

# ВОЈНО ДЕЛО

ОПШТЕВОЈНИ ТЕОРИСКИ ЧАСОПИС

БРОЈ 9—10

СЕПТЕМБАР — ОКТОБАР 1953

ГОДИНА V

Пуковник **ФРАЊО ТУЂМАН**

## РАЗМАТРАЊА О ОСНОВНИМ ПИТАЊИМА РУКОВОЂЕЊА

1

Питање руковођења претставља стални актуелни проблем за све гране државног, привредног, па чак и друштвеног и политичког живота. Но, он се нигдје тако оштро не поставља као у армији. То је и разумљиво, јер ниједно друго поље дјелатности не захтијева тако досљедно спроведену и до те мјере одређену организацију, као што то мора да буде у војном организму. Због тога је овдје и питање руковођења само по себи најактуелније, а можда и најсложеније, јер оно, према садашњим поставкама, треба да обезбиједи беспријекорно функционисање војног механизма у ратним условима. Неупућеним лаицима са стране, а понекад и војницима, чини се да је проблем руковођења у војсци — а према томе и функционисања војног механизма — једноставнији и простоји, да није тако сложен као другдје, јер се, тобоже, све то „једноставно“ рјешава војно-хијерархским, старјешинским односима који као такви у војсци постоје одувijek. Код таковог поједностављења ствари заборавља се само на ту „ситницу“ да ти старјешински односи произлазе из рјешења система и начина руковођења, а не обрнуто. А исто тако се заборавља да је оно (руковођење) и у војсци, која веома брзо мијења свој лик, подложно непрекидним промјенама у зависности од развитка материјалних и субјективних чинилаца, прилагођавајући се измијењеним условима и утичући на њих. При томе треба имати у виду још и то да војни организам треба да дејствује утолико тачније и прецизније, уколико ратна техника постаје компликованија, и да све то пред војно руковођење поставља све новије и сложеније проблеме. У нашој Армији, на путу њене изградње, то се свакодневно опажа.

Међутим, и поред тога, свједоци смо једне занимљиве појаве. У истраживању нових, најсврсиходнијих путева, на свим секторима

социјалистичког преображаја наше земље води се широка дискусија о проблему руковођења, као једном од основних фактора не само темпа него чак и могућности даље изградње. Та дискусија води се по свим значајнијим питањима: од претресања начина рада, улоге и изградње скупштина, извршних већа, народних одбора и проблема радничког самоуправљања у привреди, до свих осталих законских пројеката о проблемима руковођења социјалним, културно-просветним и научним установама, итд., све у циљу проналажења најприкладнијих конкретних организационих облика. У њој учествују сви заинтересовани — од обичних радних људи до политичких, научних и државних радника. Та дискусија — о проблемима руковођења — води се преко страница дневне штампе, стручних и теориских часописа, све до посебно — само у ту сврху — организованих савјетовања или конференција.

Иако је очигледно да се и наша Армија, као дио нашег социјалистичког друштва и активни чинилац социјалистичког преображаја, такођер нагло развија, јер се и на њен живот нужно одражавају сви они бурни револуционарни преображаји државног, привредног, друштвеног и политичког живота наше земље, ипак се проблеми војног руковођења не разматрају ни издалека тако широко и у толикој мјери колико заслужују, као што је то случај на осталим секторима. С овом констатацијом, додуше, не мислим да проблем може бити поистовјећен, али сматрам да би се кроз нашу војну штампу то питање требало много више и далеко шире третирати, углавном из слједећих разлога: прво, да би се кроз дискусију код нашег руководећег кадра изграђивали јединствени погледи о проблемима руковођења; друго, да би се брже и боље усвојиле дате организационе форме и принципи руковођења, и, треће — иако не и послједње по важности — да би се на основу широког практичног искуства долазило брже и лаганије до бољих и ефикаснијих ријешења. Изгледа ми да се у том погледу неоправдано устежемо од — да је тако назовем — „јавне“ дискусије, бојећи се да тиме не нарушимо принципе „војне тајне“ или ауторитет датих поставки. Међутим, принципи — систем, метод и начин — руковођења, па чак ни саме организационе форме не претстављају сами за себе војну тајну. Исто тако, ауторитет одређених поставки неће се нарушити ако се дискутује о томе како их треба примијенити у пракси, или ако се предлажу мјере за њихово побољшање, већ ће се, напротив, само учврстити. Према томе, војну тајну не можемо ни открити дискусијом о начелним проблемима руковођења, јер се она састоји у садржају, плану и резултату рада појединих војних органа, као што се и њихов ауторитет може нарушити једино неспровођењем у дјело начелних поставки — свеједно да ли због нереалности, незнања и неумјешности или неодговорности.

Од колике је важности то питање показује и то што се разматрању проблема руковођења посвећује велика пажња у свима развијеним страним армијама. Проблеми руковођења су обрађени у посебним правилима и приручницима, а изучавају се и као засебан предмет

на вишим војним школама (САД, Француска, Енглеска). Они су, осим тога, предмет сталних расправа у војним часописима.

За нас је то питање од још већег интереса, како због непрекидног развоја наше младе Армије и свих промјена које у вези с тим нужно произилазе, тако и због тога што усвојене принципе и начелне погледе о руковођењу, баш зато што су подложни развоју и релативно брзим промјенама, немамо још систематизоване и изложене у одговарајућим правилима и приручницима, па и законским прописима. Празнина у том погледу осјетнија је и зато што наше школе досада још нијесу у потпуности и систематски обухватиле предмет војног руковођења.

Иначе, сам појам „војно руковођење“ третира се на врло различите начине, често врло непрецизно и неодређено. То, можда, долази отуда што се тај термин свакодневно употребљава, што се њиме сви баве и служе као нечим што се само по себи разумије. Због тога се и у теорији и у пракси појављује сва неодређеност и произвољност у схватању његове садржине. Изгледа ми да је најтачније оно мишљење које *под војним руковођењем подразумева управљање и командовање војском као јединствен процес*. Због тога сматрам да се не може прихватити становиште Бешлајна<sup>1)</sup> који — мада подвлачи њихову повезаност — ипак говори засебно о „администрацији“, а засебно о „руковођењу“. При томе под „администрацијом“ подразумева дјелатност која одређује циљеве и која доношењем законских и других прописа, правила и опћих наредаба регулише живот војне организације уопће, а „војно руковођење“ дефинише као акцију „која активира, управља и контролише војну организацију у циљу да се њени задаци изврше“, као „функцију извршног вођства“, коју „обавља група војних команданата и војних извршних органа који доносе одлуке и дају упутства“. Мислим да је правилније — остајући при таквој логичној подјели — да се прва група дјелатности назове „управљањем“, а друга „командовањем“, али да се схвате као недјелив процес под појмом „руковођења“. Ако бисмо шире и краће хтјели одредити садржину војног руковођења, онда би најприближније одговарала мисао да се војно руковођење бави и исцрпљује у проблему изградње и употребе армије.

