

Мр Златомир Грујић

Односи у војсци, односно у војној организацији, једно су од најважнијих питања за њено функционисање и ефикасност. Заснивају се на командном односу као основном друштвеном односу, односно на једностарешинству и војној субординацији. На њих утиче мноштво различитих чинилаца. Војна организација је једна од друштвених институција и има своје теоријске основе и конститутивне елементе. Институционализација у војсци има одређене специфичности, условљене природом војне, односно оружане делатности. Командни однос, основни друштвени однос у војсци, има политичку и војнотехнолошку димензију. Руковођење у војсци назива се командовање, и то је најважнији елемент функционисања војне организације. Зато је важно да се на командне дужности постављају официри и подофицири који за то испуњавају потребне интелектуалне, психофизичке и стручне захтеве војне професије. Командовање је сложен процес и одговоран посао, јер у обављању војничких дужности има много ризика, те од одлука командира и команданата често зависе и животи људи. Зато они морају да развијају добре професионалне и хумане односе међу људима којима командују и кохезију својих јединица. У процесу изградње савремене професионалне и патриотске војске односи и командовање имају наглашен значај и у науци, и у пракси. У науци тај проблем треба свестрано изучити, а усвојене ставове и прописе у пракси доследно спровести.

Увод

Изучавање односа у војној организацији важно је и интересантно с више аспеката: организацијског, јер су значајна област руковођења, односно командовања; социопсихолошког, јер утичу на морал и стање у јединицама и установама, и војнотехнолошког, јер утичу на квалитет обуке, борбену готовост и ефикасност војске у целини.

После настанка нове државе – СР Југославије, од остатака Југословенске народне армије настала је Војска Југославије, у којој је извршен процес трансформације (реорганизације) ради професионализације и рационализације. Међутим, друштвену улогу Војске и њен карактер суштински је изменило и следеће: *прво*, обављен је процес департизације и деполитизације; *друго*, радикално је измењен њен национални састав, и *треће*, значајно је измењена геостратегијска и војно-политичка позиција СР Југославије. Осим тога, на квалитет, развијеност и интензитет односа у ВЈ утичу и: искуства и последице из рата вођеног на

простору претходне Југославије (1991–1995); промена социопсихолошке слике; процес професионализације и реорганизације; социјални миље и друштвена улога, и друго. У вези с тим, могу се издвојити три карактеристичне групе социопсихолошких проблема:

1) *проблеми настали као последица насилних промена социјалне средине*. Наиме, многи припадници Војске Југославије (припадници ЈНА), мимо своје воље, напустили су територије бивших република СФР Југославије. Већина тих људи је остала без икаквих материјалних добара, а прекинути су им и сви односи и везе који људски живот у одређеном социјалном миљеу чине комплетним и комплексним;

2) *проблеми везани за драстичан пад животног стандарда*, који једнако погађају све припаднике Војске и њихове породице, а што за последицу има повећано социјално-економско раслојавање и диференцијацију;

3) *проблеми везани за услове рада у јединицама и установама*, који су, већином, неповољни и непримерени стандардима и потребама.

Укупна тешка социјална и економска ситуација, велики социопсихолошки проблеми са којима се суочавају припадници ВЈ и потреба да Војска буде максимално борбено спремна и ефикасна, са снажним моралом и добрим међуљудским односима, намећу потребу да се озбиљно сагледају наведени проблеми и предузму одговарајуће мере.

Војска као друштвена институција

Војска је инструмент власти, намењен да оружјем (силом) остварује или штити интересе друштва и државе.¹ Њена основна обележја као друштвене институције, условљена су природом оружане борбе, а огледају се кроз: командни однос (субординација); одређени степен друштвене затворености; максимално потчињавање личног интереса интересу институције као општем интересу; способност стварања војничке (борбена) солидарности као елемента унутрашње кохезије; институт војне тајне, однос појединац – друштво итд.

Социопсихолошке карактеристике војске

Услови у којима живе и раде припадници војске и социјалне и психолошке везе и односи међу њима чине специфичан амбијент, који се, у најширем, испољава као општевојни (општеармијски), гарнизонски и на нивоу касарне, односно јединице или установе. Основне карактеристике војске као организације и животног и радног амбијента су:

а) *специфична социјална атмосфера (клима)*, која је узрокована и условљена друштвеном природом војске и војнотехнолошким карактеристикама процеса рада, војничким (субординација) односима и условима (временско-просторни и друштвени) у којима њени припадници живе, раде и обављају задатке;

¹ Закон о Војсци, одбрани, имовини и финансирању, ВИНЦ, Београд, 1993, стр. 52, 53, 65 и 219.

