

MINISTARSTVO OBRANE REPUBLIKE HRVATSKE  
GLAVNI STOŽER ORUŽANIH SNAGA  
UPRAVA ZA OBUKU I ŠKOLSTVO  
ODJEL ZA PROVEDBU PROGRAMA MPRI-CARTS

# **BORBENI STOŽER BOJNE I BRIGADE**



PRIJEVOD  
(ZA INTERNU UPORABU)

ZAGREB, 1999.

Naslov izvornika: NEWSLETTER No. 93-3 JUL 93  
THE BATTALION AND BRIGADE BATTLE  
STAFF  
Center for Army Lessons Learned (CALL)  
U.S. Army Combined Arms Command (CAC)  
Fort Leavenworth, Kansas 66027-7000

Nakladnik: Uprava za obuku i školstvo  
Odjel za provedbu programa MPRI-CARTS

Za nakladnika: pukovnik Ivan Ivković

Urednici: pukovnik Ivan Ivković  
narednik Damir Trupković

Suradnik: MPRI-CARTS NCO team  
CSM (R) Joe T. Hill

Prijevod: narednik Damir Trupković

Lektura: Franjka Bobinac Skadarka dipl. pol., nov.

Kompjuterska  
obrada: narednik Damir Trupković  
vojnici Miroslav Wagenhofer

Tisak: Tiskara Hrvatskog vojnog učilišta  
"Petar Zrinski"

Naklada: 200 primjeraka



# BORBENI STOŽER BOJNE I BRIGADE

## SADRŽAJ

<b>Povijesni događaj</b>	<b>iv</b>
<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>1. PRIJAM ZADAĆE</b>	<b>2</b>
<b>2. INFORMACIJE ZA ZAPOVJEDNIKA I STOŽER</b>	<b>5</b>
Primjeri formata nadopunjenih situacijskih izvješća	<b>6</b>
<b>3. ANALIZA ZADAĆE, PREFORMULIRANA ZADAĆA I SMJERNICE ZAPOVJEDNIKA</b>	<b>7</b>
Analiza zadaće i preformulirane zadaće	<b>7</b>
Zapovjednikove smjernice planiranja	<b>9</b>
Upravljanje vremenom	<b>11</b>
Primjeri detaljnih vremenskih rokova	<b>12</b>
<b>4. RAZVOJ I ANALIZA INAČICA DJELOVANJA</b>	<b>15</b>
Razvoj inačica djelovanja	<b>15</b>
Analiza inačica djelovanja	<b>19</b>
Usporedba inačica djelovanja	<b>27</b>
<b>5. PRIPREMA PLANA/ZAPOVIJEDI/DOZAP</b>	<b>29</b>
Preinačena zadaća	<b>30</b>
Organiziranje reprodukcije zapovijedi	<b>30</b>
Metode umnožavanja	<b>31</b>
<b>6. ODOBRENJE PLANA/ZAPOVIJEDI/DOZAP</b>	<b>33</b>
<b>7. IZRADA PLANA/ZAPOVIJEDI/DOZAP</b>	<b>39</b>
<b>8. PRIMITAK ZADAĆE U PODREĐENIM ZAPOVJEDNIŠTVIMA</b>	<b>40</b>
Sastanak o potvrdi zadaće	<b>41</b>
Povratna izvješća	<b>41</b>
Probe	<b>41</b>
<b>Zaključak</b>	<b>43</b>

**Napomena: Pod točkama 1-8 nalaze se radnje u okviru vojnog procesa odlučivanja u 7 koraka**

# POVIJESNI DOGAĐAJ\*

Na istočnoj strani Chosin rezervoara nalazila se 31. pukovnijska bojna, 7. pješačke divizije morskog korpusa američke vojske. Bila je pod stalnim napadima kineskih snaga punih 80 sati. Vojnici su padali kao pokošeni uslijed stalnih napada, pod vremenskom temperaturom koja je bila nekoliko stupnjeva ispod nule te sve očitijem nedostatku namirnica. U zoru 1. prosinca 1950, zapovjednik pukovnik Don Faith i njegov stožer donijeli su odluku o očajnom pokušaju proboja obruča prema jugu i relativnoj sigurnosti zapovjedništva 1. morskog divizije u Hagaru-ri. Kao rezultat oslabljenosti i konstantnih borbenih djelovanja, plan proboja bio je slabo pripremljen, iskoordiniran i prenio na podređene postrojbe. Mnogi časnici i vojnici nisu čak ni bili upoznati o pokušaju proboja obruča, sve dok oko 11 sati nisu ugledali vozila koja su se pregrupiravala. Dolazak bliske zračne potpore morskog korpusa kao oblik sredstva podizanja morala vlastitim postrojbama pripomogao je pri iznenađenju i potiskivanju neprijateljske paljbe, međutim moral vojnika 31. pukovnijske bojne "nestao" je kad je jedan od zrakoplova slučajno ispustio jednu napalm bombu na čelo kolone u proboju. Kao što su i neki časnici kasnije priznali, zapovijedanje i nadzor bili su izgubljeni još na samom početku operacije. Slaba stožerna koordinacija i nedostatak sinkronizacije svih dostupnih sredstava paljbene moći i manevra vodili su ka još težoj situaciji. "Plan nije funkcionirao i zadaća je propala jer je nadzor izgubljen na samome početku, ustvari pješački elementi nisu uspjeli u nakani da sprovedu bočno i začeljno osiguranje."

S gubitkom nadzora bokova i pozadine, i pod neprekidnim neprijateljskim napadima postrojba se počela dijeliti napola. Komunikacije su bile nepostojeće, te je cijelu situaciju mogao spasiti samo pažljivo uspostavljen, dobro prenesen operativni plan. Nakon što su kamioni puni ranjenih vojnika bili zaustavljeni neprijateljskom paljbom i cestovnim zaprekama, situacija je postala takva da se svatko počeo brinuti sam za sebe. Usprkos mnogobrojnim individualnim herojskim pokušajima, većina ljudi koja se uspjela probiti kroz neprijateljski obruč nastavljala je s kretanjem prema jugu, bez ikakve pomisli što će biti s ranjenicima koje su ostavili iza sebe. Ostatak postrojbe je započeo s prikupljanjem pojedinaca bez ikakva smjera ili nadzora. U kontinuiranom sukobu koji je trajao četiri dana i pet noći život je izgubilo 1000 vojnika, skoro 30 % postrojbene snage je uništeno ili zarobljeno. Mnogi su poginuli za vrijeme pokušaja proboja te su izravni pokazatelj slabe stožerne operacije. Hrabrost pojedinaca nije mogla zamijeniti nekvalitetan rad zapovjednika i stožera da isplaniraju, iskoordiniraju i sinkroniziraju zahtjevan manevar pod okruženjem nemilosrdnog neprijatelja.

\* Roy Appleman, *Istočno od Chosina: Okruženje i proboj u Koreji, 1950.*  
(*East of Chosin: Entrapment and Brakeout in Korea*)

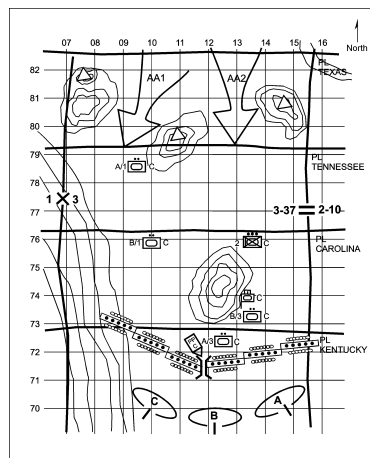
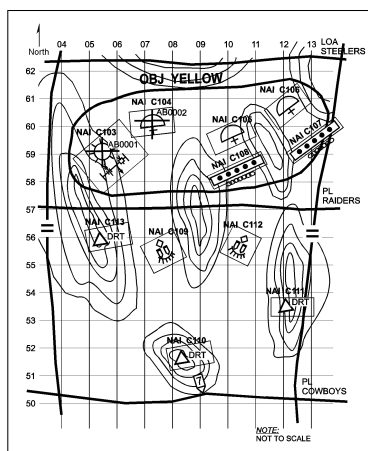


**Potreba za učinkovitim stožernim djelovanjem danas postoji, premda 1. prosinca 1950. nije postojala. Moguće uništenje cijele 31. pukovnijske bojne nije u potpunosti uzrokovano samo slabim planiranjem zapovjednika i stožera, iako je to bio presudan čimbenik. Da je zapovjednik i stožer učinio veći napor za razvijanjem i koordinacijom boljeg plana, njihove postrojbe možda ne bi pretrpjele tako velike gubitke.**

## UVOD

Načela vojne operativne doktrine zahtijevaju da zapovjednici preuzmu i zadrže inicijativu u borbi. Preuzimanje inicijative od zapovjednika zahtijeva samostalnije djelovanje, ostajući unutar okvira namjere višeg zapovjedništva, te da neprijatelju nikada ne dopusti mogućnost oporavka od ofanzivnih djelovanja. Ne bi li bio u mogućnosti ostvariti navedena djelovanja, zapovjednik mora djelovati brzo i odlučno.

Analize iz borbenih obučnih centara (CTC) pokazuju da zapovjednici i stožer ne prate vojni proces donošenja odluke (MDMP). Iako se često upotrebljava skraćeni oblik VPDO za donošenje žurne odluke trenutna doktrina ne odobrava učinkovitost skraćenog oblika. Kao rezultat manjka specifičnih tehnika i postupaka, zapovjednik i stožer često izostave neke korake u VPDO, umjesto da smanje vrijeme potrebno za svaki korak. Takav način vodi do planova koji nisu kompletirani, s manjkom detalja te nisu sinkronizirani tijekom provedbe.



Doktrina u razvoju, koja tek treba biti uvedena u FM 101-5, **Zapovijedanje i nadzor za zapovjednike i stožer**, omogućit će smjernice na koji će se način provesti skraćeni oblik VPO. Međutim, postoje tehnike i postupci koji su određeni, a i korisni. Ovaj priručnik sadrži tehnike i postupke koji ubrzavaju VPO, a da s druge strane održavaju učinkovitost. Tehnike i postupci koji se nalaze u ovom priručniku upotrijebljeni su od strane zapovjednika i stožera bojni i brigada za bržu provedbu vojnog procesa odlučivanja.

---

**“Tvoj stožer neće dobiti rat za tebe, ali te može spriječiti od dobivanja rata”**

**Brigadni general John E. Miller**

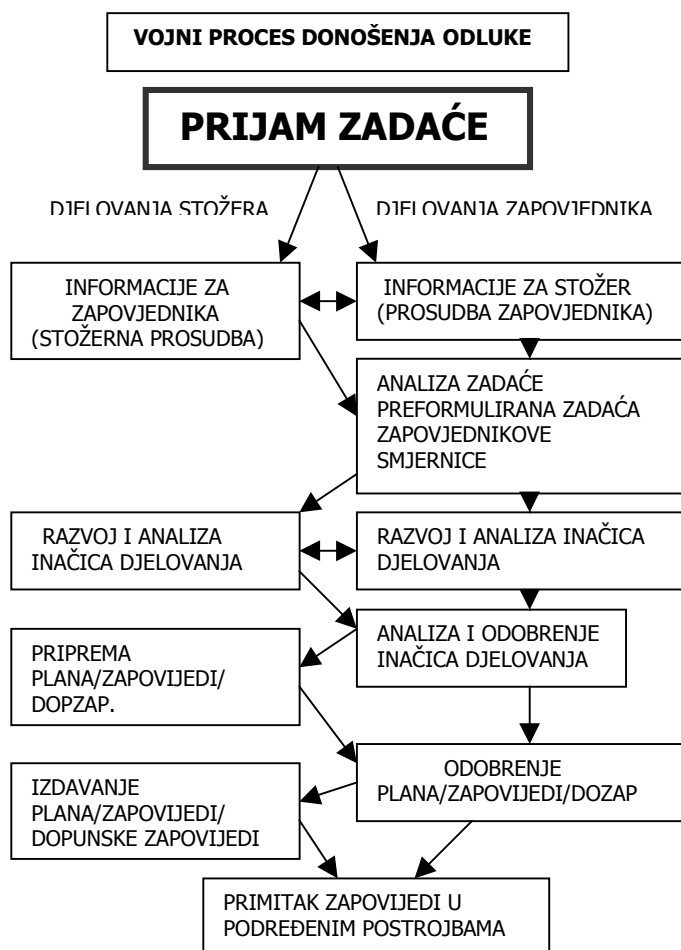
---



---

## I. PRIJAM ZADAĆE

---



**Napomena:** Zapovjednici i stožer moraju smanjiti dostupno vrijeme osiguravajući informacije podređenim postrojbama da započnu planiranje i pripremu za zadaću

**RASPRAVA:** Za vrijeme VPO zapovjednik i stožer primaju te razvijaju informacije koje su korisne za podređene postrojbe. Ne bi li pomogli podređenima u planiranju, zapovjednik i stožer osiguravaju informacije što je moguće češće, povećavajući vrijeme za planiranje i pripremu podređenih postrojbi.

Zapovjednik i stožer šalju PRIZAP u ključno vrijeme za VPO ne bi li time osigurali informacije za planiranje podređenih postrojbi.

**Pošaljite prvu PRIZAP kad primite zapovijed od strane višeg zapovjedništva.**

Omogućite podređenima, vrstu, vrijeme i lokaciju operacija. To će omogućiti početak faze planiranja i upravljanja dostupnim vremenom, pripremom neophodne opreme, te započinjanjem provođenja proba i borbenih drilova.

### **Pošaljite drugu DOZAP nakon što su zapovjednik i stožer analizirali zadaću.**

Osigurajte što je više moguće novih informacija (preformuliranu zadaću i zadatke), uključujući bilo kakve specifične instrukcije koje podređeni trebaju za pomoć u organiziranju vremena i planiranja.

### **Pošaljite treću DOZAP nakon što je zapovjednik odlučio inačicu djelovanja te kad je razvijen koncept djelovanja.**

S odabranom inačicom djelovanja, objasnite podređenima organizaciju namjenskih snaga i njihove specifične zadatke. Osiguravajući organizaciju NOS-a, postrojbe mogu započeti međusobne koordinacije i koordinacijske promjene potpore. Osigurajte podređenima kopije skica operativnih grafika i kratko objašnjenje o konceptu operacija, ukoliko to vrijeme dopušta. To će im omogućiti paralelno planiranje, dok se ne razvije operativna zapovijed bojne ili brigade.

