



Међуљудски односи, дисциплина и морална снага Војске

УДК 355.233.23:159.9

Проф. др Љубомир Касагић

У чланку су анализирана два основна питања морала војске: међуљудски односи у војним колективима и војна дисциплина. Најновија емпиријска истраживања показују да су међуљудски односи, као најважнији чинилац морала и мотивације, по интензитету испред животног стандарда јединице. Иако су међусобни односи свих елемената војне институције уређени законским прописима, што чини основу за разумевање и изграђивање међуљудских односа, крајњи резултат ипак зависи од личности старешине и његове способности да усклади своју званичну улогу с улогом неформалног вође.

Аутор чланка, користећи теоријска сазнања и резултате истраживања, жели да укаже на основне чиниоце обликовања и развијања добрих међуљудских односа који војни колектив чине морално чвршћим и спремним на жртвовања и одрицања при обављању и најтежих задатака у миру и рату. Тежиште анализе је на социјално-психолошким чиниоцима, који су најизраженији у систему руковођења војним колективима. Јер, од особина, знања и способности команданата и командира значајно зависе међуљудски односи. За непосредног старешину најважније је да га прихвате потчињени, да га следе и поштују и да имају поверења у његов званични и лични ауторитет.

Војна дисциплина непосредно и посредно утиче на морал војске и у интеракцијској је вези с међуљудским односима. Непосредан утицај дисциплине на морал је у кохезивном и мотивационом својству, а посредан допринос дисциплине моралу војске огледа се у томе што дисциплиновано понашање у миру и рату највише доприноси борбеној спремности јединице и ефикасности у рату, док постигнути успеси повратно делују на подизање морала.

Аутор је у чланку издвојио и разрадио најважније методе и технике за изграђивање и вредновање међуљудских односа и војне дисциплине на нивоу чете-батерије, наглашавајући потребу за уважавањем научних принципа – објективности и поузданости.

Увод

Међуљудски односи у сваком, па и војном колективу чине социјално-психолошки однос који претпоставља интеракцијско деловање чланова колектива у обављању задатака и постојање одређених емоција

које прате такве активности. Да би се уопште могло говорити о међуљудским односима потребно је да постоје два и више судионика у некој активности. Односи међу људима успостављају се на основу одређених циљева и интереса (економски, политички, национални, естетски, научни, алтруистички и други), што им даје вредносну карактеристику и одређује трајање тих односа. Када је реч о односима између чланова у некој социјалној групи, онда су то интерперсонални односи, а када су у питању односи међу групама, то су интергрупни односи.

Иако се појам међуљудски односи различито одређује у појединим научним подручјима, за потребе војне делатности најприближније је да се они сведу на социјалну климу у војном колективу. Ако се под социјалном климом подразумева „стање психосоцијалних односа припадника групе међусобно и према групи у целини“, ¹ онда међуљудски односи обухватају односе појединца према појединцу и групи као целини у процесу обављања заједничких задатака и развоја и усавршавања организације и структуре групе. Сходно томе, међуљудски односи обухватају приврженост групи, групну солидарност и понос, при чему долази до изражаја снага која привлачи појединце у групи и која их у њој одржава на окупу, као и мотивисаност чланова групе за обављање задатака. Поред групне кохезије, међуљудски односи „покривају“ и социјални статус појединца у групи и афективну атмосферу. Социјални статус означава положај појединца у групи према мишљењима чланова групе – како група прихвата јединку и колико је она прилагођена групи. Емоционални односи између чланова групе међусобно и према групи као целини чине афективну атмосферу групе.

Када се говори о унутрашњим односима, неки аутори ² наводе четири димензије односа: одлучивање (какав утицај појединац може имати на одређивање циљева, метода и услова у активности); обављање задатка (диференцираност улога у обављању задатака); пратеће активности (поред обављања основних задатака, група брине и о сопственом функционисању) и емоционалне односе (позитивне и негативне емоције и њихов утицај на координираност и кооперативност чланова групе).

Стање међуљудских односа у некој социјалној групи или колективу испољава се преко објективних и субјективних показатеља. Најчешћи објективни показатељи су: ³ „Постојање напетости и сукоба, осипање, пасивност чланова и одбијање задатака, посебно руководећих, стварање подгрупа и клика (неформалних) и појачана примена групне пресије као знак да нема спонтаног интереса за групне циљеве“. Ти показатељи су евидентни и могу се наћи у службеним анализама и извештајима, па се зато и сматрају објективним. Међутим, често су важнији и ваљанији субјективни доживљаји, јер се људи доследније понашају руковођени

¹ М. Звонаревић, *Социјална психологија*, „Школска књига“, Загреб, 1985, стр. 140.

² Н. Хавелка, *Психолошке основе групног рада*, „Научна књига“, Београд, 1980, стр. 143.

³ П. Шипка, *Односи међу припадницима сталног састава у ВА ЈНА, ВА КоВ*, Београд, 1990, стр. 8.

својим опажањем, ставовима, уверењима и осећањима него евидентираним подацима о стању у свом колективу. Као најзначајнији субјективни показатељи наводе се:⁴ „Осећај припадности колективу (ми-осећај), који се као добровољни мора разликовати од присилне и случајне припадности; осећај лојалности (искрено прихватање циљева, задатака и норми); осећај солидарности; осећај колективне снаге који је комплекснији доживљај од ми-осећаја; осећај укључености у групне активности (ангажман наспрам пасивности) и задовољство групом“.

Међуљудски односи у војсци имају особена обележја, која произилазе из специфичности војне институције и природе њене основне делатности – оружане борбе. Оружана борба у свакој армији захтева руковођење из једног центра и концентрацију одлука, строгу друштвену хијерархију улога и војну дисциплину. Међусобни односи свих елемената војне институције уређени су одређеним законским правилима и прописима, па се – да би се схватили неформални лични утицаји појединаца, командира и команданата – за истраживање и разумевање међуљудских односа као полазиште мора узимати формална, институционална организација војске. У таквој друштвеној организацији једнакост и демократичност нису искључене, али су неминовно подређене субординацији, командном односу и војној дисциплини. Улога команданта – командира само је једна карика у функционисању формалне, хијерархијски уређене армијске институције, а да ли ће и колико моћи лично да утиче на међуљудске односе зависи од његове личности и способности да усклади своју званичну улогу са улогом неформалног вође.

У војним колективима могу се разликовати три димензије међуљудских односа: односи међу војницима, односи између војника и претпостављених старешина, и односи међу припадницима професионалног састава. Наведене димензије међуљудских односа у војним колективима нису независне, него чине целину међусобних односа и испољавају интеракцијско деловање и међузависност.

Односи међу војницима огледају се у степену изграђене свести о припадању заједничкој јединици, у односу према војничким задацима, међусобном поверењу и поштовању, спремности на одрицање од личних интереса у корист колективних циљева и (не)конфликтност састава јединице.

Међуљудске односе на релацији војници – претпостављене старешине сачињавају: поверење у званични и лични ауторитет командира – команданта, спремност војника за обављање задатака, опхођење са војницима, поверење и отвореност у службеном и несљужбеном комуницирању.