б) *специфичност живота и рада (животно-радни амбијент)*, који је условљен природом војне делатности и карактером рада (обука, борбена дејства у разним условима), различитог интензитета и динамике, уз изражен степен ризика због рада са сложенom и опасном ратном техником, посебно у ратним дејствима;

с) *униформисаност (једнообразност)* норми понашања, живота и рада, која не би смела да буде препрека за стваралаштво, креативност и правилне међуљудске односе;

д) *војна дисциплина*, као значајна претпоставка успешног функционисања војске. Под њом се подразумева правовремено, беспоговорно, прецизно и тачно испуњавање обавеза, обављање задатака и поштовање норми и правила понашања. Она је прави и суштински израз војног професионализма;

е) *различита обележја појединих припадника војске* – стални и променљиви (рочни) састав, војници, питомци, војни студенти, цивилна лица на служби у војсци, подофицири и официри (виши, нижи и генерали), војници на одслужењу војног рока, припадници видова, родова и служби итд., разлике у старосној доби, социјалном пореклу, образовању итд.;

ф) *специфичност остваривања личних потреба и интереса њених припадника*;

г) *специфични критеријуми успешности у рату и миру*, односно службено оцењивање, провере обучености и физичке спремности итд. У рату су критеријуми успешности још строжи и оштрији, јер од обучености, квалитета одлучивања и командовања у борбеним дејствима умногоме зависе животи људи;

h) *живот у групи*, нарочито у борбеним (ратним) условима;

и) *одвојеност од породице*, која се значајно социопсихолошки одражава и на војнички састав, на стање у породици (економска сигурност, здравље, васпитање и школовање деце, и друго).

Животни и радни амбијент у војсци

Живот у војсци има организацијско-формацијску структуру, с прецизном поделом улога, положаја и задатака. Формација је конкретан облик организацијске структуре, којом се изражава: подела на организацијске целине и њихова ознака; систематизација радних места; тачан број људи, наоружања и опреме за свако формацијско место у структури јединица и органа, и материјалне резерве, као и профил људи за поједине дужности (чин, квалификација итд.). Живот у војсци карактеришу: динамика послова и задатака; флексибилност радног времена; дежурство; флукуација кадра; плански рад; стално и организовано информисање; рад у различитим временским, климатским и просторним условима, и бројни послови и специјалности. Сложен и ризичан рад са ратном техником утиче на безбедност и животе људи. Живи се у касарни или на терену, у малим издвојеним јединицама и у специјалним објек-

тима: караулама, складиштима, стражарама, радарским станицама, центрима везе, подземним објектима, бродовима, подморницама и на аеродромима.

Војна субординација

Као детерминанта структуре и принцип организовања војске, војна субординација је условљена њеном природом. То је њена вертикална димензија. Као друштвени однос, војна субординација је израз глобалног односа друштво – војска, и унутарармијских односа. Као принцип организовања технолошког процеса, војна субординација је условљена оружјем као основним средством војне делатности. Карактеристике војне субординације као принципа организовања и технолошког процеса јесу: а) *линијски систем руковођења*, који чини вертикалну димензију организације успостављањем континуиране линије од базе до врха, која повезује све делове фундаменталним односом претпостављени – потчињени, а неопходан је због природе војне делатности, и б) *доношење одлука као елемента руковођења, које се обавља у форми командовања*, што је посебан облик друштвеног односа и, истовремено, принцип технолошког организовања војске, јер је, с једне стране, начин међусобног повезивања људи, а с друге стране обезбеђује њихово увезивање с ратном техником у оружану делатности. Технолошки, командовање је такав начин одлучивања и усмеравања активности људи који подразумева: сажимање права доношења одлука о начину употребе снага и средстава на једном нивоу у једном лицу; посебан начин комуницирања између претпостављеног и потчињених у виду заповести и наређења и однос личне одговорности потчињених претпостављеном.

Однос претпостављени – потчињени, као окосница целокупне вертикалне димензије војске, однос је у којем је претпостављени репрезент државе. *Норме и санкције* којима се успоставља командовање као технолошки поступак истовремено су и средство инкорпорирања појединца у јединицу. Њима се успоставља однос личне зависности потчињеног од претпостављеног, који може бити неограничена лична власт, строга контрола или однос професионалне одговорности.

Командни однос – основни друштвени однос у војсци

Централистичко организовање војске, са командним односом као основним друштвеним односом, непосредна је последица утицаја основне улоге војске на њен карактер. Командни однос је кичма вертикалне димензије војске као институције. Без тог односа она не може постићи унутрашњу стабилност и интегрисаност, нити може деловати као физичка сила и успешно водити оружану борбу. Узроци за конституисање командног односа су природа оружане борбе и потреба за обезбеђењем монопола државне власти над употребом

војске као најјаче физичке силе. Када не би имао ту функцију, командни однос би, у суштини, био само однос функционалне координације, што је политички однос помоћу којег држава остварује и брани своје интересе на најавторитативнији начин. С аспекта институционализације војске као елемента извршне државне власти, командни однос значи устројство вертикалне димензије војске, на основу којег она прима три, у суштини политичка квалитета: *утврђивање супрематије*, односно номиналног носиоца права врховног команданта као института у чијој надлежности се концентрише искључиво одлучивање о војсци; *устпостављање вертикалне повезаности* у којој се потчињени доводе у однос потпуне одговорности према претпостављеном, и *устпостављање одговорности грађана према оружаном одбрани друштвеног система*. Институт врховног команданта је елемент политичког система преко којег држава правно и политички успоставља контролу над радом војске и чини је својим инструментом. Тај институт је извор права одлучивања на свим другим нивоима руковођења у војсци. Значи, командни однос од врха на доле начин је везивања војске за државу.