Paralelno planiranje je tehnika slična višestrukim dopunskim zapovijedima (DOZAP). Paralelno planiranje omogućuje podređenim zapovjednicima i stožeru da sve isplaniraju i pripreme dok viši stožer stvara njihov plan. Na taj način će se spriječiti slijedno planiranje, kada zapovjednik podređene postrojbe prima zapovijed višeg zapovjedništva prije započinjanja plana. Paralelnim planiranjem, podređeni vođe imaju više dostupnog vremena zbog toga jer primaju informacije ranije nego što bi ih dobili za vrijeme slijednog planiranja. Za vrijeme paralelnog planiranja, više zapovjedništvo osigurava podređene zapovjednike sa svojim konceptom operacija i detaljima plana, tim prije što se oni brže razvijaju. Najbolja metoda takvog planiranja izvodi se sastancima zapovjednika s podređenim zapovjednicima te kratkim i jasnim izvješćivanjem.





**POMOZITE PODREĐENIM ZAPOVJEDNICIMA DA BRZO PLANIRAJU, DAVAJUĆI IM DETALJNE PRIZAP PRIJE IZVJEŠĆIVANJA O OPERATIVNOJ ZAPOVIJEDI.**

Paralelno planiranje štedi vrijeme za sve ešalone, ali zahtijeva blisku koordinaciju između zapovjednika i stožera. Čak i nakon što se zapovjednik sastane s podređenim zapovjednicima, brigada i bojna moraju ostati u bliskom kontaktu za vrijeme planiranja. Ukoliko ne, brigada može promijeniti koncept operacija i bojna će započeti reprodukcijom pogrešnih zapovijedi.

**LEKCIJA:**

- **Zapovjednik i stožer: Šalju višestruke PRIZAP ne bi li povećali vrijeme podređenih postrojbi za planiranjem i pripremom.**
- **Zapovjednik i stožer: Provodi paralelno planiranje osiguravajući podređenim zapovjednicima koncept operacija i specifične zadaće kada se one razvijaju.**

## II. INFORMACIJE ZA ZAPOVJEDNIKA I STOŽER



**Napomena:** Stožer mora prikupiti i organizirati informacije ne bi li njima osigurao zapovjedniku sve potrebne detalje koje on treba za raščlambu situacije.

**RASPRAVA:** Jednom kada je zadaća primljena, stožer započinje s prikupljanjem i organiziranjem informacija te davanjem istih zapovjedniku kako bi mu pomogle u analizi zadaće, neprijatelja, zemljišta, snaga i vremena (ZNZSV). Iako većina stožera informira zapovjednika, oni uglavnom ne pripremaju ključni dio informacije radi što bržeg predavanja zapovjedniku. Za osiguranje zapovjednika informacijama prije analize zadaće, stožer mora zapovjednika upoznati s nadopunjenim podacima o situaciji. Često se nadopuna

izvješća sastoji od promjena dijelova ranijih izvješća. U ovom slučaju stožer osigurava informacije koje su se promijenile te je moguće da imaju utjecaja na ishod ostvarenja zadaće. Nadopuna izvješća o situaciji omogućuje da je zapovjednik i stožer upoznat s trenutnom situacijom o našim i neprijateljskim snagama, te o trenutnoj i planiranoj dostupnosti sredstava (postrojbi, opremi, opskrbi, vremenu) i na taj način odrede i ograničenja. Zapovjednik i stožer razvijaju format za svoje nadopune situacijskih izvješća putem obučavanja te usvajaju taj oblik koji postaje postavljenim standardnim postupkom (SOP). Nadopuna situacijskog izvješća služi kao lista provjere koja stožeru omogućuje provjeru svih informacija, ne bi li slučajno nešto izostavili.

## **LEKCIJA:**

- **Zapovjednik i stožer: Određuju sve informacije koje se zahtijevaju za kompletiranje zapovjednikove analize ZNZS-V (METT-T).**
- **Zapovjednik i stožer: Razvijaju format nadopune situacijskog izvješća za sve stožerne časnike.**

## **PRIMJERI FORMATA NADOPUNJENIH SITUACIJSKIH IZVJEŠĆA**

### **S-1**

#### **A) TRENUTNO BROJNO STANJE**

1. STANJE SVIH MATIČNIH POSTROJBI
2. STANJE SVIH PRIDODANIH POSTROJBI

#### **B) DJELOVANJA POSTROJBI: STANJE SVIH PERSONALNIH REKONSTITUCIJA**

1. ZAMJENE/IZMJENE
2. POVRATAK NA RADNA MJESTA/SLUŽBU

#### **C) PREDVIĐANJA PERSONALNOG STANJA**

1. STANJE MATIČNE POSTROJBE U VRIJEME POČETKA ZADAĆE
2. STANJE PRIDODANIH POSTROJBI U VRIJEME POČETKA ZADAĆE

### **S-2**

#### **POČETNA OPBP**

- A) PROSUDBA PODRUČJA BOJNOG POLJA
- B) ANALIZA TERENA
- C) ANALIZA VREMENSKE PROGNOZE
- D) PROSUDBA PROTIVNIKA
- E) POČETNI SITUACIJSKI MODEL NEPRIJATELJSKIH SNAGA NA TERENU

### **S-3**

#### **TRENUTNO STANJE DOSTUPNIH SUSTAVA NAORUŽANJA**

- A) TENKOVA
- B) POVRS
- C) BVP
- D) PJEŠAČKIH DESETINA
- E) PO SREDSTAVA (RPG-7, OSA i SL.)
- F) MINOBACAČA
- G) RAKETA ZO
- H) ZRAKOPLOVNIH SREDSTAVA

### **S-4**

#### **A) TRENUTNO STANJE VOZILA**

#### **B) PREDVIĐENO STANJE VOZILA**

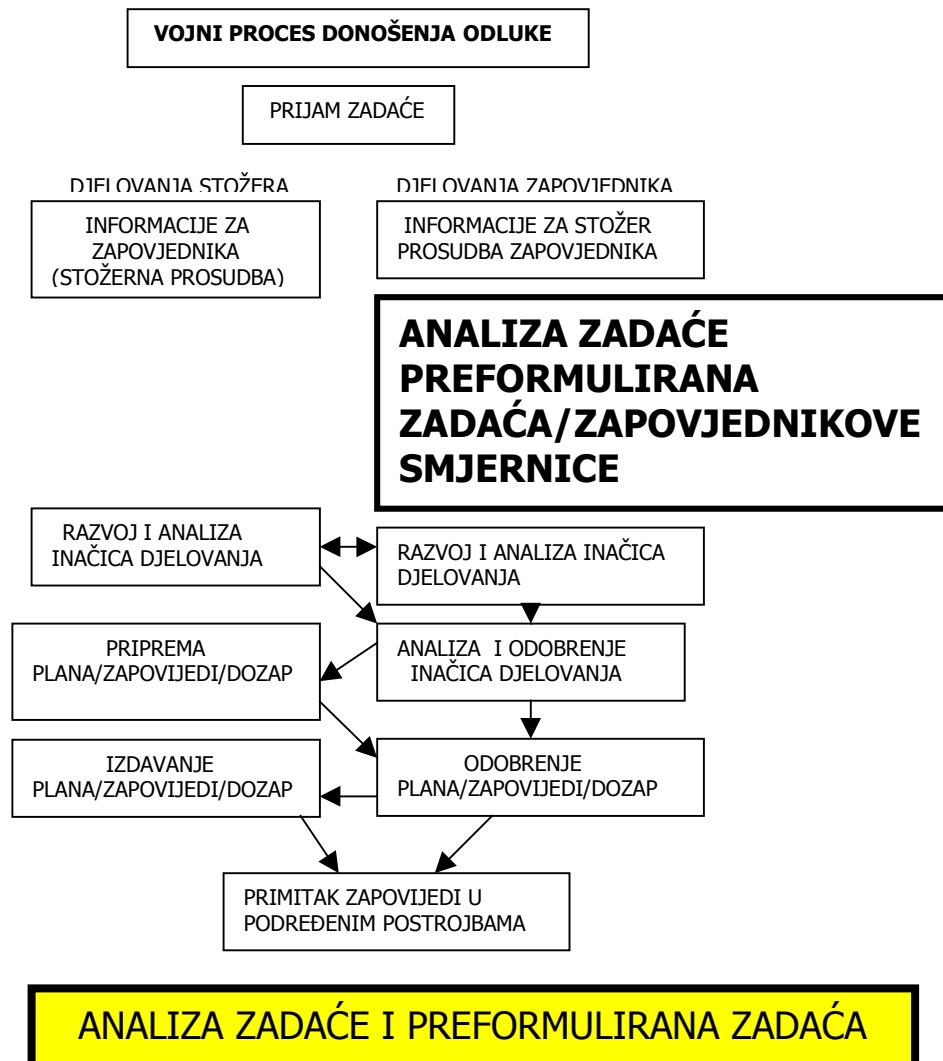
#### **C) PREDVIĐENO STANJE SUSTAVA NAORUŽANJA**

#### **D) STANJE OPSKRBE**

1. KLASA I.
2. KLASA III.
3. KLASA IV.

#### **E) SREDSTVA TRANSPORTA**

# ANALIZA ZADAĆE, PREFORMULIRANA ZADAĆA I SMJERNICE ZAPOVJEDNIKA



**Napomena: Zapovjednici moraju analizirati zadaću u potpunosti.**

**RASPRAVA:** Zapovjednici moraju u potpunosti analizirati svoju zadaću ili će se kao rezultat pojaviti slabo preformulirana zadaća, nekompletirana zapovjednikova namjera te neprecizna definicija dostupnog vremena. Ne bi li pomogao zapovjedniku da brže analizira i preformulira zadaću, stožer započinje analizu onog trenutka kada je zadaća primljena. Pri dolasku operativne zapovijedi, izvršni časnik (XO) distribuira dio zapovijedi koja odgovara funkcionalnom području svakog stožernog časnika. Stožer pripomaže zapovjedniku u prepoznavanju

ograničenja, restrikcija te specificiranih i određenih zadaća koje se odnose na njihov dio zapovijedi.

Kad je stožer završio sa svojom analizom, izvršni časnik okuplja stožer te "izvlači" popis svih ograničenja, specificiranih i određenih zadaća. U vrijeme kad stožer usklađuje popis, oni raščlanjuju svoje individualne analize ne bi li prepoznali informacije o funkcionalnim odgovornostima jednog stožernog časnika, te sagledaju kako one utječu na funkcionalna odgovorna područja drugoga stožernog časnika.

#### ANALIZA ZADAĆE

##### • ZADAĆE ZA IZVOĐENJE

###### SPECIFICIRANA

- a) Uspostaviti kontakt s 370.puk. na kontaktnoj točki A1(352524), preuzeti sve zemljovide i grafičke preslike o mogućim manskim poljima i preprekama.
- b) Zauzeti područje okupljanja BIK (371533) NKO 300600KOL99.
- c) Prijeći polaznu crtu NKO 300830KOL99, krenuti smjerom napredovanja FENIX te uspostaviti dodir s neprijateljem u području ciljeva LAV (272462), STRIJELA(284466), s ciljem osvajanja prometnica E-22, E-87 i T-25 te dominantnih visova H11 (452362) i VB (453 553).
- d) Spriječiti neprijatelja od izvlačenja tehnike prema smjeru NH-KN te OJ-GD i njihova spajanja s ostalim nep. snagama u blizini ciljeva RIS (654365) i KONDOR(664376).
- e) Borbena potpora i borbeno servisna potpora bit će distribuirane prema SOP.

###### PODRAZUMIJEVAJUĆA

- a) Za sve postrojbe unutar područja operacija zahtijeva se strogo poštivanje radio šutnje do uspostave kontakta s neprijateljem.
- b) Prvenstvo uporabe paljbene potpore imaju snage na glavnom smjeru napada i snage na smjeru FENIX.
- c) Sve postrojbe moraju strogo poštivati pravila sukoba (ROE).

###### OGRANIČENJA

- a) Svaka bojna će održati po 1 satnju u pričuvu.
- b) Niti jedan izvidnički element NE SMIJE prijeći polaznu crtu prije H-sata
- c) Topnička priprema po ciljevima LAV, STRIJELA, RIS i KONDOR iznosi 3BK
- d) Napad naših snaga NE SMIJE prijeći FC Apache

###### POČETNA VREMENSKA ANALIZA

- a) 23. brigada napada ciljeve ROMEO 220600 SRP99 s ciljem presijecanja neprijateljskih snaga na smjeru DD-HB, koristeći pravilo trećina =1/3 za brigadu, 2/3 za bojne.
- b) Za neprijatelja se očekuje da će pokušati zadržati i obraniti položaje na FC ZEBRA do 2000 sati 31. kolovoza, s ciljem odugovlačenja naših snaga a radi pripreme i reorganiziranja svojih snaga te dolaska pojačanja iz smjerova ER-IJ te SS-NW u sektor područja operacija.
- c) NOS TIGAR mora napasti i prisiliti neprijatelja na napuštanje njegovih položaja prije 2000 sati.

U odsutnosti zapovjednika stožerom upravlja izvršni časnik, analizirajući namjeru višeg zapovjedništva, prikupljajući ograničenja, restrikcije, te specifične i podrazumijevajuće zadaće na isti način kao da je i on sa zapovjednikom. Izvršni časnik će zajedno sa stožerom skicirati, pripremiti preformuliranu zadaću te je prezentirati zapovjedniku po njegovu dolasku. Zapovjednik može prihvatiti ili izmijeniti izjavu o zadaći koja postaje 2. korak operativne zapovijedi.

## TABLICA ANALIZE ZADAĆE POMAŽE ZAPOVJEDNIKU I STOŽERU DA ANALIZIRAJU I PREFORMULIRAJU ZADAĆU

**LEKCIJA:**

- **Stožer:** Pripomaže zapovjedniku u prepoznavanju i ispisivanju ograničenja, restrikcija te specifičnih i podrazumijevajućih zadaća.
- **Zapovjednik:** Analizira u potpunosti zadaću vodeći računa o :
  - Pregledu zapovjednikove namjere dvije razine više.
  - Prepoznavanju postrojbenih ograničenja i restrikcija.
  - Prepoznavanju postrojbenih specificiranih i podrazumijevajućih zadaća.
  - Određivanju kritičnih zadataka iz specifičnih i podrazumijevajućih zadaća.

