

РАЗМАТРАЊА О ОСНОВНИМ ПИТАЊИМА РУКОВОЂЕЊА

(свршетак)

4

У уводном дијелу истакнута је тврдња да је за способност и ефикасност војног руковођења, — послије система и организационе структуре, — од одлучујуће важности избор и метод рада старјешинског кадра. Из читавог разматрања природе војног руковођења произлази да се то питање своди на двије, додуше уско повезане, али ипак својом функцијом изразито посебне категорије. Једну претстављају команданти као опћи руководиоци, „вође“, носиоци ауторитета командовања и војне власти, који својом личношћу персонифицирају своју јединицу и сnose одговорност за сву њену дјелатност, а другу штабни официри, „командантово друго ја“, његови помоћници, опћи планери, специјалисти и стручни савјетници, извршиоци и контролори цјелокупне активности своје јединице. Том питању поклања се пажња одувијек, тј. од оног момента када се у војсци појављује потреба — да је тако назовемо — „за подјелом рада“ између команданта и његовог штаба. Оно је предмет непрекидног разматрања, те се оправдано може рећи да не постоји ниједно значајније војно дјело, а поготово ниједан познатији војни писац који се њиме није бавио. Као опћи закључак могло би се извући: свако вријеме, свака војска, сваки друштвени систем — имали су своје критерије и своје мјере за избор кадрова и своје методе рада. Међутим, истовремено кроз читаву досадашњу праксу искристалисала су се извјесна мишљења која су постала опћепризната начела. Она би се укратко могла свести на два момента: прво, вриједност и избор официра за кључне командне и штапске дужности претставља одлучујући фактор за развој и успјех једне армије уопће, и, друго, и поред свега посебног или специфичног што може бити карактеристично за неку армију, постоје извјесна опћа правила, критерији и начела којима се морамо прије свега руководити при одабирању кадрова за те дужности, као и у изградњи метода рада. Отуда — оправдано полазе сви они који тврде да научном руковођењу треба да буде један од првих опћих циљева што ефикаснија и сврсисходнија употреба кадрова, као најважнијег и најкри-

тичнијег елемента у војној изградњи. Јер, не треба заборавити поуку историје: битке су се чешће губиле због погрешног избора командних кадрова, него због погрешне примјене тактичких принципа.

У погледу критерија за одабирање официра на командне дужности давно је већ преовладала идеја о приоритету индивидуалних — морално-карактерних — особина, али, исто тако и о потреби равнотеже између ових и интелектуалних способности и професионалног знања.

Хисториско искуство показује да су за војне команданте најприкладнији људи чврста карактера, јаке воље и здрава разума, талентовани и са солидним знањима, људи са урођеном способношћу проницљивости, која им даје моћ процјене, сагледања битних момената и предвиђања развоја ситуације; људи који се неће изгубити у мору мање важних, небитних момената, и који ће — не бојећи се одговорности — знати својим одлукама и својом предузимљивошћу утицати на ток догађаја, а својим руковођењем умјети повести и привољети људе на свијестан, добровољан, одушевљен и координиран напор у циљу обезбјеђења постизања циља. Официр ће моћи успјешно обављати командантску дужност ако посједује управо такве индивидуалне — моралне и интелектуалне особине. И обрнуто, неће моћи ако их нема, без обзира на то каквим стручним професионалним знањем буде располагао. Ово на први поглед може некое изгледати претјерано, међутим, треба знати: човјек чврста карактера и јаке воље, природно надарен и здрава разума наћи ће пут да усвоји сва потребна знања, док се ове особине могу врло тешко стећи и одгојити. У нашим условима потребно је истаћи још један од основних, а можда и први захтјев који треба да испуни командни официр: да је у потпуности прожет позивом коме се посветио. Он мора бити без резерве у својој унутрашњости убијеђен у то. То мора да произлази, такође зрачи, из сваке његове мисли и изјаве, корака и дјела, сваког захтјева који поставља себи и својим људима. Само то може да му да унутрашњу сигурност, вјеру у успјех и моћ утицања на људе (потчињене). Он мора да се одликује поштењем, искреношћу и бестривном непристрасношћу. Командант — даље — никад не треба да заборави да су и потчињени људи као и он. Једна од његових првих одлика треба да буде љубав и брига за људе, а један од најглавнијих задатака свакодневно старање о њима и њихово васпитање. Дobar командант не смије никада бити толико заузет да у потребном моменту не би имао времена да саслуша излагања о проблемима људи и да обезбиједи њихово рјешење. То више него ишта друго улијева повјерење и изграђује морал.

Тешко да би се нашао неки ратник — боље рећи војсковођа, или војни писац који би о свему томе имао друкчије мишљење. О Клаузевицевом схватању улоге команданта већ смо нешто говорили; но, могло би се примјетити да је он можда сувише значаја придавао таленту војсковођа. То се, међутим, не може рећи за његовог савременика Жоминија, који је итекако цијенио познавање војне науке и добру теориску спрему, али је у погледу квалитета команданата писао:

„Увек ће најглавније одлике једног војсковође бити ове: велики карактер или морална храброст која доводи до крупних одлука, затим хладнокрвност или физичка храброст која надвишава опасности. Знање долази тек у трећи ред, мада је оно тако моћан помагач, да би требало бити слеп па га не признати“ (подвукао писац¹⁴).

