

Пуковник **БОГДАН БАСАРИЋ**

## „МЕСТО И УЛОГА ШТАБА ПРИ ДОНОШЕЊУ ОДЛУКЕ“<sup>(1)</sup>

Иако је генерал-мајор Урошевић у свом чланку под горњим насловом тачно изнео да су разне околности утицале на даљи развој штабова и њихово знатно веће квалитативно и квантитативно прерастање но што је то било раније, ипак није довољно јасно истакнуто да се њихов квалитативни развој састојао у формирању специјалног штаба, тј. начелника родова војске и служби са њиховим штабовима. До тога је свакако дошло из тежње да се смањи број потчињених јединица којима ће командант непосредно командовати и да се обједињавањем команде над већим бројем јединица сваког рода војске преко начелника родова омогући команданту да лакше руководи здруженом јединицом у целини. То значи да се тежило само даљем преношењу командантових функција на већи број сарадника не дирајући у његова права, дужности и одговорности. Због тога сматрам да се и сарадња штаба у свима питањима, па и у току процеса процене ситуације и доношења одлуке, опредељује и разграничава тим функцијама. Наиме, суштина сарадње састоји се у томе што поједини органи у штабу, у првом реду ужи општевојни део штаба, учествују посредно (сређивањем података о ситуацији, њеном студијом и давањем свих обавештења о њој, прорачунавањем разних могућности и потреба), док други органи — начелници родова и служби, тј. специјални део штаба, учествују непосредно, неки по специјалним питањима (употреба родова војске и служби), а начелник штаба по свима питањима, али, у односу на командантову одлуку, сви само као саветодавци. Само командант доноси одлуку стваралачку, оригиналну и на разне начине проверену кроз активно учешће његових сарадника. Тиме се ништа не умањује значај и суштина стваралачког рада колектива, само што се њихово стваралаштво развија у оквиру њихових функција, а не по питању одлучивања.

По моме мишљењу команданту није потребна помоћ „у одлучивању“.<sup>(2)</sup> Ако се ради о способном команданту који добро познаје

<sup>1)</sup> Објављен у „Војном делу“, бр. 6/1953 г.

<sup>2)</sup> Генерал Урошевић констатује у свом чланку: „Њему (тј. команданту) је сад требала помоћ штаба и у одлучивању, и то не зато што командант није могао сам проценити ситуацију и донети одлуку, већ зато што му ситуација није давала довољно времена и што се од њега захтевала широка војничка култура, тј. познавање и тактичких и техничких могућности родова. А командант просечних особина није био у стању да одлуку донесе брзо и правилно“ (подвукао Б. Б.).



свој посао и има довољно искуства, онда он може да донесе одлуку и у врло ограниченом времену. Ако он то није у стању сам да учини, то ће још спорије моћи да учини сложен и обиман колектив са разним квалитетима и специјалностима, као што је савремени штаб. Колектив је рационалнији и разложнији, али зато увек спорији, јер дуго дискутује и саветује се. А у ратним подухватима много су потребније брзина реагирања, изненадност и силаина дејства, командантска одговорност, одлучност и храброст, нарочито данас када се „још више заострило питање брзог и правилнијег одлучивања“.

Ако се ради о војничкој култури и командантским особинама, онда се, по моме мишљењу, не може замислити савремени командант јединице који не познаје функције појединих делова којима руководи. Како се може поверити командовање и одговорност личности која није за то способна, ако јој недостаје знање и ширина војничке културе; још мање се може поверити командовање човеку просечних способности, без опасности да ће радити по шаблону, под утицајем других, без сопствених идеја. Ту нема стваралаштва! Али, по моме мишљењу, постоје неки објективни разлози који оправдавају савремену структуру штаба и његов удео у раду команданта.

Док војна наука и мисао нису достигли савремени ниво, нарочито док није преовладало материјалистичко схватање, сматрало се да је интуитивни метод исправан, да вештина командовања, као привилегија, припада „обдареним“ личностима и да успех операције често зависи и од „његовог величанства случаја“, тј. од утицаја разних околности које су — зато што се нису предвиђале — доводиле и до потпуног неуспеха замишљене операције. Међутим, иако савремена наука не оспорава улогу интуиције, она ипак открива озбиљну слабост интуитивних замисли — идеја у томе што се не заснивају на свестраној провери свих конкретних околности и могућности. Због тога она тражи да се интуитивна замисао — као и свака друга идеја — подвргава свестраној и објективној процени. А то је уствари једна од улога штаба!

