

ВОЈНА ОРГАНИЗАЦИЈА И АСЕРТИВНО КОМУНИЦИРАЊЕ

Ксенија Ђурић Атанасијевић
 Универзитет одбране у Београду, Војна академија
 Драгана Аларгић*
 Министарство одбране Републике Србије

Војна организација је јединствена друштвена институција по свом организовању, структурираности и међуљудским односима које одређује природа њеног *raison d'être* – оружана борба. Субординација, хијерархија, мање учешће потчињених у процесу одлучивања и ограничена комуникациона мрежа карактеристични су за сваку армију. Међутим, војне организације не одричу се потенцијала сваког појединаца, његових способности, знања и вештина. С обзиром на то да је војна делатност регулисана законима, правилима и прописима, поставља се питање – како обезбедити личну иницијативу свих припадника војске која је у савременим условима неопходна, али је привидно у сукобу с командним односом.

У чланку се асертивност представља као стил комуницирања у којем се ставови, жеље, мишљења и уверења говорника исказују на социјално прихватљив начин. Разматрају се могућности да асертивно понашање и комуницирање допринесу ефективности комуницирања у војној организацији. Кроз истраживање спроведено међу официрима указује се на ситуације и начин на који асертивно комуницирање може да допринесе коришћењу личних потенцијала припадника армије у остваривању њених функција.

Кључне речи: *војна организација, асертивност, комуницирање, ауторитет, субординација*

Увод

Савремена схватања о управљању усмерена су на људске ресурсе. Истраживања у менаџменту и организационом понашању показала су да за успех организације изузетан значај има стварање задовољног извршиоца. Менаџери усмеравају своју пажњу на потребе и жеље извршилаца, јер само на тај начин организација може оптимално да користи њихова знања, способности и вештине. Тежи се стварању адекватне атмосфере и добрих услова за живот и рад свих припадника организације, а од њих се, за узврт, добија посвећеност послу, продуктивност и идеје за унапређење рада и активности организације.

* Др Драгана Аларгић је дипломирани психолог.

У контексту односа људи унутар организације новија истраживања посебно инсти-стирају на квалитетном и ефективном комуницирању лидера са следбеницима или менаџера са извршиоцима. Изналазе се методе за унапређење интерактивности, а техникама као што су „walk to talk”, менаџерова „отворена врата” или електронска персонализована размена руководство покушава да оствари ефективније и ефектније комуницирање. Теорије комуницирања баве се дијадичним односима између прет-постављених и потчињених. Теорија размене лидер – члан (leader-member exchange LMX) сматра да руководиоци треба да развијају комуницирање са сваким од својих потчињених, а да квалитет те размене утиче на одговорност, одлучивање, приступ изворима и извршавање задатака. Истраживања настала на основу те теорије показују да побољшање комуникационе праксе ствара позитивна искуства запослених и повећава организационе перформансе. С друге стране, ако комуникациона пракса не може да одговори на захтеве потчињених, то може да утиче на реализацију планова, а индиректно и на успех организације. Без ефективне комуникације организација неће напредовати и индиректно ће изгубити поверење својих чланова.

Упоредо са тврдњама о потреби развијања комуникације претпостављених и под-ређених, указује се и на потребу избора оптималног начина комуницирања који ће створити задовољне и самопоуздане чланове организације. Асертивно комуницирање је облик комуницирања који подразумева исказивање ставова, жеља, мишљења и уверења говорника на социјално прихватљив начин, уз поштовање саговорника. Примена асертивног комуницирања у организацији омогућава да се створи једнакост у исказивању различитих ставова и мишљења, али и да се исказе уважавање других. Научна истраживања су показала и да асертивни појединци знатно брже напредују у пословној каријери него њихове једнако стручне неасертивне колеге, што је и главни разлог да су водеће светске компаније уврстиле тренинг асертивности у базични едукацијски пакет за своје запослене. Тренинзи имају за циљ унапређење међуљудских односа, стварање ефикасније и флексибилније комуникације, као и смањивање стреса.

Војна средина представља изузетну животну и радну средину конституисану према циљевима, задацима и организацији живота и рада својих припадника. Унутрашњи односи у армији битно се разликују од односа у било којој друштвеној организацији. Војну организацију чине особе које имају одређен положај и улоге, дефинисане њиховим структуралним односом са другим особама у хијерархији, чиме се ствара посебна социјална клима. Међуљудски односи у војсци носе обележја која проистичу из специфичности војне институције и природе њене основне активности – оружане борбе. Неки од чинилаца који учествују у обликовању међуљудских односа у оружаном снагама изван су делокруга војске, у друштву, док други произлазе из природе војне делатности, карактера ратне технике и специфичности војничког начина живота, реда и извршавања задатака у миру и рату. Специфичност односа и карактера комуницирања у војној организацији између руководиоца/надређених и извршилаца/подређених одређује субординација и формални ауторитет старешина.

Друштвена природа војне организације развијала се и мењала са променама карактера друштва. Војска мора да се прилагођавала променама у друштву, као и многе друге организације, уз истовремено осавремењавање својих основних перформанси. Савремене менаџерске теорије утичу и на војне организације које су отворене за прихватање оних решења која унапређују њихову ефикасност и ефективност.

Асертивно понашање и комуницирање има значајних предности у организацијској комуникацији. Међутим, поставља се питање – када и у којој мери асертивно комуницирање може да буде примењено у војној организацији, односно који су односи и ситуације у којима могу да се искористе његове предности.

Специфичности војне организације и интерног комуницирања

Војна организација је наоружана сила са специфичном улогом у друштву. Војска је истовремено и јединствена по свом организовању и структурираности. У оквиру класичне теорије организације војска може да се окарактерише као механистичка организација. У ту врсту организација могу да се уброје и организације државне управе, здравства или образовања.

