

Генерал-лајтнант МИХАИЛО АПОСТОЛСКИ ✓

РАД КОМАНДЕ НА ПРИПРЕМИ ОДЛУКЕ ПО КАРТИ

Током Народноослободилачког рата у нашим јединицама био се изградио један метод истинског колективног рада штабова¹⁾ у припреми и оформљењу одлуке за разне операције и тактичка дејства. Преласком на мирнодопску изградњу наше Армије, постепено, преко саветника Совјетске армије, у рад команди на припреми и провођењу операције почело се преносити искуство Совјетске армије. Међутим, ово искуство не одговара карактеру наше Армије и васпитању и традицијама нашег старешинског кадра. Начин рада команде на припреми одлуке по карти, примљен од саветника Совјетске армије, **јесте метод пријема реферата**. Иако је основна замисао овог метода била да се штабу и начелницима родова²⁾ и служби омогући учешће у припреми одлуке, и тиме олакша команданту и комесару³⁾ у њеном доношењу, овај се метод, по нашем мишљењу, претворио у бирократски и у великој мери шаблонски рад команди, који стварно није омогућавао учешће штаба и начелника родова и служби у колективном раду на припреми одлуке.

После доношења претходне одлуке по карти, командант организује командантско извиђења (рекогносцирање) земљишта, на коме се током самог извиђања утврђује претходна одлука (овом приликом се могу, по потреби, вршити и измене у претходној одлуци). На основу дефинитивне одлуке донете на земљишту, приступа се разради докумената за припрему операције, а паралалено са овим врши се и сама припрема операције.

Овде ћемо се задржати само на раду команде у целини до доношења претходне одлуке по карти.

Чим команда прими задатак, један од веома важних момената јесте упознавање штаба, начелника родова и служби, политичког органа и других са задатком јединице.

¹⁾ У току Народноослободилачког рата за појам „команда“ употребљавали смо назив „штаб“, на пример: штаб бригаде, штаб дивизије, итд. У нашим разматрањима подразумевамо команду следећег састава: командант, комесар, штаб (неколико одељења, којима непосредно руководи начелник штаба), начелници родова са својим органима, политички и персонални органи и др.

²⁾ Начелници родова називају се у неким армијама „команданти родова“.

³⁾ У припреми одлуке по карти, као и у свим осталим радњама, са командантом учествује и политички комесар јединице. Због једноставности у даљем излагању нећемо то сваки пут понављати, већ употребљавати само „командант“.

Задатак може бити примљен писменим путем или усмено (на земљишту за време рекогносцирања).

Ако се задатак добија писменим путем, онда се, обично, у прилогу општевојног задатка добијају и задаци по родовима и службама.

Ако је задатак примљен усменим путем (за време рекогносцирања), онда могу да наступе два случаја: или да је командант добио само општевојну ситуацију и задатак јединице, а да се ситуација и задатак родова и служби доставе накнадно — писмено, или да су на рекогносцирању били и начелници родова и служби, те да су том приликом примили задатак и упознали се са ситуацијом.

Најтежи је случај када се задатак у целини добије писмено.

Поставља се питање на који начин треба упознати команду са добијеним задатком.

За тај рад не би требало прописивити неке круте форме; основно је да се штаб, начелници родова и служби и политички орган што пре упознају са задатком и ситуацијом и да им се даде потребно време за студирање ситуације и задатка, у границама времена којим се располаже. (Овде нећемо разматрати рад команде на процени личног времена: команданта, начелника штаба и других у команди јединице).

Рад команди на припреми одлуке по методу пријема реферата одвијао се, углавном, на два начина. По првом начину руководиоци команди су само упознавани са ситуацијом и задатком и добијали стручни део ситуације и задатка, а по другом начину, приликом упознавања са ситуацијом и задатком јединице, руководиоцима команде једновремено, или нешто касније, саопштавана је основна замисао одлуке, или, другим речима рад се развијао без саопштавања или са претходним саопштењем основне замисли одлуке.

Досадашњи рад команди, по методу пријема реферата, без претходног саопштења основне замисли одлуке, развијао се тако, да су начелник штаба, начелници одељења у штабу и начелници родова и служби, после упознавања са задатком, сами студирали задатак (извршили схватање задатка и процену ситуације) и на бази те личне студије задатка, припремали реферате за команданта јединице. Ови реферати, како је већ познато, обухватили су: схватање задатка, процену ситуације по свим елементима (непријатељ, стање сопствених снага, земљиште и време), предлог о правцу главног удара (односно тежишту одбране) и др. и, на основу тога, предлог за распоред јединица, односно употребу свога рода — службе.