Но, ако не постоје јединствена гледања у погледу терминологије и садржаја „руковођења“, „командовања“ или „управљања“, постоји потпуна једнодушност у оцјени важности и пресудног значаја руковођења за такву организацију као што је војска. У том погледу историја појединих јединица или битака, па и читавих армија, даје низ примјера неуспјеха и пораза због отсуства доброг руковођења, као и обрнуто, тј. да су под истим или готово једнаким објективним условима, захваљујући само извршном руковођењу, постигнути завидни резултати. И у једном и у другом погледу ми имамо богатих искустава из Народноослободилачког рата.

<sup>1)</sup> Види: Бешлајн, Руковођење народном одбраном, издање „Војног дела“, стр. 40—41.

Поставља се питање: који су то основни елементи од којих зависи, или, боље речено, који пресудно утичу на карактер и вриједност руковођења? Разумије се, на ово питање није лако и једноставно одговорити. Могао би се навести низ важних момената па да се још увијек не исцрпи све оно што непосредно или посредно утиче на квалитет руковођења. Међутим, чини ми се да треба издвојити слиједећа три одлучујућа елемента:

*Прво, систем и организациона структура руковођења* који одговарају објективним захтјевима и субјективним могућностима на датом степену развоја армије;

*друго, избор кадрова* који одговарају усвојеном организационом систему руковођења, и

*треће, одговарајући метод рада у складу са системом и нивоом кадрова.*

Од правилног рјешења ових чворних питања овиси јединственост и цјеловитост система руковођења. Тек кроз њихово саглашавање можемо обезбиједити способност и ефикасност функционисања механизма војног руковођења, ако се при томе руководимо начелима научног руковођења, која треба да произлазе из опћег друштвеног система и да буду у складу с његовим развјетком и кретањем. Као таква, она морају бити иста или, боље речено, морају наћи примјену у свим видовима војске, а унутар њих у свим врстама јединица, без обзира на то што проблеми руковођења могу бити врло различити.

## 2

Систем и организацијска структура, вјеројатно, претстављају најтеже проблеме руковођења, јер они треба да обезбиједу сталност и чврстину војне организације и истовремено да буду и довољно еластични да би се могли ефикасно примијенити у промијењеним условима наоружања, доктрине и циљева, а нарочито борбене ситуације. Због изузетне важности, систему и организационој структури руковођења одувјек се и у свим армијама придавала највећа пажња. При томе се полази од утврђених чињеница и искустава која говоре да у условима слабог система и рђаве организације тешко могу добро радити чак и изузетно јаки људи, док у ваљаном систему и са добром организацијом и просјечни кадрови могу успјешно обављати своје задатке. Разумије се, никакав систем, нити макак добра организација не могу замијенити, већ насупротив изискују — добро руководство.

Ако организациону структуру — која је само спољни облик или одраз усвојеног система и начела руковођења — схватимо као механизам тог руковођења, онда је у њему основно како је ријешено питање командовања и, с њиме у вези, устројства штаба. То је, бесумње, најважније и најинтересантније питање војне организације и војног руковођења. Оно је актуелно већ вјековима, уствари, од самог почетка јављања већих, сложенијих и организованијих војних

јединица. А то значи, од оног момента када командант јединице, с обзиром на увођење нових оруђа и наоружања, а у вези с тим и на већу сложеност јединица, непријатеља и саме борбе — није био сам у стању да руководи, већ му је била потребна помоћ стручњака, специјалиста. Постепеним увођењем ових помоћних, савјетодавних органа, заједно са армијом кроз историју се развијао и штаб до свог садашњег облика. Његови зачеци падају у далеку прошлост — више од двије хиљаде година прије наше ере. Кинези су у то доба у својој војсци већ имали елементе штапске организације у виду посебних позадинских органа за снабдевање, а нарочито су имали развијену обавештајну — шпијунску службу.<sup>2)</sup> Даља значајнија достигнућа на пољу организације руковођења — која вјеројатно нису имала ништа заједничког са већ ранијим кинеским — остварили су Египћани око 1.600 година прије наше ере. Они су увели такозване „писаре војске“, који су били виши официри, штапски специјалисти за снабдевање и транспортовање. У складу са наоружањем и оруђима којима су располагали (опсадна артиљерија) Асирци су — око седамстотих година прије наше ере — увели нове групе специјалиста — планере, инжињере и стручњаке за рушење. Персијанци су у својој војсци на врхунцу своје моћи за владавине Дарија I (521 — 485 г. прије наше ере) имали већ потпуно развијене штапске дјелатности за планирање и координирање операција, што су изискивале њихове комбиноване операције на копну и мору. Организација руковођења достигла је, даљи успон под владавином македонских владара Филипа II и Александра Великог (382 — 323 године прије наше ере). Они су ранију организацију штаба проширили и развили увођењем нових специјалних органа: санитарску службу, инжињерију, артиљерију, персоналне органе, официре за везу. На тај начин, Александар Велики имао је уз себе развијен и добро организован штаб који је обављао готово све оне функције које има штаб нашег времена<sup>3)</sup>.

Познавање хисториског развоја организациске структуре руковођења — изградње командовања и штаба — неопходно је за сваког то се посвећује тим питањима, нарочито на теоретском пољу, по прилици исто онако као што је књижевном критичару или есејисти нужно познавање теорије и историје књижевности, или као што је професору физике или инжињеру хемије потребно познавање физике, односно хемије. Без таквог познавања тешко је имати потпуно разумијевање за то (а то важи и за сва остала) питања, што понекад доводи и до неправилних закључака.

Само тако се могу — чини ми се — објаснити поједина лична схватања и поставке, која не воде рачуна да су многа питања из организационе структуре руковођења већ рјешена хисториским развикој и да према томе претстављају научна достигнућа и крајње тачке од којих треба полазити у тражењу нових рјешења. А свако непозна-

<sup>2)</sup> Види: Сун Цу Ву, „Вјештина ратовања“, изд. „Мала војна библиотека“ („Војног дела“).