Присталице механистичког схватања посматрају организацију као деперсонализован и отуђен апарат, чији рад може стопроцентно да се предвиди и чије се функционисање поставља на најрационалнијој основи. Према том схватању организација се схвата као технички систем који елиминира субјективност и који је изнад људи.¹ Механистичке организације имају стабилно и сигурно окружење, као и хијерархијску, односно бирократску структуру у којој руководиоце прати формални ауторитет. Такву организацију карактеришу и мале промене, релативна независност делова организације, формализација процеса и праксе и специјализација полова појединаца.²

Руковођење уопште јесте специфичан вид социјалне комуникације у којој постоји међузависно деловање чланова организације, чији статус и улоге одређују интензитет утицаја. У војсци руковођење и командовање имају и посебан значај и додатну суштину – они су механизам који обезбеђује да се војна јединица понаша као целина, да сваки њен део извршава свој задатак, а да сви појединци, осим бораца (војника), делују у двострукој улози: као претпостављени да одлучују, наређују и командују, а као потчињени да преносе одлуке, одговарају за наређења и извршавају команде. Руковођење из једног центра омогућава ефикасност оружане борбе и постизање складног, брзог и ефикасног дејствовања целокупног борбеног поретка. Оружана борба у свакој армији захтева концентрацију одлука, строгу хијерархију и војну дисциплину. Да би се такво руковођење остварило једини могући однос јесте субординација у којој потчињени безусловно и дисциплиновано мора да извршава наређења и команде претпостављених. Свеколики друштвени односи у војној организацији утемељени су на аксиому да је одлука, наређење или команда претпостављеног – закон за потчињеног. С обзиром на то да нема појединаца изузетих из овог аксиома, то значи да се војне организације понашају као организми – јединице: целисходно у задатку, времену, простору и начину деловања.

¹ Robbins S. and Coulter M., *Management*. Tenth Edition, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2009.

² <http://smallbusiness.chron.com/mechanistic-organizational-structure-58785.html>

Неопходан улов да армија функционише као институција заснована на субординацији и једностарешинству и ефикасно извршава своје задатке, јесте постојање војне дисциплине. Војна дисциплина се најједноставније може одредити као тачно, благовремено и безусловно извршавање војничких дужности. Од било које цивилне дисциплине разликује се по два специфичним карактеристикама – свеобухватности и строгости.³

Али, руковођење и командовање нису само једноставна, механичка трансмисија команди за извршење. У субординацији увек треба да су удовољена најмање три захтева: личност потчињеног не сме бити омаловажавана, потчињеном треба, у делокругу наређења претпостављеног старешине, омогућити самосталност и иницијативу, а право претпостављеног да захтева безусловну одговорност потчињеног истовремено значи и одговорност претпостављеног пред правном законитошћу.⁴

У војним организацијама могу да се разликују и друге димензије међуљудских односа. Посебно се развија приврженост групи, групна 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 извршавање задатака. Поред психо-социјалних односа припадника групе међусобно и према групи у целини, међуљудски односи дефинишу и социјални статус појединца и стварају атмосферу у којој се испољавају емоције.⁵

Важан услов за успешно управљање, односно руковођење и командовање, јесте и ауторитет. У општем значењу, под војним ауторитетом подразумева се углед, достојанство, заслужено поверење, власт која одговарајућим нормама (моралним, психолошким, материјалним и другим) потчињава онога према коме је усмерена. То је интеракција два друштвена чиниоца, у којој један испољава своју вољу – одлучује, а други се подвргава тој вољи – извршава је. Старешинска позиција увек омогућава полазну основу ауторитета, док снагу ауторитета опредељују квалитети његове личности.

Када је у питању војни руководилац, командант или командир, подразумева се да ауторитет почива на стручним, моралним и законским овлашћењима. За непосредног старешину је најважније да га потчињени прихвате, да га следе и поштују и да имају поверења у његов формални и лични ауторитет. Да би остварио улогу која се од њега очекује и да би потврдио сопствени положај у структури војне организације, он мора успешно да се стара о реализацији задатака у својој јединици и да се брине о потчињенима⁶. Руководилац или командант је успешан тек ако обе функције успешно извршава, а на основу њих се сагледава и изграђује његов ауторитет у очима потчињених или претпостављених.

Улога руководиоца или команданта 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 и истинског ауторитета.

Војна организација, са хијерархијском структуром и субординацијом, може, међутим, да буде повољна и за стварање ауторитарне личности. Ауторитарност је не-

³ Касагић Љ. и сарадници. Практикум војне психологије, ВА КоВ, Београд, 1990.

⁴ Исто.

⁵ Звонаревић М., Социјална психологија, Школска књига, Загреб, 1985, стр. 140.

⁶ Према неким ранијим истраживањима (Килибарда, 1981. године) 57% акција усмерена је на старање о људима, а 43% акција на старање о задацима.

здрав однос према ауторитетима који подразумева некритичко и апсолутно подређивање, слепу покорност и негацију слободе. Ауторитарну личност карактеришу склоп црта личности, ставова и вредности који су типични за појединца са изразитом антидемократском оријентацијом и снажним амбивалентним односом према ауторитету. Он му се свесно диви, а несвесно га мрзи.⁷ Ауторитарни карактер је слепо одан и послушан према онима који су изнад и истовремено окрутан и пун презира према онима који су испод њега у хијерархији.⁸

За разлику од ауторитарне, ауторитативна личност се на здрав и искрен начин подређује ауторитету. И надређени и подређени знају да су они само у друштвеним улогама из којих не проистиче да је надређени бољи од подређеног. Психолошка истраживања бавила су се не само ауторитарношћу већ и питањима покоравања ауторитету и послушности.

Комуницирање је једна од активности која највише доприноси стварању атмосфере у којој сваки члан организације може да осети задовољство послом и пружи максимум својих потенцијала.

У руковођењу и командовању у војној организацији комуницирање је такође изузетно важан процес. Њиме се остварује проток информација којима виши официри или подофицири потчињенима упућују наредбе, директиве, инструкције или обавештења и тиме остварују успех у реализацији задатака сваког припадника војске. Разумљивим, прецизним и конкретним информацијама постаје јасно ко, шта, кад и како треба да уради и тиме реализује свој задатак. Комуницирање у војној организацији је обавезно, посебно у сукобима. Рат се успешно води ефикасним комуницирањем и развијеним комуникационим средствима.

