

SAVREMENIJE KOMANDOVANJE U TRUPI

U poslednje vreme sve je više teorijskih radova o komandovanju, ali pretežno o radu viših komandi. Međutim, o praksi i uopštavanju iskustava trupnih komandi manje se piše. Bilo bi korisno studioznije ispitati rad i uspehe trupnih komandi, uočiti uzroke izvesnih slabosti, ukazati na iskustva i metode rada komandnata i organa komandi.

I. KARAKTERISTIKE RATNIH DEJSTAVA I NJIHOV UTICAJ NA KOMANDOVANJE U TRUPI

Operacije i bojevi u dva svetska rata imali su različite fizionomije i karakteristike, što je uslovalo više faktora: razvitak proizvodnih snaga i ratne tehnike, klasni odnosi u društvu, veličina nacionalnih armija, karakter rata itd. U prvom svetskom ratu komandovalo se u uslovima pretežno pozicione vojne, ograničenih ciljeva operacija i bojeva i relativno dugih priprema koje su trajale i po nekoliko meseci. Pešadija je, uz prethodnu dugotrajnu artiljerijsku pripremu, uglavnom bila nosilac dejstava, dok se manevar ispoljavao u obliku proboja. Između dve operacije bile su velike operativne pauze.

Drugi svetski rat imao je drugačiju fizionomiju. On je, pre svega, bio manevarski zbog intenzivne upotrebe krupnih oklopnih jedinica, avijacije, artiljerije, vazdušnih desanata i partizanskih dejstava. Pripreme operacija su bile kraće (i veće operacije su pripremljene za desetak dana), pokreti i manevri brži, kraće operativne pauze, borbeni poreci su imali dva do tri ešelona, jedinice su dobijale dublje zadatke deljene na etape, tempo napada bio je veći itd.

Već u pomenuta dva svetska rata uočavaju se različiti uslovi za komandovanje. To se odrazilo na veličinu i broj štabova po vertikali, na vrste i broj sredstava veze, na skraćivanje vremena za donošenje odluke i planiranje operacija i bojeva. Planiranje operacija postalo je kompleksnije jer su one po razmerama, zamahu, tempu i angažovanju sredstava sve komplikovanije, što zahteva usavršavanje komandovanja.

S obzirom na savremena borbena sredstva (raketno-nuklearna, elektroniku) i usavršavanje klasičnih, treba očekivati da će promene u eventualnom ratu biti još veće.

Karakter eventualnog raketno-nuklearnog rata daje pečat organizaciji i formaciji oružanih snaga i njihovoj upotrebi u strate-

gijsko-operativnim i taktičkim razmerama. To uslovljava promene u borbenom poretku, rasporedu i grupisanju snaga, menja shvatanja o koncentraciji i dovođenju jedinica, briše granicu između fronta i pozadine, a nuklearni udari dovode do strategijskih uspeha i uslovljavaju taktičke, za razliku od ranijih ratova itd.

Nosilac tempa napada biće nuklearni udari, vazdušni desanti uz angažovanje masovnih oklopnih snaga i avijacije; otpočinjanje operacija i bojeva iz pokreta, ili bar prelazak iz napadnih dejstava u odbrambene i obrnuto; izlomljeni frontovi, brzi obrti situacija, veća dubina i tempo bojeva i operacija, partizanska dejstva itd.

Komandovanje taktičko-operativnim jedinicama zahteva još u miru da se predvidi fizionomija rada komandi u ratu i da im se mirnodopska praksa što više približi.

Funkcije komandovanja¹ (organizacija, planiranje, odlučivanje — naređivanje, kontrola i analiza iskustava) pretrpeće velike promene u obimu, preciznosti i brzini, a time i u efikasnosti izvođenja borbenih radnji koje će teći uz velika naprezanja, gubitke i psihološke krize. Eventualni rat će od komandanata, komandira i svih starešina tražiti mnogo veću moć rasuđivanja i zaključivanja, sposobnost da preuzmu odgovornost, stvaralačku maštu, spremnost da se brzo donese odluka, hrabrost, vojnostručna i tehnička znanja i sposobnost da se rukovodi komandama i potčinjenim jedinicama.

Uticaj novih borbenih sredstava izaziva velike reperkusije na komandovanje i to u dva različita pravca, ali međusobno uslovljena. S jedne strane, traži se stroga centralizacija komandovanja u određivanju cilja i obima zadatka, angažovanju snaga, upotrebi nuklearnih sredstava, angažovanju vazdušnih desanata itd., kao i zahtev za rukovođenjem operacijom na direktan način, a sa druge, nameće se sve veća potreba za decentralizacijom, samostalnošću operativno-taktičkih komandi u okviru zadataka pretpostavljene komande, pogotovu u dejstvima na širokim frontovima i većim dubinama, teško prohodnom zemljištu, pri slaboj vidljivosti i brzim obrtima situacije.

