

75

BESLAJN

RUKOVODENJE
NARODNOM
ODBRANOM

БИБЛИОТЕКА
ЦЕНТРАЛНОГ ДОМА ЈА

сигна-
турса

~~Е-1-1693/4 пр. 1~~

Инв.
Бр.

~~8283~~



VOJNA BIBLIOTEKA

SAVRŠENICI

KNJIGA ČETVRTA

UREĐUJE
REDAKCIJA „VOJNOG DELA“

BEOGRAD
1952

B E Š L A J N

RUKOVODENJE
NARODNOM
ODBRANOM

ЦЕНТРАЛНА БИБЛИОТЕКА ВЈ
БЕОГРАД

СНР. I-1-1693
МКЛ. 11779

Naslov dela u originalu:

MILITARY MANAGEMENT
for
NATIONAL DEFENSE

JOHN ROBERT BEISHLINE, Ph.D.
Colonel, General Staff Corps, U.S. Army

Sa engleskog preveo
ZDENKO ALJANOVIĆ

Redigovao prema originalu
generalmajor
VEKOSLAV KOLB

Naslovnu stranu izradio
MIH. S. PETROV

PREDGOVOR NAŠEM IZDANJU

Pukovnik generalštaba vojske Sjedinjenih Američkih Država, dr. fil. Džon Robert Bešlajn (John Robert Beishline), pisac knjige „Rukovođenje narodnom odbranom“, dobio je svoje vojno obrazovanje u Vojnoj akademiji (Školi za aktivne oficire) SAD, a praktično iskustvo stekao je dugogodišnjom službom na svim vojnim hijerarhiskim stepenima. Pored toga, on je diplomirao iz umetnosti na Kolumbijia univerzitetu, a zatim i iz filozofije industriskog rukovođenja na univerzitetu u Ohaju. Za vreme rada na ovoj knjizi on se nalazio u Ministarstvu vojske SAD kao pomoćnik Zamenika načelnika štaba vojske za operativne poslove koji je, pored Zamenika za planove i Glavnog kontrolora, najbliži saradnik Ministra i Načelnika štaba vojske. On je prema tome ličnost, koja sa puno autoreta može da piše o problemima vojnog rukovođenja narodnom odbranom. U svojoj studiji, on je načela vojnog rukovođenja naučno sredio i detaljno obrazložio sa težnjom da u vojnom rukovođenju primeni, gde god je to moguće, načela naučnog industriskog rukovođenja, koja su u literaturi, naročito američkoj, iscrpno obrađena. Industrija u Sjedinjenim Američkim Državama poslednjih decenija dostigla je takve razmere, da su se interesi Sjedinjenih Država proširili na ceo svet. Ovom izvanrednom razvoju američke industrije doprinelo je velikim delom naučno rukovođenje industrijom. Prirodno je, dakle, da se pojavila težnja da se, isprobana i osvedočena načela industriskog rukovođenja, primene i u oružanim snagama koje su po završetku Drugog svetskog rata toliko narasle da su Sjedinjene Države stale na čelo vojnih sila zapadne hemisfere.

Industrija je, međutim, tokom svoga razvitka preuzeila mnoga načela vojnog rukovođenja prilagođavajući ih, na celišdan način- u svoje svrhe. Može se čak zaključiti da je u tom pogledu američka industrija bila mnogo doslednija nego indu-

strije drugih država i da je to, pored ostalog, jedan faktor njenog ovako brzog razvitka.

Primena načela industriskog rukovođenja na vojno rukovođenje u mirno doba može da bude sasvim korisna. Za vreme rata moraju se, međutim, uzeti u obzir okolnosti koje u industriji uopšte ne postoje ili se pojavljuju u sasvim drugom obliku. To su: opasnost, telesni napor, neizvesnost, iznenadenje, moralne oscilacije ljudskog elementa i slučaj. Ovo ne menja ni činjenica da u savremeno doba i industrija može biti izložena neprijateljskom dejstvu (bombardovanje i sl.). Pobrojani elementi stvaraju u ratu teškoće koje izazivaju trenja i spustavanja, a za čije je savlađivanje potreban rukovodeći kadar visokih umnih i fizičkih kvaliteta.

Vojno rukovođenje u ratu mora da vodi računa o jednom elementu koji u industriji uopšte ne postoji, naime o neprijatelju, koji ima isti cilj kao i sopstvene snage, tj. uništenje protivnika. Ako bi se ponegde u industriji kao neprijatelj smatrala neka konkurentska firma, koncern i sl., taj bi faktor bio sasvim drugog karaktera i imao bi drukčiji uticaj na rukovođenje u industriji od onog koji se ispoljava u vojnem rukovođenju. Zbog toga se od vojnog rukovodioca zahtevaju i drukčije osobine nego od industriskog. Vođenje rata, tj. korišćenje ratnih sredstava za uništenje neprijatelja može se vršiti po isprobanim načelima koja se mogu naučiti, ali to nije uvek dovoljno. Pravi vojni vođa imaće mnogo više izgleda na uspeh ako bude raspolagao urođenom pronicljivošću, sposobnošću za brzi pregled situacije i uočavanje onog što je najvažnije, sposobnošću predviđanja, moći uticaja na mase, kao i darom da deluje i reaguje brzo, celishodno i odlučno. Pod takvim uslovima vojno rukovođenje postaje veština.

Značajno je da pisac, primenom celishodnih načela rukovođenja, pored ostalog, teži da predupredi izdatke za vojne svrhe koji bi uzdrmali ekonomsku moć države, kao i da izbegne birokratske metode rada. Pri tom, on ističe da se decentralizacija autoriteta i vlasti do razumne mere smatra jednim od bitnih uslova za uspeh u vojnem rukovođenju.

Posle uvodnog dela u kome je izložen istoriski razvoj rukovođenja oružanim snagama, gde su od naročitog interesa podaci o razvitu načela vojnog rukovođenja u SAD, pisac izlaže svoje poglede na rukovođenje. Naravno, ovi se pogledi, uglavnom, podudaraju sa zvaničnom linijom odgovornih lica

SAD po ovom pitanju. On raščlanjava rukovođenje na četiri osnovne funkcije: planiranje, organizovanje, komandovanje i kontrolisanje, obrađujući ih u detaljima i razmatrajući uporedo faktore koji utiču na obavljanje ovih funkcija. Posebnu pažnju zaslužuje odeljak u kome je obrađena funkcija organizovanja i u kome su sa gledišta rukovođenja date naučne osnove organizovanja i formiranja.

Problem štaba, njegove organizacije i odnosa prema komandovanju u trupi, kao i odnosa unutar istog, a specijalno generalštaba prema specijalnom štabu (rodovi i službe) od naročitog je interesa. Osvetljene su one kritične tačke i problemi koji predstavljaju predmet diskusije u mnogim vojnim organizacijama, ponegde izazivaju i trenja, a često zahtevaju i organizacione promene u rukovodećim organima. Zbog toga u raznim armijama postoje i različita rešenja ovog problema. Pisac ističe da štab obavlja poslove koje bi obavljao sam komandant kad bi za to imao vremenskih i fizičkih mogućnosti, kao i kad bi raspolagao specijalizacijom po svima funkcionalnim granama koje postoje u njegovoj jedinici, što je u savremeno doba neostvarljivo, pa makar se radilo o najtalentovanim ljudima. Štab vrši prikupljanje informacija potrebnih za donošenje odluke, planiranje, koordinaciju, savetovanje komandanata, oformljenje komandantove odluke u vidu raznih dokumenata (naredbe, zapovesti i sl.) i nadgledanje izvršenja komandantovih odluka, ali nema pravo komandovanja. Ukoliko opšti sa jedinicama i prepostavljenom komandom, on to radi u ime komandanta, koji je i odgovoran za sve postupke štaba. Prema veličini i vrsti jedinica i ustanova pisac predlaže razne forme štabova. Kod operativnih jedinica većeg ranga (divizije i više) forme štabova su analogne: lični štab (lični ađutanti), generalštab i specijalni štab (rodovi i službe). U puku postoji samo štab.

Treba istaći i načelo, koje zastupa pisac, da se naređivanje, odnosno zapovedanje vrši obavezno pismeno. Ako se izvesne zapovesti i naredbe izdaju usmeno, one se moraju što pre staviti na hartiju i podneti na potpis onome ko ih je izdao. Smatra se da je pismeno naređenje jedino sigurno i da se samo na taj način mogu sprečiti dvoumljenja, nesporazumi, propusti i nepotpunosti. Usmeno izdavanje zapovesti smatra se normalnim samo u najnižim komandnim ešelonima:

odeljenje, vod, četa. Ovo treba istaći zbog toga, što u izvesnim vojskama postoje sasvim suprotna gledišta.

U ratu je duh — moral — u oružanim snagama od presudnog značaja. Pisac je znatan deo studije posvetio ovome problemu, dajući mnoge savete koji se mogu praktično primeniti, kao što su, naprimjer, uputstva za istraživanje morala putem tzv. indikatora morala i sl.

Bešlajnova knjiga, iako sadrži mnoge opštepozнате stvari, iako ima ponavljanja, značajan je doprinos, sa principijelnog gledišta, studiji problema vojnog rukovođenja, a isto tako ima velike vrednosti i za sve one koji žele da se upoznaju sa problemima vojnog rukovođenja u oružanim snagama Sjedinjenih Američkih Država, tim više što je pisac, najvećim delom, i tumač gledišta zvaničnih krugova.

Knjiga je namenjena prvenstveno za upotrebu u američkim oružanim snagama. Zbog toga, izlaganja koja ona sadrži, treba da služe samo kao osnova razmišljanja o organizaciji rukovođenja narodnom odbranom, jer je to pitanje specifično za svaku državu.

Čitalac se može upoznati i sa mnogim organizacijskim postavkama na kojima su zasnovane oružane snage Sjedinjenih Američkih Država kao i sa terminima koji su svojstveni toj armiji, a koji se delom ne mogu prilagoditi našoj vojnoj terminologiji odnosno potpuno prevesti na naš vojnički jezik.

Najzad, treba istaći da knjiga može korisno poslužiti i za izučavanje i primenu načela industriskog rukovođenja.

Generalmajor
Vekoslav Kolb

UVODNA REČ

Drugi svetski rat, a potom zadaci okupacije, uneli su u ciljeve oružanih snaga široko polje odgovornosti. Narodna odbrana zahteva sada veći udeo u federalnom budžetu od bilo koje druge izvršne grane vlade Sjedinjenih Država. Osim toga, sjedinjavanje tri vida oružanih snaga povećalo je organizacijsku zamršenost, te je zbog toga dosledna primena zdravih načela vojnog rukovođenja postala sve neophodnija u svim upravnim stepenima Ministarstva odbrane* (Department of Defense).

Korisno i efikasno korišćenje ljudske snage, novca i materijala od strane oružanih snaga nije više samo poželjno; ono je postalo apsolutna potreba. Nacionalni interes zahteva uspostavljanje mera efikasne odbrane koje bi bile sposobne za brzu i odlučnu akciju. U isto vreme, narodna privreda zahteva da se održi ravnoteža između vojnih potreba i naših prekomorskih obaveza s jedne, i bitnih potreba našeg civilnog stanovništva s druge strane. Postizanje ovih ciljeva može se materijalno potpomoći pravilnom procenom i primenom zdravih i oprobanih načela vojnog rukovođenja.

S obzirom na napred rečeno, verujem da je potreba za ovakvom knjigom bila velika i smatram da ona pretstavlja znatan korak u nastojanju da se članovi Ministarstva odbrane upoznaju sa načelima rukovođenja, što će im pomoći prilikom rešavanja složenih problema koji se, u ovom važnom času naše istorije, postavljaju pred nas.

Džozef T. Mak-Narnej,

general vazduhoplovstva Sjedinjenih Američkih Država,
prestesnik ureda Komiteta ministra odbrane
za rukovodenje

* Resori vlade Sjedinjenih Američkih Država zovu se „departments“. Prema uobičajenoj praksi kod nas zvaćemo ove resore ministarstvima, a sekretare, njihove rukovodioce, ministrima. — Prim. prev.

PREDGOVOR PISCA

Sudbića je nametnula Sjedinjenim Državama voćstvo među narodima sveta koji vole slobodu. Zbog ovakvog položaja potrebno je trajno održavanje jakog vojnog uređenja sve do trenutka ponovnog uspostavljanja mira u celom svetu. U isto vreme ne sme se dozvoliti da potrebe oružanih snaga stave na kocku celokupnu ekonomsku strukturu nacije. Bitno je da svaki vojni dolar pruži punu dolarsku vrednost u nacionalnoj bezbednosti, te je stoga potrebno da se u Ministarstvu odbrane primenjuju zdrava načela rukovođenja.

Godine službe u oružanim snagama navele su me da iznesem od kolike je potrebe i velike važnosti razumevanje načela vojnog rukovođenja. Izgleda da primena načela naučnog industrijskog rukovođenja na ovom području nikako nije dostigla svoju najvišu tačku. Ova misao preovlađuje u knjizi. Nastojao sam da očtam osnovna načela vojnog rukovođenja i njihov međusobni odnos. Problemi rukovođenja u bilo koje dve jedinice oružanih snaga ne moraju da budu isti. Ali, načela vojnog rukovođenja su opšta u primeni kako u vojsci, tako i u mornarici i vazduhoplovstvu. Prema tome, temeljno poznavanje i shvatanje ovih načela je potrebno sredstvo za rešavanje raznih i složenih problema rukovođenja na koje se nailazi na veoma različitim dužnostima čoveka u vojsci. Stoga mislim da će ova knjiga poslužiti osoblju vojske, mornarice i vazduhoplovstva kao putokaz u oblasti vojnog rukovođenja.

Red izlaganja materijala u knjizi treba da olakša brzo i potpuno razumevanje predmeta. Knjiga je podeljena u pet delova. Prvi deo sadrži uvod i istorisku pozadinu, drugi vojno planiranje, treći vojnu organizaciju, četvrti komandovanje i peti kontrolu. Ovaj red koji odgovara logičnom nizu osnovnih funkcija vojnog rukovođenja — planiranju, organizaciji, ko-

mandovanju i kontroli — treba da obezbedi sigurnu osnovu za razmišljanje po pitanjima vojnog rukovođenja.

Želim da iskoristim ovu priliku i da izrazim svoju duboku zahvalnost Ralfu C. Devisu (Ralph C. Davis), profesoru Univerziteta države Ohajo (Ohio State University), koji mi je poslužio kao stalan izvor inspiracije i vođenja u razvoju ove knjige. Njegovo hrabrenje i kritička analiza bili su od neočenjive vrednosti za dovršenje ovog poduhvata. Zatim, uveliko sam obavezan potpukovniku Džonu N. Devisu (John N. Davis), koji je pročitao ceo rukopis i pružio mnoge korisne sugestije i konstruktivnu kritiku. Duboko priznanje odajem i Tomasu A. Kinenu (Thomas A. Kenan), potpukovniku generalštaba vojske Sjedinjenih Država, za njegove odmerene predloge i kritike. I potpukovniku Džordžu E. Bejeu (George E. Baya) dugujem zahvalnost za pomoć po pitanjima Zakona o organizaciji vojske od 1950 godine. Na kraju, želim da izrazim zahvalnost svojoj supruzi koja je pružila pomoć proveravanjem i kucanjem rukopisa. Međutim, navedene ličnosti ni po čemu nisu odgovorne za materijal koji je izložen u knjizi.

Vašington, D. C.
13 septembra 1950 godine

Džon Robert Bešlajn

PRVI DEO

OSNOVNE POSTAVKE

Glava prva

U V O D

Poznate misli o vojnom rukovođenju

Poslednjih nekoliko godina vodila se prilična diskusija po pitanju vojne organizacije i rukovođenja. Jedni misle da vojno rukovođenje zaostaje za napretkom koji je u poslednje vreme postignut u rukovođenju industrijom. Sledbenici ove škole smatraju da bi vojni krugovi trebalo da usvoje načela koja važe u industriji. Drugi su mišljenja da su načela rukovođenja, koja su raširena i koja se primenjuju kod vojnih snaga, zdrava i da ih treba zadržati bez ikakvog neumesnog remećenja. Po red ovih, ima i takvih koji misle da i u jednoj i u drugoj ima nečeg pametnog i da bi zdrava načela vojnog rukovođenja trebalo da obuhvate najbolja načela iz obeju škola. Ova knjiga baviće se ispitivanjem ove poslednje misli.

Analiza problema

U razvoju svojih načela rukovođenja industrija je mogla da usvoji mnoga koja su vojnici razvili tokom godina. Mnogi poznati pisci iz ove oblasti priznaju vojnicima ove doprinose. Naprimer, Alford i Bengs (Bangs) tvrde u *Priručniku proizvodnje* (Production Handbook), 1947 godine, govorči o razvitku savremene linije* i organizacije štaba:

„Kao što su vojska i mornarica bile primorane da se oslove na tehničke stručnjake i da pribegnu upotrebi štabova u cilju dobijanja u veštini i tehničkom obaveštavanju, tako je

* Pod linijom pisac podrazumeva onaj deo koji izvršava zadatke zbog kojih postoji vojna organizacija. — Prim. red.

i industrija bila prinuđena da primeni ovaj način olakšavanja i stručnog upravljanja“.¹⁾ [○])

Džems D. Munej (James D. Mooney), jedan od najpoznatijih američkih autoriteta za pitanja rukovođenja, još više nalažeava doprinos vojnog rukovođenja industriskom. On smatra:

„Naročito interesovanje za vojnu organizaciju, sa stanovišta našeg predmeta, ne leži u karakteru njenih ciljeva, već pre u efikasnosti koja je proizašla iz tih ciljeva. Izvanredni napor i učinci u Drugom svetskom ratu pokazuju efikasnost vojne organizacije i opravdavaju istraživanje onoga (u njenom duhu ili strukturi) što bi se moglo primeniti na drugim područjima. Potrebno je uporediti takva bojna polja sa bojnim poljima širom sveta u Drugom svetskom ratu na kojima su savezničke vojske i mornarice izvršile koordiniranu ofanzivu u Evropi, Africi, Aziji i Pacifiku. Sprovođenje takvog ratovanja nije bilo uslovljeno nikakvim novim načelima organizacije, jer takvih načela nema. Ali, ono je zahtevalo primenu najnaprednijih načela koja su ikada primenjena u ratovanju u prošlosti.

Činjenica da su izrazi „linija“ i „stab“ vojnog porekla nije važna. Ali savremena primena, pokazana izrazom „generalstab“, pretstavlja nešto što zahteva pažnju svakog onog ko proučava organizaciju⁽²⁾.

Gornji citati su karakteristični i za one koje donose drugi autoriteti. Ma da ova mišljenja ne pretstavljaju dokaz da je industrisko rukovođenje mnogo naučilo od vojnog, ona pokazuju da su načela vojnog rukovođenja poslužila kao putokaz mnogim poznatim načelima industriskog rukovođenja. Međutim, kao što je privreda Sjedinjenih Država napredovala i dostigla položaj industriskog voćstva u svetu, tako je, istovremeno, napredovalo i industrisko rukovođenje. Dakle, savremena načela industriskog rukovođenja su vrlo napredna i mogu se korisno primeniti u vojnem rukovođenju. To ne znači da vojnici treba da usvoje u celini načela industriskog rukovođenja koja danas postoje. To prosti znači da ova načela treba koristiti u najvećoj mogućoj meri gde god i kad god

[○]) Napomenje označene arapskim brojevima odnose se na bibliografiju koja se nalazi na kraju svake glave.

* Kod upotrebe odomaćenog izraza „generalstab“ ne treba izgubiti izvida da on stvarno znači generalni stab — opšti stab. — Prim. prev.

njihova upotreba doprinosi postizanju opštih vojnih ciljeva. Naglašavam da postoje mnoga načela rukovođenja, koja vojnici stalno upotrebljavaju, koja su naročito podesna za vojne ciljeve i koja su danas isto toliko efikasna kao što su bila nekada, kada su prvi put usvojena. Ova načela vojnici moraju da koriste. Idealna filozofija vojnog rukovođenja bila bi ona koja spaja poznata zdrava načela vojnog rukovođenja sa sličnim načelima koja se mogu usvojiti iz industriskog rukovođenja. Svrha ove knjige biće da ispita najbolja načela rukovođenja iz oba područja, vojnog i industriskog, koja se najlakše mogu međusobno prilagoditi i da ih uvede u filozofiju vojnog rukovođenja, jer će njihova primena kod naših postojećih ustanova imati za rezultat maksimum korisnog dejstva i efikasnosti u postizanju opštih ciljeva vojnih snaga.

Sastavni delovi filozofije vojnog rukovođenja

Filozofija vojne organizacije i rukovođenja je sistem opštih načela organizacije i rukovođenja koja se mogu primeniti naročito u vojnim pitanjima i koja mogu lako da posluže kao osnov za rešavanje praktičnih problema koji se javljaju na tom polju. Čovek se od pamтивекa borio sa ovim problemima. Vredi zabeležiti da ovi problemi nisu bili ograničeni na neke naročite grupe kao što su vojnici, crkva ili industrija. Stvarna univerzalnost ovih problema pokazuje da njihovo rešenje unapređuje blagostanje čovečanstva. Frederik V. Tejlor* (Frederick W. Taylor), koga često nazivaju „ocem naučnog rukovođenja“, utvrdio je ubedljivo svoju pretstavu rukovođenja kao „tačno saznanje onoga što ljudi treba da urade i kao staranje da to naprave na najbolji i najjeftiniji način“.) Međutim, jedan savremeni autoritet izrazio je modernu pretstavu toga pojma prikladnije, tj. kao „funkciju planiranja, organizovanja i kontrolisanja delatnosti neke organizacije kao celine ili njenih delova sa svrhom da razumnom ekonomijom i efikasnošću postigne svoje ciljeve“.) Iz ovih definicija proizlazi da filozo-

* Frederik Tejlor (1856—1915), severoamerički inžinjer, pokrenuo je studije o vremenu u industriskim preduzećima i time zasnovao naučno vodenje pogona. Njegov sistem povećanog korišćenja proizvodne sposobnosti radnika poboljšanjem proizvodnih sredstava i isključenjem svakog suvišnog rada treba da smanji troškove proizvodnje i pored istovremenog povećanja nadnica. — Prim. prev.

fija vojnog rukovođenja obuhvata i opisivanje vojnih ciljeva, načela vojnog rukovođenja i izvesnih problema koji su svojstveni ljudskom društvu. Ovi poslednji problemi uključuju izvršno voćstvo, naredbe, funkcije, postupke, moral i strukturu organizacije.

Važnost efikasnog rukovođenja vojnim snagama

Osnovna potreba za efikasnim rukovođenjem u postojećem vojnom uređenju potiče od položaja voćstva u svetskim poslovima koje je natureno Sjedinjenim Državama posle Drugog svetskog rata. Da bi Sjedinjene Države mogle efikasno da vrše svoju ulogu u voćstvu ljudi koji vole slobodu, njeni građani su odlučili da drže jaku i efikasnu vojnu snagu. Ovo, pak, zahteva da vojska radi ekonomično i korisno da bi oslobođila maksimum materijala i pružila privrednu pomoć onim narodima koji stoje rame uz rame sa Sjedinjenim Državama u njihovojoj borbi za održanje demokratske slobode u celom svetu. Prema tome, bitno je da osoblje vojnih snaga dejstvuje sa najvećom mogućom efikasnošću. U tu svrhu od velike je važnosti da vojna lica imaju zdravu filozofiju rukovođenja prema kojoj rukovodeće osoblje može da radi.

Spajanje vojske, mornarice i vazduhoplovstva u jedan resor narodne odbrane dokazuje da su vojni krugovi svesni vrednosti rukovođenja koju ono ima za vojne stvari. Vazduhoplovstvo smatra ovo polje dovoljno važnim da bi opravdalo osnivanje specijalne škole za stvaranje doktrina rukovođenja koje se mogu primeniti na vazduhoplovstvo. Kao posledica toga osnovano je 1946 godine u vazduhoplovnoj bazi Kreg (Craig Air Force Base), Kreg Fild (Craig Field) u državi Alabama, odeljenje vojnog rukovođenja Specijalne štabne škole vazduhoplovstva Sjedinjenih Država (USAF Special Staff School). Načela rukovođenja vojska uključuje u tečaj svoje Visoke škole komandovanja i generalštaba (Command and General Staff College) i svoje Vojne škole (Army War College). Štavиše, vojska je mnoga načela rukovođenja iznala u raznim publikacijama, kao što je „Ratni priručnik štabnog oficira“ (Staff Officers' Field Manual, F. M. 101-5), koje se šire po celoj vojsci radi upućivanja njenog osoblja. Očigledan dokaz interesovanja mornarice za problem rukovođenja

vidi se u najnovijoj publikaciji mornarice, koju je izdala Uprava inžinjera rukovođenja Ministarstva mornarice (Office of the Management Engineer, Navy Department) pod naslovom *M o r n a r i c a S j e d i n e n i h D r ž a v a* (The United States Navy); u predgovoru ove publikacije ističe se da je ona pripremljena „radi gajenja većeg razumevanja za organizaciju mornarice i tačnog poznavanja njene funkciske povezanosti“. Admiral Nimic (Nimitz) istakao je u istom predgovoru da smatra da „ova opsežna publikacija pretstavlja štivo potrebno svim oficirima“. Sva tri sektora resora narodne odbrane uključuju grane rukovođenja u najviši stepen svoje organizacijske strukture.

Prošlih godina Sjedinjene Države nisu imale mnogo razloga da se uznemiruju zbog opadanja svog privrednog i ljudskog potencijala. Međutim, danas Amerika treba da pomaže jake prijatelje u porodici naroda u održanju demokratije. Drugi svetski rat je znatno iscrpeo izvorna sredstva nacije, od čega se ova još nije sasvim oporavila. Danas narodi sveta gledaju na Sjedinjene Države, tražeći ne samo ideološka uputstva za borbu radi očuvanja demokratskog načina života, već i ekonomsku, materijalnu pomoć koja je bitna za obnovu njihovih sopstvenih opalih privreda. Ova pomoć će stajati Sjedinjene Države ne samo milijarde dolara godišnje, već će zahtevati da se svaka delatnost vlade izvodi sa maksimalnom efikasnošću. Kao što je već napomenuto, Sjedinjene Države moraju da održavaju jaku vojnu snagu. Ali, potrebe ove snage ne mogu da iziskuju toliki deo nacionalnih izvora da to dovede do ozbiljnog poremećaja privredne strukture. Kongres i narod su se pobrinuli za nužne potrebe naoružanja i može se pretpostaviti da će se izdatak svakog vojnog dolara podvrgnuti nastrožijoj kontroli u cilju maksimalnog korišćenja naših nacionalnih izvora. Dobro vojno rukovođenje zagarantovaće da vojska radi efikasno i korisno.

¹⁾ Alford, L. P., i Bangs, J. R., urednici, *Productions Handbook*, str. 18. New York: The Ronald Press Company, 1947.

²⁾ Mooney, James D., *The Principles of Organization*, str. 125, 130, 142. New York: Harper & Brothers, Inc., 1947.

³⁾ Taylor, Frederick W., *Shop Management*, str. 21. New York: Harper & Brothers, Inc., 1911.

⁴⁾ Davis, Ralph C., *Industrial Organization and Management*, str. 14. New York: Harper & Brothers, Inc., 1940.

Glava druga

ISTORISKA POZADINA

Istoriski razvitak industriskog rukovođenja

Bio bi vanredno težak zadatak da se traga za načelima industriskog rukovođenja kroz minule vekove, sve do njihovih prvobitnih začetaka, jer neka načela potiču od običaja starih naroda. Jedan primer ovog početka je prikupljanje ljudi u socijalnu grupu radi ostvarenja zajedničkog cilja. Naravno, takve grupe su morale da razviju koordiniranu i kooperativnu praksu. Političke, verske i vojne organizacije su usvojile druga načela. Džems C. Munej priznaje sledeće izvore:

„Rane industrijske organizacije izrasle su iz istoriskih oblika zanatskih organizacija. Osim toga, one su za pomoć u radu na organizovanju obavezne feudalnim, vojnim i crkvenim organizacijama. Ovi stariji oblici pružaju mnogo dragocenog materijala za prikazivanje primene načela i efikasnosti koja je stečena tokom dugih vekova iskustva... Crkvene i vojne organizacije pretstavljaju stvarne primere primene načela na pojedinačne industrijske jedinice za njihove radne potrebe. Pojedini organizatori su zaista mnogo pozajmili od njih, naročito od vojnih organizacija“.¹⁾

Mnoga važnija načela rukovođenja, koja se stalno upotrebljavaju u industriji, vode ustvari poreklo iz vojne organizacije. Luter Galik (Luther Gulick) priznaje ovaj izvor za razvitak poznatog shvatanja linije i štaba: „Vojska je mnogo doprinela teoriji o organizaciji. Shvatanje linije i štaba nije bilo najmanji od ovih doprinosova“.²⁾ U prethodnoj glavi ukazano je na jedan ili dva primera ovog karaktera. Međutim, do pre srazmerno kratkog vremena nije učinjen nijedan pokušaj

da se potpuno analiziraju načela rukovođenja. Verovatno je da je industriska revolucija prva sasredila pažnju na takve probleme. Sigurno je da je mehanizacija industrije, koju je donela revolucija industrije, stvorila nove probleme rukovođenja koji su zahtevali rešenje. Do ove mehanizacije došlo je, uglavnom, u drugoj polovini devetnaestog veka. Otvaranjem novih tržišta i porastom potražnje potrošača, a u cilju proširenja poslova, nastala je potreba za velikim iznosima novog kapitala, a proširenjem i porastom poslovnih organizacija, povećavala se njihova složenost. Na isti način porasli su u svojoj složenosti i problemi proizvodnje i raspodele. Kada se pojavio društveni oblik organizacije, stvoren je uslov prava svojine otsutnog lica. Tako se rukovođenje društva moralo preneti na upravni odbor, a odатle na izvršne organe društva. Znatan deo autoriteta prenet je na članove ovog odbora, jer su oni bili odgovorni za velike iznose kapitala i veliki broj nameštenika.

Dok bi određivanje prvih početaka industriskog rukovođenja pretstavljalo veoma težak zadatak, dotle istraživanje savremenog „naučnog rukovođenja“ nije isuviše teško. Kako se ovaj izraz stalno dovodi u vezu sa „industriskim rukovođenjem“ i stvarno često upotrebljava kao njegov sinonim, biće korisno da se jasno utvrdi šta se podrazumeva pod naučnim rukovođenjem.

Naučnim rukovođenjem rešava se problem nekog rukovođenja na taj način što se najpre naučnim istraživanjem, ispitivanjem i opitim utvrđuju postojeće činjenice. Te se činjenice zatim analiziraju, klasifikuju i tumače u svetlosti isprobanih standardnih faktora rukovođenja. Iz ovog se procesa razvijaju potrebni planovi koji obuhvataju ciljeve, organizaciju, naredbe i postupke koji su bitni za postizanje rešenja, a ostvarenje ovoga zahteva obuhvata uspostavljanje efikasnog kontrolnog sistema da bi se obezbedio maksimum koordinacije i efikasnosti.

Naučno rukovođenje datira otprilike od 1880 godine. Među njegovim glavnim pionirima navode se Frederik V. Tejlor i Henri L. Gent (Henry L. Gantt). Tejlor je, otprilike u to vreme, otpočeo ispitivanja i opite po ovom predmetu u fabriци čelika (Midvale Steel Company) u Filadelfiji. On je brzo došao do zaključka da se zadovoljavajući rezultati mogu postići samo planskim izvršenjem i rukovođenjem koje pažljivo uzima u

obzir kako ljudske, tako i mašinske elemente. On je za svaku radnu operaciju razvio standarde probajući i mereći jačinu, istrajnost i brzinu oba elementa.

Gent se upoznao sa Tejlorom u Midvejlu 1887 godine i otada se udružio sa njim za mnogo godina. On je, nesumnjivo, uveliko stajao pod uticajem Tejlorove filozofije, te nije čudno što su mnoga njegova načela slična Tejlorovim. Gentovi doprinosi na polju merenja i kontrole verovatno su njegovi najveći prilozi. On je razvio grafikone na kojima se beleže podaci i koji već na prvi pogled pokazuju stanje neke naročite operacije.

Pre nego što napustimo američke savremenike Tejlora, potrebno je da spomenemo Franka Džilbreta (Frank Gilbreth). Džilbret je proširio Tejlorov naučni rad o pokretu i vremenu u pravu nauku. Ma da je mnoga svoja načela razvio nezavisno, pre nego što je došao u dodir sa Tejlorom, i on je, bez sumnje, bio pod njegovim uticajem.

Ako se posle glavnih osnivača naučnog rukovođenja obratimo pionirima u drugim delovima sveta, naći ćemo samo jednog koji je više doprineo, a to je Anri Fajol (Henri Fayol) iz Francuske. On je naglašavao administrativnu stranu rukovođenja, jer je bio dugi niz godina glava jedne od najvećih industrija u Evropi. 1908 godine on se potrudio da svoje iskustvo stavi na hartiju i kao udžbenik za evropsku industriju napisao je knjigu *Industrijska i opšta administracija*. Jedan od njegovih najvažnijih doprinosa bio je takozvani „Fajolov most“ ili sistem unakrsnih odnosa u jednoj organizaciji.

Tako je zasejano seme i položen temelj za razvoj i napredovanje naučnog rukovođenja. Docniji industrijalci, vaspitači i pisci dali su doprinose od vrednosti koji su više poslužili za proširenje i prečišćavanje onoga što je već utvrđeno. O ovim prilozima biće govora u sledećim glavama.

Drugi svetski rat našao je Sjedinjene Države na položaju „arsenal demokratije“ i jednog od velikih učesnika u borbi. Istorija je zabeležila kako se narod dobro snašao u svojoj ulozi, ali njegovo visoko stanje industrijske proizvodnje može se sigurno pripisati samo upotrebi načela naučnog rukovođenja.

Bitne karakteristike vojnog rukovođenja i organizacije do 1900 godine

U primitivnim počecima čovekova života na ovoj planeti takvim stvarima kao što je vojno rukovođenje nije bilo mesta u samoi shemi stvari. Nije bilo vojske. Svi sporovi među ljudima bili su tipa telesnog dodira — individua protiv individue — a upotrebljavana su najokrutnija oružja. Ali, kada se razvio plemenski život i izrastao iz ovih maglovitih početaka, počeli su da se pojavljuju prvi znaci rukovođenja i organizacije. Pleme se borilo sa plemenom za vrhovnu vlast i preko ove grupne akcije u borbi došlo se do osnovnih i bitnih problema rukovođenja. Kada je vođenje rata prešlo od plemena i vođe na složenije tipove, ovi osnovni problemi počeli su da se razbistaravaju i dobijaju važnost.

Neki pisci tvrde da su prve vojske koje su postojale kao organizacije bile vojske egipatskih faraona (oko 3000 godina pre n. e.). Istinitost ovog tvrđenja je sumnjiva i verovatno je da ove takozvane „vojske“ ustvari nisu bile ništa drugo nego grupe branilaca za suzbijanje upada u plodne zemlje doline Nila. Ali, porastom i civilizacijom svoje države Egipćani su počeli da osvajaju i da se šire. Tako je oko 1600 godine pre n. e. stvorena prva organizovana narodna vojska i Tutmes I je tu vojsku upotrebio kao instrument nacionalne politike za osvajanje Palestine i Sirije. Najznačajnije dostignuće na polju rukovođenja ove i docnijih egipatskih vojski bilo je uvođenje pozadinskih agentura. Uvedena je novina poznata pod imenom „pisari vojske“. Pisari su bili viši oficiri, dodeljeni trupama i štabovima. Njihove glavne dužnosti bile su dužnosti specijalista na polju snabdevanja i transportovanja.

Godine opadanja moći egipatskog carstva označavale su podizanje Asirije u kojoj je živeo agresivan i ambiciozan narod. Asirska vojna hrabrost dospjela je svoj vrhunac pod Sargonom I (772—705 godine pre n. e.) i njegovim sinom Senaheribom (705—681 godine pre n. e.). Organizacijski prilog asirskih vojski bilo je razvijanje grupa specijalista. U to vreme konj je upravo ulazio u upotrebu za vojne svrhe i Asirci su razvili upotrebu konjice odvojeno od pešačkih trupa. Oni su takođe pravili razliku između grupa teških i lakih strelaca i

strelaca na konjima. Njihova taktika opsadivanja otkriva upotrebu opsadne artiljerije i grupa drugih specijalista, kao što su inžinjeri i stručnjaci za rušenje. Asirci su koristili planiranje i za rad u pozadini i proširili ga uvođenjem upotrebe magacina za snabdevanje, stovarišta robe i arsenala.

Sledeći narod koji se dokopao moći blagodareći opet svojoj vojnoj snazi, bili su Perzijanci. Najveći među persiskim vladocima bio je Darije I (521—485 godine pre n. e.). U njegovoj vojski planiranje i koordinacija počeli su da zauzimaju istaknuto mesto. Njegove koordinirane operacije na suvu i moru zahtevale su brižljivo planiranje i koordinaciju. Tako je zasejana klica operaciskog planiranja kao štabne delatnosti. Ova novina se razlikovala od ranije zamisli po kojoj je za planiranje i komandovanje nadležan jedino um komandanta.

Vojnu snagu Darija I savladali su Grci kod Maratona 490 godine pre n. e., a persisku vojnu moć konačno su razbile grčke države kod Salamine 480 godine pre n. e. Ova pobeda je omogućila da se uzdignu veliki makedonski vladari Filip II (382—336 godine pre n. e.) i njegov sin Aleksandar Veliki (356—323 godine pre n. e.). Ma da je Aleksandrova slava vojnog genija zasenila slavu njegovog oca Filipa II, ipak će onoga koji proučava vojno rukovođenje Filip više interesovati. Filip je izgradio vojnu mašinu koju je docnije Aleksandar tako sjajno upotrebio. U tu mašinu Filip je uneo mnogo iz ranijih vojski grčkih država, koje su opet usvojile mnogo od persiske vojske. Međutim, Filip je poboljšao ranije organizacijske načrte. On je možda najpoznatiji po svome poboljšanju organizacije štaba koju je docnije Aleksandar tako efikasno proširio. Filip je uveo sanitetsku službu kao redovan deo vojnih snaga, a i vojno sudsvo koje je bilo zaduženo opštim održavanjem discipline. On je uzdigao organizaciju inžinjerije na viši stupanj efikasnosti i poboljšao je područje snabdevanja i transportovanja. Rezultat je bio da je Aleksandar, kada je preuzeo komandu nad vojnim snagama koje je stvorio njegov otac, imao štab koji je radio na većini dužnosti kojima je zadužen današnji štab. On je razradio očevu organizaciju uvođenjem personalnih organa koristeći odeljenje za unapređenje oficira i time što je u svome štabu predviđeo oficira za vezu. Među daljim Aleksandrovim doprinosima navode se: njegova preno-

sna oprema za prelaz preko reka sa specijalistima za njeno rukovanje i upotreba artiljerije* za zaštitu prelaza.

Posle smrti Aleksandra Velikog, sve do uzdizanja Julija Cezara (100—14 godine pre n. e.), nije bilo nikakvog većeg napretka na polju vojnog rukovođenja. Cezar je primenio mnoge principe rukovođenja koje su razvili Aleksandar i njegov otac. Međutim, pod Cezarom je iskrsla obaveštajna funkcija kao jasna štabna funkcija u licima nazvanim „speculatores“, koja su bila zadužena skupljanjem obaveštenja. Svakoj rimskoj legiji bilo je dodeljeno deset takvih oficira. Cezareva vojna organizacija imala je još jednu zanimljivu tačku u licima „quaestor“-a. Ovi oficiri vršili su funkciju snabdevača u Cezarevim legijama; od njih vodi poreklo ubičajeni vojni izraz „kvartirmajstor“.^{**}

Cezareva organizacijska efikasnost izgleda da je u potonjim vojnim organizacijama opadala sve do kraja srednjeg veka. Izuzetak je pretstavljao veliki vizantiski vojskovoda Velizar (505—565 godine). Ma da je Velizar produžio sa primenom i usavršavanjem organizacijskih načela Cezara u korišćenju velikih vojski, njegova delatnost je bila ograničena na vizantisko carstvo i nije se odrazila u Evropi, u kojoj je feudalizam bio vladajući oblik života. Prema tome, nije bilo nikakvog organizacijskog razvijta od značaja sve do, otprilike, četrnaestog veka.

U to vreme počele su u Italiji da se pojavljuju grupe profesionalnih vojski, poznatih kao „campagnie di ventura“, kojima su zapovedali „condottieri“. Stalni ratovi između tadašnjih italijanskih gradova stvarali su trajnu potražnju za tim grupama. Kako su se ove vojske borile za onog koji je najviše nudio, bilo je potrebno održavati visoki stepen korisnog dejstva. Imajući ovo na umu, one su pokušavale da svoju organizaciju podeše prema uzoru Cezara i drugih rimskih vojskovoda, o kojima su pisali rimski istoričari. Razvitak ovih voj-

* Pod artiljerijom toga vremena treba podrazumevati razne bacачke mašine kao što su katapulte, karobaliste itd. — Prim. red.

** Izraz „kvartirmajstor“ je u razna doba i u raznim vojnim organizacijama imao različito značenje. Reč „kvartirmajstor“ doslovno prevедena znači „majstor nastanjivanja“. Kod Nemaca su, naprimer, kvartirmajstori nekada nazivali generalštabne oficire uopšte, a docnije su to bili generalštabni oficiri koji su rukovodili pozadinom; u SAD „kvortermaster“ (Quartermaster) obavljaju funkcije snabdevanja hranaom, odećom, obućom, garnizonim potrebnama i pogonskim materijalom. — Prim. red.

nih grupa je veoma važan sa organizacijske tačke gledišta, jer pretstavlja kraj feudalizma i preokret ka upotrebi velikih, dobro organizovanih vojski. Idući tragovima Italijana, nemačke države su, otprilike u petnaestom veku, razvile slične profesionalne organizovane vojske. One su bile poznate kao „Landskneht“-i. Mnogi pisci smatraju da ovi „Landskneht“-i predstavljaju početak savremene vojne organizacije i operacije. Oni su, svakako, označili kraj feudalnog sistema, ukoliko se tiče vojne organizacije i najavili ponovno gospodarenje dobro organizovane profesionalne vojske čija se nit nastavlja sve do današnjeg dana.

Organizacija „Landskneht“-a je predviđala praktički sve funkcije savremene vojske. Prvput je za puk predviđena organizacija štaba. Ona je bila veoma slična organizaciji današnjeg pukovskog štaba. Zanimljiva strana štabova „Landskneht“-a bio je položaj „kvartirmajstora“. On je zauzimao istaknutiji štabni položaj nego savremenii „kvartirmajstor“, pošto nije bio zadužen samo snabdevanjem, već i smeštajem, pokretima trupa i obaveštajnom službom.

Pred kraj šesnaestog veka francuske profesionalne vojske dostigle su visok stepen efikasnosti. Međutim, ove „ukazne čete“ (*Compagnies d'Ordonnance*) razlikovale su se od svoje nemačke kopije po tome što su se organizacijske i štabne dužnosti razlikovale u mnogo većoj meri. Po francuskom sistemu „kvartirmajstor“ nije zauzimao istaknuti položaj koji je imao u nemačkom sistemu. Obaveštajna služba, naprimer, bila je zasebna delatnost, kao u vreme rimskog štaba.

Krajem šesnaestog veka postalo je očigledno da mora doći do promena u operacijama i organizaciji borbenih snaga zbog povećane upotrebe artiljerije i vatrenog oružja u ratovanju. Prvi koji je uočio nove probleme bio je Moric od Nasaua (1567—1625 godine) iz Holandije, sin Viljema Oranskog. Moric je zaveo specijalizaciju za svaki rod vojske, kao, naprimer, za artiljeriju, da bi postigao njenu najveću vrednost, a veština opsadivanja još više je usavršio. Pošto je shvatio da nov način ratovanja zahteva mnogo veći stepen elastičnosti organizacija i operacijskih metoda, on je na ovim područjima izvršio

* Čete, ustrojene kraljevskim ukazom (*ordonnance*) 1439 godine, bile su prva stajača vojska u Evropi. — Prim. prev.

potrebne izmene. Pošto je mnogo proučavao rimsku vojnu organizaciju, sigurno je da se i na ovom izvoru inspirisao.

Međutim, najveća vojna figura toga vremena bio je Gustav Adolf (1594—1632), švedski kralj od 1611 do 1632 godine. Mnogi autoriteti smatraju da savremeno ratovanje počinje od njegovog vremena, ali, prilikom svojih razmišljanja on je bio pod jakim uticajem nemačkih „Landskneht“-a i svog neposrednog savremenika Morica od Nasaua. Gustav Adolf je protiv najamničkih snaga Evrope upotrebio visoko disciplinovanu nacionalnu stajaću vojsku, podeljenu u male, dobro povezane i pokretne jedinice, koje su bile opremljene jako poboljšanim vatrenim oružjem, i uvek je pobedivao. On je slavan ne samo po svojoj sjajnoj taktici, već i po svojim metodama rukovođenja i organizacijskom geniju. On je upotrebio, sa izvesnim dopunama, ranije pomenutu osnovnu pukovsku organizaciju „Landskneht“-a i standardizovao je manjeviše u celoj svojoj vojsci.

Međutim, on je priključio svojoj ličnoj komandi izvēsne specijalne štabne oficire, pored onih koje su imali pukovi. Na primer, on je svoje načelnike artiljerije i inžinjerije koristio kao svoje štabne oficire, pored njihove dužnosti načelnika rođova vojske. On je uspostavio obaveštajnu službu kao zasebnu štabnu funkciju u svojoj komandi, ali ne i u nižim jedinicama. Sem toga, nastojao je da planiranje pozadinske službe bude prikladno, organizaciju snabdevanja razvio je tako da je bila veoma slična današnjoj. Stvarno, mnoge od njegovih najvećih pobjeda treba neposredno pripisati njegovom talentu za materijalno obezbeđenje.

Mnoge stvari iz našeg savremenog sistema ratnih sudova imaju svoj koren u sistemu ratnog Šuda koji je ustanovio Gustav Adolf 1621 godine u Rigi. Kako je većina njegovih pohoda imala osnovu verskih krstaških ratova, verske dužnosti zauzimale su u njegovoj vojnoj organizaciji istaknuto mesto. Tako je on prvi uveo vojnog sveštenika u sastav vojnih snaga. Posle smrti Gustava Adolfa, 1632, njegove metode rukovođenja prodrle su tokom narednih 300 godina i u ostale evropske vojske.

Iz prethodnog razmatranja je očevidno da ni funkciju snabdevanja, štab ili bilo koju drugu vojnu funkciju nije razvio pojedinac. Naprotiv, savremeno vojno rukovođenje je rezultat mnogih doprinosa izvršenih i poboljšanih tokom vre-

mena. Izgleda da zajednička nit povezuje istoriju: vojnog komandanta u vršenju njegovih dužnosti moraju da potpomažu izvesni specijalisti. Odnosi komandovanja i štaba postaju jasniji tokom vekova. Pošto savremene vojske, uglavnom, predstavljaju rezultat razrađivanja i produbljivanja načela Gustava Adolfa, potrudimo se da pratimo samo način razvijanja poznatih načela specifičnog vojnog rukovođenja u godinama posle Gustava.

Rana primena načela decentralizacije. Načelo decentralizacije i prenošenja autoriteta pojavilo se najpre za vreme Francuske revolucije 1789. godine. Ovo načelo ukratko znači da su, uz zadržavanje potrebne kontrole od strane više komande, odgovornost za akciju i potreban autoritet decentralizovani i do maksimuma preneti na jedinice i komandante koji su odgovorni za stvarno izvršenje akcija. Naprimjer, veliki deo odgovornosti i autoriteta pukovske komande decentralizovan je i prenet na svaki od njegovih bataljona.

Konačno su ustanovljene divizije i brigade zajedno sa svojim podržavajućim jedinicama. Naglašavamo da divizija tada nije bila tako velika kao danas. Ondašnji armiski korpus više bi odgovarao današnjoj diviziji. Načelo decentralizacije se ponekad opisuje kao vojni hiejarhiski lanac, što znači da se lanac prenetog autoriteta u vojnoj organizaciji produžavao povećanjem broja potčinjenih jedinica.

Posle Francuske revolucije, Napoleon I (1769—1821) jako je usavršio načelo decentralizacije i usvojio ga kao jedno od svojih vojnih načela. Ovo načelo imalo je svoj ideo u porazu Prusa kod Jene 1806. godine. Dobro obučena i disciplinovana pruska vojska operisala je po strogo ustanovljenim vojnim načelima koja su konačno ugušila njenu inicijativu, dok je Napoleonova vojska operisala po načelu najveće decentralizacije i prenetog autoriteta. Kada je Napoleon dodeljivao zadatke svojim potčinjenim komandantima, uvek im je prenosio dovoljno autoriteta da bi ih sposobio za izvršenje zadataka sa maksimalnom efikasnošću i inicijativom. Ovo načelo je postalo naročito efikasno od vremena kada vojni komandant nije bio više u mogućnosti da lično osmatra celo bojno polje.

Počeci funkcionalnog diferenciranja u vojsci. Načelo funkcionalnog diferenciranja je od velike važnosti za vojno rukovođenje. Funkcija se može definisati kao delatnost koja je potrebna za održavanje neke organizacije

i koja se može jasno razlikovati od drugih delatnosti. Funkcionalno diferenciranje je proces razvrstavanja funkcija prema njihovim posebnim delatnostima. Prvo funkcionalno diferenciranje su verovatno izvršili Asirci kada su posadili vojnika na konja i tako dali povoda za rađanje konjice. Izdvajanje uloge vojnika na konju od uloge pešaka ustvari je bilo funkcionalno razlikovanje. Aleksandar Veliki je, naročito prilikom svojih operacija prelaza preko reka, priznao artiljeriji posebnu funkciju. Kao što je ranije izneto u ovoj glavi, docnije vojske su razlikovale grupe specijalista borbenih jedinica, dok se naposletku štab nije izdiferencirao u svoje razne grupe specijalista. 1796 godine Bertije (Berthier), Napoleonov načelnik štaba u Italiji, objavio je važnu publikaciju o funkcionalnom diferenciranju i radu Napoleonovog štaba. Zatim su se pojavili 1801 godine *Memoari barona Tjebola* (*The Memoirs of Baron Thiébault*) od Pola Tjebola (Paul Thiébault), jednog od Napoleonovih adutanata. Tjebol je izložio u pojedinostima operisanje i funkcionisanje Napoleonovog štaba. Organizacija i operisanje mnogih poznatih vojski bez sumnje stoje pod znatnim uticajem gornjih publikacija.

Razvitanje generalštaba. Kada je izraz „generalštab“ prvi put ušao u upotrebu u sedamnaestom veku, on se odnosio na generale vojske. Međutim, docnije je označavao štabne savetnike i planere vojnog komandanta. Ovu savremenu koncepciju generalštaba razvila su skoro istovremeno dva velika vojna uma posle završetka Sedmogodišnjeg rata (1756—1763). Čudno je, da je jedan od njih bio Fridrik Veliki, pruski kralj, a drugi Pjer de Burse (Pierre de Bourcet) iz Francuske, jer su u ovom ratu bili neprijatelji. Ali, oba su priznavala vrednost generalštaba i njegov savremeni značaj te je sporno ko mu je stvarni otac: da li Fridrik u svojoj „Istoriji Sedmogodišnjeg rata“ ili Burse u svojim „Načelima planinskog rata“ (*Principes de la guerre de montagnes*).

Napoleon je besumnje koristio Burseovo vojno znanje, ali, pošto je bio veliki vojni genije, koncept generalštaba se nije sasvim slagao sa njegovom pretstavom o vođenju rata. Više je voleo da zavisi skoro sasvim od sopstvenih planova i ocena, te je stoga bio sklon da operiše ne koristeći svoj štab do maksimuma. Tako je u francuskoj vojsci pod Napoleonom sva savetodavna služba štaba praktički nestala, a francuski generalštab je ušao u period nazadovanja. Rđavo stanje u kome se

nalazio generalštab besumnje je uveliko bilo uzrokom slabih rezultata francuskih armija u Francusko-pruskom ratu 1870 godine.

Nemački generalštab počeo je da zauzima moćan položaj otprilike u isto vreme kada je francuski ulazio u period nazađovanja. Ma da koncepcija generalštaba potiče od Fridriha, njegov uspon do ključnog položaja počinje sa lekcijama naučenim od Francuza za vreme Napoleonovih ratova koje su kulminirale u otsudnom porazu pruske vojske kod Jene 1806 godine.

Šarnhorst (Scharnhorst) je 1807 godine počeo ponova da izgrađuje nemački generalštab. On je zaveo periode vežbanja u štabu za oficire koji su namenjeni za štabnu dužnost i formulisao je pravilo da štabni oficiri treba periodično da se vraćaju u trupnu službu. Ovo poslednje pravilo sprečilo je stvaranje trajne klike štabnih oficira i obezbedilo perspektivu trupnog oficira u planiranju i razmatranjima generalštaba. Šarnhorstov štićenik, general fon Klauzevic (von Clausewitz; 1780—1831) učinio je mnogo u dopunjavanju Šarnhorstovih načela i sačuvao ih potomstvu u svom remek-delu, *O r a t u*. Klauzevic je shvatio da „generalštab ima za zadatak da zamisli komandanta pretvori u zapovesti i da ih, posle toga, ne samo sproveđe do trupa, već i razradi sve pojedinosti, oslobođajući tako generala od velike brige“. Ovim je izraženo načelo da je generalštab komandantovo drugo „ja“, i da obavlja službu olakšavanja. Šarnhorstova i Klauzeviceva načela praktički je primenio Moltke, pruski načelnik generalštaba u Francusko-pruskom ratu. Tako je koncepcija generalštaba, kakva postoji u savremenoj vojnoj organizaciji, postala trajna.

Rani razvoj rukovođenja u Američkoj vojsci. Tokom osamnaestog i devetnaestog veka američka vojska nije dala značajnije priloge na polju rukovođenja i organizacije. Ukoliko je i bilo napretka, on je bio po ugledu na evropske vojske. Ustvari, može se reći da je vojska Sjedinjenih Država zaostajala u ovom pogledu iza evropskih partnera. Ma da se ugledala na organizaciju britanske vojske, kopnena vojska Sjedinjenih Država nalazila se u priličnoj pometnji i unutarnjim protivrečnostima sve do dolaska barona fon Štojbena (von Steuben). Kada je ovaj, 1778 godine postao general-inspektor generala Vašingtona (Washington), uneo je red i efikasnost u postupke i vežbe štaba. Obučen u službi kod

Fridriha Velikog, baron je primenio metode koje je Fridrik tako efikasno upotrebio u Sedmogodišnjem ratu. General Washington je iz svog iskustva u revolucionarnom ratu izvukao mnogo mudrosti u pogledu rukovođenja i organizacije vojske. Da je rano upoznao vrednost generalštaba vidi se iz preporuke koju je dao ministru rata 1798 godine: „Ako se kod stvaranja vojske ne izvrši pametan izbor glavnih oficira i, pre svega, generalštaba, to se posle nikada ne može ispraviti. Izgleda mi da je nepotrebno čoveku iz vojske naglašavati koliko je važan generalstab jedne armije za njen napredak“. Međutim, njegov savet i savet njegovog zamenika, barona fon Štojbena, ostali su nezapaženi.

Zanimljivo je zabeležiti da je Ministarstvo rata (War Department), kada je prvo bitno organizovano zakonom od 7. avgusta 1789 godine, imalo ministra rata „koji je trebalo da upražnjava i obavlja dužnosti koje će mu, s vremenom na vreme, shodno ustavu, dodeljivati i poveravati pretsednik Sjedinjenih Država, kako u pogledu vojnih postavljenja, kopnenih i pomorskih snaga, brodova i ratnih zaliha ili drugih stvari koje se odnose na vojne ili pomorske poslove (ukoliko ih pretsednik bude dodelio pomenutom Ministarstvu), tako i u pogledu dodeljivanja zemlje licima koja su za to stekla pravo zbog završene vojne službe Sjedinjenim Državama, ili u pogledu indijanskih poslova“. Tako je, ispočetka, rad Ministarstva rata obuhvatio područje tri resora — vojske, mornarice i unutrašnjih poslova. Resor mornarice ustanovljen je kao zasebno telo zakonom od 30 aprila 1798 godine.

Ne bi bilo ni od kakve koristi pratiti letargiju i nazadovanje u rukovođenju i organizaciji vojske Sjedinjenih Država tokom devetnaestog veka. Možda je to dolazilo zbog načina ratovanja sa Indijancima. Dovoljno je zabeležiti da je ovaj uslov došao do vrhunca u pometnjama i slaboj efikasnosti u Spansko-američkom ratu. Šefterove (Shafter) ekspedicione snage poslate su na Kubu, obučene u vunenu zimsku odeću. General Nelson A. Majls (Nelson A. Miles) glavnokomandujući vojske Sjedinjenih Država, telegrafisao je Ministru rata, dok je bio u Portoriku i preporučio da se prekine sa proizvodnjom pušaka „Springfield“ i municije kalibra 0,45*, dok je proizvodnja tih pušaka bila prekinuta još 1893 godine, pet godina

* 0,45 inča ili 11,25 mm. — Prim. red.

ranije! Krajnji nedostatak planiranja u Ministarstvu rata pokazao se kod fantastičnih uslova, u Tampi, pristaništu za iskrcavanje američkih ekspedicionalih snaga u državi Floridi. Prilike koje su vladale pri vođenju ovog rata izazvale su Teodora Ruzvelta (Theodore Roosevelt), tada aktivnog učesnika u konfliktu, da utvrdi: „U Ministarstvu rata nema glave, niti bilo kakvog rukovođenja. Protiv nekog hrabrog naroda bili bismo bespomoćni“. Rđava uprava u Špansko-američkom ratu prestavljala je unekoliko blagodet za Sjedinjene Države, jer je taj rat označio prekretnicu u rukovođenju američkom vojskom. Posledica ovoga rata bila je to da je na račun vojnih snaga Sjedinjenih Država upućeno dovoljno kritika tako da su iznenadi mnogo bolji uslovi na početku dvadesetog stoljeća.

Istorija vojne organizacije od 1900 godine do danas Bitne karakteristike organizacije vojske

Razvoj vojnog rukovođenja u američkoj vojsci u svim pojedinostima tokom devetnaestog veka je zanimljiv poglavito zbog toga što baca svetlost na čudi ljudske prirode. Stoga je u prethodnom odeljku zabeleženo samo onoliko pojedinosti koliko je bilo potrebno za razumevanje razvoja u dvadesetom veku. U ovom, pak, odeljku biće ispitana razvoj rukovođenja u dvadesetom veku, u kome je snaga Sjedinjenih Država organizovana u vojnem sklopu sveta.

S vojnog gledišta bila je izvanredno srećna okolnost da je predsednik Mak Kinli (McKinley) 1899 godine izabrao za Ministra rata čoveka kakav je bio Ilajhu Rut (Elihu Root). Njegov zadatok je bio da ispravi mnogostrukе greške Špansko-američkog rata i da tako stiša lavinu kritika koja se pri kraju rata u čitavom narodu sručila na Ministarstvo rata. Ma da nije imao nikakvo iskustvo u vojnim poslovima i u vreme svog postavljenja bio zaposlen kao pravnik, on je u svoj ured uneo analitički um i objektivno gledanje na stvari, što je bilo bitno za rešavanje problema Ministarstva rata.

Srećom, ministar Rut je shvatio veličinu svoga zadatka i nije se zaleteo u naglu i nepomišljenu akciju. Uputstva o predmetu potražio je u raspoloživoj literaturi od savremenih autoriteta. Vredi zabeležiti da je jedno od prvih njegovih dela bilo uspostavljanje podesnog sistema vojnih škola u kojima su

mogli da se stvaraju oficiri sposobni za najviše dužnosti. Ovaj sistem škola unapredio je u znatnoj meri dobro vojno rukovođenje.

Međutim, ovo poboljšanje je bilo samo prvi korak ka njegovom krajnjem cilju. Rut je prvo skrenuo pažnju na stvaranje efikasnog sistema generalštaba. Proučavajući materijal Ministarstva rata o organizaciji i rukovođenju, on je naišao na sjajne studije generala Imori Aptona (Emory Upton) na ovom polju. Aptonovo delo duboko je uticalo na njegovo razmišljanje.

Da bi se pravilno ocenila dalekosežna vrednost napora ministra Ruta, važno je shvatiti specifične nedostatke koji su postojali u vojsci. Pored sistema dvojnog komandovanja i starih suprotnosti među načelnicima odeljenja, kao naprimjer između „kvartirmajstora“ i generalnog ađutanta koji je dejstvovao neposredno pod ministrom rata, mogu se kao glavne mane navesti sledeće okolnosti:

- 1) nepostojanje veze između organa štaba i same vojske;
- 2) nepostojanje centralnog mesta za formulisanje vojne politike, razradu pojedinosti vojnog programa i prikupljanje vojnih obaveštenja;
- 3) kao jedan od uzroka navedenih nedostataka, stalno dodjivanje oficira na štabne dužnosti;
- 4) nepostojanje koordinacije između raznih organa štaba;
- 5) u vezi već navedenog, rasipanje decentralizovanog sistema nabavki i snabdevanja.³⁾

Napori Ilajhu Ruta u cilju poboljšanja gornjih uslova dostigli su kulminaciju 14 februara 1902 godine podnošenjem zakonskog predloga Kongresu, kojim se predviđalo uspostavljanje generalštaba i odgovarajuća reorganizacija. Kao što se moglo očekivati, predložena mera naišla je na znatnu opoziciju i nije prošla na tom zasedanju. Rut je posle podnošenja zakonskog predloga preuzeo intenzivnu kampanju u javnosti i njegov izveštaj za 1902 godinu sadržao je majstorski pregled ovog slučaja; izveštaj je čitan svuda i besumnje je uticao na mnoge članove Kongresa da se izjasne za odobravanje predloženih mera.

U tom izveštaju on je istakao da je vojnom sistemu potreban upravljački mozak u licu generalštaba koji bi koordinirao i usmeravao sva sredstva i delatnosti ratovanja. On je prikazao rad generalštaba, navodeći detaljno i sažeto plani-

ranje, potrebno za poduhvat kakav je bila invazija Kube. Zaključak do koga se moglo doći bio je da do špansko-američke pometnje nikada ne bi došlo da je u to vreme postojao generalštab. On je naglasio da bi generalštab u trenutku izbijanja rata imao na raspoloženju nekoliko potpuno razrađenih planova za podnošenje pretsedniku radi donošenja odluke. Ministar Rut je takođe naglasio da bi generalštab obezbedio da razne grupe oružanih snaga dejstvuju zajednički kao jedna celina i da bi sprečio pometnju koja je pratila ekspediciju u Santijagu. On je dalje istakao da je generalštab potreban u mirno doba isto kao u ratu, i da on nije ni izvršno ni administrativno telo, već da dejstvuje samo posredništvom autoriteta drugih. Razlozi koje je izneo ministar Rut nadvladali su u Kongresu i zakon kojim je ustrojen „Korpus generalštaba“ i u kome je bila predviđena reorganizacija u vezi sa time, primljen je. Pretsednik ga je potpisao 14 februara 1903 godine. Zakon koji je 15 avgusta 1903 godine stupio na snagu obuhvatio je većinu mera koje je Rut najozbiljnije zahtevao.

Tako je vojska organizovana na osnovi koja će joj omogućiti da dejstvuje efikasno i korisno kada za to bude pozvana u vreme nužde. Ta vojska imala je generalštab koji je svu svoju energiju posvetio planiranju, koordinaciji i nadgledanju. Prvi generalštab Ministarstva rata sastojao se iz tri odeljenja koja su uspešno obavljala delatnost onog vremena. Bilo je predviđeno da se generalštabni oficir posle dovršenja normalnog staža od 4 godine ne može izabrati za dalji generalštabni staž dok ne otsluži dve godine u svom rodu vojske.

Međutim, sa novostvorenim generalštabom Ministarstva rata nije sve išlo glatko. Jedan ambiciozan i sjajan oficir, general Fred C. Ejnsvort (Fred C. Ainsworth), postao je 1907 godine načelnik proširenog odeljenja generalnog ađutanta. Pre osnivanja generalštaba, generalni ađutant i njegovi pomoćnici bili su glavni savetnici ministra rata i viših vojnih komandanta u pogledu upravljanja i komandovanja vojskom. Osnivanjem, pak, generalštaba, reducirana je uloga odeljenja generalnog ađutanta na biro evidencije i administracije. Bilo je neizbežno da između generalnog ađutanta i načelnika štaba dođe do nesuglasica u pogledu tačne funkcije generalštaba u shemi rukovođenja. Kada je 1910 godine general Leonard Vud

(Wood) postao načelnik štaba,* ovo stanje izbilo je na video. Najzad, maja 1911 godine nesuglasice su došle do vrhunca po pitanju načina rukovanja spiskovima regruta. U žestokim diskusijama po tom predmetu general Ejnsvort je odbacio ceo nacrt generalštaba i uzdizao je sposobnost i vrednosti specijaliste pred „nenadležnim amaterima“. Načelnik štaba nije mogao da primi takav prekor, niti je mogao da odloži odluku po ovom sporu. On je stoga celu stvar izneo pred ondašnjeg ministra rata Henrika L. Stimsona. Odluka, koju je odobrio predsednik Taft, išla je u korist načelnika štaba. Generalu Ejnsvortu je dozvoljeno da se povuče u penziju.

Tako je razbijena veoma ozbiljna pretnja koncepciji o generalštabu. Međutim, povodom Zakona o narodnoj odbrani od 1916 godine, desio se još jedan napad, koji umalo nije razorio ceo sistem. Ovaj zakon posebno je predviđao da se članovima generalštaba „ne dozvoljava da se prihvate rada administrativne prirode koji spada u nadležnost postojećih odeljenja Ministarstva rata ili koji bi, pošto su ga primili odnosno preuzeli članovi generalštaba, uslovio slabljenje odgovornosti ili inicijative takvih odeljenja ili ureda, ili bi pak, prouzrokovao štetno i nepotrebno ponavljanje i odlaganje rada“.

Ovaj zakon je izazvao vanredno ozbiljnu situaciju. Baš u vreme kada je izgledalo da se narod sve više približava ratu, Kongres je doveo vojsku u situaciju koja je zahtevala razmatranje njenog ukupnog rukovodećeg i organizacijskog uređenja. Zakon je upućen generalu sudstva radi tumačenja. Dobiveno je mišljenje koje je tačno tumačilo zakonski predlog i zvučalo kao posmrtno zvono generalštabu. Srećom, narod je imao ministra rata koji se odlikovao oštrim analitičkim umom i sposobnošću vizije. On je našao da je mišljenje generala sudstva neprihvatljivo i naredio je da Ministarstvo rata nastavi da radi kao i ranije. Tako je savladano poslednje veće ugrožavanje opstanka generalštaba. U narednim godinama njegov ključni položaj u rukovođenju i organizaciji vojske ostao je nedirnut. Međutim, 1916 godine on je imao da se podvrgne oštroj probi funkcionisanja u ratu.

Prvi dani Prvog svetskog rata otkrili su slabosti u organizaciji vojske koje su radi uspešnog nastavljanja rata morale

* Načelnik štaba vojske SAD obedinjava rad svih delova štaba (sada naprimjer, generalštaba, specijalnog štaba, tehničkog štaba i administrativnog štaba). — Prim. red.

da budu uklonjene. Glavno područje slabosti bilo je snabdevanje. Stoga je 5 februara 1918 godine izvršena reorganizacija. Generalstab je organizovan u pet odeljenja: egzekutivno, ratnih planova, nabavki i snabdevanja; skladišno-transportno i odeljenje operacija. Avgusta 1918 godine daljom reorganizacijom spojena su odeljenja nabavki i snabdevanja sa skladišnim i saobraćajnim u jedno zajedničko odeljenje za nabavke, skladišta i saobraćaja. U isto vreme osnovano je vojno obaveštajno odeljenje.

Kao rezultat ratnog iskustva izvršene su posleratne organiziske promene „Zakonom o narodnoj odbrani“ od 1920 godine, čije su glavne odredbe ostale na snazi do Drugog svetskog rata. Zakonom je uspostavljeno: vazduhoplovstvo, služba hemiskog ratovanja i finansiska služba, kao novi rodovi vojske i službe. Uvedeni su načelnici pešadije i konjice na ravnoj nozi sa postojećim načelnikom poljske artiljerije. Do prve izmene došlo je 1921 godine. General Persing (Pershing) je, jula te godine, sazvao odbor oficira radi ispitivanja organizacije generalstaba. Shodno preporukama ovog odbora, generalstab je podeljen u četiri odeljenja „G“*: personalno (G-1), obaveštajno (G-2), operativno (G-3) i snabdevanja (G-4). U to vreme osnovano je još jedno odeljenje generalstaba, nazvano odeljenje ratnih planova, sa zadatkom da radi na ratnim planovima.

Drugi svetski rat bio je veoma složen i svetskih razmera. Mnoge vojne vođe naroda uvidele su da je potrebna opšta reorganizacija vojske da bi se stvorila elastičnost koju je zahtevao rat na dva fronta tako ogromnih razmera. Ova razmišljanja imala su za posledicu reorganizaciju Ministarstva odbrane od 9 marta 1942 godine kojom su izvršene najveće promene od stvaranja generalstaba 1903 godine.

Da bi se generalstab odvojio od operacijske delatnosti, stvorene su tri više komande. Sve funkcije, dužnosti i vlasti načelnika pešadije, konjice, poljske i obalske artiljerije, osim onih koje se odnose na nabavke, skladišta i izdavanje, prenete su na komandanta kopnenih snaga vojske. Službe proizvodnje, kako za vazduhoplovstvo tako i za vojsku, stavljene su pod komandanta** službi snabdevanja. Vazduhoplovstvo koje je nekoliko meseci ranije organizovano kao posebna viša komanda,

* Čita se „dži“; „G“ je skraćenica za reč „Generalstab“. — Prim. red.

** Načelnik, po našoj terminologiji. — Prim. red.

ostalo je nepromjenjeno. Generalštab je odvojen od svih operacijskih poslova i koncentrisan na planiranje, koordinaciju i vođenje politike sa minimumom nadzora i inspekcije. Ponovo je uvedeno da svi elementi vojske funkcionišu pod rukovodstvom načelnika štaba.

Vojska je pri kraju Drugog svetskog rata bila organizovana približno kao što je naznačeno. U godinama posle završetka rata bilo je znatnih diskusija i izmena misli o pravilnoj organizaciji vojnih snaga nacije. Takozvani „Odbor Peč-Simpson“ (Patch-Simpson Board) proučio je 1945—1946 godine reorganizaciju posleratne vojske i njegove preporuke su ušle u raspis Ministarstva rata pod br. 138 od 1946 godine. Raspis je predviđao sličnu organizaciju kao pre Drugog svetskog rata. Kongres je jula 1947 godine, odobravanjem „Zakona o narodnoj bezbednosti od 1947 godine“, predviđao jedinstveno Ministarstvo narodne odbrane. Ovaj zakon je pružio opsežan program za bezbednost Sjedinjenih Država. Sa gledišta vojne organizacije predviđena su tri vojna resora, za operacije i administraciju vojske, mornarice i vazduhoplovstva, i postavljen je ministar odbrane koji je trebalo da se stara o udruženom upravljanju i kontroli sprege kopnenih, pomorskih i vazduhoplovnih snaga.

Ministarstvo vojske propisalo je novembra 1948 godine dalju veću reorganizaciju. To je trebalo da bude prva od nekoliko reorganizacija u dalekosežnom programu. Glavne promene koje su njome izvršene bile su: grupisanje administrativnih službi neposredno pod personalno odeljenje generalštaba, tehničkih službi pod pozadinsko odeljenje generalštaba, ustanovljavanje vice-načelnika* štaba, zamenika načelnika štaba za administraciju i zamenika načelnika štaba za planove i borbene operacije, kao i proširenje nadležnosti pomoćnika ministra vojske na snabdevanje i administraciju.

Kongres je 28. juna 1950 odobrio „Zakon o organizaciji vojske“ od iste godine. Njime su učvršćeni i revidirani mnogi zakoni koji se odnose na organizaciju vojske, a koji su ranije doneti. Sve do najnovijeg vremena nije bilo tako opsežnog

* „vice-načelnik“, odnosno podnačelnik je stvarni zamenik načelnika štaba po svim granama službe a „zamenik načelnika“ zamenjuje načelnika u jednoj ili više grana službe, kao naprimer, za planove i operacije. — Prim. red.

zakona koji bi obuhvatio opšti problem organizacije vojske, dok je ovaj Zakon to uradio.

Zakon je predviđao mnogo više elastičnosti u organizaciji vojske nego što je to ranije postojalo. Naprimer, on nije naročito predviđao dužnosti raznih načelnika tehničkih i administrativnih službi, nego je samo utvrdio da će njihove dužnosti propisati ministar vojske. Štaviše, njemu je data široka nadležnost propisivanja organizacijskih pojedinosti u vojsci. Tako je zakon olakšao vršenje organizacijskih promena koje bi bile potrebne tokom mobilizacije i vojnih operacija. Opšta organizacijska elastičnost koju predviđa zakon dozvoljava vojsci da bude na visini novog razvijatka nauke o ratovanju.

Zakon je predviđao da će ministar vojske „biti odgovoran i nadležan za vođenje svih poslova vojske, uključujući (ali ne ograničavajući se na poslove potrebne ili podesne za obuku) operacije, administraciju, snabdevanje i održavanje, blagostanje, pripravnost i efikasnost vojske, kao i istraživanja i razvijanje i ostalih delatnosti koje bi propisao presednik ili ministar odbrane prema ovlašćenju zakona“.

Zvanje načelnika štaba, kao i odnos ovog zvanja prema ministru vojske veoma su pažljivo opisani u zakonu. On predviđa da načelnik štaba vodi nadzor nad svim članovima i organizacijama vojske. On presedava štabu vojske i neposredno je odgovoran ministru vojske za njenu efikasnost, pripravnost za vojne operacije i za plaćove. Ukoliko to zakonom nije drukčije propisano, načelnik štaba vrši svoju dužnost pod upravom ministra vojske.

Zakon predviđa štab vojske u sedištu vlade, koji sačinjavaju:

- 1) načelnik štaba;
- 2) vice-načelnik štaba;
- 3) do tri zamenika načelnika štaba i do pet pomoćnika načelnika štaba;
- 4) načelnici raznih tehničkih i administrativnih službi;
- 5) drugi članovi vojske i civilno osoblje koje dodeljuje ili određuje ministar vojske.

Zakon nije naročito propisao koji će deo štaba vojske sačinjavati generalštab vojske, već je samo predviđao da ga treba organizovati na način kako to propiše ministar vojske, i da se jedan deo štaba vojske može označiti za generalštab vojske. Štab vojske pruža stručnu pomoć i potporu ministru

vojske i priprema planove, ispitivanja i izveštaje. Pored toga, štab priprema detaljna uputstva za izvršenje odobrenih planova i dejstvuje kao organ ministra vojske i načelnika štaba u koordinaciji dejstva svih elemenata organizacije vojske.

Mirnodopska organizacija vojske, uključujući rezerve i narodnu stražu, sastoји se od svih elemenata i osoblja koji su potrebni za obrazovanje osnove za potpunu i trenutnu mobilizaciju. Zakon dalje predviđa dve vrste rodova vojske, označene kao „osnovni rodovi“ i „specijalni rodovi“. Oficire osnovnih rodova postavlja pretdsednik u aktivne činove u redovnoj vojsci bez specifikacije roda i oni se vode u jedinstvenom spisku — ranglisti — (prim. red.) za unapređenje. Ima dvanaest osnovnih rodova (branches), ali zakon pruža ovlašćenje i za „druge osnovne rodove koji bi se ministru učinili potrebnim“. Ova poslednja odredba dozvoljava znatnu elastičnost organizacije. Zakon ne propisuje funkcije ili jačinu ma kog od osnovnih rodova. 12 osnovnih rodova* su:

- 1) pešadija
- 2) oklopne jedinice (nastavak konjice)
- 3) artiljerija (spajanje poljske i obalske artiljerije)
- 4) inžinjerski korpus (inžinjerija)
- 5) korpus veza (jedinice za vezu)
- 6) korpus generalnog ađutanta — ranije „uprava“ (administrativno-upravna služba)
- 7) korpus kvartirmajstora (intendantska služba)
- 8) korpus finansijskih — ranije „uprava“ (finansiska služba)
- 9) oružno-tehnički** korpus — ranije „uprava“ (oružno-tehnička služba)
- 10) hemiski korpus (hemiske jedinice)
- 11) transportni korpus (transportna služba) — dotada nije bio predviđen statutom —
- 12) korpus vojne policije (jedinice NM) — dotada nije bio predviđen statutom —

Specijalni rodovi su oni čiji se redovni oficiri vode u za-

* U SAD je izvršena podela vojske na rodove od kojih se pešadija, artiljerija i oklopne jedinice smatraju rodom oružja (arms), inžinjerija i veza vrše funkcije roda oružja i službe, a sve ostalo su službe (services). — Prim. red.

** U nadležnost oružno-tehničkog korpusa spadaju artiljeriska, tenkovska i automobilsko-tehnička služba. — Prim. red.

sebnim spiskovima za unapređenje — ranglistama — (prim. red.). Specijalni rodovi su:

1) nekoliko korpusa vojno-sanitetske službe (ranije „sanitetska uprava“), i to: sanitetski korpus, zubarski korpus, vetrinarski korpus, korpus pomoćne sanitetske službe,* korpus žena-bolničarki i sanitetski korpus žena-specijalista (korpus medicinskih sestara)

2) korpus vojnog sudstva

3) sveštenici.

Zakon predviđa da aktivni oficiri mogu biti postavljeni kao oficiri generalštaba i kao generalni inspektor. Međutim, nazivi „korpus generalštaba“ ** i „resor (uprava) generalnog inspektora“ su ukinuti. Najzad, na osnovu zakonskog ovlašćenja predviđa se da u vojsci može da postoji armiski korpus žena (jedinice ženske vojne službe). — Prim. red.

Neke od važnih izmena koje je zakon doneo predviđaju ukinanje zvanja načelnika pešadije, konjice, poljske artiljerije i obalske artiljerije, koja su bila uspostavljena predratnim zakonom, ali stvarno upražnjena tek početkom 1942 godine shodno „Zakonu o ratnim snagama“. Ovim zakonom su takođe predviđeni načelnik saobraćaja i general vojnog sudstva. Potsećamo da je general-kvartirmajstor ranije bio zadužen transportovanjem vojske suvim i vodom. Sada je transportovanje vojske suvim funkcija načelnika transporta, a služba vojnih transporta morem, koja stoji pod mornaricom, transportuje vojsku morem. General-kvartirmajstor je zadužen i nabavljanjem motornih vozila. Međutim, ovu funkciju sada obavlja (a vršio ju je i za vreme rata) načelnik oružno-tehničke uprave. Prema tome, važno je da se zabeleži da ovaj zakon ne propisuje specifične dužnosti general-kvartirmajstora, načelnika transportovanja ili načelnika oružno-tehničke uprave. Zakon je, takođe, ukinuo dva istoriska roda vojske — konjicu i obalsku artiljeriju.

Iz iznetog se vidi da je ovaj zakon ukinuo mnoge predratne zakone o organizaciji vojske i da je ponovo uspostavio

* Obuhvata sve sanitetsko pomoćno osoblje, sem žena koje sačinjavaju posebne korpuse. Prema najnovijim odredbama ulazi u sanitetski korpus. — Prim. red.

** U SAD služba u generalštabu nije stalna, već povremena i na nju se određuju oficiri koji imaju za ovo odgovarajuće sposobnosti; ne postoji, dakle, posebna generalštabna struka. — Prim. red.

izvesne funkcije. On je, pre svega, predvideo onaj stepen elastičnosti koji je toliko potreban u takvoj organizaciji kao što je vojska, ako treba da operiše sa maksimumom efikasnosti.