Комуницирање такође омогућава да се релативно брзо утврде проблеми у доношењу идеја члановима организације. Шумови или бука у комуницирању могу да буду отклоњени тако што ће се идентификовати, саопштити и утврдити начин њиховог превазилажења.

За све чланове организације је важно да имају добре комуникационе вештине и да створе и примене ефикасни комуникациони систем који повезује чланове, било на врху или на нижим нивоима. Комуницирање унутар војне организације може да се унапреди постојањем добрих комуникационих вештина њених припадника: говора, слушања, разумевања, обезбеђивања повратне реакције или вештина писања. Комуникационе вештине нарочито су потребне претпостављенима. На пример, инструкција коју претпостављени даје требало би да буде лако разумљива. Такође, претпостављени би требало да комуницира на начин који показује разумевање за потребе подређених. Комуникационе вештине подређених могу, у исто време, да утичу позитивно на посвећеност организацији.

Комуницирање унапређују оптимални и садржајни извори информација. Официр који даје прецизну и истиниту информацију утицаће на комуникацију унутар организације и створити поверење између чланова.

⁷ Појам је, користећи синтагму ауторитарни карактер, увео у психологију Ерих Фром, које је тридесетих година прошлог века истраживао „људску основу” фашизма у Немачкој. Фром је сматрао да је за тај тип друштвеног карактера карактеристично садо-мазохистичко везивање за друге људе.

⁸ Психолог Теодор Адорно дао је пластичан пример такве врсте понашања кроз опис „феномена положаја бициклисте”: он се сагиње од струка нагоре, јер је ауторитарна личност, понизна према јакима и моћнима, а гази од струка надолу, јер ауторитарна личност понижава слабе и немоћне.

За успешну комуникацију потребни су и адекватни комуникациони канали који омогућавају брз и поуздан проток информација. Комуницирање лицем у лице и двосмерна комуникација између надређених и подређених појачава ефективну комуникацију у којој су подређени слободни да изразе своје мишљење и које њихови надређени су отворено прихватају, од стране својих надређених.

Улога коју појединац има у комуницирању у војној организацији детерминисана је његовим структурним односом са другим појединцима у систему комуницирања. Зато је комуницирање у војној организацији распоређено у четири правца – вертикално комуницирање наниже, вертикално комуницирање навише, хоризонтално и дијагонално комуницирање. Комуницирање наниже односи се на поруку која има правац од врха надолу и релевантно је за инструкције, дисциплину, циљеве, наредбе и питања. Вертикално комуницирање је најчешће у писаној форми, јер се писаним информацијама остварује утицај на обављање војничких задатака и унутрашњу кохезију јединица.

Комуницирање навише односи се на поруке које теку од дна ка врху, што је карактеристично када се тражи одговор на питање или се дају сугестије. Такво комуницирање утиче на раст морала и на стварање повољних ставова припадника о претпостављеном и организацији у целини.

Хоризонтална размена порука обавља се између људи који имају исту моћ у организацији, односно између припадника поједине организационе јединице. Обично је повезана са процесом решавања проблема, координацијом, решавањем конфликта или гласинама.

Дијагонални смер подразумева ток информација међу члановима различитих организационих јединица или чланова на другом хијерархијском нивоу. Такав смер протока информација је организацијски пожељан, мада није увек формално дефинисан, јер има позитиван утицај на процес одлучивања.

Значајну разлику у комуницирању у војној организацији има формални или неформални проток информација. Формални следи формалне линије наређивања и организационих односа у команди и уско је повезан са реализацијом процеса одлучивања и дефинисан је његовом процедуром.

Неформални путеви комуницирања у војсци практично се протежу кроз целу организациону структуру и, по правилу, не следе хијерархијску структуру, односно дефинисане линије у њој.

Да би комуницирање у војсци било ефективно, потребна је посвећеност највиших руководилаца стварању хармоничне атмосфере, отвореног комуницирања и превазилажењу препрека које постоје у субординацији, како би потчињени разумели и правилно извршавали своје задатке. Једнакост и демократичност нису искључене, али су неминовно подређене субординацији, командном односу и војној дисциплини. Колико је, у том контексту, могуће коришћење асертивног комуницирања?

Асертивност

Асертивност је способност или вештина особе да се заузме за себе и да ефикасно испуњава сопствене потребе, а да при томе не нарушава права других. Асертивна особа обликује своју судбину и управља својим животом, без обзира

на то о ком се аспекту живота ради (посао, међуљудски односи, блиске везе, родитељство...)⁹.

Асертивна теорија заснована је на премиси да свака особа има одређена основна људска права. Асертивност полази од претпоставке да су основна права сваког појединца једнака, да свако има слободу да мисли, бира и одлучује о себи и право да тражи да његове потребе буду важне као и потребе других људи, али и да промени мишљење и да исправи грешку¹⁰. Асертивно понашање такође претпоставља да је свако одговоран за своје акције и своје реакције на друге и да је одлучивање о акцији аутономно право. Истовремено, слагање са другима није неопходно, а некада није ни могуће, нити је било ко одговоран за понашање других људи.

Асертивним понашањем постиже се самопоуздање и самовредновање и стиче поштовање других особа. У таквом понашању разумеју се и препознају сопствена осећања, унапређује се вештина одлучивања и остварују поштени односи и веће задовољство на послу.

Асертивно понашање корисно је у свим потенцијално фрустрирајућим социјалним контактима: када су угрожени интереси или потребе неке особе, када се особа нађе пред неоправданим захтевом других или пред захтевом који жели да одбије, када су јој угрожена права или се нађе пред било каквом врстом неправде. Асертивност не подразумева само начин понашања, већ и начин изражавања емоција. Одсуство осећаја кривице и страха, као и осећај да се поступа исправно чине емоционалну компоненту асертивности, а емоционални однос према социјалним ситуацијама одређује заправо како ће се нека особа понашати.

