

OBJEKTIVIZIRANJE ODLUČIVANJA U SAVREMENOJ OPERACIJI

Rukovođenje i komandovanje je, pre svega, sagledavanje objektivnih uslova u kojima se odvija borba, boj i operacija radi postavljanja svrsishodnih ciljeva i izbora najcelishodnijih sredstava i metoda borbe za ostvarenje postavljenih ciljeva. Prema tome, komandovanje jedinicama u operaciji može biti uspešno samo ako se sagledaju objektivni uslovi u kojima se izvodi operacija, pravovremeno odredi realan cilj operacije i primeni razuman postupak u postizanju tog cilja.

Odlučivanje je osnovni konstitutivni elemenat pojma komandovanja, otuda je razumljivo da se procesu odlučivanja u oružanoj borbi poklanja sve veća pažnja. U ovom članku obradićemo dva osnovna teorijska pitanja procesa odlučivanja:

- odnos objektivnog i subjektivnog u odlučivanju i
- priprema i donošenje odluke u operaciji¹.

Da bi se potpunije sagledao značaj odlučivanja, pokušaćemo da definišemo pojam odluke kao pravnog akta.

POJAM ODLUKE KOMANDANTA

Odluka komandanta je najviši opšti pravni akt koji donosi komandant posle procene vojne situacije u okviru ovlašćenja predviđenih vojnim propisima.

Odlukom se postavljaju ciljevi i zadaci potčinjenim jedinicama i određuje karakter njihovog dejstva. Odluka pretpostavljenog komandanta ima snagu zakona za sve potčinjene sve dok traje izvršenje zadataka postavljenih odlukom.

¹ Operacija je najviši i najsloženiji oblik ofanzivnih ili defanzivnih dejstava, obuhvata i organizaciono povezuje u jedinstvenu celinu više bojeva i drugih borbenih dejstava koji se izvode na određenoj teritoriji i u određeno vreme na osnovu jedinstvene odluke i po jedinstvenom planu radi postizanja operativnog ili strategijskog cilja.

Odluka, kao i svaki drugi pravni akt, sadrži izvesnu normu, pravilo o ponašanju ili predstavlja uslov za primenu neke druge norme. Međutim, odluka pretpostavljenog, za razliku od upravnog akta, predstavlja osnov za »niže« odluke koje donose potčinjeni komandanti. U tom smislu odluka je opšti pravni akt. Prema tome, odluke nižih komandi imaju za pravnu, a time i za operativno-taktičku osnovu odluke više komande. Otuda je realnost odlučivanja nižih komandi u upravnoj srazmeri sa realnošću odlučivanja viših komandi.

Odluku potčinjenog, u »prelomnim«² (najvažnijim) borbenim situacijama, odobrava pretpostavljeni komandant.

Svim aktima koje donose (izdaju) organi komande (pomoćnici komandanta, načelnici rodova i dr.) odluka komandanta mora biti osnova. Odluke (naređenja) štabova (i drugih organa) teritorijalne odbrane, takođe, moraju biti usaglašene sa odlukom komandanta jedinice. Time se na određenom nivou ostvaruje jedinstveno komandovanje kao veoma važan preduslov za usaglašeno dejstvo (sadejstvo) svih faktora otpora u zoni izvođenja borbenih dejstava.

Forma (oblik) svakog pravnog akta, pa i odluke, izražava se preko tri osnovna elementa: nadležnost za donošenje, postupak pripremanja i donošenja i način saopštavanja³.

Samo su komandant ili lice koje ga zamenjuje ovlašćeni da donose odluku. Komandant ovo svoje najvažnije ovlašćenje ne može u borbi prenositi na drugo lice ili na kolegijalni organ (štab). Zamenik komandanta je ovlašćen da donosi odluku *samo* u odsutnosti komandanta. Komandant je »odsutan« onda kada se nalazi na komandnom mestu (nalazi se kod potčinjenih jedinica ili pretpostavljene komande), a ne postoji mogućnost održavanja veza sa komandnim mestom i jedinicama i sticanja uvida u situaciju. Pored toga, komandant je »odsutan« i u onim situacijama kada se nalazi na komandnom mestu koje nema uvida u situaciju (usled prekida veza i sl.), a njegov zamenik je u mogućnosti da ostvari uvid u situaciju, izvrši njenu procenu i donese odluku⁴.

² Ovlašćenje pretpostavljenog da odobrava odluku potčinjenog ne treba shvatiti kao opšti princip u komandovanju, jer bi to na određen način sputavalo potčinjenog i ozbiljno protivurečilo principu brzine odlučivanja. Odlučivanje u »prelomnim situacijama« najčešće je na početku operacije u celini ili pojedinim njenim etapama, ili u onim situacijama kada odluka potčinjenog komandanta može imati višestruke posledice za susede.

³ Dr R. Lukić: *Uvod u pravo*, str. 203, izd. Saveza udruženja pravnika Jugoslavije, 1961. god.

⁴ Odluka je osnovni i najvažniji »opšti« akt. Prema tome, odluku ne treba mešati sa »pojedinačnim« aktima koja se izdaju najčešće u obliku naređenja. Za izdavanje takvih naređenja na osnovu odluke mogu biti ovlašćeni i drugi organi komande (načelnici rodova i odeljenja, pomoćnici komandanta i sl.).

Odluka se donosi u celini, a može se saopštavati i po delovima
--- pismeno ili usmeno.

ODNOS OBJEKTIVNOG I SUBJEKTIVNOG U ODLUČIVANJU

a) *Uticaj faktora oružane borbe na odlučivanje*

Oružana borba se vodi u određenim objektivnim okolnostima koje su uslovljene kvalitativnim i kvantitativnim svojstvima faktora rata. Oružana borba, kao sukob dveju ratujućih strana, pretpostavlja postojanje protivnika, prostora i vremena. Sve faktore oružane borbe, a time i operacije kao tipičnog oblika izražavanja savremene borbe, mogli bismo svesti na dva osnovna faktora: *subjektivni* (subjektivna čovekova delatnost u ratu) i *objektivni*, podrazumevajući pod ovim pojmom sva materijalna sredstva, prostor i vreme, kao i objektivnu stranu i objektivnu uslovljenost ljudske delatnosti. Za razmatranje naše teze o odlučivanju ovakva klasifikacija je prihvatljivija od uobičajene koja sve faktore oružane borbe deli u četiri grupe — živu silu, materijalni faktor, faktor prostora i faktor vremena.