<sup>3)</sup> Види: Бешлајн, „Руковођење народном одбраном“, гл. II, стр. 18—39.

вање или занемаривање тих чињеница редовно значи враћање уназад, лутање у проналажењу већ давно откривеног и објективно кочење даљег развитака, без обзира да ли су они код којих се то манифестује свјесни тога или не. И, због тога, да парафразирам Хегела — тим горе по њих, а не по чињенице. А тиме се, углавном, могу објаснити и такве омашке каква се, на примјер, поткрала писцу чланка „Место и улога штаба при доношењу одлуке“ кад тврди да су штабови образовани „у првој половини XIX века“.<sup>4)</sup> Тај свој закључак писац је образложио на слиједећи начин:

*„У почетку XIX века су просто наоружање, релативно мала бројност и једноставан састав армија дозвољавали команданту да непосредно и лично командовање трупама. Војсковођа је лично могао осматрати читаво бојиште, давати непосредно задатке потчињенима и мешати се у њихов рад. Међутим, због реорганизације армија, нарочито у току и после Француске револуције, армије су постале бројније и покретљивије. Командовање — руковођење таквим армијама, које су имале већу маневарску способност, биле бројније, а самим тим и дејствовале на већем пространству, захтевало је рад увежбаног апарата помоћу кога је војсковођа могао управљати својим трупама. Због тога су у првој половини XIX века скоро у свим армијама формирана специјална тела — штабови — састављени искључиво од опробаних официра“ (све мој курзив — Ф. Т.).*

Додуше, писцу није била намјера да се шире бави хисториским развитаком штаба, већ да покаже његово мјесто и улогу у рјешавању оперативно-тактичких задатака, али кад је већ правио хисториски осврт, онда није смио допустити — за љубав никаквог поједностављења — да се пребаци за два — три миленија. Ово тим више што се иначе ради о правилним поставкама у једном добром чланку и озбиљном часопису<sup>5)</sup>.

Развитак организациске структуре руковођења кретао се од времена Александра Великог, када је још прије наше ере достигао висок степен, у зависности од опћег хисториског развоја. Дотадашња организација постиже знатнија побољшања под Цезаром (100 — 14 г. прије наше ере) и нешто под византиским војсковођом Велизаром (506—565 г.). Послије тога имамо углавном застој све до отприлике 14 стољећа, када се — најприје у Италији, а затим и у Њемачкој (15 ст.) и Француској (16 ст.) — почињу јављати професионално организоване војске са пуковима којима на челу стоје штабови. Метод руковођења

<sup>4)</sup> Види: „Војно дело“ бр. 6/1953, стр. 46.

<sup>5)</sup> У нашој публицистици и пракси — не само војној — чешће се може наићи на примјере схватања или, боље рећи, несхватања како су и оне појаве које су објективно продукт многовјековног развитака резултат искључиво наше револуционарне „специфичне“ ере (или барем раздобља у коме постоји већ и револуционарна радничка класа), а још чешће како у тражењу наших рјешења није обавезно полазити, па чак ни познати објективна достигнућа. Таква схватања резултирају с једне стране, из непознавања чињеница хисториског развитака, а с друге, из незнања да све „наше“ није само по себи „ново“ и „револуционарно“, ако не укључује у себи дотадање резултате људског друштва, ако их не преовлађује и не негира стварно „новијим“ и „напреднијим“.

нарочито је даље развијен у Шведској војсци за вријеме владавине Густава Адолфа (1594—1632) када су уведени начелници родова, планирање и организација позадинских служби, ратни судови и војни свењеници.

Развитак штабова, односно организациске структуре руковођења кроз посљедњих триста година претставља уствари само разраду и продубљивање већ дотада усвојених начела руковођења. Од значајнијих момената у том периоду треба споменути два: примјену начела децентрализације и развитак генералштаба.

Начело децентрализације у смислу преношења ауторитета и већих овлашћења на потчињене команданте извршено је најприје у Француској послје Револуције 1789 године као резултат нових друштвених односа. То је период када су образоване бригаде, дивизије и армиски корпуси. Наполеон је ово начело усавршио у великој мјери, дајући својим командантима довољна овлашћења на основу којих су могли самоштално и иницијативно доносити одлуке. Захваљујући и томе, Наполеонова војска — док је претстављала оружје новог друштвеног система — славила је многе побједи над застарјелим апсолутистичко-феудалним војскама, које су биле укалупљене старим формама и умртвљене сувишном централизацијом (најочигледнији примјер је пораз иначе добро обучене пруске војске код Јене 1860 г.).

„Генералштаб“ се први пут спомиње у седамнаестом столећу, али се тада тиме мислило само на генерале војске. Међутим, касније тај појам означава штабне офицере — планере и савјетнике команданта. Ова савремена концепција генералштаба развила се истовремено у Њемачкој и Француској послје Седмогодишњег рата 1756—1763 (Фидрих Велики, Пјер де Бурсе). Занимљиво је да Наполеон није тежио ка значајнијем развоју генералштаба, док њемачки генералштаб доживљава свој успон управо послје лекција добијених у поразу с његовим војскама. Главне заслуге за изградњу њемачког генералштаба и уопће за савремену његову концепцију имају Шарнхорст, Клаузевиц и Молтке. Клаузевиц је схватао генералштаб као помоћни орган, као командантово друго „ја“: *„генералштаб има за задатак“* — писао је у свом дјелу „О Рату“, које је извршило пресудан утјецај у многим, па и у том погледу — *„да замисли команданта претвори у заповјести и да их, послје тога, не само спроведе до трупа, већ и разради све појединости, ослобађајући тако генерала од велике бриге“*. Међутим, он је исувише добро познавао природу вођења рата да би допустио чак и помисао да то „командантово друго ја“ може бити поистовјеђено с њиме или чак да га замијени, односно да штабу да било какву другу улогу осим савјетодавног помоћног органа свог команданта. Говорећи како у пракси може доћи до потпуног нереда „када неки учени генералштаб“ — коме је неконтролисано препуштена иницијатива — „изради план само по навици“, он дословце каже:

„Оваква лудост појавиће се утолико лакше, уколико мање ратом руководи врховни командант и ради . . . — као престу дјелатност своје огромно снажане личности; уколико је,

према томе, цео план постао више у фабрици једног непрактичног генералштаба и произишао из идеја једног туцета полужналаца“.<sup>6)</sup>

Овај његов став произлази из читавог његовог капиталног дјела, у коме се досљедно залаже за способан, високо квалитетан штаб, али прије свега указује на одлучујућу важност избора, односно квалитета и вриједности команданата свију степена.

