

## **GRAĐANI U UNIFORMI I UNUTRAŠNJE VOĐENJE U SVAKODNEVNICI BUNDESWEHRA\***

### **Vodstvo ljudi, odgoj i edukacija u Bundeswehru (primjeri iz prakse)**

**Ekkehard Richter**

UDK: 355.3(430)  
355.1(430):658.3  
355.1(430):65.01  
355.1(430):37

Priopćenje sa znanstvenog skupa  
Primljeno: 27.03.2001.  
Prihvaćeno: 17.04.2001.

Na ovom seminaru tema moga izlaganja bit će vodstvo, odgoj i izobrazba ljudi u Bundeswehru (u nastavku teksta: BW, op. prev.).

Činjenica da je moguće nešto što se prije nekoliko godina činilo nezamislivim, pokazuje kako je posljednjih godina u Europi došlo do korjenitih društvenih promjena. Iako se jedan od odlučujućih događaja u okviru ovih promjena – ujedinjenje Njemačke – dogodio prije deset godina, iskustva koja su proizašla iz raspuštanja istočno-njemačke Nacionalne Narodne Armije (u nastavku teksta: NNA, op. prev.) i preuzimanje vojnika NNA u Bundeswehr još uvijek su značajna jer su se pri ovom procesu pokazali temeljnima pitanja i problemi vojnika pri prelaska iz socijalizma u parlamentarnu demokraciju. Stoga ću u svom izlaganju na primjerima objasniti neka od tih iskustava.

Na prvim razgovorima koji su vođeni između vojnika iz Istočne i Zapadne Njemačke, iz Varšavskog pakta i NATO-a, zbog zajedničkog jezika kojim smo govorili brzo smo se razumjeli. Vojni pojmovi su se neznatno razlikovali. Međutim, uskoro smo ustanovili da su iste riječi, kao npr. naredba i poslušnost, pravo vojnika, političke informacije, briga o ljudima, demokracija i društvo imale sasvim različite sadržaje i značenje te da je zbog toga ponekad dolazilo do bitnih nesporazuma. Tad se u praktičnoj suradnji potvrdilo da se sustavi vrijednosti kod NNA i BW bitno razlikuju, kao vatra i voda. Sustavi vrijednosti komunizma i sustavi vrijednosti parlamentarne demokracije koji su se u osnovi razlikovali rezultirali su stvaranjem različitih sustava obrazovanja, odgoja i sasvim drukčijeg shvaćanja položaja vojnika u društvu.

Tako je za našu suradnju bilo od velike važnosti ukazati, prvo, na ove razlike, posvijestiti ih i o njima raspravljati. Prije preuzimanja u BW, morali smo vojnicima

---

\* Tekst predavanja na njemačko-bugarskom seminaru u organizaciji *Zaklade Friedrich Ebert* održanom od 25. do 27. 10. 2000. u Sofiji

NNA pokazati koliki je utjecaj načela demokracije i državopravnosti na sva područja službe u Bundeswehru.

Htjeli smo pokazati i koje prednosti imaju načela “unutrašnjeg vođenja” i “građanina u uniformi” za pravnu sigurnost naših vojnika u svakodnevnoj službi i za integraciju BW u društvo.

Objasnio bih to jednim primjerom.

Pozvao sam zapovjednika češke partnerske divizije u posjet mojim postrojbama. Omogućio sam mu razgovor s vojnicima i časnicima različitih činova. Potjecali su kako iz NNA, tako i iz starog BW. Za vrijeme razgovora, zapovjednik je jednog dočasnika pitao koja je za njega najveća razlika između BW i NNA. Dočasnik je kratko razmislio i odgovorio: “To Vam točno mogu reći. Kada se u NNA pretpostavljeni prema meni odnosio nepravedno jer mu se nije sviđao moj način rada ili obavljanja službe, on je to mogao slobodno činiti. Kada su u pitanju bili viši časnici, nisam imao gotovo nikakve mogućnosti poduzeti nešto protiv toga. Kada bi mi se tako nešto dogodilo u BW, onda bih mogao tražiti svoje pravo, ja imam pravnu sigurnost koja mi jamči da ne moram trpjeti nepravdu. Mi imamo pravo podnošenja žalbe i imamo povjerenika za obranu.”

Češki zapovjednik rekao mi je da to dobro razumije jer je i sam ranije, za razdoblja Varšavskog pakta, smatrao vrlo mučnim kada bi se netko prema kolegi odnosio nepravedno, kada bi nekoga kaznili ili čak otpustili, a da nije postojala stvarna mogućnost obrane.

Slična iskustva imali smo i za vrijeme naših kontakata sa sovjetskim postrojbama, kada smo im pružali podršku pri povlačenju iz Njemačke, a isto tako i prilikom susreta s vojnicima poljske i češke vojske, kada smo uspostavljali i unapređivali dobrosusjedske odnose. Kako su često pitali zbog čega se ukida Varšavski pakt, a ne NATO i zašto se moraju povući ruski vojnici, a ne Amerikanci, objašnjavali smo im, primjerice, temeljne razlike između NATO-a i Varšavskog pakta.

Načela “**građanina u odori**” i “**unutrašnjeg vođenja**” (UV) neću podrobnije razmatrati jer su u prethodnom predavanju već objašnjeni.

Izdvojio bih samo bitne zadatke i ciljeve unutrašnjeg vođenja jer su oni temelj našeg vođenja ljudi, njihovog odgoja i obrazovanja:

- prvo, UV je načelo oblikovanja odnosa između BW i društva
- drugo, UV je osnovno načelo za unutrašnji red vojnih snaga i
- treće, UV je normativ za ponašanje vojnika i njihovo ophođenje jednih prema drugima, ali i za ponašanje vojnika prema građanima naše države i drugih zemalja.

Stoga su **bitni ciljevi UV**:

1. UV **povezuje BW sa državom i društvom** i u civilnom dijelu stvara razumijevanje i podršku za službu u Bundeswehru kao i za mjere svojih partnera. Evo jedan primjer: mnoga udruženja i jedinice BW sklopile su partnerstvo s gradovima ili mjestima u

području u kojem su stacionirani. Brigade i divizije najčešće nose ime pokrajina u kojima su stacionirane. Na taj način kod vojnika do izražaja dolazi tijesna veza s građanima i osjećaj odanosti domovini. Naravno da je u prvom redu zadatak vojnika da postignu integraciju postrojbe na licu mjesta u zajednicu garnizona. Stoga su vojnici dijelom čak i članovi udruženja ili čak stranki, kako bi i u javnosti predstavljali vojnika kao "državljanina u uniformi". Mnogi vojnici su trenutno izabrani predstavnici stanovništva u skupštinama gradova, okruga, naših pokrajina, a neki su čak i u njemačkom Parlamentu.

Dio je svakodnevnice da se u vojarne pozivaju najrazličitije grupe posjetilaca u cilju informiranja. To što su naše vojarne transparentne i što nisu zatvoreni objekti o čijim se detaljima ne smije pričati iznenadilo je vojnike NNA i obradovalo građane bivše Njemačke Demokratske Republike. Spoznali su da je ovo integracija u praksi. Bundeswehr pokušava vojno sposobnim licima koja u znatnoj mjeri pridonesu integraciji vojske u društvo omogućiti služenje vojnog roka što je moguće bliže mjestu iz kojega potječu.