У даљим разматрањима Жомини подвлачи поново да „величина карактера стоји изнад свих других особина“, али указује да се ни ово питање не може посматрати на неки апсолутни начин, јер све зависи од конкретне индивидуалности, и на крају изводи исправан закључак да „добра теориска спрема и велики карактер, спојени заједно, стварају великог војсковођу“.

Интересантно је да је ова концепција, о првостепеној важности моралних и интелектуалних особина за обављање командних дужности, остала непромијењена унаточ свем механизирању и технизирању војски. У том погледу, све то гомилање нове технике није нимало измијенило гледишта чак ни у најсавременије наоружаним армијама, од којих би се, на први поглед, могло очекивати да ће давати предност техничком знању. За илустрацију може послужити критериј, по коме се траже квалитети при избору командног кадра, дат у званичној америчкој публикацији у облику формуле: карактер — 80%, моћ одлучивања — 10%, техничко знање — 5% и све друго — 5%.¹⁵)

Разумије се да се овдје не ради ни о каквом потцјењивању потребе професионалног — опћевојног, стручног и техничког знања. Оно би нарочито штетно било у нашој Армији, гдје се — с обзиром на услове постанка нашег кадра — поставља као најактуелнији проблем управо усвајање опћег и војностручног знања, нарочито овладавања техником. Ради се, према томе, једино о истицању начела да је за успјешно вођење савремених јединица, баш зато што су сложене по свом техничком и људском саставу, потребно да командант прије свега посједује одређене људске квалитете.

У нашој Армији ти принципи за одабирање старјешинског кадра нашли су пуну примјену од самог почетка и доказали своју потпуну оправданост, уз напомену да смо под морално-карактерним особинама подразумевали увијек и политичку садржину, јер у револуционарној армији, каква је наша, руководећи кадрови треба да се одликују прије свега политичком зрелошћу и оданошћу своме народу. Друг Тито је често говорио у том смислу. У нашим условима ми се у избору команданата морамо неотступно руководити слиједећим његовим ријечима, које додуше нијесу биле упућене директно на то питање, али се ни на једно друго не могу односити у већој мјери:

... „ми данас треба да бирамо јаке људе, који неће губити нерве, који неће устукнути пред тешкоћама, људе који су способни да их сагледају и да воде друге за собом“.¹⁶)

¹⁴) Жомини, Преглед ратне вештине, Београд, 1952, стр. 77.

¹⁵) Officer's Guide, Ed 1950, стр. 313.

¹⁶) Из говора у Титовом Ужицу, фебруара 1950 године.

У животу, разумљиво, избор старјешина-команданата није лако вршити, јер мало има људи који би се траженим својствима у толикој мјери одликовали да би се у сваком погледу издвајали од осталих. Осим тога, ту долази у обзир још и низ других важнијих и спореднијих компонената. Напримјер, коме и у којој мјери дати предност кад иначе испуњавају опће услове: људима са ратним искуством или млађим из школа изашлим официрима, добрим практичарима или јачим теоретичарима, бољим организаторима или људима са ширим знањима, итд. У свим тим случајевима превагу у одлуци треба да одигра индивидуална вриједност човјека као цјелине, врста јединице и степен командовања. А код свега, бесумње, једно од најпоузданијих мјерила претставља ратно или већ стечено практично командно искуство, тј. већ на дјелу провјерене командне особине.

У том погледу ми се налазимо у врло погодним условима, јер имамо велик број кадра са доста богатим ратним искуством. То, свакако, олакшава избор, али намеће и неке проблеме. Један од њих састоји се у томе што због великог броја релативно врло младог ратног кадра не треба испустити из вида потребу постепеног истовременог уздизања на више командне положаје и млађих способних и талентованих официра из редова оних који су изашли из наших војних академија (некадашњих училишта), односно који су се истакли кроз наше војне школе и послјератну изградњу Армије. Ово је потребно из више разлога. Прво, због давања перспективе у развоју тих кадрова, да се они најспособнији и најдаровитији војни таленти не утопе и не изгубе у мору споредних послова. Друго, још и више зато, да би се руководећи кадар Армије стално постепено освјежавао новим снагама, кадровима који су произашли из нових услова и са друкчијим знањима, те су носиоци оног новог без чега нема кретања напријед и даљег развитка. У том погледу потребно је указати на двије различите тенденције, које се, као по неком правилу, јављају у војскама послје сваког рата. Једна је у омаловажавању од стране неких старијих ратних официра оних који нису учествовали у рату, или пак немају „таквих ратних искустава“, у чему се понајвише крије бирократска појава темељења свега само на „ратним заслугама“, а још дубље лични нерад и због тога бојазан од нових снага. Друга се испољава у непридавању важности од стране млађих ратном искуству старијих, с позивом на своје школско знање, а још више на застарјелост искуства из прошлог рата због нових услова, које доноси ново наоружање и ратна техника, промијењени односи снага, итд. Све ово не претставља код нас такве појаве које би могле разрати у проблем, али их не треба испустити из вида. Довољно је указати каква је нетрпељивост владала у бившој Југословенској војсци између већине кадра из Првог свјетског рата и нових класа официра. Појам и појава „солунаштва“ довољно су нам познате, а да би о њима требало опширније говорити. Исто тако, потребно је споменути да се оне ту и тамо, у овој или у оној форми, пробијају и код неких наших људи.

