

Генерал-мајор **ПЕТАР БРАЈОВИЋ**

МЕЃУСОБНИ ОДНОС КОМАНДИ И УЛОГА ОРГАНА У ЊИМА

Познато је да је свака команда дужна да извршава наређења претпостављене команде и да органи команде служе команданту да би могао лакше и успешније командовати.¹⁾ Иако се ово регулише разним прописима и формацијама, ипак се у тесној вези са овим питањем појављује и низ других проблема. Због тога се сва ова питања код разних армија решавају не само на различите начине, него у свакој од њих повремено неизбежно наступају мање или веће промене, јер се на проблем руковођења не може гледати статички. Зато се и у штампи и у командама често полемише о овим важним питањима.

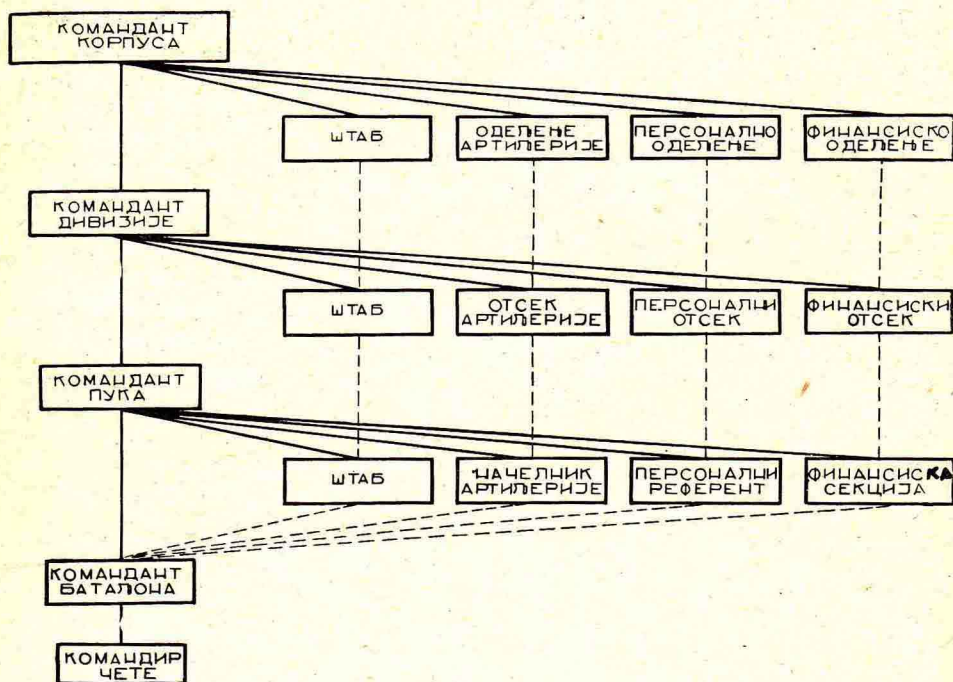
Подела рада. Пошто командант није у могућности да сам непосредно обавља све послове који се односе на живот и рад јединице, нарочито у току борбе, појавила се неминовна потреба за извесним органима који то омогућују. Некада су се ти органи, због малог обима послова, сводили на обавештајца, интенданта и референта санитета. Међутим, услед усложњавања армије, број органа се све више повећава.

Ради илустрације износимо да у савременом пешадиском пуку приближно има око: 60,5% пешадије и 39,5% осталих родова и служби (7,0% артиљерије, 2,1% тенкова, 2,5% инжињерије, 7,7% везе, 0,6% хемиских јединица, 3,5% техничке службе, 3,0% интендантске службе, 3,1% санитетске службе, 10,0% осталих специјалиста). Слично је и у другим јединицама (на пример, један инжињериски пук има у свом саставу приближно око 56% инжињерије, а 42% других родова и служби, итд.), јер су и остале јединице, као и пешадиски пук и свака његова јединица, састављене од више родова и служби. Тако, на пример, артиљериска батерија у пешадиском пуку, поред артиљерије, има у свом саставу органе везе, а стрељачка чета део за снабдевање и санитетско збрињавање и слично. Природно је да оваква испреплетаност родова и служби унутар јединица настаје због потребе за успешним извршавањем борбених задатака, а то, с друге стране, усложњава рад у самој команди, јер се морају предузимати све мере да се обезбеди солидно и непрекидно садејство.