Intenzivno učešće stanovništva u danima "otvorenih vrata", učešće građana na skupovima i manifestacijama Bundeswehra u javnosti, npr. pri polaganju prisege, ali i dobra suradnja BW s civilnim uredima kod prirodnih katastrofa pokazuje da partnerstvo postrojbe i garnizona imaju velik značaj kao izraz integracije.

Međutim, želim skrenuti pažnju na to da je integracija također i završavanje interesnih sukoba u javnosti, što može doći do izražaja i u vidu demonstracija protiv BW.

Posebni časnici i dočasnici u stožerima na svakoj razini imaju poseban zadatak, informiranje stanovništva. To su, primjera radi, naši časnici i dočasnici za mladež. Oni informiraju mlade u školama i udruženjima, u crkvama, strankama i sindikatima, u nevladinim organizacijama i vode razgovore s osobama koje odbijaju služenje vojnog roka.

Važno načelo njihovog rada je pošteno i stručno davanje informacija o Bundeswehru, bez uporabe propagande.

O informacijama za novinare na isti se način brinu naši časnici za tisak.

Poseban zadatak Centra za unutrašnje vođenje i naše Akademije za informiranje i komunikaciju jesu razgovori i rasprave sa svim društvenim skupinama; u njima se održavaju savjetovanja i seminari prije svega s onima društvenim grupama, koje nisu bliske Bundeswehru. Iz vlastitog iskustva znamo da je ova ponuda informiranja prijeko potrebna, ali su potrebne i kontroverzne diskusije, kako bi BW razmijenio argumente s najrazličitijim skupinama društva i mogao informirati o svojim zadacima. Samo se tako može izgraditi povjerenje u vojsku i postići odobravanje za obavljanje zadataka osiguranja mira ili barem razumijevanje za obavljanje tih zadataka. Odobravanje koje, prema svim anketama, BW trenutno uživa od strane civilnog stanovništva potvrđuje uspjeh i nužnost ovakvog rada.

Još jedan primjer integracije jest Savjet unutrašnjeg vodstva. U njemu su predstavnici svih važnijih društvenih skupina. Oni savjetuju ministra obrane o pitanjima unutrašnjeg vođenja i pritom iznose i svoje posebno znanje koje potječe iz njihovih različitih iskustava i djelovanja.

Pored toga, BW intenzivno surađuje s privredom radi razmjene iskustava u područjima obrazovanja, organizacije i rada u privredi. Ministar obrane je u tu svrhu sklopio posebni Okvirni ugovor s privredom, kojim je trenutno obuhvaćeno okruglo 100 poduzeća.

Ovakvih primjera moglo bi biti još više, o njima bi se moglo još govoriti; možda to možemo učiniti tijekom rasprave na kraju izlaganja.

**2. UV postavlja etičke norme, daje pravna i politička obrazloženja za vojne zadatke i za službu vojnika.** Tako za vojnike BW – kako to objašnjava gospodin Wolf – postoji još samo pravno uvjetovana poslušnost. To znači da vojnik smije slijediti samo zapovijedi koje su u skladu s Ustavom, Zakonom o vojnicima (*Soldatengesetz*) i svim ostalim nacionalnim i međunarodnim zakonima; "cilj u miru ili na zadatku ne opravdava sva vojna sredstva".

Dat ću kratak primjer.

Vojnici nekadašnje NNA čudili su se kako su tada politika i društvo, ali i naši vojnici o pripremama BW za učešće naših postrojbi na Balkanu intenzivno raspravljali, a da to nije izvršilo negativan utjecaj na vojnike niti je ugrozilo stegu. Tada se provjeravalo postoji li sigurna pravna osnova za obavljanje zadataka BW u inozemstvu. Društvo i BW morali su znati da li je zadatak nesumnjivo u skladu s položenom prisegom i Ustavom. Vojnici iz NNA su, s obzirom na njihovu raniju obuku i navike, na državu SED-a, navikli da je svaka zapovijed koju država ili partija daju vojsci ideološki ispravna i da se provjera smatra sumnjom ili čak neposlušnošću prema državi i vojnoj hijerarhiji.

**3. UV jača spremnost vojnika da ispune svoje zadatke, da preuzmu odgovornost i da surađuju s timom.**

Uz navedeno dat ću primjer koji za neke možda može biti i provokativan. U mojoj brigadi se jedan vođa tima vojnika požalio kako je jedan narednik povrijedio sigurnosne odredbe koje važe kod održavanja vozila jer je, usprkos propisima koji su određivali suprotno, oklopno vozilo vozio natraške bez navigatora, čime su dovedeni u opasnost i osoblje i materijalna sredstva. Ova žalba običnog vojnika dovela je do stegovnog postupka jer se od pretpostavljenog zahtijeva primjerno ponašanje.

Ovakav postupak vođe tima vojnika zahtijeva hrabrost i odgovornost, a to i jest cilj UV.

**4. UV teži da ustrojstvo oružanih snaga počiva na državno-pravnim osnovama i da je dostojno čovjeka,** a istovremeno osigurava učinkovito izvršavanje zadataka oružanih snaga. Unutrašnjim vođenjem postiže se ravnoteža između optimuma vojne učinkovitosti i maksimalne slobode i prava vojnika.

Ne pretjerujem ako ustvrdim da je bitno načelo unutrašnjeg vođenja to da je slobodno vrijeme pojedinog vojnika ograničeno samo onda ako to zahtijeva vojni zadatak. Ovo je načelo prema kojem se ravnaju sve mjere službe u BW. Stoga svaki vojnik može po završetku dnevne službe sasvim normalno, u civilu napustiti vojaranu i otići kamo želi, ukoliko je sljedećeg dana ponovno na vrijeme u službi.

Možemo zaključiti da unutrašnje vođenje određuje ponašanje za sve činove, od vojnika do generala i da za vojnu službu određuje načela oblikovanja u:

- rukovođenju
- obrazovanju/obuci i odgoju
- formiranju službe i obavljanju zadataka u kriznim područjima
- zakonu o obrani i vojničkom redu
- brizi, pažnji, vođenju osoblja, osiguranju saniteta i dužebrižništva za vojnike, te
- informiranju.

Načela "građanina u odori" i "unutrašnjeg vođenja", međutim, nisu samo teoretska načela nego više praktične upute za djelovanje i vojnu svakodnevnice. Jer, samo vojnik koji za vrijeme svoje službe ima osigurana prava i slobodu, s uvjerenjem će se zalagati za održavanje prava i slobode. Nije dovoljno da se zna protiv čega se sve vojnik treba boriti, on prije svega mora znati za što se bori, kao što je u svom izlaganju dr. Genschel već naglasio.

Osvrnimo se sada na **vođenje ljudi**.

U Uputstvima za postrojbe njemačkih kopnenih snaga "vođenje, vodstvo" definira se na sljedeći način: "Vodstvo treba usmjeravati i upravljati ponašanjem drugih ljudi kako bi se postigao neki cilj. Vođenje postrojbi je umijće. To je stvaralačka djelatnost koja počiva na duhovnoj snazi." Na temelju ove definicije jasno je da je središte svih zadataka u okviru vođenja, vođenje ljudi.

Međutim, kako se ljudi u državama ili u vojsci vode, to ovisi o slici čovjeka u određenom društvenom ustrojstvu.

U svim parlamentarnim demokracijama slika čovjeka, onakvog kakav treba biti, odraz je središnjih vrijednosti Ustava – dostojanstvo svakog pojedinca, njegove obaveze prema društvu i njegova osnovna prava. Time su određene etičke norme i smjernice za vođenje ljudi u BW.