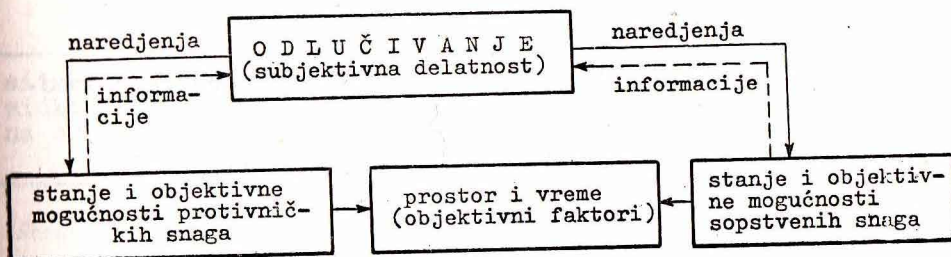
Za naše razmatranje, koje nema za cilj detaljnu analizu faktora oružane borbe, dovoljno je ukazati da svi faktori oružane borbe deluju samim svojim postojanjem u svakoj operaciji (napadnoj, odbrambenoj, na privremeno okupiranoj teritoriji). Dalje, da faktori oružane borbe podležu opštim zakonima dijalektike i nekim posebnim specifičnostima koje deluju u ratu. Ove dijalektičke zakonitosti faktora rata, koje neposredno utiču na komandovanje, ogledaju se uglavnom u sledećem:

1. Faktori oružane borbe, svaki posebno i svi zajedno, nisu u praksi nikada jednaki na strani oba protivnika, a međusobni odnos istovetnih faktora kod oba protivnika predstavlja suštinu suprotnosti koja se u procesu pripremanja odluke (procene situacije) međusobnim merenjem mora uočiti i izraziti.

2. Svi faktori oružane borbe stoje u međusobnoj uslovljenosti i mogu se izražavati u kvalitativnom i kvantitativnom obliku.

Nije reč o običnom zbiru faktora nego o dijalektičkom odnosu između žive sile i tehnike i njihovom odnosu prema prostoru i vremenu. Ovakav odnos između faktora oružane borbe daje mogućnost kompenzacije jednog faktora na račun drugog, tj. njihovu izvesnu zamenljivost u određenim uslovima. Zbog toga i ova dijalektička zakonitost mora naći mesta u odluci komandanta.

3. Borbena dejstva se u savremenoj operaciji karakterišu velikom dinamičnošću i naglim obrtima situacije, što uslovljava i promenu faktora oružane borbe. Obostrano kvalitativno i kvantitativno procenjeni i izraženi faktori na početku operacije nakon nekoliko časova imaće svoje, manje-više, nove dimenzije, što mora, u procesu dopune ili menjanja odluka, naći svog odraza.



Sema 1 — Uticaj objektivnih faktora na odlučivanje

Bez sagledavanja uzajamnog odnosa faktora oružane borbe kod oba protivnika i njihovog uticaja na odlučivanje nema realne odluke. Otuda će glavna svrha našeg daljeg razmatranja biti na uočavanju odnosa između subjektivne delatnosti komandanta i njegovog štaba i objektivne stvarnosti u datoj operaciji, i to samo u delu koji se odnosi na pripremanje i donošenje odluke.

b) Isključivanje subjektivizma u procesu odlučivanja

Osnovna intencija raznih naučnih disciplina usmerena je ka tome da se proces odlučivanja što je moguće više objektivizira i da se eliminiše subjektivizam u odlučivanju. Ovaj princip je naročito značajan za oružanu borbu, jer subjektivizam ni u jednoj ljudskoj delatnosti ne može imati takve posledice kao u oružanoj borbi. Radi toga se u procesu pripremanja odluke mora poći od pretpostavke da, pod određenim uslovima, svaki od faktora borbe (operacije) može da odigra odlučujuću ulogu nakon ishoda operacije, odnosno bilo koje borbe uopšte.

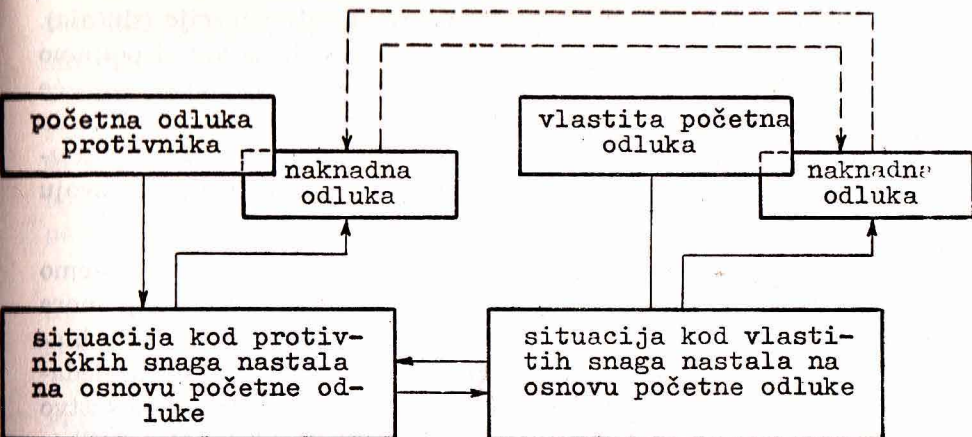
Kompleksnost problema je u tome što jedino subjektivni faktor (komandant i njegov štab) procenjuju objektivne faktore i »otkrivaju« onaj faktor koji u datim uslovima može biti presudan. Zbog toga je komandant prinuđen da praktično rešava probleme međusobnog odnosa između objektivnih uslova u operaciji kod oba protivnika i da iznalazi realne razmere njihovog uzajamnog uticaja.