**ZAPOVJEDNIKOVE SMJERNICE PLANIRANJA**

***Napomena: Zapovjednici moraju za svoj stožer osigurati dovoljan broj smjernica planiranja ne bi li razvili prosudbu i moguće inačice djelovanja.***

---

**“Slaba provedba može pretvoriti najbriljantniji plan u ništavan i bezvrijedan, ali i najveličanstvenija provedba rijetko može ispraviti prazninu i uspjeh pogrešno isplaniranog plana.”**

**UMIROVLJENI GENERAL AMERIČKE VOJSKE W. E. DEPUY**

---

**RASPRAVA:** Za ispravno osiguranje smjernica planiranja, zapovjednik mora stožeru predočiti svoj koncept, viziju operacija. Zapovjednik razvija svoje smjernice, koristeći pritom svoje iskustvo te dostupne informacije o samoj zadaći. Obučavajući svoj stožer zapovjednik određuje mjeru izražajnosti svojih smjernica. Određujući detaljnost smjernica procjenjuje sposobnost stožera i dostupno vrijeme za planiranje zadaće. Zapovjednik ne želi učiniti svoje smjernice toliko određenima ne bi li umanjio područja samostalnih stožernih ideja, već im na taj

način dopušta kreativnost u pronalaženju ideja i što bržem razvijanju opcija planiranja.

Koliko god specifične bile, zapovjednikove smjernice planiranja moraju osigurati njegov stožer s **devet** elemenata.

- 1. Neprijateljskim inačicama djelovanja.**
- 2. Preformuliranom zadaćom.**
- 3. Zapovjednikovom namjerom.**
- 4. Konceptom operacija, koristeći elemente okružja bojnog polja (područja operacija, borbenog prostora te organizacije bojnog polja).**
- 5. Ciljem obmane.**
- 6. Prioritetima.**
- 7. Planom vremena, dobivenim iz zapovjednikove i stožerne analize o dostupnom vremenu.**
- 8. Vrstu zapovijedi koja se mora izdati.**
- 9. Vrste proba koje se moraju provesti.**

Pomoću obuke, zapovjednik određuje koliko detaljne moraju biti njegove smjernice planiranja. Bez obzira na brojnost zapovjednikovih smjernica, stožer mora biti spreman da primi i podupre sve detalje. Tehnika za zapovjednika da pomogne svome stožeru pri podupiranju svih njegovih smjernica je u crtežu, skici početnog koncepta operativnih grafika. Zapovjednik koristi crtež da mu pomogne prilikom objašnjavanja njegovih smjernica vezanih uz shemu manevra, cilja obmanjivanja te određivanja prioriteta održavanja. Ponekad je moguće da jedan član stožera uzima natuknice te ispisuje svaku smjernicu koju je zapovjednik dao stožeru. Bilo da zapovjednik ostane ili da mora otići nakon što je stožeru dao smjernice planiranja, crtež i popis će pomoći stožeru prilikom procesa prosudbe.

Česte pogreške zapovjednika su vjerovanja da je stožer razumio njihove smjernice planiranja, kada u stvari, i nisu. Čak i ako zapovjednik osigura skicu, metoda koja može spasiti takav razvoj zbivanja leži u povratnom izvješćivanju članova stožera i njihovog razumijevanja zapovjednikovih smjernica. Takva tehnika ne mora uvijek biti potrebna, međutim pod djelovanjem napora kontinuiranih operacija, pomaže zapovjedniku pri potvrđivanju da su njegove smjernice jasne i shvaćene. Vrijeme provedeno na takav način rezultirat će mogućnošću da zapovjednik kasnije prihvati stožerni rad.

## **NACRTAJTE POČETNI KONCEPT OPERACIJA KADA DAJETE SMJERNICE PLANIRANJA**

**LEKCIJA:**

- **Zapovjednik: Odredite količinu smjernica planiranja koju stožer zahtijeva za razvijanje plana.**
- **Zapovjednik: Ne umanjujte sposobnost stožera da isplanira davajući im velik broj smjernica planiranja.**
- **Zapovjednik: Nacrtajte početni koncept operacija za stožer.**
- **Stožer: Uzima natuknice/smjernice glede zapovjednikovih smjernica.**
- **Zapovjednik: Neka vaš stožer povratno izvijesti stožer o zadanim zapovjednikovim smjernicama i o njihovom razumijevanju.**

**UPRAVLJANJE VREMENOM**

---

**“Možete me pitati o svemu što želite, osim o vremenu”  
NAPOLEON**

---

***Napomena: Zapovjednici i stožer moraju analizirati i planirati u detalje uporabu dostupnog vremena te ne trošiti uzalud vrijeme planiranja i pripreme.***

**RASPRAVA:** Značajan problem zapovjednika i stožera za vrijeme VPDO je upravljanje vremenom. Iako je vrijeme vrlo dragocjeno, ono se često zapostavlja slabim upravljanjem, ostavljajući tako vrlo malo vremena za učinkovite pripreme. Nebi li uskladili vrijeme potrebno za ostvarenje svih zadataka za vrijeme priprema, zapovjednik i stožer moraju organizirati, planirati te upravljati svojim dostupnim vremenom. Određena kao dio zapovjednikovih smjernica planiranja, analiza vremena započinje samim primitkom zadaće. Kada zapovjednik primi zadaću, on započinje analizom ZNZS-V, uključujući analizu vremena. Problemi započinju kada se zapovjednici, ili zapovjednici i stožer, usredotoče na analizu samo njihova vremena planiranja (1/3 dostupnog vremena). Tako dobivena analiza smatra se samo djelomičnom analizom te kao takva onemogućuje zapovjedniku da odredi koliko je stvarno vremena potrebno za provođenje svakog koraka VPO ili pripreme za provedbu zadaće. Koristeći pravilo (1/3 ili 1/5) upravljanja vremenom koje mu samo služi za određivanje utjecaja vremena podređenih zapovjednika, koje je neizostavno, jer samo zapovjednik može osigurati potrebno vrijeme podređenim zapovjednicima.



Postupak kojim učinkovito analiziramo i upravljamo vremenom je u razvijanju vremenskih rokova i planiranja koji postaju dijelom vremenskog plana. Vremenske odrednice određuju vrijeme za planiranje i pripremu zadaća, započinje trenutkom kad postrojba primi zadaću, a završava postrojbenom provedbom zadaće. Za vrijeme planiranja, zapovjednik i stožer razvijaju i određuju vremenske rokove ispisujući zadatke koje moraju napraviti ili slijediti.

**PRIMJER DETALJNIH VREMENSKIH ROKOVA  
VREMENSKE ODREDNICE PLANIRANJA/PRIPREMA (NOS U OBRANI)**

<b>VRIJEME</b>	<b>DOGAĐAJ</b>	<b>ODGOVORNA OSOBA</b>
091030	Primitak zadaće	
091045	Ažurirano izvješće o situaciji	Stožer
091050	Slanje početne PRZAP	S-3
091100	Analiza zadaće	Stožer
091130	Primitak zapovjednikovih smjernica planiranja	Zapovjednik
091200	Slanje druge PRZAP	S-3
091300	Razvoj inačica djelovanja	Stožer
091330	Analiza inačica djelovanja Ratne igre i usporedba Izvješće o odluci inačica djelovanja	Zapovjednik i stožer Zapovjednik i stožer Zapovjednik i stožer
091350	Detaljne ratne igre sa zapovjednikom	
091400	Razvoj modela potpore odluke Slanje treće PRZAP	S-3
091530	Početak izmiještanja klase V	S-4, zapovjednici satnija
091630	Priprema zapovijedi	Stožer
091800	Početak reprodukcije zapovijedi	Operativni dočasnici
092100	Izvješće o OPZAP	Zapovjednik i stožer
100700	Potvrдно izvješće za zapovjednika	Zapovjednici satnija
100800	<b>Jedna trećina dostupnog vremena</b>	
100900	Određivanje liste referentnih točaka ciljeva	S-3
101100	Povratno izvješće zapovjedniku	Zapovjednici satnija
101400	Probe	Zapovjednik/S-3
102000	Stanje plana prepreka za zapovjednika	Časnik za vezu inženjerije
102030	Stanje položaja za preživljavanje (zaklona, utora, kotlina, vrtača i sl.)	Časnik za vezu inženjerije
102115	Zagrijavanje svih referentnih točaka ciljeva (TRP)	S-3
102330	Zalazak sunca	
NKO 110001	Završetak nautičkog sumraka (EENT)	
	Provjera radio veze (NET call)	TOC
	<b>OBRANA U PODRUČJU</b>	

## NASTAVAK

110430	Ažurirani obavještajni podaci	S-2
110515	Prije nautičke zore (BMNT)	
110545	Izlazak sunca	

**Razvijanjem vremenskih rokova zapovjednik dobiva dobru procjenu dostupne količine vremena za sebe i svoje podređene zapovjednike. Vremenske odrednice prikazuju zapovjedniku i stožeru uporabu 10 ½ sati (od primitka zadaće do kraja zadaće, povratno izvješće i vrijeme za probe) od dostupnih 37 ½ sati, osiguravajući tako glavninu vremena podređenima za planiranje i pripreme.**

S primitkom zadaće, stožer započinje razvijanje početnih vremenskih odrednica, ispisujući ih na kartu, vezane uz događaje za koje se pouzdano zna, koristeći obrnuti korak planiranja. Na ovoj točki, sve što se upisuje na kartu spada u vrijeme primitka zadaće, vrijeme provedbe zadaće, 1/3 planiranog vremena (vrijeme planiranja) te ostale podatke.

Izvršni časnik (XO) nastavlja s razvojem vremenske odrednice određujući procijenjeno vrijeme koje će stožer sastaviti, ne bi li tako pripremio svoje ažurirano situacijsko izvješće, analizu zadaće te izvijestio zapovjednika. Ne bi li odredio daljnje vremenske odrednice, zapovjednik i stožer moraju znati koliko im je vremena potrebno za provedbu svakog planiranog koraka. Takvu informaciju mogu dobiti samo uvježbavanjem VPO. Zapovjednik određuje ukupnu količinu vremena koju će stožer utrošiti na analizu inačica djelovanja, ratnih igara te vremena o izvješću o odluci. Ovi događaji su pridodani vremenskim odrednicama tako da stožer može planirati svoje samostalno vrijeme dok razvijaju svoju prosudbu.

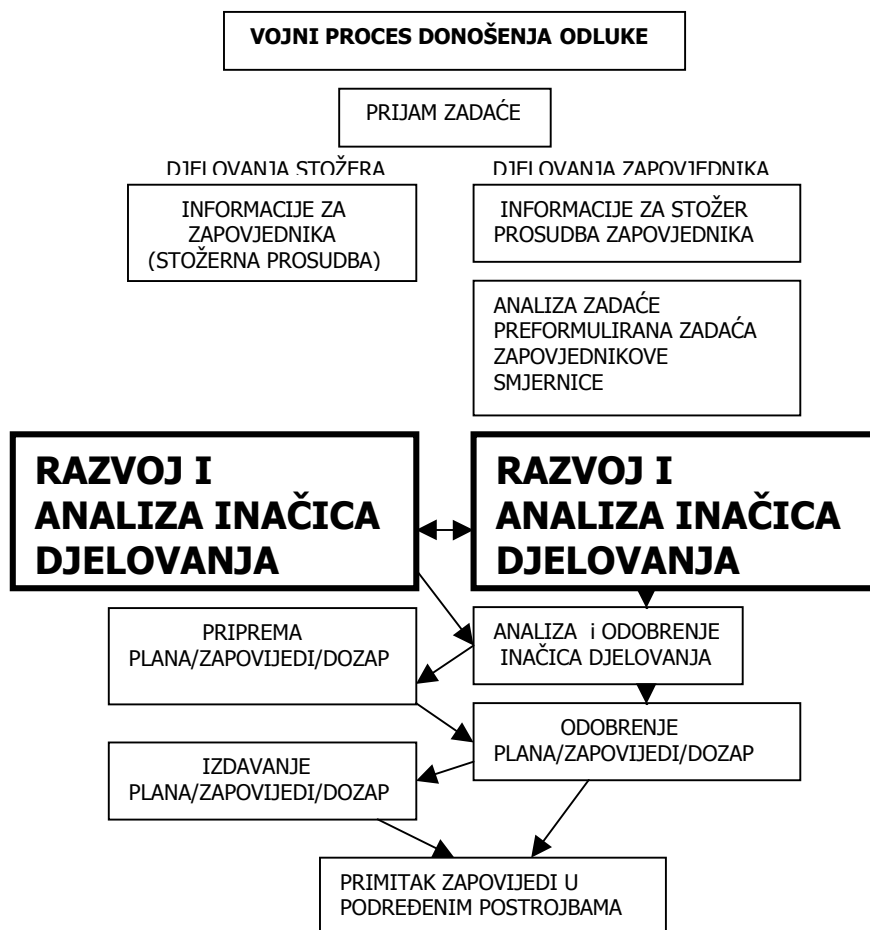
Zapovjednik i stožer određuju zadatke koji se moraju izvršiti za vrijeme priprema, dok oni za to vrijeme razvijaju plan. Ti su zadaci pridodani vremenskim odrednicama s odgovornom osobom ili organizacijom. Tada TOC prati stanje zadataka za zapovjednika. Pridodajući pripreme zadatke vremenskim odrednicama, zapovjednik i stožer sinkroniziraju napore oko pripreme.

**LEKCIJA:**

- **Zapovjednik: Omogućuje više vremena podređenim zapovjednicima.**
- **Zapovjednik i stožer: Razvija vremenske odrednice pripreme i planiranja.**
- **Zapovjednik i stožer: Određuju vremenske odrednice ispisujući zadatke koji se moraju ostvariti za vrijeme priprema i planiranja te odgovornosti osoba da završe zadatak.**
- **Zapovjednik i stožer: Koriste vremenske odrednice te pomoću njih prate napredovanje priprema.**



## IV. RAZVOJ I ANALIZA INAČICA DJELOVANJA



### RAZVOJ INAČICA DJELOVANJA

**Napomena:** Za vrijeme postupka prosudbe, stožer mora razviti ispravne inačice djelovanja.

**RASPRAVA:** Jedna od najtežih zadaća za stožer je razvoj inačica djelovanja koje moraju biti provedive, pogodne, jedinstvene, sukladne s doktrinom i prihvatljive. Postoje različite metode izrade inačica djelovanja. Međutim, da bi razvili inačice djelovanja koje zadovoljavaju kriterije napomenute uz vremenska ograničenja, moramo se koristiti učinkovitim i brzim postupcima.