Mnoge kritike tvrde da vojska, mornarica i vazduhoplovstvo još nisu ujedinjeni na podesan način. Huverova (Hoover) komisija (Komisija za ispitivanje organizacije izvršne grane vlade) ispitala je vojno uređenje i izgleda da se složila sa takvim mišljenjem. Ona je kritikovala suparništvo između pojedinih službi i nedostatak jedinstvenog planiranja. Ove razne linije mišljenja potvrđuju ubeđenje da je vojna organizacija u stanju strujanja. Stoga se može pretskazati da su na vidiku dalje reorganizacije oružanih snaga.

¹⁾ Mooney, James D., „The Principles of Organization“, str. 168—169. New York, Harper & Brothers, Inc., 1947.

²⁾ Gulick, Luther and Urwick, Lyndall, editors, „Papers on the Science of Administration“, glava koju je napisao Luther Gulick, „Notes on the Theory of Organization“, str. 30. New York, Institute of Public Administration, Columbia University Press, 1937.

³⁾ Dickinson, John, „The Building of an Army“, str. 255. New York, D. Appleton-Century Company, 1922.

Glava treća

OSNOVNI PROBLEMI RUKOVOĐENJA

Rukovođenje i administracija

Izraz „rukovođenje“ ima široko značenje. Na nesreću, svi autoriteti na polju rukovođenja i organizacije ne slažu se u pogledu njegovog tačnog značenja. Ova raznolikost izgleda da važi za većinu izraza koji se javljaju u rukovođenju. U egzaktnim naukama terminologija i definicije većim delom su univerzalno i specifično utvrđene. Kako rukovođenje nije egzaktna nauka, razumljivo je da su njegove definicije vrlo različite. Prema tome, onaj ko proučava rukovođenje, kada čita odgovarajuću literaturu, mora da vodi računa o tome da otkrije razlike u značenju izraza koji se javljaju u rukovođenju. Mi ćemo se potruditi da u ovoj knjizi upotrebljavamo izraze u značenju koje je najčešće prihvaćeno i da ih definisemo što je moguće brižljivije.

Izrazi „administracija“ i „rukovođenje“ često se upotrebljavaju na neodređen način. Ma da mnogi ljudi misle da su to sinonimi, to nije tačno i dobro će biti da pre nego što produžimo, steknemo tačnu pretstavu o njima.

Administracija određuje ciljeve organizacije i okarakterisana je elementom budućnosti, jer se bavi izdavanjem širokih i opštih naredbi koje se tiču organizacije uopšte. Administrativni izvršni organi moraju, prema tome, da imaju široke poglедe i ne treba da ih koči intenzivnost koncentracije koja je karakteristična za specijaliste. Kod oružanih snaga obavljena je administrativna funkcija posle Drugog svetskog rata, kada je odlučeno da se pripadnici oružanih snaga, koji imaju određeni minimum uslova za otpuštanje iz vojske, otpuste ako to žele. Drugi primer bila bi odluka kojom se propisuje rok slu-

žbe koji se mora provesti u najnižem oficirskom činu pre unapredjenja u naredni viši čin. Organi za određivanje ranga u vojsci, mornarici i vazduhoplovstvu obavljaju administrativne poslove u svojim resorima na isti način kao što to vrši organ ministra odbrane za ceo resor odbrane. I, kao poslednji primer, obavljanje administrativne funkcije od strane vojske vrši se posle objave rata kada se određuju vojna strategija i taktika koje treba primenjivati u vođenju rata.

Nemamo nameru da stvorimo utisak da je administracija nešto odvojeno od rukovođenja. Tesan odnos prve prema drugom postaće očigledan u nastavku razmatranja definicije rukovođenja.

Vojno rukovođenje se može definisati kao iskra života koja aktivira, upravlja i kontroliše vojnu organizaciju u cilju da se njeni zadaci izvrše. Prema tome, vojno rukovođenje ima funkciju izvršnog voćstva; ovu funkciju obavlja ona grupa vojnih komandanata i vojnih izvršnih organa koji donose odluke i daju uputstva osoblju vojne organizacije.

Iz gornjih definicija je očigledno da su mnogi vojni izvršni organi pozvani da obavljaju kako funkciju administracije, tj. izdavanja opštih naredbi, tako i funkciju rukovođenja ili egzekutive (izvršenja). Zbog toga su, uglavnom, ušli u upotrebu izrazi „administrativno rukovođenje“ i „operativno rukovođenje“. Otuda funkcije nižih vojnih izvršnih organa, kao što su trupni, bateriski i četni komandiri, spadaju u operativno rukovodstvo, jer su oni poglavito angažovani rukovođenjem svakodnevnih operacija svojih jedinica. Istovremeno ovi komandiri moraju da dovode u sklad i da tumače široke opšte naredbe koje je izdala komanda vojske u Vašingtonu. D. C.*. Ova funkcija pripada administrativnom rukovođenju. Očigledno je da oni samo mali deo svog vremena posvećuju ovoj poslednjoj funkciji. S druge strane, vojni izvršni organi, koji se nalaze na dužnostima u Vašingtonu na najvišem izvršnom stepenu, uglavnom su zauzeti određivanjem širokih opštih ciljeva, izdavanjem smernica i pravljenjem planova. Samo mali deo njihovog vremena posvećen je rukovodećem zadatku vršenja nadzora nad izvršenjem ovih naredbi. Tako se može zaključiti da su vojni izvršni organi na najvišem stepenu

* D. C. znači Kolumbija-okrug (District of Columbia); to je okrug kojim upravlja Kongres. — Prim. prev.

uglavnom zauzeti administrativnim rukovođenjem i da se ova funkcija sve više smanjuje ukoliko se ide ka nižim stepenima. Istovremeno, operativna funkcija rukovođenja raste prelazeći na niže stepene i dostiže svoj maksimum u trupi, bateriji ili četi.

Organske funkcije vojnog rukovođenja

Anri Fajol, istaknuti francuski autoritet po pitanju rukovođenja, objasnio je: „Nijedan poduhvat ne može da bude uspešan bez dobrog rukovođenja i svaki poduhvat kojim se slabo upravlja osuđen je na propast. Ovo načelo je tačno kako za državu, tako i za privatnu industriju“.¹⁾ Primena ovog načela mora se dozvoliti i na vojne snage. Iz ovoga izlazi da su organske ili osnovne funkcije rukovođenja od izvanredne važnosti. Šprigel (Spriegel) je definisao funkciju kao „onu delatnost u nekom poduhvatu koja je potrebna za održavanje poduhvata, a koja se može jasno razlikovati od drugih delatnosti“.²⁾ Ova definicija pretstavlja opšte primljeno značenje izraza. Šta su onda organske funkcije rukovođenja? Fajol ih je poređao ovako: planiranje, organizovanje, komandovanje, koordiniranje i kontrolisanje.³⁾ R. C. Devis je utvrdio da se „izvršenje može podeliti u tri organske funkcije — planiranje, organizovanje i kontrolisanje“.⁴⁾ Ova shvatanja su razvijena i primenjena na polju civilnog industriskog rukovođenja. Međutim, ona nalaze primenu i u vojnem rukovođenju.

Može se videti da sve ove definicije ističu činjenicu da funkcije rukovođenja, da bi se mogao uspešno izvršiti neki zadatak, obuhvataju pripremu, izvršenje i kontrolu akcije.

Kao zaključak proizlazi da su organske funkcije vojnog rukovođenja planiranje, organizovanje, komandovanje i kontrolisanje. Nijednom vojnom organizacijom ne može se korisno i efikasno rukovoditi, ako se ne izvršavaju sve ove funkcije. Funkcija „planiranja“ odgovara na stara vojna pitanja „ko“, „šta“, „kada“, „gde“, „kako“ i „zašto“. Ona uslovljava obavljanje stvaralačkog i refleksivnog razmišljanja i određuje — šta treba izvršiti — kada — gde i kako to treba izvršiti — ko treba da je odgovoran — i zašto to treba izvršiti. A. Hamilton Čerč (A. Hamilton Church), jedan od ranih autoriteta po pitanjima rukovođenja, smatra da je „planiranje u suštini

predviđanje. Ono se sastoji u podešavanju odnosa stvari pre nego što se one dese".⁵⁾ Planiranje, osim toga, povezuje ranije znanje i iskustvo sa postojećim činjenicama. To je neprekidan proces. U manjim vojnim jedinicama planiranje se često sastoji samo iz kratke ocene i odluke koja se može primeniti na situaciju u skoroj budućnosti. Međutim, u višim komandama, planiranje obično uzima oblik proučavanja širokih razmara koja po prirodi zahvataju veliko područje. Ukoliko je veća jedinica, utoliko je veća potreba planiranja za budućnost. Najzad, planiranjem se stvara osnova za akciju utvrđivanjem faktora, snaga, dejstava i odnosa koji su potrebni da bi se izvršio zadatak. Planiranje mora da obuhvati celu moguću akciju za koju se vrši.

Organizovanje je proces pronalaženja postupka, faktora i organizacijske strukture koji su potrebni da bi se izvršio odbreni plan. Organizovanjem se razvijaju i održavaju pravilni odnosi između funkcija, fizičkih faktora i osoblja za postizanje željenog cilja sa maksimumom ekonomije i efikasnosti. Pri tome treba imati u vidu da najpre dolaze uslovi i faktori sa kojima organizovanje operiše, i da čine osnovu efikasnog izvršenja. Ukratko, organizovanjem se pribavlja sve što je potrebno da bi se plan doveo do uspešnog završetka. Naglašava se da proces organizovanja uspostavlja odnose autoriteta, odgovornosti i pravdanja koji su potrebni za izvršenje plana i utvrđuje postupke, potrebne za pravilnu koordinaciju.

U „Priručniku štabnog oficira“ (General Staff Officer's Manual) komanda se definiše kao „autoritet (pravo) koji jedna ličnost u vojnoj službi zakonski upotrebljava nad svojim potčinjenim na osnovu ranga ili postavljenja; kao zapovest koju je izdao neki komandant; trupno telo, ili područje koje стоји под komandom jednog lica“. U njemu se dalje utvrđuje da je „logični rezultat planiranja svake operacije operativna zapovest ili pismeno uputstvo radi stavljanja plana u dejstvo“. Iz tih definicija se vidi da funkcija komandovanja stvara akciju na osnovu posedovanja nadležnog autoriteta i pomoću zapovesti. Prema tome, komandovanje se može definisati kao aktiviranje plana koji je razvila funkcija planiranja i za koji je funkcija organizovanja uspostavila potrebne uslove za izvršenje. Sve delatnosti koje su potrebne za ispunjenje plana stavljuju se na taj način istovremeno u pokret. U „Rečniku izraza vojske Sjedinjenih Država“

v a" (Dictionary of United States Army terms) „element komandovanja“ neke organizacije opisan je kao „grupa oficira, podoficira i vojnika koji sačinjavaju upravnu i koordinacionu glavu taktičke ili administrativne jedinice, i ta grupa obično obuhvata komandanta jedinice, njegov štab i dodeljeno oseblje, koje obavlja dužnosti administracije, obaveštajne službe, veze i druge potrebne delatnosti“. Koordiniranje je sastavni deo funkcije komandovanja i služi da u organizaciju unese harmoniju i ravnotežu. Ono se može definisati kao funkcija koja dovodi u međusobni odnos aktivnost i delatnost u odnosu na vreme i ispravan red izvršavanja shodno zahtevima plana, obezbeđujući na taj način jedinstvo napora u postizanju ciljeva grupe.

Anri Fajol ovako opisuje funkciju kontrolisanja: „Kontrolisati znači proveravati da li su sve operacije izvršene na vreme, u saglasnosti sa usvojenim planom, datim zapovestima i utvrđenim načelima.“) Funkcija kontrolisanja ustaljjava i procenjuje činjenice neke akcije, konstatiše da li se ova obavlja kao što je planirano i donosi potrebne ispravke. Tako se „kontrolisanje“ može definisati kao proces određivanja odnosa između planiranih i stvarnih rezultata i preuzimanja potrebnih i ovlašćenih mera radi ispravljanja svake nejednakosti sa planom. Naglašava se da ova definicija uslovjava uklanjanje svih smetnji za stvarno izvršenje plana. Kontroli se mora prilaziti više sa funkcionog nego sa individualnog stanovišta. Ako se za kontrolu predviđi neka jaka ličnost, nije sigurno da se ceo sistem kontrole neće srušiti kao kula od karata na jakom vетру, kada se ta ličnost zameni nekom drugom, slabijom ličnošću.

Funkcija kontrolisanja, koja inače pretstavlja završnu bitnu delatnost za ispunjenje nekog projekta, upotpunjuje tako krug vojnog rukovođenja koji se sastoji iz planiranja, organizovanja, komandovanja i kontrolisanja. Ukoliko su prve tri funkcije izvršene, utoliko će biti lakši zadatak kontrolisanja. Ove funkcije potpuno obuhvataju sve potrebne delatnosti rukovođenja koje služe ispunjenju projekta. Da bi se postiglo zadovoljavajuće ispunjenje, nije moguće izostaviti ni jednu od njih. Potrebno je istaći da ove funkcije važe podjednako za rukovođenje na svim stepenima. Podela vojnog rukovođenja na ove četiri organske funkcije naročito je dobro prilagođena praksi i razmišljanju u oružanim snagama. Vojniku

je planiranje druga priroda, jer sve vojno iskustvo i vaspitanje služe za to da mu ukažu na potrebe i važnost ove funkcije. Funkcija organizovanja mora da mu je isto tako svojstvena, a svaki onaj koji ima malo ili uopšte nema sposobnosti na ovom polju neizbežno će otpasti. Ove dve funkcije spadaju u „pripremu akcije“ koja je ranije spomenuta. Funkcija komandovanja shvatala se i upotrebljavala kod vojske od pamtiveka. Tradicija, iskustvo i vojno vaspitanje naglašavaju važnost funkcije komandovanja i čovek koji ima uspeha u vojsci mora da je potpuno shvati. Ova funkcija ulazi u „izvršenje akcije“. Funkcija kontrolisanja se u nekim vojnim krugovima posmatra podozrivim očima, jer su nju u pojedinim slučajevima obavljala lica kojima nisu bile sasvim poznate odgovornosti i način izvođenja svog zadatka. Sama funkcija za to nije kriva. Ona je veoma važna i, ako se ne obavlja pravilno, može da prouzrokuje neizmernu štetu. Ona obavlja bitni zadatak „kontrolisanja akcije“.

Na kraju, naglašavamo da ove funkcije nikako ne predstavljaju formule za dobro vojno rukovođenje. Nije verovatno da bi dva čoveka, primenjujući ih na slične projekte, postigli slične rezultate. Njihovi rezultati će se, svakako, menjati prema njihovim ličnim osobinama, kao što su inteligencija, voćstvo, moć rasuđivanja i iskustvo.

Metodologija rukovođenja

Ma da se ova knjiga, uglavnom, bavi naučnim rukovođenjem, ono se, kada se o njemu diskutuje, prema metodu koji se upotrebljava, može podeliti u tri klase. Iako ovakvo grupisanje nije mnogo popularno, ipak ga je zabeležilo nekoliko autoriteta. Ono se obično deli na konvencionalno, sistematsko i naučno rukovođenje. Ma da su prva dva metoda zastarela, njihovo kratko opisivanje može da bude opravданo radi iznenadenja celine.

Konvencionalno rukovođenje. Ovaj tip rukovođenja zove se ponekad i „tradicionalno rukovođenje“. Naziv je, bez sumnje, zasnovan na velikom pouzdanju koje se polaze u običaje i tradiciju iz prošlosti. Ovaj metod se svakako ne može opisati kao rukovođenje kojim se vrši neko predviđanje. Naprotiv, on se često navodi kao rukovođenje

„na sreću“. U toj vrsti rukovođenja često postoji sklonost rukovodioca da se uveliko oslanja na svoje iskustvo iz prošlosti. Razlozi za postojanje funkcije rukovođenja nisu detaljno ispitani i zato se rukovođenje rasplinjava u funkciju razvoja dogadaja. Ma da se ovaj tip rukovođenja upotrebljava u širokim razmerama, njega treba odbaciti kao najmanje efikasan i koristan oblik rukovođenja. On se može uporediti sa tradicionalnim rukovođenjem staromodnih robnih kuća.

S i s t e m a t s k o r u k o v o đ e n j e. Ova vrsta rukovođenja je pokušaj da se rukovođenje proširi preko granice ličnog iskustva. Ovo se može smatrati kao međustepen između konvencionalnog i naučnog rukovođenja. Ovaj oblik rukovođenja pokušava da reši probleme podržavanjem onog što su drugi sa uspehom upotrebili u sličnim okolnostima. Na ne-sreću, veoma je teško pronaći metode koje su drugi koristili sa uspehom, a koji se korisno mogu prilagoditi datom problemu.

N a u č n o r u k o v o đ e n j e. Ovaj tip rukovođenja je opisan na početku prethodne glave. Umesto da se primi metod rukovođenja prosto zato što je u prošlosti upotrebljen sa uspehom, naučno rukovođenje brižljivo utvrđuje probleme, uspostavlja radnu hipotezu, prikuplja podatke, postiže rešenje i kontroliše ga. Ovo je na taj način metod logičnog ispitivanja i analize koji vodi do efikasnog plana. Zdrava logika efikasnog razmišljanja se upotrebljava bez pribegavanja nekim čudesnim sredstvima, ali, naravno, korišćenje ranijeg iskustva nije isključeno. Takvo iskustvo je, prirodno, od velike pomoći kod rešavanja problema. Frederik V. Tejlor je izložio da „naučno rukovođenje ne mora da bude uslovljeno nekim velikim pronalaskom, ili otkrićem novih ili iznenadnih činjenica. Ali, ono ipak uslovjava izvesnu kombinaciju elemenata koji u prošlosti nisu postojali, naime, staro znanje je tako prikupljeno, analizirano, grupisano i razvrstano u zakone i pravila da sačinjava nauku“.⁷⁾ Duboko ubedjen u snagu svoje filozofije, on je radio na svojim delima „da bi dokazao da je najbolje rukovođenje istinska nauka koja počiva na jasno definisanim zakonima, pravilima i načelima, a zatim da bi pokazao da se osnovna načela naučnog rukovođenja mogu primeniti na sve vrste ljudske delatnosti, od najobičnijih postupaka pojedinaca do dela velikih korporacija koja zahtevaju najrazrađeniju saradnju“.⁸⁾

Osnovni faktori u vojnom rukovođenju

Pošto smo utvrdili da su osnovne funkcije vojnog rukovođenja planiranje, organizovanje, komandovanje i kontrolisanje, preostaje nam da razgraničimo osnovne fakture, zajedničke za sve situacije koje zahtevaju takvo rukovođenje. Potrebno je ispitati uticaje i međusobne odnose ovih faktora i razviti podesna načela za njihovu kontrolu. Ova načela se tada mogu upotrebiti u izvršavanju organskih funkcija. Osnovni faktori se mogu poređati na ovaj način:

- 1) vrhovni autoritet
- 2) vojni ciljevi
- 3) vojna etika i uzori vođenja
- 4) izvršno voćstvo
- 5) vojne naredbe
- 6) vojne funkcije
- 7) fizički i lični faktori
- 8) organizacija
- 9) moral
- 10) operacije i uputstva za postupak pri vojnom rukovođenju.

Ovi faktori biće ukratko opisani na sledećim stranicama, ali njihovo detaljno razmatranje ostaće za naredne glave.

Vrhovni autoritet. U demokratiji organizovano društvo pretstavlja krajnji izvor autoriteta za vojne snage. Ova situacija je analogna izvoru iz koga trgovina crpe svoj autoritet. Međutim, autoritet se ne prenosi neposredno sa naroda na vojne krugove, već se prenosi preko njegovih izabranih predstavnika, preko kongresa Sjedinjenih Država. Predsednik, kao vrhovni komandant vojnih snaga, obično dejstvuje kao izvršni organ Kongresa i prenosi delove autoriteta na razne vojne organizacije Ministarstva odbrane.

Vojni ciljevi. Vojska definiše ciljeve kao „vojni rezultat koji treba postići, kao mesto ili cilj koji neka komanda po zapovesti treba da dostigne ili zauzme, ili kao neprijateljsku snagu koju neka komanda po zapovesti treba da savlada“. Ova stroga vojna definicija unekoliko se razlikuje od opšteg značenja koje se pridaje cilju u rukovođenju. Međutim, organizacije postoje za to da bi ispunile neki opšti cilj. Drugim rečima, one dostižu svoje opšte ciljeve čuvanjem, sticanjem, stvaranjem ili raspodelom vrednosti. Vrednost je svako zadovoljivo.

voljenje opipljive potrebe ili želje. Otuda se vojni ciljevi mogu definisati kao one vrednosti za koje se očekuje da će ih vojna organizacija sačuvati, stечи ili stvoriti za naciju kojoj služi. Jedna Livenvortova (Leavenworth) publikacija, „P r i r u č-n i k G - 1“ (The G-1 Manual), razvrstava ovako vojne ciljeve: „Sva administrativna delatnost treba da počne određivanjem p r i m a r n i h i važn i h s e k u n d a r n i h ciljeva“. Naglašava se da vojni ciljevi postoje i imaju jednaku primenu, bila organizacija velika ili mala.

Vojna etika i uzori vođenja. Ovaj faktor je od izvanredne važnosti u vojnem rukovođenju. On se može definisati kao jedan od onih kriterijuma koji su opšte usvojeni kao podesne mere ispravnog vođenja. Profesor Boring iz Harvarda*, govoreći o zahtevima koje moraju da zadovoljavaju vojne starešine, ispravno je primetio da „starešina mora da se odlikuje p o š t e n j e m i da se trudi da to njegovi ljudi z a p a z e . Iskrenost izgrađuje moral. Licemerstvo se brzo poznaje i razara moral. Starešina ne sme da ima ljubimce i treba da pokaže svojim ljudima da ih nema. On mora da bude lojalan prema njima, da radi za njih i njihov uspeh u dostignućima i zadacima koji su dodeljeni njemu i njima“.) Izvesno je da organizacija, kojoj je ukazano sveto poverenje da se stara o nacionalnoj bezbednosti naše zemlje, ne može kao svoj uzor u vođenju da ima drugo osim najviše ideale. Podređivanje pojedinačnih interesa opštem dobru postavlja se kao zahtev s v i m s t a r e š i n a m a u oružanim snagama. U celoj vojnoj istoriji nedelo u službi povlačilo je brzu, sigurnu i tešku kaznu za krivca. Vekovna težina vojne časti služi da zastraši one koji bi mogli da se pokažu slabi i da podlegnu iskušenju.

Izvršno voćstvo. U jednoj od publikacija o vojnom voćstvu predmet se razmatra na ovaj način:

„Prva potreba svake grupe je voćstvo, bilo da se ona sastoji od dva čoveka ili jednog naroda. Bez voćstva ne može da bude koordinirane akcije. Dugogodišnje iskustvo je pokazalo da je za postizanje napretka neophodno jedinstvo napora. Ova centralizacija napora je rezultat efikasnog voćstva. Iz ovog veoma značajnog razloga oficiru moraju da budu prisne

* Harvardov Univerzitet (Harvard University) je najstarija i najuglednija visoka škola Sjedinjenih Država i nalazi se u Kembridžu, Masačuset. Osnovao ju je John Harvard 1636 god. — Prim. prev.

činjenice i veštine koje ga osposobljavaju za efikasno postupanje sa ljudskom snagom, naime za voćstvo".¹⁰⁾

Vojni izvršni starešina je onaj koji prima odgovornost za ciljeve grupe i ispunjava je na zadovoljstvo grupe ili organizacije. On mora da ima osobine kojima će zadobiti odanost članova svoje organizacije i izvestan stepen sposobnosti da sagleda put pravilnog napredovanja ka ciljevima. Voćstvo uspešnog vojnog izvršnog organa prodire kroz celu organizaciju i dopire čak do najmladeg regruta. Kao što je ranije nomenuto, rukovođenje je funkcija izvršnog voćstva. Vojna egzekutiva mora da uključuje svakog člana vojne organizacije koji odgovara za upravljanje i nadzor nad drugima. Izvršno voćstvo je tesno povezano sa faktorima vojnih ciljeva i vojne etike, kao i uzorima vođenja.

V o j n e n a r e d b e. Vojne naredbe su pravila koja propisuju ispunjenje vojnih zadataka — ciljeva. Osnov svake zdrave vojne naredbe treba da bude zdravo vojno načelo. One se, takođe, često opisuju kao uput za akciju u nekoj vojnoj organizaciji. Trebalo bi da naredbe po sadržaju budu šire kada ih izdaju viši stepeni vojne organizacije. Isto tako, ukoliko su stepeni viši, utoliko su više zauzeti izdavanjem naredbi. Važno je da izdate naredbe razumeju u celosti niži stepeni kojih se one tiču. Ma da naredbe često mogu da budu suprotne interesima tih stepena, razumevanje će ih navesti da ih prime. Formulisanje naredbe mora da bude u skladu sa promenljivim uslovima i mora se stalno proučavati zbog eventualno potrebnih novih odluka. Naredbe osposobljavaju izvršno voćstvo da dovede u vezu rad organizacije sa njenim ciljevima i stoga su osnov za sve organizacione odluke.

V o j n e f u n k c i j e. U prethodnoj glavi funkcija je definisana kao delatnost koja je potrebna za održavanje neke organizacije i koja se može jasno razlikovati od drugih delatnosti. Jednoj vojnoj jedinici treba dodeliti svaku potrebnu funkciju, ali se treba uvek čuvati od opasnosti poklapanja i dupliranja u odnosu na neku drugu jedinicu. O tome koja će funkcija biti obavljena treba odlučiti pre nego što se ona obavi. Utvrđeno je da određivanje i dodeljivanje funkcija oružanih snaga treba da bude zasnovano na naučnoj analizi rada koji treba izvršiti; slične funkcije treba grupisati i jasno definisati, naročito ako su u pitanju dužnosti koje se dodiruju. Pro-

ces upoznavanja, odvajanja i grupisanja sličnih ili dopunskih funkcija u pravilne organizaciske elemente poznat je kao funkciono diferenciranje koje čini fazu organizovanja. Glavna opšta funkcija Ministarstva vojske je, kao što se može očekivati, da organizuje, obuči i opremi kopnene snage za operacije. Funkcija Ministarstva mornarice je da organizuje, obuči i opremi pomorske snage za operacije na moru, uključujući zajedničke operacije. Najzad, funkcija Ministarstva vazduhoplovstva je da organizuje, obuči i opremi vazduhoplovne snage za operacije u vazduhu, uključujući zajedničke operacije. Zanimljivo je zabeležiti da je, kao što smo videli u prethodnoj glavi, do prvog funkcionog diferenciranja u vojnoj organizaciji verovatno došlo u vojsci Egiptana pod Tutmesom I, oko 1600 godine pre n. e.

Fizički i personalni faktori. Fizički i personalni faktori mogu se smatrati izvornim sredstvima vojnih snaga. Fizički faktori su opipljive stvari, kao: oprema, topovi, materijal, zgrade i uređaji, garnizoni, logori i kasarne. Vremenski element koji se takođe može ubrojati u ovaj faktor od naročitog je značaja za vreme rata.

Personalni faktor je ljudski faktor u rukovođenju. Može se reći da je opšti cilj naučnog rukovođenja kao celine što efikasnija i korisnija upotreba izvornih sredstava koja su predstavljena ovim faktorima. U vojnem rukovođenju od velike je važnosti da se postigne ovaj cilj. Značaj ovoga naglašen je u uvodnoj glavi.

Istaknuto je da su ovi faktori tesno povezani sa funkcijama jedne organizacije. Naročito je važno da se oni dodele organizacionim funkcijama koje ih mogu koristiti sa najvećom ekonomijom i efikasnošću. Stoga se mora izvršiti brižljivo proučavanje karakteristika i zahteva svakog faktora pre njegovog dodeljivanja, tako da faktor odgovara karakteristikama i zahtevima funkcije kojoj služi. Naprimer, osoblje, koga nikada nema u dovoljnom broju, treba dodeliti funkcijama koje su u skladu sa njegovom obukom, vičnošću, sposobnostima i iskustvom. Treba imati na umu da, čak i u jako naprednom stanju mehanizovanog ratovanja i atomske bombe, funkcije moraju da obavljaju i ljudi i žene. Nije onda čudno što mnogi smatraju personalni faktor najkritičnijim od svih faktora.

Organizacija. Kad se govori o organizaciji kao faktoru, u prvom redu se misli da se radi uglavnom o organizaci-

skoj strukturi. Ovo tvrđenje je tačno u svome značenju, ali treba imati na umu da postoje i drugi elementi koji čine saставni deo organizacije. Ona obuhvata i uslove i odnose između funkcija, kao i fizičke i personalne faktore čija je posledica visok moral i maksimum efikasnosti i korisnog dejstva operacije. Zaista, organizaciona struktura ne može se razviti bez potpunog razumevanja ovih komponenata. Isto tako, koncepcija linije i štaba, kao i koncepcija generalštaba, zahtevaju da se uzmu u obzir u svakoj strukturi vojne organizacije. Potsećamo na to da je organizovanje u smislu stvaralačkog napora rukovođenja ranije ukratko razmotreno kao jedna od četiri osnovne funkcije vojnog rukovođenja. U ovom razmatranju ispitivaćemo stoga organizaciju kao jedan od osnovnih faktora rukovođenja. Zbog visokog stepena zahtevane elastičnosti i promenljivih ciljeva, vojna organizaciona struktura pretstavlja stalni problem. Često se kaže da sa ispravnom vrstom osoblja svaka organizacija može da radi dobro. Ovakvo shvatanje jako umanjuje važnost organizacione strukture. Izgubljena je izvida činjenica da sa slabom organizacionom strukturu čak i dobro osoblje mora da radi sa gubitkom kretanja i ponavljanjima koja mogu da dovedu samo do neefikasnosti i nekorisnog dejstva.

Vojna organizaciona struktura može se definisati kao skala odgovornosti i autoriteta koja spaja funkcione grupe. Ona je instrument komandovanja. Organizaciona šema često se smatra stvarnom strukturu, ali, ustvari, ona je samo slika šablonu odnosa u organizaciji. Struktura se tada može zamisliti kao odnos funkcija sa stanovišta grupisanja sličnih funkcija. Nju ne treba posmatrati s obzirom na individue. Ali, očigledno je da je faktor morala tesno povezan sa njom, jer olakšava akciju saradnje i izvršno voćstvo.

Moral. Moral je izraz o kome su svi vojni rukovodici stalno slušali za vreme svoje službe. Ipak, za čudo, to je izraz u pogledu koga, izgleda, postoje velika neslaganja. Vojni moral je određen držanjem lica pre njegovog stupanja u oružane snage, kao i njegovim raznim iskustvima posle stupanja.

Za ovu studiju dobar vojni moral može se definisati kao stanje duha koje vojnika čini zadovoljnim svojom okolinom, pouzdanim u sebe, svoje drugove i svoje starešine i odlučnim

da izvrši sve svoje zadatke efikasno i korisno. Slab vojni moral je suprotan ovome. Moral je osnovni faktor za uspeh svake organizacije, a naročito kod oružanih snaga. On ima sklonost da se menja — da se penje i opada. Vanredno je teško meriti ga; a ipak, u vojnoj organizaciji on se mora odrediti što je moguće tačnije. Velike vojskovođe, kao Napoleon, smatrali su ga bitnim za uspeh. Napoleon je tvrdio da „u ratu uslovi morala čine tri četvrtine uspeha: relativna dopuna ljudskom snagom računa se samo u preostalu četvrtinu“.¹¹⁾

Operacije i uputstva za postupak pri vojnom rukovođenju. Naglašavamo da se izraz „operacija“ u ovoj studiji ne odnosi na uobičajeno vojno značenje izraza, tj. na potpun proces vođenja borbe na zemlji, moru ili u vazduhu i sve manevre koji su potrebni za postizanje ciljeva bitke. On se pre odnosi na operacije rukovođenja koje su rezultat ispunjenja specifičnih projekata. Stoga on znači rad na obavljanju operativnih funkcija. Zajednički odbor Kongresa za istraživanje napada na Perl Harbur (Pearl Harbor) došao je, posle svestranog istraživanja napada, do zaključka da su u oružanim snagama postojali izvesni kontrolni, administrativni i organizacijski nedostaci. On je predložio dvadeset pet konstruktivnih preporuka za koje je verovao da će ispraviti ove nedostatke. U jednoj od ovih preporuka naglašava se važnost operacija. Njegova dvadeset druga preporuka utvrđuje da „ne bi trebalo odobriti nikakav razlog kao izgovor za neuspeh u ispunjenju osnovnog zadatka“. Drugim rečima, osnovna odgovornost jednog komandanta je da ispuni svoj zadatak. Nema izgovora ili objašnjenja kojim bi se mogao opravdati neuspeh u izvršenju.

Komandant organizacije je, dakle, ličnost koja vrši kontrolu. Svaka akcija koju preduzima njegova komanda vrši se stoga pod njegovom odgovornošću. On tu odgovornost ne može ni promeniti ni izbeći. On se ne može ceniti po takvim drugo-stepenim vrednostima, kao što su čistoća odee ili prijatna spoljašnjost. Kriterijum za određivanje vrednosti jednog komandanta moraju da budu rezultati koje on postiže. Stoga je jasno da su i najbolji plan i organizacija od male važnosti, ako izvršno voćstvo ne obezbedi pravilno obavljanje operativnih funkcija.

Sa operacijama je tesno isprepleten problem uputstava za vojne postupke. Vojni postupak se može opisati kao skup mera kojima se obezbeđuje pravilna koordinacija i olakšava obavljanje funkcija, stručnog rada, fizičkih faktora i dejstva osoblja koje je potrebno za ispunjenje zadatka. Pomenuti odbor Kongresa takođe je naglasio važnost uputstava za vojne postupke u svojoj trinaestoj preporuci, koja je glasila da „uputstva za postupke moraju biti dovoljno elastična da bi odgovorila potrebama neobičnih situacija“.

Izvanredno važno uputstvo za postupak koji vojne snage široko upotrebljavaju je stalno uputstvo za operacijski postupak koje se može definisati kao niz uputstava kojima se izlaže način sprovođenja mera organizacije za vršenje onih oblika operacija za koje je potrebno stići iskustvo. Da bi se mogućnost da niži stepeni pogrešno shvate uputstvo za postupak svela na najmanju meru, bitno je da se ono propiše na prost i pristupačan način. Poželjno je da se u jednoj vojnoj organizaciji sprovodi samo jedno uputstvo za stalan operacijski postupak. Svojim doprinosom organskoj funkciji kontrolisanja, ovo uputstvo doprinosi efikasnom izvršnom voćstvu.

U ovoj glavi nastojali smo da pružimo opštu sliku vojnog rukovođenja. Istakli smo da su izvesni osnovni faktori zajednički svim situacijama koje uslovjavaju vojno rukovođenje. Poređali smo ovih deset faktora i ukratko ih razmotrili. U nadrednim glavama, primenom podesnih načela rukovođenja, dovećemo ove faktore u odnos sa četiri organske funkcije rukovođenja. Ovom linijom razvoja doći će osnovni faktori i organske funkcije rukovođenja u pravilnu perspektivu za postizanje vojnih ciljeva. Time ćemo stići osnovu za logiku efikasnog razmišljanja u odnosu na probleme vojnog rukovođenja.

¹⁾ Gulick, Luther and Urwick, Lyndall, urednici, „Papers on the Science of Administration“, glava koju je napisao Henri Fayol, „The Administrative Theory in the State“, str. 102. New York, Institute of Public Administration, Columbia University Press, 1937.

²⁾ Spriegel, William R., „Principles of Business Organization“, str. 34. New York, Prentice-Hall, Inc., 1946.

³⁾ Fayol, Henri, o.p. cit., str. 103.

⁴⁾ Davis, Ralph C., „Industrial Organization and Management“, str. 35. New York, Harper & Brothers, Inc., 1940.

- 5) Church, A. Hamilton, „The Science and Practice of Management“, str. 485. New York, The Engineering Magazine Co., 1918.
- 6) Fayol Henri, op. cit., str. 103.
- 7) Taylor, Frederick W., „The Principles of Scientific Management“, str. 139. New York Harper & Brothers, Inc., 1919.
- 8) Taylor, Frederick W., op. cit., str. 7.
- 9) Boring, Edwin G., urednik, Psychology for the Armed Services“, str. 421. Washington, The Infantry Journal Press, 1945.
- 10) Pennington, L. A., Hough, Romeyn B., Jr., and Case, H. W., „The Psychology of Military Leadership“, str. 101. New York, Prentice-Hall, Inc., 1943.
- 11) Pennington, L. A., Hough, Romeyn B., Jr., and Case, H. W., op. cit., str. 247.

VOJNO PLANIRANJE

Glava četvrta

VOJNI CILJEVI

Priroda i značaj vojnih ciljeva

Potsećamo na to da su vojni ciljevi definisani u prethodnoj glavi kao one vrednosti koje vojna organizacija treba da sačuva, stekne ili stvori za naciju kojoj služi. Ove se vrednosti, uglavnom, odnose na nacionalnu bezbednost. Vojni ciljevi se u vojničkom načinu govora često označavaju kao „nalozi“. Njihov je značaj vekovima bio neizbrisivo utisnut u umove onih koji su rešili da budu vojnici od zanata. Nijedan komandant koji ima uspeha ne pokušava da stvori plan ili pripremi organizaciju dobijenog zadatka dok najpre nije sebi odredio zadatak. Ovaj aksiom je naročito istinit na području vojnog rukovođenja. Komandant zna da u svakoj zahtevanoj vojnoj akciji mora prvo da izvrši „procenu situacije“, koja pretstavlja „neprekidan umni proces koji vodi do odluke kada je ova potrebna“. Zadatku jedinice daje se u ovoj proceni prvenstveno mesto, jer, kako se tvrdi u „Ratnom priručniku štabnog oficira“ (F. M. 101-5), „komandantova procena situacije zasniva se na zadatku koji je dat jedinici, na sredstvima koja stoje na raspoloženju njemu i neprijatelju, na uslovima u svojoj zoni operacija, uključujući zemljište, i na rezultatima koji su mogući s obzirom na buduću akciju.“

Primarni značaj cilja u planiranju i razvijanju svakog projekta potvrđen je i doktrinom „Priručnik a G - 1“ (The G-1 Manual), koji se upotrebljava u Visokoj školi komandovanja i generalštaba. U njoj se tvrdi:

„Svaka administrativna delatnost treba da počne određivanjem primarnog i važnih sekundarnih ciljeva. Kod obrade taktičkih problema neizbežno počinjemo sa određivanjem i izlaganjem zadatka koji treba izvršiti. Ovaj osnovni korak određivanja zadataka ili ciljeva isto tako je važan i bitan kod određivanja administrativnog problema.“

Važno je imati na umu da, sve dok se ne stigne do najnižeg elementa jedne organizacije, u okviru svakog dodeljenog cilja obično postoje „bliži ciljevi“ ili pomoći ciljevi. Ovi pomoći ciljevi bitno doprinose glavnom cilju organizacije i moraju biti u skladu sa njim.

Ako cilj, za otsek ili odeljenje koji su u pitanju, nije naročito dodeljen, odgovorni oficir tog odeljenja mora da ga brižljivo odredi i izloži. Ako se to ne izvrši tačno, članovi odeljenja, u najboljem slučaju, imaće samo neodređenu pretstavu o odnosu svojih specijalnih zadataka prema postizanju opštег cilja organizacije. U Priručniku štabnog oficira tu opštu liniju podržavaju i ove misli: „Oni koji daju zadatke potčinjenim jedinicama treba da propisu samo one pojedinosti ili metode izvršenja koje su potrebne da se obezbedi usklađivanje akcije te jedinice sa planom operacija za čitave snage.“ Početno određivanje cilja isto tako je bitno u radu jedinica kao i u radu organizacija. Pojedinac koji radi na nekoj štabnoj liniji, pre nego što počne sa detaljnim radom, mora u svojoj glavi da razjasni i utvrdi cilj studije.

Zamršeno ili neodređeno izloženi cilj izaziva beskorisno dejstvo i neefikasnost. U najboljem slučaju, to će povećati teškoće u postizanju cilja od strane organizacije. S druge strane, jasno izražen, lako razumljiv cilj ističe se kao svetionik koji potstiče organizaciju da ga ostvari sa maksimumom efikasnosti i ekonomije. Dakle, ciljevi jedne organizacije treba da su određeni i izloženi na jednostavan i razumljiv način. Naglašavamo da oni moraju da budu i tačno izloženi. Njih uvek treba izložiti pismeno, tako da ne može da dođe do neuglasica u pogledu njihovog značenja. Kod vojnih snaga ciljevi se obično određuju zapovestima, direktivama, uputstvima i memorandumima. Ako su primljeni usmeno, njih treba staviti na hartiju i prvom prilikom podneti prepostavljenom na overu. Ako postoje neki prioriteti za postizanje cilja, njih treba tačno odrediti i pismeno označiti. Glavno pravilo je da svaki član organizacije treba da zna i razume opšte organizacijske ciljeve, kao i ciljeve jedinice u kojoj služi. Zanimljiv primer vojnih ciljeva i njihovog izražavanja rečima postoji u direktivi koju je general Ajzenhauer (Eisenhower) primio za invaziju na evropsko kopno. Ona je bila sadržana i u njegovom izveštaju načelnicima kombinovanog štaba za evropske operacije i glasila je:

„Ovim se određujete za vrhovnog komandanta savezničkih snaga stavljenih pod Vašu komandu za operacije za oslobođenje Evrope od Nemaca. Vaša titula će biti „Vrhovni komandant savezničkih invazionih snaga“.

Vi ćete preći na evropsko kopno i, zajedno sa drugim ujedinjenim nacijama, preduzeti operacije upravljene u srce Nemačke, sa ciljem uništenja njenih oružanih snaga.“

Ova direktiva je svakako izložena jednostavnim i određenim jezikom. Nije moglo da bude zabune u pogledu cilja koji je postavljen: uništenje nemačkih oružanih snaga posle invazije evropskog kopna i oslobođenje Evrope.

Iz gornjeg razmatranja odmah se može videti da su ciljevi od izvanredne važnosti za organske rukovodeće funkcije planiranja, organizovanja, komandovanja i kontrolisanja. Uopšte, može se kazati da ciljevi neke organizacije određuju prirodu ovih funkcija.

Ranije je izloženo da se planiranjem razvija osnova za akciju utvrđivanjem faktora, snaga, dejstva i odnosa koji su potrebni za ispunjenje zadatka. Stoga je za pravilno obavljanje funkcije planiranja potrebno poznavanje prirode i zahteva cilja. Radi ilustracije navešćemo: pre nego što je general Ajzenhauer mogao da otpočne sa planiranjem svoga zadatka, on je morao da poznaje ciljeve prema kojima je trebalo da usmeri svoje planove. Činjenica što je znao da je zadužen zadatkom uništenja nemačke oružane snage u Evropi, omogućila mu je da planira veličinu zahtevane snage, mesto izvršenja prvog iskrcavanja, faze obuke za operacije, tip vojne organizacije koju treba koristiti i, najzad, približan datum za izvršenje invazije. Naravno, bilo je još mnogo drugih razmatranja koja su ulazila u planiranje, ali ova služe da pokažu važnost ciljeva za funkciju planiranja.

Pošto je jedan od glavnih ciljeva funkcije organizovanja da izgradi strukturu koja će ispuniti zadatke plana najvećom ekonomijom i efikasnošću, izlazi da se ona ne može obaviti ako se ne poznaju tačno ciljevi organizacije. Zbog toga se radi postizanja cilja moraju uspostaviti odnosi između postupaka, faktora i organizacijske strukture s jedne strane i linije akcije koja je razvijena u planu s druge strane. Osnovni razlog za organizovanje je taj da se postigne cilj koji se inače ne bi mogao postići. Otuda cilj mora da prožima funkciju organizovanja i svaka organizacija treba da se razvija u smislu postizanja

cilja radi koga je stvorena. U savremenom ratovanju često se javljaju projekti za koje ne postoji podesna organizacija. Ovi projekti obično zahtevaju kombinaciju jedinica vojske, mornarice i vazduhoplovstva. Invazija generala Ajzenhauera u Evropu bila je takav projekat velikih razmara. Takve kombinacije su poznate kao „združena snaga“.* Cilj radi koga je stvorena združena snaga mora da bude ideja vodilja za njen organizovanje, kao što i ciljevi postojećih i trajnih organizacija pretstavljaju njihove ideje vodilje.

Funkcija „komandovanja“ opisana je kao aktiviranje plana koji se razvio funkcijom planiranja. Pošto komandovanje pretstavlja aktiviranje plana koji je pripremljen radi postizanja organizacijskih ciljeva, znači da i sam akt komandovanja mora da bude pripremljen na sličan način. Aktiviranje plana je usmereno samo jednom cilju, izvršenju zadatka. Pošto se obično ne može postići da se svako lice potpuno aktivira, bitno je da sve osoblje organizacije bude detaljno upoznato sa ciljem. Funkciju komandovanja treba, dakle, obavljati na taj način da se glavni ciljevi objasne svim licima koja primaju zapovest aktiviranja. Ako primalac neke zapovesti veruje da ona po njegovom shvatanju nije u saglasnosti sa ciljevima organizacije, tada zapovest verovatno neće ni razumeti, a rezultat toga biće slabije izvršenje. Međutim, kada se funkcija komandovanja obavlja u apsolutnom skladu sa organizacijskim ciljevima, vrlo je verovatno da će se ostvariti iskrena preduzetljivost i jedinstvo akcije.

Za pravilno obavljanje rukovodeće funkcije kontrolisanja potrebno je utvrditi da li se izvršenje stvarno obavlja prema planu. Pošto je plan izrađen zato da bi se organizacijski ciljevi postigli sa ekonomijom i efikasnošću, to se ni kontrolna funkcija ne može obavljati ako oni koji su njome zaduženi ne poznaju tačno ciljeve. Ovo poznavanje je bitno za određivanje odnosa između planiranih i stvarnih rezultata. Kada ovaj odnos nije pravilan, oni koji vrše kontrolu moraju da poznaju cilj ili zadatak radi preuzimanja potrebnih mera za isprav-

* „Združena snaga“ (task force) je ona snaga koja je formirana iz raznih jedinica i stavljena pod jedinstvenu komandu za izvršenje određenog zadatka. Ona može biti formirana iz jednog, dva ili sva tri vida oružanih snaga. Ako je formirana samo iz jednog vida, onda takva jedinica može nositi i naziv „armiska grupa“, odnosno „pomorski odred“ odnosno „vazduhoplovni odred“. — Prim. prev.

ljanje ove nepravilnosti. Ova kontrolna funkcija proverava i podesnost sredstava koja su data za postizanje ciljeva. Kao što je ranije istaknuto, kontrolisanje je delatnost koja je bitna za izvršenje zadatka. Stoga, ako ova funkcija nije pravilno prilagođena cilju organizacije, veoma je moguće da on nikada i ne bude ostvaren.

Vojni ciljevi neke organizacije su od velike važnosti i za izvesne osnovne faktore vojnog rukovođenja. Izvršno voćstvo mora odlično poznavati ciljeve organizacije za koje odgovara i potpuno ih razumeti. Ono koristi ovo poznavanje da bi odredilo karakteristike i zahteve za pravilno obavljanje rukovođećih funkcija. Moral jedne grupe zavisi od toga da li su tu upleteni i njeni interesi. Ako njeni članovi poznaju i cene ciljeve svoje grupe, oni će srazmerno lako shvatiti gde leže njihovi interesi. Klasičan primer istinitosti ovog tvrđenja može se naći u iskustvu 101 padobranske divizije kod Bastonje (Bastogne) u bici za „izbočinu“ u Drugom svetskom ratu. Nemci nisu mogli da dozvole da u njihovoj poslednjoj većoj ofanzivi u ratu izolovani „bastonjski džep“ ostane netaknut, te su uložili velike napore za njegovu likvidaciju. Međutim, pripadnici te divizije znali su i sasvim pravilno ocenili svoj zadatak: da održe Bastonju. Naravno, tu su bili zastupljeni i njihovi interesi; moral im je bio visok, a istorija je zabeležila da su postigli svoj cilj.

Ma da do danas nije postojala klasifikacija vojnih ciljeva, postojalo je nekoliko klasifikacija industrijskih ciljeva, od kojih R. C. Devisa spada među najbolje. Ona se lako može usvojiti i za vojne ciljeve. Devisova klasifikacija glasi:

„Poslovni ciljevi su definisani kao sve vrednosti u poslovnoj situaciji koje treba stvoriti, stići, sačuvati ili raspodeliti. Oni se mogu ovako klasifikovati:

A. Primarni

1. Ciljevi službe

- a) organizacijski ciljevi: 1) opšti, 2) glavni, 3) pomoćni, 4) individualni;
- b) operacijski ciljevi u ispunjenju specifičnih projekata: 1) međuciljevi i 2) konačni.

B. Uzgredni

1. uzgredni socijalni ciljevi i

2. lični ciljevi: a) individualni i b) grupni.

C. Sekundarni

1. ekonomija i
2. efikasnost.“¹⁾

Devis dalje definiše primarne ciljeve službe kao „one ekonomske vrednosti koje organizacija mora neposredno ili posredno da daje javnosti u obliku robe ili usluga.“ Kao što se iz gornje podele može videti, organizacioni i operativni ciljevi zajedno obuhvataju ciljeve službe. Organizacioni ciljevi službe mogu se smatrati kao one vrednosti koje organizacija kao celina treba da doprinese javnosti. Oni se prema stepenima službe dele na opšte, glavne, pomoćne i individualne ciljeve službe. Kako takve vrednosti dejstvuju na delatnost čitave organizacije, to se nastojanja za njihovo ispunjenje obično smatraju kao administrativni projekti. Sporedni poslovni projekti, kao što je prodaja nekog predmeta potrošaču u prodaji na malo, mogu se smatrati kao operacioni ciljevi, jer njihovo izvršenje ima neposredni rezultat u stvaranju vrednosti kojima se uslužuje javnost. Naravno, operacioni ciljevi su, uglavnom, stvar operativnog rukovođenja. Operacioni pak, međuci-ljevi su vrednosti za koje se očekuje da će biti izvršeni naročitim projektom. Konačni operacioni ciljevi su krajnje vrednosti projekta.

Devis definiše uzgredne socijalne ciljeve kao „one opšte vrednosti koje su potrebne za blagostanje društva, na koje dejstvuje poslovna delatnost, i za koje se stoga s pravom očekuje da će ih posao stvoriti, steći, sačuvati ili raspodeliti“.²⁾ Lični ciljevi su one vrednosti koje pojedinci ili grupe u organizaciji teže da steknu i raspodele među sobom. Sekundarni ciljevi su one vrednosti koje zavise od ekonomičnosti i efikasnosti u ispunjenju primarnih ciljeva službe i sporednih ciljeva.

Klasifikacija profesora Devisa vrlo lako može da posluži za klasifikaciju vojnih ciljeva. Iz toga bi proizašlo da je primarni cilj službe Ministarstva odbrane da se brine za nacionalnu bezbednost Amerike. Međutim, vojni ciljevi se moraju dalje razvrstati prema tome da li narod uživa mir ili se nalazi u ratu. U mirno doba opšti cilj službe vojnih snaga je da budu tako organizovane, obučene i opremljene da mogu odmah preduzeti akciju odbrane naroda ako i čim za to budu pozvate. U ratu je opšti cilj službe uništenje neprijateljskih snaga. Svako odeljenje Ministarstva odbrane ima važne ciljeve službe koji moraju da budu u skladu i da doprinose ciljevima Ministarstva odbrane. Tako, naprimjer, najvažniji cilj službe

Ministarstva vojske u mirno doba je da ona bude tako organizovana, obučena i opremljena da bude sposobna za preduzimanje trenutne akcije za odbranu naroda operacijama na zemlji, uključujući zajedničke operacije. U ratno doba ona ima za svoj cilj uništenje neprijateljskih snaga na kopnu. Ministarstva mornarice i vazduhoplovstva imaju slične glavne ciljeve službe na moru, odnosno u vazduhu.

Pomoćni vojni ciljevi službe su one vrednosti koje grupe u svakom ministarstvu (kao što su operativne snage vojske ili oblasne komande vojske) moraju da doprinesu ciljevima službe ministarstva. Individualni vojni ciljevi službe su one vrednosti koje svaki pojedinac u grupi mora da doprinese sporednom vojnog cilju službe. Drugim rečima, cilj svakog pojedinca je da se pripremi tako da bude sposoban da ispunji svoj deo opštег mirnodopskog ili ratnog zadatka vojnih snaga. Mirnodopski primer ovoga je sposobnost pešaka da na puščanom dometu od 500 jardi* ima od deset metaka deset pogodaka u centar. Primer iz rata bio bi da isti pešak pogađa zrnom približan broj neprijateljskih vojnika među oči sa otprilike istog otstojanja pod uslovima borbne. Kao što je ranije opisano, operacijski ciljevi službe su sporedni projekti čije izvršenje ima za neposredan rezultat stvaranje vrednosti kojima se uslužuje javnost.

Vojne snage su takođe pozvane da stvaraju opšte vrednosti potrebne za blagostanje društva. Kao što je ranije pomenuuto, ovi ciljevi mogu se označiti kao uzgredni socijalni ciljevi. Ministarstvu odbrane dodeljen je kao jedan od njegovih ciljeva „da se brine o unutarnjoj bezbednosti Sjedinjenih Država kako to zahteva viši autoritet“. Ovo je vojni uzgredni socijalni cilj. Tako su oružane snage pozvane da štite i čuvaju blagostanje javnosti u takvim narodnim nesrećama kao što su poplave, razorne i rasprostranjene oluje i veće eksplozije i požari. U izvršenju ovog uzgrednog socijalnog zadatka od njih se može zahtevati da uspostave red pri izvesnim civilnim nemirima tamo gde je slaba mesna policiska vlast.

U vojnom zvanju nema tako jake težnje za neposrednom finansiskom nagradom za obavljenu službu kakva postoji u poslovnom svetu, ali lični cilj se pored svega toga ipak mora postići, jer u protivnom može da dođe do ozbiljnog gubitka u

* jard = 0,914 m.

moralu. Vojni rang, naročito među oficirima, uglavnom je stvar godina službe u vezi sa efikasnošću njenog obavljanja. Pošto napredovanje u rangu povlači sobom i povećanje plate, znači da vojni izvršni organ nema istu slobodu u odobravanju povećanja plate koja postoji u poslovnom svetu. Čak i ako je opšte priznato da čovek ne stupa u vojno zvanje radi velike finansijske nagrade, treba imati na umu da on mora da dobije dovoljno da bi mogao da izdržava sebe i porodicu u odgovarajućim okolnostima. Kao dalje ograničenje u ovom pravcu mora se imati u vidu da su vojne plate, kao i dodaci, određeni zakonom. Međutim, lični ciljevi nisu ograničeni na materijalne koristi. U vojnoj službi postoje mnoge nagrade koje se mogu nazvati psihološkim, a koje isto tako pomažu da se postigne lični cilj. U ove psihološke povlastice mogu se ubrojati: zadovoljstvo i uživanje u svom radu, služenje u vojsci svoje zemlje, prestiž i putovanja. Za vreme rata lični ciljevi moraju svakako biti postignuti, kako pojedinac ne bi imao briga u tom pogledu i da bi bio slobodan da se skoncentriše na svoj ideo u ratu. U tu svrhu, za vreme rata se naročito koriste prekomorske plate, dodaci na porodicu i osiguranje, kao i državno osiguranje života.

Sekundarni ciljevi ekonomije i efikasnosti su od bitne važnosti u Ministarstvu odbrane, a sve vojne jedinice moraju stalno da obraćaju pažnju na ovu činjenicu. Njihova važnost je naročito naglašena u uvodnoj glavi. Istovremeno treba imati u vidu da su ekonomija i efikasnost sekundarni ciljevi i da kao takvi imaju prvenstvo posle primarnih ciljeva. Stavviše, ističe se da u ratu ekonomija dolazi daleko iza efikasnosti, jer je u slučaju narodne nevolje bitno vreme.

Poстоji još jedna zanimljiva klasifikacija koja se može primeniti na vojne snage. To je klasifikacija na osnovu stabilnosti i kontinuiteta. Po njoj se ciljevi dele u velike vrste: „neposredni ciljevi“ i „krajnji ciljevi“.* Neposredni ciljevi su „one vrednosti koje se obično mogu izraziti određenim izražima za količinu i koje se mogu postići u određenom vremenском periodu u neposrednoj budućnosti“.³⁾ U mirnodopskim operacijama periodi, za koje se uspostavljaju ovi ciljevi, obično iznose oko jedne godine. Takvi periodi pretstavljaju logične

* U našoj terminologiji postoje za ove pojmove izrazi „bliži“ i „dalji zadatak“. — Prim. red.

stadije u postizanju opštih organizacijskih ciljeva. Primer ove klasifikacije je zadatak propuštanja jedne pešadijske divizije kroz obuku tokom potrebnog broja nedelja da bi postigla stanje efikasnosti koje je sposobljava za borbu.

Krajnji ciljevi su „one osnovne vrednosti za koje organizacija mora produžiti da se bori, bez obzira na promenljivi karakter tekućih poslovnih delatnosti“.⁴⁾ Takvi krajnji ciljevi označavaju pravac organizacijskog napredovanja. Ranije je rečeno da je primarni cilj službe Ministarstva odbrane da se brine za bezbednost naroda. Ova bezbednost se takođe mora klasifikovati kao njegov krajnji cilj, jer je to osnovna vrednost za koju vojno uređenje mora da nastavi borbu bez obzira na sve ostale. Ovaj krajnji cilj pruža visok stepen stabilnosti i čini neprekidan zadatak celokupne vojne organizacije. Jedna od njegovih glavnih vrednosti je ta što pretstavlja kulu-svetilju u koju se može uperiti pogled. Ovaj način gledanja je od velike važnosti za kontrolisanje porasta i napretka velikih razmera. Henri Denison (Henry Dennison), istaknuti američki industrijalac i autoritet u rukovođenju, veruje da je za neki cilj ili zadatak nemoguće dobiti tačno „utvrđenu vrednost“, ali krajnji cilj ima bar tu vrednost da omogućuje jednoj organizaciji da stalno bude obaveštavana o tome kuda stremi.

Oružane snage imaju tu sreću da je njihov cilj napretka ili krajnji zadatak jasno definisan kao potpuna bezbednost naroda. Ovim je dobivena zdrava osnova na kojoj se mogu planirati pravac napretka i porast vojne organizacije u širokim razmerama.

Faktori koji utiču na vojne ciljeve

Nasuprot poslovima u industriji, Ministarstvo odbrane nije nezavisna organizacija koja može slobodno da odredi svoje sopstvene ciljeve, te se posledice ove činjenice ponekada previde. Munej i Rejli (Mooney and Reiley) opisali su ih ukratko na ovaj način:

„Vojska ne može da odluči o ishodu rata; ona čak ne može ni da objavi rat, jer to su akti vlade... Ratove preduzimaju vlade, a o ishodima rata odlučuju pregovori između vlada. Dužnost vojske je samo da postigne vojne ciljeve rata, a sve ostalo leži van njenog domaćaja. Dužnosti države su veće od proste objave i okončanja rata. Država stvara vojske. Ona

određuje njihovu veličinu, sastav, oblik organizacije, voćstvo i njihove primarne ciljeve".⁵⁾

Prema američkoj tradiciji o civilnoj kontroli vojnih kru-gova, vlada igra bitnu ulogu u određivanju vojnih ciljeva. Vojne snage se upotrebljavaju samo po naređenju vlade i tada to pretstavlja proširenje vladine politike. Takozvani „Eberštat-tov izveštaj“ (Eberstadt Report) od 1945 godine sadrži o ovome zanimljiv komentar. On glasi:

„Ni u jednoj zemlji načelo civilne kontrole vojnog ure-đenja nije tako dugo poštovano niti tako budno čuvano kao u Sjedinjenim Državama. U svojoj težnji da očuvamo ovo na-čelo mi smo ponekad — a naročito u mirno doba — odlazili tako daleko da smo odbijali da slušamo vojne rukovodioce kada se odlučivalo o pitanjima nacionalne politike. Nismo uvek mislili na to da civilna kontrola postaje beznačajna ako se odluke ne zasnivaju na svim odlukama koje se odnose na probleme. Pod tim uslovima bilo je pre izuzetak nego pravilo da je američka spoljna politika bila u skladu sa vojnom politikom“.⁶⁾

Pretsednik Sjedinjenih Država je tvorac američke spoljne politike. U tom svojstvu on ima, naravno, veliki uticaj na vojne ciljeve. Najzad, kao vrhovni komandant oružanih snaga naroda on je u stanju da kontroliše njihove ciljeve.

Pošto se vojne snage naroda organizuju i pošto se njima upravlja na osnovu zakonodavnih odluka, značaj Kongresa u određivanju vojnih ciljeva ne treba proširivati. Nacionalno vojno uređenje je uspostavljeno zaključkom Kongresa, kada je osamdeseti Kongres 1947 godine odobrio javni zakon 253. Ovaj zakon koji je poznat kao „Zakon o narodnoj bezbednosti od 1947 godine“ odredio je opšte vojne ciljeve, kao i ciljeve Ministarstva vojske, mornarice i vazduhoplovstva. Pored svoje zakonodavne moći Kongres kontroliše i vrpce vladine kese, što se, naravno, odnosi i na vojne snage. Prema tome, moguće je da Kongres prizna neku potrebu oružanih snaga odobrava-jući akciju za zadovoljenje te potrebe, a da docnije porekne ovu odluku ne odobravajući sredstva potrebna za njeno izvr-šenje. Stoga, ova kontrola sredstava može toliko da ojača da od nje zavisi život i smrt vojnih programa.

„Zakon o narodnoj bezbednosti od 1947 godine“ zadužio je Savet narodne bezbednosti da savetuje vrhovnog koman-danta po pitanjima narodne bezbednosti. Funkcija ovog Sa-

veta je da daje savete pretdsedniku u pogledu dopune unutarnje, spoljne i vojne politike u vezi sa narodnom bezbednošću.

Međunarodna situacija jako utiče na raspoloživa sredstva za postizanje vojnih ciljeva. Kada je u svetu sve vedro i mirno, postoji sklonost da se smanji Ministarstvo odbrane i skreše njegov budžet. Ove mere štednje su, naravno, rezultat svetskog verovanja u trajan mif.¹⁾ Nasuprot tome, kada su uslovi u svetu zategnuti i eksplozivni, Ministarstvu odbrane se odobrava većina stvari za koje se smatra da su bitne za narodnu bezbednost. U poslednje vreme ovo je dovelo do odravljivanja takvih odluka kao što je bio „Zakon o regrutovanju“ (Selective Service Act).

Naposletku, vojne ciljeve određuje u širokoj meri i držanje američkog naroda. U krajnjoj liniji javnost određuje i međunarodne obaveze i odgovornosti naroda, a ove su, pak tesno povezane sa vojnim ciljevima. Ako javnost oseća da se narod nalazi samo u maloj opasnosti da bude napadnut ili uvučen u rat, nastaje sklonost ka izvesnoj apatiji u njenim pogledima na oružane snage. S druge strane, ako se veruje da je narodna bezbednost ugrožena, tada se javlja znatno interesovanje i oduševljenje za izgradnju vojne sile. Primer snage držanja javnosti može se videti u neuspunu prihvatanja zakonskog predloga o opštoj vojnoj obuci (Universal Military Training).

Iz ovog razmatranja faktora koji dejstvuju na određivanje vojnih ciljeva može se videti da su ovi poslednji podložni uticaju mnogih snažnih i oprečnih sila. Usled mešanja ovih faktora koji uznemirujuće deluju na donošenje neke odluke o vojnim ciljevima, postoji opasnost da ne budu stavljeni na raspoloženje potrebna sredstva za postizanje bitnih zadataka ili ciljeva vojnih snaga.

¹⁾ Davis, Ralph C., „Industrial Organization and Management“, str. 23. New York, Harper & Brothers, Inc., 1940.

²⁾ Ibid., str. 26—27.

³⁾ Ibid., str. 29.

⁴⁾ Ibid., str. 28.

⁵⁾ Mooney, James D., i Reiley, Alan C., „Onward Industry“, str. 309—310. New York, Harper & Brothers, Inc., 1931.

⁶⁾ 79th Congress, 1st Session, Senate Committee Print, „Unification of the War and Navy Departments and Postwar Organization for National Security“, str. 51. Washington, D. C.: Government Printing Office, 1945.

Glava peta

VOJNE NAREDBE

Priroda i važnost vojnih naredbi*

Vojna naredba je propis koji upravlja akcijom za uspešno postignuće vojnih ciljeva. Ona je vođ, jer predstavlja važno pravilo s obzirom na stvarne odnose između funkcija, fizičkih faktora i osoblja, pošto i oni pod upravom voćstva učestvuju u izvršenju zadataka. Vojna naredba je, dakle, putokaz za organizaciono razmišljanje o potrebnoj akciji za izvršenje zadataka. Osnov svake dobre naredbe treba da je zdravo načelo. Izbor načela, pak, zavisi od ciljeva organizacije. Sama naredba može se nazvati pravilom akcije i zasnovana je na načelu koje i obuhvata. Naprimjer, raspis br. 64 Ministarstva vojske od 10 marta 1948 godine, koji je propisao organizaciju vojske, utvrdio je kao načelo „da su kod donošenja naredbi posredan dodir i uzajamni sporazumi između viših komandi, štabnih odeljenja i administrativnih i tehničkih štabova i službi“. Administrativna naredba, zasnovana na tom načelu, bila bi ona kojom bi se ustanovalo da oficiri ranga komandira čete mogu biti dodeljeni nekoj armiskoj oblasti bez odobrenja više komande. Ova naredba bi tada bila „putokaz za akciju“ za šest komandi armiskih oblasti u pogledu premeštanja ovih oficira u ovim oblastima i između njih.

Petersen i Ploumen (Petersen i Plowman) definišu naredbu kao „pismenu ili nenapisanu odluku u kojoj se izlaže pravilan tok akcije koga se treba držati u datoј situaciji“.¹⁾

* Pisac, prema običaju u američkoj vojsci, za „politiku“ i „naredbe, smernice ili direktive“, koje služe sprovodenju politike, upotrebljava istu reč. U prevodu za ovaj drugi pojам upotrebljena je odomaćena reč „naredba“. — Prim. prev.

Ova definicija se slaže sa linijom misli koja je gore razvijena. Oni dalje tvrde da je naredba, iako se često izdaje kao zapovest ili niz uputstava, samo osnov za komandovanje, a ne i komandovanje. U „Priručniku proizvodnje“ (Production Handbook) smatra se da su dobre naredbe osnov za svaki uspešan poduhvat i definišu se kao „oni propisi kojima se određuju sve administrativne i operativne odluke tako da napredovanje i razvitak preduzeća budu pravilno usmereni prema definitivnim ciljevima“.²⁾ Naredbom se određuje akcija koju treba preduzeti u situacijama koje se ponavljaju. Iz toga izlazi da naredbe koje izdaju najviši stepeni moraju da budu široke i opšte, dok naredbe nižih stepena treba da budu specifične i u skladu sa naredbama izdatim od viših komandi.

Pošto su naredbe osnov za svaki poduhvat i pretstavljaju pravila za akciju, one obezbeđuju obavljanje organskih funkcija vojnog rukovođenja (planiranje, organizovanje, komandovanje i kontrolisanje) na najbolje proračunati način radi postizanja postavljenih ciljeva. U velikoj organizaciji kao što je Ministarstvo odbrane dobre naredbe su od velike važnosti zbog srazmerno brzih promena vojnih izvršnih organa na ključnim položajima. Valjane i utvrđene naredbe su od neizmerne vrednosti za izvršne organe koji su novi na svome mestu i od kojih se zahteva da donesu pametne odluke posle srazmerno kratkog perioda „uvodenja“. Na osnovu ovakvih naredbi oni mogu da donose pravilne odluke bez kolebanja i bez stalnog traženja saveta od potčinjenih.

Vojne naredbe ne smeju da budu uske i da ograničavaju i suzbijaju inicijativu i izvršnu akciju potčinjenih. Ilustracije radi navodimo važnu vojnu naredbu koja propisuje da se sa štampom i radijom održavaju dobri odnosi. Potčinjeni vojni izvršni organ u srazmerno malom mestu shvata ovu naredbu i načela na kojima je zasnovana. Njemu treba dozvoliti da, primenjujući ovu naredbu, koristi svoju inicijativu i prosuđivanje u pogledu najpodesnije akcije. Naprimer, ne bi bilo mudro da se u naredbu unese ograničenje kojim se zahteva od njega da svakog ponedeljka u tri posle podne poseti izdavača mesnih novina. Mora se ostaviti njegovoj sopstvenoj inicijativi i dobroj proceni kakvu akciju mora da preduzme da bi održavao dobre odnose sa štampom. Dakle, naredbe su rukovodstva za akciju i one ne treba da ograničavaju i ubijaju inicijativu.

Vojne naredbe ne treba da budu krute i neelastične, već moraju biti dovoljno elastične da bi omogućile potrebna prilagodavanja promenljivim uslovima. Dalje, treba uzeti u obzir da vojne naredbe moraju da budu u skladu sa krajnjim ciljevima vojne organizacije. U vezi toga zanimljivo je zabeležiti da je Kongres odredio ciljeve i izvesne značajnije naredbe za oružane snage, tako da sve vojne naredbe moraju biti u saglasnosti sa naredbama koje je Kongres izdao. Međutim, vojna politika se obično ne ozakonjuje, a da se vojnim rukovodiocima i autoritetima ne da prethodno prilika da iznesu svoj slučaj pred zakonodavce. Stoga se, u tom smislu, može pretpostaviti da vojni autoriteti imaju glas kod određivanja čak i visoke politike koja je ozakonjena za oružane snage.

U jednom smislu, naredbe se mogu smatrati kao norme prema kojima treba podešavati akciju, potrebnu u ponovljenim situacijama. Akcija ne može da odgovara u svima pojedinostima naredbi za jednu situaciju, ali naredbu treba koristiti kao normu na osnovu koje se može oceniti predložena akcija.

Karakteristike vojne naredbe

Postoje izvesne opšte karakteristike kojima se odlikuje dobra naredba. Zbog svog široko rasprostranjenog dejstva baš vojne naredbe treba da imaju te karakteristike u najvećoj meri. Dobre vojne naredbe su:

- 1) zasnovane na zdravim načelima,
- 2) koordinirane,
- 3) elastične,
- 4) izražene jednostavnim i odlučnim jezikom,
- 5) sveobuhvatne,
- 6) izdate pismeno.

Vojne naredbe treba da su zasnovane na zdravim načelima. Naredbe su osnov za odluke. Ako odluke nisu zasnovane na zdravim načelima rukovođenja i organizacije, one će biti pogrešne i slučaj će u velikoj meri odrediti da li će zadatak biti izvršen ili ne. Dalje, da bi se organizacijski ciljevi postigli na što efikasniji i korisniji način, načela na kojima su zasnovane naredbe moraju da odgovaraju ovim ciljevima. U vezi sa tim važno je imati na umu da naredba nije plan. Međutim, pre nego što se može otpočeti sa

organizaciskim planiranjem, potrebno je uspostaviti široke smernice kao uput za akciju planiranja. Plan uspostavlja odnose između faktora, snaga i dejstava koji su potrebni da bi se izvršio zadatak. Pošto su naredbe putokazi za akciju, a plan u saglasnosti sa uspostavljenim smernicama njen osnov, planiranje će očigledno biti naopako, ako su smernice zasnovane na nezdravim načelima.

Vojne naredbe treba da su celishodno koordinirane. Vojna naredba mora se pre objavljivanja potpuno koordinirati da bi bila efikasna. Kod sastavljanja neke naredbe treba proučiti sve odgovarajuće propise i naredbe viših komandi da bi se proverilo da njome nisu povredeni ovi dokumenti. Naredba takođe ne sme da protivreći naredbama iste komande koje su još u važnosti. Ova okolnost imala bi za posledicu pometnju i gubitak vremena. Da bi se ovo izbeglo naredbe treba pre objavljivanja brižljivo koordinirati sa drugim štabnim odeljenjima komande. Generalni adžutant komande (načelnik administrativno-upravnog odeljenja — uprave, prim. red.) treba da zapazi sva sporna mesta pre publikovanja, ali je u interesu vremena i efikasnosti mudro da se koordiniranje izvrši ranije. Ponekad potrebe vremena zahtevaju da se naredbe izdaju bez potpune prethodne koordinacije. U takvim slučajevima naredbe se objavljuju, ali se kopije radi obaveštenja odmah šalju svima zainteresovanim otsecima. Ako se ima vremena, koordiniranje sa odeljenjima, naravno, može se ubrzati sazivanjem konferencije svih zainteresovanih organa da bi se ostvarila saradnja.

Ako neka naredba nije bila koordinirana pre objavljivanja, među trupama kojih se ona tiče može da nastane velika pometnja sa odgovarajućim neprilikama i uznemiravanjem komande koja je i izdala naredbu. Prepostavimo, naprimjer, da je armisko odeljenje G-3 izdalo naredbu o uslovima koje treba ispuniti za izvesna raspoređivanja u školama, a da prethodno nije obezbedilo saradnju odeljenja G-1. Kako je odeljenje G-1 zaduženo raspoređivanjem osoblja, ono je bilo zainteresovano i raspoređivanjem po školama, što često zahteva premeštanje pojedinaca. Prepostavimo dalje da se ono nije složilo sa nekim načelima i pravilima kako ih je objavilo odeljenje G-3 i da zahteva izmenu. Lako se može zamisliti pometnja i ogorčenje koje će nastati posle objavljivanja promena. Oni koji su mogli biti izabrani shodno uslovima, nave-

denim u prvobitnoj publikaciji, a koji se prema nastaloj izmeni više ne mogu birati, osećaće se pogodenim. Neki će čak početi da sumnjuju da je komanda koja je izdala naredbu pogrešila na štetu potčinjenih jedinica. Na nesreću, čim je naredba saopštена trupama, ona se više ne može povući i šteta je napravljena. Ona se, naravno, može ukinuti, izmeniti ili popraviti, ali je mudro da se to radi što ređe.

Vojne naredbe treba da su elastične. Vojne naredbe treba da su dovoljno široke da dozvoljavaju efikasnu primenu niza varijacija jednog specijalnog problema rukovođenja. Idealna naredba je pcdjednako efikasna u primeni na normalne uslove kao i na uslove izazvane nuždom. Očigledno je da bi bilo nemoguće, u trenutku ulaska zemlje u rat, izmeniti sve naredbe koje su važile u mirno vreme. Mnoge naredbe biće izmenjene da bi odgovorile uslovima rata, ali većina mora da bude dovoljno elastična da bi dozvolila njihovu efikasnu primenu za vreme rata kao i za vreme mira.

U isto vreme, vojne naredbe moraju da imaju razuman stepen stabilnosti. Kada neka komanda stalno zamara svoje potčinjene jedinice obimnim i čestim promenama naredbi, rezultat će biti slabljenje efikasnosti i korisnog dejstva operacija. Potčinjeni izvršni organi nikada neće biti sigurni koju poslednju naredbu treba primeniti za dati problem. To će ih pomesti i prouzrokovati da izgube pouzdanje u sebe i u svoju pretpostavljenu komandu, a rezultat toga biće opadanje mora. Obezbeđenje stabilnosti važan je razlog za objavljivanje naredbi koje su dovoljno elastične da bi se efikasno mogle primeniti za varijantu nekog tipičnog problema. Dalje, ako se naredbe jedne organizacije stalno menjaju, efikasnost primene naredbi trpi zbog nedovoljnog iskustva. Stoga vojne naredbe moraju imati dovoljno elastičnosti da bi se mogle prilagoditi promenljivim uslovima, a da ipak imaju onu stabilnost koja je potrebna radi obezbeđenja izvesnog stepena trajnosti organizacijskih operacija u ispunjenju naloga.

Vojne naredbe moraju da budu izražene prostim i jasnim jezikom. Da bi naredba bila jasna i određena, potrebno je da буде izražena prostim i jasnim jezikom. Neodređen i maglovit jezik ima za posledicu dvosmislenosti koje stvaraju pometnju. Od naredbi izraženih takvim jezikom jedva se može očekivati da će potčinjenim jedinicama biti zadovoljavajući putokaz za akciju. Takođe, treba brižljivo

izbegavati svaku frazeologiju koja liči na cepidlačenje. Cilj vojne naredbe ne sme da bude da se kod potčinjenih izazove utisak dubokog znanja koje poseduje njihova prepostavljena komanda. Naredbe služe samo da potčinjenima potpomognu u izvršenju zadatka. Da bi one imale maksimalnu vrednost, svaki oficir i podoficir koji ih primenjuje mora da ih potpuno razume. Zbog toga treba, uglavnom, upotrebljavati opšte razumljive reči i izbegavati koliko god je moguće tehnički vojni jezik.

Vojne naredbe treba da su sve obuhvatne. Naredba koja postoji u jednoj vojnoj organizaciji treba da bude dovoljno obuhvatna da bi bila putokaz za sve akcije koje će organizacija morati da preduzme prilikom izvršenja svog zadatka. Međutim, svakom naredbom sve potpuno obuhvatiti pretstavlja težak zadatak. Da bi se ovo postiglo, izvršne starašine organizacije moraju da budu vidoviti i jako dovitljivi u predviđanju budućih događaja. Ako se ovoj karakteristici dobre naredbe ne posveti dovoljna pažnja, nastaje situacije za koje neće postojati primenljive naredbe. Ovo zamršeno stanje zahtevaće užurbano formulisanje naredbe koja se može pokazati manje dobra od pažljivo promišljene naredbe. Naravno, čak i u najsavršenijim i efikasnim organizacijama mogu nastati situacije za koje ne postoje organizacione naredbe. Ali, takvih situacija treba da bude što manje i treba se boriti za ideal potpunog obuhvatanja naredbama. Ne bi trebalo da posledica toga bude izdavanje naredbi naveliko za situacije koje nikada neće nastupiti. Takav postupak bi se, naravno, nepovoljno odražio na viziju i predviđanje odgovornog voćstva.

Vojne naredbe treba da su izdate pismenim putem. Na prvi pogled izgledalo bi suvišno navoditi ovu karakteristiku kao potrebnu za dobru vojnu naredbu. Ali, iskustvo pokazuje da se ponekad nalaze na snazi naredbe koje nisu izdate pismenim putem. Pismene naredbe su naročito važne u vojnoj službi. Kao što je gore napomenuto, važnost ovoga dolazi prvenstveno zbog menjanja vojnih izvršnih organa svake dve ili tri godine. Naredbe koje su izdate usmeno, lako gube svoj prvobitni značaj kazivanjem i ponovnim prenošenjem među raznim članovima organizacije. Situacije koje zahtevaju primenu takvih naredbi mogu lako da stave celu komandu u stanje neizvesnosti i pometnje, a to će joj stvarati teškoće u preduzimanju jasno određene akcije. Ponekad vr-

hovni vojni izvršni organ može da izda svojim potčinjenim neku naredbu usmeno. U takvim slučajevima odgovorna je dužnost potčinjenih da naredbu stave na hartiju i da je overe pre nego što je primene u nekoj situaciji. Ima manjih operativnih naredbi koje se po običaju izdaju uvek u jednom obliku, tako da njihovo stavljanje na hartiju može da bude nepotrebno. Pod takvim uslovima odgovorost za odluku da li ih treba napisati ili ne, leži na oficiru koji ih primenjuje.

Klasifikacija vojnih naredbi

Ma da ne postoji neka oštra i jasna linija kojom bi vojne naredbe mogle da se podele na klase, one se zgodno mogu razvrstati na administrativne i operativne vojne naredbe.

