

Генерал-мајор **РАЈКО ТАНАСКОВИЋ**

## **РАД ШТАБА НА ПРИПРЕМИ, ДОНОШЕЊУ И СПРОВОЂЕЊУ КОМАНДАНТОВЕ ОДЛУКЕ**

Рада штаба на припреми командантове одлуке свакако претставља један од његових најважнијих задатака, јер се на том послу врши најсигурнија провера стручних и моралних квалитета штабних официра и штаба у целини. Због тога је разумљиво што се о томе проблему и у страниј и у нашој војној литератури износе разна гледишта и методи. А пошто се тај рад ни у једној армији не одвија на потпуно истовестан начин, ја ћу овде размотрити само оне методе који се потпуно разликују, не упуштајући се у анализу мањих разлика, које нису битне за успех рада на припреми одлуке.

### *Схватање задатка и процена ситуације*

Као што је познато, потчињени командант може примити задатак писмено — у облику директиве или наређења, затим усмено — на командантском извиђању, или преко за то овлашћеног официра, као и непосредно на КМ претпостављеног старешине. Овај последњи начин пријема задатка је свакако најслабији, јер се у таквом случају командант одваја од трупе, те га, по моме мишљењу, не би требало примењивати, без обзира колико времена стоји на расположењу и каква је ситуација код јединица. Овде одмах желим да истакнем да са општевојним задатком треба доставити све што се односи на извршење задатка потчињеног старешине, а не по дуплим линијама (општим и родовским) како то предлажу поједини теоретичари, јер нема никаквог разлога да се задаци по родовима достављају касније и по посебним линијама.

Иако интензиван рад команданта и штаба уствари почиње пријемом задатка (јер задатак претпостављеног претставља основу читавог рада у припреми боја — операције), ипак сматрам да командант и његов штаб могу и треба да раде и размишљају о могућим варијантама будућих дејстава и пре добијања задатка. За то свакако постоји реална основа, јер сваком новом задатку скоро увек прегходе ранији задаци, тако да командант већ познаје низ елемената на основу којих може развити користан рад и размишљање. Међутим, командант има на основу чега да размишља о могућим варијантама употребе своје јединице чак и у случају кад његова јединица први пут добија задатак — кад се, на пример, налази на концентрациској

просторији и ван домаћаја непријатељских дејстава са земље. Ово истичем ради тога што постоји и такво мишљење да се организациони процес за припремање одлуке одвија по устаљеној шеми, као да команданту пре пријема задатка није ништа познато, чак ни сопствене снаге и терен на коме живи и ради он и његова трупа.

Схватањем задатка уствари отпочиње и процена ситуације од стране команданта и његовог штаба, јер то, по моме мишљењу, нису два одвојена посла зато што се командант, чим сазна задатак, сусреће са елементима ситуације из које је и произишла одлука претпостављене команде.

Најбоље је да схватање задатка колективно врше командант, начелник штаба и начелник оперативног одељења. У том врло кратком процесу, који не треба да траје дуже од 2—3 часа, они треба да схвате каква им борбена дејства претстоје и време које им стоји на расположењу за припрему и извршење постављеног задатка. После тога командант и начелник штаба могу приступити систематској студији задатка, а начелник оперативног одељења треба да прикупи све органе штаба, начелнике родова и служби и да их упозна са добивеним задатком. У току тог процеса, који такође не треба да траје дуже од 2—3 часа, треба тежити да се потпуно схвати суштина задатка, тако да командант и штаб могу приступити *колективној анализи ситуације под руководством команданта*.

Ради боље илустрације схватања задатка и оријентисања штаба, овде ћу се укратко осврнути на рад команданта и штаба једне дивизије на Септембарском маневру прошле године. За мене је било нарочито интересантно како ће се команданти упознавати са задатком — индивидуално или у заједници са неким органом штаба и којим, и шта ће штаб радити у то време.

Командант дивизије, која се налазила у другом ешелону корпуса, примио је задатак за напад (увођење у бој другог ешелона) 17 септембра у 20.00, па је основни задатак задржао за себе, а прилоге који су се односили на родове и службе предао начелнику оперативног одељења да их уручи начелницима родова и служби. Одмах после тога, командант и начелник штаба приступили су заједничком проучавању задатка, читањем наглас и праћењем на карти, што је трајало око 20 минута. Чим се завршило упознавање са задатком, командант дивизије је издао наређење начелнику штаба да нареди пешадиским пуковима да буду спремни за покрет у 21.10 часова, а начелник штаба пренео је ово наређење начелнику оперативног одељења. Међутим, због слабих веза, оперативном одељењу требало је читав час да добије све пукове.