Ова схватања, уосталом, не датирају тек од њега, већ су она — као што се видјело из читавог разматрања — резултат историског развика, који показује како су војном команданту за обављање његових све сложенијих дужности постепено били све више потребни помоћници и савјетници у лицу његовог штаба. Због тога су оваква схватања штаба усвојена као опћепозната начела савременог руковођења, без обзира на извјесне разлике у практичном рјешавању тог питања. На овом мјесту није на одмет успут указати на извјесну недосљедност у третирању генералштаба у већ поменутом Бешлајновом дјелу. Тумачећи правилно — на основу опћих и конкретно америчких схватања — мјесто и улогу генералштаба, он каже: „Генералштаб је део командног елемента војне организације. Према томе, чак и ако нема право командовања, једна од његових најважнијих дужности је да држи вођство у идејама. Он се мора не само непрекидно посветити рефлексивном размишљању и стваралачком планирању, већ мора да обраћа и пажњу на крупне проблеме“... Међутим, на другим мјестима он дословце говори: „Наглашавамо да генералштаб није орган за операције. Постоји тежња неких генералштабних организација да непосредно учествују у извршењу операција. Ако се овакав рад одобри, њихове функције руковођења сразмјерно ће трпјети... Он је орган за планирање и надгледање. Он дејствује само на основу ауторитета других и претставља стога административно, а не извршно тело“<sup>7)</sup> (све подвукао Ф. Т.).

Ово „да генералштаб није орган за операције“ свакако није ни прецизно ни тачно. Односно, тачно је само утолико уколико се мисли да не командује непосредно операцијама. Али он јесте — чак и прије свега — „орган за операције“ у том смислу што припрема, разрађује и обезбјеђује спровођење ратног плана, што се брине о бојној готовости и употреби јединица и у том правцу врши све потребне студије и спроводи контролу. То су му, према томе — баш у интересу операција — основне функције. Разумије се, оне ће „сразмјерно трпјети“, уколико се у пракси остварује тежња претварања генералштаба<sup>8)</sup> у непосредно командно извршно тијело.

<sup>6)</sup> Клаузевиц: „О Рату“, изд. „Војно дело“, стр. 538.

<sup>7)</sup> Бешлајн, „Руковођење народном одбраном“, стр. 197 и 272.

<sup>8)</sup> Не треба испустити из вида чињеницу, кад се говори о генералштабу, да се не мисли само у нашем смислу, већ и на задатак опћег штаба од дивизије па на више, јер проблем је исти, само је у другим омјерима.



У руковођењу нама колико-толико познатим и доступним армијама данас преовлађују углавном три концепције штабова: енглеска, америчка и руска. (Донедавна концепција њемачког штаба садржана је мање-више у енглеској, а француска у америчкој концепцији). Сва остала рјешења претстављају у суштини само њихову примјену или варијације између њих.

Ове и све друге могуће концепције разликују се по два основна питања: како примјењују начела научног руковођења и како рјешавају питање „власти“, односно како се обичава говорити питање „централизације“ и „децентрализације“. Из рјешења ових питања произлази унутрашња организациска структура, која опет једном постављена служи као инструмент и за њихово регулисање.

Треба напоменути да „начела научног руковођења“ не претстављају неке утврђене за све важеће аксиоме, јер она овисе, прије свега, од владајућих друштвених концепција, која им дају основни печат. Због тога, под тим појмом треба подразумевати онај начин руковођења који не рјешава сваки организациски проблем одвојено и посебице, већ у склопу и у зависности од цјелине, на основу брижљивог научног истраживања и у свјетлу утврђених хисториских и властитих опробаних искустава. Према томе, његова основна карактеристика јесте у сазнавању свих најважнијих хисториских и савремених чињеница и научних тековина и у прилагођавању свега тог знања и искуства на конкретне прилике одређене армије. Разумије се, такво руковођење ће бити стварно „научно“ једино под условом ако осим свега реченог произлази из стварно напредних, друштвених позиција. Полазећи са тог становишта, војно руковођење, које има претензију да у изналажењу организациских рјешења примјењује начела научног руковођења, мора у пракси неотступно обезбиједити неколико основних принципа. Ту, прије свега, долази *опредјелене за један одређени систем организациске структуре* и досљедност у његовој примјени по свим секторима војне дјелатности и на свим степенима војног руковођења (командовања). Послије тога долази проналажење најсврисходније *организациске подјеле* на основу *груписања сродних функција*. Као резултат тога, формациска рјешења треба да буду једнообразна, јер се у супротном кроз њих нарушава прихваћени систем. А то у пракси није лако постићи, јер су она често продукт личних схватања, мада ништа није погрјешније него градити неку организацију на основу личних склоности појединих руководиоца. При рјешавању таквих питања треба полазити од правила да једна организација не смије овисити само о једном човјеку, јер, на крају крајева, не ваља заборавити да она треба да буде сталнија, мање подложна промјенама од оних којима је привремено повјерена. У постављању организациске структуре војног руковођења од животне је важности, даље, да се сачува *јединство командовања на свим степенима*. Од вода па све до Министарства, односно врховног војног органа, на сваком степену војне организације,

само један човјек може имати сву власт и сва права војног руковођења — управљања и командовања и, према томе, сву одговорност за резултате цјелокупне дјелатности своје јединице (установе) своје претпостављеном старјешини. То је аксиом до кога се дошло кроз вјекове развоја војног организационог и сваког нарушавања њега може довести само до непотребног лутања и непремостивих тешкоћа. Међутим, да би се то остварило, потребно је правилно ријешити питање преношења права (власти и одговорности) и опсега непосредног личног руковођења. У погледу преношења права на потчињене старјешине (команданте) и давања овлашћења својим (помоћним) органима основно је да се правилно одреди омјер између степена нужне централизације и степена потребне децентрализације. А он треба да буде такав да у рукама сваког старјешине — у зависности од врсте и степена јединице — задржи сва она кључна питања руковођења која ће омогућити старјешини да у потребној мјери има непосредан увид над стањем и резултатима рада, да може ефикасно на њих утјецати и спроводити „своју вољу“ — боље рећи, искористити она права која му даје положај ради обезбјеђења извршења задатака. С друге стране, он треба да да потчињеним старјешинама и својим помоћницима таква права и овлашћења која ће им омогућити слободу акције и самостално рјешавање свих оних проблема који су предуслов за нормално и успјешно одвијање њихових задатака. Према томе, проблем се своди на то да се очува, како је то неко духовито казао, „централизација команданте“ — без које је војска незамислива, али да се истовремено омогући и допустити „децентрализација операција и акција“, без које, у савременим условима, нема успјешног рјешавања ни борбених задатака ни сложених питања свакодневног живота.