Командант, као психолошко биће, располаже извесним — њему својственим — особинама, а подложен је и разним психолошким утицајима и променама. У оцени објективне стварности појединац често није довољно објективан, јер се та стварност на њега одражава кроз утицаје субјективних фактора. Према томе, улога штаба састоји се и у томе да помогне команданту да објективно сагледа ситуацију.

Вештина командовања не ограничава се само на избор најбољег начина решења постављеног проблема (задатка). Јер, борбена одлука је увек само релативно добра. Да ли је најбоља, добра или слаба, увек зависи од тога колико су нам познати подаци о јачини и намерама непријатеља, какве су наше претпоставке о развоју борбених дејстава, и у којој ће се мери остварити наша предвиђања. Вештина је у томе да се размишљањем о разним околностима које могу наступити пронађе решење које ће бити добро и онда када се измене околности, односно ако се има јасна претстава о томе шта



треба радити када наступе друге околности. Предвиђање је, заправо, највећа мудрост командовања и солидна основа за спровођење постављене идеје до краја. А и ту је помоћ штаба драгоцен.

Свака ситуација и сваки задатак могу се решавати на разне начине у целини и у појединостима. Нема ниједне ратне ситуације која би била поновљен случај неке претходне. Могу бити само сличности, и то обично привидно. То захтева да се јасно уоче разлике и да се тражи решење које најбоље одговара конкретним условима. Примена истог решења, као у претходним случајевима, неће донети исти резултат, не само зато што нису исте околности, већ и зато што не можемо очекивати да ће непријатељ радити исто онако као и у претходном случају. Зато је потребно увек тражити оригинално, стваралачко решење, које ће бити прилагођено конкретним условима. Постављање идејног решења задатка и замисли у целини спада у делокруг команданта, у чему му пуну помоћ пружа начелник штаба. По моме мишљењу, погрешно је у овој функцији непосредно ангажовати и остале сараднике, првенствено зато што они — чак и када би имали све нужне квалитете — будући под теретом својих функционалних дужности, не могу довољно широко да посматрају проблем у целини и што су подложни да прецењују значај улоге својих посебних снага. Њихова се помоћ састоји у томе да јасно уоче све особености дате ситуације и тиме омогуће команданту да провери валаност својих идеја.

По моме мишљењу, постоје три битне фазе у мисаоном процесу команданта до оформљења борбене заповести, у којима је потребна и корисна сарадња штаба.

Помоћ штаба је нужна у процесу проучавања и схватања ситуације и задатака да би командант могао што брже и што потпуније да сагледа све околности и чињенице ситуације у којој треба да решава постављени задатак. У том процесу је потребно да командант упозна околности које су условиле нови задатак, затим тренутно стање код непријатеља и сопствених јединица, и најзад, какве промене могу наступити пре доношења одлуке. Овакав рад ће омогућити команданту да најбрже и потпуно схвати објективну стварност и услове под којима треба да донесе одлуку. Ово би се у практичном раду одвијало после оријентисања штаба о примљеном задатку, и то у присуству свих командантових сарадника. Поставиће се питање: а колико је података потребно команданту и колико дуго ће трајати овај процес? То првенствено зависи од расположивог времена, а и од увежбаности и способности команданта. Тачно је да ће неискусан командант тражити много више података и да ће теже уочити суштину ситуације. То значи да у оскудици времена није штаб тај који кочи или убрзава рад команданта, него његово недовољно знање и искуство. Овде је важно уочити да ће искусан командант још за време овог кратког процеса створити идеју решења постављеног задатка. Али, то није редовна појава, нити је то својствено свакој личности. Раније сам истакао да је слабост овакве идеје решења у томе што није проверена кроз свестрану и објективну процену.



У другој фази, тј. у процесу процене ситуације ради доношења одлуке за извршење задатка јединице у целини (код нас се често употребљава израз „идејна одлука“), командант и начелник штаба треба да даље врше процену сваки за себе или заједнички, кроз дискусију. У овом процесу биће често нужно да се саветују и са осталим официрима штаба (артиљерцем, тенкистом, инжењерцем, итд.), нарочито приликом проверавања могућности примене разних метода извођења задатака, разних врста маневра, одређивања часа почетка дејства, итд. У том саветовању претставници родова војске дају мишљење команданту (начелнику штаба) о могућностима, добрим и рђавим странама замишљених маневара (начина дејства, итд.), с обзиром на могућности родова војске, и износе под којим условима би дотични род војске дао најбоље резултате. Али ће бити и таквих случајева, нарочито кад је време ограничено, да ће отпасти командантово саветовање са штабом.