Командни однос је двостран – то је политички однос и однос функционалне координације. Политичко значење и конкретан садржај командног односа као политичког односа произилазе из друштвене улоге војске, која је неостварива без командног односа као политичког односа. Дакле, командним односом као политичким односом утврђује се надлежност за употребу војске као оружане силе, повезују се нивои руковођења каналом кроз који се неопозиво реализују политичке одлуке о њеној употреби и дефинише се одговорност грађана према оружаном одбрани земље. Као однос функционалне координације, командни однос је условљен природом оружане борбе, а нарочито потребом да одлуке буду крајње ауторитативне и оперативне, неизвесношћу ситуације на бојишту, неопходношћу хитног доношења одлука и успостављања друштвене овлашћености за доношење хитних одлука чије су последице могућност погибије људи и уништавање материјалних средстава и добара. Тај однос карактеришу: сажимање права одлучивања у једном лицу на једном нивоу; линијско повезивање нивоа командовања по вертикали успостављањем непосредне личне одговорности командног лица нижег нивоа командном лицу вишег нивоа, и ауторитативни језик комуницирања између претпостављеног и потчињеног, који изражава право претпостављеног на лично доношење одлука и безусловну обавезност потчињених да их спроводе.

Командовање – војно руковођење

Руковођење је елемент сваке друштвене организације, па и војне. У војсци обухвата руковођење у ужем смислу и акте командовања и управљања. Постоји више дефиниција руковођења. Са социопсихолошког аспекта: „Руковођење је, у ствари, пракса којом наводимо друге да раде оно што ми желимо да буде урађено – уколико смо ми стварно

добри у томе – и то да их наведемо да са вољом ураде оно што од њих захтевамо“.² Руковођење у војсци има много заједничког са руковођењем у другим институцијама, али постоји и значајна разлика – поступци и одлуке војног руковођења директно се одражавају на животе људи. Руковођење у војсци назива се командовање.

Командовање је делатност старешина и команди (штабова) на усмеравању организацијских јединица и појединаца ради остваривања циљева. То је једна од функција војне организације, а изражава се вођењем послова и људи у обављању задатака, односно остваривању постављених циљева.³ Руковођење као социопсихолошки однос различито се схвата. У вези с њим, наглашавају се психичка страна личности („свакога можете навести да учини оно што желите“), мотивација, техника, принуда итд. Руковођење се испољава и као однос међу људима у организацији. Запостављање руковођења као друштвеног односа је његова негација.

Основни проблеми у командовању

У командовању се јављају проблеми који различито утичу на односе и стање у јединици.⁴ Стручност, и проблеми у вези с тим, утичу на односе у војној организацији. Наиме, у пракси има стручних проблема, а настојање претпостављеног да помогне потчињенима у њиховом решавању и време које може за то да издвоји најчешће нису усклађени јер има и других послова. Изостајање помоћи може негативно да се одрази на његов ауторитет и на стање у јединици. Међутим, жеља и обавеза претпостављеног да прати новине у својој стручној области често су у раскораку с могућношћу да то и оствари. У решавању организацијских проблема од војног руководиоца се тражи да створи најповољнију организацијску структуру, што он често не може да учини. Сложеност организацијских проблема је последица сложености задатака и услова, које треба стално да прати, анализира и доноси одлуке. Појава само једног новог елемента у решавању било којег организацијског проблема повећава његову сложеност геометријском прогресијом.

Руководиоци добијају мноштво информација, али информациони систем има своју хијерархију. Дуге „шетње“ и задржавање информација на неким нивоима и њихово слање нижем нивоу у облику „пакета“ ствара дуго „мртво време“ (чекање на инструкцију, команду). У организацији се дешавају сталне промене, уводе нова техничка средства, унапређују методи рада и научна сазнања значајна за квалитет и ефикасност, па све то треба пратити и примењивати у пракси, што није нимало лако.

У свакој организацији су повезани људи који имају одређена средства за остваривање постављених циљева. Везе и односи појединаца

² Georg Eddy, *The Leadersheep Dozen*, „Infantry“, 74 (1984) 5, Sep./Oct., p. 14–18.

³ Исто.

⁴ Б. Јовановић, *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984, стр. 8.

у организацији и према појединцу су, у суштини, људски односи. Напори да се реше организацијски проблеми су напори да се, у суштини, решавају људски проблеми. То се може посматрати са више аспеката, али је сигурно да решавање проблема треба да чини људе задовољним (собом, професијом, радом, стањем, односима). Људски проблеми су пресудни за постојање организације и за обављање задатака. Однос човека према човеку суштинско је питање сваког руковођења, па и командовања као професионалног војничког односа.