По извршеној припреми реферата (који се ради обуке обично припремају писмено), на једном заједничком састанку свих руководиоца команде, командант је отпочињао са пријемом реферата. Реферате су подносили обично овим редом: начелник обавештајног одељења, начелник оперативног одељења, начелници родова: тенковских јединица, артиљерије, инжињерије, хемиских јединица, везе, командант (комесар) ваздухопловне јединице, начелник позадине (понекад су начелник интендантуре и начелник саопштења излагали своје реферате посебно).

На овај начин, један за другим, излагали су своје реферате 7—11 руководиоца. А после свију реферата начелник штаба је давао свој пред-

лог одлуке. То значи да је 9 руководилица једне команде (узели смо ради лакшег излагања средину између 7 и 11), приликом реферисања команданту, девет пута понављало схватање задатка и процену ситуације по свим елементима (при чему се редовно нарочито задржавало на односу снага и често пута на силу истеривао „бољи однос“ за решаваоца — природно, на штету реалне процене снага), да се девет пута предлагао правац главног удара (односно тежиште одбране) и то често веома различито и да је на крају сваки од њих подносио предлог за распоред јединица и употребу свога рода.

На овај начин излаже се велики број различитих гледишта по схватању задатка, процени ситуације, правцу главног удара, итд., а закључак се дефинитивно ни по једном од поменутих питања не односи, па чак и ако командант по неком питању донесе закључак¹⁾ — реферати се обично излажу онако како су их поједини руководиоци раније припремили, а не прилагођавају се већ донетим закључцима. Овим се много времена трошило на припрему и пријем реферата, а циљ се није постизао. Реферати су садржавали много непотребних детаља, нереалних прорачуна, а предлози за употребу родова били су у многим случајевима апстрактни, јер се нису заснивали на донетим закључцима и основној замисли одлуке коју је командант утврдио, већ на бази личних закључака и концепција правца главног удара, распореда снага, итд. сваког појединог руководиоца, која не мора бити правилна, а нормална је појава да има више таквих концепција одлуке.

На основу великог броја реферата са различитим гледиштима — начелник штаба је требао да допуни излагање појединих начелника из састава штаба и начелника родова и служби и да поднесе предлог одлуке. Природно, предложена одлука не може да обухвати гледишта свих руководилица команде, јер је то у процесу пријема реферата веома тешко средити и укључити у већ припремљени предлог одлуке. Тако је и предлог начелника штаба, углавном, био резултат његовог личног рада. У сличној је ситуацији и командант јединице, који, од тако великог броја различитих предлога, гледишта и концепција одлуке, треба да извуче оно што је реално, што је корисно за дату ситуацију — и на основу тога да прихвати или допуни одлуку начелника штаба. Резултат је био такав да, у крајњој линији, командантова одлука није била плод колективног рада команде, већ његовог личног рада, са незнатном допуном на основу предлога изнетих кроз реферате. Тако, и поред утрошеног времена и труда у припреми и излагању реферата, ипак, штаб и начелници родова и служби нису доприносили команданту у доношењу одлуке онолико колико би стварно могли допринети.

Поставља се питање: да ли је корисно и нужно да сви руководиоци доносе опширне реферате са много понављања, и да ли сви начелници (на пример начелник хемских јединица, начелник позадине и др.), треба да говоре о правцу главног удара? Затим, да ли је реално и могуће да начелници родова и служби говоре о употреби свога рода војске, а да претходно није утврђена основна замисао операције? Свакако, и једно и друго је непотребно, и такав рад претставља типичну бирократску форму рада, па се и показао као непогодан метод рада команде. Овде, засада, не улазимо у то да

¹⁾ Овакав закључак који је донет у току пријема реферата није базиран на основу слушања мишљења свих руководилица.

ти реферати (с обзиром на шеме по којима се раде) садрже много сувишних и непотребних података и прорачуна, који немају никаквог утицаја на доношење одлуке.