¹⁾ У чланку се не залази у диференцирање појмова: „командовање“ и „руковођење“.

Руковођење овако сложеним јединицама захтева и одговарајућу поделу рада. Да би се ово сложено руковођење (које резултира из многобројних послова који се имају обавити у вези са структуром и организацијом армије и њеним задацима у миру и рату) могло правилно, свестрано и на време обављати, потребно је сродне послове груписати, појединачно или заједнички у поједине секторе — одељења, управе. Тако се у оперативни сектор могу укључити сва питања наставне и оперативне природе, а понекад и организациске; у позадински — послови снабдевања материјалним средствима (исхрана, санитет, финансије, евакуација, транспорт и др.). Подела рада зависи и од обимности послова, јер је у вишим командама за један исти сектор рада, због обимности послова, потребан развијенији орган по броју људи него код нижег органа. Због тога се груписање послова код нижег органа често друкчије поставља него код виших, тако да у вишој команди неки сектори могу бити одвојени а у нижој обједињени.

Да бисмо могли што боље схватити поделу рада у армији, упоредићемо низ команди почев од команде корпуса до чете (шема бр. 1).¹⁾



Шема бр. 1

¹⁾ На свима шемама су ради прегледности показани само извесни органи.

Из једног таквог поређења може се закључити да командант батаљона и командир чете руководе у већој мери, а командир вода и одељења у потпуности и непосредно по свима линијама. Зато они и немају развијених органа за командовање, већ је све то сасређено у рукама команданта-командира. У пуку, међутим, мора постојати развијенији апарат за руковођење. Команда корпуса, например, у циљу руковођења својим јединицама и установама, има одговарајуће органе који су много шири — разгранатији по пословима који се имају обавити и сложенији по функцијама у појединим истоврсним секторима рада од органа који постоје у пуку. То значи: уколико је команда вишег степена, утолико ће у њој постојати више органа, и обратно.

Број веза. С обзиром на структуру јединице и команде, у руковођењу постоји одговарајући број потчињених јединица и одговарајући број органа саме команде који су непосредно везани за команданта. У суштини, ту постоје *везе унутар команде (штаба)*, које се најчешће зову „штабне“, „управне“ или „унутрашње“ везе, например, начелници појединих управа одељења и отсека, као и начелник штаба, помоћници појединих сектора, који су непосредно везани за команданта, или пак приштапске јединице и установе (види шему бр. 3) и *везе у односу на команду као целину*, тј. везе са јединицама и установама које су непосредно потчињене тој команди, односно команданту (на пример, у дивизијама: пукови, батаљони, дивизиони и слично). Ове везе се обично називају „командне“ или „спољне“ везе (шема бр. 3).

Тежња је да се структура команде, као и јединице у целини, тако подеси да број веза омогућава команданту ефикасно руковођење. У том циљу предузимају се одговарајуће мере за преношење извесних права и на команде потчињених јединица и на органе унутар команде како би се и на тај начин олакшао рад командантима. Смањенем броја управних и командних веза и целисходним преношењем извесних надлежности на потчињене команде и органе сопствене команде постиже се брзина и оперативност командовања, развија се одговорност потчињених за поверене им задатке и омогућава се њихов правилан развој. Поред тога, децентрализација омогућава правилно руковођење свима секторима рада и солидно руковођење родовима и службама.

Концепција везивања свих јединица и установа за команданте у знатној мери отежава и успорава руковођење. Ако би командант, који једино има право наређивања, располагао великим бројем командних веза, он би морао непосредно решавати сва питања и непосредно одлучивати о свима пословима, а то би неминовно изазивало уски практицизам у руковођењу, успоравало брзину и умањивало темељитост и оперативност у руковођењу. Осим тога, оваквом концепцијом руковођења спутава се иницијатива, рад и развој потчињених из чега нужно произилази да се сумња у њихове способности и могућности, као и то да и они сами могу посумњати у своје могућности и способности.

