno rukovođenje potrebnije i obaveznije za funkciju upravljanja pri formiranju normativne regulacije, nego za funkciju izvršavanja, pri izradi proizvoda i davanju usluga. Uslov za naučno rukovođenje je da svi učesnici u funkcionisanju organizacije poznaju naučna dostignuća odgovarajućih nauka i pravilno ih koriste. Time se postiže automatsko funkcionisanje sistema u celini putem autoregulacije.

Kad svi saradnici na zajedničkom poslu budu poznavali i pravilno primenjivali sve zakonitosti društvenih i prirodnih nauka i društvenog uređenja, rukovođenje će pretrpeti svoju završnu metamorfozu, koja se sastoji u odumiranju. Svako će biti samom sebi rukovodilac, jer će sam sebi određivati akcije prema precizno formulisanim principima, zakonima, normativima, zadacima i programima. To je uslov da organizacija kao sistem funkcionise automatski putem autoregulacije. Potreba za automatskim funkcionisanjem organizacije najočiglednije se ispoljava u ratovodstvu, te je u toj oblasti i dostigla zavidne stepene savršenstva.

Automatsko funkcionisanje pojedinih organizacijskih formacija sve više se ostvaruje zahvaljujući razvoju automatizacije njihovih tehnoloških procesa. Radari, fotoćelije, alarmni i ostali automatski uređaji uključeni u informacione i komandne sisteme, isključuju potrebu za rukovodiočevim odlukama, komandama, naredbama i zadacima. Rukovođenje u klasičnom obliku nestaje, a javlja se potreba za održavanjem i regulisanjem uslova za automatsko funkcionisanje. Jer, automatizam je uslovljen kontinualnim prilivom određenih podataka o određenim pojavama, u određenom broju, na određeni način, u predviđenom trenutku, na određeno mesto. Pored toga, nema automatske regulacije bez automatske intervencije. To znači da ti podaci treba da aktiviraju odgovarajući mehanizam intervenisanja koji, takođe, treba da bude programiran.

Problem automatske operativne regulacije je ljudski faktor. Pri automatskom funkcionisanju regulacije čovek od radne snage postaje cifra, a organizacija postaje mehanizam. Ta pojava određuje granicu do koje se može ići sa automatizovanjem funkcionisanja

organizacije. Ta granica nije ista u socijalističkom, a naročito u samoupravnom društvenom uređenju, kao što je u drugim društvenim uređenjima. Međutim, omasovljavanjem uslova za funkcionisanje organizacije, ona postaje sve uža i sve stroža.

Proces rukovođenja

Rukovođenje posmatramo kao posao te, kao takvo, ono ima i svoj tehnološki proces. I taj proces (u ovom slučaju intelektualnog rada) ima svoje faze i operacije, svoj predmet rada, svoje alate (instrumente) i svoje rezultate rada. Predmet rada rukovođenja su informacije, radna snaga su rukovodioci i oni kojima se rukovodi, instrumenti su: vlast, talent, iskustvo i nauka, a rezultati su odluke rukovodilaca. Faze i operacije, kao i kod svakog tehnološkog procesa, poredane su po tehnološkoj hijerarhiji, tj. po redosledu koji uslovljava njihovo izvršavanje.

Prva faza — PRIPREMA RUKOVOĐENJA:

- 1) upoznavanje sa sistemom regulacije funkcionisanja organizacije;
- 2) upoznavanje sa propisima organizacione regulacije;
- 3) upoznavanje sa odstupanjima koja treba regulisati operativnom regulacijom i istraživanje njihovih posledica i uzroka;
- 4) upoznavanje sa karakteristikama ljudskog faktora.

Druga faza — PRIPREMA AKCIJE:

- 1) odlučivanje;
- 2) delegiranje;
- 3) komuniciranje.

Treća faza — PRAĆENJE IZVRŠAVANJA AKCIJE:

- 1) kontrolisanje;
- 2) istraživanje optimalne intervencije.

Četvrta faza — REGULISANJE IZVRŠAVANJA AKCIJE:

- 1) koordinisanje;
- 2) instruisanje;
- 3) stimulisanje.