Све то говори да је проблем избора командног кадра сложене природе. Он захтјева истодобну опрезност и смјелост, првостепено

ослањање на у рату опробане и у Револуцији прекаљене кадрове, али и одлучно уздизање млађих способних и даровитих официра, а у једном и у другом случају искључиво на дјелу провјерене личне квалитете и командне особине. Међутим, не треба заборавити да се баш у томе истовремено крије и једна готово неизбјежна незгода. Ствар је, наиме, у томе да само релативно мали број оних који су на нижим степенима чак и потпуно успјешно обављали командне дужности има способности и за више командне дужности. Та појава је давно уочена и позната. Клаузевиц се на њу осврнуо слиједећим ријечима:

„Никада није постојао велик и одлучан војсковођа са ограниченим духом, али је било врло много случајева да су људи на нижим положајима служили са највећим признањем, а на вишим су били испод осредњег, јер њихове духовне способности нису биле довољне“¹⁷ (подвукао Ф.Т.).

То се нарочито манифестује у рату, али исто тако и у миру, само је потребно нешто дуље вријеме да би се то код појединца утврдило. Ми из нашег рата, а и из послеријатног живота, имамо низ примјера да су неки официри били способни чак и истакнути као команданти батаљона или бригада, а кад су били уздигнути на положај команданата бригада или дивизија нису могли задовољити ни по цијену највећих напрезања.

Ова се појава објашњава законом о порасту функција. Наиме, утврђена је истина да запремина рада расте у аритметичкој, а сложеност функције и њихових односа у геометриској прогресији. А то значи да се за успјешно обављање вишег степена командовања тражи далеко већа ширина знања и погледа, далеко више стваралачке способности, организационе и сваке друге умјешности. А познато је да свега тога нема свако у једнаком опсегу. Гледана кроз ту призму ствар је прилично јасна, иако унаточ тога није нимало једноставна за рјешавање. Но, ипак одабирање кадра за више командне положаје не би требало да задаје толике бриге — под условом да се све ово има у виду и да саме старјешине, надлежне за доношење одлуке, располажу способношћу, знањем и непристрасношћу да могу свестрано и објективно оцијенити не само стварну вриједност кандидата, већ и сагледати пуну садржину, сложеност и обим одређене функције. Међутим, веће незгоде проистичу одатле што свега тога нису свијесни сви они који су, додуше, успјешно обављали одређену командну дужност, али немају услове за вишу. Они тешко могу да схвате да су на неком степену достигли границе својих могућности и због тога сматрају да имају („на основу заслуга“) иста права за напредовање са свима осталима, тј. и са оним дијелом који стварно има за то услове. На тај начин њихова лична, субјективна схватања и тежње долазе у сукоб са објективним могућностима и интересима цјелине.

Како у том погледу звуче поучно и увјерљиво ријечи које је Енгелс 1861 упутио енглеским добровољцима. Он указује и на извје-

¹⁷) О рату, стр. 110.

сне узроке таквих појава, наиме да се због „отсуства отворене и смјеле критике и претјераног ласкања“ развила „трка за капетанским, мајорским и потпуковничким чиновима“. Али се не стаје само на томе. „Сваки сматра да је потпуно способан за сваки чин који би могао добити“. То схватање Енгелс рељефно оцртава слиједећим ријечима у ироничном тону:

„А зар официри, иако су доскора били само цивили, нису сада способни капетани, мајори и пуковници? Зашто они не би могли командовати бригадом и дивизијом исто тако добро као и батаљонсм? Зашто се не би мало поиграли генерала кад су показали такав успјех у нижим чиновима?“¹⁸⁾.

Разумије се, ово је написано у другим временима и за друге прилике (иако су имале нешто заједничко с нашим), али указују — на начин да боље не могу — на вјечито актуелан проблем сукоба између ограничених индивидуалних могућности и личног несхватања тих граница, који произлази из нескромних људских претензија и сувише саможивих карактерних црта. Осим тога, у тим Енгелсовим ријечима садржана је и оцјена важности чина и положаја генерала, који у војној организацији значи толико да се не би смјело никада допустити да се рјешава под упливом било каквих других околности изузев личне вриједности за вршење тог положаја у датом моменту. Жомини је исто то изразио на слиједећи начин.

„Ако је способност врховног команданта један од најсигурнијих елемената побједи, онда је лако разумљиво да је избор генерала једно од најделикатнијих питања како науке, тако и владе. То је исто тако једно од најглавнијих питања државне војне политике“¹⁹⁾ (подвучао Ф.Т.).

