



**AKADEMIA
OBRONY NARODOWEJ**

Ppłk dr inż. Janusz KRĘCIKIJ

**WSPÓŁCZESNY PROCES DOWODZENIA
W WOJSKACH LĄDOWYCH**

Rozprawa habilitacyjna



55890

WARSZAWA

2003

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



ppłk dr inż. Janusz KRĘCIKIJ

**WSPÓŁCZESNY PROCES DOWODZENIA
W WOJSKACH LĄDOWYCH**

Rozprawa habilitacyjna

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Rozdział 1. Proces kierowania w aspekcie teorii organizacji i zarządzania	19
1.1. Kierowanie (zarządzanie) a dowodzenie	19
1.2. Cykliczne funkcje kierowania	24
1.2.1. Planowanie	26
1.2.2. Organizowanie	27
1.2.3. Kontrola	28
1.3. Istota cyklu działania zorganizowanego	30
1.4. Przebieg procesu podejmowania decyzji	33
1.4.1. Formułowanie problemu	40
1.4.2. Warianty rozwiązania problemu – identyfikacja, opracowanie i selekcja	45
1.4.3. Prognozowanie skutków realizacji wariantów	48
1.4.4. Ocena wariantów i podjęcie decyzji	51
Rozdział 2. Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w zakresie przebiegu procesu dowodzenia	55
2.1. Ujednolicony proces planowania działań połączonych NATO	55
2.1.1. Faza I (wstępna)	60
2.1.2. Faza II (początkowa)	61
2.1.3. Faza III (opracowanie zamiaru działania)	67
2.1.4. Faza IV (opracowanie planu działania)	72
2.1.5. Faza V (weryfikacja planu)	74
2.2. Przebieg procesu dowodzenia zgodnie z <i>ATP-3.2. Działania wojsk lądowych</i>	77
2.2.1. Analiza zadania	82
2.2.2. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania	84
2.2.3. Rozważenie wariantów działania	85
2.2.4. Decyzja dowódcy	85
2.3. Ustalenia w zakresie procesu dowodzenia w wojskach lądowych zawarte w publikacji <i>AJP-3.2.1 Dowodzenie w wojskach lądowych</i>	89
2.3.1. Koncepcja (style) sprawowania dowodzenia	91
2.3.2. Cykl dowodzenia w ujęciu sojuszniczym	96
2.3.3. <i>Rehearsal</i> jako część procesu dowodzenia	98

Rozdział 3.	Narodowe i sojusznicze aspekty procesu dowodzenia w wojskach lądowych wybranych armii państw NATO	105
3.1.	Proces dowodzenia w dokumentach normatywnych wojsk lądowych sił zbrojnych Niemiec	105
3.1.1.	Ciągła aktualizacja danych o sytuacji	107
3.1.2.	Planowanie	107
3.1.3.	Przygotowanie i wydanie rozkazów (postawienie zadań)	113
3.1.4.	Kontrola	113
3.2.	Proces dowodzenia w dokumentach normatywnych wojsk lądowych sił zbrojnych USA	117
3.2.1.	Otrzymanie zadania	118
3.2.2.	Analiza zadania	120
3.2.3.	Identyfikacja wariantów działania	127
3.2.4.	Rozważenie wariantów działania	128
3.2.5.	Porównanie wariantów działania	132
3.2.6.	Podjęcie decyzji	133
3.2.7.	Przygotowanie i wydanie rozkazu	134
3.2.8.	Trening przyszłych działań	136
3.2.9.	Realizacja zadania	137
3.3.	Proces dowodzenia w dokumentach normatywnych wojsk lądowych sił zbrojnych Wielkiej Brytanii	139
3.3.1.	Ogólny przebieg procesu dowodzenia	139
3.3.2.	Przedsięwzięcia realizowane w ramach oceny sytuacji	141
3.4.	Inne rozwiązania w zakresie przebiegu procesu dowodzenia w wojskach lądowych sił zbrojnych państw NATO	151
3.4.1.	Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie procesu dowodzenia w duńskich wojskach lądowych	151
3.4.2.	Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie procesu dowodzenia w holenderskich wojskach lądowych	156
Rozdział 4.	Ocena dotychczasowych rozwiązań w zakresie procesu dowodzenia w wojskach lądowych sił zbrojnych RP	164
4.1.	Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych	164
4.1.1.	Planowanie walki	166
4.1.2.	Organizowanie walki	168
4.1.3.	Sprawowanie dowodzenia w czasie walki	169
4.2.	Regulamin pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej	171

4.2.1.	Planowanie działań	172
4.2.2.	Organizowanie działań	176
4.2.3.	Sprawowanie dowodzenia w czasie działań	177
4.3.	Regulamin działań wojsk lądowych	178
4.4.	Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego (<i>OPP Operational planning process</i>)	184
4.4.1.	Etap pierwszy – wprowadzenie operacyjne	184
4.4.2.	Etap drugi – orientowanie operacyjne	186
4.4.3.	Etap trzeci - wypracowanie decyzji	188
4.4.4.	Etap czwarty - opracowanie planu operacji	194
4.4.5.	Etap piąty – kontrola i aktualizacja planu	196
4.5.	Rozwiązania pozadoktrynalne	199
4.5.1.	Ustalanie położenia	200
4.5.2.	Planowanie	202
4.5.2.1.	Ocena sytuacji	203
4.5.2.2.	Decyzja i zamiar dowódcy	212
4.5.2.3.	Opracowanie planu działania	212
4.5.2.4.	Opracowanie rozkazu operacyjnego (bojowego)	214
4.5.3.	Stawianie zadań	215
4.5.4.	Kontrola	215
Rozdział 5.	Koncepcja procesu dowodzenia	222
5.1.	Proponowany przebieg procesu dowodzenia	222
5.1.1.	Planowanie	226
5.1.1.1.	Ocena sytuacji	228
5.1.1.1.1.	Analiza zadania	230
5.1.1.1.2.	Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie wariantów działania wojsk własnych	232
5.1.1.1.3.	Rozważenie wariantów działania	237
5.1.1.1.4.	Porównanie wariantów działania	239
5.1.1.1.5.	Ocena wariantów działania	239
5.1.1.2.	Podjęcie decyzji przez dowódcę	241
5.1.1.3.	Zakończenie sporządzania planu działania	244
5.1.1.4.	Zakończenie sporządzania rozkazu bojowego	244
5.1.2.	Stawianie zadań	248
5.1.3.	Kontrola	249

5.1.3.1.	Istota kontroli jako fazy procesu dowodzenia	249
5.1.3.2.	Trening realizacji zadania	251
5.1.4.	Rekonesans w procesie dowodzenia	254
5.1.5.	Informacyjne przygotowanie pola walki	257
5.2.	Powiązania procesu dowodzenia z ustaleniami teorii organizacji i zarządzania	261
5.2.1.	Powstanie sytuacji problemowej a otrzymanie zadania	262
5.2.2.	Formułowanie problemu decyzyjnego i analiza zadania	263
5.2.3.	Wykrycie, opracowanie i selekcja wariantów a ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i określenie wariantów działania wojsk własnych	264
5.2.4.	Budowa modeli i przewidywanie skutków a rozważanie wariantów działania wojsk własnych	264
5.2.5.	Porównanie skutków i uszeregowanie wariantów a porównanie wariantów działania wojsk własnych	265
5.2.6.	Decyzja w procesie decyzyjnym i wojskowym procesie dowodzenia	265
5.2.7.	Przekazywanie decyzji a stawianie zadań	266
5.2.8.	Realizacja podjętej decyzji a kontrola w procesie dowodzenia	266
5.3.	Zgodność proponowanej koncepcji procesu dowodzenia z ustaleniami sojusznicznymi	267
5.3.1.	Aspekt terminologiczny	267
5.3.1.1.	Zasadnicze terminy użyte w opisie procesu dowodzenia oraz ich angielskojęzyczne odpowiedniki	267
5.3.1.2.	Uzasadnienie zastosowania niektórych terminów	267
5.3.2.	Aspekt merytoryczny	274
	Zakończenie	280
	Bibliografia	289
	Spis rysunków	294
	Spis tabel	298
	Załączniki	300
	Zestawienie skrótów angielskojęzycznych terminów wojskowych użytych w pracy	360

WSTĘP

Ostatnia dekada XX wieku była okresem wielkich i istotnych zmian w Rzeczypospolitej, a tym samym w siłach zbrojnych naszego kraju. Szczególnym wyzwaniem okazało się przystąpienie Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego. Fakt ten w znacznym stopniu wpłynął na przyspieszenie przemian w całych siłach zbrojnych. Objęły one szerokie spektrum problemów, od zagadnień o charakterze doktrynalnym po modyfikacje posiadanego i wdrażanie nowego sprzętu wojskowego. Z przyczyn oczywistych zmiany dotyczyły także wielu dokumentów normatywnych, takich jak różnego rodzaju regulaminy i instrukcje, zmierzając w kierunku dostosowania zawartych tam zapisów do ustaleń i wymagań przyjętych w Sojuszu Północnoatlantyckim.

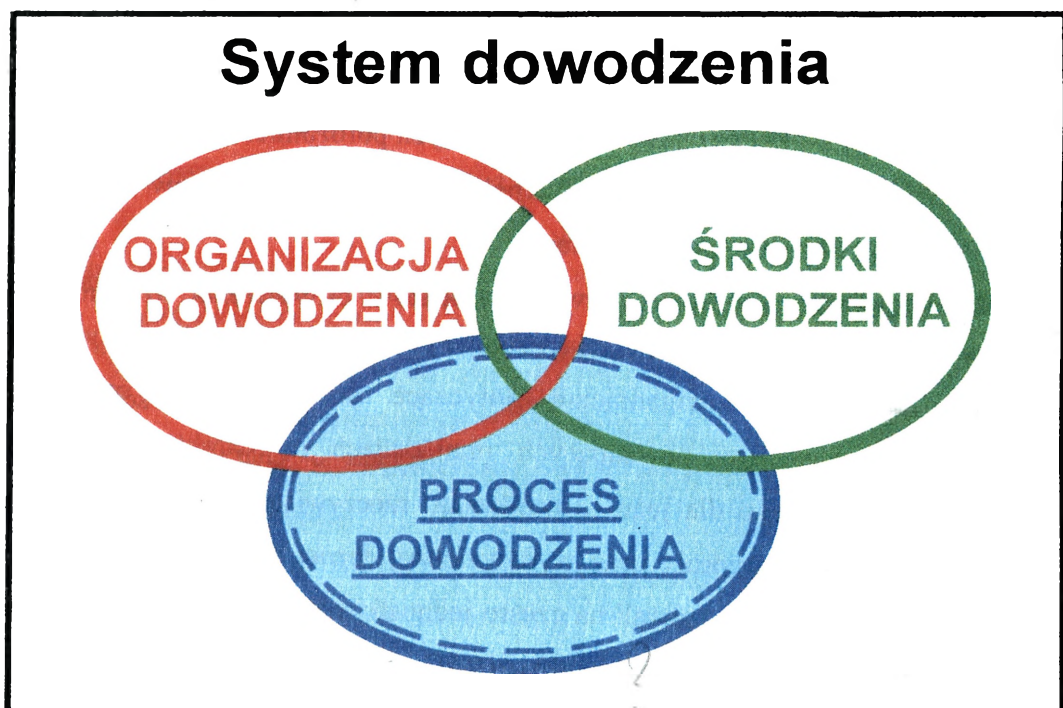
Konsekwencją takich działań było między innymi wdrożenie do użytku szeregu polskich norm obronnych (PNO) opartych na właściwych porozumieniach standaryzacyjnych NATO (STANAG-ach) oraz wprowadzenie zupełnie nowych dokumentów normatywnych, biorących pod uwagę zmienione uwarunkowania.

Przyjęte dokumenty uwzględniają wiele aspektów prowadzenia działań w nowej rzeczywistości. Posiadana wiedza i badania wstępne pozwoliły jednak piszącemu te słowa na sformułowanie wniosku, iż zagadnienia dotyczące dowodzenia, a ściślej **procesu dowodzenia**, nie znalazły w powstających publikacjach o charakterze normatywnym odzwierciedlenia właściwego dla jego (dowodzenia) rzeczywistego znaczenia. Równoległe pojawiały się i pojawiają artykuły oraz wydawnictwa, różnej wartości, dotyczące procesu dowodzenia, których autorzy bazowali na często jednostkowych doświadczeniach zdobytych podczas pobytu w konkretnych państwach NATO. Fakt ten, przy jednoczesnym braku obowiązującego „regulaminu dowodzenia”, wprowadził swego rodzaju zamieszanie, tym większe, iż prawie każde z proponowanych w owych publikacjach rozwiązań deklarowane było jako „standard NATO” w obszarze procesu dowodzenia.

Tymczasem, pomijając nawet na tym etapie rozważań potrzeby wojsk, choćby tylko dla stworzenia warunków realizacji procesu dydaktycznego w Akademii Obrony Narodowej niezbędne było posiadanie materiałów dydaktycznych pozwalających na kształcenie studentów w zakresie procesu dowodzenia, zgodnie z najnowszymi trendami w tym zakresie. Stąd też również w AON opracowane zostały materiały dotyczące problematyki leżącej w kręgu zainteresowania autora. Podkreślenia wymaga wszakże fakt, iż rozwiązania akademickie i pojawiające się propozycje innych ośrodków dydaktycznych i decyzyjnych nie

pokrywały się w wielu płaszczyznach, powiększając potencjalny obszar nieporozumień i niezgodności zarówno metodycznych, jak i merytorycznych.

Warto wreszcie zaakcentować, iż proces dowodzenia stanowi nierozdzielny element (podsystem) systemu dowodzenia (rys. 1). Uświadomienie sobie tego faktu prowadzi do wniosku, iż właściwe rozwiązania w zakresie procesu dowodzenia rzutują bezpośrednio na funkcjonowanie systemu dowodzenia w stopniu co najmniej porównywalnym do pozostałych jego podsystemów, to znaczy organizacji i środków dowodzenia. W konsekwencji oznacza to oddziaływanie na całokształt problematyki związanej z przygotowaniem i prowadzeniem działań. Powyższy wniosek stanowił istotną przyczynę zwrócenia się autora ku problemowi będącemu przedmiotem rozprawy.



Rys. 1. Proces dowodzenia jako podsystem systemu dowodzenia
Źródło: J. Michniak i inni, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa, AON 2000

Wspomniane powyżej fakty spowodowały ujawnienie sytuacji problemowej, zapoczątkowując tym samym pierwszy etap badań naukowych.

Bazując na dotychczasowej wiedzy oraz wynikach badań wstępnych, autor zdefiniował cel główny pracy jako *opracowanie koncepcji procesu dowodzenia na potrzeby wojsk lądowych który, spełniając wymagania sojusznicze w tym zakresie, byłby zbudowany na naukowych podstawach z zakresu teorii organizacji i zarządzania oraz wykorzystywał*

istniejące już, sprawdzone polskie rozwiązania i terminologię wojskową, a tym samym stanowił podstawy teorii dowodzenia na szczeblach taktycznych.

Tak sformułowany cel główny determinował określenie szeregu celów cząstkowych, mających umożliwić jego osiągnięcie. Cele takie sprecyzowane zostały następująco:

1. Zidentyfikować ustalenia teorii organizacji i zarządzania, które powinny zostać uwzględnione w docelowym procesie dowodzenia.
2. Zidentyfikować ustalenia Sojuszu Północnoatlantyckiego dotyczące przebiegu procesu dowodzenia w wojskach lądowych.
3. Określić czy i w jakim stopniu zidentyfikowane ustalenia znajdują rzeczywiste zastosowanie w siłach zbrojonych państw członkowskich NATO.
4. Ustalić czy i w jakim zakresie zidentyfikowane powyżej wymagania były uwzględniane w dotychczasowych polskich rozwiązaniach w obszarze procesu dowodzenia.
5. Określić kolejność i treść przedsięwzięć realizowanych w trakcie procesu dowodzenia wojsk lądowych, spełniających ustalone wcześniej wymagania.

Za proces dowodzenia autor przyjął ... całokształt działań realizowanych przez organa dowodzenia w celu podjęcia decyzji, opracowania i postawienia zadań podwładnym i nadzorowania ich wykonania ...¹.

Na potrzeby badań autor ograniczył obszar wyrażony powyższą definicją do przedsięwzięć realizowanych przez dowódcę i sztab od otrzymania zadania, po zakończenie jego realizacji, czyli zakres przedsięwzięć określany w literaturze także jako cykl decyzyjny procesu dowodzenia².

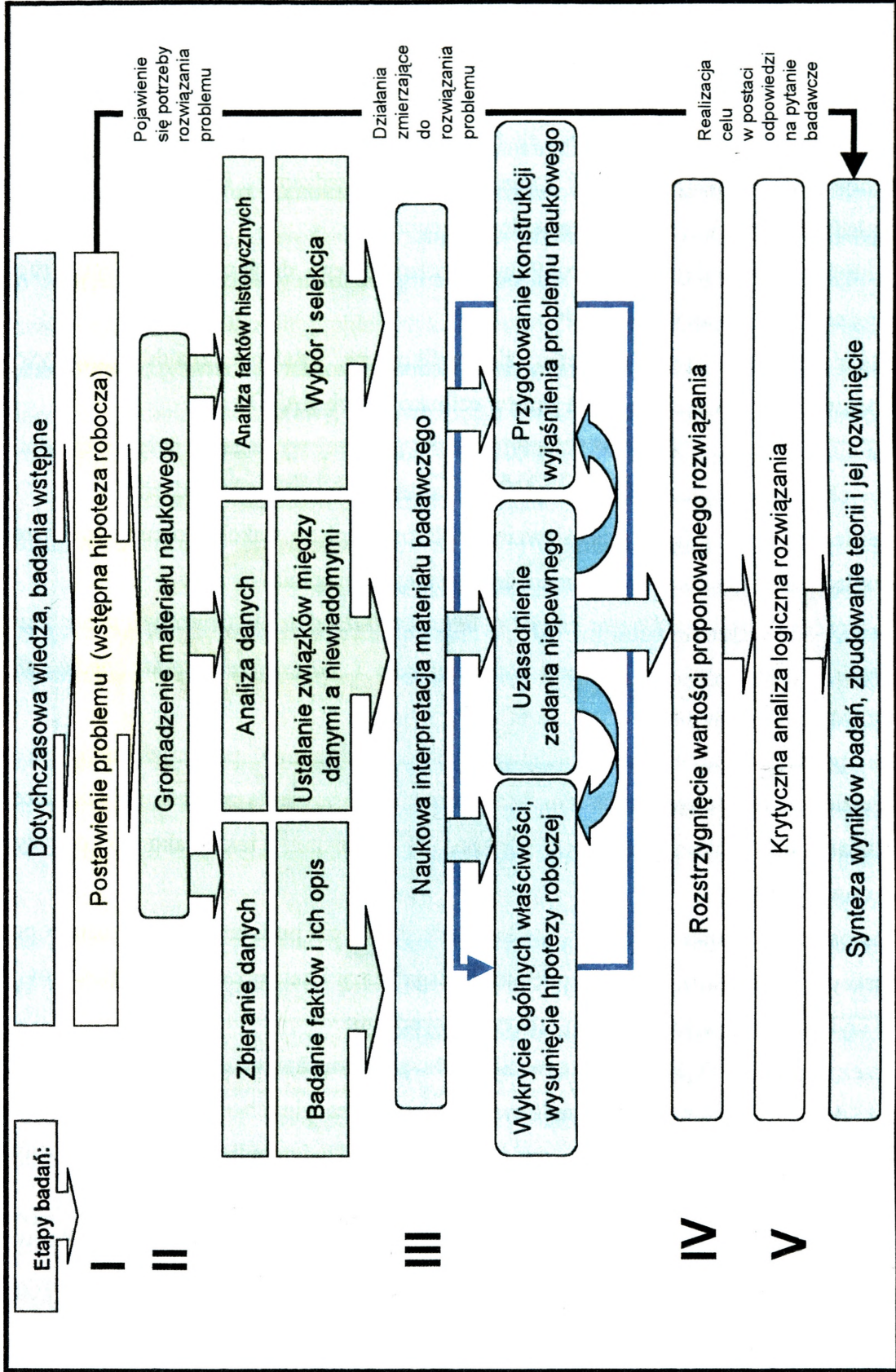
Zastosowane w opisie celu pracy określenie **naukowe podstawy** użyte zostało przez autora pracy jako synonim tych osiągnięć teorii organizacji i zarządzania, które powinny być twórczo wykorzystane w wojskowym procesie dowodzenia.

Przez **wymagania sojusznicze w zakresie procesu dowodzenia** autor rozumie te ustalenia dokonane w ramach przedsięwzięć standaryzacyjnych NATO, które dotyczą przebiegu procesu dowodzenia i znajdują swoje odzwierciedlenie w odpowiednich dokumentach sojuszniczych.

Już w trakcie badań wstępnych (zgodnie z przyjętą procedurą badawczą zobrazowaną na rys. 2) autor pracy stanął przed problemem dotyczącym poziomu działań wojsk lądowych,

¹ *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa, DWLąd. 1999, s. 50.

² J. Michniak i inni, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa, AON 2000, s. 27.



Rys. 2. Przyjęta na potrzeby pracy struktura procedury badawczej
 Opracowano na podstawie S. Kaminski, *Nauka i metoda*

na którym stanowiący przedmiot rozważań proces dowodzenia znaleźć mógłby swoje zastosowanie. Analiza trendów panujących w Sojuszu Północnoatlantyckim oraz poświęcającej coraz więcej uwagi swoim militarnym możliwościom Unii Europejskiej pozwoliła na konstatację, iż wielonarodowość jednostek organizacyjnych wojsk lądowych na poziomie korpusu jest faktem. Prawdopodobnie więc najwyższym narodowym szczeblem prowadzenia działań w ramach NATO w najbliższej perspektywie pozostanie dywizja lub brygada traktowana jako związek taktyczny. Oczywiście istnieją wyjątki, jak chociażby wielonarodowe dywizje w strukturze Sojuszniczego Korpusu Szybkiego Reagowania (*Allied Command Europe Rapid Reaction Corps – ARRC*) czy chociażby dwunarodowe bataliony (np. POLUKRBAT czy LITPOLBAT), choć te ostatnie stanowią raczej wyraz politycznej woli współpracy międzynarodowej niż rezultat *stricto* wojskowych potrzeb. W takiej sytuacji słuszne wydaje się założenie, iż poziomem działań wojennych, na którym operować będą jednostki jednolite narodowościowo, będzie poziom taktyczny, choć oczywiście nie można wykluczać wyjątków od tej reguły.

W obecnych uwarunkowaniach poziom działań (taktyczny, operacyjny, strategiczny) nie jest ściśle wyznaczany szczeblem organizacyjnym sił biorących udział w takich działaniach, lecz celem, jaki ma być w ich wyniku osiągnięty. I tak:

- działania prowadzone na poziomie taktycznym prowadzić mają do stworzenia warunków do powodzenia działań na poziomie operacyjnym,
- działania na poziomie operacyjnym prowadzą do osiągnięcia celów strategicznych,
- działania strategiczne prowadzić mają do osiągnięcia strategicznych i politycznych celów określonych przez państwo lub sojusz³.

W takiej sytuacji autor pracy przyjął, iż stanowiący cel pracy proces dowodzenia powinien znaleźć zastosowanie w wojskach wykonujących zadania na poziomie taktycznym. Jeżeli działania taktyczne, przyjmując interpretację ATP-3.2. *Działania wojsk lądowych*, to walki i boje (*battles and engagements*), to w praktyce, pomimo wspomnianych wcześniej zastrzeżeń, na tym poziomie będą operowały jednostki organizacyjne do narodowej dywizji, a w niektórych sytuacjach do korpusu włącznie. W tym ostatnim wypadku założenie pozostanie aktualne, o ile w wojskach lądowych sił zbrojnych RP zachowany zostanie **narodowy**, korpuśny szczebel dowodzenia. Istotnym wyznacznikiem zasięgu wykorzystania wyników badań jest w takiej sytuacji również fakt, iż działania na poziomie operacyjnym (czyli prowadzące do osiągania celów strategicznych) mieć będą w skali Sojuszu niejako

³ ATP-3.2 *Land Operations*, Brussels, MAS 2001, s. 27, 28.

z założenia charakter wielonarodowy oraz połączony. Podkreślić należy, iż dla takich sytuacji ustalenia sojusznicze przewidują procedury dowodzenia już opracowane (proces planowania działań NATO – *operational planning process - OPP*) i zawarte we właściwych publikacjach. Jak wspomniano, dopuszczalne są wyjątki od przyjętego założenia. Najbardziej oczywistym wydaje się uczestnictwo polskiego komponentu (np. batalionu) w misji pokojowej poza granicami kraju. Z narodowego punktu widzenia batalion taki osiąga cel polityczny, którym może być na przykład zaakcentowanie zaangażowania Polski w utrzymanie pokoju. Stosując wspomnianą klasyfikację ATP – 3.2, batalion taki realizuje więc działania na poziomie strategicznym. W tym wypadku jednak poziom działań nie będzie oczywiście stanowił przeszkody do stosowania „wewnątrz” batalionu narodowych rozwiązań w zakresie procesu dowodzenia stanowiącego przedmiot pracy.

W toku dalszej pracy, dążąc do osiągnięcia zakreślonych wcześniej celów, autor sformułował problem badawczy w postaci pytania:

Jakie przedsięwzięcia powinien zawierać proces dowodzenia w wojskach lądowych na szczeblach taktycznych, aby spełnić wymagania sojusznicze w tym zakresie, wykorzystując jednocześnie osiągnięcia teorii organizacji i zarządzania oraz polskie rozwiązania i doświadczenia?

Kolejny, drugi etap badań, będący w swej istocie etapem badań porównawczych, stanowił w głównej mierze ciąg analiz, porównań i analogii oraz dalsze, dogłębne studiowanie dostępnej literatury przedmiotu. W konsekwencji tych badań autor utwierdził się w przekonaniu o konieczności podziału głównego problemu naukowego na kilka mniejszych, ograniczonych w zakresie rozpatrywanych zagadnień. W ten sposób zostały zidentyfikowane i wyodrębnione następujące problemy szczegółowe:

1. W jakim zakresie można i należy wykorzystać dorobek teorii organizacji i zarządzania dotyczący kierowania jako procesu?
2. W jakim zakresie ustalenia Sojuszu Północnoatlantyckiego regulują problematykę procesu dowodzenia w wojskach lądowych?
3. Czy i w jakim stopniu takie ustalenia znajdują zastosowanie w istniejących rozwiązaniach narodowych?
4. Czy i w jakim zakresie dotychczasowe polskie rozwiązania w obszarze procesu dowodzenia spełniają zidentyfikowane wymagania?
5. Jakie przedsięwzięcia i w jakiej kolejności powinny występować w procesie dowodzenia, aby spełniał on określone poprzednio wymagania?

Rezultaty dalszych studiów literatury przedmiotu oraz wnioski z doświadczeń będących konsekwencją udziału w ćwiczeniach stanowiły podstawę sformułowania **hipotezy wstępnej**. Bazując na posiadanej wiedzy oraz wynikach poprzedniego etapu badań, autor założył, że:

Stosowany na szczeblach taktycznych wojsk lądowych sił zbrojnych RP proces dowodzenia powinien uwzględniać istotę, treść i kolejność czynności procesu decyzyjnego w rozumieniu teorii organizacji i zarządzania. Powinien również zawierać przedsięwzięcia zawarte w ustaleniach standaryzacyjnych NATO, dotyczące przebiegu procesu dowodzenia i określone w przyjętych dokumentach sojuszniczych oraz wykorzystywać polską terminologię i zawierać te uprzednio stosowane rozwiązania, które sprawdziły się w dotychczasowej praktyce dowodzenia, a nie kolidują z ustaleniami sojuszniczymi.

W stosunku do wyodrębnionych problemów cząstkowych autor przyjął następujące **szczegółowe hipotezy wstępne**:

Ad.1. *Dorobek teorii organizacji i zarządzania dotyczący kierowania jako procesu powinien znaleźć przeniesienie głównie w zakresie kolejności i istoty (treści) zasadniczych przedsięwzięć (czynności, faz, etapów) procesu decyzyjnego (cyklu działania zorganizowanego).*

Ad. 2. *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego dotyczą przede wszystkim ujednolicenia terminologii w zakresie procesu dowodzenia oraz zasadniczego porządku przedsięwzięć, które powinny być w ramach badanego procesu realizowane.*

Ad. 3. *Ustalenia sojusznicze znajdują zastosowanie w siłach zbrojnych państw NATO, co nie powoduje jednak, iż rozwiązania narodowe są takie same we wszystkich państwach członkowskich.*

Ad. 4. *Dotychczasowe rozwiązania w zakresie procesu dowodzenia nie spełniają w wystarczającym zakresie wymagań wynikających zarówno z podstaw ogólnonaukowych, jak i ustaleń sojuszniczych.*

Ad. 5. *Właściwie skonstruowany proces dowodzenia powinien zawierać przedsięwzięcia, które:*

- *odpowiadają czynnościom realizowanym w ramach cyklu zorganizowanego działania pod względem treści (istoty),*
- *odpowiadają czynnościom występującym w ramach cyklu zorganizowanego działania pod względem kolejności ich realizacji,*

- *uwzględniają standardy NATO w zakresie określonym we właściwych dokumentach sojuszniczych.*

Kolejny, trzeci etap badań zobligował autora do zastosowania szeregu metod badawczych prowadzących do rozwiązania określonych uprzednio problemów szczegółowych. Specyfika zidentyfikowanych problemów badawczych rzutowała bezpośrednio na fakt, iż wśród użytych metod znalazły się zarówno metody teoretyczne, jak i empiryczne.

Z metod teoretycznych we wszystkich etapach badań znalazły zastosowanie: analiza, synteza, wnioskowanie, porównanie, analogia oraz uogólnienie.

Analiza zastosowana została przede wszystkim w badaniach literatury dotyczącej problematyki procesu kierowania oraz dowodzenia, w celu identyfikacji obecnych ustaleń i możliwych kierunków zmian w rozpatrywanym obszarze.

Syntezie poddane zostały wnioski z badań teoretycznych i empirycznych, porównywane następnie z przyjętymi założeniami.

W wydobywaniu podobieństw i różnic w rozwiązaniach z zakresu procesu dowodzenia w różnych siłach zbrojnych państw członkowskich NATO szczególnie pomocne było wykorzystanie **porównania**.

Poszukiwanie podobieństw badanych procesów kierowania i dowodzenia ułatwione zostało przez zastosowanie metody **wnioskowania**. Specyfika materiału badawczego jednoznacznie wskazywała na konieczność stosowania takiego schematu wnioskowania, w którym prawdziwość przesłanek nie przesądzała o prawdziwości wniosku. Stąd też, uwzględniając takie kryterium, zastosowanie znalazło przede wszystkim **wnioskowanie zawodne**.

Z kolei, biorąc pod uwagę kryteria rodzaju zdań stanowiących przesłanki oraz zdań będących konkluzjami, wnioskowanie (zawodne) realizowane było głównie przez **analogię**.

Uogólnienie wykorzystane zostało w trakcie badań do ujawnienia cech i zjawisk powtarzalnych, a przez to do formułowania zasad uniwersalnych dotyczących procesu dowodzenia.

W zakresie metod empirycznych szczególne znaczenie miała **obserwacja** ćwiczeń dowódczo - sztabowych. Uwzględniając pozycję podmiotu obserwacji wobec przedmiotu obserwowanego zastosowanie znalazła zarówno obserwacja bierna, jak i uczestnicząca. Biorąc natomiast pod uwagę kryterium sposobu zaangażowania podmiotu obserwacji

w proces badawczy, wykorzystana została obserwacja bezpośrednia i pośrednia. Przedmiotem obserwacji były:

- ćwiczenie dowódczo – sztabowe *KOREX 2000*, przeprowadzone w Akademii Dowodzenia Bundeswehry w Hamburgu,
- ćwiczenie dowódczo - sztabowe *PECEFUL MIND* (2001) prowadzone w *NATO School (SHAPE)* w Oberammergau,
- ćwiczenia dowódczo - sztabowe wielonarodowych sił połączonych *ALLIED EFFORT*, prowadzone w ramach Kursów Taktyczno – Operacyjnych Integracji z NATO (edycji 2001 i 2002) przy pomocy oficerów brytyjskiego *Joint Service Command and Staff College*,
- ćwiczenie dowódczo - sztabowe CZERWIEC 2002, mające miejsce w Akademii Obrony Narodowej.

Wyniki obserwacji wymienionych ćwiczeń pozwoliły autorowi dokonać weryfikacji zasadności przyjętych założeń w zakresie kolejności i treści przedsięwzięć realizowanych w ramach procesu dowodzenia.

Ponadto, w celu uzyskania szerszego materiału badawczego, posłużono się metodą sondażu diagnostycznego (techniką ankiety) oraz metodą badania opinii ekspertów. Badaniami objęto zarówno oficerów sił zbrojnych RP, jak i innych państw NATO.

Rozwiązywanie problemów szczegółowych powodowało uzyskiwanie kolejnych faktów naukowych. Te zaś z kolei dawały możliwość zweryfikowania hipotezy wstępnej i przedstawienia potencjalnego rozwiązania głównego problemu w postaci **hipotezy roboczej**:

Proces dowodzenia, zgodnie z ogólną teorią kierowania, traktowany być może jako specyficzna, znajdująca zastosowanie w warunkach organizacji wojskowej, odmiana cyklu zorganizowanego działania. Oznacza to, iż wojskowy proces dowodzenia nie może stanowić zjawiska oderwanego od podstaw naukowych. Bazować musi na istniejących doświadczeniach teorii organizacji i zarządzania dotyczących procesów decyzyjnych, z uwzględnieniem specyfiki sił zbrojnych jako organizacji oraz walki jako zjawiska.