Асертивност се *везује за проблем који постоји са неком особом*, а не за саму особу, те су и негативна осећања и мишљења усмерена ка проблему. Акција је усмерена на решавање проблема, а не на утицај на целокупну личност друге особе.

Асертивност треба посматрати и као још један избор приликом комуницирања са другима. То је „златна средина” између агресивног, пасивног и пасивно-агресивног начина комуницирања. У асертивном понашању особа активно напредује према свом циљу и сама предузима кораке за његово остварење, за разлику од пасивног понашања у којем је неактиван објект или агресивног понашања у којем се на неадекватан начин остварују циљеви.¹¹ **Агресивно комуницирање** јавља се код до-

⁹ Асертивна теорија и пракса потекле су из клиничке праксе 60-их година прошлог века. Поједини клинички психолози у САД увидели су да је неасертивност разлог неких психичких проблема и развили су програме обуке како би пацијентима помогли да повећају самопоуздање и самоактуализацију. Седамдесетих година прошлог века, када су расли покрети за људска права, један број психолога почео је да третира асертивност као средство за заштиту људских права, јер оно даје могућност да људи заштите сопствена права на хуман и демократски начин, без угрожавања права других. Већ осамдесетих година прошлог века асертивност и унапређење асертивности почело је да се третира као вештина потребна у различитим друштвеним ситуацијама. (Peneva I, Mavrodiac S. A Historical Approach to Assertivness, Psychological Thought, 2013, Vol 6(1), 3-26

¹⁰ Colleen K., Assertion Theory, доступно на <https://www.safaribooksonline.com/library/view/the-pfeiffer-bo-0k/9780470181805/ch09.html> (20.5.2015)

¹¹ Garner E. Asseriveness-Recalm your Asseritive Birthright, Bookboon, 2012.

минантних особа, које имају осуђујући поглед на проблем који се јавља између неке особе и њих. Оно подразумева отворено изражавање свог мишљења, уверења, осећања на начин који најчешће угрожава друге. Агресивне особе умеју да се заузму за себе, да траже своја права и одбију неадекватне захтеве других, али оне то раде на начин који друге људе потцењује или плаши. Код агресивних људи понекад је јачи порив за доминацијом или потчињавањем других него за спровођењем својих права. Њихов циљ је да својим агресивним наступом изазову пасивност и повлачење других. Они често користе повишен тон, испољавају бес, наређују, прете, наваљују и изражавају врло јаке емоције. Уместо да критикују неко понашање критикују особу уместо да траже решење ситуације; желе само да нађу кривца, кога никада не препознају у себи. Агресивно понашање није последица само екстремне отворености, импулсивности и експресивности неке особе већ, у ствари, маскирање забринутости, страха и несигурности. Агресивни појединци често имају дубоке страхове које пројектују на друге, а агресија некада служи као тактика напада на друге пре него што ти други нападну њих.

Потпуна супротност оваквом изражавању је **пасивно комуницирање**. Користе га особе које не умеју или неће да искажу своје мишљење о проблему. Карактеристике га избегавање директне комуникације и сакривање правих проблема. Пасивност је особина неких људи да се повлаче пред приликом да кажу шта заиста мисле и осећају, да лако одустају од својих потреба и да на све начине покушавају да избегну конфликт са другима. Они то раде из страха да не повреду или не разочарају друге, плаше се љутње и одбацивања од стране особа које су им битне или су им на неки начин надређене. Преузимајући претерану количину одговорности за осећања или поступке других, заборављају да су, пре свега, одговорни за себе и оно што се њима самима дешава. Пасивне особе могу и да акумулирају негативне утиске о саговорнику. Временом могу неочекивано да пређу у агресивну комуникацију, посебно према ближњима, која се назива *пасивном агресијом*.

Пасивно-агресивни модели понашања срећу се код људи који се не осећају способнима да се ухвате укоштац са реалним ситуацијама, па тај свој недостатак компензују у тренуцима када се све заврши и када се нађу у сигурном окружењу. Они се увек налазе у улози жртве и то поносно истичу, негодујући над неправдом коју нису ни покушали да спрече. Имају ироничне примедбе, исказују сарказам и дају заједљиве коментаре, што их чини непожељнима у друштву. Други их доживљавају као особе којима се никада не може удовољити, као људе који увек кваре добро расположење и који ће, шта год се догодило, наћи разлог да искажу незадовољство.

Основни елементи асертивног говора треба да буду изражавање властитог мишљења, изражавање осећања, навођење разлога због којих нечије понашање може да смета или не одговара, саопштавање како се особа тада осећа, шта о томе мисли и како то на њу утиче, затим изражавање разумевања за другу особу (разумем да ... али ја ...) и формулисање и понављање јасног захтева и онога што особа жели да се учини поводом тога.

* * *

Примери асертивног комуницирања

1. *Официр чина потпуковника променио је организациону јединицу. Службено је дошао у претходну, а један од пуковника из те организационе јединице прокоментарисао је како је „скоро био избачен” из њихове средине, а „види се да се добро снашао, па чак и напредовао у новој средини”.*

Асертиван одговор могао би да буде: Ваше је право да мислите тако. Вероватно су у новој средини препознали моје вредности...

Такав одговор у првом делу уважава право другог да изнесе своје мишљење, али омогућава ономе који одговара да заштити своју личност од манипулације и, у крајњем случају, да се осећа добро, јер није ни пасивно ођутао нити је реаговање оставио за накнадни пасивно-агресивни одговор.

2. *Један од потчињених направио је мању грешку (на пример, словну) која је промакла и његовом руководиоцу. Првопретпостављени руководиоца позвао га је и рекао: „Овде постоји грешка. Веома си непажљив; ти себе називаш руководиоцем?”*

Асертиван одговор би могао да буде: „Жао ми је што смо направили такву грешку. Међутим, нисте у праву када кажете да сам непажљив, а вређају ме ваше примедбе о мојим способностима. Моји стандарди и стандарди мојих људи су веома високи. Грешке се некада догађају”¹²

У одговору се прихвата одговорност, али се задржава право (било које особе) да направи грешку у право да се изразе осећања.