Из оваквог оправданог наглашавања важности избора генерала створило се код понеких људи мишљење да је то искључиво „политичко“ питање, при чијем се рјешавању не могу узимати у обзир критерији који важе за избор осталих официра. Као да рјешавање сваког другог проблема није „политичко“ питање, веће или мање, већ према свом опсегу и важности. Таквом изолованом посматрању проблема избора генерала придонијело је и то што су по нашим старим законским прописима — по руском узору — генерали били издвојени од официрског звања, као засебна категорија. А то је било и непотребно и неоправдано, јер и генерали претстављају, и по начину стварања и школовања, и по намјењеној улози, само дио официрског звања, управо највиши домет службе официрског позива. Издвајање у посебну категорију, као што је то случај у Руској армији и, колико ми је познато, нигдје другдје (разумије се, изузев вјеројатно совјетских сателита), знак је кастинске подјеле унутар самог официрског кадра, као и посебне „бриге“ за спољње наглашавање изузетности војне „врхушке“.

¹⁸⁾ Енгелс, Изабрана војна дела I, Београд, 1953, стр. 287.

¹⁹⁾ „Преглед ратне вештине“, Београд, 1952, стр. 67.

Уствари, наглашена важност избора генерала произлази одатле што они треба да се налазе на челу здружених формациских јединица — дивизије и више — које у рату рјешавају самосталне борбене задатке на релативно већим секторима, чије извршење може одлучујуће да утиче на ток операција, па и на сам исход појединих битака. Или пак, на таквим положајима у штабовима и установама које захтевају самосталну ширу дјелатност. Према томе, за њихов избор треба да важе сви они критерији којима се треба руководити и при одабирању за уздизање кадра претходних официрских чинова, само, разумије се, у далеко већој мјери. Другим ријечима, од пресудне је важности да се избор највишег командног кадра врши од оних људи који по својим карактерним и интелектуалним особинама, по својој теориској и практичној војној спреми и по својој политичкој зрелости пружају гаранцију да су дорасли задацима који их очекују. Јер, мада се захтијева да сав официрски кадар у цјелини задовољава дужностима свога чина, ипак је нормално, и треба с тиме рачунати, да највећи број претставља просјечне људе. Међутим, треба тежити да на највише, чворне положаје, из редова огромног броја официра неизоставно дођу у сваком погледу изванредни људи, јер од њиховог рада зависи данас припрема, а сутра употреба јединица. Самим тим на њима лежи огроман дио одговорности у рјешавању судбине земље. И, због тога избор највишег командног кадра претставља једно од „најделикатнијих питања војне науке и државне политике“.

5

Опћенито узев, по важности и значају за армију, послје избора командног старјешинског кадра, долази питање штапског кадра. При томе се, дакако, мисли на сав штапски кадар, али првенствено на опћи (координациони или генералштабни). Но, треба одмах подвући да из те начелне поставке не би ваљало извући закључак да проблем штапског кадра по свом значају долази увијек и иза сваког проблема командних положаја. У таквом схватању огледало би се дубоко неразумијевање саме природе војног организма. Ради се, наиме, о томе да улога и значај штапских органа расте са степеном командовања. Или, другим ријечима, не може се поистовјетити важност нижих командних функција са значајем виших штапских функција, рецимо у команди области или генералштабу. Одатле нужност да се избору официра за највише штапске органе највећих команди, а нарочито генералштаба, посвећује изузетна пажња, јер они играју пресудну улогу у животу и изградњи армије. У томе се слажу сви војни ауторитети, а и наша пракса пружа нам не мало доказа за то. Ево како је на то питање гледао још 1793 године генерал Вашингтон на основу свог искуства из организације војске и руковођења у Америчком револуционарном рату за независност:

„Ако се код стварања војске не изврши паметан избор главних официра, и, пре свега, генералштаба, то се после никада не може исправити. Изгледа ми да је непотребно човеку из војске налагивати колико је важан Генералштаб једне армије за њен напредак“.

Хисторија познаје низ примјера који потврђују пресудан значај штаба, нарочито генералштаба. Због тога ни Жомини не изражава никакво своје гледање, већ једино констатује искуством потврђене чињенице кад каже:

„Нема сумње да ће одличан генералштаб који има у себи добре традиције бити најкориснија и најсрећнија установа. Али се мора наизгити да се у њега не увуку погрешне доктрине, јер би онда та установа могла постати фатална“⁽²⁰⁾ (курзив је мој Ф.Т.).

Важност избора официра за више штапске, нарочито генералштабне дужности, изгледа сама по себи толико очита да је можда не би требало посебно наглашавати. Примјер генералштаба бивше Југословенске војске, — а посљедице његовог састава, квалитета и метода рада су још исувише свјеже, — говори о томе најречитије, без обзира што је такво стање било само одраз опћег друштвеног и политичког стања старе Југославије. Ако сам се и поред тога позвао на неке војне ауторитете цитирајући их, онда је то једино због указивања да је тај проблем већ одавно уочен и да према томе није згорега користити то искуство.²¹⁾ Ово је потребно подвући, јер у нашој пракси понекад наилазимо на примјере и схватања у погледу распореда — чак и на више — штапске дужности за које се тешко може наћи оправдање, што говори о неразумјевању осјетљивости тог питања. Разумије се, у много случајева не може се — уза сва настојања — наћи погодан положај који би одговарао одређеним квалитетима појединог официра. Исто тако, јасно је да се „споредније“ дужности могу наћи углавном искључиво у разним штапским органима, као што је очигледно да ће увијек бити прилично знатан број таквих официра за које неће нимало бити лако рјешавати проблем распореда. Али би исто тако — и прије свега — морало бити бјелодано јасно да има штапских органа, узетих као цјелина, или пак — што је чешће — функција унутар њих, у којима се ни под коју цијену не би смјело допустити неко половично или привремено рјешење, којим се тобоже нешто „рјешава“, а уствари се отвара жариште за нове проблеме. Другим ријечима, као што функција командних положаја — нарочито виших — приликом избора кадра захтјева потпуно, складно рјешење, исто тако има и штапских дужности које по својој природи и далекосезности посљедица изискују свестрано рјешење у погледу личних квалитета оних официра којима се повјеравају.