Односи међу припадницима професионалног састава могу се свести на два латентна чиниоца: 1) конфликтност – неконфликтност и 2) емоционална везаност – емоционална хладноћа. Први чинилац међуљудских односа манифестује се следећим појавама: протекција, каријери-

⁴ Исто, стр. 14.

зам, сукоби, групашења, злоупотреба положаја и слично, када је реч о лошим међуљудским односима, или у појавама које су вредносно супротне, када је реч о добрим односима. Чинилац емоционалне везаности – емоционалне хладноће манифестује се кроз поштовање личности и достојанства потчињених (или непоштовање), бригу о људима (небригу), солидарност у раду и решавању проблема (несолидарност), коректан однос (некоректан), кохезивност (некохезивност) колектива и слично.⁵

Војна дисциплина непосредно и посредно утиче на морал јединице и у интеракцијској је вези са међуљудским односима. Непосредан утицај се огледа у томе што дисциплина има кохезивна и мотивациона својства. Кохезивно својство, поред законске регулативе, обезбеђује синхронизовано и стриктно обављање задатака, и обухвата све елементе организационог поретка. Дисциплина и мотивише, јер обавезује све припаднике војске на сасвим одређени начин понашања, уз максимално мобилисање свих менталних и физичких потенцијала појединца и јединице, чиме увећава психофизичке способности и покреће колектив на већа напрезања и одрицања. Посредан утицај војне дисциплине на морал војске огледа се у томе што дисциплиновано обављање задатака у миру и рату највише доприноси борбеној спремности јединице и ефикасности, а постигнути успеси повратно делују на подизање морала. Због тога је војна дисциплина нужан чинилац моралне снаге сваке војске.

Међуљудски односи и морална снага

Међуљудски односи у основном војном колективу свде се на изграђеност свести о припадању заједничком колективу и војничку оформљеност колектива, као и на поверење у ауторитет командира и спремност чланова колектива за обављање задатака. Ти односи се изражавају односом према војничким задацима, међусобним поверењем и поштовањем, степеном подвргнутости индивидуалних интереса колективним и постојањем кофликтности у колективу, поверењем у претпостављеног старешину и спремношћу чланова колектива за обављање задатака, и степеном отворености у комуницирању потчињених и претпостављених. Од квалитета међуљудских односа значајно зависе кохезивност и акциона ефикасност војне јединице. Бољи међуљудски односи обезбеђују велику кохезиону снагу која чланове колектива држи на окупу, спремне на узajамно испомагање, што их чини морално чвршћим и спремним за обављање и најтежих заједничких задатака. У колективима где су међуљудски односи поремећени, где постоји незадовољство, конфликтност, међусобно неповерење, егоизам и нетрпељивост, не могу се очекивати ни морална снага ни акциона ефикасност, јер су психофизичке снаге појединаца усмерене у различитим правцима и ка различитим циљевима. Због тога се може са сигурношћу тврдити да постоји директна веза између квалитета међуљудских односа и морала јединице, при чему су међуљудски односи чинилац моралне снаге.

⁵ Исто, стр. 29–30.

Чиниоци међуљудских односа у војном колективу

У обликовању и развијању међуљудских односа у оружаним снагама учествују бројни чиниоци, различити по општости и снази деловања. Неки од њих су изван делокруга оружаних снага (друштвени систем земље), док други произилазе из природе војне делатности, карактера ратне технике и специфичности војничког начина живота, рада и обављања задатака у миру и рату. Посебну врсту чинилаца међуљудских односа чине људи, са свим својим особинама, способностима и расположењима. Међутим, чинилац који даје основно обележје међуљудским односима у армији нису лични односи, него међузависност која је уређена правилима и прописима. Због тога ... „проучавање међуљудских односа у војсци мора за полазну тачку узети формалну, институционалну структуру армије. Институционални контекст је оно што омогућује да се разуме процес неформалног личног утицаја у примарним групама, а не обрнуто“.⁶ Институционална структура војске и међуљудски односи засновани су на принципима ефикасности који су појавно оживотворени у прописима и правилима којима се првенствено уређују службени односи, а посредно и неформални лични односи.

Међуљудски односи у војсци почивају на строгој међусобној војничкој одговорности, поверењу у савесност и способност, бризи о правима и потребама својих људи, поштовању човекове личности и законитости. С обзиром на формалну структуру војне организације, при оцени стања међуљудских односа у њој увек прво треба полазити од тога колико су односи усклађени са законима којима се регулише комуницирање у војним колективима. Међутим, веома је значајно колико ће командант – командир успети да успостави складан однос између своје званичне улоге и улоге коју има природни вођа.⁷ Од особина, способности и знања личности војног руководиоца знатно зависи у којем правцу ће се развијати међуљудски односи. Лични утицаји могу побољшати или нарушити квалитет међуљудских односа, јер у војном колективу, као и у свакој другој социјалној групи, снажно делују одређени психо-социјални механизми и изван формалне структуре и директно утичу на кохезивност и ефикасност колектива, као значајних мерила моралне снаге сваке војне јединице. На такву констатацију указују нека истраживања у ЈНА, у којима су утврђене значајне разлике у међуљудским односима у различитим војним установама и јединицама.⁸ Наиме, ако су за све установе и јединице исти општи законски прописи којима се уређују међусобни односи, онда испољене разлике у међуљудским односима треба приписати разликама чинилаца међуљудских односа у тим микросрединама, првенствено старешинама, које у руковођење и

⁶ Ј. Вјатр, *Социологија војске* (превод), ВИНЦ, Београд, 1987, стр. 36.

⁷ Исто, стр. 38.

⁸ Љ. Касагић, Д. Пајевић, Г. Маравић, *Међуљудски односи у питомачким колективима ВА ЈНА, ВА КоВ*, Београд, 1989, стр. 31.

командовање јединицом уносе и своје личне, позитивне или негативне, руководиоачке особине.

Будући да се међуљудски односи одражавају на менталне способности чланова колектива појединачно и на способност колектива као целину војне јединице, побољшавајући или умањујући њену борбену ефикасност, односи треба да се усавршавају у два основна правца: ка осавремењавању законских прописа којима се уређују међусобни односи, живот и рад према захтевима новог времена, и ка обезбеђивању свих предуслова да се доследно изграђују прописима дефинисани међусобни односи у војсци, што значи да чинилац човек – својим особинама, способностима и знањима – максимално доприноси развијању здравих међуљудских односа. (О ширим чиниоцима међуљудских односа у оружаним снагама који се рефлектују и на законску регулативу односа говориће се само онолико колико је неопходно за разумевање ужих, субјективних чинилаца, који, непосредно или посредно, зависе од сваког старешине и припадника војске и на које се може значајније утицати.)