Даљи рад команданта дивизије састојао се у поновном проучавању задатка и доношењу ситуације на карту, коју је учртавао начелник Оперативног одељења, док је начелник штаба у то време правио изводе из задатака и уносио их у своју бележницу. Остали део штаба још није био упознат са општим задатком. У 20.30 часова

командант дивизије наредио је начелнику Оперативног одељења да у року од 15 минута поднесе предлог за смену.

Какви се закључци могу извести из овог примера?

Прво, да је командант дивизије проучавао задатак заједно са начелником штаба и на тај начин обезбедио његову непосредну помоћ, не губећи време да га касније позива у циљу консултовања по том питању. То је свакако боље него да су задатак проучавали независно један од другога.

Друго, да начелник Оперативног одељења није рационално искоришћен за ово време, јер је употребљен за чисто техничке послове, тј. да подели прилоге родовима и да учртва ситуацију у командантову карту. Сматрам да би командант боље ушао у задатак да је сам учртвао ситуацију на карту и да је начелник Оперативног одељења стварно учествовао у проучавању задатка.

Треће, да је начелник Оперативног одељења тешко могао за 15 минута да поднесе предлог за смену, ако му командант није дао основне контуре своје одлуке за напад, због чега се смена и врши. У овом конкретном случају то је било немогуће не само зато што начелник Оперативног одељења није знао командантову одлуку, него и зато што није учествовао ни у схватању задатка.

Четврто, да се није смело дозволити да читав штаб од 20.00 до 20.33 часа остане неоријентисан, иако је командант дивизије морао исте ноћи да достави своју одлуку корпусу. Због тога је и рад штаба на проучавању одговарајућих прилога био формалног карактера, пошто нису били упознати са општим задатком из кога су и произашли прилози за родове и службе.

Према томе, у овом конкретном случају и сличним ситуацијама било би боље да је схватање (проучавање) задатка вршио колективно читав штаб под руководством команданта дивизије, тим пре што је дивизија била у другом ешелону, што су прилози по родовима били кратки, и коначно, што је ситуација била прилично јасна, пошто је претходног дана командант са својим штабом вршио оријентационо извиђање на фронту дивизије. Тиме би било уштеђено пола часа драгоценог времена за припрему предлога од стране начелника родова и служби.

Међутим, и по питању оријентисања штаба, за нас је од интереса како то командант врши, у чему се састоји суштина тога рада и да ли је то само упознавање са основним карактеристикама задатка, или се све своди на читање задатка од почетка до краја? Да видимо како се то одвијало у наведеном примеру са маневра.

У 20.33 часа начелници родова и служби дошли су код команданта дивизије, који је наредио начелнику штаба да их оријентише. Начелник штаба је вршио оријентацију на тај начин што је читао задатак, од почетка до краја, док су официри гледали у своје карте и неки од њих уносили извесне податке у своје бележнице. То је трајало свега 12 минута, тј. толико колико је било потребно да се задатак брзо прочита. Пошто је тиме било завршено оријентисање,

командант дивизије је наредио да начелници родова и служби буду спремни за реферисање у 21.05 часова.

Шта је овде карактеристично? Као што видимо, оријентисање је извршено само формално. Официри су врло тешко пратили брзо читање начелника штаба, а још теже су могли да схвате о чему се ради. Овоме треба додати да један број официра није могао користити карту, јер је осветљење било слабо. По моме мишљењу, било би боље да начелник штаба није читао цео задатак, чак ни одредбе које се односе на родове, пошто су их они добили у прилозима, већ да их је упознао само са главним делом задатка, и о томе како су га командант и он схватили. Начелници родова и служби нису постављали никаква питања, нити тражили ма каква објашњења. Добијао се утисак да им је све јасно.