Организацијска решења утичу на међуљудске односе, па људске проблеме не треба посматрати изоловано. Они имају своју динамику и не могу се решити одједном. Сваки организацијски проблем је проткан људским односима и проблемима, који су сложени, а обухватају: стање и вођење у служби, напредовање, школовање, стандард, стање у породици, и друго. Изучавање људских проблема је довело до стварања теорија о улози човека у организацији,⁵ које се заснивају на неколико приступа улози човека у организацији и поступцима руководиоца:

- *теорија мотивације* се своди на решавање људских проблема кроз давање стимуланса за обављање задатака. Изналажење мотива се препушта стручњацима (психолози, социолози);

- *теорија улоге* полази од човека као компоненте организације, као објекта који има одређену улогу у обављању задатака. Заснива се на безличном поступку према човеку – појединац нема шта да мисли, већ само да обавља задатке које је поставило руководство, које за њега мисли;

- *теорија људског чиниоца* полази од става да су људи један од чинилаца организације, и то најбитнији (уз уважавање других чинилаца). Запоставља чињеницу да људи чине организацију и да су средства у њиховим рукама;

- *теорија живе силе* заснива се на ставу да су људи маса коју треба оријентисати да обави задатак или је у томе треба спречити.

Функције, принципи и методе командовања

Руковођење има пет међусобно зависних функција: *планирање* се састоји од три повезане фазе – предвиђања, одлучивања и израде планова; *организовањем* се изналазе поступци на основу којих се утврђује организацијска структура за обављање задатка; *командовањем* се додељују задаци потчињеним јединицама и органима у облику наређења, заповести и директива, усмено и писано; *координацијом* се усклађују активности свих учесника у обављању задатка, а *контролом* се изналазе разлике између планираних величина и остварених резултата у тренуцима контролисања.⁶ Да би процес командовања у војсци функционисао складно и ефикасно треба да буде: јединствен, непрекидан, еластичан, ефикасан и оперативан, заштићен и тајан. Осим тих

⁵ Исто, стр. 22.

⁶ Исто, стр. 129–130.

начела, наводе се и сигурност, рационалност, оптималност, објективност и конкретност, перспективност, усмереност на главни проблем, и друго. У *Закону о Војсци Југославије* пише: „Командовање у Војсци заснива се на начелима јединства командовања у погледу употребе снага и средстава, једностарешинства и обавезе извршавања одлука, заповести и наређења претпостављеног старешине“.⁷

У пракси се користи више метода руковођења:

– *аутократска метода* се заснива на застрашивању и присили потчињених. Руководилац потпуно доминира, не уважава мишљење потчињених, са сарадницима се консултује формално, ради како хоће и одлучује без консултација. Потчињени су у таквом положају да се не усуђују да приговоре или да дају предлоге;

– *демократска метода* се заснива на сарадњи између руководиоца и потчињених;

– *либерална метода* подразумева преношење задатака на потчињене, који су самостални и слободни у обављању задатака – све је препуштено свести и зрелости људи.

Опште методе примењују сви руководиоци, а посебне методе појединци. Неко то назива „стил руковођења“ или командовања, па се тако може говорити о аутократском, демократском и слободном стилу руковођења.

Улога руководиоца

За успешно руковођење руководиоца, па и војни, треба да испуни опште услове: да је у свему супериорнији од просека групе; да је супериорнији од сваког у групи барем у неком знању, вештини или специфичној способности; да зна вешто да примењује прописе и уредбе, тако да их примењује без остатка, али не на штету потчињених, и да је свестан чињенице (и да је уважава) да су људи најважнији елемент организације. То су, у ствари, особине вође, а најбољи командири и команданти су људи који, осим стручних и професионалних војних знања, имају и те особине.⁸

У свакој организацији већина проблема око дистрибуције социјалне моћи повезана је с улогом појединца у том процесу. Тај проблем постоји и у колективним телима руковођења, јер се појединци не разликују само према психофизичким особинама, формалном или неформалном положају који имају у хијерархији статуса и улога, већ и по индивидуалном утицају у разним фазама акционог циклуса. У вези с тим, социјална психологија познаје неколико категорија, међу којима су најважније вођа, главар и руководиоца.⁹

Вођа се дефинише као: отелотворење идеала групе и означава „централну личност“ у групи, а остали чланови групе желе да постану

⁷ Члан 3 *Закона о Војсци Југославије*, ВИНЦ, Београд, 1993.

⁸ М. Мандић, *Руководијење и међуљудски односи*, ВВПШ ЈНА, Београд, 1988, стр. 27.

⁹ М. Звонаревић, *Социјална психологија*, „Школска књига“, 1976, стр. 337.

као он; као социометријска звезда, тј. личност која прикупи највећи број позитивних бирања у односу на остале припаднике групе (у пракси је, међутим, коефицијент корелације између социометријског и стварног вође свега 0,45),¹⁰ и као личност која утиче на остале чланове групе, која их покреће, планира и организује акције и тако подстиче сарадњу с осталим члановима групе, али и обезбеђује обављање задатака. Дакле, значајна карактеристика вође јесте то да утиче на остале чланове своје групе. Он је индивидуални центар социјалне моћи, али вођа може да буде само личност чији је утицај двосмеран: која утиче на друге и на коју, на неки начин, утичу други. Тај однос не сме да буде наметнут, већ морају добровољно да га прихвате и вођа и његови следбеници.

