

РУКОВОЂЕЊЕ И КОМАНДОВАЊЕ

Руковођење у армији, као нов и шири појам за командовање, обухвата многе функције које, поред команданта, морају обављати одговарајући органи његовог штаба. Оно, уствари, одражава командовање, изражено у познатом афоризму „командовати значи предвидјати“, и органску повезаност самог командовања са многим другим делатностима у команди. Код нас је термин руковођење настао у току НОР-а и потпуно се афирмирао у послератном развоју наше Армије.

У овом ћу чланку покушати да на основу исцрпније анализе појмова руковођења и командовања у савременој армији објасним и разлику између њих. При томе нећу третирати методе руковођења — командовања у армији, већ ћу се ограничити само на разматрање тих термина са чисто организациског гледишта и становишта функција, делокруга и надлежности органа који их врше, имајући при томе у виду факторе који данас условљавају руковођење и командовање.

Када је реч о руковођењу — командовању мора се поћи са основе да постоје одговарајући организми (тела) и његови органи (делови), тј. армија и њене јединице и установе, којима треба руководити — командовати. Отуда настаје и логична повезаност појмова *организације*, као статичког фактора, и *руковођења — командовања* — као динамичког чиниоца који оживљава, покреће и активира организацију, односно њене органе (јединице и установе) за извршење извесних задатака да би се постигао коначни циљ због кога та организација — армија и постоји.

За поменуте односе организације и руковођења, битна је неопходна повезаност сваког појединог органа (јединице — установе) са одговарајућим центрима (командама — управама) који њима руководе. Да ли ће се извесном организацијом руководити лакше или теже првенствено зависи од њене структуре и сложености, а тек потом од њене величине (јачине). Суштина успешног решења овог проблема огледа се, дакле, и у броју нужних функција, које захтевају да команде (управе) имају више или мање посебних и стручних органа којима оне треба и да руководе.

Искуство је показало, а теорија усвојила, да сваки командант просечне способности може успешно командовати са око 5 непосредно

потчињених јединица и са приближно истим бројем подређених му органа у својој команди.

На усавршавање свих друштвених организација, па и армије, пресудно утичу развој и прогрес производних снага и средстава, јер њиховим усавршавањем настају и нове функције које захтевају нове органе за њихово обављање. Те нове делатности често изазивају и прерастања извесних органа у нове и веће инстанције, чиме се намећу и сложенији односи у погледу повезивања функција ради солиднијег руковођења — командовања. Овај се процес стално понавља стим да се свака организација усавршава кроз праксу руковођења да би се остварио што већи ефекат њеног дејства.

*

Да би се могло схватити савремено руковођење — командовање, неопходно је познавати компликовану структуру модерне армије. Пре свега, треба имати у виду да је интензиван развој производних снага и средстава изазвао, а и даље непрекидно изазива, јак успон ваздухопловства (које је невероватно брзо прерасло из рода у вид оружаних снага), па и свих осталих родова (нарочито оним техничке природе) не само у квантитативном, већ и у квалитативном погледу, тако да су се сви они даље разгранали у посебне врсте и специјалности. Према томе, савремена армија не претставља неку уску професију, него веома широку организацију универзалног карактера, пошто у њој налазе велику примену такорећи све професије и сва научна достигнућа кроз одговарајућу технику.

Због тога данас виши команданти нису у стању да лично познају не само све квалитете и многобројне финесе родова војске (што је углавном ствар стручњака) већ ни све њихове техничке потребе и тактичке могућности, да би их сами могли најцелисходније употребити у извесној ситуацији. Због тога се намеће потреба да у вишим командама постоје органи састављени од претставника родова војске и ваздухопловства, као стручни саветници дотичних команданата. Такви саветодавни органи у вишим командама формирају т.зв. *специјалштаб (техничку групу)*.

Специјалштаб не треба посматрати као један посебан колективан орган који формирају само појединци (претставници родова и ваздухопловства), него тако да сваки род у команди више јединице има свој оформљени орган (одељење — отсек). Назив „техничка група“ објашњава да специјалштаб сачињавају првенствено претставници родова техничке природе: артиљерије, инжињерије и оклопних јединица, као и ваздухопловства (а код извесних највиших команди и ратне морнарице, односно речне флотиле).