Према томе, да би се у савременој армији постигла брзина и оперативност у командовању и брзо доносиле одлуке у извођењу борбених дејстава потребна је целисходна подела дужности и права. Међутим, оперативност у руковођењу постиже се не само високим степеном организације рада по појединим секторима послова, већ и реалним одмеравањем броја командних и управних веза команданта. У свим армијама се тежи да команданти имају што мањи број веза, односно да се за њега вежу само основни елементи борбеног поретка, тј. опште војне јединице и родови као целина. Зато је неопходно да се, кад год је то могуће, спроведе таква организација која ће омогућити мањи број командних, а поготово управних веза.

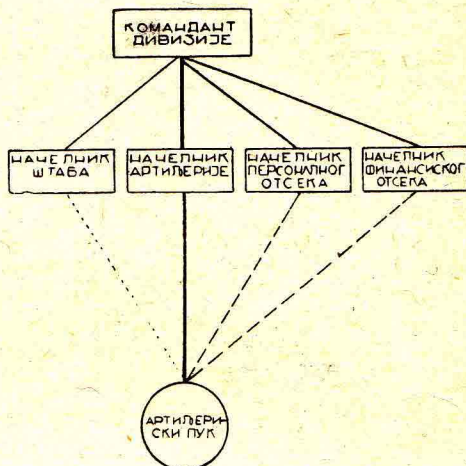
Централизација и децентрализација. Иако ови термини у систему руковођења незгодно звуче, ипак се они примењују у живој пракси војног механизма, а питање права и дужности команди и појединих органа у крајњој линији није ништа друго до питање централизације или децентрализације.

Да би се схватило питање централизације и децентрализације, задржаћемо се на анализи руковођења у команди дивизије и из те анализе извући извесне закључке који, у суштини, важе за све команде од пука навише, без обзира на поједине специфичности (шема бр. 1 и бр. 2).

Командант дивизије не руководи и не командује пуком, односно целом дивизијом, само непосредно, него се у руковођењу служи и органима команде. Да ли то значи да он сада има мања права и дужности у односу на дивизију него, рецимо, командир вода у односу на вод? Не значи и не треба да значи. Напротив, да би могао потпуно руководити дивизијом, као што командир вода командује водом, зато што је дивизија сложенија и по броју људства и по количини разноврсности технике, наоружања и опреме, командант дивизије има команду, односно цели апарат команде. Али, то не значи да се апарат команде дивизије даје команданту да би он са њим поделио командовање, права и дужности у односу на дивизију, него обратно, да би помоћу њега могао у потпуности да командује и да спроводи своја права и дужности, тј. да би уствари могао да буде командант. Другим речима, ствара се децентрализација да би се појачала, односно да би се омогућила централизација, тј. централизовано, јединствено и потпуно командантово руковођење. Наравно, квалитет тога руковођења умногоме зависи од умешности коришћења потчињених органа, јер командант преко њих може добити низ елемената који су му неопходни за доношење целисходне одлуке. Према томе, командант треба до максимума да користи своје органе како би сви делови јединице функционисали као једна хармонична целина.

Све што је речено за команданта дивизије и његову команду важи као општа законитост не само за све више општевојне команданте, већ уопште и за команданте јединица родова-служби и начелнике-управнике установа. Њихова права и дужности, у односу на своје јединице и установе и у односу на њима претпостављене ста-

решине, остају у целини очуване. Ово се јасно види и у томе што је целокупна команда и што су сви органи команде у потпуности потчињени својој команди и што он за сав њихов рад одговара и мора да одговара исто онако као што мора да одговара и за целу своју јединицу. Ту, дакле, нема никаквог слабљења командовања ни права и дужности команданта у односу на његову команду. Ради се само о методама спровођења и искоришћавања командантових права и дужности помоћу и преко органа команде. Органи команде у суштини служе за лакше спровођење командантових идеја. Уопште, без обзира на то што поједини органи команде у извесном смислу и непосредно руководе неким деловима јединице, тј. неким мањим јединицама и установама у њеном саставу, они то уствари чине само у име команданта чине јединице (шема бр. 1 и 2).