No, ustav i zakoni mogu propisati samo normativni okvir. Ovom okviru se svakodnevno mora udahnuti život i on se mora ostvariti u okviru vođenja. To je u svakodnevnoj praksi vođenja zadatak svih vođa, od vođe grupe do šefa stožera. Za tako nešto ne postoji "katekizam" koji za pojedine slučajeve u praksi propisuje pravila za uspješno vođenje ljudi. Ali, u BW postoje smjernice i načela, koje želim objasniti na nekoliko primjera.

Vođenje u vojsci je uspješno zahvaljujući, prije svega, primjeru koji daju pretpostavljeni, ali zahvaljujući i tome da oni od svojih ljudi traže samo ono što zahtijeva zadatak koji treba ispuniti i ono što su i sami spremni učiniti.

Pretpostavljeni trebaju objasniti i uvjerljivo obrazložiti osnove vojnog zadatka – "za što vojnik služi sada i danas". Za takvo što vojnicima je potrebno dati iscrpnu, istinitu i aktualnu informaciju o njihovim zadacima i o zahtjevima službe.

Dozvolite da objasnim značenje izraza "nužni zadaci" i "istinite informacije" primjerom iz vremena procesa ujedinjenja Njemačke.

Kada je 1989. godine otvorena granica između dvije Njemačke, nakon nekog vremena su i vojnici NNA došli na Zapad i uspostavili vezu s vojnim oblastima BW. Ispunili smo njihovu želju da vide kako izgleda služba u vojarnama Bundeswehra. Bili su posebno iznenađeni da je u BW za samo jedan mali dio vojnika postojala pripravnost za hitne slučajeve u vojarni i da borbena vozila BW nisu imala streljiva. Njihovi su pretpostavljeni, naime, tako stalno tvrdili i time obrazlagali visok stupanj opće pripravnosti NNA od okruglo 90%. Ovaj stupanj pripravnosti je od vojnika NNA zahtijevao velika, neopravdana ograničenja osobne slobode. Mnogi su vojnici kasnije pričali da je ovaj doživljaj za njih bio posebno značajan i da je to bio jedan od odlučujućih razloga da su izgubili vjeru u NNA i da su istupili iz stranke SED.

Vratimo se načelima vođenja. Naravno da pretpostavljeni moraju osigurati savjesno obavljanje svih vojnih zadataka. Ali moraju biti pravedni kod poduzimanja svih mjera. Pohvala i kuđenje, stoga, moraju se koristiti umjereno, "paušalne" mjere za kažnjavanje nisu dozvoljene. Nijedna mjera kažnjavanja ne smije povrijediti dostojanstvo ni prava pojedinca. Pretpostavljeni trebaju jačati osobnost vojnika, a to se ne radi mjerama koje stvaraju strah od pretpostavljenoga. Naprotiv, vojnika treba odgojiti u vojnika koji će biti odgovoran i samostalan; njega se odgaja da bude građanin u odori. Pretpostavljeni stoga trebaju poznavati svoje vojnike i njihove prednosti, njihove slabosti i probleme. To će postići prije svega tijekom razgovora.

Evo nekoliko primjera.

Vojnici bivše NNA bili su jako iznenađeni što pretpostavljeni tijekom svoje službe i nadzora koji obavljaju koriste stanke za to da s vojnicima razgovaraju o njihovim osobnim i službenim problemima i što se ovi razgovori smatraju važnim sredstvom vođenja ljudi. Dobar je običaj i da pretpostavljeni za vrijeme službe i tijekom povremenih razgovora s osobama od povjerenja jedinice ili vojne oblasti sasvim otvoreno razgovara o radu i ponašanju u službi. Tako se, na primjer, na razini divizije, sve osobe od povjerenja jednom godišnje okupe u cilju edukacije i razgovora. Primjera radi, naš ministar obrane je za snimanje stanja koje mu je trebalo da bi izvršio korjenitiju reorganizaciju u BW, obavio mnogo razgovora s timovima, dočasnici i časnicima kako bi neposredno, iz prve ruke, stekao saznanja o položaju svojih vojnika i kako bi vojnicima dao izravnu mogućnost da iznesu svoje mišljenje i brige. Ovakav način nije nikakav poseban slučaj nego je sredstvo vođenja koje se često prakticira među zapovjednicima BW.

Vratimo se osnovnim smjernicama vođenja ljudi.

Pretpostavljeni su odgovorni za svijest i jedinstvenost u svom timu i u svojoj jedinici. Oni svojim vojnicima omogućuju da aktivno sudjeluju u planiranju službe, prihvaćaju prijedloge i ovo učešće ne smatraju manom nego je to pozitivan doprinos donošenju odluka.

Primjenom Zakona o učešću (*Beteiligungsgesetz*) ovo učešće je u BW uvedeno na zakonskoj osnovi. Ovaj zakon zahtijeva da u određenim procesima vođenja obavezno moraju sudjelovati osobe od povjerenja za časnike, dočasnike i timove. Na taj način osobe od povjerenja imaju zakonom zajamčenu mogućnost da predstave prijedloge za poboljšanje organizacije službe i za poduzimanje mjera za brigu o vojnicima.

Ustvrdili smo da se, zahvaljujući učešću vojnika praksa vođenja u vojsci poboljšava, a time i učinkovitost vojske; postaje jasno da vojnik nije samo "primalac naredbi" nego suradnik koji je "odgovoran".

Evo jednog primjera:

Zapovjednik želi promijeniti raspored službe – npr.: početak radnog vremena, vrijeme stanke, kraj radnog vremena. O ovim izmjenama mora razgovarati s osobom od povjerenja i čuti njegovu mišljenje i njegove prijedloge. Ako imaju smisla i ako odgovaraju njegovim ciljevima, on će ih uzeti u obzir. Može ih odbaciti ako nisu svrsishodni. U svakom slučaju obrazložiti će i objasniti svoje mjere. Na taj način moći će se spoznati cilj njegove namjere, cilj će bit jasan i razumljiv. Ukoliko osobe od povjerenja smatraju da njihovi prijedlozi nisu na odgovarajući način uzeti u obzir, mogu nazvati narednog pretpostavljenoga i zamoliti ga da izvrši provjeru i donese odluku.

Pokazalo se da je vođenje koje koristi zajedničko djelovanje i koje prihvati svrsishodne prijedloge učinkovitije, da na taj način vođenje postaje transparentno i da sprečava ili barem umanjuje napetosti između vođa i vođenih.

Naravno da se izmjene ustroja BW izazvane postavljanjem žena na sva mjesta službe u vojsci te izmjene spektra zadataka, npr. obavljanje zadataka BW u misijama osiguranja i održavanja mira u okviru UN, OSCE i NATO, odražavaju i na vođenje ljudi. Tako se, zahvaljujući iskustvima BW na Balkanu, proširio niz mjera UV. Vođe se u okviru priprema ciljano educiraju za obavljanje zadataka vođenja ljudi u okviru "etičkih granica prilikom učešća u obavljanju zadataka u okviru Ujedinjenih naroda", npr. uzimanje talaca ili hapšenje. Posebna edukacija vrši se i "u cilju prevladavanja psihičkih opterećenja vojnika prije, za vrijeme i nakon obavljanja zadataka u kriznim područjima", npr. kod ranjavanja, smrti drugova ili kod primjene sile nad vojnicima ili civilima u kriznim područjima.

