

O nekim aktuelnim pitanjima rada sa ljudima u oružanim snagama

Pukovnik *PETAR I. TRMČIĆ*

Sa porastom tehničkih i drugih dostignuća i mogućnosti za brzo informisanje i osposobljavanje ljudi sve više se nameće potreba neposrednog i kompleksnog rada sa ljudima. Ta potreba u oružanim snagama postaje veća, tim pre što se na odsluženje vojnog roka u jedinice i ustanove JNA upućuju mladi ljudi sa nedovoljnim životnim i radnim iskustvom, nedovršenim stručnim i profesionalnim osposobljavanjem i određenim socio-psihološkim problemima.

Imajući u vidu složenost sadržaja pojma *rad sa ljudima*, on bi se mogao definisati kao stvaralačko-usmeravajuća aktivnost kojom se kod pripadnika oružanih snaga u miru i u ratu izgrađuju pozitivne, a otklanjaju negativne osobine volje i karaktera, shvatanja, navika i postupaka, čime se stvaraju povoljni uslovi za život i rad pojedinca i vojnih kolektiva i efikasno funkcionisanje vojne organizacije.

Suštinsko pitanje rada sa ljudima, pre svega sa vojnicima, jeste kako u kolektivu stvaralački i razvojno usmeriti pozitivne i pokretačke osobine ljudi, a menjati negativne, zatim kako starešine treba da podese svoj odnos prema potčinjenima i oni prema njima da bi na osnovama poštovanja i uvažavanja ličnosti, poznavanja unutrašnjih problema i opterećenja i brzog uočavanja spoljnih manifestacija, kao mogućih reakcija na unutrašnje probleme, mogli uticati na motivaciju, razvijanje pozitivnih osobina svake ličnosti, jačanje (među) ljudskih odnosa i funkcija kolektiva.

U savremenim uslovima kretanja u međunarodnim odnosima i društvenih gibanja u svetu, ubrzanog tehničko-tehnološkog razvoja, te sve izraženijih protivrečnosti u razvoju našeg društva rad sa ljudima uopšte, a posebno u oružanim snagama, postao je složeniji i teži. Izgleda paradoksalno, ali je tačno da se sa porastom tehničkih i drugih dostignuća i mogućnosti za brzo informisanje i osposobljavanje ljudi sve više nameće potreba neposrednog i kompleksnog rada sa ljudima. Ta potreba u oružanim snagama postaje veća, tim pre što se na odsluženje vojnog roka u jedinice i ustanove JNA upućuju mladi ljudi sa nedovoljnim životnim i radnim iskustvom, nedovršenim stručnim i profesionalnim osposobljavanjem, sa

određenim sociopsihološkim problemima i dr. Potreba za intenziviranjem i obogaćivanjem sadržaja rada sa ljudima u oružanim snagama uslovljena je i društveno-ekonomskim problemima koji prate naš današnji razvoj, slabostima vaspitno-obrazovnog i društvenog rada u toku školovanja i propustima i slabostima odgoja u porodici. Imajući to u vidu može se reći da rad sa ljudima u oružanim snagama sadrži elemente savremene vojne andragogije, psihologije, sociologije i drugih bliskih disciplina,¹ elemente metodike i didaktike (u procesu obrazovanja i vaspitanja), kao i lične sposobnosti čoveka za rad sa ljudima.

»Zato se u našoj armiji, pored redovnog, čisto stručnog vojnog rada, mora u punoj mjeri odvijati i rad na razvijanju socijalističke svijesti sve novih i novih generacija koje kroz nju prolaze. Zbog toga u našoj armiji mora i unutrašnji život biti sasvim drugačiji nego u drugim armijama. Razumije se, time ne mislim reći da treba da prestane disciplina: disciplina u takvoj armiji još je na višem stepenu, ali ona nije karsarska, nije nametnuta odozgo, nije takva da ponižava ljude i čini ih instrumentima, već ih kao ljude i vojnike diže na još viši stepen. To je disciplina koja je svojstvena samo jednoj istinski socijalističkoj armiji.

U takvoj armiji neophodan je dalekosežan rad i on se kod nas odvija.

