



**MINISTARSTVO OBRANE REPUBLIKE HRVATSKE  
GLAVNI STOŽER ORUŽANIH SNAGA  
SEKTOR ZA OBUKU I ŠKOLSTVO**

**VODIČ  
ZA DOČASNIKE KOPNE NE VOJSKE**

- prijevod -

Zagreb, 1997.

**Izdavač:** Sektor za obuku i školstvo GSHV  
Zagreb, Ilica 256<sup>b</sup>

**Priredio:** Odjel za provedbu programa MPRI-DTAP  
brig. dr.sc. Mladen *Barković*

**Naslov izvornika:** TC 22-6 'The Army Noncommissioned Officer  
Guide'; Headquarters, Department of the Army;  
23.11.1990.

**Urednik:** sat. Neven *Kranjčec*, prof.

**Recenzija:** brig. dr.sc. Mladen *Barković*

**Prijevod:** puk. Milan *Odak*

**Lektura:** Boženka *Bagarić*, prof.

**Tisak:** Tiskara HVU "Petar Zrinski"  
za tisak: Mario *Duk*, inž.

**Naklada II izdanja:** 2000 primjeraka

#### **Odobrenje za distribuciju i korištenje priručnika**

TC 22-6 '*The Army Noncommissioned Officer Guide*' (Vodič za dočasnike kopnene vojske) je preveden i umnožen od strane MORH-a za namjensku uporabu u OS Republike Hrvatske u vođenju programa obuke u ustanovama i postrojbama HV.

Umnožavanje TC 22-6 će se strogo nadzirati i distribuirati isključivo za potrebe vojnih obrazovnih ustanova, knjižnica, vojnih središta za obuku i postrojbi HV. Ovo odobrenje izdalo je Zapovjedništvo kopnene vojske SAD za obuku i doktrinu (TRADOC), dana 25. listopada 1995. godine.

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Knjižnica HVU "Petar Zrinski"  
355.51:355.336(73)(035)  
**VODIČ za dočasnike kopnene vojske :**  
prijevod. - Zagreb : Ministarstvo obrane  
Republike Hrvatske, Glavni stožer  
Hrvatske vojske, Sektor za obuku i  
školstvo, 1995. - 43 str. ; 24 cm

Izvorni stvarni naslov: TC 22-6 "The  
Army Noncommissioned Officer Guide".

## Predgovor

*Ova knjiga je posvećena uspomeni na dočasnike čija se nesebična i domoljubna služba proteže do ranog djetinjstva ove velike države. Ovi dočasnici, američki sinovi i kćeri, služili su časno podupirući i braneći Ustav, koji utjelovljuje naš sustav vladanja i jamči temeljna prava naših građana.*

*Ova knjiga je također posvećena ljudima i ženama pripadnicima današnjeg dočasničkog kora, koji brinu o promicanju ovih tradicija, ponosno noseći svoje oznake i služeći časno u utverdama, postajama i bazama od Camp Caseya u Koreji pa do Kaiserslauterna u Zapadnoj Njemačkoj.*

*Na kraju, ova knjiga je posvećena i onim budućim dočasnicima koji će brinuti o baklji koju ćemo im predati.*

*Mi, zajednička svijest, duh i tijelo svih prošlih i sadašnjih dočasnika, personifikacija dočasničkog kora kroz našu nacionalnu povijest, vidimo ovo vođenje kao mogućnost za prenošenje našeg znanja i unošenje u vas dijela svjetlosti i ponosa koje mi kao dočasnici osjećamo.*

*Mislimo da će ova knjiga biti posebice korisna mladim dočasnicima čina narednika i nadamo se da će biti nadahnuće i pomoć u izobrazbi kroz njihovu dugu i uspješnu karijeru.*

*Ova knjiga će vam reći koji su vaši autoriteti i kako dobivate te autoritete. Ona objašnjava odnose između časnika i dočasnika, i opisuje vaše specifične dužnosti i odgovornosti. Vještine, znanja i stavovi koje obrađuje pomoći će vam naučiti ne samo što morate ZNATI i RADITI kao dočasnici, već i kako BITI dočasnik.*

### *Dočasničko vjerovanje (kredo)*

Nitko nije profesionalniji od mene. Ja sam dočasnik, vođa vojnika. Kao dočasnik shvatio sam da sam član uvijek ponosnog kora, koji je poznat kao "kralježnica vojske".

Ja sam ponos dočasničkog kora i uvijek ću se ponašati kao nositelj kredita koji mi daje kor, vojna služba i moja država, a bez obzira u kakvoj se situaciji nalazim. Neću koristiti svoj čin ili položaj da bih sebi priskrbio užitak, dobit ili osobnu sigurnost.

Sposobnost je moje geslo. Dvije temeljne odgovornosti uvijek će biti prve u mojim mislima - provođenje moje zadaće i dobrobit mojih vojnika. Težit ću dostići taktičku i tehničku osposobljenost. Svjestan sam svoje moje uloge kao dočasnika. Udovoljit ću svojim odgovornostima koje čine tu ulogu. Svi vojnici imaju pravo na izvanredno vođenje; ja ću im to vođenje omogućiti. Znam svoje vojnike i uvijek ću udovoljiti njihovim potrebama prije nego

svojim vlastitim. Stalno ću komunicirati sa svojim vojnicima i nikada ih neću ostaviti neinformiranim. Bit ću pošten i nepristran kada preporučujem i nagrađivanje i kažnjavanje.

Časnici u mojoj postrojbi imat će maksimalno vrijeme za izvršavanje svojih dužnosti; oni neće morati izvršavati moje. Zaslužit ću njihovo poštovanje i povjerenje isto tako kao i ono od svojih vojnika. Bit ću odan onima s kojima služim: starijima, sebi ravnima i podređenima jednako. Pokazivat ću inicijativu poduzimajući odgovarajuće akcije u nedostatku zapovijedi. Neću kompromitirati svoju čestitost i moralnu hrabrost. Neću zaboraviti, niti ću dopustiti svojim kolegama da zaborave da smo mi profesionalci, dočasnici, vođe!



# 1. POGLAVLJE

## *Preuzimanje vodećih pozicija*

Preuzimanje vodećih položaja jedna je od specifičnih situacija vođenja s kojom ćete se sretati. Sve što je obrađeno u FM 22-100 o tome što vi morate BITI, ZNATI i UČINITI odnosi se na preuzimanje vodećih položaja.

Kad preuzmete vodeći položaj, cijenit ćete četiri čimbenika: vođu, vođene, situaciju i komuniciranje. Usmjerite svoja nastojanja na sljedeće:

- što vaša organizacija očekuje od vas,
- vidite tko je vaš neposredni vođa i što od vas očekuje,
- odredite razinu stručnosti, snagu i slabost vaših podređenih,
- otkrijte ključne ljude izvan vaše organizacije koji su voljni pružiti vam potporu potrebitu za izvršavanje zadaća.

Također ćete razgovarati s vašim vođama, sebi ravnima, ključnim ljudima kao što su desetnici i vodni dočasnici. Napravite jasne odgovore na sljedeća pitanja:

- što je zadaća organizacije,
- kako je ta zadaća postavljena u zadaću neposredno više organizacije,
- koje to standarde organizacija mora dostići,
- koji su vam resursi na raspolaganju kao pomoć za izvršenje zadaća organizacije,
- koje je stvarno stanje morala,
- tko izravno odgovara vama,
- koja je snaga i koje su slabosti vaših ključnih ljudi i postrojbe,
- koji su ljudi izvan organizacije koji pomažu izvršavanje zadaća (koje su njihove slabosti i moć).

Da biste bili sigurni, postavite sebi ova pitanja u pravo vrijeme, o pravim ljudima i na pravi način. Odgovori na ta pitanja, i druga pitanja koja iz njih izvire, pružit će informacije koje su vam potrebite za snimanje situacije i odabir pravilne strategije vođenja (usmjeravanje, sudjelovanje ili delegiranje).

## 2. POGLAVLJE

### *Dočasničko geslo (kredo)*

#### **NITKO NIJE VEĆI PROFESIONALAC OD MENE**

Značenje dočasničkog gesla "Nitko nije veći profesionalac od mene" nije puk skup riječi, to je obećanje i zavjet.

To je obećanje koje vi dajete samom sebi i narodu SAD da ćete učiniti sve kako biste postigli i održavali najviše vojne standarde, ostavili u naslijeđe onima koji vas nasljeđuju požrtvovnu službu, predanost vrlinama i ljubav prema domovini.

To je zavjet svim onim prijašnjim dočasnicima da njihova služba i odricanja nisu uzaludni. Njihova odanost visokim idealima ove zemlje - naš Ustav i obrana slobode Amerike - povijest je vojske SAD. Niz bijelih križeva koji se protežu od Valley Forgea do Gettysburga i od Omaha Beacha do Khe Sanha, stoje kao nijemi svjedoci njihove hrabrosti i vrijednosti.

Zadržavajući u sjećanju istinu na ove dočasnike, koji su pokazali krajnju hrabrost, koji su pokazali krajnje odricanje za slobodu što je uživamo, vi ćete svakodnevno potvrđivati svoj profesionalizam. Ali prije nego što ovo postignete, morate razumjeti što znači biti profesionalac.

- Što znači biti pripadnik dočasničkog kora?
- Što je to dočasnik?

Da biste odgovorili na ova pitanja, morate istražiti dužnosti i odgovornosti dočasnika i standarde koje morate dostići.

#### **JA SAM DOČASNIK , VOĐA VOJNIKA.**

Što je vođa? Prirodno, vođa je netko tko je zadužen za nešto ili je zapovjednik. Postoje četiri čimbenika vođenja: vođa, vođeni, situacija i komunikacije, koji uvijek djeluju na to kada će i kako vođa poduzeti neku akciju. Dokle god ste vođa, u cilju pravljenja dobre odluke, najprije morate razumjeti samog sebe - tko ste vi, što znate i što možete uraditi. Za učinkovito vođenje vaših vojnika ili vašeg osobnog razvoja, morate poznavati svoju snagu i slabosti.

**Što je vođenje?** *Vođenje je proces utjecaja na druge postavljanjem ciljeva, usmjerenjem i motivacijom.*



Vi postavljate ciljeve kada određujete prioritete, objašnjavate značaj zadaća, usmjeravate vojnike na prave stvari. Održavajući svoje vojnike informiranima, vi pomažete sigurnost da će oni djelovati učinkovito i s punom stegom čak i u bojnim situacijama.

Vi osiguravate usmjerenja kada postavljate i pojačavate norme. Iz dana u dan vaš primjer vlastite hrabrosti, iskrenosti, stručnosti i predanosti igra životnu ulogu u održavanju ovih standarda i usmjerenja.

Vi motivirate vaše vojnike brinući se o njima, izazivajući ih čvrstim, realističnim treningom, razvijajući ih u jedinstven tim, nagrađujući uspjeh i dajući im sve odgovornosti koje oni mogu prihvatiti.

**KAO DOČASNIK SHVATIO SAM DA SAM ČLAN  
UVIJEK PONOSNOG KORA POZNATOG KAO  
“KRALJEŽNICA VOJSKE”**

Nužan i stalan dio svakog uspjeha organizirane vojne snage jest čvrsti, usmjereni i profesionalni dočasnički kor. U davna vremena, vojska je odabrala vojnike koji su pokazivali vještine, hrabrost i sposobnosti vođenja za izvršavanje dužnosti dočasnika. Od Građanskog rata, vojska SAD je promovirala vojnike vašeg ranga u pomoćnike časnika za izvršavanje značajnih dnevnih zadaća u postrojbama.

Vi vodite vojnike u svakom satu svakodnevno. Vi nadgledajte da se oni brinu o ciljevima i duhom i djelom. Vi postavljate visoke standarde i uvježbavate vojnike u dostizanju tih standarda - vi vodite primjerom.