Vođenje ljudi i UV, dakle, nisu dovršeni sustavi nego su dinamične znanstvene discipline koje se i dalje razvijaju. Stoga unutrašnje vođenje sadrži nepromjenjive i promjenjive dijelove, kao i vođenje ljudi. Nepromjenjiva su načela koja proizlaze iz ustavnog zakona i međunarodnog prava; dinamično se prilagođavaju oni dijelovi koji postanu nužn takvim izmjenama zadataka vojske ili zbog društvenog razvoja.

Evo nekoliko jednostavnih primjera.

Dok su se u vrijeme kada sam bio zapovjednik bojne noćna dežurstva utvrđivala putem oglasa na oglasnoj ploči, danas se noćna dežurstva utvrđuju najčešće tako da vojnici sami mogu upisati kada bi željeli biti dežurni i to se vrijeme, ukoliko je to moguće, uzima u obzir. To, istina, zahtijeva više vremena za pripremu naredbe o noćnim dežurstvima, ali ovakav način vođenja je više prilagođen pojedinačnim potrebama vojnika, a da pritome ne trpe ni učinkovitost dežurstva ni načelo naredbe i poslušnosti.

Ili, evo drugog primjera. Dok su vojnici ranije vođeni u uvijek zatvorenoj koloni, maršom na objed, danas to prakticiramo još samo u prvim tjednima tijekom osnovne obuke, nakon toga vojnici idu u restoran samostalno.

Konačno, da o načelima vođenja ljudi istaknem da je najviši cilj pretpostavljenih da sami posluže kao primjer i da razgovorima i na temelju rezultata osobnog pro-

matranja stvore sliku o svojim vojnicima. Stoga pretpostavljeni moraju za vrijeme obuke i nadzora u službi, provesti što je moguće više vremena na licu mjesta, uz postrojbu.

Načela koja sam spomenuo ne objašnjavaju iscrpno vođenje ljudi, svaka situacija zahtijeva posebne mjere. No, vjerujem da se ova načela moraju barem malo ostvariti ukoliko u jedinici treba vladati prijateljsko raspoloženje i ukoliko jedinica treba postići učinak.

Upravo se prilikom obavljanja zadataka u okviru Ujedinjenih naroda pokazalo da je način vođenja ljudi kakav se prakticira u BW utoliko važniji, što su složeniji fizički i psihički zahtjevi koji se postavljaju pred vojnike.

Značajno načelo vođenja u njemačkim oružanim snagama je načelo **“voditi pomoću zadataka”**. To je smjernica za naredbe koje se odnose na izvođenje operacija, za vođenje ljudi i svakodnevne zadatke vođenja.

Ovo načelo od pretpostavljenoga traži da izloži svoje ciljeve i namjere, da u tom smislu podređenim vojnicima izda naredbe, ali da – koliko je to moguće – njima prepusti pojedinosti izvođenja.

Podređenim vojnicima na taj način daje slobodu djelovanja i od njih traži inicijativu u okviru date naredbe.

Dopustite da Vam to objasnim jednim primjerom. Kada su rasformirane jedinice NNA, na samom početku smo postavili zadatak da se rasformiranje mora završiti u određenom terminu i dali smo samo širi okvir za izdvajanje i odvoz opreme. Ubrzo smo, međutim, spoznali da su časnici NNA očekivali da im se svi ovi procesi detaljno narede. Tek su dugotrajni i iscrpni razgovori i objašnjenja, prilikom kojih smo objasnili da u tom okviru vođe službi i vojnih oblasti imaju slobodu provođenja rasformiranja, ohrabрили časnike da samostalno djeluju.

Kasnije su, osobito mlađi časnici i dočasnici, pričali da su se prvo plašili samostalnog donošenja odluka, ali da su postajali sve samostalniji jer naredbama nisu bile obuhvaćene svi detalji. Konačno su bili ponosni što su osobno utvrdili način provođenja zadataka i preuzeli za to odgovornost.

Pretpostavka “taktike davanja zadataka”, kako mi nazivamo to načelo vođenja pomoću zadataka, jest povjerenje u podređene vojnike. Istovremeno podređeni moraju vjerovati svojim pretpostavljenima, moraju vjerovati u to da dobivaju samo zakonite, nužne i svrsishodne naredbe. Taktika davanja zadataka od vojnika traži da oni i sami razmišljaju u smislu načina razmišljanja pretpostavljenoga, da se raduju donošenju odluka i da preuzmu odgovornost. Vođenje pomoću zadataka znači oprastanje od želje da detaljno zapovijedamo podređenima na koji način moraju rješavati svoje zadatke.

Vođenje pomoću zadataka, međutim, ne znači neograničenu slobodu za postrojbu koja izvodi zadatak, niti prebacivanje odgovornosti na nižu razinu. Davati zadatke precizno, a ipak uz najveću moguću slobodu u provođenju, to je umijeće.

Opseg slobode djelovanja uvijek ovisi o vrsti zadataka koje treba izvršiti, a ovisno o situaciji čak je i prijeko potrebno odstupanje od datog zadataka ukoliko se samo na taj način može ostvariti namjera nadređenoga.

Ovaj osjetljivi zahtjev pojasnit ću primjerom iz taktike. Ako zadatak vojne oblasti da izvrši operaciju napada ili obrane zbog promijenjene situacije više ne odgovara nadređenim ciljevima planiranja operacije, vođi se može učiniti nužnim odstupanje od datog zadatka. Naravno da onaj tko odstupa od zadataka snosi rizik i odgovornost. Šef kompanije može u takvoj situaciji samostalno odstupiti od zadataka ako nema vezu sa svojim zapovjednikom i ako smatra da samo tako može ispuniti svoj zadatak u smislu nadređenog vođenja. Ovako nešto se čak očekuje od pretpostavljenih, ukoliko se samo na taj način može postići cilj operacije. Ovo načelo vođenja je dio "filozofije vođenja" i tradicije Bundeswehra, ono se poučava u okviru odgoja vođa i traži se primjena u obuci.

Taktika davanja zadataka odgovara kako slobodnom razvoju osobe, uobičajenom za demokraciju, tako i vojnim zahtjevima da se u svakoj situaciji, a naročito u teškim i složenim situacijama može iskoristiti stručno znanje i inicijativa što je moguće više vojnika.

UV je važno područje edukacije kadrova na tečajevima i seminarima da se vođe u BW dobro osposobe za izvođenje svojih zadataka i da ih se odgoji kao vođe. Obrazovanje/obuka i odgoj ne mogu se razdvojiti, oni se na seminarima zajedno poučavaju. Obrazovanje ima za cilj povećanje znanja i vojničkih sposobnosti, dakle profesionalnost; odgojem se izgrađuje osobnost vođe i jača prirodna nadarenost za vođenje, daje pečat karakteru.

U drugom dijelu svoga predavanja govorit ću o **načelima odgoja**.

Ciljevi odgoja za časnike i dočasnike načelno su isti.

Odgoj vođa ima za cilj jačanje samodiscipline kako bi oni bili primjer u držanju i ispunjavanju obaveza. Od vođe treba napraviti pravičnog i pouzdanog pretpostavljenog, vrijednog povjerenja. Odgoj mora vođu učiniti osjetljivim, on mora vojnika priznati kao državljanina, poštivati njegovu čast i paziti na njegova prava. Vođa mora biti lojalan, ali treba kritizirati i proturječiti tamo gdje se, na temelju stručnosti, čini potrebnim drukčije mišljenje ili odgovornost.

