

Мр Милутин Цупара, пуковник

*На војно одлучивање утичу разноврсни чиниоци, од којих су многи веома променљиви. У постојећој теорији војног одлучивања донекле су разрађени структура и надлежност у поступку доношења одлука, али сложеност тог процеса с аспекта логичке и рационалне заснованости још увек није довољно научно разјашњена.*

*Аутор указује на чињеницу да је одлучивање превасходно мисаона активност, заснована на правилима логичког мишљења, и да је одлука резултат те активности. Примена логичких метода у поступку доношења одлуке је нужност и чини полазну основу за рационално одлучивање. Основна функција њихове примене јесте утврђивање релевантних показатеља који омогућавају компарацију различитих решења приликом изналажења општималне варијанте за ангажовање расположивих снага у строго одређеним борбеним условима.*

## Увод

Чињеница да су борбена дејства изузетно сложена (углавном офанзивна) и да значајно зависе од услова, који се нагло мењају током њиховог извођења, указује на сложеност процеса одлучивања. Доносилац одлуке, према овлашћењима, има право да одлучује о битним питањима везаним за његову функционалну дужност. Одлука је резултат сложеног процеса рада. У војном одлучивању доносе је команде јединица и установа, које имају различиту организацијско-формацијску структуру, прилагођену задацима које обављају. Заједничко им је то да одлуку доноси појединац, уз консултовање стручних органа, као и методологија процеса одлучивања. Током оформљивања садржаја одлуке одвија се, неминовно, и процес рационалног и логичког расуђивања, при чему се уочавају предности и недостаци сваког понуђеног решења. Управо тај процес целокупне мисаоне активности није довољно разматран у теорији војног одлучивања. Међутим, чињеница је да су поступак доношења одлуке и надлежност формацијских (стручних) органа у војној организацији научно засновани. Уочљива је сложеност организовања тог процеса, поготову структурна и функционална сложеност чинилаца који условљавају такав процес. Међутим, сложеност процеса одлучивања треба сагледати и кроз сло-

женост мисаоног процеса који се нужно одвија. То је у одлучивању стваралачки процес у којем се, на основу логичких поступака, закључака, асоцијација, аналогија и прогнозирања, уз коришћење историјских искустава, сагледавају проблеми и траже рационална решења. У вези с тим, може се претпоставити да ће одлука бити квалитетнија ако се у неопходној мери користе сазнања о методама логичког мишљења.

Основна функција логичког мишљења у процесу одлучивања јесте утврђивање релевантних показатеља (теоријски и практично заснованих) на којима би се темељила одлука (мисаона активност је веома сложена, динамична, условљена бројним мерљивим, али и немерљивим чиниоцима). Дакле, утемељење квалитетне одлуке превасходно је у рационалној сфери личности као извору сазнања. Доносилац одлуке изводи закључке на основу своје способности мишљења а као премисе у закључивању користи могуће варијанте решења. Процес правилног мишљења као предмета логики, у основи, резултат је рационалног. Условљен је познавањем тог процеса и реалном способношћу доносиоца одлуке да примени методе логичког мишљења.

---

### ***Мисаони процеси при одлучивању***

---

У поступку војног одлучивања незаменљиву функцију има мишљење сваког појединца који учествује у доношењу одлуке. Без мишљења се не би могли сазнати релевантни чиниоци и њихова квантитативна и квалитативна својства, па се не би могло доћи до рационалног решења – оптималне одлуке. Интелектуална (мисаона) делатност команданта и чланова команде, у свим приликама а посебно при доношењу одлука, веома је значајна. Само се правилним и комплексним мишљењем током одлучивања може досегнути највиши сазнајни ниво у функцији решавања сваког борбеног задатка. На основу процеса осета и опажаја може се у великој мери поуздано одредити ситуација на ратишту а мишљењем се сазнају појаве које нису непосредно (директно) перцептивне или се доводе у међузависност манифестације између појава. Приликом решавања проблема човек у мисаоном процесу користи постојећа знања и на основу њих долази до нових сазнања.

Доносилац одлуке у процесу сазнавања конкретних услова и чинилаца борбених и других дејстава на основу мишљења уопштава поједине, често „разбацане“ чиниоце и услове и ствара целовиту слику о одређеној појави. Дакле, мишљење обезбеђује команданту и члановима команде да непосредније сазнају околности у којима се изводе борбена дејства. Поред тога, мишљење им омогућује да открију суштину, узајамну повезаност и законитост онога што се дешава на бојном пољу.

Будући да је мисаона делатност командног састава претпоставка за успешно доношење одлуке, као и за командовање јединицама у це-

лини, неопходно је да сви чланови поседују извесне интелектуалне квалитете. Да би се избегла инертност мишљења треба да се развија еластичност интелигенције.<sup>1</sup> Такав приступ одлучивању води у стваралаштво приликом решавања практичних задатака. Једино интелигенција омогућава учесницима одлучивања да правилно анализирају сложене догађаје и предвиђају њихов ток и чиниоце који могу повољно да утичу на решавање задатка или да га отежавају. Од изузетног значаја је и ширина интелигенције, односно способност да се мишљењем што потпуније одрази и „контролише“ интегралност појаве. Такође, за доносиоца одлуке и његове органе неопходно је да поседују развијено, усмерено, симултано и брзо мишљење.<sup>2</sup> Комплексност мишљења требало би да буде развијена тако да се доносиоци одлуке не оптерећују током мисаоне операције, већ да се она одвија сама по себи приликом решавања било којег конкретног задатка.