Vaš posao je težak, zahtjevan, ali i zahvalan. Vi i vojnici koje vodite jeste srce vojske. Vi vodite vojnike do djelatne razine na kojoj se odvijaju svakodnevni značajni i temeljni poslovi vojske.

Budući da živite i radite izravno sa svim vojnicima, imate i najviše mogućnosti upoznati ih onakve kakvi stvarno jesu. Vi ste prvi za prepoznavanje dobrih osobina vaših vojnika i učenje vojnika kako najbolje uporabiti te njihove dobre osobine, prvi za otkrivanje i vježbanje vojnika za otklanjanje njihovih slabosti. Vi ćete biti pozivani i traženi od vaših vojnika, zabrinuti kada se spotaknu, ponosni kada uspiju.

Naučit ćete da nema značajnijeg pitanja od pripreme vojnika za borbu ni većeg ponosa od vođenja američkih vojnika i u miru i u ratu. Vi ćete učiniti sve ovo i još više, učeći iz prve ruke zašto se dočasnici nazivaju “kralježnicom vojske”.

To je titula koju ćete nositi s ponosom.

**JA SAM PONOS DOČASNIČKOG KORA I UVIJEK ĆU SE PONAŠATI KAO NOSITELJ KREDITA KOJI MI DAJE KOR, VOJNA SLUŽBA I MOJA DRŽAVA BEZ OBZIRA U KAKVU ĆU SITUACIJU DOVESTI SEBE.**

Dio ponosa koji ste osjetili kada su vam dali prvi čin jest shvaćanje onog što ste postali: u tom trenutku ste postali najnovija karika u dočasničkom lancu. To je kanal koji se proteže kroz više od dvije stotine godina obilježavajući povijest i prolazeći tisuće dalekih bojišta.

Ceremonija uvođenja dočasnika, koja prati promoviranje vojnika u prvi dočasnički čin, ojačava i gradi ponos koji svi dijelimo kao pripadnici jednog elitnog kora.

Uz ponos zbog pripadnosti toj značajnoj skupini, dolazi i dodatna odgovornost-poštivanje uspomena na one ljude i žene iz dočasničkog kora koji su služili s ponosom i čašću.

Vi ćete ih poštivati kroz hrabrost, povjerenje, odanost i sposobnost kojima težite i pokazujete ih svakodnevno. Poštivat ćete ih prihvaćajući ideale osobnog poštenja i predanog služenja.

Bez obzira na situaciju, nikada ne smijete zaboraviti tko ste i što ste. Primjeri koje svakodnevno dajete živi su testament ideala za koji su se oni borili i možda umrli. Oni još uvijek žive u vama.

Konačno, kao što morate biti odani sjećanju na one koji su bili prije, tako imate odgovornost i odanost i prema onima s kojima služite danas. Odanost postrojbi podrazumijeva obostranu obvezu između onih koji vode i onih koji su vođeni, te među vojnicima gradi osjećaj pripadnosti jednog drugom.

Odanost vojsci traži vašu potporu vojnog i građanskog zapovjednog kanala. Lojalnost naciji ne znači samo vašu potporu i obranu Ustava protiv svih neprijatelja, stranih i domaćih, već i vašu spremnost i dobrovoljnost za borbu za američke ideale slobode i pravde.

**Profesionalna vojna etika:**

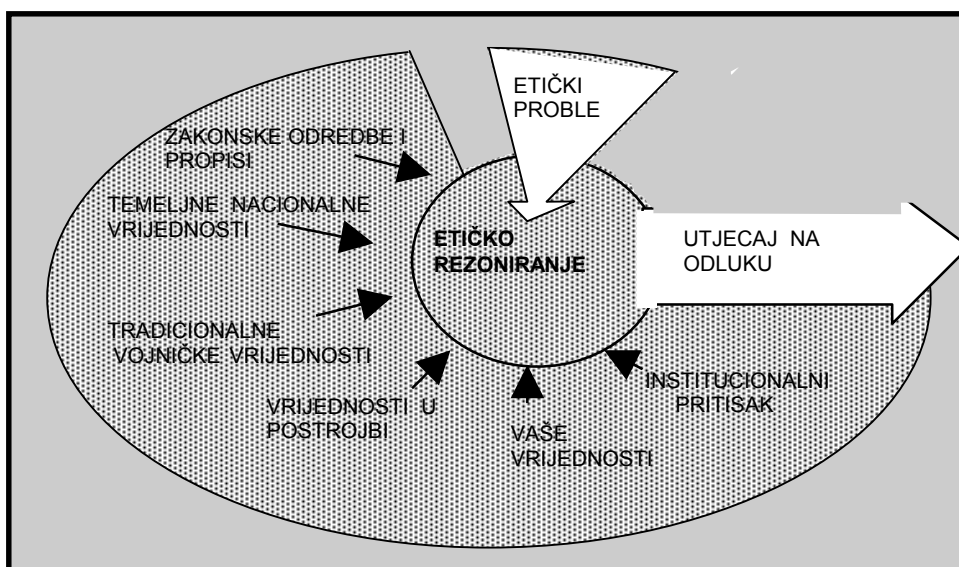
- odanost
- dužnost
- nesebična služba
- poštenje

odražavaju vjeru i vrijednosti koje svi vojnici moraju posjedovati. Kako bilo, kao dočasniku, ova etika je temelj postojanja ovlasti vas kao vođe. Ona utječe na to kako vi mislite i učite, kako primjenjujete planove, kako tretirate ljude.

Ako je dočasnik "kraljeznica", onda je profesionalna vojna etika "srce" dočasničkog kora i iz tog srca izvire naš ponos.

**NEĆU RABITI SVOJ ČIN I POLOŽAJ DA BIH  
PRISKRBIO UŽITAK, DOBIT ILI OSOBNU  
SIGURNOST.**

Kao vođa, vi imate moralnu odgovornost. Morate biti vrijedni uloge uzora čak i kada se sretnete s iskušenjem uporabe vaše novostečene snage ili položaja da olakšate sebi neke poslove i stvari. Da biste bili vođa vrijedan vjere i povjerenja koje američki narod ima u vas, morate biti jakog i časnog karaktera.



Kada se sretnete sa situacijom u kojoj je pravo etičko rješenje nejasno, raščlanite sve čimbenike i snage koje utječu na situaciju i onda odaberite pravac koji najbolje služi idealima naroda. Često, vrijednosti koje nalazite u profesionalnoj vojnoj etici mogu vam pomoći u odabiru najboljeg pravca djelovanja.

Naći ćete poštenje kao potku na kojoj se veze cjelokupna vojna etika. Poštenje znači biti čestit i ispravan, izbjegavati podlosti i živjeti s vrijednostima koje očekujete od svojih podređenih. Poštenje zahtijeva da djelujete u skladu s drugim vrijednostima vojne etike.

Morate biti potpuno čisti, časni, iskreni i izbjegavati podmuklo ponašanje. Poštenje je temelj za vjeru i povjerenje koje mora postojati među pripadnicima vojske. Nadalje, morate pokazivati poštenje u vašem osobnom životu. Ako iznevjerite poštenje, vi kidate vezu sa povjerenjem između vas, vaših vojnika i vaših vođa.

## SPOSOBNOST JE MOJE GESLO

Vjera i povjerenje koje vaše vođe i vaši vojnici imaju u vas ne temelji se samo na tome tko ste vi, nego i na tome što znate i što ste sposobni učiniti. Kroz više od 200 godina služenja vojska je odredila okosnicu za procjenu i razvoj vođenja. Okosnica se sastoji od devet sposobnosti vođenja što ih ustanovljavaju široke kategorije vještina, znanja i stavova koje određuju vođino ponašanje. One su:

<b>Komuniciranje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• jasna pitanja / koncizne zapovijedi</li><li>• prijam / shvaćanje informacije</li></ul>
<b>Nadzor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• voditi vojnike / postrojbu</li><li>• provoditi nadzor / odgovornost</li></ul>
<b>Podučavanje/savjetovanje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• podučavanje pojedinaca/uvježbavanje tima</li><li>• procjena provedbe namjenskog treninga</li><li>• podučavati i osigurati povratnu informaciju</li></ul>
<b>Razvoj vojnog tima</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• razvoj jedinstva postrojbe</li><li>• njegovati odanost i pripadnost, izgrađivati duh i povjerenje</li><li>• voditi trening fizičke spremnosti</li></ul>
<b>Tehničko- taktičke vještine</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• dovesti vještine na traženu razinu</li><li>• osposobljenost za oružje / opremu</li><li>• orijentacija na terenu</li><li>• provoditi i usmjeravati održavanje</li></ul>
<b>Odlučivanje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• provedba procesa rješavanja problema</li></ul>
<b>Planiranje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• planirati pojedinačno / timsko vježbanje</li></ul>
<b>Uporaba raspoloživih sustava</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• uporaba automatskih baza podataka ili drugih računalnih sustava</li></ul>
<b>Profesionalna etika</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• voditi primjerom</li><li>• poštovati profesionalnu vojnu etiku</li><li>• pokazivati visoke osobne / profesionalne vrijednosti</li></ul>

**DVIJE TEMELJNE ODGOVORNOSTI UVIJEK ĆE  
BITI PRVE U MOJIM MISLIMA - PROVOĐENJE MOJE  
ZADAĆE I DOBROBIT MOJIH VOJNIKA**

Vaša postrojba je dio vojske u kojoj djelujete, svakodnevno radite, gdje pokazujete i razvijate svoju stručnost. Trenirajući vojnike, pridonosite postrojbenim zadaćama i bojnoj spremnosti, a kroz to i obrani naroda.

Postrojba je vaša obitelj, vaš tim. Vi imate nekoliko odgovornosti za vaš tim zbog položaja koji zauzimate. *Primarna odgovornost je briga za vaše vojnike.* Ovo radite razvijanjem i stalnom brigom za njihovu dobrobit. U vojsci, ovo znači da morate znati i razumjeti svoje vojnike dovoljno dobro kako biste ih mogli uvježbavati do visokog standarda vještina kao pojedince i tim, i uporabiti ih sukladno s njihovim mogućnostima.

*Vježbanje pojedinaca je vaš primarni posao.* Morate razviti uvježbane vojnike koji imaju stegu, koji su fizički snažni, psihički čvrsti i visoko motivirani. Morate vježbati svoje vojnike u svim pitanjima koja su značajna za izvršavanje zadaća u vrijeme rata, jer oni moraju vjerovati u svoje mogućnosti i pravilno djelovanje u teškim okolnostima borbe. Učinkovit trening je ključ mobilnosti, razvoja i ubojitosti današnje borbeno spremne vojske.

## TEŽIT ĆU DOSTIĆI TAKTIČKE I TEHNIČKE VJEŠTINE

Prije treninga vaših vojnika, morate znati svoj posao. Obično, ovo znači dostizanje i taktičkih i tehničkih znanja. Trebate postati tehnički sposobni radi uspješnog izvođenja svih zadaća koje se odnose na vaš položaj, uključujući i mogućnost uporabe i održavanja svih raspoloživih sredstava. Taktičke vještine dolaze kada ste u stanju potpuno stručno uporabiti svoje vojnike i njihovu opremu, i kada razumjete svoje zapovjedničke namjere i važeću ratnu doktrinu vojske.

Postoje **tri potporna razvoja vođe**: *utemeljeno vježbanje, operativni zahtjevi i samorazvoj.* Zapovjednici i stariji dočasnici imaju odgovornost osiguranja mogućnosti i vođenja za vaše vježbanje, napredovanje i korisnu uporabu vas na položaju s visokim odgovornostima. Oni će vam osigurati vrijeme i pripremu za pohađanje i uspjeh u svim školama u dočasničkom sustavu izobrazbe (vidi prikaz u privitku).

U svakom slučaju, morate se brinuti i imati odgovornost za svoje osobne akcije te dovesti svoj razvoj i mogućnosti do maksimuma. Samorazvoj, kroz razne programe i tečajeve načinjene za razvijanje vaših sposobnosti vođenja, jest vaša odgovornost.