* * *

Асертивно комуницирање има карактеристике које се односе не само на вербалне, него и на *невербалне симболе*. Битно је да се оствари контакт очима који демонстрира заинтересованост и показује искреност. Такође, важно је и држање тела, јер одговарајући, отворен став тела може да појача значење поруке. Приликом комуницирања користе се и одговарајући гестови који помажу да се истакне значај одређеног става. Глас би требало да буде подешеног тона како би био убедљив и прихватив, а не застрашујући.

За асертивно комуницирање битан је и *избор тренутка*: утицај и пријемчивост постиже се ако се изабере прави моменат. Такође, питања *како, где и када* се упућује порука, односно где и када је нека особа изабрала да објашњава могу да буду важнија од онога *шта* каже и који је садржај њене поруке.

Асертивна комуникација доноси значајне користи за особу која је примењује. Она помаже да особа постигне самопоузданост и да вреднује себе, да се осећа добро у односу на саму себе и друге и да развија обострано поштовање у односу са другима. Тиме се лакше постиже ситуација користи за оба комуникатора, јер се види вредност у противнику и његовој/њеној позицији и лако се налази заједнички став. Поред тога, асертивна комуникација смањује стрес и анксиозност. Асертивна

¹² Наведено према примеру у Bishop S. Develop Your Assertivness. 3rd ed. Kogan Page, London, 2013, стр. 6.

особа има личну снагу и не осећа да је под претњом или да је жртва када ствари не иду онако како је планирала или очекивала.

Асертивна особа такође унапређује вештину одлучивања и боље решава проблеме. Она има снаге да уради све што може да доведе до бољег решења, али и да заврши започето. Такве особе су самопоуздане и убеђене да могу да ураде све што је потребно или је започето.

Асертивност не гарантује успех по сваку цену, нити обавезно остварење циља, већ само изражавање свега што се жели на један социјално прихватљив начин. Подразумева борбу за своја права, али на ненаметљив и неагресиван начин и у адекватно време.

Асертивно комуницирање има и недостатке који су условљени, пре свега тиме што други не морају да разумеју нити да прихвате тај стил комуницирања и погледе које има особа која се асертивно понаша и комуницира. Асертивност такође може да се практикује на неуравнотежен начин, посебно уколико особа нема довољно искуства, јер је асертивност сложена и специфична за различите ситуације. Нешто што је асертивно у једној ситуацији, не мора то да буде и у другој. Често постоји и претерана употреба овог начина комуницирања, што може да личи на агресивност.

Одсуство асертивности условљено је, пре свега, *ниским самовредновањем и самоувереношћу* поједине особе. Начин васпитања или стицај животних околности могу да створе особу која не може или не зна да испољи своје вредности. На самопоуздану комуникацију утиче и *прошло искуство*. Лоше реаговање средине и неуспех у примени било код облика самопоузданог понашања биће разлог да се не користи асертивно комуницирање.

На асертивност утичу, такође, и тренутна стања као што је *стрес*. Он може да блокира уобичајено, па и самопоуздано понашање. Ако је стрес дуготрајан или се често понавља он може да утиче да се особа континуирано неасертивно понашања. Оно што такође може да проузрокује неасертивност јесу лична убеђења да такво понашање не може да произведе позитивне ефекте нити да утиче на остваривање самопоуздања.

Асертивност у војној организацији?

За војску као организацију карактеристично је мање учешће потчињених у процесу одлучивања и ограничена комуникациона мрежа. Процес одлучивања је високо постављен, а комуникација је, углавном, вертикална и често заснована на писаном комуницирању. Међутим, и процес одлучивања и комуницирање могу да се унапређују и тиме допринесу функционисању војне организације.

Осећај самопоуздања и личног и професионалног интегритета припадника војске омогућава му да користи све своје потенцијале у извршавању задатака или спречавању ванредног догађаја, тимском раду, управљању ризиком, разрешењу конфликта или стресне ситуације или мотивисању потчињених припадника.

Асертивност, као способност да се искаже сопствено мишљење на социјално прихватљив начин, извесна је у хоризонталном и дијагоналном комуницирању унутар војне организације, без обзира на то да ли се ради по формалном или неформалном комуницирању.

Највећи значај за активност војне организације има, пак, вертикално – формално комуницирање, својствено субординацији и хијерархији. Поставља се питање да ли асертивна комуникација може да наруши принцип хијерархије и да ли доводи у питање ауторитет командног и руководећег кадра. Такође, значајно је идентификовати како она утиче на међуљудске односе и прихваћеност појединаца у војној средини.

Истраживање асертивности у војној организацији

Емпиријско истраживање реализовано је у јуну 2015. године, на пригодном узорку који је сачињавао 30 припадника Војске Србије, чина потпуковника, који су упознати са основним појмом и суштином асертивности. Предмет истраживања били су ставови о асертивној комуникацији у Војсци, као и процена степена њихове личне асертивности, са циљем да се утврде уверења припадника Војске о асертивној комуникацији у контексту живота и рада у специфичној средини.

За потребе истраживања, које је спроведено методом анкетирања, конструисан је упитник комбинованог типа (питања затвореног и отвореног типа), чиме је испитаницима омогућено да изнесу сопствени став и лично искуство о асертивном комуницирању. За утврђивање степена појединачне асертивности коришћена је петостепенa скала Ликертовог типа (аутора Здравковић, Крнетић, према Здравковић, 2007)¹³ на којој испитаници изражавају степен свог слагања са 20 тврдњи. Иако је узорак пригодан и не задовољава најстроже захтеве репрезентативности, на основу добијених резултата може се доћи до уопштавања чињеница и одређених тенденција у понашању професионалних припадника Војске. Она могу да буду индикатор за даља истраживања, примену и унапређење праксе у домену комуницирања и међуљудских односа.



График 1

1. Асертивна комуникација и формална комуникација у Војсци

За испитивање става о могућности испољавања самопотврђујућег понашања у војној средини испитаницима је постављено питање: Да ли је асертивна комуникација могућа у формалној комуникацији у Војсци (График 1).