Evo jednog primjera. Kada pretpostavljeni u razgovorima sa svojim časnicima i dočasnicima razgovara o službenim mjerama, onda od svakoga očekuje njegov osobni stav, čak i ako taj stav odstupa od mišljenja samog pretpostavljenoga. Najčešće su upravo ovakva različita mišljenja i najvrednija.

No, odgoj časnika i dočasnika ukazuje i na razlike koje proizlaze iz njihovih specifičnih zadataka i iz različitih razina vođenja.

Zadatak časnika jest da daju pečat duhu, držanju i obrazovanju vojske. Časnici su odgajatelji i nastavnici za dočasnike i timove. Stoga odgoj časnika mora stajati u središtu svih mjera obrazovanja vojske. Odgoj časnika ima za cilj obrazovanje i obuku vojnih vođa koji će biti u mogućnosti prakticirati norme UV, dalje ih razvijati i u postrojbi jačati volju za obavljanjem zadataka.

Dočasnici su najbliži pomagači, suradnika časnika. Oni su važan oslonac u svakodnevnoj službi; specijalisti su u praktičnoj obuci, majstori svog zanata s oružjem. Pored toga, oni su i vođe manjih jedinica, grupa i vodstva. Na taj način nemaju samo zanatski dio poslova nego obavljaju i odgojne zadatke za podređene dočasni-

ke i timove. Kako bi se pripremili za obavljanje svojih zadataka na razini voda i kompanije, stariji dočasnici imaju intenzivnu obuku i obrazovanje koje je jednako obuci mladih časnika.

Odgoj osoba koje obrazuju dočasnike u BW zauzima visoko mjesto jer se dočasniku ne prenose samo "stručne aktivnosti specijalista" nego izravni "zadaci vođenja i odgovornost pri vođenju". To znači da dočasnici imaju posebno izraženu odgovornost, a prije svega utječu na duh i ozračje u jedinicama/kompanijama. Ovo je specifičnost BW. Stoga su poljska i češka vojska od početka bile zainteresirane za naš način obuke i obrazovanja dočasnika, kako bi provjerili koja pozitivna saznanja mogu preuzeti za svoje oružane snage.

Odgoy vojnih vođa ne vrši se samo na seminarima i tečajevima nego i tijekom praktične službe u postrojbama preko zapovjednika svih razina. Formiranje časničkog tijela osnovni je zadatak zapovjednika, odgoy dočasnika je prva od dužnosti vođa jedinica.

Govorio bih o odgoju timova BW, vojnih obveznika i vojnika na određeno vrijeme. Kako je vrijeme vršenja službe naših vojnih obveznika vrlo kratko, odgoy se ne može tako snažno usmjeriti na teoretsko prenošenje načela vrijednosti, on je potreban da vojnik kroz praktično obavljanje dužnosti spozna vrijednost vojničkih vrlina. Treba na vlastitoj koži osjetiti prijateljstvo i zalaganje za drugoga u nuždi i u opasnosti. Treba u praksi naučiti da timski rad i prijateljstvo jačaju jedinicu i razvijaju duh korpusa. Na temelju anketa vršenih pred završetak služenja vojnog roka znamo da je doživljaj prijateljstva na svim razinama najvažnije i najdublje iskustvo koje upravo naši vojni obveznici ponesu sa sobom kada pođu kući i to je ono što im dugo ostane u sjećanju. Pri tome se uspješan odgoy mladih vojnika postiže gotovo samo primjernim vladanjem pretpostavljenih. Ako se želi uspostaviti zahtjevna služba, ako pretpostavljeni svojim vojnicima objašnjavaju postavljene zahtjeve, ako i sami ispunjavaju zapovjeduene zahtjeve, ako jasno pokažu da je svaki vojnik, neovisno o činu koji nosi, važan za ispunjenje zadataka kompanije, ako pretpostavljeni izdvoje vrijeme za razgovor sa svojim vojnicima i ako se pretpostavljeni brinu za dobro svojih vojnika, onda će se i vojnici zalagati za svoju jedinicu i uvidjet će da su red, naredbe i poslušnost nužni i da se nedisciplina mora kazniti.

Ustvrdili smo da su vojnici, koji su za vrijeme svog vojnog roka vođeni na ovaj način, nakon otpuštanja iz vojske govorili: "Možeš mi vjerovati, bio sam potreban, naučio sam svrsishodne stvari, o svojim sam problemima mogao razgovarati s pretpostavljenima, bili su pravedni prema meni i u našoj su kompaniji svi bili prijateljski složni. Bili smo tim i drugovi, svatko se zalagao za svakoga."

Ali, Bundeswehr nije škola za obrazovanje nacije. Roditeljska kuća, škola i civilne obrazovne ustanove su ti koji prije služenja vojnog roka mladim ljudima trebaju prenijeti obaveze i prava državljana, kako bi oni, općenito, našli svoje mjesto u društvu.

Ovime ću završiti dio o odgoju i želim istaknuti da se nikada ne mogu postići svi odgojni ciljevi i da odgoy vojnika nikada nije završen. Odgajatelj mora vjerovati u dobro u čovjeku, ali mora biti i realist kako bi prepoznao zlo; mora biti i optimist i ne smije dozvoliti da ga obeshrabre neuspjesi i pogreške njegovih podređenih, ali ni njegovih pretpostavljenih.

Cilj edukacijskih tečajeva u vojsci je priprema vojnika, a osobito vojnih vođa za obavljanje zadataka.

Ovo dovodi do trećega dijela mog izlaganja, do – **obuke**.

Sadržaji i tokovi vojne obuke orijentirane ka praksi slični su kod većine europskih oružanih snaga te ću se ovdje usredotočiti na neke specifičnosti obuke vođa i posebne metode koje se koriste u njemačkoj vojsci. Detaljan sastav tijeka obuke priložio sam referatu u pismenom obliku.

Vojni obveznici se tijekom devet mjeseci obučavaju isključivo u osnovnim vojnim znanjima. Dva mjeseca traje njihova osnovna obuka, nakon čega slijedi posebna obuka za obavljanje njihove glavne funkcije. Nakon otpuštanja iz aktivne službe, vojni se obveznici planiraju kao pričuvni sastav.

U dijelovima postrojbi koje su predviđene za izvršavanje zadataka u kriznim područjima nalaze se isključivo vojnici čiji vojni rok traje duže. U tim jedinicama obuka je u osnovnoj funkciji vojnika duža i obuhvaća opsežne vježbe u okviru kompanije i bojne i obuku uz pomoć računara. Kompanije i udruženja posebno se pripremaju za izvršavanje zadataka u kriznim područjima, npr. na Balkanu. U tu svrhu se svaki put određuje odgovarajući tijek obuke. Sadržaj ove obuke su osobito sljedeći zadaci: "pomoći, štititi, spasiti" te znanja o zemlji i ljudima, i kulturnim osobitostima, prostora na kome će zadaci biti realizirani.

**Težište obuke u oružanim snagama je obuka vođa.** Cilj je da se časnici i dočasnici osposobe biti vojni vođe a istovremeno i oni koji obučavaju i odgajaju.

Sljedeća načela određuju obuku:

Časnički i dočasnički kadeti zajedno s timovima vojnih obveznika imaju svoju prvu osnovnu obuku kako bi buduće vođe intenzivno doživjele svakodnevnicu timova. Mogu iz osobnog iskustva reći da kadet kao časnik i čovjek iz ovih iskustava izvlači korist tijekom cijele vojničke karijere.