Даље, за припрему реферата било је недовољно 12 минута, али се у тој ситуацији није могло више дати, јер је штаб дивизије према наређењу команданта корпуса морао доставити своју одлуку до 23.00, тим пре што је само за пут (аутомобилом) од штаба дивизије до штаба корпуса требало један час и двадесет минута. Али, кад је то већ тако, онда би било боље да је командант дивизије одредио оквире реферата и питања која га интересују. Управо, у том моменту њему нису били потребни никакви реферати, пошто је претходног дана био уведен у ситуацију од стране команданта дивизије која се налазила на фронту, а начелници родова нису могли дати реалне предлоге за одлуку, пошто им није била позната замисао команданта све док нису завршили са рефератима. Поред тога, било би боље да је начелник штаба оријентисао штаб у свом шатору, а не за командантовим столом, јер је овако само ометао рад команданту, који је морао по други пут да слуша текст задатка. За овај период било је карактеристично и то да је начелник Оперативног одељења у 20.45 часова предложио команданту план за извршење смене, иако у том моменту још није знао командантову одлуку.

За процес процене ситуације не могу се прописати никаква правила. То највише зависи од вештине и способности команданта, али је основно да командант не сме дозволити да постане роб формалних процедура.

Процену ситуације треба вршити анализом елемената у њиховој укупној повезаности, а не један елеменат за другим и независно један од другог, јер је очигледно да се не може вршити, на пример, процена непријатеља, а да се то не повеже са нашим снагама и земљиштем. У суштини, читав проблем се састоји у томе да се кроз заједничку анализу свих одлучујућих елемената ситуације упоређењем наших и непријатељских могућности дође до најкориснијих закључака за доношење одлуке.

За време процене ситуације, командант треба не само да правилно каналише дискусију да се не би расплинула и да је усмерава на најважнија питања, већ и да омогући свим учесницима да слободно износе своја мишљења, постављају питања и дају одговоре.

Иако не треба прописивати колико ће трајати ова дискусија, јер то у првом реду зависи од времена које у целини стоји на расположењу, ипак је пракса показала да се процена ситуације за једну корпусну операцију може сасвим солидно извршити за 3—4 часа, и за то време извући закључци на основу којих командант може створити идеју одлуке, која код њега сазрева у току процене ситуације.

Кад се заврши процена ситуације командант може направити кратку паузу у раду (највише један час) да би за то време, уз кратко консултовање начелника штаба и начелника оперативног одељења, оформио идеју своје одлуке, а затим је саопштио органима команде и штаба. Пошто провери да ли је идеја правилно схваћена, командант треба да нареди начелницима родова и служби до ког времена ће му поднети своје предлоге за употребу својих родова, односно служби. За време док начелници родова и служби припремају своје предлоге командант може, по мом мишљењу, издати кратка упутства потчињеним командантима у погледу претстојећих дејстава и упознати их не само са приближним временом почетка тих дејстава, већ и са идејом употребе њихових јединица, бар у основним контурама. Ако ситуација захтева да јединица врши покрет на већу даљину, онда потчињенима треба издати одговарајућа наређења одмах по извршеном схватању задатка. На крају, пошто на заједничком састанку саслуша предлоге начелника родова и служби, командант треба да донесе дефинитивну одлуку.

Као што се види, по овој методи начелник штаба не прави никакве реферате и не даје неке посебне закључке и предлоге, већ све ради заједно са командантом, а тај метод се и на пракси показао као користан. Међутим, постоје и други сасвим различити методи процене ситуације. Тако, на пример, код Руса, командант општевојне инстанције треба да предвиди контуре организационог процеса у свима „карикама“ командовања до закључно са стрелачком четом. А то значи да би командант армије морао да се бави и таквим прорачунима, без обзира што ће разним батаљонима и четама бити потребно веома различито време. Зар ће све чете, батаљони, пукови, па и дивизије у једној армији првог дана отпочињања борбе и дејства ступити у акцију? Друга је ствар што команданти свих степена треба да знају колико је, просечно, потребно времена мањим јединицама за припрему напада. То мора сваки командант да зна, али зато не треба да се бави и таквим прорачунима, макар то било и у „главнијим контурама“. Код Руса се такође не примењује колективан рад штаба на припреми одлуке, јер сваки цени ситуацију за себе, тако да командант родова (код нас начелници) појединачно подносе реферат с предлогом општевојном команданту, а начелници одељења начелнику штаба, да би на крају и начелник штаба поднео свој реферат и предлог. По овој методи сви начелници родова и служби (укључујући и начелнике службе хемиске заштите) врше т. зв. „детаљне родовске процене“ по једној устаљеној шеми, која обично почиње проценом непријатеља а завршава проценом времена као атмосфер-

ском појавом, и обавезно састављају писмене реферате од неколико страница. Мислим да није потребно доказивати колико је бесмислен посао да чак и начелници служби пишу реферате и процењују све елементе ситуације, без обзира што се истиче да се ситуација цени само с тачке гледишта дотичног рода, односно службе, јер је ситуација општа — за све.