Ovako teorijski postavljen proces rukovođenja modifikuje se u praksi na taj način što se pojedinim fazama i operacijama pridaje veći ili manji značaj, te ceo proces dobiva strukturu koja odgovara konkretnom slučaju i uslovima. Za rešavanje problema koji se dešavaju u najkraćem vremenu i u najužem prostoru, proces rukovođenja se sastoji samo iz odlučivanja (ili prenošenja tuđih odluka), delegiranja i komuniciranja.

Osnovni sadržaj pripreme rukovođenja je informisanje. Najviše uspeha imaju oni rukovodioci koji su najmanje informisani. Ukoliko je viši rukovodeći položaj u hijerarhiji rukovođenja, utoliko je širi horizont (u prostoru i vremenu) na kojem se dešavaju pojave o kojima treba da bude informisan rukovodilac. Zato viši rukovodioci imaju svoje štabove i raspolažu programiranim informacionim sistemima.

Priprema akcije sastoji se u donošenju odluka, delegiranju izvršavanja i u komuniciranju sa izvršiocima. U savremenim uslovima i metodama funkcionisanja organizacije, rukovodioci nemaju mnogo mogućnosti da samostalno odlučuju i da delegiraju izvršavanje svojih odluka. Potrebna brzina dejstva zahteva da odluke budu unapred pripremljene, tako da se mogu koristiti za programirano delegiranje. Pri tome, ostaje kao organizacioni problem, potreban i dovoljan stepen centralizacije i decentralizacije. Potreba za intervenisanjem rukovodioca javlja se kad predstoje nedopuštena odstupanja od programiranog toka sistema regulacije.

Komuniciranje je operacija čiji značaj se menja pod uticajem mehanizacije i automatizacije informacionog sistema. Informacije se sve više prenose bez učešća ljudi. Međutim, kad nastupe poremećaji u funkcionisanju organizacije, tj. kad rukovodilac treba da interveniše, onda komuniciranje ima prioritetan značaj.

Sledeća faza je praćenje izvršavanja akcije. Rukovodilac mora da prati izvršavanje akcije jer bez informacija o eventualnim devijacijama i nedostacima njihovih uzroka, ne može da odlučuje o potrebnim intervencijama. Potrebne informacije daju rezultati kontrolisanja, ali ih rukovodilac mora analizirati radi iznalaženja optimalne intervencije. Razvoj nauke i tehnike i sve veće potrebe za što bržim intervenisanjem, zahtevaju od rukovodioca da za kontrolisanje (evidentiranje odstupanja) delegira druge, pa i mehanizme, a da se sve više posvećuje analiziranju informacija i istraživanju optimalnih intervencija, ukoliko one nisu delegirane samom izvršiocu (autoregulacija), odnosno programirane za automatsku regulaciju.

Sledeća faza procesa rukovođenja je regulisanje izvršavanja akcije, odnosno intervenisanje. Rukovodilac je zadužen da koordinira uslove i akcije kako bi se održao kontinuitet funkcionisanja organizacije. Sledeće operacije intervenisanja su instruisanje i stimulisanje. Ukoliko je operativni plan razrađeniji i uslovi funkcionisanja stabilniji, utoliko je manje potrebno da rukovodilac interveniše. Savremena dinamika funkcionisanja organizacije ne omogućava rukovodiocu da instruiše i stimuliše. Instruisanje se delegira obrazovnim ustanovama a stimulisanje društvenim i političkim organizacijama i industrijskim psiholozima. U tim operacijama rukovodilac ne treba da destimuliše i da dezorijentiše izvršioce akcije.

Osvrt na teorijske osnove rukovođenja u oružanim snagama

Rukovođenje u oružanim snagama je pod uticajem *subordinacije* i *mehanizacije*. Pod uticajem ta dva faktora menja se redosled značaja pomenutih teorijskih osnova rukovođenja. Sve vrste pomenutih regulacija, a naročito operativna, odnosno rukovođenje, strože su u oružanim snagama. Strogost regulacije sužava manevarski prostor dopuštenih odstupanja. U ratu, odstupanja od operativne regulacije nisu dopuštena, bez obzira na njihovu veličinu ili na opravdanost organizacijskom, normativnom ili naučnom regulacijom. Strogost povinovanja operativnoj regulaciji obezbeđuje se povećanjem uloge vlasti u odnosu na uloge ostalih instrumenata rukovođenja. To povećava značaj autokratskog i individualnog rukovođenja u odnosu na ostale metode rukovođenja. S obzirom na to da se vlast i individualno autokratsko rukovođenje mogu lako zloupotrebiti i pogrešno koristiti, njihovo korišćenje je strože propisano organizacijskom i normativnom regulacijom u vojsci nego u ostalim delatnostima. Zato obziri gube svoju ulogu, a obaveze za izvršavanje komandi (odluka rukovodilaca) zaoštavaju se, sve do korišćenja prinuda.