Svi organi komande moraju temeljito poznavati i brzo saznati operativno-taktičku situaciju, mogućnosti sopstvenih i protivničkih snaga i sredstava, da bi mogli da obezbede komandantu složene, tačne i za kratko vreme pripremljene proračune za upotrebu snaga i sredstava, naročito nuklearnih. Otud će rad komandi na pripremi planiranja operacija i bojeva biti neprekidan, a odlučivanje će se bazirati na solidnijim proračunima i kratkim konsultovanjima. Pokretljivost, savremena organizacija rada i tehnička opremljenost štabova za bolji i brži rad (što pretpostavlja smanjivanje manuelnog, a povećavanje misaonog rada) neodložni su zahtevi koji se postavljaju ne samo u ratu, već i u miru kada obučavamo komande i jedi-

¹ Ima više gledišta o pojmu funkcije komandovanja: u vojnoj enciklopediji 4, str. 570. kaže se da funkcija komandovanja obuhvata: donošenje odluka na bazi procene, izdavanje zapovesti i rukovođenje akcijom. Neki, opet, pod pojmom funkcije komandovanja podrazumevaju planiranje, organizaciju, odlučivanje, kontrolu i analizu iskustava koju ja prihvatam.

nice za eventualni rat. Otud potreba da se mirnodopsko komandovanje što više prilagodi ratnim prilikama, a to, po mom mišljenju, znači radikalno menjanje sadašnjeg sistema i metoda rada komandi i komandanata.²

Faktor vreme postao je još izrazitija dimenzija komandovanja. Vreme, brzina i dobro izvršenje zadatka u miru i borbenih radnji u ratu predstavljaju sve više merilo dobrog komandovanja i borbene vrednosti komandi i jedinica. Zbog toga svaka trupna komanda mora stalno ispoljavati aktivnost u traženju novih organizacionih formi i metoda rada, kako bi za kraće vreme i uz manje napora i utroška snaga i sredstava postigla veće rezultate. To će doprinosti visokoj vojnoj organizovanosti i efikasnosti, unaprediti odgovornost i disciplinu, što je suštinska pretpostavka uspešnog komandovanja.

II. NEKI AKTUELNI PROBLEMI KOMANDOVANJA U TRUPI

U višim komandama, gde se stiču i realizuju planovi i programi, direktive, propisi i pravila zapaža se da u praksi nastaju odstupanja od planova zbog neusklađenosti propisa i rešenja. Načela komandovanja i ovlašćenja ne daju dovoljno mogućnosti trupnom komandantu i komandi da sve zadatke do kraja, na vreme i dobro izvrši.

Planovi i norme se daju za duži period, a kadrovska i materijalna strana ne prate postavljene zahteve. Protivrečnosti u zahtevima

² Poslednje KŠRI na terenu iz rada jedne divizije ukazuju na niz pozitivnih iskustava (usvojeni su principi naše doktrine, spremnost komande za velike napore, inicijativa, realnost i pravilnost u odlučivanju itd.), ali je bilo slabosti koje su, uostalom, karakteristične za većinu naših komandi.

Tako, na primer, malo se vodilo računa o odmaranju ljudstva (postojao je plan odmaranja), pa je nakon dva dana i dve noći intenzivnog rada gotovo celo ljudstvo bilo premoreno.

Način vođenja dinamike nametnuo je takav tempo rada u komandi kakav u stvarnoj situaciji ne bi postojao. Uprkos zadatku u zapovesti da se šalju samo dnevni izveštaji (a u toku borbe u hitnim slučajevima), komanda divizije je dobijala toliko izveštaja od potčinjenih (posrednika) i naređenja od pretpostavljene komande, da je morala za svaku sitnicu izveštavati i naređivati. Tako je u toku 24 sata svaki čas u proseku slala deset depeša i naređenja, što je angažovalo oko 10 ljudi od 15 minuta do pola časa rada za svaku depešu.

Organi rodova radili su efikasnije od operativnog odeljenja jer su im poslovi određeni, a zadatak i obaveze precizniji. Međutim, operativni organ je donekle zatajio zbog neprecizne podele rada, jer su svi radili sve, pa je ostalo neobavljenih važnijih poslova koji su bili neophodni za komandanta. Takav rad operativnog organa opterećivao je komandanta poslovima koje su drugi mogli obaviti.

Zastarelost tehničkih sredstava za rad štabnih oficira i nedostatak normativa zahtevali su veliki manuelni rad i fizička naprezanja.

Uprkos postojanju unutrašnjih veza na KM izražena je tendencija da svi rade u operativnoj sali. Veza i međusobno obaveštavanje starešina na KM, PKM i RKM kasnila je 3 do 6 časova. Zbog slabe veze PKM i RKM nisu mogli preuzeti ulogu osnovnog KM prilikom premeštanja ili eventualnog uništenja.

Upotreba nuklearnih sredstava i avijacije, pa i angažovanje oklopnih snaga, nije dovoljno sinhronizovana.

i mogućnostima traže od trupnih komandi veliku sposobnost u pronalaženju vlastitih rešenja koja nisu uvek blagovremena ni adekvatna, a time ni solidna.

Sektorsko delovanje rodova i službi, i ne samo njih, uslovljava dupliranje poslova, isticanje prioriteta za neke poslove, što često razvodnjava težišne zadatke, dobijene od viših komandi za odgovarajući period. Dešava se da se za neke težišne zadatke ne obezbedi odgovarajuće vreme ni potrebne snage. Previše se računa na subjektivni faktor i organizaciju rada u trupi. Pored glavnih zadataka često se dobijaju i vanredni, što ugrožava dobro i pravovremeno izvršavanje datih zadataka. Tome treba dodati i to da sam život trupe nameće još 20 do 40% zadataka na kojima se komanda mora angažovati, što dovodi do izmene planova rada, površnosti i neefikasnosti. Oseća se potreba za filtrom kod svake komande kroz koji će proći sve ono što trupa u datom vremenu, raspoloživim snagama i sredstvima, može da učini.

Trupne komande su opterećene suvišnim administriranjem i izveštavanjem. Ima pojedinih odseka, naročito referenata u pozadini, koji gotovo isključivo rade na izveštajima, pa ih komandant teško može angažovati na praktičnim poslovima kontrole i pomoći u jedinicima.