Најзад, постоји и такво гледиште да начелници родова, одељења и служби могу вршити процену ситуације и припремати предлоге за употребу својих родова (служби), а да појма немају о идеји командантове одлуке. Поставља се питање како би изгледало и нашта би личило кад би, на пример, сви начелници најпре сами стварали идеју одлуке, а затим предлоге за употребу родова и служби, и кад би се на крају пред командантом морало појавити више идеја одлука, па према томе и више различитих предлога. Или, како би изгледало кад би неки командант корпуса (који по извесној варијанти ратног плана треба да припреми одбрану одређене зоне) за време мира позвао органе свога штаба и саопштио им само толико да је корпус добио задатак да брани фронт, рецимо, од тачке „А“ до тачке „Б“, а затим им наредио да процене ситуацију и поднесу предлоге за употребу својих родова. Ако би при томе виша команда одредила још и кратко време за разраду плана, онда је јасно куда би одвео такав метод рада, чак и у миру, акамоли у ратним условима.

Захваљујући малим штабовима, немачки команданти су ценили ситуацију заједно са својим начелницима штабова, док су остале команданте само консултовали о појединим питањима, тако да је њихов рад био веома експедитиван. Ту није било ни реферата ни реферисања, а колективан рад обезбеђивали су на посебан начин.

Британци и Американци цене ситуацију на оригиналан начин, и то кроз бирое (одговара одељењу), при чему су Британци нешто практичнији, јер им је организациони систем еластичнији, док се код Американца појављује прилично велики шематизам. Они анализирају ситуацију по чиниоцима (елементима), тежећи да се „логично и правилно испита сваки од чинилаца који утиче на извршавање задатка ради одређивања најпогоднијег тока акције“. То значи да америчка доктрина придаје изванредан значај чиниоцима, сматрајући да сваки метод процене ситуације, који не би довео до њиховог логичног и правилног испитивања, претставља супротност њиховој доктрини. При процени ситуације, Американци углавном прво разматрају задатак и општу ситуацију, затим врше анализу и упоређење сопствених и противничких начина акције и, на крају, доносе одлуку. Они по свим овим питањима у суштини цене све елементе ситуације као што се то ради и у другим армијама, поклањајући нарочиту пажњу процени опште ситуације и упоређењу обостраних начина дејстава да би дошли до правилних закључака о већем броју могућих варијанти тих дејстава. При томе детаљно цене: време, земљиште, непријатеља и своје снаге.

При одређивању својих могућих начина акције амерички командант се углавном бави следећим питањима:

— шта мора учинити да би извршио задатак: нападати, бранити се — одређујући вид одбране, итд.;

— када може то да изврши (без одлагања, петог дана по пријему задатка и слично), итд.;

— где се то може извршити (на правцу А—Б—В ради заузимања В или — ако на циљ треба ићи посредним путем — обухватом непријатељског јужног бока ради заузимања В).

Уствари, начини акције се изражавају веома слично нашој форми (облику) одлуке, иако код Американаца ово још није одлука, већ нека врста закључака из процене ситуације, пошто одлуку доносе посебно.

А како је вршена процена ситуације у штабу дивизије о којој сам већ говорио у одељку о схватању задатка и оријентисању штаба?

Процена ситуације уствари је почела од момента пријема задатка и трајала је све до доношења командантове одлуке. Начелници родова и служби ценили су ситуацију индивидуално и на бази своје процене састављали реферате и припремали предлоге команданту за употребу својих родова, односно служби. Као што се види, њихови предлози били су резултат индивидуалне процене, јер друкчије није ни могло бити пошто им није била саопштена замисао.