Odgovornost rukovodećih ljudi u tom pogledu (za razvoj unutrašnjih odnosa u Armiji — prim. P.T.) je od ogromnog značaja, jer oni mogu svojim nepravilnim radom i stavom mnogo šta u tome pokvariti. Zato baš oni u prvom redu i moraju biti duboko svjesni svega toga, da bi omogućili takve pravilne unutrašnje odnose i disciplinu o kojoj sam govorio. U tome je njihova osnovna odgovornost.«²

DEFINISANJE POJMA RADA SA LJUDIMA

Imajući u vidu složenost sadržaja pojma *rad sa ljudima* i teorijske probleme njegovog definisanja, a bez pretenzija na davanje potpune i jedine definicije, smatram da je rad sa ljudima u oružanim snagama stvaralačko-usmeravajuća aktivnost kojom se kod njihovih pripadnika u miru i u ratu izgra-

¹ Videti: dr Milanko Jovičević, *Mentalna higijena*, VINC, Beograd, 1987, str. 30.

² Josip Broz Tito, *Vojna djela*, knj. III, VIZ, Beograd, 1982. str. 94 i 95.

đuju pozitivne, a otklanjaju negativne osobine volje i karaktera, shvatanja, navika, namera i postupanja, čime se stvaraju povoljni uslovi za život i rad pojedinca i vojnih kolektiva i efikasno funkcionisanje vojne organizacije. Njime treba razvijati svestranu socijalističku, stvaralačku i pokretačku ličnost koja će, stavljajući se u funkciju vojnog kolektiva, doprinositi njegovom razvijanju, kao i razvijanju moralnih, radnih i idejnih vrednosti ljudi koji ga čine.

Suštinsko pitanje rada sa ljudima, pre svega sa vojnicima, jeste kako u kolektivu stvaralački i razvojno usmeriti pozitivne i pokretačke osobine ljudi, a menjati negativne, zatim kako starešina treba da podesi svoj odnos prema potčinjenima i oni prema njemu da bi na osnovama poštovanja i uvažavanja ličnosti, poznavanja unutrašnjih problema i opterećenja i brzog uočavanja spoljnih manifestacija, kao mogućih reakcija na unutrašnje probleme, mogli uticati na motivaciju, razvijanje pozitivnih osobina svake ličnosti, jačanje (među) ljudskih odnosa i funkcija kolektiva.³

Rad sa ljudima ima dvojak karakter i obuhvata rad u kolektivu (i sa kolektivom) i rad sa pojedincem. Nosioци tog rada su pojedinci, pripadnici oružanih snaga u međusobnim kontaktima i druženju organizovano ili spontano, i zaduženi organi, komande, štabovi, uprave i direkcije — planski i organizovano. Za određena pitanja zadužene su i organizacije SKJ i omladinska organizacija u JNA, a organi i organizacije društveno-političkih zajednica zaduženi su za evidenciju i pripremanje regruta i vojnih obveznika za izvršavanje zadataka vojne obaveze i služenja vojnog roka.

Budući da rad sa ljudima obuhvata sve oblasti njihovog života i rada u vojnoj organizaciji, ovde će pretežno biti reči o pitanjima koja se odnose na neke društvene okolnosti i one oblasti života, rada i postupanja u kojima se mogu začinjati uzroci raznih negativnosti, neprilagođenog ponašanja i unutrašnjih opterećenja pripadnika oružanih snaga. Međutim, ovde neće biti teorijskog promišljanja i uopštavanja pitanja koja su vezana za obuku i vaspitanje niti za delovanje društveno-političkih organizacija u oružanim snagama, iako su i ona u domenu rada sa ljudima.