С овим је повезано — уствари само његова друга страна — и питање организациског рјешења непосредног личног руковођења. Овај проблем своди се на број „веза“ или „сектора“ с којима неко треба непосредно да руководи. При његовом организациско-формационом рјешавању требало би много више водити рачуна о научним гледањима, конкретно о резултатима психологије, који су добивени теориским и практичним испитивањима и на основу тога већ усвојени као начела научног руковођења. Психологија је, наиме, утврдила да је, на основу могућег обима знања и обима пажње, број питања с којима се људски мозак у одређено вријеме може руководилачки ефикасно бавити ограниченим и да се креће у границама од пет до седам. Полазећи од тога, сматра се да је то и крајња граница до које се може ићи у броју сектора којима неко може да се стваралачки бави, односно да је *могуће успјешно непосредно руководити и вршити извршну контролу над петорицом, а као крајња граница над седморицом, непосредно потчињених*. Сваки покушај проширивања ових граница нужно доводи до лабављења и слабљења квалитета руковођења, до његовог срозаванања на административно отаљавање, а самим тим и до губљења основних, кључних позиција руковођења у големој маси мање важних и мање пресудних проблема и проблем-

чиња. Али је исто тако број веза или сектора за непосредно руковођење неправилно свести на свега два-три потчињена, јер у том случају могућности руководиоца нису уопће довољно искоришћене и они редовно губе из вида неке основне елементе или се, недовољно заузети чворном проблематиком, почињу мијешати у рјешавање и таквих питања којима спутавају иницијативу и стваралаштво својих потчињених.

У организациско-формациском рјешавању структуре руковођења у војсци, проблем се усложњава и тиме што се код опћих руководиоца (почам од команданата пукова па све до државног секретара), осим непосредног руковођења и извршне контроле над својим помоћним органима, појављује и не мање важно опће руковођење и оперативна контрола над потчињеним командантима. Пошто оно не изискује ангажовање личности у тој мјери као непосредно извршно руковођење одређеним секторима, то и број таквих веза може бити нешто већи, у зависности од врсте јединица, времена, простора и средстава, али у принципу проблем остаје исти — постоје објективне границе личних могућности у погледу опсега руковођења на које лична способност, енергија и стил рада могу додуше утјецати, али само у извјесној мјери.

Због свега тога, проблем обима непосредног руковођења и централизације и децентрализације претставља чвориште за рјешавање организациске структуре руковођења, а у том склопу, и једно од најтежих питања. Оно је и веома сложено, јер и онда када се и нађе неко сретно организациско и погодно начелно рјешење, још увијек не значи да је тиме коначно ријешено и питање функционисања механизма руковођења, пошто оно у знатној мјери зависи од личних погледа и склоности, карактерних особина и стила рада оних руководиоца који у одређено вријеме стоје на челу појединих јединица, сектора или формациских установа. Због тога смо у пракси свједочи непрестаних појава о којима смо горе говорили, али због тога и сва важност проналажења најприкладније организације — која силом своје природе у највећој могућој мјери усмјерава различита схватања у истом правцу или у супротном, кад у самој њој постоје недоследности, — погодује испољавању разнородних тенденција.

У погледу начина рјешавања проблема централизације и децентрализације данас, углавном, преовлађују два система: систем децентрализације по вертикали и систем децентрализације по хоризонтали. То значи да се права преносе законским путем или посебним актима врховног војног органа на команданте потчињених јединица (по вертикали), или се пак она на линији једне организације, напријер министарства, дијеле (по хоризонтали) на разне органе (генералштаб, родови војске, службе, итд.), остављајући потчињене команданте углавном као извршне органе, без нарочитих права власти у погледу руковођења. Као што се види, систем децентрализације по хоризонтали, уствари, претставља децентрализацију само у односу на рјешавање послова у једном органу — обично министарству, а у

односу на потчињене команде — сушту бирократску централизацију. Разумије се, као и увијек у животу, ова два система не јављају се искључиво и једино у „чистим“ својим формама, већ у разним армијама постоје и разне комбинације истовремене децентрализације и по вертикали и по хоризонтали.

Систем децентрализације по хоризонтали заступљен је нарочито у руској концепцији организације руковођења. То се најбоље види из њиховог третирања појединих функција у министарству и штабовима, на примјер начелника родова војске, које не сматрају уопће штапским органима, већ замјеницима команданата по свом роду, да би на тај начин могли командовати потчињеним јединицама. Како су далеко отишли на тој линији бирократског централизовања, види се и по вањској форми стварања војне „врхушке“. Док у осталом свијету преовлађује мишљење да би сваки генерал морао бити оспособљен за командовање јединицама свих родова копнене војске, дотле су они отишли у такву „родовску специјализацију“ да уз све називе генералских и маршалских чинова (који по броју, успут буди речено, имају далеко више него иједна друга армија) стављају и називе родова (на примјер „генерал-мајор артиљерије“ итд., све до „маршал рода војске“, „главни маршал рода војске“, а постоји разумије се изнад њих и „маршал Совјетског Савеза“!). У остале карактеристике совјетске концепције руковођења и организације штаба није потребно да улазимо, јер смо је упознали преко руских савјетника, а и кроз борбу да је у пракси преовладамо.

У стварању свог система војног руковођења Американци нису имали неког нарочитог и солидног ослоња у сопственим искуствима на основу развоја своје армије. То је и разумљиво кад се има у виду хисториска позадина — вријеме, простор и услови — стварања самих Сједињених Америчких Држава и њихових оружаних снага. Формиране под конач осамнаестог стољећа, оне у току читавог деветнаестог стољећа нису забиљежиле никакав виднији напредак у погледу организације руковођења. Међутим, тај недостатак сопствених искустава, због релативне младости своје армије, Американци су надокнадили преношењем богатих искустава система и метода руковођења из епохалног развитака своје индустрије, као и учењем на широком плану од главних европских армија. У таквим условима, америчка организација штаба добија своја основна обиљежја тек под конач Првог свјетског рата, под утјецајем француског штабног система (резултат тијесне повезаности и међусобне сарадње), а свој прави развој постиже у току Другог свјетског рата и у послератном периоду.