Главар се дефинише као личност на челу групе чији утицај према групи није двосмеран, него једносмеран, тј. има велики утицај на оне које води, али они немају никакав утицај на њега (или је њихов утицај минималан), или је његов утицај присилан. Основне разлике између главара и вође су следеће: вођа је спонтано и добровољно прихваћен, главара поставља неко изван и изнад групе, и он се ослања на тај ауторитет; вођа изражава осећања и тежње групе, главар сам поставља циљеве и задатке; за разлику од вође, главару одговара што већа социјална дистанца између њега и чланова групе; извор ауторитета вође је у групи, а извор ауторитета главара следи из ауторитета хијерархијске организације која га је поставила на чело групе; у одржавању дисциплине групе вођа се ослања на саму групу, а главар на снаге изван групе.

Руководилац је суперординирани појам и појму вође и појму главара. Наиме, и вођа и главар су руководиоци који предводе и организују рад и активност осталих чланова групе у обављању задатака и постизању циљева. Да ли ће неки руководилац по психосоцијалном положају у групи бити вођа или главар, или ће имати обележја и једног и другог, зависи од више чинилаца. Класификацију руководилаца је могуће обавити према *начину одабирања* (бирају га сами чланови групе, именују га спољашњи центри моћи, сам се намеће групи) и *степену контакта између вође и оних које води* (уверава, и зато је у блиском контакту с људима које води, доминира, и нема много контакта са људима које води, иако је свестан њихових жеља и потреба, институционализовани руководилац, који уопште не мора да буде члан одређене групе, него је само њен индиректни руководилац – вођа, главар; мисаони вођа, који не мора да познаје своје следбенике, или је чак давно умро). Постоје три основне методе којима се служе руководиоци у опхођењу и раду са људима:

– *метода присиле* се заснива на присилним мерама и средствима које руководилац примењује да би обезбедио обављање задатака и постизање циљева. Конкретни облици присиле могу варирати од казне и претње до обећања и награде. Суштина присиле је увек иста: ако не обави задатак, потчињеном прети санкција – ускраћивање награде или примена казне. Ауторитет на којем почива присила може поседовати

¹⁰ Исто.

руководилац, али се чешће руководиоца ослања на ауторитет уже или шире хијерархијске организације којој група припада;

– метода патернализма се састоји у томе да се руководиоца брине за неке потребе својих потчињених, а заузврат тражи њихову послушност и оданост. Односно, руководиоца настоји да „купи“ потчињене тиме што им осигурава неке моралне и материјалне добити;

– метода уверавања обухвата више различитих поступака којима руководиоца настоји да увери своје потчињене да треба да обаве задатак. При томе, служи се разним аргументима и сугестијама, личним примером, разговором и убеђивањем.

Сваки руководиоца – вођа или главар, увек је централна фигура у разматрању дистрибуције социјалне моћи у групи или организацији. Да би се схватила суштина његове улоге треба обратити пажњу на психо-социјалне особине које треба да поседује. Неки од социјалних психолога, на основу истраживања која су обављали, сачинили су типологије вођа с обзиром на поједине особине личности.¹¹

Макс Вебер је увео појам *харизме*, означавајући њоме специфичну снагу неке личности којом успева да свој утицај и вољу наметне другим људима. Разликује личну харизму од харизме положаја, сматрајући да се прва више односи на људске емоције, док је друга више рационална. Лична харизма захтева апсолутну оданост и препуштање следбеника, док харизма положаја захтева само обичну послушност. На основу те категорије, Вебер је писао о типу *харизматичног вође*, који у очима својих следбеника има готово натприродне особине и способности, и којем су они готово религиозно одани. На другом полу је тип бирократског вође, који има положај углавном захваљујући месту унутар одређене бирократске хијерархије, карактеристичне за модеран свет строге поделе улога, функција и послова. В.М. Конвеј је дао типологију која се заснива на вођи који представља масу иако га она није изабрала, вођи који присиљава масу да га следи, вођи који је експонент масе, јер уједињује, на неки начин, њене жеље, наде и интересе. К. Јунг је дао седам типова вође: политички газда, који је продукт модерних демократија, тесно је повезан с политичком машинеријом; компромисер или демократски вођа, који делује без тесне везе с политичком машинеријом, а ако се може ослањати на неке организације, склон је компромисима, јер једино тако може ићи напред; функционер или бирократа је чиновник административног апарата који брине да се свакодневно одвијају нормалне функције владања и управљања; дипломата, чији су основни задатак међународни односи, али се може појавити и у другим структурама; реформатор, који жели да измени свет мирољубивим средствима и обично му је приступ прожет снажним емоцијама; агитатор, који на свет гледа црно-бело, није склон компромисима, екстремнији је од реформатора и спреман и на насилна средства, и теоретичар, који ствара себи логичну слику света, идеализовану, вербално конзистентну, али без интереса да је реализује у пракси. М. Звонаревић

¹¹ Исто, стр. 343.