Шема бр. 2

Тако, на пример, командант дивизије непосредно руководи пешадским пуком, а у извесном смислу може посредно, преко начелника¹⁾ артиљерије у пуку, руководити артиљериским пуком код армија у којима је то тако регулисано. Али, овде треба уочити да командант дивизије не дели руковођење арт. пуком (код неких армија је то тако регулисано) са начелником артиљерије, него да он помоћу њега командује пуком. Уствари, начелник артиљерије има улогу да команданту дивизије помаже у руковођењу. Међутим, иако је начелнику артиљерије у потпуности потчињен командант пука, тиме ниуколико нису ограничена права команданта дивизије, као што ни командант пешадског пука, преко кога командант дивизије преноси своја права на стрељачке батаљоне, не ограничава права команданта дивизије у односу на те батаљоне. Међутим, постоји и битна разлика између команданта пешадског пука и начелника артиљерије у дивизији, разлика која је карактеристична одозго до доле у армији за улогу општевојног команданта, с једне, и начелника рода или било којег другог органа команде, с друге стране. Наиме, док командант у потпуности командује својом јединицом, начелник рода то не чини, нити може да чини. Начелник рода руководи у име свога команданта, односно у оквиру своје надлежности. Док командант дивизије не ру-

¹⁾ У неким армијама начелнике родова називају „командантима“, а њихове установе-органе „командама“. Ми ћемо их називати „начелницима“, а њихове установе „управа“, „одељење“, „отсек“ или „орган“.

ководи пешадиским пуком само непосредно него исто тако и преко органа своје команде (штаба, начелника артиљерије, итд.), који су му у потпуности потчињени, дотле он најчешће не руководи непосредно дивизиском артиљеријом, него преко начелника дивизиске артиљерије, али исто тако и преко других органа команде, које користи и за руковођење пешадиским пуком. Овде је важно уочити да начелник рода, конкретно начелник артиљерије, спроводи само део права команданта дивизије, јер командант дивизије остали део својих права спроводи преко других органа команде (нач. штаба, нач. инжињерије, нач. позадине). Јер, ако би начелник рода спроводио сву командантову власт, онда би органи рода морали да буду сасвим друкчије организовани. По том питању теориски су могућа два решења. Потчињавање свих органа команде дивизије (тј. општевојни штаб, орган позадине, и други) начелнику рода, рецимо, начелнику артиљерије у дивизији, у сврху потпуног руковођења дивизиском артиљеријом, што би се косило са схватањем о јединственом командовању, јер би тада органи једне команде били потчињени већем броју лица (команданту дивизије и начелницима родова), што би доводило до хаоса у командовању. Ако би се, пак, у органу рода формирали сви посебни органи који су потребни за потпуно командовање јединицама родова, тј. штаб, орган позадине, органи осталих родова и други, тада би начелник рода, у ствари, претстављао своје врсте општевојног команданта. То би изазивало огроман и непотребан утрошак кадрова, а било би и директно супротно природи армије. Уместо оперативности то би водило бирократији, а уместо складног садејства родова, чему штаб у првом реду и служи, дошло би до аутономизма и партикуларизма. Заправо, тада више не би постојала једна јединствена општа команда, него би се између ње и јединица уметнуле нове команде, што би удаљило општевојног команданта и његов орган — општевојни штаб — од руковођења јединицама. Ово се износи с тога што би оба ова примера могла довести до схватања да начелник рода може и треба у потпуности да командује родом, односно јединицом рода, исто онако као што општевојни командант командује целом јединицом.