A d m i n i s t r a t i v n a v o j n a n a r e d b a. U saglasnosti sa definicijom administracije koja je data ranije, administrativne vojne naredbe se mogu definisati kao putokazi za akciju koja spada u nadležnost Ministarstva odbrane ili nekog od njegovih odeljenja kao celine: Administrativna vojna naredba treba da obuhvata više opšte ciljeve organizacijskih elemenata nego ciljeve konkretnih projekata. Ove smernice izdaju se opštim izrazima i široko upravljaju akcijom koju treba primeniti u postizanju organizacijskih ciljeva. Na taj način daje se među-komandantima onoliko slobode akcije koliko je moguće u okviru njihove komande, jer su njihove smernice po prirodi osnovne i odnose se na veće probleme koordinacije. Pitersen i Ploumen ovako povlače zanimljivu paralelu između administrativne naredbe i vojnog izraza „strategija“:

„U terminologiji rukovođenja postoje i druge reči koje se upotrebljavaju radi objašnjenja politike (namere) i njenog izvršenja. Tako, „strategija“ znači plan za upotrebu izvornih sredstava i snage za poboljšanje položaja u odnosu na protivnika i obezbeđenje postizanja korisnih ciljeva. To je, uglavnom, vojni izraz, ali kako on uslovjava planiranje, može se na podesan način primeniti i na rukovođenje poslovima za objašnjenje formulisane politike koja treba da naglasi ili protumači druge opštije naredbe... Da upotrebimo vojni primer: objava rata je formulisana politika; odluka da se rat vodi napadom na izvesne planinske prevoje, luke ili polja nafte je strategija; dok je metod napada, tj. kako treba upotrebiti avi-

one, tenkove i pešadiju potpomognutu artiljerijom, primer taktike^{“3”})

Administrativna vojna naredba obično se formuliše u višim stepenima vojnog uređenja. Naprimer, u Ministarstvu vojske je generalštab naročito zadužen formulisanjem mnogih administrativnih vojnih naredbi. Jedan prigodan raspis (Army Circular № 64, 10 marta 1948) doneo je po ovom predmetu:

„Generalštab vojske Sjedinjenih Država pod upravom načelnika generalštaba biće odgovoran za razvitak vojske i obezbediće postojanje dobro uravnotežene i efikasne vojne zajednice. On je naročito zadužen zadatkom izrade širokih osnovnih naredbi i planova koji će osposobiti vrhovnog komandanta operativnih snaga vojske, komandante armiskih oblasti i prekomorskih komandi, kao i načelnike administrativnih i tehničkih službi da pripreme i izvrše programe u pojedinostima.“

Primer jedne administrativne vojne naredbe bila bi naredba kojom se određuje da svaki oficir mora da ostane u svome rasporedu tokom perioda od tri godine pre nego što može da bude izabran za nov raspored.

O p e r a t i v n a v o j n a n a r e d b a . Ova vrsta vojnih naredbi može se definisati kao putokaz za akciju koju preduzimaju niži ili operativni vojni stepeni. Ovi putokazi obično su uži i kraći nego administrativne vojne naredbe. Treba obratiti veliku pažnju da bi se obezbedilo da one ne budu u protivrečnosti sa administrativnim naredbama. Ustvari, operativna vojna naredba trebalo bi da pretstavlja razvitak i detaljnu specifikaciju naredbe višeg stepena. Takav proces formulisanja naredbi obezbeđuje da sve delatnosti ukupne organizacije dejstvuju složno na postizanju zajedničkih ciljeva. Niži oblici operativne vojne naredbe ponekad se označavaju kao „stalne zapovesti“. Primer ovog tipa naredbe bila bi stalna zapovest kojom se zabranjuje vozačima vojnih vozila pušenje dok se njihovo vozilo nalazi u upotrebi. Ova naredba je zasnovana na opštem načelu zaštite državne imovine u svim prilikama.

Pitersen i Ploumen razvijaju svoju paralelu između administrativne naredbe i strategije uključujući sličnu paralelu između operativne naredbe i vojnog izraza „taktika“. Njihov način mišljenja slaže se sa gornjim razmatranjem vojne operativne naredbe, a njihovo objašnjenje glasi:

„Taktika je drugi vojni izraz koji je obično udružen sa strategijom. On označava detaljne korake koji se čine da bi

se postigli ciljevi, unapred postavljeni određenim planovima ili strategijom. Zato je opravdano reći da je i taktika formulisana politika, ali je detaljna u pogledu metoda i postupka".⁴⁾

Formulisanje vojne naredbe

Prvi korak pri formulisanju vojne naredbe kod vojnih snaga trebalo bi da bude pažljivo istraživanje postojećih dokumenata koji bi mogli da imaju neki uticaj na predloženu naredbu. „Technički priručnik Ministarstva rata“ (War Department Technical Manual) br. 12-220 naglašava ovu potrebu:

„Vojni propisi, raspisi i pisma Ministarstva rata čine podlogu politike koja važi u vojnem uređenju. Pre nego što se izradi i objavi neka naredba, treba iscrpno pretražiti vojne propise i raspise Ministarstva rata da bi se videlō da li postoji neka viša naredba kojoj bi trebalo potčiniti naredbu niže jedinice“.

Pošto je učinjen ovaj prvi korak, kvalitet predložene naredbe zavisiće u velikoj meri od oštoumlja, iskustva i predviđanja njenog pisca ili pisaca. Posle ovog koraka dolazi period temeljitog razmišljanja. Pažljivo se razmatraju ciljevi organizacije i svi faktori koji bi mogli da utiču na njihovo postizanje. Ovim razmatranjem treba da se otkriju načela i pravila akcije koja se moraju uneti u naredbu. Kod sastavljanja vojne naredbe nailazi se na duboke probleme koji spadaju među najteže u vrhovnom rukovođenju. Ovi problemi ne mogu se olako shvatiti, a sastavljanje naredbe kojom će se najbolje postići ciljevi vojne organizacije može se vršiti samo posle znatnog stvaralačkog i refleksivnog razmišljanja.

Kod sastavljanja vojne naredbe treba pažljivo uzeti u obzir razmatranja koja su izložena na prethodnim stranama. U vezi toga naglašava se da se koordinacija isuviše često ne vrši potpuno. Ako se predložena naredba tiče samo onih delatnosti kojima zapoveda ured koji izdaje naredbu, koordinacija se obično može ograničiti na prvu višu komandu. Ako se pak, naredba tiče delatnosti koje nisu pod nadležnošću ureda koji je izdaje, tada se naredba mora u potpunosti koordinirati sa tim delatnostima pre nego što se objavi.

Vojne naredbe obično potiču od komandi raznih vojnih jedinica. Administrativne vojne naredbe potiču od viših, a operativne od nižih stepena. Normalno postoji dva načina kojima se može utvrditi politika izražena vojnom naredbom. Najuobičajeniji način za višu komandu je da u izvesnoj situaciji shvati potrebu za naređenjem, da ga formuliše i saopšti u obliku direktive. Međutim, ponekad može da nastane situacija za koju nije primenljiva nijedna postojeća naredba. U tom slučaju lice koje je odgovorno za preduzimanje akcije može da se obrati višoj komandi za uputstvo. Ili, ako nema dovoljno vremena, ono može da bude prisiljeno da preduzme akciju koju smatra najpodesnjom. Ako viša komanda ovu akciju docnije odobri, ona će je potvrditi zapovešću. U oba slučaja stvoren je presedan koji će se u narednim situacijama iskoristiti kao naredba. Tako se vojna naredba može oformiti preseđanom na isti način na koji legalna odluka u legalnom obliku utvrđuje presedan za naredne slučajeve.

Usled zamršenosti savremenog ratovanja, vojni izvršni organi nemaju potrebnog vremena da se posvete intenzivnom istraživanju i koordinaciji koji su svoistveni formulisanju naredbe. Stoga se moraju sve više oslanjati na pomoć svojih štabova. Ova tendencija je naročito istinita kod formulisanja administrativnih naredbi. Ovakvo formulisanje naredbi spada u odgovornu nadležnost vrhovnih vojnih izvršnih organa. Njihove dalekosežne naredbe moraju se zasnivati na štabnom istraživanju i razmišljanju. Već smo se pozvali na ulogu generalštaba vojske na tom polju. Pitersen i Ploumen su izneli da slični uslovi postoje i u trgovini i industriji:

„Pravac rukovođenja okreće se sve više prema sve većoj upotrebi štabnog istraživanja i planiranja pre nego što se naredbe formulišu. Odgovornost izvršnih organa u vođenju svojih odeljenja preuzeća sprečava ih da se posvete istraživanju i dugotrajnom planiranju. Stoga problemi koji uslovjavaju takve delatnosti ulaze u pravo područje službe štaba“.⁵⁾

Uslovi posle Drugog svetskog rata zahtevaju da vojni izvršni organi stalnim proučavanjem budu na visini uslova koji se naglo menjaju da bi znali kada treba izdati naredbe. Treba imati na umu da kod vojnih naredbi nema ničeg statičkog — one su dinamične.

Knjiga vojnih naredbi

Ovaj naročiti dokument je poznat pod raznim nazivima: „fascikula naredbi“, „fascikula presedana“ ili „priručnik naredbi“. On se može definisati kao tekući pregled ukupne vojne politike koja je izražena naredbama i nalazi se na snazi u vojnoj organizaciji. On predstavlja izvor za trenutno obaveštavanje i obezbeđuje kontinuitet akcije. Da bi bio efikasan, on treba da je ažuran. Promene treba odmah unositi, a svaka ukinuta naredba mora se bez odlaganja ukloniti iz knjige. Svaka vojna organizacija treba da održava svoju sopstvenu knjigu naredbi da bi obezbedila brz i efikasan postupak u svima predviđenim slučajevima sa minimumom trenja i nesporazuma. Pošto su naredbe pismene, knjiga omogućava trenutnu kontrolu nad svim delatnostima koje se njome služe. Naposletku, ona je od neocenjive vrednosti kao dokument za upoznavanje novog osoblja. Ova poslednja dobra strana je od naročite važnosti u vojnoj službi zbog srazmerno čestog menjanja vojnih izvršnih organa. Pametno je da članovi organizacije često pregledaju sadržaj naredbi. Ovim postupkom se obezbeđuje da pojedinci koji primenjuju naredbe budu prisno upoznati sa naredbama koje su u važnosti. Ako se pravilno upotrebljava, knjiga naredbi biće za organizaciju od velike koristi.

Sprovođenje vojne naredbe

Pošto je vojna naredba formulisana, ona se mora pravilno objaviti da bi se mogla staviti u dejstvo. Naredba, bez obzira na to sa koliko je pažnje formulisana, nema nikakve vrednosti ako se ne može primeniti i sprovesti. Postojanjem dobrih saobraćajnih linija problem dostavljanja je u vojnim službama rešen na zadovoljavajući način. Međutim, pre svakog objavlјivanja treba pažljivo prokontrolisati plan odašiljanja svake naredbe da bi se obezbedilo njenost dostavljanje u ruke onih kojima je namenjena. Bilo je slučajeva da naredbe nisu stigle u pravo vreme do organa koji je trebalo da ih izvrši. Naprimjer, kod demobilizacije, posle Drugog svetskog rata, smanjenje broja uslova koji su zahtevani za otpuštanje, ponekad je objavljivano u štampi i preko radija pre nego što je naredba stigla u ruke onih koji su bili zaduženi da je primene. Na-

ravno, ljudi koji su bili nestrpljivi da se vrate u građanski život i koji su čitali i čuli o novoj naredbi o otpuštanju nisu bili u stanju da razumeju zašto njihovi komandanti ne postupaju po toj naredbi. Posledica takvog stanja bila je nešto što nije odgovaralo željenom stanju morala.

Ako neku naredbu treba primeniti i sprovesti pravilno, potrebno je da je oni kojih se ona tiče potpuno razumeju. Pritom, knjiga naredbi igra važnu ulogu. Jedna od prvih dužnosti novodošlih treba da bude čitanje te knjige. Pregledavanje naredbi učiniće da se oni upoznaju sa njima i tako stечena slika sveukupne politike pomoći će im u razumevanju potrebe za naredbama. Konferencije radi objašnjenja razloga i potrebe neke važne nove naredbe takođe mogu materijalno da pomognu u vaspitavanju onih koji treba da je primenjuju. Treba imati na umu da se osoblje kao i politika menja i da stoga ovo vaspitanje mora da bude neprekidno.

Iako su naredbe poznate i shvaćene, ponekad, ipak, ima slučajeva kada se one ne primaju u potpunosti. To je problem izvršnog voćstva. Taj problem može rešiti vojni komandant kombinacijom proširenog vaspitanja i prikazivanja praktičnosti naredbi koje su u pitanju. Webster R. Robinson (Webster R. Robinson) rezimira taj problem ovako:

„Izvršni organi mogu da diktiraju naredbe, ali radnik je onaj koji ih izvršuje. Tada se javlja krupan problem: duh i slovo naredbe, na čije se pridržavanje društvo obavezalo, sprovesti do svakog člana organizacije, pa čak i do nižih pomoćnika i uredskih dečaka.“ ⁽⁶⁾

Štab nekog vojnog izvršnog organa može da ukaže znatnu pomoć kod sprovodenja vojne naredbe. Smatra se da je kod viših vojnih stepena ova dužnost jedan od glavnih zadataka generalštaba. Raspis vojske br. 64, koji govori o planovima i naredbama vrhovnog stepena, utvrđuje da „generalstab kod izdavanja potrebnih direktiva radi dopune planova i naredbi pomaže načelniku štaba u ime ministra vojske i njegovo lično i nadgleda izvršenje svih direktiva“. Na sličan način vojni rukovodioci mogu da koriste dejstvo štaba u cilju postizanja maksimalne efikasnosti primene.

Periodična revizija vojnih naredbi

Kao što je spomenuto kod razmatranja knjige vojnih naredbi potrebno je izvršiti periodične revizije vojnih naredbi. Vojna organizacija je dinamičnog karaktera i okarakterisana je promenama. Neke od ovih organizacijskih promena razmotrene su ranije. Kada nastanu ovakve prомene, očigledno je da se moraju izmeniti i vojne naredbe da bi odgovorile novim uslovima. Dalje, zamršenosti i napredak savremenog ratovanja zahtevaju srazmerno česte izmene naredbi da bi se ostalo u skladu sa promenljivim uslovima. Ukupan zbir ovih činjenica nalaže imperativno da se vrše periodična ispitivanja naredbi da bi se otklonile nesaglasne i zastarele naredbe. Takva kontrola otkriće potrebu i za ponekom novom naredbom. Da se industrija i trgovina nalaze u sličnoj situaciji, ustanovio je Henri P. Daton (Henry P. Dutton) u razmatranju industrijske politike:

„Korisno je da se naredbe revidiraju i ispituju s vremena na vreme, jer politika preduzeća raste prirodno kao rezultat mnogih akcija i rada mnogih umova... Ovim procesom upoređivanja i stavljanja u uzajamni odnos može da se dode do pronalaženja neočekivanih neslaganja. Taj proces bi kod svih onih koji učestvuju u ispitivanju trebalo da stvori jasniju sliku opшteg cilja i osnovnih zahteva politike preduzeća. Rad na sastavljanju naredbi preduzeća i njihovo dovođenje u uzajamni odnos najpravilnije se može preneti na ljude štaba“.¹⁾

Iz gornjeg razmatranja ne treba zaključiti da naredbe mogu da zauzmu mesto izvršnog voćstva. Kao što je ranije navedeno, čak i ako su organizacijske naredbe dobre, izvršno voćstvo je odgovorno za njihovo prihvatanje i sprovođenje.

Naglašavajući važnost dobrog voćstva, nemamo namjeru da ma i malo umanjimo važnost vojnih naredbi kod oružanih snaga. Bez dobrih i jasno izraženih naredbi bilo bi nemoguće efikasno obaviti funkciju vojnog rukovođenja, jer one pružaju članovima Ministarstva odbrane jasnu prestatvu ciljeva i svrhe vojnog uređenja. One utiču na koordiniranje i stabilizovanje na poslu zavarivanja „vojne zajednice“ koja poznaje i razume svoj ideo u opštem zadatku postizanja vojnih ciljeva.

¹⁾ Petersen, Elmore, and Plowman, E. Grosvenor, „Business Organization and Management“, str. 154, Chicago, Richard D. Irwin, Inc., 1948.

-
- 2) Alford, L. P., and Bangs, J. R., urednici, „Production Handbook“, str. 1383. New York, The Ronald Press Company, 1947.
 - 3) Petersen, Elmore, and Plowman, E. Grosvenor, o p. cit., str. 311.
 - 4) I b i d , str. 311.
 - 5) I b i d , str. 155.
 - 6) Robinson, Webster R., „Fundamentals of Business Organization“, str. 30—31. New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1925.
 - 7) Dutton, Henry P., „Principles of Organization“, str. 299. New York, McGraw-Hill Company, Inc., 1931.

Glava šesta

VOJNO PLANIRANJE

Definicija i priroda vojnog planiranja

U trećoj glavi ove knjige utvrđeno je da su organske funkcije vojnog rukovođenja planiranje, organizovanje, komandovanje i kontrolisanje, a u ovoj ćemo razmotriti samo funkciju planiranja.

Vojno planiranje može se definisati kao proces odabiranja najbolje linije akcije za postizanje nekog cilja. Funkcija predviđanja je, dakle, važan deo planiranja. I ranije smo rekli da planiranje uslovljava rad na stvaralačkom i refleksivnom razmišljanju i da određuje: šta treba postići, kada (kvantitativno određivanje vremena), gde i kako to treba postići, ko treba da je odgovoran i zašto to treba postići. Prema tome, planiranje treba unapred da obezbedi faktore, snage, dejstva i odnose koji su potrebni za izvršenje zadatka, a plan koji rezultira iz ovoga je osnov za akciju i sredstvo kojim se administrativna naredba pretvara u radni program. Na osnovu ovoga planiranje je potrebna priprema za akciju. Bez odgovarajućeg planiranja nema efikasne akcije.

Pod izrazom „refleksivno razmišljanje“ podrazumeva se onaj umni proces pri kome se u cilju rešavanja sadanjih i budućih problema ranija iskustva kombinuju sa činjenicama koje se odnose na sadanju situaciju. Ukratko, to je razmišljanje kojim se rešava problem. Takvo razmišljanje je bitno za stvaralačko planiranje koje se razlikuje od tehničkog (rutinskih) planiranja. Stvaralačko planiranje može se definisati kao početno određivanje uslova za postizanje nekog cilja, dok se tehničko planiranje sastoji u određivanju raznih faza u sveukupnom planiranju. Naprimer, kada udruženi šefovi štaba

(Joint Chiefs of Staff) narede izvođenje niza zajedničkih vežbi pomoću kojih će sva tri vida oružanih snaga dostići određeni stepen izvežbanosti u amfibiskom ratovanju, onda je to stvaralačko planiranje. Udruženi šefovi bi tada, uglavnom, ustavili vrstu vežbe, opštu situaciju za vežbu, jačinu i sastav snaga koje bi učestvovale i geografsko mesto vežbe. Planiranje u svakom posebnom vidu oružanih snaga radi ostvarenja ovog plana zvalo bi se tehničko planiranje.

Na nesreću, neki vojni izvršni organi dozvoljavaju da ih operacije toliko pretrpaju da ne mogu da nađu vremena za refleksivno razmišljanje. Pod takvim uslovima planiranje će trpeti. Proces refleksivnog razmišljanja ne može se obaviti između telefonskih poziva i nestrpljivih posetilaca. On zahteva mirnu i neometanu sredinu u kojoj čovek može da razmišlja o datom problemu sve dok ne stvori efikasan plan. Umani rad takve prirode je težak. Ako treba da postigne maksimum efikasnosti u planiranju, on se mora vršiti u podesnoj atmosferi.

Reč „planiranje“ upotrebljava se preterano često kako kod vojnih snaga tako i u trgovini i industriji. Pojedinci imaju naročitu naklonost prema ovom izrazu i često ga nepravilno upotrebljavaju. Lindel Arvik (Lyndall Urwick) je utvrdio da je „planiranje“ u ozbiljnoj opasnosti da postane „omiljena“ reč, a „omiljena reč je jedno od najvećih prokletstava društva“.¹⁾ Ponekad se veoma mnogo govori o planiranju, ali veoma malo o stvarnom planiranju u pravom smislu reči.

Važnost planiranja povećava se kod viših stepena komandovanja. Kod njih planiranje teži da bude široko i opšte, dok je kod nižih uže i specifično. Između viših i nižih stepena menja se i element vremena. Kod najvišeg stepena planiranje se obično vrši za događaje koji će nastati šest meseci ili godinu dana docnije. U nižim, pak, jedinicama ono se obično vrši na nedeljnoj ili mesečnoj osnovi. Međutim, snabdevanje i obuka utiču u velikoj meri na ovo planiranje.

Faze vojnog planiranja

Naučni metod prilaženja zahteva refleksivno razmišljanje koje leži u osnovi stvaralačkog planiranja. Stoga ćemo za opisivanje procesa planiranja upotrebiti ovaj metod. U cilju daljeg razmatranja, ovaj se metod može podeliti u pet faza, i-to:

1) upoznavanje problema, uključujući zadatak i ciljeve; 2) posmatranje i prethodna analiza prošlosti, sadašnjosti i pitanja predviđanja; 3) hipoteza razviti mogućih linija akcije; 4) analiza, prikupljanje i razvrstavanje podataka i sinteza u cilju izbora najbolje linije akcije; 5) proba kojom se obuhvata potpuna kontrola predloženog plana zajedno sa razumnim kompromisom.

U poznavanje problema. Razumevanje naloga organizacije je potreban preduslov za efikasno vojno planiranje. Tek tada planiranje može da bude u skladu sa nalogom. Sem toga, potrebno je odrediti odnos zadatka planiranja prema postojećim planovima, zapovestima i naredbama. Problem koji zahteva rad na planiranju može da nastane na razne načine. U vojnoj organizaciji to je vrlo često zadatak koji dodeljuje neka viša vlast. On može da bude dodeljen jednoj organizaciji kao poseban zadatak ili ga organizacija može primiti kao sastavni deo ukupnog zadatka koji je dodeljen višoj komandi. Naprimer, pretpostavimo da je na kraju neprijateljstava u Drugom svetskom ratu jednoj operativnoj armiji dodeljen zadatak okupacije jedne oblasti u Nemačkoj. Armija bi tu oblast normalno podelila među svoja tri korpusa na što je moguće ravnije delove. Tada bi svaki korpus imao za zadatak da ovlađa svojom sopstvenom oblašću, imajući u vidu da je to samo deo ukupnog zadatka operativne armije. Već na prvi pogled vidi se da bi planiranje i njegovo koordinisanje bila veoma važna predigna za akciju.

Vojni izvršni organ često postavlja i razvija svoje sopstvene zadatke planiranja i oni moraju da prethode izvršenju ukupnog zadatka njegove jedinice. Pretpostavimo da je jednoj diviziji naređen pokret od tvrđave Bening u državi Džordžija do tvrđave Noks u Državi Kentaki za šezdeset dana. Da bi se pokret izvršio planski i efikasno, potrebno je znatno planiranje. Komandant divizije dodeliće, besumnje, niz većih i manjih zadataka raznim svojim organizacionim elementima koji će biti tako proračunati da stvore najbolje sastavljeni plan za pokret.

Prethodno razmatranje pokazuje bitnu ulogu koju cilj ima u planiranju. Pre nego što se može pristupiti ma kojoj akciji planiranja, potrebno je znati cilj organizacije. Čovek se ne može posvetiti efikasnom planiranju ako ne zna koji cilj treba tim planiranjem postići. Premda je celokupno planiranje

usmereno na postizanje cilja, iznenađuje činjenica da se često pristupa akciji planiranja sa neodređenim ili nejasnim pojmovima o cilju.

Kada se planiranje vrši samo sa neodređenom i maglovitom pretstavom o cilju, jedinstvo napora mora da trpi. Kako je svrha organizacije da postigne jedinstvo napora radi ispunjenja zajedničkog naloga, jasno je da plan ne može da ima za rezultat maksimum efikasnog i korisnog dejstva. Ako planeri nemaju u glavi jasnu sliku cilja organizacije, oni će vrlo verovatno raditi sa pogrešnim ciljevima i izići van svojih granica. Takvi napori biće uveliko besplodni. Kada im rezultati njihovog planiranja postanu očigledni, planeri će, shvatajući da su posao obavili slabo, pretrpeti duševnu depresiju. Ovo će pak nepovoljno uticati na moral, a može se proširiti i na druge elemente organizacije. S druge strane, kada je cilj jasno ocrтан и kada se planiranje vrši na efikasan i koristan način, saznanje da je težak zadatak dobro izvršen, ima za posledicu duševno uzdizanje. Ovaj potstrek diže moral, a to će se, verovatno, proširiti u organizaciji.

P o s m a t r a n j e i p r e t h o d n a a n a l i z a . Uslovi pod kojima će se postići cilj zahtevaju važna razmatranja i ona se moraju brižljivo obaviti. Ovi uslovi se javljaju, naravno, tek pošto se problem jasno očrtava. Imajući na umu ciljeve, istražuju se i ispituju razni faktori koji utiču na njihovo postizanje. U isto vreme vrši se i analiza zahteva za postizanje ciljeva. Moramo priznati da znanje i iskustvo stećeno pri rešavanju ranijih sličnih problema igraju u ovom stadijumu važnu ulogu. Istorija jedne organizacije ima neosporno dejstvo na njeno buduće ponašanje. Međutim, ne sme se zaboraviti da planiranje buduće akcije zahteva brižljivo predviđanje budućih situacija u organizaciji. Anri Fajol je smatrao da se „prévoyance“* sastoji iz predviđanja i planiranja. U pogledu predviđanja on je tvrdio da je „rukovođenje predviđanje“, a „reč predvideti, kako je ovde upotrebljena, znači i pretkazati budućnost i pripremiti se za nju“.?)

Pretskazivanje budućnosti je vanredno težak zadatak koji se obično ne može tačno izvršiti. Međutim, oni vojni izvršni organi koji su sposobni da predvide buduće događaje sa najvećom tačnošću, obično imaju i najviše uspeha. Vojni izvršni

* Francuski = predviđanje, pretskazivanje. — Prim. prev.

organ se prebacuje u budućnost, a svoja iskustva iz prošlosti sa istog ili sličnog problema proširuje na svoje sadanje znanje i shvatanje problema. Tako je tačnost predviđanja u znatnom stepenu zasnovana na brižljivoj analizi prošlih događaja.

Onaj koji predviđa sa uspehom, zadržava tokom svih postupaka neokrnjeno objektivno gledište, dok oni izvršni organi koji to ne mogu, obično i ne uspevaju. U svim organizacijama prikriveni interesi traže naročite obzire i postupak, a to se ne može tolerirati ako organizacija treba da postigne svoje ciljeve. U vojnim službama, naprimjer, razvitak ratovanja ponekad učini da neka grana zastari, te je prirodno da će se njeno izvršno osoblje do poslednjeg čoveka boriti da zadrži tu granu u ratnoj mašini. Ali, u vojnem organizacijskom planiranju nema mesta osećanjima i planer koji zadržava objektivno gledište videće jasno i svoju dužnost.

Predviđanje budućnosti zauzima kod vojske bitno mesto u planiranju. Od tačnosti predviđanja zavisi krajnji uspeh u bici. Dok se vrši jedna, vojni planer predviđa i planira nadenu ofanzivu.

H ipoteza. Po završetku prethodne analize i predviđanja budućnosti, planer će moći da razvije nekoliko mogućih rešenja zadatka. Kao što je istakao engleski ekonomist Mejnar Kins (Maynard Keynes), na području privrede svaka situacija sadrži faktore koji se mogu i koji se ne mogu kontrolisati. Planer će doneti nekoliko rešenja menjanjem faktora koji se mogu kontrolisati, primenjujući ih na svoje predviđanje budućih događaja. Kod tog procesa on mora da uspostavi razne ostvarljive odnose sa faktorima koje nije u stanju da kontroliše. Pošto je moguće da se faktori koji se mogu kontrolisati unesu u razná rešenja, planer treba da razmatra samo onu koja će verovatno pružiti najbolju priliku za uspeh. On treba da se bori za jednostavna i lako razumljiva rešenja i mora se naročito čuvati od teških i zamršenih.

A naliza, prikupljanje i razvrstavanje podataka i sinteza. U ovom stadijumu planer vrši detaljnu analizu raznih rešenja koja je primio kao moguća. Svaka predložena akcija mora se ispitati. U svakom slučaju analizom se mora odrediti da li će hipoteza zaista postići cilj organizacije. Ako se to ne učini, tada, očigledno, nema smisla nastavljati analizu dotičnog rešenja. Ono otpada. Ako se uvidi da će jedno ili više rešenja ispuniti nalog, mora se svako posebno

analizirati i sa gledišta njegove izvodljivosti. Drugim rečima, čak i ako se analizom utvrdi da se nekim rešenjem rešava problem, sa njom se mora nastaviti da bi se utvrdilo da li se ono može i ostvariti. Ova analiza obezbeđuje da rešenje nije suviše skupo u pogledu vremena, opreme, osoblja i organizacijske strukture. Analiza u ovom stadijumu trebalo bi da utvrdi kriterijum iz koga se vidi koje bi rešenje bilo najbolje.

Poslednji korak u ovoj fazi je sinteza. Retko se dešava da se neko rešenje toliko ističe da bi bilo u celosti prihvatljivo. Češće se, kao takvo, prima najbolje rešenje, ali se u njega procesom sinteze unose istaknute odlike drugih rešenja da bi se tako dobilo doista najbolje rešenje. Dalje, ponekad se dešava da dva ili tri rešenja izgledaju da vrede podjednako. U tom slučaju spajaju se najbolji elementi za stvaranje najboljeg rešenja.

Po završenom izboru, obično je potrebno da se doneše nekoliko delimičnih odluka da bi se rešenje u pojedinostima zakruglilo. Bio bi uzaludan trud utvrđivati sitnije pojedinosti svake hipoteze za vreme razvijanja prvobitnih mogućih rešenja. Da bi se pak moglo razumno izabrati najbolje rešenje, važno je skicirati glavnije oblike. A kada je izbor izvršen, potrebno je rešenje u pojedinostima upotpuniti tako da se dobije potpuna i lepo zaobljena slika.

P r o b a. Posle izvršenog izbora najboljeg rešenja i njegovog upotpunjivanja u pojedinostima, dolazi završna faza u kojoj se rešenje, pre nego što se primeni, kontroliše što je moguće potpunije. Ovu kontrolu treba izvršiti pod uslovima koji što je moguće više odgovaraju uslovima u stvarnim operacijama. Na nesreću, u vojnim službama takve su probe često nemoguće zbog vođenja stvarnih operacija. Ali, ako se proba može izvršiti, ona donosi bogatu nagradu. Radi ilustracije navešćemo ovaj primer: sadanji sistem ocenjivanja korisnog dejstva jednog oficira isprobao je uveliko pod operativnim uslovima pre nego što je stavlen u dejstvo. Kada je planiranje ovog sistema dospelo do faze isprobavanja, za probu se izabralo nekoliko vojnih jedinica. U svakoj od tih jedinica oficiri za ocenjivanje primili su po dva formulara za izveštaje o korisnom dejstvu svakog oficira, tj. stari i predloženi formular. Rezultati ovoga upoređeni su sa ranijom ocenom svakog oficira i sa opštom ocenom koju je svaki oficir dobio na vojnoj smotri koja je ranije obavljena u svim jedinicama. Vršenje

probe predloženog sistema za ocenjivanje korisnog dejstva pod operativnim uslovima pokazalo se od ogromne vrednosti. Nemi svedok u tom pogledu bile su neočekivano male teškoće na koje se nailazilo kada je taj sistem stavlen u dejstvo.

Kada, pod operativnim uslovima, nije moguće kontrolisati rešenje, ono se mora brižljivo ispitati uz njihovo podržavanje. Verovatno će se pokazati da su neki manji elementi hipoteze neizvodljivi. Rešenje se mora brižljivo prekontrolisati radi provere da nema šupljina u ukupnom planu koji vodi do postizanja cilja. Mudro je ispitati i da li rešenje odgovara na pitanja, postavljena na početku ove glave, da li kaže šta treba izvršiti, kada, gde (jasno određena oblast) i kako to treba izvršiti, ko treba da je odgovoran za razne elemente plana i da li objašnjava zašto to treba izvršiti, tako da se njegova potreba jasno shvati.

U procesu kontrolisanja i probanja rešenja verovatno će od strane glavnih izvršnih organa koji treba da izvrše akciju doći do neodobravanja jednog ili više osnovnih elemenata. Ako do ovog neslaganja dođe, neće se mnogo postići ako planer zauzme tvrdoglavu i jogunasto držanje. Takvo će držanje, vrlo verovatno, izazvati slično držanje na strani kritike. Mnogo je mudrije pošteno priznati razliku u mišljenju i doneti razuman kompromis. Ako se takav kompromis ne napravi, neće biti iskrene podrške i saradnje u izvršenju plana. Plan je spreman za primenu tek po dobijanju konačne saglasnosti.

Obeležja vojnog planiranja

Organizovanje planiranja. Normalno, načelnik štaba svake komande odgovara za koordinaciju u celom planiranju. Kada postoji otsek — odeljenje — ili odbor za planiranje, odgovornost se može preneti na načelnika otseka — odeljenja — ili odbora. Vojno planiranje je neprekidan proces i ono se obavlja sve dok traju operacije. Sve potčinjene jedinice snose odgovornost za pripremanje svojih planova koji se zasnivaju na opštem planu prepostavljene komande. Takvi planovi su dopunski i oni olakšavaju izvršenje plana prepostavljene komande. Prema tome, potčinjene jedinice moraju se obaveštavati o razvitku planiranja u višoj komandi tako da njihovo planiranje teče saobrazno ovome. Međutim, da bi se

sačuvala tajna, nižim stepenima treba dati samo onoliko obaveštenja koliko će ih sposobiti da izvrše odgovarajuće operaciske pripreme za slučajeve u kojima će se docnije izvršiti operacisko planiranje. Zahtevi u pogledu čuvanja tajne moraju se dovesti u sklad sa korisnim planiranjem i pripremom. Za vojno planiranje koriste se ove metode:

a) Kada buduće planiranje ne opravdava stvaranje zasebnog planskog otseka ili odbora, njega vrše oni članovi generalštaba ili specijalnih štabova kojih se ono tiče. Dotično osoblje ostaje u svom normalnom rasporedu i mestu i koordiniše svoje planiranje ličnim posetama ili putem korespondencije.

b) Kada je to opravdano svrhom ili prirodom zadatka planiranja, komandant može da odredi zaseban štab za njegovo izvršenje i koordinaciju. Ovi štabovi za planiranje obično su stalne prirode i u takvom slučaju oslobađaju ostala odeljenja komande od svake veće delatnosti planiranja. Kada se uspostavlja takav štab, njegovi se članovi oslobađaju svake druge dužnosti. U većini slučajeva štab za planiranje je ovlašćen da pozove redovni štab da pripremi izvesne pojedinosti koje spadaju u planiranje. Štab za planiranje je naročito podesan kada su tekuće operacije intenzivne, jer omogućava redovnom štabu da se koncentriše na operacije. Štab za planiranje olakšava i planiranje nove buduće operacije dok još traje tekuća. Štabovi za planiranje imaju tu nezgodnu stranu što pretstavljaju dopunske delatnosti koje komandant i načelnik štaba moraju da nadgledaju. Dalje, njihovo uklanjanje sa operativne delatnosti može da prouzrokuje da oni izgube praktično gledanje i prisno poznavanje podataka za planiranje koji potiču od operativne delatnosti. Međutim, veruje se, da vrednosti koje se dobijaju njihovom pravilnom upotrebom daleko nadmašuju ove nezgodne strane.

c) Ponekad uslovi opravdavaju da se obrazuje takozvani odbor za planiranje. Ovi odbori obično se stvaraju samo za vreme koje je potrebno da se sačini naročiti plan. Neke komande praktikuju da odbor za planiranje sakupe s vremena na vreme tokom procesa planiranja, i to samo za kratko vreme. Planeri se u međuvremenu vraćaju na svoje redovne dužnosti i vrše delove planiranja. Ovaj sistem ima to preim秉tvo što se koristi postojeća organizacija bez stvaranja novog organa. Organizacije „združenih snaga“ (task force) često koriste metod odbora za planiranje. Njihov komandant i neki članovi

njihovog štaba često planiraju glavne konture operacije pre nego što se formiraju združene snage. Ova praksa je efikasna samo za planiranje naročite operacije koju ove snage imaju da izvrše.

Ukoliko je viši stepen komandovanja, utoliko je važnije da se u početku izabere odgovarajući tip organizacije planiranja. U višim komandama planiranje zadire daleko u budućnost i zahteva koordinaciju sa mnogim raznim delatnostima. Pogreška u planiranju može imati dalekosežne posledice u čitavoj organizaciji. Iz toga se može zaključiti da pravilno organizovanje planiranja može znatno da utiče na samo planiranje.

Kontrola planiranja. Da bi se izvršila kontrola napredovanja u planiranju i obezbedila pravilna koordinacija, oružane snage često koriste vremenski red planiranja. Opšti metod za pravljenje reda planiranja je u tome što se kao osnov uzima datum kada celo planiranje mora da bude završeno. Ovaj datum je poznat kao „dan P“. Sa ovim datumom kao tačkom veze može se konstruisati pregled vremena koji će označavati datume kada treba da se završe razni elementi planiranja. Red pokazuje datum dovršenja i ime onoga koji je za njega odgovoran. Naprimer, beleška u vremenskom redu „P-60, završiti prvi nacrt plana, Odbor za planiranje“, znači da prvi nacrt plana mora biti gotov 60 dana pre „dana P“, a Odbor za planiranje je odgovoran za to. Prema tome, ako prvi nacrt nije izrađen P minus 60 dana, jasno je da načelnik štaba mora da dejstvuje na Odbor za planiranje.

Međutim, u praksi, on će, bez sumnje, kontrolisati napredovanje prvog nacrtta već nekoliko dana pre P-60. Izveštaji o napredovanju mogu se prema prilikama zahtevati u određenim razmacima vremena (nedeljno, četrnaestodnevno, itd.). „Priručnik visoke škole za komandovanje i generalstab G-1“ (Manual of the Command and General Staff College) potvrđuje vrednost vremenskog reda u vojnem planiranju: „Vremenski red planiranja pruža odličan metod za kontrolisanje napredovanja u planiranju“.

Karakteristike plana

Pre razmatranja karakteristika koje dobar plan mora da ima, poželjno je znati šta plan treba da postigne, tj. njegove

ciljeve. Na prvom mestu, plan mora biti u stanju da postigne ciljeve. Da bi u tome uspeo, on se mora zasnovati na potpunim i tačnim činjenicama, a pre nego što se pobrine za stvaranje novih, mora potpuno da iskoristi postojeća organizacijska izvorna sredstva. Uopšte u plan se uključuje izlaganje podesne i primenljive politike, a on mora ne samo da uspostavi jasne organizacijske odnose nego i da utvrdi odgovornosti i autoritete. Da bi pribavio i obezbedio kontinuitet, plan mora da predviđa i podesne uređaje, organizaciju i osoblje za čitav period akcije za koji je napravljen, kao i da uključi i mašineriju koja je potrebna za neprekidnu koordinaciju.

Kada se utvrди da su ciljevi plana zadovoljeni, on se mora dalje ispitati da bi se proverilo da li ima potrebne karakteristike dobrog plana. Stručnjaci se ne slažu u pogledu prirode i broja ovih karakteristika, ali većina se slaže u tome da dobar plan mora da zadovoljava ove zahteve:

a) Plan mora da se odlikuje jednostavnosću i jasnoćom izraza. Ako je plan bogat rečima i dvosmislen, ima malo izgleda da će postići svoje ciljeve sa maksimumom efikasnosti i korisnog dejstva. Takve karakteristike zbuњuju one kojima je poverena akcija i ometaju njihovo brzo i odlučno dejstvo. Pod takvim uslovima nastaju svuda pogrešna tumačenja, a ova, pak, prouzrokuju gubitke u kretanju i neefikasnu akciju. Prema tome, jasno izražavanje je bitno za svaki dobar plan.

Jasan, jednostavan plan sadrži samo one elemente koji su bitni za uspešnu akciju, a ovi moraju biti svedeni na svoj najprostiji oblik. Potreban plan za velike operacije može na prvi pogled da izgleda vanredno složen. Ali, treba imati na umu da velike operacije obično zahtevaju veliki broj raznih akcija organizacije. U takvim slučajevima bolje je plan tačno ispitati i tako proveriti da li pravilno obučeno lice može da shvati dodeljene lične zadatke. Ako svaka pojedina akcija odgovara ovom zahtevu, verovatno je da plan nije suviše komplikovan. Mnogo je bolje imati plan sa 85 procenata savršenosti, a koji se lako može razumeti, nego teorijski savršen plan koji se teško može razumeti.

b) Dobar plan mora biti elastičan. Poželjno je da se plan bez ozbiljnog gubitka efikasnosti može prilagoditi promenjenim uslovima u razumnim granicama. Plan je rezultat predviđanja budućih događaja. On ne može u svakom pogledu da bude tačan opis zahtevane akcije. Ako se budući događaji ne

razviju tačno onako kako je predviđeno, plan mora imati dovoljno elastičnosti da bi dozvolio podešavanje akcije prema promjenjenim uslovima.

S obzirom na to da je plan zasnovan na budućim događjima, znači da je predviđanje alternativnih tokova akcije odličan metod za postizanje potrebne elastičnosti u slučaju da se događaji ne odvijaju tačno onako kako je predviđeno. Ovi alternativni tokovi plana omogućavaju pravilno prenošenje akcije. Ali, nijedan plan ne može biti elastičniji od pojedinaca koji ga izvršavaju. Stoga je potrebno da plan obezbeđuje dobru kontrolu koja će olakšati brzo prilagođavanje promjenjenim uslovima sa minimumom gubitka efikasnosti i korisnog dejstva.

c) Smatra se da ima ravnotežu ona organizacija združene snage, sastavljena od jedinica vojske, mornarice i vazduhoplovstva koja se sastoji iz pravilnih udela jedinica koje su potrebne za ispunjenje zadatka sa maksimumom efikasnosti. Ako združena snaga nije u ravnoteži zbog nedostatka dovoljnog dela vojske, mornarice ili vazduhoplovstva, biće joj mnogo teže da postigne svoje ciljeve, a može se desiti i da ne uspe u potpunosti. Slično tome, i dobar plan mora da bude u ravnoteži. Ako se ma kom organizacijskom elementu dodeli suviše veliki deo raspoloživog vremena, opreme i osoblja, plan neće biti u ravnoteži, a on će to biti tek onda kada je između organizacijskih elemenata predvideo pravilnu podelu vremena, opreme i ljudstva i uredio pravilne odnose da bi se postigla najveća efikasnost. Dalje, plan obično nije u ravnoteži ako ulazi i suviše u pojedinosti manjih akcija, a za veće delatnosti daje samo opšte specifikacije.

d) Dobar plan mora biti stabilan, što znači da neće imati često da se menja ili, pak, da se napusti zbog razvoja svetskih ili tehnoloških težnji organizacije. Stabilnost izaziva razumevanje i podiže moral. Ako se plan stalno menja, posledica će, verovatno, biti nizak moral, jer članovi organizacije neće imati pouzdanja u svoje napore i budućnost. Naprimer, pretpostavimo da je plan za unapređenje oficira bližljivo načinjen i da obezbeđuje oficiru posle najviše 25 godina službe unapređenje u čin pukovnika ili pomorskog kapetana. Drugim rečima, svaki oficir koji obavlja svoju dužnost na zadovoljavajući način mogao bi da računa da će posle završenih 25 godina službe postati pukovnik. Pretpostavimo da je ovaj broj određen na osnovu

normalnog rashoda koji je izazvan godišnjim odlascima iz raznih razloga, i na osnovu redovnog vojnog uređenja od, recimo, dva miliona ljudi. Pretpostavimo, dalje, da svetski uslovi dozvoljavaju narodu da smanji ovaj broj na jedan milion ljudi i da se normalni godišnji rashodi neće ostvariti u predviđenoj meri. Neizbežan rezultat bi bio da svi oficiri ne bi dostigli pukovnički čin posle 25 godina. Kada bi oficirski kor sebi predočio sve posledice takve situacije, vrlo je verovatno da bi usled toga došlo do opadanja morala i gubitka efikasnosti.

e) Dobar plan mora, takođe, da bude potpūn da bi obuhvatio celu akciju. Ali, on se ne sme izgubiti u laverintu detalja, a na ovu opasnost ukazano je već ranije. Sveobuhvatni plan otklanja šupljine u organizacionom naporu i uveliko olakšava koordinaciju.

Funkcija planiranja, linija i štab

U mnogim komandama razvilo se shvatanje da „štab planira, a linija“ izvršava. Ovo tvrđenje nije tačno. Ono verovatno potiče od činjenice da je glavni zadatak štaba da misli i planira, pošto obavlja savetodavnu službu za komandanta. Autoritet koji odlučuje o planovima je u liniji. Ako bi zaista štab imao da planira, a linija da izvršava, to bi liniju stavilo u položaj da sluša želje štaba. Drugim rečima, štab bi bio iznad linije. Ali, ranije smo utvrdili da je svrha postojanja štaba da služi liniji. Linija je ona koja ispunjava zadatke u vojnoj organizaciji. Stoga je nepobitna istina da je linija iznad štaba.

Treba se setiti toga da komandant planira, a on je oficir linije i komanduje organizacijom linije i štaba. Za savetovanje i pomoć komandant ima štab, ali on zadržava odgovornost i dužnost opravdanja svih odluka. Munej i Rejli vrlo jasno razvijaju ovu misao:

„Linija planira, linija izvršava, linija radi sve. Na samoj liniji počiva autoritet za određivanje i izvršenje tih planova i odgovornost za ono što je učinjeno.“

* Pod „linijom“ se ranije u organizaciji vojske podrazumevalo onaj deo vojske koji je bio stalno pod zastavom, a sada pisac podrazumeva komandni deo i potčinjene jedinice. Izuzeti su, dakle, štabovi i ustanove službi. — Prim. prev.

Štab je samo pomoćna služba; njegova funkcija je prosto informativna i savetodavna kako u odnosu na planove, tako i na njihovo izvršenje. Ova razlika u odnosu na komandnu liniju obuhvaćena je pravim značenjem reči „štab“. On je organ za podržavanje ili naslanjanje, a u pogledu odlučivanja ili naređivanja nema nikakvog prava.“³⁾

Potsetićemo na to da smo u drugoj glavi izložili da je ministar Rut imao sličnu pretstavu o štabu s obzirom na funkcije generalštaba. Štab ima izvesne dužnosti nadgledanja u pogledu izvršenja plana. Ali, treba imati na umu da se ove dužnosti nadgledanja obavljaju u ime komandanta. Efikasno praćenje razvoja bitno je za efikasno izvršenje planova. Ovo praćenje obično uslovjava službu tumačenja i savetovanja organizacijama linije prilikom njihovog izvršavanja planova. Niže jedinice mogu plan pogrešno shvatiti ili se uslovi mogu promeniti. Ali, svako tumačenje ili savetovanje koje štab čini operativnim delatnostima u suštini je tumačenje komandantovih naredbi i želja. Štab nema nikakvo pravo komandovanja.

Na kraju, treba se setiti toga da proces planiranja sam po sebi nije nikakva formula za uspeh. Dobro planiranje će verovatno doneti uspeh, ali akt planiranja, sam po sebi, ne obezbeđuje uspeh. Da postoji formula, dovoljno bi bilo da se cilj organizacije zajedno sa situacijom baci u jedan kraj mašine za planiranje, a da najbolje rešenje automatski izade na drugom kraju. Ali, na nesreću, efikasno planiranje uključuje i takve nedokučive faktore kao što su ranija podloga i znanje, mašta i dobro ocenjivanje, potpuno poznavanje cilja i sredstva za njihovo postizanje i razum koji je potreban za odabiranje najboljeg plana za postizanje ciljeva. Prema tome, dobro planiranje zavisi u velikoj meri od zadatka, organizacije i sposobnosti planera.

¹⁾ Urwick, L., „The Elements of Administration“, str. 26. New York, Harper & Brothers, Inc., 1948.

²⁾ Gulick, Luther i Urwick, Lyndall, urednici, „Papers on the Science of Administration“, glava koju je napisao Lyndall Urwick, „The Function of Administration“, str. 119—120. New York, Institute of Public Administration, Columbia University Press, 1937.

³⁾ Mooney, James D., i Reiley, Alan C., „Onward Industry!“, str. 62. New York, Harper & Brothers, Inc., 1931.

VOJNA ORGANIZACIJA

Glava sedma

VOJNO ORGANIZOVANJE

Definicija i ciljevi

Vojno organizovanje je proces pronalaženja postupaka, faktora i organizacijske strukture koji su potrebni da bi se odobreni plan priveo izvršenju. Organizovanje je ranije razmotreno kao „proces razvijanja i održavanja pravilnih odnosa među funkcijama, fizičkim faktorima i osobljem radi postizanja željenog cilja sa maksimumom ekonomije i efikasnosti“. Organizovanje je druga od četiri organske funkcije vojnog rukovođenja. Njome se utvrđuje organizacijska struktura koja predstavlja mehanizam kojim se rukovodstvo koristi za upravljanje i kontrolisanje organizacije radi postizanja njenih ciljeva. Organizovanjem se ostvaruju i drugi faktori i uslovi potrebni za efikasnu i ekonomičnu akciju.

Kako je organizovanje jedna od četiri organske funkcije vojnog rukovođenja, biće dobro da navedemo njegove ciljeve. Ciljevi procesa organizovanja jesu:

a) Podela opštih delatnosti organizacije i grupisanje u organizacijske elemente na osnovu funkciske sličnosti; ovo pojačava saradnju i olakšava rad izvršnom voćstvu. Svaka delatnost koja je bitna za izvršenje zadatka mora se staviti u neki organizacijski element. Međutim, ovo pravilo ne treba pogrešno tumačiti kao ohrabrenje za stvaranje nepotrebnih funkcija.

b) Prenošenje odgovornosti sa odgovarajućim delom autoriteta na pojedine elemente, i to samo koliko je potrebno da bi se sposobili za pravilno obavljanje svojih funkcija. Da bi se sprečila pometnja i obezbedilo jasno shvatanje svake organizacijske delatnosti, bitno je da odgovornosti i autoriteti budu utvrđeni specifičnim i jasnim izrazima.

c) Jedinstvo komandovanja svim organizacijskim elementima tako da samo određena lica odgovaraju za rezultate svo-

jim pretpostavljenim. Efikasnost pojedinca biće ozbiljno ugrožena ako se od njega traži da podnosi izveštaje neposredno nekolicini pretpostavljenih starešina. Ova činjenica je od naročite važnosti u vojnoj organizaciji zbog vojnog lanca komandovanja.

d) Uspostavljanje efikasnih radnih odnosa među raznim elementima organizacije da bi se olakšalo izvršnom voćstvu a i samoj koordinaciji. U vezi toga grupisanje srodnih funkcija olakšava kako grupisanje pojedinaca pod nadzorom jednog čoveka tako i grupisanje pododeljaka pod sledećim višim pododeljkom. Međutim, ti odnosi ne treba da budu tako formalni i utvrđeni da sprečavaju neformalne i unakrsne dodire.

e) Na najvišem stepenu potreban je podesan komandni elemenat sa dovoljno pomoćnika da bi se obezbedilo pravilno obavljanje funkcija vojnog rukovođenja u odnosu na opšti program komandovanja, a u cilju postizanja njegovih daleko-sežnih ciljeva.

f) Razumno zadovoljenje svih zahteva u pogledu olakšavajućih sredstava, ljudstva i materijala je preduslov za ispunjenje celog programa ili jedne njegove veće faze. Ovo može na zgodan način da obavi štab organizacije.

Pre nego što nastavimo sa detaljnim razmatranjem procesa organizovanja, treba istaći da je jedna od većih smetnji dobre organizacije uverenje mnogih pojedinaca da su sposobni za organizovanje. Ponekad se polje organizacije smatra kao nenaučno područje. Rešenje organizacijskih problema na osnovu naučno utvrđenih načela smatra se tada nepotrebним tajanstvenim procesom. Nadamo se da vojni izvršni organi neće biti žrtve ovog pogrešnog, ali popularnog shvatanja.

Podela opšteg zadatka organizovanja

U pogledu najboljeg metoda za podelu opšteg zadatka ne postoji saglasnost, ali ona postoji u tome da cilj organizacije mora da bude jasno definisan i shvaćen pre nego što se vrši ma kakva podela. Sem toga, mora biti poznata prava priroda službe za koju organizacija postoji, jer jedna ili više funkcija koje će organizacija obavljati zavise baš od toga cilja. Prema tome, u procesu organizovanja prvi važan preduslov je da se

zna cilj i rad koji za taj cilj treba obaviti. Sledeći problem je podela opšteg zadatka.

Metod dodeljivanja odgovornosti nekom organizacijskom elementu za sve delatnosti specijalnih funkcija poznat je kao funkciski metod. Veruje se da je modifikovani oblik ovog metoda veoma podesan za vojnu organizaciju. On se može primeniti bar u vojsci Sjedinjenih Država. U njoj je funkciski metod unekoliko modifikovan, jer su njene snage grupisane prema broju pojedinaca kao u bataljone, eskadrone, pukove. Vojne snage su, osim toga, grupisane u oblasti, kao što su Druga armiska oblast ili Peta pomorska zona. Ovakvo grupisanje je podesno pri predviđanju jedinica za operativni nadzor kao i obima izvršne kontrole. Funkciski metod podele zasniva se na vojnoj organizaciji, te se i druge grupacije nameću ovde kao podesne. Naprimer, poljska artiljerija ima ulogu da na neprijatelja dejstvuje vatrom na velikom otstojanju, pešadija vatrom malog kalibra na malom otstojanju, dok korpus intendantske službe* ima funkciju snabdevanja odećom, opremom i hranom.

Pre nego što nastavimo ovo razmatranje, izvršićemo pregled nekih osnovnih izraza koji će se upotrebljavati.

Cilj je željena vrednost koju organizacija treba da postigne.

Funkcija je svaka delatnost neke vojne organizacije koja je potrebna za postizanje njenih ciljeva i koja se jasno može odvojiti od drugih delatnosti.

Odgovornost je obaveza da se dodeljena uloga obavi sa ostvarljivim maksimumom efikasnosti i korisnog dejstva.

Autoritet se sastoji iz izvesnih prava odluke i komandovanja bez kojih se odgovornost ne može pravilno primenjivati.

Pravdanje je zahtev da se prepostavljenom podnesе izveštaj o izvršenju zadatka, a s obzirom na količinu, kakvoću, vreme i utrošak.

Prvi korak u tom pravcu je utvrđivanje i jasno definisanje svake funkcije koja je potrebna za postizanje cilja organizacije. Tu počinje da dolazi do izražaja načelo o funkciskoj sličnosti koje je ranije razmotreno. Funkcije koje imaju

* Doslovno prevedeno sa originala trebalo bi da glasi „kvartirmaj-torski korpus“. — Prim. red.

osnovne sličnosti, grupisane su u veće organizacijske grupe. Naprimer, organske funkcije Ministarstva odbrane su operacije na zemlji, moru i u vazduhu. Ove funkcije su potrebne za postizanje cilja ovog ministarstva. Prema tome, najpre se brižljivo ispituju poznate i jasno definisane funkcije Ministarstva odbrane. Sve funkcije koje se tiču operacija na zemlji treba grupisati u Ministarstvu vojske, operacija na moru u Ministarstvu mornarice i operacija u vazduhu u Ministarstvu vazduhoplovstva. Zatim treba ispitati funkcije svakog pojedinog ministarstva. One funkcije koje se tiču operacija treba grupisati pod elementom operacija; one koje se tiču osoblja i škola pod elementom obuke, a funkcije snabdevanja i nabavki pod elementom snabdevanja i nabavki. Ovaj proces nastavlja se kroz organizaciju na osnovu funkciskih sličnosti. Najzad, razvija se kostur koji će se pokazati kao efikasan i koristan u postizanju ciljeva organizacije.

Kod ove tačke dobro je skrenuti pažnju na potrebnu opreznost kod izvođenja ovog procesa. Proces podele na organizacijske elemente mora da uzme u obzir ograničavajuće faktore u organizacijskoj situaciji. Ovi ograničavajući faktori su uglavnom raspoloživo osoblje i fizički faktori, organizacijski element ili elementi na koje će se najviše računati. S obzirom na to što podela na organizacijske elemente mora da bude u skladu sa ovim ograničavajućim faktorima, od velike je važnosti da se oni podvrgnu brižljivom ispitivanju.

Ograničavajući faktori. Faktori raspoloživog osoblja i fizički faktori znatno utiču na vojsku u pogledu njene organizacije. Svetska situacija, uslovi regrutovanja, postojanje ili nepostojanje opšte vojne obuke, uslovljavaju detaljno razmatranje ličnog faktora kada je proces vojnog organizovanja u toku. Kada preti opasnost od rata, sposobnost regruta-vojnika, mornara ili vazduhoplovaca je veoma visoka. Pod tim uslovima osoblje ima veoma povoljan uticaj na organizovanje, jer svaki organizacijski element može mnogo više da postigne sa osobljem višeg kvaliteta. S druge strane, ako mir izgleda siguran u čitavom svetu, oružane snage nemaju osoblja visokog kvaliteta, kao što je to slučaj pod ranije opisanim uslovima. Dalje, treba očekivati bitno brojno smanjenje. Pod takvim uslovima očigledno je da će se morati pribegći organizacijskom kompromisu između onoga šta se želi i onoga šta se može učiniti sa raspoloživim osobljem.

Fizički faktor koji uključuje stvari kao što su: oprema, naoružanje, kasarne, logori i stanice, ima sličan uticaj na funkciju organizovanja. Kada se opasnost rata pojavi na svetskom horizontu, dobija se ono poslednje i najbolje od opreme, naoružanja i prevoznih sredstava, a podesni tereni za smeštaj i obuku dobijaju se srazmerno lako. Drugim rečima, sve što je potrebno da se vojska doveđe u najbolje stanje stoji odmah na raspoloženju. Naravno, ovo ima ogroman uticaj na proces organizovanja. Neće biti potrebni nikakvi kompromisi između onoga što se želi i smatra kao potrebno za organizaciju i onoga što stvarno stoji na raspoloženju u pogledu fizičkih faktora. Nasuprot tome, kada postoje uslovi koji su suprotni navedenim, tada je opet na redu organizacijski kompromis.

U procesu organizovanja bitnu ulogu igra ograničavajući faktor organizacijske važnosti. Kao načelo može se utvrditi da u vojsci prilikom organizovanja treba prvo uzeti u obzir operacije kao osnovnu vojnu funkciju. Iako su svi organizacijski elementi bitni, ipak se mora priznati da se primarni ciljevi službe postižu funkcijom operacija. Stoga je razumljivo što se ova funkcija u organizaciji više ističe nego ma koja druga. Ako se ona ne obavlja efikasno i korisno, čitava organizacija će promašiti svoj cilj. Pošto se ova funkcija mora istaći i za njeno pravilno dejstvo predvideti svako olakšanje, to se tokom celog organizacijskog procesa moraju praviti kompromisi i vršiti podešavanja.

Poslednji ograničavajući faktor koji Webster Robinson zove „inercija i moment organizacije“, besumnje stoji u izvesnom odnosu sa funkcijom organizovanja. On ga ovako opisuje: „Svaka organizacija koja je dejstvovala niz godina razvija izvesnu količinu inercije koja teži da se drži utabanog puta i odupire se svakoj promeni u naviknutom planu ili metodu“.¹⁾ Istina je, bez sumnje, da ovaj faktor u izvesnoj meri postoji u svakoj organizaciji. Prema tome, onaj koji se posvetio procesu organizovanja trebalo bi da stekne znanje u isto-riskom razvitku organizacije sa organizacijske tačke gledišta. O ovom faktoru treba naročito voditi računa tokom podele funkcija na organizacijske elemente da bi se što je moguće manje poremetile tradicionalne linije autoriteta i odgovornošti koje su u skladu sa dobrom organizacijom.

Organizacije koje su postojale dugi niz godina verovatno će postojati još znatan period vremena. Zato treba kod razmatranja o organizaciji budućnost spojiti sa prošlošću.

Ovakvo shvatanje o organizacijskom kontinuitetu važi naročito za oružane snage i treba ga uzimati u obzir u procesu organizovanja. Treba imati na umu da je vojno uređenje postojalo od postanka naroda i da vojno organizovanje mora računati sa sigurnošću da će to uređenje postojati doklegod bude bilo naroda.

Najzad, podela na organizacijske elemente mora se izvršiti tako da se razvije elastičnost, stabilnost i ravnoteža. Ova organizacijska načela su detaljnije razmotrena na drugom mestu.

Prenošenje odgovornosti i prava

Decentralizacija. Načela i tehnika prenošenja odgovornosti spomenute su u ranijim delovima ove knjige. Ovo razmatranje će se odnositi na šire posledice ovog procesa. U tom prenošenju problem decentralizacije je jedan od najvažnijih faktora.

Decentralizacija je jedno od vodećih načela vojne organizacije. Maksimum decentralizacije prava i odgovornosti na potčinjene komandante, u saglasnosti sa prikladnom koordinacijom i kontrolom, trebalo bi da bude vodeće načelo za one koji rukovode procesom organizovanja. Pored decentralizacije operacija, treba izvršiti i maksimum decentralizacije administrativnog i operativnog rukovođenja. Ali, ipak, nikad ne postoji decentralizacija u celini. U svakoj organizaciji, uvek postoji stepen decentralizacije i stepen centralizacije. Čak i na području slobodne akcije, odluke koje se donose u potčinjenim komandama moraju da budu u granicama opštih naredaba i načela vojne organizacije. Stepen decentralizacije često zavisi od praktične potrebe. U vojnem uređenju koje se sastoji iz potčinjenih komandi geografski rasturenih širom celog sveta, decentralizacija je apsolutno bitna. Čak ni uz pomoć savremenih komunikacija organizacija se ne bi mogla voditi korisno i efikasno ako bi kontrola bila sasvim usretsređena u Vašingtonu.

Opšta i razumljiva ljudska slabost u ovom problemu je opiranje nekih komandanata da prenesu odgovornost i pravo na potčinjene. Takvi komandanti su možda tek unapređeni sa

sličnih potčinjenih položaja i mogu imati osećaj da su njihovi potčinjeni neiskusni i da im nedostaje moć procene svojih zadataka. Stoga se oni odupiru prenošenju odgovornosti i prava. Ovo opiranje može im nametnuti nepotreban veliki teret rukovođenja. Ranije ili docnije, taj teret će se pokazati za njih suviše veliki i verovatno će nastupiti pravilna decentralizacija. Međutim, njenim uvođenjem u organizaciju za vreme procesa organizovanja izbeći će se mnoge od ovih teškoća.

S u p l j i n e i p o d u d a r a n j a. U organizacijskoj odgovornosti šupljina se javlja kada nije uočeno postojanje neke funkcije, kada njen obavljanje nije predviđeno na podesan način ili kada neki službenik nije shvatio da on snosi odgovornost za njen obavljanje. Očigledno, takvih se nedostataka treba čuvati u procesu podele prava u organizaciji. Uspostavljanje takve podele povlači jasno ocrtavanje organizacijskih funkcija i brižljivo proveravanje da se neka šupljina ne javi na jedan od tri gore navedena načina. Jasno izraženo i specifično uputstvo kojim se definišu funkcije, odgovornosti i prava od velike je pomoći u izbegavanju šupljina. Organizacijske šeme i priručnici takođe olakšavaju njihovo izbegavanje davanjem takvih uputstava.

Ove mere predostrožnosti, takođe, omogućavaju izbegavanje organizacijskih podudaranja do kojih dolazi kada jedna te ista funkcija padne u nadležnost nekoliko vojnih organizacijskih delatnosti. Podudaranje je, takođe, posledica neuspeha u izradi pravilne podele odgovornosti i prava između organizacijskih elemenata. Osim toga, ono obično dolazi zbog slabe definicije funkcija, te je potrebna stalna budnost. Da bi se ova situacija držala pod kontrolom, svaku funkciju treba dodeliti samo jednom organizacijskom elementu izbegavajući podudaranje i ponavljanje.

Pojedinačno pravdanje u organizacijskim elementima

O b i m i z v r š n e k o n t r o l e. Važan faktor u prenošenju odgovornosti i prava na potčinjenog oficira i podoficira je obim izvršne kontrole. Francuski konsultant po pitanjima rukovođenja, V. A. Grekina (V. A. Graicunas) je priznat autoritet na ovom polju. Obim kontrole ili „Grekinasovo načelo“, kako se ono ponekad zove, najbolje je definisao sam autor,

kako to navodi Lindel Arvik: „Nijedan pretpostavljeni ne može neposredno da nadgleda rad više od petorice ili najviše šestorice potčinjenih čiji se rad uzajamno dopunjuje.“²⁾ Postoje različita mišljenja u pogledu najvećeg broja potčinjenih koje jedan izvršni organ može efikasno da nadgleda. Međutim, izgleda da se svi slažu u tome da se najveći broj kreće od pet do sedam.

U prethodnom stavu bio je razmotren izvršni nadzor. Međutim, na radnom nivou postoji i maksimalan obim operativnog nadzora. S obzirom na srazmerno jednostavne operacije na tom nivou, obim operativnog nadzora koncentriše se na najviše 20 ljudi. U industriji, pak, izgleda da su granice od 10 do 30. Kod oružanih snaga primeri za ovo su pešadijski i artiljeriski vod.

Obim izvršne kontrole, u najužem i najstrožijem smislu, odnosi se na broj potčinjenih kojima jedno lice može sa uspehom da poveri dužnost pravdanja. Ovo načelo postoji zbog ograničenosti ljudskih sposobnosti. Stoga, pojam obima izvršne kontrole u širem smislu uključuje mnogo više ograničenja. Među tim ograničenjima nalaze se ona koja se mogu nazvati obimom „pažnje“ i „znanja“, a koja su ograničavajući faktori u praktičnoj primeni načela.

Psihologija je razvila načelo da je broj raznih stvari na koje ljudski mozak u datom vremenu može efikasno i korisno da obrati pažnju definitivno ograničen. Većina autoriteta slaže se u tome da taj broj retko prelazi sedam ili osam. To se područje zove obim pažnje. Može se priznati da ograničenje ove vrste ima neposredan uticaj na broj potčinjenih koje jedno lice može efikasno da kontroliše. Na polju vojne organizacije svaki pokušaj da se poveća obim pažnje obično ima za posledicu nepotpuno administrativno rukovođenje. Ovaj nedostatak u praksi se tako razvio da se isuviše ističu dužnosti i delatnosti komandantovog štaba, a posledica toga je sklonost štaba da preuzme mnoge dužnosti komandovanja. Takvo stanje može da dovede samo do gubitka u organizacijskoj efikasnosti.

Svaka od organizacija linije pod komandom opštег komandanta ima svoje sopstvene probleme i funkcije. Stoga svaki potčinjeni komandant pretstavlja za opštег komandanta grupu jedinstvenih problema i funkcija. Otuda je vanredno težak zadatak shvatiti značaj i razgranatost posebnih situacija svakog potčinjenog. Međutim, ovo je za komandanta bitno, ako treba

te organizacije efikasno da kontroliše. Postoji i granica za količinu znanja koju pojedinac može da stekne. Ova granica, poznata kao obim znanja, pretstavlja drugi faktor koji ograničava obim izvršnog nadzora.

Postoje još i drugi faktori koji ograničavaju obim izvršne kontrole, ali okvir ove knjige ne dozvoljava njihovo detaljno ispitivanje. Među te faktore spadaju vreme, duljina, energija i lične sposobnosti.

Grekina je ilustrovaо razmatranje svog načela sa nekoliko primera. On je pokazao da se zadatak izvršnog organa meri neposrednim pojedinačnim odnosima između njega i onih koje kontroliše, plus dopunski neposredni grupni i unakrsni odnosi koji izrastaju iz dотičног ljudskog udruživanja. Naprimer, ako A nadgleda dva lica B i C, time je stvoreno šest odnosa. Prvo, tu su neposredni, pojedinačni odnosi A prema B i A prema C; zatim postoji neposredni grupni odnos A prema B i C i A prema C i B; i najzad, postoji unakrsni odnos B sa C i C sa B. Da bi se otkrila praktična primena obima izvršne kontrole, zgodno je da se ona prikaže ukratko na primeru. Grekina je utvrdio načelo da se broj odnosa koji se stvaraju svakim pojedinačnim dodavanjem povećava kao geometrijska progresija, ma da broj potčinjenih raste kao aritmetička progresija. On je izveo obrazac za određivanje povećanog broja raznih odnosa. Pretpostavimo, naprimer, da jedan vojni izvršni organ ima pet potčinjenih koji mu neposredno podnose izveštaje. Ako bi se taj broj povećao za jedan, to bi za njega značilo povećanje od samo 20 od sto radne sposobnosti, ali bi se istovremeno za preko 100% povećala zamršenost i teškoće njegovog zadatka koordiniranja, jer se broj odnosa povećava po geometrijskoj progresiji.³⁾

Povreda Grekinasovog načela ima za posledicu da mnoštvo detalja može da zbuni vojni izvršni organ. Ovo se nekoliko može olakšati pravilnom upotrebom izvršnog štaba. Ponekad se olakšanje postiže i proširenjem komandantovog ureda uključivanjem sposobnog pomoćnika koji bi sa komandantom podelio dužnosti.

Moguće je i da neki vojni izvršni organ ima odveć malo potčinjenih koji mu podnose neposredno svoje izveštaje. Ako nema više od tri ili četiri, sva njegova sposobnost kontrole neće biti iskorišćena i on će početi lično da učestvuje u operacijama

da bi utrošio ostatak svog vremena. Slobodno vreme će, takođe, imati za posledicu da će se on odupirati prenošenju prava i odgovornosti.

Iz prethodnog se može lako videti da je obim izvršnog nadgledanja u procesu organizovanja od velike važnosti. Stoga mu treba obratiti punu pažnju prilikom izgrađivanja organizacijskih elemenata.

Organizacijski stepeni ili nivoi. Uticaj načela o obimu izvršne kontrole glavni je razlog za postojanje nivoa rukovođenja u jednoj organizaciji. Kada bi izvršni organ bio fizički sposoban da efikasno rukovodi neograničenim brojem potčinjenih, ne bi postojala potreba za teorijom o stepenima organizacije. Međutim, po samoj ljudskoj prirodi, ova sposobnost nije moguća. Zbog toga je stvorena teorija o stepenima u organizaciji. Ona je zgodno opisana na sledeći način:

„Organizacijska struktura jedne rukovodeće grupe sastoji se iz izvršnih organa različitih činova i dužnosti, raspoređenih u nizu slojeva, ili nivoa, tako da se oni sa najvišim autoritetom nalaze na vrhu, a oni koji nadgledaju radnike na najnižem stepenu. Kao dopuna ovoj postavci mora se naglasiti da broj nivoa rukovođenja raste sa veličinom preduzeća“.⁴⁾

Uspostavljanje ovih stepena ili nivoa potrebno je za efikasan učinak organizacije. Devis je izvršio obimna ispitivanja po ovom predmetu i definisao je organizacijske nivoe „kao široke opšte stupnjeve službe u organizaciji, koji pretstavljaju osnovne razlike u karakteristikama i zahtevima efikasnog obavljanja autoriteta kod upražnjavanja odgovornosti“.⁵⁾ On deli nivoe rukovođenja na široke nivoe koji se primenjuju na sve oblike organizacije. To su: više i niže administrativno rukovođenje, i više i niže operativno rukovođenje. Njegov najniži nivo je, naravno, operativni nivo službe. On je izveo i obrazac za određivanje pravilnog broja nivoa službe u svakoj pojedinoj organizaciji, ali razmatranje ovog obrasca izlazi iz okvira ove knjige.

Primena navedenog na vojnu organizaciju olakšaće razumevanje teorije o nivoima organizacija, a primena Devisove široke klasifikacije nivoa na vojsku pokazuje da rukovodeći organi u Vašingtonu (Ministarstvo vojske — prim. red.) pretstavlja viši administrativni nivo rukovođenja vojske. To je nivo na kom se donose i objavljaju široke, opšte naredbe za

rukovođenje vojskom. Niži administrativni nivo organizacije linije proteže se zaključno sa armiskim korpusom. Šire naredbe razrađuje armiska grupa, armija i korpus u odnosnim komandama. Ranije je utvrđeno da administrativno rukovođenje preovlađuje kada se stigne do viših nivoa vojne organizacije. Ono dostiže svoj najviši stepen u rukovodećem organu u Vašingtonu koji posvećuje samo mali deo svojih napora operativnom rukovođenju. Obrnuto, kada se dođe do nižih stepena preovlađuje operativno rukovođenje. Prema tome, divizije i pukovi spadaju u viši operativni nivo rukovođenja. Veći napor ovih jedinica tiču se funkcija višeg operativnog rukovođenja. Najzad, niži operativni nivo rukovođenja obuhvata bataljon, četu, vod, poluvod i odeljenje. Pojedini borci, naprimer, primaran su operacijski nivo službe.

Iz prethodnih stavova proizlazi da ljudske sposobnosti i dejstvo načela obima izvršne kontrole regulišu razvitak nivoa rukovođenja. Kada se ovi različiti nivoi spoje podesnim linijama odgovornosti i prava, pojavljuje se vojni lanac komandovanja. Međutim, delovanje lanca komandovanja zavisi od delovanja načela o jedinstvu komandovanja.

Jedinstvo komandovanja. Ovo načelo je ranije spomenuto u ovoj knjizi. Ono znači da svaka delatnost jedne organizacije mora da bude pod izvršnom upravom samo jednog autoriteta. Tako se ni od jednog člana neke organizacije ne zahteva da podnosi izveštaje nekolicini pretpostavljenih, već samo jednome. Linije odgovornosti i prava moraju jasno da odrede za svakog pojedinca kome ima da polaže računa i za svaki nadzorni organ za čiji je učinak odgovoran nadzorni organ. Tada će svaki član organizacije znati koga treba da obaveštava i ko njemu podnosi izveštaje. Dalje, svaki član mora tačno da zna za šta je odgovoran. Da bi se povećala efikasnost organizacije i sačuvalo jedinstvo komandovanja, svaki vojni izvršni organ mora tačno da poznaje oblast odgovornoštiti drugih izvršnih organa u organizaciji. On će tada pre biti u stanju da ostane u granicama svoje odgovornosti i svojih prava. Ovo ograničenje zahteva jedinstvo komandovanja.

Efikasni organizacioni radni odnosi

Uputstva* i kanali komandovanja. Uputstva i kanali komandovanja pravo su sredstvo kontrole; pored toga, oni ispoljavaju i veliki uticaj na vojno organizovanje. Vojna uputstva se mogu definisati kao oni organizacioni mehanizmi prema kojima se izvesna organizacija upravlja radi obavljanja rukovodećih i operativnih funkcija u izvršavanju određenih zadataka. Ova uputstva su sačinjena da bi vojne izvršne organe oslobođila mnoštva detalja i da bi olakšala koordinaciju i efikasnost organizacije. Uputstvo predviđa funkciski redosled u kome se izvestan rad mora obaviti i uspostavlja odnose između funkcija s jedne i fizičkih faktora i osoblja s druge strane. Dobro uputstvo je ono koje je jednostavno, neposredno i dovoljno elastično da bi bilo efikasno za sve organizacione elemente koji su zainteresovani u obavljanju sličnih funkcija. Kod tih elemenata treba da se navede i opšta definicija izraza da bi se olakšalo jasno razumevanje.

Uputstva se mogu grupisati u dve vrste: rukovodna i operativna. Rukovodna su ona uputstva koja olakšavaju prvenstveno organske rukovodeće funkcije planiranja, organizovanja, komandovanja i kontrolisanja. Ova uputstva deluju kroz organizaciju vertikalno odozgo nadole. U vezi toga treba istaći da su sva uputstva linije obično primarna, dok su sva uputstva štaba obično sekundarna. Primarna operaciona uputstva su ona koja pomažu da se stvore primarne vrednosti za koje organizacija postoji. Operaciona uputstva su kancelarska i horizontalna, a to znači da je svako ograničen na svoj sopstveni nivo u organizaciji. Međutim, ova uputstva mogu se primeniti i na operacione delatnosti. Naprimer, postoji određeno uputstvo o postupku za gađanje haubicom 155 mm.

U vojsci se u znatnoj meri upotrebljavaju stalna operativna uputstva. U „Priručniku generalštabnog oficira“ (General Staff Officer's Manual) data je sledeća definicija ovog izraza: „Stalno operativno uputstvo je niz uputstava u kojima se opisuje postupak koga neka jedinica treba da se pridržava radi obavljanja onih delova taktičkih i

* Izraz „uputstvo“ je upotrebljen za termin „procedure“ koji se nalazi u originalu i koji doslovno preveden znači „postupak“. Prema tome, „procedura“ je dokument — uputstvo za postupak, tj. uputstvo za postupak pri vršenju neke dužnosti, funkcije, radnje i sl. — Prim. red.

administrativnih radnji koje želi da uvežba". Stalno operativno uputstvo treba da se izrazi na jednostavan, neposredan i lako razumljiv način. Kada potčinjene jedinice ne mogu da razumeju uputstva primljena od više komande, one ih zamenjuju sopstvenim uputstvima. Kako se u ovom dokumentu radi o redovnim uputstvima kojih se, ako nema uputstava pretpostavljenih organa, treba pridržavati, znatno se smanjuje broj zapovesti koje treba izdavati. Obično je neizvodljivo da se stalna operativna uputstva propisu za sve jedinice. Stoga, svaka jedinica treba da razradi svoje sopstveno uputstvo koje treba da se slaže sa onim koje je propisala pretpostavljena komanda. Naprimer, stalno operativno uputstvo armiskog korpusa mora da bude u saglasnosti sa uputstvom njegove armiske komande, a divizije sa uputstvom njene korpusne komande. Ono treba da se, po mogućству, sadrži u jednom dokumentu. Ako je ovaj zbijeni oblik neizvodljiv, kao što je to slučaj u nekim višim komandama, poželjno je periodično spajanje po srodnim predmetima. Efikasno stalno operativno uputstvo unapređuje razumevanje i zajednički rad komandanta, štaba i trupa. Ono olakšava i ubrzava dejstvo, a zabune i greške svodi na najmanju meru.

Bitno je, sem toga, da su kanali komandovanja tačno određeni i da se poštuju. Potsećamo na to da su kanali komandovanja čitav niz komandanata kroz čije ruke prolaze uputstva, zapovesti i naredbe kada putuju od komandanta do njegovog potčinjenog. Svi štabni oficiri moraju, u vezi toga, da shvate prirodu i granice svojih prava i svoje funkcije.

N a č e l o i z u z i m a n j a. Ovo načelo zahteva da izvršni organi uprave svoju najveću pažnju samo na probleme vanredne važnosti — probleme koji ne proističu iz unapred određenih planova ili naredbi. Primena ovog načela zabranjuje izvršnim organima da se bave uobičajenim detaljima operacija. Potčinjenima treba ukazati na one izuzetne probleme na kojima će raditi komandant da bi povećao efikasnost. Oni moraju da imaju pred očima svoju odgovornost za preduzimanje neposredne i odlučne akcije po stvarima o kojima ne treba da obaveštavaju svog komandanta. Ova odgovornost omogućava komandantu da se posveti refleksivnom razmišljanju koje je tako potrebno na njegovom položaju. Bolje je preneti jedan deo vlasti na potčinjene, sa rizikom da dođe do neke omaške,

nego usporiti operacije zbog dosadnog sistema neposrednog nadzora i kontrole.

Izvršni organi koji ne primenjuju načelo izuzimanja osećaju da moraju lično da vide svaki akt koji prolazi kroz njihov ured. Posledica toga je da su njihove korpe prispele pošte obično pune neočekivanih akata; oni svoj ručak gutaju u žurbi za pisaćim stolom i žale se stalno da ih važni poslovi prisiljavaju da rade za stolom tokom dugih prekovremenih časova. Oni se stalno nalaze u neprekidnom rešavanju akata o tekućim poslovima i na taj način nemaju vremena za razmatranje i razvijanje široke politike i planova. Obično je potrebno da čovek potpuno uđe u sav posao jedne organizacije pre nego što se načelo izuzimanja može ispoljiti celom svojom karakterističnom efikasnošću.