Imajući u vidu karakteristike savremenog rata i temeljne postavke koncepcije opštenarodne odbrane, rad sa ljudi-

³ Josip Broz Tito, *Vojna djela*, knj. V, VIZ, Beograd, 1982, str. 7.

ma se mora organizovati neprekidno, i to tako da njegova organizovanost i dostignuti stepen razvijenosti u miru služi kao osnova za delovanje u periodu neposredne ratne opasnosti, kao i u toku vođenja opštenarodnog odbrambenog rata (ONOR). On mora uvek predstavljati organizovanu ali nešabloniziranu aktivnost oslobođenu od stereotipnog načina rada. Umešnim koncipiranjem planskih aktivnosti i njihovom realizacijom u miru treba obezbediti kontinuitet i kompatibilnost rada sa ljudima u ratu. Stoga je neophodno da se, u granicama objektivnih mogućnosti i u granicama ukupnih ili etapnih potreba, obezbede neophodni uslovi (materijalni, kadrovski, idejni, vremenski, prostorni i dr.) u oružanim snagama za rad sa ljudima, što je važan preduslov za uspešnost ukupnog života i rada i vođenja oružane borbe. To nameće potrebu uspostavljanja odgovarajuće organizacije za rad sa ljudima koja će doprinositi rešavanju svih pitanja vezanih za tu oblast i stvarati neophodne uslove za njeno funkcionisanje.

ORGANIZACIJA RADA SA LJUDIMA

Polaznu osnovu i temeljno usmerenje za organizovan rad sa ljudima u oružanim snagama u miru i u ratu čine usvojeni koncepcijski i doktrinarni stavovi o izgradnji, organizovanju, osposobljavanju i načinu upotrebe oružanih snaga, kao i društveno (marksističko) opredeljenje i poimanje odlučujuće uloge ljudskog faktora u svim oblastima života i stvaralaštva, pa i u oružanoj borbi.⁴

Zasnovanost rada sa ljudima sadržana je i u utvrđenim obavezama i zadacima komandira, komandanata, pomoćnika komandanata za politički rad i ostalih starešina, psihologa, načelnika vojničkih klubova, domova JNA, na propisanim nadležnostima i odgovornostima organa rukovođenja i komandovanja na svim nivoima (komande, štabovi, uprave i dr.) zaduženim za planiranje, organizovanje i izvođenje rada sa ljudima u miru i u ratu.

Taj rad se mora zasnivati i na odgovornosti nadležnih organa društveno-političkih zajednica za pravovremeno, potpuno i verodostojno obezbeđenje i dostavljanje jedinicama i ustanovama oružanih snaga baze ličnih podataka za svakog regruta i vojnog obveznika.

⁴ Isto, str. 94.

Rad sa ljudima se mora temeljiti i na etičkim normama, na ljudskim, radnim i ostalim vrednostima svih subjekata u radu sa ljudima, na jednakosti, jedinstvu i ravnopravnosti svih ljudi bez obzira na poreklo, nacionalnu i socijalnu pripadnost, veroispovest, pripadnost društveno-političkim organizacijama, te na stepenu razvijenosti svesti i ubeđenja pripadnika oružanih snaga o potrebi, obimu i vrsti rada sa ljudima. Time se doprinosi osposobljenosti jedinica i ustanova za samostalan rad sa ljudima i u uslovima eventualnih krupnijih poremećaja međuljudskih, a šire i društvenih odnosa u skladu sa zahtevom vremena, potreba i oružane borbe.

Organizacija i izvođenje rada sa ljudima u ONOR-u ima određene specifičnosti u odnosu na rad sa ljudima u miru. Te specifičnosti će se menjati zavisno od promene operativne situacije i stanja na bojištu, a poseban pečat će mu davati oblik oružane borbe, snage i sredstva angažovane u njoj i stepen izvršenih priprema ljudi za vođenje oružane borbe i drugih oblika borbe i opštenarodnog otpora.

Rad sa ljudima u ratu organizuje se i sprovodi radi pravovremene, potpune i neprekidne moralne, psihološke, borbene i druge pripreme borbenih sastava za izvršavanje određenih zadataka. Organizacija rada sa ljudima u ratu usklađuje se prvenstveno sa zadatkom i stanjem jedinice — ustanove, a potom i sa njihovom organizacijskom strukturom i potrebama sistema rukovođenja i komandovanja. Taj rad se planira, organizuje i izvodi u miru i ratu prvenstveno u odeljenju, vodu, četi (bateriji) i bataljonu, a po potrebi, ukoliko to objektivne mogućnosti dozvoljavaju (zbog otežavajućih okolnosti okupljanja i uspostavljanja neposrednosti kao najvažnijeg faktora za uspešnost rada sa ljudima), i u puku i brigadi, a u višim jedinicama u kolektivima komandi i prištapskih jedinica. Rad sa pojedincem izvodi se planski i organizovano (ili po potrebi) u svim jedinicama, komandama i ustanovama oružanih snaga.