Iz ovoga rezultira zaključak: odlučivanje kao subjektivna delatnost komandanta može presudno da utiče (pozitivno) na ishod operacije pod uslovom da je komandant i njegov štab, u procesu pripremanja odluke, delovao saglasno sa okolnostima situacije. Pođe li se od ovog najosnovnijeg objašnjenja na konkretno, u odnosu na operaciju, objektivni uslovi bi obuhvatili sledeće komponente:

- cilj i karakter operacije,
- brojnost i kvalitet ljudi,
- brojnost i kvalitet naoružanja i borbenih tehničkih sredstava,
- stanje i kvalitet materijalnih sredstava jedinica,
- neprijatelj i njegove snage i sredstva,
- raznovrsni prirodni uslovi, kao što su: reljef, vreme kao prostor, godišnje doba i kao atmosferska pojava, akvatorijalne pojave itd.

Svi ovi elementi objektivno su dati. Cilj i karakter operacije daje se direktivom vrhovne komande, a svi ostali elementi predstavljaju polaznu, objektivnu osnovu za komandanta koji donosi odluku i određuje zadatke potčinjenim jedinicama. Međutim, njihova prisutnost (povoljna ili nepovoljna), sama po sebi ne rešava ishod i sudbinu operacije. Ovi elementi su samo objektivna osnova određenih tendencija u konkretnim borbenim dejstvima za čiju je realizaciju neophodna delatnost ljudi, ličnosti i kolektiva koji svesno teže postavljenom cilju. Drugim rečima, potrebno je da subjektivni faktor (komandant i njegov štab) pravilno procene objektivne faktore i njihov uticaj na tok operacije. Samo tako objektivni uslovi mogu biti iskorišćeni za postizanje pobeđe.

Sušтина protivrečnosti između objektivnih uslova i subjektivne delatnosti komandanta u toku izvođenja operacije svodi se na to da nastala borbena situacija na određen način parališe i sprečava jedinice u postizanju odlukom postavljenog cilja. Otuda potreba *permanentnog odlučivanja* (dopunjavanja ili menjanja odluke). Zbog toga i procena situacije, koja se vrši u fazi pripremanja odluke (menjanja i dopunjavanja), treba da predstavlja, u prvom redu, proces izučavanja objektivnih uslova na osnovu kojih se određuje cilj dejstva i način ostvarivanja tog cilja. Svaki subjektivizam, u smislu zanemarivanja objektivnih uslova u kojima se izvodi operacija, nedopustiv je.



Sema 2 — Međuzavisnost subjektivnog i objektivnog u procesu odlučivanja kod oba protivnika

c) Uticaj iznenađenja («slučajnih pojava») na odlučivanje

Neosporno je da se, pored *zakonomernosti*, u toku borbenih dejstava ispoljavaju i mnogobrojni slučajni faktori. U ratu su moguća razna iznenađenja, pored ostalog, pojava novog oružja i nepredviđenih taktičkih i operativnih postupaka protivnika. Prema tome, nije moguće predvideti sve «slučajeve» koji se mogu pojaviti u toku izvođenja operacije. Međutim, mišljenja nekih teoretičara da »tri četvrtine onog što se događa i na čemu se zasnivaju dejstva u borbi leži u magli neizvesnosti«⁵ neodrživa su. To su subjektivističke teorije koje govore da je »rat oblast slučajnosti«, pa prema tome proces bilo kakvog razvoja nije moguće predvideti. Takvom haosu slučajnosti koji se dešava u ratu, kažu ovi autori, treba da se suprotstavi volja komandanta.

Ovakve teorije nikada nisu mogle izdržati kritiku. Naročito danas, takve teorije ne samo da su neodržive nego su i smešne. U vreme postojanja savremenih sredstava za prikupljanje vojnih informacija o situaciji u vazduhu, na zemlji i vodi i na osnovu poznavanja zakona i principa vođenja rata sve manje se može govoriti o nepredviđenim *slučajnostima u ratu*. Prema tome, uspeh u borbi ne rešavaju »slučajnosti« ni »ratna sreća«, već rešenja koja proističu iz *visokog stepena poznavanja neprijatelja i drugih objektivnih i subjektivnih uslova u kojima se vodi borba*. I u uslovima iznenađene pojave nekog »slučaja« komandant treba da poštuje princip postupnosti pri donošenju odluke. Svakom odlučivanju mora pretho-

⁵ Klauzevic: *O ratu*, Vojno delo, 1951. god., str. 28.

diti makar i vrlo ograničena procena novonastale situacije (slučaja). Pojava nepredviđenih slučajnosti može, ponekad, da stvori potpuno novu situaciju (naročito u zoni dejstva taktičkih jedinica), koja će od komandanta zahtevati da proceni takve »slučajnosti«, ali sada kao objektivne činioce, koji ranije nisu, iz subjektivnih ili objektivnih razloga, sagledani i da na osnovu toga dopuni ili izmeni svoju odluku.

O odnosu objektivnog i subjektivnog u odlučivanju možemo zaključiti sledeće: proces odlučivanja u savremenoj operaciji mora da sadrži takve postupke i razrađene metode, koji omogućavaju blagovremeni tok informacija, njihovu analizu i sintezu radi sagledavanja svih faktora u kojima se ostvaruje cilj operacije. Odsustvo analize i sinteze objektivnih i subjektivnih faktora u celini i njihovih delova neizbežno vodi improvizaciji odluke, stihijnosti, neorganizovanosti i u krajnjoj liniji opasnosti da se cilj operacije ne postigne.

Proces komandovanja jedinicama u operaciji postaje toliko obiman i po sadržaju raznovrstan, a po karakteru veoma složen da zahteva uključivanje celog komandnog mehanizma u pripremanju i sprovođenju odluke i naređenja. Uključivanje u proces odlučivanja (pripremanja, donošenja i prenošenja odluke na potčinjene), pored štaba i načelnike rodova, i korišćenje savremene tehnike u obradi podataka, osnovni je preduslov za sagledavanje objektivnih uslova u kojima se izvodi operacija.