**KOMPLETNA INAČICA DJELOVANJA SAS TOJI  
SE OD:  
ŠTO: VRSTA DJELOVANJA  
KADA: VRIJEME POČETKA b/d  
GDJE: LOKACIJA PODRUČJA ILI ZONE  
KAKO: NAČIN DJELOVANJA (TAKTIKE)  
ZAŠTO: NAMJERA ZAPOVJEDNIKA**

Razvoj inačica djelovanja je u temelju svakog plana. Zaobilaženje ili isključivanje provedbe ovog koraka stvara lošije prosudbe koje kasnije imaju veliki utjecaj na VPO u sljedećim područjima. Zapovjednik prepoznaje inačicu djelovanja koja se ne slaže s njegovim smjernicama planiranja ili nije ostvariva, odgovara na način da stožer iznova prolazi cijeli proces, čime se uzalud troši vrijeme. Ili, u nedostatku dovoljnog vremena planiranja, zapovjednik samostalno razvija inačice djelovanja.

Ne bi li se razvila kompletna inačica djelovanja, stožer mora prepoznati što, kada, gdje, kako i zašto će to postrojba izvršiti. Tehnika za brzi razvoj kompletne inačice djelovanja za izvršnog časnika je prikupljanje stožera i praćenje metode 5 koraka. Stožer zajedno razvija inačice djelovanja. Dok S-3 razvija shemu manevra, ostatak stožera integrira svoja sredstva unutar svojih funkcionalnih područja odgovornosti.

#### **KORACI RAZVOJA INAČICA DJELOVANJA:**

- 1. ANALIZA STVARNE BORBENE MOĆI**
- 2. RASPOREĐIVANJE POČETNIH SNAGA**
- 3. RAZVOJ SHEME MANEVRA**
- 4. ODREĐIVANJE OBLIKA ZAPOVIJEDANJA I NADZORA TE MJERA NADZORA MANEVRA**
- 5. PRIPREMA IZJAVE O INAČICAMA DJELOVANJA UZ CRTEŽ**

**KORAK 1.** Razvijanje započinje sa stožernom analizom relativnog odnosa snaga. Relativni odnos snaga je međusoban odnos borbene moći naših snaga s neprijateljskim snagama određen pri dodavanjima i uspoređivanjem sličnih podređenih postrojbi. Na primjer, namjenski organizirane snage teškog oklopništva organizirane su od tri satnije oklopa i jedne mehanizirane satnije. Uspoređene s jednom neprijateljskom satnijom oklopa imat će odnos 4:1, prije negoli se obuhvati bilo koji drugi borbeni utjecaj. Uspoređivanjem relativne borbene moći sa stvarnim odnosom planiranja, stožer procjenjuje hoće li prekobrojnost snaga osigurati provedivost za tu zadaću.

**STVARNI ODNOS PLANIRANJA ZA RASPOREĐIVANJE  
NAŠIH SNAGA NA TOČKI DODIRA**

ZADAĆA NAŠIH SNAGA	MI : NEPRIJATELJ	NAPOMENA
Odugovlačenje	1:6	
Obrana	1:3	Pripremljena obrana
Obrana	1:2,5	Obrana na brzu ruku
Napad	3:1	Pripremljena obrana
Napad	2,5:1	Obrana na brzu ruku
Protunapad	1:1	Bočno

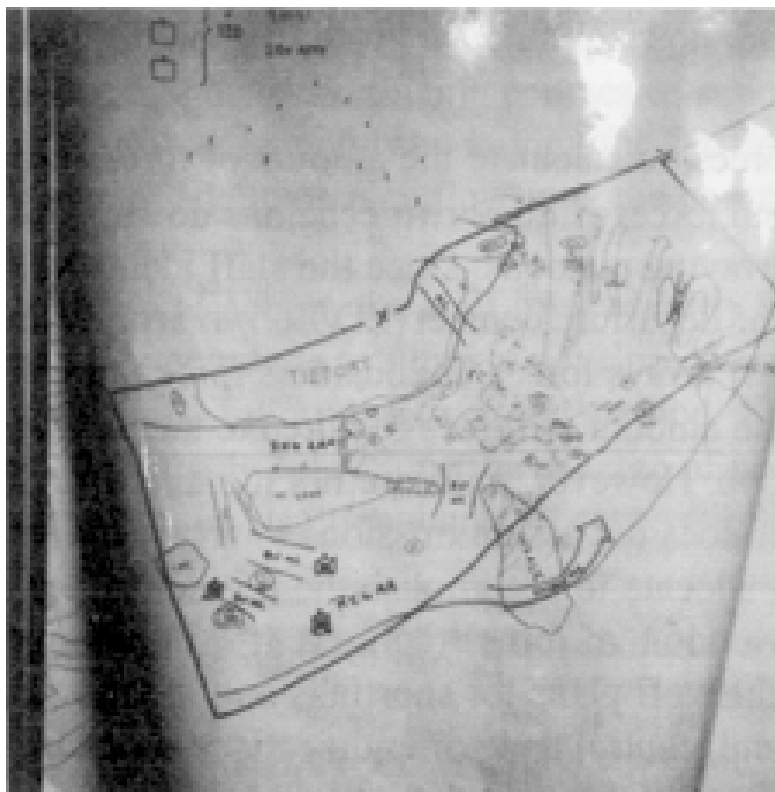
**KORAK 2.** Raspoređivanje početnih snaga, nebi li se izračunala količina snaga potrebna za ostvarenje zadaće. Raspoređivanje kopnenih snaga radi se s dvije postrojbe niže, tako da brigade raspoređuju satnije dok bojne raspoređuju vodove. Jednom kad stožer odredi prednju crtu bojnog polja (FEBA) ili liniju rasporeda/dodira (LD/LC), tada se te postrojbe postavljaju u očekivano područje početnog dodira. Dok stožer raspoređuje snage, on također vodi brigu i o odnosu snaga za svaku zadaću. Za vrijeme napada stožer razmatra količinu snaga koja zahtijeva potrebu za potporu, paljbu, provođenje proboja s nastavkom djelovanja, ili napadom na cilj. Međutim, u ovom koraku postrojbe još nisu određene, a namjenske snage još nisu organizirane. Stožer ne dodjeljuje zadaće snagama u raspoređivanju, ali započinje s procjenjivanjem količine snaga potrebnima za rasporediti i ostvariti zadaću. Kada se raspoređivanje završi, stožer dobiva informaciju koliki broj snaga im je potreban za izvršenje zadaće. Ukoliko je broj dostupnih snaga manji od zahtjevanje količine, stožer započinje s računanjem nedostatka snaga i uporabom ostalih oblika borbene moći (bliske zračne potpore, dima, zapovijedanja i nadzora te komunikacijskih protumjera). Ukoliko količina dostupnih snaga prelazi zahtjevanu količinu, stožer će ih uporabiti u glavnom smjeru napredovanja ili ih ostaviti u pričuvi.

**KORAK 3.** Razvijanje sheme manevra obuhvaća raspoređivanje snaga iz koraka 2. Shema manevra je prepričani opis načina na koji će raspoređene postrojbe ostvariti zapovjednikovu namjeru. Osigurajte da shema manevra određuje elemente okvira bojnog polja (dubinske operacije, snage pokrivanja/osiguranja, bliske operacije, operacije u pozadini te pričuvi). Za vrijeme dok razvijate shemu manevra zahvatite sve manevarske snage, koristeći i one koje su možda preostale od raspoređivanja snaga u koraku 2. Odredite postrojbe određujući im i vrstu (mehanizirane, oklopne, pješaštvo) - posebno za svaku zadaću. Međutim, ne određujte specifične postrojbe, osim

ukoliko je postrojba organizirana i opremljena za ostvarenje specifičnih zadataka. Specifične postrojbe odredit će zapovjednik kada organizira namjensku organizaciju.

**KORAK 4.** Određivanje oblika zapovijedanja i nadzora te mjera nadzora manevra. S-3 određuje podređena zapovjedništva pregledavanjem rasporeda snaga te grupira raspoređene vodove u satnije ili satnije u bojne. On organizira podređene postrojbe zahvaćajući između dvije i pet postrojbi ne bi li osigurao adekvatan raspon nadzora. Jednom kad se odrede podređena zapovjedništva, S-3 pridodaje minimum mjera grafičke kontrole da dobije nadzor nad operacijama, postigne sinkronizaciju ili umanju mogućnosti izlaganja postrojbi gubicima od vlastitih snaga.

Zajedno sa stožerom određuje granice postrojbi, smjerove napredovanja te mjere nadzora paljbe.



**POMOZITE ZAPOVJEDNIKU DA RAZUMIJE INAČICU  
DJELOVANJA OSIGURAVŠI MU I CRTEŽ**

**KORAK 5.** Kompletirajte inačice djelovanja pripremom izjave i crtežom. Izjava i crtež definiraju pojmove vezane uz shemu manevra i operacije (što, kada, gdje, kako, i zašto). Izjava objašnjava inačicu djelovanja od početka operacija do svršetka zadaće. Crtež sadrži minimum nadzornih mjera, pridodanih za vrijeme koraka 4, da bi se objasnila shema manevra. S3 razvija moguću inačicu djelovanja kad upotpuni svoj korak. Ponavlja postupak sve dok ne razvije dovoljan broj inačica djelovanja određen od strane zapovjednika.

**LEKCIJA:**

- **Stožer: Zajedno razvijajte inačice djelovanja ne bi li integrirali sve borbene operativne sustave.**
- **Stožer: Osigurajte da su inačice djelovanja provedive, pogodne, jedinstvene, u skladu s doktrinom, prihvatljive.**
- **Stožer: Razvijte inačice djelovanja koje definiraju što, kada, gdje, kako i zašto postrojba mora ostvariti.**
- **Zapovjednik: Ukoliko nema dovoljno vremena, ostanite sa stožerom i neka vam pripomognu u razvoju inačica djelovanja.**

**ANALIZA INAČICA DJELOVANJA**

***Napomena: Zapovjednici i stožeri moraju za vrijeme analize inačica djelovanja ispravno provoditi ratne igre.***

**RASPRAVA:** Vođenje ratnih igri spada u jedan od najkorisnijih koraka unutar analize inačica djelovanja. Zapažanja dobivena iz borbenih nastavnih središta (CTC) ukazuju da samo nekolicina stožera shvaća važnost i potrebu vođenja ratnih igara, te da je veliki broj časnika isključen iz sudjelovanja u igrama. Ratnim igrama, stožer realizira zamišljenu inačicu djelovanja te razvija detaljniji plan. Međutim, za najkvalitetnije rezultate ratnih igara trebalo bi uključiti sve članove stožera čime se dobiva na sinkronizaciji inačica djelovanja.

Informacije koje dobijemo putem ratne igre poslužit će nam u razvoju 3. koraka (provedba) operativne zapovijedi, provedbe sinkronizacijskih matrica te modela potpore odluke. Zbog same važnosti rezultata i vremena kojeg zahtijevaju ratnim igrama se posvećuje najviše vremena od bilo kojeg drugog koraka. Njima dobivamo rezultate u određivanju specifičnih zadataka zahtjevima za borbenom snagom, kritičnim događajima, prioritetima smjerova napredovanja,



organizacijom namjenskih snaga, odnosom zapovijedanja i potpore, točkama odluke te mogućim lokacijama gdje se očekuje slučajni sukob vlastitih snaga.

### **PRAVILA RATNIH IGARA**

- **ZADRŽATI NEPRISTRANOST, IGRAČIMA NIJE DOZVOLJENO PRIHVAĆANJE REZULTATA OSOBNO ILI DA NJIHOVO OSJEĆANJE "ŠTO ZAPOVJEDNIK ŽELI" UTJEČE NA NJIH.**
- **PRECIZNO BILJEŽENJE POGODNOSTI I NEPOGODNOSTI KADA SE UOČE.**
- **KONTINUIRANO VRŠENJE PROSUDBE OSTVARIVOSTI, UKOLIKO SE ZA VRIJEME RATNE IGRE UOČI NEOSTVARIVOST INAČICE DJELOVANJA, RATNA IGRA SE ZAUSTAVLJA, TA SE INAČICA ODBACUJE, A ZAPOČINJE SE S NOVOM INAČICOM DJELOVANJA.**
- **IZBJEGAVATI ISPISIVANJE PREURANJENIH ZAKLJUČAKA I SAKUPLJANJA ČINJENICA KOJE PODUPIRU TAKVE ZAKLJUČKE.**
- **IZBJEGAVATI USPOREĐIVATI INAČICU DJELOVANJA S DRUGOM INAČICOM ZA VRIJEME RATNIH IGARA, SVE DOK SE IGRE NE ZAVRŠE I ZAPOČNE FAZA USPOREDBE.**

### **RATNE IGRE – KORACI**

**PRIKUPLJANJE ALATA/SREDSTAVA  
POPIS SVIH NAŠIH SNAGA  
POPIS PRETPOSTAVKI  
POPIS POZNATIH KRITIČNIH DOGAĐAJA I TOČAKA ODLUKE  
ODREĐIVANJE METODE VOĐENJA RATNE IGRE  
ODREĐIVANJE METODE ZAPISIVANJA I PRIKAZIVANJA REZULTATA  
PROVOĐENJE RATNE IGRE I PROSUDBA REZULTATA**

**KORAK 1.** Ratne igre započinju prikupljanjem alata/sredstava koja će stožer koristiti. Zemljovid planiranja ili crtež područja operacija prvi je alat/sredstvo koji je potreban. Uvećani zemljovid ili crtež najbolje pomaže jer cijelom stožeru omogućuje uvid u inačicu djelovanja. Postavite situacijski model za odabrane neprijateljske inačice djelovanja te rasporede naših snaga unutar PO na grafičku presliku, zatim prekrijte zemljovid s plastičnom folijom. Neka potom S-3 nacrtaju inačicu djelovanja na tu foliju te je popravi za vrijeme izvođenja ratne igre.