Природно је да су и *логистичке службе*¹⁾, због овако наглог развоја родова и видова војске такође оптерећене новим функцијама, а њихове раније делатности проширене и усложнене, како у циљу задовољења потреба многоврсне ратне технике (моменат „квалитета и специјалности“), тако и у погледу дотура и евакуације огромних количина разног материјала (моменат „квантитета и транспорта“). Но, улога данашње логистике не састоји се само у снабдевању трупа борбеним и животно-материјалним потребама, него и у одржавању што јачих ефектива у физичкој способности за дејство, које се врши помоћу санитарске и ветеринарске струке. Затим, покретљивост армије, као предуслов маневра и победе, немогуће је данас замислити без солидне саобраћајне струке, одговарајућих транспортних капацитета и огромних количина погонског горива.

Да би све те многобројне струке, разне њихове гране и извршне службе беспрекорно функционисале, неопходно је да логистички апарат има свестрано образовано руководство и низ специјалиста, дислоцираних на великом пространству. Зато се и тако врло важан и сложен орган савремене армије понекад с правом назива и њеним четвртим видом.

У командама виших јединица, као и раније, постоје разни органи који се старају искључиво о стању ефектива, и то: органи за попуњу јединица и установа старешинским и војничким кадром, органи за морално-политичко васпитање, за правну службу (исследништво, тужиоштво и суд), за безбедност и за вођење „администрације“ (општа преписка, деловодство, експедиција и архива). Сви су ти органи обично груписани у *ађутантури* („административном штабу“²⁾).

Масовност данашњих армија, велики број њихових функција и карактер савремених операција (велики темпо, огромно пространство, опсежне припреме, итд.) учинили су неопходним постојање једног специјалног органа — *генералштаба* — у командама виших јединица, који омогућава команданту солидно руковођење — командовање. У војскама које формално немају т.зв. *трупни генералштаб*

¹⁾ Термине „позадина и позадинска служба“ не употребљавам у овом чланку, јер су застарели. Наиме, појам позадине изискује постојање фронта и територије. У миру уопште не постоје фронт и позадина код велике већине јединица које нису територијални органи (пукови, дивизије и корпуси). У савременом рату инфилтрација, рејдова и десаната свуда је фронт. Међутим, израз и суштина „логистичке службе“ приказује много шире и реалније не само позадинске службе него и нужну повезаност њеног штаба (управе) са генералштабом (ужим штабом) ради материјално-техничког остварења оперативних и тактичких циљева. Свакако је нешто да у нашем језику нема адекватног израза за логистику, али га ни други немају.

²⁾ Појам ађутантуре потиче од некадашње улоге официра — ађутаната, који су били једини пратиоци и технички помоћници својих команданата за састављање и отправљање њихових наређења оперативне и личне природе. Међутим, доцније је, услед развоја штабова и појаве генералштаба, улога ађутантуре сведена искључиво на послове персоналног карактера, тако да се у неким армијама ти послови односе само на старешински кадар, а у неким на целокупно људство. У сваком случају, боље је да се ти послови обједине.

(као што је случај и у нашој Армији), тај се орган назива оперативним или боље речено ужим делом штаба³).

Да би се боље разумео цео овај проблем, потребно је нешто подробније анализирати улогу генералштаба (ужег штаба) у командама виших јединица⁴). Генералштабом (ужим штабом) руководи начелник штаба (нормално у дивизији, а у неким војскама и у корпусу) уколико нема свог посебног формациског начелника (обично у штабовима армија и фронтова). Генералштаб начелно сачињавају ови органи: оперативни, обавештајни, организациско-мобилизациски, наставни, шифрантски и топографски (одељења, отсеци или секције). Орган везе нормално не улази у специјалштаб (техничку групу), пошто је редовно непосредно потчињен начелнику штаба.

Основна улога генералштаба (ужег штаба) огледа се у следећем:

— у припремању елемената за командантову одлуку, тако да му се могу дати конкретни и најцелисходнији предлози за решење добијеног или ситуацијом постављеног задатка;

— у техничкој разради командантове одлуке, тј. у редиговању заповести или директиве за потчињене јединице и установе, као и у изради других оперативних докумената, и

— у спровођењу датих задатака у живот — достављањем наређења и указивањем помоћи и контролом јединица и установа на терену.

Међутим, целокупно функционисање генералштаба (ужег штаба) мора се заснивати на планирању и организовању, тј. на зналачком припремању и ангажовању ефектива, ратне технике и материјалних средстава — *координирањем напора свих органа команде, као и сарадњом са суседима*. Другим речима, специјалност генералштаба огледа се првенствено у томе што сва планирања (операције и других акција) и организовања извесних јединица за извршење одређених задатака морају бити резултат умешног усклађивања и усмеравања напора свих заинтересованих органа (родова и служби) једном циљу, да би се тиме постигао највећи ефекат при извршењу конкретног задатка команде. То све постићи значи показати виши ступањ организованости, значи унапред отклонити многе неспоразуме у критичним фазама операције или било које акције и коначно значи омогућити

³) Разматрање одговарајућих органа Врховне команде (мирнодопског Заједничког генералштаба и Генералштабова видова оружаних снага) предмет је посебне теме: организације Врховног војног руководства. Међутим, за правилно разумевање овог чланка довољно је имати у виду да су све функције централних (врховних) органа спроведене кроз штабове виших јединица преко одговарајућих органа и да се оне, најзад, одражавају у самосталним јединицама којима су, уствари, и намењене.