Из одговора испитаника може се закључити да већина (55%) сматра да је могућа, велики број (41%) мисли да је могућа у неким ситуацијама, док само 4% мисли да асертивна комуникација у формалној комуникацији у Војсци није могућа.

¹³ Здравковић Ј. Вештина владања собом, СБЕН, 2007.

Резултати показују да већина испитаника сматра асертивно комуницирање могућим и у формалном комуницирању које подразумева субординацију односа и командовања, те утиче на моралну чврстину и ефикасност сваке војне јединице. Овакви резултати су очекивани с обзиром и на то да је комуникација у Војсци уређена прописима који подразумевају поштовање и уважавање личности.

2. Асертивна комуникација и хијерархија у војној организацији

Способност командовања је капиталан ресурс, често важнији од броја и појединачне вредности бораца, од расположиве модерне ратне технике, од ватрене моћи борбених средстава и од технологије пријема, обраде и преноса података. Заправо, способност командовања је сложена лична особина која се изражава као: интелектуална способност (општа, вербална, симболичка и социјална), друштвена прилагодљивост (омиљеност и прихваћеност), зрелост (друштвена и емоционална), радна издржљивост и усредсређеност на битне стране ситуације, морална постојаност (зрелост и интегритет), као и старешински ауторитет.¹⁴

На питање: Да ли асертивна комуникација може да наруши принцип хијерархије у војној организацији (График 2), највећи број (68%) мисли да може у неким ситуацијама, скоро трећина испитаника (27%) сматра да не може, а 5% налази да оваква комуникација нарушава принцип хијерархије.



График 2

Резултат показује да највећи број испитаника, који имају позитиван став према асертивности, сматрају да у неким ситуацијама овај начин комуницирања није функционалан. Испитаници су при томе мислили на ситуације када је одлука донета и када се од потчињених очекује да, у складу са субординацијом, реализују наређења, директиве или инструкције. Чињеница да већина испитаника показује високу личну асертивност потврда је става да је она прихваћена. Наиме, кроз квалитативну анализу утврдили смо да испитаници наводе често постојање предрасуда, неразумевање или личне сујете претпостављених као разлог за неприхватање асертивног комуницирања.

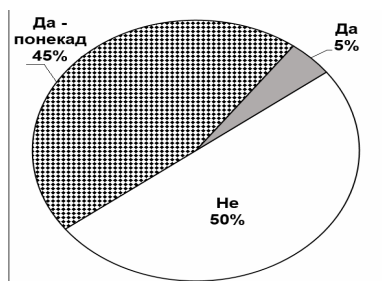


График 3

3. Асертивна комуникација и ауторитет командног/руководећег кадра

На питање: Да ли асертивна комуникација доводи у питање ауторитет командног/руководећег кадра (График 3), највећи број испитаника (50%) мисли да не, 45% да може у неким ситуацијама, а 5% налази да оваква комуникација нарушава ауторитет старешине.

¹⁴ Костић П., Психологија борбених јединица, НИЦ Војска, 2000.

Ауторитет старешине, мада није потпуно независтан од укупних одлика и карактера војне организације којој припада, има свој аутономни израз. Изражава се као количина утицаја на јединице и појединце и као лична моћ да снагом законских овлашћења и сопствене личности поведе и усмери потчињени део војне организације у правцу остваривања одлука претпостављених институција. Ауторитет војног старешине може бити утемељен првенствено на друштвеним овлашћењима, личној привлачности за потчињене или на постигнутој сагласности потчињених да их он предводи. Наравно, никада се један старешина не ослања на један једини од ова три извора свог ауторитета већ настоји да их обједини у сопственој личности, мање или више уравнотежено. Ипак, често један од извора односи превагу.¹⁵

Анализа отворених одговора показује да позитиван став према асертивности не прати и уверење да је у пракси руковођења и субординације увек пожељна асертивност, посебно у ситуацијама када би нарушила спровођење одлуке. Ако постоји стварни ауторитет, онда се одговор великог процента испитаника да у неким ситуацијама асертивно комуницирање може да га наруши односи, с једне стране, на неадекватну примену асертивности, која може да се претвори у агресивност или ароганцију. С друге стране, постоје несаслагливе последице када се наређења претпостављених спроводе формално, са прећутним отпором, или када се ауторитет претпостављеног доведе у сумњу пред потчињенима, јер се на тај начин нарушава руковођење и командовање.

4. Асертивна комуникација и међуљудски односи

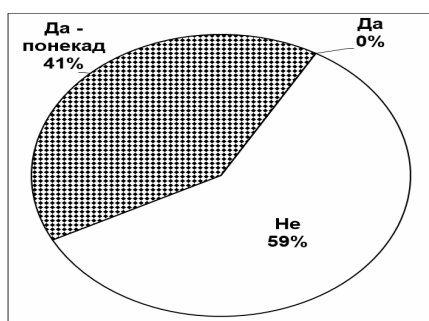


График 4

На питање: Да ли асертивна комуникација у војној средини доприноси нарушавању међуљудских односа (График 4) највећи број испитаника (59%) сматра да не може, 41% да може у неким ситуацијама, а нико од испитаника није изјавио да постоји могућност да асертивна комуникација допринесе нарушавању међуљудских односа. Резултат је логичан и у складу је са претходним резултатом. Испитаници индиректно потврђују да су и асертивно комуницирање и комуницирање које уважава само субординацију у функцији решавања задатака.

У војним организацијама могу да се разликују три димензије (облици испољавања) међуљудских односа: односи међу војницима или подређенима, односи између војника/подређених и претпостављених и односи између претпостављених, што има сличности и са типовима асертивног комуницирања: хијерархијска (војник–официр), полухијерархијска (подофицир–официр) и партнерска или егал (официр–официр). Став великог броја испитаника да асертивна комуникација у неким ситуацијама може довести до нарушавања међуљудских односа може се објаснити искуством испитаника са појединцима који имају ауторитарни склоп личности и који асертивно понашање доживљавају неадекватно.

¹⁵ Костић П, Психологија борбених јединица, НИЦ Војска, 2000.