Načela organizacije rada sa ljudima, posebno u ratu, trebalo bi da podstiču inicijativu i kreativnost odgovornih i zaduženih za taj rad, posebno u otežanim uslovima života i rada i izvođenja borbenih dejstava. Takvi uslovi nameću potrebu da nosioci rada sa ljudima rade u skladu sa propisanim i dobijenim zadacima uz odgovarajuća prilagođavanja novonastaloj konkretnoj borbenoj ili drugoj situaciji. To je naro-

čito važno za vreme izvođenja mobilizacije oružanih snaga, neposredno pred otpočinjanje agresije, kao i u složenijim i težim uslovima vođenja borbenih dejstava na privremeno zaposednutoj teritoriji, u pozadini neprijatelja, odbrani gradova, okruženju i probodu iz okruženja i partizanskom obliku oružane borbe, odnosno u svim borbenim uslovima kada posebno dolaze do izražaja aktivnosti i specijalni zadaci manjih borbenih grupa i pojedinaca i kada se zna da njihov uspeh ima bitnijeg uticaja na opšti uspeh jedinice.

RAD SA VOJNICIMA

Ukupnost i celinu rada sa ljudima u oružanim snagama čini rad sa: vojnicima, vojnim obveznicima (borcima u ratu), učenicima opštih srednjih vojnih škola, pitomcima srednjih vojnih škola, pitomcima vojnih akademija, pitomcima škola za rezervne oficire, starešinama i građanskim licima na službi u JNA. Imajući u vidu ograničenost prostora ovde će biti razmatran samo rad sa vojnicima.

Rad sa vojnicima je složeniji, neophodniji, sveobuhvatniji i teži od rada sa ostalim kategorijama ljudi u oružanim snagama. Uslovljen je čestim dolascima velikog broja regruta na odsluženje vojnog roka, potrebom njihovog osposobljavanja za zadatke u miru i u ratu, različitim ličnim i opštim potrebama, nužnošću ispravljanja mana, slabosti i rešavanja njihovih ličnih problema, važnošću menjanja navika i shvaćanja, poštovanjem običaja i vrlina i kratkim vremenskim boravkom u jedinicama i ustanovama u kojima treba spoznati svaku ličnost, osposobiti je za zadatke i razumno prevladavanje svih teškoća u miru i u ratu. Osim motivacije, jačanja i izgrađivanja ličnosti i stručnog osposobljavanja, radom sa vojnicima treba rešavati i njihove probleme vezane za njihovo psihičko stanje i ponašanje, kao što su: griža savesti, strah od zakona i sankcija vojne organizacije, razna emocionalna stanja, verska netrpeljivost, nacionalističko-šovinistička nastrojenost, neprijateljska orijentisanost, fizička, zdravstvena ili mentalna hendikepiranost, socijalno-materijalna nezbrinutost porodice ili roditelja, sklonost porocima ili manama, životna usamljenost ili prepuštenost samome sebi (ponekad se kaže prepuštenost ulici), avanturizam, pripadnost novim — alternativnim pokretima i mnogi drugi. Taj rad obuhvata, pored ostalog, obrazovanje i vaspitanje i borbeno

pripremanje i osposobljavanje vojnika putem kojih se utiče na menjanje unutrašnjeg stanja svesti, njihove adaptacije i prilagođavanja i obezbeđuje maksimalno moguća korisnost svakog individuuma u vojnoj organizaciji. Stoga se mora uvažavati činjenica da je polje rada i rad sa vojnicima širi i kompleksniji od vaspitanja i obrazovanja. Iz toga proizilazi zaključak da taj rad obuhvata ukupnu oblast vojničkog života i rada.