Амерички систем руковођења заснива се на усвојеном начелу децентрализације по вертикали, на потчињене команданте. „Командант је сам одговоран за све што његова јединица учини или пропусти

да учини“.<sup>9)</sup> Он не може преbacити одговорност на било ког другог. Кад по формацији има замјеника или помоћника, они обављају послове које им он одреди, али одговорности остају на команданту. Да би командант могао одговорити својим дужностима, он има штаб да му „прибављањем обавјештења, студијом, савјетима и припремом планова и наређења помаже у командовању, и потчињене команданте да командују потчињеним јединицама његове команде“. Цјелокупним штабом непосредно руководи сам командант, али у дивизиским и вишим штабовима његов рад координира начелник штаба, а у бригадним и нижим — замјеник команданта. По организациској структури дивизиски и виши штабови — укључујући и министарство — дијеле се на: координациони штаб или генералштаб, специјални штаб, лични штаб, и официре за везу.

Генералштаб је „командантов орган за усклађивање планова, дужности и операција свих елемената команде, и координацију свих дјелатности да би се обезбиједила најефикаснија употреба снаге као цијелине“. Организован је тако да обухвата четири основне функционалне дужности команданта: људство (G — 1), обавјештајну службу (G — 2), обуку и операције (G — 3) и логистику (G — 4, која по нашој терминологији одговара термину „позадина“, али не у потпуности). Официри генералштаба одговорни су начелнику штаба, али се препоручује да их по важнијим питањима непосредно индивидуално или колективно консултује и сам командант, а допушта се да и начелник штаба може захтјевати да неки његов помоћник изложи своја обавјештења, планове и приједлоге директно команданту. Начелник штаба је главни координаторни орган (дјелатности и односа генералштаба и специјалног штаба, значи не и командантовог личног штаба) и савјетник команданта. У случају отсутности команданта, он га заступа, уколико не постоји посебан замјеник или помоћник.

Специјални штаб састављен је од начелника родова и других органа који нијесу обухваћени у генералштабу и личном штабу (опште одјељење, инспектор, војни свећеник, хисторичар, судско одјељење, војна полиција, орган за психолошко ратовање, начелник интендантуре и санитета и још неки). Специјалним штабом непосредно руководи командант, али његов рад координира генералштаб преко свог начелника и његвих помоћника. Начелници родова и други официри специјалног штаба су — као и остали штапски органи — стручни, савјетодавни органи свог команданта. (Уколико у некој команди у специјалном штабу нема претставника неког рода или службе, онда се као савјетници команданта појављују команданти придатих јединица родова и службе). Међутим, официри спе-

<sup>9)</sup> Овај и остали цитати из овог дијела узети су из „Тактичког приручника за штабне официре — организација и рад штабова“ (у оригиналу: »Staff Officers Field Manual — Staff organization and procedure«, Department of the Army Washington July 1950; са унијетим изменама од 1951 г.). Осим тога, као изворни материјал служио ми је и приручник који заслужује пажњу као примјер и узор популаризације опћих знања потребних официрском кадру: »Officers' Guide« (издање 1951 г.).

цијалног штаба, односно тачније — начелници родова и других органа, осим ове штапске функције „нормално врше у име команданта оперативну контролу оних јединица које обављају његове специјалне дјелатности, а нису додијељене или придате потчињеним јединицама“. Али они смију издавати „заповијести и наређења у име команданта само кад их изричито овласти“, и то „путем канала команде, а не директно“. Треба још напоменути да се „у штабовима јединица мањих од дивизије не прави разлика између официра генералштаба и официра специјалног штаба“.

Лични штаб команданта састоји се од његових помоћника (замјеника) и оних официра које одабере командант да би преко њих непосредно координирао и руководио извјесним органима специјалног штаба, умјесто преко начелника штаба. Један официр специјалног штаба (напримјер главни инспектор или официр за јавна обавјештења) може бити повремено у личном штабу у вези извјесног дјела своје дјелатности, док по преосталом дјелу спада и даље у групу специјалног штаба.

Официри за везу су претставници својих (сусједних подржављујих или подржаваних) јединица код других команди, у циљу обезбјеђења сарадње и координације путем личног додира. Они нормално раде по упутствима начелника штаба за рачун команданта и његов лични штаб.

Енглески систем руковођења, који је одражен у енглеској концепцији штаба, развијао се на основу богатих искустава британске армије, али је у свом развоју примио и главне карактеристике немачког штабног система. То се одражава у готово истовјетној организациској структури, али са традиционалном британском терминологијом. Основне његове карактеристике јесу у томе што Британци сматрају сваку своју командну инстанцу као један једини штаб. Он носи назив „The Staff“, а по организациском устројству дели се — од министарства па до команде дивизије — на три главна дијела:

1) Генералштаб („The General Staff“ или „G Branch“), једнак дијелу америчког генералштаба садржаном у G — 2 и G — 3, тј. обухвата обавјештајне, организациско — мобилизациске, наставне и оперативне послове;

2) Ађутантура („The Adjutant — General’s“ или „A Branch“), равна америчком G — 1, обухвата све персоналне и остале послове у вези са попуном свим људством — и борачким и старјешинским саставом. У корпусним и вишим штабовима постоји повезана с њоме и „Military Secretary’s (MS) Branch“ за унапређење и распоред виших и штабних официра. Интересантно је да они, као и Американци, уз „A“, односно G — 1 службу, везују и све остале послове око администрације и уопће збрињавања људства, напримјер и питања дисциплине, исплате, сахрањивања, итд.

3) Позадина („The Quartermaster — General’s“ или „Q Branch“), једнака америчком G — 4, одговорна је за све материјалне потребе војске.

У командама оперативних јединица од пукова до армија дјелови штаба „А“ и „Q“ обједињени су, тако да се британски штаб једне оперативне јединице уствари дијели на два главна дијела: опћи штаб („G“) и административни штаб („A“ и „Q“).

Енглези имају начелника штаба само у корпусним и вишим штабовима, док у дивизији и нижим јединицама обједињавање његових послова врши најстарији официр „G“ штаба.