### ***Основне етапе поступка доношења одлуке***

Основна претпоставка за успешно обављање сваког задатка у борбеним дејствима јесте квалитетна одлука, тј. одлука на основу које се доследно користе сопствени потенцијали а непријатељу отежава реализација циљева и потпуније коришћење могућности. Повећани су захтеви за доношење квалитетних, односно оптималних одлука, које се тешко спроводе јер за то нема времена. Због тога последице обављања задатка могу да буду чак и кобне, што је познато из историје досадашњих ратова. На пример, то потврђује и следећа мисао: „У рату нема проба на којима се може најпре одиграти неправилно а онда правилно. У рату нема рукописа, који се могу поцепати па поново написати. Овде се све пише крвљу...“<sup>3</sup> Наиме, у ратној ситуацији постоји мноштво чинилаца и изузетно разноврсних информација. Схватање добијеног задатка, одређивање мера које се морају предузети без одлагања, закључивање о ситуацији и, најзад, доношење одлуке само су део непрекидне делатности доносиоца одлуке и његових органа током командовања.

Поступак доношења одлука је континуиран. Регулисан је одговарајућим правилима оружаних снага, а зависи и од специфичности појединих команди. Те специфичности, које се односе на намену јединица и различите критеријуме који се сматрају ваљаним за конкретан

<sup>1</sup> Под еластичношћу интелигенције подразумева се избегавање шаблона и умеће да се исти проблем решава с различитих позиција, као и изналажење разноврсних али прихватљивих решења.

<sup>2</sup> О развијености, усмерености и брзини мишљења опширније у: В. Д. Рјабчук, В. И. Ковалов, *Психологија командантовог одлучивања* (превод), ВИЗ, Београд, 1979, стр. 104–105.

<sup>3</sup> К. Симонов, *Војници се не рађају* (према раду: Д. А. Иванов и други, *Основи управљенија војскама в боју*, „Воениздат“, МО СССР Москва, 1977, стр. 41.

процес одлучивања, утицали су и на различит приступ приликом доношења одлуке.

У *Упутству за рад команди – штабова*,<sup>4</sup> као и другим упутствима и борбеним правилима којима се регулишу основне поставке употребе јединица предвиђени су рад и поступак команди у току припрема и организовања борбених дејстава. У одговарајућем поглављу обухваћен је и поступак доношења одлука, прилагођен специфичностима намене појединих борбених састава.

Садржај процеса одлучивања може се разматрати према разноврсним критеријумима, на пример: системског устројства, поступности у изналажењу оптималног решења и садржају рада. Постоје и други критеријуми, но у војном одлучивању најчешћа је пракса да се о процесу одлучивања говори са становишта критеријума садржаја рада. Елементи поступка одлучивања разликују се, донекле, зависно од садржаја, али у основи обухватају следеће основне етапе:

- проучавање и схватање задатка,
- формирање и саопштавање основне замисли,
- процену ситуације,
- припрему и подношење предлога,
- доношење и саопштавање одлуке.

На основу потпуне анализе тих елемената могу се уочити активности које чине део поступка припреме одлуке и непосредног доношења одлуке.

Активности у поступку припреме треба, пре свега, да омогуће доносиоцу избор најприхватљивије варијанте. То су стручни послови у којим учествује више лица, при чему је неопходно да се нагласи велики значај сваког учесника, који треба да аргументују своје ставове – предлоге, који битно утичу на избор варијанте одлуке. Током припремања одлуке непосредно се усаглашавају сви значајни (утицајни) чиниоци. На основу њихове свестране анализе формулишу се захтеви који треба да се испуне да би било рационално доношење одлуке. У ствари, све је то у функцији препоруке доносиоцу одлуке за избор конкретне варијанте.

Непосредно доношење одлуке је лично опредељење доносиоца за конкретну варијанту, што је у његовој сталној надлежности. При томе се мора узимати у обзир следеће<sup>5</sup>: 1) да је одлучивање непрекидан процес; 2) да свака одлука мора да буде у континуитету са претходном одлуком; 3) да свака одлука мора да буде компатибилна са сродним одлукама донесеним на вишем нивоу и могућим одлукама које ће се донети на нижем нивоу хијерархије командовања. Непосредно доношење одлуке је, дакле, мисаона активност у којој доносилац одлуке, на основу понуђених предлога, самостално бира конкрет-

<sup>4</sup> *Упутство за рад команди – штабова* (нацрт), ЦВВШ ЈНА, Београд, 1983, стр. 49–63.

<sup>5</sup> М. Стојиљковић, *Процес доношења одлука*, ВИЗ, Београд, 1975, стр. 95.