Док је штаб радио на овај начин, командант дивизије је сам ценио ситуацију тако да је и одлука уствари била резултат искључиво његове личне процене. Начелници родова и служби за време реферисања нису уопште улазили у елемент ситуације (изузев, донекле, начелника Обавештајног отсека), већ су се задржавали само на изношењу већ познатих чињеница из задатка и давању конкретних предлога за употребу својих родова, односно служби. Друкчије није могло бити, јер би требало двапут више времена ако би штаб прво вршио индивидуалну процену, а затим то поновио пред командантом за време реферисања. Овако, уместо солидне процене ситуације од стране читавог штаба, одмах се прешло на предлоге засноване на личном гледишту сваког појединца, и без претходног познавања командантове замисли. За све то време командант дивизије и начелник штаба нису имали скоро никаквог утицаја на рад штаба нити су руководили проценом ситуације, али је командант у том периоду решавао низ питања. Студирајући задатак по карти, он је једновремено изводио закључке из процене ситуације, скицирао одлуку и бележио најважније задатке које ће издати јединицама и штабу. Дакле, пракса нам говори да у овом раду не може бити никакве расцепканости, нити се командантова процена може одвојити од одлуке, која већ тада сазрева у његовој глави. Командант бележи своје мисли, а то је уствари основа његове одлуке. А кад има те елементе, он зна коме ће какве задатке поставити и одмах их скицира. Ово је важно истаћи, јер се обично мисли, а понекад и практикује, да командант треба прво да схвати задатак и оријентише штаб, затим сам да процени ситуацију,

саслуша реферате, донесе одлуку и, на крају, да изда наређења. Међутим, мисаони рад команданта који је применио овај метод у свом личном раду обухватио је једновремено решавање низа питања која су била у вези са задатком. Иако сматрам да је овакав начин *личног рада команданта* био једино могућ и правиан, то никако не значи да штаб треба искључити из процене ситуације и препустити га самом себи. Напротив, било би много боље да је процена ситуације вршена методом колективне анализе под руководством команданта. У том случају командантова одлука била би плод рада читавог штаба и не би се губило време (у односу на штаб) за лично проучавање прилога, оријентацију, припрему реферата и реферате. Све се то могло свршити једним колективним радом, после кога би командант дао одлуку, а на основу ње начелници родова (служби) своје предлоге за употребу одговарајућег рода (службе). А овако, поднети реферати са предлозима, који су били добри и конкретни, нису имали скоро никаквог утицаја на командантову одлуку, јер су референти само по неколико минута излагали своје реферате, такорећи филмском брзином, тако да је било немогуће похватати предлоге без стенографа. Природно је да овакав рад штаба у ратним условима не би довео до правилне одлуке. Зато је у овом конкретном случају командант, изnoseћи своју одлуку, био принуђен да тражи од начелника да понове свој предлог. То значи да су предлози били чиста формалност, што је и природно кад се дају без претходног познавања замисли.

### Доношење одлуке и њен садржај

Одлука је круна мисаоног рада команданта и његовог штаба, коју командант доноси пошто је са начелником штаба и уз помоћ осталих органа у штабу дошао до закључка шта и на који начин треба предузети да би се добивени задатак што успешније извршио. Она треба да буде јасна и да обухвати следеће елементе који су потребни потчињеним командантима и штабу да на основу њих могу наставити рад на припреми боја — операције;

1) вид претстојећег дејства (ако је то наређено од стране претпостављеног старешине онда то у одлуци не треба понављати);

2) идеју маневра по етапама боја — операције (деталније само за прву етапу, а за следеће у главним контурама), затим правац главног удара, односно тежиште одбране, главне маршруте, итд., зависно од претстојећег вида борбеног дејства;

3) задатке потчињених јединица, указујући основне правце дејства за напад, односно зоне ако се ради о одбрани, главне маршруте, итд., као и на крајњи циљ и објект претстојећег боја — операције;

4) основну поделу артиљерије, тенкова и других средстава ојачања, и

5) време готовости за предвиђена дејства.

Као што се види, одлуком се уствари решава питање маневра најповољнијом комбинацијом снага, средстава и времена ради постицања постављених циљева за сваку фазу боја — операције.