Prikazivanje detalja operativne zapovijedi uporabom terenskog uvećanja puno je učinkovitije od korištenja zemljovida 1:50 000. Postoje dva načina za razvijanje uvećanja područja operacija i to pomoću pomoćnog crteža značajnog terena nacrtanog slobodnom rukom, nakon čega se dodaje situacijski model i

crtež prekriva plastičnom folijom. Lakši način, no ovisan o dostupnosti materijalne potpore leži u izradi transparentne slike područja operacija, koji potom prebacite na paus papir. Vaš pomoćnik iscrtava ključni teren omogućavajući na taj način uvećani model terena. Uvećani model terena možete kasnije upotrijebiti prilikom izvješćivanja o operativnoj zapovijedi.

**KORAK 2.** Izvršni časnik okuplja stožer ne bi li tako mogli osigurati svoje stručne taktičke i tehničke savjete. Stožer započinje ispisivanjem liste svih prijateljskih snaga. S3 izrađuje listu svih dostupnih prijateljskih snaga, određenih za vrijeme raščlambe zadaće, dok mu stožer za to vrijeme pripomaže ispisivanjem svih borbenih postrojbi, te postrojbi borbene i borbena servisne potpore. Međutim, ukoliko je malo vremena, stožer razmatra samo ona borbena sredstva koja imaju najveću mogućnost sudjelovanja u bitki.

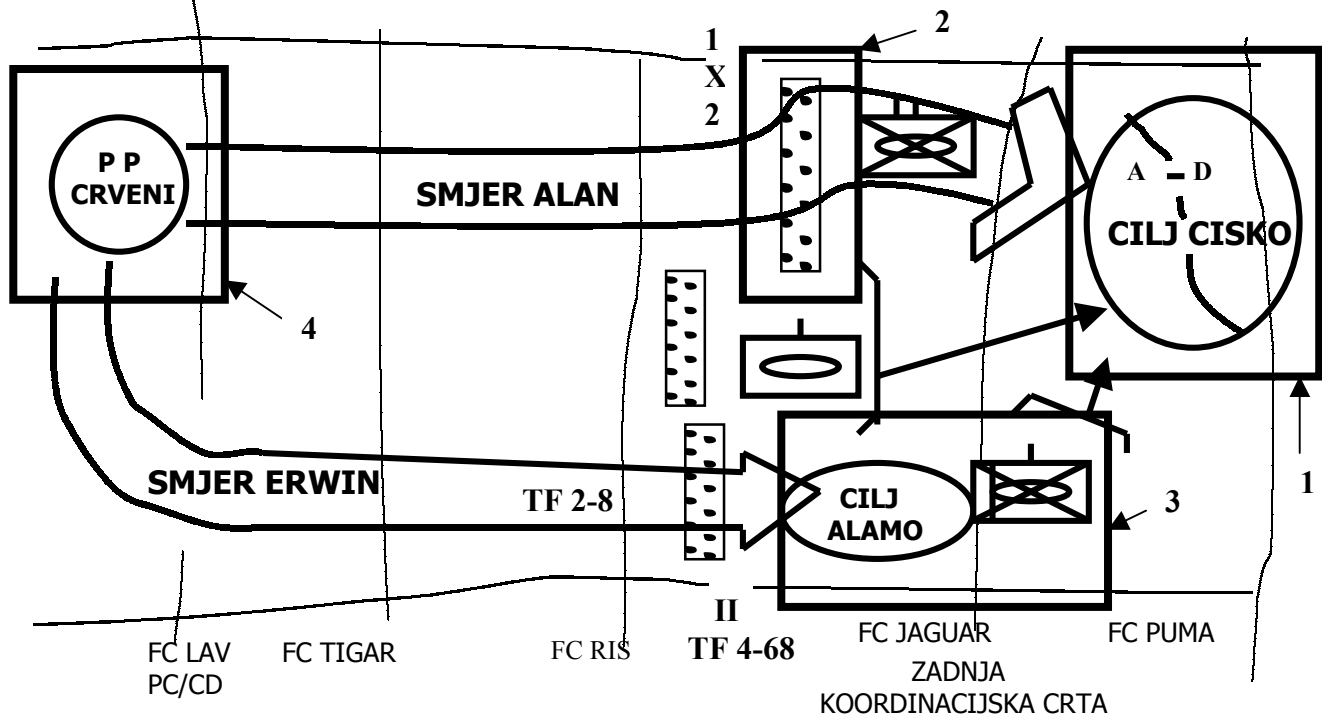
**KORAK 3.** Popis pretpostavki predstavlja neizostavni oblik pomoći koji oblikuje inačicu djelovanja. Pretpostavke koje stožer razmatra su one koje su prepoznate za vrijeme razvoja procjene. Najznačajnije pretpostavke su situacijski model i neprijateljska inačica djelovanja. Kada S2 predstavlja situacijski model, on zapovjedniku predstavlja viziju za koji pretpostavlja da je moguća neprijateljska inačica djelovanja. Takva informacija ostaje pretpostavka sve dok prikupljene informacije ne potvrde situacijski model.

**KORAK 4.** Prepoznavanje kritičnih događaja i informacija potrebnih zapovjedniku da donese odluku za svaku inačicu djelovanja. Kritični događaji su neizostavni zadaci unutar inačice djelovanja koji zahtijevaju detaljnu analizu. Točke odluke određuju pozicije na terenu gdje zapovjednik mora odlučiti preuzeti inicijativu (poziv za topničku paljbu, izmještaj podređene manevarske postrojbe) ne bi li na taj način osigurao sinkroniziranu provedbu. Stožer pritom koristi različite čimbenike procjene vremena i udaljenosti gdje će se nalaziti prva crta naših snaga (FLOT) ili samo dio PCNS, kad zapovjednik mora dati odluku. Takve lokacije su poznate kao točke odluke.

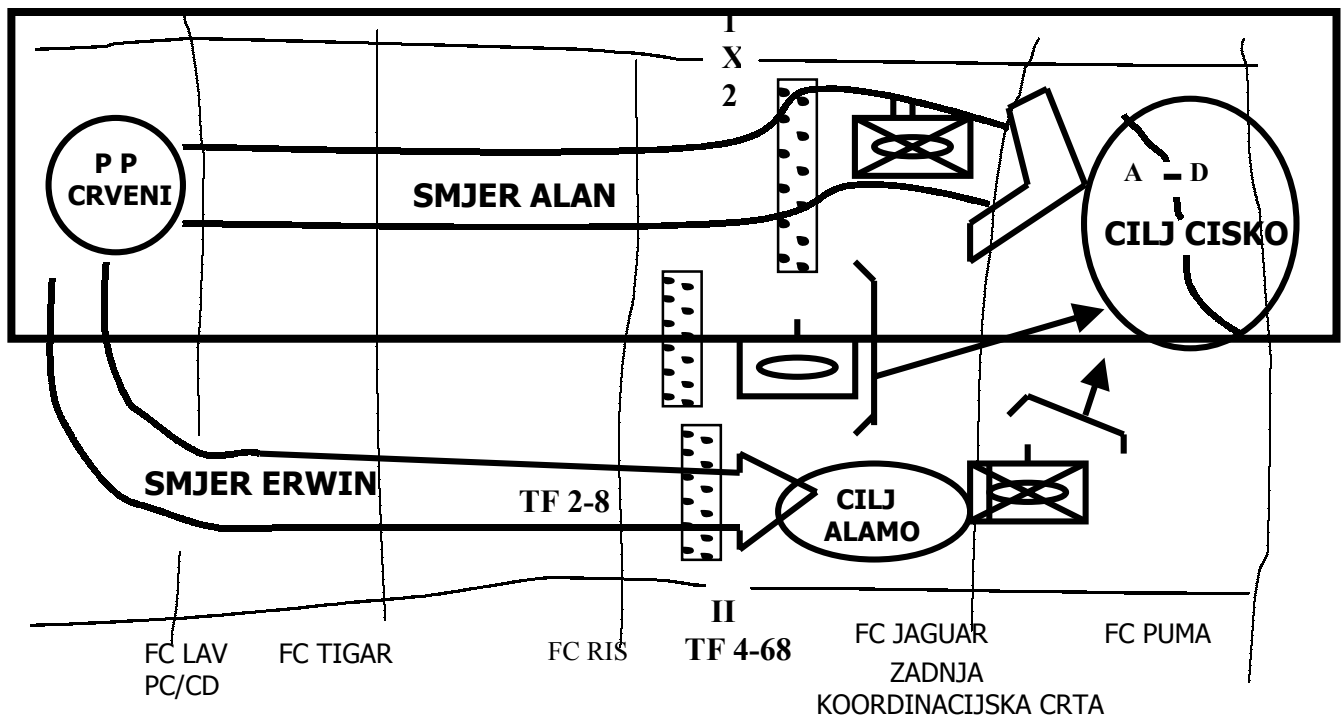
Iako su kritični događaji određeni za vrijeme ovog koraka, neki su definirani neposredno prije ratne igre. Primjeri kritičnih događaja koji mogu biti unaprijed određeni za defanzivne operacije su: prolaz protuizvidničkih postrojbi u pozadini, davanje zadaća za pričuvu, raspoređivanje snaga te naznake početka protunapada. U ofanzivnim operacijama, kritični događaji su točke prolaska prve crte, proboj zapreka, navala na cilj te konsolidacija.

**KORAK 5.** Određivanje načina odvijanja ratne igre ovisi o dostupnom vremenu te vrsti borbenih djelovanja (ofanzivna/defanzivna). Postoje tri vrste tehnika provedbe ratne igre: **smjerovi po dubini**, **pojas** i **kutija**. Svaka tehnika ima svoju pogodnost ovisno o vrsti borbenog djelovanja.

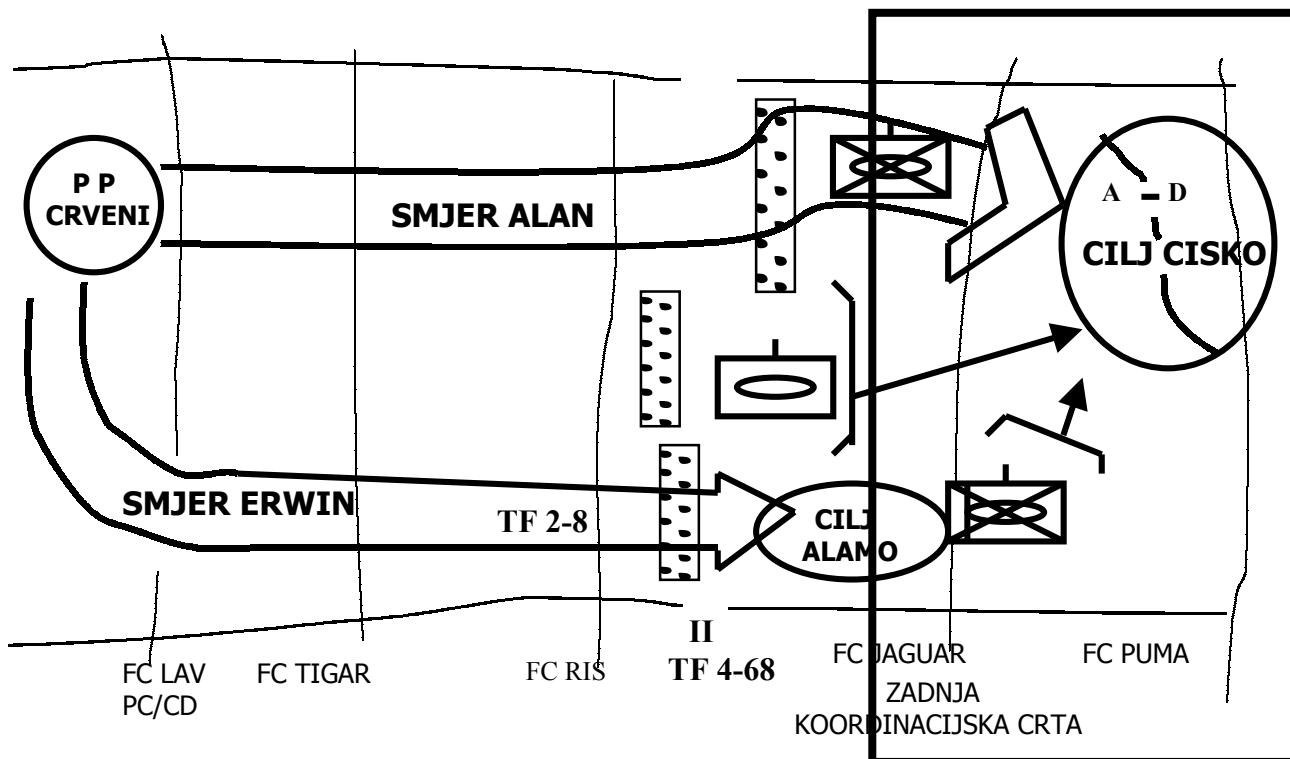
Tehnika kutije najlakša je za uporabu kada nema dovoljno vremena. Ta tehnika analizira izabrani ključni događaj, onaj koji stožer smatra najvažnijim, uz danu količinu vremena. S3 iscrtava "kutiju" ocrtavajući kritični događaj nebi li stožer tako znao što mora analizirati. Zatim se svaka kutija analizira od strane cijelog stožera.