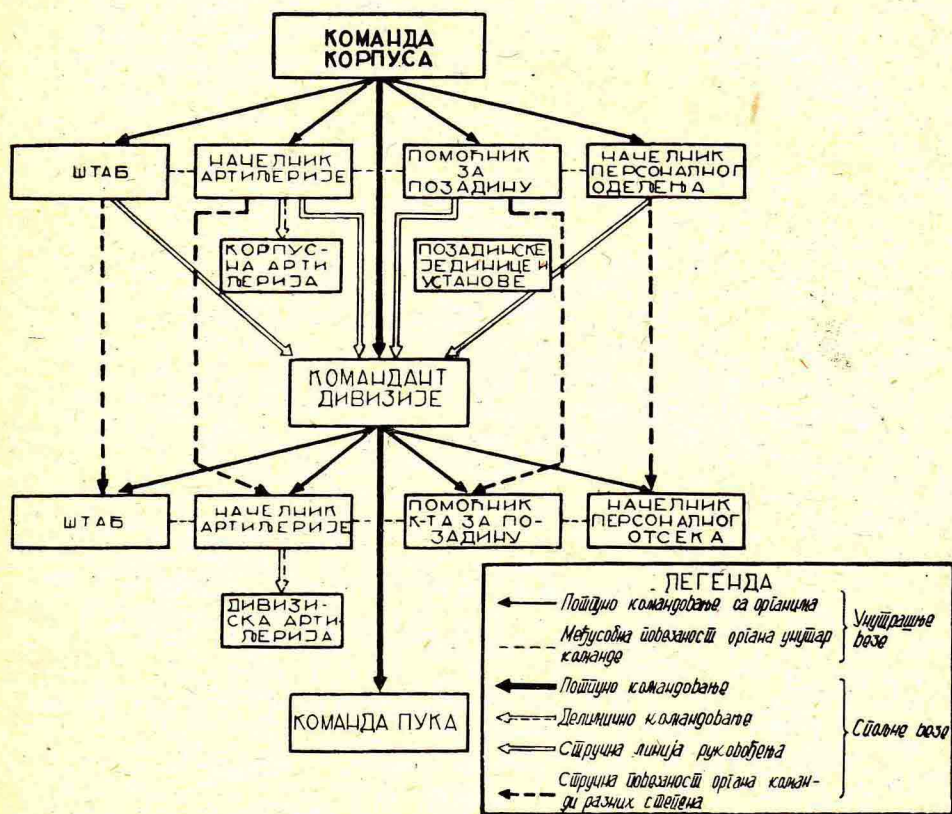
Могло би се поставити питање: да ли постоји могућност да начелник рода у потпуности командује родовским јединицама и без неког пуног апарата, или чак уопште без апарата, као што, на пример, у потпуности без апарата командује командир чете четом или командант батаљона батаљоном. У том смислу могло би се, можда, поставити питање искључиво у односу на најниже јединице родова (водове, чете-батерије, батаљоне-дивизионе). Међутим, проблем у целини тиме не би био решен, јер би се јединице родова довеле у гори положај него друге јединице, пошто би се лишиле непосредне бриге свих органа опште команде — и општевојног штаба и органа позадине и других органа. Таквим решењем органи родова кочили би развој родовских јединица уместо да им помажу. Очигледно је да руковођење органа родова родовским јединицама није идентично са руковођењем општевојног команданта. Напротив, њихово руковођење је, у ствари, руко-

вођење општевојног команданта, које он спроводи преко начелника родова. То исто важи и за све друге органе команде, који у извесном смислу непосредно руководе неким јединицама или установама (позадина, извиђачки и други органи). Међутим, то не значи да се органима родова и служби не даје право руковођења, већ се само указује на разлику командовања између команданта и других органа командовања. Ово се мора уочити без обзира на то какво се и колико право даје неком органу команде. Природно, правилно руковођење изискује потребу преношења извесних права и дужности, што свака армија регулише, у већем или мањем обиму, по своје нахођењу. При томе сви органи, у смислу руковођења, треба да претстављају хармоничну целину исто онако као што, уствари, ту целину претставља јединица којом командују. Свако размимоилажење у команди, сваки раскорак који би се десио у поставкама и наређењима појединих органа команде водио би не само слабљењу улоге команданта (јер ти органи у његово име издају противречна наређења) него би разбијао јединство јединице. Ово је нарочито важно уочити зато што се то у мирнодопском периоду изградње армији често не испољава у својој оштрини, а у рату може да има тешке последице.

Према свему изложеном може се извући закључак: да не сме бити органа команде који би у било којем смислу вршио сва права и дужности свога команданта, како у односу на целу јединицу, тако и у односу на њене поједине делове — родове и службе, тј. у односу на јединице и установе родова и служби. У погледу улоге појединих органа може се говорити само о извршавању права и дужности по једној одређеној врсти делатности, по једном одређеном сектору рада, са тежиштем на одређеним питањима и проблемима. Која и каква су та питања — решава свака армија на свој начин. Према томе, руковођење треба да буде централизовано, тј. сасређено у једној личности (командат-командир јединице, начелник-управник установе). Код малих јединица (одељење, вод) централизација ће бити већа, јер старешина може лично да свршава све послове у погледу командовања јединицом. Међутим, уколико су јединице веће и сложеније, утолико је потребнија целисходна подела рада, тј. извесна децентрализација у руковођењу ради постизања брзине, савлађивања обимних послова и ефикаснијег извођења борбених дејстава.