По питању садржаја и броја основних елемената одлуке, поред овог, постоје и друга гледишта, али без неких битних разлика. Ту се, углавном, ради о томе да ли ће командант у одлуци предвиђати мање или више детаља и поступака, које може и касније да регулише на други начин, или ће настојати да укратко и јасно изнесе најпотребније елементе без којих јединице и штаб не би могли успешно радити. Тако, на пример, Енглези у одлукама детаљно предвиђају поступке за команду, штаб, потчињене јединице, родове и службе, а и Немци су такође настојали да у одлукама предвиде више детаља за рад потчињених јединица. Они су стајали на гледишту да није препоручљиво слање разних допунских задатака и планова после одлуке, јер се губи драгоцено време. Код њих је заповест и одлука једно исто. Према америчкој Ратној служби штабова одлуком треба кратко и јасно формулисати оно што командант намерава да уради са својом јединицом да би одговорио захтевима постојеће ситуације. Али, Американци предвиђају и т.зв. „допунске одлуке“ које треба да детаљишу извршење главне одлуке. Код њих командант може одобрити потчињеним командантима и официрима општег штаба да донесу допунске одлуке и да у његово име издају наређења. Руска Ратна служба штабова (која је код нас преведена) такође не одређује из којих се елемената састоји одлука, али су Руси практиковали да у одлуци, поред главних елемената, одређују у борбени поредак, састав ешелона, командно место итд., тако да је њихова одлука уствари идентична са заповешћу. То значи да се примењују разни методи који најбоље одговарају војним доктринама појединих армија, јер се за ово не могу прописати правила, пошто је то уско повезано и са индивидуалним особинама сваког команданта.

У погледу начина доношења и садржаја одлуке код наведене дивизије на Септембарском маневру било је карактеристично:

— да је командантова одлука уследила после пријема реферата од свих начелника родова, да је садржај одлуке одговарао потребама тактичке ситуације и да је одлука по форми била идентична са заповешћу;

— да је командант приликом доношења одлуке непотребно повлађао поједине елементе ситуације који су штабу већ били познати (говорио је о непријатељу, иако су подаци о њему изнети на оријентисању штаба и у реферату начелника Обавештајног отсека, затим је нагласио да је одбрана организована на брзу руку и да је „непријатељ“ претрпео велике губитке; изнео детаљне податке о предњем крају одбране, иако се исти није променио од оријентационог извиђања, потом говорио о томе чиме је дивизија ојачана, иако су то већ знали сви у штабу и, најзад, о задатку дивизије, итд.), те је на тај начин губио време без потребе, и

— да је у одлуци било све обухваћено — од непријатеља до извештаја. Међутим, пракса нам говори да је у тако кратком времену немогуће донети одлуку која би имала све елементе као и заповест, а то се нарочито негативно одражава на реалност постављања зада-

така родовима. Уствари, одлука треба да обухвати задатке пукова, борбени поредак, задатке артиљерије у главним цртама и готовост, с тим да се све остало касније детаљнише у борбеној заповести. Ако би се овако радило, онда одлука не би била површна, а заповест не би претстављала препис одлуке.

### *Мере за спровођење одлуке у дело.*

После доношења одлуке улога штаба је двојака: прво, да припреми план операције и потребну документацију за спровођење у живот саме одлуке и, друго, да у то исто време организује довођење трупа, да организује везе и да паралелно са тим изврши материјално-техничко обезбеђење операције (дотур муниције, хране, резерве у наоружању, инжињерског материјала и др.), да организује ремонтне радионице и изврши израду и оправку комуникација, уређење аеродрома, помоћних летишта, и др.

### *Командантско извиђање и организација садејства*

Пракса нашег рада је показала да се организација садејства — као једно од средстава за успешну организацију самог садејства — не може делити, јер се извиђање врши у интересу организације садејства, односно у току истог, искључиво на терену — дању, и то онде где се види и докле се види, а организација садејства почиње још од замисли команданта и непрекидно траје и усавршава се кроз припрему и извођење операције, а изводи се на терену и по карти, дању и ноћу, и у свакој ситуацији. Циљ извиђања се овде уствари састоји у томе да се за време организације садејства уочи све оно што се да видети, или обрнуто, да се проверавајући одлуку на терену утаничи оно што се види и у плану садејства.