Ipak, treba imati na umu da vojni izvršni organ ne može da „abdicira“. On mora da zadrži svoje osnovne funkcije rukovođenja ili komandovanja. Stoga, on ne može da izvrši prenos svoje odgovornosti do takve mere da bi efikasnost njegove mislene koordinacije i akcije njegovih potčinjenih elemenata bille ozbiljno dovedene u opasnost. To je obično suština administrativne kontrole neposrednih potčinjenih i njihovih komandi.

Komandni element

Organizacija i voćstvo. Vojne organizacije kao takve obično su bile uspostavljene za dugi niz godina. Prema tome, mogućnosti da se organizacija izgradi oko rukovodećih osobina nekog „jakog čoveka“ prilično su male. Ovakvi slučajevi verovatno više preovladaju u industriji, gde je priličan broj organizacija postojao samo kratak period vremena. Osim toga, vojna politika stalnog menjanja rasporeda odvraća od takve nesrećne situacije. Empiriski bi se mogao staviti prigovor da takve jake industriske vođe efikasno upravljaju organizacijama. Ovaj je prigovor možda tačan, ali kada se takve vođe povuku, organizacija će verovatno naići na ozbiljne teškoće.

Svaka efikasna organizacija mora da ima dobro voćstvo. Prema tome, mudro je imati ovu činjenicu na umu tokom pro-

cesa organizovanja da bi se organizacija sama posvetila pitanju uspostavljanja dobrog voćstva.

Vojne organizacije žive svojim životom i stoga je bitno da se u njihovom organizovanju povede računa o njihovom voćstvu. Logična organizacija olakšava razvitak voćstva. Mlad starešina koji preuzima komandu nad takvom organizacijom naći će da efikasna organizacija razvija njegove osobine voćstva. Lindel Arvik potpuno priznaje bitnu važnost pravilnih organizacijskih odnosa:

„Danas središte pritiska na načelnika, kako u trgovini tako i u vojnem životu, leži u dopunskom radu na koordinaciji, izazvanom specijalizacijom koja je tokom naučnog razvijata postala bitna. Pomoćnik može da olakša tako stvoren pritisak samo ako su njegove dužnosti i odnosi prema ostalim službenicima tako postavljeni da obezbeđuju prenošenje stvarnog rada koordinisanja.“⁶⁾

Najviši nivo komandovanja. Primarni zadatak komande na vrhu je da obavi opšte rukovodeće funkcije planiranja, organizovanja, komandovanja i kontrolisanja radi postizanja opštih ciljeva organizacije. Stoga se proces organizovanja mora pobrinuti za podesan nivo komandovanja na vrhu koji obuhvata i dobro uravnoteženu grupu pomoćnih izvršnih organa i savetodavaca koji će pomagati komandantu. Ovi pomoćnici obaviće veliki deo posla na koordinisanju i kontroli. Većina vojnih organizacija bogato je opremljena u tom pogledu postojanjem generalštaba i specijalnog štaba koji svoj rad usretstvuju na uobičavanje zdravog dalekosežnog kursa organizacije kao celine. Komandant radi uz pomoć ove sposobne grupe pomoćnika i tumači veće naredbe i ciljeve organizacije. On je, na taj način, u stanju da drži u svojim rukama izvršno voćstvo u zamršenim operacijama svoje organizacije.

Na prethodnim stranama ove glave opisan je proces organizovanja kao da je trebalo organizovati novu vojnu jedinicu. Ovaj način prilaženja bio je potreban da bi se steklo jasno shvatanje osnovnih načela organizovanja. Na nesreću, ova situacija se retko javlja u praksi. Ali, neke nove vojne jedinice se ipak organizuju pri proširenju koje nastupa u doba rata. Težište rada na vojnom organizovanju leži, međutim, u reorganizaciji ili reaktiviranju postojećih jedinica, a taj rad se normalno obavlja u vidu evolucije.

Prvi korak u tom procesu je određivanje potrebne organizacije. Takva organizacija ne može se prekonoć staviti u dejstvo. Stoga je uobičajeno da se prođe kroz faze reorganizacije. Ovaj postupak uslovljava potpuno razumevanje već postojeće organizacije. Obaveštenja o tome mogu se lako dobiti iz šeme i priručnika organizacije. Postojeću organizaciju treba uporediti sa onom koja se želi da bi se utvrdilo gde se oba sklopa razlikuju i zašto se razlikuju. Tada će postati očigledna prva faza reorganizacije i ona se tada može i ostvariti. Kada se ova faza potpuno asimiluje, i kada počne efikasno da dejstvuje, pristupa se izvođenju druge organizacijske faze. Ovaj proces nastavlja se za celo vreme dok željena organizacija najzad ne dobije svoj oblik.

¹⁾ Robinson, Webster, „Fundamentals of Business Organization“, str. 67. New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1925.

²⁾ Urwick Lyndall, „The Elements of Administration“, str. 126, New York, Harper & Brothers, Inc., 1943.

³⁾ Gulick, Luther i Urwick, Lyndall, urednici, „Papers on the Science of Administration“, glava koju je napisao V. A. Graicunas, „Relationships in Organization“, str. 181—187. New York, Institute of Public Administration, Columbia University Press, 1937.

⁴⁾ Petersen, Elmore, i Plowman, E. Grosvenor, „Business Organization and Management“, str. 87. Chicago, Richard D. Irwin, Inc., 1948.

⁵⁾ Davis, Ralph C., „Theory of Business Organization and Operation“, neobjavljeno, Ohio State University, 1949.

⁶⁾ Gulick, Luther i Urwick, Lyndall, urednici, glava koju je napisao Lyndall Urwick, „Organization as a Technical Problem“, str. 76. New York, Institute of Public Administration, Columbia University Press, 1937.

Glava osma

VOJNE FUNKCIJE I FUNKCIONALIZACIJE

Definicija i priroda vojnih funkcija i funkcionalizacije

Vojne funkcije. Vojna funkcija se može definisati kao delatnost jedne vojne organizacije koja je potrebna za postizanje njenih ciljeva i koja se jasno može odvojiti od drugih delatnosti. Može se reći da funkcije stoga i razvrstavaju akciju organizacije. Svaka delatnost koju jedna vojna organizacija mora preuzeti radi postizanja svojih ciljeva spada u ovu ili onu funkciju. Ovo razvrstavanje delatnosti organizacije ne menja akciju koju organizacija mora preuzeti. Njime se samo stiče bolje shvatanje odnosa jedne delatnosti prema drugoj u opštem nastojanju za postizanjem ciljeva. Dalje, takvo razumevanje vodi efikasnoj primeni načela vojnog rukovođenja. Pošto je učinak jedne organizacije u velikoj meri određen time da li se i u kojoj meri ova načela primenjuju efikasno i korisno, znači da je i razvrstavanje različitih delatnosti u njihove pravilne vojne funkcije od bitne važnosti.

Svaka funkcija mora dă priloži neku vrednost koja je organizaciji potrebna za izvršenje njenog zadatka. Naprimer, funkcija nastave u vojnoj organizaciji stvara vojнике koji znaju kako treba da izvršavaju svoje zadatke da bi postizanje ciljeva organizacije bilo efikasno. Na taj način funkcije su tesno povezane sa organizacijskim ciljevima. Vojna naredba je element koji povezuje funkciju i ciljeve. Ako se primeti da jedna funkcija ne doprinosi izvesnu vrednost potrebama organizacije, tada ona nije nužna i takva funkcija ne treba ni da postoji.

Funkcisko diferenciranje i funkcionalizacija. Ranije je utvrđeno da određivanje i dodeljivanje

funkcija vojne organizacije treba zasnivati na naučnoj analizi rada koji treba obaviti; slične funkcije, a naročito ivične dužnosti, treba grupisati i jasno opisati. Pre mnogo hiljada godina, u slabim počecima vojnog rukovođenja i organizacije, sve funkcije rukovođenja vojnom organizacijom bile su usret-sređene u jednom čoveku-starešini. On je upravljao prema tome šta je video i mogao je bukvalno da vidi i upravlja svim fazama bitke. Za ovo što im je bilo potrebno, članovi plemena obraćali su se njemu, i on im je to nabavljaо. Ali, postepeno kako je stanovništvo raslo, a plemena se spajala, pojavile su se izvesne specijalnosti koje su se mogle grupisati i one su stavljene pod odgovornost jednog lica. Oko 1600 godine pre n. e. uvedeni su „pisari vojske“. Oni su radili kao specijalisti, obavljajući funkciju snabdevanja i transportovanja.

Daljim razvojem kroz stoteća priznate su i druge funkcije i uspostavljene kao dopunske funkcije. Ovaj proces pri-znavanja funkcija i njihovog učvršćivanja u organizacijske elemente na osnovu funkciske sličnosti poznat je kao funkciono diferenciranje. Slične funkcije su one koje zahtevaju slične veštine, iskustva, obuku, moć procenjivanja i sposobnosti, jer služe sličnim ciljevima. One se, prema tome, moraju usmeravati zajedničkom cilju. Naprimer, sve delatnosti koje se tiču pribavljanja, dodeljivanja i rasporeda osoblja grupišu se i čine personalnoodeljenje ili otsek. Ovo se bolje vidi iz Pretsednikove izvršne zapovesti kojom se utvrđuju funkcije Ministarstva odbrane. Ona je utvrdila kao funkcije vojske Sjedinjenih Država:

- 1) da organizuje, obučava i oprema kopnene snage za:
 - a) operacije na zemlji, uključujući udružene operacije,
 - b) osvajanje ili odbranu zemaljskih površina, uključujući padobranske i kombinovane amfibiske operacije,
 - c) okupiranje zemaljskih površina;
- 2) da usavršava oružje, taktiku, tehniku, organizaciju i opremu borbenih elemenata vojske i službi, u koordinaciji sa mornaricom i vazduhoplovstvom u svim zajedničkim poduhvatima, uključujući one koji se odnose na amfibiske i padobranske operacije;
- 3) da održava, pod upravom nadležne vlasti, misije i odredbe za službu u stranim zemljama, ukoliko bi to zahtevalo podržavanje nacionalne politike i interesa Sjedinjenih Država;

- 4) da potpomaže mornaricu i vazduhoplovstvo u ispunjavanju njihovih zadataka, uključujući opskrbu zajedničkih službi i snabdevanje kako je to određeno od nadležnih vlasti.

Iz gornjeg se može videti da su sve osnovne vojne delatnosti na kopnu stavljene pod Ministarstvo vojske. Ista izvršna zapovest uvrstila je sve vojne delatnosti u vazduhu u Ministarstvo vazduhoplovstva. Potsetićemo na to da je pre toga vazduhoplovstvo bilo rod suvozemne vojske. Međutim, ogroman porast i specijalizacija zahtevali su da stupi u dejstvo proces funkciskog diferenciranja i da se ove delatnosti učlane u zasebno ministarstvo.

Povećana specijalizacija i potreba za daljom podelom rada obično su neposredni uzrok funkciskog diferenciranja. Stoga je zapletenost savremenog ratovanja izazvala mnoga funkciska diferenciranja u vojnim službama. U tom pogledu opravdana je i poneka reč opreznosti. Postoji ponekad sklonost da se sa ovom podelom ide tako daleko da se umanjuje korist od toga. Takvi slučajevi se najzad pretvaraju u stanje preterane organizacije i uveliko prelaze najvišu tačku organizacije, koja mora da bude što jednostavnija. Ponavljanje i poklapanje funkcija mora se stalno izbegavati. Svaka funkcija koja je potrebna za postizanje ciljeva organizacije mora biti dodeljena jednom odeljku organizacije. Ali, ovo pravilo važi samo za funkcije koje su potrebne i njega ne treba tumačiti kao ohrabrenje za dodavanje nepotrebnih funkcija.

Proces funkcionalizacije zahteva pravilno poznavanje svih funkcija jedne organizacije, i da se slične spoje i stave pod kontrolu kvalifikovanog osoblja. Za to, pak, postoji faza organizovanja.

Iskustvo pokazuje da zadatak upoznavanja posebnih funkcija nije suviše težak. Međutim, proces utanačenja funkcija u pravilne elemente, tako da celina čini logičnu i ostvarljivu organizaciju, mnogo je teži problem. Kao što je ranije napomenuto, ovaj rad uvršćavanja obično se vrši na osnovu funkciske sličnosti. Ali, treba zadovoljiti i dopunske odnose raznih funkcija. Ovaj dopunski odnos postoji uopšte u celoj organizaciji. Naprimer, kada jedna baterija poljske artiljerije izlazi na položaj, ona se prvo mora „spremiti za dejstvo“, a to uslovjava postavljanje topova u položaj za gađanje i to tek posle skidanja svih pokrivača i druge opreme koja smeta. Pošto je

završeno ovo prethodno pripremanje, bateriski mehaničar mora da prekontroliše mehanizme pojedinih oruđa. Zatim dolazi kontrolisanje upaljača i metaka i, najzad, opaljenje. Poslednja, pak, akcija zahteva dopunske funkcije „nišanjenja u cilj“ po daljini i pravcu i stvarno opaljivanje koje se vrši „povlačenjem obarače“. Kada je gađanje završeno, čišćenjem oruđa dolazi do izražaja funkcija održavanja. Najzad, na oruđa se stavljuju pokrivači i baterija je spremna da napusti položaj za gađanje. Očigledno je, dakle, da su dopunske funkcije u zavisnom odnosu prema drugim funkcijama. Ove zavisnosti mogu da budu uzastopne, kao što se to vidi iz gornjeg slučaja. Vreme i red obavljanja očigledno su važni faktori.

Devolucija i evolucija vojnih funkcija. Ljudi se često pozivaju na proces „funkciske devolucije i evolucije“. Proces funkciske devolucije može se definisati kao vertikalno ili naniže upravljeno funkciono diferenciranje jedne osnovne funkcije, što obično dovodi do specijalizacije u operativnom izvršavanju. Proces funkciske evolucije je, nasuprot tome, proces horizontalnog ili ustranu upravljenog funkcionog diferenciranja polazeći od funkcije linije, i ono obično vodi specijalizaciji u rukovođenju ili komandovanju. I ove pojmove prikazaćemo na primeru baterije poljske artiljerije.

Kada je artiljerija prvi put ušla u upotrebu, baterijom je mogao na zadovoljavajući način da komanduje jedan oficir. Tada se primenjivalo neposredno gađanje, a prevoz konjskom ili ljudskom zapregom nije zadavao velike teškoće. Zatim, operacija upravljanja oruđa na metu sastojala se uglavnom iz neposrednog nišanjenja u metu. Ali, kada su metodi artiljerije u ratovanju usavršeni i kada su napredovali, došlo je do novih složenosti u operacijama, a dužnosti komandira baterije postale su isuviše mnogobrojne da bi ih mogao obavljati samo jedan oficir. Iz šeme 1 vidi se da je u savremenom ratovanju specijalizacija rukovođenja i komandovanja izrasla evolucijom tako da danas tri oficira obavljaju tri funkcije komandovanja koje su u ranijem ratovanju bile funkcije samo komandira baterije. Ti oficiri su: bateriski automobilski oficir koji odgovara za održavanje i efikasnost bateriskog automobilskog osoblja i vozila, bateriski oficir osmatrač koji odgovara za efikasnost službe osmatranja i nadgleda osoblje i opremu baterije i bateriski izvršni oficir koji je odgovoran za održavanje i efikasnost osoblja i opreme topovskih vodova baterije. Do sličnog

diferenciranja upravljenog ustranu dolazi se pri obrazovanju štabnih odeljenja ili otseka radi obavljanja naročitih funkcija kao pomoć komandantu.

Pogled na šemu 1 otkriva da je došlo i do funkciske devolucije. Mnogostrukе dužnosti komandira baterije u savremenom ratovanju sprečavaju ga da lično uvežbava topovske vodove. Stoga je ova specijalizovana funkcija odvojena od osnovne funkcije komandira baterije i uvedeno je zvanje bateriskog izvršnog organa. Njegova funkcija je objašnjena u prethodnom stavu. S druge strane, sličnim procesom funkciske devolucije iz osnovne funkcije bateriskog izvršnog organa uspostavljen je i položaj komandira voda za svaki topovski vod. Komandir topovskog voda odgovoran je za održavanje i efikasnost osoblja i opreme svoga topovskog voda. Kako je to operativni nivo, može se videti da funkciska devolucija obično vodi do specijalizacije operativnog obavljanja funkcije.



Šema 1. — Funkciska devolucija i evolucija

Zakon o porastu funkcija. Iz razmatranja funkcionalizacije može se izvesti zakon o porastu funkcija. Zakon glasi da se porastom organizacije i povećanjem njene složenosti na sličan način povećava i delokrug i složenost funkcija. Naprimjer, vojna pukovska organizacija prethodila je tokom mnogih godina diviziskoj organizaciji. Ali, kada su ratovi postali veći po opsegu i obuhvatili mnoge pukove i vojnike, uvidelo se da organizacija divizije, koja se sastoji iz nekoliko pukova, daje više efikasnosti u operacijama. Međutim, različite funkcije koje divizija mora da obavlja veće su po

opsegu i zapletenosti nego pukovske. Komandant divizije obično mora da nadgleda tri puka sa svima ugrađenim problemima koordinacije i kontrole. Divizija upotrebljava više vrsta oružja nego puk. Dalje, problemi snabdevanja koji su svojstveni diviziji mnogo su zamršeniji od pukovskih. Najzad, odluke koje donosi komandant divizije dalekosežnije su po dejstvu od odluka komandanta puka. Iz toga izlazi da položaj komandanta divizije zahteva oficira većeg iskustva i sposobnosti nego položaj komandanta puka.

Na operativnom nivou imali bismo za ovo načelo primer trupnog vodnika koji, unapređen u čin starijeg vodnika svoje organizacije, izneveri na svom novom položaju. Kao trupni vodnik on se istakao dovoljno da bi bio unapređen u čin starijeg vodnika, a ipak dužnosti novog zvanja nije mogao da obavlja na zadovoljavajući način. Jedan razlog za to mogao bi da bude zakon o porastu funkcija. On je imao dovoljno podrobnog i specijalizovanog znanja da na efikasan način vodi svoju malu jedinicu. Ali, on ili nije imao umnu sposobnost ili je bio suviše nemaran da bi stekao šire znanje i podlogu koji su bitni za više zvanje starijeg vodnika. On nije uspeo, jer nije mogao da se prilagodi dužnosti svog položaja.

U Drugom svetskom ratu bilo je lica koja su bila istaknuti komandanti pukova, a koja nisu imala uspeha kao komandanti divizija. Takva lica se mogu smatrati kao primeri delovanja zakona o porastu funkcija na nivou rukovođenja. Problemi koji se javljaju u vezi sa dužnostima komandanta puka jednostavniji su, jer su funkcije, njihovi odnosi i zahtevi jednostavniji u poređenju sa složenošću i zahtevima mnogostrukih funkcija komandanta divizije. Oficiri koji nisu uspeli na tom položaju, prosti nisu bili dorasli tom položaju, jer nisu imali potrebnu širinu znanja i podloge. Oni su dostigli granice svoje sposobnosti kao komandanti pukova.

Ralf C. Devis na ovaj način sumira razmatranja o tome na čemu je zasnovan zakon o porastu funkcija:

„Obično je istina da zapremina rada raste u aritmetičkoj, a složenost funkcije i njihovih odnosa u geometriskoj progresiji“.²⁾

Stoga je očigledno: ukoliko se jedan oficir više penje po vojnim organizacijskim stepenima, utoliko je manje važno njegovo posebno specijalizovano znanje. Širina pogleda, povezana sa izvršnom i administrativnom sposobnošću, dobija mnogo

veću važnost. Takva svojstva pribaviće mu potrebno znanje i elastičnost misli koje su tako bitne za njegovo osposobljavanje za raznolike probleme visokog položaja.

Odnos funkcionalizacije prema fizičkim i ličnim faktorima

Potsećamo na to da smo fizičke i lične faktore nabrojali kod osnovnih faktora vojnog rukovođenja u glavi III. Fizički faktori su opisani kao opipljive stvari, kao što su: oprema, naoružanje, snabdevanje, zgrade i uređaji, garnizoni, logori i kasarne. Lični faktor je ljudski faktor u rukovođenju. Oba ova faktora sačinjavaju izvorna sredstva vojnih službi. Zato je veoma važno da se oni dodeljuju funkcijama organizacije koje mogu da ih koriste sa maksimumom ekonomije i efikasnosti.

Fizički faktori vojnog rukovođenja su ustvari pomoćno sredstvo koje rukovođenje upotrebljava u obavljanju organizacijskih funkcija. Naprimjer, ako jedan artiljeriski divizion* treba pravilno da obavi svoju primarnu funkciju ostvarenja precizne vatrene moći, mora da ima na raspoloženju podesan artiljeriski poligon na kome može da vrši obuku u gađanju. Garnizon, logor ili kasarna, gde je on smešten, pružaju mu ovaj fizički faktor koji je tako bitan za obavljanje njegove primarne funkcije. Ali, moguće je i da jedan fizički faktor menja obavljanje neke funkcije. U datom primeru, ako garnizon, logor ili kasarna nisu u stanju da stave na raspoloženje podesan artiljeriski poligon, funkcija gađanja diviziona moraće se izmeniti da bi odgovorila raspoloživom fizičkom faktoru. U tom slučaju verovatno je da će se moći staviti na raspoloženje poligon sa kratkim dometom, čak iako ne bi odgovarao kalibru oruđa diviziona. Pod takvim okolnostima divizion će, verovatno, upotrebiti potkalibarsku municiju koja se može prilagoditi ograničenom dometu.

Kao što je ranije napomenuto, čak i napredno stanje savremenog mehanizovanog ratovanja, uključujući i atomsku bombu, ne može da izmeni osnovni uslov da vojne funkcije moraju još uvek da obavljaju ljudi i žene. Stoga je lični fak-

* U američkoj vojsci „artiljeriski divizion“ nosi naziv „artiljeriski bataljon“. — Prim. red.

tor od bitne važnosti za pravilno obavljanje vojnih funkcija. Osoblje se mora staviti na ona mesta na kojima njihove sposobnosti odgovaraju zahtevima obavljanja dodeljenih im funkcija. U doba rata ovo nije uvek moguće. Ali efikasnost organizacije će znatno porasti u onim organizacijama u kojima je to moguće. Ovde spada slučaj trupnog vodnika koji je unapreden u čin starijeg vodnika i koji je bio nesposoban da na zadovoljavajući način obavlja dužnosti svog zvanja. U tom slučaju karakteristike i zahtevi za pravilno obavljanje funkcije starijeg vodnika bili su mnogo veći od karakteristika i sposobnosti koje je trupni vodnik mogao da pruži.

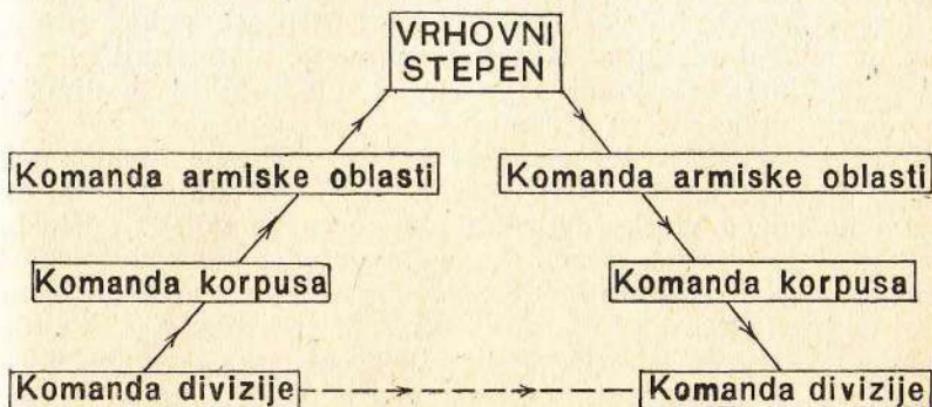
Treba naglasiti da je funkcija ograničena sposobnostima oficira koji treba da je pravilno obavlja. Međutim, ako je funkcija potrebna za postizanje ciljeva organizacije, nju mora da obavlja najbolje kvalifikovano lice koje stoji na raspoloženju.

Unakrsna funkcionalizacija

Priroda unakrsne funkcionalizacije. Kod velikih i raznolikih organizacija, kao što su organizacije oružanih snaga, rad na brzom i efikasnom otpremanju raznih saopštenja po svakom lancu potčinjenosti vojske, mornarice i vazduhoplovstva predstavlja krupan zadatak. Ovaj zadatak je složen i zbog geografski rasturenih mesta raznih vojnih ustanova. Vojni lanac potčinjenosti je lanac prenete vlasti u vojnoj organizaciji koji se proteže od vrhovnog stepena nadole, preko potčinjenih jedinica, sve do najnižeg stepena. Pre sавremenog ratovanja ovaj lanac je bio srazmerno kratak i imao je samo nekoliko karika. Može se lako videti da u vojsci danas ima mnogo karika u lancu počev od zvanja načelnika štaba preko komandi armiskih oblasti, prekomorskih komandi, komandi korpusa, divizija, pukova, sve do bataljona i četa.

Jasno je da bi saopštenje koje bi se uputilo iz jedne divizije neke armije nekoj diviziji u drugoj armiji, zahtevalo pričinno vremena i truda, ako bi išlo po normalnom vojnem lancu potčinjenosti. Na njemu bi prvo morala da radi prepostavljena komanda korpusa, zatim prepostavljena komanda armije; odande bi se saopštenje uputilo u komandu druge armiske oblasti, zatim u nadležnu komandu korpusa i najzad u komandu divizije na koju je adresovano. Svaka od ovih komandi

moralu bi da utroši vremena i truda radeći na toj korespondenciji. Situacija se može dijagramske prikazati ovako:



Šema 2. — Unakrsna funkcionalizacija

Pogled na šemu 2 pokazuje da prepiska mora da prođe kroz sedam komandi da bi stigla do mesta namene. Pošto je obrađena, ona na svom putu do tačke polaska mora da prođe kroz iste komande. Put je očigledno vanredno dug. Opravdanje za ovakav postupak je u tome što on održava jedinstvo komandovanja i pruža siguran kanal za prenošenje saopštenja. Potsećamo da izraz „jedinstvo komandovanja“ znači da na svakom nivou komandovanja postoji samo jedan oficir koji kontroliše sve delatnosti ove komande. Bilo bi mnogo jednostavnije i uštedelo bi se prilično vremena kada bi se takvo saopštenje moglo uputiti neposredno od divizije do divizije, kao što je to naznačeno isprekidanim linijom. Neposredan dodir između dve tačke na Šemi 2 poznat je kao „unakrsni dodir“. Naravno, za svaki unakrsni dodir, kao što je ovaj, mora da postoji ovlašćenje nadležne korpusne komande obe divizije. Dalje, ove komande moraju odmah biti obaveštene o svakoj odluci i dogovoru koji je postignut između obe divizije.

Srećom, vojno uređenje zna za načelo unakrsne funkcionalizacije i primenjuje ga kad god je to preporučljivo. Ratni primer primene ovog načela može se izvući iz uslova dve susedne krilne divizije dve susednih armija prve linije. Kada se vrši koordinovani napad koji obuhvata obe armije takve

dve divizije su normalno ovlašćene da stupe u neposrednu vezu radi utanačenja detalja uzajamnog sadejstva i zaštite. Inače bi se želje jedne divizije po tim pitanjima morale dostavljati drugoj putem linija vojnog lanca potčinjenosti. Takav postupak bi očigledno zahtevao mnogo vremena, a rezultati bi mogli da budu manje jasni nego što bi bili kada bi ih divizije zajednički utanačile na terenu.

Drugi primer vojne primene načela unakrsne funkcionalizacije desio se tokom Drugog svetskog rata kada su postojale Kopnene snage vojske, Vazduhoplovne snage vojske i Službe snabdevanja (dodnije poznate kao Snage snabdevanja vojske).^{*} Ministarstvo rata ovlastilo je ove komande da mogu da izmenjuju svoje oficire sa mornaricom radi uvežbavanja, koordinacije i saradnje u zajedničkim delatnostima. One su bile i ovlašćene da premeštaju oficire među svoje tri komande. Međutim, pre nego što se premeštaj mogao izvršiti, komandujući general dotočne komande imajući sudsku vlast nad oficirom čiji se premeštaj tražio, morao je da se saglasi sa premeštajem. Osim ovoga nije bilo nikakvih drugih ograničenja u pogledu premeštaja oficira između ove tri komande. Postoje još mnogi drugi primeri vojne upotrebe načela unakrsne funkcionalizacije, ali verujemo da će gornji biti dovoljni da se prikaže njegova upotreba kod oružanih snaga.

Henri Denison je pridavao veliku važnost unakrsnoj funkcionalizaciji:

„Odobrene linije opštenja — od glave nadole — mogu biti dovoljne za malu grupu, ali postaju naglo, iako ne uvek očevидно, nedovoljne kada se grupa razvije po veličini. Nauka i veština pribavljanja unakrsnih veza, poprečnih kanala opštenja i dodira među srodnim elementima čine jezgro uspešnog organizatorskog delovanja“.³⁾

Korisne i nezgodne strane unakrsne funkcionalizacije. U razmatranju ovog predmeta dodirnuta su neka preim秉stva načela unakrsne funkcionalizacije. Ovim postupkom se izbegava dug proces upućivanja krutim kanalima uz veliki utrošak vremena. Pošto se njime postiže izmena mišljenja u samokoordinaciji na terenu, do izražaja dolazi što

* Pod Generalštabom vojske SAD postojale su tri više komande: Komanda kopnenih snaga, Komanda vazduhoplovnih snaga vojske i Komanda službi snabdevanja. — Prim. red.

je moguće šire znanje o predmetu koji se razmatra. Često puta će upotreba tako širokog znanja o predmetu stvarno sprečiti ozbiljnu pogrešku. Unakrsna funkcionalizacija sigurno pruža elastičnost organizaciji. Ovo preim秉stvo je za vojsku od naročite vrednosti. Korišćenjem unakrsnih dodira mogu se izbeći ljubomora i ozlojeđenost, jer će direktnim dodirom odluke donositi lica koja poznaju i razumeju svu razgranatost predmeta. Ako se unakrsna funkcionalizacija razumno primenjuje u doba mira, obezbediće se da se to primenjuje i u doba rata u cilju postizanja elastičnosti koja je tako bitna za ratnu mašinu u tom periodu.

Ne može se poreći da postoje i izvesne nezgodne strane unakrsne funkcionalizacije koje se mogu pojaviti pri njenoj primeni. Uvek postoji opasnost da dve potčinjene jedinice, razrađujući neko rešenje, prekorače vlast svoga položaja i dōnesu odluku koja menja plan koji je već odobren od više vlasti. Impulsivna akcija dve ličnosti jake volje može isto tako da dovede u opasnost pravilnu koordinaciju. Najzad, uvek postoji rizik, kad se uobičaji upotreba takvih unakrsnih dodira, da dođe do zanemarivanja pravilnih kanala komandovanja i tako ozbiljno ugrozi njegovo jedinstvo. Stoga je obilje unakrsnih dodira u vojnoj organizaciji dokaz slabosti organizacije.

Organske vojne funkcije

D e f i n i c i j a i p r i r o d a o r g a n s k i h v o j n i h f u n k c i j a . Kao što je ranije utvrđeno, organske su funkcije vojnog rukovođenja: planiranje, organizovanje, komandovanje i kontrolisanje. Ove rukovodeće funkcije obavljaju se u svim elementima Ministarstva odbrane, uključujući najniže stepene vojske, mornarice i vazduhoplovstva. Ali, pored ovih rukovodećih funkcija svaka organizacija obavlja i izvesne osnovne funkcije koje su za njen postojanje od životnog značaja. To su u vojnim organizacijama organske vojne funkcije. Dakle, svaka vojna organizacija ima dve osnovne vrste organskih funkcija, naime rukovodeće i vojne funkcije. Ako se ove organske vojne funkcije ne obavljaju na zadovoljavajući način, vojna organizacija neće moći da postigne svoje ciljeve. Kao što će, naprimjer, crkvene organizacije imati organske

crkvene, tako će i vojne organizacije imati organske vojne funkcije, svojstvene svojim ciljevima. Sem toga, takve funkcije se po broju ne mogu smanjiti.

Obeležja organskih vojnih funkcija. Zbog važnosti organskih vojnih funkcija u vojnoj organizaciji potrebno je upoznati obeležja tih funkcija. Na prvom mestu, kao što je ranije utvrđeno, organska vojna funkcija mora biti bitna za postojanje organizacije, tako da bi njen izostavljanje imalo za posledicu neuspeh u postizanju ciljeva organizacije. Drugo, funkcija mora uvek da postoji u organizaciji. To znači da dokle god organizacija postoji, postojaće i funkcija u punoj svojoj snazi. Treće, ona mora da bude sposobna za diferenciranje i razdvajanje u zasebne funkcije. Ali, ne samo da treba da bude sposobna za diferencijaciju, već mora biti i nesposobna za spajanje sa nekom drugom funkcijom, a da pri tome ne izgubi organizacijsku efikasnost i korisnost dejstva. Najzad, neposredna devolucija organske vojne funkcije mora da vodi do primarnog operativnog učinka (tj. do borca koji vrši primarni operativni učinak), koji neposredno stvara one vrednosti zbog kojih organizacija postoji — u ovom slučaju uništenje neprijatelja. Treba, takođe, imati na umu da svi lanci komandovanja putem procesa funkcionalnog opadanja potiču od ove ili one organske vojne funkcije.

Organske vojne funkcije. Ranije smo utvrdili da će crkvene i vojne organizacije imati organske crkvene i vojne funkcije koje su svojstvene njihovim ciljevima. Ministarstvo odbrane ima tri organske vojne funkcije. To su: operacije na zemlji, na moru i u vazduhu. Dakle, svaki od tri elementa u kojima je moguće voditi borbene operacije je differenciran. Svaka funkcija ima probleme operacije koji su joj svojstveni. Ali, ipak, borbene operacije se moraju voditi u svakom od ta tri elementa. Ove tri organske vojne funkcije imaju sve karakteristike ili obeležja organske funkcije. Svaka organska vojna funkcija je takve životne prirode da će njen izostavljanje imati za posledicu neuspeh u postizanju ciljeva Ministarstva odbrane. Takav propust stvorio bi slabost u vojnoj organizaciji koju bi neprijatelj brzo iskoristio. Naprimer, ako ne bismo imali vazduhoplovstvo, neprijatelj bi za srazmerno kratko vreme iz vazduha uništio naše odbrambene i borbene jedinice. Nemačka, u poslednjim mesecima Drugog svetskog rata bez vazduhoplovstva (Luftwaffe) prestavlja primer

onoga što bi se desilo. Isti zao udes očekuje i narod koji je nesposoban za operacije na zemlji sa vojskom ili na moru sa mornaricom.

Dokle god postoji Ministarstvo odbrane i dok za svoj primarni cilj u ratu ima uništenje neprijatelja, biće potrebno da se održavaju operativne snage za akciju na zemlji, moru i u vazduhu. Dakle, ove tri organske funkcije će uvek postojati u Ministarstvu odbrane, jer je moguće voditi borbene operacije samo u ta tri elementa. Dalje, nije moguće jednu od ove tri funkcije sjediniti s drugom bez ozbiljnog gubitka u efikasnosti. Ova nemogućnost se ispoljila kada je posle Drugog svetskog rata postalo potrebno uspostaviti vazduhoplovstvo kao funkciju, odvojenu od kopnenih snaga. Najzad, neposredno opadanje svake od ovih organskih vojnih funkcija vodi neposredno do primarne operativne specijalizacije koja se kod kopnenih snaga ispoljava u borcu, kod pomorskih u brodskom artiljercu, a kod vazduhoplovstva u pilotu-borcu.

S obzirom na velike razmere i svetski delokrug Ministarstva odbrane, svaki od tri resora — vojske, mornarice i vazduhoplovstva (prema organskim vojnim funkcijama operacija na zemlji, moru i u vazduhu) ima svoje organske vojne funkcije. Ove funkcije su snabdevanje i nabavka, obuka i operacije. Snabdevanje i nabavka je funkcija nabavljanja i snabdevanja organizacije naoružanjem i opremom što je bitno za izvršenje njenog zadatka. Obuka je funkcija koja ima za cilj razvijanje i uvežbavanje pojedinih članova (pojedinaca) organizacija. Operacije su funkcija uvežbavanja borbenih jedinica i izvođenja operacija u organizaciji. Ako brižljivo ispitamo da li ove funkcije nose obeležja organskih vojnih funkcija, videćemo da ih one nemaju potpuno. Ovu činjenicu otkriva pregled na sledećoj strani.

Pregled pokazuje da funkcija operacija ima sva obeležja, ali se vidi i da funkcije obuke i snabdevanja i nabavke ne ispunjavaju četvrto obeležje, naime da primarno opadanje ima kao rezultat primarnu operativnu specijalizaciju. Ovaj nedostatak bi mogao da ukaže na to da su ove dve funkcije štabne funkcije. Ali, obe rade sa stotinama i hiljadama osoblja. Dalje, u komandama koje obavljaju ove dve funkcije upotrebljavaju se vojne taktičke organizacijske jedinice, kao što su puk, bataljon, četa, vod, poluvod i odeljenje. Zatim, u doba rata, komanda za obuku normalno komanduje dopunskim borbenim

Karakteristike organskih vojnih funkcija	Operacije na zemlji			Operacije na moru			Operacije u vazduhu		
	Snabdevanje i nabav.	Obuka	Operacije	Snabdevanje i nabav.	Obuka	Operacije	Snabdevanje i nabav.	Obuka	Operacije
1) Bitno za život organizacija	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2) Univerzalnost	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3) Ne može se sjediniti s drugom funkcijom bez gubitka efikasnosti	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4) Nesposedna devolucija ima kao posljedicu primarnu operativnu specijalizaciju			X			X			X

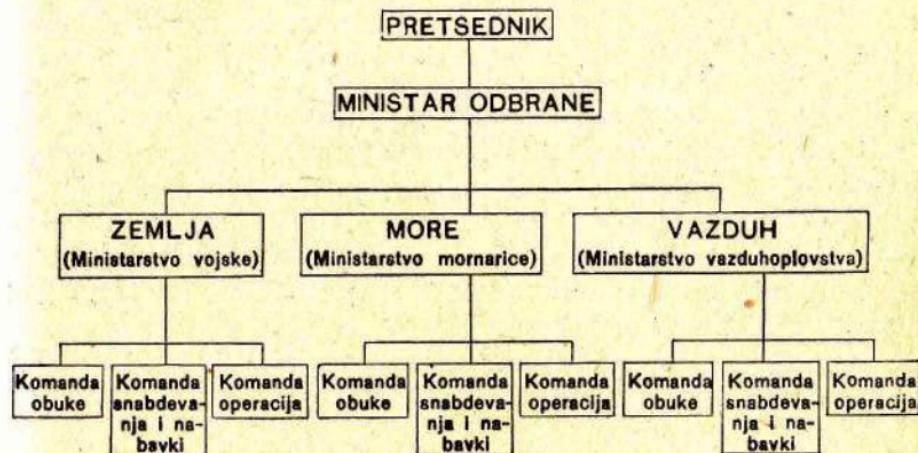
Šema 3. — Ispitivanje resornih organskih funkcija

osobljem, dok ovo ne uđe u svoje borbene jedinice, obično divizije. Slična situacija postoji i u pogledu jedinica snabdevanja. Iz ovog se može zaključiti da ove funkcije nisu štabne funkcije. S druge strane, vojna liniska organizacija je ona koja dolazi u neposredan dodir sa neprijateljskim snagama i stvarno obavlja borbeni zadatak. Ovaj zadatak je bitan za primarnu operativnu specijalizaciju vojnih snaga. Jedinice snabdevanja i obuke normalno ne dolaze u neposredan dodir sa neprijateljskim snagama. Prema tome, one nisu jedinice linije.

Izgledalo bi da su takve organizacije novi razvoj u vojnoj organizaciji. Do ovog razvoja je došlo zbog strahovitog obima, složenosti; pa čak i svetskog obima savremene vojne organizacije. Potrebno istraživanje i proučavanje radi pravilnog određivanja tačnog stanja ovih organizacija izlazi iz okvira ove knjige. To bi zaista bila studija velike vrednosti. Za svrhe ove knjige biće dovoljno ako, imajući na umu gore navedena otstupanja, smatramo da su snabdevanje i nabavka, obuka i operacije, organske vojne funkcije svakog pojedinog ministarstva. Stoga obavljanje ovih funkcija ujedinjuje lični (organska funkcija obuke) sa fizičkim faktorima (organska funkcija snabdevanja i nabavki) u vojne jedinice koje će uništiti neprijateljske snage na bojnom polju. Skraćen grafički prikaz takve organizacije pokazan je na šemi 4.

Da bi se steklo specifično znanje o podeli operacija u jednom od ovih ministarstava, biće od koristi kratko ispitivanje organizacije vojske, kao što je opisano na Šemci 4.

Snabdevanje i nabavka ima funkciju snabdevanja vojske naoružanjem i opremom koja je bitna za ispunjenje njenog zadatka. Ova funkcija se može podeliti u tri veće funkcione grupe: istraživanje i usavršavanje, nabavka i industriska mobilizacija i snabdevanje i održavanje. Funkcija obuke je veoma



Šema 4. — Ministarstvo odbrane

velika u primeni. Ova funkcija je zadužena osposobljavanjem pojedinih članova vojske i proteže se na sve robove vojske. Ona se može podeliti u dve veće funkcione grupe. To su centri obuke i škole, uključujući škole oficirskih kandidata i škole i ostale mere za stručno usavršavanje u vojski. Operacije (treća organska funkcija vojske) imaju funkciju nadgledanja operacija svih jedinica vojske, uključujući i obaveštajnu službu. Ova funkcija se može podeliti u dve veće funkcione grupe: zonu unutrašnjih i prekomorskih komandi. Pri vršenju ove tri organske vojne funkcije može se videti da snabdevanje i nabavka prima i deli opremu i naoružanje koje je potrebno vojski, a da obuka daje ljudstvo potrebno za iskorišćenje ovog materijala. Najzad, kada su ljudstvo, oprema i naoružanje

sjedinjeni u vojnim jedinicama, funkcija operacija nadgleda njihovu primenu kako bi ciljevi bili postignuti sa maksimalnom efikasnošću.

Analiza funkcija

Analiza funkcija je proces u kome se različite vojne dužnosti jedne organizacije raščlanjuju na svoje funkciske elemente, tako da se elementi mogu grupisati, a odnosi između njih uspostaviti radi olakšanja ukupnog učinka organizacije. Analiza funkcija, dakle, pribavlja osnov na kome se može vršiti tačno diferenciranje funkcija. Prvi korak u analizi funkcija je da se tačno odrede ciljevi organizacije. Njihovo jasno i prethodno razumevanje je apsolutno bitno, jer je grupisanje rada u organizacijske elemente uveliko određeno prirodom njihovih ciljeva. Na osnovu ovog razumevanja mogu se odrediti karakteristike i zahtevi različitih faza učinka radi efikasnog postizanja ciljeva. Tada će se grupisanje u funkciske elemente moći završiti razumno i brzo.

Skraćena analiza funkcija izvedena je ranije prilikom određivanja organskih funkcija vojske. Potsećamo na to da smo konstatovali da su organske vojne funkcije snabdevanje i nabavka, obuka i operacije. Funkcija snabdevanja i nabavke je tada podeljena u veće funkciske grupe: istraživanja i usavršavanja, nabavke i industrijske mobilizacije, i snabdevanja i održavanja. Ovaj proces može se provesti nadole kroz vojni skalarni lanac do operativnog nivoa izvršenja na kome je poslednja funkcija, naprimjer, u pešadiji, pokret koji se vrši da bi se opalila puška. O klasifikaciji funkcija mnogo je izneto u publikaciji „Klasifikacija oficira i vojnih službenika“* (Officer Classification Commissioned and Warrant, TM 12-406, 1943). Dalja klasifikacija je objavljena u sličnoj publikaciji „Vojna profesionalna klasifikacija podoficira i vojnika“ (Military Occupational Classification of Enlisted Personnel, TM 12-427, 1944). U industriji i trgovini pri analizi funkcija mnogo se upotre-

* Izraz „Warrant officer“ preveden je sa „vojni službenik“ iako u suštini ne odgovara u svemu pojmu jugoslovenskog vojnog službenika. Američki „Warrant officer“ je zvanje između oficira i podoficira. Postoje četiri čina američkih vojnih službenika. — Prim. red.

bljava proučavanje pokreta i vremena. Ovo proučavanje omogućava približavanje operaciji. Približavanje organizaciji koje pruža analiza posla, takođe se široko primenjuje. Oružane snage pri analizi funkcija više nadinju primeni analize posla nego proučavanju pokreta i vremena, jer je ona od velike važnosti za organizacione probleme.

¹⁾ War Department Bulletin № 12, „Executive Order — Functions of the Armed Forces“, str. 1. Washington, D. C.: Government Printing Office, 1947.

²⁾ Davis Ralph C., „Industrial Organization and Management“, str. 61. New York, Harper & Brothers, Inc., 1940.

³⁾ Dennison, Henry, „Organization Engineering“, str. 163. New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1931.

Glava deveta

VOJNI AUTORITET, ODGOVORNOST I PRAVDANJE

Priroda i izvori vojnog autoriteta

Definicija i priroda vojnog autoriteta. Vojni autoritet se može definisati kao pravo komandovanja, izdavanja zapovesti i preduzimanja svake akcije koja je potrebna za izvršenje vojne dužnosti. Mornarica Sjedinjenih Država u opisu svoje funkciske delatnosti definiše komandu kao:

„Autoritativno upravljanje jedinicom ili pojedincem pomorskog uređenja po svim stvarima koje se odnose na pomorske poslove, a koje nisu naročito izuzete od višeg autoriteta; ono odgovara propisanoj odgovornosti. Sa komandom su nerazdeljivo vezani: 1) prvenstvo pred svim osobljem koje služi u komandi, 2) odgovornost za koordinaciju napora jedinica ili pojedinaca pod komandom, 3) moć da se zvanična volja komandanta sprovede kroz potrebne vojne vežbe, 4) vlast da se vrše smotre radi obezbeđenja saglasnosti u tim vežbama i 5) preduzimanje i primena ovlašćenih odgovarajućih disciplinskih mera. Komandant može, prema svom nahođenju, da prenese izvršenje potrebnih detalja na osnovu svog autoriteta na podesne potčinjene organe, ali ga to prenošenje ne oslobađa opšte odgovornosti za postupak osoblja ili jedinica pod njegovom komandom.“¹⁾

„Priručnik generalstabnog oficira“ definiše komandu kao „autoritet koji pojedinac u vojnoj službi zakonski upražnjava nad svojim potčinjenim na osnovu čina ili rasporeda“.²⁾ Komanda ima još i značenje „tela trupa ili oblasti pod komandom jednog lica“ ili „zapovesti izdate od strane nekog komandanta“. Međutim, naše proučavanje će se odnositi

uglavnom na prvo značenje ovog izraza, tj. kako je dato u „Priručniku generalštabnog oficira“.

Iz prednjih definicija komande može se razabratи da komandant upražnjava autoritet (vlast) na osnovu svog čina ili položaja. Od ova dva, dodeljeni položaj ima veći uticaj. Na primer, dešava se, kao što je poznato, da major komanduje bataljonom. Vojnom formacijom predviđeno je da bataljonom treba da komanduje potpukovnik, ali, u ovom slučaju, sav autoritet koji ima komandant bataljona leži, bez sumnje, u majorovim rukama. To je zato što je nadležnom zvaničnom zapovešću raspoređen na položaj komandanta bataljona i što je sav autoritet, potreban za komandovanje bataljonom, svojstven položaju. Isto bi tako bilo ako bi se kapetan rasporedio na položaj komandanta bataljona.

Međutim, znatan autoritet pripada oficiru i na osnovu njegovog čina. U gornjem primeru je značajno da je komanda bataljona normalno ograničena na više oficire (ne ispod čina majora). Samo u retkim uslovima na bojištu poveriće se komanda bataljona oficiru nižeg čina, sve do čina kapetana. Zato, ako je i tačno da položaj daje službeniku dovoljno autoriteta za pravilno vršenje komande, tačno je i da će on retko doći na takav položaj ako njegov čin ne jamči da on ima takav autoritet. U vezi toga zanimljivo je primetiti da se autoritet daje u ime Předsednika Sjedinjenih Država u formalnom dekretu o unapređenju oficira. U njemu стоји: „Ja obavezujem i striktno zahtevam od svih oficira i vojnika pod vašom komandom da slušaju vaše zapovesti kao oficira vašeg čina i položaja“.

Industrija i trgovina imaju slično shvatanje o izrazu „autoritet“. On se jednostavnim izrazima obično definiše kao „pravo komandovanja“. Iz definicije autoriteta jasno je, kako na vojnem, tako i civilnom području, da je autoritet pravo komandovanja i odlučivanja. Ovo pravo uključuje i pravo obavljanja organskih funkcija vojnog rukovođenja u granicama datog autoriteta. Svakako da su ovim funkcijama planiranja, organizovanja, komandovanja i kontrolisanja svojstvene mnoge odluke u pogledu naredbi i prilagodavanja.

Pored formalnog autoriteta o kome je bilo reči, dobar vojni komandant mora da ima i lični autoritet koji potiče od njegovih komandantskih osobina. Razume se, komandantske

osobine su različite kod pojedinaca kako po kvantitetu, tako i po kvalitetu. Ako neki oficir nema komandantske osobine koje se zahtevaju za njegov položaj, on neće imati ni formalnog autoriteta, jer će u takvim okolnostima uskoro biti uklonjen sa svog položaja. Ispitivanje izvora vojnog autoriteta poslužiće nam da bolje shvatimo njegovu prirodu.

Izvor vojnog autoriteta. U ranijim razmatranjima autoriteta izloženo je da je narod krajnji izvor vojnog autoriteta. Osnovni izvor vojnog autoriteta nalazi se u odredbi Ustava Sjedinjenih Američkih Država kojom narod prenosi autoritet na federalnu vladu. Ovim dokumentom je narod Unije preneo izvestan autoritet na zakonodavnu, izvršnu i sudsku granu federalne vlade. Dalje, prema članu VI Ustava „ovaj Ustav i zakoni Sjedinjenih Država koji će se doneti na osnovu Ustava i svi ugovori koji su napravljeni ili koji će se napraviti pod autoritetom Sjedinjenih Država biće najviši zakon zemlje“. Važno je primeniti da građanstvo nije prenelo sav autoritet na federalnu vladu. Desetim amandmanom nagašava se: „Vlast koja Ustavom nije preneta na Sjedinjene Države, niti Ustavom oduzeta federalnim državama, ostavljena je tim državama, odnosno narodu“.

Zakonodavnoj grani vlade odobren je naročiti autoritet u odnosu na sledeća vojna područja:

da se brine o opštoj odbrani i blagostanju Sjedinjenih Država;

da obrazuje sudove niže od Vrhovnog suda;

da definiše i kazni gusarenje i zločine učinjene na moru;

da objavi rat, izdaje dozvole za pomorsko gusarenje protiv neprijatelja i za represalije, i da propiše pravila za zaplenjivanje na zemlji i moru;

da podiže i izdržava vojsku;

da ustroji i održava mornaricu;

da propiše smernice za upravljanje i vođenje kopnenih i pomorskih snaga;

da se pobrine za pozivanje pod zastavu građanske straže radi izvršenja zakona Unije, suzbijanja pobuna i odbijanja invazija;

da se postara za organizovanje, naoružanje i disciplinu građanske straže i upravljanje onim njenim delom koji bi se upotrebio u službi Sjedinjenih Država.“

Autoritetom koji je Ustavom Sjedinjenih Država dat Kongresu da „propisuje smernice za upravljanje i vođenje kopnenih i pomorskih snaga“, Kongres je uspostavio sistem smernica za upravljanje osobljem vojske kao i sistem vojnih sudova koji su nezavisni od državnih i federalnih sudova, sa zadatkom da kažnjavaju vojne prestupe. Ovaj sistem smernica za vojsku poznat je kao „Ratni zakon“ (The Articles of War). Sadanji „Ratni zakon“ odobren je od strane Kongresa 4 juna 1920 godine. On je važan izvor autoriteta za rukovođenje delovanjem vojnog osoblja.

Prema odredbama člana II Ustava, pretsednik je vrhovni komandant vojske i mornarice. Drugi odeljak ovog člana glasi: „Prezident će biti vrhovni komandant vojske i mornarice Sjedinjenih Država i građanske straže federalnih država“. „Zakon o narodnoj bezbednosti“ od 1947 godine izmenio je ovo ovlašćenje, uključujući pored vojske i mornarice i vazduhoplovstvo. Odeljci 2 i 3 člana II Ustava ovlašćuju prezidenta da imenuje i postavlja oficire u oružanim snagama.

„On (prezident), na savet i pristanak Senata, imenovaće i postavljaće... sve ostale oficire Sjedinjenih Država čije postavljenje ovde nije predviđeno drukčije, što će biti utvrđeno zakonom... On će postavljati sve oficire Sjedinjenih Država.“

Gornjim navodima ukratko je ocrtan autoritet izvršne grane federalne vlade na području narodnih vojnih snaga.

Kongres, koji pretstavlja zakonodavnu granu vlade, smatrao je za potrebno da, pored autoriteta koji je prezidentu dat Ustavom, odobri ovome i dopunski autoritet u odnosu na vojne snage. Ova odobrenja su privremena po svojoj prirodi i mogu biti u svako doba opozvana ili izmenjena. Najnoviji primer ove vrste odobrenog autoriteta bila su ratna ovlašćenja koja je kongres dao prezidentu u Drugom svetskom ratu. Istiće se da je zakonodavni autoritet, suprotno ovlašćenjima sadržanim u Ustavu, po prirodi samo privremen.

Kao što je ranije utvrđeno, Ustav je prezidentu Sjedinjenih Država postavio za vrhovnog komandanta narodnih vojnih snaga. S obzirom na to da je on zadužen i administrativnim poslom naroda kao celine, on nije u stanju da lično vodi sav posao oružanih snaga. Stoga je većina njegovog autoriteta u tom pogledu preneta na niže stepene komandovanja. Prema tome, on komanduje vojnim snagama preko jednog člana svog kabineta, ministra odbrane, koji u vojnim poslovima govori u

ime pretdsednika čiji autoritet i nose njegova uputstva. „Zakon o narodnoj bezbednosti“ od 1947 godine poverava ministru odbrane na polju vojnog autoriteta važne dužnosti koje ima da obavlja po uputstvima pretdsednika:

1) da izdaje opšte naredbe i programe za narodno vojno uređenje kao i za sva ministarstva i delatnosti u njemu;

2) da vrši opštu upravu, autoritet i kontrolu nad tim ministarstvima i delatnostima.

„Zakon o narodnoj bezbednosti“ od 1947 godine stvorio je takođe tri ministarstva narodne odbrane: za vojsku, mornaricu i vazduhoplovstvo. Na čelu svakog ministarstva stoji civilni sekretar. Ministar odbrane, kao glava Ministarstva odbrane, vrši opšte upravljanje, autoritet i kontrolu nad svim ministarstvima. U tom svojstvu on sprovodi administraciju Ministarstva odbrane preko odgovarajućih resornih sekretarijata.

Sa gledišta vojnog autoriteta jedan od najvažnijih zadataka svakog od trojice resornih sekretara je objavljivanje podesnih administrativnih pravila za svoj resor. Ova pravila se izdaju pod ustavnim autoritetom pretdsednika i stoga u pogledu svoje važnosti ne zavise od dejstva Kongresa. Ona za oružane snage imaju silu zakona, ali ne mogu dolaziti u sukob sa federalnim ili ustavnim zakonom. Naprimer, Ministarstvo vojske objavljuje u ime sekretara vojske pravila za vojsku, potpisana od strane načelnika štaba vojske Sjedinjenih Država. Ova pravila su zvanične naredbe i smernice za upravljanje i obuku vojske. Sličnu zbirku objavljaju mornarica i vazduhoplovstvo.

Naredni stepen vojnog autoriteta koji je potčinjen sekretaru vojske je stepen načelnika štaba vojske Sjedinjenih Država. Područje njegovog autoriteta je jasno propisano u „Specijalnim pravilima resora vojske 10-5-1“, 11 aprila 1950 godine.

Načelnik štaba je glavni vojni savetodavac sekretara vojske i zadužen je planiranjem, razvijkom i izvršenjem programa vojske.

Načelnik štaba, pod upravom sekretara vojske, nadgleda sve članove i organizacije vojske, obavlja dužnosti koje su za njega propisane „Zakonom o narodnoj bezbednosti“ od 1947 godine i drugim zakonima, a vrši i druge vojne dužnosti, koje mu inače nisu dodeljene zakonom, ali mu mogu biti dodeljene od strane pretdsednika ili sekretara vojske. Ako zakonom ili od

strane pretsednika ili ministra odbrane nije drukčije propisano, načelnik štaba obavlja svoje dužnosti po uputstvima sekretara vojske...

Načelnik štaba pretsedava štabu vojske, podnosi sekretaru vojske planove i preporuke koje je pripremio štab vojske, savetuje mu u vezi sa tim i, posle odobrenja planova i preporuka od strane sekretara vojske, dejstvuje kao organ sekretara vojske da bi ih izvršio.

Iz prethodnog se vidi da načelnik štaba vojske prima svoj autoritet procesom prenošenja od pretsednika. Na sličan način prenet je autoritet, koji je potreban za njihov položaj, na načelnika pomorskih operacija i načelnika štaba vazduhoplovstva Sjedinjenih Država. Naglašava se da je na ova tri zvanja prvo prenet podesan autoritet, pa su tek onda, saglasno tome, dodeljene i dužnosti. Ovo je opšte načelo prema kome vojni autoritet i komandovanje dejstvuju kroz različite nivoe oružanih snaga. Međutim, ističe se da pre nego što autoritet može da bude definisan i prenet, i pre nego što mogu da budu dodeljene specifične dužnosti, moraju da postoje: 1) određeni ciljevi, 2) određivanje i grupisanje funkcija i 3) definicija i prenos odgovornosti. Stoga se u Ministarstvu vojske autoritet, potreban za obavljanje dužnosti kojima se može zadužiti neko zvanje, prenosi nadole od načelnika štaba preko različitih stepena. Završavamo da se, s obzirom na to da čak i autoritet pretstavljen u pretsedniku i vojnim činovima potiče prvo bitno iz zakona, može tvrditi da vojni autoritet u Ministarstvu vojske vodi poreklo iz ovih izvora:

- 1) iz Ustava Sjedinjenih Država,
- 2) iz odgovarajućih federalnih statuta,
- 3) iz ratnog zakona,
- 4) iz pravila vojske,
- 5) iz raspisa i pisama resora vojske,
- 6) iz opštih specijalnih zapovesti vojske.

Svaki stepen komandovanja izdaje zapovesti koje leže u granicama njegovog autoriteta, a nisu u suprotnosti sa pravilima vojske ili uputstvima višeg autoriteta. Kod izdavanja zapovesti svaki stepen mora da je siguran da ne prekoračuje autoritet svoje komande. Vojni autoritet u Ministarstvima mornarice i vazduhoplovstva potiče iz sličnih izvora.

Autoritet vojnog štaba

Lanac komandovanja u vojnom rukovođenju je niz komandanata kroz čije ruke moraju da prođu zapovesti i uputstva na svom putu od komandanta do potčinjenog. Štabni izvršni organ nije neposredni deo ovog lanca komandovanja. Međutim, štabni oficiri formulišu i prenose zapovesti potčinjenim komandantima. Ali, oni ovo vrše u ime svog komandanta i stoga u granicama njegovog autoriteta. U „Priručniku oficira“ stoji:

„Štabni oficir kao takav nema pravo komandovanja. Sve naredbe, odluke i planovi, bilo da potiču od komandanta ili štaba, moraju da budu potvrđeni od strane komandanta pre nego što se stave u dejstvo. Kada štabni oficir, na osnovu prenetog autoriteta, izdaje neku zapovest u komandantovo ime, odgovornost ostaje na komandantu čak i ako ovaj možda i ne zna za tu zapovest“.³⁾

Ma da štabni oficir kao takav nema pravo komandovanja, načelnicima odeljenja štaba data je u pogledu detalja i uobičajenih odluka (zasnovanih na postojećim pravilima i uputstvima) široka sloboda u obradi naredbi i osnovnih odluka njihovog komandanta. Kako su ove odluke donete na osnovu komandantovog autoriteta, obavezno je da ti oficiri znaju, razumeju i podržavaju njegove naredbe. Komandant zadržava punu odgovornost za odluke svog štaba. Kada se ovo koristi pravilno, ova praksa ubrzava rad i unapređuje efikasnost.

Prenošenje vojnog autoriteta

Prenošenje vojnog autoriteta može se definisati kao akt ili proces kojim se potčinjenim pojedincima ili zvanjima dodeljuje autoritet potreban za obavljanje dodeljenih im funkcija i upražnjavanje njihovih odgovornosti. Po prirodi ove definicije očigledno je da preneti autoritet ima svoj izvor u nekom višem autoritetu nego što je autoritet primaoca. Čak i ako ovaj viši izvor prenosi autoritet na niži stepen, on se ne oslobađa svojih odgovornosti. Ova činjenica se ponekad pretvara u nezadovoljavajući uslov koji se pojavljuje kada neki vojni komandant nije sklon da prenese nešto od svog autoriteta na

potčinjene, pošto zna da samo on odgovara za opšti uspeh organizacije.

Postoje izvesna autoritativna prava koja su svojstvena nekom vojnom zvanju i koja se ne mogu preneti na potčinjene stepene. Naprimer, pravo saziva ratnog suda je naročito rezervisano za izvesne položaje i ne može se preneti. Isto tako, pravo unapređivanja i priznavanja ratnih odlikovanja rezervisano je za izvesne položaje i ni ono se ne može preneti.

Pored štetne prakse prenošenja suviše malo autoriteta na potčinjene, ponekad postoji i praksa prenošenja isuviše mnogo autoriteta na potčinjene. Možda ovo poslednje nije tako veliki prekršaj kao ono prvo. Ako organizacija ima vojne izvršne organe koji poseduju visok stepen inteligencije, moć dobrog rasuđivanja i osećaj odgovornosti i lojalnosti, oni će upotrebiti samo onaj deo prenetog autoriteta koji je potreban za uspešno ispunjenje njihovog zadataka. Na nesreću, sve vojne organizacije nemaju ovu vrstu osoblja. Kada ga nema, komandant može da izgubi efikasnu kontrolu svoje organizacije zbog odluka potčinjenih koje leže van granica njihovih odgovornosti.

Autoritet se mora prenositi na specifičan i tačan način koji će preduprediti svaki pogrešan zaključak. Na višim stepenima obično se vrši široko i opšte prenošenje. Ukoliko su stepeni niži, prenošenje postaje uže i ograničenije. Na najnižim stepenima komandovanja ono treba da je sasvim specifično i detaljno.

Definicija i priroda vojne odgovornosti

Tvrdili smo da je vojni autoritet „pravo“. Ali zakoni prirode i čovečanstva su takvi da se svako pravo mora potkrenuti odgovarajućom obavezom. Stoga, kada se nekom komandantu odobri autoritet dodeljenog mu položaja, on se zadužuje i vršenjem izvesnih funkcija i postizanjem ciljeva svoje organizacije. On je odgovoran kako za pravilno vršenje funkcija, tako i za postizanje cilja. Istakli smo da onaj koji prenosi autoritet mora prvo da odluči koje odgovornosti treba upražnjavati pre nego što može da odluči koja su prava odluke i komandovanja potrebna. Prema tome, vojna odgovornost se može definisati kao obaveza pojedinca da ispuni dodeljene mu dužnosti shodno zapovestima koje je primio od višeg autoriteta.

„Ratni priručnik štabnog oficira“ ograničava odgovornost komande na ovaj način:

„Samo je komandant odgovoran svome prepostavljenom za sve ono što njegova jedinica učini ili ne uspe da učini. On svoju odgovornost ne može prebaciti na svoj štab ili na svoje potčinjene komandante.“

Iz toga što je komandant odgovoran za ispunjenje dodeljenih mu dužnosti proizlazi da mora jasno da shvati njihovu prirodu i svrhu. Osim toga, bitno je da svaki vojni izvršni organ zauvek sebi ureže u pamet činjenicu da je uspešno ispunjenje zadatka osnovna odgovornost među svima dodeljenim mu dužnostima. Ponekad može izgledati da se neke odgovornosti sukobljavaju. Kad se to desi, on sve sporove može lako rešiti ako ih dovede u vezu sa svojim zadatkom. Odgovornosti koje najviše doprinose ispunjenju zadatka imaju prednost pred ostalim. Dalje, vojni izvršni organ mora tačno i određeno da zna ko je njegov viši autoritet. To će mu omogućiti da tačno zna ko ima potreban autoritet da mu izdaje zapovesti i kome ima da podnosi izveštaje.

Odgovornosti koje su dodeljene svakom elementu jedne organizacije moraju biti specifične, jasne i lako razumljive da bi se sprečile zamršene linije autoriteta koje obično imaju za posledicu ponavljanje i poklapanje funkcija. Brižljivo definisane odgovornosti obezbeđuju tačno upoznavanje svakog organizacijskog elementa sa prirodom svog zadatka i potrebnim i ovlašćenim koracima koje mora da preduzme radi ispunjavanja svog zadatka.

Pametan vojni izvršni organ potruđuje se da odredi područja odgovornosti ostalih jedinica organizacije. Ovo pravilo važi naročito za jedinice na istom stepenu. Takvo znanje pomoći će mu uveliko da ostane u granicama svoga područja odgovornosti. Njime će, takođe, sprečiti šupljine i podudaranje odgovornosti.

Ovome je veoma slično shvatanje odgovornosti u industriji i poslovanju. Sa autoritetom neizbežno ide i odgovornost. Odobravanje autoriteta uvek nalaže odgovornost onom licu koje ima da upražnjava autoritet. Razmatrajući načela Anrija Fajola o industriskoj administraciji, „Priručnik proizvodnje“ izlaže ovu misao „Ne možemo primiti autoritet bez odgovornosti; to je „sankcija“, nagrada ili kazna koja prati

upražnjavanje vlasti; odgovornost je prirodna posledica autoriteta i ide svuda, gde se primenjuje autoritet".⁴⁾

Kada se neki vojni izvršni organ čini odgovornim za izvršenje dodeljenih zadataka, imperativno mu se mora dati dovoljno autoriteta da bi se sposobio za uspešno izvršenje tih zadataka. Da bi izvršio zadatak, on mora da izdaje izvesna uputstva koja će imati za posledicu akcije potrebne za njegovo uspešno izvršenje. Da bi se obezbedilo brzo i efikasno izvršenje, svi kojih se tiče ovaj zadatak moraju da shvate da vojni izvršni organ ima autoritet koji je potreban za izdavanje uputstava. U protivnom, izvršenje će biti slabije nego što se želi. Dalje, svakako nije pravilno ako se neko čini odgovornim za izvršenje nekog zadatka, a nije mu dat odgovarajući autoritet. Kongresni odbor koji je istraživao napad na Perl Harbur utvrdio je kao načelo da „u dobro uravnoteženoj organizaciji postoji tesan uzajamni odnos između odgovornosti i autoriteta (prava)“.

Zadužiti jednog komandanta ili štabnog oficira odgovornošću bez odgovarajućeg autoriteta neoprostiva je greška. Komandant mora da ulije u glave svojih potčinjenih pretstavu da oni imaju potreban autoritet za donošenje odluka komandovanja hitne prirode kada je on otsutan iz komande. U vezi toga, zamjenjivanje u komandi treba da bude poznato svim članovima komande i da ga oni potpuno shvate. Ovo pravilo je od naročite važnosti s obzirom na atomsko i druga ubistvena oružja savremenog ratovanja.

Decentralizacija vojne odgovornosti i autoriteta

Vojna odgovornost je definisana kao obaveza pojedinca da ispunji dodeljene mu dužnosti prema zapovestima koje je primio od višeg autoriteta. Prenošenje vojne odgovornosti može se definisati kao proces kojim pretpostavljeni oficir koji je zadužen izvesnom dužnošću, prenosi obavezu njenog pravilnog izvršenja na potčinjenog. Potčinjeni pak, oficir biće tada odgovoran za rezultate. Kada dužnosti nekog vojnog izvršnog organa porastu, nastaje potreba da on deo svojih odgovornosti prenese na potčinjene, jer ih obično ne može sve sam da obavlja. Ovaj proces je poznat kao „decentralizacija vojne odgovornosti“. Ovo prenošenje odgovornosti je proces u

kome stariji oficir deli svoje odgovornosti sa svojim potčinjenim, i oni ih stoga obavljaju pod njegovom upravom. Stepen decentralizacije je upravno proporcionalan veličini i složenosti organizacije. Pravilo je da odgovornost ne treba prenositi tokiko da pretpostavljeni oficir koji je prenosi gubi kontrolu situacije.

Na sličan način može se decentralizacija vojnog autoriteta definisati kao prenošenje vojnog autoriteta od strane pretpostavljenog oficira na potčinjenog. Ovaj autoritet obično propisuje i daje pravopretpostavljeni ili član njegovog štaba u njegovo ime. Treba imati na umu da je uvek potrebno da se prenese dovoljno vojnog autoriteta na potčinjenog da bi se ovaj osposobio za pravilno vršenje prenete mu odgovornosti.

Efikasna primena vojne decentralizacije uz prenošenje autoriteta prvi put se pojavila za vreme Francuske revolucije. Napoleon ju je usvojio kao jedno od svojih vojnih načela i njemu treba priznati da joj je bio otac. Porastom veličine i složenosti vojske posle Napoleona, decentralizacija je našla još veću primenu. Naprimjer, Sjedinjene Države su za vreme Drugog svetskog rata imale dve ogromne vojske koje su se borile razdvojene mnogim hiljadama milja. Uprkos velikom razvitu savremenih komunikacija, američke vojske se nisu mogle tući u isto vreme na Dalekom istoku i u Evropi bez primene decentralizacije i prenošenja autoriteta. Raspis Ministarstva vojske br. 64 od 10 marta 1948 godine utvrđuje kao osnovno načelo organizacije vojske ovo:

„Potreban stepen efikasnosti i životne snage u gornjim stepenima vojske može se postići samo energičnom primenom načela decentralizacije. Tako, na nivou štaba Ministarstva vojske ne treba obavljati nikakve funkcije koje se bez gubitka prikladne kontrole od strane generalštaba i specijalnih štabova mogu decentralizovati na glavnog komandanta operativnih snaga vojske ili na administrativne i tehničke službe.“

Postoje, naravno, mnoga različita mišljenja o tome koliko odgovornosti i autoriteta treba preneti na front u procesu decentralizacije. Na nesreću, ne postoji nikakva matematička formula koja bi dala odgovor. Kod vojnih snaga mora se decentralizovati dovoljno autoriteta na organizacije na frontu da bi se ove osposobile za izvršenje svog zadatka. Naravno, na vrhovnim stepenima u Vajingtonu mora da postoji centralni auto-

ritet. Ali, ovi stepeni ne mogu da imaju dovoljno detaljnog znanja o uslovima na frontu da bi bili u stanju da u mnogim stvarima donesu pametne odluke. Prema tome, mora se decentralizovati dovoljno autoriteta na organe na frontu da bi bili sposobni da se uspešno mere sa mesnim situacijama prilikom postizanja svojih ciljeva. Zato je jedan od većih problema vojnog rukovođenja na najvišem stepenu da se odredi kada i u kome stepenu treba decentralizovati autoritet za ispunjenje različitih zadataka. Problem decentralizacije odgovornosti i autoriteta odnosi se na prirodu i razmeru autoriteta koji je potreban da bi se pravilno upražnjavale odgovornosti dodeljenog položaja. U vojnoj službi karakteristike oficira koji zauzima neki položaj nisu faktor koji odlučuje u svako doba i u svakom slučaju. U poslovnom svetu, gde jedno lice može da zauzima neki izvršni položaj dugi niz godina, postoji sklonost da se kod decentralizacije autoriteta pridaje više važnosti ličnosti koja zauzima položaj. Kod oružanih snaga ličnosti se ne može posvetiti tolika pažnja, pošto je oficirska služba nestalna i nikad nije sigurna. U najboljem slučaju, pojedinac će dodeljeni položaj, zbog vojne politike menjanja rasporeda, zadržati u periodu od tri ili četiri godine. Zbog toga, odgovornosti položaja moraju da budu presudan faktor kod određivanja decentralizacije autoriteta. Ovaj faktor zahteva poznavanje i proučavanje prilagođavanja funkcije položaja ukupnoj organizaciji. Na osnovu takvog poznavanja i proučavanja stvari može se izvršiti decentralizacija koja će biti proporcionalna odgovornostima položaja.

U velikoj organizaciji kao što je Ministarstvo odbrane sa svojim daleko isturenim delatnostima širom sveta imperativno se nalaže znatna decentralizacija odgovornosti i autoriteta. Međutim, zbog njegove veličine i mogućnosti dalekosežnih grešaka, od životne je važnosti da se izvrši pravilna decentralizacija. Pod takvim uslovima vojne snage su u stanju da operišu sa centralizacijom komande i decentralizacijom operacija. Odluke donose komandanti koji se nalaze „na licu mesta“ i koji ih stoga zasnovaju na detalnjom poznavanju postojećih uslova. Time je potstaknuta inicijativa i postignuta velika elastičnost organizacije. Dalje, na taj način komandanti nižih stepena u stanju su da prikažu svoju sposobnost ili svoju nesposobnost za visoko komandovanje kada su pozvani da u granicama svog autoriteta i odgovornosti preduzmu podesnu akciju.

Definicija i priroda vojnog pravdanja*

Kod oružanih snaga izraz „pravdanje“ po tradiciji je značio odgovornost oficira da vodi tačan protokol o opštoj svojini ili opštim (narodnim) sredstvima. Pravdanje je, dakle, bilo u tesnoj vezi sa finansijama, svojinom i knjigovodstvom. U ovoj knjizi nećemo upotrebljavati ovo značenje. Vojno pravdanje o kome će ovde biti reči, znači obavezu striktnog ispunjenja odgovornosti svog položaja prema višem autoritetu. Obično je taj viši autoritet izvršio prenošenje autoriteta na dotični položaj.

Ako je nekom članu organizacije dodeljena odgovornost za pravilno obavljanje dužnosti, tada je viši autoritet obavezan da njegov izveštaj o učinku (postignutom rezultatu) uporedi sa utvrđenim standardom (normom) za dodeljene mu dužnosti. Na taj način on mora da pravda obavljanje svojih dužnosti, inače bi prenošenje odgovornosti prešlo u „odricanje odgovornosti“. Dobra praksa vojnog rukovođenja zahteva održavanje pravilnog pravdanja.

Da bi se održalo pravilno pravdanje, oficir koji zauzima neki položaj mora da dejstvuje na tačno određenom području odgovornosti.

On mora da zna tačno za šta je odgovoran i kome je odgovoran. I obratno, on mora, takođe, da zna ko mu je odgovoran, kao i prirodu njegovih odgovornosti. Tada će tačno znati ko može njemu da daje zapovesti, a kome može on. U vezi toga naglašavamo da se odgovornost može tražiti od lica, a ne od položaja. Sem toga, vojni izvršni organ mora da odgovara ne samo za svoju sopstvenu delatnost u obavljanju svojih dužnosti, već i za delatnost izvršnih organa koji su mu u njegovoј organizaciji potčinjeni. Naprimer, komandant bataljona u nekom puku odgovara komandantu puka ne samo za svoju ličnu delatnost kao komandanta bataljona, nego i za delatnost svojih komandira četa i drugih izvršnih organa bataljona.

Pitersen i Ploumen daju dobro objašnjenje odnosa između autoriteta, odgovornosti i pravdanja. Oni tvrde:

* „Pravdanje“ je prevod reči „accountability“ koji je upotrebljen u originalu. Duhu našeg vojnog jezika, međutim, više odgovara izraz „odgovornost“ iako on ne sadrži sve ono što se podrazumeva pod pojmom „accountability“. — Prim. red.

„U ovom upoređenju se naglašava da izvršni organ koji odvaja autoritet prenošenjem, mora da očekuje i zahteva od svojih potčinjenih odgovornost. Obrnuto, potčinjeni, primaći položaj i dodeljenu dužnost, priznaje time autoritet kome je potčinjen i prima odgovornost koju povlači njegov rad. U isto vreme, on treba da shvati i da izvršava obavezu odgovornosti od koje, kao poslednjeg beočuga u lancu odnosa koji počinje sa vodom i završava se sa izvršiocem, bitno zavise efikasnost i korisno dejstvo u rukovođenju“.⁵⁾

Možda će vojni primer pomoći da se razbistri ovaj odnos. Pretpostavimo da je pukovnik Smit postavljen za komandanta združenih snaga sa zadatkom da ih pripremi za amfibisko iskrčavanje 1 maja na malo ostrvo. Komandant korpusa preneće na pukovnika Smita dovoljno autoriteta da bi ga osposobio da pravilno uvežba i pripremi snage za iskrcavanje. Pukovnik Smit, pak, odgovoran je za pravilno pripremanje združenih snaga za operaciju iskrcavanja na ostrvo 1 maja. On ima da položi račun o toj pripremi komandantu korpusa do 1 maja.

Skrivene opasnosti za vojni autoritet i odgovornost

Teška situacija, do koje je dolazilo kod oružanih snaga, nastaje kada jedan izvršni organ mora da odgovara nekolicini pretpostavljenih starešina. Ovakva odgovornost, naravno, krši načelo o „jedinstvu komandovanja“, o kome je ranije bilo reči. Ali, pored ovoga kršenja načela, ona ima za posledicu dvostruki autoritet, dvostruku odgovornost i dvostruko polaganje računa, i stvara uslove koji mogu biti veoma štetni za efikasno vojno rukovođenje. Takva situacija nastaje kada se jednom izvršnom organu dodele „naknadne dužnosti“. Radi ilustracije pretpostavimo da se neka vojna škola nalazi u jednom garnizonu. Ona se sastoji od uobičajenog osoblja, uključujući komandanta i nastavni štab. Pretpostavimo zatim da je garnizonском oficiru snabdevanja data sporedna dužnost školskog oficira snabdevanja. Ovaj raspored dovodi do uslova koji mogu izazvati veliku pometnju. Usled mnogobrojnih ponovljenih napora može lako proizići neefikasnost rada. Nesrećni vrši-

lac obe dužnosti prima zapovesti koje se sukobljavaju. On se trudi da izmiri takve protivrečne zapovesti što bolje ume, ali je verovatno da će posledica biti zabuna i zastoj. On stalno misli na to koji od starešina kojima služi ima prednost i ko ima prioritet nad njim i njegovim položajem. Ova situacija može dovesti do spora i raspravljanja koji nisu korisni za dobro rukovođenje.

Drugi izvor opasnosti za autoritet, odgovornost i pravdanje je vojni izvršni organ koji zaobilazi potčinjene stepene. Na nesreću, izgleda da su takva lica često članovi najviših stepena komandovanja. Njih verovatno na zaobilazeњe uspostavljenih linija autoriteta i odgovornosti ohrabruje osećaj da je njihov rad od velike važnosti i da ga ne treba usporavati prolazom kroz uspostavljene kanale opštenja. Uslovi hitnosti mogu ponekad da opravdaju takav postupak. Međutim, čak i u takvim slučajevima, vojni izvršni organi treba da su veoma tačni u što je moguće bržem obaveštavanju onih mesta koja su u svojoj akciji zaobišli.

Pretpostavimo, naprimer, da je odmah posle završetka Drugog svetskog rata odlučeno da se drastično smanji broj uslova koji je potreban za otpuštanje iz oružanih snaga. Da je nadležni službenik na najvišem stepenu osetio da bi se postigla brža i efikasnija akcija kada bi se zapovest sprovedla neposredno divizijama, zaobilazeći tako komande korpusa i armija, on bi poverovao da će ove komande razumeti njegov postupak dostavljanja zapovesti neposredno divizijama. Može se lako zamisliti pometnja koja bi nastala iz takve situacije kada bi divizije htеле da se posavetuju sa svojim nadležnim komandama korpusa i armije u pogledu poželjnosti otpuštanja pri novim uslovima. Pometnjom, zadržavanjem i u pogledu morala izgubilo bi se mnogo više nego što bi se ikada moglo dobiti akcijom više komande koja je provalila u rukovodeće područje odgovornosti potčinjenih vojnih izvršnih organa.