сматра да би се разни типови вођа могли успешно класификовати полазећи од две основне димензије у психолошкој личности сваког вође: њиховог идејног и организационог талента. *Идејни таленат* је димензија под којом се подразумева човекова способност да открива нове идеје и решења за одређене проблеме, или да успешно употребљава или модификује старе идеје, дајући им нову снагу и сјај. *Организациони таленат* означава способност вође да створи организације и структуре којима се могу најуспешније провести у живот неке старе или нове идеје, односно решити неки проблеми и задаци. Ако се те димензије повежу у табели, добијају се основни типови вођа:

Табела 1

	Да	Не
Да	А	Б
Не	Ц	Д

Организациони аспект

Идејни аспект. Тип „А“ би се могао назвати комплетним вођом јер је то човек који има и идејни и организациони таленат. Тип „Б“ је идејни вођа, јер је то личност која је снажна, оригиналних идеја, али нема организационог талента потребног да своје идеје оствари. Тип „Ц“ је организациони вођа јер нема властитих снажних и изузетних идеја, али зато зна изванредно да мобилише и организује људе у спровођењу одређених идеја, реализацији задатака и постизању циљева. Тип „Д“ је случајни вођа, јер је то човек који нема никаквих услова за вођу. (Командир, командант у Војсци Југославије, с обзиром на пројектовани модел старешине, с наглашеном професионалном димензијом и снажном патриотском цртом, одговара типу „А“. То мора бити комплетан вођа.)

Осим типологијских приступа проучавању вођа и руководиоца, постоји, као и у другим подручјима индивидуалне психологије, аналитички приступ, заснован на цртама личности. *Интелигенција*¹² има изузетно значење у командовању. У корелацији је с руководиоачким статусом у активностима за које су важна знања и интелектуална спрема, а мање је важна у претежно механичким, практичним и рутинским пословима. *Амбициозност* (упорност и иницијатива) има високу корелацију (0,70) са вођством. *Интровертност – екстровеертност* је такође важна. Истраживања показују позитивну корелацију између екстровеертних особа и вођства. По правилу, тзв. вође иза кулиса су интровертне особе. *Физичке особине* вође немају праве везе са вођством, али истраживања показују, нарочито у неким делатностима, да *социо-економски статус* има везе с особинама вођа.

Захтеви и задаци које руководилац мора да обавља могу се поделити у три групе: психолошки, социјални и стручни задаци.¹³ *Психолошке*

¹² Исто, стр. 346–350.

¹³ Исто, стр. 353.

захтеве чланови групе постављају руководиоцу да би задовољили неке своје психолошке потребе. У вези с тим захтевима, вођа је психолошки ослонац чланова групе, тј. „очинска фигура“, која својом снагом и поуздањем даје снагу потчињенима. Такође, може деловати својим примером и бити симбол читаве групе. У сваком од тих случајева нужен је мањи или већи степен идентификације припадника групе с њиховим вођом или руководиоцем. С обзиром на то да је одговорност једна од психосоцијалних обавеза коју људи најтеже прихватају, веома је важно да вођа преузме одговорност за читаву групу. Међутим, зато што је психолошки ослонац и носилац одговорности, веома се лако, у случају неуспеха групе, претвара у „жртвеног јарца“. Наиме, чланови групе преносе на њега осећај властите инфериорности или кривице за неуспех.

Социјални захтеви вођи повезани су с организацијом обављања послова и социјалном климом у групи. Најважније улоге које ти захтеви намећу руководиоцу јесу: *организатор*, јер треба да подели посао међу члановима групе тако да сваки од њих ради, по могућности, оно што му најбоље одговара, и да координира рад сваког појединца са другим члановима и рад групе са другим групама; *арбитар*, јер мора да има довољно ауторитета да смирује евентуалне сукобе у групи и да на најбезболнији начин решава проблеме; *информатор*, јер треба да буде главни прималац и извор информација, како унутар групе, тако и изван групе или из групе, и *кадровик*, јер мора да води политику унапређивања и смењивања чланова групе, њиховог усавршавања, награђивања и кажњавања.

Стручни захтеви вођи повезани су са његовим знањем и вештинама у пословима и задацима којима се група бави. Они намећу руководиоцу да решава стручне проблеме, односно да налази начине да проблеме реши сам или са сарадницима у групи или изван ње; да буде учитељ и помагач, јер мора да зна како да научи и упуту своје потчињене, и да буде ученик, јер добар руководиоца мора бити спреман да учи и од својих потчињених.

Извори социјалне моћи вође су: *соматски*, који се налазе у наслеђеним карактеристикама личности; *социјални*, који произилазе из положаја у хијерархији постојеће социјалне моћи, и *психолошки*, који су везани за одређене индивидуалне психолошке особине појединаца и чине их потенцијално прикладнијим за вође и руководиоце – знање, вештине и харизма.