ну варијанту као најповољнију. На такав поступак командант – доносилац одлуке, има законско право, које је условљено војном субординацијом. Јер, за исход сваког борбеног задатка командант има највећу правну и моралну одговорност.

## Проучавање и схватање задатка

У току припреме одлуке, проучавање и схватање задатка је почетна фаза, у којој доносилац одлуке долази до јасних сазнања о: циљу дејства, идеји маневра претпостављеног, месту и улози сопствене јединице у оквиру јединице вишег нивоа, задатку сопствене јединице, утицају подршке претпостављене команде, дејству суседа, условима у којима се обавља задатак и мерама које треба одмах предузети.

Проучавање и схватање задатка може да буде тимско, уз учешће командантових најближих сарадника, што може да допринесе бржем и квалитетнијем доношењу одлуке. „То је фаза у којој командант настоји да сву своју перцепцију и перцепцију штаба усмери ка сагледавању ситуације у светлости предстојећег борбеног задатка<sup>6</sup>“. У логичком континуитету, кроз проучавање и схватање задатка, доносилац одлуке процењује и ситуацију, али је та процена скраћена (сужена). Користећи информације које је поседовао пре пријема задатка, као и информације које добија кроз задатак, командант оформљује и саопштава основну замисао.

## Оформљење и саопштавање основне замисли

Тешко је направити оштру границу између фазе проучавања и схватања задатка и оформљења основне замисли, која произилази из проученог задатка. Интерпретација основне замисли условљена је схватањем задатка. Уколико је задатак схваћен, створена је реална претпоставка да се правилно формулише основна замисао, која начелно садржи: вид и циљ дејства, тежиште, облик маневра, основно груписање снага, подршку, поделу задатка на етапе или фазе, начин дејства и готовост.

У теорији ратне вештине још увек није задовољавајуће дефинисана основна замисао. У *Упутству за рад команди – штабова*<sup>7</sup> наглашена је разлика између основне замисли и идејног дела одлуке, али није дат одговор на питање шта је, у ствари, основна замисао. У поступку доношења одлуке може се запазити да основна замисао прет-

<sup>6</sup> Исто, стр. 110.

<sup>7</sup> „Основна замисао се разликује од идејног дела одлуке (4. тачка заповести) зато што је она усмеравајућа за органе команде и у току процене може доћи до њене делимичне измене, док је идејни део одлуке дефинисан став команданта за извршење добијеног задатка“ (*Упутство за рад команди – штабова*, исто, стр. 58).

ходи идејном делу одлуке, да се оформљује у току и саопштава после проученог и схваћеног задатка. У њој је сажета идеја о могућој употреби снага, па може након процене да претрпи извесне измене, уколико се на основу анализе релевантних чинилаца утврди да почетна замисао није прихватљива за реализацију постављеног задатка. Након процене и поднесених предлога, основна замисао се трансформисе у идејни део одлуке у форми у којој је саопштена или уз мање корекције.

---

## Процена ситуације

---

Процена ситуације је мисаона активност у оквиру које се анализирају сви елементи (чиниоци ситуације) од којих зависи обављање задатка. То је непрекидни процес, који се одвија пре, у току и после добијања борбеног задатка. Дакле, то није активност која се одвија само током одлучивања, већ је то перманентан процес, који је редовно у функцији остваривања општих циљева. То што се процена ситуације реализује у једном посебно комплексном облику и хронолошки у процесу одлучивања само је конкретизација процене за одређени задатак добијен од команданта вишег нивоа. У њој се анализирају сви чиниоци значајни за обављање одређеног задатка.<sup>8</sup> Сврха процене ситуације јесте добијање одговора на питања шта, ко, када и како треба да обави. Уколико се дође до рационалног одговора на та питања може да се говори о квалитетној процени ситуације.

---

## Припрема и подношење предлога

---

Постоје мишљења да су органи команде (штаба) само стручни органи доносиоца одлуке у вези с припремом и употребом родовских и специјализованих јединица. Такво схватање је само делимично тачно. Органи команде (штабова), поред тога што су носиоци стручног дела послова, саветници су доносиоца одлуке за процену свих (објективних и субјективних) чинилаца значајних за одлучивање. Они цене сопствене и противникове родовске и специјализоване јединице у вези са карактеристикама простора и времена, и борбеним карактеристикама наоружања и ратне опреме, и на основу тога изводе најбитније закључке за одлуку. Дакле, у припреми одлуке постоји више субјеката који подносе одговарајуће предлоге доносиоцу одлуке у вези с питањима из своје струке и надлежности. Како и на који начин ће се предлози саопштити (износити) зависи, пре свега, од проблема који се решавају, нивоа одлучивања, захтева доносиоца одлуке, облика ра-

---

<sup>8</sup> Према важећим правилима, процена ситуације може да се реализује једном од следећих метода процене: процена по елементима ситуације, процена по елементима одлуке, комплексно (повезивањем елемената) и процена по најважнијим проблемима.