Prethodno razmatranje, naravno, nije vršeno u cilju da se izvede zaključak da najviši vojni izvršni organi ne treba da traže i primaju obaveštenja koja dolaze neposredno od jedinica u sastavu većih potčinjenih organizacija. Nismo mislili da izazovemo utisak da se takve povrede kod oružanih snaga dešavaju redovno. Ustvari, do tih povreda dolazi retko. Mislili

smo samo da skrenemo pažnju na rasipanje efikasnosti rukovođenja do koga dolazi kada se u vršenju kontrole nadležni ne pridržavaju brižljivo ustanovljenih linija autoriteta i odgovornosti.

¹⁾ Navy Department, „The United States Navy“, str. 52—
53. Washington D. C., Government Printing Office, 1947.

²⁾ Command and General Staff College, „General Staff Officer's Manual“, str. 5. Fort Leavenworth, Kansas, Command and General Staff College Press, 1947.

³⁾ War Department FM 101-5. „Staff Officer's Field Manual“, str. 5. Washington D. C., Government Printing Office, 1940.

⁴⁾ Alford, L. P., and Bangs, J. R., „Production Handbook“, str. 1384. New York, The Ronald Press Company, 1947.

⁵⁾ Petersen, Elmore, and Plowman, E. Grosevenor, „Business Organization and Management“, str. 74. Chicago, Richard D. Irwin, Inc., 1948.

Glava deseta

VOJNA ORGANIZACISKA STRUKTURA

Uvod

Administracija postavlja ciljeve koje treba postići organizacijom i rukovođenjem, kao i široke opšte smernice kojih se rukovođenje pridržava u postizanju ovih ciljeva. Funkcija organizovanja je rad na razvijanju i održavanju pravilnih odnosa između funkcija, fizičkih faktora i ljudstva radi postizanja željenog cilja sa maksimalnom ekonomijom i efikasnošću. Ona je, dakle, po prirodi dvostruka, i sastoji se iz procesa organizovanja, koji ima za cilj stvaranje prethodnih uslova za uspešno izvršenje, uključujući organizacionu strukturu, koja, pak, nije dovoljna sama sebi, jer ne postiže ciljeve organizacije. Međutim, ona dejstvuje kao vozilo na putu ka postizanju cilja. Rukovođenje upućuje organizaciju kako da postigne svoje ciljeve. Ova glava baviće se razmatranjem razvoja vojne organizacijske strukture.

Definicije i razmatranja o razvoju organizacijske strukture

Vojna organizacijska struktura može se definisati kao mehanički kostur koji dovodi u vezu funkcije, fizičke faktore i ljudstvo i pomoću koga vojna jedinica izvršava svoj zadatak. U prethodnim glavama razmotreni su detaljno mnogi faktori koji utiču na organizacionu strukturu. Među njima navodimo: vojne ciljeve, vojni autoritet, odgovornost i pravdanje i vojnu politiku. Istina je da je kod vojnih snaga uobičajeno da organizacionu strukturu vojne jedinice utvrđuje viši autoritet.

Objavljeni formaciski pregledi čine ovakvu strukturu zvaničnom i obaveznom. Tako postoji propisana formacija komande operativne armije, korpusa, divizije i drugih vojnih jedinica. Operativne organizacijske strukture divizije, puka, bataljona, čete ili voda propisane su, takođe, sličnim formaciskim pregledima.

Međutim, vojne organizacije nisu stalne. Novi razvoji i novine stalno unose promene u vojnu organizacijsku strukturu. Zatim, postoji stalna težnja u pravcu organizovanja združenih snaga, sastavljenih od delova vojske, mornarice i vazduhoplovstva, a izgleda da ta težnja stalno raste. Ujedinjenje oružanih snaga pod jednim Ministarstvom narodne odbrane potpomaže ovu težnju, a to čini i složenost savremenog ratovanja. Pored toga, organizacija komande viših vojnih taktičkih i strategičkih sastava nije ustaljena formacijom. Ovi različiti uticaji izvan utvrđenih i stalnih formacija čine potrebnim potpuno razumevanje razvoja vojne organizacijske strukture.

Pre nego što se može obaviti ma koji rad na organizacijskoj strukturi, treba jasno izložiti ciljeve radi kojih se organizacija stvara. Posle toga mora se razviti plan za postizanje tih ciljeva. Na taj način plan pruža osnov za akciju. Organizovanje tada utvrđuje potrebne uslove za efikasno i korisno izvršenje plana, a organizacijska struktura je važan rezultat. Značajno je da navedeno ne ide kruto jedno za drugim u pogledu vremena. Naprimer, može da postoji podudaranje između planiranja i organizovanja, jer organizovanje počinje pre nego što se funkcija planiranja potpuno završi. Ovo podudaranje čini da se jedan deo organizovanja vrši istovremeno sa planiranjem. „Priručnik G-1“ Visoke škole komandovanja i generalštaba utvrđuje da su osnovni ciljevi organizovanja izgradnja strukture koja će:

- a) postići ciljeve poduhvata,
- b) utvrditi odgovornost,
- c) uspostaviti odnose,
- d) obezbediti koordinaciju,
- e) obezbediti kontrolu,
- f) štedeti osoblje,
- g) grupisati tesno povezane funkcije.

Pored ovih zahteva vojna organizacijska struktura treba da ima stabilnost, ravnotežu, elastičnost i jednostavnost oblika. Sama organizacija ne može da obezbedi kontrolu i koordina-

ciju, ali može mnogo da pomogne u tom pogledu i, ako je pravilno izgrađena, ona može u vezi sa podesnim postupcima, smernicama i rukovođenjem da postigne i koordinaciju i kontrolu. Potsećamo na to da ciljevi jedne organizacije određuju funkcije koje ona mora da obavi. Funkcije, pak, određuju odgovornost organizacijskog odeljenja.

Konstatovano je da je postizanje ciljeva organizacije prvenstveni uslov za njeno postojanje. Stoga je bitno da se odmah upoznaju funkcije potrebne za postizanje ciljeva i postave što je moguće jasnije. Svaka takva funkcija mora se dodeliti jednom pododeljku organizacije, koja bi, pak, bila nepotpuna ako bi se kod stvaranja organizacijskog nacrta propustila jedna funkcija. Funkcije se obično na osnovu sličnosti grupišu u razne organizacijske pododeljke. Grupisanje srodnih funkcija olakšava grupisanje pojedinaca pod jednim licem za nadzor, a zatim i grupisanje pododeljaka u viša odeljenja. Ta kva organizacija unapređuje efikasan i koristan učinak. Stoga je veoma važno da se svaka funkcija definiše tako da su svrha, karakteristike i zahtevi odmah uočljivi. Međutim, moramo naglasiti da se funkcije grupišu u pododeljke, a njihovi odnosi utvrđuju u ukupnoj strukturi u cilju olakšanja koordinacije i komandovanja. Ova svrha mora se imati na umu kod grupisanja funkcija u organizacijske elemente na osnovu njihovih sličnosti obavljanja.

Grupisanje funkcija u organizacijske elemente na osnovu sličnosti pokreće pitanje o pravilnoj podeli odgovornosti u strukturi. Tako je vojsci poverena odgovornost za sve vojne operacije na kopnu, mornarici na moru, a vazduhoplovstvu u vazduhu. Kraj u podeli odgovornosti nalazi se u dodeljivanju dužnosti pojedinom vojniku, mornaru i vazduhoplovcu.

Kod dodeljivanja odgovornosti organizacijskim elementima koji su ustavnovljeni na osnovu funkcijeske sličnosti važno je da ove odgovornosti budu specifične, jasno izražene i lako razumljive. Ova opreznost će sprečiti mnoge pometnje, sporove, ponavljanja i podudaranja funkcija među elementima. Ona će, takođe, obezbediti da svaki pododeljak jasno shvati prirodu svog zadatka i dužnosti koje su mu potrebne i dodeljene radi pravilnog obavljanja zadatka. Zatim, svaki organizacijski element mora i prilikom dobijanja jasnog zadatka da proveri da li je pravilno određena svaka funkcija koja je dodeljena njegovim pododeljcima.

Dобра организација захтева да се одговорност за једну функцијуslaže sa autoritetom potrebnim za njeno pravilno obavljanje. Ако то слaganje не постоји, наčelnik pododeljka мораће да зависи од svojih sposobnosti i osobina voćstva da bi od svojih потчинjenih postigao правilan učinak. Такав учинак зависи увек od saradnje njegovih потчинjenih i може svakog trenutka da prestane. Под таквим условима не може се од наčelnika pododeljka tražiti polaganje računa за тражене rezultate. Autoritet se, takođe, mora preneti na sličan одређен начин, jer on sa организациске тачке гледиšta ne постоји sve dok se kao takav ne saopšti i upozna. Kod оружаних snaga постоји општа пракса да се у исто време саопшти одговорност за један задатак и одговарајући autoritet за njegovo izvođenje. Као средство за саопштавање обично се бирају заповести, memorandumi ili raspisi.

Često nastaje пометња и неефикасност када један потчинjeni mora za učinak da odgovara nekolicini prepostavljenih, jer dok sluša заповести jedног prepostavljenog, povrediće uputstva другог. Таква ситуација омета и нацело о јединству командovanja, које је тако bitno за успех у рату. Prema tome, u svakoj војној организациској структури линије одговорности i autoriteta moraju se повуći tako da se obezbedi pojedinačna odговорност.

Potsetićemo на то да је једно од основних нацела војних snaga да се обезбеди максимална decentralizacija. Ovo нацело мора се имати на уму када се врши расчланјавање или развијање организациске структуре. Stoga se autoritet i odgovornost moraju decentralizovati u највећој meri, ali tako да ова буде u saglasnosti sa подесном контролом. Maksimum decentralizacije одређен је minimumom administrativne kontrole која се мора одржавати. Razumljivo je da изврши орган на mestu operacija има ситуацију иnjene проблеме u rukama bolje nego лице u некој dalekoj komandi. Prema tome, maksimum decentralizacije пружиće autoritet i odgovornost, потребне за savladavanje постојећих услова, onim službenicima који су u најповолjnijem položaju za razumevanje date situacije.

Organizačiska struktura treba da je što jednostavnija sa prostim, neposrednim linijama autoriteta i odgovornosti. „Empajer Bilding“* je sagrađen kada je jedna organizacija

* „Empire Building“ — највећи oblakoder u Nju Jorku. — Prim. prev.

postala nepotrebno velika i složena za obavljanje svoje funkcije. Svaka težnja prema „Empajer bildingu“ mora se zauzdati. U vezi toga treba voditi računa da se izbegnu nepotrebne komplikacije u organizaciji, izazvane uvođenjem suvišnog broja organizacijskih elemenata zato da bi manje delatnosti stekle izvesno priznanje. Takve zapletenosti u organizacijskoj strukturi mogu lako da dovedu do ponavljanja, podudaranja* i šupljina u izvršavanju zadataka. Međutim, ove mane češće proizlaze iz neuspele podele odgovornosti i autoriteta zbog slabih definicija funkcija. Ponavljanje i podudaranje dešava se kada iste funkcije dođu u nadležnost nekolicine vojnih izvršnih organa. Šupljine se pojavljuju kada se ne zna za postojanje neke funkcije, kada za njeno vršenje nije ništa podesno u strukturi predviđeno, ili kada neki službenik nije shvatio da je odgovoran za njeno vršenje. Ponekad ovi organizacijski nedostaci postoje duže vremena pre nego što se primete. Takvi slučajevi mogu lako da otežaju napor organizacije da postigne svoje ciljeve.

Uopšte, dobra je politika ako se na svakom stepenu organizacije primenjuju saobrazni metodi organizacijske strukture. Ova politika imaće za posledicu sličnu strukturu na svakom stepenu i daće, stoga, jednostavan osnov za opšte razumevanje ukupne strukture i pomoći u upoznavanju tačnog mesta organizacijskih odgovornosti. Ona, takođe, uprošćava odnose i postupke i olakšava koordinaciju i saradnju.

Vrste organizacijske strukture

Nije moguće utvrditi nekoliko različitih i konačnih „tipova“ organizacije, prema kojima bi se mogle razvrstati sve razne organizacije širom sveta. Očigledno je da postoji bezbroj organizacija koje se međusobno razlikuju po vrsti strukture u raznim organizacijskim nijansama. Pored toga, jedna velika organizacija može po svojstvima i svojim raznim organizacijskim elementima da spada u nekoliko organizacijskih vrsta. Ali, u cilju analize i boljeg shvatanja, potrebno je utvrditi nekoliko vrsta koje će, u raznim kombinacijama, obuhvatiti

* Pod ponavljanjem i podudaranjem pisac podrazumeva činjenicu kada se funkcije dvaju organa delimično ili u celosti podudaraju. — Prim. red.

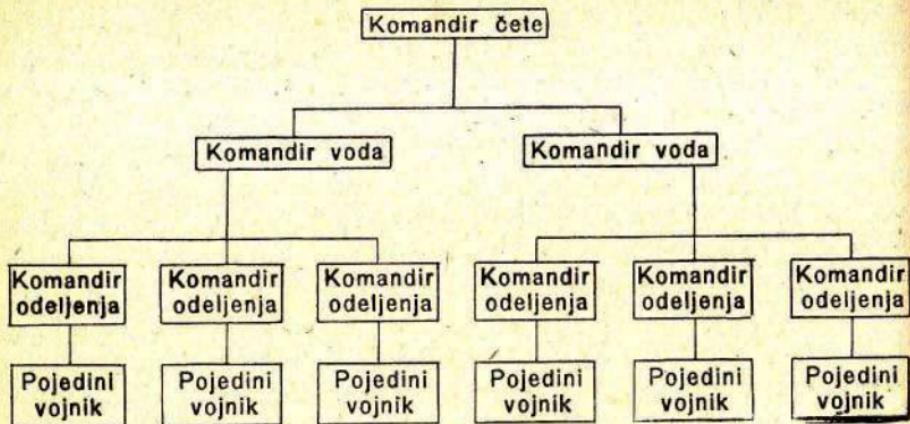
različite organizacije. Sledеće vrste organizacijske strukture su opštepriznate kao prihvatljive: 1) liniska ili hijerarhiska organizacija, 2) liniska i štabna organizacija, 3) funkciska organizacija, 4) odborska organizacija.

Ma da je postojeća vojna organizacija liniske i štabne vrste, ipak je poznavanje ostalih tipova bitno za razumevanje vojne organizacije. U daljem razmatranju svaka vrsta biće obrađena kao da je odvojena i različita i kao da ne postoji razne nijanse i postupnosti. Ovaj metod olakšaće jasnoću misli.

Liniska ili hijerarhiska vrsta organizacije. Ova vrsta organizacijske strukture ubraja se ponekad u vojnu vrstu ma da nju ne koristi nijedna savremena vojna organizacija u bilo kom stanju i obimu. Ova klasifikacija možda ima svoje poreklo u ranim počecima vojne organizacije, koji datiraju, kao što smo već naveli, od pre nekoliko vekova. Ovo ime je možda dato i zato što ovaj tip utvrđuje autoritet i odgovornost u direktnom lancu komandovanja, slično toku komandovanja u vojnim borbenim jedinicama. Ovakva vrsta strukture prikazana je dijagramski na šembi 5.

Struktura koja je prikazana na šembi 5 verovatno je najstariji i najjednostavniji tip organizacije. Kada neka organizacija dostigne velike razmere, izvršnim organima postaje nemoguće da obavljaju svoje dužnosti bez pomoći štaba. Liniska organizacija nema štaba, te je ova vrsta strukture ograničena na male organizacije. Ona ima proste i direktne linije autoriteta i odgovornosti. Organizacijska struktura artiljeriske baterije koja je pokazana na šembi 1, takođe je jedan od malo primera ove vrste organizacije među vojnim organizacijskim elementima. Linije autoriteta i odgovornosti su vertikalne. Svaki od dvojice komandira vodova pokazanih na šembi 5 nezavisan je od drugog i odgovoran je samo komandiru čete, čije, pak, zapovesti idu pravom linijom preko komandira voda do svakog pojedinog vojnika.

U ovoj vrsti organizacije odgovornost i autoritet svakog položaja utvrđeni su potpuno i konačno. Jedinstvo komandovanja prodire svuda. Zapovesti i uputstva se mogu izvršiti odmah. Disciplina se može lako održavati zato što postoje jednostavne i direktne linije autoriteta i što se u svim tačkama u kojima se vrši akcija nalazi izvršni organ sa potrebnim autoritetom. Ako su izvršni organi sposobni, brzi i odlučni,



Šema 5. — Liniska organizacija

akcija napreduje od vrha. Ovo uređenje pruža efikasnost i olakšava elastičnost.

Međutim, postoji nekoliko ozbiljnih nezgodnih strana ove vrste organizacijske strukture. Kada jedna organizacija, koja koristi ovu strukturu, raste i širi se, sve veći teret padaće na izvršne organe, jer je broj tih organa ograničen na svakom stepenu. Njihovo radno vreme biće zauzeto obilnošću detalja koji ostavljaju malo vremena za refleksivno razmišljanje i druge administrativne funkcije rukovođenja. Liniska organizacija ne koristi specijalizaciju ni u kakvom stepenu i nema nikakve koordinacije. Stoga sva saradnja i koordinacija postoji više zbog nekog izvršnog organa jake volje koji ih više ili manje forsira.

Organacija linije i štaba. Neki autoriteti pripisuju američkom inžinjeru Haringtonu Emersonu uvođenje liniskog i štabnog tipa organizacijske strukture u američku industriju i trgovinu. On je za vreme Francusko-pruskog rata bio u Evropi i sav je bio prožet strahovitom efikasnošću nemacke ratne maštine. U vezi toga on piše:

„Fon Moltke je shvatio da postoje prirodni zakoni koji su jači od svih njegovih opštih zapovesti i da će one biti utoliko efikasnije, ukoliko budu bolje koristile prirodne zakone. Stoga je stvorio generalštab od specijalista, oficira, studenata i stručnjaka koji su bili upoznati i iskusni u poznavanju prirodnih

zakona; sa njihovim znanjem on je opremio vojsku, planirao pohode i izvršavao planove. Planovi njegovog generalštaba sprečili su donošenje zapovesti, suprotnih prirodnim zakonima; on je potstakao izdavanje zapovesti saglasnih sa zakonima prirode... Bizmarkov glavni cilj nije bio da osvoji Austriju ili Francusku, već da izgradi Prusku i Nemačku, a instrument za to bila je vojska sa novom organizacijom".¹⁾

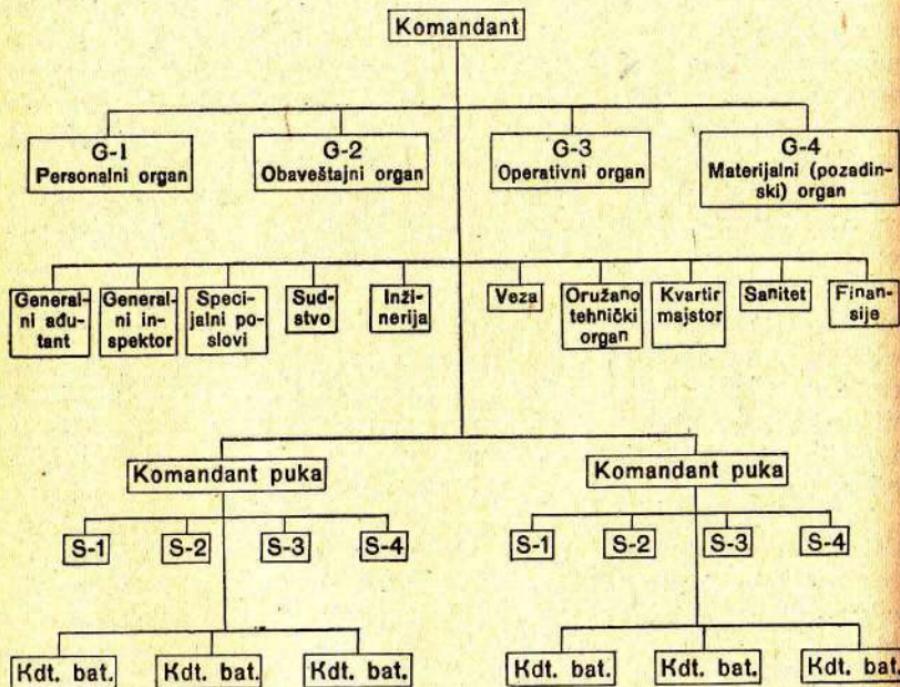
Emersonova zapažanja u pogledu nemačke ratne mašine ubedila su ga da američka industrija sa uspehom može da usvoji načelo štabnog planiranja. On je stoga postao pobornik liniskog i štabnog oblika organizacione strukture za industriju i trgovinu.

Mišljenje Harringtona Emersona postaje još značajnije ako ponovimo da ga je prvi put izneo 1911 godine. Kada dužnosti jednog izvršnog organa u liniskoj organizaciji postanu isuviše mnogobrojne i složene, da bi mogao lično da ih obavlja, on traži službu štaba. Pošto članovi štaba postaju savetodavni specijalisti liniskog izvršnog organa i ne mogu da daju nikakve zapovesti liniskim potčinjenim, organizacija će delovati po načelu linije i štaba. Radi ilustracije, šema na sledećoj strani pokazuje vojnu linisku i štabnu strukturu.

Na šemi 6 može se videti da je organizacija linije i štaba kombinacija liniske organizacije sa štabnom funkcijom. Linija dejstvuje isto onako kao što je ranije opisano kod pravoliniske organizacije. Međutim, kod ove vrste strukture izvršni organi linije koriste blagodet štabnih specijalista koji ih pomažu i savetuju. Funkcije koje preuzima štab, kao personalna, obaveštajna, operativna i materijalna (pozadinska), obično su izrasle iz funkcija rukovođenja koje su prvobitno bile smeštene u liniji. One su, dakle, rezultat evolucije funkcija iz linije. Prema tome, štabna funkcija se mora pridodati liniskoj funkciji na svakom stepenu komandovanja. Kao što je napomenuto ranije, štab se ne nalazi u prvobitnom lancu komandovanja. Ali u radu štab razvija specijalizaciju rukovođenja. Zato je predviđanje rukovodeće specijalizacije cilj organizacije štaba. Međutim, članovi nekog štaba ne mogu da izdaju zapovesti neposredno članovima organizacije, izuzev članovima svog sopstvenog štabnog odjeljenja, jer nemaju nikakvo pravo komandovanja. Njihove preporuke i uputstva moraju se izvršavati po nadležnoj liniji izvršnog organa i na osnovu njegovog autoriteta.

Kao što je spomenuto ranije, kod oružanih snaga preovlađuje tip linije i štaba organizacijske strukture.

Iz prethodnog razmatranja može se videti da organizacija tipa linije i štaba obuhvata većinu preimjučstava linijske organizacije, a u isto vreme otklanja većinu njenih nezgodnih strana. Upotreboom štaba potpomognuta je i specijalizacija. Izvršnim organima je moguće da posvete više vremena svojim funkcijama rukovođenja. Organizacija sa takvom struktrom ima veću elastičnost, jer je štab sposoban da apsorbuje nove funkcije ili da izmeni stare a da ne remeti organizacijske linije.



Šema 6. — Organizacija tipa linije i štaba

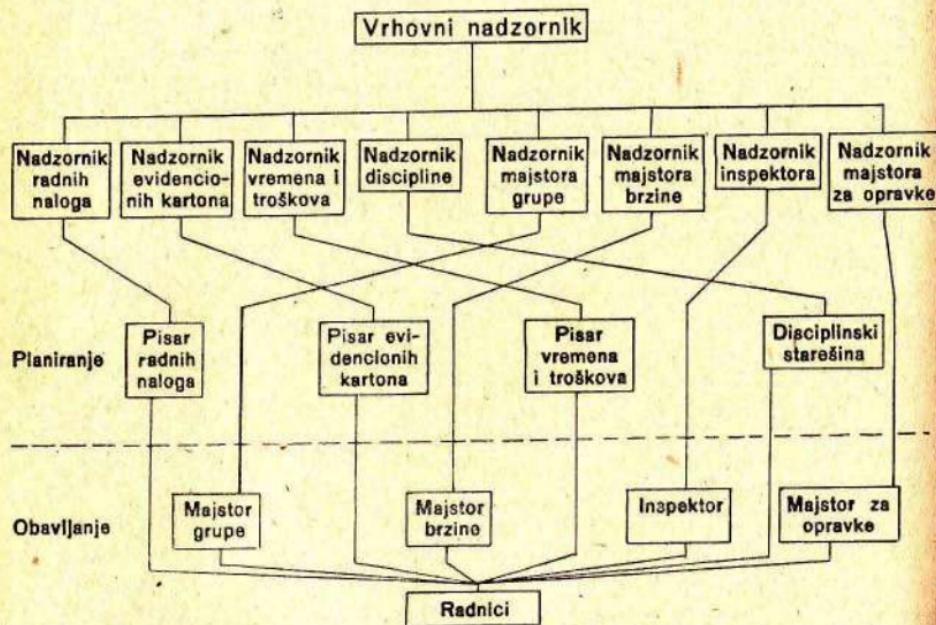
Naravno, organizacija tipa linije i štaba ima i neke nezgodne strane. Uvek postoji opasnost da će primaoci saveta štaba u potčinjenim jedinicama takav savet shvatiti kao zapo-

vest. Takva situacija prouzrokuje znatnu pometnju i može da ima ozbiljne posledice. Dalje, izvršni organi linije mogu da se pouzdaju u svoje štabove u tolikoj meri da se odreknu svojih dužnosti rukovođenja. Štetne posledice takvih uslova su suviše mnogobrojne da bi se moglo mudrovati o njima. Pošto je oficir koji komanduje strogo odgovoran za svoju komandu, postoji rizik da će štabni oficiri ponekad dati lako mislena ili nepreporučljiva mišljenja, smatrajući da nisu odgovorni za uspeh poduhvata.

Funkciska organizacija. Frederik V. Tejlor je smatrao, kad se već upotrebljava dobro plaćeni štab specijalista da bi pružao pomoć i davao savete, onda treba po njegovim savetima i postupati. On je verovao da se to ne dešava kod oblika organizacije linije i štaba, jer mnogi izvršni organi linije smatraju da znaju o svom poslu više od specijalista štaba. Zbog toga izvršni organ jake volje može lako da potceni savet koji mu se daje. Stoga je Tejlor zaključio da bi svi štabni izvršni organi trebalo da imaju neposrednu i potpunu kontrolu na polju svojih specijalizovanih delatnosti. Tako bi oni u pogledu svojih naročitih funkcija imali u celom postrojenju vlast zapovedanja.

Naprimjer, u radionici bi se postavio jedan inspektor da bude u neposrednom dodiru sa radnicima. Ukoliko bi se ticalo funkcije kontrole, ovaj inspektor bi imao viši autoritet od predradnika pojedinih radnika. Isti uslov bi postojao i u pogledu drugih funkcija. Tejlor je verovao da normalni predradnik radionice ima suviše mnogo funkcija da bi ih mogao efikasno obavljati. Prema tome, on je posao predradnika podelio u osam zasebnih funkcija, a sa svakom od ovih osam funkcija zaduženi su specijalni ljudi. Ovaj sistem je uveo novu vrstu predradnika. Njegov posao je podeljen u sledećih osam funkcija: pisar radnih naloga i uputa, pisar evidencionalih kartona, lice za obračun vremena i troškova, disciplinski starašina radionice, majstor grupe, majstor brzine, nadzornik i majstor za opravke. Kako vojska nikad nije imala i verovatno nikad neće ni imati potpunu funkcijsku organizaciju kao takvu, potrebno je da uzmemо primer iz industrije. Šema 7 pretstavlja funkcijsku organizaciju kakva se uveliko upotrebljava u industriji. Čak i danas ova vrsta organizacije može se naći u upotrebi. Na šemi se može videti da su dužnosti, koje su ranije obavljali predradnici, podeljene u dve široke klase, pla-

niranje i izvršenje, kao što je to naznačeno isprekidanom horizontalnom linijom. Funkcije planiranja obavljaju se u kancelariji, a funkcije izvršenja u radionici. Ustvari, svaki radnik ima osam majstora. Zato se u potpunoj funkciskoj organizaciji svaki radnik za svaku fazu rada obraća drugom prepostavnjenu. Henri L. Gent pokušao je da ispravi ovaj uslov zaustavljući potpunu funkcionalizaciju kod predradnika koji, prema njegovom mišljenju, ima više inteligencije nego radnik i stoga može efikasno da postupi po uputstvima dobivenim od nekoliko viših autoriteta. Ova teorija je prepostavljala da će se radnik zbuniti ako bude odgovoran osmorici viših organa. Međutim, izgleda da se u savremenoj industriji malo koristi potpun funkcijski tip organizacione strukture.



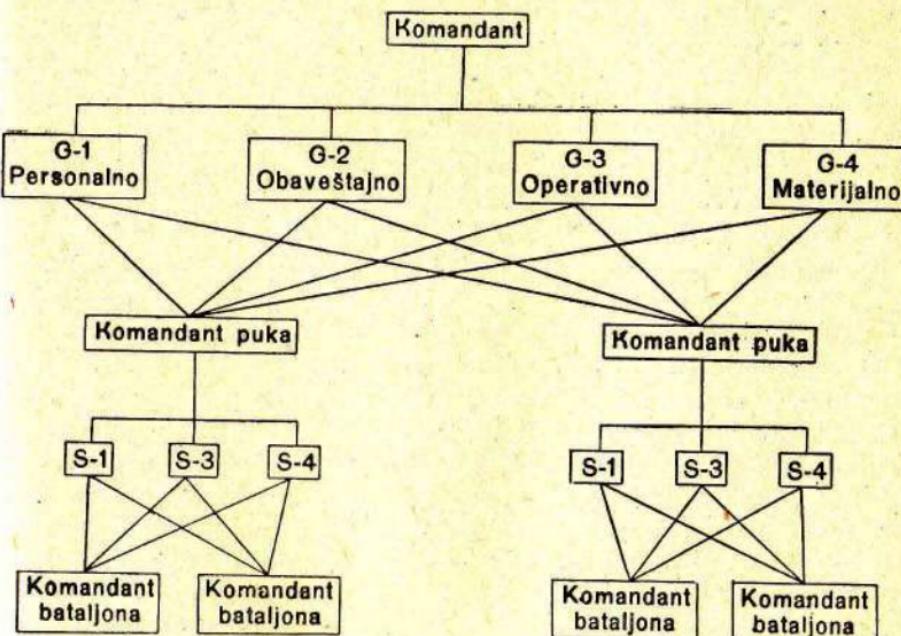
Šema 7. — Funkcijska organizacija

Funkcijska organizacija iskorišćuje načelo specijalizacije do najvećeg stepena. Za veće funkcije svojih zadataka radnici imaju na raspoloženju savet i nadzor specijalista. Postoji decentralizacija autoriteta, a liniski izvršni organi su time oslo-

bođeni mnogih odluka u pojedinostima. Umne i fizičke funkcije razdvojene su jasno i konačno. Kako se od nadzornika zahteva da znaju samo usko polje svoje naročite funkcije, srazmerno je lako naći podesne nadzornike.

Međutim, ovaj tip strukture ima mnogo nezgodnih strana. Kontrola je oslabljena, jer je vanredno teško kontrolisati mnoge zasebne funkcije. Disciplina trpi zbog veoma decentralizovanog i široko rasplinutog autoriteta, a posledica toga biće verovatno slab moral. Preterivanje u specijalizaciji, do koga može lako doći, stvara povećane radne troškove koji se ne nadoknađuju povećanom efikasnošću. Daleko sprovedena podela kontrole usporava brzinu akcije. Zatim, zbog nedostatka jedinstva u komandovanju, ne postoji proste i direktnе linije autoriteta i odgovornosti.

Funkciska vrsta organizacijske strukture nalazi slabu primenu u vojnoj organizaciji. Bilo bi zanimljivo ispitati efekat funkcionalizacije neke organizacije vojske. Pešadijska divizija izgledala bi otprilike ovako:



Šema 8. — Vrsta funkciske vojne organizacije

Treba primetiti da čak i gornja šema ne funkcionališe potpuno pešadisku diviziju. Najviša tačka dostigla bi se kada bi svako pukovsko odeljenje S-1 obaveštavalo neposredno G-1, a svako S-2 neposredno odeljenje G-2, itd. Moramo da skrenemo pažnju čitaocu da vojska nikada nije koristila potpuno funkcionalisanu organizacionu strukturu. Očigledno je da se vojni kanali komandovanja ne bi mogli održati u takvoj organizaciji. Štabni oficiri nemaju autoriteta i govore samo u komandantovo ime.

Odborska organizacija. Odborska organizacija je grupa od dva ili više naročito kvalifikovanih lica koja su određena da razmenom misli razmotre ili reše neki problem. Takva organizacija može se obrazovati radi uređenja pojedinačnog problema ili može da predstavlja stalan odbor za razmatranje niza sličnih problema. Njen rad je čisto savetodavan, jer odbor je štabni organizatorski element i retko ima autoritet linije. Pre njegovog obrazovanja treba obratiti veliku pažnju na članstvo i svrhu odbora.

Za veličinu odbora ne postoji nikakav propis. Ali, on ne treba da bude toliko veliki da postane trom. S druge strane, odbor treba da ima dovoljno članova da bi se oživela diskusija i obezbedilo iznošenje pogleda zainteresovanih delatnosti. Prema tome, delatnosti koje su najviše zainteresovane za problem ili probleme trebalo bi da imaju prvenstvo za članstvo u odboru. Naročito je važno da se izabere predsednik koji ima i administrativnu sposobnost i rasuđivanje puno takta, jer će on voditi rad odbora. Odbori viših stepena treba da imaju sekretarijat koji obaveštava članove o sastancima dostavljajući im potreban materijal. U pogledu broja sastanaka koje treba održati ne postoji nikakvo kruto pravilo, ali oni treba da budu dovoljno česti da bi se omogućio temeljiti posao od vrednosti.

Jedno od najvažnijih preimุćstava odborske organizacije leži u tome što podupire jedinstvo akcije. Ovo preimуćstvo je od naročite važnosti u velikim, jako raširenim organizacijama. Ako je svaka zainteresovana delatnost imala glas kod rešavanja problema, verovatno je da će rezultat biti oduševljeno prihvatanje i efikasnost. Iz razmene raznih gledišta mogu se izroditи nove ideje i novine od vrednosti. Primena odbora može, takođe, da razvije uravnotežene poglede u organizacionom planiranju i smernicama, pošto svi zainteresovani elementi imaju svoj glas u rešavanju.

Ali, odbori troše mnogo vremena i skupi su. To naročito važi kada su sastavljeni od vrhovnih izvršnih organa čije je vreme vanredno skupoceno i ograničeno. Sviše često odluka koju je odbor doneo ne pretstavlja skup najboljih misli članova, već kompromis da bi se savladali prigovori nekog tvrdo-glavog člana. Članovi odbora vrlo često stavlju lična ili resorna razmatranja iznad interesa ukupne organizacije. Dešava se i da rečit i jak član pridobije nekog slabog člana. Tako, vrlo često, jak presednik vrši nesrazmeran uticaj na odluke svog odbora.

Međutim, i pored ovih nedostataka odborski oblik organizaciske strukture široko se primenjuje kako u vojnoj, tako i u industriskoj organizaciji.

Organizaciske šeme i priručnici

O r g a n i z a c i s k e š e m e. Organizaciska šema daje grafičku sliku organizaciske strukture, pokazujući linije autoriteta i odgovornosti, zajedno sa odnosima funkcija. Zatim, ona otkriva specifičnu podelu funkcija, obično sa navođenjem pojedinačnih imena. Tako šema ima dvostruku svrhu — razbijavanje organizaciske strukture za pojedine članove i iznošenje organizacije za one delatnosti koje su pozvane da dolaze u čest dodir sa njom. Ona se, takođe, lako može upotrebiti kao sredstvo kod razvijanja organizacije. Pored grafičke slike organizacije, uobičajena je i dopuna sa kratkim objašnjenjima odnosa, funkcija i metoda. Mnoge vojne jedinice utvrđene su takođe pomoću formacija koje obično daju dalje objašnjenje funkcija, odnosa i tehničkih pojedinosti, propisanih pravilima vojske i drugih.

Šeme vojne organizacije mogu se podeliti u ove vrste:

a) šeme koje prvenstveno daju sliku odnosa između raznih elemenata organizacije poznate su kao **s t r u k t u r n e**;

b) šeme koje daju sliku podele odgovornosti ili dužnosti na specifične organizaciske elemente poznate su kao **f u n k - c i s k e**, i na njima je funkcija, dodeljena svakom elementu, naznačena u pravougaoniku koji pretstavlja taj element;

c) šeme koje se prvenstveno upotrebljavaju da bi se pokazala imena, položaji, titule i činovi pojedinaca u organizaciji zovu se **p o l o ž a j n e š e m e**;

d) kombinacija dvé ili više gornjih vrsta zove se k o m b i n o v a n a š e m a.

Organizaciske šeme imaju svoju najveću vrednost ako su ažurne. Sem toga, one će imati malo vrednosti ako se ne daju u ruke onim licima koja bi, razumevajući ih potpuno, imala najviše koristi od njih. Vojne snage se obično pridržavaju ovih načela u korišćenju organizaciskih šema. Njima su šeme zbog velikih razmera vojne organizacije potrebnije nego poslovnoj organizaciji. Strukturne šeme su vojnoj organizaciji potrebne, jer otkrivaju specifične odnose. Šemama treba priložiti objašnjenja organizaciskih kontura koje se ne mogu pretstaviti grafički.

Organizacijski priručnici. Upotreba organizacijskih šema je ograničena, jer one pretstavljaju samo grafičko prikazivanje organizacijskog autoriteta i odgovornosti i njihove odnose. Zato se preporučuje da se ove šeme dopune objašnjnjem svrhe autoriteta i odgovornosti svakog položaja. To je zadatak organizacijskog priručnika. Webster Robinson tvrdi:

„Međutim, pomoću priručnika odnosi između odeljenja i između funkcija u odeljenju postaće radniku jasni. Radi njega tačno su definisani svrha autoriteta i odgovornosti svakog položaja i pojedinca koji su navedeni na ličnom grafikonu. Da rezimiramo: priručnik organizacije detaljno objašnjava grupisanje funkcija i linija autoriteta koje organizacijska šema može da pretstavi funkciski samo u konturama, i utvrđuje definitivno granice individualne kontrole“.²⁾

Organizacijski priručnik može da pruži dobar izvor pri donošenju odluka po pitanjima autoriteta, odgovornosti ili funkciskih odnosa organizacije. On je od naročite vrednosti za onog člana organizacije koji želi da razume rad svoje organizacije. Čim je dobio ovo obaveštenje, on će biti efikasniji i korisniji član organizacije. Takav priručnik je, zajedno sa organizacijskim šemama, od velike vrednosti kod oružanih snaga u kojima se izvršni organi menjaju brže nego u industriji. Oni omogućavaju novodošlome da brzo pohvata operativne konce organizacije.

Harington Emerson je pre mnogo godina izrekao jedno oštro i jezgrovito tvrđenje o organizaciji, koje je tačno i za savremenu organizaciju, kao što je bilo i onda kada je izrečeno. On je tvrdio: „Krnja organizacija je najteža bolest industrije“.³⁾ Neki ljudi misle da će se uštedeti mnogo troškova i

truda ako puste da se neka organizacija razvija i širi sama od sebe, kako ume i zna, a da će ipak efikasno dejstvovati. Ponekad izgleda da pogrešno postavljena organizacija radi efikasno i korisno. Neki skeptici tvrde da su time opovrgnuta načela naučne organizacije. Međutim, tačno ispitivanje dotične organizacije verovatno će otkriti da ona može da dejstvuje tako zato što njome rukovodi grupa vanredno sposobnih ljudi. Ovo neće ostati zanavek i kada oni odu, organizacija će se naći pred ozbiljnim teškoćama.

Takva situacija samo obmanjuje i dovešće do potcenjivanja organizacijske strukture. Ali, čak i kada njome rukovodi grupa sposobnih izvršnih organa, slaba struktura donosi mnogo štete zbog ponavljanja, šupljina i tačaka trenja. Zatim, pogrešno postavljena organizacija ne pomaže u razvijanju dobrih vojnih izvršnih organa i obmanjuje svoje sopstvene rukovodioce. Logična, dobro uravnotežena organizacijska struktura doprinosi razvijanju sposobnih izvršnih organa i ima za posledicu maksimalnu efikasnost i korisnost dejstva.

¹⁾ Emerson, Harrington, „The Twelve Principles of Efficiency“, strane 46—47, New York, The Engineering Magazine Co., Copyright; 1917, uslužnošću McGraw Hill Book Company, Inc.

²⁾ Robinson, Webster, „Fundamentals of Business Organization“, strane 74—75, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1925.

³⁾ Emerson, Harrington, o.p. cit., strana 29.

Glava jedanaesta

POJAM VOJNE LINIJE

Definicija i priroda vojne linije

Pitersen i Ploumen tvrde „da će jasno shvatanje organizacije linije i štaba u praksi biti olakšano analizom i proučavanjem odnosa koji vladaju u vojsci Sjedinjenih Država“.¹⁾ Kao što smo videli u glavi II, vojno rukovođenje i vojna organizacija su se javili sa prvom plemenskom organizacijom. U to doba svi članovi plemena bili su grupisani pod voćstvom jednog lica — starešine plemena. On nije imao štab koji bi mu pomagao, niti su postojali međučinovi komandovanja. Kada se povećalo stanovništvo, pleme je postalo veće, i naposletku je bilo suviše veliko da bi ga vodio pojedinač. Ali, plemenom se moralo rukovoditi efikasno; u bici se morala vršiti kontrola ako se htela pobeda. Tako se razvila praksa upotrebe potčinjenih komandačata. Nije postojao još nikakav štab, već se stvorilo ono što je danas poznato kao vojni lanac potčinjenosti. Uvođenje u ovaj sistem označava početak „linije“ u vojnoj terminologiji.

Vojna linija se prema definiciji sastoji iz jedinica vojske koje dolaze u dodir sa neprijateljem i stvarno obavljaju borbene zadatke. Postoje izvesne razlike u mišljenju o tome koje rodove vojske treba uključiti u ovu kategoriju. Obično se kao delovi linije smatraju pešadija, artiljerija, tenkovi, inžinerija i veza. Ove jedinice često se ubrajaju u rodove vojske nasuprot „službama“. „Priručnik generalštarnog oficira“ definiše službe kao „delove vojske čiji je prvenstveni zadatak da pruže neboračku podršku drugim sastavima“. Inžinerija, veza i hemiske jedinice imaju kako boračke funkcije, tako i funkcije „službe“.

Pre Prvog svetskog rata, uglavnom, smatralo se da se linija kopnenih snaga sastoji samo iz tri roda: pešadije, konjice i artiljerije. Međutim, sa Prvim svetskim ratom razvoj i složenost ratovanja uzeli su maha velikom brzinom. To je uslovilo sve veću specijalizaciju koja je u Drugom svetskom ratu došla do vrhunca kod borbenih sastava koji koriste radar, raketna oružja, amfibiska vozila, atomsku bombu, avione sa strahovitim karakteristikama dejstva, vazdušnodesantne trupe. Lako se može zamisliti velika specijalizacija koju zahteva upotreba takvih sredstava ratovanja. Sva ova nova oprema uvedena je u jedinice linije i zajedno upotrebljena protiv neprijatelja. Takva je savremena vojna linija. Stremljenje za novim specijalizacijama nastavlja se i donosi nove probleme u dopunjavanju jedinica linije. U prošlosti problem je bio stapanje pešadije, konjice i artiljerije u efikasnu spregu za upotrebu protiv neprijatelja. U savremenom, pak, ratovanju radi se o stapanju vojske, mornarice i vazduhoplovstva, sa njihovim mnogim, visoko specijalizovanim ratnim oruđima, u spregu koja se može upotrebiti protiv neprijatelja sa maksimalnom efikasnošću.

Mnogi pisci govore o organizaciji linije kao „primarnom“ obliku organizacije, a štaba kao „sekundarnom“. Ovo razlikovanje slaže se sa položajem prvenstva koji linija uživa, a posledica toga je činjenica da ona služi primarnom cilju. Kod vojnih snaga, isto kao i u industriji, uspeh ili neuspeh čitave organizacije zavise od linije. Ako neprijatelja treba tući, to se mora izvršiti dejstvom linije. Jedini razlog za postojanje službi, štaba ili kog drugog organizacijskog elementa je da podupire liniju. U subjektivnom oduševljenju zbog obavljanja svojih vojnih dužnosti, čovek ponekad zaboravlja ovu činjenicu. Ali, ako treba postići ciljeve organizacije i uništenje neprijatelja, svi članovi organizacije moraju da shvate prvenstven i bitan položaj linije.

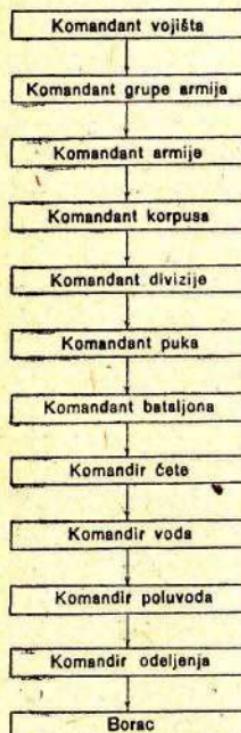
Organizacija linije vojske i vazduhoplovstva. U suštini, vojno komandovanje vrši se kroz organizaciju linije. Ovo uređenje prikazano je liniskom organizacijom vojišta koja je data u vidu dijagrama na šemi 9. U tom grafikonu linija organizacije pruža se od komande vojišta, kako to pokazuju strelice, do borca. Iz te šeme može se videti da liniska organizacija otelovljava vojni hijerarhiski

lanac, dok su autoritet i odgovornost jasno utvrđeni u neposrednom lancu komandovanja. Načelo jedinstva komandovanja pažljivo je sprovedeno pravim tokom autoriteta koji svakog komandanta čini odgovornim za njegove potčinjene jedinice samo jednom višem autoritetu. Na taj način, postoji samo jedan kanal liniskog autoriteta. U takvoj neposrednoj devoluciji liniskog autoriteta ne bi trebalo nikada da bude sumnje u pogledu mogućnosti uključivanja nekog novog autoriteta.

Kao što se može videti iz šeme 9, vojne organizacione jedinice rastu odozdo nagore sve do vrha. Takav vojni lanac potčinjenosti teži da odvoji funkcije administrativnog od funkcija operativnog rukovođenja. Na nivoima vojišta, grupe armija i armije liniske organizacije svrha autoriteta i odgovornosti mora, očigledno, da bude postavljena na širokoj osnovi. Vojni izvršni organi na ovom nivou više su zainteresovani u organskim vojno-rukovodećim funkcijama planiranja i organizovanja nego komandanati nižih jedinica. Njihove su dužnosti stoga po prirodi više administrativne nego operativne. Kada se dođe do nižih jedinica liniske organizacije, dužnosti komandanata ili izvršnih organa odnose se više na operativno izvršavanje i rukovođenje. Stoga, ukoliko se više približavamo samom bojnom polju, komandanati su sve zainteresovani za rukovodeće funkcije komandovanja i kontrolisanja. Ova postupnost kulminira u poluvodu i odeljenju, gde je operativna specijalizacija obično u potpunosti izvršena. Maksimum u specijalizaciji dostignut je u borcu koji povlači obaraču svoje puške, u mitraljescu koji pritiskuje

Šema 9. —
Organizacija
vojne linije

na obaraču svog oruđa, ili artiljercu koji vuče okidač svoga topa. Zanimljivo je da je liniska organizacija vazduhoplovstva paralelna organizaciji vojske. Različiti stepeni komandovanja, ako se uporedi sa stepenima vojske, izgledaju ovako:



Vazduhoplovstvo	Vojska
Komanda vazduhoplovstva (Air Command)	Grupa armija (Front)
Vazduhoplovna snaga (Air Force)	Armija
Vazduhoplovni korpus (Air Corps)	Korpus
Vazduhoplovna divizija (Air Division)	Divizija
Vazduhoplovna flotila-brigada (Wing)	Brigada
Vazduhoplovni puk (Group)	Puk
Vazduhoplovna grupa (Squadron)	Bataljon
Eskadrila (Flight)	Četa

Međutim, treba uočiti da se grupisanje borbenih aviona (za bombardovanje, borbu i izviđanje) u jednu komandu ne proteže čak do dole kao kod kopnenih snaga, kod kojih je normalno da se i na stepenu bataljona nađe više vrsta oružja. Ali, u vazduhoplovstvu grupisanje raznih borbenih aviona u jednu komandu obično ide samo do „vazduhoplovne snage“. Tako je komanda korpusa obično sastavljena samo od bombardera ili lovaca. Izviđački avioni su obično grupisani u flotilu (brigadu). Međutim, u naročitim situacijama, u kombinovanoj grupi ulazi više tipova borbenih aviona.

Linijska organizacija mornarice. Ministarstvo mornarice, opisujući u jednom napisu organizaciju i uređenje mornarice, razmatra u jednoj od završnih glava plovne snage, opštete poznate kao operativne snage, a koje, pak, odgovaraju linijskoj organizaciji vojske. Napis naglašava njen bitan položaj u Ministarstvu mornarice:

„Trebalo je dugo vremena da najzad stignemo do brodova na moru, do njihovih aviona i ostalih elemenata operativnih snaga. Međutim, oni dolaze, naravno, kao vrhunac svega, jer svaka ranije opisana delatnost, u Aveniji Ustava (Constitution Avenue)* i u izabranim stanicama, postoji, kao što je već naglašeno, samo za upravljanje i podršku flote“.²⁾

Ma da su mornaričke linije komandovanja veoma slične odgovarajućim linijama vojske i vazduhoplovstva, one nisu stalno utvrđene, pošto su pomorske operativne snage često organizovane kao združene snage (task force) koje su podesnije za

* Ovde se misli na Ministarstvo ratne mornarice koje se nalazi u Aveniji Ustava. — Prim. red.

rešavanje datog zadatka. I kada se menja komandant velikih pomorskih združenih snaga, one obično dobijaju novu oznaku. Naprimer, u Drugom svetskom ratu brodovi koji su sačinjavali „Združenu snagu 58“ i „Združenu snagu 38“ bili su praktično identični. A, ipak, kada je smenjen komandant „Združene snage 58“, ona je dobila oznaku kao „Združena snaga 38“. Dalje, sa potrebom da se u Drugom svetskom ratu učestvuje sa vojskom u nizu zajedničkih operacija, pojavila se i težnja da se visoka mornarička komanda izmeni od komande flote u regionalne komande.* Međutim, treba imati na umu da su kanali komandovanja u organizaciji linije sasvim isti u vojsci, mornarici ili vazduhoplovstvu. Jedinstvo komandovanja preovlađuje u sve tri organizacije. Da ono postoji i u liniji organizacije mornarice, potvrđuju ove reči: „Komandovanje na svakom stepenu mornarice, od vrhovnog komandanta ili posleratnog načelnika pomorskih operacija sve do lovca podmornica, uslovljava najveću koncentraciju autoriteta i odgovornošt u jednom licu“.³⁾

„Jedinica“ koja je najmanji element linije u mornarici sastoji se iz jednog ili više brodova, obično istog tipa, naprimjer, krstarica ili razarača. „Odeljenje“ se sastoji iz dva ili više brodova istog tipa. Sledeći viši element na koji se nailazi u liniji je „divizija“ koja se sastoji od dva odeljenja od po dva broda. Dve ili više divizija sa komandantskim brodom čine „eskadru“. Eskadrom obično komanduje mlađi pomorski kapetan. Dve ili više eskadri sačinjavaju „flotilu“ koja normalno stoji pod komandom starijeg kapetana.

Kao što je ranije pomenuto, mornarica u znatnoj meri primenjuje organizaciju združenih snaga. Navedeno grupisanje uglavnom je potrebno zato što pruža prilično stalnu administrativnu kontrolu. Pošto je svaki brod jedinica koja je, uglavnom, dovoljno samostalna, uređaj združenih snaga pruža visok stepen elastičnosti. Združene snage se mogu tako organizovati da odgovaraju zahtevima datog zadatka. Kao što to izlaze jedna publikacija mornarice, združene snage „mogu da budu sastavljene od identičnih administrativnih jedinica pod istim komandantom ili pak, čitava flota, slična slavnoj „Združenoj snazi 58“ u Drugom svetskom ratu, koja je bila veća od čitavih mornarica izvesnih država“. Pomorske zdru-

* Naprimer, Komanda Sredozemlja, Zapadnog Pacifika. — Prim. red.

žene snage mogu se podeliti u „združene grupe“, a ove u „združene jedinice“.

Uopšte uzev, „flota“ se može uzeti kao najveći organizacijski element koji, pri izvršavanju borbenih zadataka, dolazi u neposredan dodir sa neprijateljem. Ona je, stoga, najveći element operativne linije mornarice i označava se brojem, a u geografskom smislu, lokalizovana je, kao naprimer: Prva flota — Pacifik, ili Druga flota — Atlantik. Međutim, osobnost flote je da nije uvek zadužena borbenim zadatkom. Naprimer, za vreme Drugog svetskog rata „Dvanaesta flota u Londonu nije uopšte imala operativnih snaga, a Deseta flota je stvorena radi koordiniranja protivpodmorničkog rada“.⁴⁾ Nikakvi brodovi ni avioni stvarno nisu bili dodeljeni Desetoj floti, ali je njen komandant vršio koordinaciju detalja kao što su planovi traganja za podmornicama. Flote nisu stalno organizovane po veličini i sastavu, već se sastoje iz snaga koje su dodeljene komandi. Postoje dve glavne operativne flote — Atlantska i Pacifička flota.

„Snaga“ je deo flote i obično je označena imenom vrste, kao vazduhoplovna snaga uz oznaku njene flote. Takav deo je, naprimer, Vazduhoplovna snaga Pacifičke flote. Ma da često može biti i operativna, snaga je više administrativna jedinica. Operativna tela su obično združene snage.

Munej i Rejlej ističu kao stvar od opštег interesa da je organizacija linije našla jednu od svojih najranijih primena za vreme Mojsija, što je izloženo u osamnaestoj glavi druge Mojsijeve knjige „Ishod“. Mojsijev tast, Jetro, Midijanov sveštenik, primetio je da je Mojsije pokušavao da izvrši nemoguć zadatak da sudi i vlada lično celim narodom, te je pod tim naporom propadao. Munej i Rejlej opisuju akciju, koju je Jetro preporučio, i njen rezultat na ovaj način:

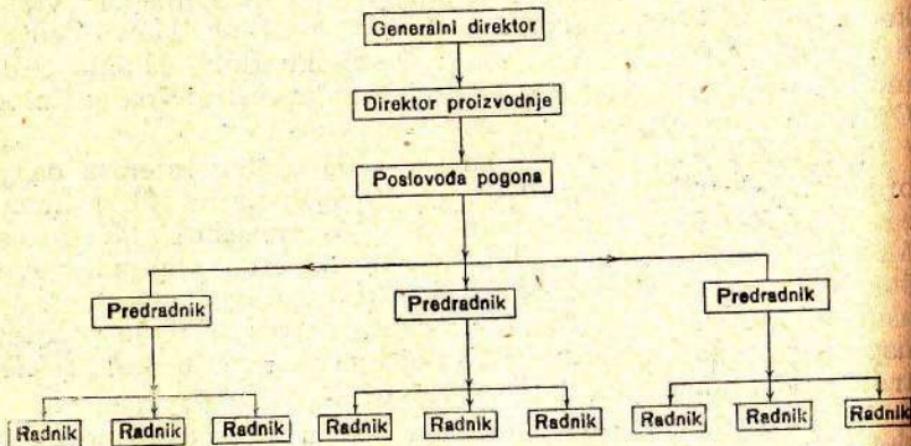
„Jetro je primetio njegove metode i video je šta ne valja. „Ono što radiš“, rekao je, „nije dobro. Ti ćeš sigurno propasti, ti i ovaj narod što je s tobom; jer, ova stvar je suviše teška za tebe; ti nisi sposoban da je izvršiš sam“. Tada je predložio jedino moguće sredstvo, prenošenje dužnosti. „Tako je“, prema rečima knjige, „Mojsije slušao glas svoga tasta i učinio je sve što mu je rekao. Mojsije je tada izabrao sposobne ljude iz celog Izraela i postavio ih narodu kao starešine, poglavare hiljade, stotine, pedesetorice i desetorice. Oni su su-

dili narodu u svako doba: teške slučajeve su iznosili pred Mojsija, a u svakoj sitnoj stvari sudili su sami".⁵⁾

Paralela sa vojnom organizacijom linije koja je sadržana u gornjem primeru iz Mojsijeve knjige ostavlja dubok utisak. Čovek može lako da ocrta devoluciju od Mojsija, vrhovnog komandanta, preko poglavara hiljade koji su slični pukovskim komandantima, preko onih koji odgovaraju bataljonskim komandantima (poglavarji stotine) do četnih komandira (poglavarji pedesetorice) i najzad do komandira voda ili komandira odeljenja (poglavarji desetorice).

Linija u trgovini i industriji

U civilnom preduzeću organizacija linije je neposredna devolucija iz jedne od organskih funkcija posla. Stoga se liniska organizacija funkcije proizvodnje može dijagramski представити на ovaj način:



Sema 10. — Liniska organizacija u industriji

Sema 10 pokazuje da je linija autoriteta (označena strelicama) vertikalna i da se proteže od generalnog direktora na vrhu preko različitih stepena do radnika na dnu. Direktor proizvodnje prima zapovesti neposredno od generalnog direk-

tora. On tada izdaje svoje zapovesti neposredno poslovodi pogona koji ih, pak, izdaje neposredno svakom od predradnika radionice. Treba primetiti da je svaki pojedinac na jednom, nezavisno od ostalih na tom istom stepenu. Naprimer, svaki predradnik radionice prima zapovesti neposredno od poslovođe pogona i odgovara neposredno samo njemu. Ovaj uslov je analogan puku od tri bataljona, gde svaki komandant bataljona prima zapovesti neposredno od komandanta puka i odgovara samo njemu.

Neposredna devolucija organskih funkcija, kao što je pokazano na šemici 10, vodi do primarne operacijske specijalizacije na stepenu radnika. To znači da devolucija vodi do specijalizacije onih operacija koje neposredno stvaraju robu koju traže potrošači. Naprimer, prodavac mašni u robnoj kući i radnik koji cipelama u fabrici obuće daje konačan sjaj obavljaju primarne operacijske funkcije. Liniska organizacija koja rezultira iz takve direktnе devolucije poznata je kao primarni lanac komandovanja. Pošto se primarne vrednosti neke organizacije stvaraju u linijskoj organizaciji, znači da svi sekundarni oblici organizacije moraju da stvaraju vrednosti koje su potrebne liniji radi izvršenja njenog zadatka. Štabne organizacije su primer sekundarnog oblika organizacije. Razvitak štaba u organizacijama obično pretstavlja poslednju u nizu funkciskih diferencijacija.

Obeležja liniskih organizacija

U trgovini i industriji, naročito u velikim organizacijama, često postoji opasnost da liniska organizacija postane suviše centralizovana. Ovakva liniska organizacija je ona u kojoj su autoritet i odlučivanje usretstveni na najvišem stepenu. U takvom slučaju ima malo prilika za obučavanje i razvitak vrhovnih izvršnih organa rukovođenja, jer im nije data prilika da rade kao pravi izvršni organi na nižim stepenima. Mnoge od njihovih odluka donosi mesto njih viši autoritet, a područje slobodne akcije im je tako ograničeno da se njihova inicijativa gasi. Pored toga, u tako jako centralizovanoj situaciji čak i ako se vrhovi odlikuju osobitom izvršnom sposobnošću, zahteva se mnogo detaljnog rada. Taj rad ostavlja malo vremena za koncentraciju na širokim administrativnim

problemima organizacije. Takvo veliko rasplinjavanje izvršne sposobnosti donosi opasnost površnog rukovođenja. Dakle, da bi visoko centralizovana organizacija funkcionisala bar sa minimumom efikasnosti, mora da ima na vrhu najbolje izvršne organe. Takvi organi se pronalaze vanredno teško.

Ma da opasnost da liniska organizacija postane suviše centralizovana u vojnim snagama nije tako velika kao u industriji, potrebno je, ipak, čuvati se nje. Ova opreznost je potrebna pošto su linije prenete odgovornosti i prava u vojnoj organizaciji tačno propisane, tako da svaki član zna svoje odgovornosti i prava. Dalje, često menjanje rasporeda sprečava svakog pojedinca da nasilnim putem usretstvuje sva prava u svojim rukama. Vojna politika maksimalne decentralizacije, o kojoj je bilo govora u sedmoj glavi, ima svoju dobru stranu u tome što se vojni izvršni organi linije vežbaju i razvijaju za više komandovanje. Jedan od zadataka oružanih snaga je da obezbede podesnu dopunu u takvim licima, tako da ona mogu obrazovati komandno jezgro za naglo proširenje u doba rata. Ova politika maksimalne decentralizacije u celoj vojnoj liniji ima, pored toga, i preim秉tvo što oslobađa umne snage na najvišem stepenu za predviđanje i planiranje za budućnost.

Ako organizacija ima u lancu potčinjenosti preteran broj karika, ove će smanjivati brzinu akcije i elastičnosti. Ta težnja se zbog velike organizacijske daljine između najvišeg autoriteta i operativnih nivoa javlja naročito u onim organizacijama koje imaju visoko centralizovani autoritet. U vojnoj organizaciji linije takav uslov se, s obzirom na njenu politiku maksimalne decentralizacije, neće javljati. To se ponekad dešava u poslovnom svetu kada vrhovno rukovođenje preuzme neko sposobno lice vanredno jake volje.

Vojna lica, zbog velikih razmara vojne organizacije, uopšte mnogo polažu na formalne postupke u radu. Vojna organizacija obično obavlja znatan pismeni rad što može lako da uspori operacije. Poslovni svet, s druge strane, ne polaže toliko na formalne postupke. Usmeni dogovori kod doručka ili ručka normalna su pojava. Ova besformalnost ubrzava operacije linije.

U velikim organizacijama, kako poslovnim tako i vojnim, dolazi do izvesnog gubitka efikasnosti zbog nepostojanja ličnog, fizičkog dodira između predsednika društva ili komandanta vojne organizacije i njihovih operativnih nivoa. Ovi ru-

kovodioci, istina, pokušavaju da savladaju taj nedostatak čestim posetama liniske organizacije. Na nesreću, neodložnost važnih poslova povećava često razmake između ovih poseta, a to nepovoljno deluje na moral. Pojedinci na operativnom nivou stiču utisak da im se sve natovaruje odozgo, ne vodeći brigu o njihovim potrebama i interesima. Često se razvija osećaj da bi češće posete od strane viših stepena imale za posledicu bolje razumevanje problema operative, a rezultat toga bilo bi efikasnije operacije. Vojni organi su svesni važnosti ovog problema, jer moral zauzima u oružanim snagama prvo mesto. Posete koje izvršni organi centralne uprave velikih organizacija čine organizacijama na terenu pokazuju da je i poslovni svet svestan važnosti ovog problema za linisku organizaciju.

Ponekad se i u poslovnim i vojnim liniskim organizacijama stvara situacija u kojoj najviši izvršni organ ima malo volje da prenese autoritet i odgovornost. Ovo opiranje dolazi ili od nedostatka poverenja u potčinjene, ili od osećaja da ne bi trebalo ništa da se desi sa čime dotični organ ne bi bio potpuno upoznat. Ako su u njegovoj organizaciji već bili uspostavljeni pravilni organizacijski odnosi i grupisanja, tada ne postoji izvinjenje za neprenošenje autoriteta. Naprimer, načelnik štaba jedne od većih jedinica vojske stekao je nadimak „grlo boce“, jer je zahtevao da svi izveštaji, zapovesti i uputstva radi njegovog odobrenja pređu preko njegovog stola. Rezultat toga bio je da su odluke donošene vanredno teško. Njegov sto je uvek bio prenatrpan važnim aktima koja su čekala na rešavanje. Njegova vojnička karijera je trpela zbog toga što nije umeo da prenese dovoljno odgovornosti i autoriteta na svoje potčinjene.

Sem toga, treba misliti i na to da se mora izbeći i druga krajnost prenošenja suviše mnogo prava i odgovornosti. Ovakav slučaj može da liči na slom u organizaciji linije, jer je preterano prenošenje autoriteta (prava) od strane odgovornog izvršnog organa jednako njegovom odricanju sopstvenih odgovornosti, ili je to bar pokret u tom pravcu. Pod takvim uslovima u organizaciji linije dolazi do znatnog gubitka efikasnosti, jer se na viši autoritet gleda kao na slab karakter sa malo sposobnosti i vizije. Stoga se slabo veruje u njegova svojstva izvršnog voćstva.

Kao što je ranije napomenuto, jedan od najtežih zadataka u savremenoj organizaciji je da se pronađu izvršni organi koji su sposobni za efikasno rukovođenje na visokim položajima. Kako u vojnim, tako i u poslovnim liniskim organizacijama hijerarhiski lanac je dug zbog rasturenih delatnosti i velikih organizacijskih razmara. Potsećamo na to da se prema zakonu o porastu funkcija penjanjem čoveka po lancu potčinjenosti povećavaju postupno na svakom nivou složenost i cilj funkcija svakog položaja. Stoga zahtevi u pogledu širine vizije i izvršne i administrativne sposobnosti proporcionalno rastu, penjanjem u egzekutivnoj hijerarhiji. Iz svega ovog proizlazi da su zahtevi koji se postavljaju u pogledu izvršne i komandne sposobnosti za više položaje vanredno strogi. Potrebno je brižljivo traganje i ispitivanje da bi se pronašla lica koja odgovaraju tim zahtevima, a bitno je da se nađu jaki i sposobni izvršni organi koji su podesni za efikasno vođenje liniske organizacije.

Rezime

Liniska organizacija je primarni oblik organizacije. U vojnim služabam na je uspostavljena neposrednom devolucijom iz organske vojne funkcije operacija. Kroz vojnu liniju uspostavljene su proste, direktnе linije autoriteta i odgovornosti počev od komandanta pa sve do operativnog vojnika, mornara ili vazduhoplovca. Da bi se očuvala jednostruka odgovornost, kroz celu organizaciju je sprovedeno jedinstvo komandovanja. Linija je kičma i osnov celokupnog napora vojnika radi postizanja njihovih ciljeva. U doba rata linija vrši uništenje neprijatelja neposrednim fizičkim dodirom sa njim u borbenim operacijama. Tako se u liniji stvaraju vrednosti zbog kojih postoji vojna organizacija. Jedini razlog za postojanje drugih vojnih organizacijskih elemenata je što potpomažu liniju za postizanje ciljeva vojnog uređenja.

Nije moguće povući tačno analogiju između vojne i poslovne organizacije. Pošto su različite, industrija i trgovina imaju i razna shvatanja svojih ciljeva i zamisli u pogledu svojih organskih poslovnih funkcija. U osmoj glavi ove knjige utvrđeno je da su osnovne funkcije vojske snabdevanje i nabavka, obuka i operacije. To su organske funkcije čitavog Mi-

nistarstva vojske, ma gde se ono nalazilo. One se takođe primenjuju u mornarici i vazduhoplovstvu. Takvo postavljanje daje stepen jednakosti koji se ne može postići u našoj složenoj ekonomskoj strukturi. Zatim, organizacija dva armiska korpusa je u suštini ista gde god se oni nalazili. Slično je i sa dve ili više divizija. Ustvari, ovaj uslov postoji kod svake organizacije u vojnoj liniji. Kada se govori o organizaciji operativne armije, vojni izvršni organ je svestan njenih organizacijskih karakteristika. Međutim, ovo nije slučaj kada se neko poziva na organizaciju dva društva na istom području poslovanja, naprimjer, Smitovo društvo za preradu gume i Džonsovo društvo za preradu gume.

U porastu organizacije vojne linije funkciskom devolucijom iz organske vojne funkcije operacija dostignuta je tačka u kojoj je obim znanja koje se traži za komandante na višim stepenima suviše veliki za sposobnosti jednog čoveka. Uvidelo se da su potrebni stručnjaci koji bi pomagali takvim komandantima u vršenju komande, te su dobijeni rukovodeći i tehnički stručnjaci radi pomaganja i savetovanja komandantu u granicama svog naročitog područja specijalizacije. Tako je nastao vojni štab.

¹⁾ Petersen, Elmore, and Plowman, E. Grosevenor, „Business Organization and Management“, str. 259. Chicago, Richard D. Irwin, Inc., 1948.

²⁾ Navy Department, „The Navy at Sea and Ashore“, str. 61. Washington D. C., Government Printing Office, 1947.

³⁾ Ibid., str. 74.

⁴⁾ Ibid., str. 74.

⁵⁾ Mooney, James D., and Reiley, Alan C., „Onward Industry“, str. 40. New York, Harper & Brothers, Inc., 1931.

Glava dvanaesta

VOJNI ŠTAB

Pojam štaba u trgovini i industriji

Početkom XX veka, kada je razvoj nauke u industriskom svetu krenuo napred, pojavili su se novi i složeni problemi za izvršne organe u trgovini. Pre četrdeset ili pedeset godina, izvršni organ linije bio je sam sposoban da uspešno rešava sve probleme koji su se javljali prilikom postizanja ciljeva njegove službe. Međutim, u sadanje vreme, razvijena nauka natovarila je mnoge složene probleme na već ionako revnognog poslovnog izvršnog organa. Ova situacija je postala naročito teška kada su se poslovi razgranali i proširili, povećavajući znatno svoj obim i cilj. Naposletku se dospelo dotle da su zahtevi prosto i konačno prevazišli sposobnost svakog izvršnog organa. Na sreću, kada se dotle došlo, izgleda da je većina izvršnih organa bila u stanju da proceni i shvati da u cilju pravilnog obavljanja svoje funkcije komandovanja mora imati pomoć specijalista, i tada je stvoren štab da bi pružio pomoć.

Anri Fajol je imao sjajno shvatanje o potrebi i primeni štaba u trgovini i industriji. On je štab shvatio kao pojačanje ili proširenje ličnosti izvršnog organa, koje daje snagu, znanje i vreme, tj. ono što je pomenutoj ličnosti nedostajalo. Ma da su članovi štaba neke firme normalno nameštenici u toku celog radnog vremena, to nije nigde propisano. Savetodavni organi koji rade povremeno za neke firme čine to u svojstvu članova štaba.

Proces devolucije rukovodećih funkcija nadole detaljno je opisan još ranije u ovoj knjizi. Štabne funkcije se diferenciraju procesom evolucije ustranu. Stoga se one mogu dodati

nekoj liniskoj funkciji na svakom stepenu. Naprimer, štabnu funkciju osoblja i nabavki obavljao je prvo bitno izvršni organ linije. Međutim, kada se preduzeće povećalo i raširilo, ove su funkcije diferencirane iz liniskih u štabne funkcije osoblja i nabavki. Štabne funkcije se obično diferenciraju iz organizacije linije u cilju bilo specijalizacije rukovođenja, bilo tehničke specijalizacije operative.

Munej i Rejlej su primetili tri faze štabne službe i o njima raspravljaju na ovaj način:

„Štabna funkcija u organizaciji znači službu savetovanja, za razliku od funkcije autoriteta ili komandovanja. Ova služba ima tri faze koje se javljaju u jasno razdvojenom odnosu. Ove faze su informativna, savetodavna i nadzorna.

„Informativna faza odnosi se na stvari koje autoritet treba da zna prilikom donošenja svojih odluka, savetodavna na stvarno savetovanje na osnovu takvih informacija, a nadzorna se odnosi na obe prethodne faze i primenjuje se na sve detalje izvršenja. Preko poslednje faze informativna i savetodavna postaju operativne u čitavoj organizaciji“!)

Naravno, mnogi drugi autoriteti su rad štaba podelili u različite faze ili područja, ali podela Muneja i Rejleja predstavlja najčešći tok misli po toj stvari.

Definicija i priroda vojnog štaba

Vojni štab je u pogledu organizacije i funkcije sasvim sličan poslovnom ili industriskom štabu. „Ratni priručnik štabnog oficira“ koji je izdala vojska definiše vojni štab jednostavnim izrazima: „Štab jedne jedinice sastoji se od oficira koji pomaže komandantu u vršenju komandne dužnosti“. Prema tome, obavljanje ovako širokog naloga zahteva prisno poznavanje komandantovih smernica, kao i organizacije kojom komanduje. Na toj osnovi štabni oficir mora da bude spremán da vrši glavne funkcije koje „Priručnik generalštabnog oficira“ navodi:

- 1) pribavljanje obaveštenja koja komandant zahteva da bi planirao i vodio operacije;

2) stalno proučavanje situacije za perspektivno planiranje;
 3) podnošenje preporuka, odnosno naredbi, planova i zapovesti komandantu prema dobijenim direktivama ili po svojoj inicijativi;

4) formulisanje komandantovih planova ili odluka u zapovesti i staranje da se ove dostave potčinjenima;

5) obavljanje nadzora ukoliko je on usmeren da obezbedi izvršenje komandantovih namera i naredbi.

Jasno je da se gornje funkcije sasvim podudaraju sa tri faze štabne službe koje su naveli Munej i Rejlej. Funkcija pod 1) vojnog štaba odgovara informativnoj fazi Muneja i Rejleja, a funkcija vojnog štaba pod 2) i 3) odgovara njihovoj savetodavnoj fazi. Funkcije pod 4) i 5) slično su grupisane u nadzornoj fazi Muneja i Rejleja.

U vršenju svojih funkcija vojni štab pribavlja i daje komandantu podesna obaveštenja. Štab normalno priprema za komandanta detaljan plan i podnosi mu ga na rešenje koje se zatim pretvara u zapovest. Izrađene zapovesti štabni oficiri dostavljaju potčinjenim komandama. Međutim, važno je nglasiti da oni to čine kao pretstavnici komandanta i u njegovo ime. Podvlačimo da štabni oficir ne poseduje autoritet linije ili komande. Samo komandant je odgovoran za sve što njegova komanda čini i on ne može da prebací svoju odgovornost na svoj štab. Međutim, da bi se ubrzala akcija i poboljšala efikasnost, načelnici deljenja štaba obično imaju široka ovlašćenja da dopune komandantove naredbe i osnovne odluke u pogledu pojedinosti i stvari iskustva. Štab skreće komandantovu pažnju na stvari koje zahtevaju njegovu akciju ili o kojima treba da bude obavešten. On proučava stalno situaciju i pravi provizorne planove za moguće buduće slučajeve. Najzad, štab, nadzirava izvršenje komandantovih planova i zapovesti.

Kao što je utvrđeno u „Ratnom priručniku štabnog oficira“, štab divizije i veće jedinice može se podeliti na dve glavne grupe:

„a) Generalštabnu grupu, koja je tako organizovana da obuhvata sve funkcije komandovanja i koja je sastavljena od oficira generalštabnog korpusa i oficira koji su dodeljeni kao njihovi pomoćnici;

b) Specijalnu štabnu grupu, koja se sastoji od svih štabnih oficira, raspoređenih i dodeljenih ili koji su na dužnosti u komandi, a ne ulaze u generalštabnu grupu. Ona obuhvata izvesne tehničke specijaliste i načelnike službi".

Istiće se da u jedinicama manjim od divizije nema podele štaba u generalštabnu i specijalnu štabnu grupu. U takvim štabovima isti oficiri obavljaju dužnosti generalštabne i specijalne prirode. Osim toga, štabovi velikih jedinica obično su povećani ličnom štabnom grupom. Ova veoma mala grupa (obično ne više od dva ili tri oficira) sastavljena je od ličnih adutanata komandanta te velike jedinice. Oni obavljaju dužnosti koje komandant propisuje, a izveštaje podnose neposredno njemu. Ova grupa obično vrši zadatke koji se tiču samog komandanta i zahtevaju njegovu ličnu pažnju. Ti zadataci nemaju veliki značaj za akciju štaba komande.

Generalštabna grupa (ponekad nazvana štabna grupa koordinacije) sastoji se od štabnih oficira koji su podeljeni u grupe, prema većim vojnim funkcijama komande, kao što su odeljenje G-3 „operacije“ i G-4 „snabdevanje i nabavke“ ili „pozadinska služba“. Štabni oficiri operativnog odeljenja vrše koordinaciju misli i akcije i nadgledaju delatnosti komande koje spadaju u funkciju operacija. Ostala odeljenja generalštaba obavljaju slične dužnosti prema svojim funkcijama. Generalštab stoji neposredno pod načelnikom štaba komande.

Specijalna štabna grupa sastoji se od načelnika odeljenja koja pretstavljaju specijalizovane delatnosti komande, kao što su artiljerija, naoružanje, inžinerija, odeljenje za vezu, sanitetska struka, sveštenička struka, odeljenje generalnog adutanta i finansisko odeljenje. Kao što se vidi, specijalni štab na taj način uključuje pretstavnike tehničkih i administrativnih struka kao i robova vojske. Administrativne struke su službe koje pružaju komandi glavnu štabnu i administrativnu podršku, kao naprimjer odeljenje generalnog adutanta. Tehničke struke, kao inžinerija, finansisko odeljenje, sanitetsko odeljenje i oružno-tehničko odeljenje pružaju komandi pozadinsko-štabnu podršku. Specijalna štabna grupa stoji neposredno pod komandantom, ali je koordinira načelnik štaba ili izvršni oficir. U sadanjoj organizaciji vojske moguće je da jedan spe-

cijalni ili tehnički štabni oficir ima dvostruku ulogu, kao štabni oficir i kao komandant trupa.*

Ekvivalentnost vojnog i industriskog štaba priznalo je nekoliko autoriteta rukovođenja. Petersen i Ploumen, naprimer, tvrde:

„Štabni oficiri vojne jedinice i štabni izvršni organi poslovnog koncerna su u načelu i po svrsi identični. To znači da su članovi obe grupe specijalisti koji zauzimaju takve položaje da mogu da ukažu pomoć i savet prepostavljenima u važnim tehničkim stvarima koje se odnose na smernice, strategiju i postupke. Oni ne izdaju zapovesti, niti nadgledaju ili kontrolišu učinak. Od njih potiču predlozi, podneti gore, prepostavljenim starešinama, na kojima počiva vlast da takve predloge pretvore u zapovesti, koje opet idu dole kroz liniju. Činjenica da su predlozi štaba — kada se podnose gore „liniji“ ili komandantu — izraženi u svom konačnom obliku kao pripremljene zapovesti, ni na koji način ne umanjuje tačnost ove važne diferencijacije.“²⁾

Gornje shvatanje vojnog štaba nije potpuno tačno, jer oficiri vojnog štaba vrše, naprimer, i nadgledanje „ukoliko je ono usmereno da obezbedi izvršenje komandantovih namera i zapovesti“. Ali ono prikazuje visok stepen sličnosti između oba štaba, iako oni nisu identični. Mora se, takođe, priznati da je obavljeno nadgledanje, uglavnom, po prirodi „štabno nadgledanje“. „Priručnik generalštabnog oficira“ definiše štabno nadgledanje „kao proces savetovanja drugim štabnim oficirima i licima, potčinjenim komandantu, po pitanjima njegovih planova i naredaba, tumačenja ovih planova i naredbi, pomaganja potčinjenih u njihovom izvršenju, određivanja do koje ih mere treba slediti i savetovanja njihovim komandantima“. Kao što je ranije napomenuto, takvo nadgledanje, naravno, ne uključuje komandovanje.

Treba brižljivo izbegavati težnju za prekoračenjem veličine štaba jedne organizacije i imati na umu da se struktura štaba zasniva na primarnim funkcijama komandanta. Ma da jedno štabno odeljenje može da ima više funkcija, za jednu funkciju ne treba stvarati više štabnih odeljenja. Dalje, odgovornosti koje su dodeljene jednom odeljenju moraju biti spe-

* Naprimjer u streljačkom puku je komandir pukovske tenkovske čete ujedno tenkovski i protivtenkovski referent komande puka. — Prim. red.

cifične, a odgovarajući autoritet mora se preneti da bi se omogućilo zadovoljavajuće vršenje odgovornosti. Svaki član štaba odgovoran je samo jednom prepostavljenom, a broj lica koja stoje neposredno pod komandom jednog prepostavljenog je ograničen brojem koji dotični stvarno može da nadgleda i koordinira.