U oružanim snagama, a naročito u ratu, individualni *ciljevi* i interesi se zanemaruju u odnosu na značaj zajedničkih a naročito opštih, društvenih ciljeva i interesa. Opstanak celine ima neospornu prednost pred opstankom delova. Mirnodopske obaveze rukovodioca prema onima kojima se rukovodi pretvaraju se u obzire, a mirnodopski obziri prema zajedničkim i društvenim interesima i ciljevima, pretvaraju se u obaveze.

Oružane snage kao organizacioni sistem funkcionišu u dvema situacijama — okruženjima: *u ratu*, što je njihov glavni i osnovni zadatak, i *u miru*, što predstavlja pripremu za funkcionisanje u ratu. Razlika između prvog i drugog funkcionisanja obuhvata i razlike u procesu rukovođenja. Može se smatrati da su u miru važnije faze upoznavanja i pripreme nego faza izvršavanja. Prema sl. 1. u miru se vrše istraživanja u prirodnim i društvenim naukama, postavljaju se principi politike, formiraju koncepcije, formulišu propisi, dok su u ratu važniji zadaci i akcije. Razlike u mirnodopskom i ratnom rukovođenju postavljaju nove probleme teoriji rukovođenja. Razlike teorijskih osnova su u tome što je rukovođenje u miru priprema za komandovanje u ratu, a vojni manevri, eksperimenti kojima se proverava kvalitet pripreme.

Sledeća osnovna razlika je fenomen *iznenađenja*. Iznenađenja u miru, praktično ne postoje, dok su u ratu najuticajniji faktor rukovođenja. Iznenađenje je posledica neinformisanosti i neverovanja u raspoložive informacije. Informisanost se poboljšava povećavanjem broja informacija, a neverovanje se smanjuje poboljšavanjem kvaliteta informacija. Stepenn iznenađenja se smanjuje i povećavanjem broja informacija o mogućim varijantama razvoja događaja i mogućnosti u budućnosti. Na manevrima se proveravaju verovatnoće pretpostavljenih varijanti a u ratu se koristi ona varijanta koja ima najveću verovatnoću, a u rezervi su i ostale varijante zavisno od stepena verovatnoće.

Sledeća razlika između mirnodopskog i ratnog rukovođenja je *hitnost* donošenja i izvršavanja odluka rukovodilaca. Polazeći od toga da je „hitno samo ono što je dockan početo”, rukovođenje u ratu počinje rukovođenjem u miru, koje se priprema obukom a proverava manevrima. To povećava značaj obrazovne uloge rukovođenja u oružanim snagama.

Sledeća značajna razlika je u mogućnosti *korišćenja grešaka* za poboljšavanje kvaliteta rukovođenja. Minimalna mogućnost da se u ratu „učimo na greškama” zahteva maksimalni kvalitet rukovođenja. Zbog toga je kvalitet rukovođenja u ratu izričitiji zahtev nego u miru, odnosno u oružanim snagama nego u privredi. S obzirom na to da greška operatike ili taktike ne mora da bude i greška strategije, potrebno je da rukovodilac u oružanim snagama pozna je i strategiju, kako ne bi pogrešno intervenisao.

Apsolutna subordinacija isključuje neformalno i demokratsko rukovođenje. A to menja strukturu odnosa među pomenutim metodama rukovođenja (sl. 3). Povećavanjem strogosti subordinacije omogućava se automatizam u rukovođenju. Automatizam je moguć samo

ako su akcije programirane i ako postoji povratna veza za regulisanje akcija. Svaki automatizam isključuje čoveka iz procesa funkcionisanja. Zato je u oružanim snagama važniji kvalitet operativnih, taktičkih i strategijskih planova, odnosno kvalitet operativne, organizacijske i normativne regulacije, nego u ostalim delatnostima u društvu. Zato je kolektivno i naučno rukovođenje u oružanim snagama u miru uslov za uspešno funkcionisanje rukovođenja u ratu, koje je često individualno. Kvalitet osposobljavanja rukovodilaca u miru obezbeđuje kvalitet komandovanja u ratu.