да који команда (штаб) примењује при одлучивању и од неких других услова. У пракси се често догађа да начелник штаба унапред, ради оперативнијег рада, одређује форму и трајање подношења предлога. Доносилац одлуке има неотуђиво право да прихвати или не прихвати неки предлог, али такво право подразумева и одређену одговорност.

## Доношење и саопштавање одлуке

На основу закључака из процене ситуације и предлога, доносилац одлуке оформљује и саопштава одлуку. Доношење одлуке не значи тренутак када се она саопшти усмено или у писаној форми. То је само формално-правно гледање на акт доношења одлуке. Делујући сагласно околностима које намећу објективни и субјективни чиниоци, доносилац одлуке, кроз праћење ситуације веома често непосредно утиче на формирање варијаната одлуке. Он је, дакле, непосредан учесник у припреми одлуке и још у том периоду уочава елементе који му олакшавају њено формулисање. На тај начин, акт доношења одлуке своди се на избор најцелисходније варијанте. Донета одлука је основа за командовање и снагу закона добија тек када се пренесе извршиоцима. Оформљење одлуке значи графичко и текстуално изражавање њеног садржаја у предвиђеним борбеним документима, најчешће заповестима и директивама, што је условљено потребом за праћењем тока дејства и командовањем потчињеним саставима.

Одлука се потчињенима саопштава усмено или у писаној форми. Њен садржај<sup>9</sup> се, начелно, регулише одговарајућим правилима, што зависи и од конкретних услова у којим се доноси одлука. С обзиром на то да од одлуке умногоме зависи успех у обављању постављеног задатка, неопходно је: 1) да се садржајем одлуке обезбеди реализација идеје њеног доносиоца; 2) да у одлуци буду у потпуности изражене објективне законитости вођења борбених дејстава, и 3) да одлука буде правовремена, потпуна, јасна и кратка. Дакле, у савременим борбеним дејствима одлучивање се у различитим условима, специфичним за сваку ситуацију. Због тога је неопходно осавременавање поступка припреме и доношења одлуке применом научних метода, да би одлука била сврсисходна, спроводљива и правовремена.

## Могућност примене посебних научних метода

Посебне научне методе, због њихових особености, успешно се примењују у разноврсним областима друштвених делатности за реша-

<sup>9</sup> Према *Упутству за рад команди – штабова*, одлука садржи: идејни део одлуке; задатке и ојачања потчињених јединица; састав и податке јединица подршке; састав и задатке резерви; састав и задатке јединица и других снага на ПЗТ; снаге и задатке јединица за ПОБ, ПДБ, ПВО; организацију обезбеђења борбених дејстава и организацију командовања и везе (исто, стр. 61).

вање теоријских и практичних проблема. Наиме, оне чине базни методолошки оквир за развој како друштвених, тако и природних наука. Такође, оне се широко примењују, чак су и неизбежне, у оперативном раду и истраживању различитих проблема из области оружане борбе. Без обзира на то да ли се користе ради научног сазнања или ради решавања практичних, односно оперативних проблема, будући да су засноване на правилима логичког мишљења, често се називају методама научног мишљења или логичким методама. Посебне су због тога што ниједна од њих није довољна за целовито сазнавање било којег проблема истраживања. У борбеној ситуацији, нарочито у току доношења одлука, веома је важно да се обезбеди висока ефикасност мисаоних активности учесника одлучивања.

Проучавање и схватање задатка, пре свега, мисаони је процес у којем се схвата суштина предстојећих активности, уочавају односи, везе и супротности између услова борбене ситуације и непријатељских и сопствених ангажованих снага. У оквиру тих активности неопходна је примена јединственог логичког аналитичко-синтетичког метода. Зависно од сложености задатка, могу се применити и остале посебне научне методе (индуктивно-дедуктивна, апстракција, генерализација, класификација итд.). Њихова примена условљена је значајем предстојећег задатка. Јер, правилно схватање задатка омогућава јасније усмеравање рада свих органа на доношење одлуке и предузимање свих неопходних мера и поступака у функцији његовог успешног обављања.

Садржај припреме и саопштавање основне замисли у пракси су формализовани, а да би основна замисао стварно била смерница за рад потчињених мора да буде коректно логички заснована. У поставци и коришћењу основне замисли у процесу одлучивања грешка се може направити у априорном прихватању њеног садржаја. Уз потпуно уважавање ауторитета, способности и тежње команданта у вези с предстојећим задатком, чланови команде (штаба) требало би да имају критички однос према садржају основне замисли, нарочито због тога што није заснована на детаљној процени ситуације (која тек следи). Стога је неопходно да се поставке у основној замисли што реалније анализирају и доведу у конкретну везу са ситуацијом. Јер, само се на тај начин може утврдити њихова сврсисходност. Тај захтев може да се реализује применом посебних (логичких) метода. Дакле, у процесу заснивања основне замисли неопходна је примена скоро свих посебних научних метода (аналитичко-синтетичког, индуктивно-дедуктивног, апстракције, конкретизације, генерализације, специјализације, класификације и дефиниције). У току саопштавања основне замисли тежиште је на примени метода дефиниције.