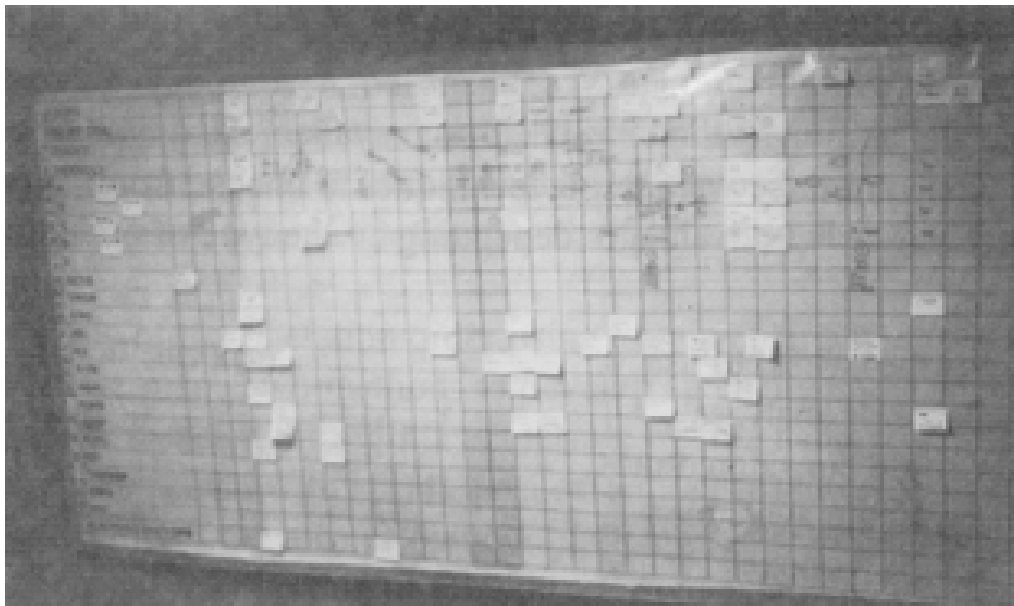
Tehnika smjerova po dubini usredotočuje stožer na jedan smjer prilaza započinjući s glavnim smjerom napada. Tehnika omogućuje stožeru odvijanje ratne igre u dijelovima koraka, od područja prikupljanja (PP) do cilja za vrijeme ofanzivnih djelovanja te uzduž glavnog područja bitke za vrijeme defanzivnih djelovanja. Iako se ova tehnika može podjednako koristiti za oba oblika borbenih operacija, podložnija je za ofanzivne operacije. Zbog analize svih kritičnih događaja uzduž smjera napredovanja, tehnika smjerova po dubini zahtijeva više vremena za provedbu nego tehnika kutija



Najduža, ali najučinkovitija tehnika za cjelokupne snage je tehnika pojasa, jer obuhvaća sinkronizaciju analizirajući sve snage koje zahvaća kritični događaj. S3 razdjeljuje područje operacija u pojaseve unutar zone ili sektora. Pojasevi su konstruirani uzduž uspostavljenih faznih crta ili postavljenih nasuprot jednih drugima, pokrivajući tako specifične faze. Preklapanjem pojaseva i njihovim analiziranjem te međusobnim križanjem dobiva se puno detaljnija analiza. Stožer istovremeno provodi ratne igre svih događaja unutar pojasa. Ova tehnika zahtijeva više vremena za provedbu nego prethodne dvije, no njome analiziramo i puno više kritičnih događaja unutar područja operacija.



**ZA VRIJEME RATNE IGRE UPOTRIJEBITE MATRICU PROVEDBE ILI SINKRONIZACIJE DA POMOŽETE STOŽERU ISPISATI ZAPOVIJED.**



**KORAK 6.** Odredite tehniku za bilježenje i prikazivanje rezultata, ne bi li tako omogućili stožeru informacije za usporedbu inačica djelovanja. Brz i jednostavan način je tehnika crtanih zabilješki. Kako stožer odigrava kritični događaj, bilježnik ispisuje zabilješke o specifičnim djelovanjima, lokacijama te zadaćama koje se odvijaju. Te se zabilješke zatim zapisuju na radnu kartu ratne igre, crteže terena, matricu provedbe ili sinkronizacije.

**KORAK 7.** Odvijanje ratne igre i prosudba rezultata koraci su u kojima ratna igra zapravo i započinje. Svi prethodni koraci pripremaju stožer za ovaj korak koji zahtijeva da stožer vizualizira bitku i odredi koja su djelovanja potrebna za uspješno ostvarenje zadaće. Učinkovita tehnika zahtijeva sudjelovanje kompletnog stožera, dok S2 igra ulogu zamišljenog neprijateljskog zapovjednika. Stožerni časnici analiziraju svaki kritični događaj određujući način na koji se kritični događaji odvijaju te savjetuju S3 o raspoređivanju sredstava unutar njihova funkcionalna područja odgovornosti. Svaki stožerni časnik također pripomaže S2 u određivanju na koji bi način neprijatelj reagirao na njihova djelovanja.

Analiziranjem kritičnih događaja i određivanjem postupaka zahtijeva se od stožernih časnika razumijevanje mogućnosti njihove vrste postrojbi i opreme kao i mogućih neprijateljskih. Inženjerijski časnik bojne analizira proboj zapreka

(kritični događaj), prepoznavajući uništenje zapreka kao zadatak za koji je odgovoran. Organiziran s dva linijska eksplozivna minočistača (MICALIC) te dva minorazgrtača, on izračunava da je inženjerijskoj satniji potrebno za izradu dviju traka kroz žičano-minske zapreke 12 minuta. Tu informaciju prosljeđuje do S3 i časnika za topničku potporu, oni planiraju potrebnu količinu dimne prikrivke za prekrivanje neprijateljskih polja promatranja prepreka. Također S3 osigurava vrijeme za odluku o kretanju navalnog elementa, naprijed do mjesta proboja. Bez potpunog razumijevanja svih čimbenika planiranja unutar kritičnog događaja, stožer neće biti u mogućnosti osigurati detalje potrebne za sinkronizaciju plana. Dijelovi ratne igre započinju djelovanjem naših snaga koju prati neprijateljska reakcija, nakon koje slijedi kontrareakcija naših snaga. S3 određuje tehniku (kutija smjerovi po dubini, pojas) i startnu točku. Ukoliko se koristi tehnika kutije, startna točka je najvažniji kritični događaj. Ukoliko je pak riječ o smjerovima po dubini, startna točka je lokacija postrojbe (obrambena pozicija ili područje prikupljanja).

Uporabom napada NOS naspram motorizirane pješачke satnije (MRC), prikazan je primjer uloge stožera u djelovanjima akcije-reakcije-protureakcije.

<b>AKCIJA</b>	S3,S2, časnik paljbene potpore određuju prvi kritični događaj ratne igre kojim će biti napadnuta motorizirana pješачka satnija. Prva akcija naših snaga je potiskivanje MPS neizravnom paljbom.
<b>REAKCIJA</b>	S2 reagira neprijateljskom neizravnom paljbom naspram NOS dok se oni kreću u borbenoj formaciji.
<b>PROTUREAKCIJA</b>	S3 reagira oklopnom satnijom izmještajući je da izvrši napad s paljbenih položaja i potisne bočni motorizirani pješачki vod.
<b>AKCIJA</b>	S2 reagira prebacujući neizravnu paljbu na napad na paljbene položaje i glavni smjer NOS.
<b>REAKCIJA</b>	S3 i ČPP uzvraćaju uporabljajući bitnicu uzvratne paljbe na neprijateljski topnički položaj te uključuju elektronsko ometanje komunikacija dok nastavljaju napadom na MPS.
<b>PROTUREAKCIJA</b>	Kako je uzvratna paljba djelovala, S2 reagira izravnom paljbom naspram glavnog smjera kako on vrši napad na njegov položaj

Taj redosljed djelovanja nastavlja se sve dok se kritični događaj i svi ostali događaji ne završe. Ovo stožerno djelovanje je ključ detaljnog planiranja.

## ***Jedan stožerni časnik ne može sam izvoditi ratne igre.***

### **LEKCIJA:**

- **Zapovjednik i stožer: Uporabljavaju dijelove ratnih igri za razvoj i početak sinkronizacije operacija.**
- **Zapovjednik i stožer: Prate pravila izvođenja ratnih igara da provedu ratnu igru.**
- **Izvršni časnik: Uključuje cijeli stožer u postupak provedbe ratne igre.**

### **USPOREDBA INAČICA DJELOVANJA**

***Napomena: Stožer mora pravilno usporediti inačice djelovanja zbog osiguranja mogućih preporuka zapovjedniku.***

**RASPRAVA:** Često je usporedba inačice djelovanja svedena na glasovanje stožernih časnika negoli na stvarnu usporedbu. Stožerni časnici najviše vole glasovanje o odabiru inačice djelovanja, premda ono uvijek ne rezultira najboljim izborom inačice djelovanja. Detaljna raščlamba za vrijeme procesa usporedbe određuje inačicu djelovanja koja zadovoljava taj kriterij bolje nego onaj za koji je stožer vjerovao da je najbolji.

Nakon što su inačice djelovanja prošle kroz postupak vojnih igara, stožer određuje jednu koju će preporučiti zapovjedniku. Taj postupak zahtijeva od stožera nastavak raščlambe te usporedbu svake inačice djelovanja. Brz i učinkovit način je pomoću matrice odluke. Stožer razvija kriterij za usporedbu služeći se zapovjednikovim smjernicama, kritičnim događajima i ostalim značajnim čimbenicima koji se odnose na zadaću. Stožer koristi kriterij za određivanje pogodnosti i nepogodnosti svake inačice djelovanja. Usporedba pogodnosti i nepogodnosti pomaže stožeru u određivanju inačice djelovanja i to one koja ima najviše mogućnosti za uspjeh.



MATRICA ODLUKE				MATRICA ODLUKE			
ČIMBENICI	ID 1	ID 2	ID 3	ČIMBENICI	ID 1	ID 2	ID 3
				MASOVNOST	2	3	1
				JEDNOSTAVNOST	3	2	1
				ZAVARAVANJE	3	1	2
				NAPAD	2	3	1
				PROLAZAK LINIJA	2	1	3
				POMOĆNI NAPAD	1	3	2
				TOPNIŠTVO	2	1	3
ODLUKA				ODLUKA	15	14	13

**MATRICA ODLUKE POMOĆI ĆE STOŽERU PRI PREPORUCI INAČICE DJELOVANJA KOJA IMA NAJVIŠE MOGUĆNOSTI ZA USPJEH.**

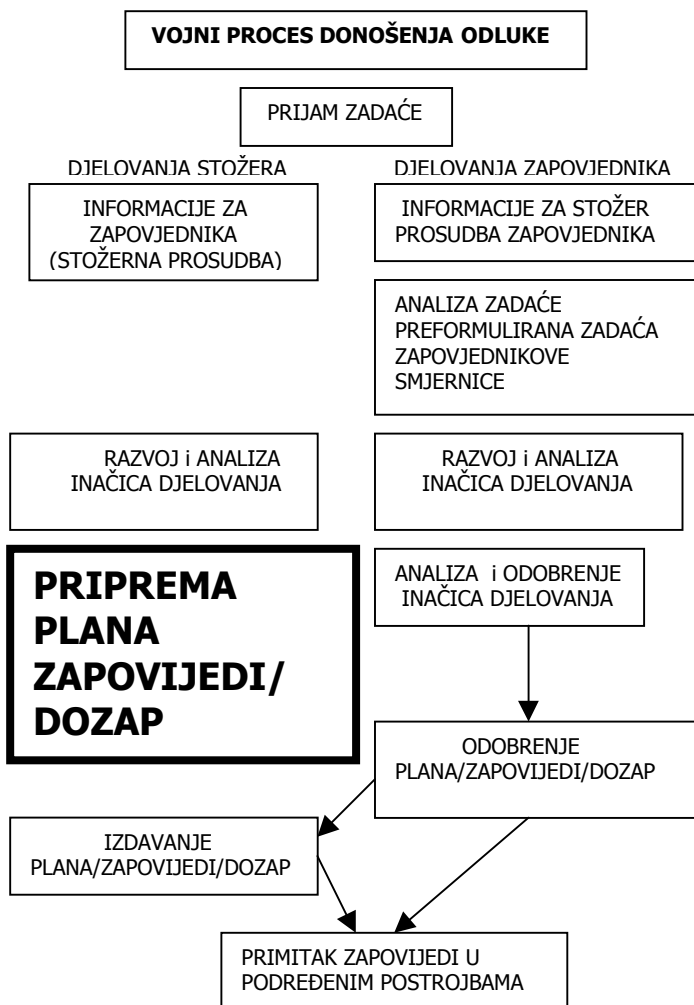
Da biste ubrzali usporedbu pripremite prazne matrice te odredite kriterije za operaciju. Postavite matrice na ploču i prekrijte ih plastičnom folijom (za ponovnu uporabu), ili ih postavite na paus papir i zalijepite na zid. Matrice odluke učinite dovoljno velikima da ih kompletni stožer može jasno vidjeti te da kasnije budu upotrijebljene za vrijeme izvješćivanja o odluci, zapovjedniku. S3 ispisuje kriterije unutar podjela čimbenika i crta skice inačica djelovanja u za to pripremljeno mjesto.

Kad je matrica pripremljena, izvršni časnik saziva stožer i određuje koja inačica djelovanja najbolje zadovoljava svaki kriterij. Najbrži način za određivanje koja inačica djelovanja najbolje odgovara kriteriju je davanjem ocjene za svaku zasebno. Inačica djelovanja koja najbolje zadovoljava kriterij označuje se brojem 1., slijedeća brojem 2., te tako redom, zavisno od broja inačice djelovanja. Kad se upišu sve vrijednosti za inačice djelovanja, vrijednosti se zbrajaju. Najniža vrijednost zbroja određuje inačicu djelovanja koja najbolje ispunjava kriterije te se preporuča zapovjedniku.

## LEKCIJA:

- **Stožer:** Provodi detaljnu raščlambu s cijelim stožerom za određivanje preporuke o inačici djelovanja.
- **Stožer:** Koristi matricu odluke s kriterijima razvijenim zapovjednikovim smjernicama, kritičnim odlukama te ostalim značajnim čimbenicima koji se odnose na zadaću, ne bi li razvili najbolju inačicu djelovanja.
- **Stožer:** Označava svaku inačicu djelovanja određujući joj vrijednost prema kriterijima koje zadovoljava.

## V. PRIPREMA PLANA/ZAPOVIJEDI/DOZAP



**Napomena:** Zapovjednici i stožeri moraju biti organizirani i pripremljeni za brzu proizvodnju operativnih zapovijedi.

**RASPRAVA:** Kroz pripremu i organizaciju, zapovjednici i stožeri mogu značajno smanjiti vrijeme potrebno za pripremu operativne zapovijedi. Postupak započinje za vrijeme obuke i razvoja standardnih operativnih postupaka (kako stožer stvara zapovijed). Kada zapovjednik daje smjernice planiranja, određuje vrstu zapovijedi za koju želi da se izradi. Analizira količinu dostupnog vremena i mogućnosti stožera. Temeljno odluci stožer uključuje SOP vezane za tu vrstu zapovijedi.