За централизацију не постоји један утврђени тип, већ читава скала начина концентрисања права, тако да се не може поставити ни тачна граница између система децентрализације и централизације. Поред тога, има послова који по својој природи захтевају већу централизацију, док се други, у општем интересу, остављају у надлежности потчињених органа, што изазива децентрализацију. Зато се овде и нећемо упуштати у то до којих граница и у којим правцима треба да буде централизација, само је нужно истаћи да се војно руковођење не може замислити без централизације. С друге стране, треба се чувати претеране централизације, јер она нижим старешинама одузима самосталност, васпитава их на пасивно извршавање наређења, навикава их

да избегавају одговорност и да оклевају при доношењу одлука. У рату би се могло десити да овако васпитане старешине по навизи чекају наређења, која неће увек стизати на време. Сем тога, кад би и хтели, они не би могли брзо да доносе одлуке, јер би им недостајало искуство које за време мира нису могли стећи. Укратко, претерана централизација може да утиче на слабљење иницијативе потчињених органа. Због тога свако наређење треба да даје старешинама изванредан обим самосталности, и то утолико већи уколико је положај дотичног старешине виши. На тај начин, сваком старешини додељује се извесно право, што неминовно води извесној корисној децентрализацији.



Шема бр. 3

Међусобни односи истоврсних органа у различитим степенима команди. У механизму војног руковођења неопходно је уочити специфичности и различите линије надлежности између команди и њихових органа (шема бр. 3). Пре свега, треба уочити линију потпуног командовања потчињеним јединицама и потпуног руковођења органима. Из досадашњег излагања се види да је то искључиво право команданта

и да он једини има сва права у односу на потчињене јединице и своје органе.

С друге стране, органи претпостављене команде, у односу на потчињену команду, имају стручни утицај по својој линији. Наиме, они по својој стручној линији припремају поједина наређења, упутства, објашњења и сл., која се односе на потчињену команду. Од ових наређења важнија потписује командант, а остала руководилац дотичног органа, и то само у оквиру прописане надлежности. Овде је важно уочити да сва ова наређења морају бити у духу идеје команданта и већ издатих наређења, и то као резултат међусобне повезаности органа унутар команде, и да се сва ова наређења односе на потчињену команду као целину на чијем се челу налази командант. Из овога произлази: да је за извршење свих наређења и задатака најодговорнији командант јединице, а никако неко друго лице. То значи да је командант дивизије најодговорније лице команде дивизије за артиљерију пред командантом корпуса, а никако његов начелник артиљерије. Зато командант дивизије мора схватити свако наређење претпостављене команде, без обзира ко га је потписао и каква је ознака на том наређењу (штамбиљ и печат), као наређење команданта корпуса за чије је наређење он најодговорнији. Природно, ово не значи да су сви они који потписују таква наређења (напр. начелник инжињерије корпуса) претпостављени команданту дивизије. Не, они то нису и не смеју бити! Претпостављени старешина је у овом случају једино командант корпуса. Са овим мора бити начисто сваки старешина ма ког органа претпостављене команде. Природно, оваква поставка захтева од претпостављене команде да свако наређење упућено потчињеним јединицама буде добро проучено и процењено, тако да се у пуној мери осети склад команде као целине и да се у њему изражава жеља и намера команданта, чиме се, свакако, подиже и ауторитет команде као целине и ауторитет команданта као личности. С друге стране, пошто потчињеном команданту за свој рад одговарају његови органи, природно је да им само он може давати наређења. То значи да је начелник артиљерије дивизије искључиво одговоран команданту дивизије, а никако начелнику артиљерије корпуса. Свака друга поставка довела би до двостарешинства и збрке у командовању. Ово је важно истаћи у вези са поставком да је командант јединице најодговорнији претпостављеној команди. Овде се не залази у то како он обезбеђује рад својих органа, већ то да су његови органи њему потчињени, да он има над њима право претпостављеног, да он треба да усмерава садржај њиховог рада и да утиче на њега.

Између органа претпостављене команде и истоврсних органа потчињене команде постоји стручна повезаност, на пример, између начелника артиљерије корпуса и начелника артиљерије дивизије, или између начелника штаба корпуса и начелника штаба дивизије. Та се повезаност свакодневно манифестује путем телефона, радија, личним контактом и сл. у питањима из оквира предвиђене надлежности, у циљу објашњавања појединих проблема и задатака који су већ по-

стављени. Међутим, и ово мора бити у складу са идејом команданта и осталих органа команде, и овде се уопште не ради ни о каквој потчињености, односно претпостављености.