Процена ситуације једна је од најкреативнијих фаза процеса одлучивања. У њој се сагледавају, анализирају и процењују сви чиниоци

значајни за реализацију постављеног задатка. Да би се реалније уочила квантитативно-квалитативна својства непријатељевих и сопствених снага, при чему се сваком елементу ситуације процењују место и значај у оквиру целине при обављању добијеног задатка, могуће је применити јединствени аналитичко-синтетички метод. Исто тако, тим методом се откривају елементи простора и времена који су значајни за обављање задатка. И при утврђивању могућих варијаната ангажовања снага и начина обављања задатка неопходно је коришћење аналитичко-синтетичког метода. На тај начин се онемогућава како парцијалан и непотпун, тако и превише уопштен приступ у раду органа команде на процени ситуације. Утврђивање вредности и функције релевантних чинилаца у процени ситуације омогућавају методи закључивања (индукција и дедукција).

Коришћењем метода дефиниције најнепосредније се схвата суштина појмова – појава, при чему долази и до њиховог разграничења у сложенем сплету околности у пракси оружане борбе. Апстракцијом се издвајају битна од небитних својстава чинилаца, да би се на битна својства обратила већа пажња у анализи њиховог утицаја на ток обављања задатака. Метод конкретизације, као мисаони процес супротан апстракцији, омогућава повезивање општих својстава битних чинилаца са посебним и појединачним својствима ради стварања јединственог мозаика борбене ситуације. Процена ситуације обухвата процену властитих снага, непријатеља, простора и времена. Због тога је неопходно да се методом класификације одреде место и значај сваког тог чиниоца. Генерализацијом се сазнају општа својства чинилаца на основу посебних и појединачних својстава. Тај процес уопштавања у процени ситуације изузетно је значајан. Специјализацијом, као процесом супротним генерализацији, сазнају се битне особености појединачних чинилаца на основу општих особености.

Припрема и подношење предлога су активности органа команде (штаба) којима се, након процене ситуације, конкретизују могуће варијанте одлуке (варијанте решења задатка). У суштини, та активност има индуктиван карактер. Од посебних научних метода, аналитичко-синтетичким и индуктивно-дедуктивним методом најпотпуније се доказују узрочно-последичне везе између елемената борбеног распореда и поступака при обављању задатка, уз уважавање могућих решења и поступака противника. Основни метод који се примењује у току подношења предлога стручних органа команданту јесте дефиниција. Да би командант (руководилац), на основу добијених предлога, могао да донесе одлуку потребно је, такође, да користи постојеће научне методе. Ако су органи команде који учествују у процесу одлучивања у припреми предлога били методолошки доследни, тада доносилац одлуке, коришћењем посебних научних и компаративног метода, утврђује њихову реалност и доводи их у међузависност на најопшти-

јем нивоу. То се може постићи коришћењем индуктивног и компаративног метода, јер се логичком везом између појединачних предлога и поређењем разноврсних варијаната решења задатка може доћи до најприхватљивије варијанте одлуке.

## ***Начин примене посебних научних метода***

Применом логичких метода у процесу одлучивања могу се обезбедити жељени резултати само уколико се њихово коришћење заснива на познавању законитости и принципа који владају у борбеним дејствима. Важно је утврдити шта се при доношењу одлуке може очекивати од командног састава, на основу искуства, интуиције и талента појединаца, а шта од кориштених метода и техника у поступку тражења најприхватљивијег решења. Будући да та проблематика није једноставна, приликом њеног решавања не сме се ићи у крајност, поготову када је реч о могућностима логичких метода.

## **Аналитичко-синтетички метод**

Аналитичко-синтетички метод је јединствен мисаони процес и посебан (логички) метод. Сваки логички мисаони процес почиње анализом,<sup>10</sup> али се са њом не завршава, јер се стваралачка мисаона активност, у коначном, завршава синтезом.<sup>11</sup>

Сваки борбени задатак се решава на особен начин, без обзира на њихову привидну сличност, нарочито у оквиру истог вида борбених дејстава. Доносилац одлуке добијени задатак редовно, мисаоном активношћу, разматра на основу анализе следећих чинилаца: непријатељ, сопствене снаге, простор и време. Њиховом конкретнијом анализом откривају се детаљније појединачни сегменти и елементи и њихова међузависност. После анализе (мисаоно рашчлањавање), која је неопходна за дубље сазнавање појаве, потребно је мисаоно објединити саставне делове да би се успоставила целина, која је рашчлањена, тј. да би се сагледала, путем синтезе, на вишем нивоу сазнања. Доносилац одлуке, кориштењем и других научних метода, пре свега метода компарације, тј. на основу поређења могућности и вероватних поступака противника са могућностима и поступцима сопствених снага, оформљује основну замисао, коју саопштава органима команде примењујући метод дефиниције.

<sup>10</sup> Анализа је „... (1) мисаоно теоријско и практично растављање сваког сложеног предмета сазнања на његове чиниоце или на саставне делове, моменте или аспекте, (2) анализа је растављање општег на посебне моменте и (3) растављање целине на делове“ (др Богдан Шешић, *Основи методологије друштвених наука*, „Научна књига“, Београд, 1974, стр. 70).