5. Асертивна комуникација и прихваћеност у војној средини

Имајући у виду да овај стил понашања дугорочно доводи до осећаја уважености, повећаног самопоштовања и унапређивања односа с другима, питали смо испитанике шта мисле о томе како асертивна комуникација утиче на прихваћеност у војној средини.

На питање: Да ли асертивна комуникација ствара особу која је мање прихваћена у војној средини (График 5), највећи број испитаника (55%) мисли да не, 41% да може у неким ситуацијама, а 4% налази да оваква комуникација ствара особу која је мање прихваћена у војној средини.



График 5

Резултат показује да већина разуме асертивно комуницирање и његову функцију и сматра да је она позитивна за особу која је примењује у војној средини. Међутим, у отвореним одговорима испитаници истичу да се некада асертивне особе сматрају проблематичним, непослушним или, чак, агресивним личностима.

6. Асертивна комуникација и остваривање циљева



График 6

Полазећи од једне од суштинских одлика асертивности да бити асертиван значи јасно рећи што мислите, осећате и желите на пристојан и одлучан начин, без очекивања да ће увек бити по вашем, питали смо испитанике да ли ипак асертивност може допринети постизању циљева.

На питање: Да ли асертивна комуникација помаже особи да лакше оствари своје циљеве (График 6), највећи број (50%) сматра да помаже, 32% да може у неким ситуацијама, а 18% налази да асертивна комуникација не доприноси остваривању циљева. Ипак, ако узмемо у обзир нека од обележја асертивног стила понашања искуство и теорија научне психологије показују да људи асертивног стила понашања често добијају оно што желе.

Највећа дисперзија одговора добијена је на овом питању, што је вероватно последица различитог поимања израза „циљеви” и везивања асертивности за приватни живот, али не и за радне циљеве. У неким одговорима испитаника постоји и изражено разочарење у друштвени тренутак и немогућност решавања проблема у друштву кроз друштвене институције. Асертивност не може да победи негативне појаве у друштву.

Свако се може наљутити – то је лако. Али наљутити се на праву особу, до исправнога ступња, у прави тренутак, због исправнога разлога и на исправан начин – то није лако (Аристотел: Никомахова етика).

7. Асертивна особа и поштовање у војној средини

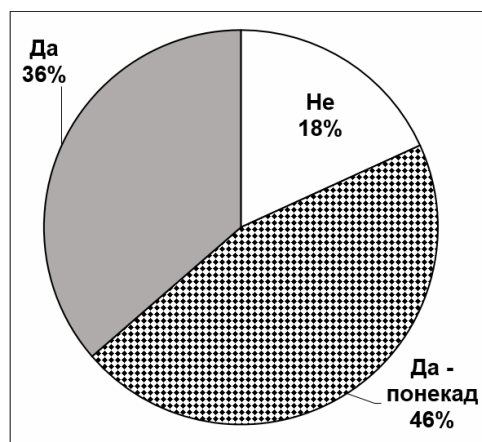


График 7

Будући да је асертивност облик понашања који се одређује као борба за своја права и изражавање мишљења на директан начин, те одбијање неразумних захтева, без осећаја страха и кривице, очекивали смо да ће већина испитаника изнети мишљење да асертивна особа ужива веће поштовање у својој средини. Поштовање може бити специфичан осећај с обзиром на нечије квалитете. То може бити и понашање у складу са одређеном етиком поштовања – може се дати и примити. У зависности од културног оквира, поштовање се може заслужити, обично током времена.

Међутим, на питање: Да ли асертивна особа ужива веће поштовање у војној

средини, (График 7 График 6), највећи број испитаника (46%) сматра да је то тако у неким ситуацијама, 36% мисли да ужива веће поштовање, а 18% налази да асертивне особе не уживају веће поштовање. Резултат указује на то да особе са нешто нижим личним степеном асертивности сматрају да овај облик понашања није пресудан за стицање поштовања у војној средини. То је логично и у складу је са резултатима који су добијени на претходно питање које се односи на остваривање циљева и могућностима реализације на асертивни начин.

8. Асертивност и поверење

Поверење је, психолошки посматрано, сложена веза. На одлуку о поверењу одређеној особи утичу многобројни фактори, као што: лична предиспозиција да се верује, што је повезано са психом, односи и прошла искуства са особом, укључујући и гласине и оговарања и мишљење о делима и одлукама које је особа учинила у прошлости.

На питање: Да ли људи више верују асертивној особи (График 8 График 6), највећи број испитаника (50%) сматра да је то тачно, 45% да је то тако у неким ситуацијама, а 5% налази да то није тако.



График 8

Имати поверење у некога значи веровати у његову доследност и добронамерност у активностима и нашу могућност да их предвидимо на основу претходних заједничких искустава. Чињеница да верујемо у то да ће се особа понашати у складу са нашим очекивањима даје нам могућност да са њом остваримо стабилан однос испуњен поверењем. Са оваквим ставом ми се у односима осећамо сигурније, без ризика да будемо преварени. Уколико немамо овакав почетни став нема ни правог блиског односа.

Одговори се могу тумачити као вид пројекције људи који поседују технике асертивног комуницирања и који показују отвореност према другим људима и у комуникацији. Друга половина испитаника даје могућност примене асертивним техникама, али исказује дозу сумњичавости, с обзиром на различита лична и професионална искуства, док 5% а priori одбија било какву комуникацију, осим војну, субординирајућу комуникацију, што може да проистиче и из карактеристика ауторитарне структуре личности.

Закључак

Руковођење и командовање у Војсци носе специфична обележја, које условљава природа војне делатности – оружана борба која захтева синхронизована дејства свих елемената. Поштовање принципа субординације одређује односе претпостављени–потчињени и безусловно извршавање наређења (елементи аутократског руковођења), а иницијатива и самосталност потчињених у делокругу који одређује претпостављени указују на елементе демократичности.