Devet sposobnosti i vještina vođe, znanja i stavovi koje morate imati na svim razinama najsnažnije su sredstvo za vaš razvoj i razvoj vaših vojnika. One osiguravaju univerzalne norme za vas i sve ostale vođe u vojsci.

Vođenje je povezano sa znanjem. Povjerenje koje vojnici imaju u vaše taktičke i tehničke sposobnosti omogućavaju vam vježbanje i vođenje tima. Vaši vojnici će prepoznati kada ste stručni u određenom području

i bit će ponosni na činjenicu da imate iskustva i znate kako ih trenirati i voditi. Vaša taktička i tehnička sposobnost je, u ovom slučaju, ključ njihovog poštovanja, vjere i povjerenja u vas kao vođu.

Iako je vježbanje i vođenje vojnika vaša temeljna odgovornost, vi imate i druge odgovornosti prema zapovjednicima, postrojbi i Sjedinjenim Američkim Državama. Od vremena Barona Von Steubena "Propisa za zapovijedi i stegu postrojbi Sjedinjenih Država", dočasnici moraju imati odgovornost i autoritet za provođenje zapovijedi i stege.

**SVJESTAN SAM SVOJE ULOGE DOČASNIKA.  
UDOVOLJIT ĆU SVOJIM ODGOVORNOSTIMA KOJE  
ČINE TU ULOGU.**

Kao dočasnik, vi imate **dva tipa autoriteta**: *zapovjedni i opći vojni* autoritet. Autoritet vam daje zakonitu moć upravljanja vojnicima, poduzimanja akcija koje zahtijeva vaš položaj vođe ili provođenja dobrih zapovijedi i stege.

Vi imate **zapovjedni autoritet** sve vrijeme dok zauzimate položaj koji zahtijeva upravljanje i nadzor vojnika. Svakako, vi taj autoritet imate samo nad vojnicima i opremom iz svoje postrojbe. Zapovjednik tanka, vođa desetine, vodni dočasnik ili intendant u kuhinji rabe zapovjedni autoritet kada upravljaju i nadziru svoje ljude.

Drugi izvor vašeg zapovjednog autoriteta jest u kombinaciji kanala zapovijedanja i dočasničkog potpornog kanala čiji ste vi dio. Zapovjedni kanal prenosi zapovijedi i pravila i kroz dočasnički potporni kanal i time vam osigurava autoritet za vaš posao.

**Opći vojni autoritet** izvire iz prisege, zakona, hijerarhijske strukture, tradicije i propisa. Primjerice UCMJ (*zbirka vojnih propisa*) daje autoritet časnicima, vojnim službenicima, mornaričkim dočasnicima i dočasnicima za provođenje zapovijedi o stezi.

Ovaj široko temeljeni autoritet omogućava vam poduzimanje akcija kada god i gdje god neki pripadnik vojske sudjeluje u kršenju valjanih zapovijedi i stege. Kada sretnete nekog vojnika iz druge bojne negdje vani bez propisane odore, imate dužnost i obvezu provesti ustanovljene propise i norme.

**SVI VOJNICI IMAJU PRAVO NA IZVANREDNO  
VOĐENJE. JA ĆU IM TO VOĐENJE OMOGUĆITI.**

Nedavno ste još bili samo "jedan od vojnika". Sada, vi ste dočasnik, ali ste također odgovorni za vještine onih koje vodite. To znači da morate vježbati svoje vojnike za vještine u kojima su možda manjkavi.

Još ste odgovorni za praćenje zapovijedi, ali sada vi izdajete zapovijedi kao vođa desetine, posade, tima ili skupine. Ovo znači da više niste izvršitelj, nego stvari obavljate kroz napore drugih.

Vi morate donositi pravovremene i valjane odluke kako biste osigurali da će zadaće biti razumljive, nadzirane i izvršene. To je ono što izvanredno vođenje sadrži: uspostavljanje i jačanje standarda, određivanje ciljeva, usmjerenje i motivaciju vaših vojnika.

**JA ZNAM SVOJE VOJNIKE. UVIJEK ĆU PRIJE  
ZADOVOLJITI NJIHOVE POTREBE NEGO SVOJE  
VLASTITE.**

Dio određivanja ciljeva, usmjerenja i motivacije vaših vojnika jest odlučivanje koji od tri stila vođenja najbolje zadovoljava njihove potrebe. Sami morate biti dovoljno elastični kako biste se prilagodili vojnicima koje vodite i zadaćama koje su postavljene pred vas.

Neki vojnici kažu da se dive određenim narednicima jer ti dočasnici uvijek izgledaju kao da znaju što stvarno uraditi u određenoj situaciji. Drugi se dive vođi koji zna reći prave riječi u pravo vrijeme za izvršavanje zadaće i brigu o vojnicima.

Iskustvo vas uči da ne radite sa svim ljudima na isti način. Primjerice, znate da nije jednako učinkovito raditi s novim vojnikom kao s iskusnim zapovjednikom tanka ili vođom skupine i obratno.

#### **Usmjeravajući stil**

Kada je vrijeme kratko i samo vi znate što treba učiniti i kako to treba učiniti, usmjeravajući stil je najbolji za izvršavanje zadaća. Kada vodite vojnike koji nemaju iskustva i dovoljno stručnosti, u vremenskom deficitu, vi im trebate reći što, kako, gdje i kada uraditi ono što želite.

#### **Sudjelujući stil**

Kada vaši vojnici imaju određenu stručnost koja podupire vaše ciljeve, dopuštanje da sudjeluju u odlučivanju može ojačati proces izgradnje tima. U ovom slučaju, sudjelujući stil vođenja može biti vrlo učinkovit. Traženje informacija i preporuka od vojnika prije nego donesete odluku pomoći će izgradnji njihovog povjerenja i povećati njihovu potporu krajnjem planu.

### **Delegirajući stil**

Kada su vaši vojnici zreli, stručni i motivirani za izvršenje određene zadaće, vi možete slobodno probati delegirajući stil vođenja. Prenosjenje autoriteta za donošenje odluke na vojnike ili skupinu vojnika ne znači skidanje vaše odgovornosti za zadaću, ali njima pomaže u izgradnji povjerenja u njihove vlastite sposobnosti. Kada im dopustite da donesu konačnu odluku ili riješe samostalno problem, to pokazuje da imate povjerenja u njih i pomaže načela jedinstva i timskog rada.

U praksi ne postoji najbolji stil. Što je korisno u jednoj situaciji nije i u nekoj drugoj. Vi morate razviti u sebi dovoljno elastičnosti za uporabu sva tri stila i prosudbu za izbor stila koji je najprikladniji za situaciju i potrebe vaših vojnika.

**STALNO ĆU KOMUNICIRATI SA SVOJIM VOJNICIMA  
I NIKADA IH NEĆU OSTAVITI NEINFORMIRANIMA.**

Vaša sposobnost učinkovitog komuniciranja s vašim vojnicima isto je toliko važna kao i vaš stil vođenja.

Komuniciranje, kao četvrti glavni čimbenik vođenja, vidi se tek onda kada drugi zaista razumiju što im vi pokušavate reći i kada vi zaista razumijete što oni pokušavaju reći vama. Morate znati da vi prenosite te standarde svojim primjerom i time koje ponašanje zanemarujete, nagrađujete ili kažnjavate.

Vođenje je mnogo više od davanja primjera i hrabrosti. Vaša sposobnost govorenja pravih stvari u pravom trenutku i na pravi način izuzetno je značajan dio vođenja i brige za vaše vojnike.

U miru, morate stvoriti vezu s vašim vojnicima, što će ih navesti da vas slijede i pravilno se uključe u borbu. Morate dobiti njihovu vjeru i povjerenje prije, raije nego poslije početka borbe. Ono što i kako vi komunicirate s drugima gradi ili ruši čvrstinu odnosa između vas i vojnika.

U ratu morate jasno prenositi zadaće svojim vojnicima. Ako će oni stvaralački misliti na bojištu, moraju imati jasne koncepte "zahtjeva". Oni moraju imati sve aktualne informacije koje im zapovjedništva (voda i više) mogu dati o neprijatelju i drugim čimbenicima koji utječu na zadaću.

*Američki vojnici rade najbolje kada znaju zašto nešto rade. Pojedini vojnici su promijenili ishod borbe koristeći inicijativu u nedostatku zapovijedi. Držanje vaših vojnika informiranima, pomaže im pri odlučivanju i izvršenju plana prema vašim smjernicama, podržava inicijativu, poboljšava timski rad i moral.*



**BIT ĆU POŠTEN I NEPRISTRAN KADA  
PREPORUČUJEM I NAGRAĐIVANJE I  
KAŽNJAVANJE.**

Dobar zapovjednik se uvijek sreće s teškoćom usklađenog djelovanja kada se radi o postojanosti, poštenju i nepristranosti kod nagrađivanja i kažnjavanja. Morate biti postojani u podržavanju i povećavanju standarda i stege, ali također morate cijeliti svaku akciju po njenim vlastitim mjerilima.

Kako smo utvrdili ranije, nećete voditi sve vojnike na isti način. Morate korektno utvrditi stručnost, motivaciju i odanost vaših vojnika kako biste mogli primijeniti pravilnu akciju vođenja u pravo vrijeme. Primjerice, vojnik na novom poslu treba puno bliži nadzor nego iskusni vojnik na tom istom poslu. Vojnik s malim samopovjerenjem treba puno vaše potpore i ohrabivanja.

Nagrađivanje i kažnjavanje imaju različite svrhe. Nagrađivanje promiče željeno ponašanje; kažnjavanje smanjuje neželjeno ponašanje. Vojnici koji rade teško i rade svoj posao učinkovito zaslužuju vašu pohvalu; vojnici koji namjerno izbjegavaju slijediti vaše vođenje ili usvajati norme možda trebaju ukoravanje ili kažnjavanje.

Nagrađivanje vidljivo pokazuje vojnicima da njihov vođa, njihova postrojba i njihova država cijene njihovu hrabrost i njihov težak rad. Dobro odmjerena nagrada normalno podiže motivaciju vojnika za rad radi još većih priznanja.

Kažnjavanje onih vojnika koji namjerno izbjegavaju norme ili vaše smjernice ima isto tako velik utjecaj na ponašanje koje želite kao i nagrađivanje. Svakako, morate biti oprezni kod kažnjavanja. Nemojte kažnjavati vojnike koji nisu u stanju dostići norme; kažnjavajte samo one koji to ne žele ili su nemotivirani za uspjeh.

Morate također osigurati da vojnici koje ste kaznili razumiju koje ponašanje vodi kažnjavanju i da je njihovo ponašanje vaša primarna briga. Kažnjavanja ne trebaju biti ni prekomjernija ni stroža od onih potrebitih da odvrate vojnika od loših navika i rada.

Nadanja nagradi i strah od kažnjavanja mnogo utječu na ponašanje. Ako vas netko potapše po ramenu za dobro urađen posao, ili kazni za nezadovoljavajući rad, vi znate kako to izgleda i kako promijeniti svoje buduće ponašanje.

Kao vođa, morate izgraditi klimu koja ohrabruje vaše podređene da aktivnije sudjeluju i pomažu vam kod izvršavanja zadaće.

Ključni sastojak razvijanja ovih odnosa jest uzajamna iskrenost, poštivanje, povjerenje i postojanost kojom vi odmjeravate kažnjavanje i nagrađivanje. Ovo ima gotovo isti utjecaj na ponašanje vojnika kao i kažnjavanje i nagrađivanje samo po sebi.

**ČASNICI U MOJOJ POSTROJBI IMAT ĆE  
MAKSIMALNO VRIJEME ZA IZVRŠAVANJE SVOJIH  
ZADAĆA: ONI NEĆE MORATI IZVRŠAVATI MOJE.**

Isto kao što ste odgovorni za svoje vojnike, imate i odgovornost prema časnicima s kojima služite. I vi i vaš časnik dijelite isti cilj: izvršiti zadaću vaše postrojbe. Ovo znači da morate raditi zajedno, savjetovati se, pomagati i učiti jedan od drugog.