⁴) Генералштабови постоје у вишим јединицама свих западних армија, тј. у оним јединицама чији су команданти генерали. Такав генералштаб уствари има улогу непосредног „генераловог штаба“ (ужег дела штаба). Његов назив је не само етимолошки већ и историки тачан, јер су први генералштаб формирали генерали као саветници врховног команданта. Међутим, у савременим условима, генералштаб је само део штаба, који има доминирајућу улогу (иако не у свима армијама и „власт“) над осталим основним органима у штабу.

своме команданту солидно и лако командовање, а тиме и потпуно одговорити најделикатнијој улози генералштаба.

Према томе, генералштаб — као водећи орган у команди сваке више јединице — треба да располаже веома способним официрима. Споредно је да ли ће се они звати генералштабни или само штабни официри; битно је да их красе високи морално-политички квалитети, јак карактер и солидна спрема — широко опште и високо војно образовање. Поред тога, ови официри треба да буду интелигентни, енергични, предузимљиви и *солидно оспособљени* за отпирвањање напорне штабне службе.

Из напред изложеног се може учити да се *генералштаб* (ужи штаб) *специјалштаб*, *логистичке службе* и *ађутантура* појављују као главни стубови команде сваке више јединице, само се поставља питање: да ли су они непосредни органи команданта или начелника штаба?

Пошто је команда (посматрана у ужем смислу), по моме мишљењу, оличена у самом команданту дотичне јединице, коме је за личне потребе додељено извесно помоћно особље (секретар, писар-дактилограф, курир, шофер и т.сл.), потребно је да сви напред наведени органи формирају штаб не само зато што ниједан командант просечних способности није у стању да успешно општи са свим тим органима и да руководи свим функцијама у команди, него и зато што једино интегрални штаб може загарантовати солидну сарадњу свих органа и обављање изванредно значајних функција генералштаба на усклађивању и обједињавању напора разних органа. Према томе, штаб формирају сви органи команде који учествују било на који начин у припреми, разради и спровођењу командантових одлука, као и они који су одговорни за поуну и материјално обезбеђење, за морално-политичко стање, безбедност и дисциплину јединица и установа дотичне команде. Значи, штаб се појављује као солидна организована јединица у којој су чврсто повезани сви поменути органи команде под руководством начелника штаба. Он помоћу њих остварује и неопходну координацију напора свих родова и служби, најпре у самом генералштабу (ужем штабу), а потом и на терену (у јединицама и установама). Коначно се може рећи: *штаб је орган команде који помаже команданту у руковођењу.*

Несумњиво је да начин решења питања субординације и међусобних односа појединих органа у штабу претставља један од главних организациских проблема штабова виших јединица. У том погледу свака армија има своје концепције које се могу мање или више разликовати по томе да ли се специјалштаб, логистичке службе и ађутантура непосредно подређују команданту или начелнику штаба.

Већ сам напоменуо да један човек (командант) није у стању да до детаља познаје све особине, потребе и могућности родова и служби (нарочито због њихове сложености). А, пошто су јединице родова главни инструменти за реализовање оперативних и тактичких одлука и пошто су команданти искључиво одговорни за своје одлуке, то је природно што ће они сами претходно консултовати претставнике

родова и служби и што ће настојати да те одлуке буду и што реалније. Због тога је начелно потребно да *специјалштаб* (техничка група) буде потчињен команданту.

И *логистичке службе* — као основни материјални фактор за реализовање сваке одлуке — по моме мишљењу, треба да буду непосредно потчињени команданту да би пре доношења одлуке могао непосредније узимати у обзир њихове могућности. Ако би логистичке службе биле потчињене начелнику штаба, он би, свакако, могао експедитивније да спроводи командантове одлуке, али би се при томе могло десити да правилно не одмери њихове могућности за материјално обезбеђење тих одлука. То би се дешавало нарочито онда када начелник штаба не усвоји све предлоге стручњака или када не познаје довољно потребе и могућности разних логистичких служби. Он би у том случају морао сам да прими огромну одговорност у погледу извршења важних одлука свога команданта, који је већ, углавном, усвојио његове предлоге за материјално обезбеђење својих одлука.