Prema tome, odlučivanje, kao elemenat ratne veštine i subjektivne delatnosti, se mora zasnivati na objektivnim okolnostima i objektivnoj stvarnosti koja vlada u datoj operaciji. Kada postoje objektivni uslovi za uspešno izvođenje operacije, može se slobodno reći da pred jedinicom nema nesavladivih prepreka niti bezizlaznih situacija. U tom slučaju od procene elemenata date borbene situacije zavisi da li će se uočiti objektivni uslovi i ideja manevra prilagoditi njima i izbeći protivrečnost između elemenata odluke, s jedne, i objektivnih zakonitosti, s druge strane. Znači, treba uočiti prednosti i slabosti protivnika u odnosu na svoje sopstvene i u odnosu na sve faktore i njihove elemente, i uticati na smanjivanje protivnikovih prednosti i povećanje njegovih slabosti, kao i na povećanje sopstvene prednosti i otklanjanje sopstvenih slabosti.

Na kraju treba konstatovati da je *granica između objektivnog i subjektivnog relativne prirode*. Subjektivna delatnost jednog protivnika, dakle njegovo odlučivanje, javlja se za drugog protivnika kao objektivna stvarnost o kojoj se mora voditi računa (vidi šemu 2).

Pri tome polazimo od pretpostavke da protivnik postupa razumno što znači da donosi celishodne odluke, ali i od toga da su mu nekada odluke i »nerazumne«. Pored toga, sopstvena subjektivna delatnost samim svojim ostvarivanjem postaje takođe objektivna stvarnost sa kojom, kao takvom, treba računati. I tako se, po zakonima dija-
lektike, neprekidno odvija proces odlučivanja na osnovu objektivno postojećeg stanja (vidi šemu 1 i 2).

Ovakav pristup problemu odlučivanja osnovna je brana *subjektivnom* kopiranju tuđih oblika ratovanja bez udublјivanja u sopstvene uslove ratovanja.

PRIPREMANJE I DONOŠENJE ODLUKE

a) Pripremanje odluke

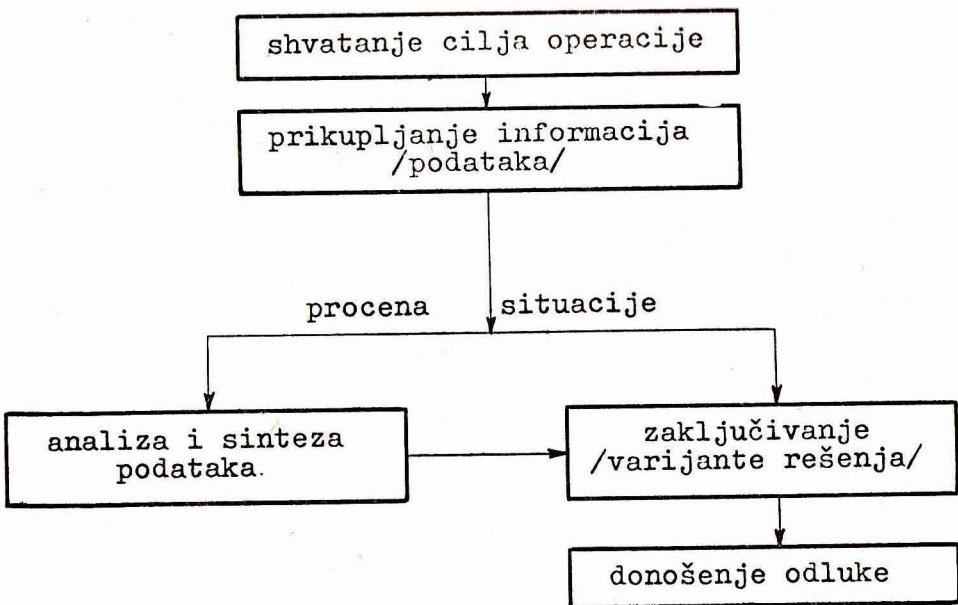
Sve složenija dinamika izvođenja borbenih dejstava multiplira elemente složenosti organizacije i izvođenja savremene operacije, a time i povećava zahteve koji se postavljaju komandantu i njegovom štabu. Proces rada komandanta je postao znatno složeniji i odgovorniji, a povećana je njegova fizička i umna opterećenost. Otuda i značaj iznalaženja najpovoljnijih metoda rada komandanta i njegovog štaba u pripremanju odluke.

Pripremanje odluke je subjektivni intelektualni rad komandanta i njegovog štaba koji ima za cilj da »otkrije« sve objektivne faktore koji dejstvuju u konkretno datoj situaciji. Pri tome smatramo da treba poštovati *fundamentalni princip procesa pripremanja odluke* — obim i sadržaj zadataka koje izvršava komandant i njegov štab mora biti usaglašen sa *savremenim* načinom pripremanja odluke⁶, i obrnuto.

Početak pripremanja odluke u savremenoj operaciji ne možemo izjednačiti sa trenutkom prijema direktive od pretpostavljene komande. U početnom periodu rata postoje mnogi elementi procene borbene i druge situacije koji su poznati, odnosno koji bi trebalo da budu poznati komandantu. Ovakvim stanjem se stvara značajan preduslov za brzo i realno odlučivanje pod pretpostavkom da neprijatelj nije ostvario stratejsko iznenađenje, što je u našim uslovima ONOR-a skoro isključeno.

Proces pripremanja odluke odvija se po jednoj ustaljenoj hronologiji, koja, načelno, izgleda ovako:

⁶ Pod savremenim načinom pripremanja odluke podrazumevamo timski rad u operativnim centrima uz maksimalno korišćenje tehničkih sredstava za prikupljanje i obradu informacija u borbenoj situaciji (vidi sl. 3).



Sema 3

Pokušaćemo da analiziramo dva osnovna pitanja iz procesa pripremanja odluke: prikupljanje i obradu informacija i uticaj stručnih savetnika komandanta (načelnika rodova) na odlučivanje.