Vaš zapovjednik će postaviti postrojbena pravila i norme kako bi vam pomogao u izvršavanju vaših odgovornosti.

Vaš zapovjednik i drugi časnici raspoređeni u postrojbi dat će vam smjernice, resurse, pomoć i nadzor potrebit da biste vi izvršavali svoje dužnosti kao dočasnik, ali oni neće izvršavati vaše dužnosti za vas.

Govoreći na isti način, vi ste odgovorni za pomaganje i savjetovanje vaših časnika pri provođenju njihovih dužnosti. Oni su odgovorni za zajedničko vježbanje i spremnost i učinkovitost postrojbe. Kroz pojedinačno i timsko uvježbavanje, vi morate osigurati da vaši vojnici s njihovom osobnom opremom mogu djelovati kao učinkoviti pripadnici tima. U vašoj postrojbi, kao i u svim učinkovitim postrojbama vojske, časnici i dočasnici moraju odrediti najbolju skupinu njihovih dužnosti i odgovornosti zavisno od zadaće, situacije i osobnih mogućnosti i sklonosti.

<b>ODGOVORNOSTI</b>	
<b>ČASNICI</b>	<b>DOČASNICI</b>
Zapovijedanje, ustanovljavanje pravila i upravljanje vojskom.	Provedba dnevnih poslova u skladu s uspostavljenim pravilima.
Usmjereni na uvježbavanje postrojbe koje vodi izvršenju zadaće.	Usmjereni na uvježbavanje pojedinaca kao preduvjet ostvarivanja zadaće.
Primarno se bave postrojbom kao cjelinom i operacijama postrojbe (uporabom).	Primarno se bave pojedinačnim vojnicima i vođenjem timova.
Usredotočeni na učinkovitost i spremnost postrojbe.	Osiguravaju da podređeni dočasnici i vojnici sa svojom opremom budu spremni za djelovanje kao učinkoviti članovi postrojbe.
Usredotočeni na norme, uvježbavanje i profesionalni razvoj časnika i dočasnika.	Usredotočeni na norme, uvježbavanje i profesionalni razvoj podređenih dočasnika i vojnika.

**JA ĆU ZASLUŽITI NJIHOVO POŠTOVANJE I  
POVJERENJE ISTO TAKO KAO I OD SVOJIH  
VOJNIKA**

Vaši časnici i vojnici očekuju od vas izvanredno vođenje. U početku ćete dobiti poštovanje temeljeno na vašem položaju vođe, ali vi možete zadržati njihovo poštovanje i povjerenje kroz svakodnevno pokazivanje hrabrosti, iskrenosti, stručnosti i predanosti.

Povjerenje daje vašim vojnicima duboko usađenu vjeru da postrojba može i hoće izvršiti zadaću bez obzira na nepovoljne okolnosti. Ovo povjerenje će omogućiti vašoj postrojbi podnošenje nepovoljnih uvjeta daleko bolje nego što to mogu druge postrojbe. Vi ne možete zapovjediti povjerenje. Vojnici razvijaju povjerenje kroz realistične uvjete i simulirana bojna iskustva koja ih čine optimistima kada se radi o njima samima, njihovoj opremi, postrojbi i vođama.

Jedan način za izgradnju poštovanja i povjerenja koje vam je potrebno kao vođi jest uporaba 11 načela vođenja. Oni su univerzalni i izdržali su test vremena. Uporabite sljedeća načela za procjenu sebe i razvijte djelatan plan za usavršavanje svojih mogućnosti vođenja.

**Jedanaest načela vođenja**

- upoznajte sebe i težite samousavršavanju
- budite tehnički i taktički stručnjak
- tražite odgovornost i preuzimajte odgovornost za vaše akcije
- donosite valjane i pravovremene odluke
- budite primjer
- upoznajte vaše vojnike i radite za njihovu dobrobit
- održavajte vaše podređene informiranima
- razvijajte osjećaj odgovornosti kod vaših podređenih
- osigurajte da zadaće budu jasne, nadzirane i izvršavane
- izgrađujte tim
- koristite vašu postrojbu sukladno s njenim mogućnostima

**BIT ĆU ODAN ONIMA S KOJIMA SLUŽIM:  
STARIJIMA, SEBI RAVNIMA I PODREĐENIMA  
JEDNAKO**

Jedan veliki čovjek je napisao: "Čovjek nije otok." Ovo je posebice istina u vojsci gdje je timski rad izuzetno važan za izvršenje zadaća, i učinak cjeline je često veći nego je to prosti zbir učinaka pojedinaca ili dijelova te cjeline.

Vi kao dočasnik niste sami u ovom poslu. Imate svoje vojnike, dočasnički potporni kanal, kolege dočasnike i zapovjedni kanal. Imate različite odgovornosti, a najvažnije su vježbanje i vođenje vaših vojnika.

Ali, vi također imate obveze prema onima s kojima služite. Vi im dugujete odanost-spoznaju između vas i njih da ćete biti na raspolaganju jedni drugima, uvijek - i u miru i u ratu.

Vašim vođama dugujete poštovanje, privrženost i brzo izvršavanje zapovijedi. Sebi ravnima dugujete potporu, suradnju i svakodnevni primjer dočasničkog profesionalizma koji će donijeti ugled dočasničkom koru. Na kraju, vi svojim podređenima dugujete razumijevanje cilja, smjernice, motivaciju i stalnu brigu za njihovu dobrobit.

### **POKAZIVAT ĆU INICIJATIVU PODUZIMAJUĆI ODGOVARAJUĆE AKCIJE U NEDOSTATKU ZAPOVIJEDI**

Sve taktičke i tehničke vještine u svijetu nisu dobre dok ih nemate volju uporabiti. Vi ste sada vođa što znači da ste odgovorni za donošenje pravih i pravovremenih odluka samostalno.

Vođenje uvijek uključuje odgovornost. Vi želite podređene koji mogu ponijeti odgovornost i pomoći vam pri izvršenju zadaće. Isto tako, vaši nadređeni žele da vi pokazujete inicijativu u okviru njihovih stavova. Kada vidite problem ili nešto što treba riješiti, RIJEŠITE TO. Najbolji dočasnici znaju zadaću postrojbe, predviđaju što mora biti urađeno i URADE TO. Oni također donose dobre prosudbe i nastoje razriješiti problem kada zapovijedi nisu jasne.

Ponekad ćete pogriješiti, to je dio procesa učenja, i morate učiti iz te greške. Upravo kao što tražite odgovornost, morate i preuzeti odgovornost za svoja djela bilo da su dobra ili loša. To je dio vašeg razvoja kao vođe.

Kako god postajete zreliji kao dočasnik, tako će se i vaše prosudbe razvijati. Kako stječete veće znanje i iskustvo, tako ćete bolje razumijevati međusobne odnose s vašim vojnicima i rabiti različite mogućnosti. Za dobro odlučivanje nije ključ u impulzivnom djelovanju već u uporabi dočasničkog potpornog kanala, taktičkih i tehničkih znanja koja ste usvojili.

Vi ste dio tima, a ratovanje je timski posao. Morate razviti timski duh među svojim vojnicima, koji motivira dobrovoljnost i spremnost za odlazak u borbu i brzi prelazak iz mira u rat. Vojnici trebaju povjerenje

u vaše sposobnosti vođenja i njihove sposobnosti djelovanja u okviru tima. Vaša postrojba će postati tim samo onda ako vojnici vjeruju i poštuju vas i jedni druge kao dobro obučene profesionalce te vide značenje svog doprinosa postrojbi.

**NEĆU KOMPROMITIRATI SVOJU ČESTITOST I  
MORALNU HRABROST.**

Vaši vojnici će vas uzimati za uzor. Oni žele imati vođu na kojeg se mogu ugledati. Žele zavisiti od vas u podupiranju vrijednosti koje naše društvo traži. Vaši vojnici žele da vi budete dobri u svom poslu, ali isto tako žele i da budete časni i pošteni. Bivajući nositeljem etičkih normi, vi motivirate vojnike za razvijanje samostege, bojnog morala i izvršavanje pravih stvari bez obzira na opasnost.

Vi trebate moralne hrabrosti ne samo na bojištu već možda isto tako i u miru, za rad u vojarni ili na terenu. Možda osjetite pritisak nadređenih ili podređenih za izbjegavanje pravila, traženje drugog načina ili zanemarivanje normi. "Ne zanima me kako ćeš to uraditi, samo to uradi", otvoreni je poziv na brzo ustanovljene standarde. Ukoliko vas zapovijedi nadređenih tjeraju na lažno izvješćivanje, ili govorenje neistina, to će kod vas izazvati etičku dilemu. Vi želite izvršiti zapovijed, instrukciju ili sugestiju, ali znate da je to greška ili je čak i protuzakonito.

Bez obzira na to odakle izvire pritisak za neetičkim djelovanjem, vi obično u srcu znate pravu stvar koju treba uraditi. Ključno pitanje je imate li karakter za život s pravim vrijednostima i pod pritiscima. Ako gajite pravilno ponašanje i vrijednosti, stvari koje se trebaju uraditi u raznim situacijama su jasne i vi ćete ih uraditi.

Ukoliko učinkovito komunicirate s vojnicima, razvijajući njihove karaktere, pomažući im u ojačavanju osobnih vrijednosti i usađujući u njih jaču odanost profesionalnoj vojnoj etici, onda oni u radu neće imati etičkih dvojbi. Vaš cilj će biti razvijanje etike kako bi vaši vojnici djelovali brzo, s moralnom težnjom za izvršavanjem pravih poslova.

**NEĆU ZABORAVITI NITI DOPUSTITI MOJIM  
KOLEGAMA DA ZABORAVE DA SMO  
PROFESIONALCI, DOČASNICI, VOĐE.**

Vi ste dočasnik. Imate odgovornost prema svojim vojnicima, sebi ravnima, vođama, postrojbi i Vojsci SAD da budete koliko god je moguće bolji dočasnik. Ta odgovornost znači svima vidljivo isticanje vrednota hrabrosti, iskrenosti, stručnosti i odanosti u svakodnevnim djelatnostima.

To znači usvajanje devet sposobnosti vođe, svih vještina, znanja i stavova potrebitih vašem činu i dužnosti na kojoj ste.

To znači brigu i življenje po svim od jedanaest načela vođenja po kojima trenirate i brinete se o vojnicima.

Najviše pak od svega, to znači življenje po normama što su ih postavile stotine tisuća ljudi i žena koji su ponosno nosili oznake dočasnika u ovih više od dvjesta godina.

Njihovi herojski primjeri predanosti i odanosti postrojbi i vojsci pune naše povijesne knjige i potiču naš duh. Njihova odanost dužnosti i nacionalnim idealima, njihov osjećaj ponosa i hrabrosti pokazan u žaru borbe izvor je iz kojeg izrasta snaga današnjih dočasnika.

Vi ste dio baštine, suočen s odgovornostima i budućim izazovima. Vaš posao nije lagan. Ali, upravo kako su oni trijumfirali nad svim nedaćama, tako možete i vi. Vojska to očekuje, vaši vojnici to žele, a oni koji su bili prije to traže.

### 3. POGLAVLJE

#### *Vještine, znanja i stavovi*

Godine 1989., NCO Leader Development Task Force razvio je devet djelokruga vođenja i vještine, znanja i stavove koje treba imati svaka od razina.

Poglavlje 3 prikazuje stavove koji se očekuju od dočasnika nezavisno od čina i izdvaja zahtjeve za dočasničke vještine i znanja za svaku razinu. Popratni prikaz stručnosti opisuje najznačajnije dočasničke dužnosti i odgovornosti na odgovarajućim požajima.

#### **STAVOVI**

NCO Leader Development Task Force iz 1989. godine ističe da, iako su vještine i znanja progresivni i sekvencijalni kroz karijeru jednog dočasnika, stavovi da se BUDE učinkovit vođa ostaju isti nezavisno od čina.