<sup>11</sup> Под синтезом се подразумева супротан мисаони поступак од анализе у којем се сазнаје целина на основу знања о деловима.

Током процене ситуације, користећи аналитичко-синтетички метод, органи команде рационалније схватају утицаје појединих чинилаца борбене ситуације. Јер, под анализом тих чинилаца подразумева се сазнавање њихове вредности која је актуелна у датом тренутку, односно која утиче на обим и начин реализације конкретног задатка. Прикупљање, обрада и анализа података у току процене ситуације не могу се реализовати уколико се не примени аналитичко-синтетички метод. Управо вредност тих података највише зависи од примењених метода логичког мишљења. Поред тога, будући да је уочавање и решавање супротности једна од основних претпоставки квалитетне процене ситуације, аналитичко-синтетички метод је и у решавању тог проблема значајан због тога што се, у највећој мери, помоћу анализе уочавају, а помоћу синтезе разрешавају супротности. У анализи предности и недостатака предложених варијаната одлуке нужна је мисаона активност органа команди да би се уопште могли одредити за или против одређене варијанте. Дакле, аналитичко-синтетички метод омогућава да се аргументовано предложи (односно прихвати) одређена варијанта, иако ниједна варијанта одлуке која се предлаже (разматра) није идеална, већ садржи и предности, и недостатке. При коначном избору варијанте основно је да се одабере она која има мање недостатака, односно више предности. То није лако, као што није лако одредити ни све битне чиниоце и утицаје. Синтезом предлога које органи команде подносе претпостављеном (доносилац одлуке) стварају се услови за избор најповољније одлуке.

## Индуктивно-дедуктивни метод

Да би се сазнало шта чини целину предстојећег борбеног задатка неопходно је да се појава у процесу доношења одлуке мисаоно-теоријски растави на основне елементе (чиниоце), што се остварује анализом. У мисаоном поступку управо је нужна анализа да би се могло дедуковати, односно да би се извео закључак дедуктивним путем. Дакле, у процесу дедуктивног закључивања анализа је нужан предуслов за ваљан закључак. Однос између синтезе и индукције може се посматрати као и однос анализе и дедукције.<sup>12</sup> Применом индуктивно-дедуктивног метода сва сазнања до којих се дошло помоћу било којег метода, посебно аналитичко-синтетичког, у процесу одлучивања свено се стављају у оперативну функцију, јер практичне мере и активности следе тек након закључка.

У фази проучавања задатка, на основу својстава назначених у општем (примљеном) задатку,<sup>13</sup> дедуктивно се закључује о задацима

<sup>12</sup> Повезаност анализе и дедукције и синтезе и индукције само је назначена да се не би занемарила њихова међузависност у решавању не само теоријско-практичних проблема у процесу одлучивања већ и у свакој другој области човековог рада.

<sup>13</sup> Свакако, примљени задатак не чини општу премису, нити би се могао саопштити кроз један став, али се у општем задатку (који је доносилац одлуке добио од прет-

потчињених јединица који произилазе из општег задатка. Дакле, опште поставке се проширују и на појединачне случајеве. Тако, на пример, ако је командант одреда сазнао да на њега нападају снаге бригаде чији су му састав и јачина познати, може, на основу противникових начела напада, да изведе дедуктивни закључак<sup>14</sup> о вероватном циљу, правцима дејства, груписању снага, облику маневра, и слично. Такви закључци током процене ситуације су стваралачки, јер, на основу стварног познавања целине, реално указују на понашање делова и како треба поступити да би се дошло до разумног и реалног решења.

Органи команде, у току процене ситуације, изводе закључке о противнику који су значајни за употребу свог дела снага за које су одговорни као стручни носиоци. Ти закључци се изводе индуктивним и дедуктивним путем и аналогijом. Ако се у току процене ситуације закључак стручних органа изводи од појединачних случајева као општем, реч је о индуктивном закључку. На пример, анализом одбране непријатеља (елементи борбеног распореда, ватрени систем, систем командовања) доносилац одлуке долази до закључка о тежишту одбране. На основу основне замисли, стручни органи, применом дедуктивног закључивања,<sup>15</sup> предлажу груписање снага. Закључивање по аналогiji омогућава да се на основу распореда одређених снага групишу снаге намењене за обављање задатака садејства, сарадње и заштите. На пример, рејон снага за ПВО одређује се на основу распореда снага које штите (најчешће артиљерију за подршку и против-оклопну артиљерију и командна места), свакако уз поштовање основних начела којих се треба придржавати при избору ватрених положаја.

Предлози органа су, са становишта примене посебних научних метода, за доносиоца одлуке премисе за закључак који формулише у облику одлуке. Одлука, као закључак, индуктивног је карактера, што значи да има само одређени степен вредности (вероватноћа да се дејства одвијају према донесеној одлуци). Вредност такве одлуке (закључка) условљена је вредношћу предлога које доносилац одлуке користи у закључивању као премисе. Дакле, приликом одлучивања увек постоји могућност да се не донесе квалитетна одлука, али је она мања уколико се сагледају услови и околности борбене ситуације. Да би то сагледавање било што свестраније, потребно је да се примене сви об-

---

постављене команде) уочавају општа својства на основу којих се дедуктивним путем дефинишу задаци потчињених јединица.