Ађутантура претставља сектор разноврсних и деликатних персоналних делатности које су у миру врло обимне, а у рату захтевају особиту експедитивност, јер могу испољавати позитиван или негативан утицај на бојну готовост извесних јединица. Да би се растергали команданти и постигло ефикасније спровођење њихових одлука, сматрам да би ађутантура требала да буде потчињена начелнику штаба, који је и иначе одговоран своме команданту за попуну јединица и установа, чиме је, углавном, условљена и њихова бојна готовост.

У вези са овим требало би начелницима штабова оперативнотериторијалних команди за време мира потчинити и највише чисто војно-територијалне органе (на пример војне округе), пошто су они одговорни за попуну армије ефективима. Слично томе су и остале територијалне установе у многим армијама већ потчињене одговарајућим начелницима логистичких служби (на пример: разна складишта, радионице, болнице, и т.сл.).

Међутим, важно је истаћи да је сваки командант искључиво надлежан за ове секторе ађутантуре: за *давање опште — директивне линије у погледу морално-политичког васпитања свих потчињених јединица и установа*; затим, за *решавање специјалних проблема безбедности у јединицама и установама*; и најзад, за *доношење одлука по свима предметима персоналне и правне природе потчињених команданата за два степена ниже* (на пример, командант дивизије решава предмете команданата пукова и батаљона — дивизиона⁵⁾). То значи да предмете команданата разматрају и лично решавају два

⁵⁾ Ова двостепенска персонално-правна надлежност команданата није случајна или само формална, већ се, поред чисто ауторитативног разлога, заснива и на обавезном праћењу рада и дејстава одговарајућих јединица у миру и рату. А пошто су претпостављени команданти лично одговорни за оспособљавање потчињених команданата за њихове ратне улоге, потребно је да их разматрају, помажу, контролишу и оцењују, па према томе и да доносе све одлуке које се лично њих тичу.

непосредно претпостављена команданта, а потом начелници штабова, у чијој је надлежности ађутантура уопште (на пример, предмете команданта батаљона — дивизиона за одликовање, или оцене и казне, после команданта пука и дивизије, разматраће и начелници штабова корпуса и армије).

У периоду операција, штаб се ради боље покретљивости и безбедности начелно дели на два дела (ешелона). Први ешелон формирају генералштаб (ужи штаб) и специјалштаб (техничке групе), а у други ешелон органи логистичких служби и ађутантура. При томе се може говорити само о подели штаба, а не и команде, коју у ужем смислу оличава сам командант, тако да је она, као таква, и недељива.

На основу принципа *јединства командовања* долази се до закључка да једино командант има право наређивања потчињеним јединицама и установама и да је свако за свој рад одговоран само своје непосредно претпостављеном од кога добија наређења и задатке. Али, ове начелне поставке треба детаљније размотрити с обзиром на формацију и на систем руковођења. Наиме, ако неку команду у ширем смислу посматрамо са формациског становишта видећемо да се она састоји од *команданта* (са својим помоћним особљем) и *штаба*. А пошто само командант има право наређивања, то у формацији једне команде треба да постоји звање само за једног команданта. То значи да сви остали руководиоци основних органа штаба и њихових делова (одељења, отсека и секција) треба да имају звање *начелника*, као што га има и начелник штаба, који је принципијелно најстарије лице у штабу, а у многим армијама и командантов заменик. Поред тога, по мом мишљењу, може се усвојити још и звање *помоћника* команданта или начелника штаба и то за руководиоце којима су поверени обимнији и сложенији сектори рада (на пример: помоћник команданта за логистичке службе, или помоћник начелника штаба за ађутантске послове — ађутантуру, итд.).

Међутим, коначно решење овог формациског проблема начелно зависи од тога како се гледа на улоге претставника родова у команди (специјалштаб). Ако ови претставници нису само тактичко-технички саветници команданата него једновремено и командују највишим јединицама својих родова, онда је јасно да они морају имати звање команданта. А пошто би то, уствари, претстављало двојство у командовању („команде у команди“), изгледа ми да би било организациски целесходније да се код извесних родова тај проблем реши формирањем засебних команди (на пример: оклопних или артиљериских дивизија, бригада и др.). У том би случају специјалштаб имао углавном саветодавну улогу, док би његови чланови (претставници родова) имали звање начелника, стим што би по својим способностима и искуству (а не и по чину, јер не командују) морали да буду потпуно дорасли својим улогама.