Organizacija vojnog štaba

Razmatranje različitih tipova organizacije vojnog štaba treba vršiti u svetlosti izvesnih osnovnih postavki. Prvo, veće štabne funkcije se moraju tačno odrediti i dodeliti odeljenjima štaba prema gore utvrđenim načelima. Odnosi ovih raznih odeljenja ili grupa prema komandantu i međusobno moraju se brižljivo ispitati da se ne bi povredilo načelo o jedinstvu komandovanja. Stepen prenetog autoriteta na svako štabno odeljenje mora biti uravnotežen sa odgovornošću koja mu je dodeljena. Najzad, broj lica koja stoje neposredno pod komandom jednog prepostavljenog mora se ograničiti na broj koji ovaj može stvarno da nadgleda i koordinira.

U osnovi postoje tri tipa organizacije vojnog štaba: po odeljenjima, generalštabna, i direktorska organizacija štaba. U skoro svakoj vojnoj situaciji može se obično primeniti jedan od ova tri tipa. Ovi tipovi su u isto vreme dovoljno elastični da bi dozvolili modifikacije radi zadovoljenja specifičnih situacija. Naprimer, vazduhoplovstvo upotrebljava modifikaciju generalštabne vrste koja se zove tip „dvostrukog zamenika“. Ono ovaj tip modifikuje u datoj prilici u vrstu koja je nazvana „tri direktora“. Prema tome, ako se priznaju tri osnovna tipa, oni se lako mogu izmeniti da odgovaraju specifičnoj situaciji.

Organizacija štaba po odeljenjima. Ovaj tip organizacije štaba izgrađen je oko specijalne štabne grupe. On je podesan za male komande ili odeljenja krupnih komandi i može se grafički pretstaviti ovako:

Upotrebom ove vrste štaba, štab može koordinirati komandant ili njegov izvršni oficir.* Lična štabna grupa koman-

* Komanda puka, naprimer, nema načelnika štaba već izvršnog oficira koji koordinira rad četiri štabna odeljenja. — Prim. red.



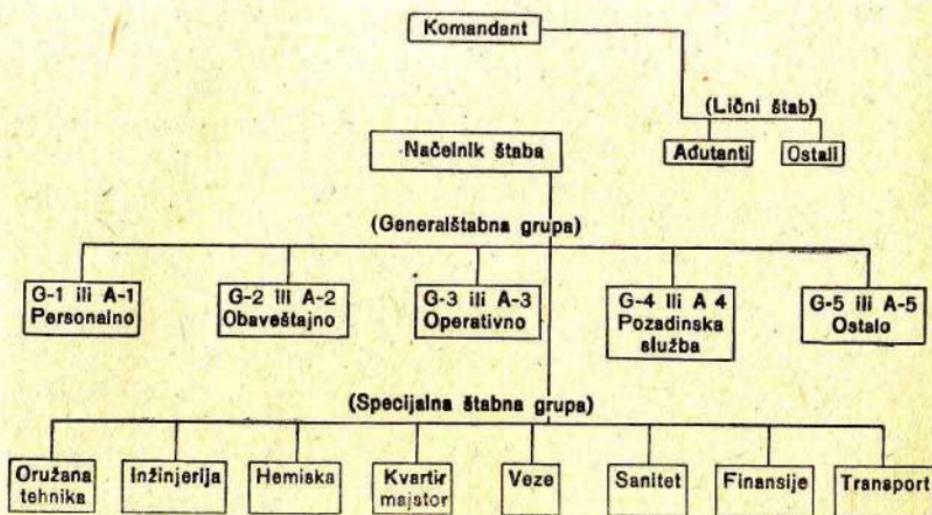
Sema 11. — Organizacija štaba po odeljenjima

danta može biti ili ne biti uključena. Značajno je da nije potrebna nikakva štabna grupa za koordinaciju, jer je komanda mala. Ova vrsta organizacije štaba karakteristična je za organizaciju malog poslovanja.

G e n e r a l š t a b n a o r g a n i z a c i j a. Generalštabni tip organizacije obično obuhvata ličnu, specijalnu i generalštabnu grupu ili koordinacionu grupu. On se naročito može prilagoditi velikim organizacijama. Generalštabni tip upotrebljavaju kopnene operativne snage od divizije naviše, kao i veće jedinice vazduhoplovstva. On se normalno primenjuje i kod velikih pozadinskih ustanova koje služe poglavito operativnim snagama. Ovaj tip štabne organizacije široko se primenjuje od osnivanja generalštaba 1903 godine i može se smatrati kao uobičajeni metod organizovanja vojnog štaba. Tipična generalštabna organizacija prikazana je na šemci 12.

L i č n a š t a b n a g r u p a je, uglavnom, sastavljena od adutanata, mada mogu biti uključena i druga odeljenja, kao odeljenje obaveštavanja javnosti i statističko odeljenje. Generalštabna grupa ili koordinaciona grupa sastoji se iz generalštabnih oficira sa načelnikom štaba. Sada je obično podeljena u četiri funkciske grupe: personalnu, obaveštajnu, operativnu i pozadinsku ili snabdevačku grupu. Druge grupe se mogu dodati prema komandantovom nahođenju, ako se ukaže potreba. Kao što je pokazano na šemci 12, ova odeljenja u vojsci obično nose oznake G-1, G-2, G-3 i G-4, dok odgovarajuća odeljenja vazdu-

hoplovnog štaba imaju oznake A-1, A-2, A-3 i A-4. Specijalna štabna grupa sastavljena je od pretstavnika administrativnih i tehničkih službi.



Šema 12. — Generalštabna organizacija

Između članova generalštaba i specijalnog štaba treba da postoji prijateljski i tesan odnos. Svakom odeljenju specijalnog štaba pripadaju poslovi koji se odnose na odgovarajuću službu. Naprimer, oficir za vezu specijalnog štaba treba da savetuje raznim odeljenjima generalštaba po stvarima koje se odnose na funkcije veza personalnog, obaveštajnog, operativnog i pozadinskog odeljenja, a svako odeljenje generalštaba se bavi, shodno svojoj naročitoj funkciji, svim delatnostima komande, uključujući administrativne i tehničke službe. Naprimer, odeljenje G-4 odgovara za sve funkcije pozadinske službe koje pripadaju raznim odeljenjima specijalnog štaba. Kako načelnici raznih odeljenja generalštaba nemaju komandnog autoriteta nad specijalnim štabom i obratno, oni rade međusobno na osnovu koordinacije, saradnje i obaveštavanja.

* Kvartirmajstor obavlja po američkom shvatanju snabdevanje hranom, odećom, obućom, garnizonim potrebama i pogonskim materijalom.
— Prim. red.

od generalštaba nadole do specijalnog štaba, i savetovanja i preporuka od specijalnog štaba nagore do generalštaba.

Direktorska štabna organizacija. Direktorski tip organizacije vojnog štaba je podesan za velike organizacije koje nisu taktičke prirode. Za vreme Drugog svetskog rata pozadinske službe vojske mnogo su upotrebljavale ovaj tip, naročito za svoje ustanove u unutrašnjosti. On se, takođe, može primeniti kod vojnih komandi koje imaju stalne i različite odnose sa poslovnim i industrijskim koncernima. Ovaj tip obično obuhvata grupu ličnog štaba, specijalnu štabnu grupu i štabnu koordinacionu grupu. Na prvi pogled ova organizacija izgleda kao ponavljanje generalštabnog tipa. Međutim, sastav lične štabne grupe je različit, a odeljenja štabne koordinacione grupe uglavnom su određena na osnovu širokih tehničkih i administrativnih funkcija. Nad ovim većim funkcijama postavljeni su direktori. Obim i važnost administrativnog posla često zahtevaju uključenje generalnog ađutanta u koordinacionu štabnu grupu ovog tipa organizacije vojnog štaba. Međutim, u generalštabnom tipu organizacije on je član specijalnog štaba. Tipična organizacija direkторског štaba prikazana je na šemii 13.

Sastav lične štabne grupe u direkторskoj štabnoj organizaciji uglavnom određuje komandant. Kao što se iz šeme može videti, ađutanti ne zauzimaju najistaknutiji položaj grupe. Pod uslovima koji zahtevaju ovu vrstu organizacije, imaju verovatno mnogo veću važnost odeljenja koja mere ili poboljšavaju efikasnost komande, održavaju odnose sa javnošću ili vrše savetodavnú ili inspekcionu službu. Koordinaciona ili direkutorska štabna grupa se sastoji od pretstavnika odeljenja koja odgovaraju glavnim funkcijama komande. Pojedina odeljenja stoje pod direktorima ili, po mogućству, pod pomoćnicima načelnika štaba. Specijalna štabna grupa je sastavljena od pretstavnika administrativnih i tehničkih službi.

Udruženi štabovi. Savremeno ratovanje zahteva upotrebu organizacije združenih snaga, pa se često postavlja pitanje organizacije njihovog štaba. Ovaj problem je naročito važan kada se prikupe elementi vojske, mornarice i vazduhoplovstva za združenu operaciju. To pitanje se postavlja i kada samo dva od tri vida oružanih snaga, naprimjer, vojska i mornarica sačinjavaju združene snage. Pošto one stoje pod jednim komandantom, potrebno je prikladno štabno predstavljanje svakog većeg sastavnog dela snage. Naravno, veličina upotre-



Šema 13. — Direktorska štabna organizacija

bljenih snaga i metodi pretstavljanja imaju veliki uticaj na organizaciju štaba. Normalno se za organizaciju štaba koriste ili „metod dodavanja“ ili „metod sastavljanja“.

U metodu „dodavanja“ štab koji se normalno upotrebljava za sastavni deo koji je pretežno zainteresovan u operaciji, čini osnov štabne organizacije. Naprimjer, ako je jedan armiski korpus snaga koja je pretežno zainteresovana u združenoj operaciji sa mornaricom, tada će korpusni štab dati osnov za organizaciju štaba združene snage. Tom osnovu se dodaju štabni dodaci drugih većih sastavnih delova. U navedenom primeru štabni delovi pomorske snage dodali bi se štabu korpusa. Naglašavamo da štabni delovi koji su dodati osnovnom štabu rade kao nezavisna štabna odeljenja i sarađuju sa pojedinim odeljenjima osnovnog štaba.

U metodu „sastavljanja“ bira se tip štabne organizacije koji najbolje odgovara operaciskim potrebama komandanta združene snage. Štabna odeljenja koja rukuju borbenim operacijama sastavljaju se od osoblja koje se izuzima iz svih većih delova združene snage. Načelnici svakog od tih odeljenja i njihovi glavni pomoćnici treba da budu iz različitih većih delova. Naprimjer, ako se jedan armiski korpus i jedna pomorska operacijska jedinica spoje u združenu snagu, svako štabno odeljenje koje će rukovoditi borbenim operacijama biće

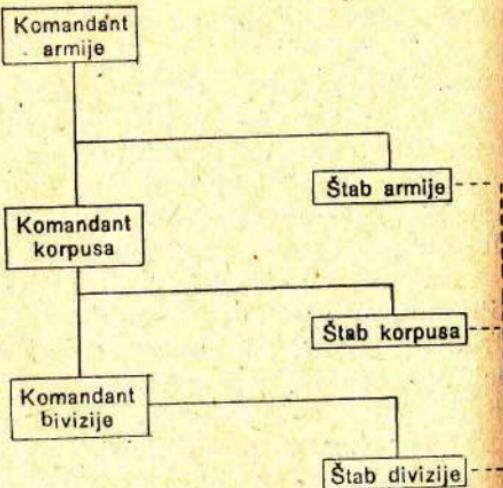
sastavljeno od osoblja vojske i mornarice. Ako bi načelnik odeljenja bio oficir vojske, tada bi njegov glavni pomoćnik bio pomorski oficir i obratno. Ne bi bilo pametno pokušati da se administracija prikupi u pojedinim odeljenjima, jer je ona u vojsci, mornarici i vazduhoplovstvu različite prirode. Zbog toga se za svaki veći sastavni deo združene snage za administraciju normalno upotrebljavaju posebna odeljenja.

Organizacija štaba operativne armije. Da bi se prikazala funkcionalizacija i odnos štaba i linije dobro će biti da se ukratko ispita celokupna organizacija jedne operativne armije, koja je skraćeno grafički prikazana na Šembi 14. Funkcionalizacija štaba je grupisanje i dovođenje štabnih funkcija u međusobni odnos kao i odnos prema liniji, procesom funkcionalnog diferenciranja iz organizacije linije, u cilju rukovodeće ili operativne specijalizacije.

Štabne funkcije, uspostavljene takvim procesom funkcioneve evolucije, imaju karakteristike linijskog stepena kome služe. Naprimer, armiski štab, prisajedinjenjem komandi operativne armije, okarakterisan je, uglavnom, funkcijama administrativnog rukovođenja.

LEGENDA

- Linija direktnog komandovanja
- - - Linija informativnog, savetodavnog i olakšavajućeg dodira



Šema 14. — Skraćena organizacija operativne armije

Štabne organizacije pokazane na šemi 14 uspostavljaju sistem štabnog paralelizma. Pod štabnim paralelizmom se podrazumeva paralelni razvitak sličnih štabnih funkcija na dotičnim stepenima. Značajno je da su svi štabovi armije, korpusa i divizije, koji su prikazani na šemi, generalštabnog tipa. Prema tome, svaki se sastoji iz lične štabne grupe, generalštabne i specijalne štabne grupe. Svaki štab armije, korpusa i divizije sastavljen je iz sličnih odeljenja da bi se olakšala koordinacija i saradnja. Ovo uređenje ima još i tu dobru stranu što pruža priliku za vežbanje štabnim oficirima koji su određeni za rad u štabu na najvišem stepenu. Pošto generalštabni tip organizacije ne ide dalje od divizije, izbegнута је опасност preteranog gomilanja štabova, koje bi proizišlo iz pokušaja да се паралелзам штаба спусти isuviše dole u organizaciji. Staviše, nema pomenje niti gubitka inicijative zbog šupljina ili poklapanja u štabnoj odgovornosti.

Organizacija štaba u mornarici

U prvim danima mornarice Sjedinjenih Država, kada se još nisu pojavile flote, nije bilo potrebe za organizacijom štaba. Svaki brod je pretstavljaо jedinicu koja je bila sama sebi dovoljna, a vrhovni pomorski komandanti više su voleli da traže savet svojih potčinjenih komandanata nego da koriste štab. Tako se organizacija formalnog štaba u vojsci ranije i više razvila nego u mornarici. U jednoj publikaciji mornarice to je objašnjeno na sledeći način:

„Jedan od razloga za to bio je možda fizičke prirode. Armiski štab se mogao lako širiti zauzimajući druge zgrade ili postavljajući više šatora, ali prostorije štaba na brodu bile su kruto ograničene. Ukrcaji admirala i njegov štab u suštini su putnici u naročitom odeljenju admiralskog broda kojim rukovodi zastavni kapetan na svoju sopstvenu odgovornost.

Zatim, uslovi pod kojima se vodi rat različiti su u pomenuta dva vida oružanih snaga. Svaki veći ratni brod mora da bude jedinica koja je sama sebi dovoljna i sposobna za samostalni rad. Usled toga je potreba za specijalistima, kao u armiskom štabu, koji bi se starali o snabdevanju, mestima za logor, planu pokreta i slično bila manja“³⁾

Prema tome, pomorski štabovi počeli su da se javljaju tek početkom ovog stoleća. Ova pojava se manjeviše podudarala sa proširenjem eskadri u flote. Prvi štabni oficiri kao flotni inžinjer, flotni artiljeriski oficir i flotni oficir za snabdevanje bili su specijalisti. Za usmeravanje njihovih napora dodat je načelnik štaba, a napisletku i operativni oficir. Pomorski štab je stvarno počeo da postoji tokom Prvog svetskog rata, kada je admiral Sims, dok je bio komandant američkih pomorskih snaga u Evropi, obrazovao štab kod svoje komande u Londonu.

U odnosu na svog komandanta pomorski štabovi zauzimaju sličan položaj kao i štabovi vojske i vazduhoplovstva. Oni pomažu komandantu kod donošenja odluka, a zatim prenose njegove odluke potčinjenima. Ma da nadgledaju izvršenje odluka, oni nemaju vlast komandovanja. Pomorski štabni oficiri dejstvuju u ime svoga komandanta na kome počiva autoritet i odgovornost.

Ne postoji tip štabne organizacije koji bi se mogao uporediti sa generalštabnom organizacijom vojske i vazduhoplovstva. Iz pomenute publikacije mornarice navodimo sledeće:

„Pomorski štabovi su se odlikovali, u celini, svojom skoro neformalnom elastičnošću... U doba mira, pak, takvi štabovi su se unekoliko smanjili po veličini, ali su nastavili da se pridržavaju svog neformalnog uzora. Mornarica veruje da je ovo naročito važno, ne samo zbog međusobnog usklađivanja umova, već i zbog mogućnosti da se štabne funkcije prilagode individualnim karakteristikama komandanta i načelnika štaba, kada linije nisu povučene suviše oštro“.)

Značajno je da štab načelnika pomorskih operacija u Vašingtonu ima mnogo obeležja generalštaba ili koordinacijskog generalštaba. Njegov štab je sastavljen od vicenačelnika pomorskih operacija, koji dejstvuje kao njegov načelnik štaba, i onoliko zamenika načelnika (DCNO)* i njihovih pomoćnika koliko se smatra potrebnim. Ministarstvo mornarice opisuje ostali deo svoje štabne službe na ovaj način:

„Neposredno pod vicenačelnikom pomorskih operacija VCNO** nalazi se važna štabna organizacija, poznata kao opšta

* DCNO, Deputy Chief of Naval Operations = Zamenik načelnika pomorskih operacija. — Prim. red.

** VCNO, Vice Chief of Naval Operations = vicenačelnik pomorskih operacija.

planska grupa. Njen osnovni zadatak je da koordinira funkcije planiranja i postavljanja programa zamenika načelnika DCNO*, obuhvatajući tako razmišljanja štaba o opštim problemima. Njena dužnost je i da savetuje, preporučuje i pomaže u postavljanju širokih strategiskih planova, zatim, da razrađuje pozadinske zahteve radi podešavanja tih planova, a sve to na osnovu direktiva koje je načelnik pomorskih operacija CNO* primio od Udruženih načelnika štabova... Pomorski DCNO, kako su u početku bili obrazovani, vode personalno, administrativno, operativno, pozadinsko i vazduhoplovno odeljenje... Svaki od DCNO snosi odgovornost za razvoj planova i smernica u saglasnosti sa celokupnim programom ili opštim planom".⁵⁾

Opisana organizacija štaba načelnika pomorskih operacija ima to preim秉stvo što olakšava rad i planiranje sa komandama vojske i vazduhoplovstva. Potsećamo na to da su obe organizovane na sličan način. Visoki stepen elastičnosti u organizaciji štaba koji zahteva mornarica, svojstven je pomorskom zanatu. Iz izloženog može se videti da se pomorski štabovi operativnih komandanata pridržavaju uzora koji nije krut, već veoma elastičan i može postati ono što koji komandant želi. Kada zahtreba, on pribavlja mornarici stručnog starešinu, a, u isto vreme, izbegava krutu podelu na odeljenja koja bi se protivila visokom stepenu organizacijske elastičnosti koju zahtevaju njene operativne snage.

Akcija vojnog štaba

Ranije smo tvrdili da je jedini razlog za postojanje štaba da pomaže organizaciju linije, jer linija stvara primarne vrednosti koje opravdavaju život organizacije. Linija je ona koja neposredno i direktno vrši uništenje neprijatelja. Stoga svako usurpiranje prava i odgovornosti linije od strane štaba dovodi u opasnost čitavu organizaciju. Štab mora da obrati pažnju na to da sačuva integritet liniske organizacije u svako doba. Taj integritet se ponekad stavlja na kocku ako štab razvije osećaj da je važniji od linije i da ne postoji zato da služi liniji. Pod

* CNO, Chief of Naval Operations = Načelnik pomorskih operacija (stvarno komandant mornarice). — Prim. red.

takvim uslovima nastaje neizbežne greške, trenja i nizak moral. Tada će biti teško da se od potčinjenih komandanata linije zahteva da polažu račun o rezultatima.

Treba se setiti da štabna kontrola ne daje pravo komandovanja. Prema tome, voćstvo štaba je voćstvo ideja, a ne komandovanja. Štabni oficir treba slobodno da iznese svome komandantu svoja ubedjenja i preporuke, ako su na svom mestu. Komandant može da ih primi ili da ih ne primi. Ali, čim komandant doneše odluku, štabni oficir mora da upotrebi sve svoje sposobnosti da ispunji želje svoga komandanta, čak i ako se sa ovim ne bi potpuno slagao.

„Priručnik generalštavnog oficira“ daje u sažetom obliku pregled akcija sposobnog štabnog oficira:

„Štabnu akciju treba da karakterišu kakvoća, blagovremenoš i potpunost. Kakvoća se obezbeđuje obukom, iskustvom i rasuđivanjem štabnog oficira. Blagovremenoš proizlazi iz brzog, efikasnog rada, prethodnog planiranja i dobrog rasuđivanja. Potpunost se obezbeđuje kada štabni oficiri podnose planove i predloge koji su u celosti koordinirani sa svima delatnostima kojih se tiču, a izgrađeni su u takvom obliku da komandant može preduzeti poslednji korak odobravanjem ili neodobravanjem predloga i u isto vreme otpočeti sa potrebnom akcijom.“

Dobro organizovan i efikasan štab razviće uveliko usklađeni rad. To se može postići vežbanjem i visokim moralom. U štabu treba uspostaviti koordinaciju misli i akcije. Ovaj sistem će sprečiti razne članove da rade sa pogrešnim ciljem i sačuvati štab kao celinu od neefikasnosti i pometenosti. Takva koordinacija može se pojačati redovnim, periodičnim sastancima. Tim sastancima treba da pretsedava načelnik odeljenja.

Najbolja tehnika štabne akcije je konferencija. Ona olakšava koordinaciju misli i akcije i predohrana je protiv ne sporazuma među zainteresovanim štabnim odeljenjima. Konferencije se obično sazivaju da bi se razdelila ili prikupila obaveštenja i predložili planovi ili izdale zapovesti. Kada se saziva konferencija, nadležni štabni oficir treba da proveri da li su sve zainteresovane stranke na vreme primile saopštenje o vremenu i mestu sastanka, predmetu konferencije i, ako je moguće, dotična akta. Pretsedavajući konferencije treba da obezbedi da se diskusija vodi po određenom predmetu i ne

treba da dozvoli da zaluta u druga područja. Prema tome, on treba odmah da zaključi konferenciju čim se njen posao završi. Većina štabnih oficira jako je zaposlena i ne može po završetku posla da traći vreme u beznačajnom razgovoru. Ako se održava formalna konferencija, pametno je da se zabeleže izneti važni pogledi i doneti zaključci, a zabeleške da se podele zainteresovanim odeljenjima štaba. Konferencije po pravilu ne treba da budu mnogobrojne i preterane. Neke komande naginju u tom pravcu, a posledica toga je da trpi moral i da se umanjuje vrednost same konferencije. Nju ne bi trebalo sazivati ako nije potrebna i ako ne pruža najbolju priliku za zadovoljavajuće rezultate. Preterivanje sa konferencijama može da ima kao posledicu rasplinjavanje odgovornosti.

Štabna odeljenja treba da obavljaju redovno planiranje, neformalne posete raznim jedinicama komande, naročito za vreme borbenih operacija. Takve posete pružaju priliku za određivanje efikasnosti naredbi i smernica. One otkrivaju mnoge probleme u kojima štab komande može da pruži otusnu pomoć. One služe i za obaveštavanje potčinjenih jedinica o najnovijem razvitu i stvaraju kod jedinica osećaj da su važni članovi zajednice. Jedinicama treba unapred saopštiti vreme i svrhu svake posete. Važno je da se takve posete štaba ne izmetnu u vrstu posete „njuškala“ ili „kontrolora“. Ako se to desi, one će mnogo izgubiti od svoje vrednosti. Glavna svrha je da se vidi na koji način one mogu da pomognu potčinjenim jedinicama i to pravilo ne treba zaboraviti. Opet naglašavamo da štab postoji poglavito da služi liniji. Ako štabni oficiri kod takvih poseta postanu njuškala, jedinice će vrlo brzo otkriti ovu činjenicu i postaće nepoverljive. Ako ovo pređe u običaj, time će se unazaditi zajednički rad koji je tako bitan za uspeh u borbi.

Karakteristika oficira vojnih štabova

Stručan štabni oficir mora da raspolaže širokim poznavanjem vojne organizacije, uključujući i potčinjene jedinice kojima pripada. Ovo znanje treba da obuhvata organizaciju, takтику, tehniku i funkcije trupnih jedinica sa kojima ima posla. On treba da zna i potpuno razume štabnu tehniku koja se pri-

menjuje kod raznih akcija koje je pozvan da izvodi. On sâm treba da bude lojalan, energičan, zdrav, pun inicijative, sa dobrim rasuđivanjem i taktom. Zatim, on treba da se odlikuje prijateljskim duhom saradnje i da prema prilikama ume da upotrebi i zdravu maštu. Hladnokrvnost i dobro ponašanje su potrebni u naročito teškim situacijama. Prilično istine leži u tome kad se kaže da „onaj koji gubi glavu, gubi i kontrolu situacije“. Štabnim oficirima će koristiti ako budu imali na umu ovu izreku životne mudrosti. Skromnost je vanredno korisna osobina štabnog oficira. Mnoge situacije u kojima će štabni oficir biti pozvan da deluje prilično su delikatne prirode i tada će mu pružiti dosta podrške dobro ponašanje, takt i ako uzme u obzir i tuđa gledišta. „P r i r u č n i k g e n e r a l - š t a b n o g o f i c i r a“ spominje kao poslednju mrvicu štabne mudrosti: „dobra volja i optimizam su zarazni a zarazne su i njihove suprotnosti“.

Štabni oficir koji ima sva napred navedena svojstva još ne bi pretstavljao najveću vrednost, ako ne bi raspolagao onim širokim gledanjem na stvari koje se može steći samo ranijom službom u trupi. Za više štabne položaje on treba da ima podlogu službe u trupi i štabu. Srećom, u vojsci se ovo postiže obično samo od sebe zbog politike menjanja oficira između trupe i štaba i zbog obučavanja tokom cele karijere. Takva politika menjanja povećava kod oficira elastičnost, efikasnost i sklonost za saradnjom. Pored svega, ona obezbeđuje da se gledište i problemi trupe ozbiljno uzimaju u obzir u svakoj akciji štaba. U današnjem vremenu vojne specijalizacije ponekad se javlja iskušenje da se neki oficir zadrži u svojoj specijalnosti. To se dešava osobito ako taj oficir daje u svojoj specijalnosti naročite rezultate. Ali, na taj način se dotični oficir ne vežba za visoko komandovanje i ne izgrađuje široka podloga koja je tako bitna za izvršnog organa vrhovnog štaba. Međutim, treba napomenuti da se menjanje oficira mora vršiti na zdravoj osnovi i u tome se ne sme preterati, inače će ono izazvati na mnogim područjima površno znanje.

Ako komandant treba da obavlja pravilno svoje dužnosti komandovanja, on mora da bude okružen grupom dobro obučenih štabnih oficira koji u dovoljnoj meri poseduju navedena svojstva. Takva grupa može pravilnom i efikasnom štabnom akcijom prikladno da podupire njegova prava i dužnosti.

- ¹⁾ Mooney, James D., and Reiley, Alan C., „Onward Industry“, str. 60. New York, Harper & Brothers, Inc., 1931.
- ²⁾ Peterson, Elmore, and Plowman, E. Grosvenor, „Business Organization and Management“, str. 260—261. Chicago, Richard D. Irwin, Inc., 1948.
- ³⁾ Navy Department, „The Navy at Sea and Ashore, str. 76. Washington D. C., Government Printing Office, 1947.
- ⁴⁾ Ibid., str. 77.
- ⁵⁾ Ibid., str. 27.

Glava trinaesta

VOJNI GENERALŠTAB

Priroda i značaj generalštaba

Istoriski razvitak vojnog generalštaba ocrtan je u drugoj glavi ove knjige. Analiza razvijanja generalštaba vodi do neizbežnog zaključka da ne bi bilo potrebe za njegovo postojanje ako bi komandantu bilo fizički moguće da lično obavlja rukovodeće funkcije planiranja, organizovanja, komandovanja i kontrolisanja. Generalštab je deo komandnog elementa svake vojne organizacije. On se može definisati kao grupa štabnih oficira koja je tako organizovana da obuhvata i odgovara većim funkcijama komandovanja. Ova grupa polaže račun neposredno komandantu. Ona mu vrši obaveštajnu, savetodavnu i kontrolnu službu. Sve dužnosti generalštabne grupe koordinisane su pod upravom načelnika štaba. Načelnik svakog oddeljenja ili otseka grupe kod kopnenih snaga ima običnu titulu pomoćnika načelnika štaba G-1, G-2, G-3 ili G-4. U vazduhoplovstvu se odgovarajući službenik označava kao pomoćnik načelnika štaba A-1, A-2, A-3 ili A-4. Tako je pomoćnik načelnika štaba G-3 oficir koji je zadužen funkcijom operacija. Pošto mornarica nema generalštabne organizacije za sebe, ovaj sistem u mornarici nije sproveden.

Opštete dužnosti generalštaba. Kao što je ranije utvrđeno, generalštab nema prava komandovanja, već svoje dužnosti vrši na osnovu prava komandanta. On pomaže komandovanju prikupljanjem i sređivanjem obaveštenja za komandanta. Planovi se razvijaju, koordiniraju i razrađuju u pojedinostima radi podnošenja komandantu. Generalštab obaveštava sve jedinice i organe o specifičnim ulogama koje će imati da odigraju u opštem planu. Potrebne zapovesti i uputstva, koja su u skladu sa planom, pripremaju se da ih ko-

mandant odobri. Ovo pripremanje uslovljava koordinaciju sa štabnim radom specijalnog štaba. Kada se zapovesti i uputstva odobre, generalštab obezbeđuje njihovo brzo dostavljanje svima zainteresovanim jedinicama i organima. Najzad, generalštab obavlja potrebnu kontrolu izvršenja da bi se obezbedilo podudaranje sa komandantovim željama.

N a č e l n i k š t a b a. Položaj načelnika štaba je predviđen u svima jedinicama uključujući diviziju. U jedinicama koje su potčinjene ovom stepenu položaj izvršnog oficira organizacije odgovara položaju načelnika štaba. U vazduhoplovstvu se primenjuje slična organizacija. Načelnik štaba je komandantov glavni pomoćnik i savetodavac. On odgovara za opšti nadzor štaba komande i glavni je činilac za koordinisanje u komandi. Ovakvo uređenje u velikoj meri oslobađa komandanta, tako da može svoje vreme da posveti opštem voćstvu i komandnim zahtevima svoga položaja. Načelnik štaba je član generalstabnog korpusa i normalno je najstariji štabni oficir komande. On prenosi komandantove odluke nadležnim štabnim oficirima radi pripremanja potrebnih zapovesti ili ih prenosi u obliku zapovesti onima koji će ih izvršiti.

Načelnik štaba izgrađuje štab komande i daje mu svoj oblik. Moglo bi se ići tako daleko i reći da je štab odraz njegove sposobnosti i ličnosti. On se može uporediti sa dirigentom simfoniskog orkestra koji je u stanju da iz svog orkestra izvuče ili lepu harmoniju tonova ili samo „crescendo“ muzičkih šumova. Zbog njegovog bitnog položaja u funkcionisanju štaba i komande kao celine, biće od koristi da se ispitaju njegove dužnosti. Načelnik štaba obavlja sledeće specifične dužnosti:

- a) formuliše i iznosi smernice za opšti rad štaba;
- b) usmerava i koordiniše rad generalštaba i specijalnog štaba;
- c) stalno obaveštava komandanta o situaciji kod neprijatelja, kod susednih i podržavajućih jedinica, i dotične komande u pogledu smeštaja, jačine, morala, uvežbanosti, opreme, snabdevanja, evakuacije i opšte efikasnosti;
- d) zastupa komandanta za vreme njegove privremene otutnosti ili kada je za to ovlašćen;
- e) prima odluke od komandanta i preduzima sledeće akcije:
 - 1) donosi dopunske odluke prema komandantovim smernicama i daje potrebna uputstva štabu radi podržavanja tih odluka;

2) raspodeljuje detaljan rad za pripremanje planova i zapovesti i, kada to vreme dozvoljava, koordinira izrađene načrte i podnosi ih komandantu na odobrenje;

f) preduzima korake da sva uputstva koja se saopštavaju komandi budu u saglasnosti sa komandantovim smernicama i planovima;

g) brine se lično i uz pomoć odeljenja generalštaba i specijalnog štaba da se izvršavaju zapovesti i uputstva komandanta;

h) neprekidno proučava situaciju da bi bio pripremljen za buduće slučajeve;

i) prikuplja propisane redovne izveštaje odeljenja štaba i dostavlja ih, posle odobrenja od strane komandanta, pretpostavljenoj komandi.¹⁾

Iz gore navedenog može se videti da načelnik štaba nije samo šef koji upravlja štabom, već je i spojni beočug između komandanta i njegovog štaba. U industriskoj organizaciji i rukovođenju obično ne postoji položaj koji bi odgovarao načelniku štaba. Imajući u vidu da načelnik štaba u vojnoj organizaciji dejstvuje tako efikasno i korisno, sasvim je prirodno potražiti razlog zašto on ne postoji i u industriji. Munej i Rejle daju odgovor:

„Industrisko preduzeće, nasuprot vojsci, obično nije potčinjena i zavisna jedinica organizacije. Ono je normalno nezavisno, pa čak i kada postane potčinjeno odeljenje veće jedinice, obično zadržava znatnu meru autonomije. U tako ustrojenoj organizaciji nema potrebe za fikcijom da njen stvarni izvršni organ dejstvuje prosto kao savetodavac nekoga koji je iznad njega“.²⁾

S obzirom na gore navedeno, ipak, smatramo da, iako zvanje načelnika štaba nije uspostavljeno u industriji, njegove dužnosti unekoliko obavlja jedan od izvršnih organa svake organizacije. U većini slučajeva to je zamenik pretsednika ili generalni direktor. Endru Karnedži (Andrew Carnegie) imao je običaj da kaže da je najbolje obavljao svoje izvršno rukovođenje kada se nalazio daleko na svom imanju u Škotskoj. Kada su ga upitali zašto, objasnio je da je tada bio sloboden da na svoju organizaciju gleda objektivno i da su njegovi potčinjeni izvršni organi bili prisiljeni da donose manje važne odluke koje bi inače iznosili pred njega. Izgleda da bi nadležan načelnik štaba bio najbolje rešenje ovog problema.

Specifične dužnosti generalstabnih odeljenja. Danas se generalštab normalno deli u četiri štabna odeljenja, i to:

- 1) G-1 ili A-1 Personalno odeljenje
- 2) G-2 ili A-2 Vojno obaveštajno odeljenje
- 3) G-3 ili A-3 Operativno — nastavno odeljenje
- 4) G-4 ili A-4 Odeljenje snabdevanja i evakuacije ili Pozadinsko odeljenje

Odeljenje G-1 ili A-1 je zaduženo štabnom odgovornošću za poslove, koji se, izuzimajući obuku, odnose na osoblje komande, civilno i vojno, kao što su pojedinci, civili pod nadzrom ili kontrolom komande, zatim na ratne zarobljenike i na personalno rukovođenje.

Odeljenje G-2 ili A-2 je zaduženo štabnom odgovornošću za poslove koji se odnose na vojnu obaveštajnu službu i kontrašpijunažu, uključujući i odgovarajuće obučavanje. Načelnik odeljenja mora stalno i potpuno da obaveštava komandanta i ostale zainteresovane organe komande o situaciji kod neprijatelja, njegovim sposobnostima i toku njegove akcije, kao i o faktorima nad kojim komandant nema kontrole. Odeljenje takođe planira i preporučuje mere koje treba da suzbiju obaveštavanje neprijatelja.

Odeljenje G-3 ili A-3 je zaduženo štabnom odgovornošću za poslove koji se odnose na organizaciju, obuku i borbene operacije. Ova odgovornost obuhvata i taktičke i nastavne obilaskе koje planira komandant. U dužnosti odeljenja uključuju se priprema i koordinacija planova za organizaciju i njeno kontrolisanje, oprema jedinica i mobilizacija komande. Odeljenje, takođe, priprema i koordinira planove za obuku jedinica i pojedinaca i nadgleda njihovo izvršenje. Za vreme operacija ono vrši taktička i strategiska proučavanja i procene i neprekidno proučava situaciju u taktičkom pogledu. Odeljenje razvija planove i zapovesti na osnovu tih studija u saglasnosti sa budućim planiranjem koje, takođe, spada u njegovu nadležnost. Najzad, ono vrši generalštabno nadgledanje borbenih operacija i preporučuje komandantu prioritet kod raspodele osoblja i opreme.

Odeljenje G-4 ili A-4 je zaduženo štabnom odgovornošću za poslove koji se odnose na snabdevanje, evakuaciju i sanitetsku službu, transportovanje, tehničku službu i odgovarajuću administraciju. Ono savetuje komandantu u pogledu razmera

podrške koja se na ovom području može pružiti nekoj predloženoj strategiskoj ili taktičkoj liniji akcije. Odeljenje dalje odgovara za one detalje administrativnog plana koji se odnose na njegove funkcije, za pripremu potrebnih zapovesti i kontrolu njihovog izvršenja.

Vrhovni štab Ministarstva mornarice. Biće dobro da ukratko ocrtamo koordinaciske štabove na najvišem stepenu tri Ministarstva odbrane u Vašingtonu. Kao što je ranije rečeno, Ministarstvo mornarice ne koristi organizaciju generalštaba. Ono je izvršni deo mornaričkog uređenja i nalazi se u Vašingtonu, D. C. Mornarici pripadaju četiri zadatka kao njen ideo u ukupnom zadatku Ministarstva odbrane. Zvanična publikacija mornarice razmatra ih ovako:

„Ovi zadaci su „kontrola politike“, „pomorsko komandovanje“, „pozadinska administracija i kontrola“ i „poslovna administracija“ mornaričkog uređenja... „Kontrola politike“ je zadatak tumačenja, primenjivanja i podržavanja nacionalne politike i nacionalnih interesa u razvoju i upotrebi mornaričkog uređenja... „Pomorsko komandovanje“ je zadatak komandovanja operativnim snagama i njihovog održavanja u stanju spremnosti za vođenje rata, komandovanja razvijanjem, manevrima i akcijama operativnih snaga kako za vreme rata ili nacionalne opasnosti, tako i za vreme mira, kada se one vežbaju i spremaju za slučaj potrebe... „Pozadinska administracija i kontrola“ ima zadatak da koordinira i usmerava napore Ministarstva mornarice i uređenja na obali u cilju obezbeđenja razvitka, nabavke, proizvodnje i raspodele materijala, sredstava i osoblja operativnim snagama... „Poslovna administracija“ odnosi se na rukovođenja poslovima mornaričkog uređenja“³⁾

Prvi od ova četiri osnovna zadatka, tj. zadatak kontrole politike, ministar je zadržao kao svoju prvu odgovornost, jer krajnje polaganje računa o rezultatima čitavog pomorskog uređenja leži na njemu. Drugi zadatak, pomorsko komandovanje, i deo trećeg (onaj deo pozadinske administracije i kontrole koji je poznat kao pozadina potrošača) dodeljeni su načelniku pomorskih operacija. Ostatak trećeg zadatka pozadinske administracije i kontrole (koji je poznat kao proizvođačka pozadina) dodeljen je civilnim izvršnim pomoćnicima. Ceo zadatak poslovne administracije je, takođe, dodeljen civilnim izvršnim pomoćnicima.

Generalštabovi u ministarstvima vojske i vazduhoplovstva. Najstariji oficir u Ministarstvu vojske i vazduhoplovstva je načelnik štaba. On, pod upravom ministra vojske, nadgleda sve članove i organizacije vojske. Pored toga, on je odgovoran za koordinaciju i usmeravanje generalštaba i specijalnog štaba ministarstva. Načelnik štaba vazduhoplovstva zauzima odgovarajući položaj u vazduhoplovstvu. Reorganizacija Ministarstva vojske od aprila 1950 godine predviđa vice-načelnika štaba radi rasterećenja načelnika štaba od mnogih detalja unutarnje administracije. Dalje su predviđena dva zamenika načelnika štaba. Zamenik načelnika štaba za planove je odgovoran za koordiniranu pripremu planova i programa vojske, dok je zamenik načelnika štaba za administraciju odgovoran za koordinirano izvršenje odobrenih planova i programa vojske u svim operativnim i administrativnim delatnostima kao i za koordinaciju dopunskih planova. Reorganizacijom od 1950 godine ustanovljen je kontrolor vojske u rangu zamenika načelnika štaba, koji je neposredno odgovoran ministru vojske, ali je odgovoran i načelniku štaba. On dopunjaje reviziju i analizu programa vojske i formuliše, koordinira i nadgleda budžetske i finansijske poslove, uključujući i delatnosti rukovođenja tim poslovima.

Današnji generalštab Ministarstva vojske sastoji se od četiri glavna odeljenja. Načelnici ovih odeljenja su poznati kao pomoćnici načelnika štaba, i to: G-1, personalno odeljenje; G-2, obaveštajno odeljenje; G-3, operativno odeljenje; G-4, pozadinsko odeljenje. Široke opšte dužnosti generalštaba vojske ovako su opisane u reorganizaciji od 1950 godine:

„Generalštab je glavni element štaba ministarstva vojske. Pod upravom načelnika štaba generalštab obavlja profesionalno savetovanje i pruža pomoć ministru vojske, njegovom zameniku i pomoćnicima, usvajajući široke osnovne smernice i planove za načelnika štaba operativnih snaga vojske, komandante kopnenih armija i prekomorskih armiskih komandi, komandanta Vašingtonskog vojnog okruga i starešine administrativnih i tehničkih službi, da bi ih oposobio za spremanje i izvršenje detaljnih programa za razvitak vojske kao dobro uravnotežene i efikasne vojne sprege. Generalštab naročito potpojava ministra u pripremi i izdavanju smernica u ime ministra vojske radi dopune planova i naredbi i u kontroli izvršenja i ostvarenja ovih smernica.“

Svaki od navedenih pomoćnika načelnika štaba upravlja, planira i vrši štabno nadgledanje na svom području. Kod obavljanja ovih dužnosti oni se rukovode sledećim opštim načelima:

a) planiraju, usmeravaju, koordiniraju i nadgledaju; a posred koordinacije, planiranja i izrade politike na širokom nivou armija, potpomažu načelnika štaba i u obavljanju ostalih poslova;

b) u neprestanom dodiru sa trupama brinu se da se zapovesti, uputstva i smernice izvršavaju onako kako ih je zamislio načelnik štaba;

c) u potpunosti se pridržavaju načela decentralizacije;

d) rade na tome da se ponavljanje svede na najmanju meru.

Pod nadzorom predviđenih zamenika načelnika štaba rade četiri načelnika odeljenja generalštaba svaki na svom području. Pomoćnik načelnika štaba G-1, personalnog odeljenja, je personalni direktor vojske. On planira, koordinira i nadgleda pribavljanje kadrova, raspoređivanje, premeštaje, uslove za život, administrativno rukovođenje i podelu vojnog osoblja svih kategorija. On, takođe, planira, dopunjuje i upravlja programom trupne popune i, u saradnji sa G-3, razvija prenošenje autoriteta na vojno osoblje u vojsci. Najzad, on kontroliše administrativne poslove u vojsci.

Pomoćnik načelnika štaba G-2, obaveštajnog odeljenja, planira, koordinira i nadgleda prikupljanje, ocenjivanje i rasturanje obaveštajnih podataka koji se odnose na ratni potencijal, topografiju, vojne snage i vojne delatnosti stranih zemalja i strategiski osetljive tačke Sjedinjenih Država. On, takođe, odgovara za poslove kontraobaveštajne službe i brine se za zvanične kanale veza između vojske i stranog vojnog osoblja u Sjedinjenim Državama.

Pomoćnik načelnika štaba G-3, operativnog odeljenja, razvija i koordinira kako strategisko i operacisko planiranje, tako i čisto vojnu i opštevojnu politiku vojske. On takođe, razvija smernice za organizaciju, operaciske zahteve, obuku, mobilizaciju svih sastavnih delova i brine se za koordinaciju u tim stvarima između generalštaba i udruženog štaba. On nadgleda strategiske i operaciske stvari koje se odnose na prekomorske i druge komande i snosi za generalštab odgovornost za one ujedinjene komande za koje je Ministarstvo odbrane odредilo vojsku kao izvršni organ. Najzad, on određuje zahteve i ciljeve vojske.

Pomoćnik načelnika štaba G-4, pozadinskog odeljenja, planira i nadgleda poslove u vezi sa istraživanjem i razvijanjem, pribavljanjem i srodnim industriskim poslovanjem, kao i snabdevanjem i pozadinskim službama.

Iz izloženog se vidi da je vrhovni stepen generalštaba podjeljen kao i generalštabovi potčinjenih jedinica. Ovaj uslov štabnog paralelizma postoji naniže sve do divizije zaključno. Značajno je da je reorganizacija od novembra 1948 godine predviđala grupisanje četiri administrativne službe (generalnog adutanta, islednika, sveštenika i specijalne službe) neposredno pod načelnikom personalnog odeljenja. Ona je grupisala i sedam tehničkih službi (hemisku, za veze, sanitetsku, inžinjerisku, transportnu, kvartirmajstorsku (intendantsku) i oružno-tehničku) neposredno pod načelnikom pozadinskog odeljenja. Ove promene poboljšavaju izvršnu kontrolu i olakšavaju koordinaciju službi i struka.

Oktobra 1947 godine generalštab Ministarstva vazduhoplovstva podvrgnut je većoj reorganizaciji. Uobičajeni generalštab je ukinut i uspostavljena je jedna njegova modifikacija. Postavljeni su vice-načelnik štaba i pomoćnik vice-načelnika štaba. Štab za koordinaciju (generalštab) je podjeljen u četiri odeljenja. To su: zamenik načelnika štaba za operacije, zamenik načelnika štaba za osoblje i administraciju, zamenik načelnika štaba za materijal i kontrolor". Zamenik načelnika štaba za osoblje i administraciju ima štabne dužnosti slične dužnostima pomoćnika načelnika štaba G-1 (personalnog odeljenja vojske); zamenik načelnika štaba za operacije ima štabne dužnosti slične onima koje obuhvataju kombinaciju dužnosti pomoćnika načelnika štaba G-3 (operativnog odeljenja) i G-2 (obaveštajnog odeljenja vojske), a zamenik načelnika štaba za materijal ima štabne dužnosti slične dužnostima odeljenja G-4 vojske. Ova organizacija je izvršena sa namerom da se smanji administrativni teret načelnika štaba i da se uvede povećani opseg izvršne kontrole.

Međutim, kontrolor pretstavlja novinu na stepenu koordinacije ili generalštaba. On je nekoliko godina postojao i kod vojnih organizacija, ali ne u sastavu generalštaba. Kontrolor savetuje načelniku štaba i vazduhoplovnom štabu u pogledu postizanja upotpunjениh programa za izvršenje zadataka vazduhoplostva. On prevodi programe u budžetske zahteve, upravlja novčanim sredstvima, brine se za ocenjivanje na-

pretka prema programskim ciljevima i ocenjuje rezultate u odnosu na troškove. Njegova uprava je podeljena na pet velikih sastavnih delova: grupu operativnog rukovođenja kontrolom, finansiskog direktora, direktora statističke kontrole i budžetskog direktora.* Sa izuzetkom grupe operativnog rukovođenja kontrolom, nazivi delova označavaju prirodu važnijih dužnosti. Grupa operativnog rukovođenja je organ planiranja koji kontroliše i upravlja radom „kontrolnog“ sistema. Vojska ima slična štabna odeljenja, ali se ona ne nalaze na stepenu generalštaba.

Na višim stepenima vojske generalštab se normalno povećava dodavanjem sekretara generalštaba. Vazduhoplovstvo na sličan način povećava svoj vazduhoplovni štab sekretarom vazduhoplovnog štaba. U oba slučaja sekretar vodi računa o tome da se akta koja se primaju u upravi načelnika štaba upute onima kojima su namenjena, i prima zvanične posetioce te uprave.

Karakteristike generalštaba. Generalštab obavlja dužnosti koje bi normalno sam komandant obavljao da ima vremena i da je u stanju da lično savlada sve složenosti svakog problema. To stavlja generalštab u položaj drugog komandantovog „ja“. Iz ovoga proizlazi da bi štab trebalo da bude mala i zbijena grupa, ako hoće efikasno da obavlja ovaj zadatok. Zbijenost olakšava prisnost i razumevanje u saradnji, koji su tako potrebni za pravilan rad generalštaba sa njegovim komandantom.

Ma da četiri odeljenja o kojima je ranije bilo reči obuhvataju uobičajenu koncepciju generalštaba, nema ničeg utvrđenog i obavezognog u pogledu broja odeljenja. Za vreme Drugog svetskog rata postojala je opšta praksa da se imenuje i koristi peto generalštabno odeljenje. Ono je bilo poznato kao odeljenje G-5 (civilni poslovi ili vojna vlada). Kao što je naznačeno koordinaciskim štabom vazduhoplovstva, postoji jak razlog da se u sastavu generalštaba uspostavi i uprava „kontrolora“. Ovaj razlog važi naročito za više komandne stepene. Međutim, treba imati na umu da je broj lica koja jedan čovek može neposredno da nadgleda ograničen brojem koji on može efikasno da nadgleda i koordinira.

* Peti deo je u originalu izostavljen. — Prim. prev.

Naglašavamo da generalstab nije organ za operacije. General Nelson to objašnjava ovako: „Generalstab se u vidu organa planiranja može smatrati kao organizacija „misli“, a u svome koordinaciskom i kontrolnom svojstvu kao organizacija „volje“.“ Postoji težnja nekih generalštabnih organizacija da neposredno učestvuju u izvršenju operacija. Ako se ovakav rad odobri, njihove funkcije rukovođenja srazmerno će trpeti.

Generalstab deluje samo pomoću autoriteta drugih i zato pretstavlja administrativno, a ne izvršno telo. Ako u vojnoj organizaciji ne bi postojao generalstab, posledica toga bio bi veliki broj funkcionalnih odeljenja koja bi svoj posao obavljala što bolje znaju, ali bez opšte delatnosti koja bi prema planovima obezbeđivala prikladnu koordinaciju i efikasnost. Ministar Rut je u svome izveštaju od 1902 godine tvrdio da generalstab „omogućuje pametno komandovanje pribavljanjem i sređivanjem obaveštenja i razradom planova u pojedinostima i da omogućuje pametno i inteligentno izvršenje komandi time što pojedine činioce obaveštava o ulogama koje imaju da odigraju u opštem planu“.

Oboležja i učinak generalstaba

Generalstab je deo komandnog elementa vojne organizacije. Prema tome, čak i ako nema prava komandovanja, jedna od njegovih najvažnijih dužnosti je da drži voćstvo u idejama. On se mora ne samo neprekidno pošvetiti refleksivnom razmišljanju i stvaralačkom planiranju, već mora da obraća i pažnju na krupne probleme koji se pojavljuju u njegovoj organizaciji. Naprimer, za vreme Drugog svetskog rata otkrilo se da osobine voćstva koje su potrebne podoficirima kopnenih snaga ne odgovaraju stvarnim potrebama. Ovaj uslov je mogao lako da stavi na kocku borbene napore dotičnih kopnenih jedinica. Generalstab kopnenih snaga je uvideo ozbiljnost situacije. Kopnene jedinice su očekivale od Vrhovne komande kopnenih snaga da će ona ovu situaciju ispraviti još pre nego što postane akutna. Generalstab ove komande preduzeo je istraživanje da bi utvrdio uzrok i pribavio potrebnu dokumentaciju, da bi podupro svoj predlog. Ustanovilo se da je jedan od drugih većih rodova dobio prioritet u dodeljivanju svih izabralih koji su postigli bolje rezultate na Opšte vojnom kvalifikacio-

nom ispitivanju nego što je bilo za taj rod propisano kao minimum. Tvrđilo se da složenost i tehnička priroda dužnosti u tom rodu zahtevaju izabranike visoke inteligencije. Ako bi se nastavilo sa ovakvom praksom, kopnene jedinice bi primale izabranike slabije inteligencije, koji ne bi imali onaj stepen inteligencije i osobina potencijalnog voćstva koji se zahteva od podoficira kopnene vojske. Stoga je pri Vrhovnoj komandi obrazovan odbor i stvar je ispravljena na zadovoljavajući način. Pošto je za ovu situaciju generalštab prvi saznao prilikom poseta trupama i preuzeo inicijativu radi njenog rešenja, čitav slučaj je doprineo da se stvori osećaj poštovanja i pouzdanja u generalštab. Takvi događaji služe zato da stvore uslove za štabno voćstvo.

Kao što je ranije pomenuto, generalštab ne može kruto da vodi štabove nižih stepena. Ako bi se ovo sprovodilo, inicijativa i saradnja u potčinjenim jedinicama ugušila bi se u izvesnoj meri. Time bi generalštab omeo svoju sopstvenu svrhu, jer mu je jedna od dužnosti da razvija oba ova svojstva kod potčinjenih jedinica. Mnoge od najboljih ideja i novina koje neka viša komanda sproveđe mogu da niknu prvobitno u jednom od nižih štabova. Međutim, od velike je važnosti da se tada izvoru oda puno priznanje i ceni njegov doprinos. Naglašavamo opet da generalštab svoju misiju mora da shvati kao misiju potpomaganja potčinjenih jedinica. Pri svojim posetama ovih jedinica on mora kod njih da stvori utisak da je glavna svrha ovih poseta utvrđivanje prepreka i smetnji za njihovo efikasno delovanje. Kada se jednom utvrde, takve prepreke i smetnje se moraju odmah ukloniti. Zdrava situacija obično postoji kada potčinjeni stepeni pozdravljaju i cene generalštabne posete viših komandi i kada ih se ne boje.

Postojanje štabnog paralelizma o kome je ranije bilo reči olakšava obučavanje i osposobljavanje štabnih izvršnih organa na nižim položajima za slične rasporede na višem stepenu. Ovoj činjenici ponekad se ne poklanja dovoljno pažnje. Radi ilustracije pretpostavimo da se neki oficir, koji je dosta radio u trupi i u obaveštajnoj službi na terenu, a nije ranije bio na štabnoj dužnosti, rasporedi na položaj G-3 operativnog odeljenja u sastavu komande operativne armije. On bi neko vreme bio ozbiljno ometen učenjem generalštabnih načela i tehnike i prilagođavanjem. Period prelaza bi bio mnogo efiksaniji da je ranije bio raspoređen u korpusno ili divizisko G-3. Zatim,

oficiri na generalštabnim mestima ranga divizije ili korpusa potstiču se kada shvate da će bolji rad imati verovatno za posledicu raspored u generalštab višeg ranga. S druge strane, ovakav potsticaj može otpasti kada se ne postupa na ovaj način. Kada dođe do situacije u kojoj generalštabni izvršni organ u višoj komandi nije toliko spremjan na svom položaju kao oni u potčinjenim jedinicama, naglo dolazi do velikog gubitka poštovanja i pouzdanja u višu komandu. Tada je neizbežna posledica gubitak efikasnosti i korisnog dejstva organizacije.

Veoma je važno da generalštabne smernice kako zbog svoje značajne, tako i zbog dalekosežne prirode budu pre objavljuvanja potpuno koordinirane sa svima zainteresovanim i dotaknutim delatnostima. Ova koordinacija uključuje pretpostavljenu komandu, kao i delatnosti i komande istog ranga. Uobičajeno je da se za ovakve smernice pribavi saglasnost od štabnih delatnosti i komandantovo odobrenje, a važno je da se dobiju pismeno odobrenje i saglasnost da bi se predupredili svi budući prigovori. Postupak za dobijanje ovih saglasnosti proizilazi iz štabne koordinacije. Kada se pojave nesaglasnosti misli, one se dovode u sklad ili saglasnost da bi se obezbedilo da razni štabni oficiri ne izvršavaju smernice koje su međusobno protivrečne.

Generalštabna akcija

Komandant neke vojne organizacije obavlja normalno svoju dužnost izdavanjem povremenih zapovesti. Jedna od važnijih dužnosti generalštaba je, kao što je utvrđeno, da dopomaže komandanta u pripremanju zapovesti i da nadseđuje njihovo izvršavanje. Komandant prati situaciju neprekidnim proučavanjem planova i obaveštenja viših i susednih komandi, savetima svoga štaba, izveštajima potčinjenih komandanata i ličnim posetama i obilascima svojih jedinica. On stalno pregleda i analizira dobijene podatke. Kada komandant napravi koncept rešenja nekog naročitog problema, on pokreće akciju štaba prenoseći svoje shvatanje na svoj generalštab, bilo lično ili preko načelnika štaba. Prenošenje se može vršiti u obliku specifične zapovesti koja zahteva malo štabne akcije ili samo

širokim ocrtavanjem njegovih pretpostavki i namera. U oba slučaja štab mora da preduzme podesnu akciju.

Pod opštim rukovođenjem načelnika štaba svako generalštabno odeljenje priprema predloge koji se odnose na funkcije koje obavlja i koje služe da pomognu komandantu u donošenju konačne odluke. Ovi predlozi analiziraju svaku operaciju koja se predlaže u komandantovom planu i preporučuju elemente svog dela plana radi njegovog stavljanja u dejstvo. Može se lako oceniti koliko važnu ulogu ima potpuna štabna koordinacija u ovoj fazi štabne akcije. Ona obezbeđuje dobro sastavljen koordiniran plan.

Tada se komandantu predlažu radi odluke samo elementi koji su osnovni u opštem planu. Ako bi se pojavili protivrečni elementi, oni se, takođe, predlažu radi usklađivanja. Na osnovi svoje ideje za rešenje dotočnog problema i zaključaka sadržanih u predlozima štaba, komandant donosi odluku.

Odeljenja štaba sada, na osnovu komandantove odluke, modifikuju i proširuju svoje prvobitne predloge. Sada se unose detalji koji se odnose na funkcije svakog odeljenja, a upotpunjeno i sastavljen plan je tada spreman za podnošenje komandantu na odobrenje.

Posle prijema ovog odobrenja, pripremaju se, pod rukovodstvom načelnika štaba, potrebne zapovesti ili uputstva da bi se plan stavio u dejstvo. Upotpunjene zapovesti ili uputstva predlažu se zatim komandantu na potpis. Ovaj zadatak komandant često prenosi na svog načelnika štaba. Posle ovog konačnog odobrenja odobrene zapovesti ili uputstva izdaju se komandi.

Međutim, dužnosti generalštaba ne završavaju se izdavanjem zapovesti. Štab mora da bude siguran da su ih potčinjene jedinice primile i razumele. Najzad, generalstab mora i da nadgleda njihovo efikasno izvršavanje.

¹⁾ War Department FM 101-5, „Staff Officer's Field Manual“, str. 7—8. Washington, D. C., Government Printing Office, 1940.

²⁾ Mooney, James D., and Reiley, Alan C., „Onward Industry!“, str. 329. New York, Harper & Brothers, Inc., 1931.

³⁾ Navy Department, „The United States Navy“, str. 15—16. Washington, D. C., Government Printing Office, 1948.

⁴⁾ Nelson, Major General Otto L., „National Security and the General Staff“, str. 65. Washington, D. C., Infantry Journal Press, 1946.

VOJNA KOMANDA

Glava četrnaesta

VOJNO KOMANDOVANJE

Definicija i priroda funkcije komandovanja

Delovanjem obe organske funkcije vojnog rukovođenja, planiranja i organizovanja, priprema se podroban plan za akciju i efikasnu organizaciju namenjenu za efikasno postizanje ciljeva. Međutim, bez obzira na to koliko su plan i organizacija savršeni, oni su od male vrednosti, ako se ne preduzme akcija koja bi ih stavila u dejstvo. Mora postojati sila koja će pokrenuti akciju organizacije i njene napore uputiti ka postizanju ciljeva. Ta sila je funkcija komandovanja. Ona je ranije definisana kao „aktiviranje plana koji je razvijen funkcijom planiranja za čije su izvršenje funkcijom organizovanja uspostavljeni potrebni uslovi“. Webster Robinson povlači zanimljivu paralelu između funkcije komandovanja i železničke lokomotive: „Grupa lica bez sile usmeravanja liči na lokomotivu bez mašinovode. Svaki deo je spreman za akciju, ali nedostaje de-latnost koja će izazvati ovu akciju i voditi lokomotivu“.¹⁾

Funkcija komandovanja upravlja operacijama čitave grupe. Lica koja čine organizaciju daju organizacijskoj strukturi snagu i tako uspostavljaju faktor osoblja. Prema tome, jedan od važnih zadataka funkcije komandovanja je da „vidi da se interesi pojedinaca ne sukobljavaju sa opštim interesom“.²⁾ Ovaj zadatak zahteva saradnju pojedinaca koji čine organizaciju, i koordinaciju njihovih npora.

Deo funkcije komandovanja čini izdavanje zapovesti i uputstava u saglasnosti sa odlukama organizacije. Ova sredstva se upotrebljavaju normalno da bi se obezbedilo napredovanje u postizanju ciljeva. U vezi toga treba se setiti da početne zapovesti i uputstva koja pokreću akciju organizacije nisu dovoljni da je održe u pokretu u podesnom pravcu i brzini. Organizacijska struktura je po prirodi relativno statička, a promene se čine samo kada to okolnosti zahtevaju. Funkcija

komandovanja, s druge strane, po prirodi je dinamična i predstavlja silu koja stalno gura organizaciju ka njenom cilju. U vojnim službama ova sila je usredsređena u „komandnom elementu“, koji je u ovoj knjizi ranije opisan kao „grupa oficira i vojnika koji čine glavu upravljanja i koordinacije taktičke ili administrativne jedinice; ova grupa obično obuhvata komandanta jedinice, njegov štab i dodeljeno osoblje“. Komandant organizacije je starešina ovog elementa.

Iz prednjeg razmatranja se može oceniti da je osoblje znatan faktor u funkciji komandovanja. Da bi postojala akcija, pojedinci moraju da dejstvuju i oni to čine izdavanjem zapovesti i uputstava u saglasnosti sa opštim planom organizacije. Pošto se uspeh organizacije meri velikim delom prema tome kako pojedinci organizacije sarađuju, od velike je važnosti da su zapovesti i uputstva ispravni.

Tehnika izdavanja zapovesti

Vojna zapovest se može definisati kao usmena ili pismena komanda koju pretpostavljeni izdaje potčinjenom. Oficir koji izdaje naredenje treba da ima pravo za njeno izdavanje. U ovoj knjizi smatraćemo da zapovesti i uputstva imaju isto značenje. Dobra zapovest mora da tretira željenu akciju na sveobuhvatni način. Pošto se želi da primalac posle njenog prijema izvrši neku akciju, bitno je da jasno razume šta se zahteva. Stoga, da bi se obezbedio željeni odgovor od strane primaoca, zapovest treba da je razumljiva, da je u saglasnosti sa ciljevima organizacije i da je ostvarljiva. Razmotrićemo zasebno svaku od ove tri karakteristike.

R a z u m l j i v e z a p o v e s t i . Da bi bila za potčinjenog lako razumljiva, zapovest mora da bude jednostavna i kratka, a da ipak jasno prenosi želje lica koje je izdaje. Da bi se spričilo pogrešno shvatanje, ona treba i da je izražena opšteusvojenim i lako razumljivim jezikom.

Ako neku zapovest primalac ne razume, on nije u stanju ni da je izvrši na željeni način. U njegovim mislima nastaje tada zbrka, a to će stvoriti zbrku i u akciji. Uprkos mnogostrukim opomenama, neke vojne zapovesti su neodređene i komplikovane. Mnoge od njih upotrebljavaju tehnički vojni jezik na štetu njene razumljivosti. Tehnički jezik se u većini

slučajeva upotrebljava da bi se obezbedila podesna tehnika u akciji. Ali, treba imati u vidu da su jasnoća i razumljivost važnije, a da tehnika dolazi na drugo mesto. Kad god je to moguće, trebalo bi koristiti prost i kratak jezik umesto isuviše tehničkog. Lice koje izdaje zapovesti ima često puta na umu savršenu pretstavu onoga što želi. Njegov je zadatak da to isto shvatanje prenese primaočevom umu u nepromjenjenom obliku. Ono uvek misli da je to postiglo. Ali, mnogo puta postoji velika razlika između onoga što ono misli da je prenelo i što je primalac stvarno primio. U vojnim službama ponekad od veličine ove razlike zavisi broj izgubljenih ljudskih života.

Z a p o v e s t i i c i l j e v i o r g a n i z a c i j e . Da bi bila efikasna, zapovest mora da pokrene akciju koja olakšava postizanje ciljeva organizacije. Mora se imati na umu da je jedna od značajnijih dužnosti funkcije komandovanja da na najefikasniji način koordinira napore raznih organizacijskih elemenata da bi se postigli ciljevi. Ova koordinacija zahteva saradnju svakog pojedinog člana organizacije. Takva saradnja će se mnogo lakše ostvariti ako primalac potpuno razume ulogu koju njegova akcija igra u postizanju opšteg cilja organizacije. Poznajući ciljeve organizacije, on će utoliko oduševljenije prihvatići zapovest, ukoliko bolje shvati ulogu koju igra u postizanju njenih ciljeva. Ako zapovest nije u saglasnosti sa ciljevima, akcija koja iz toga proizlazi biće drukčija nego što se to želi. Ako postoji jak razlog za nesaglasnost, treba ga objasniti primaocu tako da i on razume zašto je takva akcija potrebna u opštem planu akcija. „P r i r u č n i k g e n e r a l - š t a b n o g o f i c i r a“ podvlači slične misli. U njemu se o zapovestima navodi i ovo: „Oni koji daju zadatke potčinjenim jedinicama treba da propisu samo one detalje ili metode izvršenja koji su potrebni da obezbede da akcija dotične jedinice bude saobražena planu operacija snage kao celine“. Ma da u vojnoj službi primalac zapovesti nema šta da bira, već samo da je izvrši, on će je u konačnoj analizi, poslušati sa daleko više vrednine i oduševljenja ako poznaje njen ideo u postizanju ciljeva. Tako isto, njegov saradnički duh biće verovatno viši ako shvati svrhu dobijenih zapovesti.

O s t. v a r l j i v o s t . U doba rata primaoci borbenih zapovesti ponekad misle da ih je nemoguće izvršiti. Ali, posle brižljive analize, verovatnoća izvršenja postaje jasna. Nijedan dobar komandant neće izdati zapovesti za koje veruje da se ne

mogu izvršiti. Jedini rezultat takvih zapovesti bili bi prekomerni gubici, slab moral i opadanje discipline, a ovo stvara preduslov za neefikasnost.

Neki veruju, izdavajući zapovesti, da je najbolji način da jedinice postanu efikasne ako se analiziraju sposobnosti tih jedinica, zahtev pojača i tada stavi na prvo mesto. Ovo verovanje je bez sumnje zasnovano na pretpostavci da se od svakog pojedinca i dela opreme može izvući još i malko više. Takvo rezonovanje je varljivo, jer pojedinci i oprema često ne uspevaju ako im se naredi da urade nešto iznad svojih mogućnosti.

Mudar komandant će brižljivo proceniti sposobnosti i kapacitet svojih potčinjenih jedinica i potruđuje se da ne izda zapovesti koje od njih zahtevaju da u izvršenju prevaziđu te svoje sposobnosti. Pod takvim okolnostima primaoci zapovesti nemaju druge alternative nego da poslušaju kako to najbolje znaju.

Usmene i pismene zapovesti

U s m e n e z a p o v e s t i . U oružanim snagama usmene zapovesti treba svesti na minimum. Međutim, okolnosti često zahtevaju izdavanje baš usmenih zapovesti, a naročito u taktičkoj situaciji koja se brzo menja. Prilikom primene usmene zapovesti kombinacija govornog i tehničkog vojnog jezika lako može da prouzrokuje pogrešno razumevanje, a akcija koja iz togā proizlazi može veoma da iznenadi. Obično komandant ne može da izda neku zapovest usmeno i da dobije onaj rezultat koji očekuje. Ova činjenica je naročito tačna kada zapovest prenosi nekoliko lica pre nego što stigne do lica koje ima da izvrši akciju.

Ma da efikasnost prenošenja usmenih zapovesti nije tako velika kao kod pismenih, njihova upotreba je u izvesnim prilikama ipak opravdana. U prilikama krajnje nužde one se skoro neizbežno upotrebljavaju. Kada se vrše veće akcije na osnovu usmenih zapovesti, njih treba prvom prilikom potvrditi pismeno. Usmene zapovesti se mogu uspešno upotrebiti kada je akcija koju treba sprovesti srazmerno jednostavna. Naprimjer, kada se završi dnevno vežbanje, uobičajeno je da komandir baterije poljske artiljerije naredi svom izvršnom ofi-

ciru da bateriju vrati u kasarnu. Usmen metod takođe se koristi kod davanja zapovesti vojnim operativnim radnicima. Naprimer, vodnik u poluvodu i mlađi vodnik u odeljenju upotrebljavaju skoro isključivo usmene zapovesti kod komandovanja svojim jedinicama. U vezi toga, ako postoji verovatnoća da će se usmene zapovesti razumeti pogrešno, primalac treba da ponovi zapovest. Ovaj postupak će verovatno sprečiti ne tačnosti, pošto se o usmenim zapovestima pre njihovog izdavanja često ne promisli dovoljno.

Pismene zapovesti. Kod obavljanja funkcije komandovanja treba koristiti pretežno pisane zapovesti. Kao što je primećeno ranije, ponekad mogu nastupiti vanredni uslovi nužde zbog kojih je to nemoguće, ali ovo pravilo treba ipak prihvatiti kao glavno načelo. Komandovanje zahteva pismene zapovesti, jer se uveliko odnosi na koordinaciju i stalnost akcije koje zahtevaju tačne rezultate. Treba se setiti da zapovesti, izdate tokom funkcije komandovanja, vrše koordinaciju i prikupljanje napora organizacije radi postizanja cilja. Tako one čine kariku između funkcija planiranja i organizovanja s jedne, i obavljanja potrebne akcije, s druge strane. Kod akcije tolike važnosti nije moguće uzdati se u usmeni zapovesti. Pored teškoća prenošenja, primaoci usmenih naredbi vrlo lako zaboravljaju detalje akcije koji su bitni za opšti uspeh organizacije. Pisane zapovesti se mogu lako ponovo čitati da bi se nje tačno držalo i one imaju naročitu vrednost kada su u pitanju tačne i komplikovane pojedinosti. Pošto su upotrebom pismene zapovesti svakom članu organizacije jasne njegove odgovornosti izvršenja, lakše će se održati pravilna i tačna obaveza pravdanja.

Treba istaći da na višim stepenima komandovanja svaka zapovest ne pretstavlja celinu za sebe, bez obzira na zapovesti izdate od sopstvene ili komande potčinjenih jedinica. Zapovest je obično jedna od mnogih koje se sve smatraju kao najbolje za vođenje organizacije ka postizanju njenih ciljeva. Važno je stoga da se svaka zapovest izda tako da se obezbedi jednostavnost i povezanost izvršenja svih sastavnih delova organizacije. Pismene zapovesti su najbolje sredstvo da se to postigne.

Potčinjene jedinice često praktikuju da doslovce navode delove zapovesti višeg stepena koji se tiču njihove organizacije. Stoga je skoro neophodno da zapovesti višeg stepena budu pismene.

U zapovesti ne treba da se pojavi neka lična komandan-tova idiosinkrazija.* Zapovest treba da se zasniva na specifičnim i brižljivo razrađenim planovima i smernicama i treba da se izdaje radi obezbeđenja specifične akcije koju razmatraju ovi planovi i smernice. Stoga u zapovesti nema mesta ličnim osećajima. Komandanti treba da shvate da nema ničeg jedinstveno ličnog u činjenici što je čud slučaja stavila izdavanje zapovesti u njihove ruke. Situacija stvara zahtev za zapovešću i komandant je izdaje obavljajući svoju funkciju.

Funkcija komandovanja i voćstvo

Ranije je podvučeno da je osoblje jedan od najvažnijih faktora u obavljanju funkcije komandovanja. Stoga pravilno obavljanje ove funkcije zahteva poznavanje i puno razumevanje ljudskih odnosa. Nijedan dobar komandant ili vođa ne može da bude bez ovih obeležja. Komandant mora kod pojedinih članova organizacije da izazove želju da pruže najveću saradnju radi efikasnog postizanja ciljeva. Ma da vojni izvršni organ kod obavljanja funkcije komandovanja zaista ima potreban autoritet da zahteva ispunjenje svojih zapovesti, rezultati će biti daleko efikasniji ako svoja lična svojstva voćstva spoji sa obavljanjem svoje funkcije.

Stepen efikasnog izvršenja jedne zapovesti u velikoj meri je direktno proporcionalan sa ličnim odnosom koji postoji između komandanta i njegovih potčinjenih. Ovaj odnos se može razviti do te mere, da potčinjeni oseća da je lično iznevjerio svog komandanta ako njegovu zapovest nije izvršio sa najvećom efikasnošću. Samo veliki vojni komandanti stvorili su, tokom istorije, takav odnos prema svojim potčinjenim. Treba naglasiti da postizanje ovakvog odnosa nije jednostavna stvar. Komandant će se vrlo brzo naći u slabim odnosima sa svojim potčinjenima, ako očekuje da oni za njega učine sve, dok on sam pruža vrlo malo. On mora živo da se interesuje za njih i njihove probleme. On mora da im stavi do znanja da ih smatra za svoje prijatelje i specifične ličnosti. Ako sa njima postupa kao sa „seriskim brojevima“, izgubiće vrlo brzo njihovu saradnju. Čim je saradnja jednom izgubljena, vanredno

* Pojava neobičnog poнаšanja čoveka prema utiscima i utiscima koji na većinu ljudi deluju sasvim drukčije. — Prim. red.

je teško ponovo je zadobiti. On mora svoju pomoć da proširi kako na njihove lične, tako i na profesionalne probleme. Mudar komandant se neće zaključati u svojoj kancelariji, već će izići i lično se sastati sa svojim potčinjenim. U velikim organizacijama stvarno je nemoguće poznavati svakog oficira po imenu, ali to bi trebalo da bude njegov cilj.

Kad su potčinjeni efikasno izvršili primljene zapovesti, dužnost je komandanta da im to kaže i da im stavi do znanja koliko ceni njihov rad. Svako voli da bude pohvaljen. Čak i komandant će popustiti ako ne primi priznanje za dobro obavljenu dužnost. Pojedinac naročito ceni hvalu kada ona dolazi od oficira organizacije koji je najviši po činu. Drugi potčinjeni saznaju za to priznanje i angažuju se revnosnije u nadi da će i oni postići slično priznanje.

Komandantova je dužnost, osim toga, da prekoreva i opominje. Kod oružanih snaga, kada je prestup ozbiljan, obično dolazi do ratnog suda. Manji propusti mogu umanjiti efikasan učinak u ozbiljnoj meri i stoga se ne smeju zanemariti. Pre nego što se izrekne neki prekor, komandant mora da je siguran u činjenice i da krivac zaslužuje prekor. Moral organizacije bio bi ozbiljno poljuljan, kada bi se prekor uputio nevinom potčinjenom. Glas o tome brzo bi se proširio u organizaciji i bilo bi potrebno dosta vremena dok se učinjena šteta ne popravi. Važno je, takođe, da komandant izrekne prekor na sasvim objektivan način. On sebi ne sme dozvoliti da bude osvetoljubiv ili da unese ličnu netrpeljivost u postupak.

Najzad, ako komandant želi da funkciju komandovanja obavlja sa maksimalnom efikasnošću, on mora da bude stalni primer svega onoga što sam očekuje od svojih potčinjenih. On treba da ima prijatne lične osobine i da svojim akcijama dâ obeležje saradničkog duha. Zapovesti koje izdaje treba da su prilagođene načelima koja obezbeđuju sprovođenje efikasne akcije. Ako su njegove zapovesti efikasne, verovatno će takve biti i zapovesti njegovih potčinjenih.

Koordinacija i funkcija komandovanja

D e f i n i c i j a i p r i o d a k o o r d i n a c i j e . Koordinacija je proces stvaranja i održavanja jedinstva napora u svrsi i učinku radi postizanja ciljeva. U vršenju funkcije komando-

vanja koordinacija se, uglavnom, odnosi na koordinisanje napora pojedinih članova organizacije. Funkcija organizovanja treba da je uspostavila potrebne mehanizme za koordinaciju organizacijskih elemenata u njihovim funkcionalnim odeljenjima i pododeljenjima.

Koordinacija treba da obezbedi uravnoteženu efikasnost u celoj organizaciji. U vojnem rukovodjenju ovo uključuje uspostavljanje efikasne saradnje štaba i organizacije linije. Nesuglasice se moraju izbeći.

Potrebno je da oficir, koji obavlja funkciju komandovanja, potpuno razume organizaciju i njene razne elemente i delatnosti pre nego što pristupi koordiniranju. Ovo razumevanje otkriće mu delatnosti koje zahtevaju koordinaciju. Tada će znati kakvu saradnju treba propisati ili zahtevati i sa kime treba koordinirati. Ova faza koordinacije može se zнатно olakšati što širim obaveštavanjem raznih elemenata organizacije. Ovakva praksa dovodi do opšteg razumevanja napora i ciljeva organizacije i unapređuje koordinaciju.

Efikasna koordinacija zahteva saglasnost stranaka od kojih se ona traži. Kod vojnih snaga često je potrebno da se u neku zapovest unese zahtev da dve jedinice koordiniraju u rešavanju zajedničkog problema. Naprimer, u borbenim operacijama na međusobnim graničnim linijama susednih jedinica, koordinaciju vrše dotične jedinice. Ponekad, jedna strana koordinacije shvata šta treba da uradi u dатој situaciji koordinisanja, ali ne želi da to učini. Ona se mora ubediti u celishodnost akcije koja je u pitanju, inače neće doći do potpune saglasnosti. Za efikasnu koordinaciju je potrebno potpuno podudaranje shvatanja.

U štabnoj koordinaciji naročito je bitno da se postigne saglasnost shvatanja, jer štabni oficir koji traži takvu koordinaciju nema komandnog autoriteta nad organizacijskim elementima od kojih želi tu koordinaciju, a mora da obezbedi iskrenu saradnju. Stoga mora da ubedi drugi organ da je koordinacija korisna da bi postigao saglasnost shvatanja. Radi ilustracije, pretpostavimo da na jednom području borbe oružno-tehnički oficir štaba komande armije oseća da armiske oružno-tehničke

jedinice* treba da dobiju veći broj raspoloživog ljudstva za svoju popunu. On odlazi kod načelnika personalnog odeljenja štaba armije i izlaže mu svoj slučaj. Očigledno, on ne može da naredi načelniku personalnog odeljenja da poveća broj ljudstva za popunu pomenutih jedinica, jer nema nad njime komandnog autoriteta. Stoga on koristi svoje sposobnosti razlaganja i moć ubedivanja kako bi uverio načelnika personalnog odeljenja u korisnost svoga zahteva.

Ponekad je potreban proces prilagođavanja pre nego što se može postići i izvršiti koordinacija. Ovo prilagođavanje je potrebno zato što svaka saglasnost za saradnju uslovljava razmatranje raspoloživih sredstava na koje se ona odnosi. Kod oružanih snaga uobičajeno je da se sredstva dodele onim delatnostima koje ih mogu najefikasnije iskoristiti. U ovom primjeru ne bi iznenadilo ako bi štabni oružno-tehnički oficir i načelnik personalnog odeljenja postigli sporazum putem procesa prilagođavanja.