Неоспорно је да ће сарадња официра штаба бити утолико конкретнија и усмеренија уколико је командант већ у претходном периоду створио идеју како треба решити постављени задатак. У овом случају, претставници родова проверавају целисходност командантове идеје, износе му могућности рада у таквим условима и, ако те могућности не би биле довољно искоришћене, износе мишљење под којим условима може дотични род војске да пружи највише користи.

У трећој фази, наиме, када командант решава питања употребе и задатака појединих делова борбеног поретка и решава остала питања садржана у борбеној заповести, сарадња штаба је најпотпунија. Сва ова питања командант решава на основу предлога одговорних сарадника, тј. уз њихово активно и стваралачко учешће. Улога је команданта у овом процесу да размотри предлоге са становишта целине и да их одобри или измени, уколико нису у складу са његовом идејом. Командантови сарадници (начелник артиљерије, инжењерије, итд.) излазе пред команданта са оформљеним закључцима (уствари са својим одлукама), заснованим на командантовој одлуци, да би их он одобрио или изменио, исто онако као што општевојни командант добија сагласност за своју одлуку од претпостављеног. Ако се овако схвати улога и однос начелника родова према команданту, онда би при ограниченом времену могла да отпадне и обавеза за оваквим радом, или би се могла пренети на начелника штаба. Разумљиво је да ови конкретни предлози могу бити реални само онда ако су засновани на одлуци команданта јединице, а то значи да начелници родова доносе своје после командантове одлуке.

Генерал Урошевић је изнео неке своје мисли о садржају и суштини процене ситуације начелника родова и служби, али је природно у ограниченом простору чланка — због различите делатности сваког рода (службе) — није могао дати ни пун одговор. Међутим, суштина процене сваког начелника рода (службе) састоји се у томе да се у конкретним условима и материјалним могућностима, а саобразно целокупној ситуацији и одлуци команданта јединице, про-



нађе најбоље решење за употребу одговарајућег рода (службе) у претстојећој борбеној радњи и предвиде мере које треба предузети у случају ако се измени претпоставка на којој је засновано конкретно решење. Према томе, из процене ситуације увек резултирају закључци, тј. одлуке онога који цени ситуацију. На том, по мом мишљењу, исправном становишту стоји и писац, кад каже да начелник рода треба да процени „где и у ком правцу, у које време, са каквом групацијом и шта може да уради“, али се не слажем са његовим мишљењем „да није компетенција начелника родова да формулишу задатке својих родова и да их, као такве, дају команданту...“, итд. Наиме, ако начелници родова и служби, као помоћници команданта за употребу својих родова и служби, руководе дејствима ових у току борбе и сnose одговорност за њихову употребу и рад, зашто им оспоравати право и обавезу да доносе и спроводе „неке своје одлуке“? То би било супротно од оне тенденције која, по моме мишљењу, оправдава место и улогу начелника родова и служби по хоризонталној командној линији. У овоме не видим никакву опасност и нецелесходност, јер су све ове одлуке „усретсређене баш на извршење командантове замисли изражене у одлуци“ (подвукао Б. Б.), а подлежу и корекцији од стране команданта приликом саслушавања предлога. Опасност би могла пре наступити у обратном случају, када командант, услед недостатка времена, не би био у могућности да систематски решава сва питања. Он би у таквом случају био принуђен да те функције пренесе на начелнике родова и служби, или да све то решава површно и без довољно размишљања, што би се могло врло неповољно одразити на исход планиране операције.