Istniejące rozwiązania narodowe w zakresie procesu dowodzenia, pomimo różnic wynikających z ich formalnego podziału, wykazują liczne podobieństwa, które wynikają zarówno ze wspólnych źródeł ogólnonaukowych, jak i sojuszniczych ustaleń standaryzacyjnych i obejmują zazwyczaj:

- otrzymanie / identyfikację zadania,

- analizę zadania,
- analizę / ocenę czynników, które w różny sposób wpływają na wykonanie zadania,
- identyfikację potencjalnych wariantów działania,
- ocenę zdefiniowanych wariantów działania,
- podjęcie decyzji (wybór jednego z wariantów),
- sporządzenie dokumentów planistycznych i dyrektywnych (rozkazów),
- wprowadzenie decyzji w życie (realizację i / lub kontrolę).

Przedstawiona w opracowaniu pisarskim koncepcja procesu dowodzenia stanowi w swej istocie logiczny ciąg twórczej pracy dowódców i zespołów sztabowych, mający swój początek po otrzymaniu (identyfikacji) zadania, kończący się zaś z chwilą jego wykonania.

W takim aspekcie proces dowodzenia obejmować powinien trzy fazy odpowiadające w zakresie rozpatrywanych problemów trzem zasadniczym, cyklicznym funkcjom kierowania, określone jako:

- planowanie,
- stawianie zadań,
- kontrola.

Faza planowania składać się powinna z czterech etapów, to znaczy z:

- oceny sytuacji,
- podjęcia decyzji,
- sporządzenia planu działania,
- sporządzenia rozkazu bojowego.

Szczególnie istotny z punktu widzenia pracy sztabowej etap oceny sytuacji obejmować powinien następując czynności:

- analizę zadania,
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych,
- rozważanie wariantów działania,
- porównanie wariantów działania.

Niezależnie od przyjętej systematyki i terminologii, na zaproponowaną koncepcję procesu dowodzenia składa się szereg czynności nie odbiegających od przedsięwzięć znanych w teorii organizacji i zarządzania jako proces decyzyjny. Oznacza to, iż poszczególnym przedsięwzięciom procesu dowodzenia odpowiadają:

- otrzymaniu lub określeniu zadania – powstanie sytuacji problemowej,

- *analizie zadania – formułowanie problemu,*
- *ocenie czynników wpływających na wykonanie zadania i identyfikacji wariantów działania - wykrycie, opracowanie i selekcja wariantów,*
- *rozważeniu wariantów działania – budowa modeli i przewidywanie skutków,*
- *porównaniu wariantów działania – porównanie skutków i uszeregowanie wariantów,*
- *podjęciu decyzji – wybór,*
- *stawianiu zadań – przekazywanie decyzji,*
- *kontroli – kontrola wdrożenia decyzji w życie.*

Zaproponowana w pracy koncepcja procesu dowodzenia wojsk lądowych na szczeblach taktycznych, zachowując polską terminologię i pozytywne, sprawdzone rozwiązania, wykorzystuje jednocześnie ustalenia sojusznicze, znajdujące swoją interpretację we właściwych dokumentach normatywnych NATO, oraz doświadczenia poszczególnych państw członkowskich w badanym obszarze.

Kolejny, czwarty etap badań polegał na weryfikacji hipotezy w celu jej ostatecznego uzasadnienia i sprawdzenia. Istotną rolę odegrały w tym zakresie opinie zebrane techniką wywiadu bezpośredniego, wyrażone przez wykładowców brytyjskiego *Joint Service Command and Staff College*, niemieckiej *Führungsakademie der Bundeswehr* oraz innych oficerów wielu państw NATO, dysponujących doświadczeniem w zakresie przygotowania i prowadzenia działań zarówno w układzie narodowym, jak i sojuszniczym.

Piąty, ostatni etap prac obejmował podsumowanie wyników badań, ich uogólnienie i syntezę. Autor przyjął określoną, wiarygodną interpretację rozwiązania problemu badawczego, którą przedstawił w pisarskim opracowaniu wyników badań.

Struktura niniejszej pracy obejmuje wstęp, pięć rozdziałów oraz zakończenie.

We **wstępie** zaprezentowano metodologiczne aspekty badań oraz konstrukcję opracowania pisarskiego pracy. Uzasadniono w nim także wybór tematu i przedstawiono przyjętą procedurę badawczą.

Rozdział pierwszy obejmuje wyniki badań dotyczących ustaleń teorii kierowania, które powinny znaleźć zastosowanie w wojskowym procesie dowodzenia.

Rozdział drugi zawiera wyniki badań dotyczących zakresu i treści uzgodnień standaryzacyjnych NATO w zakresie procesu dowodzenia.

Rozdział trzeci stanowi podsumowanie fragmentu procesu badawczego dotyczącego narodowych rozwiązań w zakresie procesu dowodzenia wojsk lądowych, stosowanego w wybranych armiach państw Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Rozdział czwarty zawiera zestawienie wyników analiz dotychczasowych polskich rozwiązań dotyczących procesu dowodzenia.

Rozdział piąty podsumowuje całość prac badawczych, zawierając koncepcję procesu dowodzenia wojsk lądowych na szczeblach taktycznych, i wychodząc tym samym naprzeciw wymaganiom zidentyfikowanym w trakcie badań naukowych.

Pracę uzupełniają załączniki poszerzające zakres informacji dotyczących istotnych, zdaniem autora, problemów. Ponadto, ze względu na uwarunkowane specyfiką badanego obszaru użycie w pracy licznych terminów i akronimów angielskojęzycznych, autor zdecydował o umieszczeniu na końcu pracy słownika wyjaśniającego najważniejsze wyrażenia i skróty.

Niniejsza praca stanowi podsumowanie kilkuletniej aktywności naukowo – badawczej autora, prowadzonej w obszarze dowodzenia wojsk lądowych, ze szczególnym uwzględnieniem procesu dowodzenia. Zawarte w pracy treści wnoszą do nauk wojskowych, konkretnie zaś do dowodzenia jako jednej ze specjalności sztuki wojennej, *novum* w postaci:

- identyfikacji i usystematyzowania ustaleń standaryzacyjnych NATO w obszarze procesu dowodzenia wojsk lądowych,
- analizy rozwiązań narodowych szeregu państw członkowskich NATO w zakresie procesu i procedur dowodzenia,
- identyfikacji i oceny dotychczasowych narodowych rozwiązań dotyczących badanego obszaru w aspekcie wykorzystania podstaw naukowych i ustaleń standaryzacyjnych,
- koncepcji procesu dowodzenia, który, spełniając ustalone wcześniej warunki i wymagania, może znaleźć zastosowanie w polskich wojskach lądowych.

Opracowana przez autora i zaprezentowana w rozdziale 5. koncepcja procesu dowodzenia może stanowić podstawę do dalszych prac, ukierunkowanych tym razem na wszechstronne, praktyczne sprawdzenie zaproponowanego rozwiązania w jednostkach organizacyjnych wojsk lądowych oraz w dalszej kolejności, być może, do opracowania *Regulaminu dowodzenia wojsk lądowych sił zbrojnych RP*.

PROCES KIEROWANIA W ASPEKCIE TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Jak wspomniano we wstępie, autor pracy założył, iż optymalny przebieg procesu dowodzenia powinien uwzględniać nie tylko ustalenia (standardy) Sojuszu Północnoatlantyckiego, lecz również, w stopniu co najmniej równorzędnym, podstawy naukowe. Te ostatnie mają oczywiście swoje źródło w dorobku teorii organizacji i zarządzania. Toteż celem badań, których wyniki przedstawione zostały w niniejszym rozdziale była identyfikacja ustaleń ogólnej teorii kierowania dotyczących procesu kierowania (zarządzania), a ściślej procesu podejmowania decyzji, które powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w procesie dowodzenia stosowanym w wojskach lądowych. W kolejnych podrozdziałach rozdziału 1. przedstawione zostały w sposób syntetyczny wyniki prac badawczych, które skoncentrowano wokół następujących, wyspecyfikowanych w trakcie badań wstępnych, problemów:

- relacji pomiędzy kierowaniem (zarządzaniem) i dowodzeniem,
- funkcji kierowania,
- cyklu zorganizowanego działania,
- procesu decyzyjnego.

1.1. Kierowanie (zarządzanie) a dowodzenie

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż w nauce o organizacji i zarządzaniu funkcjonują różne interpretacje samego pojęcia „zarządzanie”. Istnieje szereg definicji tego terminu, zaś on sam utożsamiany bywa często z terminem „kierowanie”. Zjawisko to jest zrozumiałe, gdyż w przekładach na język polski literatury anglosaskiej słowo *management* tłumaczone jest zamiennie jako „zarządzanie” bądź też „kierowanie”. Natomiast w polskiej literaturze te dwa pojęcia oznaczają odmienne zjawiska i nie są ze sobą utożsamiane, chociaż w praktyce stosuje się je zamiennie¹.

Celowe wydaje się podkreślenie, iż oba te terminy mają swoje źródło w pojęciu „sterowanie”. Oznacza ono ... *oddziaływanie jednego systemu na drugi (sterującego na*

¹ Z. Ścibiorek, *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, Warszawa, AON 1999, s. 22.

sterowany), *zmierające do uzyskania określonego zdarzenia ...*². Zadaniem sterowania jest więc stosowanie określonych mechanizmów w celu regulowania różnych procesów zachodzących w organizacji (w jakimś systemie) dla zapewnienia celowego jej działania i utrzymania wytyczonego kierunku rozwoju w warunkach zmieniającego się otoczenia. Innymi słowy, sterowanie doprowadzić ma do zmiany jednego wyróżnionego stanu układu w inny stan wyróżniony, bardziej odpowiadający sterującemu.

Dopuszczalne wydaje się zatem stwierdzenie, iż sterowanie jest wywieraniem pożądanego wpływu na określone zjawisko, czy też wywołaniem pożądaných zmian struktury układu, tj. sieci sprzężeń elementów, które ten układ tworzą.

Sterowanie jako pojęcie odnosi się zarówno do człowieka, zwierzęcia, maszyny, jak i systemu (organizacji). Jak wspomniano, stanowi ono oddziaływanie na określony obiekt (układ, system), mające na celu spowodowanie jego zachowania się w pożądanym sposób i wyeliminowanie czynników, które to zachowanie zakłócają.

Rozpatrując polską terminologię problemu, w odniesieniu do ludzi i organizacji stosuje się terminy: kierowanie i zarządzanie. Kierowanie dotyczy **w zasadzie** ludzi, zaś zarządzanie odnosi się do instytucji (organizacji). Stąd też określenia „kierowanie zespołami ludzkimi” i „zarządzanie przedsiębiorstwem (firmą, uczelnią)”. Z drugiej strony, wyniki badań literatury przedmiotu wskazują na częste zamienne używanie tych pojęć. Mówi się więc także o „zarządzaniu personelem” i „kierowaniu firmą”. Termin „kierowanie” oznacza tutaj także działanie na kogoś lub na coś, aby powodowało ono czyjeś (lub czegoś) zachowanie zgodne z wolą kierującego (celami organizacji). W organizacji kierowanie kojarzy się z bezpośrednim stosunkiem i kontaktem przełożonego z kierowanym przez niego zespołem lub jego członkami. W praktyce oznaczać ma odpowiednie oddziaływanie na ludzi poprzez kontaktowanie się z nimi, przekazywanie im informacji, motywowanie ich do pracy czy wreszcie kontrolowanie osiąganych wyników. Wszystkie te działania prowadzić mają do takiej sytuacji, w której kierowani zachowywać się będą zgodnie z wolą kierującego. Kierowanie ma zatem charakter więzi osobistej między przełożonym a podwładnym (podwładnymi), a nie tylko więzi organizacyjnej czy technologicznej.

Nie można jednak nie dostrzegać faktu, iż więź osobista kierownik – podwładny jako zjawisko nie istniałaby, gdyby nie korzystne warunki stworzone właśnie przez strukturę organizacyjną. Stąd rozpatrywanie kierowania jako procesu postrzegającego tylko podwładnego (bez pryzmatu organizacji) jest nieuzasadnione, samo bowiem istnienie relacji

² T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław, Ossolineum 1978, s. 231.

przełożony – podwładny możliwe jest właśnie dzięki funkcjonowaniu konkretnej, określonej struktury (organizacji).

Jak wskazują wyniki badań, termin „zarządzanie”³ odnosi się często do działalności gospodarczej. Oznacza on wówczas prowadzenie organizacji (lub jej części) do osiągnięcia wyznaczonego celu, dzięki odpowiedniemu zorganizowaniu i wykorzystaniu posiadanych zasobów, w sposób gwarantujący jej powodzenie i utrzymanie równowagi dynamicznej względem otoczenia. Zarządzanie wiąże się w takiej sytuacji z posiadaniem władzy oraz z umiejętnością określania celów i powodowania ich realizacji. Tak rozumiane zarządzanie obejmuje zatem (zawiera) także kierowanie, obejmuje bowiem wykorzystanie posiadanych środków, uwzględniając zmiany otoczenia i zachowania ludzi. Dotyczy więc zarówno zachowania się ludzi, jak i organizacji rozumianej jako system złożony z ludzi, technicznych środków działania, (technologii) i informacji.

W praktyce dopuszczalne wydaje się zatem utożsamianie zarządzania z kierowaniem postrzeganym jako sterowanie zachowaniami zespołów ludzkich. Oba te pojęcia dotyczą przecież regulacji zachowań ludzi; podstawą regulacji, jak wspomniano, jest sformalizowana hierarchicznie nadrzędność podmiotu kierowania – czyli władza wynikająca z formalnej hierarchii. Powyższe rozważania upoważniają do sformułowania wniosku, iż chociaż posługując się analizowanymi terminami trzeba, przyjmując ich polskie rozumienie, dążyć do stosowania określenia „kierowanie” w odniesieniu do zespołów ludzkich, zaś „zarządzanie” w stosunku do organizacji, to w codziennym użytkowaniu rozróżnianie tych pojęć, teoretycznie możliwe do uzasadnienia, jest mało istotne⁴.

Wyniki badań literatury przedmiotu wskazują, iż identyfikacja uniwersalnej definicji zarządzania nie jest zadaniem prostym. Spotyka się bowiem różne interpretacje tego terminu, na przykład:

- *... proces zarządzania to ciąg działań będących funkcjami planowania, pobudzania, organizowania i kontroli, które uporządkowane są w określonych układach przebiegów organizacyjnych (zwykle w układach informacyjno-decyzyjnych) i spełniane są przez jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze ...*⁵,

³ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Kraków, Profesjonalna Szkoła Biznesu 1997, s. 56 i dalsze.

⁴ Z. Ścibiorek, wyd. cyt., s. 24.

⁵ *Organizacja i zarządzanie*, A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red. nauk.), Warszawa, PWN 1986, s. 132.

- ... zarządzanie to proces planowania, nadawania mocy i oceniania starań (wysiłków) zespołów ludzkich pracujących dla wspólnego celu ...⁶,
- ... zarządzanie jest to zespół działań lub proces mający na celu koordynację i integrację użytkowania zasobów dla osiągnięcia celu organizacji (wydajności i satysfakcji) poprzez ludzi przy użyciu techniki w zorganizowanych strukturach ...⁷,
- ... zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie ...) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny ...⁸.

Z wybranych definicji wynika jednoznacznie, iż istotą zarządzania (kierowania) są procesy informacyjno - decyzyjne przebiegające przede wszystkim w **warstwie funkcjonalnej (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie)** oraz w warstwie zasobowo – kapitałowej, przez którą rozumieć należy zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, technologiczne i informacyjno-organizacyjne.

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej fakty, właściwe wydaje się podejście wielu teoretyków zarządzania twierdzących, że całość takiego procesu może być traktowana jako wieloetapowy proces podejmowania decyzji. Poszukując wobec tego obszarów kierowania (zarządzania), których ustalenia mogłyby znaleźć zastosowanie na gruncie procesu dowodzenia, konieczne było ostateczne określenie związków pomiędzy kierowaniem i dowodzeniem. Dążąc do identyfikacji takich relacji autor zwrócił uwagę na interesującą argumentację L. Krzyżanowskiego. Zdaniem tego autora analiza źródeł i stosunków władzy w organizacjach prowadzi do wyodrębnienia trzech głównych czynników tworzących podstawę do sprawowania władzy oraz trzech form (rodzajów) kierowania organizacjami gospodarczymi i niedochodowymi (tab. 1.1).

Podkreślenia wymaga fakt, iż L. Krzyżanowski klasyfikuje dowodzenie jako rodzaj kierowania organizacją, przyjmując kompetencje formalne kierującego (lub inaczej władzę formalną) jako kryterium dominujące (nie negując występowania pozostałych tytułów do kierowania). Jednocześnie tenże autor pojęcie kierowania uważa za zakresowo szersze zarówno od pojęcia zarządzanie, jak i dowodzenie. Można wszakże przytoczyć również opinie innych autorów literatury przedmiotu, stanowiące, iż:

⁶ W.J. Stanton, M.J. Etzel, B.J. Walker, *Fundamentals of marketing*, New York, McGraw-Hill 1994, s. 661.

⁷ W.A. Shrode, D. Voich, *Organization and management: Basic systems concepts*, Irwin, Homewood Illinois 1974, s. 7.

⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN 1996, s. 38.

Tabela 1.1.

Relacje pomiędzy czynnikami tworzącymi władzę a rodzajami kierowania

Lp.	Czynniki tworzące podstawę władzy	Tytuł do kierowania	Rodzaje kierowania
1.	Kompetencje formalne	Władztwo	Administrowanie, rządzenie, nadzór, dowodzenie
2.	Kompetencje materialne	Władanie zasobami lub dysponowanie nimi	Zarządzanie
3.	Kompetencje intelektualne kierującego (cechy, wiedza, umiejętności, twórcza aktywność, doświadczenie, współzycie)	Autorytet osobisty	Przywództwo

Zródło: opracowano na podstawie L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*

- ... dowodzenie jest podstawową formą kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych wojsk (żołnierzy)...⁹,
- ... dowodzenie stanowi złożony proces informacyjno-zasileniowy. Podstawowymi funkcjami tego procesu są: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie ...¹⁰,
- ... dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania ze względu na strukturę organizacyjną sił zbrojnych i specyfiką realizowanych przez nie zadań, zwłaszcza w warunkach działań wojennych ...¹¹,
- ... dowodzenie jest to proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji ...¹².

Twierdzenia, iż dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania pojawiają się również w opracowaniach A. Aponowicza czy W. Mroza¹³. Również J. Michniak podkreśla

⁹ T. Wójcik, *Wybrane problemy teorii dowodzenia w świetle doktryny obronnej RP*, Warszawa, Zeszyty Naukowe AON 1990, nr 1.

¹⁰ J. Michniak (red.), *Intuicja w dowodzeniu*, Warszawa, AON 2001, s. 7.

¹¹ *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa, MON 1979, s. 90.

¹² J. Michniak i inni, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa, AON 2000, s. 9.

¹³ A. Aponowicz, *Dowodzenie*, Warszawa, MON 1961; W. Mróz, *Aktualne problemy dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych*, Warszawa, Myśl Wojskowa, 1970, nr 12.

niejednokrotnie, iż dowodzenie jest rodzajem kierowania oraz stanowi pojęcie zakresowo węższe od kierowania.

Konstatując, (T1) różnica pomiędzy dowodzeniem a kierowaniem (zarządzaniem) dotyczy więc jedynie zakresu władzy, jaką posiada dowódca w stosunku do podwładnych (co *de facto* uwidacznia się dopiero w czasie wojny). Stąd wniosek, iż pojęcie dowodzenia jest niemalże tożsame z pojęciem kierowania (zarządzania), stanowi specyficzną formę kierowania i, co oczywiste, jednocześnie zawiera się w pojęciu kierowania.

Przy takim podejściu do kierowania (zarządzania), przyjmując przedstawioną powyżej argumentację (z którą autor się utożsamia) założenia, iż **dowodzenie jest specyficzną formą kierowania**, jak najbardziej uzasadnione będzie zidentyfikowanie tych zjawisk kierowania (zarządzania), które powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w procesie dowodzenia.

1.2. Cykliczne funkcje kierowania

Wyniki analiza literatury przedmiotu sugerują, iż w każdej działalności kierowniczej istnieją pewne typowe funkcje. Zjawisko to dotyczy całego spektrum stanowisk kierowniczych, poczynając od szefa placówki handlowej na przywódcy organizacji politycznej skończywszy. W funkcjonalnym ujęciu kierowania rozpatrywaniu podlega określony **zbiór zadań**, które **muszą** zostać zrealizowane, jeżeli dana organizacja ma osiągnąć założone cele. Zadania te składają się na pewne powtarzalne problemy, które należy rozwiązywać na każdym stanowisku kierowniczym, niezależnie od dziedziny czy szczebla działalności.

Rezultaty badań wskazują, iż teoretycy problemu nie są zgodni co do ilości i dokładnej interpretacji takich funkcji. Można jednak stwierdzić, iż pierwszą próbę ich wyodrębnienia i zdefiniowania podjął H. Fayol, formułując listę czynności (funkcji) kierowania, obejmującą pięć pozycji, to znaczy¹⁴:

- przewidywanie,
- organizowanie,
- rozkazywanie,
- koordynowanie,
- kontrolowanie.

¹⁴ W. Zawadzki, *Metody pracy kierowniczej*, Warszawa, AON 1995, s. 7.

Dalsze prace prowadzone w kierunku identyfikacji funkcji kierowania doprowadziły do pewnych zmian terminologicznych, spowodowanych przewartościowaniem treści niektórych z nich. I tak w miejsce terminu „przewidywanie” współczesna literatura problemu stosuje zazwyczaj określenie „planowanie”. Miejsce „rozkazywania” zajmuje często „motywowanie” lub „pobudzanie”. Powszechna w zasadzie akceptacja podejścia Fayolowskiego znajduje swój wyjątek w postaci nietraktowania koordynowania jako odrębnej funkcji zarządzania. Wyniki analizy literatury pozwalają sądzić, iż podejście takie spowodowane jest faktem, że koordynowanie realizuje się właśnie **poprzez** planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolę. Stąd wydzielanie koordynowania realizowanego przecież w ramach poszczególnych funkcji wydaje się być sztuczne, zaś granice takiego podziału jawią się mało wyraziście.

Wyniki badań pozwalają, jako potwierdzenie takiego podejścia do problemu, na przytoczenie stanowiska Th. L. Berga postrzegającego funkcje kierowania w postaci¹⁵:

- planowania,
- organizowania,
- zapewnienia narzędzi i woli posługiwania się nimi (w tym motywowania),
- kontroli.

Z punktu widzenia obszaru problemowego i celu pracy interesująca analiza istniejących poglądów na funkcje kierowania przeprowadzona została przez A. Bajcurę, który wyliczył je następująco¹⁶:

- planowanie,
- organizowanie,
- kontrolowanie,
- praca z ludźmi,
- pozyskiwanie środków rzeczowych i dysponowanie nimi,
- praca nad informacjami,
- decydowanie i koordynowanie.

Analiza podejścia Bajcury do badanego problemu dowodzi, iż jego propozycja nie stanowi rewolucyjnej zmiany w istniejących już ustaleniach. Natomiast specyfika takiego podejścia przejawiała się w podziale funkcji na dwie grupy: funkcje cykliczne i funkcje ciągłe. Do funkcji cyklicznych zaliczone zostały: planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Pięć pozostałych funkcji, nie charakteryzujących się takim stopniem cykliczności, określone

¹⁵ Tamże, s. 9.

¹⁶ Tamże, s. 11.

zostało jako ciągle, przenikające poszczególne fazy (etapy) cyklu kierowania lub występujące samodzielnie pomiędzy i w trakcie funkcji cyklicznych.

Niezależnie od różnorodnego podejścia do systematyki wszystkie funkcje kierownicze realizowane są przez proces decyzyjny, nierozzerwalnie z nimi związany, na który wpływ ma zarówno sama organizacja (cele, zasoby, struktura) jak i otoczenie, w którym funkcjonuje.

W kolejnych podrozdziałach zostały przedstawione w syntetyczny sposób wyniki badań dotyczących **funkcji cyklicznych**, które okazały się w znacznym stopniu przystające do potrzeb i wymagań dowodzenia jako specyficznej formy kierowania.

1.2.1. Planowanie

Analiza literatury przedmiotu upoważnia do sformułowania wniosku, iż planowanie jest, z jednej strony, funkcją kierowania, z drugiej zaś procesem projektowania działalności organizacji. Jest to zatem proces dochodzenia do przewidywań i decyzji, jakie zawarte będą w planie.

Planowanie jawi się więc jako praca typowo koncepcyjna, w której czas, zastanowienie się i znajomość całokształtu zagadnienia są warunkami niezbędnymi dla jego realizacji. Zasób wiadomości teoretycznych i praktycznych planisty jest wprost proporcjonalny do jakości planu i odwrotnie proporcjonalny do ilości błędów w planowaniu.

Planowanie jako funkcja i jako proces dzielona jest często na cztery fazy, choć doświadczenia wskazują, iż fazy te nie są zwykle precyzyjnie rozgraniczone. Do wspomnianych faz zalicza się¹⁷:

- fazę formułowania problemu, obejmującą ustalenie zadania decyzyjnego, czyli:
 - rozpoznanie problemu,
 - określenie celów,
 - wyjaśnienie i ustalenie zadania decyzyjnego z uwzględnieniem celów;
- fazę poszukiwań, a w niej ustalenie możliwości działania, to znaczy:
 - zestawienie możliwości działania,
 - ukształtowanie wyobrażeń o podstawowych danych wywierających wpływ na możliwości działania,
 - wybór możliwości działania przewidzianego do badań szczegółowych;
- fazę oceny, obejmującą ocenę możliwości działania z punktu widzenia istotnych celów:
 - ocenę wpływu możliwości działania na cele mierzalne,

¹⁷ Tamże, s. 13.

- ocenę wpływu możliwości działania na cele niemierzalne;
- fazę decyzji, na którą składa się ustalenie działania przewidzianego do realizacji, czyli:
 - analiza porównawcza ocenionych możliwości działania,
 - decyzja o działaniu przewidywanym do realizacji.

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, iż funkcja planowania polega na przewidywaniu przyszłego układu warunków i środków działania oraz formułowaniu celów i zadań dostosowanych do tego układu. Planowanie stanowi więc swego rodzaju spojrzenie w przyszłość dla rozpoznania i skonstruowania takiej struktury działania, którą będzie się w przyszłości kierować. Stąd w funkcji planowania zidentyfikować można szereg czynności kierowniczych, do których zaliczyć można¹⁸:

- formułowanie jasnych i realnych celów,
- przewidywanie przyszłych warunków oraz niezbędnych sił i środków,
- formułowanie na podstawie prowadzonych analiz odpowiednio szczegółowego oraz komunikatywnego zamiaru działania,
- opracowanie modelu działań,
- podejmowanie decyzji planistycznych w okresie preparacji działania,
- ustalanie stosownej do celów, warunków i zasobów formy organizacyjnej działania,
- określanie kryteriów oceny wariantów działania,
- analiza dopuszczalnych wariantów działania,
- wybór wariantu optymalnego,
- ciągłe koordynowanie czynności organów planistycznych.

Wyniki twórczej pracy myślowej znajdują swoje odzwierciedlenie we właściwych planach.

1.2.2. Organizowanie

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że konsekwencją czynności planistycznych jest plan stanowiący podstawę przedsięwzięć organizacyjnych umożliwiających jego realizację. Organizowanie w takim rozumieniu sprowadza się do ustalenia reguł poziomego i pionowego podziału pracy i zadań, określenia dróg przepływu informacji oraz rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji. Stąd tylko krok do

¹⁸ Tamże, s. 17, 18.

wniosku, iż jakość organizowania działania rzutuje bezpośrednio na sprawność funkcjonowania każdej organizacji.

Badania literatury przedmiotu pozwalają na stwierdzenie, iż organizowanie jako funkcja kierowania może obejmować następujące czynności kierownicze¹⁹:

- stworzenie warunków do urzeczywistnienia istniejącej formy organizacyjnej zgodnie z zasadami sprawnego działania,
- pozyskanie niezbędnych zasobów do zbudowania całości organizacyjnej działania zespołowego,
- dobieranie i łączenie poszczególnych części składowych w zwartą całość organizacyjną,
- tworzenie struktury organizacyjnej, która ma być przedmiotem kierowania,
- stawianie konkretnych zadań podwładnym oraz ustalenie zakresów ich obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności,
- tworzenie systemu kierowania, w tym szczególnie ustalenie niezbędnych sprzężeń organizacyjnych wraz z ustaleniem rozpiętości kierowania,
- koordynowanie czynności bezpośrednich podwładnych,
- podtrzymywanie funkcjonowania całości organizacji za pośrednictwem odpowiednich poleceń.

1.2.3. Kontrola

Teoretycy problemu są zgodni, iż w ramach całej działalności kierowniczej kontrola stanowi bardzo ważne ogniwo. Jest ona procesem polegającym na ciągłym stwierdzaniu, czy wszystko dzieje się zgodnie z planem, wydanymi instrukcjami oraz ustalonymi regułami.

Funkcja kontroli polega zatem na ustaleniu wyników działalności, interpretowaniu stwierdzonych faktów oraz, w razie potrzeby, podejmowaniu kroków niezbędnych do eliminacji zjawisk niepożądanych.

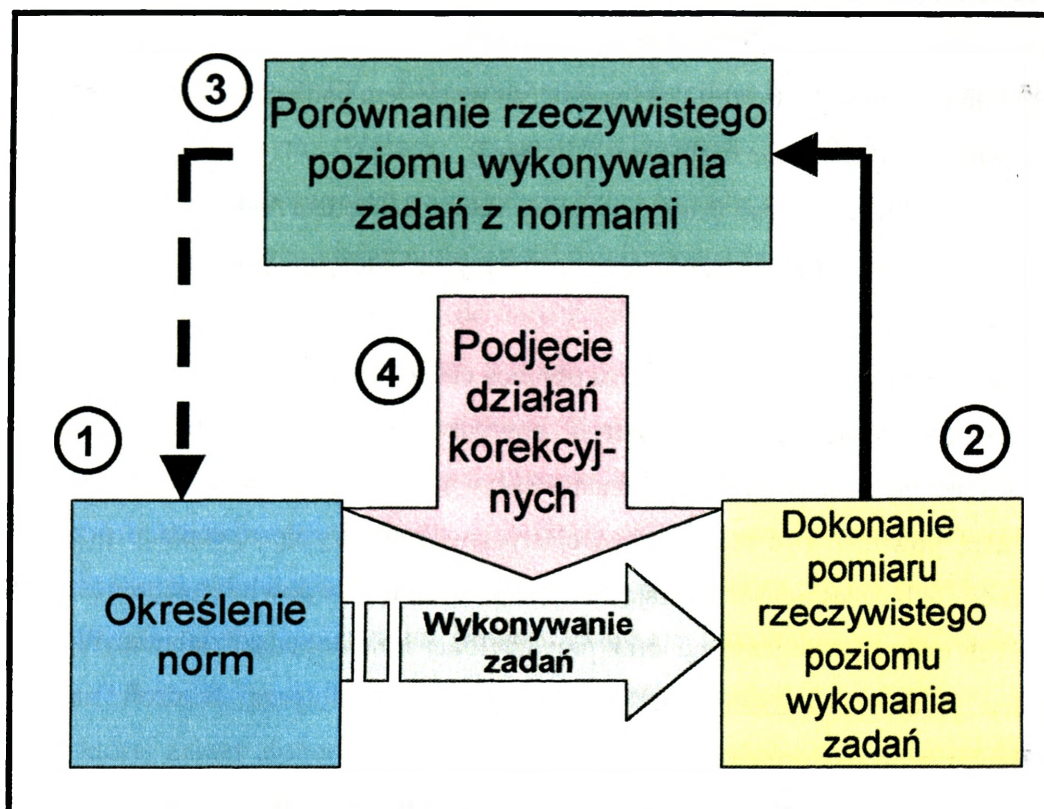
Tak określona funkcja obejmuje zarówno bieżący nadzór nad wykonywaniem zadań, jak i okresowe sprawdzanie stopnia osiągnięcia zaplanowanych celów.

Przedsięwzięcia składające się na kontrolę podzielić można na cztery etapy (rys. 1.1):

1. Określenie norm wykonywanych zadań.
2. Dokonanie pomiaru rzeczywistego wykonania zadań.
3. Porównanie poziomu rzeczywistości wykonanych zadań z normą.

¹⁹ Tamże, s. 23.

4. Podjęcie działań korekcyjnych.



Rys. 1.1. Istota realizacji funkcji kontroli
Źródło: W. Zawadzki, *Metody pracy kierowniczej*

Określenie norm wykonywanych zadań realizowane jest na podstawie celów zidentyfikowanych podczas planowania. Normy takie powinny być określone konkretnie i wymiennie.

Pomiar rzeczywiście wykonanych zadań stanowi trwały, powtarzalny proces, którego częstotliwość uzależniona jest od rodzaju działalności będącej przedmiotem pomiaru oraz od szczebla kierowania sprawującego kontrolę.

Porównanie wyników pomiaru z normą jest ściśle związane z etapem czwartym kontroli. Jeżeli realizacja przedsięwzięć jest zgodna z normą (normami), kierownik nie musi ingerować w czynności podwładnych. Jeżeli tak nie jest, następuje podjęcie **działań korekcyjnych**. Ma ono miejsce wówczas, gdy odchylenie od normy nie mieści się w granicach określonej tolerancji. Działania korekcyjne polegać mogą na zmianie któregoś ze sposobów funkcjonowania organizacji lub też modyfikacji przyjętych pierwotnie norm.

Konstatując, racjonalna kontrola wymaga ustalenia:

- celu kontroli (po co przeprowadza się kontrolę?),
- przedmiotu i zakresu kontroli (co i pod jakim względem podlegać ma kontroli?),
- wykonawców (kto będzie realizował kontrolę?),
- samego przebiegu kontroli (kiedy i w jakiej kolejności będzie realizowana?),
- podstaw kontroli (jakie są wzorce i normy, z którymi porównywany będzie stan rzeczywisty?),
- sposobów i środków kontroli (jak i za pomocą czego przeprowadzona będzie kontrola?).