Наведене типологије су општег карактера и значаја, па се у нашој војсци могу уградити уз критички приступ и примену онога што је од користи за изграђивање ефикасног система командовања, добрих односа и стања у јединицама и установама. Теорија, наиме, указује на значај и улогу старешине као вође, што је у протеклом рату и потврђено.

Међуљудски односи у војсци

Међуљудски односи у војсци веома су важни, јер су добри односи међу људима основ кохезије јединице и њеног функционисања. Зато им

командовање мора посветити потпуну пажњу уколико жели добро стање у јединици и њену ефикасност.

Одавно су људи схватили да је успех у раду и животу најнепосредније повезан са природом и карактером њихових односа. Међутим, проблем је како обезбедити да људи буду задовољни, да се међусобно поштују и уважавају, да буду срећни, ефикасни и продуктивни, да њихове активности буду синхронизоване и да обезбеде остварење заједничког циља. Сада, у условима професионализације војске, тај проблем добија већи значај, јер треба ускладити строге професионалне захтеве са потребом да људи који раде тежак посао, не само из материјалних већ и из патриотских побуда, имају што коректније односе.

Развој друштва је стварао објективне услове за формирање међуљудских односа, а различитост личних и групних интереса чинила их је динамичним и противуречним, тако да су одувек гравитирали ка две крајности: ка односима сарадње и разумевања, или ка односима сукоба и нетолеранције. Савремене науке су усмерене на то да тај циљ у процесу заједничког живења буде максимално остварен, а колико је то могуће и циљеви делатности организација и институција. Феноменологијом међуљудских односа наука се бавила пред Други светски рат. На Западу је настала доктрина позната као „*Human relations*“, која се бави свим аспектима међуљудских односа, пре свега односима у процесу рада, као и *психологија међуљудских односа*, која се бави проучавањем интеракције између људи на свим друштвеним нивоима. У војсци такође треба изучавати међуљудске односе, и то с њиховог хуманог и професионалног аспекта. Суштину међуљудских односа чине: *доживљај међусобних веза (интеракција)*, што је, у ствари, емоционално стање и свест о себи у тим везама, поређење и вредновање себе у односу на доживљавање и свест о другима, њиховим мотивима и намерама; каква је, колика и шта су мотиви *спремности на сарадњу*, чији степен и испољавање не зависе само од доживљавања себе и других већ и од услова у којима људи живе и раде; *постојеће потребе и прихваћени начин њиховог задовољавања*, који је, у ствари, оквир у којем се испољавају ти односи. Значи, не могу се на исти начин испољавати односи у војној и у некој другој организацији.

Међуљудски односи, као сложен феномен, могу се проучавати с различитих аспеката: психолошког, социолошког, етичког, аксиолошког, политичког, правног и организационог аспекта, и интегрално, са становишта праксе. Психологију посебно интересују мотиви, социологију – односи (интеракција), организацију рада – ефикасност и радни учинак, аксиологију – вредности, етику – моралне норме, право – законитост и правне норме. Али, међу људима постоје различити облици односа: кретање ка људима – да буду вољени; кретање против људи – агресивност, и кретање од људи – повученост. Приликом разматрања и проучавања међуљудских односа мора се знати да постоје устаљени психолошки облици и механизми међусобног утицаја људи у групи: имитација, сугестија, симпатија, антипатија, идентификација, групни притисак, стимулација и кочење.

Односи међу људима могу бити формални и неформални; примарни и секундарни; директни и индиректни; колективни и појединачни (односи колектива према појединцу и појединца према колективу, односи појединаца међусобно и односи између група); видљиви и невидљиви; конкретни и апстрактни. Дакле, њима се означавају: величина (обим), интензитет и карактер интеракције појединаца и друштвених група у оквиру једне биосоцијалне или радне средине у току одређеног временског периода; конкретна динамика међусобног саобраћања и активног односа свих индивидуума у одређеном социјалном простору; различит начин непосредног утицаја на понашање (активност, расположење и мишљење) других, при чему свако ко је присутан у одређеним оквирима утиче на друге и трпи њихов утицај. Сваки међуљудски однос је, истовремено, и друштвени однос, и обратно. Основни или примарни међуљудски односи се образују у биолошким и радним заједницама људи, где је међузависност индивидуа изузетно велика и веома важна за све актере. Основни (примарни) односи међу људима су у биосоцијалним (породичним) и радним (производним) срединама (организацијама и заједницама), где људи остварују најважније животне потребе, па је нормално да зависе и од радне делатности.

Међуљудски односи се могу посматрати с више аспеката, па се може говорити о објективним и субјективним показатељима реаговања групе у конфликтним ситуацијама, примени одбрамбених механизма и показатељима које на површину „избацује“ пракса. *Објективни показатељи* су: постојање напетости или сукоба; осипање и флукуација у групи и начин на који се остварују; пасивност код људи; стварање подгрупа и клика, и појачана примена групног притиска. *Субјективни показатељи* су: осећај припадности групи – организацији („ми“, „наши“), али та припадност може да буде наменска, присилна или случајна; осећај лојалности; осећај солидарности; осећај колективне снаге и задовољство групом – организацијом. У конфликтним (стресно-кризним) ситуацијама људи у групи различито реагују. Могу предузети рационалне мере, као што су реорганизација, мобилизација унутрашњих резерви и тражење спољашње помоћи, или ирационалне мере, као што су разни одбрамбени механизми: агресија, рационализација (оправдавање, улепшавање, омаловажавање) и пројекција.