Naučnim istraživanjima se odabiraju faktori i metodi njihovog tretiranja. Pri tome je, za rukovođenje u oružanim snagama, najvažniji *ljudski faktor*, i to sledećim redosledom: ljudski faktor kadrova, ljudski faktor kolektiva, radne snage i ljudski faktor pojedinca. Nema savladavanja iznenađenja ni automatizma u funkcionisanju organizacije bez optimalnog rešenja uticaja ljudskog faktora u svima navedenim oblastima. Zato u miru mora da se pridaje značajna pažnja izgradnji osobina i sposobnosti kadrova pomoću *informisanja*, *ubeđivanja*, *motivisanja* i *mobilisanja* (što predstavlja osnovu tehnologije retorike). A to proširuje oblast zadataka i sposobnosti rukovodilaca i imperativnost kvaliteta izvršavanja tih zadataka.

Usavršavanjem mehanizacije i umnožavanjem mehanizama a naročito automatskih mehanizama, rukovođenje u klasičnom obliku postupno odumire i pomera se sa nižih na više rukovodeće položaje u hijerarhiji. To, istovremeno, znači da se smanjuje značaj neformalnog i demokratskog rukovođenja, a raste značaj autokratskog i naučnog rukovođenja. Posledica toga je povećavanje značaja faktora mehanizacije, tehnike i nauke. Budući da se mehanizacijom ne rukovodi nego rukuje, značaj ljudskog faktora prelazi sa rukovodioca na konstruktora mehanizacije. Mehanizacijom rukuju izvršiocima prema operativnoj regulaciji neposrednih rukovodilaca — a rukovodioci je koriste.

Rukovodilac mehanizovane organizacije mora da zna *šta* mehanizacija može, a rukovalac mora da zna *kako* ona to može. Dok rukovodilac nemehanizovane organizacije mora da zna i *šta* i *kako* može radna snaga kojom on rukovodi.

Povećanjem mehanizacije sve manje su dopuštena odstupanja od operativne i od organizacijske regulacije. Povećanjem automatizacije, odstupanja postaju nedopuštena. To utiče na povećanje imperativnosti značaja autoregulacije i rukovalaca mehanizacijom i njihovih neposrednih rukovodilaca. U vojsci, a naročito u ratu, zna se da rukovodilac živi i radi u budućnosti, da stvara rukama i

glavama ljudi kojima rukovodi iako radi svojom glavom prema zahtevima organizacijske, normativne i naučne regulacije i prema naređenjima svog pretpostavljenog. Što je budućnost dalja i broj onih kojima se rukovodi veći, potreban je veći broj informacija o pojavama (relevantnim i nerelevantnim) u vremenu i prostoru i o njihovim promenama. To pokazuje da je za uspešno rukovođenje u oružanim snagama važnije nego drugde, da rukovodilac na vreme raspolaže svim potrebnim i dovoljnim i verodostojnim informacijama o svim pojavama u organizaciji i u okruženju i o mogućnostima njihovih promena. Kvalitet informacija, njihov broj i pravovremenost informisanosti uslovi su za kvalitet rukovođenja uopšte, a naročito u oružanim snagama u ratu. Jer, informisanost smanjuje iznenađenja. Odluka je utoliko primitivnija ukoliko je manji broj informacija na osnovu kojih se donosi.

Zaključci

1) Broj onih kojima se rukovodi, hijerarhija rukovodećeg položaja, društveni značaj posla kojim se rukovodi, uslovi funkcionisanja organizacije (među kojima su rokovi najuticajniji) zahtevaju elastičnost rukovođenja da se tim zahtevima mogu prilagoditi struktura sistema regulacija, metode, instrumenti i procesi rukovođenja.