Tak postrzegany system kontroli powinien być ścisły, aktualny i obiektywny. Koncentrując się na głównych obszarach efektywności i punktach szczególnie ważnych dla organizacji, powinien być realistyczny, elastyczny, możliwy do akceptacji przez członków organizacji. Jednocześnie, sprawdzając skutki ich działań, nie powinien ograniczać inicjatywy podległych członków organizacji oraz przydzielonej im swobody działania. Wyniki analizy literatury problemu wskazują, iż wymienione cechy dotyczą kontroli na wszystkich szczeblach kierowania organizacją.

Jeżeli, jak przyjęto, dowodzenie stanowi formę kierowania, to stwierdzić można, że **(T2) funkcjonalne podejście do kierowania powinno znajdować swoje odzwierciedlenie w dowodzeniu (procesie dowodzenia). Zjawisko to dotyczyć powinno zwłaszcza funkcji cyklicznych (w ujęciu Bajcury) ze względu na specyfikę i powtarzalność cyklu dowodzenia. W konsekwencji funkcje dowodzenia nie powinny w swej istocie odbiegać od funkcji kierowania, choć specyfika organizacji wojskowej (ustalone struktury, rozdzielone kompetencje, przygotowane zawnazu środki) może wnieść pewne modyfikacje w tym zakresie.**

1.3. Istota cyklu działania zorganizowanego

Przyjąć można, iż każda jednostka, realizując swoje działania indywidualne i uczestnicząc w działaniach zbiorowych, dąży do osiągnięcia założonych celów, określających stany pożądane dla tej jednostki czy też organizacji, którą reprezentuje. Jednostka ta (człowiek) podlega motywacji, ma świadomość, potrzeby i jest kompetentna, tzn. dysponuje środkami i sposobami realizacji czynności składających się na dane działanie. W każdym jednak działaniu pojawiają się pytania o wartość tego, co zamierza się uzyskać (lub co uzyskano), a także wartość tego, co zostało w działaniu użyte. Normą jest dążenie do uzyskania pewności, że działania były (lub będą) efektywne, iż przyniosły (przyniosą)

rezultaty (korzyści), które po ich porównaniu z włożonym wysiłkiem, potwierdzą słuszność postępowania i zaspokoją potrzeby.

Kreowanie przez jednostkę jakiegokolwiek zorganizowanego układu jest zawsze działaniem zorganizowanym. Wnioski z analizy literatury przedmiotu pozwalają na stwierdzenie, że do podstawowych cech ludzkiego działania zaliczyć można²⁰:

- posiadanie **celu**, na którego osiągnięcie całość działania jest **świadomie** skierowana,
- wyodrębnienie tej całości w stosunku do innych całości działań,
- złożoność wyróżnionej całości z części, które ją tworzą,
- powiązanie części w jedną wyróżnioną całość działania.

Cel działania stanowi zazwyczaj zdarzenie lub rzecz, która jest pożądana przez działającego lub działających i na którego osiągnięcie działanie jest skierowane. Tak rozumiany cel jest częścią całości działania, ale częścią specyficzną. Po pierwsze, w działaniu zorganizowanym jest on zawsze w jakimś stopniu wyodrębniony w świadomości działającego (lub działających) z pozostałych elementów działania, po drugie - jest on tą częścią, od której zależy dobór i powiązanie pozostałych części, czyli - inaczej mówiąc - **sposób zorganizowania działania**.

Struktura rzeczowa działania zorganizowanego polega na powiązaniu w jedną całość podmiotu, przedmiotu, warunków rzeczowych i narzędzi działania. Z kolei struktura czasowo-przestrzenna stanowi połączenie w jedną całość okresów i miejsc, w których działanie się odbywa. Te dwa rodzaje struktur razem połączone tworzą organizację działania i dają w efekcie określony układ rzeczowo-przestrzenny zorganizowanego działania.

Złożoność z części jest najbardziej rzucającą się w oczy i najbardziej wyróżnioną cechą całości organizacyjnych. Stopień złożoności całości organizacyjnej działania zależy od liczby i rodzaju części, które się na tę całość składają. Poszukując struktury zorganizowanego działania, podzielić je można na²¹:

- pojedyncze i zespołowe,
- prowadzone w lepiej lub gorzej wykwalifikowanym zespole wykonawców,
- prowadzone przy mniejszej lub większej liczbie rzeczowych środków działania,
- realizowane w warunkach lepszego lub gorszego wyposażenia w narzędzia działania,
- krótkotrwałe i długotrwałe,
- jedno- lub wieloetapowe,

²⁰ Z. Ścibiorek, wyd. cyt., s. 10.

²¹ Tamże, s. 12.

- skoncentrowane w jednym miejscu lub rozrzucone w przestrzeni, i inne.

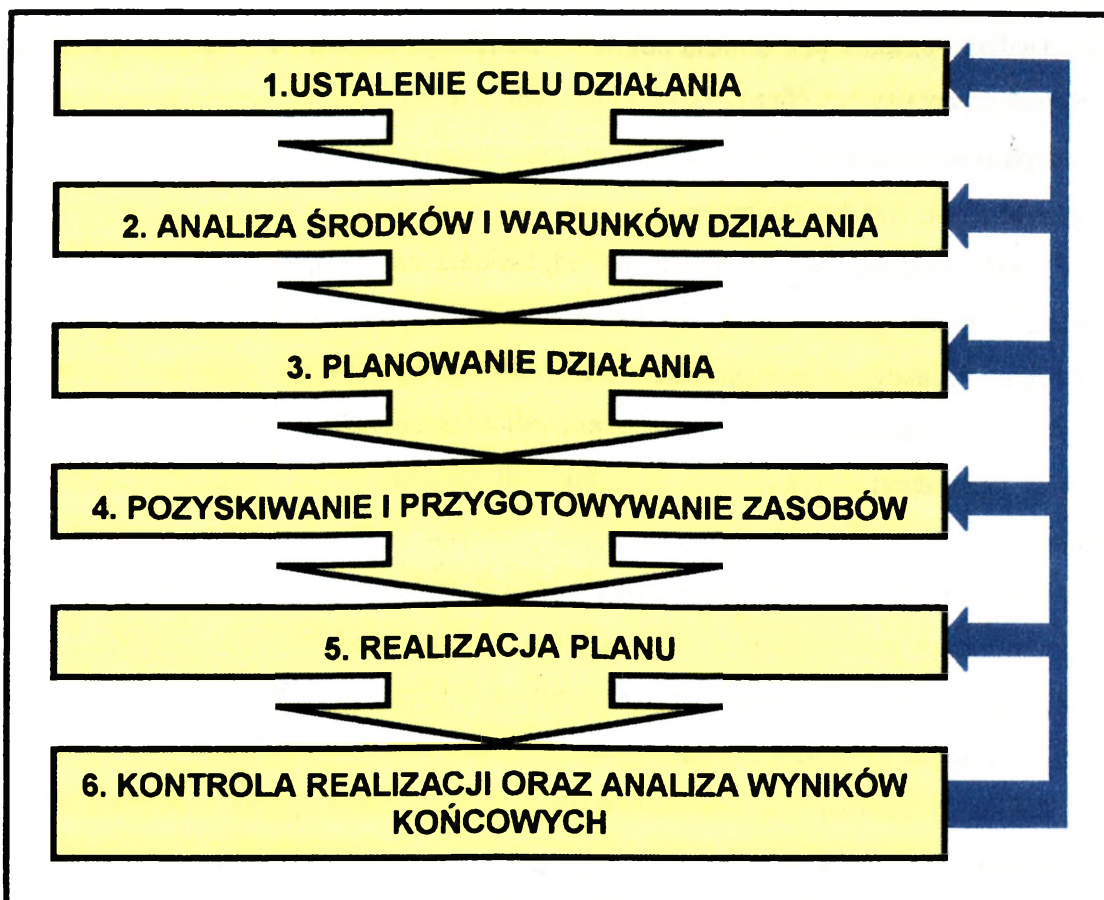
Poszczególne fragmenty (części) we właściwy dla siebie sposób uczestniczą w całości organizacyjnej działania, tzn. w zapewnieniu osiągnięcia celu lub celów, na które ta całość jest skierowana.

Powiązanie części w jedną całość organizacyjną działania jest cechą mniej jawną i zdecydowanie mniej oczywistą niż złożoność. Tymczasem, jak wskazują wyniki badań, części zorganizowanego działania mogą być (i zazwyczaj są) ze sobą połączone w różnym stopniu, i w zależności od tego w różny sposób przyczyniać się będą do osiągnięcia celu całości. Całość organizacyjna działania może być wobec tego wewnątrz bardziej rozluźniona lub bardziej zwarta i w konsekwencji w różnym stopniu realizować swój cel lub swoje cele. Nadmierne rozluźnienie części (niedoformalizowanie) i nadmierna zwartość części (przeformalizowanie) utrudniają na ogół osiągnięcie celu (lub celów) przez całości organizacyjne działań. Tak więc stopień powiązania części w jedną całość wydaje się być niezwykle istotną cechą zorganizowanego działania.

Trudno nie zgodzić się z H. Bieniokiem twierdzącym, że ... *wysoka sprawność, a zwłaszcza zdumiewające efekty pracy dobrze zorganizowanej wymagają nie tyle nadludzkiej pracowitości, co pewnego wysiłku umysłowego, a więc obmyślenia i odpowiedniej preparacji (przygotowania) całego działania ...*²². Jednolitym, powszechnie przyjmowanym cyklem sprawnego działania człowieka i organizacji jest cykl organizacyjny opracowany przez H. L. Le Chatelier'a. Cykl ten (rys. 1.2) jest logicznym układem następujących, uzależnionych od siebie etapów:

1. Uświadomienie sobie (i członkom zespołu) końcowych celów działania, które chcemy osiągnąć.
2. Analiza środków, które są w dyspozycji oraz warunków przyszłego działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu.
3. Planowanie działania, czyli obmyślenie sposobów i środków działania, dostosowanych zarówno do celu, jak i do warunków działania.
4. Pozyskanie i przygotowanie (zorganizowanie) ludzi, środków i warunków niezbędnych do wykonania planu.
5. Realizacja (wykonanie) planu.
6. Kontrola polegająca na porównaniu realizacji oraz wyników końcowych ze stanem pożądanym lub odpowiednimi wzorcami, a także na określeniu wniosków na przyszłość.

²² H. Bieniok i inni, *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa, AW Placet 1997, s. 57.



Rys. 1.2. Etapy cyklu działania zorganizowanego
 Źródło: H. Bieniok i inni, *Metody sprawnego zarządzania*

1.4. Przebieg procesu podejmowania decyzji

W teorii organizacji i zarządzania przyjmuje się dosyć jednoznacznie brzmiącą tezę, iż podstawą decyzji jest informacja. Tymczasem problemy, jakie pojawiają się w zakresie przepływu informacji, ich zbierania, przetwarzania i udostępniania są, także w organizacjach wojskowych, znane i dokuczliwe. W konsekwencji podjęcie **racjonalnej decyzji** nie jest rzeczą prostą, tym bardziej że same pojęcia racjonalności i decyzji mogą być różnie interpretowane.

Na przykład rozpatrując trafność decyzji, jej dostosowanie do rzeczywistości, czy też wreszcie jej efekt, mówi się o racjonalności merytorycznej (w sensie rzeczowym). Jeżeli zaś rozważany jest sposób, w jaki dana decyzja została podjęta, dostrzegana jest racjonalność metodologiczna²³.

²³ Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń, Wyd. A. Marszałek 2000, s. 114-115.

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na identyfikację dwóch rodzajów podejścia do problematyki decyzyjnej. Są to²⁴:

- podejścia normatywne,
- podejścia opisowo-wyjaśniające.

Teorie normatywne zmierzają do odpowiedzi na pytanie „jak należy podejmować decyzje?”. Oparte są przy tym na założeniu, iż człowiek jest istotą racjonalną. Charakteryzuje je zwykle dedukcyjne postępowanie badawcze, polegające na przejściu od ogólnych, abstrakcyjnych założeń do formułowania prawidłowości coraz bardziej szczegółowych, aż do zupełnie konkretnych wskazówek i budowania technik. Często wprowadza się w nich rozróżnienie procesów przeddecyzyjnych, decyzji (aktu wyboru) oraz procesów podecyzyjnych, przy czym punktem centralnym jest zawsze decyzja. Teorie normatywne uczą ogólnych zasad podejmowania decyzji oraz technik podejmowania decyzji. Powstają zazwyczaj z wykorzystaniem eksperymentów laboratoryjnych lub symulacyjnych, co oznacza, że dopiero w gotowej postaci podlegają konfrontacji z praktyką.

Teorie opisowo - wyjaśniające przez długi czas postrzegane były w problematyce decyzyjnej jako mało sformalizowane, wykorzystujące prawdy oczywiste i powszechne doświadczenia. Ich celem jest odpowiedź na pytanie „jak podejmuje się decyzje?” oraz „dlaczego właśnie tak?”. Przyjmują zazwyczaj indukcyjny tryb postępowania. Oznacza to, iż najpierw badane są pojedyncze przypadki empiryczne i dopiero suma doświadczeń pozwala na osiągnięcie coraz wyższego poziomu ogólności²⁵.

Stwierdzić należy, iż teorie opisowo-wyjaśniające nie przywiązują szczególnej wagi do aktu wyboru, stwierdzając niekiedy, że jest to dziełem przypadku lub aktu woli uwarunkowanego w sposób nam nie znany. To, co uważane jest za naprawdę istotne, to przebieg całego procesu decyzyjnego i jego uwarunkowania, od momentu pojawienia się problemu aż do pojawienia się następnego. Przydatność praktyczna tego podejścia polega przede wszystkim na pomocy w zrozumieniu procesu decyzyjnego, poznaniu zachodzących w nim zjawisk, występujących prawidłowości i zaburzeń.

Niezależnie od rodzaju teoretycznego podejścia do procesu decyzyjnego kluczowym terminem i zjawiskiem pozostaje zawsze **problem decyzyjny**. W potocznym rozumieniu problem oznacza zagadnienie czy też sprawę do rozwiązania²⁶. Uważa się bowiem, że problem decyzyjny zaistnieje wówczas, gdy powstaje odchylenie ... *między tym co powinno*

²⁴ Z. Ścibiorek, *Analiza możliwości ...*, s. 46.

²⁵ Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, s. 115-116.

²⁶ W. Kopański, *Słownik wyrazów i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa, Wiedza Powszechna 1970, s. 610.

lub mogłoby być, a tym co aktualnie jest ...²⁷. Powyższe sformułowanie nie wyczerpuje oczywiście treści problemu, gdyż np. nie obejmuje ustalania celów, co niekoniecznie łączyć się musi z powstaniem odchylenia. Literatura przedmiotu dostarcza także szeregu innych definicji sugerujących, że problem decyzyjny jest rodzajem zadania (sytuacji), którego nie można rozwiązać przy obecnym stanie wiedzy. Rozwiązanie może nastąpić przez myślenie produktywne, wzbogacające dotychczasową wiedzę²⁸. Stopień zaangażowania umysłowego może być oczywiście różny w zależności od skomplikowania (trudności) problemu. W konsekwencji problemy takie można podzielić na²⁹:

- powstające w normalnym działaniu, kiedy występuje odchylenie od standardu, powodujące ujemne skutki,
- tzw. twórcze, polegające na doskonaleniu systemu,
- optymalizacyjne, prowadzące do wyników optymalnych.

Zaistnienie problemu jest impulsem aktywizującym działalność decydentów. Pojawia się sytuacja decyzyjna, czyli stan, który sprawia, że decyzja **w ogóle** musi zostać podjęta.

Na podstawie studiów literatury przedmiotu stwierdzić można, iż w problemie decyzyjnym pojawiają się następujące czynniki³⁰:

1. Podmiot decyzyjny, rozumiany jako osoba lub zespół ludzi podejmujących decyzję. Charakteryzowany jest przez czynniki osobowościowe, predyspozycje decyzyjne, posiadaną wiedzę i doświadczenie stanowiące podstawę podejmowania decyzji.
2. Zbiór dopuszczalnych wariantów decyzji, uzyskanych w wyniku rozpoznania sytuacji decyzyjnej. Rozwiązania sytuacji mogą być znane, a dokonywany jest jedynie wybór niektórych z nich, bądź nieznane i w tych wypadkach należy je określić, a następnie wybrać najodpowiedniejsze.
3. Kryterium oceny korzyści, jaką przynieść może dana decyzja. Kryterium to jest niczym innym jak stopniem realizacji celu działania. Decyzja jest zawsze środkiem do osiągnięcia celu (stanu rzeczy). W hierarchicznym systemie kierowania występują cele zewnętrzne, czyli stany, jakie pragnie osiągnąć wyższy szczebel kierowania i cele wewnętrzne, stany własne organizacji. Cele te należy przekształcić w kryteria pozwalające podejmować decyzję.

²⁷ W. Flakiewicz, B. Wawrzyniak, *Decyzje kierownicze – Teoria i praktyka*, Warszawa, TNOiK 1975, s. 35.

²⁸ J. Koziński, *Rozwiązywanie problemów*, Warszawa, PZWS 1969, s. 14.

²⁹ Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, s. 117.

³⁰ Tamże, s. 118.

4. Otoczenie traktowane jako kontekst sytuacji, na który składają się czynniki mające wpływ na sytuację niezależnie od podmiotu decyzyjnego. Kontekst sytuacji jest zbiorem stanów świata zewnętrznego wpływających na wynik podjętej decyzji, a nie poddających się kontroli podmiotu decyzyjnego.
5. Niepewność co do tego, który z wariantów decyzji jest najkorzystniejszy. Niepewność ta wynika z niepełnej znajomości stanów świata zewnętrznego.

Nie ulega wątpliwości, że uwzględnienie tych elementów w procesie podejmowania decyzji ma istotny wpływ na trafność decyzji.

Jak wspomniano, także sam termin **decyzja** (podjęcie decyzji) nie jest przedmiotem całkowitej zgody teoretyków. W tabeli 1.2 przedstawione zostały jego wybrane definicje.

Analiza poszczególnych definicji prowadzi do stwierdzenia, że decyzja może być rozpatrywana zarówno jako akt wyboru (najczęściej), opis czynności przyjętej do realizacji, wyrażanie woli lub jako przetwarzanie (transformacja) informacji. Natomiast istotną cechą każdej decyzji jest to, że opiera się na informacjach z przeszłości i teraźniejszości, zaś jej realizacja dotyczy przyszłości.

Podejmowanie decyzji postrzegać można jako proces, a więc pewien specyficzny rodzaj i ciąg czynności. Jednakże również na proces można spoglądać z różnych punktów widzenia. W jednym wypadku proces podejmowanie decyzji jest zmienną zależną, wynikającą z innych czynników, natomiast w innym – proces podejmowanie decyzji traktowany jest jako zmienna niezależna³¹. W pierwszym z rozpatrywanych pojęć decyzje służą rozwiązywaniu problemów i ustalaniu celów. Zależą oczywiście od wielu czynników, takich jak zadania, wymagania jednostek czy też struktura organizacyjna. Z kolei w drugim ujęciu decyzje, będąc zmienną niezależną, są niejako „nastawione” na przetrwanie organizacji, a więc na maksymalizowanie różnicy między wynikiem a kosztami³².

Traktowanie decyzji jako procesu, a więc pewnego ciągu czynności, powoduje widoczne w literaturze przedmiotu zróżnicowane podejście do podziału owego ciągu na fazy (etapy), co zobrazowano w tabeli 1.3. Szereg polskich autorów, wśród nich np. J. Kurnal, uważa, że proces decyzyjny składa się z dwóch faz: przygotowania i podjęcia decyzji³³. Natomiast W. Kieżun, definiując proces decyzyjny, twierdzi, iż polega on na przetworzeniu

³¹ W. Flakiewicz, *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa, PWE 1973, s. 23.

³² M. Haire, *Stale powtarzające się tematy i ogólne problemy teorii organizacji. Nowoczesna teoria organizacji*, Warszawa, PWN 1965, s. 23.

³³ J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWE 1970, s. 186.

Tabela 1.2.

Wybrane definicje decyzji

Treść definicji	Źródło
Wybór sposobu działania najbardziej przyczyniającego się, zdaniem decydenta, do określonego stanu rzeczy	D.W. Miller, M.K. Starr, Praktyka i teoria decyzji
Wybór kierunku działania zgodnego z uznanym systemem wartości	H. Simon, <i>Działanie administracji</i>
Świadomy i nielosowy wybór jednego z wariantów działania zmierzającego do osiągnięcia określonej rzeczy lub zdarzenia	B. Wawrzyniak, <i>Podejmowanie decyzji kierowniczych</i>
Szczególny rodzaj odplywu informacji od jednostki, której funkcją jest regulowanie procesów innych jednostek	J. Kornai, <i>Anti – Equilibrium</i>
Opis czynności aktualnie przyjętej do realizacji	D. Ramströmm, <i>The Efficiency of Control Strategies</i>
Skoordynowany, twórczy akt psychiczny, w którym wiedza, myśl, uczucie i wyobrażenia są skojarzone	G. L. Shackle, <i>Decision Order and Time in Human Affairs</i>
W sensie teorioorganizacyjnym: swego rodzaju przetwarzanie danych, czyli informacji. Z danych o tym, co się dzieje, co się aktualnie robi, otrzymanie nowych danych – co będzie wykonywane w przyszłości	T. Pszczołowski, <i>Organizacja od dołu i od góry</i>
Decyzja jest definitywnym przejawem woli dowódcy (jego zamiaru)	<i>Praktyka pracy sztabowej (RFN)</i>
Wynik decydowania, czyli wynik dokonywania nielosowego wyboru w działaniu. Poczucie decydenta, iż proces decydowania został już zakończony, i że wskutek tego wie on już jak ma działać, a więc nie tylko czego chce w danej sytuacji, lecz w przybliżeniu jak to osiągnąć	J. Zieleniewski J, <i>Organizacja zespołów ludzkich</i>
Jasne, zwarte określenie, powziętego przez dowódcę w wyniku oceny sytuacji, sposobu działania, jako najbardziej korzystnego dla wykonania postawionego mu zadania	J. D. Nicholas, G. B. Pickett, <i>Amerykański oficer sztabu</i>

Źródło: Z. Scibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń, Wyd. Adam Marszałek 2000

informacji wejściowych w informację wyjściową³⁴. Za informację wyjściową uważa meldunki, sprawozdania, instrukcje, a także wiedzę i doświadczenie. Informacja wyjściowa postrzegana jest jako dyrektywy, zarządzenia, rozkazy czy też polecenia. Etapami podejmowania decyzji mogą być także: dostrzeżenie i sformułowanie problemu, zebranie

³⁴ W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa, K i W 1977, s. 299.

Tabela 1.3.

Wybrane przykłady podziału procesu decyzyjnego na fazy (etapy)

Składowe procesu decyzyjnego	Źródło
<ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie decyzji, • podjęcie decyzji 	J. Kurnal, <i>Zarys teorii organizacji i zarządzania</i>
<ul style="list-style-type: none"> • informacja wejściowa (meldunki, sprawozdania, instrukcje, wiedza, doświadczenie), • przetworzenie informacji, • informacja wyjściowa (dyrektywy, zarządzenia, rozkazy, polecenia) 	W. Kieżun, <i>Podstawy organizacji i zarządzania</i>
<ul style="list-style-type: none"> • dostrzeżenie i sformułowanie problemu, • zbieranie informacji określających istotę problemu, • proponowanie alternatywnych rozwiązań, • ocena alternatyw i wybór najlepszego rozwiązania, • sprawdzenie (w fazie realizacji), czy przyjęte rozwiązanie daje zamierzone efekty 	A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, red. nauk., <i>Zarządzanie. Teoria i praktyka</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ustalenie problemu, • zebranie informacji, • ustalenie możliwości uzyskania wyniku o określonej wartości, • sprecyzowanie kryterium decyzji, • wybór 	A. Czermiński, J. Trzcieniecki, <i>Elementy teorii organizacji i zarządzania</i>
<ul style="list-style-type: none"> • rozpoznanie (jaki jest problem), • projektowanie (formułowanie możliwych rozwiązań), • wybór (wskazanie najlepszego rozwiązania) 	W. Flakiewicz, B. Wawrzyniak, <i>Decyzje kierownicze – teoria i praktyka</i>
<ul style="list-style-type: none"> • rozpoznanie problemu decyzyjnego, • ustalenie wariantów rozwiązania problemu, • przewidywanie skutków wprowadzenia tych wariantów w życie, • wybór wariantu najbardziej korzystnego na podstawie przyjętych kryteriów 	Z. Ściborek, <i>Kierownik w przedsiębiorstwie</i>
<ul style="list-style-type: none"> • formułowanie problemu, • wykrycie, opracowanie i selekcja wariantów, • budowa modeli i przewidywanie skutków, • porównanie skutków i uszeregowanie wariantów, • wybór i realizacja 	T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, <i>Elementy teorii systemu i analizy systemowej</i>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wymienionych publikacji

informacji umożliwiających jego analizę, zaproponowanie alternatywnych rozwiązań, ocena alternatyw i wybór najlepszego rozwiązania, sprawdzenie go w praktyce³⁵. Inny pogląd zakłada, że proces podejmowania decyzji obejmuje ustalenie problemu, zebranie informacji, ustalenie możliwości uzyskania wyniku o określonej wartości, sprecyzowanie kryterium decyzji i sam wybór³⁶. Z kolei, za W. Flakiewiczem i B. Wawrzyniakiem, wyróżnić należy trzy inaczej sformułowane fazy podejmowania decyzji. Miałyby to być: rozpoznanie, a więc określenie, jaki jest problem, projektowanie, czyli formułowanie możliwych rozwiązań problemu oraz wybór pozwalający na wskazanie, które rozwiązanie jest najlepsze.

Wyniki dokonanych analiz literatury dowodzą dużej rozbieżności poglądów co do liczby faz decyzyjnych. Niezależnie jednak od przyjętego formalnego podziału **zawsze** stanowią one logiczny ciąg działań, prowadzący do **wyboru** rozwiązania optymalnego.

Jak wspomniano (por. podr. 1.3), w prakseologii funkcjonuje pojęcie cyklu sprawnego (zorganizowanego) działania, czyli zbioru określonych czynności, które wykonywane w określonym porządku mają doprowadzić do realizacji zamierzonego celu. **Szczególnym przypadkiem cyklu zorganizowanego działania jest proces decyzyjny.** Z tego punktu widzenia w procesie tym możemy wyróżnić następujące kolejne etapy (rys. 1.3)³⁷:

- rozpoznanie problemu decyzyjnego,
- ustalenie wariantów rozwiązania problemu,
- przewidywanie skutków wprowadzenia tych wariantów w życie,
- **wyбір** wariantu najbardziej korzystnego na podstawie przyjętego kryterium (kryteriów).

Teoria podejmowania decyzji proponuje różne procedury rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, czyli różną organizację procesu decydowania. Na rysunku 1.4 zobrazowany został jeden z jego wariantów. Przedstawia on główne etapy stanowiące logicznie powiązaną i uporządkowaną grupę działań, które należy przeprowadzić. Stanowił on podstawę do przeprowadzenia analizy procesu decyzyjnego, której wyniki zawarte zostały w kolejnych podrozdziałach.

Wyszczególniono w nim następujące etapy będące następstwem sytuacji problemowej³⁸:

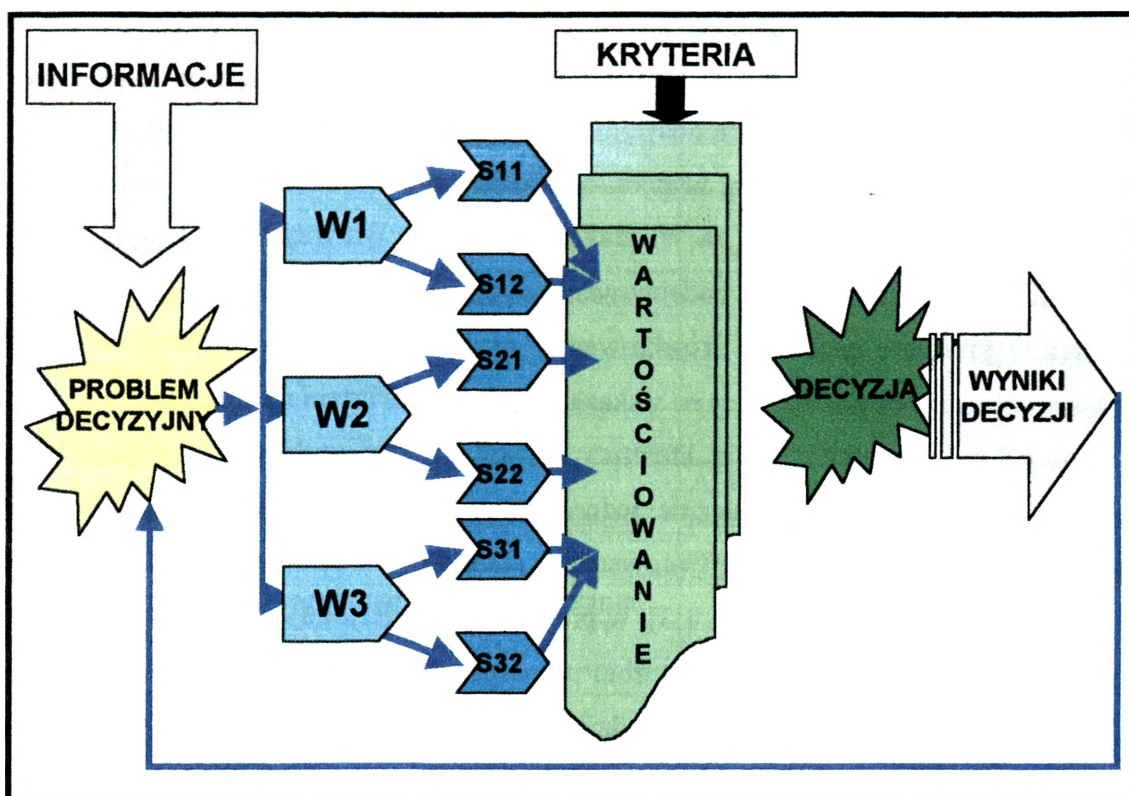
- formułowanie problemu,
- wykrycie, opracowanie i selekcja wariantów rozwiązania problemu,

³⁵ Zarządzanie. Teoria i praktyka, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), Warszawa, PWN 1999, s. 70.

³⁶ A. Czerwiński, J. Trzcieniecki, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWN 1974, s. 74.

³⁷ Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, s. 124.

³⁸ T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy teorii systemu i analizy systemowej*, Wrocław, AE 1993, s. 116.



Rys. 1.3. Proces decyzyjny jako szczególny przypadek cyklu działania zorganizowanego

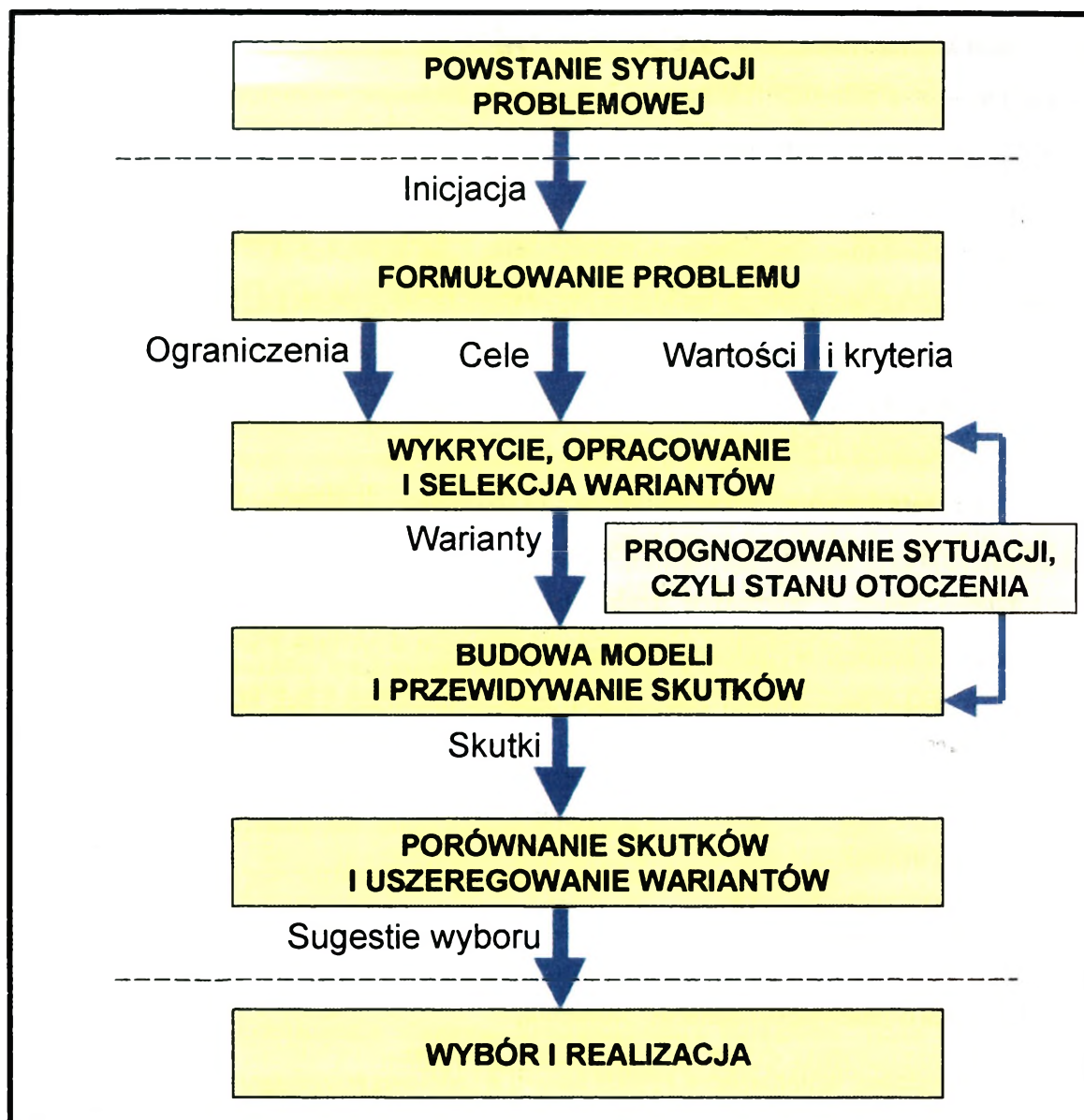
Źródło: Opracowano na podstawie Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*

- budowa modeli i porównanie skutków,
- uszeregowanie wariantów na podstawie porównanych skutków,
- wybór i realizacja.