Ima poslova u komandama koji se teže mogu oceniti ili se ne ocenjuju po datim kriterijumima, što dovodi do subjektivizma i neobjektivnosti. I kriteriji za ocenu rada i uspeha jedinice su neujednačeni, čak i u okviru jedne komande, a pogotovu između različitih stepena komandovanja. Najizrazitije se to može videti prilikom ocenjivanja nastave, moralno-političkog stanja, discipline pa i borbene gotovosti.³ Trupne komande su same morale da izrade vlastite kriterije. Tako je prošle godine, na primer, po našim kriterijima stanje u jedinici prema Pravilniku za ocenjivanje bilo vrlo dobro. Ekipa prve pretpostavljene komande dala je slabiju ocenu, jer nije uzela u obzir sve elemente koji su predviđeni Pravilnikom. Ekipa drugo pretpostavljene komande je potvrdila našu ocenu, ali samo u nastavi, a ne i u drugim sektorima rada.

U praksi ima veoma velikih razlika u metodu rada komandi. Uprkos tome još nisam bio ni na jednom savetovanju gde bi se raspravljalo o sistemu komandovanja i metodima rada. Svaka komanda je prepuštena pretežno vlastitim iskustvima i uticaju svog komandanta. Oseća se potreba za izjednačavanjem gledišta i uopštavanjem iskustava u rukovođenju i komandovanju, kao i za unošenjem novina iz bogate savremene prakse. Ovo upućuje na diskusiju i konfrontaciju mišljenja radi traženja trajnijih rešenja nekih problema koji trupu opterećuju. I najzad, na taj način olakšalo bi se mlađim starešinama da se brže snalaze u praksi, jer im vojne škole ne daju mnogo iskustava u komandovanju, te su prepuštene isključivo praksi, što im usporava razvitak.

³ Smatram da pod pojmom borbene gotovosti treba podrazumevati: popunjenost ljudstvom i tehnikom, njen kvalitet i ispravnost, obučenost i uvežbanost jedinica, moralno-politička pripremljenost ljudstva za naprezanja i zadatke, mobilnost i operativnost komandovanja.

O uslovima rada trupnih komandi i njihovom uticaju na mirnodopsko komandovanje. Sistem komandovanja pojedinih komandi i njeni metodi rada dosta su različiti čak i u okviru jednog vida ili roda, iako baziraju na istim opštim načelima. To je uslovljeno nizom faktora, od kojih ćemo navesti samo neke.

Dislokacija jedinice u opštem razvoju oružanih snaga (od posebnog je značaja da li je jedinica u prvom ili drugom strategijskom ešelonu, bliže ili dalje od državne granice, u brdskoplaninskom području sa manjim brojem komunikacija ili u nižim područjima sa razvijenom saobraćajnom mrežom, u prirodno razvijenom području ili manje razvijenim regionima itd.).

Raspored nižih jedinica, takođe, u velikoj meri utiče na sistem rada i komandovanja (nije svejedno da li je puk (brigada) u jednom ili više garnizona). Kad je jedinica u jednom garnizonu, uticaj komandanta i organa komande je neposredniji, brže se rešavaju problemi, jedinica je homogenija snabdevanje i zbrinjavanje je brže i lakše itd. Ako je puk (brigada) raspoređen u više garnizona, komanda je prisiljena da dugoročnije planira i daje zadatke, vodeći računa o realnim mogućnostima nižih komandi. Ovde dolazi do izražaja veća samostalnost starešina detašovanih jedinica, jer su kontrola i pomoć viših komandi relativno ređe, ali zato moraju biti temeljitije i autoritativnije. Odvojenost komandi utiče na to da se sporije izmenjuju iskustva i reaguje na probleme, veća je mogućnost različitih gledanja na iste probleme itd.

Vid, rod ili služba daju svoj pečat komandovanju (to je uslovljeno odgovarajućim naoružanjem i tehnikom, pokretljivošću, vatrenom moći, brojem ljudi itd.).

Komandovanje je zavisno i od toga koliko je stara jedinica, važno je da li ona ima tradiciju, a komanda uhodan sistem rada sa kadrom koji radi duže zajedno. U tim jedinicama u komandama mogućna je pojava samozadovoljstva i rutinerstva, što dovodi i do stagnacije. Novom komandantu u takvoj komandi i jedinici predstoji neprenagljeno, ali kritičko sagledavanje stanja i sistema rukovođenja, kao i period prilagođavanja koji obično izaziva male krize, pri čemu treba ispoljiti veštinu u podržavanju dobrog metoda rada i unošenja svoga.

Kod reorganizovanih jedinica obično dolazi do izmene kadra, jer je raniji obično zastupao starije metode rada koje su bazirali na postignutim rezultatima, a novodošli je više sklon kritičkom sagledavanju dosadašnjeg rada, pa i krutom prenošenju ranije stečenih iskustava koja ne moraju biti uvek dobra. Veština novog komandanta i komande je da usklade odnose i izgrade jedinstven sistem komandovanja i metod rada.

Komanda mora polaziti od znanja i iskustava starešina i kvaliteta vojničkog sastava. Posle rata je bilo karakteristično to što su osnovne jedinice imale više aktivnog kadra sa velikim ratnim i trupnim iskustvom. Planovi i programi nastave bili su nestabilni, standard vojnika na nižem nivou, naoružanje jednostavnije, a vojnički sastav po školskoj spremi i socijalnoj strukturi na nižem nivou.

Sada u jedinicama imamo mlade starešine sa dobrom školskom i stručnom spremom, ali sa još nedovoljnim iskustvom u obuci, rukovođenju i komandovanju. Planovi i programi nastave, kao i materijalni uslovi za izvođenje nastave su na višem nivou, imamo moderniju opremu i naoružanje, znatno je izmenjena socijalna struktura i obrazovanje vojnika itd. Ako se tome doda savremena fizionomija rata, sve to uslovljava i zahteva stalno usavršavanje metoda komandovanja, što sve više zavisi od subjektivnih okolnosti, mada i objektivni faktori još stvaraju teškoće u komandovanju trupom.