Општедруштвени и војни чиниоци

Друштвено уређење земље је најшири, али и најнепосреднији друштвени чинилац преко којег се пројектују облици и узорци понашања у оружаним снагама као делу организованог друштва са посебним циљевима и задацима. Универзалне вредности друштва – производни и својински односи, плурализам политичког организовања, национални састав друштва, спољна политика итд. утичу на то какве ће се вредности и норме међусобних односа уређивати у оружаним снагама. Будући да је у свакој држави војска инструмент власти, она мора да штити интересе друштва чији је саставни део, њено друштвено-политичко уређење, суверенитет и територијални интегритет. Из тога произилази да сви припадници оружаних снага, без обзира на политичко и интимно опредељење, народносну или националну припадност, вероисповест, социјално-економски статус и територијалну припадност, имају једнака законска и природна права и обавезе у обављању свих задатака које друштво поставља својим оружаним снагама. При томе увек треба узимати у обзир дијалектички однос између карактера друштва и карактера војске.

Природа и карактер војне делатности – припрема за оружану борбу и вођење борбе ради остваривања победе, други је чинилац који значајно утиче на уређење односа и функционисање свих елемената оружаних снага.

Оружаном борбом, да би била ефикасна до победе, треба да се руководи из једног центра ради постизања складног, брзог и економичног дејствовања целокупног борбеног поретка. Да би се остварило такво руковођење једини могући однос јесте субординација, у којој потчињени безусловно и дисциплиновано мора да извршава команде и наређења претпостављених. Међутим, субординација и командовање

нису проста, механичка трансмисија команди за извршавање. У субординацији увек треба да су испуњена најмање три захтева: 1) личност потчињеног не сме да буде омаловажавана и обезличена; 2) потчињени треба у делокругу наређења претпостављеног старешине да има могућност за иницијативу и самосталност, и 3) право претпостављеног да захтева безусловну одговорност потчињеног истовремено значи и одговорност претпостављеног пред правном законитошћу. Правилно схватање и прихватање односа субординације и командовања доприноси развијању и одржавању добрих међуљудских односа у службеном и личном опхођењу припадника војске и утиче на моралну чврстину и ефикасност сваке војне јединице.

Карактеристике савремене борбене технике и сложеност, брзина кретања, посредно управљање и велика разорна моћ, умногоме мењају класичне односе у субординацији претпостављених и потчињених. За руковање и употребу савремене борбене технике није више довољно само примити и извршити наређење претпостављеног, већ све више долазе до изражаја стручност и умешност за употребу борбених средстава, као и повећана лична одговорност потчињених. Потчињени се често може наћи у ситуацији да сам одлучи о томе шта је у конкретnoj ситуацији важније: исправно намештена капа, закопчана одећа или ракетом уништен циљ. Могло би се рећи да савремена борбена техника класичну субординацију чини еластичнијом, задржавајући се на тактичком нивоу употребе борбених средстава, док знатан део „препушта“ стручности потчињеног, ширећи простор његовог самосталног деловања.

Заједнички начин живота и обављање задатака специфичан су чинилац који се одражава на међуљудске односе у војсци, како у миру, тако и рату.

У војничком колективу за све чланове важе исти прописи у обуци, одевању, смештају, исхрани, опхођењу, војничким обавезама, слободном времену и другом. Строго је испланирано службено и слободно време, и на малом простору је концентрисан велики број људи, који се разликују по многим особинама (навике, обичаји, ниво образовања, социјално порекло), што може значајно да утиче на интерперсоналне односе. Они могу постати и конфликтни, мада су људи, најчешће, када су изложени већим оптерећењима много друштвенији и бољи сарадници. Тежа психофизичка оптерећења и опасности по живот у ратним условима нарочито снажно делују на јачање међусобних веза, изражених у кохезивности војног колектива, другарству и међусобном испомагању. Сликвит је и поучан следећи пример: „Наша обука трајала је десет недеља, и то је вријеме било довољно да нас преобрази више него десет година школовања. Научили смо да је добро улаштено дугме важније од четири тома Шопенхауера... Испрва смо били зачуђени, затим огорчени и на крају равнодушни... окорјели смо, постали неповјерљиви, немилосрдни, осветољубиви и груби; и то је било добро, јер су нам недостајале баш те особине. Да су нас послали у ровове без тог

припремног периода, многи од нас би сигурно полудјели... Али од свега је било најважније да се у нама створило једно јако и животно осјећање заједничког из кога се послјије на фронту родило оно најљепше што рат може да проузрокује – другарство“⁹

Руковођење и командовање као чинилац међуљудских односа

Неопходно је да се у свакој колективној активности индивидуална понашања координирају и усмеравају ка заједничким циљевима и задацима, што се у војној делатности реализује руковођењем и командовањем. Руковођење је специфичан вид социјалне комуникације у којој постоји међусобно деловање чланова колектива, при чему статус и улога одређују интензитет утицаја. Тако, руководиоца групе има виши социјални статус, па из тога произилази и његов већи утицај на остале чланове групе.

Са становишта међуљудских односа, морала и ефикасности колектива значајни су стил и метод руковођења. У поређењу са демократским, аутократски стил руковођења – у којем је мали број комуникационих канала, углавном преко руководиоца који планира, реализује и контролише – даје нешто боље радне ефекте, али су слабији социјална клима и међуљудски односи. Демократски стил руковођења – где се првенствено користи метод убеђивања и сарадње, а одговорност је распоређена на целу групу – повећава мотивацију за рад и квалитет обављања задатака, и подстиче самосталност, оригиналност и креативност.

Од природе делатности зависи и стил руковођења. Ако на краћу стазу треба брзо обавити неке задатке, ефикасније је аутократско руковођење. Код дугорочнијих циљева и задатака, због негативног утицаја тог стила руковођења на социјалну климу и међуљудске односе, долази до повратног утицаја такве климе, па се умањује ефикасност рада и уопште морала колектива.

Руковођење и командовање у војсци имају специфична обележја, која условљава оружана борба. Поштовање принципа субординације одређује односе претпостављени – потчињени и безусловно извршавање наређења (елеменат аутократског руковођења), а иницијатива и самосталност потчињених, у делокругу који одређује претпостављена команда, указује на елементе демократичности у руковођењу и командовању.

Иако међуљудске односе у нижим јединицама (одељење, вод, чета) креирају претпостављене команде и установе законским прописима и наређењима, велики простор остаје за деловање субјективних чинилаца у оквиру самог колектива, међу којима је најважнији лични ауторитет војног старешине. Мада је његов ауторитет умногоме израз законских прописа, на којима се заснивају руковођење и командовање, ипак је условљен и личним особинама, а старешина га изграђује реализацијом

⁹ Е. М. Ремарк, *На западу ништа ново*, „Отокар Кершовани“, Ријека, 1966, стр. 22–26.

прописа, својим опхођењем са потчињенима у мирнодопској обуци и обављањем борбених задатака у рату.

За непосредног старешину најважније је да га прихвате потчињени, да га следе и поштују и да имају поверење у његов званични и лични ауторитет. У војним колективима у којима су старешине боље прихваћене међуљудски односи су хармоничнији, а ефикасност обављања задатака већа, што заједно доприноси побољшању морала јединице.