1.4.1. Formułowanie problemu

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie podkreśla się, że warunkiem oczywistym pomyślnego rozwiązania każdego problemu jest jego prawidłowy opis. Zgodzić się należy z Habrem i Veprekiem, iż dobrze sprecyzowane zadanie jest już w połowie rozwiązane³⁹. Zagadnienie to z tego właśnie powodu jest przedmiotem pierwszego stadium procesu decyzyjnego. Każdy problem wymaga prawidłowego sformułowania, czyli zlokalizowania w czasie i przestrzeni, a także poznania jego rozmiaru, wewnętrznej budowy oraz skutków, które powoduje on dla całości lub części działalności organizacji. Można więc stwierdzić, iż

³⁹ J. Habr, J. Veprek, *Systemowa analiza i synteza*, Warszawa, PWE 1976, s. 293.



Rys. 1.4. Etapy procesu podejmowania decyzji

Źródło: Opracowano na podstawie: T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy teorii systemu i analizy systemowej*

sformułowanie problemu polega na jego sprecyzowaniu przede wszystkim od strony meritum. Sformułowanie problemu dotyczy zarówno jego treści, jak i formy przedstawiania⁴⁰.

Przedstawienie treści przedmiotu problemu polega na skonkretyzowaniu realnej sytuacji (tak praktycznej, jak ewentualnie teoretycznej), wymagającej podjęcia określonej decyzji.

⁴⁰ W. Flakiewicz, *Podjęcie decyzji kierowniczych*, Warszawa, PWE 1973, s. 94.

Skonkretyzowanie (słowne, pisemne, wizualne itp.) powinno dotyczyć⁴¹:

- ogólnego przedmiotu problemu,
- szczegółowego przedmiotu problemu,
- wagi i wielkości problemu.

Sformułowanie ogólnego przedmiotu badanego problemu polega na zidentyfikowaniu, do jakiego problemu wyższego rzędu należy go zaliczyć. Jeśli badana sytuacja stanowi część składową dwóch lub więcej sytuacji (tego samego stopnia), ujęcie ogólne badanego problemu powinno uwzględniać ich strukturę i wpływ celem umożliwienia kompleksowego opisu konkretnej sytuacji.

Skonkretyzowanie szczegółowego przedmiotu badanego problemu wymaga możliwie pełnego i dokładnego opisu konkretnej sytuacji, która wymaga podjęcia decyzji.

Ujęcie wagi i wielkości problemu powinno wykazać, między innymi, skutki wynikające z sytuacji wyjściowej (bieżącej), w stosunku do której wymagana jest decyzja, stopień trudności oraz stopień komplikacji samego problemu i cel, który się osiągnie przez decyzję⁴².

Każda z wymienionych grup czynników pozwala na wyróżnienie następujących rodzajów informacji:

- informacje opisujące problem,
- wyjaśnienia oraz opinie,
- informacje o priorytecie badanego problemu,
- cel, dla którego omawia się i prezentuje badany problem.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż właściwe sformułowanie problemu musi odznaczać się kompleksowością i trafnością charakterystyki i opisu. Produktem końcowym stadium formułowania problemu powinno być⁴³:

- wstępne określenie celów i miar ich osiągnięcia,
- lista obiecujących sposobów postępowania, czyli wariantów,
- zdefiniowanie ograniczeń,
- wstępne określenie oczekiwanych skutków i miar ich znaczenia oraz definicji kryteriów wyboru między wariantami,
- określenie rodzajów ryzyka, jakie łączy się z realizacją działania.

⁴¹ W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusinski, *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, Warszawa, AON 2002, s. 61.

⁴² Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, s. 129.

⁴³ T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy teorii systemu i analizy systemowej*, s. 129.

Zarówno wnioski z analizy literatury, jak i doświadczenia dowodzą, że poprawne sformułowanie problemu napotyka szereg przeszkód. Wynikają one zwykle z następujących przyczyn⁴⁴:

- braku jasności co do podstawowych celów i mylenia środków z celami,
- braku określania hierarchii ważności i pilności różnych problemów,
- inicjowania i podejmowania problemów nieistotnych przy pomijaniu problemów istotnych,
- wadliwego określania systemu, którego dotyczy problem, i związane z tym badanie oraz rozwiązywanie niewłaściwego systemu,
- wadliwego określania otoczenia i nadsystemów oraz związane z tym błędne określanie rodzaju problemu i oczekiwanego wyniku,
- wyodrębniania w systemie niewłaściwych i nieistotnych elementów oraz niewłaściwych i nieistotnych cech, pomijanie zaś cech istotnych,
- zbierania i przetwarzania nieistotnych informacji,
- pomijania istotnych ograniczeń,
- stosowania niewłaściwych charakterystyk wynikowych, które nie decydują o jakości funkcjonowania systemu lub możliwości sterowania,
- stosowania wadliwych formuł kryteriów doboru i oceny rozwiązania,
- stosowania zbyt dokładnych i pracochłonnych metod rozwiązywania ogólnie i ramowo postawionych problemów.

Wymienione **ograniczenia** stanowią uwarunkowania wariantów, które powodują, że niektóre skutki nie mogą być wywołane, a pewne cele są nieosiągalne. Źródłami ograniczeń mogą być:

- fizyczne właściwości określonych systemów,
- narzucone (przyjęte) limity,
- narzucone wymogi, nie zezwalające na podejmowanie niektórych działań.

Z kolei warianty, skutki i cele, które nie są zabronione przez ograniczenia, traktuje się jako dopuszczalne lub osiągalne.

Dla sprawnego przebiegu procesu decyzyjnego istotna jest wczesna identyfikacja przynajmniej najważniejszych ograniczeń. Pozwala to bowiem na zorientowanie się już na etapie formułowania problemu, czy pozostawiają one (ograniczenia) dostateczny obszar swobody, umożliwiając znalezienie rozwiązania problemu.

⁴⁴ Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, s. 130.

Liczba potencjalnych ograniczeń stanowi w praktyce zbiór otwarty i uzależniona jest od wielu wewnętrznych i zewnętrznych warunków, w jakich rozpatrywany system działa lub będzie działał. Można je opisywać i analizować z różnych punktów widzenia z uwzględnieniem różnych kryteriów. Niezależnie od różnych punktów widzenia i przyjętej systematyki ograniczeń szczególnie istotne jest, aby w stadium formułowania problemu określić przynajmniej⁴⁵:

- ograniczenia o najsilniejszym wpływie,
- stopień nienaruszalności ograniczeń wynikających z nadrzędnych decyzji, w tym, czy są one zidentyfikowane i definitywne dla całego horyzontu czasowego.

Charakter problemu ukierunkowuje poszukiwanie informacji niezbędnych do określenia tła i zakresu problemu, w tym danych na temat rodzaju i zakresu ograniczeń. Cel i ograniczenia te mają z kolei wpływ na dobór kryteriów oceny rozpatrywanych wariantów rozwiązania sytuacji problemowej.

Ustalenie wartości i kryteriów. Odwołując się do P. Druckera stwierdzić można, że w podejmowaniu decyzji konieczne jest branie pod uwagę konkretnych wartości ludzi i ich celów⁴⁶. To samo wszakże dla różnych jednostek może mieć różną wartość, dlatego miara wartości jest subiektywna. Wartości przypisane przez decydenta, tzn. wagi, jakie przywiązuje on do różnych skutków, prowadzą do określenia kryteriów porządkowania wartości.

Kryterium porządkowania określić można jako regułę lub normę, za pomocą której porządkuje się warianty według ich zalet. Przykładem może być chociażby stwierdzenie: *przy ustalonym zadaniu za najlepszy wariant należy przyjąć ten, który może być zrealizowany najmniejszym kosztem*⁴⁷.

Wartości przypisywane poszczególnym skutkom są jednym z istotnych aspektów branych pod uwagę przy wyborze kryteriów oceny rozwiązań.

Kryterium wyboru jest to reguła decyzyjna wyznaczająca uporządkowanie wariantów w zależności od ich jakości i kosztów. Z analizy literatury przedmiotu wynika, iż dobór właściwej formuły kryterium oceny poszczególnych wariantów rozwiązań nie jest zadaniem łatwym. Zależy on od przyjętego sposobu określania wymaganego efektu (celu). Efekt może być mniej lub bardziej zdeterminowany, mieszczący się w obszarze zakreślonym przez poniższe skrajne sytuacje:

⁴⁵ Tamże, s. 131.

⁴⁶ P. Drucker, *Management New Role*, Harvard Business Review 1969 nr 11-12, s. 7.

⁴⁷ T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, wyd. cyt., s. 105.

- efekt może być ściśle zdeterminowany co do rodzaju i wielkości i taki sam we wszystkich porównywalnych wariantach,
- efekt może być różny (dowolny) w ramach zadanych ograniczeń, gdy porównywalne warianty realizują wprawdzie podobne, ale istotnie różne od siebie efekty.

Oczywiste jest, że kryterium oceny wariantu działania powinno być odniesione do podstawowych celów, którym działanie to ma służyć. Znalezienie jednak **jednego kryterium oceny do dużego skomplikowanego przedsięwzięcia** nie jest proste. Pewnym rozwiązaniem tego problemu jest stosowanie **grupy kryteriów**, z których każde odnosi się do pojedynczych aspektów zagadnienia, uzupełniając się niejako wzajemnie, bądź też częściowo pokrywając ten sam obszar.

1.4.2. Warianty rozwiązania problemu – identyfikacja, opracowanie i selekcja

Celowe wydaje się podkreślenie, iż formułowanie wariantów jest procesem twórczym, wymagającym przełamania stereotypowego myślenia, ograniczającego zakres rozpatrywanych możliwości. Zanim przystąpi się do budowy wariantów niezbędne jest poznanie warunków, w jakich warianty te będą realizowane. Konieczna jest wobec tego znajomość prognoz dotyczących interesujących nas aspektów w rozpatrywanym czasie. Tak postrzegane prognozowanie stanowi więc niezbędny element każdego procesu decyzyjnego i przynajmniej niektóre jego wyniki powinny być znane przed formułowaniem wariantów. Natomiast identyfikacja skutków i ich ocena wymagają już pełnej znajomości prognoz.

Wstępnie sformułowane warianty powinny odpowiadać pewnym wymogom, które określają, jakimi cechami powinien się charakteryzować dobry wariant. Na podstawie wyników analizy literatury przedmiotu stwierdzić można, iż powinien on⁴⁸:

- nie naruszać ograniczeń, innymi słowy, być tzw. wariantem dopuszczalnym,
- zapewnić osiągnięcie celów postawionych przez decydenta, a przynajmniej być dość blisko tych celów,
- charakteryzować się niewrażliwością (odpornością) na zakłócenia,
- być niezawodny w wymaganym stopniu mierzonym prawdopodobieństwem, że system jest sprawny w dowolnie wybranym czasie,
- być uniwersalny, tzn. w razie konieczności, wynikającej np. ze zmiany warunków działania systemu, dane rozwiązanie (wariant) może być wykorzystane do innych celów,
- cechować się wykonalnością,

⁴⁸ W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński, wyd. cyt., s. 65.

- uwzględniać wpływ przyjętego rozwiązania na inne systemy, czyli uwzględniać współzależności między analizowanym systemem a innymi systemami,
- zawierać niezbędne rezerwy, czyli cechować się możliwym do zaakceptowania stopniem ryzyka.

Podczas dalszej pracy nad wariantami, ich opracowywaniem i selekcją, konieczne jest przestrzeganie pewnych ogólnych zasad, do których zalicza się⁴⁹:

- wariantowanie rozwiązań,
- jednoznaczne oddzielanie fazy poszukiwań od fazy oceniającej,
- unikanie pośpiechu,
- maksymalnie dopuszczalne odkładanie rozstrzygającego momentu,
- prowadzenie poszukiwań i wyboru wariantów w sposób iteracyjny.

Wariantowanie rozwiązań opiera się na zasadzie, iż proponowane sposoby rozwiązania problemu nie są podporządkowane przyjętej górze subiektywnej koncepcji rozwiązania, preferującej określone partykularne cele. Nieprzestrzeganie tej zasady prowadzi zazwyczaj do tworzenia fikcyjnych wariantów rozwiązań. W takim wypadku mamy do czynienia z wyborem pozornym, gdyż jest on zdeterminowany przez niezobiektywizowane preferencje istotności kryteriów oceny.⁵⁰

Kolejna zasada, dotycząca **oddzielania fazy poszukiwań od fazy oceniającej**, została sformułowana na podstawie licznych badań psychologicznych procesu twórczego. Ustalono, że połączenie generowania pomysłów z ich oceną jest sposobem jedynie na minimalizację twórczości, innowacyjności i liczbę nowych idei. Natychmiastowa ocena wariantu i jego weryfikacja pomniejsza prawdopodobieństwo odkrycia nowych możliwości, gdyż zespół przekonań o tym, co w danej sytuacji jest pozytywne, a co negatywne, blokuje proces twórczy.

Trudną do zlekceważenia zasadą jest **unikanie pośpiechu**. Oczywiście wydaje się, że poszukiwaniu najlepszych rozwiązań nie sprzyja pośpiech. Zbyt krótki czas, jaki można przeznaczyć na proces decyzyjny, jest naturalnym powodem zmniejszenia liczby opracowanych wariantów. Pośpieszne poszukiwania często kończą się w momencie znalezienia pierwszego wariantu zadowalającego. Niedokładne rozpoznanie sytuacji spowodowane pośpiechem niesie za sobą również generowanie wariantów o mniejszym

⁴⁹ Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, s. 133.

⁵⁰ A. Stabryła, *Analiza systemowa procesu zarządzania*, s. 126.

prawdopodobieństwie skuteczności i może wywołać wiele nieprzewidzianych skutków ich ewentualnego wdrażania.

Podczas budowy i analizy wariantów warto pamiętać o prakseologicznej zasadzie zalecającej maksymalnie dopuszczalne **odkładanie tzw. momentu rozstrzygającego**, czyli momentu, w którym ostatecznie dokonuje się konkretnego wyboru. Przestrzeganie tej zasady jest istotne zwłaszcza wtedy, gdy rozwiązywanie problemu wymaga wielu rozstrzygnięć realizowanych stopniowo w czasie. Odkładanie decyzji, których rozstrzygnięcie nie jest konieczne w aktualnej fazie konstruowania rozwiązania daje szansę dokonania lepszego wyboru w przyszłości, gdy dysponuje się pełniejszymi i lepszymi informacjami.

Przedstawione powyżej zasady łączy sugestia prowadzenia poszukiwań i wyboru wariantów rozwiązań w **sposób iteracyjny**. Ma to znaczenie szczególne, jeśli w trakcie prac nad konstruowaniem wariantów pojawią się nie rozpatrywane dotychczas elementy, takie jak np. nowe⁵¹:

- wartości i preferencje decydenta,
- sposoby rozwiązań problemów cząstkowych,
- ograniczenia,
- możliwości wykonawcze,
- kryteria oceny.

Pojawienie się któregoś z tych elementów może spowodować powtórzenie od początku całej procedury tworzenia i selekcji wariantów, a nawet cofnięcie się do początku procesu decyzyjnego, tzn. do zmiany sposobu sformułowania sytuacji problemowej.

W trakcie poszukiwania i tworzenia rozwiązań mogą również znaleźć zastosowanie gry decyzyjne. Użycie gier decyzyjnych jest celowe jest zwłaszcza przy rozwiązywaniu problemów słabo strukturalizowanych w warunkach ryzyka i niepewności.

Pokaźna liczba wariantów, jaka istnieje zwykle w początkowym stadium selekcji, przemawia za uproszczonym sposobem oceny. Dużą rolę odgrywają tu zarówno względy ekonomiczne, jak i czasowe. Szczegółowa ocena wielu wariantów jest bowiem zazwyczaj bardzo kosztowna i, co istotne, czasochłonna.

Wyniki analizy literatury sugerują, iż we wstępnej ocenie można i należy odrzucić warianty, które⁵²:

- są niewykonalne technicznie,

⁵¹ Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, s. 135

⁵² W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński, wyd. cyt., s. 68.

- są zbyt kosztowne,
- są niepożądane z różnych względów,
- nie spełniają podstawowych wymogów, np. żądanego poziomu bezpieczeństwa,
- są wyraźnie zdominowane przez inne warianty.

Po wstępnym przeglądzie wariantów podlegają one ponownej analizie i ocenom uwzględniającym coraz więcej czynników. Do ostatniego etapu oceny i selekcji powinno przejść kilka (minimum dwa) wariantów. Każdy z nich, mający poważne szanse na wdrożenie, powinien być szczegółowo oceniony. Wyniki badań dotyczących przeprowadzania ocen wariantów zostały przedstawione w podrozdziale 1.4.4.

1.4.3. Prognozowanie skutków realizacji wariantów

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż uwzględnienie pełnej listy wszystkich istotnych konsekwencji realizacji proponowanych wariantów jest jednym z ważniejszych elementów w analizie przedsięwzięć decyzyjnych. Jasne przedstawienie wszystkich znaczących skutków ma bowiem na celu umożliwienie dokonania trafnego wyboru wariantu.

Każdy z analizowanych wariantów powoduje zwykle znaczną liczbę skutków, które podlegają różnym ocenom. Niektóre skutki są pożądane, gdyż sprzyjają osiągnięciu celu i stąd określane są jako **korzyści**. Istnieją też oczywiście skutki niepożądane. Takie właśnie skutki, do których wyeliminowania lub przynajmniej zminimalizowania dąży decydent, określane są jako **koszty**. Istnieje również kategoria skutków nazywana skutkami zewnętrznymi, mającymi niewielki wpływ na powodzenie lub niepowodzenie w osiągnięciu celu. Istotne wydaje się też podkreślenie, że te same skutki mogą być raz odbierane jako korzyści, a w innej sytuacji jako koszty.

Rezultaty działań mogą być rozpatrywane w różnym zakresie, w węższym lub szerszym. W zakresie węższym przez koszty rozumie się zasoby (nakłady) niezbędne do realizacji danego rozwiązania. W ujęciu szerszym koszty są określane jako „utraczone korzyści” lub „nie wykorzystane okazje”. Oznacza to, że kosztem danego wariantu jest to, co można by uzyskać lub uczynić, gdyby nie wybrano tego konkretnego wariantu.

Z rozpoznanymi i opisanymi skutkami wariantów, które zostały zakwalifikowane do ostatecznej oceny, zapoznaje się decydenta. To właśnie owe skutki stanowią jedną z podstaw

oceny wariantu. Mogą być one⁵³:

- oceniane (mierzone) dokładnie i podane w ich jednostkach naturalnych, np. w sztukach, kilogramach,
- wyrażone za pomocą oszacowań liczbowych,
- wyrażone w wartościach pieniężnych,
- określane za pomocą stwierdzeń nie dających się uporządkować.

Rezultaty badań literatury przedmiotu pozwalają na konstatację, iż spośród dostępnych metod przedstawiania skutków często stosuje się⁵⁴:

- metodę niezagregowaną,
- metodę agregacji,
- metodę tabel porównawczych.

Metoda niezagregowana polega na pełnym przedstawianiu skutków każdego wariantu.

Metoda agregacji polega na przypisaniu każdemu skutkowi wagi odpowiadającej jego względnemu znaczeniu i ujęciu w jeden współmierny wskaźnik, taki jak wartość czy użyteczność. Tak zagregowana miara służy decydentowi do porównania wariantów.

Metoda tabel porównawczych jest bardzo obrazowym sposobem prezentacji wyników. Polega na przedstawieniu w jednej tabeli poszczególnych rodzajów skutków i odpowiadających im rozmiarów w poszczególnych wariantach. W tabeli najczęściej wiersze odpowiadają pojedynczym skutkom, zaś kolumny poszczególnym wariantom. Na przecięciu wiersza i kolumny podane są rozmiary skutków według jednego z podanych powyżej sposobów. W tak zbudowanej tabeli jedna kolumna przedstawia więc wszystkie skutki jednego wariantu, a jeden wiersz przedstawia wartości jednego skutku w różnych wariantach. Ułatwia to decydentom uchwycenie obrazu i wyważenie poszczególnych skutków. W tabeli można stosować dodatkowe sposoby oznaczania skutków, np. przez ich podkreślanie, kolorowanie. Można w ten sposób dla każdego skutku stwarzać hierarchię wariantów, wyróżniając np. wartość najlepszą, pośrednią i najgorszą (tab. 1.4).

Każda z wymienionych metod ma swoje wady i zalety. Zaletą metody niezagregowanej jest podanie pełnego zestawu skutków. Z drugiej strony, jeśli podaje się wszystkie skutki bez agregacji, to czasami wielka liczba szczegółów utrudnia osobie podejmującej decyzję objęcie całości obrazu i wyciągnięcie wniosków.

⁵³ Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, s. 137.

⁵⁴ Tamże, s. 138.

Metoda zagregowana umożliwia decydom łatwe i szybkie porównanie poszczególnych wariantów. Warto jednak podkreślić, że:

- trudno jest wyważyć skutki, gdy są niewymierne, ponadto w samym procesie agregacji traci się wiele informacji,
- metody agregacji dobrze służą jednemu decydentowi lub blisko związanej grupie decydentów, gdy opierają się one na ich sposobie wartościowania (systemie wag), jednakże trudno je stosować w wypadku, gdy mamy do czynienia z dużą liczbą osób odpowiedzialnych za decyzję.

Tabela 1.4.

Przykład tabeli wyboru najlepszego wariantu działania

Warianty	Skutki wariantów decyzyjnych		Cenność skutków		Prawdopodobieństwo skutków		Wartość oczekiwana skutków		Łączna wartość oczekiwana skutków	Wybór najlepszego wariantu
	pozytywne	negatywne	pozytywne	negatywne	pozytywne	negatywne	pozytywne	negatywne		
W1										
W2										
W3										

Zródło: Opracowano na podstawie: M. Przybyła (red. nauk.), *Organizacja i zarządzanie*, Wrocław, AE 2001

Zalety tabel porównawczych zależą, tak jak i w poprzednich metodach, od rodzaju konkretnego problemu poddawanego analizie. Najczęściej można wskazać na następujące zalety takiej prezentacji wyników⁵⁵:

- za ich pomocą można przedstawić wiele skutków,
- osoba podejmująca decyzję może przypisać każdemu z przedstawionych skutków własną – uznaną przez nią za właściwą – wagę,
- łatwo jest dostrzec względne zalety i wady poszczególnych wariantów,
- można w ten sposób przedstawić skutki niewymierne,
- łatwo jest osobie oceniającej zmieniać swoje subiektywne wagi przypisywane skutkom i oceniać, jak zmiana ta wpłynie na ostateczny wybór wariantów.

⁵⁵ Tamże, s. 139.

Wiedza o zaletach i wadach poszczególnych metod ułatwia dobór najbardziej odpowiadającej analizowanemu problemowi. W przypadku trudności z jednoznacznym wyborem **można zastosować kombinację metod lub wykorzystać dwie lub trzy z nich jednocześnie.**

Sporządzony wykaz skutków, po ewentualnym zaakceptowaniu ich przez decydentów, stanowi podstawę do przeprowadzenia ostatecznej oceny analizowanych wariantów.

1.4.4. Ocena wariantów i podjęcie decyzji

Wyniki badań wskazują, iż punktem wyjścia do oceny wariantów są zidentyfikowane i opisane skutki realizacji każdego z nich. Sama ocena wariantu polega na ocenie skutków, zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym, przy zastosowaniu odpowiednio dobranych mierników. Ocenę analizowanego zbioru wariantów rozpoczyna się zazwyczaj od⁵⁶:

- poznania preferencji decydenta,
- doboru odpowiednich kryteriów oceny,
- określenia zbioru ilościowych i jakościowych mierników oceny,
- ustalenia sposobu prezentacji wyników.

Kryteria oceny powinny być wstępnie dobierane w stadium formułowania problemu. Przed przystąpieniem do ich wykorzystania ponownie poddaje się je weryfikacji w celu sprawdzenia, czy nadal są one zgodne z celem, do którego dąży się poprzez realizację ocenianego wariantu. Jeżeli tej zgodności nie ma, należy poszukać nowego kryterium (kryteriów) oceny.

Kryterium oceny może mieć postać funkcji z zadaną wartością ekstremalną (minimalną lub maksymalną). W ten sposób znajduje zastosowanie prakseologiczna zasada ekonomizacji działania, która zależnie od okoliczności przybiera jedną z dwóch postaci:

- zasady minimalizacji nakładów na realizację określonego zadania (efektu),
- zasady maksymalizacji efektu uzyskanego w ramach określonych środków (nakładów).

Empiria dowodzi, iż w rzeczywistym działaniu trudno o rozwiązanie optymalne. Z konieczności więc często poszukuje się rozwiązania zadowalającego, czyli takiego, przy którym oczekiwanym efektom towarzyszą dostatecznie niskie oczekiwane łączne nakłady i koszty.

⁵⁶ W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński, wyd. cyt., s. 71.

Zanim przystąpi się do końcowej oceny, konieczne jest ustalenie ostatecznej formy oceny i sposobu prezentacji wyników. Można więc przedstawić decydentowi wszystkie „dobre” warianty wraz z ich indywidualną oceną i opisem, bez wskazania najlepszego wariantu. Można także zaprezentować najlepszy zdaniem analityków wariant, oczywiście z uwzględnieniem preferencji decydenta. Można wreszcie przedstawić warianty uszeregowane na przykład od najbardziej do najmniej obiecujących. Warianty mogą być przedstawione decydentowi pojedynczo lub wyniki ich oceny mogą być zestawione w postaci tabeli porównawczej.

Zgodzić się należy z częstym w literaturze przedmiotu stwierdzeniem, iż porównanie i szeregowanie wariantów w celu ich oceniania nie należy do łatwych czynności w procesie podejmowania decyzji. Konieczne jest bowiem dysponowanie w miarę możliwości pełnym i wiarygodnym wykazem skutków zastosowania poszczególnych wariantów. Ponadto poszczególne warianty mogą być tak różnorodne i nieść za sobą tak rozbieżne skutki i efekty, że jakiegokolwiek porównanie będzie bardzo trudne. A przecież porównanie powinno być dokonane w taki sposób, by różnice i podobieństwa między nimi były wyraźnie sprecyzowane.

Teoretycy podkreślają, że aby proces oceny przebiegał sprawnie i nie popełniano w nim zasadniczych błędów, należy przestrzegać pewnych ogólnych zasad postępowania, to znaczy⁵⁷:

- porównać wady i zalety **wszystkich** ocenianych rozwiązań,
- jeśli istnieje współzależność między analizowanym systemem a innymi systemami, to podczas analizy efektów i kosztów należy zbadać, jakie zmiany efektu i kosztów wywoła dane rozwiązanie w sąsiadujących systemach,
- jeśli występują niemierzalne (niematerialne) efekty, należy ponownie zbadać, czy są sposoby ich ilościowego ujęcia,
- jeśli efekty są niemierzalne, często można wyrazić ich wartość przez ustalenie kolejności preferencji poszczególnych porównywanych systemów czy też sposobów postępowania,
- w ocenie niemierzalnych efektów i nakładów nie należy kierować się domysłami i dotychczasowymi sądami o wadach i zaletach poszczególnych systemów czy sposobów postępowania, gdyż często są one nieuzasadnione,
- należy zbadać ryzyko wiążące się z danym wariantem,

⁵⁷ J. Habr, J. Veprek, *Systemowa analiza i synteza*, s. 131.

- swoje odzwierciedlenie w procesie dowodzenia powinno znaleźć także organizowanie postrzegane jako funkcja i faza, z uwzględnieniem faktu, iż w organizacji wojskowej wiele aspektów organizowania (np. struktura) już istnieje, lub wymaga tylko niewielkich modyfikacji;
- kontrola jako część procesu dowodzenia powinna stanowić wierne odzwierciedlenie funkcji kontrolnej w kierowaniu;
- niezależnie od różnorodnych punktów widzenia na ciąg czynności składających się na podejmowanie decyzji, na potrzeby dalszych badań przyjąć można, iż proces decyzyjny, jako odmiana cyklu zorganizowanego działania, obejmować może następujące etapy:
 - formułowanie problemu decyzyjnego,
 - identyfikację, opracowanie i selekcję wariantów,
 - budowę modeli i przewidywanie skutków,
 - porównanie skutków i uszeregowanie wariantów,
 - wybór jednego z wariantów i, w konsekwencji, jego realizację;
- metody i techniki rozwiązywania problemów w ramach procesu decyzyjnego, dotyczące między innymi wariantowania rozwiązań czy metod oceny i porównania wariantów, mogą i powinny być stosowane w procesie dowodzenia (uwzględniając specyfikę funkcjonowania organizacji wojskowej).

Wymienione wnioski pozwoliły na sformułowanie twierdzenia, iż (T3) właściwie zorganizowany przebieg procesu dowodzenia, rozumianego jako specyficzna forma kierowania, powinien uwzględniać przedsięwzięcia wchodzące w skład procesu decyzyjnego w ujęciu teorii organizacji i zarządzania. Oznacza to, iż w procesie dowodzenia powinny być realizowane, z uwzględnieniem wymienionych zastrzeżeń, przedsięwzięcia (fazy, etapy) analogiczne do zidentyfikowanych w procesie decyzyjnym co do celu, choć wykorzystujące właściwą, powszechnie znaną i rozumianą wojskową terminologię. Wyniki dalszych prac badawczych w tym zakresie przedstawione zostały w rozdziale 5.

**USTALENIA STANDARYZACYJNE
SOJUSZU PÓLNOCNOATLANTYCKIEGO
W ZAKRESIE PRZEBIEGU PROCESU DOWODZENIA**

Celem badań, których wyniki zaprezentowano w rozdziale 2. było ustalenie wymagań lub zaleceń sojuszniczych, dotyczących celów, kolejności i zakresu czynnościowego przedsięwzięć realizowanych w ramach procesu dowodzenia. Aby osiągnąć ten cel, wnikliwej analizie poddano wyselekcjonowane podczas wstępnych badań publikacje sojusznicze, to znaczy:

- *AJP – 01(B) Allied joint doctrine (Sojusznicza doktryna działań połączonych),*
- *AJP – 3 Allied joint operations (Sojusznicze działania połączone),*
- *SCs GOP Strategic commanders guidelines for operational planning (Wytyczne dowódców strategicznych do planowania działań NATO),*
- *ATP – 3.2 Land operations (Działania wojsk lądowych),*
- *AJP – 3.2.1 Command and control of land forces (Dowodzenie w wojskach lądowych).*

Choć obszar badań, jak zaakcentowano to we wstępie, został już w etapie początkowym zawężony do taktycznego poziomu działań wojsk lądowych, to jednak autor uznał za niezbędne dokonanie analizy **również** publikacji dotyczących działań połączonych, to znaczy *AJP – 01(B), AJP-3, GOP*. Zasadniczym argumentem przemawiającym za takim podejściem do problemu było dążenie do określenia, czy i w jaki sposób ustalenia standaryzacyjne dotyczące działań połączonych przekładają się na podobne, lecz funkcjonujące w obszarze wojsk lądowych.

2.1 Ujednolicony proces planowania działań połączonych NATO

Analiza struktury dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala na stwierdzenie, iż dowództwa NATO to z założenia organizacje wielonarodowe, w których ramach pracują przedstawiciele różnych państw członkowskich. Wspólne rozwiązywanie skomplikowanych problemów militarnych, sporządzanie dokumentów planistycznych oraz realizacja codziennych zadań byłaby trudna bez uzgodnienia jednolitych procedur działania. Aby rozwiązać ten problem, w dowództwach Sojuszu opracowano szereg publikacji mających charakter wytycznych (instrukcji) do planowania działań sił NATO.

Badania wykazały, iż zasadniczym celem opracowania takich wytycznych było jednoznaczne określenie procedur i odpowiedzialności w zakresie przygotowania, zatwierdzania, dystrybucji, wdrażania oraz weryfikacji dokumentów planowania działań niezbędnych do realizacji zadań przez dowódców sił sojuszniczych (*Supreme allied commanders – SACs*) oraz przez ich podwładnych. Stwierdzono, że główną rolę w sformalizowaniu i ujednoczeniu realizacji tych przedsięwzięć odgrywają właśnie *GOP* (*Wytyczne do planowania działań NATO*), uzupełniane i uszczegóławiane przez szereg wynikających z nich dokumentów, takich jak:

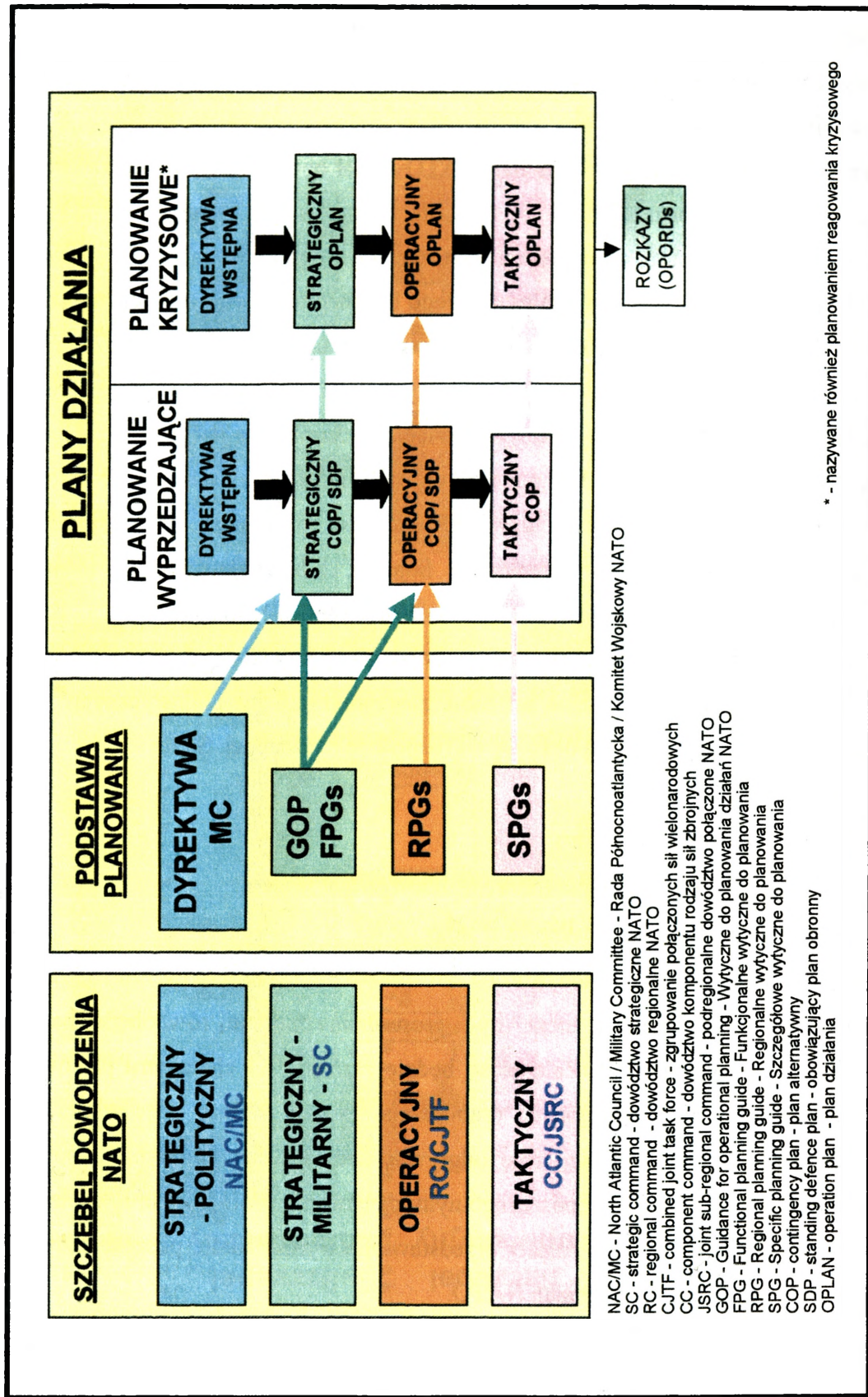
- *Functional planning guides – FPG* (*Funkcjonalne wytyczne do planowania*),
- *Regional planning guides – RPG* (*Regionalne wytyczne do planowania*),
- *Specific planning guides – SPG* (*Szczegółowe wytyczne do planowania*).