²⁰⁾ „Преглед ратне вештине“, страна 78.

²¹⁾ Ова примједба може се односити на цио чланак, нарочито на његов први дио. Наиме, лично сам далеко више склон аргументираном изношењу властитог мишљења, него ли позивању на ауторитете и цитате. Међутим, у овом сам разматрању ипак нешто више прибјегавао том методу са циљем да се види у основним цртама проблем руковођења у његовом развиту и садашњем третирању, јер то, бесумње, намеће извјесне закључке. На то ме је понајвише понукало постојање врло разнородних личних мишљења и схватања тог проблема, која претендују да буду искључива, иако се често не заснивају ни на познавању материје ни на најсретнијем „оригиналном“ рјешењу (или ставу) које би одговарало нашим условима.

Гледан кроз ту призму, избор официра за више штабне, а нарочито генералштабне органе више је него одговоран и деликатан. На срећу, пракса је досада искристалисала и дала јасне предоцбе каква би својства требало да има један штабни официр. За такве дужности треба одабирати људе природно интелигентне и надарене, са широким опћим и војним знањима, јер, као што је рекао Ђнгелс: „*ништа се тако рђаво не одражава на рат као ниска квалификација штабних официра*“; са стваралачком маштом, али и са смислом за реалност, људе које реси поштење и храброст, који знају свој посао и воле да личним радом и залагањем дођу до резултата. Једна од првих особина штапских официра мора да буде смисао за ред, систематичност и сталност у раду и идејама. На вишим штапским дужностима не смију се трпјети, да употребим Декартове ријечи — „сметене и немирне нарави које увијек имају идеју неких нових поправки“, јер оне могу сталним компликовањем нанијети штете, које је тешко касније исправљати. Штабни официр по свом менталитету не смије бити склон рјешавању ствари на „командни начин“ и тежити да „његова буде посљедња“. Он треба да буде пун иницијативе, енергичан у проналажењу начина и средстава за најбоље могуће рјешење проблема, али увјек спреман да узме у обзир и прихвати и туђа гледишта, па макар она долазила и од млађих. Често пута су околности под којима дјелује штабни официр деликатне природе, због тога он мора да буде снажљив и пажљив у опхођењу. Скромност је не само пожељна, већ и неопходна врлина, — он не треба да тежи за славом кроз истицање свог имена; он треба да налази лично задовољство у добро обављеном послу и правилно извршеном задатку у интересу заједнице, остајући при том анониман. Све у свему, мало је људи који би имали све особине за идеалног штабног официра. То, уосталом, не треба ни очекивати. Али, у сваком случају, треба обезбиједити да се на штабним функцијама — нарочито на оним које захтијевају широк координациони рад — не нађу људи управо са супротним менталитетом и обратним карактерним особинама, који се ни за моменат не могу замислити другачије него ли у улози команданта (то, међутим, не значи да би такви људи били увијек и добри команданти, већ једино да им треба наћи такве дужности на којима њихове особине неће у толикој мјери долазити у опречност са потребним складним радом цјелине).

6

Из претходног излагања, — о изузетној улози командног, али и пресудној важности опћег штабног кадра, о неопходности посебних квалитета и својстава за командне, а посебних за штабне функције и у вези с тим о нужности досљедног вођења рачуна о тим специфичностима при опредјељивању официра за једне или друге дужности, — не треба, међутим, извући закључак да се ради о двјема сасвим засебним, одвојеним категоријама. То би било сасвим погрешно, како у теориском третирању тог питања, тако и у његовом практичном рјешавању. Штавише, суштина проблема није и не може да буде у

некој искључивости командних и штабних функција, већ управо у сагледавању њихових посебности, али и једновременој узајамној повезаности.