Važnost koordinacije. Razvoj savremenog ratovanja tokom godina povećao je veličinu i složenost većine vojnih uređenja. Američko Ministarstvo odbrane, držeći se ovog pravca, naraslo je jako po veličini i po složenosti. Američke snage rasprostrte su širom čitave zemljine kugle. Nova oružja i tehniku znatno su pojačali složenost savremenog vojnog rukovođenja. Združene snage, sastavljene od delova svih vidova oružanih snaga, postale su uobičajene i uslovljavaju organizaciju koja će na najefikasniji način koristiti sredstva, kao što su avioni na mlazni pogon, atomsko oružje, nosači aviona, padobranske trupe, raketna oružja, psihološko ratovanje i radar. Problemi koordinacije koje donosi takva raznolika snaga ogromni su. Svaka ličnost ima određena shvatanja o pravilnoj upotrebi svog oružja, ali svi obuhvaćeni pojedinci moraju se dovesti u saglasnost procesom koordinacije, tako da celina može imati maksimalnu efikasnost u postizanju ciljeva. Na taj način koordinacija dobija sve veću važnost u funkciji komandovanja.

Arvik vidi paralelan razvitak u industriji. On tvrdi: „Veličko i potrebno povećanje specijalizacije do koga je došlo to-

* U američkoj vojsci (pukovima, divizijama itsl.) postoje posebne oružano-tehničke jedinice (vodovi, čete, bataljoni) u čiju nadležnost spada održavanje i opravka naoružanja, borbenih i neborbenih vozila i municije. — Prim. red.

kom poslednje polovine stoleća, dočekano je delimično onim što se zove subjektivan metod organizacije. Ali, on je na voćstvo natovario još veći zadatak obezbeđenja jedinstva, svrhe, misli i akcije“.³⁾) Koordinacija nije ograničena na jedan stepen rukovodenja ili komandovanja. Ona se mora postići u čitavoj organizaciji, ako se želi da radi sa maksimalnom efikasnošću. Koordinacija se zahteva čak na poslednjem operativnom nivou. Strelac mora da koordinira oči, ruke i oružje da bi svoju dužnost pravilno obavio.

P r e i m u ē s t v a k o o r d i n a c i j e . Samo pravilnom koordinacijom može se postići jedinstvo akcije u čitavoj organizaciji. Koordinacija otkriva mnoge tačke mogućeg budućeg trenja, a proces saglašavanja i prilagođavanja ih izbacuje. Do tačaka trenja često dolazi usled ljubomornog i sebičnog čuvanja prava i povlastica zvanja. Ljubomorno čuvanje povlastica i nesklonost komandanata da prave ustupke u interesu jedinstva napora vode neuspehu. Sebičnost ne treba nikada da diktira akcijama komandanta. Proces koordinacije unapređuje razumevanje i budnost za probleme drugih organizacijskih elemenata i tako doprinosi sporazumu.

Koordinacija razvija među članovima organizacije šire organizacijsko gledište. Ona ih navodi da misle u obimu opštih ciljeva i razmatraju kako njihove akcije utiču na ove i ciljeve drugih organizacija. Dodirima u cilju koordinacije i izmenom misli do koje dolazi među strankama koje vrše ovu koordinaciju stvaraju se mnoge vrednosti. Ovi dodiri su važni bilo da je sporazum postignut pismenim saopštenjem bilo na konferenciji.

Koordinacija često otkriva i sprečava ponavljanje i poklapanje u obavljanju funkcija. Takvi uslovi se otkrivaju tokom procesa koordiniranja u kome se zainteresovane stranke trude da postignu saglasnost mišljenja. Koordinacija razvija i inicijativu, jer se konferencija za koordiniranje normalno sastoji od predstavnika svih zainteresovanih organizacija sa ciljem da se postigne sporazum. Konferencija se održava da bi se ubrzala akcija i postigla saglasnost što je moguće brže. Često puta je potreban proces prilagođavanja pre nego što se postigne saglasnost. Tokom ovog procesa učesnici konferencije očekuju od svakog člana da izloži poglede i želje svoje organizacije. Oni ne očekuju od njega da radi savetovanja stupa u vezu sa svojom organizacijom svaki put kad se ukaže

mogućnost kompromisa. On mora da nauči da misli sa jednog višeg stanovišta. Ponekad mora da ostupi malo od svojih prvobitnih zahteva. On to mora da čini prema svom najboljem rasuđivanju, a njegova organizacija obično će ga podržati.

Ako se organizacija može privoleti da razume i ceni vrednosti koordinacije, mnoge koordinacije biće dobrovoljne, a time se viši oficiri unekoliko oslobađaju svoga tereta.

O r g a n i z a c i s k i e l e m e n t i i k o o r d i n a c i j a . Kod obavljanja organske funkcije komandovanja, koordinacija mora da bude neprekidna. Drugim rečima, u obavljanju funkcije organizovanja i funkcije komandovanja mora biti malo poklapanja. Za vreme ovog perioda jednovremenog obavljanja funkcija proces koordinacije postoji i on se nastavlja tokom faze akcije.

Da bi se sprečio sukob sa projektima koje prepostavljena komanda može da ima i da bi se obezbedila saglasnost sa njenim smernicama potčinjeni uvek traži koordinaciju delatnosti sa njom. Štaviše, prepostavljeni se mora obaveštavati o napretku svojih jedinica. Moguće je da se program vežbe ili operacije razvija po fazama, pa je stoga bitno da se zna stanje potčinjenih jedinica. Na ovaj način može se često puta dobiti koristan savet i obaveštenje.

Zbog politike decentralizacije operacija za efikasnu akciju, a naročito kod oružanih snaga potrebna je horizontalna koordinacija delatnosti na istom nivou. Naprimer, za vreme borbenih operacija komandant korpusa uzdaće se u inicijativu i dobro rasuđivanje svojih komandanata divizija u pogledu koordinacije problema obaveštajne službe. U velikim komandama, naprimer, komandant mora da prepusti koordinaciju u raspoređivanju ljudstva za popunu borbenih jedinica svojim načelnicima personalnog i operativnog odeljenja. Kada se sukobi između ta dva elementa ne mogu rešiti, razmirice rešava zajednički komandant i tako obezbeđuje koordinaciju.

Koordinaciju sa potčinjenom komandom treba vršiti kada se ona smatra poželjnom. Ma da se uvek može narediti, ipak treba imati u vidu da iznuđena koordinacija može da ne donese željenu saradnju. Naprimer, na području borbe većina organizacija pridržava se politike da ne premešta oficire koji pripadaju potčinjenim jedinicama, a da prethodno ne dobije saglasnost ovih jedinica. Naravno, uslovi vojne potrebe zahtevaju u izvesnim slučajevima otstupanje od ove politike.

M e t o d i k o o r d i n a c i j e. Najjednostavnije i najčešće upotrebljeno sredstvo koordinacije je neformalan sastanak ili lični dodir. Ovaj metod očigledno zavisi od vremena i daljine. On dozvoljava otvorenu diskusiju po tačkama koje zahtevaju prilagođavanje i olakšava rešavanje razmimoilaženja. Obično se naprave pismeni pregledi postignutih saglasnosti. U Drugom svetskom ratu vojni komandanti su upoznali preim秉stvo takvog neposrednog, ličnog dodira. Pre donošenja konačne odluke u svakom velikom operaciskom planu bilo je uobičajeno da komandant na takvom neformalnom sastanku koordinira razne faze predložene ofanzive sa svojim potčinjenim komandantima. Tome se pridavala tolika važnost da su neki komandanti dolazili avionom sa velikih otstojanja da bi prisustvovali sastanku. Telefon i radio pretstavljuju zgodno sredstvo za izvođenje takve koordinacije i oni su u Drugom svetskom ratu uveliko korišćeni. Ovaj je metod koordinacije kod dobrog štabnog rada od naročite vrednosti.

Konferencija, drugi metod koordinacije, više je formalna, jer je to sastanak grupe pretstavnika zainteresovanih organa i održava se u cilju postizanja saglasnosti po nekom opštem problemu. Koordinacija se postiže izmenom pogleda i obaveštenja, posle koje dolazi kontrolisana ili otvorena diskusija planova i delatnosti.

Kada su neformalni sastanci ili konferencije nemogući ili se smatraju nepodesnim, koordinacija se može obaviti pismenim putem. Takva koordinacija uključuje beleške štaba. Takva su obično štabna proučavanja koja zahtevaju potpunu koordinaciju. Štabna akta treba da su što kraća. Ako su duga i obimna, ona pretstavljuju za organizaciju veliki administrativni teret. Naglašavamo da neformalni sastanci treba da zame pismenu korespondenciju kad god je to moguće.

Najzad, ponekad se koristi oficir za vezu kao pomoć za koordinaciju između dve komande. To je oficir jedne komande koji se privremeno određuje na dužnost u drugoj komandi da bi se brinuo o koordinaciji. Normalno, obe komande su angažovane u zajedničkoj operaciji ili projektu, a razdvaja ih veliko otstojanje. Oficir za vezu uveliko se upotrebljava kod održavanja koordinacije između vojnih jedinica raznih nacija koje su angažovane u zajedničkoj akciji protiv neprijatelja.

R e z i m e

Obavljanje organske funkcije komandovanja zasniva se na dve stvari: na ispravnim zapovestima i efikasnoj koordinaciji. Zapovesti i uputstva su sredstva koja silu organizacijskih elemenata dovode do izražaja u postizanju ciljeva. Ako se ne izdaju ispravne zapovesti radi usmeravanja akcije organizacije, može doći do neuspeha čak i kad su funkcija planiranja i organizovanja primerno sprovedene. Pošto funkcija komandovanja ima u velikoj meri posla sa ljudima, potrebna je efikasna koordinacija napora, tako da se jedinstvo napora može usmeriti na ispunjenje zajedničkog cilja. Efikasna koordinacija zavisi u velikoj meri od sposobnosti vojnih izvršnih organa da unapred proračunaju i predvide kritična mesta u akciji. Očigledno je da to predviđanje ne može biti uvek sasvim tačno. Vojne organizacije koje izdaju ispravne zapovesti i obezbeđuju efikasnu saradnju, postići će ono jedinstvo svrhe i složnost akcije koji dovode do efikasnog postizanja ciljeva.

¹⁾ Robinson, Webster, „Fundamentals of Business Organization“, str. 107. New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1925.

²⁾ Urwick, Lyndall, „The Elements of Administration“, str. 77. New York, Harper & Brothers, Inc., 1943.

³⁾ I b i d . , str. 74.

Glava petnaesta

VOĆSTVO

U svome završnom izveštaju kao načelnik štaba vojske, general Ajzenhauer je naglasio bitan položaj voćstva za nacionalnu bezbednost tvrdeći:

„Vojno voćstvo ima veću važnost nego ikada. Dobro izvezbane i iskusne trupe, potpomognute velikim brojem tehničkih specijalista koji danas ulaze u sastav vojske, mogu u bici da vode sa uspehom samo oficiri koji poseduju ljudske crte i svojstva kao nerazdvojne elemente voćstva i koji potpuno poznaju i vladaju svojim osnovnim rodom oružja, a pored toga poznaju i kombinovanu upotrebu svih robova oružja i službi... Viši stepeni komandovanja zahtevaju maksimum sposobnosti, uvežbanosti i vičnosti.“¹⁾

Vojno voćstvo je definisano kao „veština da se svoja volja nametne drugima na takav način da se zadobiju njihova poslušnost, poverenje, poštovanje i lojalna saradnja“. Međutim, ova definicija se mora preinačiti tako da istakne činjenicu da onaj koji upražnjava veština, mora imati sposobnost da obezbedi dobrovoljan, oduševljen i koordiniran napor jedne grupe radi postizanja željenog cilja.

Biće od koristi da se gornja definicija vojnog voćstva dobro upamti, pošto su ga mnogi priznati autoriteti definisali na različite načine. To je izraz koji verovatno ima mnogo usvojenih značenja. Neizvesnost o značenju vojnog voćstva ne dolazi otuda što ono nije shvaćeno; naprotiv, veoma mnogo pojedinaca smatralo se sposobnim da objavi studije po tome predmetu. Zaista, čovek može da ode tako daleko i da kaže da većina pojedinaca smatra sebe vođom u većoj ili manjoj meri, a, stoga, i u neku ruku, autoritetom. Ova činjenica čini voćstvo spornim predmetom diskusije. Ali, pošto u vojnom

rukovođenju i vojnoj organizaciji voćstvo zauzima veoma važno mesto, njegov značaj se mora objasniti i oceniti.

Po pitanju da li se dobar vođa „rađa“ kao takav ili uči da postane vođa na isti način na koji govornik uči svoju veštinu rečeno je mnogo. Neki idu tako daleko da tvrde da se dobar vođa ne samo „rađa“, već i da nasleđuje svóje osobine voćstva od svojih predaka. Pogrešnost ove teorije pokazuje da bismo, u tom slučaju, mogli očekivati da među velikim vođama istorije nađemo i veliki broj sinova i braće koji se, takođe, smatraju istaknutim vođama. Neki se, pak, zadovoljavaju time da tvrde da svako može u podesnoj okolini postati dobar vođa. Pošto je voćstvo opštepriznato kao individualna stvar, jasno je da se onaj koji ima karakterne crte nespojive sa dobrim voćstvom ne može nadati da će učenjem tehnike postati dobar vođa. Međutim, on može napredovati do izvesne mere punom primenom svog ograničenog talenta. Istina verovatno leži negde između teorije „rođenog vođe“ i teorije obučavanja i okoline. Pošto pojedinci imaju različite sposobnosti za učenje, proizlazi da dva čoveka koji imaju približno istu količinu dara za voćstvo i želje da uče, neće tokom zajedničkog tečaja obučavanja u voćstvu razviti identičan stepen voćstva.

Dokumenti o postavljanju oficira oružanih snaga i punomoćja koja se izdaju podoficirima instrumenti su komandovanja i autoriteta. Međutim, oni od primalaca ne prave automatski vođe. Ovi oficiri moraju da upražnjavaju pravo komandovanja koje je svojstveno ovim instrumentima na takav način da obezbede dobrovoljne, oduševljene i koordinirane napore svojih potčinjenih.

Zbog prirode svojih ciljeva oružane snage moraju da raspolazu naročito velikim brojem pravih i mogućih vođa. Ove vođe se moraju razviti u mirno doba tako, da u slučaju rata, koji prati naglo i obimno proširivanje vojnih snaga, bude dovoljno lica za vođenje vojnog instrumenta. Možda je suvišno reći da vojska više nego ma koja ljudska delatnost mora da ima podesno voćstvo. Ovo je, uprkos svemu, istina. Nijedna se druga ljudska delatnost ne bavi ljudskim životima i smrću u takvoj meri. Ovo stanovište, život ili smrt, važi neposredno i za samu naciju. Ako jedno udruženje nema podesnog voćstva, najgore što može da ga zadesi to je bankrotstvo. Ali, ako vojno voćstvo nacije pretrpi neuspeh, izgubiće se ne samo bezbroj života, već će i nacija verovatno pretrpeti težak poraz. Na svim

većim područjima ljudske delatnosti može da se pojavi velika potreba za dobrom voćstvom, ali je ona baš zbog toga još veća na vojnem polju.

Ma da se načela vojnog voćstva mogu primeniti na svim stepenima vojne organizacije, veruje se da su tehnika i metodi primenjivanja načela različiti na raznim stepenima organizacije. Naprimer, komandant armije neće upotrebiti iste metode koje će upotrebiti komandir čete ili voda, ali će svi oni primeniti ista načela. Priznaje se da ne postoji jasno povučena razlika u tehnici voćstva i da je svako razlikovanje čisto proizvoljno. Međutim, za svrhe ove knjige, razmotrićemo dve tehnike ili tipa voćstva. Ova dva tipa se zovu izvršno i operativno voćstvo, što odgovara industriskim tipovima administrativnog i operativnog voćstva.

Izvršno voćstvo*

Izvršno voćstvo može se definisati kao upražnjavanje autoriteta u opštem organizacijskom planiranju, organizovanju, komandovanju i kontrolisanju da bi se obezbedio, oduševljen, koordiniran i pun volje napor velike grupe ljudi radi postizanja datog cilja. Izraz „velika grupa“ upotrebljen je da bi se naglasila činjenica da izvršno voćstvo dolazi više u obzir za jedinice ranga divizije i višeg. Može se reći da ono ima dva područja: izvršno područje, koje zahteva obavljanje organskih rukovodećih funkcija planiranja, organizovanja, komandovanja i kontrolisanja, i područje voćstva, koje zahteva sposobnost da se dobije i održi koordinacija i oduševljena podrška od strane potčinjenih. Potčinjeni oficiri moraju se potsticati i privoleti da daju sve od sebe radi postizanja ciljeva. Treba razumeti činjenicu da ova dva područja nisu razdvojena i jasno ocrtana. Područje voćstva je postavljeno iznad izvršnog područja s kojim je povezano. Stoga je bez nadležnog izvršnog voćstva zadatak vojnog voćstva nepotpun. Ustvari, pošto su funkcije izvršnog voćstva, naime planiranje, organizovanje, komandovanje i kontrolisanje, osnovne funkcije vojnog rukovođenja, može se reći da su vojno rukovođenje i izvršno voćstvo sinonimi.

* Radj boljeg razumevanja mesto izraza „izvršno voćstvo“ koje upotrebljava pisac, može se upotrebiti izraz „upravno voćstvo“, a pošto je ono atribut viših rukovodnih organa i „više voćstvo“. — Prim. red.

Izvršno voćstvo zahteva samo malo voćstva „lice u lice“. Ma da je tačno da, naprimer, vojnici jednog streljačkog odeljenja mogu videti svog komandanta divizije u raznim prilikama, njihov odnos nije onako prisian i svakodnevni kao kod voćstva „lice u lice“ ili „male grupe“. Izvršno voćstvo je većinom „voćstvo ideja“, svojstveno radu administrativnog rukovođenja. Takvo voćstvo mora biti sposobno da uspešno uvodi nove tekovine u ratovanje, kao i da ima sposobnost da uspešno predviđa budućnost.

Pišući o opštem predmetu izvršnog voćstva, Harington Emerson, jedan od pionira naučnog rukovođenja, tvrdi da bi „čak i jedan Napoleon, kada bi bio prinuđen da upotrebi defektnu organizaciju i loša načela, u najboljem slučaju postigao samo osrednje rezultate“²⁾. Drugim rečima, ako je izvršni organ prinuđen da radi sa rđavom organizacijom, to će dovesti do nezadovoljavajućih rezultata čak i ako je rukovodilac dobar. Međutim, naglašavamo da čak ni dobra organizacija ne može da zameni voćstvo. U isti mah se mora priznati da nije mudro da dobar rukovodilac izgrađuje organizaciju radi sebe. Ako to učini, organizacija će ozbiljno biti doveđena u opasnost kada on ode.

U mirno doba izvršno voćstvo ima uveliko posla sa problemima administrativnog rukovođenja. Međutim, u doba rata, ono ima više posla u neposrednom rukovođenju masa. Takvo voćstvo masa može se definisati kao sila za mobilisanje, sakupljanje i usmeravanje energije velikih grupa ljudi. Istorija je sačuvala sećanje na mnoge velike vođe masa kao što su bili Aleksandar Veliki, Gustav Adolf i Napoleon. Napoleonova svetlost možda sija najsajnije među istoriskim figurama ovog tipa. On je posle otsudnog poraza kod Lajpciga poslat 12 aprila 1814 godine u izgnanstvo na Elbu. Veliki vođa koji je osvojio Evropu bio je osuđen da bude zaboravljen. Ali, posle nepune godine dana, 26 februara 1815 godine, on je pobegao sa Elbe i trijumfalno ušao u Francusku. Posle toga dolaze slavnih „Sto dana“. Francuska aklamacijom postaje njegova. U ovom kratkom periodu vremena on prikuplja svoje stare privrženike, podiže vojsku, ugrožava ponova čitavu Evropu i biva najzad zaustavljen kod Vaterloa. Ovaj neverovatan majstorluk voćstva bio je moguć poglavito usled Napoleonove veštine u voćstvu masa.

Vojni izvršni organ nema pristupa mnogim neograničenim mogućnostima za obavljanje voćstva, kao što ga ima industrijski izvršni organ. Izvesna skučavanja koja nameće vlada teže da ograniče njegovu delatnost. Ovaj opšti uslov je potreban u svim ministarstvima federalne vlade. Pitersen i Ploumen priznaju ovu činjenicu:

„Jedna od oznaka izvršnog organa državnog preduzeća je da mora da radi u brižljivo uspostavljenim i srazmerno uskim granicama svoje volje... Među područjima rukovođenja u kojima je volja obično ograničena postojanjem detaljnih zakona ili uredaba nalaze se plata, zaposlenje i zadržavanje nameštnika; postupak kod nabavki, kod prodaje stare ili upotrebljene opreme ili zauzete svojine; postupak kod pravljenja i sprovodenja budžeta i ulaganja i isplaćivanja novca... Krutost cele ove strukture vladinih ograničenja volje izvršnog organa ne olakšava da se nužda savlada.“.³⁾

Zatim, zbog vojnog sistema raspoređivanja, usled zahteva čestih promena dužnosti, vojni izvršni organi slabo mogu da biraju svoje potčinjene. Zbog toga je potrebno da vojni izvršni organ bude vanredno marljiv i vešt u upražnjavanju voćstva ako želi da postigne nivo izvršnog voćstva koji je bitan za uspeh.

Operativno voćstvo*

Operativno voćstvo se može definisati kao delatnost uticanja na male grupe ljudi radi saradnje u postizanju datog cilja uz veliko duševno naprezanje i fizičke tegobe. Ovaj tip voćstva je sličan rukovođenju nadzornika u poslovnoj organizaciji. Operativni vođa ili vođa „male grupe“ upražnjava voćstvo „lice u lice“. On poznaće sve članove grupe lično i obično zna njihove sposobnosti i slabe strane. Operativno voćstvo obično se proteže od odeljenja ili voda do puka. Ma da je tačno da komandant puka ne poznaće u puku svakog pojedinca po imenu, on se svakog dana kreće u puku i poznaće bar većinu starešina. Svakako, trebalo bi da komandant pretstavlja za pripadnike svog puka više od samog imena, ako misli da ima uspeha.

* Operativno voćstvo = niže voćstvo. — Prim. red.

Opšte je priznato da je samoodržanje prvi zakon prirode. Prema tome, strah od smrti je jedno od čovekovih najjačih osećanja, naročito pred stalmom opasnošću, što je normalna situacija u borbi. Stoga, ova želja za samoodržanjem stvara ozbiljan duševni sukob između dužnosti i straha od smrti. To je možda najvažniji faktor kod borbenih neuspeha i sloma. Operativni starešina mora da savlada ovaj faktor straha ako misli da postigne svoj cilj. Postoje još i drugi faktori koji doprinose duševnom naprezanju borca. Za prosečnog američkog vojnika uslovi, kao što su odvojenost od porodice i vezanost za puk, sa svim lišavanjima, pretstavljaju povećanje njegovog duševnog naprezanja.

Veliki deo ovog duševnog naprezanja može se savladati negovanjem „grupnog osećanja“. Operativno voćstvo mora kod svakog člana grupe da razvija osećanje grupne pripadnosti. Naprimjer, osećanje jakog ponosa i duha jedinice učiniće mnogo da nadoknadi odvojenost od porodice. Zajednički interesi moraju se razviti i negovati da bi pbnos i duh jedinice postali stvarnost. Britanci imaju krunu, kao simbol jedinstva. Male grupe o kojima je reč, naravno, nemaju krunu, već imaju svoju zastavu, istu uniformu i grupne oznake. U vezi sa ovim simbolima, članovi grupe treba da su obavešteni o značenju oznaka i o istoriji svoje jedinice. Da je Napoleon bio svestan osećanja grupe vidi se po tome što je svoj poraz kod Vaterloa pripisao činjenici da njegovi vojnici „nisu dovoljno dugo jeli čorbu zajedno“.⁴⁾

Fizičke tegobe su manjeviše pravilo bitke. Hladnoća, glad i iznemoglost pojavljuju se isuviše često među borbenim jedinicama. Operativni starešina mora da uoči probleme koji stvaraju ove tegobe. On ih mora olakšati što je moguće više preduzimanjem povremenih i potrebnih mera. Pravilno vežbanje potpomoći će rešavanje ovih problema. Ove tegobe moraju biti glavni predmet svakodnevnog rada operativnog starešine. U Drugom svetskom ratu „rovovska stopala“ mučila su borce u Evropi tokom zime 1944—45 godine. Za vreme hladnih i vlažnih perioda starešine u borbi praktikovale su da svojim vojnicima u zemunicama ponesu suve čarape. Oni su prisustvovali sušenju i povraćanju cirkulacije krvi u nogama i nadgledali zamenu čistim, suvim čarapama.

Naglašavamo da operativni starešina ima mirnodopske funkcije koje su približno iste kao u doba rata. Ma da ne po-

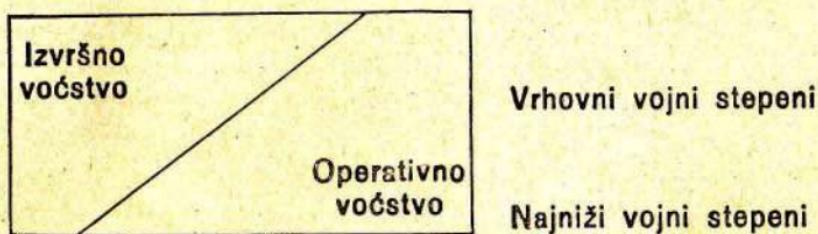
stoje opasnost i tegobe stvarne borbe, on ipak sa članovima svoje grupe postupa kao sa ličnostima. On ih poznaje po imenu i ceni njihove sposobnosti i ograničenost. Za vreme manevara i perioda vežbi javlja se veoma mnogo problema koji su veoma slični problemima borbe. Operativni starešina mora da rešava te probleme upražnjavanjem istog visokog voćstva koje se zahteva za vreme rata. Takve mirnodopske delatnosti pružaju doista odličnu zgodu za probanje i razvijanje operativnog voćstva.

Postoje izvesne odgovornosti voćstva koje operativni starešina mora naročito da ceni. Da bi suzbio demoralisući uticaj borbe, on mora u članove grupe da ulije visok osećaj dužnosti, povezan sa osećanjem uzajamne obaveze. Oni se moraju oharbiti i izvežbati da primene svoju inicijativu da bi se time osposobili za iskorišćavanje situacije koja zahteva smelu i brzu akciju. Članovi grupe moraju potpuno da shvate zašto se bore i treba duboko da veruju u vrednost toga. Starešina mora da obezbedi disciplinu u svojoj grupi, jer uslovi borbe zahtevaju trenutno izvršenje zapovesti. Sam operativni starešina mora da bude primer hladnokrvnosti i hrabrosti. On mora da se uzda u svoju sopstvenu sposobnost koja će ga potpomoći u donošenju odlučnih, brzih i nedvosmislenih odluka. U toku borbe ljudi se mogu lako pokolebati u žaru jakih uzbudjenja. U takvim prilikama operativni starešina mora da je stalno budan i spremjan da sugestijom ili potrebnom akcijom uspostavi pravilnu perspektivu grupe. On mora da je smotren, pravedan i objektivan u postupanju sa grupom, tako da se između oficira i vojnika stvari drugarstvo. Odanost i razumevanje pomoći će razvijanje ovog uslova.

Odnos između izvršnog i operativnog voćstva

Kao što je ranije utvrđeno, odnos između izvršnog i operativnog voćstva nije jasno definisan i određen. Obe vrste voćstva postoje u svima stepenima vojne organizacije, kao što i načela voćstva važe za sve stepene. Mnoge vojne starešine pozvane su da upražnjavaju oba tipa voćstva u različitim stepenima. Tako su niže vojne starešine, kao komandiriodeljenja i vodova, uglavnom pozvani da obavljaju operativno voćstvo. Mali deo njihovog vremena zauzet je poslovima koji spadaju

u izvršno voćstvo. S druge strane, vojne starešine u Vašingtonu, od najvišeg stepena, pa nadole do komandanta divizije, poglavito imaju posla sa sprovođenjem izvršnog voćstva. Istovremeno, oni često mogu da budu pozvani da upražnjavaju operativno voćstvo. Komandant armije nije pozvan da vodi odeljenje u borbu; ali, u krajnjim slučajevima nužde, stariji komandanti linije bili su pozvani da vode male jedinice. Stavije, ponekad vrhovni stepeni zahtevaju detaljna obaveštenja o nekoj mesnoj operaciji ako ova obuhvata tešku situaciju koja bi imala teške posledice. Šema 15 prikazuje ovo grafički.



Šema 15. — Odnos izvršnog i operativnog voćstva na različitim vojnim stepenima

Karakteristike i sposobnosti koje se zahtevaju za voćstvo

Mnogo napora je učinjeno da bi se odredile karakteristike i sposobnosti koje se zahtevaju za vojna lica. Ovi naporci su doneli raznolike rezultate. Oni su zaista obuhvatili praktično sve crte koje se mogu naći u ljudskoj prirodi, ali nikakva zadovoljavajuća formula nije izvedena. Međutim, utvrđivanju karakteristika i sposobnosti koje se zahtevaju za vojnog starešinu nije posvećeno mnogo napora. Ali, ispitivanje karakteristika i sposobnosti za koje se veruje da su bitne za dobro voćstvo, biće od izvesne vrednosti. To su:⁵⁾

- | | |
|-----------------------------|-------------------|
| 1) znanje | 6) hrabrost |
| 2) odlučnost | 7) izdržljivost |
| 3) inicijativa | 8) privrženost |
| 4) takt | 9) pravednost |
| 5) način života i ponašanja | 10) oduševljenje. |

Izvršni organ koji u potrebnoj meri ima napred navedene crte bez sumnje će biti na visokom nivou voćstva. I vojni izvršni organ mora da ima ove crte da bi imao uspeha. Međutim, pored ovih, vojni izvršni organ treba da ima nekoliko drugih karakteristika i sposobnosti da bi postigao visok nivo izvršnog voćstva. Takve potrebne crte su specifične za vojno voćstvo.

Vojni izvršni organ mora da ima sposobnost da u svojoj organizaciji razvija ponos jedinice. Iskustvo je pokazalo da vojnik najbolje sluša voćstvo koje se poziva na njegov ponos i jedinicu. Primena ovog načela ide čak do pojedinih štabnih odeljenja krupnijih vojnih stepena. Ako članovi takvog odeljenja steknu uverenje da se njihovo odeljenje ističe efikasnim i korisnim radom, rađa se prirodan ponos jedinicom. Članovi odeljenja radiće kao zajednica i ispunice svoje zadatke tako da će se moći ponositi i oni i odeljenje.

Vojni izvršni organi moraju biti sposobni da u svojim organizacijama razviju dobru vojnu disciplinu. Vojna disciplina je svesno i shvaćeno pokoravanje primljenim zapovestima. Ona se zasniva na potčinjenosti jedinica za dobro celine. Poslušnost usled straha od kazne nije poželjna. Servilna poslušnost i poslušnost iz straha znak su slabog voćstva. Ta-kva poslušnost koči inicijativu i snalažljivost koje su tradicionalne karakteristike američkih vojnika. Prema tome, vojna disciplina se razvija veštim rukovođenjem potčinjenih na osnovu dobrog voćstva. Putokaz vojne discipline je voćstvo koje stvara i neguje uzajamno poverenje između starešine i njegovih potčinjenih.

Vojni izvršni organ mora da ima jak osećaj odgovornosti koji od njega zahteva da do maksimuma upotrebi sve svoje sposobnosti radi postizanja cilja organizacije. On mora da bude nesebičan u svome posvećivanju dodeljenom zadatku. Izvršni starešina treba da zahteva isti osećaj odgovornosti od svojih potčinjenih. U tu svrhu on treba da upražnjava svoj autoritet preko njih i da se meša u pravilno upražnjavanje njihovog autoriteta. Stoga on mora da primi punu odgovornost za akcije svojih potčinjenih i treba da ima mnogo smisla za njihovo blagostanje.

Vojna etika i uzori ponašanja

Osnovni rukovodeći faktori etike i uzori ponašanja moraju se imati u vidu, a možda i uključiti u karakteristike i sposobnosti koje se zahtevaju za voćstvo.

Vojna etika i uzori ponašanja odnose se na „ispravno“ i „pogrešno“ u vođenju vojnih poslova. Može se kazati da se vojna etika sastoji iz moralnog prosuđivanja i vođenja, a da uzori ponašanja pretstavljaju zakonik načela sa kojima moralno prosuđivanje teži da se složi. Oni ocenjuju čovekovu savest sa gledišta da li su njegovo ponašanje ili motivi moralno dobri ili zli i, prema tome, da li je sposoban da razlikuje ispravno od pogrešnog. Oni ocenjuju takve stvari kao što je „oštara praksa“ koja se često nalazi u oštrom takmičeњu.

Geslo Vojne akademije* Sjedinjenih Država u Vest Pointu (West Point) je „Dužnost, čast, domovina“. Ovo geslo čvrsto se urezuje u umove i karaktere pitomaca kroz svakodnevno predočavanje i praktično primenjivanje. Mnoge vojne starešine nacije upotrebljavale su ga generacijama kao svoj putokaz za pravilne uzore ponašanja. Ovo geslo je uopšte prodrlo u vojne snage, jer se i Pomorska akademija u Anapolisu slaže sa tim geslom. U sistemu časti ne trpe se laganje, ismejavjanje, neodređena tvrđenja ili trikovi radi odbrane krivice i poraza. Ovaj zakonik zahteva hrabrost i poštenje bez obzira na posledice.

Vojnim starešinama je poverena velika odgovornost u pogledu moći i materijalnih stvari života. Na polju nabavki neki pojedinci možda dolaze u iskušenje. Međutim, u vojnoj historiji nacije pojavio se vanredno mali broj slučajeva korupcije. Ovaj rekord dolazi u velikoj meri usled visokog nivoa vojne etike i uzora ponašanja.

Značajno je da je Drugi svetski rat ispoljio karakter i integritet američkog vojnog osoblja. Oni odražavaju visoke primere ponašanja pod kojim ono obično radi. Džon J. Makloj (John J. McCloy), pomoćnik ministra rata za vreme Drugog svetskog rata, izneo je svoje mišljenje u tom pogledu:

„Ono je stalno delovalo znajući da će, ako ne uspe u nekoj značajnoj pojedinosti, posledice moći da dovedu u opasnost najveću od ljudskih vrednosti... Mogu samo da utvrdim svoje

* Odgovara našoj Školi za aktivne oficire. — Prim. red.

utiske koje sam stekao iskustvom u oba svetska rata: našao sam da je nivo umne moći i karaktera u svim činovima među profesionalnim oficirima bar na istoj visini kao među predstavnicima advokata, poslovnih ljudi i vaspitača sa kojima sam došao u dodir u svome građanskom životu".⁶)

Ove poglede g. Makloja potvrđio je g. Henri L. Stimson, ministar rata tokom prvih godina Drugog svetskog rata. Naglašavamo da su pogledi g. Stimsona odrazi dugogodišnjeg rada u vladi i zakonodavstvu. Pored toga što je bio državni sekretar pod predsednikom Huverom (Hoover), on je bio i ministar rata u Taftovoj vladi. Prilikom povlačenja sa svog položaja za vreme rata, g. Stimson je o vojnim starešinama u ratu govorio u suštini ovako:

„Tokom ovih godina ja sam jako zavisio od ljudi svog građanskog štaba, ali i oni i ja znamo da smo za pobedu obezvani radu, misli i posvećenosti dužnosti koje ste vi razvili. Vi ste živeli po pravim uzorima ličnog poštenja i stalne marljivosti koje sam prvi put mogao da upoznam i da cenim kada sam ranije bio ministar rata. Vi i oni koje predstavljate pokazali ste da ste hrabri ali ne brutalni, samopouzdani ali ne arogantni i, iznad svega, vi ste pripremili, rukovali i vodili moćnu snagu ove velike zemlje do druge pobede bez gubitka naših sloboda ili usurpiranja neke sile".⁷⁾

Sadanje i buduće vojne starešine nacije učiniće dobro ako promisle i prime k srcu misli koje su izražene u primedbama g. Stimsona. Nacija je po tradiciji imala poverenje i poštovanje u svoje vojne starešine. Takvo poverenje mora se neprekidno opravdavati. Prema tome, dužnost je vojnih starešina nacije da dobro uče i da se povedu samo po najvišem u vojnoj etici i uzorima ponašanja tako da se ne izneveri bogato nasleđstvo koje je predavano tokom stoleća. Opet naglašavamo da organizacija kojoj je ukazano sveto poverenje da se stara o narodnoj bezbednosti može imati kao svoj vodeći standard samo najviše ideale.

Primarni faktori u voćstvu

U svakom razmatranju voćstva moraju se uzeti u obzir tri faktora. To su: rukovodilac, ljudi koji se vode i posebna situacija. Uopšte uzev, ljudi lako pristaju da budu vođeni. Rečeno

je: „I general i vojnik su ljudi“.⁸⁾ Prema tome, rukovodilac i vođeni podležu istim nagonima. Zahtevi situacije čine potrebnim da rukovodilac razmotri silu i dejstvo osnovnih faktora u vojnem rukovođenju koji su upisani u trećoj glavi. Od njih je za situaciju najvažniji faktor vojnih ciljeva.

R u k o v o d i l a c . Običaj, tradicija i zakon propisuju da američki vojni rukovodioci dolaze iz iste sredine kao i ljudi koje vode. Neukazni rukovodioci (podoficiri) stiću karijeru iz čina u čin na osnovu svoje sposobnosti. Mnogi od njih postaju ukazni rukovodioci (oficiri). Pored ovog izvora ukazni rukovodioci dolaze iz vojnih i pomorskih akademija Sjedinjenih Država, iz Narodne straže, korpusa rezervnih oficira, škola oficirskih kandidata i univerzitetskih jedinica ROTC* i NROTC**. Smatra se kao čast i velika dužnost da se vodi građanstvo nacije. Ovi rukovodioci su odgovorni za efikasno i čovečno korišćenje vojne ljudske snage nacije u vreme narodne opasnosti. Izvršni vojni organi moraju da znaju i da razumeju svoje potčinjene tako da shvate njihove sposobnosti i ograničenja za razne zadatke. Potčinjeni se moraju stalno ispitivati i ocenjivati da bi se odredili mogući i budući rukovodioci. Kao što je naznačeno u završnom izveštaju generala Ajzenhauera, vojno voćstvo uzima u oružanim snagama vanredno važno mesto. Štaviše, dobrih vojnih rukovodilaca ima malo. I industrija i poslovi raspolažu sa malo dobrih izvršnih rukovodilaca. Oružane snage moraju stalno da se nalaze u potrazi za podesnim rukovodicima. Mora se predvideti i prikladno vežbanje i razvijanje mogućih rukovodilaca.

V o đ e n i l j u d i . Karakteristike ljudi koje treba voditi u velikoj meri određuju tip voćstva koji se mora dojaviti. Prvo, osoblje američkih vojnih snaga nikako ne potiče iz jedne određene narodnosti. Ovaj uslov je uspostavljen tokom godina useljavanjem. Američki vojnici su, dakle, mešavina romanske slavoljubivosti Francuza i Italijana, žilavosti Britanaca, metodičnosti Nemaca i raznih drugih sličnih rasnih karakteristika. Međutim, ova rasna mešavina je u topionici američkog građanskog prava istopljena u tipičnog američkog vojnika. Taj je vojnik hrabar, inteligentan, nestrpljiv i kritički raspoložen.

* Reserve Officer Training Corps = Korpus za vežbu rezervnih oficira. — Prim. red.

** National Reserve Officer Training Corps = Nacionalni korpus za vežbu rezervnih oficira. — Prim. red.

On misli logično i poseduje veliku meru inicijative. Ma da razume da u vojsci moraju da postoje rukovodioci, on zapovesti bolje sluša kada razume njihov razlog. On nikako nije tip onoga za koga se može reći: „Nije plaćen da misli“. On je protiv nepotrebnog muštranja.

S i t u a c i j a. Ciljevi organizacije moraju u svakoj situaciji da zauzimaju prvenstveno mesto. Sposoban rukovodilac nikada, bez obzira na situaciju, ne gubi iz vida svoje ciljeve i najbolje proračunat pravac napredovanja za njihovo postizanje. On stoga prilagođava svoje voćstvo situaciji. On mora biti pripremljen i za promene u situaciji i imati dovoljno oštromnosti da se za njih unapred spremi.

Određivanjem smernica i metoda, kao i tumačenjem ciljeva, izvršni rukovodilac može da bude u stanju da kontroliše situaciju u znatnoj meri.

Vrste voćstva

Prema vrsti upotrebljenog obrazloženja mogu se razlikovati tri vrste voćstva. One se mogu nazvati: pozitivno, neutralno i negativno voćstvo. U pozitivnom voćstvu rukovodilac razvija odgovornosti grupe i njenih članova radi postizanja ciljeva organizacije. Neutralno voćstvo je okarakterisano neupražnjavanjem odgovornosti voćstva. Negativno voćstvo je voćstvo straha, zasnovano na autoritetu koji ide uporedo sa položajem i činom rukovodioca.

Pozitivno voćstvo. Ovaj tip bazira na stvaranju uslova dobrovoljne saradnje članova grupe koja će ih spojiti u zajednicu za postizanje ciljeva organizacije. Članovi grupe su svesni uzroka akcije svoje grupe. Oni se pitaju za ideje i obaveštavaju se o stvarima koje se njih tiču. Odluke se donose i objavljaju grupi odmah. Zatim se ciljevi organizacije dopunjaju interesima članova grupe. Stvaralačka kritika i pohvale su snažni faktori ovog tipa voćstva. Oni koji nadgledaju rad drugih, odgovorni su za učinak potčinjenih. Ova odgovornost povlači za sobom umesnu upotrebu kritike radi ispravljanja pogrešaka i održavanja discipline. Kritiku treba upotrebiti samo da bi se sprečila ponovna pojava neke naročite teškoće ili greške. Često je brz i oistar prekor jedini lek za nezadovoljavajući rad. Ali prekore treba primenjivati oprezno, jer oni

na razne načine utiču na potčinjene. Jedni postaju ravnodušni prema kritici, drugi, pak, mrzovoljni i osetljivi, a treće kritika tako uplaši da izgube inicijativu i boje se da dejstvuju. Mudar rukovodilac mora kritiku da upotrebi tako da ona ne prouzrokuje takve slabosti. Način svoje kritike on mora da prilagodi pojedincu koga se ona tiče. Zajedljivost, ljutnju i vikanje treba izbegavati. Kritiku normalno treba izricati odvojeno i ne na tuđ potstrek. Važno je da se prestup ispravi i u duh potčinjenog ulije osećaj da ga ubuduće izbegava.

Svako ljudsko biće je željno pohvale. Priznanje dobro izvršenog rada u obliku pojedinačne pohvale je jedan od najjačih potstrelka za bolji rad. Ima mnogo rukovodilaca koji ne priznaju ovu činjenicu i nerado pohvaljuju. Oni se boje da će pohvala pokvariti njihove potčinjene. Ovo obično nije slučaj, jer većina potčinjenih reaguje povoljno na pohvalu. Ma da se pohvala vrši češće nego kritika, nju treba primenjivati smisljeno, a ne preterano. Dobar rukovodilac mora da zna kada i gde treba da je primeni. On mora, takođe, da zna kako da je primeni. Njegovi potčinjeni postaće ravnodušni prema pohvali ako se ova primenjuje često i za obične uspehe. Ona se mora primenjivati podjednako prema svim potčinjenim u grupi i bez ikakvog povlađivanja. Ako je pohvala neiskrena, nedosledna ili preterana, ona neće postići željene rezultate.

Neutralno voćstvo. Ova nesrećna situacija prevladuje kada rukovodilac beži od odgovornosti i praktično ne vrši nikakvo voćstvo grupe. Pošto nema nikakvog vođenja od strane voćstva, preduzeta akcija postaje pojedinačna. Pojedinač koji je odgovoran za takvu situaciju često pripada onoj vrsti ljudi koji se boje da preduzmu akciju iz straha da će biti pogrešna. Premda je on često dobro zamisli, ipak, to je slaba uteha za njegove potčinjene koji su se već zaglibili u močvari neodlučnosti i kolebljivosti. Ako on nema samopouzdanja i izbegava odgovornost, organizacija će imati malo prilika da postigne svoje ciljeve. Potčinjeni su u stvarima koordinacije sa drugim organizacijama stavljeni tada u nesiguran položaj, jer nemaju mogućnosti da znaju da li će njihov starešina tu koordinaciju održati. Neupućene ljude sa strane, koji od takve organizacije traže obaveštenja i manje odluke, zbunjuju odgovori koje primaju, a nesaglasnost i pometnja zavladaju tada vrlo lako čitavom organizacijom. Sprečavanja u radu ima tada mnogo, jer niko nije siguran koju akciju treba preduzeti.

s obzirom na dati problem (ako uopšte treba nešto preduzeti). Ovo sprečavanje pojačava se znanjem da u grupi nema nikoga ko bi mogao da doneše čvrstu odluku.

N e g a t i v n o v o ē s t v o. Ova vrsta voćstva se obično karakteriše vođom koji vlada i tiraniše. Razorna kritika izgleda da je tu zakon i ona se bezobzirno upotrebljava. Grupa se retko konsultuje, a razlozi za datu akciju ne objašnjavaju se. Dobrovoljne saradnje nema, a iako postoji, postiže se uglavnom silom. Pri tom se sprečava rađanje ideja i dobrovoljna akcija. Slab moral, koji tada obično postoji, teži da smanji napor grupe, a servilan duh, nerazdvojan sa velikim brojem ljudi koji znaju da kažu samo „da“, normalan je kod ove vrste voćstva. Međutim, ponekad nastaje situacija kada je negativno voćstvo najefikasnije. Primer za ovo je situacija u kojoj je nedostatak vremena tako veliki da ne može biti izmene misli između rukovodioca i članova grupe. Negativna situacija nastaje obično pod uslovima krajnje opasnosti. Negativno voćstvo može biti od vrednosti i u situaciji u kojoj među članovima grupe preovlađuju nizak stepen inteligencije i slaba osnova. Međutim, pitanje je da li se ovo voćstvo u takvim situacijama može nazvati negativnim.

Kriteriji izvršnog voćstva

Dragocena pomoć za kontrolu vojnog rukovođenja bio bi spisak kriterija po kojima bi se moglo ustanoviti da li je u dатој organizaciji postojalo dobro ili rđavo voćstvo. Mnogi izvršni organi imaju takav spisak koji su sastavljeni tokom godina. Razni autoriteti rukovođenja takođe su napravili razne spiskove kriterija. Neki su dobri, a za neke bi se moglo praviti pitanje. Naravno, kriteriji bi trebalo da budu po prirodi pre kvalitativni nego kvantitativni. Sledeći kriteriji trebalo bi da otkriju stanje izvršnog voćstva u jednoj vojnoj organizaciji:

- 1) stepen oduševljene saradnje u jedinici;
- 2) stanje vojne discipline u jedinici;
- 3) da li izvršno voćstvo daje dobar lični primer;
- 4) izgled i stanje ljudi i opreme jedinice;
- 5) znanje i razumevanje funkciskih odnosa, naredbi i dužnosti u jedinici;

- 6) da li se daje prednost upotrebi pozitivnih metoda voćstva pred negativnim;
 - 7) učinak jedinice u postizanju njenih ciljeva;
 - 8) stepen prethodnog planiranja za buduće slučajevе;
 - 9) odnos rasporeda na posao i zadovoljenja poslom prema efikasnosti i moralu;
 - 10) pristupačnost izvršnog voćstva članovima organizacije;
 - 11) stepen nepristrasnosti i interesovanja za blagostanje članova jedinice;
 - 12) brojevi i ozbiljnost prestupa pred ratnim sudom;
 - 13) brzina menjanja osoblja.
- Kada je jedinica smeštena na poligonu, u logoru, vojnem naselju ili se nalazi na bojnom polju, upotrebljavaju se i sledeći naknadni kriteriji:
- 14) priprema i kvalitet hrane u menzi jedinice;
 - 15) stanje i vrsta stanova;
 - 16) sanitarni i zdravstveni uslovi;
 - 17) snabdevanje i stanje odeće i opreme.

Izvršno voćstvo i rukovođenje

Kao što je ranije utvrđeno, izvršno voćstvo i rukovođenje su sinonimni izrazi. Izvršno voćstvo mora potpuno da razume i zna kako da primenjuje osnovne faktore vojnog rukovođenja. Citava organizacija zavisi od izvršnog voćstva u pogledu vodenja u obavljanju svoje funkcije. Kada je ovo voćstvo dobro i rukovođenje organizacijom biće dobro. Greške se mogu desiti, ali u isti mah treba shvatiti da je u ma kojoj delatnosti savršenstvo retko. Svako lice koje se bavi rukovođenjem napraviće skoro sigurno izvesne greške. Treba imati na umu da potčinjeni saradnici reaguju brzo i povoljno na razumevanje i lepo postupanje. Izvršni organ je pravi rukovodilac kada njegovi potčinjeni svoju poboljšanu efikasnost i koristan rad pripisuju njegovom voćstvu.

¹⁾ Eisenhower, General Dwight D., „The Long Pull for Peace“, „Army Information Digest“, Vol. 3, № 4, April 1949, str. 37—38.

²⁾ Emerson, Harrington, „The Twelve Principles of Efficiency“, str. 55, New York, The Engineering Magazine Co., 1924.

³⁾ Peterson, Elmore, and Plowman, E. Grosevenor, „Business Organization and Management“, str. 462—464, Chicago, Richard D. Irwin, Inc., 1948.

⁴⁾ Eltinge, Le Roy, „Psychology of War“, str. 75, Army Service School, 1915.

⁵⁾ „Department of the Army Pamphlet № 22-1“, December 1948.

⁶⁾ McCloy, John J., „In Defence of the Army Mind“, „Harpers Magazine“, Vol. 194, № 1163, April 1947, str. 1.

⁷⁾ Ibid., str. 2.

⁸⁾ Du Picq, Ardant, „Battle Studies“, str. 30. New York, The Mac Millan Co., Inc., 1921.

Glava šesnaesta

MORAL U VOJNOM RUKOVOĐENJU I ORGANIZACIJI

Definicija i priroda morala

Stanje uopšte poznato kao moral jedan je od najvažnijih faktora u vojnom rukovođenju i vojnoj organizaciji. Ratovi se dobijaju ili gube zbog ovog faktora. Napoleonova tvrdnja o moralu, koja je navedena ranije, pripisuje uslovima morala 75 procenata uspeha ili neuspeha u nekoj vojnoj situaciji. Pukovnik Lincoln Endrus (Lincoln Andrews) tvrdi da poverenje pretstavlja stvarni osnov moral. On definiše moral „kao óno instinkтивno osećanje snage i nadmoćnosti, koje još od početka daje osećaj poverenja i sigurnosti u pobedu usled naše sopstvene nesavladljive sposobnosti“.¹⁾ Moral je subjektivna, psihička, neopipljiva stvar i ima veze sa osećanjima pojedinca u vezi sa njegovim poslom i organizacijom. Visok vojni moral je u ovoj knjizi definisan kao duševno stanje koje čini da je vojnik zadovoljan svojom, okolinom, pouzdan u sebe samog, u svoje drugove i vođe i odlučan da efikasno i korisno izvrši sve svoje zadatke. Moral se odnosi na stanje pojedinca ili grupe u pogledu hrabrosti, pouzdanosti i oduševljenja za obavljanje dužnosti. Vojnik sa visokim moralom ima čvrstu veru u svoju organizaciju i svoje voćstvo isto kao i u njene ciljeve. Ma da moral počinje kod pojedinca, treba se setiti da se u vojnim organizacijama kod spominjanja morala uglavnom misli na moral jedinice. Međutim, moral jedinice je odraz morala njenih pojedinih članova. Ako većina pojedinih članova jedinice nema visok moral, neće ga ni jedinica kao takva imati. Moral se može zamisliti kao duševno stanje koje potiče od poverenja u organizaciju i njeni voćstvo. Voćstvo je stoga osnovni fak-

tor morala. On je uglavnom dobar ili rđav kada je voćstvo jedinice dobro ili rđavo. Na nesreću, voćstvo i moral se ponekad smatraju kao sinonimi. Ali, oni to nisu. Pošto je voćstvo osnova morala, ono mora da je jedan od načelnih faktora koji određuju moral.

Važnost morala leži u povećanoj efikasnosti i korisnom dejstvu koji se dobijaju od jedinice sa visokim moralom. Tada se postižu veći napor i visoki stepen dobrovoljne saradnje. Porastom morala smanjuju se disciplinski problemi, pa se stoga smanjuje i potrebna kontrola. Slučajevi uzimanja bolevanja takođe se srazmerno smanjuju, a poštete postaju stvar prošlosti. Džems D. Munej je rekao: „Kada je neka vojska u pogledu morala jasno nadmoćnija nad njenim protivnikom, rezultat je obično odlučujući. Gde su broj, oprema, disciplina i kakvoća voćstva srazmerno jednaki, viši moral će skoro sigurno pobediti“.²⁾

Stepeni morala

Moral nije nešto homogeno, stalno, statičko. On nikad nije stabilan i uvek je u stanju poboljšanja ili pogoršanja. Moral neke organizacije može jednog meseca da bude visok, a sledećeg meseca, iz ovog ili onog razloga, nizak. Uzbuđenja igraju važnu ulogu kako u samom moralu, tako i u njegovoj promeni i, kao što je već navedeno, mogu lako da uslede zbog uticaja ili događaja koji leže sasvim izvan organizacije. Pošto je moral stalno u dinamičkom stanju, znači da moraju da postoje i različiti stepeni morala. Profesor Devis je ove različite stepene klasifikovao kao visok, zadovoljavajući, neutralan, nezadovoljavajući i sasvim negativan moral. Srazmerno je lako razlikovati slučajeve visokog i niskog morala. Međutim, međustepeni morala mnogo se teže razlikuju, jer između njih ne postoji jasna granična linija. U vojsci pravimo razliku samo između visokog i niskog morala.

Visoki moral je cilj kome stremi svaki vojni starešina. On se odlikuje velikim interesovanjem za rad i oduševljenjem. Postoji intenzivan osećaj lojalnosti, povezan sa visokim posvećenjem dužnosti. Zapovestima se tada rado udovoljava, a izvršenje svih zadataka prati brza i voljna saradnja.

Najniži stepen morala je označen kao sasvim negativan. Ovo stanje je okarakterisano potpuno negativnim držanjem. Organizacija se smatra samo kao mestò na kome se provodi vreme do dana kada će premeštaj ili otpuštanje oslobođiti pojedince. Mnogo se priča o tome da „ima samo još toliko dana“, kao da je organizacija zatvor. Tada postoji opšti osećaj nepoštenog postupanja, a takmičarsko držanje sasvim nedostaje. Slučajevi nepokornosti su česti, a rezultati zavise od oštре kontrole potpomognute disciplinom i autoritetom. Protivu izvršnog voćstva postoji aktivna i žestoka nenaklonost.

Opšta podloga moral-a

Istaknuto je da je moral duševno stanje. Stoga je potrebno postići da pojedini duhovi grupu budu u skladu sa stvari organizacije. Tada će, kao posledica takvog mišljenja, energija, napor, vičnost i lojalnost pojedinca biti oduševljeno upravljeni ka postizanju cilja. Naravno, da bi se postigao cilj, svi članovi grupe moraju da potčine svoje lične ciljeve ciljevima organizacije. Ovo potčinjavanje se mora izvršiti na pametan i dobrovoljan način, a oni koji ga vrše moraju biti sigurni da će jednom ipak steći iste ili veće vrednosti od onih kojih su se odrekli. Vrednost se može definisati kao nešto što zadovoljava ljudsku potrebu ili želju. Takve vrednosti mogu biti po prirodi fizičke, kao viši čin ili veća plata, bolji životni uslovi i dužnost koja se više želi. Međutim, one mogu biti i psihološke, kao pohvala ili spominjanje, ili pak, zadovoljstvo što se na efikasan način obavlja posao potreban svojoj zemlji.

Tvrdi se „da je glavni proces na kome se zasniva razvitak morala uskladivanje interesa ili proces razvijanja identičnosti i međusobne zavisnosti službenih ciljeva organizacije i ličnih ciljeva nameštenika“.³⁾ Ovo načelo nalazi primenu u industriji. Ako nameštenici jedne organizacije ne ulazu u rad sve od sebe, trpeće ekonomski ciljevi, mereni u izrazima količine, kakvoće, vremena i troškova, a organizacija neće moći efikasno i ekonomično da postigne svoje službene ciljeve snabdevanja javnosti robom i uslugama, dok će konkurentne organizacije, čiji nameštenici daju sve od sebe, biti u stanju da to postignu. Na kraju, prva organizacija neće imati uspeha i nameštenici neće postići svoje lične ciljeve zaposlenja i dovoljnog prihoda za

izdržavanje svojih porodica. Ovo načelo može se primeniti i na vojne snage. Očigledno je da se ciljevi organizacije mogu lakše postići ako svaki član grupe obavlja svoje dužnosti sa maksimalnom efikasnošću i korisnim radom. U isto vreme, svaki član obavljaće svoju dužnost najbolje kada zna da se tim obavljanjem služi i njegovim interesima. Ako organizacija ne postigne svoje ciljeve, nije verovatno da će biti mnogo una-predjenja, pohvala i otsustava radi odmora. Naprotiv, može doći i do neke disciplinske akcije. Dakle, pored neuspeha u postizanju ciljeva organizacije, njeni članovi neće primiti ni one vrednosti koje su im potrebne ili koje žele. Prema tome, od sposobnosti izvršnog voćstva da uskladi interese organizacije sa interesima njenih članova zavisi da li će se postići visok moral.

Faktori u vojnem moralu

Postoje veoma različita mišljenja o tome šta sačinjava glavne faktore koji utiču na moral. Moral je sasvim labilan, jer na njega može uticati sve što se dešava u nekoj organizaciji. Moralni faktor se može definisati kao sve ono što utiče na duševno stanje pojedinaca ili grupe. Naprimer, voćstvo i poverenje su moralni faktori. Moralni faktori stoga utiču na držanje pojedinca ili grupe prema njihovoj organizaciji ili njenim ciljevima. Držanje je duševno stanje koje dolazi od naročite naklonosti za izvesne okolnosti. Naprimer, pojedinac sa defetističkim držanjem veruje da će svaki poduhvat promašiti cilj.

Pošto ne postoji jednodušnost mišljenja o glavnim moralnim faktorima, biće dobro da ispitamo mišljenja autoriteta na tom polju. Džems Munej misli ovako:

„Faktori kojima se potiče vojna efikasnost i koji stvaraju moral jesu disciplina i tehnika. Oni se moraju zasebno uzimati u obzir, jer su ustvari, dve faze istog pojma. Obično zamišljamo da sposoban komandant ima „vojnu tehniku“ i da je izvežban prost vojnik „dobro disciplinovan“, ali i ako obrnemo primenu ovih izraza, kazaćemo opet istinu, tj. postoji tehnika za vojnika, kao što postoji i disciplina za komandanta. Veza koja spaja sve, izražena je u vojnom izrazu „jedinstvo

doktrine“, bez koga nijedna vojska ne može da bude efikasna borbena jedinica“.)

Kad se ima na umu gornja misao, verovatno je da će sledeći faktori, ako se cene i koriste pravilno, uspostaviti u vojnoj organizaciji uslov visokog moral-a:

- 1) voćstvo
- 2) poverenje
- 3) priznanje postignuća
- 4) grupnu solidarnost i ponos jedinice
- 5) obuka i podučavanje
- 6) blagostanje i oporavak
- 7) prilika za talenat
- 8) spoljni uticaji
- 9) organizaciona struktura.

V oćstvo. Treba imati na umu da se vojni moral ne može kupiti niti narediti, niti ga pak komandant može dobiti u takmičenju za popularnost. Zadatak je starešine da postigne moral uspostavljanjem uslova koji su povoljni za njegov razvitak. Dakle, sva odgovornost za moral počiva na voćstvu organizacije.

Članovi jedne organizacije smatraju kao prirodno i opravданo da je njihov starešina odgovoran za zaštitu njihovih interesa i oni imaju pravo da očekuju od njega da će o njihovim interesima energično i pošteno voditi računa. Ovo poverenje je naročito istinito kod takvih bitnih ličnih ciljeva kao što su unapređenje, plata i raspored na dužnost. Kada u tom pogledu postoje sumnje u starešinu, moral počinje naglo da opada. Utisak da se od članova jedinice traži sve, a da se za to daje malo, širiće se u organizaciji kao ošmoza, a moral će pasti na veoma nizak nivo. Vojno voćstvo ne sme da dozvoli da se ovakvo stanje razvije.

Stara vojna tradicija „stezanja“ može ponekad da ima strahovite posledice. Pravi vojni starešina ne treba nikada da se žali pred potčinjenim na svoje prepostavljene. Suviše često postoji sklonost slabog izvršnog organa da sve nužne tegobe ili sopstvene greške pripisuje „nedostatku razumevanja“ od strane viših stepena. To se radi u nadi da će se zadobiti simpatije i popularnost kod potčinjenih. Međutim, to retko uspeva i potčinjeni obično procene da je takav izvršni organ slab i da mu ne treba poklanjati poverenje. Boring tvrdi: „Dobar rukovodilac nikada ne kritikuje pred svojim ljudima

svoje prepostavljene. On čini sve što može da svoje ljude zaštiti od nesposobnosti ili nepravde, objašnjavajući im razloge za takve zapovesti višeg autoriteta na način koji mu izgleda pametan⁵⁾.

Stalno prepiranje među oficirima organizacije vodi do krnjenja morala. Dobar rukovodilac prima zapovesti bez prigovora i ispunjava ih prema svojim najboljim mogućnostima. On ima pravo da traži objašnjenje od svojih prepostavljenih i tom prilikom može da iznese svoje poglede, ako postoje neke sumnjive tačke. Ali, takve pretstavke ne treba vršiti nikada u duhu neopravdanog zahteva i prepiske. Prepostavljeni oficir, pogotovu, ne treba da ispravlja potčinjenog u prisustvu njegovih ljudi. Tamo gde su uobičajene takve pojave, članovi organizacije brzo gube poverenje u svoje rukovodioce.

Poverenje. Da bi se postigao željeni nivo poverenja koje je potrebno za visok moral, članovi organizacije moraju imati poverenja u svoju stvar, svoje voćstvo, u sebe i svoju opremu. Kada građanin prviput stupa u oružane snage, on ulazi u ogromnu organizaciju. Njegova prva obuka će ga verovatno zbuniti. Osetiće se veoma mali i nepoznat. U doba rata on se u periodima iskušenja može održati na površini ako ima čvrstu veru u pravednost stvari za koju se bori. On mora imati duboku veru i čvrsto ubeđenje da samo poraz neprijatelja može uspostaviti mir i bezbednost u svetu. On mora da ima jasno razumevanje posledica koje pobeda ima za neprijatelja.

Većina vojnika će veselo podnositi velike tegobe ako ima duboko i trajno poverenje u svoje starešine. Organizacija je kao šuplja lјuska ako nije ispunjena dušom voćstva. Obično ne postoji mogućnost da vojnici samo upola veruju u svoje starešine. Ako oni nemaju puno poverenje u njih, organizacija je unapred osuđena na neuspех.

Poverenje u sebe samog i u svoju opremu obično se prepostavlja kao tesno povezano za poverenje u svoje starešine. Nekoliko stvari olakšavaju da se u vojnika ulije samopouzdanje. Njegovo uvođenje u organizaciju treba da bude što je moguće prijatnije. Ne bi trebalo da vojnik tada oseti da je samo nov „seriski broj“, već da se nalazi među prijateljima, da je dobrodošao i da je vojnim snagama njegove nacije potrebna njegova služba, pa se raduju što ga imaju kao člana. U Drugom svetskom ratu general Teri Elen (Terry Allen) obavljao je sjajan posao dok je bio komandant 104 pešadijske divizije

u Evropi, pripremajući dopunsko ljudstvo za borbene efektive svoje divizije. On je svakoj novoj dopunskoj grupi ljudstva, kada bi stigla u pozadinu divizije, lično poželeo dobrodošlicu i učinio je da oseti da se divizija veoma raduje što je dobija kao svog člana. Zatim bi je propustio kroz kratak kurs vežbanja da bi je osposobio za borbu pre nego što zauzme svoje mesto na frontu. Ovaj kurs je vođen pod nadzorom njegovih najboljih, starih, iskusnih boraca koji su sa dopunskim ljudstvom postupali kao sa mlađom braćom, zvali ih po imenu i učili ih veštini borbe na frontu. Ovaj sistem je upotrebljavan u svim američkim divizijama. Ne može biti sumnje da je dopunsko ljudstvo posle takvog prijema u svojoj novoj diviziji imalo delako veće poverenje u sebe.

Članovi organizacije moraju imati najveće poverenje u svoje oružje i opremu. Njima se mora stalno tokom perioda njihovog obučavanja i borbi tuviti u glavu da su im oružje i oprema nadmoćniji od neprijateljskih. Nije dovoljno da im se to samo kaže. Nadmoćnost im se mora nesumnjivo dokazati. Ovo dokazivanje treba, ako je moguće, da se izvrši fizički, a ako to nije moguće, treba iskoristiti prikazivanje filmova i objašnjenja starih boraca. Na sreću, u američkim oružanim snagama ovaj zadatak ne bi trebalo da bude suviše težak.

Priznanje postignuća. Većina ljudi poznaje osećaj postignuća koji je posledica dobro ispunjenog dodeljenog zadatka i uživa u njemu. Ali ljudi uvek žele da prime neko priznanje za svoje napore. Želja da se dobro stoji u očima drugova i prepostavljenih je izrazito ljudska. Priznanje je sredstvo za zadovoljenje ove savršeno ljudske želje, ali ono mora da se dobro zasluzi i opravda. Štaviše, priznanje od strane višeg autoriteta mora da usledi na nepristrasan način i samo na osnovu zasluge.

U doba rata vojno odlikovanje je jedan od najvećih potstreka u vojnoj službi. Ovo priznanje je verovatno efikasnije kada se vrši odlikovanje za hrabrost. Usmeno priznanje ima svoje vrednosti, ali traka odlikovanja na odeći je opipljivije priznanje. Mnogi uspešni generali Drugog svetskog rata uobičajili su da prilikom poseta jedinica na frontu nose sobom nekoliko ordena radi odlikovanja na licu mesta. Primećeno je da su primaoci takvih odlikovanja priznanje više cenili, jer je učinjeno lično, na licu mesta od strane „samog generala“. Odlikovanja koja se dodeljuju za zasluge, za one za koje do-

laze u obzir, isti su takav potstrek kao što su odlikovanja za hrabrost. Za odlikovanja za zasluge obično dolaze u obzir lica na štabnim i tehničkim dužnostima. Njihov rad je od bitne važnosti za ratne napore. Kako na njih otpada malo od „sjaja“ i „slave“ rata, dobro je što postoji podesno priznanje za njihove napore. Zasluge i nepristupačnost moraju da budu neumitno pravilo za raspodelu ovih priznanja.

Uspešni vojni izvršni organ mora da ceni ovu ljudsku želju za priznanjem. Dobri odnosi sa štampom i radijom obezbediće da njegova organizacija primi pravilno priznanje. Otvorstva, odobrena da se probave u domovini, biće priznanje za junačke podvige pojedinaca. Zatim, komandant mora da ceni svoje intelligentne i sposobne potčinjene i da ocenjuje njihova mišljenja i predloge. Onima za koje se nađe da imaju zasluge, treba ukazati javno priznanje. Međutim, nije preporučljivo biti izdašan sa takvim priznanjem, primenjujući ga suviše liberalno za neznatne uspehe. Pametna upotreba priznanja od strane rukovodioca organizacije imaće za posledicu dobrodošlo poboljšanje morala.

G r u p n a s o l i d a r n o s t i p o n o s j e d i n i c e . Savremeni, jako mehanizovani, složeni tip ratovanja zahteva solidarnost grupe, čak i više nego u prošlosti. Članovi neke organizacije moraju da nauče da se smatraju kao tim. Svaki član mora da upozna svoju dužnost čije je upražnjavanje potrebno za organizaciju da bi krenula napred kao jedinica. On mora da shvati da zavisi od delatnosti ostalih. U tom pogledu vojna jedinica se može dobro uporediti sa fudbalskim timom, u kome svaki član mora da zna svoju dužnost i da je vrši efikasno i na vreme. Fudbal je, slično ratovanju, napredovao od jednostavne igre starih dana u veoma zamršenu igru. Vojna jedinica mora, da bi imala uspeha, takođe primeniti rad na vreme i njeni članovi moraju da imaju bezuslovno poverenje u to da će svaki član obaviti svoju dužnost pravilno. Ovaj duh tima zahteva visok moral, a odgajiće viši. Da bi se postigao uslov visokog morala, mora se u jedinicu ili štabno odeljenje više komande uliti osećaj grupne solidarnosti. Šprigel je rekao da je grupa zasebno biće i da kao takvo stvara svoje sopstvene običaje, tradicije i osećaje. Ovo nije nigde tako tačno kao u vojnoj službi. Primera radi navećemo da će se većito pamtitи podvizi u Drugom svetskom ratu jedinica kao što su 82 padobranska divizija, 1 pešadijska i 2 oklopna divizija.

Takmičenje između jedinica može se koristiti da bi se unapredio razvitak grupne solidarnosti. Međutim, takmičenje se mora brižljivo nadgledati da bi se obezbedilo da ostane na prijateljskoj osnovi i da se ne izredi u gorku, protivničku borbu. Načelo takmičenja se može protegnuti da bi uključilo i samotakmičenje. Kod ovog tipa takmičenja pojedinac se ohrabruje za takmičenje samim sobom, radi poboljšanja svojih ranijih napora. U sportu je golf dobar primer ovog takmičenja.

Vojni rukovodilac mora u članove svoje organizacije da usadi osećaj ponosa. Svako mora da ima osećanje ponosa zbog istorije, ciljeva, efikasnosti i korisnog rada svoje jedinice. On treba svoju organizaciju da smatra najboljom te vrste u oružanim snagama. U tu svrhu starešina treba brižljivo da objasni važnost uloge koju ona igra u većoj vojnoj mašini. Ako je moguće, on treba da objasni i važnost pojedinačnih napora u opštem funkcionisanju maštine da bi razvio osećaj ponosa kod pojedinca. Ponos na vrednost grupe je jedan od najbitnijih elemenata visokog morala.

O b u k a i p o d u č a v a n j e. U kampanjama regrutovanja, koje vode oružane snage, mnogo se naglašavaju prilike za učenje koje pruža vojnička karijera. Stoga mnogi pojedinci teže da prošire svoje znanje vojnom službom. Ova privlačnost postoji u smanjenoj meri i u doba rata, čak i ako pojedinci nisu ušli u službu obaveznim regrutovanjem. Svaki vojni učinak zavisi od stepena uvežbanosti i kakvoće pružene obuke. Ovi kvaliteti treba da su u vojnoj službi na najvišem stepenu. Prekomerni gubici u borbi često su neposredan odraz obuke kojoj su bili podvrgnuti članovi jedinice. Ogromna većina pojedinaca koji se podvrgavaju obuci u miru ili u ratu shvata učenje veoma ozbiljno. Oni su svesni da u svakodnevnim dužnostima, u probama takmičenja i, najzad, u borbi vodi i potbeđuje dobro izvežbana organizacija. Oni priznaju, takođe, da uspeh programa obučavanja zavisi u velikoj meri od tipa primljene obuke. Prema tome, sposobnost za uvežbavanje i podučavanje ima neposredan uticaj na moral jedne vojne organizacije. Sposoban starešina obezbediće da članovi njegove organizacije prime onu vrstu podučavanja koja stvara žđ za znanjem. Podučavanje ne bi trebalo da bude suvo i rutinersko. Instruktor ga mora oživeti i potstaknuti interesovanje učenika za svoj predmet. Pre svega, on mora da zna svoj predmet potpuno i da ne pokušava da blefira pred kritičkim slušaocima.

Sa podesnim podučavanjem i dobro zaokrugljenim programom nastave organizacija će razviti visok stepen efikasnosti i korisnog dejstva koji nosi sobom povećanje morala.

B l a g o s t a n j e i o d m o r . Život u oružanim snagama je u mnogome sasvim različit od građanskog života. Jedna od najznačajnijih činjenica je u tome da pojedinac ne vrši samo rad u nekoj fabriči i ne ostaje tamo sa svojim saradnicima osam časova, a zatim se vraća kući. U vojnoj službi je normalna situacija za članove organizacije da rade, jedu i spavaju zajedno. Obično, oni provedu zajedno i svoje periode odmora. Ovi uslovi nameću vojnom izvršnom organu ozbiljnu odgovornost. On se mora odlučno i iskreno interesovati za blagostanje i udobnost svojih ljudi. Oni očekuju ovo interesovanje od njega kao svog starešine, i ako ga ne bude u potreboj meri, njihov moral će biti ozbiljno ugrožen. Kada su članovi jedne organizacije ubedeni da će se o njihovom blagostanju i udobnosti voditi dovoljno računa, oni sami o tim faktorima ne vode nikakvu brigu i tada su duševno i fizički slobodni za svoje dužnosti. Dobar rukovodilac mora stalno da pazi da njegovo interesovanje za blagostanje pojedinaca organizacije ne podjarmi interes organizacije kao celine. Naprimer, u oduševljenju i takmičarskom duhu koji prati neki sportski program, ne treba ići tako daleko da ulazak organizacije u takmičenje oslobodi ovu od vojnih dužnosti, jer bi se to prenelo i na članove organizacije koji ne učestvuju u programu.

Jedna od najvećih odgovornosti nadležnog rukovodioca na ovom području leži u održavanju visokog standarda života i rada. On mora stalno da proverava da li je hrana organizacije dobra (koliko to dozvoljavaju okolnosti) i da tako spreči gunđanje koje vodi opadanju morala. Napoleonova stara aksioma da vojska putuje na svom stomaku važi i u savremenoj vojsci. Ukoliko je to moguće, u stanovima se mora predvideti dovoljno zagrevanje, osvetljenje i ventilacija. Mnoge pojave bolesti imaju svoj uzrok u slaboj ventilaciji u stanovima za spavanje. Naravno, ove prilike se ne mogu stvoriti u istoj meri na vežbalištu i radnom mestu organizacije, ali ipak treba činiti stalne napore u tom pravcu.

Način na koji vojnici provode svoje slobodno vreme ima veliki uticaj na moral. Nerad i dosada stvaraju slab moral. Obrnuto, visok moral se lakše postiže, kada se slobodno vreme koristi za uravnoteženi program sportova i podesne razonode.

U pozadini, obično u susednim opštinama, stoje na raspoloženju mnogi javni uređaji podesnog tipa. Međutim, oružane snage ne mogu zavisiti samo od ovog izvora i moraju se stoga pobrnuti za sopstvena sredstva. Ako je moguće, treba staviti na raspoloženje čitaonicu i knjižnicu. Bioskop i drugi zabavni programi su od velike vrednosti. U Drugom svetskom ratu za to se brinuo U. S. O.* kako u Sjedinjenim Državama, tako i na područjima borbe. Oružane snage same su uredile bioskope za borbene trupe kod prednjih delova. U pozadini treba priređivati sportske programe da bi se zadobilo i olakšalo učešće najvećeg broja obveznika. Američki Crveni krst je dragocena ustanova za ispunjavanje slobodnog vremena delatnostima koje grade moral. On je za vreme Drugog svetskog rata ovo divno obavljao i u Sjedinjenim Državama i na vojištima. Ovakve pogodnosti koje ispunjavaju slobodno vreme vojnika na podesan i zdrav način, ubeđuju ih da se njihovi interesi ozbiljno uzimaju u obzir, i vode neizbežno visokom stanju morala.

Komandant treba ličnim primerom da prikaže svoje ljudsko interesovanje za blagostanje članova svoje organizacije. On treba da je uvek spremjan da pruži pošten i iskren savet i ukaže pomoć svojim potčinjenim. Mnogi ljudi njegove jedinice su mlađi i mogu se naći u situacijama koje traže objektivan savet iskusnih glava. Stvari, kao što su problemi domaćinstva i porodice prilično su česte. Ljudi treba da smatraju za prirodno da se obrate svome starešini za savet. Sporedna korist je tada u tome što se daje primer potčinjenim oficirima da podu za njim i što rešenje ovakvih problema oslobađa čoveka da posveti sve svoje napore svojim dužnostima. Savremene misli podupiru važnost blagostanja i udobnosti za moral: „Interesovanje koje niži oficir pokazuje za blagostanje svojih ljudi diže moral, a to se odražava daleko preko granica komande i vojnog garnizona. Ovo oduševljenje se često proteže na celu vojsku i sve vojne stvari“.⁶⁾

Prilika za talenat. Jedna od glavnih odgovornoosti komandanta jedne organizacije je pravilno dodeljivanje dužnosti u organizaciji. U svakoj organizaciji obično postoji posao koji odgovara sposobnosti većine članova organizacije. Dužnost je izvršnog organa da vidi da je tako raspoređen svaki

* United States Office = Ured Sjedinjenih Država. — Prim. red.

član njegove organizacije. Čovek može vrlo lako da bude srećan na jednom poslu, ali ne i na drugom; drugim rečima, moral pojedinaca se menja prema poslu za koji su raspoređeni. Iz ovoga proizlazi da pravilan raspored povećava vojnu efikasnost i korisno dejstvo. Ponekad može neki vojnik da zahteva raspored na posao za koji nema potrebnu sposobnost. Važno je da mu se tada brižljivo objasni razlog njegovog raspoređivanja na drugi posao za koji ima sposobnosti, inače je skoro sigurno da će mu moral opasti.

Da bi vojni izvršni organ mogao da napravi pravilan raspored posla, dužan je da poznaje suštinu poslova svoje jedinice, inače će moći da pravi rasporede samo na sreću. Pored ovog poznavanja on mora da zna individualne kvalifikacije svojih ljudi. Raspoređivanje na posao koji zahteva veći čin ili povećanje plate pojedinca koji nema potrebnu sposobnost je jedna od najozbiljnijih pogrešaka koju starešina može da učini. Ostali članovi organizacije, vrlo verovatno, odmah će to shvatiti kao slabo raspoređivanje. Oni mogu čak da osete (nije važno u koliko meri neopravdano) da je favorizovanje uslovilo izbor. Pogrešno raspoređivanje, posmatrano sa bilo kog gledišta, može imati za posledicu samo opadanje morala organizacije na štetu vojne službe.

S poljnim uticajima. Postoje mnoge stvari izvan neposredne okoline sopstvene organizacije koje jako utiču na moral pojedinca. U tu kategoriju spadaju stvari, kao: porodično stanje kod kuće, pisma od prijatelja i srodnika i vesti iz rođnog kraja. Za vreme rata vesti sa drugog ratišta, kao i vesti iz Sjedinjenih Država imaju sličan uticaj. Na nesreću, vojni izvršni organ može veoma malo da učini da bi uticao na ove stvari. Međutim, njegova je dužnost da se pobrine da razni kanali kojima prolaze ove vesti da bi stigle do pojedinca rade sa najvećom efikasnošću. Ako to nije slučaj, on mora da preduzme odmah oštре mere da bi se situacija popravila.

Pojedinac može vrlo često da bude u brizi zbog zdravlja i blagostanja svoje porodice i svojih prijatelja. Ova zabrinutost snižava njegov moral sve dok, bilo poštom ili preko domaćih novina, ne primi vest koja uklanja razlog njegove zabrinutosti. Stoga komandant organizacije mora svom svojom sposobnošću da obezbedi brzu i efikasnu isporuku pošte. U doba rata ovo je za borbene trupe od naročite važnosti. Vesti o toku događaja na drugim ratištima, kao i vesti iz Sjedinjenih Država

primaju se preko radija i novina jedinice ili ratišta. Kada se čuju vesti o pobedi na drugim ratištima, to može da dejstvuje kao naknadni potstrek za borca da izdrži na svojoj sopstvenoj borbenoj dužnosti. Vest da u Sjedinjenim Državama sve ide dobro pruža mu utehu i osećaj da ga usrdno potpomažu ljudi na frontu i u domovini.