Uigranost komandi i štabova (štabna kultura, znanje i sposobnosti oficira, radna atmosfera i drugarski odnosi) u velikoj meri olakšava komandovanje i u najtežim uslovima.

IV. FAKTORI I METODI KOMANDOVANJA

1. — *Organizacija rada trupnih komandi*⁴

a) *O nekim opštim gledanjima na rad komandi*: Naš socijalistički sistem pruža vojnom komandovanju povoljne objektivne uslove za dobro i efikasno rešavanje i najtežih zadataka. U tom sklopu sistem jednostarešinstva, odnos starešina — potčinjeni, daje posebno mesto komandantu, što ne isključuje kolektivan rad komande do odlučivanja. Naprotiv, treba ga podsticati i razvijati kad god vreme i zadaci to dozvoljavaju. Međutim, to ne treba identifikovati sa kolektivnim odlučivanjem, jer konačno i direkcije preduzeća moraju da sprovedu odluke organa radničkog samoupravljanja. Ti pojmovi se ponekad kod nas ne shvataju, pa je bilo i pogrešnih interpretacija i postupaka.

Mada se ne može dati recept, ipak treba usvojiti neka opšta načela u metodu komandovanja koja važe za sve starešine i sektore u komandi. Neka od tih načela bila bi sledeća:

— gotovo svakom zadatku ili problemu u jedinici trebalo bi prilaziti metodama sličnim onima u radu prilikom procene i rešavanja taktičkih zadataka; zapravo, bilo bi neophodno da se svaki zadatak ili problem prouči i shvati, proceni obim, težina i rokovi da se predvide snage, sredstva načini i vreme za izvršenje zadatka u više varijanti; takvim prilaganjem zadacima i problemima uspešnije bi se izvršavali poslovi, izbegli bi se dupliranje, preplitanje, površnost i nedoslednost u radu; takvim metodom rada približili bismo se ratnim uslovima, što je od izuzetnog značaja za sve komande; međutim, naša mirnodopska praksa nije takva, sem povremeno za vreme taktičkih vežbi i rešavanja taktičkih zadataka;

— izboriti se još doslednije za strogu nadležnost u komandovanju da bi svi komandni stepeni i organi u okviru njih došli što potpunije do izražaja u svojim pravima i dužnostima; na ovom principu se insistira i u tom pogledu učinilo se dosta, ali i ne sve što

⁴ U vojnoj literaturi se kao prva funkcija komandovanja ističe planiranje. Međutim, planiranje vrši komanda sa već uigranom organizacijom i stilom rada, a konkretno planirani zadatak posebno organizuje.

se može; u trupi često ima objektivnih teškoća koje otežavaju da se to sprovede do kraja; primer, kad nema četnog starešine, poslove mora obaviti komandir čete, ili ako četni starešina povremeno komanduje četom, komandant bataljona se mora često postavljati u ulogu komandira čete pri planiranju, pripremi za nastavu itd.; ako je operativni odsek ma iz kojih razloga nepopunjen, njegove poslove mora obavljati načelnik štaba, ili drugi organi iz komande, a nekad i sam komandant, a ako neki organ komande slabo radi ili ne stiže da obavi svoj posao, situacija je ista itd.; u trupu je prodrlo pravilno shvatanje da je osamostaljivanje potčinjenih najveći uspeh komandanta, kao i to da zaobilaznje nadležnih pasivizira potčinjene, ali i tu još ima dosta problema;

— u trupnim komandama potrebno je stvoriti uslove za analitičan i planski rad, jer sadašnji obim praktičnih zadataka to ne dozvoljava; u tom pravcu bila bi potrebna veća pomoć viših komandi; to bi uticalo na razvijanje lične odgovornosti i inicijative i pojedinaca, pa bi i komande bolje planirale, predviđale probleme i efikasnije rešavale zadatke;

— u komandama treba stvoriti takav odnos prema potčinjenim (jedinicama i pojedincima) da im se olakša rad; postavljati im jasne i precizne zadatke, vodeći računa o realnim rokovima i materijalnom obezbeđenju; takav odnos doprinosi boljem razumevanju i poverenju među komandama i starešinama, što podiže autoritet pretpostavljenih i stvara zdrave i drugarske odnose;

— izgraditi jedinstven kolektiv starešina u komandi puka, u bataljonu, četi i jedinici kao celini, jer bez jedinstva misli, pogleda i metoda rada nema čvrstog vojničkog kolektiva; ovo se može postići ako se pravilno shvate prioritetni zadaci, ako se ne ceni pedantnost na račun praktičnosti, ako otklonimo samozadovoljstvo, površnost i inertnost štaba ili nekog drugog kolektiva, što može biti opasnije od odbijanja naređenja; ako starešine u štabu svoje zadatke ne obavljaju mehanički već u njih unose svoja iskustva, znanja i volju; mada je diskusija o problemima i zadacima između pretpostavljenog i potčinjenih, kada ima potrebe i vremena, korisna, nije uvek i neophodna; mlađi mora da izvrši zadatak makar ne bio do kraja ubeđen u njegovu opravdanost; tendencija starijeg da ubedi mlađeg i obrnuto ne vodi izgrađivanju pune odgovornosti, čvrste discipline i savremenom komandovanju;

— raskorak između reči i dela i sporog izvršavanja obećanja i obaveza prema potčinjenima i jedinicama dovodi do podrivanja autoriteta komandanta; tu su uzroci kritike i otpora potčinjenih u vidu površnog, sporog, internog izvršenja zadataka; snaga ličnog primera i dosledno izvršenje zadataka jeste karakteristika dobrog rada i savremenog komandovanja, a briga o čoveku, podsticanje, ukazivanje i blagovremeno priznanje rezultata u radu znatno doprinose radnoj atmosferi;

— naučno sagledavanje razvitka i dalekovidost u realnom predviđanju događaja i problema uvek su predstavljali jednu od najosnovnijih osobina za pravilno i blagovremeno odlučivanje u komandovanju.

b) *Specifičnost u organizaciji rada trupnih komandi.* Zbog specifičnosti zadataka i obimnosti poslova organa u komandama nepo-
godno je razraditi nadležnosti i obim poslova za svako radno me-
sto u službi, odseku i referatu i obuhvatiti odgovarajuće metode za
realizovanje tekućih zadataka. Opravdanost toga potvrdila nam je
višegodišnja praksa.