Тачно је да су процене начелника родова војске на ратним играма често преопширне, да ту има површности и једнотипности, да су оптерећене и безначајним детаљима а да се врло често не износе тежишна питања. А познато је и то да команданти у већини случајева немају стрпљења ни времена да слушају реферате. Али, зар се треба чудити тим чињеницама кад се код нас још увек одржава раније наслеђена навика у методу процене ситуације, а и садржају реферата? Ако командант не ангажује своје сараднике и не тражи њихову помоћ још у току схватања задатка и процене ситуације, него прима реферате кад је већ завршио са својом проценом; ако слуша излагање о стању и могућностима родова пошто је већ донео своју одлуку; ако га више не интересују она питања која су обухваћена у реферату (јер су му већ позната, нису интересантна у конкретној ситуацији, нису више актуелна), онда је то најдрастичнији формализам. Зато није никакво чудо што су команданти индиферентни према таквим рефератима. Међутим, у чланку се не каже да ли су начелници родова и служби они који треба да руководе процесом процене. А, пошто они свакако за то нису ни позвати нити одговорни, онда нема ни велике кривице до њих. Овако ће се дешавати и даље, макар начелници родова и служби били и виртуози у своме послу, све док се не измени однос команданта према штабу. Ако командант, у процесу схватања ситуације и задатака, ангажује офицере штаба



да му изнесу све чињенице на основу којих ће моћи реално сагледати објективну стварност; ако у процесу процене до доношења одлуке искористи штаб кад год му је потребно да провери своје закључке и чује њихова мишљења; ако, у процесу решавања начина употребе родова и служби саслушава образложене предлоге начелника родова и служби са убеђењем да је ова помоћ корисна и нужна (не прејудуцирајући их својим већ створеним решењем и не потцењујући улоге и одговорност ових лица), онда је сигурно да ће се избећи сви досадашњи недостаци и да ће команданти имати стрпљења и времена за сарадњу. Значи, ако командант прими руковођење целим процесом процене и конструктивно искористи своје сараднике баш онда када му је њихова помоћ стварно потребна и у оном обиму колико му је у свакој конкретној ситуацији нужна, наћи ће се „права мера“ места и улоге штаба, тако да ће се и њихова процена одвијати око „тежишних питања“.

Оно што је писац обухватио под појмом „стваралачки рад“, није чак ни процена ситуације у целини, него тек једна од њених компонената — схватање ситуације у целини. Ако би се улога и активност начелника родова и служби свела само на то да на основу познатих података стварају „сlike — претставе о груписању непријатеља, о његовим намерама и могућностима“ и да на основу детаљног познавања „непријатеља и његових тактичко-оперативних поступака у разним ситуацијама дођу до што правилнијих закључака“, онда би ту, по моме мишљењу било врло мало стваралачког рада. Тиме не спорим да су тачне пишчеве поставке у погледу сарадње начелника родова и служби у процесу сазнавања и разјашњавања ситуације у којој треба решавати постављени задатак. Али се у чланку оспорава оно што је најбитније, наиме њихово учешће у најважнијем процесу — у решавању постављеног проблема, тј. кад се постави питање: шта треба радити у конкретној ситуацији, како треба решити постављени задатак. Према томе, поставља се питање: да ли треба ограничавати улогу начелника родова и служби на оно што је изнето у чланку — чиме се објективно ограничава и њихово стваралаштво — или им омогућити истински стваралачки рад, тј. не ускраћивати им њихову најбитнију акцију — да решавају питања употребе и рада својих родова и служби у борби. Ако овако схватимо улогу и место штаба, онда би се стваралачки рад начелника родова и служби огледао у њиховом активном учествовању у процесу процене ситуације са становишта рода војске (службе) и у доношењу одлуке у погледу употребе тих родова (и служби), у складу са конкретним условима и основном командантовом идејом. Њихова улога приликом учешћа у процени ситуације коју врши командант јединице, односно начелник штаба, по мом мишљењу, није директно стваралачка, јер они само посредно помажу овима у сређивању чињеница о ситуацији, у објашњавању и схватању ситуације, прорачунавању потреба и могућности, итд. Истина, они таквим радом дају огроман допринос, јер помажу команданту да што јасније сагледа ситуацију и све конкретне услове, да свестрано изучи и размотри



проблем који је пред њим. Овако припремљен командант биће у стању да створи идеју и нађе решење постављеног задатка, и то оригинално, стваралачко решење. Ако би командант очекивао сарадњу штаба у томе да му начелници родова и служби намећу идеје, он би тиме заиста доказао да је просечних способности. Развој догађаја би таквог команданта врло брзо онемогућио. Ако би командант у савременим условима чекао идеје од колектива, он би и са одлукама често закашњавао.