*

Рад команде на припреми одлуке по методу пријема реферата са претходним саопштењем основне замисли одлуке показао се нешто бољи и конкретнији од претходног. Код таквог метода, реферати су били исто тако опширни, али су ипак садржавали више конкретности; недостатак им је био у томе што се знатно мање улазило у општу ситуацију задатка. Овде се, поред осталог, наилази на једну другу крупну потешкоћу, а то је да командант треба врло брзо, без довољно студије ситуације и задатка, да саопшти руководиоцима команде основну замисао одлуке. То је веома тешко, а осим тога, треба нарочито подвући да у даљем процесу студије ситуације и задатка, командант може изменити своју првобитну основну замисао одлуке (донету на брзину).

Но, код овог начина рада, под претпоставком да првобитна замисао одлуке (иако дата на брзину) остане непромењена, ипак, у правом смислу у припреми одлуке нема колективног учешћа одговорних руководилаца команде. У овом случају, њихово се учешће своди, углавном, на то да на основу већ унапред дате основне замисли одлуке предложи употребу свога рода. Међутим, то није довољно зато што основна замисао одлуке није могла бити донета на бази свестране анализе не само општевојне ситуације, већ и могућности најцелисходније употребе свих родова војске, што могу употпунити само начелници родова и служби, а они стварно нису узели учешћа у тој анализи; другим речима, основну замисао одлуке у овом случају донео је командант, а да руководиоци команде нису у томе имали никаквог учешћа, нити ма шта допринели.

Овакав метод припремања и пријема реферата често је доводио до тога да је након пријема реферата основна замисао одлуке морала бити измењена, па су се, према томе, и предлози за употребу родова (служби) морали прерађивати.

Све ово је само одуговлачило процес припреме одлуке, а при томе руководиоци команде (начелници родова и служби) понекад нису били потпуно убеђени у правилност донете одлуке, јер није било могућности да је довољно простудирају и схвате, што се одражавало и на припрему операције и на координацију рада унутар команде.

Примењиван је још и начин да командант не прима опширне реферате, него да својим начелницима родова и служби поставља конкретна питања која се односе на процену ситуације и предлоге за употребу њиховог рода (службе). И овде је командант губио много времена, а начелници родова и служби нису били спремни да даду реалан предлог употребе свога рода војске (службе), не зато што нису способни или дорасли за своју функцију, него из простог разлога, како смо раније изнели, што употребу рода и службе могу предложити тек пошто су донети нужни закључци из процене ситуације и дата основна замисао одлуке. Овај се начин, по својој суштини, ближе првome, с тим што се постављањем питања од стране команданта избегавало опширно излагање реферата.

*

Увиђајући недостатке напред изнетих начина у раду команде на припреми одлуке по методу пријема реферата, у неколико задатака приступили смо раду на припреми одлуке по методу **колективне анализе задатка** (како смо га засада назвали), са циљем да се у припрему одлуке укључе сви одговорни руководиоци у команди. Овим методом су се постигли, унапред наглашавамо, далеко бољи резултати како у квалитету претходне одлуке по карти, тако и у дубљем улажењу у суштину задатка јединице и потпуном разумевању и усвајању командантове одлуке, што се веома позитивно одразило на даљи рад руководства у команди, како у припремном периоду, тако и у току динамике боја.

Рад по методу колективне анализе задатка обухвата:

- индивидуални рад на студији задатка,
- **заједничку процену ситуације и доношење закључака,**
- предлог за употребу родова војске и
- оформљење претходне одлуке по карти.

Индивидуални рад на студији задатка. Чим се командант и начелник штаба упознају са основним цртама задатка, начелник штаба на најпогоднији начин упознаје руководиоце команде (начелнике одељења штаба, начелнике родова и служби, и др.), одређујући им том приликом до када треба да буду готови са студијом задатка.

У односу на схватање задатка и процену ситуације неопходно је да сваки начелник одељења штаба, начелник рода и службе, прво индивидуалним радом, у границама расположивог времена, правилно схвати задатак и у основним линијама разгледа општевојну ситуацију, а да детаљно изврши процену ситуације свога рода, односно ситуације своје службе. Схватање задатка и процену ситуације у целини неопходно је да изврше напред поменути руководиоци како би могли узети пуног учешћа у заједничкој процени ситуације.

За време док начелници одељења штаба, начелници родова и служби и други, индивидуалним радом студирају ситуацију и задатак, командант са начелником штаба, или одвојено, такође студира задатак, а по потреби, у овоме времену, издаје и нужна претходна наређења.