## **PREINAČENA ZAPOVIJED**

Ukoliko zapovjednik odluči da je potrebno stvaranje pisane zapovijedi, stožer ubrzava postupak koristeći preinačenu zapovijed. Preinačena je zapovijed temeljena u obliku 5. koraka operativne zapovijedi, ali je određena za način na koji bojna/brigada prezentira svoju zapovijed. Npr., postrojba može pridodati matrice (provedbe, sinkronizacije ili medicinske potpore) kao dodatak svakom koraku za bolje objašnjenje dijelova svoga plana. S pripremljenim osnovnim formatom zapovijedi, stožer ispunjava praznine i ispisuje zapovijed.

## **ORGANIZIRANJE REPRODUKCIJE ZAPOVIJEDI**

Organizacija proizvodnje te postupak postrojbene reprodukcije može još brže ubrzati VPO. Ukoliko je stvorena pisana zapovijed ili samo matrica koja od stožera zahtijeva dovršavanje izdvojenih dijelova, te se na kraju centraliziraju dovršeni dijelovi. Odredite člana stožera za prikupljanje, organiziranje, pregledavanje kvalitete te predstavite dovršene dijelove zapovijedi časniku S3. Zapovijed će se predati zapovjedniku na pregled i odobrenje. Jednom kada se odobri, započinje postupak reprodukcije zapovijedi. Organizirana proizvodnja osigurava da se kompletna zapovijed reproducira što je brže moguće.

Stvarna proizvodnja također mora biti centralizirana. Operativni dočasnik određuje osobu koja će biti odgovorna za kopiranje zapovijedi, te mu osigurava mjesto za rad. Prilikom određivanja takve osobe nemojte za takav posao odrediti osobu odgovornu za kombiniranje zapovijedi u cjeline, jer dočasnik za kopiranje zapovijedi često mora istovremeno raditi s osobom koja kombinira zapovijedi. Dočasnik za kopiranje zapovijedi često će primati zapovijed od osobe koja prikuplja zapovijed i koja mu može predati takvu zapovijed u dijelovima, (ne želi pričekati da se zapovijed kompletira i onda umnoži).

Bez obzira je li zapovijed primio kompletnu ili u dijelovima, on ju umnožava i sastavlja cijelu prije nego što će se podijeliti. Centraliziranje proizvodnje zapovijedi u nadzoru samo jedne osobe u početku će zahtijevati jako velik posao, međutim osigurati će da se dijelovi zapovijedi ne zagube.

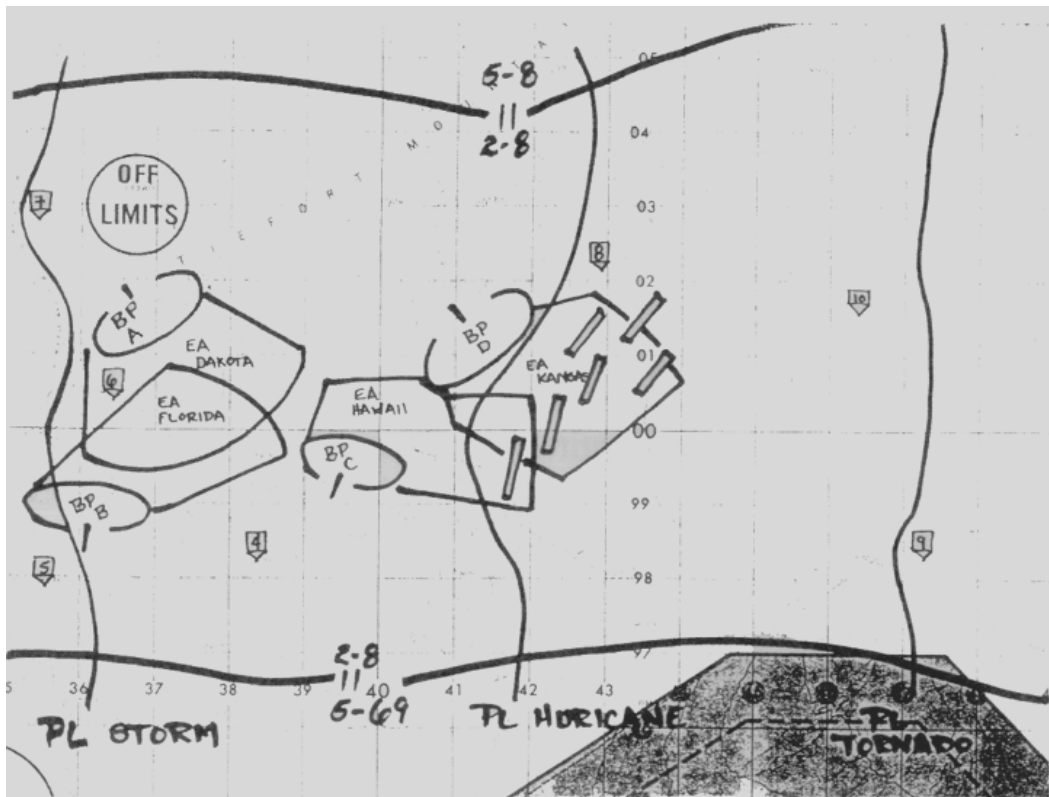
Kada određujete mjesto za kopiranje zapovijedi, uzmite u obzir potrebnu opremu i količinu ometanja koju će stvarati stožer. Postavite mjesto za kopiranje zapovijedi izvan TOC-a tako da stožer nastavi s koordinacijom, a TOC može djelovati bez ometanja. Koristeći fotokopirni stroj unutar TOC-a također ćete zauzeti prostor te ometati stožer u njegovim pripremama. Postavite mjesto za kopiranje zapovijedi u šator ili pokretno vozilo da možete djelovati i u noćnim

uvjetima, uz pomoć UV svjetla. Time ćete osigurati dovoljno prostora za osobu koja umnožava zapovijedi. Iako premještanje mjesta za kopiranje zapovijedi od TOC zahtijeva dodatnu opremu, krajnji rezultat je bolja priprema stožeru za zadaću.

## METODE UMNOŽAVANJA

Oblik umnožavanja koji postrojba koristi također može ubrzati proizvodnju zapovijedi. Najčešća metoda za kopiranje teksta zapovijedi je ona pomoću fotokopirnog stroja. Dvadesetak godina unazad, najzastupljenija tehnika bila je pomoću šapirografa (eng. mimeograph). On je zbog svoje trajnosti, jednostavnosti i brzine bio među najboljim metodama umnožavanja zapovijedi. Međutim današnji fotokopirni strojevi mogu daleko brže umnožavati, s puno većom jasnoćom kopije.

Kod grafika, najbrža metoda za visokokvalitetno kopiranje je fotokopirni stroj. Za izradu grafičkog umnožavanja, kopirajte zemljovid područja operacija, te nacrtajte nadzorne mjere na prozirnu foliju, tada ih spojite zajedno i kopirajte. Često ćete nakon kopiranja morati zalijepiti krajeve kopija, ne bi li tako dobili cijeli zemljovid.



## **VISOKO KVALITETNE GRAFIKE MOGU SE PROIZVODITI NA ZEMLJOVIDIMA, ZAMJENIVŠI NA TAJ NAČIN PLASTIČNE FOLIJE.**

Kod pripreme grafika ranije, upozorite S3 za zračne operacije da postavi nadzorne mjere s brigadne ili divizijske operativne grafike (granice, fazne crte, ciljeve, borbene položaje) koji će biti potrebni stožeru za proizvodnju zapovijedi. S3 zračnih operacija pravi nekoliko kopija za S3 koji dovršava finalnu operativnu grafiku. S3 vraća grafike natrag do S3 zračnih operacija koji pravi kopije za časnika paljbene potpore, S4 i S2, nebi li oni pomoću te grafike razvili svoje. Rezultat će takve tehnike biti vrlo kvalitetna grafika na zemljovidu koja umanjuje potrebu za plastičnim folijama. Također, takva tehnika umanjuje pogreške nastale ručnim ucrtavanjem kopija na plastične folije.

Isto tako omogućuje postrojbi osiguranje dovoljnog broja grafika za sve podređene postrojbe, npr. operativna grafika bojne za zapovjednike vodova te logistička grafika za narednike satnija.

### **LEKCIJA:**

- **Zapovjednik: Specificira kroz smjernice koju vrstu zapovijedi želi (pisanu u 5 koraka, usmenu, grafičku presliku ili matricu).**
- **Stožer: Razvija preinačenu zapovijed da razvije pisane oblike zapovijedi.**
- **Stožer: Organizira kopiranje, centraliziranjem prikupljanja dijelova zapovijedi te njenom reprodukcijom.**
- **Stožer: Određuje područje za kopiranje zapovijedi koje neće smetati ostalim članovima stožera u njihovom poslu.**
- **Stožer: Koristi fotokopirni stroj ne bi li ubrzao proizvodnju zapovijedi.**
- **Stožer: Koristi fotokopirni stroj za proizvodnju grafika.**



# VI. ODOBRENJE PLANA/ZAPOVIJEDI/DOZAP



**Napomena: Zapovjednici moraju odobriti zapovijed, ukoliko je stožer unio promjene.**

**RASPRAVA:** Zajednički problem za zapovjednike i stožer leži u tome da zapovjednici ne pregledavaju zapovijed već je odobre nakon što je pripremljena. Međutim za vrijeme izvješćivanja o odobrenju zapovijedi shvate da dijelovi zapovijedi ne odgovaraju njihovom odobrenju, te za vrijeme izvješćivanja pokušavaju unijeti ispravke koje zbunjuju podređene zapovjednike i oduzimaju vrijeme. Takav problem jednostavno rješava zapovjednik, svojim jasnim i detaljnim smjericama planiranja te ostajanjem uz stožer, tijekom cijelog procesa planiranja.

Zapovjednik koji je uključen u planiranje od početka neće ostati iznenađen sadržajem zapovijedi tijekom izvješćivanja.

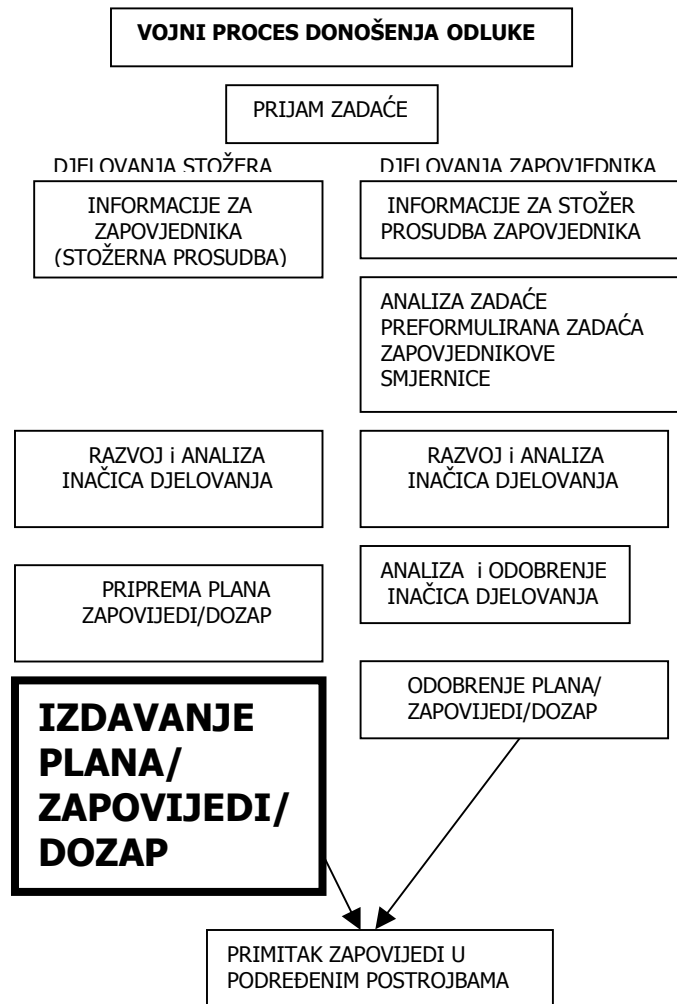
Pomagalo za zapovjednika, koji ne može ostati uz stožer, je određivanje vremena za odobrenje zapovijedi. Zapovjednik mora pregledati zapovijed sa S3 te omogućiti stožeru mogućnost pojašnjenja detalja prije samog stvaranja zapovijedi (ili ukoliko i to nije moguće, prije izvješćivanja o zapovijedi). Pregledavanjem, a zatim i odobrenjem zapovjednik može biti siguran da je njegova namjera u potpunosti shvaćena.

**LEKCIJA:**

- **Zapovjednik: Osigurava jasne i detaljne smjernice planiranja, te ostaje blizu stožera za vrijeme VPDO.**
- **Zapovjednik: Određuje vrijeme za pregled i odobravanje zapovijedi prije njenog umnožavanja i izvješćivanja.**



## VII. IZRADA PLANA/ZAPOVIJEDI/DOZAP



**Napomena: Zapovjednici i stožer morali bi pripaziti da ne oduzimaju suviše vremena prilikom izvješćivanja o zapovijedi.**

**RASPRAVA:** Sastanak o izradi zapovijedi je događaj koji, ukoliko nije uvježban i organiziran oduzima dosta vremena. Zapovjednik i stožer mogu učiniti izvješćivanje bržim i jasnijim smanjenjem ometanja, usredotočenjem izvješća, te uporabom grafičkih pomagala. Lokaciju izvješćivanja određuje zapovjednik, on ujedno i udaljuje ometače. Međutim, njegova praktična opcija je izvješćivanje na području prikupljanja ili u TOC-u. Kad god je to moguće, zapovjednik predstavlja zapovijed u području prikupljanja. To pomaže podređenima shvaćanje zapovijedi, smanjenjem ometača, te im omogućuje da stvarno vide teren kako im se objašnjava zadaća.

Ukoliko je odabrano područje prikupljanja, koriste teren kao pomagalo tako da prvo postavite zemljovide i grafičke prikaze, da isti slušateljima ne ometaju pogled na područje operacija. Drugo, započnite izvješćivanje o zadaci usmjeravanjem svih nazočnih prema ključnim terenima, i treće, ukažite na ključna mjesta terena prilikom objašnjenja istih dok izvješćujete, podjednako na zemljovidu te na stvarnom području operacija.