Težište seminara i tečajeva koji se održavaju u okviru napredovanja u karijeri za časnike i starije dočasnike je sudjelovanje u borbi. Istovremeno se na polju UV vrši intenzivna edukacija iz vojne povijesti, vođenja ljudi, vojnog prava te političko obrazovanje. Upravo vojna povijest pruža mogućnosti da se našim budućim vođama približi tradicija BW. Sljedeća tri područja za nas su temelji naše tradicije, a to su:

Prvo, slobodno, demokratsko osnovno ustrojstvo naše države i njeni povijesni korijeni, prije svega u reformama sloboda 19. stoljeća, kao i za vrijeme ustanka protiv Hitlera 1944. godine.

Drugo, zadaci BW u okviru mirovnih i kooperacijskih saveza.

Treće, činjenica da je samo po sebi razumljivo da postoji vojska na temelju primjera vojnika Bundeswehra i naše povijesti.

Prijašnje oružane snage Njemačke u svojoj cjelini ne mogu biti dio tradicije Bundeswehra jer po svom duhu i načinu djelovanja ne odgovaraju slobodarskom demokratskom poretku vrijednosti. Pojedini događaji ili osobe iz povijesti, međutim, mogu se odabrati kao primjeri ako to opravdavaju povijesne veze i cjelokupna osoba i kada se time mogu pojasniti danas važeće vrijednosti za vojnika BW.

Jedno područje obuke želio bih predstaviti nešto iscrpnije. To je područje obuke tzv. **političko obrazovanje**. Kako bih isključio mogućnost nesporazuma, kratko

ću objasniti pojam "političko obrazovanje", da ga se ne bi zamijenilo s "političkom nastavom ili indoktrinacijom" u vojskama Varšavskog pakta. Mi pod tim pojmom podrazumijevamo nadstranačko, državno-građansko obrazovanje i informaciju. Strogo je zabranjen stranački utjecaj na vojnike ili čak propaganda, takvo nešto tretira se kao službeni prekršaj.

Političko obrazovanje treba vojniku prenijeti vrijednosti i norme slobodarskog demokratskog osnovnog poretka i pojasniti mu nužnost njegove službe za slobodu i zakon – trenutno prilikom mirovnih poslanja na Balkanu. Političko obrazovanje treba izoštriti savjest i razviti osjetljivost. Odgovarajući primjeri suvremenih pretpostavljenih i onih iz prošlosti i njihov osobni stav vezan uz aktualna pitanja i probleme, djeluju posebno uvjerljivo. Političko obrazovanje je oblik razmjene informacija i mišljenja između ravnopravnih građana, bez obzira koji čin imaju. U tim razgovorima osobito je bitna i potrebna tolerancija tuđeg mišljenja.

Aktualne informacije o bitnim političkim i društvenim događajima koje su stranački neutralne, potkrijepljene činjenicama, trebaju vojnicima približiti dnevne događaje i znanje o pozadini tih događaja kako bi mogli zauzeti svoj stav.

Evo jednog primjera. Sigurno ste iz medija čuli o zbivanjima s desničarima, s radikalima, koji se u posljednje vrijeme događaju u našoj zemlji. Tako je informacija o ovim sramnim događajima, njihovoj pozadini i posljedicama glavna tema političkih informacija, osobito zbog naših gorkih iskustava s nacističkim režimom. Moje iskustvo je da razgovori s nekadašnjim žrtvama holokausta, sa strancima i pripadnicima manjina ili rubnih grupa na mlade vojnike djeluju posebno uvjerljivo. Naime, političko obrazovanje ne bi trebalo samo informirati vojnike, nego ih potaknuti da aktivno djeluju protiv rasizma, nacionalizma i ekstremizma.

Obuka i obrazovanje nisu samo duhovno oružje, nego bi trebali unapređivati i fizičku spremnost pomoću stalnog bavljenja sportom, pješaćenja i obaveznog tečaja za rendžere koji se organizira za sve kadete. Ovo je postalo veoma značajno zbog izvršavanja zadataka u krizama.

U obuci vođa smjenjuju se seminari i zapovjedništva postrojbi kako bi se naučeno primijenilo u praksi te edukacije u postrojbi od strane pretpostavljenih kako bi se uklonili uočeni nedostaci.

Sve faze obuke budućim časnicima i dočasnicima trebale bi prenijeti sigurnu sposobnost procjenjivanja i spremnost za donošenje odluka, kako bi mogli prepoznati zahtjeve vojnih zadataka, zahtjeve i očekivanja koja se postavljaju pred pojedine vojnike i vojnu zajednicu i poduzeti mjere koje odgovaraju trenutnoj situaciji.

Objasnit ću ovo na jednom primjeru.

Uprkos svoj žestini obuke mora se osigurati da se ne naruši zdravlje nijednog vojnika i da se ne ugrozi život nijednog vojnika. Na početku obuke koju smo izvodili s nekadašnjim časnicima NNA, imali smo teškoća objašnjavajući im da se, osobito kod vježbi gađanja bojevim streljivom, strogo moraju pridržavati sigurnosnih propisa, da je to prvi, osnovni prioritet i da stoji iznad svih drugih borbenih zadataka. Često smo im morali skretati pažnju na to da se prilikom vježbi ne smiju izvršavati naredbe za borbu ukoliko je to – i nenamjerno – povreda sigurnosnih odredaba čiji

je cilj zaštita zdravlja i života vojnika, i da svaki vojnik i tim imaju zadatak preuzeti inicijativu kako bi spriječili povredu sigurnosnih odredaba.

Ukratko bih iznio tijek obuke časnika i dočasnika. Budući časnik najprije prolazi kroz prvu fazu obuke u trajanju od tri godine. U tom razdoblju se obučava u rodu vojske koji je specifičan za njega i u Časničkoj vojnoj školi kopnene vojske (*Offizierschule des Heeres*). Tamo se, prije svega, uče taktike. Težište ove obuke je za sve buduće časnike – i za specijalce – učenje načela obavljanja zadatka različitih postrojbi u borbi pojačane bojne borbenih postrojbi. Ostali važni sadržaji su učenje stranih jezika i razmjena budućih časnika s drugim nacijama.

Nakon ovog razdoblja obuke i dodjele čina poručnika, časnik počinje svoj studij na nekom od sveučilišta Bundeswehra. Nakon oko tri godine završava studij, npr. pedagogije, ekonomije, prava ili inženjerije, i dobija diplomu koju priznaju i civilne ustanove.

Nakon toga postaje vodnik u postrojbi.

Nakon nekoliko godina obuka se nastavlja seminarom za šefa kompanije.

Poslije iskustva u radu kao šef kompanije i nakon obavljanja zadataka u stožerima, slijedi obuka, zajedno s časnicima prijateljskih nacija, za stožernog časnika.

Kako danas i vojnik treba čitav život učiti, tijekom 14. i 17. godine službovanja priključuju se seminarima o taktici, vođenju operacija i vođenju ljudi, kako bi se časnici pripremili za obavljanje viših zadataka u stožeru.

Osvrnimo se sada na obuku dočasnika.

Cilj obuke je da se dočasnik obuči za prvog vođu u postrojbi.