Puk i jedinice sličnog ranga su poslednja razvijena instancija
štabnih službi od čije skladnosti u radu umnogome zavisi stanje u
trupci. Otuda i naglašena potreba da se organi komande puka sa više
odgovornosti odnose prema stanju po svojim sektorima rada u ba-
taljonu (divizionu) jer je on bez razvijenog štaba (pogotovo kada je
jedinica razmeštena u nekoliko garnizona). U tom slučaju komanda
organizuje i rukovodi poslovima kao što su inventarisanja, tehnički
pregledi, priprema vežbi, otpuštanje isluženika ili prijem regru-
ta itd.

Kada se radi o vezama puk — pretpostavljena komanda po li-
niji rodova (službi) u praksi se dešavaju prekoračenja nadležnosti,
davanje dopunskih i vanrednih zadataka čak i mimo znanja koman-
danta. Posledice takvog rada su očite jer, pored ostalog, dolazi do
pretrpavanja poslova u trupnim komandama i zaobilazjenja koman-
danta, što narušava osnovne principe komandovanja.

Usklađenost poslova, jedinstvo pogleda i uspesi u velikoj meri
zavise od kvaliteta rada štaba (užeg dela komande) koji, pod ruko-
vodstvom komandanta planira, usklađuje i organizuje poslove, za
svaki zadatak određuje snage, sredstva, vreme i način izvršenja.
Otuda i potreba češćih, ali kraćih sastanaka užeg dela komande radi
„dopunskog sadejstva” pri realizaciji mesečnih i drugih planova. Do
ovakvih sastanaka može doći i na inicijativu načelnika štaba ili po-
moćnika komandanta, a može i nekog od referenata, pogotovo kad
ovaj sa svojim neposrednim starešinom nije mogao rešiti problem.
Takva praksa čini komandu agilnom i dinamičnom.

Međutim, zbog svakodnevnih zadataka koji su obimni i složeni
postoji opasnost od polovičnog ili nepotpunog izvršavanja zadataka.
To se može samo izuzetno i dozvoliti (ako se u međuvremenu prime
vanredni ili važniji zadaci), ali ukoliko to postane sistem rada, do-
lazi do neželjenih posledica, zaoštavanja odnosa među ljudima, im-
provizacije u obavljanju poslova, pozivanja na odgovornost, kažnja-
vanja itd. Tamo gde načelnik štaba i pomoćnici prate izvršenje ko-
mandantovih odluka i zadataka, počev od razrade i organizacije rada
za izvršenje zadataka i praćenja toka izvršenja, pa do izveštavanja
komandanta o sprovođenju zadataka, neće doći do neizvršenja nare-
đenja, jer će komandant na vreme pomoći, dopuniti, pa, ako treba, i
izmeniti svoju odluku.

Određena samostalnost sektora i referata u okviru svojih nad-
ležnosti i zadataka potvrđuje solidarnosti u radu komande. Među-
tim, česti su prigovori komandantima da ili „previše rade” i suviše
ulaze u probleme pojedinih sektora, pa koče inicijativu potčinjenih,
ili „da bi mogli više raditi” ako veći deo poslova prepuste potčinje-
nima. I jedna i druga krajnost nije dobra i, ako se to negativno
odražava na stanje u jedinici, pretpostavljena komanda treba da in-

terveniše. Inače, trupnog komandanta treba pustiti da se snalazi, jer on najbolje zna, polazeći od sposobnosti svojih saradnika i obima poslova, dokle će ulaziti u koji sektor rada i kako će to činiti.

Poznavanje propisa, planova i obaveza prema potčinjenoj i pretpostavljenoj komandi (ne samo iz svog sektora) i stanja i problema u jedinicama, naročito po svom sektoru, referatu, čini element bez kojeg se ne može raditi. Tek na osnovu poznavanja svoje dužnosti i stanja u jedinicama može se realno planirati, odabirati glavne od sporednih zadataka, hitnih od manje hitnih i težih od lakših, predviđati bliže i sledeće zadatke, deliti ih po etapama kad se izvršavaju za duži period.

Koordinacija rada u komandi biće uspešnija ako svi organi pravovremeno čuju komandantovu ocenu stanja i problema i blagovremeno upoznaju predstojeće zadatke jer će lakše da planiraju i bolje da sarađuju u realizovanju zadataka. Naše nije samo da dobro isplaniramo i naredimo izvršenje zadatka, pa da očekujemo idealno rešenje. Istina, naređenja i zapovesti u neku ruku deluju po principu detonatora jer aktiviraju snage za izvršavanje zadataka. Međutim, u praksi te snage nailaze na teškoće razne prirode, sreću se sa nizom protivrečnosti, što sve treba uskladiti da bi se zadatak izvršio. Često je pri tome potrebna pomoć pretpostavljenih organa ili komande, koja je efikasna samo ako je blagovremena. To od komande zahteva da te činjenice ima u vidu i da s vremena na vreme kontroliše rad. Istina, ovako se ne radi često jer ima mnogo izdatih naređenja.