Na temelju profesionalne vojne etike, dočasničkog gesla i prisege, Task Force prepoznaje 14 stavova zajedničkih svim učinkovitim dočasniciima-vođama.

#### **Stavovi CPL-SGM (kaplara-brigadnog narednika)**

- ◆ *podržavanje standarda*
- ◆ *pokazivanje primjerom*
- ◆ *izvršenje zadaće*
- ◆ *vođenje brige o vojnicima*
- ◆ *biti predan i nesebičan*
- ◆ *prihvatiti odgovornost za sebe i podređene*
- ◆ *izvršavati zakonite zapovijedi*
- ◆ *biti čestit i hrabar*
- ◆ *gajiti fizičku i umnu upornost*
- ◆ *pokazivati stručnost i samouvjerenost*
- ◆ *djelovati pošteno i jednako prema podređenima*
- ◆ *biti odan naciji i Ustavu*
- ◆ *biti odan nadređenima i podređenima*
- ◆ *pokazivati inicijativu i samomotivaciju*

### **Glavni narednik Kopnene vojske SAD (SMA)**

Ovaj položaj, ustanovljen 1966. godine, predstavlja najstarijeg narednika i po činu i po položaju. SMA na ovoj poziciji služi kao najstariji dočasnik savjetnik načelnika stožera Kopnene vojske.

SMA daje informacije o problemima dočasnika i vojnika i predlaže rješenja tih problema: norme, profesionalni razvoj, napredovanja, promicanje dočasnika; moral, trening, plaće, promicanje i kvalitetu života vojnika i članova njihovih obitelji.

Koristeći zapovjedne informativne kanale, SMA stalno drži vojnike na najznačajnijim pitanjima, a kroz sredstva priopćavanja informira američki narod o zadaćama vojske, radu vojnika i budućim trendovima za dočasnike i vojnike.

SMA usmjerava djelatnosti potpornog dočasničkog kanala preko najznačajnijih dočasnika, uporabom pisanih ili usmenih načina komuniciranja.

Ostale funkcije ovog položaja uključuju: prezentiranje dočasničkih pogleda Kongresu, odjelima ministarstva obrane, susrete s vojnim i građanskim organizacijama za razgovore o poslovima dočasnika i vojnika, primanje dočasnika i vojnika koji posjećuju glavno zapovjedništvo i predstavljanje svih dočasnika i vojnika na prikladnim proslavama.



## ***Command Sergeant Major i Sergeant Major***

Ovo je pozicija dočasnika na razini zapovjedništva bojne i višim razinama. On ili ona brinu se o pravilima i normama pri izvođenju, treningu, nastupu i ponašanju dočasnika i vojnika. CSM daje savjete i pokreće zahtjeve kod zapovjednika i stožera o pitanjima koja se tiču dočasnika i vojnika. CSM, postavljen u postrojbu ili više zapovjedništvo, usmjerava djelatnosti pripadajućeg potpornog kanala. Ovaj kanal funkcionira usmeno kroz narednike i obično ne uključuje pisane materijale. CSM upravlja Programom razvoja dočasnika obično pisanim direktivama i uporabom dočasničkog potpornog kanala. Kao najstariji dočasnik u zapovjedništvu, CSM je profesionalni trener u postrojbi, koji razvija i provodi cjelokupni program treninga.

### **Vještine - SGM**

#### KOMUNICIRANJE

- prijam i tumačenje informacija od nadređenih i podređenih,
- jasna pitanja i koncizne usmene i pisane zapovijedi,
- zapisi stavova sa savjetovanja,
- osiguranje utjecaja na personalna rješenja koja se tiču podređenih,
- sudjelovanje na rasčlambama bojne,
- pisanje izvješća o ocjenama dočasnika.

#### NADZOR

- nameće norme vojničkog ponašanja i postupaka,
- nadzire i odgovara za pojedince i postrojbu,
- nadzire zajedničko vježbanje,
- nadzire bojnu u izvođenju zajedničkog rada,
- nadzire održavanje opreme, životnog prostora i radnih mjesta,
- nameće provođenje vojnog programa sigurnosti u radu,
- nameće standarde jednakih mogućnosti u vojsci i pravila koja sprječavaju seksualno zlostavljanje.

#### UČENJE I SAVJETOVANJE

- predaje i provodi test zajedničkih normi (svake godine izdaju se norme za standardne postupke, npr. vrijeme stavljanja zaštitne maske, rasklapanja i sklapanja oružja i slično. To su jedinstvene norme za koje dočasnici obučavaju i provjeravaju vojnike),
- podučava i trenira vojnike u specijalističkim vještinama 1.2.3. 4. i 5. razine (vidi amer. dočasn. činove: 1=private-corporal, 2=sergeant, 3=staff sergeant, 4=sergeant first class, 5=svi viši dočasnici),
- podučava zajedničke vještine vođa u borbi,
- podučava provođenje usmjerenog treninga,
- trenira podređene u pravilnom izvršavanju zadaća,
- procjenjuje norme po određenim pitanjima,
- osigurava povratne informacije kroz savjetovanja i rasčlambe u bojni,
- poučava i trenira dočasnike za ocjenjivanje drugih dočasnika.

#### RAZVOJ VOJNOG TIMA

- razvija jedinstvo bojne,

- njeguje odanost i predanost,
- izgrađuje duh i povjerenje,
- usađuje stegu,
- brine o podređenima,
- vodi treninge fizičke spremnosti bojne,
- razvija i vodi podređene dočasnike,
- provodi treninge za održavanje zdravlja.

#### TAKTIČKA I TEHNIČKA OSPOSOBLJENOST

- stručnjak za oružja, trenira i nadzire ciljanja,
- stručnjak za oružja i opremu najvažniju za zadaće,
- provodi razvoj specijalističkih vještina na razinama 1-5 do zadanih normi,
- provodi razvoj zajedničkih vještina na razinama 1-5 do zadanih normi,
- usmjerava i vodi manevar bojne (taktičke radnje na terenu),
- primjenjuje sredstva (sprave, uređaje) za treninge,
- trenira i nadzire uporabu i pridržavanje preventivnih propisa,
- trenira i vodi zajedničke zadaće bojne,
- trenira i vodi zajedničke borbene vještine vođa.

#### ODLUČIVANJE

- tumači informacije i odlučuje o pitanjima koja se tiču bojne i vojnika u bojni,
- koristi proces rješavanja problema,
- koristi proces etičkog donošenja odluka,
- pokazuje inicijativu u raznim taktičkim situacijama,
- koristi vojni proces donošenja odluke.

#### PLANIRANJE

- planira pojedinačni i timski trening na temelju popisa prioriteta,
- koristi proces planiranja unatrag.

#### UPORABA RASPOLOŽIVIH SUSTAVA

- koristi i nadzire automatske sustave nadzora i informiranja na razini bojne i više,
- koristi sustave upravljanja informacijama i analitičke sustave na razini bojne i više.

#### PROFESIONALNA ETIKA

- vodi primjerom,
- pokazuje i koristi profesionalnu vojnu etiku,
- pokazuje visoke moralne standarde.

CSM i zapovjednik zajednički koordiniraju i razvijaju popis ključnih pitanja za ostvarivanje zadaće i individualnog treninga potrebitog da bi tim mogao prići borbenu-usmjerenom treningu. CSM i dočasnici-vođe tada odabiru pitanja specifična za trening pojedinca, koja podupiru sva pitanja i probleme zajedničkog treninga. CSM koristi zapovjedni informativni kanal za informiranje, pokazivanje brige za pitanja dočasnika i vojnika te za izgradnju "žestine" tima. Oni također predstavljaju zapovjednike pri održavanju dobrih odnosa s javnošću na vojnom i građanskom planu.

Sergeant Major (SGM) općenito je ključni dočasnik stožernih odjela na razinama višim od bojne. Njegovo iskustvo i sposobnosti jednaki su onom koje ima Command Sergeant Major, ali je njegov utjecaj na vođenje općenito ograničena na usmjerenja njegove ili njene dužnosti.

## **Znanja SGM**

### KOMUNICIRANJE

- načelo slušanja i gledanja (FM 22-101),
- načelo govora (TSP NCOES and USASMA RB 350-25),
- potrebna razina znanja čitanja 12.0 (TABE and AR 25-30),
- potrebna razina znanja pisanja 12.0 (TABE and AR 25-30),
- učinkovito pisanje vojnih vođa (DA PAM 600-67),
- sustav ocjenjivanja dočasnika (AR 623-205).

### NADZOR

- dužnosti, odgovornosti i autoritet dočasnika (TC 22-6; upravo čitate prijevod tog dokumenta koji govori o ovim pitanjima. U zagradama su navedeni dokumenti američke vojske koji pružaju znanja iz određenih oblasti ili pitanja, prip.prev.)
- odora i ponašanje (AR 670-1), uvojničavanje i ceremonije (FM 22-5),
- stalne procedure postrojbenog rada,
- sustav vojnog treninga i odgovornosti trenera (FM 25-100 & FM 25-101),
- naputak za rukovanje opremom bojne (TM 10-e serije),
- procedure opskrbe postrojbe (AR 735-e serije),
- vojni program sigurnosti (AR 385-e serije),
- jednake mogućnosti pravila protiv seksualnog dosađivanja (AR 600-20).

### UČENJE I SAVJETOVANJE

- pitanja zajedničkih vještina 1.2.3. i 4. razine (STP 21-1 i STP 21-24),
- pitanja, uvjeti i norme za potrebe pojedinaca (Soldiers Manual),
- zajedničke borbene vještine vođa,
- sustav vojnog treninga i odgovornosti trenera (FM 25-100 & FM 25-101),
- savjetovanje pojedinaca (FM 22-101),
- tehnike raščlambe u bojni (FM 25-101),
- program ocjenjivanja individualnog treninga (AR 350-37).

### RAZVOJ VOJNOG TIMA

- koncept razvoja tima (FM 22-102),
- načela vođenja (FM 22-100),
- čimbenici vođenja (FM 22-100),
- čimbenici stresa kod ljudi (FM 22-100),
- običaji i tradicije postrojbe,
- vojni sustav promicanja vojnika i dočasnika (AR 600-200),
- sustav izobrazbe dočasnika (AR 351-1),
- program razvoja dočasnika (AR 350-17),
- akcije za postizanje stege u satniji i bojni (UCMJ),
- trening fizičke spremnosti (FM 21-20),

- promicanje zdravlja u vojsci (AR 600-63).

#### TAKTIČKE I TEHNIČKE SPOSOBNOSTI

- trening ciljanja,
- djelovanje, karakteristike i uporaba oružja i opreme bojne,
- specijalističke vještine razina 1,2,3 i 4, pitanja i norme (Priručnik za vojnike i AR 611-201),
- zajedničke vještine razine 1,2,3 i 4 (STP 21-1 i STP 21-24),
- čitanje i kretanje po zemljovidu (FM 21-26) i tehnike manevra bojne,
- rukovanje opremom i sredstvima za trening (FM 25-101),
- naputak za rukovanje opremom (TM 10-e serije),
- zajednička pitanja-stvari bojne (ATREP/AMTP),
- zajedničke borbene vještine vođa.

#### ODLUČIVANJE

- proces rješavanja problema (FM 22-100 i FM 22-101),
- proces etičkog odlučivanja (FM 22-100),
- proces vojnog odlučivanja (FM 101-5).

#### PLANIRANJE

- načela planiranja (FM 25-100),
- sastavljanje rasporeda i planiranje događaja (FM 25-101),
- zahtjevi treninga bojne, brigade i divizije,
- popis prioriteta bojne i brigade,
- planiranje unatrag (FM 22-100).

#### KORIŠTENJE RASPOLOŽIVIH SUSTAVA

- računala, automatski sustavi, uporaba informacija i analitičkih tehnika koje se tiču bojne i viših razina.