Należy jednak podkreślić, że wśród publikacji o charakterze doktrynalnym właśnie *GOP* odgrywa rolę dokumentu o charakterze podstawowym, stanowiącym bazę do opracowania kolejnych, ukierunkowanych na konkretne dowództwa lub obszary funkcjonalne.

Analiza treści wspomnianych dokumentów normatywnych pozwoliła na sformułowanie wniosku, iż **proces planowania działań połączonych** (*operational planning process – OPP*) jest niczym innym jak skoordynowanym procesem pracy sztabowej, mającym na celu identyfikację najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania lub planowanie na rzecz przyszłych, prawdopodobnych zadań. Jako że planowanie przebiega zazwyczaj w warunkach niedostatecznej ilości informacji, ograniczonego czasu i środków, proces planowania skonstruowany został tak, aby umożliwić logiczną, analityczną pracę prowadzącą do podjęcia właściwej decyzji nawet w niejasnych sytuacjach, czy innych niesprzyjających warunkach.

Proces planowania działań połączonych NATO może być stosowany przez **dowództwa sojusznicze** szczebla strategicznego, operacyjnego i taktycznego (rys. 2.1), niezależnie od rodzaju tworzonych planów czy używanych (planowanych do użycia) sił. Zasadnicze cele, dla których realizacji opracowano proces planowania działań NATO, oprócz tak oczywistego jak stworzenie planu (planów) osiągnięcia pożądanego stanu końcowego i wykonania postawionego zadania, to:

- standaryzacja procesu planowania działań w ramach Sojuszu,
- zapewnienie polityczno – strategicznej kontroli nad powstawaniem planów działania,
- umożliwienie sztabom właściwego przetransponowania celów polityczno – strategicznych na cele militarne,



Rys. 2.1. Szczebel strategiczny, operacyjny i taktyczny w strukturze dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego w aspekcie wykorzystania procesu *OPP*, rodzajów planowania oraz wytwarzanych planów działania
 Opracowano na podstawie *GOP*

Źródło:

- zapewnienie dowódcom wpływu na kształtowanie i rozwój planów,
- wykorzystanie twórczego myślenia zespołów sztabowych,
- ocena wyników planowania.

Zbiór dokumentów planowania działań NATO został opracowany w celu zapewnienia wspólnych procedur zapoczątkowania planowania, opracowania planów, ich akceptacji, weryfikacji i publikacji. Istota tego procesu jest zgodna z ogólnymi zasadami planowania. Plany działania, które są produktem finalnym całego badanego procesu, uzupełniane są przez kompleks dodatkowych dokumentów, takich jak wspomniane wcześniej *GOP*, *FPG*, *SPG*, doktryny i porozumienia standaryzacyjne. Analiza tych dokumentów wskazuje, iż rozważany proces planistyczny dotyczy przede wszystkim działań o charakterze połączonym, czyli *joint operations*, w których uczestniczą komponenty co najmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych. W skali NATO działania te mają przy tym zwykle charakter sojuszniczy (*Allied*), jeżeli biorą w nich udział tylko państwa – członkowie Sojuszu, lub wielonarodowy (*combined, multinational*), w wypadku zaangażowania państw również spoza NATO¹.

Wyniki analiz treści *AJP – 01(B)*, *AJP – 3* oraz *GOP* wskazują, iż proces planowania działań NATO obejmuje pięć, kolejno po sobie następujących, faz planistycznych. Wynik końcowy każdej z tych faz stanowi podstawę do rozpoczęcia następnej. Są to:

- faza wstępna (*initiation stage*),
- faza początkowa (*orientation stage*),
- faza opracowania zamiaru działania (*concept development stage*),
- faza opracowania planu (*plan development stage*),
- faza weryfikacji planu (*plan review stage*).

Proces planowania działań może być prowadzony prawie równoległe na kilku szczeblach dowodzenia (rys. 2.2). Zależać to będzie zarówno od charakteru planowanych działań, jak i od zakresu prowadzonych prac planistycznych. Należy więc zdawać sobie sprawę, jak wielką w takiej sytuacji rolę odgrywać będzie ścisła koordynacja pomiędzy poszczególnymi dowództwami oraz poszczególnymi państwami członkowskimi Sojuszu.

W kolejnych podrozdziałach zostały przedstawione wyniki analiz poszczególnych faz procesu planowania połączonych działań NATO.

¹ J. Kręcikij, *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO operational planning process)*, Warszawa, AON 2000, s. 7 – 11.

2.1.1. Faza I (wstępna)

Zarówno zapisy normatywne, jak i rzeczywiste wydarzenia ostatnich lat wskazują, iż proces planowania działań może zostać rozpoczęty na różnych szczeblach dowodzenia jako reakcja na wydarzenia polityczne czy też militarne. Ponadto dowódcy mogą sami zainicjować proces planowania, jeżeli wymuszą to na nich zmieniające się okoliczności.

Naczelny dowódca sił sojuszniczych (*SAC*) otrzymywał będzie zazwyczaj polityczne wytyczne od Rady Północnoatlantyckiej (*North Atlantic Council – NAC*), Komitetu Planowania (*Planning Committee – PC*) lub od Komitetu Wojskowego NATO (*Military Committee – MC*). Jednakże w dowództwach strategicznych (*Strategic Commands – SC*) możliwe jest rozpoczęcie planowania działań militarnych przed otrzymaniem takiej dyrektywy, zgodnie z właściwymi dokumentami normującymi takie sytuacje². Na kolejnych szczeblach dowodzenia, w dowództwach regionalnych (*Regional Commands – RC*) i niżej, do rozpoczęcia procesu planowania konieczne jest jednak otrzymanie od przełożonego dyrektywy wstępnej, zawierającej zwykle informacje ugrupowane w następujący sposób:

1. Przegląd sytuacji.
2. Środek (środki) ciężkości (jeżeli są już zidentyfikowane przez dowództwo wydające dyrektywę).
3. Przewidywania (założenia).
4. Polityczne i militarne zakazy i nakazy.
5. Cele strategiczne.
6. Pożądany stan końcowy:
 - a. Polityczny.
 - b. Militarny.
7. Zadanie (*mission*) strategiczne dowództwa wydającego dyrektywę.
8. Zadania (*tasks*) dowództwa wydającego dyrektywę.
9. Zasady użycia siły (*rules of engagement – ROE*).
10. Logistyka i kluczowe problemy zasilania.
11. Inne wytyczne koordynacyjne.

Z punktu widzenia dalszej pracy w ramach *OPP*, wychodząc z założenia, iż każda faza tworzy podstawę do przeprowadzenia następnej, w pierwszej z nich najważniejsze wydarzenia to (tabela 2.1):

² Np. *Defensive requirements review planning situation (DRR PS)*, por. *Bi – SCs Strategic commanders guidelines for operational planning (GOP)*, SHAPE 2001, s. 4-2.

Tabela 2.1.

**Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w I fazie procesu planowania działań
połączonych**

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza I (wstępna)	Otrzymanie lub identyfikacja zadania (zadań)	<ul style="list-style-type: none"> • otrzymanie dyrektywy wstępnej, jeżeli została wydana przez szczebel nadrzędny, • przeprowadzenie wstępnej oceny sytuacji, • utworzenie grupy planowania działań, • zgromadzenie niezbędnych informacji 	Zidentyfikowanie potencjalnych sposobów reakcji militarnej (w bardzo ogólnym zarysie)

Zródło: Opracowano na podstawie *GOP* i *AJP-01(B)*

- otrzymanie ze szczebla nadrzędnego dyrektywy wstępnej lub samodzielne rozpoczęcie planowania (tylko w *strategic commands* – gdyż, jak wspomniano, tylko dowódcy na strategicznym szczeblu dowodzenia NATO, czyli *SACEUR* i *SACLANT* są do tego uprawnieni),
- przeprowadzenie wstępnej oceny sytuacji na bazie posiadanych do tej pory informacji,
- zorganizowanie specjalistycznego zespołu w ramach dowództwa, składającego się z odpowiednio przygotowanych, reprezentujących różne specjalności oficerów, którzy rozwiązywać będą problemy planistyczne, określanego jako **grupa planowania działań** (*operational planning group – OPG*);
- zgromadzenie informacji niezbędnych do rozpoczęcia procesu planowania.

2.1.2. Faza II (początkowa)

Wyniki analizy treści *GOP* wskazują, że po otrzymaniu dyrektywy wstępnej dowódca dokładnie określa, co musi być osiągnięte. W zależności od sytuacji, zapoczątkowanie procesu planowania może nastąpić w wyniku otrzymania dyrektywy, ustnych wytycznych lub założeń wypracowanych przez grupę dowódcy. Niezależnie od sposobu rozpoczęcia procesu

planowania konieczne jest dokładne zrozumienie myśli przewodniej przełożonego oraz jasne sprecyzowanie pożądanego stanu końcowego. Efektem finalnym tej fazy są wytyczne dowódcy do planowania. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w II fazie *OPP* (tabela 2.2), skoncentrowane są wokół:

Tabela 2.2.

**Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w II fazie
procesu planowania działań połączonych**

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza II (początkowa)	<ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzenie analizy zadania, • przeprowadzenie odprawy informacyjnej, • opracowanie wytycznych dowódcy do planowania. 	<ul style="list-style-type: none"> • przegląd sytuacji, • zapoznanie się z zadaniem, myślą przewodnią, celami i pożądanym przez przełożonego stanem końcowym, • identyfikacja nakazów i zakazów, • identyfikacja faktów i przypuszczeń (założeń), • identyfikacja silnych i słabych stron własnych i strony przeciwnej, • identyfikacja środków ciężkości własnych i strony przeciwnej (strategicznych i operacyjnych), • określenie punktów decydujących (celów pośrednich), • identyfikacja i określenie zadań (<i>tasks</i>) sprecyzowanych i wynikających, • określenie własnego celu, pożądanego stanu końcowego oraz kryteriów osiągnięcia powodzenia, • sprecyzowanie zadania własnego (<i>mission</i>), • przeprowadzenie wstępnej analizy struktury potrzebnych sił, • przygotowanie odprawy informacyjnej, • przygotowanie wytycznych dowódcy do planowania. 	Wytyczne dowódcy do planowania, które mogą posłużyć jako dyrektywa wstępna dla podwładnych.

Zródło: Opracowano na podstawie *GOP* i *AJP-01(B)*

- analizy zadania,
- odprawy informacyjnej
- wytycznych dowódcy.

Analiza zadania, która może być prowadzona metodą „burzy mózgów”, ukierunkowuje cały proces planowania. Przeprowadza się ją w celu określenia istoty problemu, sprecyzowania rezultatów, jakie powinny być osiągnięte oraz identyfikacji pożądanego stanu końcowego. Dowódca jest osobiście odpowiedzialny za prowadzenie analizy zadania. Toteż chociaż sama analiza prowadzona jest przez wyspecjalizowany zespół sztabowy, to rezultaty pracy specjalistów realizujących to zadanie muszą uzyskać aprobatę dowódcy przed rozpoczęciem dalszych czynności procesu planowania. Można stwierdzić, iż celem prowadzenia analizy zadania jest niejako określenie „granic” problemu.

Zgodnie z wymaganiami zawartymi w *GOP*, w trakcie analizy zadania powinny zostać rozpatrzone następujące problemy:

- sytuacja polityczno – militarna w obszarze odpowiedzialności, w tym prawdopodobny cel (cele) oraz możliwości strony przeciwnej,
- myśl przewodnia przełożonego,
- ograniczenia w procesie planowania,
- przewidywania (założenia),
- czynniki wpływające na realizację zadania,
- silne i słabe strony,
- środki ciężkości,
- punkty decydujące,
- zadania (*tasks*),
- cele,
- pożądaný stan końcowy,
- kryteria powodzenia.

Przeгляд aktualnej sytuacji w obszarze odpowiedzialności postrzegany jest jako przeгляд okoliczności, które doprowadziły do obecnej sytuacji lub stanowią przesłankę przyszłego zagrożenia. Przedsięwzięcie to obejmuje również ocenę wiadomości o zamiarach i potencjalnych możliwościach strony przeciwnej, uzyskanych z wszelkich dostępnych źródeł wywiadowczych.

Analiza ustaleń sojuszniczych zawartych w *GOP* oraz *AJP – 01(B)* (*AJP-3*) wskazuje wyraźnie, iż właściwa interpretacja i pełne zrozumienie **myśli przewodniej przełożonego** jest

szczególnie istotne. Stanowi ono podstawę wszystkich dalszych rozważań i przedsięwzięć planistycznych - dlatego właściwa interpretacja powinna być potwierdzona przez przełożonego. Wymaganym **minimum** jest w tym zakresie dokładne zrozumienie zadania przełożonego, jego celów i pożądanego stanu końcowego.

Ograniczenia w procesie planowania mogą przybrać trzy formy: **zakazów, nakazów i wstępnych warunków powodzenia.**

Zakazy definiują działania, których **nie wolno** uwzględniać w procesie planowania. Przykładem tego typu ograniczeń może być stwierdzenie: ... *nie zezwala się na żadną akcję uprzedzającą* ...

Nakazy z kolei narzucają konkretne przedsięwzięcia, które muszą zostać zrealizowane. Jako przykład tego typu ograniczeń przytoczyć można zapis: ... *przeciwuderzenie musi rozpocząć się przed 31 sierpnia 200...*

Z kolei **wstępne warunki powodzenia** to takie aspekty planowanych działań, które dowódca uważa za szczególnie istotne, i bez których spełnienia powodzenie przyszłych działań jest niemożliwe. Przykładem takiego warunku może być sformułowanie wymogu, iż przybycie do obszaru działań musi odbyć się w warunkach braku przeciwdziałania strony przeciwnej.

Przewidywania (założenia) określane są w wypadku niewystarczającej ilości znanych faktów. Muszą one być prawdopodobne, uzasadnione i realistyczne. Dotyczą spraw, na które dowódca nie ma wpływu, ale bez których proces planowania nie może zostać przeprowadzony. Jeżeli przyjęte przewidywania są tak istotne, że powodzenie opracowanego wariantu działania zależy właśnie od nich (np. wywiązanie się danego państwa z zobowiązań sojuszniczych), to może być uzasadnione przygotowanie planu alternatywnego do realizacji na wypadek, gdy rzeczywistość okaże się inna, niż zakładali to (przewidywali) twórcy planu.

Do **czynników**, które należy wziąć pod uwagę w trakcie analizy zadania należą: czas, charakterystyka geograficzna obszaru działań, otoczenie i inne. Przyjmuje się jednak, iż na tym etapie prac planistycznych czynniki te powinny być uwzględniane tylko w takim zakresie, w jakim bezpośrednio wpływają na przygotowanie wytycznych dowódcy do planowania.

Identyfikowane w trakcie analizy zadania **silne strony** są to takie cechy, które w określonych sytuacjach można szczególnie efektywnie wykorzystać przeciwko siłom strony przeciwnej. Natomiast **słabe strony** to słabe (wrażliwe) punkty, których atakowanie ułatwia pokonanie sił zbrojnych lub państwa strony przeciwnej.

Wyniki badań ustaleń sojuszniczych dotyczących przebiegu procesu planowania działań połączonych upoważniają do podkreślenia szczególnej roli **środka ciężkości**. Środki ciężkości (*centre of gravity – COG*) występują na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym i są charakteryzowane jako centra (ośrodki) siły i ruchu, od których wszystko jest uzależnione lub jako punkty, przeciwko którym powinny być skierowane wszystkie wysiłki³. *COG* stanowi tę charakterystyczną zdolność czy szczególne miejsce, z którego siły militarne, państwo czy sojusz czerpie swą swobodę działania, fizyczną siłę lub wolę walki. Środek ciężkości sił przeciwnika jest aspektem jego szeroko rozumianej zdolności działania, który jeśli zostanie zaatakowany, zniszczony, wyeliminowany lub zneutralizowany, doprowadzi do nieuchronnej klęski lub spowoduje chęć strony przeciwnej do zawarcia pokoju na drodze negocjacji. Odwrotnie zaś - zniszczenie, eliminacja lub neutralizacja jakiegoś własnego środka ciężkości prowadzi do własnej nieuniknionej klęski. *COG* może obejmować: zgrupowanie sił przeciwnika lub ich strukturę dowodzenia, opinię publiczną, narodową wolę walki oraz strukturę sojuszu czy koalicji. Sedno planowania działań leży w zdolności do skoncentrowanego połączonego oddziaływania na *COG* sił przeciwnika, przy równoczesnej ochronie własnego środka (środków) ciężkości.

Znaczenie bezpośrednio związanych ze środkiem ciężkości **punktów decydujących** (*decisive points – DP*) polega na tym, iż zazwyczaj bezpośrednie atakowanie środka (środków) ciężkości przeciwnika jest niemożliwe. W takiej sytuacji konieczne staje się określenie szeregu punktów decydujących prowadzących do środka ciężkości, które powinny być opanowane (obezwładnione) w określonej kolejności.

Zadania typu *task*, zarówno **sprecyzowane**, jak i **wynikające** mają swe źródło w dyrektywie wstępnej lub ustnych wytycznych przekazanych dowódcy oraz w przeprowadzonych szczegółowych analizach. Zadania sprecyzowane (*specified tasks*) są to zadania jednoznacznie określone przez przełożonego w otrzymanych od niego dokumentach normatywnych. Natomiast zadania wynikające (*implied tasks*) rzadko bywają bezpośrednio określone, lecz zawsze są ważne dla osiągnięcia celu. Są one powiązane lub wypływają z zadań sprecyzowanych. Muszą być zidentyfikowane w trakcie analizy zadania i rozważone we wczesnej fazie procesu planowania.

Cele precyzują, co dowódca chce osiągnąć poprzez oddziaływanie na środki ciężkości, czyli określają dokładnie oczekiwane rezultaty. Na przykład celem operacyjnym może być

³ *GOP*, s. 3-1.

zniszczenie lub zneutralizowanie środka ciężkości strony przeciwnej. Cele **nie powinny być** prostym powtórzeniem pożądanego stanu końcowego działań.

Stan końcowy charakteryzowany jest jako kompleks warunków politycznych i militarnych, których osiągnięcie oznacza, że zadanie zostało wykonane. Warunki te powinny być sformułowane dość ogólnie po to, by nie ograniczać dowódcy w wyborze sposobu wykonania zadania. Zazwyczaj jednak, ze względu na ogólność formułowania pożądanego stanu końcowego stwierdzenie, czy został już osiągnięty, może stwarzać pewne problemy. Dlatego często niezbędne jest zastosowanie konkretnych, mierzalnych **kryteriów powodzenia**, które pozwolą jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie.

Sprecyzowane zadanie własne (*mission*) jest jasnym, zwięzłym stwierdzeniem określającym: **kto** będzie prowadził określone działanie, **co** jest do wykonania, **kiedy** to będzie miało miejsce, **gdzie** to będzie realizowane i **jaki jest cel** realizacji tego zadania. Zadanie to **nie określa jak** należy działać. Na przykład⁴:

„W dniu 21.11.2001 r. o godz. 00.01 (KIEDY), Dowódca Sił Sojuszniczych A (KTO) przejmie OPCON nad wydzielonymi siłami w Kraju B (GDZIE) aby odstraszać i być w gotowości do powstrzymania agresji (CO), osłaniać kluczowe instalacje infrastruktury przemysłowa i petrochemiczna (CO), oraz jeśli będzie to konieczne przeprowadzić operację zaczepną w odpowiedzi na agresję zbrojna strony przeciwnej (CO) w celu przywrócenia suwerenności Krajowi C (W JAKIM CELU)”.

Wyniki analiz treści *GOP* pozwalają na stwierdzenie, iż sprecyzowane zadanie własne jest jednym z **zasadniczych** wyników analizy otrzymanego zadania.

Rozpatrując przebieg *OPP*, warto zaznaczyć wyraźną różnicę pomiędzy zadaniami typu *tasks* i sprecyzowanym zadaniem własnym, czyli *mission*. Sprecyzowane zadanie własne zawiera treści, które określają, kto będzie prowadził działania, co, kiedy, gdzie i w jakim celu powinno być wykonane. Natomiast *task* to czynność zlecona przez przełożonego podległym siłom lub dowództwom. Czynności te muszą być wykonane, aby zapewnić zrealizowanie przez niego zadania⁵.

⁴ J. Kręcikij, wyd. cyt., s. 31.

⁵ Należy podkreślić, iż zawarta w *GOP* interpretacja zależności *mission* i *task* jest jednym z przykładów niekonsekwencji występujących w dokumentach sojuszniczych. Takie postawienie sprawy sugeruje bowiem, iż podwładny otrzymuje od przełożonego *tasks*, czyli proste instrukcje do wykonania. Stoi to w oczywistej sprzeczności z filozofią dowodzenia przez cele (*mission command*). Por. podr. 2.3.1.

Z punktu widzenia ciągłości planowania korzystne jest, aby we wczesnym jego etapie rozpocząć **identyfikację (określenie) potrzebnych sił** przez wstępną ocenę potencjału niezbędnego do wykonania zadania. Ocena ta będzie prowadzona dalej, bardziej szczegółowo, podczas pracy nad wariantami działania. Jej szybkie zapoczątkowanie umożliwi optymalne wykorzystanie możliwości wojsk w kreowanych potencjalnych sposobach wykonania zadania.

Wyniki analizy *GOP* wskazują, iż **odprawa informacyjna** prowadzona jest w celu przedstawienia dowódcy wniosków ze wszystkich aspektów rozważanych w trakcie analizy zadania oraz wydania wytycznych dowódcy do dalszego planowania. Podsumowuje się w jej trakcie informacje zawarte w otrzymanych dyrektywach, wstępnie zidentyfikowane problemy oraz stwarza dowódcy warunki do wyciągnięcia wniosków dotyczących istoty otrzymanego zadania. Wynikiem odprawy informacyjnej są przygotowane **wytyczne dowódcy do planowania**, które odzwierciedlają akceptację przez dowódcę rezultatów analizy zadania, w tym przyjmowanych przez sztab kierunków dalszej pracy. Układ odprawy informacyjnej zawarto w załączniku 1.

Jak stwierdzono poprzednio, konsekwencją fazy początkowej są **wytyczne dowódcy do planowania**, czyli formalny dokument, który może służyć jako dyrektywa wstępna do rozpoczęcia planowania zarówno na własnym szczeblu dowodzenia, jak i w podległych dowództwach. Wytyczne dowódcy do planowania, poszerzone przez dowódcę o dodatkowe informacje, obejmują trzy główne grupy problemów:

- myśl przewodnią dowódcy,
- jego pogląd na pożądany stan końcowy,
- sprecyzowane zadanie własne.

Dzięki wykorzystaniu wytycznych w postaci dyrektywy wstępnej dla podwładnych, podlegli dowódcy otrzymują możliwość rozpoczęcia własnych przygotowań do przyszłych działań. Układ wytycznych dowódcy do planowania zawarto w załączniku 2.

2.1.3. Faza III (opracowanie zamiaru działania)

Jak wskazują wyniki analizy *GOP*, proces opracowania zamiaru działania rozpoczyna się z chwilą wydania przez dowódcę wytycznych do planowania, ustalających zasadnicze kierunki pracy oraz stanowiących podstawę do przeprowadzenia przez sztab oceny czynników wpływających na wykonanie zadania (tzw. *situation analysis* - analiza sytuacji), a także do pracy nad opracowaniem wariantów działania.

Wariant działania (*course of action – COA*) to jeden z możliwych sposobów, w jaki dowódca będzie mógł wykonać postawione mu zadanie. Początkowo powstaje on w ogólnych zarysach, następnie jest uszczegółowiany o informacje pojawiające się podczas dalszej pracy. Finalnym produktem tej fazy planowania jest zamiar działania (*concept of operations – CONOPS*), którego podstawą sporządzenia jest wybrany przez dowódcę wariant działania.

Opracowanie zamiaru odbywa się przez wszechstronną ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i przygotowanie oraz porównanie szeregu możliwych wariantów działania. Szczegółowa analiza treści *GOP* wskazuje, iż w tej fazie wyróżnić można cztery etapy:

- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania (analizę sytuacji),
- opracowanie wariantów działania,
- odprawę decyzyjną,
- opracowanie zamiaru działania.

Zestawienie zasadniczych przedsięwzięć realizowanych w fazie III oraz ich wyników zobrazowano w tabeli 2.3.

Zgodnie z treściami zawartymi w *GOP* celem **oceny czynników wpływających na wykonanie zadania** (analizy sytuacji) jest zbadanie faktów i czynników mających wpływ na wykonanie zadania i dzięki temu:

- ustalenie, czy zadanie jest wykonalne,
- opracowanie potencjalnych wariantów działania.

Zasadnicze problemy, które powinny zostać rozpatrzone w trakcie tego procesu przedstawiono w załączniku 3.

W konsekwencji analizy sytuacji komórka planistyczna sporządza zależną od konkretnej sytuacji liczbę **wariantów działania**, które prowadzą do wykonania zadania i są zgodne z wydanymi już wytycznymi dowódcy. Analiza treści badanych publikacji oraz doświadczenia z ćwiczeń wskazują, iż w zasadzie nie powinno się ograniczać liczby wariantów działania. Takie podejście zapewnia dużą elastyczność w wykorzystaniu posiadanego potencjału oraz szeroki wybór możliwości wykonania zadania.

Istotną techniką, która znajduje zastosowanie w trakcie pracy nad wariantami działania jest „burza mózgów”. Grupa planowania działań, czyli zespół ekspertów z różnych dziedzin, wspólnie dąży do określenia, co powinno zostać wykonane i gdzie powinno to mieć miejsce. Aby tego typu praca była efektywna, członkowie *OPG* muszą być śmiali i otwarci nawet na szczególnie nowatorskie pomysły.

Tabela 2.3.

**Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w III fazie
procesu planowania działań połączonych**

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza III (opracowanie zamiaru działania)	<ul style="list-style-type: none"> • praca sztabu nad oceną czynników, • praca nad wariantami działania, • przeprowadzenie odprawy decyzyjnej, • opracowanie zamiaru działania. 	<ul style="list-style-type: none"> • ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji), • identyfikacja i praca nad wariantami działania wojsk własnych i potencjalnymi wariantami działania strony przeciwnej, • rozważenie i porównanie wariantów działania (analiza wariantów działania - sprawdzenie, symulacja, porównanie), • przygotowanie i przeprowadzenie odprawy decyzyjnej, • podjęcie decyzji - wybór wariantu działania, • doprowadzenie wybranego wariantu działania do postaci zamiaru działania i przedstawienie go do akceptacji, • określenie potrzeb i wymagań. 	Zamiar działania, Potrzeby i wymagania (<i>statement of requirement – SOR</i> – określenie/ustalenie wymagań – por. zał. 6.

Zródło: Opracowano na podstawie GOP i AJP-01(B)

Wariant działania egzemplifikuje możliwy sposób wykonania zadania. Jedną z dróg uszczegółowienia i rozwinięcia ogólnego początkowo wariantu jest formułowanie odpowiedzi na następujące pytania⁶:

1. **Kiedy** rozpoczną się działania i/lub kiedy muszą być zakończone (w tym podział na fazy, etapy)?
2. **Kto** będzie prowadził działania (w tym niezbędny do tego potencjał)?
3. **Jakie** działania są rozpatrywane (np. zaczepne czy obronne)?

⁶ GOP, s. 4-10.

4. **Gdzie** będą prowadzone?

5. **W jakim celu** będą prowadzone (np. w celu wprowadzenia w życie postanowień pokojowych)?

6. **Jak** będą prowadzone działania?

Oprócz poruszonych powyżej problemów całokształt czynności związanych z opracowaniem wariantów działania powinien także obejmować:

- uwzględnienie potencjalnego działania przeciwnika,
- sprawdzenie realności wariantów,
- symulację wariantów działania (*war game*),
- porównanie wariantów działania.

Uwzględniając **potencjalne działania przeciwnika**, rozważa się najbardziej prawdopodobny i najniebezpieczniejszy możliwy sposób jego działania. Zazwyczaj jest to obszar odpowiedzialności komórki sztabu prowadzącej dokładną analizę strony przeciwnej.

Sprawdzając realność wariantów, dąży się do upewnienia, czy rzeczywiście prowadzą one do wykonania zadania i są w stanie skutecznie przeciwstawić się potencjalnym sposobom działania strony przeciwnej. Zawarta w *GOP* procedura sprawdzająca zaleca wykorzystanie w tym celu następującej listy pytań:

1. Czy jeżeli wariant działania zostanie zrealizowany zgodnie z jego ideą, doprowadzi to do wykonania zadania ?
2. Czy posiadane środki są wystarczające do realizacji wariantu ?
3. Czy posiadane środki będą efektywnie wykorzystane, czy poziom ryzyka jest dopuszczalny a potencjalne straty akceptowalne ?
4. Czy wariant różni się w sposób jednoznaczny od pozostałych, tak aby móc następnie porównać ich wady i zalety ?
5. Czy wariant jest spójny i kompletny, to znaczy czy odpowiada jednoznacznie na pytania: co, kto, gdzie, kiedy i jak ?

Symulacja opracowanych wariantów działania to sposób rozważania (sprawdzenia) każdego wariantu wobec potencjalnych sposobów działania strony przeciwnej. Zazwyczaj do symulacji przyjmuje się najbardziej prawdopodobną i najgroźniejszą (dla wojsk własnych) opcję przeciwnika. Oprócz sprawdzenia synchronizacji działań **symulacja pozwala na identyfikację wad i zalet poszczególnych wariantów działania** oraz występujących w nich szczególnie ważnych problemów.

Kolejną czynność stanowi **porównanie wariantów** działania. Polega ono na zestawieniu i sprawdzeniu wyników symulacji, wad i zalet oraz wyników rozważań poszczególnych wariantów działania z uwzględnieniem kryteriów ich oceny, które dowódca uznał za szczególnie istotne (np. ekonomia sił, elastyczność, prostota, czas). Wyniki porównania wariantów działania wraz z propozycją wariantu rekomendowanego (jego identyfikacja jest głównym celem porównania) przedstawia się następnie dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

Opracowane przez *OPG* warianty działania wraz z niezbędnymi wnioskami przedstawiane są dowódcy w czasie **odprawy decyzyjnej**. W jej trakcie dowódca dokonuje wyboru lub modyfikuje wariant, który będzie następnie doprowadzony do postaci zamiaru działania.

Układ odprawy decyzyjnej zawarto w załączniku 4. Niezależnie od formalnych procedur **odprawa przede wszystkim musi zapewnić dowódcy informacje niezbędne do podjęcia decyzji** oraz zrozumienie przez sztab i podległych dowódców czynników, które miały wpływ na decyzję dowódcy. Dowódca może także wykorzystać odprawę decyzyjną w celu uzyskania rad i sugestii od podwładnych.

Podczas odprawy dowódca rozważa informacje przedstawione przez planistów i wydaje wytyczne do opracowania zamiaru działania. Może też zdecydować, że powinien zostać opracowany dodatkowy wariant (warianty), albo że konkretne aspekty różnych wariantów należy połączyć lub włączyć do konkretnego, zmodyfikowanego sposobu działania.

W trakcie całej fazy opracowania zamiaru działania dowódca może także zarządzać mniej lub bardziej formalne odprawy koordynacyjne (*update briefings*).

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w *GOP* wybrany przez dowódcę w trakcie odprawy decyzyjnej wariant doprowadza się z kolei do postaci **zamiaru działania**. Zamiar taki musi zawierać niezbędne szczegóły wyrażające pogląd dowódcy na prowadzenie przyszłych działań. Układ treści zamiaru działania przedstawiono w załączniku 5.

Konstatując, zamiar działania powinien⁷:

- uwzględniać założenia i przewidywania określone przez przełożonego,
- przedstawiać sposób myślenia dowódcy w poszukiwaniu drogi do osiągnięcia celów,
- informować szczebel nadrzędny o zamiarach dowódcy,

⁷ Tamże, s. 4-12.