Испитивања мишљења потчињених о томе како треба претпостављени да поступа у раду са колективом¹⁰ показала су да се највећи значај придаје поступцима командира који доприноси да се у колективу успоставе складни међуљудски односи, да он, наиме, испољава хуман однос према члановима колектива и праведност. Војностручне способности, такође, високо се вреднују, али се од старешине у миру првенствено очекује да буде „специјалиста за међуљудске односе“, па тек онда „специјалиста за извршавање задатака“. За потчињене је значајно да претпостављени старешина својим понашањем и опхођењем ствара пријатну атмосферу у колективу, да се залаже за решавање важних проблема у свом колективу, да сузбија појаве које нарушавају јединство колектива и да уважава мишљења и поштује личност потчињених. Поред тога, претпостављени старешина мора да буде високо мотивисан за војни позив, да испољава смелост у преузимању одговорности за понашање потчињених и да контролише своје емоције и речи у опхођењу са људима, чак и када се појаве пропусти, грешке или други ванредни догађаји. Међутим, у пракси има случајева да старешина не испољава наведене особине. На пример: „Командир чете Н. Н. непедagoшким односом утиче на опште расположење, нема разумевања нити поштовања личности потчињених. Командири би требало да буду људи са широким погледима на свет, свестрани, јер је снажан мотив за војника ако има на кога да се угледа. Слаб рад командира има вишеструки негативан утицај на расположење, мотивацију и међуљудске односе. Често има полицијски однос, нема уопште поверења у нас војнике, па се део војника разочарао у војску гледајући свога командира“.¹¹ У ратним ситуацијама, међутим, успешан старешина у процесу руковођења и командовања треба да испољава нешто другачије особине у поређењу са мирнодопским старешином. Наиме, у рату се од старешине очекује и захтева да првенствено буде „специјалиста за извршавање задатака, а затим и специјалиста за међуљудске односе“. То потврђују емпиријска истраживања Стагдила (1974) и истраживања у јединицама ЈНА пре и после маневра „Слобода 1971“.¹²

Нека истраживања у ЈНА¹³ о односу између квалитета руковођења и изграђености војних колектива показала су да постоји значајна

¹⁰ З. Килибарда, *Руковођење као фактор изграђивања питомачких колектива* (магистарски рад), ВА КоВ, Београд, 1981, стр. 31.

¹¹ Љ. Касагић, П. Костић, *Активност питомаца у настави*, ВА КоВ, Београд, 1986, стр. 36–57.

¹² П. Костић, *Утицај особина личности на успешно обављање руководећих улога у војном колективу*, ВА КоВ, Београд, 1984, стр. 106.

¹³ З. Килибарда, *исто*, стр. 30.

позитивна веза између тих варијабли. Бољи су међуљудски односи и образовно-васпитни резултати у колективима у којима је систем руковођења и командовања боље осмишљен и прилагођен конкретним условима и захтевима времена, и где се доследније примењују правила и прописи којима су регулисани односи у војсци. У колективима са бољим руковођењем мрежа међуљудских односа је разгранатија; у њима се одвија интензивнија и разноврснија социјална комуникација, а чланови колектива показују већу спремност да се међусобно друже и сарађују. Истовремено, у колективима са бољим руковођењем утврђена је и мања затегнутост у међуљудским односима и мања социјална отуђеност између чланова колектива. У таквим колективима већа је могућност за задовољавање социјалних потреба, што је значајан предуслов за развијање складних међуљудских односа.

Када је реч о међуљудским односима међу припадницима професионалног састава, истраживања показују¹⁴ да те односе чине два међусобно повезана аспекта – конфликтност и емоционална везаност чланова колектива. Исто тако, и руковођење садржи компоненту хуманости, насупротив небризи за људе, и компоненту стриктности, насупротив недоследности. Истраживање је показало да су те компоненте руковођења релативно независне, што практично значи да је истовремено могуће и хумано поступање, уз стриктност или недоследност, и обрнуто. Хумано руковођење непосредно утиче на емоционалну везаност припадника професионалног састава, а посредно, преко компоненте стриктности, на хармоничност односа. „Хумано, другарско руковођење, прожето бригом за људе, репродукује такве врсте односа међу потчињеним на директан начин“.¹⁵ Најефикаснији начин за развијање добрих међуљудских односа јесте усавршавање система руковођења и командовања. „Унапређењем руковођења и командовања и то тако да оно буде хуманије и истовремено још захтевније, ригорозније, унапређују се паралелно оба базична аспекта – емоционална везаност и хармоничност“.¹⁶

Поставља се питање шта треба чинити кад је реч о руковођењу и командовању да би били бољи међуљудски односи, ефикаснији војни колективи, а тиме и чвршћа морална снага војне јединице. Богато искуство војних руководиоца (команданти и командири) и резултати научних истраживања убедљиво указују на неопходност да руковођење и командовање у војсци садржи према законским прописима, дубљу социјално-психолошку димензију од највиших инстанци до непосредног војног старешине, јер облици односа, психолошка клима колектива и начин одлучивања и комуницирања у најнижим јединицама најчешће су пројекција образаца односа својствених надређеним командама и установама.

¹⁴ П. Шипка, *Међуљудски односи у војним академијама ЈНА*, ВА КоВ, Београд, 1989, стр. 33.

¹⁵ Исто, стр. 25.

¹⁶ Исто, стр. 33.

Поред усавршавања руковођења у целини, неопходно је радити и на побољшању квалитета командовања у основним војним јединицама, посебно када је реч о поступцима и радњама које непосредно зависе од особина и знања старешина. Поступци и опхођење претпостављеног старешине у раду са потчињеним колективом треба да буду истовремено пожељни и обострано прихваћени, треба да их подједнако цене и старешине и колектив. Руковођење мора да се одликује међусобном сарадњом, доследношћу у захтевима, поштовањем мишљења и личности, подстицањем иницијативе, бригом о људима, обостраним поверењем, другарством, свесном одговорношћу и законитошћу.

Успешно комуницирање са другим људима не зависи само од одређених особина личности, које могу бити погодније или мање погодне за сарадњу, него и од вештине опхођења, која се веома добро може научити. За вештину поступања у руковођењу значајно је колико је руководилац способен да се стави у улогу потчињеног и да покуша да из тог угла разуме његове проблеме и тешкоће, јер се према другима треба односити онако како сам човек жели и очекује да се други односе према њему. У томе и јесте циљ усавршавања – да студенти у току школовања прођу практично кроз све старешинске улоге: пожарни, дежурни, разводници и командири стража, заменици командира студентског вода и све остале дужности, од командира групе, одељења, вода... до команданта батаљона на вежбама и покретним и стационарним логоровањима. Руководилац треба да зна и то да је тренутно понашање војника само део сложенијег збивања, које је често и несвесно. Оно што се у одређеном тренутку показује има и садашњу, али и димензију прошлости. Чак и када би били отклоњени сви чиниоци који ометају међуљудске односе, тај проблем би био и даље актуелан једноставно због тога што се са око 10 одсто људи тешко може сарађивати. Зато треба научити да се хармонично живи и са онима са којима се тешко може слагати.¹⁷

Војни колектив и међуљудски односи

Тврдња Франца Александера да је један од најважнијих проблема нашег времена „створити одрасле личности спремне за сарадњу и друштвене, а да се при томе не жртвује индивидуалност“ изражава суштину проблема везаних за дефинисање концепта и циљева васпитно-образовног рада и формирања личности припадника професионалне војске. Наиме, природа војне делатности захтева субординацију и колективно обављање задатака, што сужава простор за аутентично испољавање личности и очување индивидуалности, а подстиче формирање тзв. реактивних личности, чије су типичне особине тежња за потчињавањем другим и деструктивно понашање, или друга крајност – изграђивање субмисивних личности са наглашеном потребом да буду

¹⁷ Д. Арнаутовић, Љ. Касагић, *Војна психологија*, ВИНЦ, Београд, 1988, стр. 166.