Kolektivno-planski rad sa vojnicima organizuje se u svim uslovima u jedinicama i ustanovama u miru i u ratu do zaključno sa bataljonom, odnosno pukom i brigadom kada to mogućnosti dozvoljavaju. Sprovodi se, osim putem utvrđenih formi obuke i vaspitanja, organizovanjem i održavanjem sastanaka (skupova), razgovora ili predavanja po određenim pitanjima koja ne spadaju u domen obuke i vaspitanja, mitinga, sportskih i kulturno-zabavnih aktivnosti, svrshodnog delovanja u okviru davanja svečane obaveze, kolektivnim susretima sa mladima, radnim ljudima i građanima i dr.

Rad sa pojedincem organizuje se u svim uslovima u jedinicama i ustanovama oružanih snaga u miru i u ratu u skladu sa potrebama i borbenom situacijom, kao i kada to nameću posebni razlozi da bi se pojedinci »otvorili«, korigovali, trgnuli, popravili i sl. Sprovodi se putem razgovora, dogovora, saveta, pružanjem pomoći, objašnjenjem, kritikom, a u krajnjem i primenom represivno-disciplinskih i sudskih mera.

Osnovni cilj rada sa pojedincima jeste, pored razvijanja pozitivne motivacije i psiholoških osobina, menjanje ličnosti prema zahtevima sredine i saživljavanje sa tom sredinom. Taj rad posebno mora biti usmeren prema vojnicima sa poremećenim psihološkim osobinama. Budući da se taj rad odnosi na ukupan razvitak ličnosti, to zahteva od starešina maksimalno angažovanje, sposobnost za prepoznavanje normalnih i poremećenih psiholoških osobina ličnosti, da sagledavaju potrebe i probleme vojnika, visoku svest i htenje, dostojanstvo i pravičnost, upornost i istrajnost i ljubav i razumevanje prema čoveku.

Složenost rada sa vojnicima ogleda se u tome što se, da bi se postigao odgovarajući uspeh i približilo čoveku (vojniku), mora »ući u njegovu dušu«, dakle, osetiti njegove teškoće, strepnje i potrebe i s njim razgovarati o onome što on

želi i što ga tišti, i što ga treba uputiti kako da ostvari svoje želje. Privoleti ga na ono što u svrshodnom radu želi starešina moguće je samo ako u vojniku bude probuđena želja za onim za čim teži i starešina. To će se uspeti kod ličnosti koje se brže socijalizuju, prilagođavaju i poveravaju dok za »pridobijanje« ličnosti koje se teže prilagođavaju i poveravaju treba mnogo više truda, znanja, upornosti, snalažljivosti, volje, strpljenja i vremena.

Da bi se u radu sa ljudima postizali bolji rezultati neprekidno treba imati na umu da nikada i ni u kakvim uslovima nijedan čovek (vojnik) ne treba ili bolje reći ne sme biti ostavljen po strani ili anoniman. Svaka ličnost želi da joj se posveti odgovarajuća pažnja, da stekne osećaj važnosti (potrebnosti, pripadnosti, mogućnosti, a kod nekih čak i mudrosti), jer je to jedna od najskrovitijih potreba ljudske prirode⁵ do koje je čoveku stalo sve dok se nalazi u kolektivu kakav je vojnički, a često i ne samo u njemu. Tu činjenicu valja imati u vidu tokom rada sa vojnicima da bi se adekvatnim delovanjem u svim uslovima, a posebno u ratu, svaki vojnik osetio važnom i potrebnom ličnošću.