- informować podległych dowódców, sztab i elementy wspierające o zakresie, charakterze, prawdopodobnych zadaniach i wymaganiach, które powinny być uwzględnione podczas ich planowania,
- określać jednoznacznie, jakie siły i jakie możliwości są potrzebne do wykonania zadania,
- identyfikować z wyprzedzeniem zasadnicze terminy (z określonym stopniem ogólności) przyszłych działań,
- określać potrzeby przygotowywania tak zwanych planów szczegółowych (*supporting plans* - *SUPLANs*)⁸, których sporządzanie powinno się rozpocząć tak szybko, jak to możliwe.

Zamiar działania powinien zostać przedstawiony do akceptacji na tym szczeblu dowodzenia, który zapoczątkował proces planistyczny poprzez wysłanie dyrektywy wstępnej (por. rys. 2.2).

2.1.4. Faza IV (opracowanie planu działania)

Końcowy etap prac planistycznych stanowi zatwierdzony plan działania. W tej fazie procesu planowania wyróżnić można następujące główne przedsięwzięcia:

- opracowanie / koordynacja sporządzania planu,
- przedstawienie planu do zatwierdzenia przełożonym,
- wydanie planu.

Zestawienie zasadniczych czynności realizowanych w IV fazie przedstawiono w tabeli 2.4.

Podstawą **opracowania planu** (*operation plan* – *OPLAN*) jest sporządzony i zatwierdzony (zaakceptowany) w trakcie poprzedniej fazy zamiar działania (rys. 2.2).

W trakcie przygotowywania planu wykorzystywane są wszystkie informacje pozyskane przez planistów w ramach *OPP*. Ważne jest, aby pisemne przygotowywanie poszczególnych fragmentów planu nie było odkładane do czasu rozpoczęcia fazy IV. Poszczególne elementy planu **muszą** być przygotowywane natychmiast po uzyskaniu niezbędnych do tego informacji. W takiej sytuacji kluczowe znaczenie ma ciągła wymiana informacji pomiędzy różnymi komórkami sztabu i podległymi dowódcami, czyli sprawna koordynacja ich pracy.

⁸ Plany te dostarczają dokładnych danych niezbędnych w konkretnych obszarach planowania. Odnoszą się one do konkretnego planu działania, stanowiąc oddzielny dokument lub załącznik do planu. Plany uzupełniające sporządzane są przez struktury zapewniające wsparcie w określonym obszarze problemowym, akceptowane są przez szczebel nadrzędny i dostarczane wspieranym dowódcom. GOP, s. 2-3.

Tabela 2.4.

**Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w IV fazie
procesu planowania działań połączonych**

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza IV (opracowanie planu działania)	<ul style="list-style-type: none"> • sporządzenie planu, • koordynacja pracy zespołów funkcjonalnych podczas sporządzania planu, • akceptacja planu przez szczebel nadrzędny, • przygotowanie dystrybucji planu. 	<ul style="list-style-type: none"> • dalsza praca nad myślą przewodnią i zamiarem działania zgodnie z potrzebami, • zakończenie sporządzania poszczególnych elementów planu, • potwierdzenie i identyfikacja sił, • koordynacja i fizyczne sporządzenie planu, • sporządzenie planów uzupełniających, • sporządzenie planów specjalistycznych, • przedstawienie planu działania do akceptacji, • dystrybucja planów działania i uzupełniających. 	„Rodzina” planów; (<i>Allied disposition list – ADL</i> – Wykaz sił do dyspozycji Sojuszu.

Zródło: Opracowano na podstawie *GOP* i *AJP-01(B)*

Układ części głównej *OPLAN* przedstawiono w załączniku 7.

Przyjmuje się, że na szczeblu dowództw strategicznych plany alternatywne (*Contingency plan – COP*) wymagają zazwyczaj **akceptacji** Komitetu Wojskowego, natomiast plany działania (*OPLAN*) i obowiązujące plany obronne (*standing defence plan – SDP*) powinny być zatwierdzane przez Radę Północnoatlantycką. Wszystkie plany alternatywne, działania i plany szczegółowe przygotowane przez dowództwa podległe dowódcom strategicznym NATO wymagają akceptacji szczebla dowodzenia, który nakazał rozpoczęcie procesu planowania. Aby zapewnić podstawy do dalszych szczegółowych prac planistycznych, w pierwszej kolejności do akceptacji przedstawia się opracowany w wyniku fazy III zamiar działania (*CONOPS*). Należy jednak podkreślić, iż oczekiwanie na akceptację nie jest równoważne z zatrzymaniem prac planistycznych.

Całokształt problemów dotyczących **publikacji planu** zawierany jest w tak zwanym piśmie przewodnim (*Letter of promulgation*) stanowiącym jedną z części planu działania.

2.1.5. Faza V (weryfikacja planu)

Zgodnie ze zidentyfikowanymi ustaleniami zawartymi w *GOP* faza weryfikacji planu obejmuje dwa zasadnicze etapy: **sprawdzanie i ocenę**. W konsekwencji tych przedsięwzięć może zająć niekiedy potrzeba przeprowadzenia dodatkowej odprawy decyzyjnej. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w ramach fazy piątej zestawiono w tabeli 2.5.

Tabela 2.5.

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w V fazie procesu planowania działań połączonych

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza V (weryfikacja planu)	<ul style="list-style-type: none">• przegląd planu,• ocena (aktualności) planu,• dodatkowa odprawa decyzyjna (jeśli potrzebna).	<ul style="list-style-type: none">• prowadzenie ciągłego przeglądu i weryfikacji planów,• prowadzenie okresowej weryfikacji planów,• przeprowadzenie ćwiczeń i / lub symulacji,• przeprowadzenie dodatkowej odprawy decyzyjnej, jeśli wystąpi taka potrzeba,• naniesienie i dystrybucja poprawek zgodnie z wprowadzonymi zmianami,• przygotowanie i dystrybucja planów zgodnie z potrzebami.	Uaktualniony plan działania

Zródło: Opracowano na podstawie *GOP* i *AJP-01(B)*

Sprawdzanie planu pod względem zgodności z aktualnymi wymaganiami i wyzwaniem stojącymi przed dowódcami Sojuszu realizowane jest dwutorowo przez sprawdzanie ciągłe i okresowe. W trakcie działań plan musi być sprawdzany w sposób ciągły, gdyż pojawiające się zmiany w sytuacji powodować będą konieczność uaktualnienia planu. Uaktualnienie takie może zostać zarządzane także przez szczebel nadrzędny. W każdym wypadku konieczna jest ocena, czy wystarczające będzie uaktualnienie planów już istniejących, czy też konieczne stanie się sporządzenie nowych. Aktualizacja koncentrowana jest głównie na nowych zagrożeniach, dyspozycyjności sił, poprawności planów

alternatywnych itp. Po dokonaniu weryfikacji planu dowódca zostaje zapoznany z jej wynikami, łącznie z propozycjami działań, jakie powinny być podjęte w związku ze zmianami sytuacji. Istotne jest, iż każda zmiana o charakterze zasadniczym, wprowadzona do planu, będzie wymagała ponownej akceptacji tak zmodyfikowanego dokumentu przez właściwy szczebel nadrzędny.

Sprawdzanie okresowe wynika z kolei z założenia, iż wszystkie plany mają ograniczony „termin ważności” zależny od zmieniających się ciągle okoliczności, stanowiących podstawę ich opracowania. Sprawdzanie okresowe stanowi kompleks przedsięwzięć realizowanych cyklicznie w poszczególnych dowództwach, w celu zapewnienia aktualności planów pomimo następujących zmian w sytuacji.

Ocena planu prowadzona jest na podstawie jego szczegółowego sprawdzania także poprzez ćwiczenia i symulacje. Biorąc pod uwagę kryteria czasu i otrzymanych wyników, za najbardziej efektywne przyjmuje się stosowanie symulacji komputerowych. Jednakże, jak wskazują wyniki analizy treści *GOP* oraz *AJP-01(B)*, nie dopuszcza się do całkowitej rezygnacji z ocen dokonywanych przez doświadczonych oficerów (oczywiście tych nie zaangażowanych bezpośrednio w przygotowanie planu)⁹. Wybór metody oceny planu podyktowany jest zawsze czynnikami czasu i dostępnością środków symulacji komputerowej w konkretnym dowództwie i określonej sytuacji.

Jeżeli ocena planu wykaże, iż wymagane są w nim zasadnicze zmiany, zaś posiadany czas jest wystarczający, proces planowania rozpoczynany jest ponownie, zaczynając od fazy II. Wymaga to analizy wszystkich niezbędnych czynników i w efekcie przynosi propozycje niezbędnych modyfikacji. Zmiany te zostają następnie przedstawione dowódcy w trakcie **dotychczasowej odprawy decyzyjnej**. Jeżeli natomiast czas jest ograniczony, wówczas weryfikacja może zostać skrócona i koncentrować się na ocenie zmienionej sytuacji, jej potencjalnym wpływie na istniejący plan oraz zawierać propozycje niezbędnych zmian.

Dotychczasowa odprawa decyzyjna, jeżeli jest organizowana, powinna być krótka i merytoryczna. W jej trakcie należy poruszyć co najmniej następujące problemy:

- uaktualnioną sytuację (sił strony przeciwnej / własnych),
- oddziaływanie nowej sytuacji na bieżący plan,
- potencjalne zmiany w istniejącym planie,
- ryzyko związane z dotychczasowym planem (jakie mogą być konsekwencje wprowadzenia zmian lub pozostawienia planu w dotychczasowej postaci),

⁹ *GOP*, s. 4-17.

- propozycje zmian¹⁰.

Faza piąta kończy przebieg procesu planowania działań NATO. Szczegółowa analiza problemów rozpatrywanych w ramach weryfikacji planu prowadzi do wniosku, iż pomimo użycia do jej opisu terminu „faza” (*stage*), przedsięwzięcia w nich występujące realizowane są w sposób ciągły, stwarzając gwarancję utrzymania aktualności już gotowych oraz ciągłość przygotowywania nowych planów działania

Wyniki analizy publikacji sojuszniczych dotyczących przebiegu procesu planowania działań połączonych pozwalają na wyciągnięcie następujących, istotnych dla rozwiązania problemów badawczych, wniosków:

- proces *OPP* skonstruowany został dla osiągnięcia konkretnych, określonych celów, wśród których najważniejsze to:
 - standaryzacja procesu planowania przyszłych działań **w ramach Sojuszu**,
 - zapewnienie **polityczno – strategicznej** kontroli podczas powstawania planów działania,
 - umożliwienie sztabom właściwego przetransponowania celów **polityczno – strategicznych na cele militarne**,
 - zapewnienie dowódcom wpływu na kształtowanie i rozwój planów,
 - wykorzystanie twórczego myślenia zespołów sztabowych;
- *OPP* nie jest procesem dowodzenia, lecz jego „wycinkiem”, procesem planowania (działań połączonych), charakteryzującym szczegółowo działania, jakie powinny mieć miejsce **w dowództwach tworzących system dowodzenia NATO** od otrzymania zadania aż po sporządzenie dokumentów planistycznych;
- *OPP* został stworzony na potrzeby **dowództw sojuszniczych**, co umiejscawia jego wykorzystanie na zdecydowanie wysokich szczeblach dowodzenia (strategiczny, operacyjny i taktyczny poziom dowodzenia NATO);
- użyteczność *OPP* dla wyższych szczebli dowodzenia, nie zaś dla taktycznego poziomu działań, potwierdza także częste wykorzystywanie w treści badanych dokumentów terminów typu „działania Sojuszu”, „akceptacja polityczna”, „cele strategiczne i operacyjne”, „państwa członkowskie”;
- szczegółowe rozwiązania procesu przygotowanego na potrzeby wysokich szczebli dowodzenia nie mogą być bezpośrednio przenoszone na grunt narodowy i stosowane (odwzorowane) bezkrytycznie na szczeblach taktycznych;

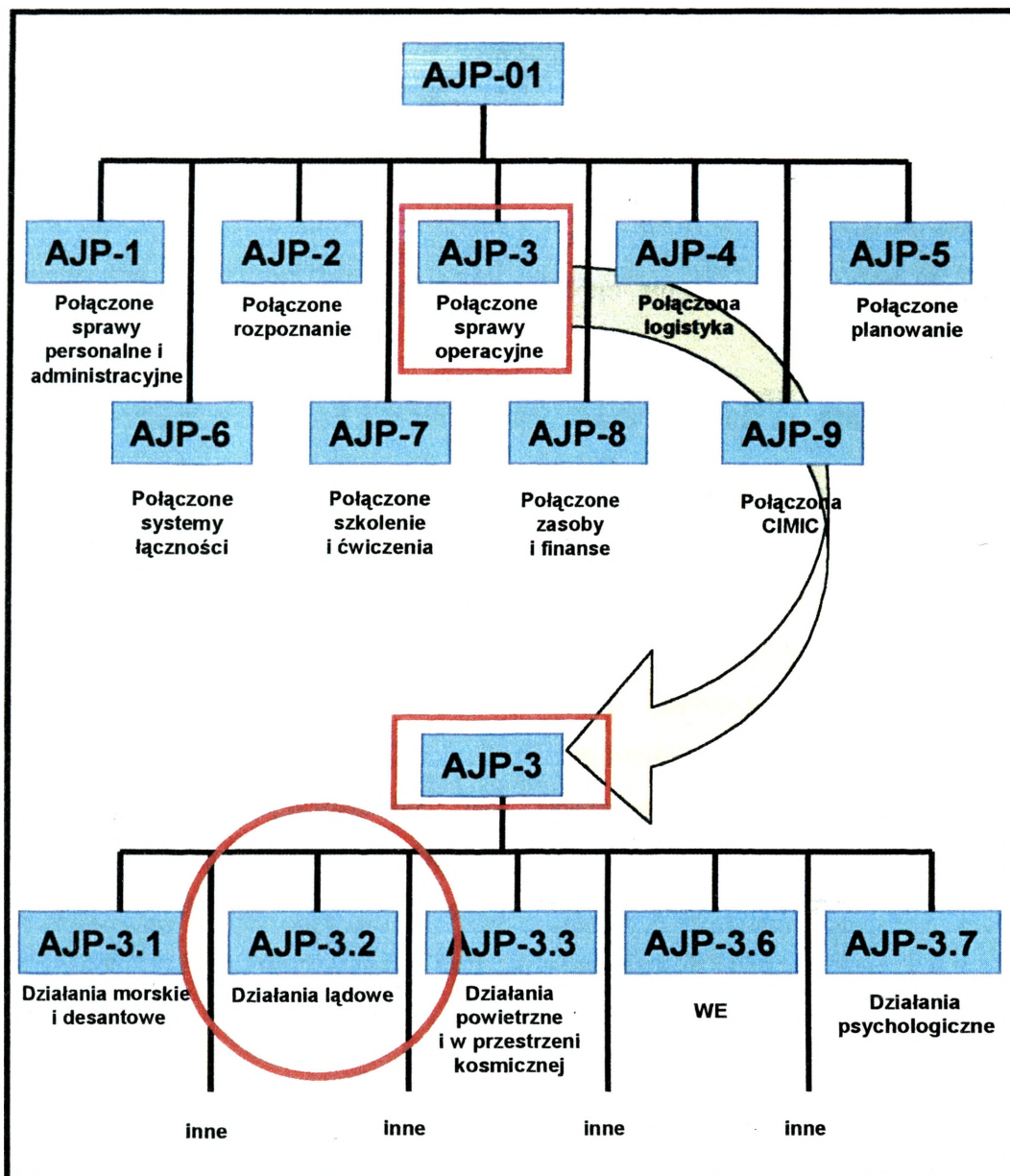
¹⁰ Tamże, s. 4-17.

- dla dokumentów narodowych, które powinny regulować problematykę procesu dowodzenia na szczeblach taktycznych, znaczenie badanych publikacji polega przede wszystkim na ujednoczeniu angielskojęzycznych definicji i rozumienia terminów związanych z działaniami sił zbrojnych, w tym także w obszarze dowodzenia, oraz możliwość implementacji niektórych elementów procedur sztabowych (np. sprawdzanie poprawności wariantów działania, ogólna kolejność przedsięwzięć procesu planistycznego itp.).

Nie można także ignorować faktu, iż *OPP* nie jest rozwiązaniem, które Sojusz narzuca swoim członkom jako jedyny dopuszczalny w państwach NATO proces planistyczny. W aspekcie celu i obszaru problemowego niniejszej pracy oznacza to, iż **(T4) narodowe rozwiązania w zakresie procesu dowodzenia nie muszą być dokładną i bezkrytyczną kopią *OPP*, przygotowanego dla konkretnych dowództw i w konkretnym celu. Jest to widoczne tym bardziej, im niższy szczebel dowodzenia jest rozpatrywany. Jednocześnie dla spełnienia zasady jedności dowodzenia oraz umożliwienia oficerom Wojska Polskiego funkcjonowania w dowództwach NATO rozwiązania narodowe powinny w sprawach zasadniczych „przystawać” do „sojuszniczej” kolejności i metodyki rozwiązywania problemów.** Ta kolejność i metodyka, przedstawiona w *GOP (AJP-01(B), AJP-3)*, dotyczy jednak działań połączonych. W wojskach lądowych podobną, normującą rolę odgrywają dokumenty *ATP-3.2* oraz *AJP – 3.2.1*, wyniki badań których zostały przedstawione w kolejnych podrozdziałach niniejszej pracy.

2.2. Przebieg procesu dowodzenia zgodnie z *ATP-3.2 Działania wojsk lądowych*

W trakcie wstępnych badań zapisów normatywnych NATO, dotyczących przebiegu procesu dowodzenia w wojskach lądowych, konieczna okazała się identyfikacja jednolitej systematyki publikacji sojuszniczych (załącznik 8). Już pobieżna analiza uporządkowanego zbioru wydawnictw pozwoliła na konstatację, iż zasadnicze problemy działań wojsk lądowych rozstrzygają się w „pionie” *AJP-3 Joint operations*, konkretnie zaś w publikacji *ATP-3.2 Land operations* (rys. 2.3). Zgodnie ze wspomnianą powyżej klasyfikacją publikacji NATO *ATP-3.2* jest swego rodzaju „podręcznikiem” ujednoczającym problematykę działań



Rys. 2.3. Umieszczenie publikacji *ATP-3.2* w strukturze publikacji Sojuszu Północnoatlantyckiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów dydaktycznych kursu C-45-A-01 *NATO/PfP Operational staff officers course*, NATO School, SHAPE 2001

wojsk lądowych w strukturach Sojuszu Północnoatlantyckiego. Analiza treści tej publikacji wskazuje, iż państwa członkowskie zadeklarowały stosowanie zawartych w niej zasad i terminologii podczas prowadzenia wszelkiego rodzaju działań militarnych. W zrozumieniu **przeznaczenia** tego typu publikacji niezbędne okazało się dokładne przeanalizowanie punktu 7. słowa wstępnego do *ATP-3.2*, który to punkt stanowi, iż¹¹:

¹¹ *ATP-3.2 Land Operations*, Brussels, Military agency for standardisation 2001, s. XXI.

... jeżeli nie zostanie ustalone inaczej ... poprzez ratyfikację STANAG-u 2868 państwa zgadzają się, że:

- a. podczas działań wielonarodowych stosować będą zasady zawarte w tej publikacji,
- b. podczas działań z agendami NATO oraz innymi państwami członkowskimi terminologia zawarta w tej publikacji będzie stosowana we wszystkich aspektach działań sił lądowych.

Jak wspomniano ATP-3.2 odnosi się do wszystkich aspektów działań lądowych, w tym oczywiście również do dowodzenia, stanowiącego główny temat rozdziału 2. sekcji VII. tej publikacji.

Ze względu na cel i temat pracy autor zdecydował o pominięciu problemów związanych z relacjami dowodzenia¹² i wsparcia oraz zakresami zadań dowódców i sztabów. Nie jest również przedmiotem rozważań istota struktury organizacyjnej sztabu charakteryzowana we wspomnianym rozdziale ATP¹³. Badaniom poddano od razu problematykę procesu dowodzenia, czy raczej procesu podejmowania decyzji, tak jak został on scharakteryzowany we wspomnianej publikacji.¹⁴

Zgodnie z analizowanymi zapisami dowódca jest całkowicie odpowiedzialny za wykonanie postawionego przed nim zadania, mimo iż wiele czynności realizowanych podczas rozwiązywania problemów decyzyjnych ciąży na oficerach (komórkach) sztabu. Sztab wspiera dowódcę zarówno w ramach przygotowywania planu przyszłego działania, jak i w trakcie wprowadzania go w życie, dostarczając mu (dowódcy) niezbędnych informacji. Przyjęto, iż dowódca powinien myśleć (rozumieć) dwa szczeble w dół i dwa w górę w stosunku do własnego szczebla dowodzenia.

Procedura prowadząca do identyfikacji zadań (*tasks*), opracowania planu i postawienia zadań podwładnym w celu wykonania otrzymanego od przełożonego zadania (*mission*) określana jest jako proces podejmowania decyzji i planowania (*decision making and planning process*)¹⁵. Jednym z dobitnie akcentowanych w ATP-3.2 czynników, który musi być brany pod uwagę przez dowódcę i sztab w trakcie realizacji tego procesu, jest czas. Toteż sprawny przebieg procesu dowodzenia uzależniony jest w znacznej mierze od spełnienia trzech zasadniczych warunków, które określić można jako:

¹² Więcej na temat relacji dowodzenia zob. J. Kręcikij, *Zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk*, Warszawa, AON 2000.

¹³ Zob. J. Kręcikij, *Struktura organizacyjna dowództw i stanowisk dowodzenia wybranych armii państw NATO*, Warszawa, AON 2000.

¹⁴ ATP-3.2, s. 2-56 – 2-62.

¹⁵ Tamże, s. 2-56.

- zrozumiałe i jednoznaczne wytyczne dowódcy kierowane do sztabu,
- właściwą koordynację pracy przez szefa sztabu (oficera wykonawczego – *executive officer*, oficera operacyjnego),
- dokładne zrozumienie **istoty procesu dowodzenia** przez każdą osobę funkcyjną w sztabie¹⁶.

Kolejnym czynnikiem dotyczącym procesu dowodzenia i akcentowanym w *ATP* jest *main effort*, czyli **główny wysiłek**, czy też, przyjmując aktualną interpretację *Regulaminu działań wojsk lądowych*, punkt ciężkości (który jest terminem całkowicie różnym od zdefiniowanego w podrozdziale 2.1. środka ciężkości).¹⁷ Jest on określany jako koncentracja sił lub środków w określonym obszarze, w którym dowódca poszukuje (oczekuje) rozstrzygnięcia. Oznacza to w praktyce kompleks wszelkich przedsięwzięć, które dowódca uważa za zasadniczo ważne dla wykonania zadania.

Już otrzymując zadanie od przełożonego, dowódca uzyskuje jednocześnie informacje dotyczące punktu ciężkości szczebla nadrzędnego. Pozwala to na zachowanie **zasady jedności dowodzenia** (skupienie wysiłku na osiągnięciu celu określonego przez przełożonego) i jednocześnie **zapewnia swobodę działania** w doborze **sposobu** osiągnięcia tego celu.

Punkt ciężkości zapisywany jest w zamiarze działania (*concept of operations*) i w zasadzie nie ulega zmianie („przeniesieniu”), chyba że w określonej sytuacji nie ma innego sposobu wykonania zadania. Oczywiście jeżeli planowane działanie podzielone jest na fazy, punkt ciężkości może być różny dla każdej z nich.

Zapisy *ATP-3.2* wskazują, że aby zaakcentować punkt ciężkości dowódca dysponuje całą gamą środków. Mogą to być:

- zawężenie obszarów / pasów / rejonów działania, czyli stosowanie zasady ekonomii sił,
- koncentracja dodatkowych sił w punkcie ciężkości,
- określenie priorytetów wsparcia bojowego,
- określenie priorytetów zabezpieczenia logistycznego,
- zaplanowanie sposobu wykorzystania odwodów.

Określenie punktu ciężkości, który powinien być wyznaczany na każdym szczeblu dowodzenia, uzależnione jest od zadania, swobody działania, jaką posiada dowódca, stosunku

¹⁶ Tamże, s. 2-57.

¹⁷ Zdaniem autora używane poprzednio w polskiej terminologii wojskowej określenia *główny wysiłek obrony*, *kierunek głównego uderzenia*, znacznie lepiej oddawały istotę problemu i to ich odpowiednikiem jest angielski termin *main effort*. *Punkt ciężkości* jest zaś dosłownym tłumaczeniem z języka niemieckiego (*schwerpunkt*).

sił czy też posiadanych informacji. W rozwiązaniu, które wskazywane jest jako optymalne, kluczem do sukcesu jest przeciwstawienie własnego punktu ciężkości słabym stronom (słabemu punktowi) przeciwnika.

Analiza treści badanej publikacji upoważnia do stwierdzenia, iż za szczególny etap procesu dowodzenia uznawana jest **ocena sytuacji** (*estimate*)¹⁸, podczas której wieloaspektowej analizie poddawana jest sytuacja, zadanie i wszystkie inne czynniki mogące wpłynąć na decyzję dowódcy. Po jej podjęciu i sformułowaniu zamiaru sztab opracowuje, z niezbędnym stopniem szczegółowości, ostateczną wersję planu działania, na którego bazie sporządzany jest następnie rozkaz operacyjny (bojowy).

Ocena sytuacji stanowi więc w ujęciu sojuszniczym logiczny proces prowadzący do określenia najlepszego sposobu rozwiązania problemu (czyli wykonania zadania) w określonym czasie. Osiąga się to przez stworzenie i ciągle uaktualnianie obrazu sytuacji (ze stopniem szczegółowości zależnym od szczebla dowodzenia), na którego podstawie podejmowana jest decyzja.

Oczywiście sytuacja ulega ciągłym i zazwyczaj licznym zmianom, wraz z którymi ewoluują zadania i inne istotne czynniki, na które sytuacja ma wpływ. Podejmowane są więc decyzje dotyczące bieżących wydarzeń, które następnie pod postacią rozkazów dostarczane są do właściwych adresatów.

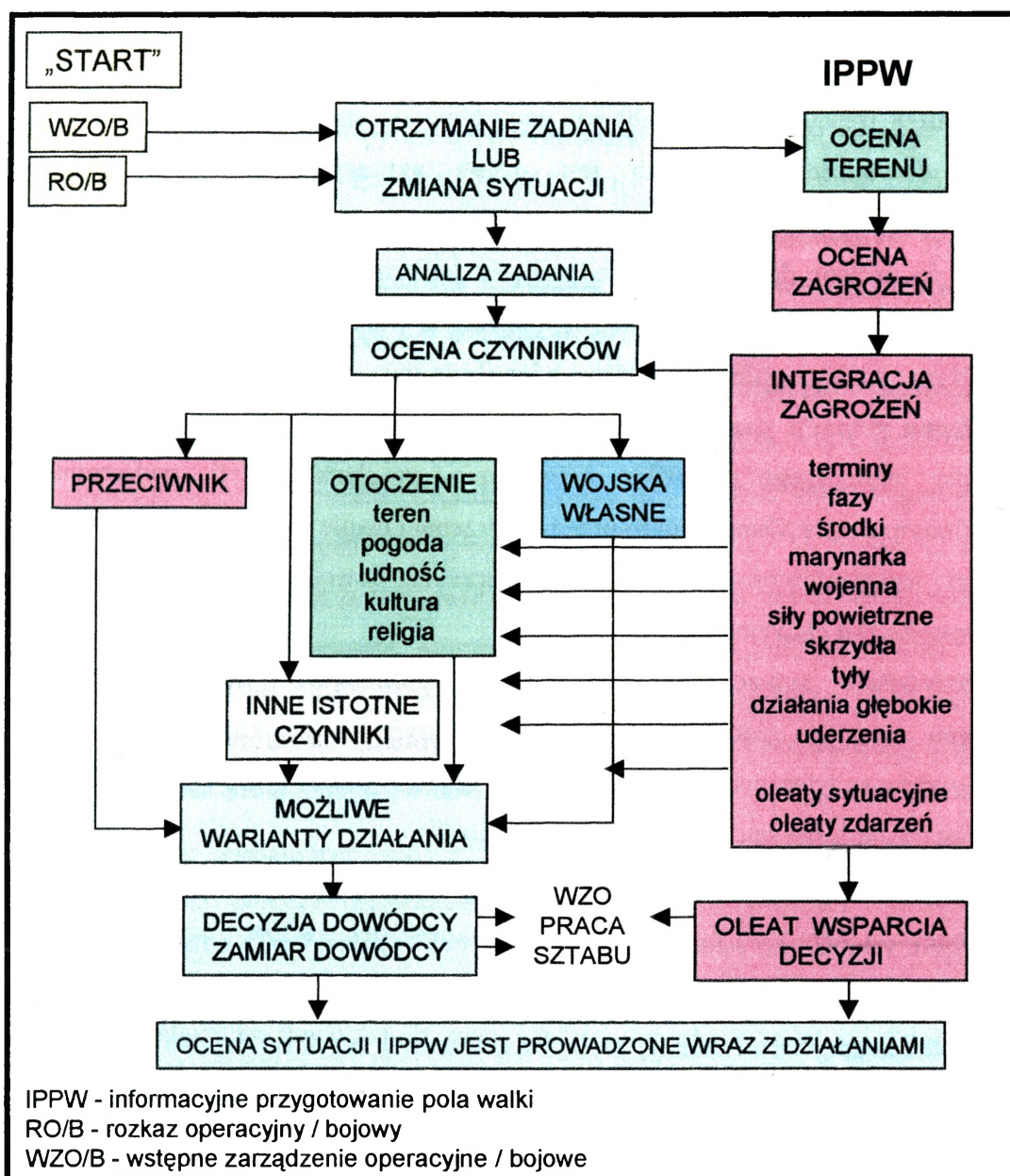
Punktem wyjściowym dla tego procesu jest zazwyczaj zadanie otrzymane od przełożonego. Określa on podwładnemu jaki skutek (*what effort?*) powinien być wynikiem prowadzonych działań. Proces oceny sytuacji pomaga więc dowódcy każdego szczebla określić, **jak** osiągnąć wspomniany, zaplanowany skutek (czyli cel działania).

Zgodnie z zawartymi w *ATP-3.2* ustaleniami proces oceny sytuacji podzielić można na cztery zasadnicze etapy, których główne czynności zobrazowano na rys. 2.4. Są to¹⁹:

- analiza zadania,
- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania,
- rozważenie wariantów działania,
- decyzja dowódcy.

¹⁸ *ATP-3.2*, s. 2-58.

¹⁹ Tamże, s. 2-53.



Rys. 2.4. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w ramach oceny sytuacji (*estimate*) zgodnie z ATP-3.2

Źródło: Opracowano na podstawie ATP-3.2

2.2.1. Analiza zadania

Zadanie (*mission*) stanowi jeden z głównych elementów każdego rozkazu i charakteryzowane jest jako ... *jasne (wyraźne) i zwięzłe określenie zadania (task) do wykonania oraz jego celu* ...²⁰. Poza bardzo specyficznymi, wyjątkowymi sytuacjami

²⁰ AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions, Brussels, Military Agency for Standardisation 2002, s. 2-M-7, 2-M-8.

podległy dowódca nie powinien odstępować od realizacji raz otrzymanego zadania. Nawet jednak w takich wyjątkowych wypadkach obowiązkiem każdego dowódcy jest działać zgodnie z myślą przewodnią przełożonego. Analiza zadania (*mission analysis*), która stanowi integralną część oceny sytuacji, sprowadza się do poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania:

1. Co zamierza przełożony i jaka jest *moja rola* w realizacji jego planów?
2. Czego przełożony wymaga *ode mnie* lub jakie główne zadania (*essential tasks*) muszą zostać wykonane? Istotą odpowiedzi na tak sformułowane pytanie jest rozbiór zadania postawionego przez przełożonego na zadania cząstkowe w nim zawarte (*specified tasks*) oraz na zadania nie zapisane wprost, ale wynikające z jego treści (*implied tasks*).
3. Czy i jakie istnieją ograniczenia swobody działania?
4. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji (od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego)? Jeśli tak, to czy w obecnych, zmienionych warunkach wydałby on ten sam rozkaz (postawił takie samo zadanie)?

Odnalezienie odpowiedzi na przedstawione powyżej pytania oraz przeprowadzenie niezbędnych przemyśleń i rozważań umożliwi sformułowanie pytań lub określenie potrzeb kierowanych następnie do przełożonego oraz identyfikację niezbędnych potrzeb informacyjnych dowódcy (*commander's information requirement*) czy też ustalenie priorytetów zabezpieczenia logistycznego. Ponadto, to właśnie na etapie analizy zadania odrzucone muszą być zadania niewykonalne lub te, których realizacja nie jest niezbędna.

Analiza kończy się z chwilą określenia przez dowódcę **sprecyzowanego zadania własnego** (*restated mission*), które stanie się podstawą do dalszej pracy sztabu i stanowić będzie punkt 2. (ZADANIE) opracowywanego rozkazu. Dowódca powinien ponadto wydać **wytyczne** dotyczące dalszego przebiegu oceny sytuacji, określając pytania (problemy) i zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z jego intencjami. Zakres i treść wytycznych dowódcy, zazwyczaj wydawanych w jego imieniu przez szefa sztabu, mogą być różne, zawsze jednak powinien zostać podany **czas zakończenia oceny sytuacji** (co w praktyce oznacza, do kiedy muszą zostać przygotowane warianty działania – tak aby stworzyć dowódcy warunki do podjęcia decyzji).

2.2.2. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania

Po przeprowadzeniu analizy rozważane są wszelkie **czynniki, które będą miały wpływ na wykonanie zadania** (*evaluation of factors*). Czynniki te rozważa się tak, aby umożliwić wydedukowanie zadań cząstkowych prowadzących do osiągnięcia celu oraz utrudniających to ograniczeń, a następnie modyfikację tych zadań zgodnie z potrzebami, z pominięciem tych nierealnych lub zbędnych. Zgodnie z ustaleniami ATP-3.2 przedstawione poniżej czynniki zawsze podlegają ocenie, choć oczywiście konkretne zadanie lub sytuacja powodować będą większy lub mniejszy nacisk ukierunkowany na konkretny czynnik. Ocena ta jest pracą zespołową, która w znacznej części przebiega równolegle w różnych obszarach specjalistycznych.