У пракси има више различитих показатеља међуљудских односа с позитивним предзнаком: поштовање личности претпостављених, потчињених и себи равних; прихватање успеха других људи у организацији као својих; блискост и повезаност у групи; дружење у слободном времену; помагање и подршка, спремност да се деле и тешкоће и радост; и спремност за превазилажење међусобних конфликта. Такође, има и манифестација које су негативне, недозвољене и неприхватљиве: малтретирање, дрил, омаловажавање, критизерство, полтронство, каријеризам, бирократски однос, неформално груписање и фамилијарност.

У војсци међуљудске односе детерминише више чинилаца, посебно: природа војне делатности, односно технологија посла, а пре свега војна

субординација и командни однос; карактер друштва којем војска припада; сложеност рада с ратном техником и посебни услови живота и рада. У процесу формирања и одржавања стања међуљудских односа у војсци, поред теоретских сазнања из социјалне психологије и науке о организацији рада, практичних искустава и прописаних норми, важно је познавати и придржавати се и принципа поштовања човекове личности; принципа војничке одговорности; принципа поверења у људе; принципа бригае за људе; принципа војничког (борбеног) другарства, и принципа законитости. Различите су методе којима се изграђују правилни међуљудски односи, а зависе од умешности, знања и способности командира, команданта и начелника (уверавање, подстицање, навикавање и принуда). Међуљудски односи у војсци испољавају се кроз различите форме: претпостављени – потчињени; старији – млађи; старешина – јединица; јединица – јединица; старешина – старешина; старешина – војник; војник – војник, односи између видова, родова и служби; трупне старешине – штабне старешине; активни састав – резервни састав; активна војна лица – цивилна лица на служби у војсци итд.

Закључак

Односи међу људима су веома важни јер утичу на стање у војсци, на њено функционисање и ефикасност командовања. Услови у којима живи и ради већина припадника Војске су сложени. Због тога је важно да се у пракси изграђују и одржавају међуљудски односи који ће бити коректни са социопсихолошког и ефикасни са војнотехнолошког аспекта. Такви односи омогућавају да људи лакше поднесу тешкоће и да успешно обављају задатке.

Војска је друштвена институција, те научни приступ руковођењу подразумева познавање и уважавање елементарних теоријских постулата организације, односно институције, њихове структуре и функционисања.

Основне детерминанте односа у војсци су војна субординација и командни однос, и карактер војне делатности, односно рада у војсци. Командни однос има две – друштвену и технолошку страну. Прва се огледа у томе што је командни однос основни друштвени однос у војсци, а технолошка страна је условљена природом делатности. Обе стране се међусобно допуњују и усклађују, што је важно за функционисање војске као институције и сложеног система, па ту чињеницу мора уважавати сваки војни руководицац.

Командовање у војсци је делатност старешина и команди на усмеравању организацијских јединица и појединаца у процесу остваривања циљева. Заснива се на начелима јединства у погледу организовања и употребе снага и средстава, једностарешинства и на обавези извршавања наређења претпостављених старешина. У командовању су основни стручни, организациони и персонални проблеми. Руковођење у војсци,

односно командовање, има много сличности са руковођењем у другим сложеним системима. Значајна разлика је у томе што се одлуке и поступци командовања директно одражавају на животе људи.

Челни човек има пресудну улогу у процесу руковођења – командовања. У његовој личности мора бити сажето све оно што му с интелектуалног и организационог аспекта омогућује да води људе, да командује и да успешно обавља задатке са што мање губитака. Избору старешина мора се посветити изузетна пажња.

Међуљудски односи су веома важни, па их треба разматрати с научног (социопсихолошки) аспекта, али се никада не сме занемарити чињеница да су лимитирани и одређени првенствено војном субординацијом и командним односом, као основним друштвеним односом у војсци.

Литература:

1. Р. Бојановић, *Психологија међуљудских односа*, „Нолит“, Београд, 1989.
2. М. Буквић, *Један појмовно-хипотетички оквир за истраживање међуљудских односа у војном колективу*, Зборник радова ВВПШ ЈНА, бр. 23/1986.
3. Група аутора, *Војна психологија*, ССНО, Београд, 1988.
4. Д. Чачић, *Организација рада у оружаним снагама*, ВВПШ ЈНА, 1989.
5. В. Милојевић, *Карактеристике армијске средине и војне организације*, ВВПШ ЈНА, Београд, 1989.
6. *Рад са људима*, Хрестоматија 1, ЦВВШ КоВ, Београд, 1988.
7. *Рад са људима*, Хрестоматија 2, ЦВВШ КоВ, Београд, 1988.