Negovanje osećanja važnosti dostižeće najviše domete ako »starješine u svojim redovima njeguju i razvijaju etičke i moralne norme u duhu ljubavi prema slobodi, patriotizmu, privrženosti istini i pravdi, hrabrosti, smjelosti, nepokolebljivosti, dostojanstvu i ponosu.«⁶ Praksa, međutim, pokazuje da je rad sa vojnicima u pojedinim sredinama (kolektivima) opterećen određenim nedoslednostima i slabostima. Na neke od njih ukazivao je i drug Tito u susretima sa pripadnicima JNA. Tako je u razgovoru sa starješinama i pitomcima Škole rezervnih oficira u Bileći 1966. godine naglasio: »Među vama ne bi smjelo da bude nikakvog pretjerivanja i onoga što se zove 'dril'. Čovjeka najviše vrijeđa, pa bio on mlađi ili stariji, kada mu se čini ono što nije dostojno čovjeka, što omalovažava ljudsko dostojanstvo. Ja to znam dobro, jer sam bio vojnik u takvoj armiji u kojoj je čovjek ponižavan.«⁷ Godinu ranije, Tito je precizno naznačio u kom pravcu treba usmeravati rad sa ljudima i na kojim pitanjima treba temeljiti taj rad. »Dobar starješina ima pravilan i pravičan stav prema potčinjenima, on im je uvijek drug i prijatelj na zajed-

⁵ Dale Carnegie, *Psihologija uspjeha*, knj. I, »Prosveta«, Zagreb, 1986, str. 104.

⁶ Josip Broz Tito, *Isto*, knj. IV, str. 83.

⁷ *Isto*, str. 90.

ničkom poslu, ali on dosljedno zahtijeva da se zadaci izvrše potpuno i do kraja i nikada ne toleriše greške, slabosti, propuste. Zato uzoran i principijelan stav treba da bude bitna osobina svakog starešine.«⁸ Starešina, dakle, ne sme uzmicati pred teškoćama niti dizati ruke od njih radi »mira u kući«. Takva postupanja sigurno bi rađala nove, još teže, probleme i njemu i vojniku i kolektivu.

Starešine moraju nastojati da otkrivaju uzroke različitih manifestacija ponašanja vojnika, posebno devijantnih, i da im pomažu u savladavanju ličnih problema i frustracionih stanja. To je, svakako, korisnije i zanimljivije od surove kritike, posebno od one koja nije argumentovana i nedobronamerna. »Frontalno« nastupanje prema ljudima, odnosno stalna kritika i primena mera prinude kod pojedinih vojnika može da stvara još veće traume i konflikte, što može dovesti do ozbiljnijih negativnih posledica i po njih i po kolektiv, a često i šire. Da bi se izbegle takve opasnosti neophodno je u svim kontaktima sa ljudima, bez obzira da li su oni planski, spontani ili po potrebi, ispoljavati iskreno i prisno zanimanje za njih. U te kontakte se ne smeju unositi nervoza, prezir, mržnja i sl. »Bezdušnost i aljkavost prema ljudima velika je opasnost za čvrstinu jedne armije.«⁹ Posebno je neukusno isticati slabosti, mane i nastranosti pojedinaca pred kolektivom, služeći se pri tom karikiranjem, grimasama, omalovažavanjem, potcenjivanjem i neistinama. Javno isticanje slabosti mladih ljudi, i uopšte ljudi, zahteva visoki stepen lične odgovornosti za izgovorenu reč, dobronamernost kritike i jednako nastupanje prema svakom čoveku uz primenu istih merila pravde i pravičnosti.¹⁰ Autoritativno, argumentovano, promišljeno i smireno ophođenje i delovanje starešine pravi je način za prevladavanje negativnih pojava kod pojedinaca i u kolektivu. U razgovoru sa pojedincima ili pri obraćanju kolektivu, starešina treba da se služi jezikom koji pleni, upućuje, uverava i oduševljava u svim situacijama i mogućim teškoćama, a naročito u onim koje svojom težinom i dramatičnošću mogu da obeshrabruju ili da rađaju malodušnost i osećaj nemoći. Ako starešina želi da ga potčinjeni, a posebno vojnici, razumeju, ako pretenduje da nametne svoju volju svima koje vodi (posebno u borbenim dej-

⁸ Isto, str. 83.

⁹ Josip Broz Tito, Isto, knj. II. str. 72.

¹⁰ Isto, str. 37.

stvima) mora se (čuvajući se parolaštva) u radu sa ljudima izražavati jasno, nedvosmisleno, precizno. Dakle, reč je bitno sredstvo ne samo komunikacije već i izgrađivanja ličnosti vojnika i konzistentnih odnosa u vojničkom kolektivu.