Czynniki, które na tym etapie podlegają wnikliwej ocenie to²¹:

- przeciwnik;
- otoczenie (środowisko), a w nim:
 - warunki terenowe,
 - warunki atmosferyczne,
 - ludność cywilna na obszarze działań,
 - religia na obszarze działań,
 - problematyka kulturowa na obszarze działań;
- siły własne (również pod względem możliwości zabezpieczenia logistycznego);
- możliwości i sposoby ochrony stanów osobowych, wyposażenia, środków materiałowych i informacji przed oddziaływaniem lub wpływem przeciwnika (czyli działania określane jako *security*);
- czynnik czasu;
- inne istotne czynniki (morale, ograniczenia prawne, możliwości wsparcia przez państwo - gospodarza (*host nation support - HNS*), środki masowego przekazu itp.).

Oceniając siły własne, szacuje się możliwości bojowe niezbędne do wykonania głównych zadań cząstkowych (*essential tasks*). Często jednak potrzeby w tym zakresie będą znacznie większe niż realnie dostępne siły. Jedyne wyjście staje się wtedy podział zadań na szereg kolejno wykonywanych sekwencji. Niekiedy w trakcie dalszych czynności procesu decyzyjnego (rozważenie wariantów działania) okazuje się, że realizacja niektórych określonych wcześniej zadań cząstkowych nie jest niezbędna, lub też nie jest konieczne wydzielanie założonych wcześniej sił, aby te zadania realizować. Innymi słowy, przed

²¹ ATP-3.2., s. 2-60.

rozważeniem wariantów działania sztab będzie w stanie dokonać jedynie wstępnej kalkulacji sił niezbędnych do realizacji każdego z zadań cząstkowych. W ten sposób powstaje ogólne zestawienie sił koniecznych do wykonania zadania, pomocne podczas dalszej pracy z wariantami działania.

2.2.3. Rozważenie wariantów działania

W następnej kolejności następuje **rozważenie sposobów działania** (*courses of action consideration*). W trakcie analizowanego procesu oceny sytuacji wypracowywane zostają warianty (sposoby) działania, czyli wykonania zadania postawionego przez przełożonego. W ramach rozważenia tych wariantów analizuje się elementy wyróżniające każdy z wariantów oraz siły wymagane do ich realizacji. Każdy z opracowanych wariantów powinien bilansować siły wymagane do realizacji zadania (wynikające z poprzednich ocen) oraz siły realnie dostępne, zawierać sposób wykonania zadania (*outline concept of operations* – czyli przedstawiony w ogólnym zarysie zamiar działania) z jednoznacznym zaznaczeniem punktu ciężkości.

Wady i zalety każdego wariantu rozpatruje się w stosunku do zadania i prawdopodobnego działania przeciwnika, przewidując jego reakcje na posunięcia wojsk własnych. Każdy wariant, który z różnych względów „mija się” z myślą przewodnią przełożonego powinien być odrzucony. Zgodnie ze zidentyfikowanymi ustaleniami ATP-3.2, na szczeblach taktycznych użyteczność (*practicality*) wariantu działania może być sprawdzona i porównana z innymi przez wykorzystanie tak zwanych funkcje walki (*combat functions*).²² Jeżeli sztab posiada wystarczającą ilość czasu, poszczególne warianty mogą być rozpatrywane przy zastosowaniu metody symulacji²³ przyszłych działań, dzięki czemu możliwa staje się identyfikacja prawdopodobnych reakcji przeciwnych stron na kolejne posunięcia adwersarzy.

2.2.4. Decyzja dowódcy

Ostatnim etapem oceny sytuacji jest **dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu sposobów działania**, czyli **podjęcie decyzji**. Na bazie tej decyzji

²² Funkcje walki obejmują: manewr, wsparcie ogniowe, mobilność i zdolność przetrwania na polu walki, obronę przeciwlotniczą, zabezpieczenie logistyczne i dowodzenie. ATP-3.2, s. 1-9.

²³ Dosłownie „war game” - „gra wojenna” - prowadzona przy użyciu dostępnych środków symulacja operacji (walki) przeciwstawnych stron z zastosowaniem używanych przez nie zasad i procedur. AAP-6, s. 2-W-1.

(wybranego COA) dowódca rozwija swój **zamiar** (*concept of operations*), który musi zawierać jego **myśl przewodnią** (*commander's intent*).

Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli przeprowadzenia walki, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar - zobrazowaniem kolejności i sposobu wykonania zadania²⁴. Decyzja, na podstawie której sztab opracuje plan, a następnie rozkaz, musi zawierać odpowiedzi na pytania: **kto, co, kiedy, gdzie, w jaki sposób i w jakim celu powinien wykonać?**

Warto podkreślić, iż określenie „w jaki sposób” (*how*) dotyczy szczebla podejmującego decyzję, nie zaś jego podwładnych. Oznacza to, że na określonym szczeblu dowodzenia definiuje się ideę wykorzystania podległych sobie komponentów, nie narzucając im jednak sposobu wykonania zadania.

Natychmiast po podjęciu decyzji przez dowódcę rozpoczyna się **sporządzanie planu działania**. Obejmuje ono:

1. Rozszerzenie (uszczegółowienie) zamiaru dowódcy, jeżeli jest taka potrzeba (to znaczy jeśli dowódca nie uczynił tego osobiście). Na szczeblach taktycznych²⁵ zamiar powinien zawierać myśl przewodnią dowódcy, sposób wykonania zadania (*scheme of manoeuvre*), jeśli to możliwe z podziałem na działania głębokie, bezpośrednie i tyłowe oraz określenie punktu ciężkości (*main effort*).
2. Ostateczne sprecyzowanie zadań dla podwładnych (zwykle czyni to lub sprawdza osobiście dowódca).
3. Przeprowadzenie niezbędnych kalkulacji, np. w celu sprawdzenia czy podział sił jest właściwie zaprojektowany i czy podwładni dysponują odpowiednimi środkami do wykonania przydzielonych im zadań.
4. Ostateczne sprecyzowanie elementów dowodzenia i koordynacji działań (tzw. *control measures*), niezbędnych do realizacji zadania.
5. Koordynowanie uzupełniania planu i rozkazu informacjami poszczególnych komórek sztabu.
6. Sporządzenie planu zabezpieczenia logistycznego.

Już po podjęciu decyzji, podczas sporządzania rozkazów, konieczne jest ciągłe śledzenie rozwoju sytuacji. Bieżące wydarzenia mogą spowodować konieczność

²⁴ AAP-6, s. 2-C-10.

²⁵ Za szczebel taktyczny przyjmuje się w Sojuszu działania prowadzone na poziomie Podregionalnych dowództw połączonych (*Joint sub-regional command - JSRC*) i niżej.

przygotowania dodatkowych planów (planów alternatywnych), aby zapewnić elastyczność działania w zmieniających się warunkach.

W trakcie trwania działań dowódca wspomagany przez sztab zainteresowany jest przede wszystkim aktualnymi wydarzeniami – walką z przeciwnikiem oraz zapewnieniem właściwego zabezpieczenia logistycznego podległym sobie siłom. Zgodnie z ustaleniami zawartymi w *ATP-3.2* nie można jednak zapominać o potencjalnych następnych zadaniach – ciągłe śledzenie rozwoju sytuacji doprowadzić może, w świetle bieżących działań, do zapoczątkowania nowego cyklu planowania²⁶.

Analiza zapisów *ATP-3.2* wykazała, że problematyka **stawiania zadań** nie jest zagadnieniem podlegającym szczególnej unifikacji w badanym opracowaniu. Określa się w nich jedynie, że rozkaz (plan działania) stawiany podwładnemu jest wyrażeniem decyzji i zamiaru dowódcy. Powinien on być prosty, jasny i zwięzły. Plany działania (*OPLANs*) przygotowywane w postaci pisemnej dotyczą wybiegających w przyszłość działań, które mogą, lecz nie muszą mieć miejsca. Przygotowane plany działania powinny dotrzeć do wszystkich zainteresowanych odbiorców pod postacią rozkazów lub dyrektyw. Podkreśla się, że optymalnym rozwiązaniem jest postawienie podwładnemu zadania ustnie, osobiście przez dowódcę, a następnie potwierdzenie tego zadania rozkazem pisemnym. W warunkach skrajnie ograniczonego czasu zadanie może być postawione przez techniczne środki łączności w postaci krótkiego zarządzenia.

W badanej publikacji wyszczególnia się trzy rodzaje rozkazów mających służyć przekazaniu podwładnym informacji dyrektywnych. Są to:

- zarządzenie przygotowawcze (*warning order - Wng O*),
- rozkaz operacyjny / bojowy (*operation order - Op O*),
- zarządzenie operacyjne / bojowe (*fragmentary order - Frag O*).

Podział ten znajduje swoje potwierdzenie w porozumieniu standaryzacyjnym NATO - *STANAG 2014*.²⁷

Zagadnienia kontroli nie znalazły szczegółowej interpretacji w omawianym dokumencie. Podkreśla się w nim jednakże, iż kontrola realizacji postawionych zadań prowadzona jest w **sposób ciągły** zarówno przez dowódcę, jak i przez oficerów sztabu. Ponadto za proces ciągły uważane jest również dostosowywanie zadań do sytuacji. Oznacza

²⁶ *ATP-3.2*, s. 2-57

²⁷ *STANAG 2014 Operation orders, warning orders, and administrative/logistics orders*, Brussels, Military agency for standardisation 1991, s. 2-8.

to, iż jeśli w trakcie działania nastąpi zmiana w sytuacji, wymagająca podjęcia kolejnych decyzji, scharakteryzowany w tym podrozdziale proces ulega powtórzeniu.

Wyniki analizy treści publikacji sojuszniczej *ATP-3.2* w zakresie przebiegu procesu dowodzenia w wojskach lądowych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Proces dowodzenia (a ściślej proces podejmowania decyzji i planowania jako fragment procesu dowodzenia) nakreślony został w badanym opracowaniu w dość ogólnym zarysie. Jednocześnie należy stwierdzić, że przyjęty stopień szczegółowości ustala pewną zrozumiałą kolejność rozpatrywanych problemów i zakres działań dowództw w tym obszarze.
2. Szczególne znaczenie w procesie dowodzenia ma **ocena sytuacji (*situation estimate*)**, o czym świadczy jej wyjątkowo dokładne omówienie na tle innych przedsięwzięć.
3. Ocena sytuacji została formalnie podzielona na cztery etapy, to znaczy analizę zadania, ocenę czynników, które mogą wpływać na wykonanie zadania, rozważenie wariantów i decyzję dowódcy.
4. Dokładnie scharakteryzowany został przebieg oceny czynników wpływających na wykonanie zadania, który obejmuje ocenę przeciwnika, otoczenia, sił własnych, czasu i innych ważnych w danym zadaniu czynników.
5. Cechą charakterystyczną przedstawionego w *ATP* procesu dowodzenia jest przygotowywanie przez sztab w ramach oceny sytuacji szeregu możliwych rozwiązań problemu (wykonania zadania), czyli tak zwanych *courses of action* (wariantów działania), spośród których dowódca, podejmując decyzję, wybiera najlepszy.
6. Praca sztabu związana z identyfikacją i oceną wariantów działania została określona jako rozważenie wariantów działania (*COA consideration*). Jednocześnie jednak analiza tego przedsięwzięcia wskazuje, iż zawiera ono także element porównania wariantów działania wojsk własnych ze sobą, prowadzący do ustalenia wariantu rekomendowanego.
7. Symulacja wariantów działania postrzegana jest jako jeden ze skutecznych sposobów rozważenia wariantów w sytuacji posiadania odpowiednio dużej ilości czasu.
8. Dokument nie określa szczegółów wykonawczych organizacji pracy dowództw, poza ogólnymi stwierdzeniami w rodzaju obowiązku wydania przez dowódcę wytycznych do pracy i koordynacji pracy wszystkich komórek (osób funkcyjnych) przez szefa sztabu.

Dokładna interpretacja etapu oceny sytuacji (wraz z kończącą go decyzją) świadczy o traktowaniu tego problemu jako decydującego dla sprawnego przebiegu procesu

dowodzenia. Stąd wniosek, że (T5) cały kompleks czynności realizowanych w dowództwach, związany z wykreowaniem, rozważeniem (i porównaniem) wariantów działania wojsk własnych stanowi pewnego rodzaju standard. Biorąc pod uwagę przeznaczenie ATP-3.2, standard ten powinien być rozumiany i stosowany we wszystkich armiach Paktu Północnoatlantyckiego. Badania, których wyniki przedstawiono w rozdziale 3., potwierdzają takie twierdzenie. Jednocześnie w stosunku do pozostałych etapów procesu dowodzenia informacje zawarte w ATP-3.2 określają główne i (niekiedy) cząstkowe problemy, które muszą być w jego trakcie rozwiązane. Nie narzuca się natomiast konkretnych sposobów czy też narzędzi ich rozwiązywania, poza sugestią stosowania symulacji wariantów działania (*war game*) w przypadku dysponowania odpowiednią ilością czasu.

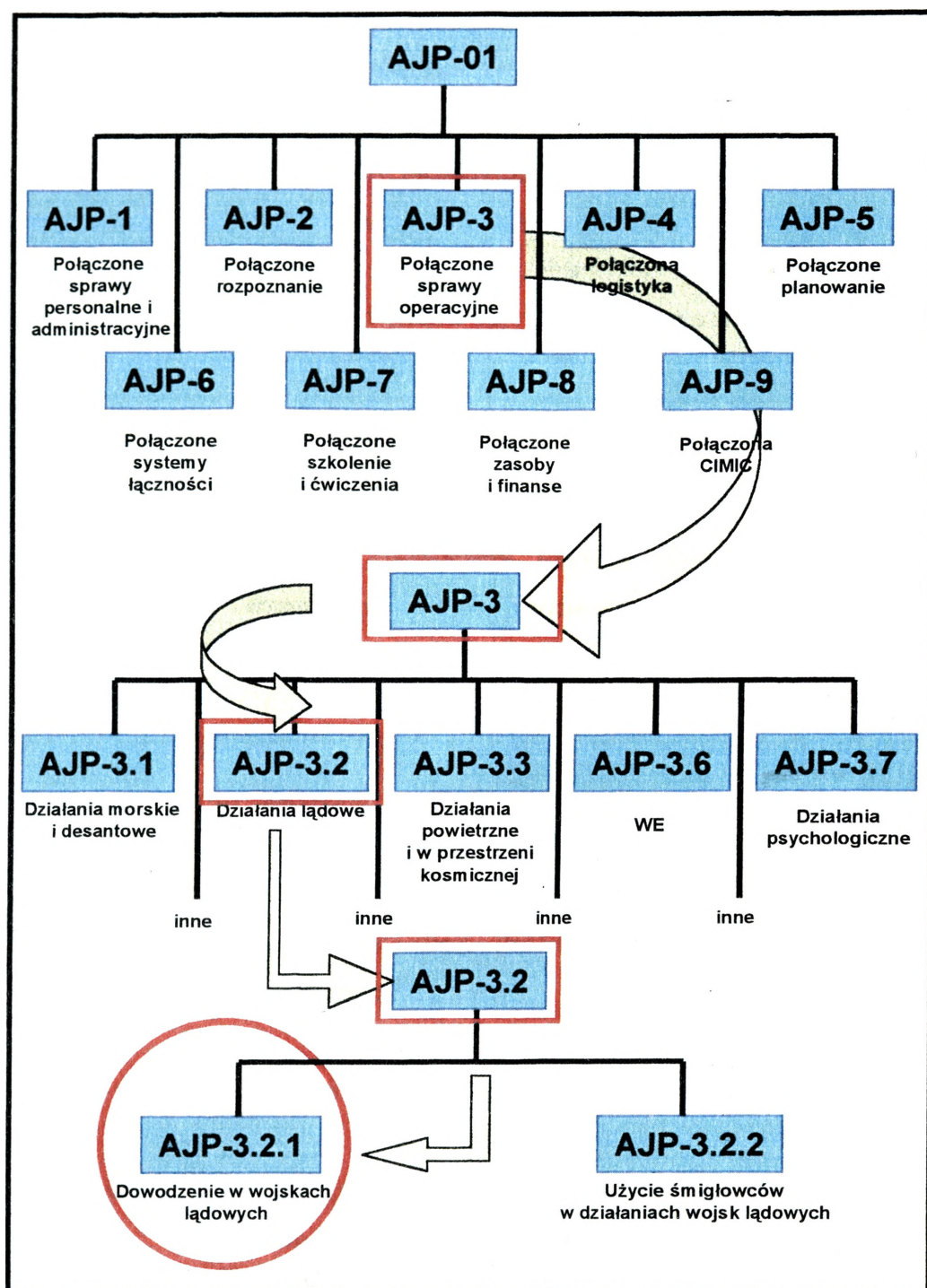
2.3. Ustalenia w zakresie procesu dowodzenia w wojskach lądowych zawarte w publikacji AJP-3.2.1 Dowodzenie w wojskach lądowych

Kolejnym opracowaniem sojuszniczym, które poddane zostało analizom w trakcie proces badawczego była publikacja AJP – 3.2.1. Dokument ten, zgodnie ze wspomnianą już jednolitą klasyfikacją normatywnych publikacji NATO, znajduje się na najniższym, „trzecim poziomie” systematyki, zawierającym opracowania dotyczące różnych aspektów działań komponentów poszczególnych rodzajów sił zbrojnych (rys. 2.5). Poddana badaniom wersja dokumentu stanowiła jego projekt wstępny (*initial draft*) pochodzący z lutego 2001 roku²⁸.

Przeprowadzona analiza publikacji pozwoliła na stwierdzenie, iż zasadnicza problematyka, której dotyczy AJP – 3.2.1 skoncentrowana jest wokół następujących obszarów:

- definicji oraz szerokiego wyjaśnienia terminów *command* oraz *control*;
- charakterystyki koncepcji (stylów) dowodzenia;
- istoty dowodzenia, w tym wynikających z definicji różnic pomiędzy zakresem przedsięwzięć realizowanych w ramach *command* oraz *control*;
- roli dowódcy w dowodzeniu;
- systemu dowodzenia, a szczególnie:
 - ludzi jako najistotniejszego fragmentu systemu dowodzenia,
 - obiegu informacji,
 - procedur działania,

²⁸ AJP-3.2.1 *Command and control of land forces*, 2001.



Rys. 2.5. Umieszczenie publikacji *AJP-3.2.1* w strukturze publikacji Sojuszu Północnoatlantyckiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów dydaktycznych kursu C-45-A-01 *NATO/PP Operational staff officers course*, NATO School, SHAPE 2001

- sprzętu dowodzenia i łączności,
- zasad i wymagań stawianych przed dowodzeniem,
- struktury funkcjonalnej stanowisk dowodzenia;
- istoty sprawowania dowodzenia.

Szczegółowa analiza treści badanego dokumentu doprowadziła autora do wniosku, iż ustalenia *AJP – 3.2.1* zmiernają przede wszystkim do osiągnięcia jednolitości w rozumieniu szeregu pojęć z obszaru szeroko rozumianego dowodzenia. Stąd też tak wiele miejsca poświęcono terminologii oraz definicjom. Na przykład rozważania na temat terminów *command* i *control* zajmują trzy z sześciu rozdziałów całego opracowania. Znacznie mniej miejsca poświęcono specyfikacji konkretnych rozwiązań proceduralnych związanych ze sprawowaniem dowodzenia – obejmuje ona jeden trzydziestostronicowy rozdział. Wynika to w głównej mierze z celu, dla którego osiągnięcia przygotowano badany dokument – jednolitego rozumienia terminów specjalistycznych w zakresie dowodzenia, stanowiącego podstawę zdolności wspólnego działania. Zasadniczym celem pracy nie jest jednak rozwiązanie wszystkich problemów terminologicznych. Wyniki analizy *AJP-3.2.1* wykazały, iż ze względu na obszar badań szczególne znaczenie dla rozwiązania jednego z cząstkowych problemów badawczych mają wybrane fragmenty badanej publikacji. Są to:

- podrozdział rozdziału 1. dotyczący koncepcji (stylów) sprawowania dowodzenia,
- załącznik A dotyczący istoty cyklu dowodzenia,
- załącznik E charakteryzujący przedsięwzięcia określane jako *Rehearsals*.

2.3.1. Koncepcje (style) sprawowania dowodzenia

Szczegółowa analiza treści publikacji *AJP-3.2.1* pozwala na konstatację, iż jej autorzy wyróżniają dwa style²⁹ dowodzenia, to znaczy (rys. 2.6):

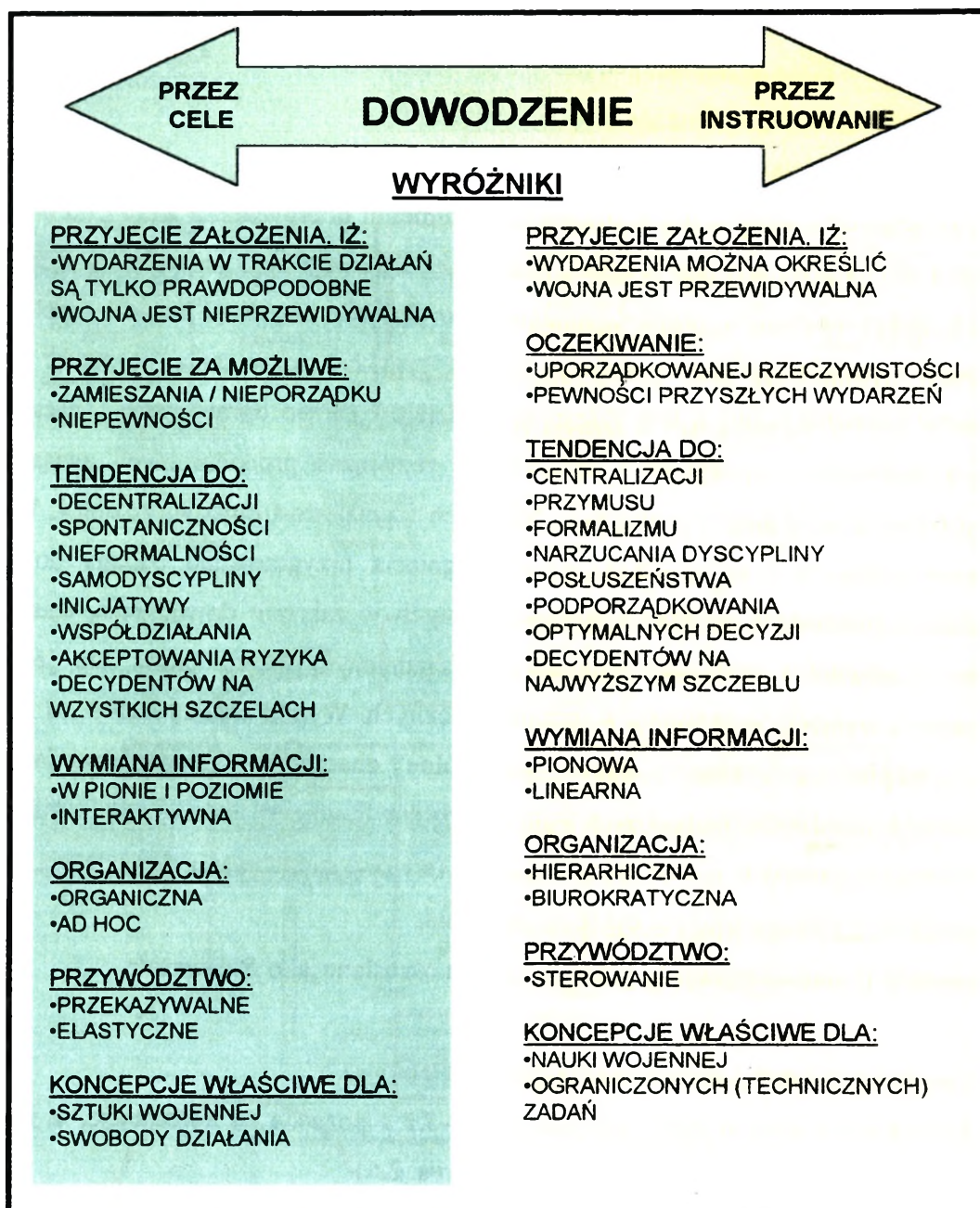
- dowodzenie przez instruowanie,
- dowodzenie przez cele³⁰.

Zgodnie z zapisami badanej publikacji **dowodzenie przez instruowanie**³¹ ma swoje źródło w przekonaniu wielu dowódców, iż sztywne narzucanie rozkazów oraz pewność co do sytuacji na polu walki przyniosą pozytywne rezultaty. Tego rodzaju dowodzenie, oparte na

²⁹ W oryginale „koncepcje dowodzenia” (*concept of command and control*). Autor zdecydował się zastosować na potrzeby pracy używane zwykle w polskiej literaturze przedmiotu określenie „style dowodzenia”.

³⁰ W oryginale „dowodzenie przez zadania” (*mission command*). Ze względu na dążenie do podkreślenia istoty różnicy w stosunku do wcześniej powszechnie stosowanego „dowodzenia przez instruowanie”, autor zastosował w pracy powyższy termin.

³¹ *AJP-3.2.1*, s. 1-13.



Rys. 2.6. Style sprawowania dowodzenia w ujęciu sojuszniczym
 Źródło: Opracowano na podstawie AJP-3.2.1

solidnie skonstruowanym systemie dowodzenia miało zapewnić zdolność do przetwarzania bardzo dużych ilości informacji oraz możliwość posiadania jak największej ilości pewnych danych. Zakładano centralizację dostępu do nich oraz podejmowanie decyzji na relatywnie wysokich szczeblach dowodzenia. Przy stosowaniu badanego stylu dowodzenia rozkazy miały charakter bardzo szczegółowych dokumentów, zaś warunkiem koniecznym powodzenia była drobiazgowa realizacja zadań przez podwładnych, przy jednoczesnym minimalnym wykazywaniu z ich strony inicjatywy. Wyraźny nacisk położony był na pionowy przepływ

informacji, wyrażający się zadaniami spływającymi od decydentów do wykonawców i meldunkami kierowanymi od wykonawców do decydentów.

Przy stosowaniu rozważanego stylu dowodzenia dowódca narzucał dyscyplinę wykonawczą i osobiście bardzo szczegółowo organizował współdziałanie podległych sobie elementów, tak aby zapewnić ich bezwzględne podporządkowanie wszystkim detalom planu działania. Jedność wysiłku miała być osiągnięta przez jednoznacznie nakazowe techniki działania. Dowódca w tym wypadku sprawował dowodzenie przez udzielanie szczegółowych instrukcji podwładnym, dążąc dzięki temu do osiągnięcia wysokiego poziomu koordynacji wszystkich elementów zgodnie z planem działania.

Należy jednak podkreślić, iż pomimo pozornych pozytywów rozpatrywanego stylu dowodzenia, po rozpoczęciu działań podwładni często znajdowali się w rzeczywistości, której nie przewidywały szczegółowe instrukcje przełożonego. Słabe strony dowodzenia przez instruowanie objawiały się najczęściej w następujących przypadkach:

- gdy następowały gwałtowne i niespodziewane zmiany w sytuacji,
- gdy pionowy strumień informacji został przerwany.

W przypadku **dowodzenia przez cele**³², w przeciwieństwie do poprzednio scharakteryzowanego stylu, szerokie zastosowanie znajduje zasada decentralizacji, objawiająca się przede wszystkim stawianiem podwładnym zadań typu *mission* (zadanie / zadania oraz cel, w jakim muszą zostać wykonane). Analiza treści badanej publikacji wskazuje, iż dla stworzenia warunków do stosowania takiego stylu dowodzenia konieczne jest spełnienie przez dowódców szeregu warunków, wśród których do najważniejszych można zaliczyć:

- dyscyplinę wykonawczą w ramach nakreślonej przez przełożonego myśli przewodniej,
- zaufanie i wzajemne zrozumienie zarówno na linii przełożony - podwładny, jak i pomiędzy dowódcami jednego szczebla dowodzenia.

Istotą dowodzenia przez cele w ujęciu sojuszniczym jest skupienie uwagi podległych dowódców na celach, jakie trzeba osiągnąć, nie zaś na szczegółowych sposobach ich osiągnięcia. Takie podejście wymusza z kolei konieczność jednoznacznego zrozumienia myśli przewodniej przełożonego oraz stosowanie nie budzącego wątpliwości podziału odpowiedzialności.

W badanej publikacji podkreślono, iż szczególną rolę w dowodzeniu przez cele odgrywa umiejętność działania niejako wewnątrz „ram” zakreślonych przez myśl przewodnią

³² Tamże.

przełożonego. Ukierunkowuje ona właściwie główny wysiłek podległych dowódców, stwarzając jednocześnie warunki do decentralizacji realizacji zadania oraz pozwala w szerokim zakresie na przejawy własnej inicjatywy podwładnych.

Istotnym, a często niedostrzeganym aspektem dowodzenia przez cele jest przyjęcie założenia, iż w trakcie działań sytuacja niejako z założenia jest niejasna, niepewna, czy też nieprzewidywalna. W takiej sytuacji dowódca poprzez swoją myśl przewodnią, właściwe stawianie zadań oraz planowanie alternatywne nie kieruje swymi podwładnymi zbyt szczegółowo. Jednocześnie wymaga od nich przejawów inicjatywy zarówno w zakresie działania w sytuacjach krytycznych, jak i umiejętnego wykorzystywania nadarzających się okazji. Toteż dowodzenie przez cele umożliwia prowadzenie skutecznych działań przy relatywnie mniejszej ilości informacji „pewnych” niż w przypadku dowodzenia przez instruowanie.

Wyniki analizy treści *AJP-3.2.1* pozwoliły na wyciągnięcie wniosku, iż dowodzenie przez cele oparte jest w ujęciu sojuszniczym na czterech składowych (filarach). Są to³³:

- myśl przewodnia dowódcy,
- inicjatywa podwładnych,
- właściwe stawianie zadań podwładnym,
- odpowiedni podział sił i środków.

Myśl przewodnia dowódcy stanowi zrozumiałe i krótkie określenie co dane siły muszą zrealizować oraz **jakie warunki** w odniesieniu do przeciwnika, terenu i pożądanego stanu końcowego muszą być spełnione, aby z powodzeniem wykonać zadanie. Dowódca osobiście formułuje swoją myśl przewodnią i przekazuje ją podwładnym (wraz z myślą przewodnią swojego przełożonego), aby zapewnić jedność wysiłku w trakcie przyszłego działania. Istotne w takiej sytuacji jest określanie przez przełożonego tylko takich ograniczeń co do koordynacji przyszłych działań, które zapewnią mu kontrolę nad posunięciami podwładnych, ale nie będą ograniczać ich inicjatywy i swobody działania.

Inicjatywa podwładnych wyraża się w zdolności dowódców do samodzielnego podejmowania decyzji i podejmowania określonych działań zgodnie z myślą przewodnią przełożonego w przypadkach nagłych zmian w sytuacji, deprecjonujących dotychczasowe plany czy rozkazy lub stwarzających nieprzewidziane wcześniej okazyje.

Istotą **właściwego stawiania zadań** jest takie ich sformułowanie, które pozostawi podwładnym maksymalnie możliwą swobodę planowania sposobu osiągnięcia celu i samej

³³ Tamże, s. 1-15.

realizacji przyszłego działania. Aby to osiągnąć, w rozkazie dla podwładnego określa się więc:

- myśl przewodnią,
- zamiar działania,
- sprecyzowane zadanie szczebla wydającego rozkaz (zadanie i cel jego realizacji),
- zadania dla podległych dowódców (zadania i cele ich realizacji),
- niezbędne wytyczne koordynacyjne.

Zgodnie z ustaleniami *AJP-3.2.1* właściwie sformułowane zadanie dla podwładnego powinno zawierać pięć następujących grup informacji:

- kto? (adresat informacji),
- co? (treść zadania określająca co należy wykonać),
- kiedy? (niezbędne terminy),
- gdzie? (miejsce działań),
- w jakim celu? (określenie celu, dla którego osiągnięcia prowadzone mają być nakazane działania).

Sprecyzowanie „w jaki sposób” spoczywa więc jednoznacznie na barkach podległego dowódcy.

Odpowiedni podział sił i środków bazuje na założeniu, iż dowódca nie stawia podwładnym zadań nie do wykonania. Oznacza to, iż wraz z określeniem zadania podwładny otrzymuje niezbędne do tego celu siły i środki. Warunek ten ma bezpośredni związek z klimatem wzajemnego zaufania na linii przełożony – podwładny, obowiązek stworzenia takiego klimatu ciąży na każdym dowódcy.

Wyniki analizy treści fragmentów *AJP-3.2.1* dotyczących istoty stylów dowodzenia pozwalają na wyciągnięcie wniosku, iż w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego preferowanym stylem dowodzenia pozostaje zdecydowanie dowodzenie przez cele³⁴. Oczywiście, jak od każdej zasady, tak i od tej możliwe są wyjątki. Wydaje się bowiem niemożliwe, aby w realnych działaniach, w każdej sytuacji dowódcy stosowali „czyste” dowodzenie przez cele. W konsekwencji takiego założenia pewne elementy typowe dla dowodzenia przez instruowanie mogą być i są implementowane w zależności od:

- specyfiki zadania,
- przygotowania (kwalifikacji) podległych dowództw,

³⁴ Tamże, s. 1-12.

- przeciwnika (jego cech i możliwości).

Dowodzenie przez instruowanie może więc mieć miejsce w niektórych, specyficznych sytuacjach, zaś wyniki jego stosowania mogą być zupełnie pozytywne. Jednakże (T6) w pełnych gwałtownych zmian płynnych sytuacjach, typowych dla współczesnych działań, gdzie wręcz niezbędna jest zdolność do własnej oceny sytuacji, elastyczność i przejawianie inicjatywy, dowodzenie przez instruowanie wykazuje więcej wad niż zalet. Toteż w większości wypadków to właśnie dowodzenie przez cele stanowi lepszy styl sprawowania dowodzenia.