Другим ријечима: ако треба бити начисто са мјестом и улогом командног и штабног кадра, ако при избору командних и штабних официра треба обезбиједити да посједују посебна неопходна својства за дотичне дужности, онда исто тако треба знати да је у бити немогуће успјешно обављање било командних било штабних функција без потпуног узајамног познавања. А то се не може постићи само теориским упознавањем, већ прије свега практичним вршењем. То значи, да је и пожељно и неопходно за једног команданта да је прије тога обављао штапске функције на истој и нарочито на вишој командној инстанцији, као што је и за руководиоце (чворних) штапских функција неопходно претходно лично познавање нижих командних дужности. Ово је потребно из више разлога. Прво, руковођење — командовање и управљање — није могућно без детаљног потпуног познавања природе послова, услова и начина извршења задатака од стране потчињених команданата, односно нижих органа. Од колике је то важности најбоље се види из поставке да командант треба да сноси личну одговорност за цјелокупно стање у својој јединици, а то, другим ријечима, значи за све оно што „његови“ потчињени учине или пропусте да учине. Друго, сваки је официр као старјешина — било командант било штапски руководилац — уједно и васпитач својих потчињених, односно млађих официра. Разумије се, да би то могао у стварности и да буде, мора прије свега савршено владати материјом њиховог рада, односно садржином и техником њихових дужности. Иначе, командовање и управљање престају то да буду, губе основна обиљежја руковођења (барем — доброг!), извитоперујући се у своју супротност, у недотупаво капларисање, у празно беживотно администрирање, у сивило и бесперспективност затупљујућег бирократизма. Треће, организам армије захтијева, да сваки официр буде практично способан за што шири круг формацијских дужности, да би у свако доба могао преузети другу функцију још у миру, а нарочито по ратном распореду. Од колике је то важности, биће довољно ако споменемо да је број јединица ратне армије далеко већи, што изискује да велик број активних официра са штапских дужности преузме командовање ратним јединицама, док ће њихове функције у штабовима заузети дијелом млађи активни, а дијелом резервни официри.

Из свега досада реченог произлази да, и поред потребе да се кроз спровођење кадровске политике обезбиједи одговарајући квалитет официра за командне дужности, као и избор официра са одговарајућим својствима за штапске дужности, постоји и потреба да сви официри буду подједнако оспособљени за вршење сваке дужности. Они ће само на тај начин моћи успјешно обављати било коју повјерену дужност и само ће на тај начин бити омогућен најлакши избор официра за команданте или штапске раднике, и то на основу њихових личних својстава и склоности (могло би се чак казати и — предодрешености).

Поставља се питање на који начин постићи да сви официри (једног рода, односно за највиши кадар — једног вида) буду подједнако оспособљени за обављање сваке врсте дужности — командне и штапске? То је могуће постићи само и једино двојаким путем: прво, јединственим системом школовања, и, друго, програмом планског распоређивања официра (спровођења кроз разне дужности) ради овладавања цјелином.

Према овоме, јединствени систем школовања требао би да свима официрима подједнако пружи сва она знања која су потребна и на командним и на штапским функцијама. Према томе, за мене су неприхватљива гледишта која се ту и тамо и код нас појављују о потреби посебних школа за командни и посебних за штабни кадар. Ова схватања имају свакако својих оправдања, и дијелом потичу из сагледавања наших потреба, а дијелом из узора рјешавања тога питања у неким страним армијама. Но, треба нагласити само у неким, јер је у другим армијама прихваћено рјешење јединственог система школовања. Проблем је у сваком случају толико важан, јер непосредно утиче на припрему бојеве готовости армије, да заслужује најбрижљивије проучавање, а рјешење треба да произађе из властитих услова, нарочито: квалитета и менталитета кадрова, величине армије, услова и система мобилизације, па и самог ратног плана.

Као најизразитије примјере подвојеног школовања командног и штапског кадра треба навести енглески и француски систем. Интересантно је видјети које су разлике, у таквом систему у програмима. Француска Генералштабна школа, која има за циљ обуку штапских официра за рад у штабовима здружених и виших оперативних јединица, има у свом програму: а) основна знања — војна вјештина, облици организације и основни елементи (човјек — војна историја, психолошки и друштвени моменти, средства за акцију, војиште); б) метод резоновања — изучавање и доношење закључака; в) редакција рјешења (сваки штапски официр мора бити оспособљен за третирање и обраду војних проблема са особинама јасноће, концизности и пластичности); и г) технички рад штаба — изучавање унутрашње организације штабова и њихових дјелова, израда документације. Насупрот таквом програму Генералштабне школе, Виша школа оружаних снага, која има за задатак да припреми слушаоце за вршење командних дужности, у свом програму садржи: предавања из опће војне културе, о родовима војске и комбинованим операцијама. Свршени слушалац добија диплому „виших војних наука“, а Генералштабне школе „дипломиран за штаб“.²²⁾ Чини ми се да већ сама ова подјела програмских задатака говори о неприкладности примјене неке такве подјеле у нашим условима, гдје је очито да читавом нашем кадру треба кроз школе дати барем минимум, односно што је могуће више знања из свих ових области.

²²⁾ Све ово према изворном материјалу из 1948 године, колико сам упознат није се — бар битно — мијењало.

Американци имају мјешовит, али у суштини јединствен систем школовања који се огледа у јединственој Командној и генералштабној академији („The Command and General Staff College“) на трећем степену школовања као и Националној ратној академији („National War College“) на петом степену, која школује официре за командне и штапске дужности виших састава (армија, група, ратишта). Међутим, прије ових степена, паралелно са стручним школама родова и струка, имају и специјалне школе у виду краћих курсева за поједине штапске дјелатности (напримјер: обавјештајни, информативни, курсеви језика, административно-персонални, итд.), а на четвртном степену имају Штабну академију оружаних снага („Armed Forces Staff College“) за сва три вида оружаних снага (копнених, поморских и ваздухопловних) ради усклађивања комбинованих операција.