Starešina u radu i kontaktima sa ljudima (vojnicima) ne sme nijednog od njih ostavljati u nedoumici i po strani. U radu sa njima mora strpljivo da stvara uslove da mu se svaki vojnik obraća i poverava u otvorenim i istinitim kazivanjima, imajući u vidu da je strpljenje, kako kaže Ruso, gorko, ali da donosi slatke plodove.¹¹ Vojnici će biti spremni na takvo postupanje ako njihova očekivanja ne budu izneverena, a kazane istine ostanu nezloupotrebljene ili pogrešno usmeravane i korišćene. Starešina treba, bar u početnom periodu rada sa vojnicima, razumeti svoje ljude za greške i pogrešna postupanja koja su posledica neprilagođenosti uslovima života i rada u vojnom kolektivu. Naročito treba da ceni i uvažava iskreno vojnikovo kajanje za učinjenu grešku.

U radu sa vojnicima umešno i pravovremeno primenjivanje propisanih stimulativnih mera (pohvale, nagrade, odlikovanja, nagradna odsustva itd.) prema onima koji su postigli stvarno najbolje rezultate, ne samo po oceni starešina već i po oceni vojničkog dela kolektiva, značajno je sredstvo za podsticanje i razvijanje zdrave »utakmice« kod svih pripadnika jedinice. Zakasnelim stimulativnim merama postižu se manji efekti i oni su manji ukoliko je duži vremenski period od zasluživanja nagrade ili pohvale do njenog dodeljivanja. Takođe, pogrešno primenjene stimulativne mere mogu izazivati negativne posledice po jedinstvo i čvrstinu kolektiva.

Pored stimulativnih, u radu sa ljudima primenjuju se i određene kontrolne i represivne mere. Primena tih mera je nužnost koja će trajati u radu sa ljudima sve dok pojedinci budu kršili pravila života i rada vojne organizacije i odnosili se prema sebi i drugima suprotno od moralnog kodeksa ponašanja. U mnogim slučajevima kontrolne i represivne mere značajno će pomoći naporima starešina da u radu sa ljudima postižu bolje rezultate i da pravovremeno otklanjaju sve slabosti koje utiču na život i rad kolektiva i pojedinaca. Međutim, vojna organizacija se mora izboriti da primena represivnih mera bude izuzetak, a ne pravilo u radu sa ljudima.

¹¹ R. Brkljač, *Riznica mudrosti i pouka*, »Novela«, »Prosveta«, Beograd, 1984, str. 59.

To se posebno odnosi na primenu nelegalizovanih represivnih mera. Umesto kazni i prisile, kod vojnika treba razvijati radni zanos, želju za delovanje, spremnost na konstruktivan dijalog i menjanje stanja po pitanjima koja ih muče ili utiču na stanje u kolektivu.

Ukupan rad sa vojnicima, van obuke i vaspitanja, iako zahteva visok stepen uvažavanja, poštovanja i razumevanja svake ličnosti, ne sme poprimiti obeležja kolebljivosti, miljenštva, liberalizma ili neprincipijelnog solidarisanja. Rad sa ljudima uopšte, a vojnicima posebno, nije niti sme biti u suprotnosti sa komandnim odnosom — kao osnovnim vladajućim odnosom u vojnoj organizaciji, niti sa principom jednostarešinstva i vojne subordinacije kao osnovnim načelom rukovođenja i komandovanja. Naprotiv, taj rad mora da se u celini zasniva na komandnom odnosu i principu jednostarešinstva i vojne subordinacije.

SUMMARY

ON CERTAIN ACTUAL QUESTIONS OF WORKING WITH MEN IN THE ARMED FORCES

With the ever increasing introduction of technological and other achievements for rapid information and enabling of men also the need for direct and complex work with men is increasing. This need becomes in the armed forces even greater with the recruitment to units and establishments of the Yugoslav People's Army of young men with insufficient life and work experience, with incomplete expert and professional education and burdened with certain socio-psychological problems.