#### PROFESIONALNA ETIKA

- profesionalna vojna etika (FM 100-1),
- vojničke kvalitete (FM 100-1).

### ***Prvi narednik i narednik specijalist (MSG)***

Položaj prvog narednika sličan je položaju CSM po značenju, odgovornostima i ugledu. Prvi narednik je najstariji dočasnik na razini satnije, bitnice ili odgovarajuće postrojbe. On mora nametati stegu, učvršćivati odanost i predanost kod svojih vojnika, voditi popis dužnosti i službujućih, praviti jutarnja izvješća za zapovjednika satnije. Do danas prvi narednik ima stalan dodir s dnevnom obukom te je odgovoran za nju kao i za zdravlje i dobrobit svih vojnika postrojbe i članova njihovih obitelji. Ovaj položaj zahtijeva izvanredno vođenje i profesionalnu stručnost. Narednik-specijalist služi kao upravitelj dočasnika u odjelima stožera na razini bojne ili višoj razini. Iako nije zadužen za nenormalno velike odgovornosti prvog narednika u pitanjima vođenja, od narednika specijalista očekuje se izvršavanje zadaća vođenja i drugih dužnosti s istim profesionalizmom te postizanje istih rezultata kao i od prvog narednika.

## **Vještine MSG**

### **KOMUNICIRANJE**

- prijam i tumačenje informacija od nadređenih i podređenih,
- jasna pitanja i koncizne pisane ili usmene zapovijedi,
- pisanje zaključaka savjetovanja,
- osiguravanje utjecaja na osobna djela podređenih,
- sudjelovanje na raščlambama satnije,
- pisanje izvješća o ocjenama dočasnika.

### **NADZOR**

- nametanje vojnih normi ponašanja i rada,
- nadzor i vođenje računa o pojedincima i postrojbi,
- nadzor i ocjenjivanje individualnog treninga,
- vođenje satnije/ skupine pri izvršavanju zajedničkih zadaća,
- nadzor održavanja opreme, životnog prostora i radnih mjesta,
- nametanje vojnog programa sigurnosti,
- nametanje načela jednakih mogućnosti u vojsci i obrane od seksualnog dosađivanja i zlostavljanja.

### **UČENJE I SAVJETOVANJE**

- podučavanje i provođenje testa zajedničkih normi,
- podučavanje i treniranje specijalističkih vještina za razine 1,2,3 i 4,
- podučavanje zajedničkih borbenih vještina vođa,
- podučavanje za izvođenje usmjerenog treninga,
- treniranje podređenih za pravilno izvršavanje zadaća,
- procjenjivanje zadaća prema normama,
- osiguravanje povratnih informacija kroz savjetovanja i raščlambe u satniji,
- podučavanje i treniranje dočasnika za ocjenjivanje dočasnika i vojnika.

### **RAZVOJ VOJNOG TIMA**

- razvija jedinstvo u satniji,
- učvršćuje odanost i predanost,
- izgrađuje duh i povjerenje,
- uspostavlja stegu,
- brine o podređenima,
- vodi satnijski trening fizičke spremnosti,
- razvija i vodi podređene dočasnike,
- provodi trening za očuvanje zdravlja.

### **TAKTIČKA I TEHNIČKA OSPOSOBLJENOST**

- osposobljen za oružja, provođenje i nadzor ciljanja,
- stručnjak za satnijsko naoružanje i opremu,
- provodi specijalističke vještine 1.3.4. i 5. razine do uspostavljenih normi,
- provodi zajedničke vještine razine 1.2.3. i 4. do zadanih normi,
- usmjerava i vodi manevar satnijom,
- rabi naprave i sredstva za trening,

- vodi i nadzire popis preventivnih provjera i popravki sredstava,
- vodi zajedničke poslove satnije,
- vodi zajedničke borbene vještine vođa.

#### ODLUČIVANJE

- tumači informacije i odlučuje o pitanjima koja se tiču satnije i vojnika u satniji,
- rabi proces rješavanja problema,
- rabi proces etičkog odlučivanja,
- pokazuje inicijativu u raznim taktičkim situacijama,
- rabi proces vojnog odlučivanja.

#### PLANIRANJE

- planira pojedinačni i timski trening na temelju popisa prioriteta,
- rabi proces planiranja unazad.

#### UPORABA RASPLOŽIVIH SUSTAVA

- rabi i nadzire automatske sustave na razini satnije i višoj razini,
- rabi informacije i analitičke sustave na razini satnije i višoj razini.

#### PROFESIONALNA ETIKA

- vodi primjerom,
- u radu pokazuje profesionalnu vojnu etiku,
- pokazuje visoke moralne standarde.

Prvi narednik formira, instruiira vodnog narednika i pomaže zapovjedniku u dnevnom radu postrojbe. Iako prvi narednik nadzire rutinske administrativne poslove njegova temeljna zadaća je treniranje vojnika. Prvi narednik, skupa s CSM i drugim ključnim dočasnicima, mora razumjeti timske zadaće organizacije i njihovu suštinu za vrijeme pojedinačnog i timskog treninga na temelju popisa prioriteta. Kroz program razvoja dočasnika, savjetovanja i druge manje formalne smjernice, prvi narednik je najznačajniji voditelj u razvoju podređenih dočasnika.

### **Znanje MSG**

#### KOMUNICIRANJE

- načelo slušanja i gledanja,
- načelo govorenja,
- potrebna razina znanja čitanja,
- potrebna razina znanja pisanja,
- učinkovito pisanje za vojne vođe,
- pisano ocjenjivanje dočasnika.

#### NADZOR

- dužnosti, odgovornosti i autoritet dočasnika,
- odora i ponašanje, uvojničavanje i ceremonije,
- ustaljene procedure rada postrojbe,
- vojni sustav treninga i odgovornosti trenera,
- naputak za rukovanje opremom na satnijskoj razini,
- procedure opskrbe postrojbe,

- vojni program sigurnosti,
- jednake mogućnosti u vojsci / propisi o sprječavanju seksualnog dosađivanja.

#### UČENJE I SAVJETOVANJE

- zajedničke vještine razina 1,2,3 i 4,
- zadaće, uvjeti i norme za pojedince,
- zajedničke borbene vještine vođa,
- vojni sustav treninga i odgovornosti trenera,
- savjetovanje pojedinaca,
- tehnike raščlambe u satniji,
- program ocjenjivanja individualnog treninga.

#### RAZVOJ VOJNOG TIMA

- koncept izgradnje tima,
- načela vođenja,
- čimbenici vođenja,
- čimbenici stresa kod ljudi,
- običaji i tradicije postrojbe,
- vojni sustav promicanja dočasnika i vojnika,
- sustav izobrazbe dočasnika,
- stegovne djelatnosti u satniji i bojni,
- trening fizičke spremnosti,
- program razvoja dočasnika,
- promicanje zdravlja u vojsci.

#### TAKTIČKA I TEHNIČKA OSPOSOBLJENOST

- trening ciljanja,
- djelovanje, karakteristike i uporaba satnijskog oružja i opreme,
- specijalističke vještine razine 1,2,3,4 i 5,
- zajedničke vještine razine 1,2,3 i 4 ,
- čitanje i kretanje po zemljovidu i tehnike manevra satnije,
- uporaba sredstava i naprava za trening,
- naputak rukovateljima opremom,
- zajednička satnijska pitanja i zadaće,
- zajedničke borbene vještine vođa.

#### ODLUČIVANJE

- proces rješavanja problema,
- etički proces odlučivanja,
- vojni proces odlučivanja.

#### PLANIRANJE

- načela planiranja,
- sastavljanje rasporeda i planiranje događaja,
- zahtjevi treninga bojne,
- popis prioriteta satnije i bojne,
- proces planiranja unatrag.

### UPORABA RASPOLOŽIVIH SUSTAVA

- računala, automatski sustavi, upravljanje informacijama i analitičke tehnike raščlambi na razini satnije i višoj razini.

### PROFESIONALNA ETIKA

- profesionalna vojna etika,
- vojničke kvalitete.

(Izvorni dokumenti koji obrađuju ova pitanja-znanja isti su kao i za SGM te ih nisam posebno upisivao kao što ih neću upisivati ni za niže dočasničke pozicije - prip. prev.)

## ***Vodni narednik i narednik prve klase - SFC***

Ova pozicija je također ključna u zapovjednoj strukturi vojske. Kada je zapovjednik voda nazočan, vodni narednik je primarno pomoćnik i savjetnik, s odgovornošću za treniranje i brigu o vojnicima. U nenazočnosti zapovjednika voda, vodni narednik vodi brigu o vodu. Kao najniža razina starijih dočasnika uključenih u treninge po popisu prioriteta u satniji, vodni narednik podučava vojnike u zajedničkim i individualnim zadaćama u njihovim desetinama, posadama ili odgovarajućim malim postrojbama. Narednik prve klase može služiti na položaju podređenom vodnom naredniku ili može služiti kao posebno zaduženi dočasnik u skupini sa svim odgovornostima i dužnostima kao i vodni narednik. Bez obzira na to radi li se o vodnom naredniku ili prvom naredniku, ovo je prva razina na kojoj se pravilno rabi termin "stariji dočasnik". Oni imaju prosječno 15 do 18 ili više godina vojnog iskustva i s pravom se očekuje da to iskustvo ugrade u brzu, dobru odluku koja odražava najbolji interes za zadaću i vojnike.

### **Vještine SFC**

#### KOMUNICIRANJE

- prijam i tumačenje informacija od nadređenih i podređenih,
- jasna pitanja i koncizne pisane ili usmene zapovijedi za vod,
- pisanje zaključaka savjetovanja,
- osiguravanje utjecaja na osobna djela podređenih,
- sudjelovanje na raščlambama satnije,
- pisanje izvješća o ocjenama dočasnika.

#### NADZOR

- nametanje vojnih normi ponašanja i rada,
- nadzor i vođenje računa o pojedincima i malim postrojbama,
- nadzor i ocjenjivanje individualnog treninga,
- vođenje voda/skupine pri izvršavanju zajedničkih zadaća,
- nadzor održavanja opreme, životnog prostora i radnih mjesta,
- nametanje vojnog programa sigurnosti,
- nametanje načela jednakih mogućnosti u vojsci i obrane od seksualnog dosađivanja i zlostavljanja.

#### UČENJE I SAVJETOVANJE

- podučavanje i provođenje testa zajedničkih normi,



- podučavanje i treniranje specijalističkih vještina za razine 1,2 i 3,
- podučavanje zajedničkih borbenih vještina vođa,
- podučavanje za izvođenje usmjerenog treninga,
- treniranje podređenih za pravilno izvršavanje zadaća,
- procjenjivanje zadaća prema normama,
- osiguravanje povratnih informacija kroz savjetovanja i raščlambe u vođu,
- podučavanje i treniranje dočasnika za ocjenjivanje dočasnika i vojnika.

#### RAZVOJ VOJNOG TIMA

- razvija jedinstvo u vođu,
- učvršćuje odanost i predanost,
- izgrađuje duh i povjerenje,
- uspostavlja stegu,
- brine se o podređenima,
- vodi trening fizičke spremnosti voda ili skupine,
- razvija i vodi podređene dočasnike,
- provodi trening za očuvanje zdravlja.

#### TAKTIČKA I TEHNIČKA OSPOSOBLJENOST

- osposobljen za oružja, vodi i usmjerava vod u osnovama ciljanja puškom,
- stručnjak za naoružanje i opremu u vođu,
- provodi specijalističke vještine 1.2.3. i 4. razine do uspostavljenih normi,
- provodi zajedničke vještine razine 1.2.3. i 4. do zadanih normi,
- usmjerava i vodi manevar voda,
- rabi naprave i sredstva za trening,
- vodi i nadzire popis preventivnih provjera i popravki sredstava i oružja u vođu,
- vodi zajedničke poslove voda,
- vodi zajedničke borbene vještine vođa.