Pri elastičnosti rukovođenja dolazi do dve greške: ona se koristi preterano ili nedovoljno. Posledica toga je zloupotreba i nepravilno rukovođenje. Da do toga ne bi došlo, rukovodioci i oni kojima se rukovodi treba da poznaju teorijske osnove rukovođenja i da poznaju svoja ovlašćenja i odgovornosti, kako bi u svakoj prilici pravilno koristili odgovarajuću elastičnost.

2) Rukovođenjem se rešavaju ali i stvaraju problemi: organizacijski ekonomski, psihološki, sociološki, politički, kadrovski, pa i istorijski.

Budući da se rukovodiočevim intervencijama utiče na sve njih istovremeno, potrebno je da rukovođenje bude *multiprofesionalna profesija*. Svaka odluka rukovodioca ne zadire podjednako u sve pomenute oblasti problema. Njegova odluka će biti optimalna ako nije potpuno nezavisna od njegovih ili tuđih, ranijih ili budućih odluka.

3) Rukovođenjem se pretvaraju propisi u postupke, teorija u praksu, reči u dela.

Razvojem društvenog uređenja, društvenih i prirodnih nauka, propisi zastarevaju, teorije evoluiraju, reči se namnožavaju. Uspeh rukovođenja zavisi od toga koliko i kako rukovodilac prati i koristi

dinamiku razvoja i propisa, i teorije i reči. Nisu sve reči pogodne za pretvaranje u dela iako se mnoge reči mogu na razne načine pretvarati u razna dela, što zahteva posebnu regulaciju.

4) Rukovodilac stvara tuđim glavama i tuđim rukama i to u budućnosti.

Svaka radna snaga je u isto vreme i čovek, i deo organizacije, i deo društva i deo kolektiva, što u svakoj od svojih odluka (intervencija) rukovodilac ili zanemaruje ili dramatiizuje. Posledica toga je da rukovodilac manipuliše ljudima. Da rukovodilac ne bi eksploatisao nego koristio radnu snagu, on mora da poznaje i pravilno primenjuje sva formalna i neformalna ograničenja slobode intervenisanja.

5) Ukoliko više automatski funkcioniše organizacija, utoliko manje je potrebno rukovođenje, kao operativna regulacija funkcionisanja.

Za automatsko funkcionisanje svakog sistema (biološkog, materijalnog, organizacijskog) potrebno je da budu kontinualno obezbeđeni, i to konstantni uslovi funkcionisanja. S obzirom na to da je kod organizacijskih sistema teško obezbediti, rukovođenje se preorijentiše sa operativne regulacije na organizacionu regulaciju, odnosno na obezbeđenje uslova za automatsko funkcionisanje organizacije.

6) Rukovodilac informiše, ubeđuje, motiviše, aktivira, instruiše i reguliše.

Ukoliko je na višem rukovodećem položaju, rukovodilac treba da bude više univerzalist, a na nižem, više specijalist.

7) Raznovrsnost problema u praksi i nedovoljnost normativne i organizacijske regulacije, zahtevaju da rukovodilac donosi odluke za koje nije formalno ovlašćen, te ipak mora da koristi vlast.

Rukovodilac je dužan da koristi bezuslovno i uslovno dopuštena odstupanja od organizacijske i normativne regulacije (od propisa i od koncepcije). Razumljivo je da će rukovodilac biti apsolutna vlast u onim organizacijama i slučajevima u kojima nema nikakvih propisa ni koncepcije o tome kako treba da funkcioniše organizacija. Pri tome, da ne bi pogrešio, rukovodilac treba da poznaje i da se pravilno pridržava društvenih normi i naučnih principa (sl. 1). To znači da treba da uskladi zahteve pravičnosti sa zahtevima pravilnosti, tj. da uskladi zadovoljavanje ličnih, zajedničkih i društvenih interesa. Za pravilnost treba da koristi nauku i vlast, a za pravičnost, iskustvo i talent.

8) U oružanim snagama struktura značaja teorijskih osnova rukovođenja je drugačija nego u ostalim društvenim delatnostima.

Pored toga, ta struktura u oružanim snagama drugačija je u ratu nego u miru.

U oružanim snagama je važnije da se teorijske osnove ne primenjuju uvek bukvalno što povećava značaj elastičnosti korišćenja i instrumenata, metoda i ciljeva rukovođenja.