потчињене, јер на тај начин беже од личне одговорности под заштиту ауторитета. Међутим, истовремено, армијска средина захтева и аутентичну личност која изграђује сопствени стил понашања, активан однос, иницијативу и самосталност у прописаном делокругу надлежности. Дакле, иста армијска средина с једне стране, на своје припаднике испољава репресивне, а са друге стране, демократске утицаје, тражећи компромисно решење између реактивне и аутентичне структуре личности.

Колективан живот и колективно обављање војничких задатака, према психоаналитичком схватању, деградирају личност, свводећи човеково понашање на субкорикални ниво, чија је карактеристика слепо и механичко обављање одређених радњи. Супротно том екстремном схватању је тзв. ситуационистичко схватање, које колективном животу и раду приписује највеће вредности и наглашава да се највредније човекове особине могу изграђивати једино у колективу, деловањем колектива на своје чланове. Најближе истини је схватање које признаје да колектив нема ни изразито негативан, ни позитиван утицај на формирање личности, него да диференцијално делује на различите менталне функције и особине личности. У прилог том схватању су и резултати неких емпиријских истраживања. Наиме, утврђено је да присуство других људи и колектив позитивно делују на обављање једноставних моторних радњи (на пример, боље резултате појединац постиже када трчи са другима, него кад је сам), код нешто сложенијих менталних функција (на пример, памћење) утицај колектива је незнатан, док код најсложенијих менталних активности, као што су мишљење, креативни рад и слично, присуство других особа и колектива има негативан утицај.

Кад је реч о војном колективу и међуљудским односима, може бити нејасно шта је чему узрок, а шта последица. Међутим, њихов однос је међузависан, што значи да развијање здравих међуљудских односа помаже изграђивању ефикасних колектива, а изграђени колективи, повратно, доприносе развијању бољих међуљудских односа. Са становишта моралне снаге одбране, значајни су поједини аспекти изграђености војних колектива, заправо они који су у најтешњој вези са међуљудским односима и моралном снагом. У том случају војни колектив се разматра као чинилац међуљудских односа и моралне снаге.

Ефикасност војних колектива цени се на основу два значајна елемента: резултата у обављању заједничких задатака и социјалне климе колектива (стање међуљудских односа). Ако војна јединица (колектив) добро обавља све задатке, али су занемарене потребе и интереси чланова колектива, њена ефикасност неће дуго потрајати, јер ће се временом погоршавати интерперсонални односи по вертикали (руковођења (претпостављени – потчињени) и по хоризонтали (односи између војника), што ће повратно негативно утицати на обављање задатака. Због тога у обуци и васпитању у миру, а у обављању борбених задатака у рату, непосредни старешина треба првенствено да буде усмерен на људе, да разуме њихове потребе, проблеме и тешкоће. Кад

не успе нека вежба или затаје резултати гађања, увек треба узимати у обзир да, поред технике и наоружања, у тој активности учествују војници и старешине и њихови међусобни односи. Послуга на неком оруђу може подбацити и заказати из незнања, али и зато што неће исправно њиме да рукује, што може да се догоди ако су чланови посаде лично незадовољни, разочарани или запостављени. Руковођењем нарушени међуљудски односи могу ићи до тог степена да се блокира правилима прописана синхронизованост радњи и поступака не само послужилаца на оруђу већ и при обављању борбених, маршевских и других радњи. То захтева од старешине да се посвети и личности потчињеног, а не само техници и задацима које треба да обави. У евентуалном рату првенствено ће бити стављене на пробу морална снага и психолошка припремљеност бораца, па тек онда стручна обученост. У таквим ситуацијама старешина треба да тражи одговоре на питања да ли је спреман да се усавршава, поред војног, и као стручњак за међуљудске односе, и колико води рачуна о задацима јединице, а колико о потчињенима.

Истраживања су показала да су ефикаснији војни колективи у којима су развијеније социјалне везе и у којима су здравији међуљудски односи, који дају обележје целокупној социјалној клими. Такође, ефикаснији су колективи у којима нема напетости и сукоба, где су чланови колектива активнији, где нема неформалног груписања и где су чланови задовољни колективом. Тамо где се гомилају незадовољство, неспоразуми и конфликти, ефикасност и морална снага значајно су умањени. То потврђују и утврђене значајне корелације између ефикасности војних колектива и групне тензије ($r = 0,44$), ефективне атмосфере ($r = 0,59$) и групне кохезије ($r = 0,47$).¹⁸

За развијање добрих међуљудских односа и моралне снаге јединице посебно је важно до којег степена је војни старешина успео да изгради кохезивне, неконфликтне и експанзивне војне колективе. Зато је и потребно да се непрекидно развијају мотивација и интересовање војника за обављање заједничких задатака, и да се изграђује систем вредности у којем је на првом месту рад, док се игнорише полтронство, у којем се подстиче иницијатива, развијају критика и самокритика, дозвољава слободно изношење мишљења, прихватају правила понашања и сузбијају протекција и толерисање недисциплине, уз усклађене личне и заједничке интересе.

У оквиру војних колектива који су формирани на законској, правној основи и чине формалну социјалну групу често се сусрећу, као пропратни феномени, тзв. неформалне групе. Зависно од тога колико су подударни разлози настојања и циљеви постојања у односу на формалну групу (војни колектив), неформалне групе могу испољити позитиван или негативан утицај на моралну снагу војне јединице.

Неформална група као облик социјалног организовања људи откривена је и објашњена релативно касно. Сасвим случајно откриће нефор-

¹⁸ З. Килибарда, *исто*, стр. 31.