Према томе, ако се начелници родова и служби оријентишу на такву сарадњу какву сам напред изнео и ако се командант одвикне ослањања на туђе мисли и поставке и доноси своја оригинална решења претежно на основу сопственог знања и искуства, онда ће се у пуном смислу остваривати и стваралачки рад целог колектива једне команде.

Према мишљењу генерала Урошевића у динамици боја команду „прегази“ време и она задоцњава са доношењем одлуке, само због неувежбаности — неуиграности штаба, због његовог неорганизованог и спорог рада. Међутим, по моме мишљењу, поред тога ту има и других узрока. Да би командант у току развоја борбених дејстава могао брзо да реагује, неопходно је да — поред солидног знања и искуства — располаже способношћу за брзу процену као и самосталношћу и гипкошћу ума. Брзина процене је необично важна у савременим борбеним условима, нарочито у динамици, кад се захтева доношење брзих решења, јер и најмањи застој у оцени догађаја и доношењу одлуке може имати негативних последица за извршење борбеног задатка. Међутим, брзину не треба мешати са ужурбаномшћу која се често спроводи приликом процене. Наиме, дешава се да појединци површно размишљају, хватају се за претпоставке које им прве падну на ум, не проверавају их и не узимају у обзир многе битне и неопходне податке за целисходно решење проблема.

Самосталност и гипкост ума је нарочито нужна команданту у динамици, када врло често и нема могућности за саветовање. Зато командант мора сам брзо да уочи проблем који треба решити и да пронађе начин како га треба решити, а не да тражи ослонац на мисли и поставке својих сарадника и да решење чека од њих. Истина, он не треба да избегава помоћ сарадника, јер му она може бити драгоцену, само се не сме искључиво на њу ослањати. Командант гипког ума успеће да и у промењеним условима брзо измени првобитно решење ако је било неправилно и да пронађе целисходнији начин за решење постављеног задатка.

По моме мишљењу, сарадња штаба са командантом у току борбених дејстава има велики значај, јер у то време сви органи штаба морају стално да прате развој ситуације и да у сваком моменту располажу најважнијим подацима не само опште, него нарочито своје посебне ситуације, да прате ту ситуацију, предвиђајући и њен вероватни даљи развој и да у вези са тим буду спремни да брзо реагују на све оне измене ситуације које захтевају нове одлуке за улогу и дејство својих родова — служби. Они треба да износе своје



мишљење и подносе предлоге своме команданту само онда кад је нужно и кад за то има времена, нарочито у погледу употребе својих родова, а у хитним случајевима и да самоиницијативно доносе одлуке, обавештавајући о томе команданта.

Узроке неорганизованог и спорог рада штаба, по моме мишљењу, треба у првом реду тражити у личности начелника штаба без обзира на то где се налази. Без обзира на то што се начелник штаба у већини случајева налази на командном месту (где стварно и треба да буде) ипак се дешава да све тече неорганизовано и споро. Али, ако начелник штаба има организаторских способности и ако познаје своју улогу и има што више практичног искуства, онда се све из основа мења, јер смо, поред негативних примера организације рада штаба на командноштабним вежбама, имали прилике да видимо да су неки начелници штабова умели да правилно нађу своје место и улогу и да умешно обављају своју дужност. Ту се показало да је рад штаба био организован, да је штаб брзо радио и да су сви чланови штаба у току динамике били потпуно запослени. Тада није било неких проблема који би кочили рад штаба, тако да је и командант могао успешно руководити.

## ВОЈНА БИБЛИОТЕКА

Из серије савременика изашле су из штампе следеће књиге штампане латиницом:

### *Еволуција тактичких идеја*

Француски војни писац, пуковник Лика је у овом делу рељефно изнео француску и немачку доктрину са којом се ушло у рат 1914 године. Он је извршио упоредну анализу целог Првог светског рата, код Француза и Немаца, и указао на факторе који су утицали да се тактика и код једних и код других непрестано мењала. Иако делу недостаје шира историско-материјалистичка анализа, оно ће ипак корисно послужити за темељније проучавање развоја тактике у току Другог светског рата као и после њега.

### *Успелене једнај војника*

Генерал Омар Бредли учествовао је у операцијама у Северној Африци и на Сицилији, а затим као командант америчке групе армија од Нормандије до Елбе. Пошто је настојао да објасни многобројне ратне догађаје, његово дело може корисно послужити као аутентична историска грађа за свестраније проучавање Другог светског рата и извлачење искустава.