<sup>14</sup> Под закључком команданта подразумева се нови (изведени) суд, који се формира на основу једног или више судова (премиса). Основни облици закључивања су индукција и дедукција.

<sup>15</sup> Истраживања која су обављена у СССР-у, на основу анализе мишљења старешина у процесу разраде доношења одлуке за борбу, показују да: „... неки команданти веома мало користе све разноврсне мисаоне операције као и могућности такве форме мишљења као што је дедуктивни закључак“ (В. Д. Рјабчук, В. И. Коваљов, *Психологија командантовог одлучивања*, исто, стр. 102).

лици и методи логичког мишљења помоћу којих би се открила сложеност и могућа решења, чиме се повећава вероватноћа доношења квалитетне одлуке.

## Остали посебни научни методи

У току проучавања и схватања задатка доносилац одлуке мисаоно апстрахује<sup>16</sup> заједничка обележја наведена у дефинисаном задатку, при чему одбацује (искључује) небитне карактеристике. На пример, ако је у задатку предвиђено насилно прелажење реке, приликом изучавања места преласка доносилац одлуке апстрахује дужину реке, њен привредни значај и друга својства која нису значајна за обављање задатка, а задржава и уопштава карактеристике које су значајне за сазнавање реке као водене препреке (ширина, дубина, брзина, карактеристике обале и дна реке, и слично). Апстраховање је услов за мисаону операцију генерализације<sup>17</sup> (уопштавање), коју доносилац одлуке користи у сазнавању целине задатка и оформљењу основне замисли. Применом метода специјализације<sup>18</sup> сазнају се место, улога и задатак сопствене јединице у оквиру задатка јединице вишег нивоа.

Мисаона активност доносиоца одлуке посебно је изражена у поступку оформљења и саопштавања основне замисли. Наиме, циљ дејства, идеја маневра, тежиште дејства, облик маневра, груписање снага, начин дејства и готовост за дејство могу се реално одредити дијалектичким јединством мисаоних облика и радњи. У поступку саопштавања основне замисли методом дефиниције<sup>19</sup> прецизно се одређује значење сваког сегмента који се у тој фази дефинише (циљ, тежиште дејства итд.). Прецизним дефинисањем појмова приликом саопштавања основне замисли искључује се двосмисленост, као и могућност да остали органи команде (штаба) погрешно схвате идеје команданта.

У току процене ситуације методом дефиниције суштински се разграничавају појаве и активности. Дефинисањем кључних појмова (активности) избегава се конфузија у раду команде на процени ситуаци-

<sup>16</sup> Мисаони процес или поступак издвајања свега што је заједничко (опште или посебно) уз остављање по страни специфичности елемената и задржавање само онога што им је заједничко, које се уздиже до најопштијих појмова, назива се апстракцијом. Тај основни методски поступак мишљења при формирању појмова представља анализу (издвајање из целине посебног или општег). Међутим, разлика између апстракције и анализе је у томе што се анализом разлажу ствари на елементе који имају јединствена својства, док се апстракцијом издвајају поједина одређена општа или посебна својства.

<sup>17</sup> Под генерализацијом се подразумева мисаони процес сазнавања општег на основу посебног и појединачног.

<sup>18</sup> Специјализација је поступак идентификације посебног и појединачног у општем.

<sup>19</sup> Дефинисати значи одредити значење једног појма или термина, чиме се, у суштини, схвата (одређује) његов суштински садржај.

је. Ако се, на пример, прецизно дефинишу вероватни циљ непријатеља, груписање сопствених снага и задаци потчињеним јединицама поузданије се може уобличити коначно решење. То подразумева да се проценом ситуације разграничавају чиниоци и јасно исказују предложена решења, односно да се могу, према стварној ситуацији, образложити њихове предности и недостаци. Припрема за подношење предлога не одвија се независно, већ у току процене ситуације, па и проблеми који се решавају у току процене ситуације, применом посебних научних метода, јесу проблеми чијим се решавањем омогућава и подношење предлога. Метод дефиниције, класификације<sup>20</sup> и конкретизације<sup>21</sup> омогућава органима команде (штаба) да недвосмислено саопште свој предлог о употреби снага, да одреде место своје јединице у оквиру осталих снага о чијој се употреби одлучује и да прецизирају задатке свакој јединици посебно.