O r g a n i z a c i s k a s t r u k t u r a. Ma da su organizacijske strukture većine vojnih organizacija predviđene odgovarajućim formacijama, postoji mnogo privremenih organizacija (organizacije koje se obrazuju na povremenoj osnovi uz dodeljivanje većine ili ukupnog osoblja) sa visokim stepenom organizacijske elastičnosti. Formčije pokazuju brojeve, činove i dužnosti osoblja vojnih jedinica. Takve organizacije imaju veliki značaj u vojnom naporu. Združene snage i neke velike komande su primeri privremenih organizacija. Ako struktura organizacije ne predviđa jasno ocrtane kanale komandovanja i opštenja posledica toga biće spor i otežan rad.

Kada se o razvitku strukture jedne organizacije brižljivo planira i misli, organizacija će lakše postići svoj cilj. Pod tim uslovima članovi organizacije osetiće poverenje da ona može da izvrši svoj zadatak sa maksimalnom efikasnošću i najvećim korisnim dejstvom. Džems D. Munej tvrdi: „U svakoj ljudskoj delatnosti organizovana efikasnost je najveći tvorac i podupirač morala organizacije“?)

Dejstvo visokog morala

Na prethodnim stranama ove knjige mnogo je napisano o faktorima koji razvijaju uslov visokog morala. Neko se može upitati zašto se toliko misli i napora posvećuje moralu. Pre svega, sa gledišta organizacije razlog je sebičan. Napor da se razvije visoki moral ulaze se zbog korisnog dejstva koji takav uslov ispoljava na organizaciju. Dejstvo morala može se definisati kao dokaz vrednosti koju je stanje morala doprinelo dotičnoj organizaciji. Ovo razmatranje naglašava visok moral, jer je to uslov koji je potreban ako vojne snage treba da postignu svoje ciljeve. Odeljenje za informacije i vaspitanje vojske navodi sledeća četiri dejstva visokog morala:

a) revnost — dobrovoljan višak koji čovek ulaze u svoj zadatak preko i iznad površne poslušnosti prema pravilima;

b) disciplina — prema rečima generala Maršala, (Marshall) „veselo i svesno potčinjavanje pojedinca za dobro zajednice“;

c) samopouzdanje — osnovni osećaj lične vrednosti, zasnovan na realnoj oceni posla i poverenju u prošlu obuku i sadanje voćstvo;

d) zadovoljstvo — otsustvo nezadovoljstva i muke (ne samo prosto otsustvo stege); osnovno zadovoljstvo svojim svakodnevnim udelom u ratnom naporu.⁸⁾

Revnost se može okarakterisati kao spremnost za dobровoljnu saradnju od strane svih članova grupe. Osim toga, prava revnost trebalo bi da se začini razumnim iznosom američke inicijative. Organizacija sa visokim moralom imaće bez sumnje inicijativu na visokom nivou kao i znatnu veličinu dobrovoljne saradnje. Disciplina treba da je tako visoka da je potrebno malo nadgledanja kod obavljanja dužnosti organizacije. Članovi organizacije treba da su tako zainteresovani na svojoj dužnosti i u svojoj organizaciji da disciplina koju su sami sebi nametnuli zahteva pravilno obavljanje te dužnosti.

Mislimo da će dodavanjem sledećeg našeg materijala, pregled dejstava visokog morala, kakva se pojavljuju kod vojnih snaga, biti upotpunjeno:

e) organizacijski ponos — duboka i trajna vera da je sopstvena organizacija najbolja organizacija svoje vrste, što ide dublje od ponositosti, na organizaciju zbog naročito sjajne odeće ili vrste dužnosti, i uključuje verovanje da će organizacija ostati čvrsta i u teškim vremenima;

f) odanost je dublja od proste obaveze ispunjenja dužnosti, te se približava međusobnoj odanosti članova porodice i okarakterisana je najvišim osećanjem dužnosti.

Značaj dejstva morala je u tome što je ono potrebno za efikasno upražnjavanje voćstva radi postizanja ciljeva organizacije. Ovi se ciljevi postižu na mnogo brži i lakši način u organizaciji sa visokim moralom koji dolazi od njenog visokog stepena revnosti, inicijative i dobrovoljne saradnje, discipline, lojalnosti, samopouzdanja, zadovoljstva i organizacijskog ponosa.

Merenje morala

N e f o r m a l n i m e t o d . Okolnosti obično zahtevaju da se moral jedne jedinice mora odrediti u srazmerno kratkom

vremenu. Pod takvim okolnostima formalan tip određivanja morala zbog zahteva vremena ne dolazi u obzir. Stoga se mora pribeci brzim i neformalnim metodima. Treba ispitati „indikatore“ morala. Svaki indikator, uzet odvojeno, neće pokazati nivo morala, ali kada se oni sastave i posmatraju zajedno, oni pružaju dobar prikaz morala u dotičnoj organizaciji. Po pravilu, neformalni metod koriste inspektori i štabni oficiri viših komandi. Ovaj metod je od vanredne vrednosti i za neposredne komandante organizacija, jer im pomaže da drže prst na moralnom pulsu svoje jedinice.

Kao što se može očekivati, ovi se indikatori znatno menjaju od jedinice do jedinice, pa i među raznim licima koja ih koriste. Evo nekoliko istaknutih i pouzdanih indikatora:

- a) broj slučajeva suđenja ratnog suda;
- b) učestalost veneričnih oboljenja;
- c) zahtevi za premeštaj;
- d) broj civilnih hapšenja;
- e) broj AWOL-a* i slučajeva dezertiranja;
- f) neobjašnjen porast broja lica koja su se javila kao bolesna;
- g) veliki gubici opreme usled nehata;
- h) pozdravljanje;
- i) stanje odeće, uključujući šišanje kose.

Gore navedeni indikatori važe za mirnodopsku službu, ali sa dodatkom drugih u doba rata, oni postaju i indikatori borbenog morala. Štabni oficir koji obilazi neku organizaciju radi utvrđivanja njenog morala, sigurno će biti u pravu kada javi da je stanje morala slabo, ako je našao neobično veliki broj slučajeva po pozicijama od a) do g) zaključno, prljavu odeću, aljkavo nošenje odeće i usiljeno pozdravljanje. Međutim, njegova dužnost time nije završena. Pre nego što napusti organizaciju, on treba da se potrudi da odredi uzrok slabog stanja morala. Ono se obično može pripisati slaboj obuci i hrani, nedovonom menjanju straža ili nepovoljnim uslovima za odmor, uključujući kinematografske pretstave. Pošto je ovo odredio, štabni oficir treba, takođe, da se potrudi da odredi odgovarajuća sredstva za poboljšanje situacije tako da ih može navesti u svome izveštaju kao preporučenu akciju.

* AWOL — skraćenica od reči Absent without leave (otsutan bez dozvole — samovoљno udaljenje). — Prim. red.

Na području borbe uslovi se, naravno, razlikuju od onih u vremenu mira ili u logorima za vežbanje. Stoga treba gornjem spisku dodati još neke podesne indikatore. Tačka d) (broj civilnih hapšenja), naravno, otpada, a treba dodata:

- j) broj neuspeha u postizanju ciljeva;
- k) broj slučajeva simuliranja bolesti;
- l) broj neuropsihijatričkih slučajeva;
- m) broj zaostalih;
- n) broj samosakaćenja.

Ako jedan od indikatora od j) do n) pokazuje nepotrebno veliki broj, onda je to jasan dokaz da moral jedinice nije onakav kakav bi trebalo da bude. Tada treba preduzeti korake da bi se utvrdio uzrok. Između ostalog uzrok mogu da budu slabo borbeno voćstvo, suviše uzastopnih dana u borbi i slabo dostavljanje pošte. Tada se moraju odmah preduzeti koraci da bi se poboljšala situacija, jer jedinica sa slabim moralom verovatno neće imati mnogo uspeha prema neprijatelju i pretrpeće kod toga svakako velike gubitke.

F o r m a l n i m e t o d i . Industrija upotrebljava nekoliko vrsta nadgledanja morala, od kojih mnoge ne mogu služiti za vojnu upotrebu. Naprimer, takozvani metod „prisluškivanja“, u kome ocenjivač morala, čije je prisustvo nepoznato, prislушкиje razgovore članova organizacije, smatra se nepodesnim. Ovaj metod se protivi vojnoj etici i ne treba ga upotrebljavati iz očiglednih razloga.

Metod koji se najbolje može prilagoditi vojsci je metod upitnika. Po njemu se sastavlja upitnik sa specifičnim pitanjima o osećanju člana organizacije po pitanjima ishrane, mogućnosti odmora, programa vežbanja, unapređenja, voćstva organizacije, isporuke i otpremanja pošte, vojnog života uopšte, sopstvene jedinice i vojnog uređenja jedinice kojoj je potčinjena sopstvena jedinica. Pitanja su obično više predmetnog nego esejskog tipa. To znači da obično pripadaju vrsti „tačno — pogrešno“ ili „mnogostruki izbor“. Ona su izražena prostim i jasnim jezikom, tako da ne može biti pogrešnog razumevanja. Svako pitanje treba da se odnosi samo na jedan predmet. Upitnik se obično identificuje brojem umesto imenom sa namerom da se pojedinac zaštiti od mera odmazde i da se obezbede pošteni odgovori. Odgovori se ocenjuju i beleže u svaki upitnik. Rezultati, pak, mogu da posluže za upoređivanje.

Ovaj metod može ponekad da bude podesan za vojnu upotrebu, ali tada vreme ne sme biti važno. Pre nego što se otpočne sa ispitivanjem, članovima organizacije mora se objasniti svrha upitnika i oni se moraju uveriti da zbog upitnika neće biti optuženi.

Kao što je ranije istaknuto, dejstvo morala je pravi indeks morala. Stoga, da bi se izmerio moral jedne organizacije, upitnik se mora podesiti za određivanje stepena u kome ta dejstva postoje u organizaciji.

¹⁾ Andrews, Lincoln C., „Military Manpower, Psychology as Applied to the Training of Men and the Increase of Their Effectiveness“, str. 22, New York, E. P. Dutton & Co., 1920.

²⁾ Mooney, James D., „The Principles of Organization“, str. 127, New York, Harper & Brothers, Inc., 1947.

³⁾ Davis, Ralph C., „Industrial Organization and Management“, str. 101, New York, Harper & Brothers, Inc., 1940.

⁴⁾ Mooney, James D., o.p. cit., str. 128.

⁵⁾ Boring, Edwin C., editor, „Psychology for the Armed Services“, str. 337. Washington, Infantry Journal Press, 1945. Copyright 1945 by National Research Council.

⁶⁾ Pennington, L. A., Hough, Romeyn B. Jr. and Case, H. W., „The Psychology of Military Leadership“, str. 251, New York, Prentice-Hall, Inc., 1943.

⁷⁾ Mooney, James D., o.p. cit., str. 128.

⁸⁾ Boring, Edwin C., o.p. cit., str. 326.

VOJNA KONTROLA

Glava sedamnaesta

IZVOĐENJE VOJNE KONTROLE

Do ove tačke razmatrane su organske funkcije vojnog rukovođenja, planiranja, organizovanja i komandovanja. Funkcije planiranja i organizovanja pripremaju detaljan plan akcije i efikasnu organizaciju namenjenu za postizanje ciljeva organizacije sa korisnim dejstvom, a funkcija komandovanja pokreće akciju organizacije i vodi njene napore ka postizanju ciljeva. Za silu kontrolisanja ostaje da obezbedi da se akcija obavi kao što je i planirana. Ta sila je predviđena u organskoj funkciji vojnog rukovođenja kao kontrolisanje.

D e f i n i c i j a i k a r a k t e r i s t i k e k o n t r o l i s a n j a. Vojno kontrolisanje može se definisati kao funkcija određivanja odnosa između planiranih i stvarnih rezultata i preduzimanja akcije koja je potrebna i ovlašćena za ispravljanje svih nejednakosti sa pojedinostima plana akcije. Pošto ova funkcija kontroliše akciju organizacije, znači da će se njen obavljanje olakšati efikasnim obavljanjem funkcija planiranja, organizovanja i komandovanja. Kontrolisanje akcije uključuje otklanjanje nenađežnosti mešanja u pravilno izvršenje detaljnog plana.

Kontrola nije ograničena na poslovanje, industriju, crkvu ili vojne stvari. Gde god se obavlja organizovano delanje, mora se koristiti funkcija kontrolisanja da bi se obezbedila maksimalna efikasnost. Stoga je ona univerzalna i organska funkcija. Ona je neprekidan proces, a ne nešto što se jednom obavi i tada završi. Ona se nastavlja u izvesnom stepenu tokom celog života organizacije.

Kontrola se može podeliti na dva dela: administrativnu i operativnu kontrolu. Administrativna kontrola je primena kontrole na administrativni učinak, a operativna kontrola je primena kontrole na operativni učinak. Kod oružanih snaga operativna kontrola je razvijena do veoma visokog stepena, jer je njenu potrebu srazmerno lako razumeti i priznati. Za vreme

borbe učinak mora ići saglasno sa detaljnim planovima, inače će rezultat biti verovatno poraz i veliki gubici. Tokom vojne istorije ovo načelo je shvaćeno u svojoj praktičnoj primeni. Stoga je lako razumeti potrebu za efikasnom kontrolom na području operativnog učinka.

Potreba za administrativnom kontrolom ne ističe se na realan i konkretan način, ali je uprkos tome, isto tako jaka. Operativna kontrola uveliko se odnosi na kontrolu akcije, a administrativna kontrola tiče se i akcije i misli. Pošto načela administrativne kontrole nisu tako dobro shvaćena kao načela operativne kontrole, ova administrativna načela razvila su u nekim vojnim komandama osećanje nepoverenja i podozrenja. Štaviše, bilo je izolovanih primera u kojima pojedinci, koji su bili zaduženi odgovornosću za obavljanje ove funkcije, nisu potpuno razumeli svoje dužnosti. Ponovo naglašavamo da svako osećanje sumnje u pogledu potrebe funkcije nije greška funkcije. Ono potiče od nedostatka razumevanja i priznavanja njenog pravilnog mesta među organskim funkcijama vojnog rukovođenja. Funkcija kontrolisanja mora se obavljati ako treba obezbediti efikasno i korisno rukovođenje.

Ima nekoliko načina koji mogu da ublaže svako moguće nezadovoljstvo sa obavljanjem funkcije kontrolisanja. Na prvom mestu, ovlašćenja i odgovornosti kontrolnih organa treba da se definišu jasno i saopšte celoj organizaciji. Kontrolnim organima ne treba dozvoliti da vode tajna ili prikrivena istraživanja. Svi izveštaji ili drugi materijal koji se od potčinjenih jedinica zahtevaju za svrhe kontrole treba da se brižljivo objasne potčinjenim komandantima sa stanovišta sadržaja i potrebe. Tim jedinicama treba, takođe, pružiti priliku da prethodno daju objašnjenja i podnesu predloge. Specifične kontrolne projekte, kao istraživanja ili smotre potčinjenih jedinica, treba unapred brižljivo objasniti. Objašnjenje treba da obuhvati potrebu i svrhu takvih projekata, kao i planove za njihovo izvođenje. Kontrolne delatnosti treba obično najaviti i kontrolisati kroz normalne kanale komandovanja. Štabnom oficiru ne treba dozvoliti da uđe u područje potčinjenog komandanta ili štabnog odeljenja radi obavljanja kontrolnog zadataka bez specijalnog ovlašćenja koje je prethodno dostavljeno kroz kanale komandovanja.

Iz prethodnog se može osetiti da saradnja može uveliko da olakša efikasno obavljanje funkcije kontrolisanja. Neki ko-

mandanti možda smatraju delatnosti u vezi sa kontrolisanjem kao prekorevanje u pogledu njihovih sposobnosti. Takav osećaj čini prikupljanje činjenica radi ispravljanja dosta delikatnim. Da bi se postigao maksimum saradnje, potreban je priličan takt od strane lica koje obavlja funkciju. Potčinjenim komandantima mora se uliti shvatanje da delatnosti u vezi sa funkcijom kontrolisanja obezbeđuju uspeh organizacije.

Glavne funkcije vojnog kontrolisanja su: nadgledanje, upoređivanje i akcija ispravljanja. U sledećem odeljku razmotrićemo podrobniјe ove funkcije.

Funkcije vojnog kontrolisanja

N a d g l e d a n j e. Nadgledanje se može definisati kao delatnost koja obezbeđuje da se operacija stvarno obavlja prema detaljnem planu. Webster Robinson definiše ga kao „faktor koji analizira i tumači pravac i koji se brine da se u izvršenju stvarno radi prema naredbama, izvršnim zapovestima i pisanim uputstvima“.¹⁾

Nadgledanje prodire kroz celu organizaciju od komandanta koga nadgleda viši autoritet, do borca koga nadgleda njegov komandir odeljenja. Ono se mora vršiti nad fizičkim faktorom i osobljem organizacije. Nadgledanje se uveliko obavlja na ličnoj osnovi, jer se obično vrši lice u lice, ali, pri tom mnogo potpomažu faktori kao što su naredbe organizacije, zapovesti i pisana uputstva. Ovi faktori pretstavljaju beočug između funkcija komandovanja i funkcije kontrolisanja. Ako su ovi faktori dobri, zadatak nadgledanja je znatno smanjen. Čak i kada su najbolje kakvoće, ipak se u svakom elementu organizacije ponešto nađe. Izgleda da je ljudska slabost da se otstupa od uobičajenih pojedinosti, kao što su naredbe i uputstva. Iz takve prakse mogu se lako razviti rđave navike. Stalno nadgledanje kontroliše takva otstupanja a razvitak rđavih navika svodi na najmanju meru.

Pošto je glavni zadatak nadgledanja da obezbedi da se rad obavlja saglasno zapovestima, nadgledanje vrši važan uticaj na održavanje dobre discipline. Pošto dobro nadgledanje prikazuje članovima organizacije da se od njih traži pravilan učinak, oni će brzo steći naviku da daju samo dobar učinak, i takav učinak će naposletku postati skoro automatski.

Nadgledanje treba, takođe, da zapazi istaknute učinke i da ih brzo nagradi. Kada članovi organizacije shvate da nadgledanje može da potpomogne lične interese dobrih radnika, stvara se potstrek za povećanu produktivnost. Mogućnost dobijanja nagrade za povećani napor pribavlja naknadni potstrek koji je dovoljan da primetno poveća produktivnost.

Ako se nadgledanje ne obavlja pravilno, postoji opasnost da se stvori osećaj osjetljivosti kod onih koji se nadgledaju. Većina ljudi veruje da zna svoje dužnosti i kako ih treba pravilno upražnjavati. Ako se nadgledanje obavlja na neispravan i netaktičan način, mnogi pojedinci osetiće da se sumnja u njihovu sposobnost. Štaviše, kod nekih će se razviti bojazan od disciplinske akcije. Ako se pak, nadgledanje ne vrši na pravilan način, posledica može da bude gubitak produktivnosti što je, naravno, upravo suprotno cilju funkcije kontrolisanja.

U p o r e đ i v a n j e. Upoređivanje je funkcija koja upoređuje rezultate jedne operacije sa planiranim učinkom da bi odredila koliko se oni slažu. Ova definicija se podudara sa Devisovom: „Upoređivanje je funkcija određivanja stepena složenosti između unapred određenog i stvarnog učinka“.²⁾ Funkcija upoređivanja je usko povezana sa standardizacijom.*

Standard se može definisati kao metod, sredstvo ili model koji je ustanovljen za izvršenje specifičnog zadatka i merenje količine, kakvoće ili vrednosti. Standardizacija znači, u osnovi, određivanje najboljeg metoda, uključujući faktore i uslove, za postizanje datog projekta i njegovo usvajanje kao uzora za kojim treba ići.

Treba imati na umu da svako razvijanje i upotreba standarda kao pomoći u obavljanju funkcije upoređivanja mora biti u saglasnosti sa ciljevima organizacije. Napor se čini samo radi postizanja ovih ciljeva. Stoga je funkcija upoređivanja od male vrednosti ako se napor upoređuje sa standardom koji nije u potpunom skladu sa ciljevima.

Svaki standard mora da bude kriterij za krajnje ciljeve. Naprimer, šema jedne vojne organizacije, koja je ispravno ozvaničena, postavlja odgovornosti i funkcije koje su određene za postizanje ciljeva sa najvećom efikasnošću i korisnim ra-

* Mesto ovde upotrebленог израза „standardizacija“ и „standard“ mogu se upotrebiti и изрази „нормирање“ и „норма“ који су више одомачени код нас. — Prim. red.

dom. Ukoliko šema pretstavlja standardne odnose organizacije, ona se može smatrati kao kriterijum za određene linije autoriteta i odgovornosti.

Standardi daju osnovu za određivanje vrednosti stvarno obavljenog rada. Pošto su ti standardi obično dobro poznati u celoj organizaciji, oni, takođe, pribavljaju potstrek za održavanje učinka. Standarde (norme) u jednoj organizaciji ne treba smatrati statičkim. Sa razvitkom i porastom organizacija idu i poboljšanje i napredak. Ove promene zahtevaju da se standardi povremeno ispitaju da bi se utvrdilo da li ih treba menjati ili napustiti i razviti nove.

Iz prethodnog razmatranja standarda i standardizacije može se videti da funkcija upoređivanja upotrebljava standarde učinka da bi odredila gde stvarni rezultati otstupaju od planiranog učinka. Standardi pružaju gotov uzor prema kome se može meriti učinak. Stoga se iznos otstupanja učinka može brzo utvrditi. Ako je iznos otstupanja dovoljno velik da ozbiljno ometa postizanje ciljeva organizacije, mora se preuzeti izvršna akcija, obično u obliku akcije ispravljanja.

Akcija ispravljanja. Akcija ispravljanja može se definisati kao akcija koja se mora preuzeti da bi se izmenjeni stvarni učinak doveo u saglasnost sa planiranim učinkom. Devis daje naročito jasno shvatanje ove funkcije:

„Akcija ispravljanja je funkcija kontrolisanja otstupanja stvarnog od unapred određenog učinka i ona se vrši zato da ova otstupanja ne ometu ozbiljno postizanje ciljeva. Njene glavne faze su:

- 1) određivanje uzroka otstupanja od standarda učinka;
- 2) određivanje potrebne akcije ispravljanja;
- 3) pokretanje ove akcije;
- 4) praćenje akcije;
- 5) određivanje odgovornosti za rezultate;
- 6) pokretanje mera za sprečavanje ponavljanja otstupanja;
- 7) disciplinska akcija“.³⁾

Tako će obavljanje funkcije upoređivanja odrediti tačke gde treba preuzeti akciju ispravljanja. Ono će ujedno otkriti uzrok otstupanja. Određivanje specifičnih uzroka je, naravno, deo funkcije akcije ispravljanja. Ponekad se otstupanje može ispraviti prosto otklanjanjem nenađežnog mešanja u obavljanje, dok će druga otstupanja od planiranog učinka zahtevati prilagođavanje akcije.

Odgovornost za preduzimanje podesne akcije ispravljanja leži na višem izvršnom organu linije. Njega u ovom problemu može potpomoći njegov štab, ali on i dalje ostaje odgovoran. Uslov krajnje nužde može da izmeni ovo načelo u izvesnoj meri. Poželjno je da pod takvim okolnostima akciju ispravljanja izvrši stariji izvršni organ na licu mesta.

Postupak u vojnem kontrolisanju

Prethodni stavovi su pokazali da su funkcije kontrole nadgledanje, upoređivanje i akcija ispravljanja. Sada ćemo razmotriti specifični postupak koji je potreban za pravilno obavljanje funkcije kontrolisanja. Uopšte se smatra da je to sledeći postupak:

- 1) određivanje obima potrebne kontrole;
- 2) prikupljanje činjenica pomoću kontrolnih organa;
- 3) određivanje vrednosti rezultata;
- 4) preduzimanje akcije ispravljanja.

Određivanje obima potrebne kontrole.

Ovo određivanje je od velike važnosti za uspeh organizacije. Veličina i složenost savremenih vojnih organizacija zahtevaju od većine vojnih izvršnih organa da na potčinjene prenesu onoliko svoje funkcije kontrole koliko je to izvodljivo. Tada štab komandanta može da bude od neocenjive pomoći u obavljanju funkcije. Ali, treba imati na umu da odgovornost za kontrolu leži uvek na komandantu.

Bilo bi idealno kada bi komandant svake vojne organizacije mogao lično da kontroliše svoju organizaciju. Ova kontrola je ponekad moguća na nižim stepenima. Pod takvim okolnostima komandant može lično da proverava rezultat prema željenoj akciji. On se ne mora oslanjati na izveštaje ili tumačenja rezultata od strane potčinjenih, jer tu postoje uvek mogućnosti greške. Komandant koji obavlja funkciju kontrolisanja lično, često može da uštedi mnogo napora ispravljujući na licu mesta otstupanja od planirane akcije.

Vojni izvršni organ se normalno ne stavlja pred problem organizovanja kontrole u novoj jedinici. Pre nego što se odluči za organizovanje novog kontrolnog sistema u svojoj jedinici, biće podesno da prvo proanalizira postojeću kontrolu i odredi da li je ona podesna za organizaciju ili ne. Ako nađe da je

nepodesna, treba da uvidi specifične slabosti i da se potrudi da ih otkloni. Postojeću kontrolu treba ispraviti ukoliko je to moguće. Međutim, izvršni organ može da odluči da je za maksimalnu efikasnost operacije potrebna naknadna kontrola. Tada treba imati na umu da normalno postoji sklonost za suvišnom kontrolom. Potčinjene jedinice, ako se ne vodi računa o suvišnoj kontroli, nepotrebno će se zamarati preteranim zahtevanjem izveštaja ili preteranim smotrama i posetama. Cilj treba da bude da se uspostavi uslov maksimalne decentralizacije operacije koje se odnose na prikladnu kontrolu.

Na vrhovnim stepenima vojnog uređenja obično postoji kontrolor, a izvesne komandantove funkcije kontrole prenete su na ovaj kontrolni organ. Na nižim stepenima lanca komandovanja ove gornje funkcije ne obavlja zaseban kontrolni organ. Naprimer, danas je zvanje kontrolora u vojsci ograničeno na više komande, dok je za niže stepene, zaključno sa divizijom, predviđeno zvanje generalnog inspektora. On obavlja funkciju „ispitivanja i obaveštavanja o stvarima koje utiču na korisno dejstvo i ekonomiju vojske Sjedinjenih Država“. Time je kontrolna funkcija komandanta preneta na generalnog inspektora kao kontrolnog organa.

Takvi kontrolni organi, kao što su kontrolor i generalni inspektor, postojaće i dalje i biće sve važniji povećanjem veličine i složenosti oružanih snaga. Mnoge od njihovih funkcija odnose se na specijalne stvari, kao što su budžet i finansijska kontrola za koje se ne može očekivati da će ih komandant obavljati u pojedinostima.

U velikim i složenim organizacijama, kao što su vojne snage komandantu je retko moguće da lično obavlja kontrolu. Priznato je da su lični dodir i posmatranje najefikasniji metodi kontrole. Lični uticaj i prisustvo komandanta uveliko olakšavaju obavljanje kontrole. Ali, pošto su ovi metodi najvećim delom nemogući komandant se mora uzdati u prenošenje pojedinih procesa kontrole na svoj štab i kontrolne organe o kojima je ranije bilo govora. Štabne posete i izveštaji su najefikasnije sredstvo za potpomaganje komandanta u ovom pogledu. Međutim, treba imati na umu da krajnja odgovornost za obavljanje kontrole ostaje na komandantu, iako je kontrola preneta na izloženi način. Komandant stoga mora da zadrži ličnu kontrolu nad kontrolnim organima i štabnim potčinjenim na koje je preneo kontrolu.

Poslednja mera opreznosti u pogledu jačine kontrole koju treba obaviti jeste da broj štabnih poseta i izveštaja ne bude toliko obiman da ometa rad potčinjenih jedinica. U oduševljenju obavljanja svojih funkcija viši autoritet ponekada zahteva od potčinjenih jedinica podnošenje tolikog broja izveštaja da to pretstavlja za njih ozbiljan teret. U takvim slučajevima potčinjene jedinice nehatno će dostavljati izveštaje da bi mogle potrebno vreme da posvete operacijama. Jedina alternativa da se predaju ispravni izveštaji je da se žrtvuje od efikasnosti operacija, dok sve ostalo odvraća od pravilnog postizanja ciljeva. Stoga treba broj, vrstu i kakvoću izveštaja, koji se zahtevaju od potčinjenih jedinica, centralizovati u višim komandama i držati u najmanjem broju da se ove jedinice ne bi preopteretile. U isto vreme, vojni izvršni organ mora da bude siguran da ne vrši nedovoljnu kontrolu. Ako je broj zahtevanih izveštaja nedovoljan, a razmak vremena između njihovog podnošenja dug, postoji uslov nedovoljne kontrole. Iz ovog se može videti da je jačina kontrole koju treba obaviti u dатој организацији stvar lične oštromnosti komandanta.

P r i k u p l j a n j e p o d a t a k a . Sledeći korak, posle određivanja pravilne jačine kontrole, jeste prikupljanje činjenica pomoću kontrolnih organa. U tom cilju smatraće se komandantov štab kao kontrolni organ. Prikupljanje se normalno vrši pomoću uobičajenih i naročitih izveštaja i obilaskom potčinjenih jedinica.

U vezi toga korisno je znati da je za vreme Drugog svetskog rata na vrhovnom nivou rukovođenja ušlo u upotrebu zasebno kontrolno odeljenje. Ovo odeljenje je bilo nezavisno od ranije spomenutog kontrolora i obično zaduženo funkcijama kao što su kritičko ispitivanje naredbi, organizacije, postupaka i rezultata, a imalo je za zadatak da preporuči poboljšanje, gde bi se za to ukazala potreba. Takav organ nije bio nov u krupnoj trgovini, ali je za vojnu organizaciju bio srazmerno nov.

Jedan od prvih kontrolnih organa ove vrste bio je onaj koji su uspostavile 1942 godine Snage službi vojske.* Ona je podnosila izveštaje neposredno komandantu tih snaga i bila njezov nepristrasan savetodavac. Slična odeljenja su uspostav-

* Na čelu Službi vojske postojala je „Komanda službi vojske“. — Prim. red.

ljeni i u potčinjenim komandama radi potpomaganja ovog vrhovnog kontrolnog organa u obavljanju njegove funkcije. Nekoliko drugih vojnih organizacija obrazovalo je tokom rata slične kontrolne organe, a među njima i kopnene i vazduhoplovne snage vojske.

Jedna od najkritičnijih potreba kod prikupljanja činjenica je određivanje šta je činjenica, a šta mišljenje. Potčinjeni ponekad za vreme operacije sa najvećom iskrenošću javljaju o onome što smatraju da je činjenica, dok su to ustvari samo njihova mišljenja. U drugim slučajevima, razlike u tumačenju terminologije mogu da izokrenu činjenice. Ponekad predubedenje i osećaji mogu da igraju nesvesnu ulogu u podnošenju takvog izveštaja komandantu koji ne pretstavlja činjenice. Neki izveštaji postaju nepouzdani zbog tipografskih grešaka ili nepotpunosti.

Bitno je da vojni izvršni organ ima činjenice, a ne netačne izveštaje. On upotrebljava činjenice da odredi zašto neka operacija otstupa od svog planiranog izvršenja i da ih koristi kao putokaz za akciju ispravljanja koju treba preuzeti. Ako vojni izvršni organ vrši ličnu kontrolu, on obično nema mnogo potekoća pri određivanju činjenica. Međutim, u velikoj većini situacija on se mora osloniti na izveštaje kontrolnih organa na koje je preneo kontrolu. U vezi toga važno je za njega da mu potčinjeni znaju da on mora dobiti tačne činjenice.

O d r e đ i v a n j e v r e d n o s t i r e z u l t a t a . Određivanje vrednosti je od velike važnosti u funkciji kontrolisanja. Ono se sastoji u upoređivanju stvarnih rezultata sa planiranim učinkom i u analizi otstupanja radi određivanja razloga za to. Posle izvršenja ovog koraka postaće očigledna potrebna akcija ispravljanja.

Stvarni rezultati koji pretstavljaju činjenice, dobivene prethodnim korakom, moraju se uporediti sa planiranim učinkom. Ako postoji primetno otstupanje, analiza mora da odredi razlog za to. Radi prikazivanja pretpostavimo da je u jednoj od armija koje su se borile u Nemačkoj za vreme Drugog svetskog rata normalna ili standardna pojava „rovoskog stopala“* iznosila 25 slučajeva dnevno po diviziji u zimskim

* Oboljenja nogu usled dugog boravka u vlažnim rovovima bila su naročito česta u toku Prvog svetskog rata koji je bio velikim delom rovoskog karaktera. — Prim. red.

meseцима. Popune su planirane na osnovu ovog broja, više borbeni i drugi gubici. Drugim, rečima, ukoliko se ticalo gubitaka usled „rovovskog stopala“, planirani učinak je bila dopuna od 25 ljudi po diviziji dnevno. Da pretpostavimo sada da je jedna od divizija imala dnevno 100, dok su ostale divizije javljale prosečni standard (norma) od 25 dnevno. Kontrolni organ bi u ovoj situaciji verovatno bio personalno odeljenje komande armije. Činjenice bi se odredile tačno na osnovu izveštaja i štabnih poseta diviziji. Razlog za otstupanje ne bi se mogao odrediti samo na osnovu broja 100. Za pravilno određivanje bile bi potrebne naknadne činjenice. Takve naknadne činjenice, kao priroda zemljišta na diviziskom području položaja, preduzete sanitarne mere, raspoložive mogućnosti za pranje i broj časova koji je svaki vojnik morao da probavi u zemunici, imale bi veoma važan značaj za visoki broj pojava. Kada bi se prikupile ove činjenice, mogla bi da se odredi vrednost ovog stanja i utvrdi zašto rezultati nisu u skladu sa standardom od 25. Analizirali bi se uslovi zemljišta da bi se odredilo da li je područje močvarno ili ima dobro oticanje vode. Sanitetski uslovi bi se analizirali da bi se utvrdili uslovi kao broj menjanja čarapa i pranja i sušenja nogu, koja se vrše u diviziji, dok bi se mogućnosti pranja analizirale da bi se utvrdilo da li su dovoljne za dotur čistih čarapa diviziji. Najzad, napravila bi se analiza broja časova koje svaki vojnik probavlja dnevno u zemunici. Ti periodi vremena možda su tako dugi da sprečavaju prikladnu negu nogu. Posle brižljive analize svih ovih činjenica, razlog otstupanja postao bi očigledan. Ovaj razlog bi ukazao na potrebnu akciju za ispravljanje stanja. Sličnim procesom upoređivanja i analize može se odrediti razlog za otstupanje svakog stvarnog učinka od planiranog.

P r e d u z i m a n j e a k c i j e i s p r a v l j a n j a . O akciji ispravljanja bilo je unekoliko govora u prethodnom odeljku ove glave. Kao što je napomenuto u prethodnom stavu, posle određivanja vrednosti rezultata, dobivenih upoređivanjem stvarnog učinka sa planiranim, razlog otstupanja treba da postane jasan. Taj razlog bi trebalo da ukaže na put za potrebnu akciju ispravljanja. Vojni izvršni organ mora naročito da odredi koja se akcija zahteva i da odmah preduzme korake da bi je stavio u dejstvo. Mora se odrediti odgovornost za stvarne rezultate koji otstupaju od planiranog učinka. Utvrdi-

vanje takve odgovornosti normalno se ne vrši neko vreme pošto je otstupanje ispravljeno potrebnom akcijom. Međutim, to je potreban korak koji treba da obezbedi da se ne ponovi pogrešna akcija. Utvrđivanje odgovornosti obično ukazuje na izvesnog člana organizacije. Tada stupa u dejstvo disciplinska akcija, poslednja faza Devisovog pregleda akcije ispravljanja. Ako je otstupanje posledica nemarnosti ili nehata od strane ovog člana organizacije, treba mu izreći prikladan prekor. Ali, možda je on svoju dužnost obavio dobro (koliko se moglo očekivati pri postojećim okolnostima) i možda otstupanje nije nastalo usled njegove slabosti. Tada vojni izvršni organ treba da bude isto toliko revnosten da se pobrine da dotični primi pohvalu za svoju delatnost, koliko bi bio spreman da ga u slučaju krivice prekori.

Akcijom ispravljanja završen je ciklus organskih funkcija vojnog rukovođenja. On se sastoji iz planiranja, organizovanja, komandovanja i kontrolisanja. Prilično je zanimljivo zabeležiti da u nekim situacijama akcija ispravljanja može automatski da pokrene ponavljanje ciklusa. U situaciji gde je otstupanje veliko i važne prirode, može da bude potrebna nova organizacija za efikasno postizanje ciljeva. Ovaj uslov zahteva stvaralačko planiranje i organizovanje i staviće, verovatno, u pokret ciklus planiranja, organizovanja, komandovanja i kontrolisanja.

Na kraju skrećemo pažnju na to da čak ni najbolji sistem kontrolisanja sam po sebi ne može da obezbedi da se stvarni rezultati podudare sa planiranim. Zamašan i efikasan sistem kontrole u vezi sa pametnim odlukama vojnih izvršnih organa može da omogući najbolje približavanje ovom uslovu. Funkcija kontrolisanja može se u vojsci poboljšati. Srazmerno nov razvitak ove funkcije dokazuje da se sve više shvata njena važnost. Možda je ovaj razvitak posledica iskustava Drugog svetskog rata. General Nelson je zabeležio važnost kontrolisanja tokom ovog perioda:

„Možda je od svih pouka, koje su se mogle izvući iz rada generalštaba ministarstva rata, najvažnija bila potreba za efikasnijom tehnikom kontrole. Nije bilo važno pitanje stvoriti pravu vrstu organizacije, koliko kako razviti postupke koji organizaciju čine efikasnom“.⁴⁾

Kako se funkcija kontrolisanja sve više priznaje i predviđa u vojnoj organizaciji, njene vrednosti postajuće sve očiglednije i dovešće do većeg cenjenja funkcije uporedo sa povećanjem njene efikashosti.

¹⁾ Robinson, Webster, „Fundamentals of Business Organization“, str. 137. New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1925.

²⁾ Davis, Ralph C., „Industrial Organization and Management“, str. 115. New York, Harper and Brothers, Inc., 1940.

³⁾ Davis, Ralph C., o.p. cit., str. 116.

⁴⁾ Nelson Jr. Major General Otto L., „National Security and the General Staff“, str. 585. Washington, D. C., Infantry Journal Press, 1946. Copyright by Otto Laurin Nelson Jr.

Glava osamnaesta

REZIME I ZAKLJUČAK

Ova knjiga je zamišljena da bude pripadnicima oružanih snaga vođa za razmišljanje u njihovoј praksi organizovanja i rukovođenja. Nadamo se da će njena sporedna vrednost biti u tome što će biti potpuno shvaćena i priznata potreba primene naučnih načela organizacije i rukovođenja u oružanim snagama. A sada ćemo dati kratak pregled filozofije na kojoj se zasniva ovaj tekst.

Vojno rukovođenje. Vojno rukovođenje je životna iskra koja aktiviše, usmerava i kontroliše vojnu organizaciju tako da se postižu njeni ciljevi. Stoga je vojno rukovođenje funkcija izvršnog voćstva. Nju obavljaju u svakoj komandi komandant i oni vojni izvršni organi koji donose odluke i daju uputstva potčinjenom osoblju dotične vojne organizacije. Iz ove definicije proizlazi da su mnogi vojni izvršni organi pozvani da obavljaju funkciju administracije (određivanje širokih opštih organizacijskih smernica) i rukovodeću ili izvršnu funkciju. Prema ovim uslovima upotrebljeni su i izrazi „administrativno rukovođenje“ i „operativno rukovođenje“.

Može se zaključiti da su vojni izvršni organi na najvišem stepenu uglavnom zauzeti administrativnim rukovođenjem i da se ova funkcija smanjuje na nižim stepenima. U isto vreme, funkcija operativnog rukovođenja se širi prema nižim stepenima i dostiže svoj maksimum u trupi, bateriji ili četи.

Naučni metod rukovođenja daje najefikasnije rezultate rukovođenja. Ovaj metod koristi naučnu metodologiju brižljivog utvrđivanja problema, uspostavljanja radne hipoteze, prikupljanja podataka, postizanja probnog rešenja i provjeravanja rešenja. Pritom se primenjuje zdrava logika efikasnog razmišljanja bez pribegavanja čarolijama.

Pošto se najefikasnije rukovođenje postiže primenom načnog metoda, biće korisno da se navedu organske ili osnovne funkcije vojnog rukovođenja na koje se ovaj mora primeniti. Utvrđeno je da su to funkcije planiranja, organizovanja, komandovanja i kontrolisanja. Ove funkcije obuhvataju potpuno sve potrebne delatnosti rukovođenja koje spadaju u izvršenje jednog projekta. Nije moguće izostaviti bilo koju od njih, a pritom postići zadovoljavajuće rezultate.

Vojno planiranje je proces odabiranja najbolje linije akcije za postizanje cilja. Funkcija predviđanja je, dakle, važan deo planiranja, koji, pak, uslovjava obavljanje stvaračkog i refleksivnog razmišljanja i određuje šta ima da se postigne, kada (određivanje programa koji uspostavlja red događaja i kvantitativne zahteve vremena), gde i kako to treba postići, ko treba da je odgovoran i zašto to treba postići. Planiranje unapred prilagođava faktore, snage, dejstva i odnose koji su potrebni za ispunjenje zadatka. Ono je sredstvo kojim se administrativna politika pretvara u radni program.

Vojno organizovanje je proces određivanja postupaka, faktora i organizacijske strukture koji su potrebni za izvršenje odobrenog plana. Ono uspostavlja odnose autoriteta, odgovornosti i dužnosti pravdanja koji su potrebni za izvršenje plana i utvrđuju postupke za pravilnu saradnju. Organizovanje razvija i održava pravilne odnose između funkcija, fizičkih faktora i osoblja za postizanje željenog cilja sa maksimalnom ekonomijom i efikasnošću. Ono je po prirodi dvostruko i sastoji se iz procesa organizovanja, čiji je rezultat stvaranje prethodnih uslova za uspešno izvršenje, uključujući organizacijsku strukturu. Ukratko, vojno organizovanje predviđa sve što je potrebno da bi se plan doveo do uspešnog završetka.

Vojno komandovanje je definisano kao aktiviranje plana koji je razvijen funkcijom planiranja, čiji su uslovi za izvršenje uspostavljeni funkcijom organizovanja. Komandovanje je stoga sila koja pokreće akciju organizacije i njene napore upućuje ka postizanju ciljeva. Koordinacija je sastavni deo funkcije komandovanja i služi za to da se u organizaciju unese sklad i ravnoteža. Komandovanje stvara akciju izražavanjem nadležnog autoriteta i zapovestima i uputstvima.

Vojno kontrolisanje je funkcija određivanja odnosa između planiranih i stvarnih rezultata i preuzimanja potrebne i odobrene akcije za ispravljanje ma kakve nejednakosti sa detaljnim planom akcije. Glavne funkcije kontrolisanja su nadgledanje, upoređivanje i akcija ispravljanja. Nadgledanje je delatnost obezbeđenja sa ciljem da se stvarna operacija obavlja prema pojedinostima plana. Upoređivanje je funkcija poređenja stvarnih rezultata operacije sa planiranim učinkom da bi se odredio iznos podudaranja. Funkcija upoređivanja je tesno povezana sa standardizacijom (normiranjem). Akcija ispravljanja je akcija koja se mora preuzeti da bi se skrenuta stvarna akcija dovela u sklad sa planiranim učinkom.

Osnovni faktori u vojnom rukovođenju. Postoje izvesni osnovni faktori koji su zajednički svima situacijama u kojima se primenjuje vojno rukovođenje. Ovi su faktori: krajnji autoritet, vojni ciljevi, vojna etika i uzori poнаšanja, izvršno voćstvo, vojne naredbe, vojne funkcije, fizički i lični faktori, organizacijska struktura, moral i vojni postupci. Efikasno postizanje vojnih ciljeva je rezultat dobre vojne organizacije i dobrog vojnog rukovođenja, u vezi sa pravilnom primenom ovih faktora u vojnim operacijama. Poznata su načela pomoću kojih se mogu kontrolisati uticaj i međusobni odnosi osnovnih faktora i organskih funkcija vojnog rukovođenja.

1) Vojni autoritet je pravo komandovanja, izdavanja zapovesti i preuzimanja akcija koje su potrebne za izvršenje vojnog zadatka. Organizovano društvo je krajnji izvor autoriteta za vojne snage. Autoritet se ne prenosi neposredno sa naroda na vojne organe, već preko njegovih izabranih predstavnika, tj. preko Kongresa Sjedinjenih Država. Prezsednik, kao vrhovni komandant oružanih snaga, obično dejstvuje umesto Kongresa u svojstvu izvršnog organa i prenosi delove autoriteta na razne vojne organizacije Ministarstva odbrane. Prenošenje vojnog autoriteta se može definisati kao akt ili proces kojim se potčinjena lica ili položaji opremaju bilo kojim pravima odlučivanja i komandovanja koja su potrebna za efikasno obavljanje dodeljenih im dužnosti i upražnjavanje njihovih odnosnih odgovornosti.

Vojna odgovornost je obaveza pojedinca da ispuni svoje dodeljene dužnosti prema zapovestima koje je primio od višeg autoriteta. Kada se vojni izvršni organ čini odgovornim za

izvršenje dodeljenih zadataka, neophodno je da mu se da dovoljan autoritet da bi se ospособio za njihovo uspešno izvršenje. Vojni autoritet i odgovornost su decentralizovani u najvišoj meri u skladu sa odgovarajućom kontrolom.

Vojna dužnost pravdanja je definisana kao obaveza za pravilno upražnjavanje odgovornosti koju pojedinac ima prema prepostavljenom starešini. Vojni izvršni organ mora da polaže računa prepostavljenom organu, ne samo za svoje sopstvene akcije u upražnjavanju svojih odgovornosti, već i za akcije svojih potčinjenih izvršnih organa.

2) Vojni ciljevi su vrednosti za koje se očekuje da će ih jedna vojna organizacija steći, stvoriti ili sačuvati za naciju kojoj služi. Ministarstvo odbrane nije nezavisna organizacija koja je slobodna da odredi svoje sopstvene ciljeve. Građani nacije, dejstvujući preko svog Kongresa i predsednika, određuju vojne ciljeve. Vojne snage se upotrebljavaju samo po zapovesti Federalne vlade, a potom u nastavljanju vladine politike. Ovaj sistem je u skladu sa američkom tradicijom civilne kontrole vojnih organa.

Krajnji primarni zadatak Ministarstva odbrane je da za naciju pribavi odgovarajuću bezbednost. U mirno doba neposredni opšti cilj službe vojnih snaga je da budu tako organizovane, izvežbane i opremljene da su sposobne da, na poziv, odmah preuzmu akciju za odbranu nacije. U doba rata pak, neposredan opšti cilj Ministarstva odbrane je uništenje neprijateljskih snaga. Svaki resor Ministarstva odbrane ima više ciljeva službe koji su u skladu sa ciljevima Ministarstva odbrane i koji im doprinose. Pored toga organizacione grupe koje sačinjavaju razni resori imaju manje ciljeve vojne službe koji doprinose postizanju resornih ciljeva službe.

Pojedinačni ciljevi vojne službe su one vrednosti koje svaki pojedinac grupe mora da doprinese manjim ciljevima vojne službe. Drugim rečima, zadatak svakog pojedinca je da pripremi sebe tako da bude sposoban da postigne svoj deo opštег mirnodopskog ili ratnog cilja vojnih snaga. Operativni ciljevi vojne službe su manji projekti. Njihovo postizanje rezultira neposredno iz stvaranja vrednosti kojima se uslužuje javnost. Pomoćni cilj vojne službe je da obezbedi unutarnju sigurnost Sjedinjenih Država pod upravom višeg autoriteta.

3) Vojna etika i uzori ponašanja su oni kriteriji koji su opšteprimljeni kao podesne mere ispravnog ponašanja. Ovi faktori imaju posla sa „ispravnim“ i „pogrešnim“ u vođenju vojnih poslova. Vojna etika spada u domen moralnog prosuđivanja i ponašanja, a uzori ponašanja su zakonik načela sa kojima moralno rasuđivanje teži da se saobrazi. Laganje, izvrdavanje, netačna tvrđenja i trikovi da bi se zaštitila krivica ili poraz ne tolerišu se. Ovaj zakonik zahteva hrabrost i odlučno poštenje bez obzira na posledice. Organizacija kojoj je ukazano sveto poverenje da se brine o prikladnoj bezbednosti nacije mora da ima za svoje ponašanje najviše ideale.

4) Izvršno voćstvo u vojnim službama je sposobnost obezbeđenja dobrovoljnog, oduševljenog, koordiniranog napora jedne organizacije radi postizanja želenog cilja. Vojni izvršni organ koji ima sposobnost pravilnog voćstva prima odgovornost za ciljeve grupe i upražnjava je na zadovoljstvo grupe ili organizacije. Za izvršno voćstvo može se reći da ima dva područja: „izvršno“ i područje „voćstva“. Izvršno područje zahteva efikasno obavljanje organskih funkcija vojnog rukovođenja. Područje voćstva, pak, zahteva sposobnost da se postigne i zadrži saradnja i oduševljena podrška potčinjenih. Vojno voćstvo se može razvrstati u komandno i bojno voćstvo. Komandno voćstvo je upražnjavanje autoriteta u opštim organizacijskim delatnostima planiranja, organizovanja, komandovanja i kontrolisanja na način koji će obezbediti dobrovoljan, oduševljen i koordiniran napor velike grupe ljudi radi postizanja datog cilja. Bojno pak, voćstvo se može definisati kao delatnost koja utiče na male grupe ljudi da sarađuju u postizanju datog cilja pri velikim duševnim naporima i fizičkim tegobama. Rukovođenje i izvršno voćstvo su sinonimni izrazi. Izvršno voćstvo mora potpuno da razume i zna kako da iskoristi osnovne faktore vojnog rukovođenja kao i njegove organske funkcije. Cela organizacija u obavljanju ovih funkcija zavisi od takvog voćstva.

5) Vojna naredba je pravilo koje vlada uspešnim postizanjem vojnih ciljeva. Ona je na taj način uputstvo za akciju organizacije koja je potrebna za ispunjenje zadatka. U jednom smislu naredbe se mogu smatrati kao uzori prema kojima se podešava akcija koja je potrebna u ponovljenim situacijama. Naredbe treba da postanu šire po sadržaju ukoliko se više ide prema vrhovnim stepenima vojne organizacije. Zatim, stepeni

su sve više zauzeti sastavljanjem naredbi ukoliko se približavamo vrhovnim stepenima. Ako predložena naredba utiče samo na one delatnosti kojima komanduje dotično zvanje, saradnja se obično može ograničiti na prvu višu komandu.

Čim je vojna naredba formulisana, ona se mora objaviti na podesan način pre nego što se može staviti u dejstvo. Naredba je, ma koliko pažljivo formulisana, bez vrednosti ako se ne može primeniti i sprovesti. Pošto su naredbe osnovne za svaki poduhvat i pretstavljaju pravilo za akciju, one služe da obezbede da se organske funkcije vojnog rukovođenja obave na najbolji način koji je proračunat za postizanje ciljeva. Vojne naredbe daju članovima vojnog uređenja pojam o ciljevima i svrsi uređenja. Ova linija igra ulogu koordiniranja i stabilizovanja u radu svarivanja vojne zajednice koja zna i razume svoju dužnost u opštem zadatku vojnih ciljeva. Potrebno je vršiti periodične revizije vojnih naredbi da bi se obezbedila tekuća efikasnost.

Svaka vojna organizacija treba da ima svoju individualnu knjigu naredbi. To je tekući pregled svih vojnih naredbi koje su u važnosti u vojnoj organizaciji. Da bi bila efikasna, knjiga mora da je ažurna.

6) Vojna funkcija je svaka delatnost vojne organizacije koja je potrebna za postizanje njenih ciljeva i koja se može jasno odvojiti od drugih delatnosti. Funkcije, prema tome, razvrstavaju akciju organizacije. Svaka delatnost kojoj se jedna vojna organizacija mora posvetiti kod postizanja svojih ciljeva spada u ovu ili onu funkciju. Vojna naredba je spojnica koja povezuje funkciju i ciljeve.

Proces uočavanja funkcija i njihovo raspoređivanje na elemente organizacije na osnovu funkciske sličnosti poznat je kao funkciska diferencijacija. Slične funkcije su one koje zahtevaju slične vičnosti, iskustva, obuku, rasuđivanje i sposobnosti, jer služe sličnim ciljevima. Povećana specijalizacija i potreba za daljom podelom radne snage obično su neposredan uzrok funkciske diferencijacije. Zbog velikog broja beočuga u vojnom hijerarhiskom lancu Ministarstvo odbrane primenjuje načelo unakrsne funkcionalizacije gde god je to preporučljivo.

Vojni izvršni organi obavljaju organske funkcije vojnog rukovođenja da bi vodili Ministarstvo odbrane u obavljanju izvesnih većih bitnih funkcija koje su od životnog značaja za njegovo postojanje. To su organske vojne funkcije. Dakle,

svaka vojna organizacija ima dve osnovne vrste organskih funkcija, naime, rukovodeće i vojne funkcije. Organske vojne funkcije Ministarstva odbrane su operacije na zemlji, operacije na moru i operacije u vazduhu. Tako je diferenciran svaki od tri elementa u kojima je moguće da se vode borbene operacije. Svaka od ovih funkcija ima i svojstvene operativske probleme. Dokle god postoji Ministarstvo odbrane i ima kao prvenstvene ciljeve uništenje neprijatelja za vreme rata, biće potrebno da se održavaju operativne snage za operacije na zemlji, na moru i u vazduhu.

Pošto je Ministarstvo odbrane tako veliko da zahvata ceo svet, svaki od tri ministarstva vojske, mornarice i vazduhoplovstva (shodno organskim vojnim funkcijama operacija na zemlji, na moru i u vazduhu) ima organske vojne funkcije. Ove vojne funkcije su opšte u svakom ministarstvu. To su: snabdevanje i nabavke, obuka i operacije. Snabdevanje i nabavke su funkcije nabavljanja i snabdevanja organizacije naoružanjem i opremom koji su bitni za ispunjenje njenog zadatka. Obuka je funkcija koja je zadužena razvijanjem i obučavanjem pojedinih članova organizacije, a operacije su funkcija obučavanja borbene jedinice i operacija organizacije. Obavljanje ovih funkcija spaja lični faktor (organsku funkciju obučavanja) sa fizičkim faktorom (organskom funkcijom snabdevanja i nabavki) u vojne jedinice koje uništavaju neprijateljske snage na bojnom polju (organska funkcija operacija).

7) Fizički i lični faktori su glavni izvori vojnih službi. To su opipljive stvari, kao: oprema, naoružanje, materijal, zgrade i uredaji, poligoni, logori i vojna naselja. Elemenat vremena, koji se takođe može smatrati kao takav faktor, ima naročiti značaj u vreme rata. Lični faktor je ljudski faktor u rukovođenju. Veoma je važno da se ovi faktori dodele funkcijama organizacije koje ih mogu koristiti sa maksimalnom ekonomijom i efikasnošću. Stoga se moraju brižljivo proučiti karakteristike i zahtevi funkcije kojoj služi svaki faktor. Opšti cilj naučnog rukovođenja je što efikasnija i korisnija upotreba izvornih sredstava koja pretstavljaju ovi faktori.

8) Vojna organizacijska struktura je mehanička skela koja dovodi u međusobne odnose funkcije, fizičke faktore i osoblje. Vojna jedinica izvršava svoj zadatak svojom organizacijskom strukturom, koja, pak, treba da je što jednostavnija, sa pro-

stim, direktnim linijama autoriteta i odgovornosti. Složenosti strukture mogu lako da imaju za posledicu ponavljanja, po-klapanja i šupljine u učinku. Kod dodeljivanja odgovornosti elementima organizacije važno je da one budu specifične, jasno izražene i lako razumljive. Potrebno je da se odgovornost za jednu funkciju dovede u sklad sa autoritetom koji je potreban za njeno pravilno obavljanje. Autoritet se mora, takođe, dodeliti na specifičan, jasan i lako razumljiv način, jer on sa organizacijskog gledišta ne postoji sve dotle dok se ne upozna i ne prizna kao takav. U svakoj organizacijskoj strukturi linije odgovornosti i autoriteta moraju da su povučene tako da predviđaju jedinstvenu dužnost pravdanja, koje će olakšati jedinstvo komande. U vojnoj organizaciji autoritet i odgovornost moraju da su decentralizovani u najvećoj meri, a da ova bude u skladu sa prikladnom kontrolom. Ova mera je određena minimumom administrativne kontrole koji se mora održavati.

Kod oružanih snaga preovlađuje tip linije i štaba organizacijske strukture. Ovaj tip organizacijske strukture sadrži većinu preimuceštava liniske organizacije, a u isto vreme savladaže većinu njenih nezgodnih strana. Specijalizacija je olakšana upotreboom štaba. Štabna funkcija se može prikačiti uz linisku na svakom stepenu komandovanja. Organizacija sa takvom strukturu ima veću elastičnost, jer je štab tada sposoban da apsorbuje nove funkcije ili da menja stare bez remećenja liniske organizacije.

Vojne službe uveliko upotrebljavaju organizacijske šeme, koje grafički pretstavljaju organizacijsku strukturu, povezujući linije autoriteta i odgovornosti sa odnosima funkcija. One, takođe, pokazuju specifičan raspored funkcija, obično sa imenima pojedinaca. Šema tako služi dvostrukoj svrsi: da objasni organizacijsku strukturu pojedinim članovima i pretstavi organizaciju za one delatnosti sa kojima ova ima česte dodire.

Organizacijske šeme imaju uvek vrednost samo ako su ažurne. One su potrebnije u vojnim nego u poslovnim organizacijama, pošto su vojne organizacije veće. Upotreba organizacijskih šema je ograničena, jer one pretstavljaju samo grafičko ocrtavanje organizacijskog autoriteta i odgovornosti i njihove odnose. Preporučljivo je da se ove šeme dopune objašnjenjima u pogledu nadležnosti i odgovornosti svakog položaja. Ovo objašnjavanje je zadatak organizacijskog priručnika.

9) Dobar vojni moral je duševno stanje koje čini vojnika zadovoljnim okolinom, pouzdanim u sebe, svoje drugove i svoje starešine i odlučnim da izvrši sve svoje zadatke efikasno i korisno. On se odnosi na stanje pojedinaca ili grupe u pogledu hrabrosti, poverenja i oduševljenja za obavljanje dužnosti. Vojnik sa visokim moralom ima čvrstu veru u svoju organizaciju i njeno voćstvo, isto kao i u njene ciljeve. Ma da moral počinje kod pojedinca, treba imati na umu da se u vojnim organizacijama, uglavnom, misli na moral jedinice. Pošto je moral duševno stanje, potrebno je da se pojedinačni umovi organizacije upoznaju sa uzrocima postojanja organizacije. Tada će, kao posledica ovog mišljenja, energija, napor, vičnost i lojalnost pojedinca biti oduševljeno upravljeni ka postizanju cilja. Sledeci faktori, ako se pravilno ocene i iskoriste, uspostaviće u vojnoj organizaciji uslov visokog morala: voćstvo, poverenje, priznavanje učinka, grupna solidarnost i ponos jedinice, izvežbanost i podučavanje, blagostanje i odmor, prilika za talenat, spoljni uticaji i organizaciona struktura.

Dejstva morala su oni dokazi vrednosti koje nekoj vojnoj organizaciji doprinosi stanje visokog morala. Dejstva visokog morala su ova: revnost, disciplina, samopouzdanje, zadovoljstvo, organizacioni ponos i lojalnost. Značaj dejstva morala leži u tome što je ono potrebno za efikasno obavljanje voćstva u postizanju ciljeva organizacije.

Pretpostavljeni treba povremeno da meri stanje morala jedinice. Ovo merenje se može obaviti pomoću izvesnih neformalnih „indikatora“ morala. Najvažniji i najpouzdaniji indikatori su: broj slučajeva ratnog suđenja, broj veneričnih oboljenja, zahtevi za premeštaj, broj civilnih hapšenja, broj samovoljnih udaljenja i slučajevi bekstva, neobjašnjeni porast broja lica koja su se javila kao bolesna, veliki gubici opreme usled nemarnosti, pozdravljanje, stanje odeće, i šišanje kose. Na području borbe indikator civilnih hapšenja treba izostaviti, a dodati ove: broj neuspeha u postizanju ciljeva jedinice, broj slučajeva simuliranja bolesti, broj zaostalih i broj samosakacanja. Formalan metod za merenje morala je metod nadgledanja koji se može primeniti kada vreme ne igra ulogu. Tip „upitnika“ metoda nadgledanja može se najbolje prilagoditi oružanim snagama.

10) Vojne operacije rukovođenja, kako su upotrebljene u ovoj knjizi, ne odnose se na potpun proces vođenja borbe na

zemlji, moru ili u vazduhu ili na manevre koji su bitni za postizanje vojnih ciljeva. One se odnose na operacije rukovođenja koje proizlaze iz izvršenja specifičnih projekata. I najbolji plan i organizacija od male su vrednosti ako izvršno voćstvo ne obezbedi pravilno obavljanje operativnih funkcija.

Operacije rukovođenja mogu se uveliko olakšati upotrebom podesnih uputstava za vojne postupke. Vojni postupak se može opisati kao odnos mera koje će obezbediti pravilnu saradnju i obavljanje funkcija efikasnim korišćenjem sposobnosti, osoblja i fizičkih faktora koji su potrebni za ispunjenje jednog projekta. Da bi se mogućnost pogrešnog razumevanja kod nižih stepena svela na najmanju meru, bitno je da se postupak opiše na jednostavan i neposredan način. Odlično uputstvo za postupak koje se široko upotrebljava u vojnoj službi, je uputstvo za stalan operativni postupak. Poželjno je da u jednoj vojnoj organizaciji postoji samo jedno takvo uputstvo.

Vojna linija i štab

a) **Vojna linija** sastoji se iz onih jedinica vojne službe koje dolaze u dodir sa neprijateljem i stvarno izvršavaju borbene zadatke. Postoji izvesna razlika u mišljenju o tome koje specifične grane vojske treba da budu uključene u ovu kategoriju. Pešadija, artiljerija i oklopne jedinice uvek se tu ubraju. Ove grane se često označavaju kao „rodovi vojske“ za razliku od „službi“. Inžinerija, jedinice za vezu i hemiske jedinice koje imaju borbene funkcije i funkcije službe, obično se smatraju kao jedinice liniske kategorije.

Savremeno ratovanje sa svojim visokospecijalizovanim i složenim oružjem uvelo je pravac specijalizovanja u vojnu liniju. U prošlosti je bio problem da se pešadija, konjica i artiljerija spoje u efikasnu spregu za upotrebu protiv neprijatelja. U savremenom ratovanju postoji problem spajanja vojske, mornarice i vazduhoplovstva, zajedno sa njihovim visokospecijalizovanim oružjem, u spregu koja se sa najvećom efikasnošću može upotrebiti protiv neprijatelja.

U vojnim snagama, isto kao u industriji, uspeh ili neuspeh čitave organizacije zavisi od linije, čiji učinak pobeduje neprijatelja. Jedini razlog postojanja službi, štaba i svakog drugog organizacijskog elementa jeste da podržava liniju.

Vojno komandovanje se u osnovi obavlja preko organizacije linije, koja ima vojni lanac potčinjenosti, dok su autoritet i odgovornost jasno utvrđeni u direktnom lancu komandovanja. Načelo jedinstva komandovanja sačuvano je brižljivo u pravoliniskom toku autoriteta koji svakom komandantu stavlja u zadatak da za svoje potčinjene jedinice polaže račun samo jednom višem autoritetu.

Vojni lanac potčinjenosti teži da odvoji administrativno rukovođenje od funkcija operativnog rukovođenja. Na nivoima vojišta, grupe armija i operativne armije linijske organizacije autoritet i odgovornost moraju očigledno, da budu široki. Vojni izvršni organi ove grupe imaju više posla sa organskim funkcijama vojnog rukovođenja planiranja i organizovanja nego što to imaju komandanti nižih jedinica. Stoga su njihove dužnosti više administrativne nego operativne prirode. U nižim jedinicama linijske organizacije dužnosti vojnih komandanata ili izvršnih organa odnose se više na operativni učinak i time na operativno rukovođenje. Prema tome, ukoliko se više približavamo tački borbe, komandanti imaju više posla sa organskim funkcijama komandovanja i kontrolisanja.

Vojna politika maksimalne decentralizacije je od velikog značaja za linijsku organizaciju, jer decentralizacija ima ot-sudno preim秉stvo vežbanja i razvijanja linijskih vojnih izvršnih organa za više komandovanje. Jedan od zadataka oružanih snaga je da obezbede prikladnu dopunu takvih starešina da mogu sačinjavati komandno jezgro za naglo proširenje u doba rata. Ova politika decentralizacije ima pored toga i to preim秉stvo što oslobođa vrhovne stepene za razmišljanje u predviđanju i planiranju budućnosti.

b) Vojni štab je po organizaciji i funkciji sasvim sličan poslovnom ili industriskom štabu. On se sastoji od onih oficira koji pomažu komandantu u komandovanju. Obavljanje ovako široke dužnosti zahteva prisno poznavanje komandantskih smernica i organizacije kojom komanduje.

Štab vojne jedinice, od divizije pa naviše, može biti podijeljen na dve glavne grupe: generalštabnu i specijalnu štabnu grupu. Generalštabna grupa je sastavljena od oficira generalštabnog korpusa i organizovana je da obuhvati sve funkcije komandovanja, dok je specijalna štabna grupa sastavljena od načelnika odeljenja i pretstavlja specijalizovanu delatnost komande.

U izvršenju svojih funkcija vojni štab obezbeđuje i prijavlja komandantu potrebne informacije. Štab normalno prema detaljan plan za komandanta i predlaže ga radi odluke koja se zatim prenosi u podesnu zapovest. Posle toga, štabni oficiri prenose gotove zapovesti potčinjenim komandantima. Međutim, nužno je imati na umu da štabni oficiri to čine kao pretstavnici komandanta i u njegovo ime. Komandant je jedini odgovoran za sve postupke svoje komande i on ovu odgovornost ne može da prebaci na svoj štab. Mora se, takođe, imati u vidu da je nadgledanje koje vrši štab po prirodi „štabno nadgledanje“.

Pomorski štabovi, u odnosu na svog komandanta, zauzimaju položaj sličan štabovima vojske i vazduhoplovstva. Oni pomažu komandantu kod donošenja odluka, a zatim njegovu odluku prenose potčinjenim. Zatim, nadgledaju njen izvršenje, ali nemaju vlast komandovanja. Pomorski štabni oficiri dejstvuju u ime komandanta na kome počiva autoritet i odgovornost.

Dobro organizovan i efikasan štab razvija visok stepen zajedničkog rada. Ovaj uslov se može razviti vežbanjem i visokim moralom. U štabu treba da se ustvari sistem potpune štabne saradnje misli i akcije da bi se sprečilo da pojedini članovi rade na pogrešnim ciljevima i da bi se izbegle neefikasnosti i zabune štaba kao celina.

c) Generalštаб je deo komandnog elementa u svakoj vojnoj organizaciji. Međutim, on nema komandnog autoriteta i obavlja svoje dužnosti na osnovu autoriteta komandanta. On potpomaže komandovanje prikupljanjem i sređivanjem obaveštenja za komandanta. Sem toga, on priprema planove, koordinira ih i razrađuje u pojedinostima radi podnošenja komandantu. On obaveštava sve jedinice i službe o specifičnoj ulozi koju one igraju u opštem planu i priprema za komandantovo odobrenje potrebne zapovesti i uputstva, koja su u skladu sa planovima. Ova priprema uslovljava koordinaciju štabnog rada specijalnog štaba. Kada su zapovesti i uputstva odobrene, generalštab obezbeđuje njihovo pravilno prenošenje svim zainteresovanim jedinicama i delatnostima. Najzad, generalštab se brine za nadgledanje izvršenja da bi se obezbedila saglasnost sa komandantovim željama.

Generalštab obavlja dužnosti koje bi normalno obavljao sam komandant da ima vremena i da je sposoban da obuhvati

sve složenosti svakog problema. Ovo stavlja generalštab u položaj drugog „ja“ komandanta. Štab mora da je mala i zbijena grupa ako treba da radi efikasno. Mala grupa olakšava prisnost i saradničko razumevanje, koji su potrebni za funkcionisanje generalštaba i njegovog komandanta.

Naglašava se da generalštab nije organ za operacije. On je organ za planiranje i nadgledanje. On dejstvuje samo na osnovu autoriteta drugih i pretstavlja stoga administrativno, a ne izvršno telo. Kad u vojnoj organizaciji ne bi postojao generalštab, posledica toga bila bi veliki broj funkcionalisanih odeljenja koja bi, svako za sebe, obavljala svoj posao na najbolji način, ali bez opšteg posredovanja koje bi obezbedilo podesnu koordinaciju i efikasnost prema planovima.

Zaključak

Red po kome su osnovni problemi vojnog rukovođenja razmotreni u ovoj knjizi pretstavlja logičan red za razmatranje problema na ovom polju. Osnovni faktori, uključeni u filozofiju, zajednički su za sve situacije koje uslovjavaju vojno rukovođenje. Prema tome, odnos ovih faktora prema vojnim ciljevima na osnovu prihvatljivih načela stvara bazu za logično i efikasno razmišljanje o problemima vojnog rukovođenja.

Verujemo da organske vojne funkcije zaslužuju dalje proučavanje. Ovaj tekst je postavio da su ove funkcije snabdevanje i nabavke, obuka i operacije. Snabdevanje i nabavke zajedno sa obukom ne odgovaraju svakoj probi koja se sada zahteva od organske vojne funkcije. Međutim, mi verujemo da su to organske funkcije, te smo tako sa njima i postupali. Sazvim je moguće da je veličina vojnih službi, u vezi toga što obuhvataju ceo svet, uvela faktore koji zahtevaju ponovno razmatranje sadanjih proba za organsku funkciju. Ovaj problem zaslužuje dalje istraživanje i proučavanje tako da se uskoro može očekivati odgovor.

Priznavanje i razvitak funkcije kontrolisanja u vojnoj organizaciji i vojnom rukovođenju nisu na onoj visini napreka kao što su u trgovini i industriji. Važnost ove funkcije priznata je za vreme Drugog svetskog rata u mnogim vojnim organizacijama. Snage službi vojske učinile su primetan do-

prinos u ovom pogledu. Na nivou rukovođenja mora postojati organ za kontrolu akcije i misli. Generalštab koordinira misao na efikasan način. Trebalo bi da na generalštabnom nivou postoji i organ za koordinaciju akcije. Nema sumnje da će ova dopuna biti stvar razvoja u budućnosti, ali potreba za takvim organom postoji već sada i nju bi trebalo odmah zadovoljiti.

Priznato je da je dosada učinjen veliki napredak na polju organizovanja i rukovođenja. Kada je nastala potreba, doneta su, uglavnom, rešenja vojnih organizacijskih problema. U tom pogledu je zanimljivo da je na početku oba svetska rata moralo da dođe do veće reorganizacije. Na sreću, ove reorganizacije su bile zdrave i izvodljive. Da to nisu bile, ratni napor bi naišao na ozbiljne teškoće. Doba rata nije vreme za sprovođenje reorganizacija. Stoga je zgodno da se svaka potrebna reorganizacija završi i potpuno isproba pre izbijanja rata. Dosada je učinjen veliki napredak, ali put se pruža daleko u budućnost.

Sadanja vojna organizacija i rukovođenje moraju odgovarati problemima koje je pokrenuo pravac ka specijalizaciji i povećanoj složenosti operacija. Mora se naglasiti da specijalizacija, ma da potiče iz borbenih jedinica, ima znatno dejstvo na vojnu organizaciju. Uvođenje mnogostrukog niza novog oružja tokom Drugog svetskog rata imalo je za posledicu povećanje broja operativnih jedinica u liniskoj organizaciji. Ovo povećanje istaklo je organizacijski problem da treba pronaći najbolje rešenje za usklađivanje novih jedinica radi maksimalne efikasnosti.

Nov razvitač na polju transporta i veze, koji je strahovito smanjio vojne faktore vremena i prostora, uveliko je povećao upotrebu združenih snaga koje su sastavljene od elemenata svih vidova oružanih snaga. Organizacija združenih snaga donosi takve organizacijske probleme, kao što su autoriteti i odgovornosti, koje treba preneti na svaku komponentu i njen operacijski ideo. Potpuno izjednačenje tri vida oružanih snaga, bez sumnje, donosi rešenje mnogih od ovih problema. Ako jedan vid ima poverenja u to da ostali vidovi mogu biti lako i efikasno upotrebljeni radi ispunjenja datog zadatka, neće biti više raspoložen da nastoji da dejstvuje tako kao da je dovoljan sam sebi. Izjednačenje omogućuje stvaranje sjedinjene vrhovne organizacije koja potpuno i efikasno objedinjava tri vida

oružanih snaga u najefikasniju ratnu mašinu koju nacija može da proizvede.

Problemi organizacije i rukovođenja neće se smanjiti ako nacija odluči da je potrebna samo mala vojna snaga. Promene u veličini vojne snage ne određuju probleme. Zadatak vojnog rukovođenja može doista da bude daleko teži kod smanjene snage i smanjenog budžeta. Organizacija i rukovođenje su po prirodi dinamični i imaju veliku važnost u organizaciji svake veličine.

Filozofija vojne organizacije i rukovođenja koja se razvija u ovoj knjizi može se upotrebiti kao putokaz pri rešavanju problema organizacije i rukovođenja. Razmotrena načela su određena naučno i pružaju zdravu osnovu za razmišljanje. Da li se filozofija prima u celini, relativno nije važno. Ako knjiga izazove razmišljanja i istraživanja koja bi imala za posledicu napredak, ona je ispunila svoju svrhu.

SADRŽAJ

	Str.
Predgovor našem izdanju	5
Uvodna reč	9
Predgovor pisca	11

Prvi deo OSNOVNE POSTAVKE

Glava prva — Uvod

Analiza problema	13
Sastavni delovi filozofije vojnog rukovodenja	15
Važnost efikasnog rukovodenja vojnim snagama	16

Glava druga — Istoriska pozadina

Istoriski razvitak industriskog rukovodenja	18
Bitne karakteristike vojnog rukovodenja i organizacije do 1900 god.	21
Istorijska vojna organizacija od 1900 godine do danas — Bitne karakteristike organizacije vojske	30

Glava treća — Osnovni problemi rukovodenja

Rukovodenje i administracija	40
Organske funkcije vojnog rukovodenja	42
Metodologija rukovodenja	45
Osnovni faktori u vojnem rukovodenju	47

Drugi deo VOJNO PLANIRANJE

Glava četvrta — Vojni ciljevi

Priroda i značaj vojnih ciljeva	55
Faktori koji utiču na vojne ciljeve	63

Glava peta — Vojne naredbe

Priroda i važnost vojnih naredbi	66
Karakteristike vojne naredbe	68
Klasifikacija vojne naredbe	72
Formulisanje vojne naredbe	74

	Str.
Knjiga vojnih naredbi	76
Sprovodenje vojnih naredbi	76
Periodična revizija vojnih naredbi	78
 <i>Glava šesta — Vojno planiranje</i>	
Definicija i priroda vojnog planiranja	80
Faze vojnog planiranja	81
Obeležja vojnog planiranja	86
Karakteristike plana	88
Funkcija planiranja, linija i štab	91
 <i>Treći deo</i>	
<i>VOJNA ORGANIZACIJA</i>	
 <i>Glava sedma — Vojno organizovanje</i>	
Definicija i ciljevi	93
Podela opšteg zadatka organizovanja	94
Prenošenje odgovornosti i prava	98
Pojedinačno pravdanje u organizacionim elementima	99
Efikasni organizacioni radni odnosi	104
Komandni elemenat	106
 <i>Glava osma — Vojne funkcije i funkcionalizacija</i>	
Definicija i priroda vojnih funkcija i funkcionalizacije	109
Odnos funkcionalizacije prema fizičkim i ličnim faktorima	115
Unakrsna funkcionalizacija	116
Organske vojne funkcije	119
Analiza funkcija	124
 <i>Glava deveta — Vojni autoritet, odgovornost i pravdanje</i>	
Priroda i izvori vojnog autoriteta	126
Autoritet vojnog štaba	132
Prenošenje vojnog autoriteta	132
Definicija i priroda vojne odgovornosti	133
Decentralizacija vojne odgovornosti i autoriteta	135
Definicija i priroda vojnog pravdanja	138
Skrivene opasnosti za vojni autoritet i odgovornost	139
 <i>Glava deseta — Vojna organizaciona struktura</i>	
Uvod	142
Definicija i razmatranje o razvoju organizacione strukture	142
Vrste organizacione strukture	146
Organizacione šeme i priručnici	155
 <i>Glava jedanaesta — Pojam vojne linije</i>	
Definicija i priroda vojne linije	158
Linija u trgovini i industriji	164
Obeležja liniskih organizacija	165
Rezime	168

Glava dvanaesta — Vojni štab

	Str.
Pojam štaba u trgovini i industriji	170
Definicija i priroda vojnog štaba	171
Organizacija vojnog štaba	175
Organizacija štaba u mornarici	181
Akcija vojnog štaba	183
Karakteristika oficira vojnih štabova	185

Glava trinaesta — Vojni generalštab

Priroda i značaj generalštaba	188
Obeležja i učinak generalštaba	197
Generalštabna akcija	199

Četvrti deo**VOJNA KOMANDA***Glava četrnaesta — Vojno komandovanje*

Definicija i priroda funkcije komandovanja	201
Tehnika davanja zapovesti	202
Usmene i pismene zapovesti	204
Funkcija komandovanja i voćstvo	206
Koordinacija i funkcija komandovanja	207
Rezime	213

Glava petnaesta

Voćstvo	214
Izvršno voćstvo	216
Operativno voćstvo	218
Odnos između izvršnog i operativnog voćstva	220
Karakteristike i sposobnosti koje se zahtevaju za voćstvo	221
Vojna etika i uzori ponašanja	223
Primarni faktori u voćstvu	224
Vrsta voćstva	226
Kriteriji izvršnog voćstva	228
Izvršno voćstvo i rukovodenje	229

Glava šesnaesta — Moral u vojnom rukovodenju i organizaciji

Definicija i priroda morala	231
Stepeni morala	232
Opšta podela morala	233
Faktori u vojnom moralu	234
Dejstvo visokog morala	243
Merenje morala	244

Peti deo
VOJNA KONTROLA

Glava sedamnaesta

	Str.
Izvođenje vojne kontrole	248
Funkcija vojnog kontrolisanja	250
Postupak u vojnom kontrolisanju	253

Glava osamnaesta

Rezime i zaključak	260
Vojna linija i štab	269
Zaključak	272

Stamparija „Kultura“, Beograd, Makedonska 4

IS P R A V I

Strana	Red	Stoji	Treba
16	6	ozdo	Vojne škole
26	20	ozdo	hijerarhiski
37	32	ozgo	(jedinice N. M.)
46	13	ozgo	podržavanjem
72	22	ozdo	celine:
109	(u naslovu)		funkcionalizacije
122	(u pregledu pod 2)		
		Uuiverzalnost	Univerzalnost
128	17	ozgo	primeniti
136	1	ozdo	Vajingtonu
144	10	ozdo	ustavnovljeni
168	19	ozdo	služaba
182	5	ozdo	njihovil
183	2	ozgo	DCNO*
185	14	ozgo	planiranje
193	9	ozdo	načelnika štaba
207	26	ozgo	di
209	3	ozdo	
	(u primedbi)	oružano	oružno
238	6	ozdo	„rovoskog
			„rovovskog

NA ŠEMAMA

150	šema 6	inžinerija	inžinjerija
150	šema 6	oružano	oružno
177	šema 12	oružana tehnika	oružno-tehnička
177	šema 12	kvartirmajstor	kvartirmajstor*
177	šema 12	treba povući vertikalnu spojnu liniju između kvadrata	
		komandant i „načelnik štaba“	
180	šema 14	bivizije	divizije