PRIKUPLJANJE I OBRADA INFORMACIJA O SITUACIJI

Prikupljanje, analiza i sinteza podataka o situaciji u vazduhu, na zemlji i vodi je najvažnija radnja u procesu pripremanja odluke. Od uspešno obavljenih ovih radnji i, na osnovu njih, donosenih zaključaka, zavise dve osnovne komponente odlučivanja — *blagovremenost* i *realnost*. Otuda je i razumljivo što se danas u svim armijama usavršavaju metodi pripremanja odluke i uvode savremena tehnička sredstva za prikupljanje i obradu podataka o borbenoj i drugoj situaciji u zoni izvođenja borbenih dejstava, a organizaciono-formacijska struktura se prilagođava timskom radu štaba.

Savremena sredstva mogu znatno skratiti proces pripremanja odluke i naročito olakšati kvantitativno merenje faktora oružane borbe koji utiču na donošenje odluke. U takvim uslovima rada manja je verovatnoća unošenja subjektivnog u merenju objektivnih faktora oružane borbe kod oba protivnika. Otuda se i javlja potreba da se u komandama, naročito višim, uvedu elementarna tehnička

sredstva za prikupljanje, analizu i sintezu podataka o situaciji. Međutim, opremanjem komandi savremenim tehničkim sredstvima nije rešen problem osavremenjavanja procene situacije i pripremanja odluke. Dovođenje u zavisnost organizacijsko-formacijsku strukturu i metod rada komandanta i njegovog štaba sa savremenim tehničkim sredstvima, kojima su opremljene komande, nužan je preduslov brzog i realnog odlučivanja. Prilagođavanje organizacijsko-formacijske strukture savremenim sredstvima za prikupljanje i obradu podataka ne znači robovanje tehnici. Naprotiv, to je imperativ za optimalno korišćenje tehnike pri kvantitativnom merenju faktora koji utiču na tok operacije. Time se uspešno ostvaruju *dve osnovne pretpostavke* savremenog komandovanja — *visoka operativnost u radu* koja stvara uslove za brzo odlučivanje i *realnost odlučivanja*. U protivnom, postoji mogućnost da odluke jedne ili čak obe strane budu neracionalne.

Za razliku od drugih delatnosti, prikupljanje podataka (informacija o situaciji) ne počinje dobijanjem direktive (zadatka), niti se, pak, završava ostvarivanjem cilja operacije. Momenat dobijanja zadatka od pretpostavljene komande samo pojačava intenzitet i usmerenost prikupljanja podataka. Međutim, u ovoj fazi je bitno postaviti sledeće pitanje: ko vrši *usmerenost prikupljanja podataka*? To, na izgled tehničko pitanje u ovoj fazi pripremanja odluke suštinsko je i ne može biti prepušteno licu (ili organu) koje rukuje tehničkim sredstvima za prikupljanje i obradu informacija. Jer, od kvaliteta i kvantiteta dobijenih informacija zavisice ceo dalji tok pripremanja odluke. Otuda smatramo da, kad god ima vremena, komandant naređuje koje osnovne informacije imaju prioritet i kakav treba da bude njihov obim (ako on to ne može, onda načelnik štaba ili načelnik operativnog odseka, pošto oni imaju najpotpuniji uvid u sve elemente pripremanja odluke i mogu najbolje da odrede prioritet pojedinih radnji). Usmerenost se mora ispoljavati ne samo na selekciju podataka prema njihovoj relevantnosti za odlučivanje nego i prema njihovom prioritetu analize i sinteze. Podaci, koji su relevantni za odlučivanje, po pravilu imaju i prioritet prikupljanja i obrade i tu ne sme biti stihije. Komandant (načelnik štaba) pri određivanju prioriteta prikupljanja i obrade podataka mora uvažavati i »zahteve« načelnika rodova (i stručnih savetnika vidova) koji učestvuju u procesu pripremanja odluke. Podaci koje prikupljaju (i obrađuju) organi rodova veoma

često su od interesa ne samo za nju, nego i za ishod operacije u celini.

U procesu prikupljanja informacija, nužno je odrediti i preciznost podataka koji se traže. U praksi se često zaboravlja da se odredi vreme i način prezentiranja zaključaka dobijenih na osnovu procene informacija.

Sledeći značajan elemenat procesa pripremanja odluke je izbor *metoda rada komandanta* i njegovog štaba. Sektorski metod rada komandi, koji se često zove i »metod individualnog rada«, ne obezbeđuje relevantnost i blagovremenost prikupljanja i obrade podataka. Po ovom metodu svaki načelnik roda ceni situaciju odvojeno od drugih, u stvari, radi za sebe i pojedinačno podnosi referate sa predlogom komandantu, a načelnici odeljenja (u komandi) podnose referate načelniku štaba da bi na kraju i načelnik štaba podneo komandantu svoj referat i predlog za odluku. Ovakvim metodom rada narušava se osnovni princip savremenog odlučivanja (pripremanja odluke) — operativnost u radu i brzina odlučivanja. Prikupljanje i procena informacija u okviru pojedinih organa komande (i organa rodova) ne obezbeđuje ni najnužniju blagovremenu razmenu podataka, pa zbog toga i odlučivanje može da bude nerealno. Tako, na primer, zbog nepostojanja kolektivne procene može se desiti da komandant odluči (na osnovu predloga načelnika artiljerije) da artiljerija vrši premeštanje u vreme najintenzivnijeg dejstva neprijateljeve avijacije. Ovim ne želimo konstatovati da pri ovakvom metodu rada nije bilo razmene podataka. Bilo je, ali se za tu razmenu trošilo mnogo vremena čime su nastajale dvostruke posledice: podatak je zastarevao, a proces pripremanja odluke nepotrebno se odugovlačio i tako grubo kršio princip brzine i realnosti odlučivanja.