малних група припало је Елтону Меју, који је вршио експерименте на радницима у текстилној индустрији. Циљ ових експерименталних истраживања био је да се утврди веза између продуктивности, с једне, и физичких услова рада и награђивања, с друге стране. Експерименти су организовани класичним формирањем експерименталне и контролне групе. У експерименталној групи варирани су физички услови рада и награђивање, док су у контролној групи били стандардни услови. Групе су одвојено радиле, у засебним просторијама, исти посао као у фабричкој хали. Резултати експерименталне били су супротни очекиваним резултатима и свим дотадашњим сазнањима. Наиме, без обзира на то да ли су физички услови рада погоршавани или побољшавани, да ли су били боље плаћени или не, у обе групе продуктивност је расла. На основу накнадних анализа истраживачи су дошли до закључка да су већој продуктивности допринеле неконтролисане силе, у ствари, виши радни морал, који је произишао из новостворене социјалне климе, настале из сарадње експериментатора и радница и због одсуства формалног фабричког руководства. Нову социјалну климу карактерисало је осећање важности (издвојене су из анонимне масе радница). Наиме, раднице су постале центар збивања и тако добиле на угледу у својим очима. Дошло је до структурирања неформалне групе, у којој је спонтано преузела вођство најспособнија радница, а затим се издвојила и њена помоћница... Неформална група је обављала неколико значајних функција: онемогућено је слободно комуницирање; сопствене норме су се боље испуњавале у процесу рада због тога што су их одредиле саме раднице; повећано је осећање сигурности итд. Другим речима, неформална група омогућила је задовољавање многих социо-психолошких потреба, што је спречавано у формалним групама, у којима су раднице радиле по сменама у фабричким погонима.

Неформалне групе се само привидно разликују од формалних по томе што немају имена ни законски постављеног вођу, немају формално издиференциране положаје и улоге, ни формално прописане норме понашања. Управо због тих карактеристика тешко се откривају. Међутим, суштински, неформалне групе се разликују од формалних група по томе што настају као последица незадовољених социјално-психолошких потреба у формалној групи. Друга значајна разлика је у томе што неформална група није ни свесна свога постојања (своје структуре, поделе улога и циљева).

У армијској средини може доћи до неформалног груписања на различитим основама. Из искуства је познато да се чешће друже и групишу војници исте националности, што је нормална последица човекових националних обележја. Разлози за груписање војника могу да буду: исти завичај, иста вероисповест, сличан образовни ниво, идеолошко-политичка опредељеност, слична спортска, естетска и друга интересовања, па и подударност у структурама личности. За сва неформална груписања у оквиру војних колектива може се рећи да нису штетна ако не нарушавају кохезију формалног колектива и не умањују

моралну снагу и ефикасност. Неформалне групе нису штетне уколико постоји висок степен подударности њихових циљева и циљева војних колектива. У противном, у војним колективима их треба идентификовати и неутралисати, јер могу отежавати руковођење и командовање, а тиме и слабити кохезивно јединство и борбену ефикасност.

Испитивање и праћење међуљудских односа у основном војном колективу (чета–батерија)

Због несумњиво значајног утицаја међуљудских односа на моралну снагу војне јединице неопходно је испитивање и праћење стања међуљудских односа у војним колективима. Будући да су међуљудски односи променљива категорија, јер се изменом чинилаца који је условљавају и она мења, потребно је перманентно испитивање и праћење ради правовременог предузимања мера за побољшање односа у колективу. Будући да су руковођење и командовање међу најважнијим чиниоцима међуљудских односа, претпостављене старешине нису увек спремне да „открију“ пропусте у руковођењу, за које су они најодговорнији, па се радије опредељују за субјективну процену стања међуљудских односа у својој јединици. Међутим, са становишта подизања моралне снаге јединице, корисније је објективно, реално снимање стања односа, јер се само на тај начин могу предузети одговарајуће мере. Дакле, поред тога што треба да буду перманентни, испитивање и праћење међуљудских односа у војним колективима треба да буду и објективни.

Испитивање међуљудских односа може да буде квалитативно и квантитативно. Квалитативни начин испитивања подразумева претходно издвајање и дефинисање значајних (показатељи) – међуљудских односа и, на основу њих, формулисање конкретних питања у вези са тим показатељима. Најчешће коришћени показатељи међуљудских односа у основном војном колективу (чета–батерија) јесу:

- изграђеност свести о припадању заједничком колективу,
- однос према војничким задацима,
- међусобно поверење и поштовање,
- подвргавање индивидуалних интереса колективним,
- неконфликтност колектива,
- поверење у ауторитет претпостављеног старешине,
- отвореност у односима претпостављени – потчињени,
- руковођење и командовање.

У вези са сваким наведеним показатељем треба формулисати одређени број конкретних питања и сачинити упитник којим се „покривају“ међуљудски односи. Сви чланови колектива треба да дају своје мишљење у вези с постављеним питањима. Упитник се даје анонимно. На основу одговора свих чланова колектива може се стећи увид у квалитет међуљудских односа.

Квантитативни начин испитивања међуљудских односа подразумева мерење психо-социјалних односа у малим групама. Технички поступак

за мерење односа у групи назива се социометријски тест, а за његову примену потребно је неколико предуслова:

– може се користити у малим групама (30–40 чланова), чији се чланови реално могу упознати међусобно (одељење, вод);

– група мора да живи и ради заједно толико дуго да се њени чланови могу упознати;

– питања која се постављају треба да се односе на најважније активности због којих група и постоји;

– треба обезбедити позитивну мотивацију испитаника за давање искрених одговора, што се најбоље постиже анонимношћу.

Поступак испитивања међуљудских односа помоћу социометријског теста релативно је једноставан. Испитаницима се постави неколико питања (2–3), пре свега са ким би, односно са ким не би, учествовали у одређеној активности која је важна за живот и рад групе (на пример, члан послуге, посаде, учешће у слободним активностима, и слично). Одговори се уносе на матрицу „ко са киме – ко против кога“. Ако се одговори графички представе, добија се социограм на основу којег се може закључити какви су социјални односи у групи, њена динамика, тензија, кохезивност – разједињеност и прихватање – међусобно одбацивање.

Прецизније мере о стању међуљудских односа у војном колективу јесу социометријски индекси. Најзначајнији индекси односа у групи су: индекс групне тензије, индекс групне кохезије и индекс афективне атмосфере. Групна тензија означава напетост у групи, „затегнутост“ међусобних односа, одбојност, нетрпељивост, сукобе, свађе, оговарања и слично. Групна кохезија указује на приврженост групи, међусобну солидарност и групни понос. Кохезија обухвата снагу привлачења појединаца у групи и морал – степен мотивисаности групе за предано обављање задатака. Афективна атмосфера означава међусобну наклоност – ненаклоност чланова колектива, односно емоционалну везаност, без које се не би могли процењивати међуљудски односи.¹⁹

Војна дисциплина и морална снага војске

Да би војска могла да функционише као институција заснована на субординацији и једностарешинству и да ефикасно обавља своје задатке неопходан предуслов јесте постојање војне дисциплине. Најједноставније речено, „војна дисциплина је тачно, благовремено и безусловно извршавање војничких дужности“.²⁰ Она, за разлику од било које „цивилне“ дисциплине, има две специфичне карактеристике: свеобухватност и строгост. Свеобухватност се огледа у томе што су целокупан живот и рад војника регулисани прецизним законским нормама и прописима, којима се задире и у интимни, лични део живота. Младим

¹⁹ Опширније: Љ. Касагић и сарадници, *Практикум војне психологије*, ВА КоВ, Београд, 1990, стр. 37.

²⁰ *Основи васпитања и образовања у ЈНА*, ДСНО, 1968, стр. 154.