Заједничка процена ситуације. Пошто командант, начелник штаба и остали руководиоци команде заврше студију задатка, приступа се одржавању састанка ради заједничке процене ситуације, схватања задатка и доношења потребних закључака. Трајање овог састанка зависи од расположивог времена и оно је релативно кратко. Код разматрања корпусног или дивизијског задатка обично је износило око 3—4 часа. Састанком руководи командант. На састанку се прво дискутује по задатку јединице тако, да га сви руководиоци команде потпуно правилно схвате и нађу место и улогу своје јединице у односу на целину тактичке, односно оперативне ситуације.

После схватања задатка јединице на овом се састанку развија дискусија по елементима процене ситуације, тј. врши се процена ситуације у којој поново узимају учешћа сви начелници родова и служби и други.

Начелник обавештајног одељења обично излаже стање непријатеља, а у излагању га, по потреби, допуњују начелници родова и служби и начелник политичког одељења (управе).

Начелник оперативног одељења износи стање сопствених снага и паралелу општег односа сопствених и непријатељских снага, а допуњују га начелници родова, изnoseћи стање и однос снага свога рода, а затим начелник политичког одељења износи морално-политичко стање, итд.

Начелник оперативног одељења износи процену земљишта. Начелници родова га и у томе допуњавају и изnose могућност употребе свога рода на појединим земљишним отсечима (зонама), односно правцима дејства.

Процену времена такође износи начелник оперативног одељења, а, разуме се, и овде га могу допунити и остали руководиоци. Према овоме, основне елементе процене ситуације изnose два лица (начелник оперативног и начелник обавештајног одељења), а остали их само допуњују или коригирају у ономе са чиме се не слажу.

На основу дискусије доносе се закључци по сваком елементу процене ситуације (непријатељских и сопствених снага, земљишта, времена и др.).

Начелник штаба у целом овом раду на процени ситуације активно учествује, поставља питања, допуњује поједина излагања и тсл.

Развој овог процеса анализе ситуације зависи од лица која руководе и која излажу своја гледишта. Он се не развија једноставно, тј. тако да сваки руководиоца само изнесе своје гледиште, него командант при томе поставља низ питања са циљем да се дискусија не расплине, да се каналише на анализу конкретне ситуације и да се помогне учесницима састанка да што лакше, брже и правилно схвате ситуацију и извуку закључке о могућности дејства свога рода (службе).

Овим се добија то да сви руководиоци, учествујући у анализи задатка и ситуације, до максимума допринесу правилном доношењу основне замисли одлуке — другим речима, да узму пуно учешће у припреми одлуке. Затим, овим се у потпуности обезбеђује да сви руководиоци команде правилно и потпуно схвате задатак и закључке из процене ситуације, а тиме им се омогућава да на бази основне замисли одлуке могу дати правилан предлог за употребу свога рода. Поред тога, овим је обезбеђено свестраније ангажовање руководиоца команде на припреми операције и извршењу задатка јединице.

Када се заврши процена ситуације и донесу потребни закључци¹⁾, командант на основу њих износи општу замисао операције, одређујући правца главног и помоћног удара у нападу (односно тежиште одбране) и у главним цртама борбени поредак и распоред стрељачких јединица (дивизија, односно пукова).

¹⁾ Овде засада не улазимо у то како треба разматрати поједине елементе при процени ситуације, јер то није циљ чланка. Важно је да се морају донети закључци о главном и помоћном правцу удара (тежишту одбране); о могућности употребе сваког рода понаособ на главном и помоћном правцу дејства (посебно тенкова и артиљерије) и још много других закључака, важних за доношење одлуке.

Овде се још увек не одређује која ће јединица и које место заузети у борбеном поретку, нити се тачно прецизирају границе (оне се само грубо одређују), него се само одређује колико ће бити јединица и у коме ешелону, колико на главном правцу удара (тежишту одбране), а колико на по-моћном правцу, итд.

Предлог за употребу родова војске. После завршетка анализе ситуације и изношења опште замисли операције, начелник штаба и начелници родова и служби (пошто добију потребно време) припремају предлоге за употребу свога рода (службе), који се заснивају на закључцима донетим кроз анализу ситуације и на општој замисли операције. Ови предлози, израђени на овој бази, били су реални и у већини случајева веома правилни. После тога командант саслушава предлоге начелника штаба и начелника родова и служби.