Formiranjem *operativnih centara* u komandama stvaraju se uslovi za primenu timskog (kolektivnog) rada štaba, odnosno osavremenjivanje procesa prikupljanja, obrade i korišćenja podataka o situaciji. Znači, umesto dosadašnjih nekoliko mesta na kojima su se prikupljali i određivali podaci, radilo bi se na »jednom« mestu — u operativnom centru. U takvim uslovima rada komandant je u mogućnosti, čak i neposredno, da postavlja zahteve i usmerava rad organa u procesu pripreme odluke. Time se stvaraju preduslovi da

još u ovoj fazi pripremanja odluke komandant sagleda relevantne činjenice koje mogu biti presudne za objektiviziranje odlučivanja. Ovakvim metodom rada komandant će često biti u mogućnosti da lično učestvuje u sintezi dobijenih podataka, a naročito u izvlačenju zaključaka (formiranju varijanata rešenja).

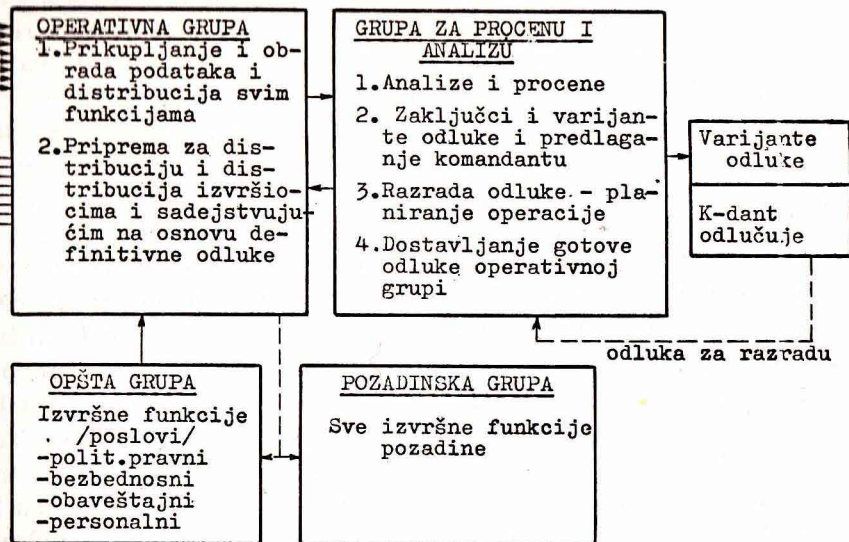
Osnovni zadatak analize i sinteze podataka jeste da se utvrde objektivne zakonitosti prema kojima će se razvijati događaji u toku operacije. Analizom i sintezom primljenih podataka u operativnom centru sagledavaju se činjenice koje su od značaja za kvalitet odluke: utvrđuju se odnosi između činjenica i njihov uticaj na svrshodnost, sprovodljivost i blagovremenost odluke. Samo u operativnom centru, opremljenim sredstvima automatizacije i mehanizacije, gde se stižu svi relevantni podaci, može se obavljati *kvantitativna analiza* i sinteza kao jedan od savremenih metoda pripremanja odluke. Time se umanjuje mogućnost subjektivnog zaključivanja — predviđanja u kasnijoj fazi pripremanja odluke. Ovakvim metodom rada smanjuje se i vrednost *intuicije* i *logike* kao metoda analize informacija i time proces pripremanja odluke znatno objektivizira.

Jedna od bitnih karakteristika analize informacija o situaciji u toku pripreme operacije jeste nedostatak, neblagovremenost i nepotpunost dobijenih podataka. To stvara teškoće u analizi koje se sasvim ne mogu izbeći (usled prekida veza, elektronskog i drugog ometanja i obmanjivanja protivničke strane, nedostatka savremenih tehničkih sredstava za prikupljanje podataka i sl.), ali je moguće umanjiti njihov uticaj na kvalitet analize ako se dobro poznaju pojave koje se analiziraju i raspolaže iskustvom iz prethodnih analiza o *vrednosti i uticaju nedostajućih podataka*, na odlučivanje, odnosno na razvoj pojava u toku izvođenja operacije. Dobro poznavanje pojava, njihovo vrednovanje i uzajamni uticaj moguće je uspešno obavljati samo u operativnom centru gde se nalaze svi stručni savetnici komandanta ili pak najmanje oni čije je stručno mišljenje o nekoj pojavi (događaju) u konkretnoj situaciji neophodno.

Mišljenja koja ističu potrebu češće primene tzv. »*skraćenog organizacionog procesa*« pri odlučivanju imaju za osnovu poštovanje i primenu važnog principa odlučivanja — operativnost u radu i potrebu brzog odlučivanja. Skraćeni postupak pripremanja i donošenja

odluke polazi od pretpostavke da je moguće obezbediti kvalitetno odlučivanje odabiranjem i rešavanjem »osnovnih« poslova u svakoj situaciji. Međutim, ovakva shvatanja gube iz vida da je teško unapred utvrditi »osnovne« poslove za sve situacije koje su međusobno vrlo različite. Metodološki postupak, počev od postavljanja, odnosno shvatanja cilja (zadatka) pa do donošenja odluke nužno je sprovedi da bi se došlo do celishodne odluke. Pojedine faze, pa ni poslovi u njima ne mogu se izostavljati jer postoji dijalektički odnos između događaja koji se ocenjuju u pojedinim fazama. *Princip postupnosti* analize i sinteze podataka naročito treba poštovati u većim komandama i u uslovima kada su nam prethodne činjenice manje poznate ili su podaci koje analiziramo zastareli. Prema tome, metod postupnosti procene situacije odbacuje gledište prema kome je moguće u višim komandama, posle shvatanja zadatka, donositi potpunu ili delimičnu odluku. Komandant donosi odluku koja proizlazi iz dva uzajamno povezana procesa — shvatanja zadatka i procene situacije. Shvatanje borbenog zadatka, najopštije rečeno, omogućuje komandantu da odredi cilj koji treba postići u predstojećoj operaciji pri čemu za osnovu sagledavanja cilja (zadatka) služi zahtev pretpostavljenog komandanta (komande). Procena situacije, čiji je uvod shvatanje zadatka, predstavlja proces izučavanja objektivnih uslova u kojima treba ostvariti postavljeni cilj (zadatak). Tek posle takvog metodološkog postupka mogu se modelirati postojeća dejstva, ali sada ne više prognoziranjem nego realnim predviđanjem koje se zasniva na objektivnim i subjektivnim faktorima koji deluju u toku pripreme i izvođenja operacije.