људима тешко пада када се споља регулише њихово понашање, јер је код њих у том периоду живота наглашена потреба за самосталношћу и доказивањем, у чему их дисциплински прописи спутавају. Строгост војне дисциплине испољава се у томе што се наређења претпостављених морају безусловно извршавати – без поговора, и што су строже санкције за дисциплинске грешке. Без обзира на то о каквој се дисциплини ради – свесној дисциплини или о поступању по навици или из страха, она је увек покретачка и усмеравајућа сила ка тачном, правременом и безусловном обављању мирнодопских или ратних задатака.

Сваки појединац у јединици, због природе оружане борбе, налази се у међузависном односу са осталим члановима колектива, тако да ефикасност рада целине јединице зависи од сваког појединца, а успешност појединца зависи од функционисања јединице као целине. Отуда сваки „... недисциплинован поступак (појединца) у суштини јесте увек поступак на штету неког од другова или свих у јединици, желео то неко или не“.²¹ Отуда морал појединца не може бити на потребној висини у колективу у којем он не може веровати другима, од којег не очекује помоћ и подршку, већ да ће га други напустити. Члан таквог колектива неће бити, стога, спреман да подноси тешкоће и да се жртвује за обављање заједничких задатака јединице. Осим тога, у јединици у којој није изграђена дисциплина, или када се њени припадници теже прилагођавају захтевима војне дисциплине, може доћи до гомилања агресивности, међусобне нетрпељивости, одбојности према старешини и војсци у целини, па и до асоцијалног понашања.

С обзиром на то да од природе дисциплине и степена њене изграђености умногоме зависи ефикасност војне јединице, њена безбедност и морална снага, изграђивању дисциплине мора се посветити посебна пажња.

Врсте дисциплине

Механичка дисциплина (дрил)

Механичка дисциплина формира војнике као слепо оруђе, јер не мисле и не осећају, што понижава њихову личност. Та дисциплина почива на страху од казне. На основу искуства, механичка дисциплина се најчешће сусреће на нижим степеницама руковођења и командовања. Разлоге за то треба тражити у структури и особинама личности старешина који на том нивоу раде са војницима, али и у особинама личности појединих командира и команданата који својим руковођењем са вишег нивоа стварају „дрилашку атмосферу“ на нижим степеницама командовања, чији се утицај највидљивије испољава у бази армијске пирамиде – на релацији командир одељења или вода и војници.

Анализе личности старешина које преферирају механичку дисциплину показују да је најчешће реч о људима са slabим општим и

²¹ Исто, стр. 154.

војностручним образовањем, са негативним моралним особинама (не поштују личност потчињеног, немарно се односе према властитом раду, недисциплиновани су, неправедни) и незрелим личностима. Будући да су наведене особине непожељне, неке старешине те своје недостатке надокнађују „истеривањем“ дисциплине. Механичком дисциплином брже се постижу промене у понашању војника, али су те промене привремена адаптација у спољашњем понашању и трају дотле док постоје разлози који су до тих промена довели, а то је страх од казне. Схватање механичке дисциплине и какав однос треба имати према потчињенима изражени су у савету Фридриха Великог који је дао својим официрима: „Што се тиче војника, потребно је да се он више боји својих официра, него опасности у коју мора ићи, иначе га никада нећете повести у јуриш у условима 300 топова који га косе. У таквим условима добра воља не може да покреће обичног војника; то може да учини само страх“.²² Поред тога што је механичка дисциплина привременог карактера, она нема мотивациону снагу и не подстиче на већа психофизичка напрезања, лишавање и жртвовање – не развија моралну снагу појединца и колектива. Исто тако, та врста дисциплине није поуздана у неким борбеним дејствима, на пример, ноћним. У тим условима смањена је физичка контрола претпостављених, па страх од непријатеља постаје јачи од страха од претпостављеног старешине. Због тога су јединице са механичком дисциплином морално неподесне и неспособне за ноћна дејства.

Дисциплина као вољна навика

Посебан облик дисциплинованог понашања јесте дисциплина као вољна радња. Сусреће се код појединаца или група који су дуже времена живели и радили према спољним захтевима и усвојили одређене стилове понашања. Код вољних навика прихваћен је општи принцип или начело одређеног односа, на пример, да се наређење претпостављеног мора извршити; та прихваћеност је до тог степена усвојена да постаје аутоматизована навика у понашању, без обзира на то шта је садржај и смисао конкретног понашања. У вези с тим, илустративан је следећи пример: „Након 50 дана проведених на самоходном чамцу, једном од четворице војника задрхтало је срце, помислио је да је дошло време умирању.

– Како ћемо умирати, браћо!

– Па тако, ко осети да слаби, умире, нека каже. Прићи ћемо, загрлити се, пољубити. Ко буде умирао последњи, нека остатком ума напише имена на огради палубе. Погинули су, дакле, тада и тада. Поздрав отаџбини.

А, онда је иступио водник! Наређујем да мислите о животу! Зидове палубе не мазати. Забрањујем чак да се мисли о томе.... Имамо још

²² Меринг, *Огледи из историје ратне вештине*, „ВИЗ – Војно дело“, Београд, 1955, стр. 265.

три пара чизама. Биће довољно (за храну) за цели март, а у марту ће нас сигурно наћи“.²³

Очигледно, реч је о дисциплини као вољној навици, у којој су важна два елемента: воља, свесна и контролисана ментална активност, и систем покрета и радњи (понашање), који су до те мере усвојени да су постали аутоматизована навика. Та врста дисциплине може да буде плодотворна само ако су оба елемента функционална. У кризним, безнадежним ситуацијама, када човек може бити деморалисан, губи се први елемент – воља, као прва карика у ланцу дисциплинованог понашања, а тиме изостаје и навикнуто понашање. Међутим, постоји и обрнут утицај: навикнуто, аутоматизовано понашање може пробудити вољу. У наведеном примеру војници су аутоматски прихватили наређење: обављајући одређене радње, почели су да мисле о животу, да вољно поступају.

Свесна војна дисциплина

Према својој природи и функцији, свесна дисциплина највише доприноси развијању и одржавању моралне снаге појединца и колектива, како у миру, тако и у ратним ситуацијама. Она подразумева развијање уверења и ставова о потреби система руковођења у војсци на принципима субординације и једностарешинства; та уверења морају постати саставни део свести и понашања сваког припадника војске. Дисциплина, дакле, произилази из свести и убеђења да је нужна чврста војничка организованост, односно тачно, правовремено и безусловно обављање задатака.

За свесно колективно, дисциплиновано понашање неопходно је постојање индивидуалне дисциплине. Ако сваки припадник војске схвати сврху дисциплине, тако ће се понашати и војни колектив у целини. То подразумева индивидуални приступ сваком појединцу, познавање његове личности и, зависно од тога, прилагођавање метода рада.