Ако би специјалштаб образовали начелници родова, неки сматрају да они не би могли са довољно ауторитета да утичу на јединице свога рода. Слично је гледиште и у погледу на претставника (руководиоца) логистичких служби у његовим односима са командама пот-

чињених јединица. Међутим, треба имати у виду да ти начелници не командују („по вертикалној линији“) и да, према томе, потчињени за евентуално неизвршење задатака одговарају само своме претпостављеном команданту који им наређује. У сличним се односима налазе и претставници централних (врховних) војних органа (на пример, генералштаба и др.) према јединицама, јер и њихови руководиоци имају звање начелника, пошто су само сарадници и помоћници Врховног команданта.

Наравно, ни у систему децентрализованог руковођења („по хоризонталној линији“) — а у циљу растерећења команданта од споредних послова — не искључује се потреба да претставници родова и служби у командама наређују по својој линији, као и да их њихови команданти, нарочито у важнијим моментима, подрже својим ауторитетом. У сваком случају, та наређења (која се обично издају „по овлашћењу команданта“ или „по заповести команданта“) морају се заснивати на позитивним прописима и писменим одобрењима која су позната и потчињеним командама. Таква наређења су принципијелно допунског (помоћног) карактера у односу на претходно издата основна наређења надлежног команданта или су потпуно стручног значаја и техничке природе.

Кад се говори о систему руковођења у командама виших јединица може изгледати парадоксална раније истакнута интегралност штаба и тежња за потчињавањем извесних основних органа штаба непосредно команданту јединице, јер би такво потчињавање, свакако, могло негативно да утиче на руковођење у команди ако се не би јасно и стриктно регулисали односи генералштаба (ужег штаба) и начелника штаба према осталим основним органима у штабу, а посебно према специјалштабу и логистичким службама, који су потчињени команданту.

Да би генералштаб (ужи штаб) одговорио својој водећој улози у штабу, а нарочито координирању напора свих органа (родова и служби), неопходно је да ови буду делимично потчињени и начелнику штаба. Према томе, без обзира на то што је формално прописано да су специјалштаб и логистичке службе потчињени команданту, ипак *начелнику штаба треба технички потчинити све органе штаба по свим текућим пословима*, који произилазе из начелне или коначне командантове одлуке, или се као задаци постављају команди уопште. Међутим, ову формулацију за подређивање „по свима текућим пословима“ требало би боље објаснити. Наиме, док је у систему руковођења у армији потпуно природна т.зв. вертикална децентрализација — због дислоцираности јединица (установа) чијим се осамостаљивањем развија стваралачка иницијатива и тиме обезбеђује напредак — дотле је у једној команди, управо у штабу, *штетна т.зв. хоризонтална децентрализација*, тј. такво осамостаљивање појединих органа штаба да се они према генералштабу (ужем штабу) сматрају чак и неогворним. Уствари, таква хоризонтална децентрализација значи негативну интегралности штаба, јер она такорећи онемогућава целисходну координацију свих напора ка једном циљу и негативно утиче на со-

лидно руковођење уопште. Напротив, подређивањем свих надлежних органа (конкретно специјалштаба и логистичких служби) по оперативној, обавештајној, организациско-мобилизациској и наставној линији одговарајућим органима генералштаба (ужег штаба) поставља се солидна основа за бољу међусобну сарадњу и за извршење и најсложенијих задатака команде.

*

Изгледа немогуће говорити о руковођењу као форми савременог командовања, а не осврнути се бар укратко на улогу и личност начелника штаба.⁶⁾

Начелник штаба може подићи рад штаба на виши степен само ако има позитиван утицај на развој свих послова основних органа штаба и ако има довољно умешности и способности да их што целисходније планира и координира. Штаб је, уствари, колектив разних стручњака и специјалиста, у коме сваки има одређену улогу у припреми и спровођењу командантове одлуке у дело. Према томе, без солидног функционисања штаба и без способних штабних официра не може бити целисходног руковођења у армији, а, према томе, ни солидног командовања, које је само извршни акт — последњи чин руковођења.

Начелник штаба је руководилац — организатор основних штабних делатности и реализатор вишег степена организованости штабне службе, човек од чијег такта и лика умногоне зависе лични односи и читава „атмосфера“ у команди. У том погледу особиту пажњу заслужују његови односи са командантом, који долазе до изражаја нарочито у компликованим и тешким ситуацијама у рату. Ако се има у виду да начелник штаба у таквим приликама даје своје команданту извесне битне елементе за његову одлуку или конкретне предлоге за ангажовање јединица и т.сл., онда је неминовно да ти односи морају бити блиски и непосредни и пуни поверења, такорећи до апсолутне оданости. Отуда проистиче велики значај и улога личности начелника штаба, као првог помоћника и најповерљивијег сарадника и саветодавца команданта. А баш због тог свог тако великог утицаја на команданта — коме у извесним случајевима може сугерирати да донесе и неку судбоносну одлуку — проистиче и огромна лична и морална одговорност начелника штаба. Али, ако се при избору и одређивању команданата и начелника штабова има у виду да они морају поседовати исто теориско образовање и да команданти треба да имају више ратног искуства и командантске храбрости (која се испољава нарочито у виду самосталности и одлучности), онда нема бојазни да ће начелници штабова наметати командантима своје одлуке.