Prva obuka traje šest mjeseci. Težište je praksa i vođenje ljudi, rukovanje oružjem i stjecanje tehničkih specijalnosti. Obuka se u četvrtoj godini službe nastavlja seminarom za vodnike, nakon što se mladi dočasnik pokazao u postrojbi i nakon što je kao pretpostavljeni prikupio dovoljno iskustva. Kao vodnik zatim obavlja zadatke na istoj razini vođenja kao i mladi časnici.

Svoje ću izlaganje završiti s nekoliko napomena o odgovornosti pretpostavljenih u cilju **brige i pažnje**.

Zakon o vojnicima BW obvezuje pretpostavljenoga da posveti pažnju podređenom vojniku. Stoga posvećivanje pažnje nije ostavljeno pretpostavljenima na želju nego je zakonska obveza za pretpostavljenoga i zakonom osigurana mogućnost za podređenoga. Ovo se u prvom redu odnosi na pažnju u svim područjima službe, ali uključuje i privatne probleme.

Samo po sebi se razumije da se pretpostavljeni brine o osnovnim stvarima kao što su prehrana, odjeća, oprema, smještaj u vojničkim sobama i zdravlje kako bi odmah mogao otkloniti nedostatke.

Svaki vojnik za vrijeme svoje službe ima besplatnu **zdravstvenu skrb**. Cilj sanitetske službe BW je da njena kvaliteta bude u miru, ali i u kriznim područjima u inozemstvu tako dobra kao što je dobra medicinska zaštita u civilnom životu u našoj zemlji. Mislim da sa sigurnošću mogu reći da su to naši vojni liječnici postigli jer su pacijenti u bolnicama Bundeswehra tako dobro zbrinuti da mnogi civili pokušavaju tamo dobiti smještaj ako ima slobodnih kreveta. Naše vojne poljske bolnice

dokazale su se na Balkanu kako kod naših saveznika, tako i kod stanovništva. Ovo je nužno jer vojnik mora vjerovati da se o njemu brinemo u području koje je za njega jedno od odlučujućih.

Još jedno bitno područje je sloboda vjeroispovijesti i prakticiranja vjerskih običaja. Na tu temu imamo **nastavu o životu** koju drži vojni svećenik na dobrovoljnoj osnovi i bogoslužja za vojnike na mjestu gdje su stacionirani. Dobra tradicija BW jest da se prilikom boravka na poligonima planiraju mogućnosti održavanja bogoslužja na terenu, jer vojni svećenici prate postrojbu kod obavljanja zadataka izvan mjesta u kojem je stacionirana.

U području brige o vojnicima pretpostavljeni blisko surađuje s osobama od povjerenja i prihvaća opravdane prijedloge. Važna je suradnja na osnovi povjerenja između šefa i zapovjednika i vojnog liječnika, vojnog svećenika i svih drugih osoba na mjestima civilne uprave Bundeswehra jer se nekada mogu, zajedno s predstavnicima ovih ustanova, riješiti pitanja brige o vojnicima. Zato je nužno da se s ovim osobama održava bliska veza. Navest ću jedan primjer iz osobnog iskustva, iz razdoblja kada sam bio zapovjednik. Jedan, dva puta u tromjesečju pozivao sam vojnog liječnika, vojnog svećenika i rukovoditelja uprave na razgovor o brizi za vojsku. To sam radio prije svega zato da bismo imali što bolju razmjenu saznanja, što brojnije informacije kako bismo se mogli dogovoriti o mjerama za uklanjanje nedostataka. Iste ove osobe sudjelovale su i u razgovorima koji su bili zakonom propisani sa svim osobama od povjerenja moje divizije, kako bi im ovi mogli postavljati pitanja i davati prijedloge.

Kod obavljanja zadataka u inozemstvu, od osobite važnosti su i mjere brige o obitelji koja se nalazi u domovini.

Objašnjenje o tome kako se odvija briga o vojnicima stavio sam na kraj mog izlaganja jer brigom pretpostavljeni može osobito dobro pokazati svoju prijateljsku povezanost sa svojim vojnicima i na taj način osigurati dobru radnu atmosferu.

Svoje izlaganje sažeo bih u sljedeće.

Vođenje vojnika je očaravajući i zahtijevan posao. Vođenje ljudi se zasniva na prirodnoj nadarenosti koja se mora dodatno oblikovati i školovati. U vođenju ljudi nikada se ne nauči sve i potrebno je višegodišnje iskustvo kako bi čovjek i u kritičnim situacijama opstao kao vođa. Za uspješno vođenje nije glavno naučeno znanje nego karakter i srce pretpostavljenoga, njegova osobnost koja je izrasla u obuci, odgoju, samodisciplini i praktičnom iskustvu u vođenju postrojbi. Vođenje u prvom redu ne slijedi kao dobar primjer pretpostavljenoga.

Izlaganje ću završiti citatom generala Bundeswehra, Henninga von Sandrarta: "Vojni vođa nije tehokrat nego se trudi postići etičke osnove svoga poziva, njemu su poznate etičke i pravne veze, ali i opasnost na zadatku i krajnja provjera njegove odgovornosti kao vođe u krizi i u ratu. On je tako i kao vojnik predstavnik čovječnosti i ljubavi prema čovjeku."

## PRILOG

Obuka i obrazovanje vojske vrši se tijekom obuke postrojbi i obuke vođa.

Prilikom obuke postrojbi, timovi – vojni obveznici i vojnici na određeno vrijeme – za vrijeme prva dva mjeseca dobiju osnovna znanja i steknu sposobnosti u samoodbrani. Nakon toga se dva mjeseca obučavaju u svojoj posebnoj funkciji, npr., za grenadire oklopnih jedinica, topnike ili nišandžije u tenkovima.

Nakon ove pojedinačne obuke, glavne obrambene snage, koje se sastoje od mase vojnih obveznika na odsluženju vojnog roka, stječu punu obuku koja traje oko pet mjeseci. Za to vrijeme se grupe, vodovi i jedinice popunjavaju novim vojnicima i obučavaju se.

Kod snaga za krizne situacije u kojima služe samo vojnici čiji vojni rok traje duže, i puna obuka traje duže. Na taj se način za vrijeme obuke može intenzivno vježbati izvođenje zadataka jedinice i vojne oblasti. Ovo se događa osobito u našim centrima za obuku u vježbama kod kojih se koriste računari. Multinacionalnost je također vrlo važna za obuku zbog obavljanja zadataka Ujedinjenih naroda, zbog vježbi u PFP-programima i jer su neki njemački korpusi multinacionalno sastavljeni, kao npr. Dansko-poljsko-njemački korpus.

Dodatno se uz obuku postrojbe vrše i pripreme za obavljanje zadataka snaga za krizne situacije. Za tako nešto potrebna je specijalna obuka jer su zahtjevi koji se postavljaju pred vojnika u kriznim situacijama sasvim drukčiji od zadataka "borca". Kod izvršenja zadataka u kriznim situacijama u prvom su redu zadaci "spasiti, zaštititi i pomoći". Zadatak postavlja zahtjeve kao što ih imaju spasilačke službe i policijske snage, ali istovremeno se mogu pretvoriti u borbene zadatke. Za ovu obuku osnovan je pri našoj Pješadijskoj školi (*Infanterieschule*) posebni centar za obuku.

### **Obuka vođa**

Ova obuka priprema časnike i dočasnike za obavljanje zadataka vođe kod obrane zemlje i kod obavljanja kriznih zadataka.