Having in mind the complexity of contents of *work with men* it could be defined as a creative-directing activity by which are with the members of the armed forces built, both in the time of peace and in war, positive and eliminate negative traits of will and character, ideas, habits and conduct, and thus created favourable conditions for the life and work of individuals and military collectives and for efficient functioning of military organization.

The fundamental issue in working with men, in the first place with soldiers, is how to direct creatively and in the line of development the positive and driving forces of men making a collective, and changing their negative traits and characteristics. Then comes the matter of adaptation of relations of military leaders towards their subordinates and vice-versa, in order that these leaders can influence, on the basis of respecting their personality, and of their knowledge of their inner prob-

lems and burdens and their quick detection of their manifestations as possible reactions to their inner problems, and direct their motivation, the development of positive characteristic traits of each personality, the development of positive inter-human relations and functions in the collective.

RESUME

DE QUELQUES QUESTIONS ACTUELLES RELATIVES AU TRAVAIL AVEC LES EFFECTIFS DANS LES FORCES ARMEES

Les réalisations techniques et autres de l'époque moderne et les possibilités d'une information et d'une formations rapides des hommes imposent de plus en plus la nécessité d'un travail direct et complexe avec les effectifs. Dans les forces armées cette nécessité devient plus grande encore d'autant plus que dans les unités et les institutions de l'APY viennent accomplir la service militaire les jeunes aux expériences de vie et de travail insuffisantes, dont la formation professionnelle n'est pas achevée et qui ressentent certains problèmes d'ordre socio-psychologique.

Compte tenu de la complexité de la notion de *travail avec les effectifs* on pourrait la définir comme étant une activite créatrice d'orientation ayant pour but de susciter et édifier chez memebres des forces armées en temps de paix et de guerre des traits positifs de la volonté, du caractère. de la façon de voir, des habitudes et comportements, et d'en éliminer ceux concidérés négatifs, ce qui réunit les conditions propices à la vie et au travail des particuliers et des collectivités militaires ainsi qu'à un fonctionnement efficace de l'organisation militaire.

La principale question de travail avec les effectifs, avant tout avec les soldats, consiste à savoir comment au sein d'une collectivité motiver et orienter d'une façon créatrice les facultés positives des hommes et jouer sur celles negatives; ansuite, savoir comment doit être adaptée l'atitue des responsables militaires à l'égard de leurs subalternes et vice-versa, pour qu'ils puissent influencer sur la motivation, le développement des traits positifs de chaque personnalité, la promotion des rapports humains et la fonction de la collectivité suivant les principes de respect de la personnalité, sur la base des connaissances des problèmes intérieurs et des charges ainsi que grace à une perception rapide des manifestations extérieures en tant que réaction possible aux problèmes intérieurs.

РЕЗЮМЕ

О НЕКОТОРЫХ АКТУАЛЬНЫХ ВОПРОСАХ РАБОТЫ С ЛЮДЬМИ В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ

С ростом технических и других достижений и возможностей быстрого информирования и подготовки людей все больше навязывается необходимость непосредственной и комплексной работы

с людьми. Эта необходимость в вооруженных сил все больше увеличивается, ибо на службу в войска и учреждения ЮНА поступают молодые люди, обладающие недостаточным жизненным и рабочим опытом, с незаконченным специальным обучением и с определенными социально-психологическими проблемами.

Учитывая сложность понятия *работы с людьми*, его можно определить как творческо-направляющую деятельность, при помощи которой у личного состава вооруженных сил в мирное и военное время вырабатываются положительные и устраняются отрицательные качества воли и характера, понимания, навык и поступков, чем создаются более благоприятные условия для жизни и труда одиночек и военных коллективов и эффективного функционирования военной организации.

Существенный вопрос работы с людьми, прежде всего с солдатами, заключается в том, каким образом в коллективе направить и развивать творческие, положительные и движущие качества людей, а менять отрицательные, затем, как офицеры должны приспособить свое отношение к подчиненным и они к ним, чтобы на основе уважения личности, знания внутренних и загрузок и быстрого обнаружения внешних проявлений, как возможных реакций на внутренние проблемы, могли влиять на мотивировку, развитие положительных качеств каждой личности, укрепление отношений и функций коллектива.