Начелник штаба предлаже употребу и тачан распоред стрељачких јединица, границе зона дејства, ближе и следеће задатке и др. Пошто саслуша предлог начелника штаба, командант га по потреби допуњава и корегира и на крају утврђује: распоред и границе зона дејства стрељачких јединица, ближе и следеће задатке, начин извођења маневра и др.

За овим се приступа саслушавању предлога начелника родова и служби посебно за употребу сваког рода (службе). Изнете предлоге, ако је то потребно, командант допуњава, корегира и утврђује употребу и распоред јединица сваког рода посебно (по реду пријема предлога), основне задатке рода у појединим фазама операције и друго што је потребно.

На овај начин, после саслушавања предлога начелника штаба и свих начелника родова (службе) и конкретног утврђивања употребе, распореда и задатака сваке јединице (непосредно после саслушања њеног начелника), практично је оформљена и одлука по карти и свако (коме је то потребно) у команди тачно зна употребу сваког рода војске и службе у претстојећој операцији.

Командант обично одређује следећи редослед изношења предлога за употребу јединица, родова и служби: начелник штаба, начелник тенковских и моторизованих јединица, начелник артиљерије (само за земаљску артиљерију), начелник инжињерије, начелник хемиских јединица, начелник позадине (за све службе), поново начелник артиљерије (за ПА артиљерију) и на крају начелник веза.

Напомињемо да је начелник артиљерије принуђен да два пута реферише, једном за употребу земаљске, а други пут за употребу ПА артиљерије¹). Употреба ПА јединица може се утврдити тек што се саслушају начелник штаба и сви начелници родова и служби, тј. пошто се сазна потпун распоред стрељачких и тенковских јединица и артиљерије и саслушају захтеви појединих начелника. Према томе, природно је да и предлог начелника артиљерије за употребу ПА средстава може добити дефинитивну форму тек по излагању свих начелника родова и служби. Слично томе, и предлог начелника везе може добити дефинитивну форму тек након коначног утврђивања распореда свих јединица и установа.

¹ Ако постоји посебан начелник ПАО, ово се избегава. Организацију ПА заштите може евентуално изнети и заменик начелника артиљерије.

Ако у саставу јединице има ваздухопловства, онда се саслушава и командант ваздухопловне јединице.

Оформљење претходне одлуке по карти. Када се овим методом изврши схватање задатка и анализа ситуације, приме и утврде предлози начелника штаба и начелника родова (служби), и командант утврди распоред и задатке свих јединица и установа (што стварно значи, као што смо раније изнели, утврђивање одлуке), онда начелник штаба, на основу свих утврђених елемената, писмено оформљава претходну одлуку.

Овим методом успело се у више случајева да се време за припрему одлуке сведе на минимум, тако да је скоро редовно било за половину (па и више) краће од оног времена које је трошено на припрему одлуке по методу пријема реферата. При овоме, као што смо раније навели, сав кадар је далеко боље схватао задатак, сваки начелник рода и службе у потпуности је улазио у суштину ситуације и потпуно разумео улогу и задатак своје јединице, а начелник штаба и начелници политичког, оперативног и обавештајног одељења улогу свих родова и јединице као целине. Све ово имало је великог одраза на даљи рад органа команде, посебно на потпуну усклађеност рада у припремању операције, на брзину припрема основних докумената, као и на правилно реагирање начелника родова и служби у динамички боја.

*

Овде смо изнели само у основним цртама један од могућих метода рада команде на припреми одлуке, проверен кроз досадашњи рад у командама. Овај се метод показао погодан, јер су руководиоци команде успевали да шире сагледају улогу и задатак јединице. Кроз заједничку процену ситуације и саслушавање предлога начелника штаба и начелника родова и служби, уз једновремено корегирање и утврђивање изнетих предлога (у присуству свих одговорних руководилаца команде), код свих руководилаца изграђује се јединствено гледиште по одлуци и извршењу задатка јединице, тј. стварају се сви услови за јединство мисли и дејства.

Рад команде као колектива на припреми одлуке сматрамо веома важним делом рада у припреми операције, јер се, уствари, кроз овај рад стварају темељи плана операције. Зато је потребно да му се посвети довољно пажње и да се, избегавајући шаблоне, пронађе такав метод у раду команди, који ће у свакој конкретној ситуацији најбоље одговарати, са циљем да сви одговорни руководиоци, у границама својих могућности и расположивог времена, узму учешћа у припреми одлуке и што боље схвате задатак своје јединице у склопу целе ситуације.