Bitna načela obuke vođa jesu:

1. Obuka vođa je ista za buduće časnike glavnih obrambenih snaga i snaga za krizne situacije, kako bi vođe bili u stanju obavljati zadatke iz čitavog spektra zadataka u BW.
2. U prvom planu obuke za vođe je osposobljavanje za ulogu vođe u borbenom sudjelovanju.
3. Časnici i dočasnici obučavaju se da budu odgovorniji i da obučavaju druge, opseg njihovog školovanja za UV je složen, obrazuju se, dakle, u vođenju ljudi, stječu saznanja iz političkog obrazovanja i zakona o obrani (*Wehrrecht*).
4. Obuka kadeta za dočasnike i časnike obavlja se u okviru osnovne obuke zajedno s obukom timova. Na taj se način buduće vođe upoznaju sa situacijom i službom timova i tako iz prakse crpe iskustva za obavljanje svojih kasnijih zadataka vođe.

5. Treniranje tjelesnih sposobnosti u sportu i na tečaju za pojedinačnu borbu od velikog je značaja za obuku i odgoj budućih vođa.
6. Obuka vođa sastoji se od naizmjeničnih seminara u vojnim školama, obavljanja zadataka u okviru službe u postrojbi kao vođa i od trajnog odgojnog rada koji obavljaju svi pretpostavljeni.

### **Obuka vođa za časnike i dočasnike**

Časnik za pune tri godine dobiva obuku iz specijalnih stručnih znanja svog roda vojske, npr. obuku artiljerijskog časnika ili časnika oklopnih jedinica. Nakon toga se u časničkoj školi obučava za časnika u boju i priprema za multinacionalni rad. Stoga je učenje stranih jezika važan dio obuke. Stara tradicija da se kadeti za sve rodove vojske obučavaju u taktici na primjeru pojačane bojne borbene postrojbe, pokazala se ispravnom. Obukom u vođenju ljudi, političkim obrazovanjem, obukom iz Zakona o obrani i vojne povijesti on uči etičke osnove svog poziva.

Na primjer: za kadeta je nužno da upozna osnove tradicije BW. Tradicija BW zasniva se na dva značajna stupa naše vojne povijesti. Jedan je stvoren načelima i ciljevima vojne reforme u Prusiji, koja je počela nakon zauzimanja Prusije od strane Napoleona, a drugi stup je otpor nacionalsocijalizmu koji su časnici pružili 20. srpnja 1944. godine. Samo poznavanje povijesnih događaja omogućuje da se njihovo značenje za poziv vojnika i za tradiciju BW ispravno vrednuje.

Nakon ove tri godine kadet se unapređuje u poručnika. Poslije toga slijedi studij na nekom od sveučilišta Bundeswehra. Nakon otprilike tri godine časnik završava studij i stječe diplomu koja je priznata i u civilnim ustanovama, npr. diplomu sa zvanjem ekonomista ili inženjera u raznim strukama.

Potom časnik služi kao vođa u postrojbi.

Za posebne zadatke obučava se tijekom stručnih seminara. Razmjena kadeta i časnika s ustanovama za obuku drugih zemalja bitno proširuje znanje naših časnika i nužna je za multinacionalnost BW.

Obuka se nastavlja nakon nekoliko godina, kako bi se časnik pripremio za izvršavanje viših zadataka. Ova obuka obuhvaća seminar za vođu jedinice, prije obavljanja zadataka šefa kompanije. Kasnije slijedi obuka za stožernog časnika na časničkoj akademiji zajedno sa časnicima kopnene vojske, zrakoplovnih snaga, mornarice i časnicima iz prijateljskih vojski, što je uvjet za vršenje dužnosti stožernog časnika.

Kako se danas obuka mora prilagođavati stalnim promjenama u vojsci i društvu, časnik tijekom 14. i 17. godine časničke službe biva educiran iz područja znanosti o vođenju, vođenju operacija i taktike. Ovaj dio obuke ga priprema za obavljanje viših funkcija u stožerima i u postrojbi.

U svim seminarima se uz stručnu obuku usporedno vrši i intenzivna obuka iz vođenja ljudi, političkog obrazovanja i iz Zakona o obrani i ova obuka se stalno prilagođava sve opsežnijim zadacima časnika.

Dodatno se održavaju stručni seminari u Centru za unutrašnje vođenje BW (*Zentrum fuer Innere Fuehrung der Bundeswehr*), tijekom kojih se časnici i dočasnici pripremaju za obavljanje posebnih zadataka u područjima UV, kao, npr., za službu u radu s javnošću ili za časnika koji vrši obuku iz unutrašnjeg vođenja, pripremaju

se za vođenje ljudi i političko obrazovanje, ili za obavljanje zadataka pri Ujedinjenim narodima.

Kako bi ovo izlaganje bilo potpuno, želim još samo kratko napomenuti da posebnu obuku prolaze časnici vojnih stručnih službi koji iz karijere dočasnika prijeđu u časnike, kao npr. rukovoditelji škola za obuku u vožnji ili rukovoditelji radionica za održavanje.

### **Obuka dočasnika**

Nakon šest mjeseci obuke u postrojbi zajedno s timovima, kadet se u okviru priprema za obavljanje zadataka pretpostavljenoga, tri mjeseca školuje u školi za dočasnike kopnene vojske. Tijekom tog seminara on prije svega stječe osnove za službu pretpostavljenoga. Težišta ove obuke su vođenje ljudi i metodika obuke. U tu svrhu se obuka sve više upotpunjuje korištenjem računala. Povećava se i tjelesna spremnost dočasnika.

Na kraju se tri mjeseca obučava u rukovanju oružjem svog roda vojske, npr. kao dočasnik grenadira oklopne jedinice ili kao dočasnik topni[tva]. Na ovim seminarima u prvom je planu uglavnom praktična obuka tijekom koje se stječe stručna specijalnost. Pored toga dobiva se znanje iz praktičnog vođenja ljudi koje ga osposobljavaju za službu u postrojbi.

Cilj ova dva seminara jest obrazovanje dočasnika za "prvoga" vođu ekipe.

Ova obuka završava nakon šest mjeseci promaknućem u dočasnika. Nakon toga dočasnik dobiva zadatke odgajatelja i osobe koja, u okviru osnovne vojne obuke i posebne osnovne obuke, obučava tim.

Tijekom četiri godine službe nastavlja se seminar za narednike koji traje tri mjeseca. Na tom seminaru se polaznici obučavaju da budu odgajatelji, vođe i osobe koje obučavaju grupu. Važan dio ove obuke jest vođenje ljudi, nastava o građanstvu i metodika obuke. Nakon ovog seminara, polaznik se postavlja za vođu grupe u postrojbi. Za stručnu obuku narednika slijede drugi seminari koji ga osobito pripremaju za različite funkcije službe narednika.

Ovom intenzivnom obukom, nakon nekoliko godina prakse u postrojbi narednik je spreman za vođenje voda svoga roda vojske. Time se može staviti u službu na istoj razini vođenja kao i mladi časnik.

Nakon osam do deset godina službe, obuka se nastavlja u obliku dva dvotjedna seminara. Tijekom tih seminara narednik treba aktualizirati svoja znanja o sigurnosnoj politici i društvenopolitičkim vezama. To mu omogućava spoznaju o promjenama koje su nastale u zadacima dočasnika, kao i produbljivanje svojih znanja o osnovama poziva vojnika. Narednici proširuju i svoja znanja iz edukacije odraslih i uvode se u osnove taktičkog vođenja jedinice.

Za narednike, multinacionalnost i poznavanje stranih jezika postaju sve značajniji.