Организацију садејства родова војске треба да планира начелник штаба по упутствима команданта. У раду, којим руководи командант, поред начелника штаба, начелника оперативног, обавештајног одељења, треба да учествују и сви начелници родова и служби, као и заинтересовани команданти потчињених јединица. Суштина организације садејства састоји се у томе да се према командантовој идеји маневра (израженој у одлуци) ускладе дејства свих јединица, видова и родова према циљу, времену и простору. Уствари, организацијом садејства треба да се реше или предвиде најцелисходнија узајамна дејства свих елемената борбеног поретка и његових делова, према вероватним варијантама прогивдејства противника, што, у крајњој линији, значи да се проиграју (у узајамној вези) неколико варијанти својих и противничких дејстава.

Док се за прву етапу дејстава виших јединица (корпуса и већих) организација садејства може вршити детаљније на земљишту и по карти (с тим што на земљиште треба излазити само на најважније правце и кад за то има довољно времена), дотле ће за следеће етапе бити довољно да се планирање врши само у главним контурама, и то

по карти. Међутим, за дивизију и пук организацију садејства треба вршити обавезно на земљишту.

Садејство унутар родова врши се после извршеног садејства између јединица, видова и родова као логичан наставак једног истог процеса рада. Садејством унутар родова руководи најстарији начелник одговарајућег рода војске, а изводи се по карти и на земљишту, или комбиновано.

На крају, треба подвући да ће садејство бити успешно само онда ако је реално организовано, ако су садејствујући команданти узајамно добро оријентисани, ако одлично познају своје задатке и дужности о садејству на земљишту и ако дисциплиновано, савесно и иницијативно раде у духу постизања општег циља боја, односно операције.

### *Рад штаба у току боја (операције)*

У периоду борбених дејстава штаб углавном има следеће основне задатке:

— да интензивним праћењем развоја ситуације на бојишту омогући команданту да у свакој ситуацији може благовремено донети правилне одлуке;

— да одржава што тешњи контакт са претпостављеним штабом и суседима у циљу стицања увида у ситуацију која се развија ван подручја извођења борбених дејстава његове јединице и да обавештава команданта о важнијим променама;

— да непрекидно одржава непосредан контакт са потчињеним јединицама, командама и штабовима у циљу пружања помоћи у раду;

— да буде брз у раду и еластичан у покрету како би увек са успехом могао да преноси командантове одлуке на трупу, и

— да без застоја врши материјално обезбеђење операције.

Поред ових принципијелних задатака, свака конкретна ситуација поставља штабовима и одговарајуће друге задатке. Осим тога, природно је да се у сваком горе наведеном задатку могу појавити и многи други задаци које штаб треба да извршава, али их није потребно нити могуће све набројати. Овде ћу само покушати да укажем на неке проблеме који се јављају и могу појавити у раду органа командовања, ако би се стриктно придржавали постојећих организационих и методолошких форми, којих се у наставној пракси ту и тамо још увек придржавамо. Пре свега, мислим да је потпуно јасно какав треба да буде службени — радни однос између команданта и штаба. Наиме, трупама командује искључиво командант, а штаб му у томе помаже. Овде се одмах поставља питање: да ли и колико штаб помаже команданту ако би се прихватило схватање да командант уопште не може доносити одлуке ако пре тога није саслушао реферате и предлоге органа штаба и начелника родова? Пошто се у савременом рату ситуације на бојишту мењају невероватном брзином, тако да захтевају веома брзо доношење одлука — што никако не трпи неко чекање на реферисање и предлоге — мишљења сам да сваки добар

командант може доносити одлуке и без саслушавања реферата и тражења предлога од својих органа у штабу, само ако то ситуација захтева. Ако бисмо се држали постојећих шема у погледу поделе штаба на ешелоне и састава тих ешелона, онда би командант морао да одлучује, без ичије помоћи, јер време не чека да штаб припрема реферате и да реферише. Али, то никако не значи да команданту неће бити потребни предлози и помоћ штаба при одлучивању; ја само желим да нагласим да му је то тешко да оствари ако се примени оваква организација рада какву смо били прихватили од Руса.

Наши штабови су још увек гломазни, тако да нису у потпуности нашли своје право место у динамици борбених дејстава, која захтева да буду много покретљивији. Али, кад већ постоје тако гломазни штабови, природно је што су им се морали одредити и одговарајући задаци. А с обзиром на те задатке штаба и велики број докумената које треба да изради у припремном периоду, као и на то да сваког официра у штабу и штаб као целину треба запослити у току борбе, предвиђено је, између осталог, да пишу реферате, сређују податке о ситуацији, пишу наређења, итд. Но, један од разлога зашто се т.зв. „оперативни део штаба“ дели на два дела јесте и то што су штабови велики.