⁶⁾ Износећи разлоге за велику победу 8 британске армије у бици код Ел-Аламејна (1942 године), маршал Монтгомери је формулисао осам битних фактора, који уопште условљавају савремено командовање, односно откривају „тајну успеха“. Први фактор гласио је: „Имати доброг начелника штаба“. — Parker Barrett, „Знаменити британски генерали“, Лондон, 1951 године.

Ако се у команди уредџ односи на изложени начин, начелник штаба ће најбоље познавати не само планове и интенције свога команданта, већ и целокупну ситуацију, пошто непосредно располаже обавештајним органима и средствима везе. Зато је у већини армија и усвојено (у циљу солиднијег континуитета у руковођењу и што бољих личних односа у команди) да начелници штабова истовремено буду и заменици команданата. Ово, природно, захтева да начелник штаба има виши чин или ранг од свих осталих руководилаца у команди. Зато се и тежи да се начелници штабова виших јединица не постављају „по реду и одозго“, већ тек по претходним предлозима лично заинтересованих команданата. То практично значи да промена распореда команданта начелно треба да повлачи за собом и промену распореда његовог начелника штаба, ако овај не би одговарао новом команданту а има све услове да прати свог старог команданта у његову нову команду. Ова идеја, која није ни оригинална ни нова, свуда је већ примењивана ако се радило о врховним командама, јер је начелно сваки врховни командант бирао свога начелника штаба. Исто тако се водило рачуна и о томе да се за начелнике штабова команданата армија и фронтובה одређују погодне личности, стим што је принципијелно тражена командантова сагласност или је усвајан његов предлог. Овакав систем попуне свих виших команди, почев од дивизије, у потпуности је примењиван у Немачкој армији, а и ратно искуство је показало целисходност његове примене. Међутим, овај систем се тешко може потпуно остварити у оним армијама које немају довољно солидно оспособљеног вишег командно-штабног кадра. Али се он, по мом мишљењу, може спровести у свим армијама осредње величине у погледу погуне команди фронтובה, армија и корпуса.

*

Да би што боље приказао разлику између руковођења и командовања, најпре ћу се осврнути на њихову примену у јединицама разних категорија.

Ако посматрамо разне функције старешина основне јединице (чете, батерије, ескадрона, итд.) видећемо да се све те њихове функције не могу квалификовати као командовање. Несумњиво је да је командир у рату највише заузет борбеном функцијом, а у миру страним васпитањем и обуком својих потчињених, али се поред тога бави и многим другим пословима који му посредно обезбеђују испуњење главне — борбене односно васпитне функције. Тако, на пример, он се брине о здрављу и исхрани војника, о правилном чувању и искоришћавању додељеног наоружања, опреме, возила и стоке, о дисциплини у јединици, о уређењу просторија, о издавању плате и приватних пошиљки (аманета), итд. Командир одговара и за благовремено подношење прописаних извештаја. Међутим, и ако лично одговара за стање своје јединице, командир мора имати и своје помоћнике (командире водова за извођење обуке, старешину основне јединице и изван број подофицира и војника за разне службе —

за исхрану, наоружање и осталу опрему, писаре, курире, значаре и др.). У Француској армији помоћно особље, на челу са четним (батериским, ескадронским, итд.) старешином, формира „мали штаб“, који, као помоћни командиров орган, обавља низ свакодневних послова, које командир не може, а и не треба лично да обавља. На тај начин командир руководи читавом јединицом помоћу тог свога „начелника малог штаба“ (старешине чете, батерије, итд.) и командује својим борбеним јединицама — водовима начелно преко командира водова, а изузетно и непосредно (понекад у борби, а редовно у току четне стројеве обуке).