Ukoliko zapovjednik odluči provesti izvješćivanje u TOC-u, unaprijed pripremite mjesto za izvješćivanje da time umanjite ometanje. Pripremite mjesto na TOC-u osiguravši stožeru prostoriju za izvješćivanje, te dovoljno mjesta za sve pozvane sudionike. Ako je riječ o teškoj postrojbi, osigurajte da su sve rampe na vozilima podignute i da radio operateri koriste slušalice te time smanje buku radio veze. Sva vozila moraju biti ugašena, agregati se osiguravaju vrećama s pijeskom ili se i



oni gase. Sve navedene mjere omogućit će zapovjedniku i stožeru da izvješćuju uz minimalnu buku.

Za brže i bolje objašnjenje zapovijedi, organizirajte stožer prema dijelovima tako da prate format zapovijedi. Zapovjednik određuje hoće li pismena zapovijed biti ispisana prije ili nakon izvješćivanja, jer postoje dobre i loše strane obiju metoda. Ukoliko je zapovijed osigurana prije, podređeni je zapovjednik može predati pomoćniku ili časniku za vezu (LO) da je vrati u satniju ili u TOC. Stožer tada može započeti s pripremama. Međutim, pisana zapovijed također može postati oblikom ometanja ukoliko je podređeni zapovjednici pokušavaju pročitati prilikom izvješćivanja.

Organizirajte stožer za izvješćivanje tako da usko prate format zapovijedi od 5 koraka. Ovdje je dan primjer takvog izvješćivanja:

<i>ZAPOVJEDNIK (IZVRŠNI ČASNIK)</i>	<b>IZVJEŠĆUJE O NAMJENSKOJ ORGANIZACIJI, SITUACIJI (NAŠIM SNAGAMA) ZADAĆI</b>
<i>S-2</i>	<b>IZVJEŠĆUJE O VREMENU U TOC-U, OPBP (OSIM MATRICE POTPORE ODLUKE)</b>
<i>ZAPOVJEDNIK</i>	<b>ZAPOVJEDNIKOVA NAMJERA</b>
<i>S-3</i>	<b>PROVEDBA (KONCEPT OPERACIJA, SHEMA MANEVRA)</b>
<i>ČASNIK PALJBENE POTPORE</i>	<b>PLAN PALJBE</b>
<i>INŽENJERIJA</i>	<b>PLAN MOBILNOSTI, PROTUMOBILNOSTI, PREŽIVLJAVANJA</b>
<i>ČASNIK ZRAČNE OBRANE</i>	<b>PLAN ZRAČNE OBRANE , SITUACIJA NEPRIJATELJSKOG ZRAKOPLOVSTVA</b>
<i>S-2</i>	<b>OBJEDINJUJE</b>
<i>KEMIJSKI ČASNIK</i>	<b>NKBO</b>
<i>S-3</i>	<b>KOORDINACIJSKE INSTRUKCIJE</b>
<i>S-4</i>	<b>LOGISTIČKA POTPORA</b>
<i>IZVRŠNI ČASNIK</i>	<b>ZAPOVIJEDANJE I VEZA, PREGLED VREMENSKIH ROKOVA PRIPREME</b>
<i>ZAPOVJEDNIK</i>	<b>PREGLED ZAPOVJEDNIKOVE NAMJERE i MATRICE POTPORE ODLUKE</b>

Zapovjednik nadzire polaznike izvješćivanja, ograničavajući pitanja te zaustavljajući pitanja koja će ga omesti u izvješćivanju. Iako zapovjednik izvješćuje svoju namjeru za vrijeme sastanka, on je iznova pregledava nebi li na taj način osigurao detaljne smjernice podređenim zapovjednicima. Zapovjednik izražava svoju namjeru ponavljajući specifične zadaće te namjeru za podređene, naglašavajući sve krajnjim rezultatom zadaće.

Nakon toga zapovjednik povezuje svaki zadatak slijednim redoslijedom te objašnjava kako on očekuje da se ostvari zadaća-određivanjem svakog podređenog zapovjednika; zapovjednik osigurava da svaki od njih razumije kako se zadaća odnosi na zapovjednikovu namjeru. Također, pregledavanjem zapovjednikove namjere pri kraju izvješćivanja podsticat ćete postavljanje pitanja.

---

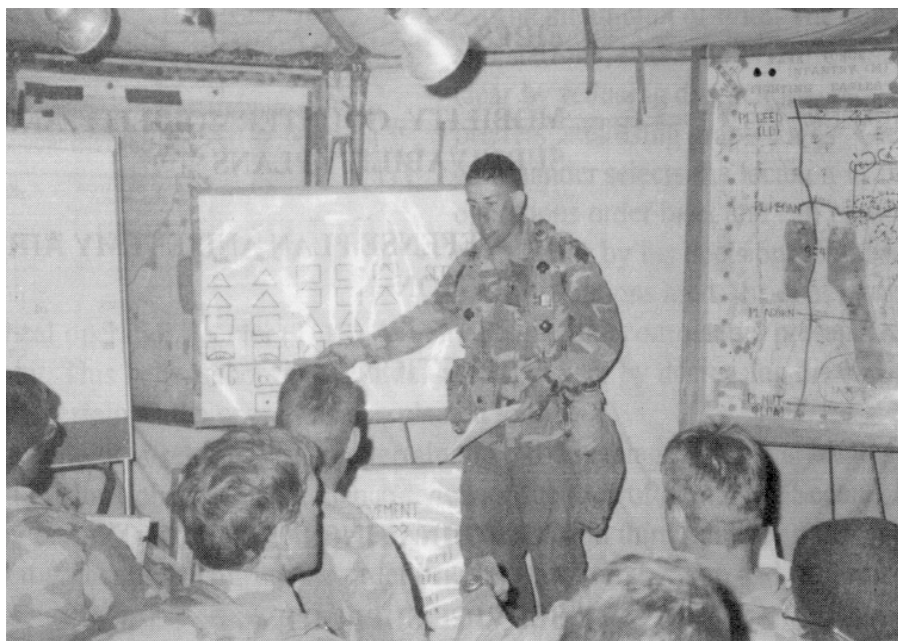
**“ Kad god je to moguće, podređeni vođe moraju primiti svoje zapovijedi neposredno od svojih zapovjednika na terenu, odabranim za tu vrstu zadaće.”**

---



Stožer bojne i brigade može očekivati izvješćivanje ispred 15 do 30 ljudi, što čini zemljovid 1:50 000 nekvalitetnim kao jedinim grafičkim pomagalom. Ne bi li prikazali potrebnu detaljnost potrebnu za objašnjenje plana, koristite se radije zemljovidom 1:10,000, ili uvećanim zemljovidom 1:50 000, ili crtežom. Za povremene potrebe nastavnih centara, zamolite da vam centar potpore obučnim pomagalicama (TASC) uveća zahtjevane zemljovide ili ih uveća uporabom foto kopije. Jednostavnija metoda je crtanjem skica za područja koja će biti naznačena za vrijeme izvješćivanja. Npr. naznačite kritične događaje kao što su proboji prepreka ili napad na cilj, te ih nacrtajte na veliki komad papira, i tako prikazali detalje plana.

Za pomoć stožeru u izvješćivanju plana, S3 može upotrijebiti zemljovide s postrojbenim zadaćama i organizacijom snaga. Takav će način posebno pomoći kada zapovijed nije definirana pisanom zapovijedi, ili kada je pisana zapovijed predana podređenim zapovjednicima neposredno nakon sastanka.



## LEKCIJA:

- **Zapovjednik:** Kada situacija dopušta koristi područja prikupljanja za izvješćivanje o zapovijedi. Time umanjuje ometanje te dopušta podređenima da vide teren.
- **Stožer:** Organizira izvješće da prati pisani format zapovijedi.
- **Zapovjednik:** Nadzire sastanak te odstranjuje ometače.
- **Zapovjednik:** Pregledava svoju namjeru i adresira izravno svakog podređenog da se uvjeri razumije li vezu između zadaće i namjere zapovjednika.
- **Stožer:** Koristi grafička pomagala za bolje predstavljanje zapovijedi.



## VII. PRIMITAK ZADAĆE U PODREĐENIM ZAPOVJEDNIŠTVIMA



**Napomena: Zapovjednici i stožer moraju osigurati da podređeni razumiju detalje plana.**

**RASPRAVA:** Iako zapovjednik i stožer prezentiraju kompletnu i jasnu zapovijed, podređeni ponekad ne shvaćaju pojedine detalje. Raspoloženje zapovijedanja te brzina operacija također utječe na sposobnost podređenih zapovjednika u razumijevanju plana. U pojedinim postrojbama, podređeni, poglavito novonamjenski organizirani, mogu izbjegavati postavljati pitanja bojeći se neupućenosti u situaciju. Glede toga, kod dužih ili kontinuiranih operacija nastaju povećanja broja žrtava jer se smanjuje mogućnost podređenih da shvate i ostvare zapovijed. Zapovjednici i stožeri mogu pripomoći podređenima u shvaćanju plana, provođenjem dodatnih izvješćivanja i proba. Povratna izvješćivanja te probe provedene od strane zapovjednika i stožera pripomažu podređenima u razumijevanju zadaće.

## SASTANAK O POTVRDI ZADAĆE

Zapovjednik provodi sastanak o potvrdi zadaće s podređenima, neposredno nakon izvješćivanja o operativnoj zapovijedi. Za vrijeme tog sastanka, podređeni zapovjednici kazuju zapovjedniku što je njihova zadaća. Zapovjednik podređenim zapovjednicima omogućuje dovoljno vremena za raščlambu njihovih zadaća još za vrijeme trajanja sastanka o zadaći. Zatim podređeni izvješćuju zapovjednika svaki zasebno o svojoj zadaći, posebnim kritičnim zadaćama te o razumijevanju zapovjednikove zamisli. Ukoliko je došlo do nerazumijevanja, zapovjednik ih ispravlja prije nego što podređeni zapovjednik započne s planiranjem.

## POVRATNA IZVJEŠĆA

Nakon što su podređeni zapovjednici imali dovoljno vremena za razvoj svojih planova, svi se skupa sastaju sa zapovjednikom te pregledavaju plan iznova. Podređeni zapovjednici izvješćuju zapovjednika o detaljima kako će ostvariti svoju zadaću. Vrlo je važno za zapovjednika da se sastane zajedno sa svim podređenim zapovjednicima, nego sa svakim zasebno. Zapovjednik će prepoznati problem koji će zahtijevati koordinaciju s ostalim zapovjednicima. Ukoliko su svi na istome mjestu, problem se može riješiti još za vrijeme povratnog izvješćivanja.

## PROBE

Krajnji događaj za objedinjavanje i provođenje razumijevanja plana za podređene predstavljaju probe. Zapovjednik određuje vrstu proba za vrijeme svojih smjernica planiranja. Postoji **sedam** vrsta proba koje zapovjednik može izabrati: **potpuna, ključni vođa, model terena, crtež zemljovida, zemljovid, radio te povratno izvješćivanje**. Njegova odluka ovisit će o količini dostupnog vremena i sredstava. Najzahtjevnija i ujedno najduža je **potpuna** proba, koja zahtijeva sudjelovanje svih postrojbi u bojni ili brigadi, zemljištu identičnom onome iz zadaće i dovoljnoj količini vremena za sve borbene postupke koji se izvode u operaciji. Iako potpuna proba zahtijeva izuzetno veliku uporabu sredstava, ona osigurava najdetaljnije razumijevanje same zadaće.

Druga proba je **ključni vođa**. Ova metoda zahtijeva manje sredstava i vremena, zahtijevajući sudjelovanje postrojbenih podređenih vođa. Zapovjednik određuje razinu sudjelovanja za podređene, no provodi probu na istom obliku terena kao i pri **potpunoj** probi.

**Model terena** spada u treću vrstu proba. On je sličan kao i **ključni vođa**, ali zahtijeva manje terena. **Model terena** izrađuje se dovoljno velik da omogući sudionicima dobar nadzor ili da se mogu njime kretati. Takva vrsta probe zahtijeva detaljnost jednaku onoj na operativnim grafikama (fazne crte, ciljeve, smjerove napredovanja, kritične točke ili ključne oblike terena).



Probe **Crtež zemljovida** te **zemljovid** slične su oblikom probi **model terena**, jer u ovom obliku zapovjednik zamjenjuje model terena uvećanim crtežom ili zemljovidom. Za vrijeme ovih proba, zapovjednik postavlja crtež ili zemljovid s grafičkim prikazima te razgovara s podređenima uz slijednu, međusobnu usmenu provedbu operacije. Obje vrste proba su brže, međutim ne mogu omogućiti jednak broj sudionika kao prethodne vrste proba.

Šesta vrsta proba je **radio**. Zahtijeva vrlo malo vremena i sredstava, no određuje da zapovjednik i svi sudionici imaju sredstva komunikacije između sebe te kopiju operativne zapovijedi. Zapovjednik i podređeni zapovjednici uvježbavaju usmenom provedbom kritične dijelove operacija.

Posljednja vrsta probe je **povratno izvješćivanje**. Ono zahtijeva najmanju količinu sredstava i provodi se od strane zapovjednika i njegovih podređenih ponovnim pregledom operacije. Za to vrijeme, podređeni zapovjednici izvješćuju zapovjednika o načinu na koji oni planiraju ostvarenje zadaće, prije negoli sami

izdaju svoju operativnu zapovijed svojim postrojbama. Provođenjem povratnog izvješćivanja, zapovjednik se može uvjeriti je li namjera podređenih zapovjednika u skladu s njegovom namjerom i konceptom operacija.

**LEKCIJA:**

- **Zapovjednik: S podređenima provodi sastanak o potvrdi zadaće.**
- **Zapovjednik: Provođa probe da sinkronizira napore postrojbe.**

---

## **ZAKLJUČAK**

---

Postupci koji su prezentirani u ovom priručniku su izvedivi i koristi ih veliki broj manevarskih postrojbi kao standardne operativne postupke. Neki su jednostavni za naučiti te mogu biti provedeni s novoosnovanim stožerom dok drugi iziskuju uvježbavanje prije nego što budu ispravno provedeni. Međutim, svi omogućuju zapovjedniku i stožeru da ubrzaju vojni proces donošenja odluke, bez uklanjanja nepotrebnih koraka.

**“ Timovi i stožeri kroz koje moderni zapovjednik absorbira informaciju i ojačava svoj autoritet mora biti predivan međusobno povezan, savršeni mehanizam. Idealno bi bilo kad bi to sve kompletno bio jedan um.”**

**GENERAL Dwight David Eisenhower**