Према нашој садашњој пракси предвиђа се да на КО буду командант, начелник оперативног одељења, начелник артиљерије, начелник инжењерије, командант тенковских јединица и потребна средства везе, с тим да на КМ остају начелник штаба са одељењима штаба, официри родова и служби и начелник веза. Начелник позадине налази се позади — у другом ешелону штаба. Са њим су сви његови органи, као и остали административно-технички апарат. Овакав распоред органа командовања и управљања на први поглед може изгледати веома примамљив зато што командант има поред себе најпотребнији број руководилаца (тако да може ефикасно утицати на ток боја) и што се начелник штаба налази позади где му припрема потребне податке које му ставља на расположење. Може изгледати да тај распоред обезбеђује и најчвршћу везу са претпостављеним штабом, потчињеним јединицама и суседима, јер се ту стичу сви подаци и врши узајамна размена информација, док се још даље — позади — налази начелник позадине који одговора за материјално-техничко обезбеђење операције. Међутим, ако се дубље уђе у суштину овакве организације и распореда, видеће се да она има озбиљних недостатака. Наиме, по моме мишљењу, не може се успешно руководити трупама ако се командовање одвија двема линијама (командантовом и линијом штаба), а те две линије постоје и као такве треба да делују. У рату нисмо тако радили, а врло вероватно ни друге армије, али смо се у мирнодопској наставној пракси са тим проблемом сукобили скоро на свакој командно-штабној ратној игри, у којој смо применили напред изнету организацију командовања. Тако, на пример, догађало се да је према стварној ситуацији требало донети одлуку за 15 минута, а да је командант два часа саслушавао реферате да би

донео одлуку. По мом мишљењу, то није настало због слабог рада команданта или опште слабости у припреми и спровођењу вежбе, већ због организационих недостатака и теоретских поставки које предвиђају такав рад. Иако се о месту начелника штаба већ расправљало у часопису „Војно дело“, ипак и овде желим да нагласим да би било најбоље кад би се *начелник штаба у свакој ситуацији налазио са командантом (ово не треба схватити буквално) и да оперативни део штаба не би требало делити на два дела, већ га поставити у близини КО, тако да га командант може у сваком моменту на време употребити.* Наравно, ово би било могуће само у том случају ако би се постојећи штабови смањили за половину и више од садашњег бројног стања, што сматрам да је могуће и потребно. Исто тако, требало би да се и начелник позадине у току извођења операције највећи део времена налази са командантом здружене јединице, а не на неколико десетина км позади. Ако би начелник позадине био толико удаљен од КО, а то практично значи и од бојишта (без обзира на савремена средства везе), онда би се он неминовно морао претворити у материјално-технички орган, који би свој рад, у погледу материјалног обезбеђења операције, базирао на подацима који редовно закашњавају, а не на договору с командантом здружене јединице, који је једино у могућности да благовремено укаже на конкретне проблеме материјалног обезбеђења (приоритет снабдевања, евакуације, маневра материјалним средствима, итд.).

Поред изнетих недостатака, овако гломазни штабови, са овако предвиђеним функцијама и распоредом, доводе у питање и везу штабног официра са трупом. А не треба заборавити да је искуство из ратова, нарочито из нашег Народноослободилачког рата показало колико огромну важност има лични контакт старешина са војницима. Зато је, по мом мишљењу, много корисније ако се штабни официри у току извођења операције искористе за пружање непосредне помоћи млађим командантима и трупи или за преношење *важних наређења*, него да се оставе у склоништима да пишу наређења и извештаје. Није нимало случајно да се најцелисходније међусобно поверење и другарство између руководиоца и извршиоца ствара кроз лични контакт у борби. И не само то, већ и рад штабног официра на прикупљању података, искустава и њиховој обради захтева одлазак на лице места, у јединицу, јер извештаји често нису ни бледа слика оног што се догађа на бојишту. Према томе, и рад штаба у току борбе треба да се састоји у непрекидном деловању и непосредној помоћи команданту и трупи, у складу са ситуацијом и захтевима команданта, а не искључиво по извесним прописима који често не одговарају ратној пракси.