Да се не би задржавали на даљем изношењу примјера, бит ће довољно споменути да код мањих армија углавном преовлађује јединствени систем школовања командног и штабног кадра, јер то више одговара њиховим условима.

Мисао о евентуалном посебном образовању нашег кадра за штапске функције никла је, свакако, на основу наглашене потребе за већом штапском културом и тежње да се она рјешава нечим сличним генералштабном кадру. Али, зар се код нас у исто толикој мјери — ако не и више — не осјећа потреба за већим квалитетом опћег руковођења и конкретније командовање? А да се то питање не може рјешавати одвојено, мислим да произлази из свега оног што је речено. Осим тога, кад је ријеч о образовању неке врсте генералштабног кадра, онда не треба заборавити да оно обавезно укључује и овладавање командним, а не само штапским пословима. Као примјер навешћу изобразбу генералштабних официра њемачке војске, у којој је том питању поклањана највећа пажња и чијој би се војностручној, техничкој спреми, тешко имало много шта приговорити. Генералштабна изобразба њемачких официра састојала се из двогодишњег школовања у Ратној академији и једногодишњег практичног командовања јединицама свих родова војске (обично дивизијским), као и рада у штабовима (дивизије), са циљем оспособљавања за командовање ојачаном дивизијом и на завршетку обрадом армиског корпуса. Према томе, овдје се више радило о методу селекције официра за најважније и командне и штапске функције него ли о посебном образовању.

Пледирајући за јединствени систем школовања командног и штабног кадра, не само да не отклањам, већ напротив, и подразумевам потребу образовања краткорочних курсева — у трајању од једног до шест мјесеци, највише — намијењених за давање допунског знања било командном било одређеном штапском кадру. Основно је, међутим, да сав кадар добије исто образовање из разлога о којима смо говорили, а зависи од природне надарености и личних особина, с једне стране, и, с друге, од потреба службе, да ли ће у развоју претежно поћи командним или штапским путем.

Програм планског распоређивања официра кроз службу тијесно је повезан са програмом школовања. Штавише, треба да произлази из самог система школовања. Он би морао бити такав да једног официра постепено плански спроведе кроз све оне дужности које ће му омогућити да стекне једно заокружено цјеловито знање и самим тим га оспособити за ону функцију која му се намјерава повјерити на основу потребе службе и личне предиспонираности. Какав би тај програм планског распоређивања требао да буде то захтјева посебну студију, због тога ћу се ограничити само на један-два примјера. Ако смо оцијенили, рецимо, да један командант пука има све услове да буде командант дивизије, онда би требало, прије него што се постави на ту дужност, да проведе најмање годину-двје на дужности начелника штаба дивизије или начелника оперативног одјељења корпуса и исто толико на дужности помоћника команданта дивизије за позадину. На тим дужностима и кроз то вријеме он би се практично упознао са радом свих штапских органа, као и са материјалним пословањем које ће нам храматити све дотле док команданти на овај начин њиме не овладају. Осим тога, он би стекао искуство и овладао методом и стилем рада у вишем штабу и тако у сваком погледу сазрио за преузимање дужности команданта дивизије. Исти метод може се примјенити и за припрему официра за кључне штапске функције у вишим штабовима, и нарочито за генералштаб. Разумије се, примјеном таквог метода ријеђе бисмо долазили у ситуацију потребе смјењивања кадра, јер би унапријед био обезбијеђен квалитет не само кроз избор личности, већ и кроз планску припрему.

Осим већ поменутог, треба посебно нагласити да је такав систем школовања и такав програм планског распореда једно од најефикаснијих средстава за сузбијање бирократских појава. Наиме, армиски организам, са својом јако наглашеном хијерархском субординацијом и централизмом, ионако је сам по себи погодно тло за ницање и одржавање бирократизма, а ако се још к томе кроз систем школовања извјесни кадрови просто предодређују за командне, а извјесни за штапске дужности и у пракси претежно остављају на њима, онда није сасвим „ненормално“ да долази до појаве бирократске зачурености, чак и код људи који томе иначе нијесу склони.

У нашим досадашњим условима програм планског распоређивања није био могућ. За то има више разлога који су на први поглед уочљиви. Прелаз армије из ратног стања у једно које је било — мада не ратно — ипак све друго само не мирнодопско, брзи развој, стално превирање и велике организациске промјене, потреба школовања свега кадра и са свим тим и другим у вези неизбјежне сталне и брзе промјене у служби кадрова — све то није допуштало, не само неки такав програм, него ни минимум потребне сталности у служби кадрова. Данас је, међутим, ситуација измијењена. Данас се већ може не само помишљати и говорити о таквом плану, него и сам живот намеће захтјеве у том правцу. Проблем ће требати рјешавати кроз доношење оквирних програма планског распоређивања, али прије свега кроз схватање и дјелатност старјешина који на овај или онај начин учествују у рјешавању овог питања.