Dužnost je svakog starešine da rukovodi u okviru svojih nadležnosti i insistira na izvršenju naređenja u svoje ime, a ne samo u ime komandanta i da se poziva na njegov autoritet. Ako se tako ne radi, ispada da pojedine starešine ne stoje čvrsto iza svojih zahteva ili nisu sigurne u opravdanost svojih ili komandantovih zahteva. Primiti na sebe odgovornost koja proizilazi iz funkcije koju obavljamo, znati raditi, dosledno i uporno izvršavati dobivene zadatke je karakteristika sposobnih štabnih oficira i starešina. Takvim starešinama i štabu autoritet je zagarantovan.

U komandi gde su pojedinci dobili jasne zadatke i razradili svoje obaveze i nadležnosti, gde znaju šta hoće i gde se ne „čeka“ na zadatke, već ih starešine uočavaju i predlažu mere, gde starešine prave lične planove rada — zagarantovan je uspešan rad.

Spor, površan i neinicijativan rad pojedinaca svakodnevno dolazi u sukob sa praktičnim potrebama komande i zato nailazi na kritiku pretpostavljenog, a često i kolektiva u kojem radi. Ako se ne radi o starešini koji je postavljen na novu funkcionalnu dužnost, mora se ispitati njegov raniji rad i mogućnosti i otkriti uzroci slabosti.

Kada postignemo da se svaki pojedinac zapita na kraju radnog perioda (dana, nedelje ili meseca) da li je dovoljno učinio na izvršenju zadataka i da li zna šta će sutra ili za naredni period raditi, i komanda će kao celina funkcionisati organizovano, efikasno, a time i savremeno. Tada komanda može računati na stalan uspon u radu.

Kao zaključak o trupnom organizovanju treba izvući da ona treba da obezbedi podelu funkcija — nadležnosti, prenošenje odgovornosti, jedinstvo komandovanja, uspostavljanje efikasnih radnih odnosa.

2. — Planiranje

Ciljevi i zadaci trupe u obuci određuju se direktivama, borbena pravilima, uputstvima, nastavnim planovima i programima, kao i naređenjima kojima se regulišu sve oblasti života trupe. Redosled, prioritet i skladnost izvršenja zadataka obezbeđuju se planovima rada i obuke.

a) *Planovi rada komandi.* Trupna komanda, na bazi izvoda planova viših komandi, pravi svoj godišnji plan i deli ga na tromesečne i mesečne zadatke. Od kvaliteta i stabilnosti planova i njihove usklađenosti sa planovima pretpostavljenih komandi i potčinjenih jedinica, u velikoj meri zavisi rad u nižim komandama. Međutim, dosadašnja praksa govori da se planovi rada realizuju prosečno sa oko 80%, uglavnom zbog toga što trupne komande stalno dobijaju dopunske i vanredne zadatke. Zato se i dešava da se rad na nekim planskim zadacima prekida i odlaže, ili se poslovi izvršavaju površno i nepotpuno. I trupa ima svoju metodologiju u planiranju koja je često empirička. Pošto nema jednog i najboljeg načina planiranja, sadržaj plana je razumna rezultanta planom postavljenih zadataka od pretpostavljene komande, planova obuke i stanja zadataka jedinice i na bazi predloga potčinjenih. Tako dolazi do usklađivanja zadataka potčinjenih i zahteva i ciljeva pretpostavljenih komandi, što takođe pruža mogućnost za razvijanje inicijative svih referenata i sektora u komandi. Svaka jednostranost i površnost utiče na realnost i stabilnost planova rada. Važno je napomenuti da svi ti planovi (mesečni, tromesečni i godišnji) moraju sadržavati glavne težišne zadatke komande, jer sektori i referati imaju mnogo više i sitnih konkretnih zadataka. Zbog toga su planovi rada komande nešto opštiji, sektora (referata) detaljniji, a pojedinaca najdetaljniji. Pored ovih glavnih, odnosno osnovnih planova rada, često se prave dopunski kojima se razrađuju obimniji zadaci (na primer, plan izvođenja taktičkih vežbi, grupnih zanimanja, planovi remonta, inventarisanja i sl.).

b) *Planiranje nastave.* Na osnovu plana i programa i direktive (naređenja) za nastavu razrađuju se tematski nastavni planovi. Od sistema regrutovanja i faza obuke zavisi planiranje nastave. Odmah treba istaći da godišnja direktiva po nastavi stiže kasno i da nije vremenski usklađena sa planovima nastave u jedinicama, naročito u onima koje primaju dve partije regruta. Na primer, jesenja partija radi po direktivama iz tekuće godine, a u fazi stručne obuke sa njima dolazi nova direktiva za narednu godinu kojom se menjaju mnogi elementi i primoravaju trupne komande da nanovo planiraju. Slično je i sa proletnjom partijom regruta.

Učešće potčinjenih komandi u planiranju nastave sa pretpostavljenom pokazalo se veoma korisnim, što je u trupi obezbeđeno. Potreba sličnog rada oseća se i na višem stepenu. Pri planiranju nastave po fazama obuke ili godišnjim planiranjem primenjuju se načelno dva metoda. Pozovu se komandanti bataljona (diviziona) da sa nastavnim organima i načelnicima rodova u komandi izrade tematski plan i plan sadejstva u celini (a u jedinicama gde imaju dve partije regruta to se radi u dva dela). Slabost ovog metoda je u tome što se troši dosta vremena, ali se više nauči. Drugi metod planiranja se razlikuje od prvog u tome što nastavni organi komande puka (brigade) pripreme nacrt plana, pa ga zatim koriguju zajedno sa potčinjenim komandantima. U oba slučaja kritički se razmatraju stečena iskustva, izjednačuju gledišta u metodici, utvrđuju težišni zadaci po pojedinim predmetima i partijama vojnika itd.