Предлози потчињених органа омогућавају доносиоцу одлуке да мање-више тачно одреди колико је који предлог осмишљен, аргументован, оправдан и прихватљив. Предлог органа команде, као усмено саопштење, заснива се на документима и логичким доказима. С друге стране, доносилац одлуке нужно примењује све операције и облике логичког мишљења. Оне су најважнији предуслов за ефикасно сазнавање конкретних проблема и предузимање одговарајућих акција за чије решавање доноси оптималну одлуку. При саопштавању одлуке посебно је значајна примена метода дефиниције, систематизације, класификације и конкретизације. Уколико се одлука саопшти јасније и прецизније, и уколико је одређеније формулисана, утолико је потчињени лакше и потпуније схватају и тумаче, и усклађују практичне поступке. Краткоћом, садржајношћу и јасноћом одлуке сугерише се потчињенима шта треба да ураде и подстиче уверење у исправност одлуке и успешно обављање задатка. Поред тога, у савременој оружаног борби одлука мора да буде веома кратка<sup>22</sup> и да садржи све основне елементе који омогућавају потчињенима да схвате задатак који им се поставља и да, на основу тога, организују своје активности.

<sup>20</sup> Класификација је методски коректно одређивање места једног појма у систему појмова, односно, то је подела општег појма на посебне појмове (могу се класификовати задаци, циљеви, предмети, судови итд.).

<sup>21</sup> Конкретизација је мисаони процес којим се повезује опште са посебним и појединачним. Изразит пример конкретизације у процесу одлучивања јесте подела општег задатка (садржаног у основној замисли) на потчињене јединице.

<sup>22</sup> „Критичка анализа борбене документације из периода великог отаџбинског рата, открива у њима извесне недостатке. Поједини документи се одликују шематичношћу израза, који не преноси карактеристике настале борбене ситуације. Могу се срести извештаји који су претрпани подацима који нису потребни старешини, а истовремено не садрже најпотребније информације. У извештајима се нису увек давале оцене и нису се извлачили закључци о својим и противниковим јединицама. Такви 'извештаји без уопштавања' отежавали су рад претпостављених штабова“ (В. Д. Рјабчук, В. И. Коваљов, *Психологија командантовог одлучивања*, исто, стр. 108).

Због тога одлука мора да буде складна, систематизована и логички повезана. Приликом саопштавања треба да буду прецизне мисли, да изражавају суштину проблема, и језички правилно формулисане, да се не би отежавало разумевање и да би се онемогућило вишезначно тумачење. Неопходно је да се речи изговарају правилно, с одговарајућим акцентом, према правилима српског језика.

## **Закључак**

Процес одлучивања је најсложенија активност команди и штабона. У основи, то је резултат мисаоне активности којом се утврђују релевантни квалитативни и квантитативни показатељи на којима се заснива одлука. Због сазнајне моћи, методи логичког мишљења имају у том процесу незаменљиву улогу.

На основу сагледавања карактеристика и садржаја процеса одлучивања, може се закључити да су у њему применљиве све посебне научне методе, јер ниједна од њих, самостално, не може да обезбеди целовито сазнавање процеса одлучивања, нити било којег теоријско-практичног проблема. Оне се у решавању проблема међусобно допуњавају, преплићу и делују на јединствен дијалектички начин. У решавању проблема у процесу одлучивања те методе омогућавају: рационалности схватање битних чинилаца конкретне борбене ситуације који су значајни за реализацију постављеног циља (извршење задатка), сагледавање целине борбене ситуације и сагледавање карактеристика појединих сегмената (решења), као и уочавање правих вредности и условљености веза и односа. У току проучавања и схватања задатака помоћу њих се сагледава суштина предстојеће активности и уочавају се везе, односи и супротности између услова борбене ситуације непријатељевих и сопствених снага.

У поступку оформљења и саопштавања основне замисли посебно је изражена мисаона активност доносиоца одлуке. Циљ дејства, идеја маневра, тежиште дејства, облик маневра, груписање снага, начин дејства и готовост, могу се одредити једино у дијалектичком јединству свих посебних научних метода. Њиховом применом се повећава аргументација за утврђивање вероватног начина дејства противника која у току оформљења основне замисли значајно утиче на начин употребе властитих снага. У току саопштавања основне замисли помаже доносиоцу одлуке да јасно и недвосмислено изнесе своју идеју о начину извршења задатка при чему метод дефиниције има највећи допринос.

Посебни научни методи доприносе у току процене ситуације решавању конкретних проблема, повећању аргументације појединих варијаната одлуке, обликовању могућих варијаната употребе снага (односно варијаната одлуке), олакшавању послова на прикупљању, об-

ради и анализи података и изналажењу вероватног груписања снага, начина дејства противника, односа снага и најцелисходније употребе властитих снага. У фази припреме и подношења предлога ти методи доприносе решавању конкретних практичних проблема: обликовању, обради и анализи података; изналажењу (утврђивању) вероватног начина дејства, груписања снага непријатеља, односа снага и најцелисходније употребе властитих снага; обликовању могућих варијаната употребе снага и избору најповољније варијанте као и оформљењу и саопштавању задатака потчињенима и предлога у целини.

У току доношења и саопштавања одлуке највећи значај имају методи дефиниције, класификације и конкретизације. Одлука треба да је кратка и јасна, и мора да садржи све елементе који омогућавају потчињенима да схвате задатак који им се поставља и да, у вези с њим, организују све активности из своје надлежности.