Принцип демократичности мора се уважавати, пре свега у процесу доношења одлука. Субординација и дисциплина могу да омогуће иницијативу, самосталност, критику, самокритику, размену мишљења и сугестија у фази припреме одлуке и наређења претпостављених. Приликом размене мишљења треба уважавати све оно што је добро и корисно, чиме се обезбеђује уважавање личности потчињеног, као и реализација одлуке, јер су људи спремнији да извршавају оне одлуке у чијем креирању су и сами учествовали. Међутим, након донете одлуке претпостављеног, предлози и критика немају место у систему војног руковођења, а потчињени се морају борити за њену реализацију.

Пракса показује да у у комуницирању у војној организацији могу да се појаве грешке које утичу на међуљудске односе, задовољство послом, а чак и перформансе организације. На пример, претпостављени може да онемогућава потчињенима да изнесу своје мишљење, да тежи монополу права на говор и вредновању само свог мишљења, да тражи искључиво право на формулисање ставова или да побија предлоге или супротна мишљења појединаца, чак и у тимском раду или решавању неког проблема. Претпостављени некада неадекватно или претерано реагују на мање или веће грешке потчињених или заузимају тзв. истраживачки став о потчињенима. С друге стране, у страху да не доведу у питање свој положај или напредовање потчињени примењују пасивност, конформизам са мишљењем претпостављеног или пасивно-агресивну комуникацију која посебно негативно делује на радну или породичну средину.

За све процесе у војној организацији посебан значај има ефективно комуницирање. Успешно комуницирање са другим људима, међутим, не зависи само од одређених особина личности, које могу бити погодније или мање погодне за комуникациони процес, него и од научених вештина опхођења и комуницирања. За вештину поступања у руковођењу битно је колико је руководилац способан да се стави у улогу потчињеног и да из тог угла покуша да разуме његове личне проблеме и тешкоће, јер према другима треба да се односи онако како сам човек жели и очекује да се други односе према њему. У исто време, потчињени треба да развија стил комуницирања који му омогућава да искористи своје способности и вештине или добру атмосферу која постоји у организацији. Асертивност, као врста понашања и комуницирања, може да омогући достизање таквих циљева.

Асертивно комуницирање има значајне користи за оне који их примењују. Омогућава развој самопоуздања, вредновање себе и развијање обостраног поштовања. Такође, омогућава смањивање стреса и анксиозности. Могућност да се сопствени ставови, мишљење и осећања изразе ствара осећање задовољства, али и већу посвећеност радној средини.

Резултати истраживања начелно показују да припадници Војске имају висок степен личне асертивности, који представља потенцијал за развој успешне комуникације. Међутим, приликом изражавања ставова о асертивности у Војсци, постоје подељена мишљења о могућности примене у различитим ситуацијама. Већина сматра да асертивност не може да наруши принцип хијерархије у војној организацији и да не доводи у питање ауторитет командног или руководећег кадра, као и да утиче позитивно на стварање подстицајне психосоцијалне климе и добрих међуљудских односа. Ипак, испитаници су били подељени у погледу могућности да руководиоци/команданти прихвате асертивност, наводећи у појединим одговорима да у пракси такво понашање одговорни тумаче као нарушавање свог ауторитета.

Резултати анкете показују да међу припадницима Војске постоји спремност да се прихвати асертивна комуникација, као савремени вид комуницирања. Неговање асертивне комуникације у војној средини може да обезбеди искоришћавање неисцрпне, креативне снаге сваког појединца, без обзира на његов положај и место у хијерархији и степен социјалне моћи. Ограничења постоје само уколико нарушавају субординацију и хијерархију и ефикасно извршавање задатака.

Асертивно комуницирање је корисна вештина, али је потребно да се учи и увежбава и ситуационо и временски адекватно примењује. Може да има посебан ефекат ако га практикују људи који се налазе на различитим лествицама у хијерархији.

Литература и извори

[1] Being Assertive. Reduce Stress, Communicate Better, Mayo Clinic Staff, <http://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/stress-management/in-depth/assertive/art-20044644> (20.05.2015)

[2] Bishop S. Develop Your Assertiveness, 3rd ed., Kogan Page Limited, 2013.

[3] Bowen, D. E. dan Schneider, B. *Boundary-Spanning Role of Employees and The Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research*. Dim. The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses, J. Czepiel, M. Solomon, and C. Surprenant, eds, Lexington, MA: D. C. Health, 1985, 127-47.

- [4] Colleen K., Assertion Theory, <https://www.safaribooksonline.com/library/view/the-pfeiffer-book/9780470181805/ch09.html> (20.5.2015).
- [5] Garner E. *Assertiveness-Recalm your Assertive Birthright*, Bookboon, 2012.
- [6] Gruen G, Uhl-Bien M., *Relationship - based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years*, 2012, *Leadership Quarterly* 6 (2) 219-247.
- [7] Здравковић Ј. *Вештине владања собом*, Зограф, Ниш, 2005.
- [8] Касагић Љ, Костић П., *Психологија за војне старешине*, Центар високих војних школа ВА КоВ, Београд, 1992.
- [9] Касагић Љ. и сарадници, *Практикум за војне старешине*, ВА КоВ, Београд, 1990.
- [10] Костић П., *Психологија борбених јединица*, НИЦ Војска, 2000.
- [11] Lloyd S. R., *Developing Positive Assertiveness*, 3rd ed. CRISP-learning, Menlo Park, CA, 2001.
- [12] Northouse P., *Leadership – Theory and Practice*, Sage Publication, Inc. 2010.
- [13] Peneva I, Mavrodiec S. A Historical Approach to Assertiveness, *Psychological Thought*, 2013, Vol. 6(1), 3-26 .
- [14] Петровић С. *Функције и особине стрешине командира чете-батерије*, Центар Високих војних школа РМ, 1988.
- [15] Schwarty A. E. *Responsible Communication*, Schwarty A.E and Associates, Waverley, MA, 2006.
- [16] Robbins S. Coulter M., *Management*. Tenth Edition, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2009.
- [17] <http://smallbusiness.chron.com/mechanistic-organizational-structure-58785.html>
- [18] <http://www.essayforum.com/undergraduate-2/communication-military-organization-37171/>