У британском штабу не постоји посебно издвојен „специјални штаб“ као у америчкој војсци, али зато има органа за те послове — само у оквиру другог организациског рјешења. У британском штабу по формацији нема посебних начелника родова, већ су придати штабу као посебни „савјетодавни органи“ („advisory branches“). Они стоје под непосредним руководством начелника штаба, а, као и у америчком штабу, имају двоструку улогу — као савјетодавни органи („advisory branches“) по стручним питањима свога рода, и редовно као команданти формација свога рода војске (напримјер дивизиске или корпусне артиљерије). У Министарству, међутим, постоје посебни директорати родова војске који су подређени замјенику начелника Империјалног генералштаба. Остали органи, који су у америчком штабу сврстани у „специјални штаб“, овдје су обухваћени под називом „помоћне службе“ (санитет, снабдевање и транспорт, техничке службе, поштанска служба, свећеници и војна полиција) и као формацијски органи потчињени начелнику позадине („Quartermaster General“).

Као што се види, амерички и британски штабни системи знатно се разликују како по организациској структури, тако и по формацијским називима, мада се у суштини заснивају на истим начелима руковођења. Због тијесне сарадње ових армија данас се све више указује на важност не само њиховог међусобног упознавања, већ и уједначавања тих система.<sup>10)</sup>

### 3

Систем руковођења у нашој Армији развијао се у зависности од опћих услова и специфичности њене изградње у цјелини. А то значи да су и систем и на њему темељена организациска структура наших штабова, на путу своје изградње, односно проналажења најприкладнијих облика и њиховог усавршавања, пролазили разне фазе до свог садашњег стања.

Пут тог развитка обиљежен је на свом почетку „Статутом Пролетерских народнослободилачких ударних бригада“,<sup>11)</sup> а на са-

<sup>10)</sup> Тој сврси намијењен је и чланак у америчком часопису »Military Review« од априла 1952 године под насловом »The British Army Staff«.

<sup>11)</sup> Овим „Статутом“, који је објављен у „Билтену“ Врховног штаба бр. 14—15 за фебруар — март 1942 г., оцртана су начела руковођења и организациска структура наших штабова, која су служила као основа за читаву даљу изградњу у току рата. (Види: Тито, „Стварање и развој ЈНА“ I, стр. 84—88).

дашњем степену недавним актом<sup>12)</sup> врховног команданта о укидању политкомесара. Свакако да тај акт о увођењу једностарјешинства претставља — шире узето — завршетак једне фазе и досада једну од најзначајнијих промјена у систему руковођења, што ће нужно налазити свог одраза у даљњем рјешавању неких питања, нарочито у организациској структури механизма руковођења, тј. у даљој изградњи наших команди, односно штабова.

У непосредно послеријатном периоду ми смо — дијелом због објективних разлога, а и због руских утјецаја — у систему руковођења имали јако наглашен принцип централизације. У организациском (и кадровском) погледу то се испољавало у недовољној уздигнутости командних елемената (нарочито нижих) и у бирократској „развијености“ штапских органа у вишим установама (због децентрализације по хоризонтали).

Међутим, с таквим је системом одлучно раскинуто онда, када је у оквиру опће борбе за социјалистичку демократизацију и дебирукратизацију живота у нашој земљи и у нашој Армији усвојен систем руковођења заснован искључиво на начелу децентрализације по вертикали, тј. на принципу преношења права власти и све одговорности искључиво на команданта (тада и комесара<sup>13)</sup>). Тиме се дефинитивно рашчистило са утицајима руске концепције руковођења и бесумње досада огромно учинило на преовладавању старих схватања и усвајању нових начела руковођења.

Међутим, чини ми се, да у погледу организационе структуре руковођења, тј. у односу на формациску изградњу наших команди (штабова) тај процес није ишао укорак са преовладавањем старог и увођењем новог система руковођења. Ради се, наиме, о томе да смо, отклањајући стари и уводећи радикално нови систем руковођења, у организациону структуру уносили истовремено само коректуре, које нису могле да је одједном темељитије мијењају. То је, додуше, у прелазном периоду (као прелазна мјера) било правилно и (можда) једино могуће, али ће бити потребно да се тај проблем и даље рјешава. По мом мишљењу, ми смо, на тај начин, у формациској изградњи остали мање-више на организациској структури, која се још увијек претежно базира на већ преовладаном систему руковођења и као таква не одговара у потпуности новоусвојеном. Или, другим ријечима, добили смо штапски систем који је још увијек бременит руском концепцијом штаба, унаточ тога што смо извршили знатне измјене тражећи своја рјешења. На тај начин, он носи у себи — с обзиром на нови систем руковођења — црте недовољне јединствености и непот-

<sup>12)</sup> Наредба Врховног Команданта Оружаних снага ФНРЈ од 1 јуна 1953 године.

<sup>13)</sup> Писмо Опунмоћства ЦК СКЈ за ЈНА од марта 1950 г. и све оне мјере које су у том смислу предузимане послерије тога, а које су свој завршни облик добиле у вези са реорганизацијом врховне војне управе у оквиру уставне реорганизације или ће га добити новим законским и другим правилским прописима.



пуне досљедности. А то логиком ствари доводи (или барем допушта) помутње у схватањима и недоумице у пракси.

Узмимо само неколико примјера. Према садашњој нашој организациској структури сви органи једне команде не сматрају се штапским органима, као што смо то видјели да преовлађује у страним (британском, америчком и др.) штабним системима. На тај начин, подјела на штаб који обухвата углавном оне послове које иначе има координациони или генерални штаб, позадину и „органа команде“ (органи родова војске, персонални, политичко-просвјетни, правни органи) доводи у пракси до схватања да су ови као „органи команде“ нешто друго, чак и више, од штапских органа, да су у већој мери „командни инструменат“ од „штапских органа“. А још нису сасвим нестала схватања да су ти органи као такви сами по себи командни органи. То се, можда, највидније испољава на примјеру родова војске: иако су већ одавно „команде“ преименоване у „одјељења“ или „управе“, а „команданти“ у „начелнике“ родова, и то не из неких „формалних“ разлога, ипак се у пракси задржао назив „командант рода“, а понекад се и понедјје није суштински промјенио ни стил рада садашњих управа (одјељења) у односу на пријашње команде. Због тога би третирање свих органа као штапских (што не искључује — као што смо видјели — и ону другу улогу начелника родова у односу на непосредно потчињене родовске јединице), односно цијеле садашње „команде“ као јединственог штаба, само позитивно утицало у сваком погледу. Тиме би се, нарочито: прво, у још већој мјери учвршћивао усвојени систем руковођења да право власти, командовања и сву одговорност сноси само командант (а не и „органи команде“ „по својој линији“), и, друго, опћи штаб (који се у Државном секретаријату одбране и зове генералштаб) могао би у таквој поставци доћи више до изражаја и пуније афирмације као стварни координациони или генерални штаб, што је од немале важности.