Ovakav metod rada na pripremanju odluke menja i shvatanje o *planiranju operacije*. Planiranje više ne počinje od momenta donošenja odluke i nema samo funkciju razrade i sprovođenja odluke, nego i *funkciju pripremanja odluke*. Praktično planiranje operacije postaje neprekidan proces rada organa komande koji počinje prijemom borbenog zadatka, a prestaje kada se završi operacija. Za osnovu ovakvog načina planiranja služi direktiva više komande i makar delimično data zamisao predstojećih dejstava koju komandant može da saopšti u prvoj fazi procene situacije. Nakon donete odluke planiranje se samo produžuje — konkretizuje, ali sada na već datoj odluci komandanta.



Načelna šema (4) organizacije rada u operativnom centru u toku pripremanja odluke

KARAKTERISTIKE:

1. Centralizacija poslova;
2. Dobijaju se varijante odluke u celini i k-dant odlučuje i bira predloženo optimalno rešenje;
3. Skraćuje se vreme rada;
4. Nema dupliranja poslova;
5. Olakšano uvođenje sredstava mehanizacije.

UTICAJ STRUČNIH SAVETNIKA KOMANDANTA NA ODLUČIVANJE

U teoriji, a i u praksi često preovlađuje mišljenje da su organi rodova stručni organi komandanta za *pitanja pripreme i upotrebe rodovskih jedinica* (jedinice PVO, artiljerije, inžinjerije, veze i ABHO) u okviru združenih taktičkih i operativnih jedinica. Ovakvo shvatanje je tačno, ali nepotpuno.

Organi rodova nisu samo nosioci stručnog dela posla strogo vezanog za upotrebu rodovskih jedinica. Oni su, pre svega, stručni savetnici komandanta za *procenu svih objektivnih i subjektivnih uslova* koji utiču na odlučivanje. Oni vrše procenu sopstvenih i protivničkih rodovskih snaga, povezanu sa prostorom i vremenom i na osnovu toga zajedno sa operativnim i drugim organima komande izvlače zaključke značajne za odluku komandanta. U jednoj višoj komandi postoji više organa rodova, pomoćnika komandanta i veoma često predstavnik ratnog vazduhoplovstva i ratne mornarice. Prema tome, u pripremanju odluke komandanta postoji više subje-

kata. U vezi s tim postavlja se pitanje: ko čini »većinu« koja priprema odluku za komandanta? Da li je ta većina neki nepromenljivi subjekt ili se u toku pripreme i donošenja odluke menja? Na ovo pitanje ne može se a priori dati odgovor koji bi mogao da važi kao neki princip ili načelo. U analizi funkcije organa rodova u pripremanju odluke dolazimo do zaključka da nijedan (pojedinačno) stručni organ nije u stanju da sagleda sve elemente koji utiču na pripremu i izvođenje operacije. Stručni organ »dobija« fundamentalne podatke od operativnog organa i međusobno razmenjuju podatke. Na osnovu podataka prikupljenih sopstvenim sredstvima vrše »parcijalnu« procenu situacije koja predstavlja segment jedne celine. Radi toga organi rodova u svojim zaključcima (koje po potrebi izlažu komandantu) iznose »parcijalne« ciljeve. Subjektivno je pravo komandanta da procenjuje koliku će vrednost pridati nekom predlogu načelnika roda. Ali ta njegova subjektivnost je relativna. Takvo pravo u sebi sadrži izvesne obaveze komandanta koji ga ograničavaju pri odlučivanju. Komandant »parcijalne« ciljeve, koji su izloženi u predlozima stručnih organa, objedinjuje tako da ih podređuje jednom opštem cilju operacije. Međutim, pri tom on »mora« da uvažava objektivne faktore koje analizira njegov stručni savetnik (organ roda — službe, načelnik odeljenja i sl.) jer je to jedan od najbitnijih uslova za realnost odlučivanja. Potreba za efikasnom i celishodnom upotrebom savremenog oružja u operaciji stvara na izgled dva protivurečna principa pri formiranju profila komandnog kadra. S jedne strane, potreba za uskom specijalizacijom, a, s druge, za »opštim« stručnim znanjem koja u sebi sadrže i fundamentalne elemente specijalizacije. Ovo su dijalektičke protivurečnosti i njihovo rešavanje u znatnoj meri zavisi i od metoda rada komande (štaba) u pripremi i izvođenju operacije.

Radi toga metod kolektivnog rada u operativnom centru shvatamo tako da će se posao svakog oficira definisati. Prema tome, vrednost kolektivnog metoda obrade podataka i izvlačenja zaključaka nije u mogućnosti postojanja »univerzalnih« oficira za pojedine »pravce«, nego u uspešnom rešavanju problema međuzavisnosti procene koju obavljaju »opštevojni« i »rodovski« starešina i u mogućnosti korišćenja savremene automatizacije i mehanizacije u primeni kvantitativnog metoda procene situacije.

Uzajamnost u pripremanju odluke ne mora da postoji samo između opštevojnih i rodovskih starešina nego i između stručnih (rodovskih) organa. Pokušaćemo to da ilustrujemo na primeru organa PVO. U procesu pripremanja odluke ovaj organ neposredno »mora« da sarađuje sa sledećim organima u komandi:

Red. br.	Naziv organa sa kojim saraduje	Faza procene pripremanja odluke	Pitanja koja rešavaju
1	2	3	4
1	Operativnim organom	Od prijema zadatka do donošenja odluke	— Uticaj situacije u vazduhu na pripremu operacije. — Uticaj situacije u vazduhu na ostvarenje cilja operacije. — Izbor najpovoljnije varijante grupisanja snaga sa stanovišta posledica dejstava iz vazduha po elementima b/p. — Uzajamna razmena podataka potrebnih za planiranje operacije.
2	Obaveštajnim organom	Od momenta donošenja osnovne zamisli do oformljenja varijante grupisanja	— Po potrebi zajednička procena (uključujući i vazduhoplovnog organa ako ga ima) stanja i mogućnosti neprijateljskih sredstava za napad iz vazduha. — Način celishodnog korišćenja obaveštajnih podataka za potrebe PVO. — Planiranje odluka elektronskog ometanja i operativnog maskiranja u kojem učestvuju sredstva PVO.
3	Artiljerijskim organom	Od momenta donošenja osnovne zamisli do donošenja odluke	— Uticaj situacije u vazduhu na grupisanje artiljerije. — Uticaj dejstva iz vazduha na manevar artiljerijskih jedinica u toku izvođenja operacije. — Mogućnosti vlastite odbrane i zaštite artiljerijskih jedinica sredstvima PVO.
4	Organom oklopnih jedinica	"	— Slična pitanja kao i kod artiljerijskih jedinica. Posebno se razmatra efekat dejstva avijacije u toku kretanja i mogućnost PVO ovih jedinica.
5	Organom inžinjerije	"	— Mogućnost inžinjerijskog obezbeđenja jedinica PVO (uređenje VP i prilaznih puteva — naročito za jedinice protivavionskih raketa, organizacija savlađivanja vodenih i drugih prepreka itd.). — Problemi PVO inžinjerijskih jedinica.

1	2	3	4
6	Organom ABHO	„	— Po potrebi zajednički (i sa vazduhoplovnim organom) procenjuju mogućnost i način upotrebe nuklearnih i hemijskih borbenih sredstava na jedinice PVO i objekte koje one brane. — Uzajamno se konsultuju o primeni mera PVZ, a naročito o mogućnosti korišćenja prirodnih i veštačkih objekata na teritoriji za potrebe jedinica. — Planiraju zajedničke mere i postupke PNHBO kod jedinica PVO. — Cene mogućnost i način PVO jedinica ABHO.
7	Organom veze	Od momenta donošenja osnovne zamisli do izvršenja zadatka	— Mogućnost neprekidnog održavanja veze komandovanja, obaveštavanja i javljanja i veze sadejstva u jedinicama i organima PVO i objektima koje one brane. — Uzajamno se konsultuju (zajedno sa operativnim organom) o uslovima za izbor rejonu KM sa stanovišta PVO, uvažavajući mišljenje organa ABHO i inženjerije. — Uzajamna razmena podataka potrebnih za planiranje, obezbeđenje tajnosti pri korišćenju sredstava veze i za izdavanje naređenja po vezi.
8	Organom za pozadinu	„	— Cene sve probleme koji se odnose na pozadinsko obezbeđenje jedinica i organa PVO, i probleme koji se odnose na protivvazдушnu odbranu i zaštitu pozadinskih organa, jedinica i ustanova.

Kao što se vidi na ovom primeru, korelacija između organa komande (stručnih savetnika komandanta) veoma je izražena i neposredna. Prema tome, metod rada na obradi podataka o situaciji u ovom smislu je relevantan jer ima presudan uticaj na sadržinu rada i kvalitet procene, a samim tim i na realnost odlučivanja. Nemoguće je organu roda da uspešno vrši procenu iz svoje oblasti bez poznavanja fundamentalnih podataka o stanju, mogućnostima i zadacima ostalih rodova (i organa) u procesu pripreme i izvođenja operacije. Još manje je moguće da organ roda uspešno vrši procenu iz svoje oblasti ako se nalazi u funkciji »oficira za opštu procenu« ili da procenu iz njegove oblasti vrši »opštevojni starešina«. Takva »zamena« funkcija dovela bi do improvizacije u procesu analize i sinteze podataka o situaciji i, razume se, do površnih, a često i pogrešnih zaključaka, čime se dovodi u pitanje realnost odlučivanja.

b) *Donošenje odluke*

Primena savremenih sredstava automatizacije u komandovanju samo je skratila proces pripremanja odluke i omogućila širu primenu kvantitativnog metoda analize i sinteze podataka o situaciji. Proces odlučivanja i sam akt donošenja odluke ostale su i dalje značajne intelektualne (subjektivne) radnje koje *mora* da vrši samo komandant.

U tome vidimo veliki značaj subjektivnog faktora u borbi. Komandant na kraju procene i formalno odlučuje u kojoj će meri »uvažiti« predloge stručnih organa.

Razume se da bi bilo pogrešno shvatiti da donošenje odluke označava onaj trenutak kada se usmeno ili pismeno saopštava osnovna zamisao ili zapovest za izvođenje operacije. To je samo formalno-pravni trenutak saopštavanja odluke. Komandant mora da deluje saglasno sa okolnostima situacije koje nameću obostrano uzeti objektivni i subjektivni faktori na strani oba protivnika. U uslovima kolektivne pripreme komandant je u mogućnosti da prati procenu situacije i da veoma često neposredno utiče na formiranje zaključaka i varijanata izvođenja operacije. Prema tome, još u ovom periodu formiraju se elementi odluke. Ovakvim metodom pripremanja odluke akt donošenja odluke se svodi na izbor najcelishodnije varijante izvođenja operacije.

Doneta odluka predstavlja osnovu za komandovanje jedinicama. Snagu zakona dobija tek kada bude preneti izvršiocima.

Na kraju možemo zaključiti da će se *odlučivanje u savremenoj operaciji odvijati u različitim i za svaku situaciju karakterističnim uslovima. To će zahtevati i osavremenjavanje metoda pripremanja odluke, ali tako da promena modaliteta rada organa komande doprinosi sagledavanju objektivnih uslova koji deluju u konkretno datoj situaciji.* Odlučivanje kao subjektivna delatnost komandanta može presudno (pozitivno) da utiče na ishod operacije pod uslovom da su komandant i njegovi stručni organi u procesu pripremanja odluke delovali saglasno sa okolnostima situacije koje nameću obostrano uzeti subjektivni i objektivni faktori na strani oba protivnika. Radi toga proces odlučivanja u savremenoj operaciji mora da sadrži takve postupke i razrađene metode koji omogućuju blagovremeni tok informacija, njihovu analizu i sintezu radi sagledavanja objektivne stvarnosti u kojoj se ostvaruje cilj operacije. Samo u takvim uslovima rada moguće je zadovoljiti princip realnosti odlučivanja.