#### ODLUČIVANJE

- tumači informacije i odlučuje o pitanjima koja se tiču voda i vojnika u vođu,
- rabi proces rješavanja problema,
- rabi proces etičkog odlučivanja,
- pokazuje inicijativu u raznim taktičkim situacijama,
- rabi proces vojnog odlučivanja.

#### PLANIRANJE

- planira pojedinačni i timski trening voda/skupine,
- rabi proces planiranja unazad.

#### UPORABA RASPLOŽIVIH SUSTAVA

- rabi i nadzire automatske sustave koji se tiču voda i viših razina zapovijedanja.

#### PROFESIONALNA ETIKA

- vodi primjerom,

- u radu pokazuje profesionalnu vojnu etiku,
- pokazuje visoke moralne standarde.

Koristeći čvrstoću, realističnost i intelektualne i fizičke izazove izvedbeno usmjerenog treninga, za poticanje i motiviranje vojnika, vodni narednik osigurava da se vojne norme dostignu i provode. Dodatno, on provodi raznolike treninge da bi dostigao najvažnije vještine potrebite u ratu, ocjenjuje učinkovitost voda, osigurava povratne informacije zapovjedniku ili prvom naredniku za vrijeme raščlambi na svim zajedničkim treninzima satnije.

## **Znanje SFC**

### KOMUNICIRANJE

- načelo slušanja i gledanja,
- načelo govorenja,
- potrebita razina znanja čitanja,
- potrebita razina znanja pisanja,
- učinkovito pisanje za vojne vođe,
- pisano ocjenjivanje dočasnika.

### NADZOR

- dužnosti, odgovornosti i autoritet dočasnika,
- odora i ponašanje, uvojničavanje i ceremonije,
- ustaljene procedure rada postrojbe,
- vojni sustav treninga i odgovornosti trenera,
- naputak za rukovanje opremom na razini voda,
- procedure opskrbe postrojbe,
- vojni program sigurnosti,
- jednake mogućnosti u vojsci / propisi o sprječavanju seksualnog dosađivanja.

### UČENJE I SAVJETOVANJE

- zajedničke vještine razina 1,2 i 3,
- zadaće, uvjeti i norme za pojedince,
- zajedničke borbene vještine vođa,
- vojni sustav treninga i odgovornosti trenera,
- savjetovanje pojedinaca,
- tehnike raščlambe u vodu,
- program ocjenjivanja individualnog treninga.

### RAZVOJ VOJNOG TIMA

- koncept izgradnje tima,
- načela vođenja,
- čimbenici vođenja,
- čimbenici stresa kod ljudi,
- običaji i tradicije postrojbe,
- vojni sustav promicanja dočasnika i vojnika,
- sustav izobrazbe dočasnika,
- stegovne djelatnosti u satniji i bojni,
- trening fizičke spremnosti,
- promicanje zdravlja u vojsci.

### TAKTIČKA I TEHNIČKA OSPOSOBLJENOST

- trening ciljanja,
- djelovanje, karakteristike i uporaba vodnog oružja i opreme,
- specijalističke vještine razine 1,2,3 i 4,
- zajedničke vještine razine 1,2,3 i 4,
- čitanje i kretanje po zemljovidu i tehnike manevra voda,
- uporaba sredstava i naprava za trening,
- naputak rukovateljima opremom,
- zajednička pitanja i zadaće voda,
- zajedničke borbene vještine vođa.

### ODLUČIVANJE

- proces rješavanja problema,
- etički proces odlučivanja.

### PLANIRANJE

- načela planiranja,
- sastavljanje rasporeda i planiranje događaja,
- zahtjevi treninga satnije,
- popis prioriteta satnije,
- proces planiranja unatrag.

### UPORABA RASPOLOŽIVIH SUSTAVA

- računala, automatski sustavi, upravljanje informacijama i analitičke tehnike raščlambi koje se tiču voda i viših razina zapovijedanja.

### PROFESIONALNA ETIKA

- profesionalna vojna etika,
- vojničke kvalitete.

## ***Voda tima, skupine ili desetine - SSG***

Staff sergeant (SSG), sergeant (SGT) i corporal (CPL) normalno su vođe desetine tima ili skupine, i izuzetno su značajna veza u dočasničkom kanalu. Ovi dočasnici žive i rade s njihovim vojnicima svakodnevno i odgovorni su za njihovo zdravlje, dobrobit i sigurnost. Ovi dočasnici su odgovorni da njihovi vojnici postignu propisane norme u osobnom ponašanju, uče ih održavanju i skrbi o osobnoj i postrojbenoj opremi i imovini. Dočasnici nameću norme te svakodnevno razvijaju i vode vojnike ka dostizanju specijalističkih vještina i zadaća postrojbe.

### **Vještine SSG**

#### KOMUNICIRANJE

- prijam i tumačenje informacija od nadređenih i podređenih,
- jasna pitanja i koncizne pisane ili usmene zapovijedi za tim,
- pisanje zaključaka savjetovanja,
- osiguravanje utjecaja na osobna djela podređenih,
- sudjelovanje na raščlambama desetine,
- pisanje izvješća o ocjenama dočasnika.

### NADZOR

- nametanje vojnih normi ponašanja i rada,
- nadzor i vođenje računa o podređenima,
- vođenje i ocjenjivanje individualnog treninga,
- vođenje desetine/skupine pri izvršavanju zajedničkih zadataka,
- nadzor održavanja opreme, životnog prostora i radnih mjesta,
- nametanje vojnog programa sigurnosti,
- nametanje načela jednakih mogućnosti u vojsci i obrane od seksualnog došađivanja i zlostavljanja.

### UČENJE I SAVJETOVANJE

- podučavanje i podređenih individualnim poslovima sukladno s testom zajedničkih normi,
- podučavanje i treniranje specijalističkih vještina za razine 1 i 2,
- podučavanje zajedničkih borbenih vještina vođa,
- podučavanje podređenih za izvođenje usmjerenog treninga,
- treniranje podređenih za pravilno izvršavanje zadataka,
- procjenjivanje zadataka prema normama,
- osiguravanje povratnih informacija kroz savjetovanja i raščlambe u desetini.

### RAZVOJ VOJNOG TIMA

- razvija jedinstvo u timu,
- učvršćuje odanost i predanost,
- izgrađuje duh i povjerenje,
- uspostavlja stegu,
- brine o podređenima,
- vodi trening fizičke spremnosti desetine ili skupine,
- razvija i vodi podređene dočasnike.

### TAKTIČKA I TEHNIČKA OSPOSOBLJENOST

- osposobljen za oružja, vodi i usmjerava u osnovama ciljanja puškom,
- stručnjak za naoružanje i opremu u posadi,
- provodi specijalističke vještine 1.2. i 3. razine do uspostavljenih normi,
- provodi zajedničke vještine razine 1,2 i 3 do zadanih normi,
- usmjerava i vodi manevar desetine,
- rabi višenamjenske laserske borbene simulatore za trening,
- vodi i nadzire popis preventivnih provjera i popravki osobnog ili skupnog oružja i opreme,
- vodi zajedničke poslove desetine,
- vodi i trenira zajedničke borbene vještine desetine.

### ODLUČIVANJE

- tumači informacije i odlučuje o pitanjima koja se tiču desetine i vojnika u desetini,
- rabi proces rješavanja problema,
- rabi proces etičkog odlučivanja,
- pokazuje inicijativu u raznim taktičkim situacijama.

### PLANIRANJE

- planira pojedinačni i timski trening desetine/skupine,
- rabi proces planiranja unazad.

### UPORABA RASPLOŽIVIH SUSTAVA

- rabi i nadzire automatske sustave na razini desetine/skupine.

### PROFESIONALNA ETIKA

- vodi primjerom,
- u radu pokazuje profesionalnu vojnu etiku,
- pokazuje visoke moralne standarde.

Dočasnici treniraju pojedince i timove, razvijaju jedinstvo tima, učvršćuju vrednote odanosti i predanosti i izgrađuju duh i povjerenje. Dočasnici ocjenjuju izvođenje usmjerenog treninga, i kroz treniranje i savjetovanje odgajaju mlade vojnike za buduće pozicije s pojačanim odgovornostima. Vođe timova, desetina i skupina odgovorne su za misli, tijelo i duh njihovih vojnika. Ovi dočasnici uče vojnike sve, od donošenja pravih i pravovremenih odluka preko fizičkog treninga do etike i vrijednosti. Oni su temeljni treneri današnjih vojnika.

### **Znanje SSG**

#### KOMUNICIRANJE

- načelo slušanja i gledanja,
- načelo govorenja,
- potrebna razina znanja čitanja,
- potrebna razina znanja pisanja,
- učinkovito pisanje za vojne vođe,
- pisano ocjenjivanje dočasnika.

#### NADZOR

- dužnosti, odgovornosti i autoritet dočasnika,
- odora i ponašanje, uvojničavanje i ceremonije,
- ustaljene procedure rada postrojbe,
- vojni sustav treninga i odgovornosti trenera,
- naputak za rukovanje opremom na razini desetine,
- procedure opskrbe postrojbe,
- vojni program sigurnosti,
- jednake mogućnosti u vojsci/propisi o sprječavanju seksualnog dosađivanja.

#### UČENJE I SAVJETOVANJE

- zajedničke vještine razina 1 i 2,
- zadaće, uvjeti i norme za pojedince,
- zajedničke borbene vještine vođa,
- vojni sustav treninga i odgovornosti trenera,
- savjetovanje pojedinaca,
- tehnike raščlambe u desetini,
- program ocjenjivanja individualnog treninga.

### RAZVOJ VOJNOG TIMA

- koncept izgradnje tima,
- načela vođenja,
- čimbenici vođenja,
- čimbenici stresa kod ljudi,
- decentralizirani sustav promicanja (AR 600-200),
- prethodni zahtjevi za temeljni dočasnički tečaj (AR 351-1),
- stegovne djelatnosti u satniji,
- trening fizičke spremnosti.

### TAKTIČKA I TEHNIČKA OSPOSOBLJENOST

- trening ciljanja za desetinu,
- djelovanje, karakteristike i uporaba oružja i opreme desetine,
- specijalističke vještine razine 1,2 i 3,
- zajedničke vještine razine 1,2 i 3,
- čitanje i kretanje po zemljovidu i tehnike manevra desetine,
- preventivne mjere protiv prijetnji zdravlju koje izviru iz okoline,
- uporaba višenamjenskih laserskih simulatora borbe za trening,
- naputak rukovateljima opremom,
- zajednička pitanja i zadaće desetine,
- zajedničke borbene vještine vođa.

### ODLUČIVANJE

- proces rješavanja problema,
- etički proces odlučivanja.

### PLANIRANJE

- načela planiranja,
- sastavljanje rasporeda i planiranje događaja,
- zahtjevi treninga voda,
- proces planiranja unatrag.

### UPORABA RASPOLOŽIVIH SUSTAVA

- automatski sustavi primjenjivi na desetinu/skupinu.

### PROFESIONALNA ETIKA

- profesionalna vojna etika,
- vojničke kvalitete.

### **Vještine SGT**

#### KOMUNICIRANJE

- prijam i tumačenje informacija od nadređenih i podređenih,
- jasna pitanja i koncizne pisane ili usmene zapovijedi za tim,
- pisanje zaključaka savjetovanja,
- osiguravanje utjecaja na osobna djela podređenih,
- sudjelovanje na raščlambama desetine.

#### NADZOR

- nametanje vojnih normi ponašanja i rada,
- nadzor i vođenje računa o podređenima,

- vođenje i ocjenjivanje individualnog treninga,
- vođenje tima pri izvršavanju zajedničkih zadaća,
- nadzor održavanja opreme, životnog prostora i radnih mjesta,
- nametanje vojnog programa sigurnosti,
- nametanje načela jednakih mogućnosti u vojsci i obrane od seksualnog dosađivanja i zlostavljanja.