Komanda puka (brigade) pravi planove obuke starešina komande i određuje deo težišnih tema za obuku starešina u bataljonima (divizionima).

Planirani zadaci u radu na obuci realizuju se putem planova, naređenja i uputstava koji konkretizuju obimne zadatke za kraći ili duži period (na primer, taktičke vežbe od 6 do 7 dana i naređenja u vezi sa pripremom jedinica za rad u zimskim uslovima).

Već smo u fazi takve organizacije komande da se možemo potpunije koristiti metodologijom planiranja.

3. — Odlučivanje i naređivanje

Dobra se odluka karakteriše stupnjem aktuelnosti i perspektivnosti, tj. koliko doprinosi borbenoj gotovosti ili učvršćivanju moralno-političkog stanja jedinice. Odluke se mogu donositi polazeći od postignutih uspeha i da izražavaju zadovoljstvo stanjem u jedinici, što u komandi stvara atmosferu samozadovoljstva. Međutim, odlukom se mogu tražiti veći zahtevi i bolji učinak u radu jedinica i komandi. Ovakva odluka se nerado prihvata u inertnoj sredini i mogu se u prvo vreme javiti prigovori i reagovanja, pogotovo ako se komanda ne pripremi. Najzad, mogu se donositi odluke rizika i u trupi, što nije redak slučaj. Istina, komandant mora da odmeri svaki stupanj rizika kako bi izabrao onu alternativu koja mu osigurava najveću prednost i uspeh. Tom prilikom treba da predvidi šta se sve može dogoditi u sprovođenju odluka da bi blagovremeno reagovao.

Sa stanovišta metoda odluke se mogu donositi rutinski ili na bazi analiza, sinteza, matematičke logike itd. što se obično kombinuje. U svakom slučaju solidna i blagovremena procena svih elemenata koji utiču na donošenje što pravilnijih odluka za angažovanje snaga, sredstava, vremena i prostora suština je komandovanja.

No, to nije sve. I najbolja odluka ostaće nerealizovana ako se ne sprovede u delo. Zato je posle donošenja odluke i izdatih naređenja glavna briga komandanta da se odluke (naređenja) izvrše. Ako

organi komande i najbliži saradnici ne razumeju šta od njih traži komandant ili šta oni treba da učine, njihove sposobnosti, energija i vreme biće izgubljeni.

Iz toga proizlazi da je dužnost komandanta da od komande izgradi homogeni rukovodeći tim, gde će svaki član komande da ostvaruje i meri vlastite učinke i rezultate, polazeći od zadataka koje ima komanda kao celovit i jedinstven organ. To znači da komandant odgovara za više poslova nego što može sam uraditi. Zato i ima organe komande preko kojih ostvaruje zadatke. Od samostalnosti i inicijative sektora, rodova i službi u komandi zavisiće stepen uspona jedinice, pod uslovom da se ne priznaje osrednjost, već zahteva i podstiče veći učinak, na bazi jasno postavljenih zadataka. Zato komandant i ima izuzetno važan zadatak da kod svake odluke (naređenja) uskladi zahtev neposrednih i dugoročnih potreba.

4. — Kontrola i pomoć

Ova funkcija komandovanja važna je kao i funkcija odlučivanja i njen je sastavni deo. Po izdatom naređenju komandant mora da prati njegovo izvršenje. Radi toga, pored ličnog uvida, organizuje sakupljanje informacija od potčinjenih (usmeno ili pismeno), šalje ekipe u obilazak jedinica itd. Istina, stoji pravilo: ko izdaje naređenje treba da ga i kontroliše, što neke starešine bukvalno shvataju. Međutim, komandant izdaje svim organima veliki broj zadataka važnijih i manje važnih, lakših i težih, hitnih i manje hitnih, pa je logično što nije u stanju da ih sve lično i neprekidno prati i kontroliše. On i ne treba da sve kontroliše jer je poznato pravilo — ko sve kontroliše, u stvari ništa ne kontroliše. Komandant će se odlučiti da prati najvažnije poslove, a ostalo će prepustiti saradnicima. Veština komandovanja je upravo u tome da u određenom periodu komandant kontroliše baš najvažnije poslove. Načelnik štaba i pomoćnici komandanta u kontroli i pomoći imaju sasvim određeno mesto i veliku odgovornost. Oni, pre svega, moraju insistirati i razvijati odgovornost kod potčinjenih. Pored toga, i samokontrola mora steći određeno mesto i to ispred tzv. spoljne kontrole i bojazni od odgovornosti. To će komandantu stvoriti dragoceno „rezervno vreme“ koje je neophodno za misaoni rad u procesu komandovanja. Ukoliko ga ne stvori, to mora činiti u slobodno vreme, pa se ni tada ne može isključiti iz problema svoje jedinice.

Kontrola mora počivati na jedinstvenim i čvrstim merilima i kriterijima, a ne na slobodnim i proizvoljnim ocenama onih koji vrše kontrolu.

Procenjivati učinke i rezultate rada je rasuđivanje, a ono uvek zahteva čvrsta merila, tj. primenjivanje sistema vrednosti. I dalje, rasuđivanje o vrednostima rada bez jasnih, oštrih i opšte shvatljivih merila besmisleno je i proizvoljno.