Но, и кад се усвоји одговарајући систем школовања и план распореда кадра, и када се изврши — у датом моменту — најбољи могући избор командних и штабних официра, у руковођењу се не могу постићи потпуни и жељени успеси, ако се у раду не примјењује добар метод. Због тога је од необичне важности да сав старјешински, а у првом реду руководећи командни и штабни кадар, усвоји метод научног руковођења. Да би проблем био јаснији, потребно је барем у кратким цртама осврнути се и на остале методе, који се, мада се нигдје не признају као владајуће концепције, ипак појављују као резултат личног стила руковођења.

1) *Конвенционално или традиционално руковођење* је онај метод руковођења које се у потпуности заснива само на обичајима и традицијама из прошлости. Оно се расплињава у развоју догађаја, без моћи њиховог предвиђања и утицаја на њих прије но што су настали.

2) У конвенционални тип руковођења неки убрајају и *метод а приори*, односно како га Бешлајн зове „на срећу“. Међутим, овај метод је боље издвојити као засебац, јер се он редовно не ослања ни на традицију. То уствари и није метод руковођења, јер он полази само од субјективних оцјена, од тога како се проблеми одражавају у глави дотичног „руководиоца“, не водећи много рачуна о узроцима и посљедицама; ствари се рјешавају и одлуке доносе без теориског размисљања и анализе искустава, на срећу, потезом пера, „од ока“. Овај метод примјењују (понајчешће несвјесно) обично сувише самоувјерене и саможиве личности, а разумије се да је толико штетан и армији тако стран да га ни по какву цијену не треба толерисати.

3) *Систематско руковођење* је метод који настоји да прошири границе личног искуства тиме што рјешава проблеме на начин који су други са успјехом употријебили у „истим“ или „сличним“ околностима. Како су, на срећу или несрећу, околности само на изглед „исте“, то и овај метод не доноси жељених резултата.

4) *Метод теориског размисљања* има предност у привлачности и љепоти логичног расуђивања. Али се у пракси — помало — треба чувати закључака који су плод искључиво теориских — па макар и изванредних — проучавања. Јер, старо је искуство да је оно што је понекад теориски оправдано у пракси — непотребно или неподесно.

5) Према томе, преостаје *метод научног руковођења* који на основу теориског расуђивања и брижљивог испитивања материјалне основе и стечених искустава, логичног испитивања и анализе свих момената, омогућава рашчишћавање проблема и предвиђање кретања догађаја. Овај метод захтијева да се тек на основу такве свестране обраде доноси план и одлука и контролише њена исправност на дјелу.

Овај метод захтијева од команданта да код постављања сваког задатка, или тражења било каквог рјешења или доношења ма какве одлуке: сагледа зашто је и да ли је то заиста нужно, тј. има ли прак-

тичног и теориског оправдања и каквим ће посљедицама уродити, односно како ће се одразити на даљи ток развика, да ли обезбијеђује на најбољи и најлаганији начин жељене резултате? Он мора добро оцијенити располаже ли материјалним и субјективним факторима неопходним за остварење циља и последице свега издати наређења на кратак, јасан и логичан начин у коме ће изложити своју замисао и прецизирати тко и шта треба да изврши, с ким у сарадњи и каквим средствима, гдје по простору и кад по времену. Кад је то учинио, треба да надгледа извршење, али не да омета рад потчињених непотребним мијешањем. Ништа није тако непожељно него још у процесу спровођења или касније често мијењање својих ставова, и нарочито већ издатих наређења. То само по себи показује да није примијењен правилан метод.

Од штабног официра овај метод захтијева велику опћу и штабну културу и безусловну систематичност и ред у стилу рада. Кад је примио задатак, он мора од самог почетка примијенити план и неотступно се придржавати извјесног редосљеда. Он треба (1) да разјасни све неизвјесности; да буде начисто са датим условима, нарочито да ли се у тражењу рјешења мора држати (и у којој мјери) наређења и директива (ако их је добио) или до њега мора доћи самостално у процесу рада. На основу тога треба да сачини (2) план рада — штаму је све потребно (који подаци, итд.), с којим органима и у којој фази треба да се савјетује или добије сагласност, мјесто и вријеме извршења по дјеловима и у цјелини. Послије тога долази (3) прикупљање материјала и истраживање — у духу изложених начела — материјалних чињеница и теориског оправдања. Притом треба да самоиницијативно проникне у све поре проблема, да се не ограничи само на указано, већ да проучи све оно што може придонијети бољем разумјевању, да се обавезно консултује са свима органима чији је сектор у питању или који могу да му помогну, — најбоље личним контактом, али за све важније и далекосежније студије треба тражити писмена мишљења. И, на крају, (4) долази разматрање и анализа проблема у свијетлу утврђених објективних чињеница (из теорије и праксе) и приједлог рјешења изложен на јасан и недвосмислен начин.

Као што се види, ово је најтежи метод, јер изискује највише знања, система и напора, — а тиме се и тумачи зашто се не примјењује у довољној мјери, — али истовремено и једино правилан. Искуство је доказало да не може бити доброг руководиоца ни доброг руковођења — у дословном смислу тих ријечи — на било ком степену командовања, или у било ком сектору штабног рада, без примјене таквог, тј. научног метода руковођења.