У пешадиском пуку — том савременом здруженом одреду — још се јасније могу уочити не само многе посебне командантове дужности него и разлика између командовања и руковођења пошто се у њему у разним формама стичу функције свих претпостављених органа у виду конкретних прописа и наређења. Природно је да и командант пука мора да обрати највећу пажњу на борбену обуку својих јединица, тим пре што је пук практична школа старешина и војника. Али он не сме да занемари ни материјално-финансиско пословање, које, са свим логистичким службама треба да обезбеди живот и дејство пука. Да се његови стручни органи не би осетили препуштени сами себи командант пука мора да познаје све логистичке службе бар у главним цртама и да се стара за њихово што боље функционисање. Другим речима, командант пука мора тешње да сарађује са одговарајућим стручним органима, при чему и мобилизациске припреме заузимају важно место. Наравно, командант пука се мора бавити и питањима дисциплине, безбедности и персоналним проблемима, тако да је домен ађутантуре прилично разноврсне и деликатне природе.

Најзад, свакодневна сарадња команданта са начелником штаба, а повремена са помоћником за морално-политичко васпитање и референтима родова на планском спровођењу низа наређења, по којима командант лично мора да даје упутства и да доноси одлуке, претставља његово техничко учешће у руковођењу пуком. При томе изванредну важност има мобилизациска проблематика, јер се и многи други проблеми пука морају решавати с обзиром на потребе мобилизације свих предвиђених јединица.

Под претпоставком да су сви органи команде пука приближно подједнако солидно оспособљени за обављање својих функција, могло би се, на основу досадашњег искуства, утврдити приближно време које би команданту пука било потребно за обављање појединих функција. Он би, према том искуству, скоро половину свог расположивог времена требало да употреби за борбену обуку старешина (првенствено официра) и јединице у целини, тј. за оспособљавање пука за ратне задатке. Од осталог свог расположивог времена употребио би око једне половине на сарадњу са начелником штаба; затим би нешто мање времена сарађивао са органима логистичких служби, док би му најмање остало за решавање персоналних проблема и питања безбедности и дисциплине у пуку. Природно је да се изложена по-

дела времена не сме сматрати као апсолутна и неопозива, већ само као приближна норма за оријентацију. Она се тешко и ретко може остварити у оквиру седмичног плана рада, нешто лакше у оквиру месечног, а још лакше у оквиру плана рада за дужи период. То долази отуда што ће командант пука понекад бити заузет дуже или краће и по неким специјалним задацима и решавањем неких специфичних проблема.

Најзад, размотримо руковођење корпусом под претпоставком да је оперативна јединица и орган снабдевања и да има тако развијен и оспособљен генералштаб (ужи штаб) да је у стању да успешно врши оперативно планирање, организовање, координирање и спровођење командантових одлука у дело.

С обзиром на дислокацију својих јединица и потребе мобилизационог развоја, начелно, сваки корпус има и специјалне оперативне задатке, којима се највише бави његов штаб, тим пре што су исти планови често подложни променама и што одговарајући елаборати морају увек бити у ажурном стању.

Мада и у дивизији, и у корпусу, и у армији постоје основне командантове функције које сам навео при разматрању руковођења пуком, ипак је ангажовање ових виших команданата другојачије. Начелна подела радног времена команданта корпуса, по моме мишљењу, могла би овако изгледати: око 35% расположивог времена било би довољно команданту (лично и са начелником штаба) да студира и решава оперативну проблематику корпуса и да даје потребне директиве и доноси одлуке по текућим наређењима и извештајима (о којима му реферирше начелник штаба); око 30% времена могао би употребити за решавање питања логистичких служби (при чему би лично и у сарадњи са одговарајућим органима студирао поједине њихове проблеме с обзиром на мирнодопске услове трупе и потребе а, посебно, с обзиром на перспективне оперативне задатке корпуса у рату); око 25% времена било би му потребно да уз помоћ начелника родова и личним обиласцима утиче на борбено оспособљавање јединица и потчињених команданата (дивизија и пукова) за њихове ратне улоге. На тај начин би му остало још око 10% времена за решавање питања персоналне природе, за проблеме безбедности и дисциплине и за утицај на морално-политичко васпитање јединица.

Из изнетог прегледа функција руководиоца разних јединица види се да је руковођење веома сложено и напорно. Оно, уствари, претставља један дуготрајан, сложен и непрекидан процес у коме живо учествују и командант и штаб. Наиме, тај процес се непрекидно одвија у миру и у рату, јер се руководи живим организмом који се стално мења. У миру се јединице развијају и попуњавају новим ефективима, наоружање и опрема се усавршавају и мењају, непрекидно пристижу нови контингенти старешина и војника које треба обучавати и оспособљавати за рат, итд. У рату, пак, никад не постоје две исте ситуације, стално се постављају нови задаци, а јединице треба да су увек у бојној готовости, тако да се и командант и штаб морају не-

прекидно бавити многобројним проблемима ако желе да им јединице буду способне за извршење задатака.