Kontrola se može organizovati: po izvršenju zadatka ili u toku izvršenja — po etapama „u stopu“ ili na preskok. Po metodama, kontrola može biti spoljna, samokontrola i putem pomoći ili podu-

čavanjem. Ova dva poslednja oblika treba više stimulirati i forsirati. Za realizovanje kontrole i pomoći ima više oblika o kojima se već dosta zna i u praksi primenjuje, ali ću ipak izneti neka iskustva.

a) *Referisanja*. Redovno (mesečno) ili povremeno referisanje nezamenljiv je oblik komandovanja u puku. Ustaljena je praksa da se referisanja održavaju posebno za organe komande, a posebno sa komandantima potčinjenih jedinica. Ono je najprikladniji oblik koordinacije i dopunskog sadejstva i konkretizacije svih zadataka planiranih godišnjim, odnosno tromesečnim planovima.

Prilikom referisanja komandanta bataljona (divizionara) primenjuju se obično dva metoda.

Prvi, kada komandanti podnose izveštaje o radu i stanju jedinice. Zakazivanjem termina za referisanje daje se dnevni red, a ponekad i teme iz tekuće problematike jedinica u kojima će se referisati.

Pored analize bitnih pitanja nameće se potreba da se na ovakvim referisanjima raščiste i razjasne naizgled neka „sitnija” pitanja koja otežavaju rad trupe. Ovakva referisanja su sve bolja, jer poprimaju karakter analize i uopštavanja iskustava. Na njima i organi komande saznaju kako se realizuju zadaci, koji su osnovni problemi i gde je potrebna pomoć nižim komandama. U toku referisanja NŠ pomoćnici i načelnici rodova daju odgovore na postavljena pitanja i zahteve ili prenose zadatke po svom sektoru ili rodu. Na kraju komandant iznosi svoja zapažanja i zadatke za naredni period, i to ne samo za jedinice već i za organe komande. Na taj način se najneposrednije i najbrže rešava problematika jedinice.

Drugi metod referisanja je kada komanda analizira odabrane probleme sa potčinjenim komandama. Obično se ovi problemi planiraju u godišnjem planu, na primer, analiza obuke, moralno-političkog stanja, discipline, problema pozadinskih službi itd. Na osnovu pripremljenih referata pojedinih organa komande, starešine jedinica diskutuju i o odgovarajućoj problematici svoje jedinice.

Obično se pomenuta dva metoda kombinuju, što ne isključuje druge oblike referisanja.

Pored referisanja u toku meseca ima i kratkih sastanaka na kojima se usaglašavaju zadaci ili se proverava učinjeno. Pomenuti oblici rada razvijaju kolektivnost i javnost rada komandanta i komande, što stvara uslove i za kritiku koja ne škodi autoritetu komandovanja. Do komandanta je da na referisanjima i sastancima bude aktuelan, da iznosi nove, najvažnije elemente za zaključke i zadatke.

b) *Ekipni obilasci*. Povremeno (načelno jednom tromesečno) šalju se ekipe na čelu sa komandantom, načelnikom štaba ili drugim organom komande radi sagledavanja i ocene borbene gotovosti, stanja tehnike, obuke i vaspitanja u periodu ocenjivanja itd. Po ukazanoj potrebi komandant formira i posebne komisije za proučavanje važnijih problema kao što su: utvrđivanje kalorične vrednosti hrane, provera odgovarajućeg naoružanja, uređenje teritorije, sagledavanje stambene problematike i sl.

c) *Lični uvid.* Prisustvom komandanta na taktičkim vežbama u četi i bataljonu, na vežbama borbene gotovosti, gađanju, na proveri nastave najdirektnije se stiče uvid u stanje i pruža pomoć. Isto tako komandantske smotre i tehnički pregledi su forme za uvid u stanje, ali i prilika da se preciziraju zadaci za otklanjanje slabosti. Premda se godišnjim i tromesečnim planovima određuju oblici kontrole i pomoći po fazama obuke i periodima, ipak su mesečni planovi kontrole i pomoći najkonkretniji, jer se precizno predviđa: šta, kada, ko i s kim treba da kontroliše. Bitno je istaći potrebu solidne pripreme organa koji odlaze u obilazak jedinica, jer je rad organa koji kontroliše i pruža pomoć izvanredno važan. Pri organizovanju obilaska nije svejedno da li će komandant puka sa ekipom, prilikom pregleda tehnike, ostati kod svakog bataljona po jedan ili tri dana, ili će komandantsku smotru vršiti u svakoj četi, odnosno bataljonu po jedan dan. Konkretno stanje i problemi trupe će prvenstveno uticati na to kako će se izvršiti kontrola. Nekad se može spojiti nekoliko zadataka u jedan obilazak, na primer, smotra, tehnički pregled, pa i kontrola nastave, kako bi se u što kraćem vremenu stekao uvid u stanje jedinice.

Analiza stanja ili izvršenja zadataka sve više se afirmiše kao relativno samostalna, ali veoma važna funkcija komandovanja. Ona je tesno povezana sa svim ostalim funkcijama komandovanja. Kroz analizu iskustava uočavaju se uspesi i slabosti. Naučnim metodama ona dovodi komandanta i komandu do objektivnih istina, bez obzira na to koliko su drage ili gorke. Znati objektivno oceniti uspehe i slabosti (ne potencirati ni jedno ni drugo), imati smelosti i priznati i otkriti slabosti i njene uzroke, znači naći pravilan put za rešavanje problema, što je pola obavljenog posla. Komanda kao celina, a naročito komandanti koji ovoj funkciji komandovanja poklanjaju dužnu pažnju, potvrđuje svoju rukovodilačku zrelost.

Namera ovog članka je da pokrene diskusiju starešina iz trupe, i ne samo njih, jer borba mišljenja, teoretsko uopštavanje iskustava i potvrda rada u praksi trupnih komandi biće kriterij istine.

Pukovnik

Mile TRNJAKOVIĆ