У погледу унутрашње организациске структуре таквог штаба није потребно, а било би неправилно и ненаучно, ако бисмо тежили за једноставним преношењем неког од страних штабних система. Напротив, њих треба добро познавати и знати користити њихова искуства, али на основу наших услова тражити своја сопствена организациска рјешења. У том погледу једно од најактуелнијих питања, особито послједе укидања функције политкомесара, претставља проблем непосредног личног руковођења команданта. Према садашњој организациској структури, један командант области има само у својој команди преко десет веза са којима треба непосредно лично да руководи. Кад се томе додају везе потчињених старјешина (команданти корпуса, начелници војних округа и др.), добија се број од 15 — 20 веза!! Овај се проблем у осталим командама не поставља у том обиму, али, такођер, постоји. Њега треба рјешавати у правцу довођења у склад организациске структуре са усвојеним системом руковођења. Као и увијек, за то постоји више начина. Изгледа да би за наше услове била прихватљива рјешења: (1) да се садашњи штаб назове

„опћим штабом“, (2) да се начелници родова сматрају „специјалним штабом“ и потчине начелнику штаба, (3) да се позадина сматра као „позадински штаб“ или још боље „штаб служби“, (4) да се послови попуне људством (борачким и старјешинским кадром) обједине у једном органу, као што је то у огромној већини страних армија, а наше нас искуство тјера на то, и (5) да тај орган заједно са осталим органима који нису напред обухваћени (за политичко-просвјетно васпитање, суд, тужиоштво, КОС) образује „администартивни (или управни) штаб“ под руководством једног помоћника команданта. Осим у терминологији (што уосталом није толико битно да ли би се овако или некако друкчије назвало), ово не би претстављало неке посве-машње суштинске промјене. Ради се уствари о везивању родова за начелника штаба, што је већ на степену генералштаба и остварено, и о груписању оних органа којима се досада претежно бавио политикомесар под једног помоћника команданта. На тај начин, број веза и сектора са којима би командант непосредно руководио у својој команди свео би се на 3 — 4, а кад се томе додају још и потчињене старјешине, онда на око десетак. Тиме би организациска структура наших команди претстављала досљедан штабни систем, који би одговарао систему руковођења, а ако би је упоређивали са неким страним, онда би се највише приближавала, али не и изједначавала, британском штабном систему.

Међутим, треба нагласити да је цио проблем сувише сложен и деликатан да би се могао исцрпсти у оквиру једног чланка или расправе. Он заслужује најшире разматрање и дискусију, свестрану теориску обраду и дубоко проучавање практичних искустава. Ово тим више што се код доношења рјешења мора бити крајње обазрив, јер се ради о питањима која могу имати пресудан значај за дуљи период. Не треба заборавити да се улога организациске структуре руковођења, изражене у оваквом или онаквом штабном систему, не своди просто на механизам управљања и командовања. Кроз штабни систем треба да се изграђује јединство погледа и акције, ефикасан и једнообразан стил рада, а кроз све то и сам карактер, физиономија и лик нашег командног и штабног официра. Због тога је нужно и веома корисно да начела усвојеног система руковођења и организациске структуре, односно штабног система, буду оцртана и у законским и правилским одредбама. При свему томе, међутим, треба имати у виду да се у разматрању оваквих питања обично наилази у пракси на двије тенденције. Једна се испољава у отпору свакој промјени, а друга у тежњи да се сви проблеми рјешавају вјечитим реорганизацијама. Прва се тумачи углавном тиме да свака организација, која је djelовала извјесно вријеме, силом инерције настоји да се држи утабаног пута, одупирући се грчевито чак и дозрјелим промјенама које значе очевидан развитак. У пракси ову тенденцију заступају људи који су задовољни оним и онаквим како јесте, који немају ни снаге ни воље да виде нову проблематику коју доносе измијењени услови, и који су на крају незаинтересовани или немају смјелости да би се

бринули за будућност. Због свега тога, они се противе свакој промјени која их баца из старе колотечине и доводи у нову нелагодну ситуацију, која за њих не значи напредак, јер нису сигурни како ће се у њој лично снаћи. Поборници друге тенденције су они који, предлажући своје „нове“ реорганизације или преформирања, желе ставити до знања да организациске поставке и дјелатност њихових претходника нису ваљале; или они немирни и површни духови који, не могавши се скрасити на стварној проблематици, увијек желе неке промјене ради „новог“, или, пак они, који у недостатку моћи да својим руководилачким способностима и умјећем ријеше проблеме, сталним предлагањем промјена у организацији и формацији настоје пребацивати одговорност са личног терена на „објективне услове“, тј. на организацију.

Само се по себи разумије да су обје тенденције једнако погрешне и штетне. А стара је и дубока истина да се одлике доброг руководства управо огледају у моћи оцјене и предвиђања да ли је нешто већ одиграло своју улогу и шта ново и када треба увести у организацију да не би постала кочницом, већ да би се њоме обезбиједио стални развитак и кретање напријед.

*(Наставак у идућем броју)*

## ИСКУСТВА ИЗ НОР доноси и шеста књига Библиотеке „Из ратне прошлости наших народа“

### ПОДГОРИЧКИ СРЕЗ У ТРИНАЕСТОЈУЛСКОМ УСТАНКУ

од генерал-мајора Воја Тодоровића

Певезујући политичку и војну делатност, аутор нам даје одговор на низ питања из почетног периода наше Револуције која су од изузетног значаја за упознавање припрема и организације устанка и тактике устаничких јединица у првим данима борбе.

У књизи је обрађено: рад партиске организације непосредно пред рат; припреме и организовање устанка; прве јединице (припремни одреди) и њихова обука; прве акције; формирање устаничких чета и батаљона и њихове борбе; герилски одреди и њихова дејства; формирање партизанских чета, батаљона и одреда и њихове борбе против Италијана и четника на појединим подручјима до прерастања у више јединице.

**КЊИГА УСКОРО ИЗЛАЗИ ИЗ ШТАМПЕ**