Будући да је војна делатност регулисана законима, правилима и прописима, где је основни однос командни, поставља се питање како обезбедити личну иницијативу свих припадника војске, која је у савременим условима потребна, али је привидно у супротности са командним односом. Развој ратне технике и њена изузетно велика разорна моћ условљавају мењање класичних принципа оператике и тактике у правцу веће растреситости јединица и бржег успостављања веза због наглих промена, што захтева већу слободу, брже доношење одлука и преузимање акција, јер наређења претпостављених не могу увек да прате брзину развоја догађаја на бојишту. Наравно, иницијатива потчињених биће корисна и ефикасна само ако постоји јединство ставова и мишљења у вези са целокупном ситуацијом и конкретном акцијом у којој потчињени испољавају иницијативу. То значи да потчињене старешине, па и

²³ Р. Платонов, *Занимљива психологија* (превод), „Нолит“ Београд, 1983, стр. 255.

војници, морају знати могућности и оквира свог маневра у оквиру шире борбене ситуације. Због тога је корисно да се о оперативним и тактичким решењима обавесте и ниже старешине и војници, с тим да се чува војна тајна и да информације буду у оквирима који су од интереса за ниже степенце командовања. Поред тог, првенствено војног чиниоца, који захтева иницијативу у дисциплини, постоји и оправдани психолошки захтев, који се састоји у развијању воље као психолошке особине и процеса. Иницијатива као вољна радња интелекта мобилише све расположиве способности појединца и чини га активним субјектом, за разлику од ситуације када је у пасивној позицији и извршава наређење претпостављених користећи само мањи део својих менталних могућности.

Свесну колективну и индивидуалну дисциплину, иницијативу и самосталност војних колектива треба систематски изграђивати у процесу обуке и васпитања тако да нису оптерећење за потчињеног, него да их усвоји као саставни део свог начина рада и понашања. Због тога се у процесу одлучивања мора уважавати принцип демократичности. Субординација и дисциплина омогућавају иницијативу, самосталност, критику, самокритику, размену мишљења и сугестије у фази припреме одлуке и наређења претпостављених. Приликом размене мишљења треба уважити све оно што је добро и корисно за руковођење војним колективом. Тиме се обезбеђује уважавање личности потчињеног и реализација одлуке, јер су људи спремнији да спроводе одлуке у чијем су креирању и сами учествовали. Међутим, после донете одлуке претпостављеног предлози и критике немају места у систему војног руковођења, већ се потчињени морају борити за спровођење донете одлуке. О томе Свечин каже: „Критика задатака које је поставио претпостављени старешина страшно је зло. Треба се свестрано борити против ове појаве која води најгорој анархији у руковођењу и командовању“.²⁴

Изграђивање свесне дисциплине

Из значаја свесне војне дисциплине као чиниоца моралне снаге и из потребе да потчињени испољавају иницијативу, самосталност и вољу у обављању својих дужности произилази захтев за њеним изграђивањем, како код појединаца, тако и у војним колективима. Процес изграђивања војне дисциплине одвија се континуирано и поступно. Почине вежбањем одређених стројевих радњи и ставова, као што су: „мирно“, „вољно“, „на месту вољно“, преко вољног навикавања на војнички изглед и опхођење у свакодневном животу и раду у просторијама, касарнама и вежбалиштима, а завршава се свешћу појединца да је дисциплиновано понашање предуслов војничке ефикасности и безбедности људства при обављању мирнодопских и борбених задатака. Свесну дисциплину, дакле, чини квалитативно највиши ниво дисциплинованости који не достижу сви припадници војске.

²⁴ Т. Кроња, *Психолошка разматрања о руковођењу у Армији*, ВИЗ, Београд, 1966, стр. 47.

Свесна дисциплина није апстрактна појава изван војничког живота и рада, па се њеном изграђивању мора прилазити систематски и перманентно у свакодневној обуци, у извршавању дужности везаних за одржавање унутрашњег реда, службу дежурства и стражарску службу, при чему увек најзначајнију улогу има претпостављени старешина и његов лични пример, као модел, тј. као идентификациони узор. За развијање свесне дисциплине користе се различите методе и средства, првенствено убеђивање, уверавање, подстицање и лични пример. Међутим, у одређеним ситуацијама неопходне су и забране и принуде.

Репресивна средства и страх од њих треба свести на најнужнију меру. Подстицајним методама и средствима треба прожети целокупну образовно-васпитну климу и, при томе, увек истицати све оно што је позитивно и добро код појединца и у колективу, и на основу тога елиминисати појаве нарушавања дисциплине. Исто тако, довођењем потчињених у ситуацију да сами савладавају препреке и решавају проблеме развијаће се иницијатива, самосталност и одлучност.

Људи нерадо прихватају задатке и обавезе ако не схватају циљ, смисао и значај одређене активности. То слаби мотивацију и изазива неповерење према тим задацима. Због тога старешина јединице треба на погодан начин да упозна све потчињене са значајем и сврхом војне дисциплине за функционисање војне организације на принципима субординације и једностарешинства. То не треба чинити само указивањем на законске прописе и норме, принудом и претњом, него, пре свега, настојањем да потчињени схвате зашто треба нешто да раде на одређени начин и како да се понашају. Само тако дисциплиновано понашање може да постане саставни део ставова и уверења, односно да постане свесно дисциплиновано понашање. Сасвим је нормално, на пример, да старешина младе војнике обавести како се намешта кревет и пакује ранац, као и чему служе пушка, бомба и ракета и како се њима рукује, али када је реч о дисциплини, неке старешине сматрају да је то појава која је дата и да њену сврху и смисао војници већ знају. Међутим, искуство показује да само незнатан број војника истински разуме суштину, значај и сврху војне дисциплине и да је свесно прихвата као правило понашања у војничкој средини. Због тога се дисциплина често тумачи као воља претпостављених, па чак и као лична воља појединаца.

Припадници војске треба да схвате и прихвате да је сврха војне дисциплине да различите појединце и јединице повеже у високоорганизовану групу, која је из једног центра усмерена према основном циљу. Такав систем организације ефикаснији је од било којег до сада познатог система, и то не само у војној делатности. Без чврсте повезаности и координације ни фудбалски тим, састављен од најбољих играча појединачно, неће победити други тим мање способних појединаца који су увежбани да играју као целина.

Важност дисциплине у војсци војници ће лакше схватити и прихватити ако им се укаже на све опасности које доноси недисциплина. Они би брзо схватили штетност недисциплине када би, на пример, кувари

по својој вољи почели да деле храну у свако доба дана, па би многи остали празног стомака. Поставља се питање шта би се све могло десити у оружаном борби када би у њој учествовали војници ненавикнути на дисциплиновано понашање, или каква би се ефикасност могла очекивати од бораца (иако одушевљених за борбу) који ступају у борбу када сами процене да се треба борити, односно који би прекидали борбу, или маршевали када им се прохте или како би изгледало да командант никада није сигуран колико ће бораца и у које време довести на бојно поље, а ако то и успе, да не зна када ће они напустити борбу, јер је због ненавикнутости на колективну дисциплину и одсуства заједничког циља сваки борац вођа сам себи и њиме управљају лична осећања. У таквим условима, услед неограничене личне иницијативе, има много више примера неразумне храбрости, али и непотребних жртава и сувишног труда.