На основу свега изложеног, по моме мишљењу, под командовањем треба подразумевати преношење одлуке претпостављеног на потчињене наређивањем (заповедањем) са циљем да њихове јединице (установе) приступе извршењу постављеног задатка. Овако схваћено командовање постојало је одувек само је некада било простије, брже и непосредније, јер је командант често могао да командује лично или преко свог ађутанта и ордонанс-официра. Данас је командовање сложеније, јер захтева извештај дужи претходни процес и сарадњу штаба. Оно је, дакле, претежно везано за личност команданта и, уствари, претставља *завршни акт руковођења*.

У здруженим и вишим јединицама командовање се данас не остварује лично и непосредно, већ помоћу органа штаба који треба да спроводе командантову одлуку у дело, не само њеном разрадом, већ и контролом и указивањем помоћи јединицама (установама) у извршењу додељених им задатака. Према томе, штаб данас врло активно и непрекидно посредно учествује у самом командовању и не бави се, као некад, искључиво пословима техничке природе. Али, органи штаба извршавају извесне задатке чак и у домену непосредног командовања, и то само оне које им командант изричито одреди. Они се у том случају појављују као делегати команданта са писменим овлашћењима да наређују у његово име. То се обично дешава на извесним удаљеним секторима и код јединица чији командант из објективних разлога не може лично да присуствује, а ситуација изричито налаже његову интервенцију. Наравно, данас, када постоје сигурне везе и брза транспортна средства, овакав ће метод командовања бити изузетан, али не и немогућ и непотребан. Међутим, у случајевима кад се прибегне оваквом систему руковођења мора се водити рачуна о томе да се као делегати одређују најодговорнија лица штаба, која солидно познају не само командантове намере него и конкретну општу и посебну ситуацију.

У чему је суштина руковођења? — Пре свега, оно је не само нераздвојиво од појма командовања него га условљава и омогућава. Руковођење треба посматрати као комплексни појам и оно се може дефинисати: *низом активности, које се остварују колективно и у виду непрекидног процеса на извршењу извесних задатака*. Конкретније речено, *руковођење се реализује помоћу планирања, организовања, командовања и контролисања*. То су основне, *органиске функције руковођења*, без којих нема правог — научног руковођења. Према томе, такво руковођење, уствари, претставља савремено командовање у најширем смислу, изражено у афоризму „Командовати значи предвиђати“. А то су, несумњиво, битни елементи за разумевање суштине руковођења у армији.

Међутим, руковођење се може објашњавати и са других становишта. Тако, пошто се данас руководи и борбеним јединицама и стручним установама, сматра се да руковођење обухвата и командовање и управљање. Најзад, треба још једном истаћи да се руковођење

нарочито манифестује и кроз специфичну функцију генералштаба (ужег штаба) на координирању послова свих основних органа штаба у једну целину, а у циљу извршења конкретног задатка команде са највећим ефектом.

Према изложеном, руковођење остварује штаб низом својих делатности, а специјално планирањем, организовањем и координирањем и тиме пружа команданту све нужне предуслове за успешно командовање. Шире гледано, руковођењем се претходно оспособљавају јединице и установе за акцију (морално-политички, зnanствено-организациски и материјално-технички), а командовање, као органска функција руковођења, само их потом покреће у дејство.

Према свему изложеном може се рећи да командант руководи својом јединицом помоћу штаба и да командује лично (непосредно или посредно) својим потчињеним командантима (командирима) и управницима (начелницима), односно њиховим јединицама и установама. На пример, командант корпуса руководи корпусом помоћу свог штаба, а командује дивизијама преко команданата дивизија. Резултати заједничких делатности команданта и штаба манифестују се и у командовању (као искључивом командантовом праву) које штаб технички спроводи разним формама наређивања (заповестима, директивама, инструкцијама, наредбама, итд.), указивањем помоћи и контролом.

Аналогно изнетом, руководи се: операцијама, нападом, одбраном, извиђањем, снабдевањем, евакуацијом, а исто тако и оперативно-тактичком употребом родова (на пример: артиљерије, инжињерије), као и било којом стратегиском, операциском, тактичком, организациском и логистичком делатношћу, које треба припремити и организовати ангажовањем штаба; а командује се одговарајућим јединицама које треба да извршавају конкретне задатке по издатим им наређењима.

МАЛА ВОЈНА БИБЛИОТЕКА

Uskoro izlazi iz štampe

OSNOVI VOJNE GEOGRAFIJE SUSEDNE ZEMLJE

Od general-majora IVANA BOŽIČA

Knjiga je namenjena oficirima koji se pripremaju za ispite, pitomcima i slušaocima naših vojnih škola kao i svima ostalima koji žele da prošire svoja znanja iz ove oblasti.