#### UČENJE I SAVJETOVANJE

- podučavanje i podređenih individualnim poslovima sukladno s testom zajedničkih normi,
- podučavanje i treniranje specijalističkih vještina razine 1,
- podučavanje podređenih zajedničkim borbenim vještinama vođa,
- podučavanje podređenih za izvođenje usmjerenog treninga,
- treniranje podređenih za pravilno izvršavanje zadaća,
- procjenjivanje zadaća prema normama,
- osiguravanje povratnih informacija kroz savjetovanja i raščlambe u timu.

#### RAZVOJ VOJNOG TIMA

- razvija jedinstvo u timu,
- učvršćuje odanost i predanost,
- izgrađuje duh i povjerenje,
- uspostavlja stegu,
- brine o podređenima,
- vodi trening fizičke spremnosti tima,
- razvija i vodi podređene dočasnike.

#### TAKTIČKA I TEHNIČKA OSPOSOBLJENOST

- osposobljen za oružja, vodi i usmjerava u osnovama ciljanja puškom,
- stručnjak za naoružanje i opremu u posadi,
- provodi specijalističke vještine 1. i 2. razine do uspostavljenih normi,
- provodi zajedničke vještine razine 1. i 2. do zadanih normi,
- sposoban za kretanje po zemljištu i čitanje zemljovida,
- koristi višenamjenske laserske borbene simulatore za trening,
- vodi i nadzire popis preventivnih provjera i popravki osobnog ili skupnog oružja i opreme,
- vodi zajedničke poslove tima.

#### ODLUČIVANJE

- tumači informacije i odlučuje o pitanjima koja se tiču tima i vojnika u timu,
- rabi proces rješavanja problema,
- rabi proces etičkog odlučivanja,
- pokazuje inicijativu u raznim taktičkim situacijama.

#### PLANIRANJE

- planira pojedinačni i timski trening,
- rabi proces planiranja unazad.

### UPORABA RASPLOŽIVIH SUSTAVA

- rabi i nadzire automatske sustave na razini tima/skupine.

### PROFESIONALNA ETIKA

- vodi primjerom,
- u radu pokazuje profesionalnu vojnu etiku,
- pokazuje visoke moralne standarde.

### **Znanje SGT**

#### KOMUNICIRANJE

- načelo slušanja i gledanja,
- načelo govorenja,
- potrebna razina znanja čitanja,
- potrebna razina znanja pisanja.

#### NADZOR

- dužnosti, odgovornosti i autoritet SGT,
- odora i ponašanje, uvojničavanje i ceremonije,
- ustaljene procedure rada postrojbe,
- vojni sustav treninga i odgovornosti trenera,
- naputak za rukovanje opremom,
- procedure opskrbe postrojbe,
- vojni program sigurnosti,
- jednake mogućnosti u vojsci / propisi o sprječavanju seksualnog dosađivanja.

#### UČENJE I SAVJETOVANJE

- zajedničke vještine razine 1,
- zadaće, uvjeti i norme za pojedince,
- zajedničke borbene vještine vođa,
- vojni sustav treninga i odgovornosti trenera,
- savjetovanje pojedinaca,
- tehnike raščlambe u timu,
- program ocjenjivanja individualnog treninga.

#### RAZVOJ VOJNOG TIMA

- koncept izgradnje tima,
- načela vođenja,
- čimbenici vođenja,
- čimbenici stresa kod ljudi,
- običaji i tradicije postrojbe,
- promicanje kriterija kroz SGT (AR 600-200),
- prethodni zahtjevi za primarni razvojni tečaj vođenja (AR 351-1),
- stegovne djelatnosti u satniji,
- trening fizičke spremnosti.

#### TAKTIČKA I TEHNIČKA OSPOSOBLJENOST

- trening ciljanja za tim,
- djelovanje, karakteristike i uporaba oružja i opreme tima,



- specijalističke vještine razine 1 i 2,
- zajedničke vještine razine 1 i 2,
- temelji kretanja po terenu i čitanja zemljovida,
- preventivne mjere protiv prijetnji zdravlju koje izviru iz okoline,
- korištenje višenamjenskih laserskih simulatora borbe za trening,
- naputak rukovateljima opremom,
- zajednička pitanja i zadaće tima,
- zajedničke borbene vještine vođa.

#### ODLUČIVANJE

- proces rješavanja problema,
- etički proces odlučivanja.

#### PLANIRANJE

- načela planiranja,
- sastavljanje rasporeda i planiranje događaja,
- zahtjevi treninga desetine,
- proces planiranja unatrag.

#### UPORABA RASPOLOŽIVIH SUSTAVA

- automatski sustavi primjenjivi na tim/skupinu.

#### PROFESIONALNA ETIKA

- profesionalna vojna etika,
- vojničke kvalitete.

#### **Vještine CPL**

#### KOMUNICIRANJE

- prijam i tumačenje informacija od nadređenih i podređenih,
- jasna pitanja i koncizne pisane ili usmene zapovijedi za male skupine,
- pisanje zaključaka savjetovanja,
- osiguravanje utjecaja na osobna djela podređenih,
- sudjelovanje na raščlambama desetine.

#### NADZOR

- nametanje vojnih normi ponašanja i rada,
- nadzor i vođenje računa o podređenima,
- vođenje i ocjenjivanje individualnog treninga,
- vođenje malih skupina pri izvršavanju zajedničkih zadaća,
- nadzor održavanja opreme, životnog prostora i radnih mjesta,
- nametanje vojnog programa sigurnosti,
- nametanje načela jednakih mogućnosti u vojsci i obrane od seksualnog dosađivanja i zlostavljanja.

#### UČENJE I SAVJETOVANJE

- podučavanje i podređenih individualnim poslovima sukladno s testom zajedničkih normi,
- podučavanje i treniranje specijalističkih vještina za razine 1,
- podučavanje podređenih zajedničkim borbenim vještinama vođa,
- podučavanje podređenih za izvođenje usmjerenog treninga,

- treniranje podređenih za pravilno izvršavanje zadaća,
- procjenjivanje zadaća prema normama,
- osiguravanje povratnih informacija kroz savjetovanja i raščlambe u timu.

#### RAZVOJ VOJNOG TIMA

- razvija jedinstvo u malim skupinama,
- učvršćuje odanost i predanost,
- izgrađuje duh i povjerenje,
- uspostavlja stegu,
- brine se o podređenima,
- vodi trening fizičke spremnosti malih skupina,
- razvija i vodi podređene dočasnike.

#### TAKTIČKA I TEHNIČKA OSPOSOBLJENOST

- osposobljen za individualno naoružanje (osnove ciljanja puškom),
- stručnjak za naoružanje i opremu u posadi,
- provodi specijalističke vještine 1. razine do uspostavljenih normi,
- provodi zajedničke vještine razine 1. do zadanih normi,
- biti sposoban za kretanje po zemljištu i čitanje zemljovida,
- koristi višenamjenske laserske borbene simulatore za trening,
- vodi i nadzire popis preventivnih provjera i popravki osobnog ili skupnog oružja i opreme,
- vodi zajedničke poslove male skupine.

#### ODLUČIVANJE

- tumači informacije i odlučuje o pitanjima koja se tiču male skupine i vojnika u njoj,
- rabi proces rješavanja problema,
- rabi proces etičkog odlučivanja,
- pokazuje inicijativu u raznim taktičkim situacijama.

#### PLANIRANJE

- planira pojedinačni trening i trening malih skupina,
- rabi proces planiranja unazad.

#### UPORABA RASPLOŽIVIH SUSTAVA

- rabi i nadzire automatske sustave na razini male skupine.

#### PROFESIONALNA ETIKA

- vodi primjerom,
- u radu pokazuje profesionalnu vojnu etiku,
- pokazuje visoke moralne standarde.

#### **Znanje CPL**

#### KOMUNICIRANJE

- načelo slušanja i gledanja,
- načelo govorenja,
- potrebna razina znanja čitanja,
- potrebna razina znanja pisanja.

### NADZOR

- dužnosti, odgovornosti i autoritet CPL,
- odora i ponašanje, uvojničavanje i ceremonije,
- ustaljene procedure rada postrojbe,
- vojni sustav treninga i odgovornosti trenera,
- naputak za rukovanje opremom,
- procedure opskrbe postrojbe,
- vojni program sigurnosti,
- jednake mogućnosti u vojsci / propisi o sprječavanju seksualnog dosađivanja.

### UČENJE I SAVJETOVANJE

- zajedničke vještine razine 1,
- zadaće, uvjeti i norme za pojedince,
- zajedničke borbene vještine vođa,
- vojni sustav treninga i odgovornosti trenera,
- savjetovanje pojedinaca,
- tehnike raščlambe u timu,
- program ocjenjivanja individualnog treninga.

### RAZVOJ VOJNOG TIMA

- koncept izgradnje tima,
- načela vođenja,
- čimbenici vođenja,
- čimbenici stresa kod ljudi,
- običaji i tradicije postrojbe,
- promicanje kriterija kroz CPL (AR 600-200),
- prethodni zahtjevi za primarni razvojni tečaj vođenja (AR 351-1),
- stegovne djelatnosti u satniji,
- trening fizičke spremnosti.

### TAKTIČKA I TEHNIČKA OSPOSOBLJENOST

- temeljni trening ciljanja,
- djelovanje, karakteristike i uporaba oružja i opreme,
- specijalističke vještine razine 1,
- zajedničke vještine razine 1,
- temelji kretanja po terenu i čitanja zemljovida,
- preventivne mjere protiv prijetnji zdravlju koje izviru iz okoliša,
- uporaba višenamjenskih laserskih simulatora borbe za trening,
- naputak rukovateljima opremom,
- zajednička pitanja i zadaće malih skupina,
- zajedničke borbene vještine vođa.

### ODLUČIVANJE

- proces rješavanja problema,
- etički proces odlučivanja.

### PLANIRANJE

- načela planiranja,
- sastavljanje rasporeda i planiranje događaja,

- zahtjevi treninga tima/skupine,
- proces planiranja unatrag.

#### UPORABA RASPOLOŽIVIH SUSTAVA

- automatski sustavi primjenjivi na malu skupinu.

#### PROFESIONALNA ETIKA

- profesionalna vojna etika,
- vojničke kvalitete

## KAZALO

<b>PREDGOVOR</b>	<b>3</b>
<b>DOČASNIČKO VJEROVANJE (KREDO)</b>	<b>4</b>
<b>1. POGLAVLJE</b>	<b>5</b>
<b>PREUZIMANJE VODEĆIH POZICIJA</b>	<b>5</b>
<b>2. POGLAVLJE</b>	<b>6</b>
<b>DOČASNIČKO GESLO (KREDO)</b>	<b>6</b>
USMJERAVAJUĆI STIL	13
SUDJELUJUĆI STIL	13
DELEGIRAJUĆI STIL	13
JEDANAEST NAČELA VOĐENJA	17
<b>3. POGLAVLJE</b>	<b>21</b>
<b>VJEŠTINE, ZNANJA I STAVOVI</b>	<b>21</b>
STAVOVI	21
STAVOVI CPL-SGM (KAPLARA-BRIGADNOG NAREDNIKA)	21
GLAVNI NAREDNIK KOPNENE VOJSKE SAD (SMA)	22
<b>COMMAND SERGEANT MAJOR I SERGEANT MAJOR</b>	<b>23</b>
VJEŠTINE - SGM	23
ZNANJE SGM	25
<b>PRVI NAREDNIK I NAREDNIK SPECIJALIST ( MSG )</b>	<b>26</b>
VJEŠTINE MSG	27
ZNANJE MSG	28
<b>VODNI NAREDNIK I NAREDNIK PRVE KLAZE SFC</b>	<b>30</b>
VJEŠTINE SFC	30
ZNANJE SFC	32
<b>VOĐA TIMA, SKUPINE ILI DESETINE SSG</b>	<b>33</b>
VJEŠTINE SSG	33
ZNANJE SSG	35
VJEŠTINE SGT	36
ZNANJE SGT	38
VJEŠTINE CPL	39
ZNANJE CPL	40