9) Rukovodilac odlučuje o onome što nije propisano i o (ne) dopuštenim odstupanjima od onoga što je propisano.

Rukovodilac mora da poznaje sve podsisteme sistema regulacije i kriterijume za određivanje dopuštenosti odstupanja od njih.

10) Rukovodilac treba da vodi ljude a ne da ih goni. Budući da voditelj vidi cilj a ne vidi ljude a gonitelj vidi ljude a ne vidi cilj, rukovodilac treba istovremeno da vidi i cilj i ljude i da pravilno određuje kad čemu treba dati prednost.

S U M M A R Y

SOME THEORETICAL FUNDAMENTALS OF LEADERSHIP

The organization of leadership consists of a considerable number of functions. These functions can be grouped to the following basic ones: research (of environment), directing, organizing, leading, execution, control and researching the results of control.

The leadership plays its basic roles in the fields of organization, economy and personnel.

Leadership methods can be classified to the following groups: informal leadership, autocratic, democratic, socialistic, and scientific leadership. The basic instruments of leadership are authority, talent, experience and science.

As a technological process, leadership is realized in four basic phases: (1) preparation of leadership; (2) preparation of action; (3) monitoring the effectuation of action; (4) regulation of effectuation of action.

The process of leadership is in the armed forces influenced by the subordination and mechanization factors. The structure and significance of theoretical foundations of leadership in the armed forces differs, therefore, from the processes of leadership in other domains of society. All forms of regulations, of operative ones in particular, are in the armed forces more strict. This strictness of regulations narrows the manoeuvre space for allowed deviations. In war conditions no deviation from the operative regulations are allowed, their extent or justification by organizational, normative or scientific regulations notwithstanding.

R E S U M E

DE QUELQUES PRINCIPES THEORIQUES DE LA DIRECTION

L'organisation de la direction comprend un grand nombre de fonctions que l'on peut réunir comme suit: étude (situation générale), gestion, organisation, direction, exécution, contrôle et évaluation des résultats du contrôle.

Les principaux rôles de la direction sont de nature organisationnelles, économique et de cadres.

Selon le nombre des éléments à diriger, les méthodes de direction peuvent être réparties dans les catégories suivantes: direction informelle, autocratique, démocratique, socialiste et scientifique. Le pouvoir, le talent, l'expérience et la science sont les principaux instruments de direction.

La direction en tant que processus technologique comprend quatre phases fondamentales: (1) préparatifs de la direction; (2) préparatif des actions; (3) suivi du déroulement de l'action; (4) mise au point des éléments d'une action.

La direction dans les forces armées est placée sous l'impact de la subordination et de la mécanisation. C'est pourquoi, dans les forces armées, l'intérêt des principes théoriques de la direction est différent par rapport aux autres activités sociales.

Les éléments de toutes les phases précitées, surtout celle opérationnelle, dans les forces armées exigent une approche plus rigoureuse. La rigueur réduit l'espace de manoeuvre pour tout écart acceptable. En état de guerre, les écarts en matière d'opérationnalité ne sont pas permis quelle que soit leur grandeur ou leur justification par des phases organisationnelles normatives ou scientifiques.

Р Е З Ю М Е

НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Функционирование организации состоит из большого количества функций, которые могут группироваться в следующие основные функции: исследование (окружения), управление, организация, руководство, выполнение, контроль и исследование результатов контроля.

Основные роли управления — организационная, экономическая и кадровая.

В согласии с количеством подвергаемых управлению лиц, методы управления могут классифицироваться в следующие группы: неформальное управление, автократическое, демократическое, социалистическое и научное. Власть, талант, опыт и наука — основные инструменты управления.

Управление как технологический процесс имеет четыре основные фазы: (1) подготовка управления; (2) подготовка акции; (3) наблюдение за выполнением акции; (4) регулировка выполнения акции.

Управление в вооруженных силах находится под влиянием единоначалия и механизации. Поэтому в вооруженных силах структура значения теоретических основ управления иной, чем у остальных общественных деятельностей. Все виды регулировок, в частности оперативная, в вооруженных силах строже. Строгость регулировки сужает маневренное пространство для допускаемых отклонений. В войне отклонения от оперативной регулировки не допускаются, несмотря на их величину или обоснованность организационной, нормативной или научной регулировками.