Право делимичног командовања без обзира до кога је степена дато овлашћење огледа се, на пример, у руковођењу начелника артиљерије корпуса артиљериским пуком корпуса. Иако је ово питање и раније објашњено, ипак је нужно уочити разлику. Прво, начелник персоналног или финансиског отсека команде корпуса у односу на исте органе команде дивизије постављају се у истом односу као и на одговарајуће органе команде артиљериског пука корпуса. Друго, начелник артиљерије корпуса начелно има већа права у односу на корпусни артиљериски пук у целини но што их има према начелнику артиљерије дивизије. То значи да начелник артиљерије има већа права не само у односу на артиљериски пук од права која има према органима артиљерије дивизије, већ да има већа права и од осталих органа своје команде према артиљериском пуку. Поред тога, начелник артиљерије, као што је то раније наглашено, нема сва права над тим артиљериским пуком као командант корпуса у односу на дивизију, јер док командант корпуса, као претпостављени, има право наређивања свим органима своје команде непрекидно у току планирања и спровођења мера у односу на дивизију, дотле начелник артиљерије корпуса није претпостављен осталим органима команде, нити може наређивати по линији других органа команди артиљериског пука. Међутим, у пракси то не смета начелнику артиљерије корпуса да путем присне координације са свим органима команде лично пренеси све жеље свога команданта и на артиљериски пук.

Кад се већ говори о родовима, неопходно је важно уочити да су начелници родова не само најстручнији командантови органи, већ и то да он преко њих најчешће употребљава родовске јединице; то су органи за реализацију његове одлуке у свима питањима родова. Поред тога, начелници родова одговарају за послове које обављају непосредно, а за оне које обављају посредно (у надлежности других органа) ако пропусте да обезбеде увид или пропусте да интервенишу ако је та јединица запостављена.

Износећи разне линије које се могу уочити код руковођења врло се често дискутује о слабостима које проистичу из вертикалног или хоризонталног руковођења. Наиме, ту се у суштини ради о односу органа претпостављене команде према потчињеној команди. То долази најчешће услед недовољно регулисане надлежности појединих органа команде или услед давања противречних наређења. То може доћи и због иступања појединих органа према команданту или истоврсном органу потчињене команде као да су им они претпостављене старешине. Несумњиво је да се такав однос не сме дозволити у војној хијерархији. Према томе, не сме бити вертикалног руковођења од стране појединих органа који би били у супротности са хоризонталним руковођењем, и обратно. Вертикална и хоризонтална руковођења се не

смеју супротстављати једно другом, јер она чине и морају чинити два облика једног те истог руковођења.

Закључак. Циљ овог излагања није био да руковођење подвргне неком шематизму, пошто се оно непрекидно мења и у свакој армији прилагођава својим потребама, нити да залази у методу оперативног руковођења, која, без обзира на шему команде и прописане надлежности, зависи од особина команданта и особља команде. Такође, није био циљ овога излагања да се залази у спецификацију мирнодопског или ратног командовања команде као целине и њених органа посебно. Циљ је био да се уочи:

1) Да сваки командант руководи у целини својом јединицом — да је руковођење јединствено и изражено у једној личности која је искључиво одговорна претпостављеном команданту за своју јединицу као целину и њене делове посебице.

2) Да унутар таквог централизованог руковођења постоји извесна децентрализација у смислу поделе рада. Код овога је најбитније да се децентрализација мора детаљно конкретизовати како не би долазило до произвољности. Другим речима, ту се не ради о децентрализацији одговорности пред претпостављеним командантом, већ о децентрализацији послова у односу на извршење задатака. Природно, лица која извршавају те послове потпуно су одговорна за свој рад своме команданту.

3) Да сви послови који се одвијају унутар једне команде, без обзира ко је на њима радио, морају бити у складу са командантовом идејом. Према томе, команда ће успешно извршавати све постављене задатке, па ма каква била њена структура, ма каква била подела рада и ма до које се границе ишло у давању права било једним било другим органима, само ако је надлежност исцрпно регулисана, ако постоји складна координација унутар команде и ако команда претставља један јединствени уходани механизам.