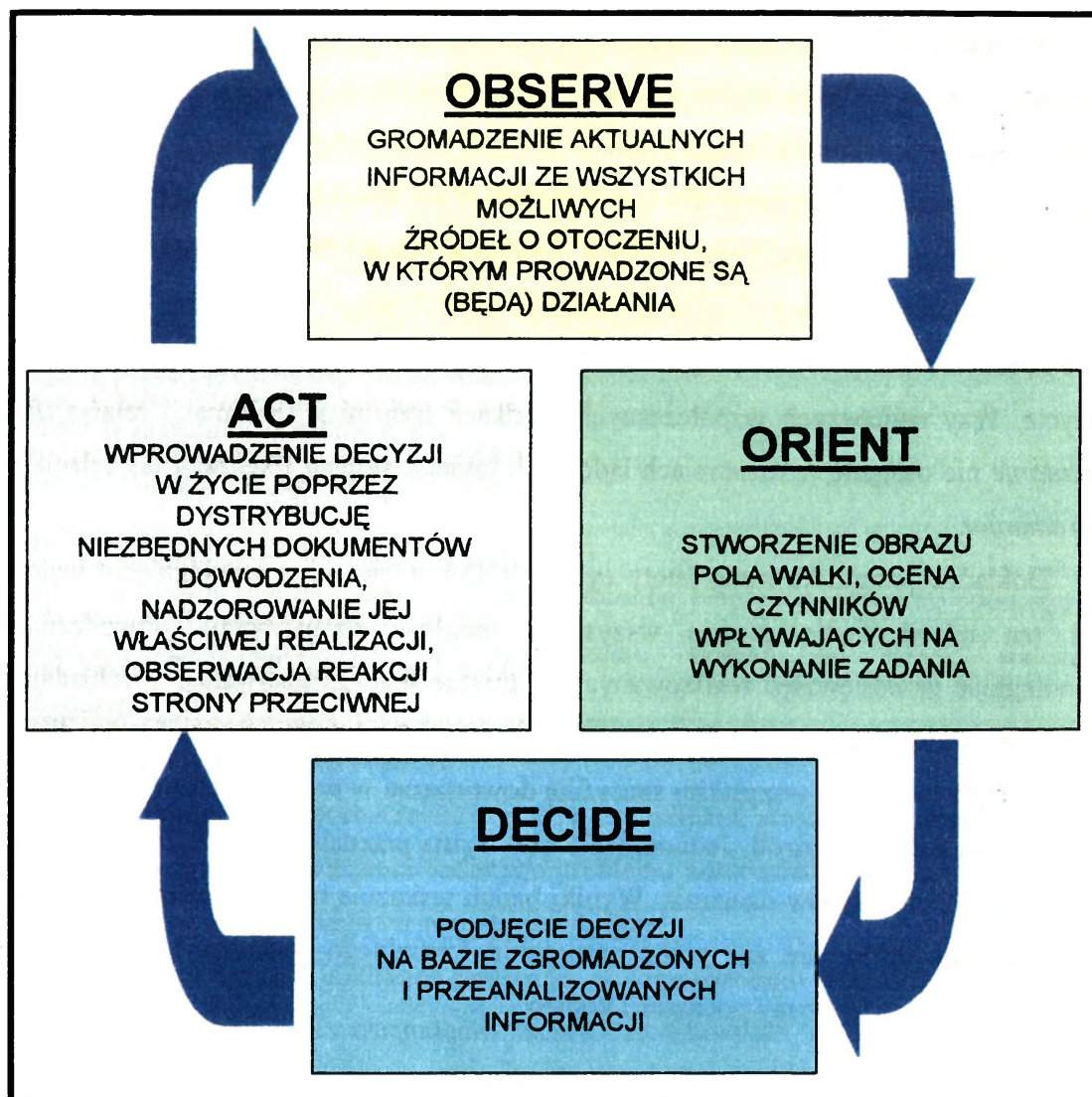
2.3.2. Cykl dowodzenia w ujęciu sojuszniczym

Zgodnie z zapisami *AJP – 3.2.1* cykl dowodzenia charakteryzowany jest jako szereg wydarzeń mających miejsce podczas działań. Wydarzenia te mogą być zgrupowane w cztery funkcje określane w języku angielskim jako:

- *observe*,
- *orient*,
- *decide*,
- *act*.³⁵

Szczegółowa analiza wspomnianych funkcji O-O-D-A (*observe, orient, decide, act*) wskazuje, iż dosłowne przetłumaczenie przytoczonych powyżej pojęć wprowadzić może w błąd co do rzeczywistego znaczenia ukrytego pod wymienionymi terminami. Wyjaśnienie ich istoty wymagało posłużenia się tłumaczeniem opisowym. Zgodnie z sojuszniczym rozumieniem OODA (rys. 2.7) dowódca w pierwszej kolejności „obserwuje” (*observe*) otoczenie, w którym prowadzone są (mają być) działania. Polega to na gromadzeniu aktualnych informacji ze wszystkich dostępnych źródeł. Zgromadzone informacje pozwalają dowódcy na stworzenie obrazu pola walki i w konsekwencji na ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania (*orient*). Bazując na rezultatach poprzednich przedsięwzięć, dowódca jest w stanie podjąć decyzję, która może mieć charakter natychmiastowej reakcji na zaistniałą sytuację lub szczegółowego, metodycznego planowania (*decide*). Podjęta decyzja jest wprowadzana w życie (*act*) poprzez dystrybucję niezbędnych informacji dyrektywnych - rozkazów i zarządzeń, nadzorowanie ich właściwego wprowadzania w życie oraz obserwacji reakcji przeciwnika. Wszystkie te wydarzenia powodują następnie rozpoczęcie cyklu od nowa.

³⁵ *AJP – 3.2.1*, s. A-1



Rys. 2.7. Istota cyklu O-O-D-A
 Źródło: Opracowano na podstawie AJP-3.2.1

Dążąc do zrozumienia cyklu OODA, należy mieć świadomość, iż jest on raczej łańcuchem zdarzeń o charakterze ciągłym i równoległym, nie zaś kolejno po sobie następujących. Przyczyną takiej konieczności postrzegania cyklu jest chociażby fakt, iż w czasie gdy podwładni dowódcy wprowadzają w życie decyzje przełożonego, ten ostatni w tym czasie gromadzi informacje oraz analizuje je często w ramach kolejnego cyklu, dotyczącego na przykład odpowiedzi na reakcję przeciwnika wobec poprzednich posunięć.

Właśnie ten ostatni problem pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż koncepcja OODA w odniesieniu do wojsk lądowych jest nie do końca dopracowana. Z założenia bowiem co innego znaczy funkcja „działać” (*act*) dla przełożonego wydającego rozkaz do działania, co innego zaś dla podwładnego, który fizycznie ten rozkaz wprowadza w życie.

Szczegółowa analiza treści załącznika wskazuje, iż podobne wątpliwości nie są obce również autorom badanego opracowania. Źródeł wskazanych niejasności dopatrywać się można w początkach omawianego cyklu OODA. Wyniki badań wskazują bowiem, iż został on skonstruowany **na potrzeby pilotów samolotów myśliwskich**.³⁶ Nawet pobieżna analiza problemu wskazuje na zasadniczą różnicę pomiędzy pracą pilota, bezpośrednio sterującego swoim samolotem, a pracą dowódcy komponentu lądowego. Ten ostatni wydaje rozkazy, które są realizowane przez innych, sam zaś musi sprawować kontrolę nad ich wprowadzaniem w życie. Przy najlepszych współczesnych środkach transmisji informacji relacja *dowódca i działanie* nie osiągnie w działaniach lądowych takiego stopnia integracji jak relacja *pilot – jego samolot*.

Dokładne przestudiowanie istoty cyklu OODA pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż cykl ten odzwierciedla przede wszystkim ciągłość sprawowania dowodzenia oraz równoległość przedsięwzięć realizowanych w trakcie jego sprawowania. Przekładając jego znaczenie na problematykę procesu dowodzenia w wojskach lądowych, należy podkreślić, iż odzwierciedla on przede wszystkim specyfikę dowodzenia w trakcie realizacji zadania – czyli sprawowania funkcji kontroli. Jednocześnie nie można przedsięwzięć OODA traktować jako sztywnych faz czy etapów działania. Wyniki badań wskazują jednoznacznie na funkcjonalne znaczenie tego cyklu, nie zaś próbę narzucenia formalnego podziału na konkretne etapy mające wyraźnie zaznaczony początek i koniec.

2.3.3. *Rehearsal* jako część procesu dowodzenia

Kolejnym interesującym z punktu widzenia prowadzonych badań problemem są zawarte w załączniku E informacje dotyczące kompleksu przedsięwzięć, określanych angielskim terminem *rehearsal* (dosł. *próba, próba generalna*).

Czynności realizowane w ramach wspomnianych przedsięwzięć są trudne do opisanie za pomocą jednego słowa w języku polskim. Obejmują one bowiem bardzo szerokie spektrum czynności, począwszy od sprawdzenia zrozumienia zadania przez podwładnego czy wytłumaczenia mu myśli przewodniej dowódcy, do przeprowadzenia ćwiczeń przyszłego działania z użyciem wojsk, w terenie maksymalnie zbliżonym do rzeczywistego. Oznacza to, iż *rehearsal* oznaczać niekiedy będzie ćwiczenia dowództw i wojsk, niekiedy zaś tylko kontakt osobisty dowódców w celu wyjaśnienia wszelkich aspektów przyszłych działań. Zasadniczym celem *rehearsals* jest przygotowanie dowództw i wojsk planujących zadanie do

³⁶ Tamże, s. A-2.

jego rzeczywistego wykonania. W ten sposób stwarza się podwładnym warunki do wyrobienia sobie punktu widzenia na nadchodzące wydarzenia, w których będą brali udział. Jest to również sposób upewnienia się dowódcy, iż wszyscy podwładni właściwie zrozumieli jego zamiar i myśl przewodnią. W zależności od ilości posiadanego czasu trening (ćwiczenie) może objąć całe zadanie, od jego rozpoczęcia do osiągnięcia celu lub też wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Mogą to być, w wypadku działań zaczepnych:

- przejście przez ugrupowanie wojsk własnych,
- manewr w kierunku obiektów ataku,
- odparcie zwrotów zaczepnych przeciwnika,
- wprowadzenie odwodów do działań.

W sytuacji, gdy rozpatrywane są działania obronne, bierze się zazwyczaj pod uwagę:

- przejęcie odpowiedzialności za prowadzenie działań od wojsk walczących w przodzie,
- przeprowadzenie zwrotu zaczepnego³⁷.

W celu uniknięcia nieporozumień i dążenia do unikania stosowania polskich terminów nie oddających właściwie znaczenia badanego problemu autor zdecydował się na stosowanie w tym etapie badań oryginalnego terminu angielskiego.

Analiza treści badanej publikacji wskazuje, iż wyodrębniono pięć rodzajów *rehearsals*, których wybór umożliwia osiągnięcie ściśle określonych celów oraz zależy od umiejscowienia go w ramach procesu dowodzenia. Są to³⁸:

- potwierdzenie zrozumienia zadania (*confirmation brief*),
- wyjaśnienie podwładnym myśli przewodniej dowódcy (*backbrief*),
- trening działań połączonych rodzajów wojsk (*combined arms rehearsal*),
- trening działań wspierających i zabezpieczających (*support rehearsal*),
- musztra bojowa i treningi procedur działania (*battle drill or SOP rehearsal*).

Pierwszy rodzaj stosowany jest przez podwładnych dowódców natychmiast po otrzymaniu zadań lub wytycznych (rozkazów lub zarządzeń). Podwładny przedstawia w takiej sytuacji przełożonemu, w jaki sposób zrozumiał jego myśl przewodnią, zadania cząstkowe, cel działania oraz powiązania występujące pomiędzy wykonaniem zadań przez poszczególne elementy ugrupowania.

³⁷ Tamże, s. E-1.

³⁸ Tamże, s. E-2.

Drugi rodzaj ma zazwyczaj zastosowanie w trakcie realizacji procesu planowania działań. Jego istotą jest przekazanie podwładnym myśli przewodniej przełożonego we wczesnym etapie ich prac planistycznych. Pozwala to dowódcy na:

- identyfikację problemów, które mogą pojawić się w realizacji jego zamiaru,
- identyfikację problemów w zamiarach podwładnych,
- zorientowanie się, jak podwładni zamierzają wykonać swoje zadania.

Trening działania połączonych rodzajów wojsk jest domeną dowództw jednostek o charakterze bojowym. Prowadzony jest zazwyczaj **po wydaniu rozkazów przez podwładnych**. Tego typu działalność pozwala na upewnienie się, że wszyscy podlegli dowódcy zamierzają właściwie realizować myśl przewodnią przełożonego. Taki sposób realizacji *rehearsals* jest najbardziej zbliżony do przedsięwzięć realizowanych do niedawna w Wojsku Polskim pod nazwą „organizowanie współdziałania”.

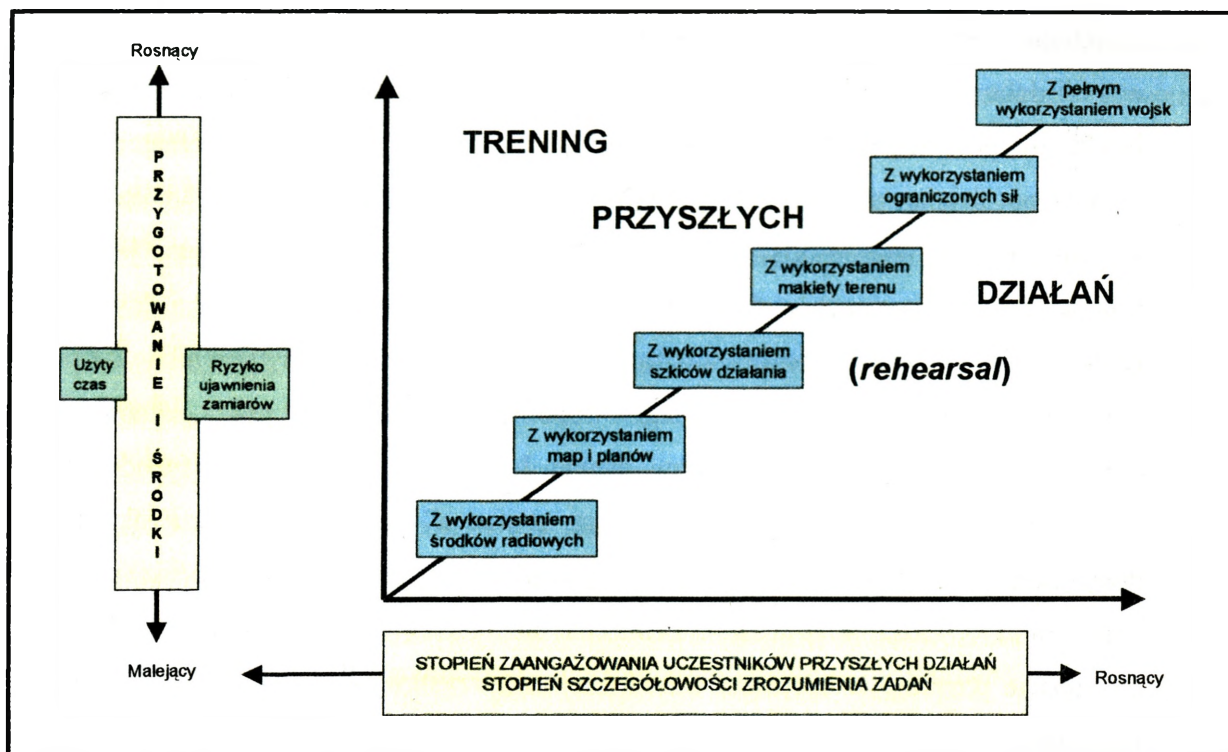
Trening (sprawdzenie) działań wspierających i zabezpieczających, prowadzony w trakcie realizowania czynności planistycznych, służy głównie upewnieniu się, iż poszczególne plany wsparcia i zabezpieczenia są właściwie zsynchronizowane z planami *stricte* bojowymi.

Musztra bojowa oraz treningi procedur działania mogą być stosowane na wszystkich szczeblach dowodzenia, choć są typowe dla poziomu kompanii i plutonu. Mogą dotyczyć zarówno procedur taktycznych, jak i sztabowych, i być stosowane przez cały czas trwania procesu planowania przyszłych działań.

Analiza treści aneksu E publikacji *AJP-3.2.1* wskazuje, iż w zależności od posiadanego czasu, ilości szczebli dowodzenia zaangażowanych w to przedsięwzięcie, poziomu bezpieczeństwa informacji oraz charakterystyki terenu przyszłych działań, wyróżnia się następujące sposoby przeprowadzenia *rehearsals* (rys. 2.8)³⁹:

- pełny (z wojskami i wyposażeniem przewidzianym w planie do użycia),
- z ograniczonymi siłami (dowódcami sił biorących udział w przyszłej akcji),
- z wykorzystaniem makiety terenu,
- z wykorzystaniem szkicu przyszłego działania,
- z wykorzystaniem map i oleatów z planem,
- z wykorzystaniem środków radiowych do wymiany informacji pomiędzy dowódcami będącymi przedmiotem treningu.

³⁹ Tamże, s. E-3.



Rys. 2.8. Sposoby realizacji treningu przyszłych działań (*rehearsal*) w zależności od posiadanego czasu oraz zaangażowania sił i środków

Źródło: Opracowano na podstawie *AJP-3.2.1*

Znaczenie przedstawionych powyżej przedsięwzięć dla procesu dowodzenia przejawia się w dwóch zasadniczych aspektach. Pierwszy z nich to **dążenie dowódcy do upewnienia się** wszelkimi dostępnymi sposobami, **iż podwładni właściwie zrozumieli jego myśl przewodnią oraz swoje zadania**. Stąd dążenie do osobistego kontaktu z podwładnym i wyjaśnienia wszystkich ewentualnych problemów. Drugi aspekt to **chęć przeprowadzenia treningu przyszłych działań** zarówno o charakterze taktyczno – operacyjnym, jak i proceduralnym, wykorzystując takie sposoby treningu, jakie są dostępne, biorąc po uwagę przede wszystkim kryterium czasu, jaki można poświęcić na tak sprecyzowany trening.

* *
*

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących procesu dowodzenia zgodnie z treściami zawartymi w poddanych badaniom dokumentach sojuszniczych, można sformułować następujące wnioski:

1. Standardowy proces planistyczny NATO (*OPP*) nie stanowi idealnej *superprocedury* planistycznej, poprzez którą z łatwością rozwiązuje się problemy działań połączonych

i wielonarodowych działań połączonych. Nie odbiega on też w swej istocie, jak wykazały wyniki dalszych badań, od metodyki planowania stosowanej w innych armiach państw NATO – por. rozdz. 3. Jest to zjawisko naturalne, ponieważ twórcami procesu planowania działań połączonych NATO są oficerowie różnych państw Sojuszu, którzy wnieśli do niego własne doświadczenia, przyzwyczajenia i tradycje. Istotny jest jednak fakt, iż *OPP* realizowany w dowództwach NATO w sojuszniczym języku dowodzenia, czyli angielskim, jest procedurą zrozumiałą dla wszystkich jej użytkowników. Taki też był jeden z celów opracowania tego wspólnego „narzędzia” pracy sztabowej dla dowództw sojuszniczego systemu dowodzenia. Jednocześnie należy mieć świadomość, iż *OPP* nie jest rozwiązaniem, które Sojusz „narzuca” swoim członkom jako jedyny dopuszczalny w państwach NATO proces planistyczny. Oznacza to, iż narodowe rozwiązania w zakresie procesu dowodzenia nie muszą być idealną kopią *OPP*, choć oczywiście powinny w sprawach zasadniczych „przystawać” do kolejności i metodyki rozwiązywania problemów, opisanej w *ATP-3.2* w zakresie dowodzenia w wojskach lądowych oraz *AJP-01(B)* i *GOP* w obszarze działań połączonych.

2. Proces dowodzenia w wojskach lądowych (czy też proces podejmowania decyzji i planowania jako fragment procesu dowodzenia) nakreślony został w *ATP-3.2* w dość ogólnym zarysie, jednak przyjęty stopień szczegółowości ustala pewną zrozumiałą kolejność rozpatrywanych problemów i zakres działań dowództw w tym obszarze.
3. Dokument *ATP-3.2* nie określa szczegółów wykonawczych organizacji pracy dowództw, poza ogólnymi stwierdzeniami w rodzaju obowiązku wydania przez dowódcę wytycznych do pracy i koordynacji pracy wszystkich komórek (osób funkcyjnych) przez szefa sztabu.
4. Szczególne znaczenie w procesie dowodzenia wojsk lądowych ma **ocena sytuacji** (*situation estimate*), o czym świadczy jej wyjątkowo dokładne (na tle innych przedsięwzięć) omówienie.
5. Ocena sytuacji została formalnie podzielona na cztery etapy, to znaczy analizę zadania, ocenę czynników, które mogą wpływać na wykonanie zadania, rozważenie wariantów i decyzję dowódcy.
6. Dokładnie scharakteryzowany został przebieg oceny czynników wpływających na wykonanie zadania, który obejmuje ocenę przeciwnika, otoczenia, sił własnych, czasu i innych ważnych w danym zadaniu czynników.

7. Cechą charakterystyczną scharakteryzowanego w *ATP* – 3.2 procesu dowodzenia jest przygotowywanie przez sztab w ramach oceny sytuacji szeregu możliwych rozwiązań problemu (wykonania zadania), czyli tak zwanych *courses of action* (wariantów działania), spośród których dowódca, podejmując decyzję, wybiera najlepszy.
8. Praca sztabu związana z identyfikacją i oceną wariantów działania określona została jako rozważenie wariantów działania (*COA consideration*), przy czym analiza tego przedsięwzięcia wskazuje, iż zawiera ono także element porównania wariantów działania wojsk własnych.
9. Symulacja wariantów działania postrzegana jest jako jeden z najbardziej efektywnych sposobów rozważenia wariantów w sytuacji posiadania odpowiednio dużej ilości czasu.
10. Trening przyszłych działań (*rehearsal*) powinien być, o ile tylko czas posiadany na przygotowanie działań pozwala, stosowany w trakcie procesu dowodzenia.
11. Informacyjne przygotowanie pola walki traktowane jest jako ważny, ciągły i zintegrowany z procesem dowodzenia kompleks czynności, których realizacja ma bardzo duże znaczenie dla prawidłowego przebiegu pracy dowództw.
12. Publikacje sojusznicze jednoznacznie wskazują na dowodzenie przez cele (*mission command*) jako na zasadniczy i dobrze sprawdzający się w większości sytuacji styl sprawowania dowodzenia. Jedną z istotnych konsekwencji takiego założenia jest wymaganie stosowania w procesie dowodzenia czterech zasadniczych składowych (filarów) dowodzenia przez cele, to znaczy:
 - a. przekazywanie podwładnemu myśli przewodniej dowódcy,
 - b. oczekiwanie i wymaganie inicjatywy od podwładnych,
 - c. właściwe stawianie zadań,
 - d. odpowiedni podział sił i środków.

Dokładna interpretacja etapu oceny sytuacji (wraz z kończącą go decyzją) świadczy o traktowaniu tego problemu jako decydującego dla sprawnego przebiegu procesu dowodzenia. Oznacza to, że **cały kompleks czynności realizowanych w dowództwach, związanych z wykreowaniem, rozważeniem (i porównaniem) wariantów działania wojsk własnych stanowi pewnego rodzaju standard**, który biorąc pod uwagę przeznaczenie *ATP* powinien być rozumiany i stosowany we wszystkich armiach Sojuszu Północnoatlantyckiego. Jednocześnie w stosunku do pozostałych etapów procesu dowodzenia informacje zawarte w *ATP-3.2* określają główne i (niekiedy) cząstkowe problemy, które muszą być w jego trakcie rozwiązane. Nie narzuca się natomiast konkretnych sposobów czy też narzędzi ich

rozwiązywania, poza sugestią stosowania symulacji wariantów działania (*war game*) w wypadku posiadania odpowiedniej ilości czasu.

Wyraźne akcentowanie przewagi dowodzenia przez cele pozwala na konkluzję, iż tego rodzaju styl dowodzenia jest zdecydowanie preferowany w skali Sojuszu, a tym samym powinien znaleźć swoje, odpowiednio znaczące, miejsce i zastosowanie w rozwiązaniach narodowych.

Podobnie ustosunkować się należy do sugestii zawartych w dokumentach sojuszniczych wskazujących na celowość przeprowadzania treningu przyszłych działań, dopasowując odpowiednie sposoby takich treningów do konkretnej sytuacji, potrzeb i możliwości.

W świetle przedstawionych wniosków stwierdzić można, że ustalenia sojusznicze NATO w zakresie dowodzenia występują i znajdują swoje zastosowanie wszędzie tam, gdzie jest to konieczne z punktu widzenia ułatwienia dowodzenia podczas wspólnych (sojuszniczych i / lub połączonych) działań. Stąd daleko idąca jednolitość w zakresie dokumentów dowodzenia, bardzo podobne struktury organizacyjne dowództw i stanowisk dowodzenia (nie rozpatrywane w ramach niniejszej pracy) oraz „przystające” w zasadniczych momentach modele cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Stąd także wspólna procedura planistyczna dla dowództw NATO oraz ustalenia dotyczące sporządzania sojuszniczych planów działania.

Należy jednocześnie podkreślić, iż żaden standaryzacyjny dokument Sojuszu nie jest traktowany jako (po przetłumaczeniu!) dokument narodowy. Akceptacja przez państwo członkowskie określonych ustaleń NATO (*ATP, APP, AAP, AJP*) powoduje natomiast, iż we właściwych dokumentach tegoż kraju – członka NATO (regulaminach, przepisach, instrukcjach) pojawiają się zapisy uwzględniające ratyfikowane porozumienia. Zawsze jednak jest to proces przemyślany, zgodny z realnymi możliwościami państwa i sił zbrojnych, prowadzony tak, aby nie szkodzić własnym (a przez to i sojuszniczym) możliwościom obronnym.

NARODOWE I SOJUSZNICZE ASPEKTY PROCESU DOWODZENIA W WOJSKACH LĄDOWYCH WYBRANYCH ARMII PAŃSTW NATO

Rozwiązanie jednego z problemów badawczych, dotyczącego określenia, czy i w jakim stopniu w wojskach lądowych sił zbrojnych państw Sojuszu przestrzegane są ustalenia dotyczące procesu dowodzenia przedstawione w rozdziale 2. pracy, wymagało przeprowadzenia dokładnych analiz dokumentów normatywnych państw NATO, regulujących te zagadnienia. Niniejszy rozdział zawiera wyniki badań, które skoncentrowane zostały na rozwiązaniach stosowanych w wojskach lądowych Niemiec, USA i Wielkiej Brytanii oraz Danii i Holandii. W dwóch ostatnich przypadkach zakres badań, ze względu na mniejszą dostępność materiału badawczego oraz utrudnienia językowe musiał być ograniczony, mimo to uzyskane fakty naukowe należy uznać za wartościowe dla procesu badawczego.

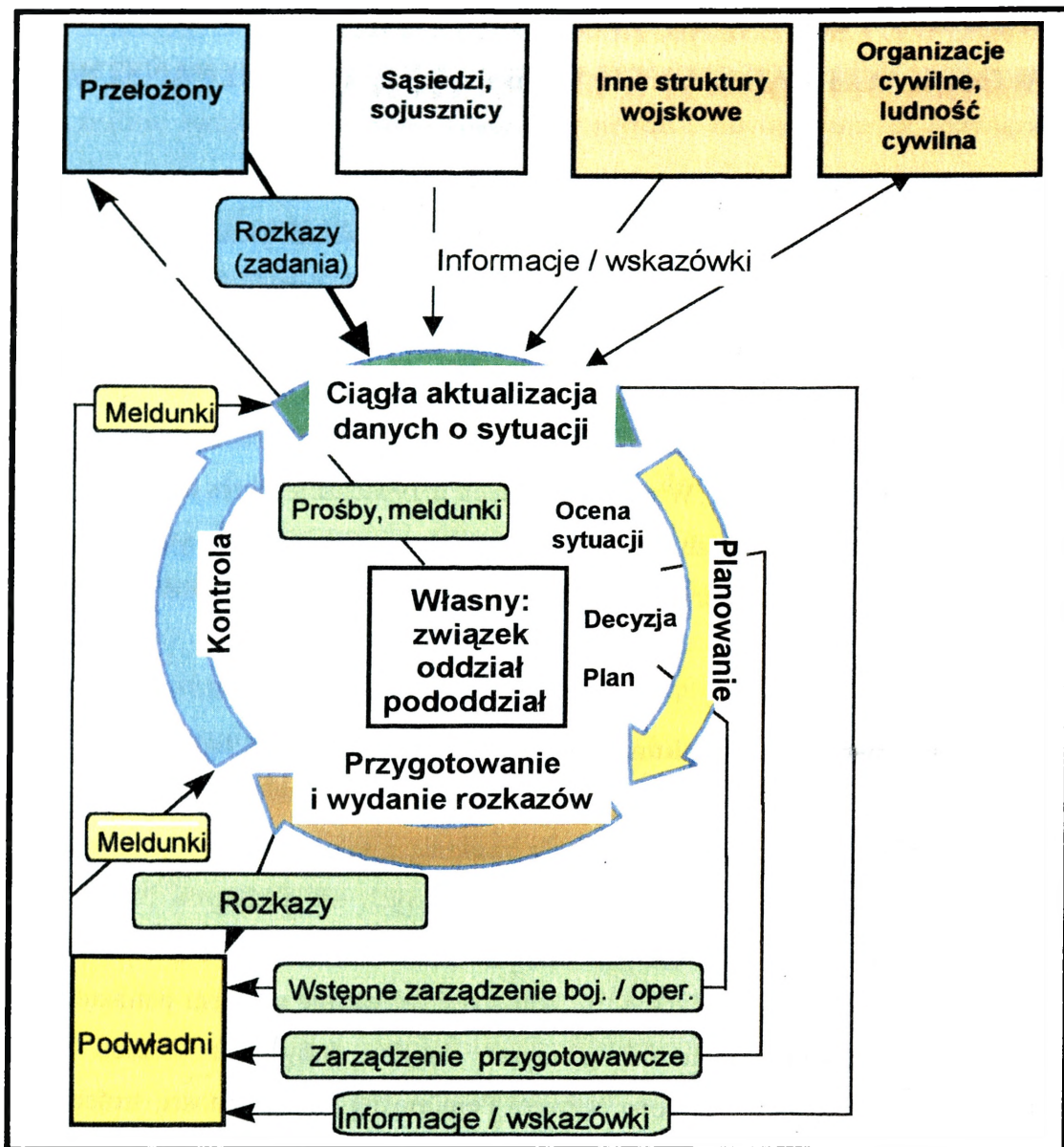
3.1. Proces dowodzenia w dokumentach normatywnych wojsk lądowych sił zbrojnych Niemiec

Wyniki badań wstępnych wykazały, iż zasadniczą rolę w zakresie ustaleń dotyczących przebiegu procesu dowodzenia w wojskach lądowych sił zbrojnych Niemiec odgrywa regulamin *HDv 100/200 Führungsunterstützung im Heer*¹ (*Wsparcie dowodzenia w wojskach lądowych*). Z przyczyn oczywistych, w publikacji tej badany problem potraktowany został z określonym stopniem ogólności, ponieważ dotyczy wszystkich szczebli dowodzenia w wojskach lądowych od batalionu wzwyż. Pomimo tej niedogodności, treści dokumentu dostarczają licznych informacji, stwarzając możliwość prześledzenia poszczególnych etapów analizowanego procesu. Innym wartościowym materiałem badawczym okazały się obowiązujące procedury działania (*standing operating procedures – SOP*) poszczególnych oddziałów i związków taktycznych Bundeswehry. W niniejszej pracy wykorzystano informacje pochodzące z *SOP* niemieckiej 14 DZ wchodzącej w skład Wielonarodowego Korpusu Północny – Wschód.

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w badanych publikacjach, proces dowodzenia rozpoczyna się z chwilą otrzymania nowego zadania lub w wyniku wystąpienia istotnych

¹ HDv 100/200 *Führungsunterstützung im Heer* (TF/TFU), Bonn 1996.

zmian w sytuacji. Proces ten obejmuje cztery, zobrazowane na rys. 3.1, powtarzające się cyklicznie fazy, to znaczy:



Rys. 3.1. Przebieg procesu dowodzenia w niemieckich wojskach lądowych
 Źródło: Opracowano na podstawie 14th Mech Inf Div, FSOP, Part B i HDv 100/200, załącznik 11

- ciągłą aktualizację danych o sytuacji;
- planowanie, a w nim:
 - ocenę sytuacji,
 - podjęcie decyzji,
 - przygotowanie planu operacji;

- przygotowanie i wydanie rozkazów (stawianie zadań);
- kontrolę.

W trakcie przebiegu procesu dowodzenia sytuacja jest w sposób ciągły monitorowana i oceniana, podejmowane są niezbędne decyzje, planowana jest ich realizacja, stawiane są zadania oraz koordynowana i monitorowana jest ich realizacja. Proces dowodzenia traktowany jest jako proces nastawiony na **dowodzenie przez cele**², stanowiąc zamknięty i powtarzalny ciąg przedsięwzięć, który występuje na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Każda z wspomnianych czterech faz składa się z mniejszych fragmentów pracy myślowej i następujących w konsekwencji czynności obejmujących oceny i analizy, przedsięwzięcia planistyczne, przekazywanie zadań wykonawcom oraz kontrolę podjętych działań.

3.1.1. Ciągła aktualizacja danych o sytuacji

Jak wykazały wyniki badań, ciągła aktualizacja danych o sytuacji rozpoczyna cykl procesu dowodzenia i stanowi podstawę dalszego planowania i działania. Praca w tym etapie opiera się na wszelkich dostępnych informacjach pochodzących z różnorodnych źródeł, to znaczy na:

- meldunkach od podwładnych,
- informacjach rozpoznawczych,
- rozkazach i informacjach od przełożonego,
- danych przekazanych przez sąsiadów i jednostki wspierające (współdziałające),
- danych uzyskanych od władz i ludności cywilnej.

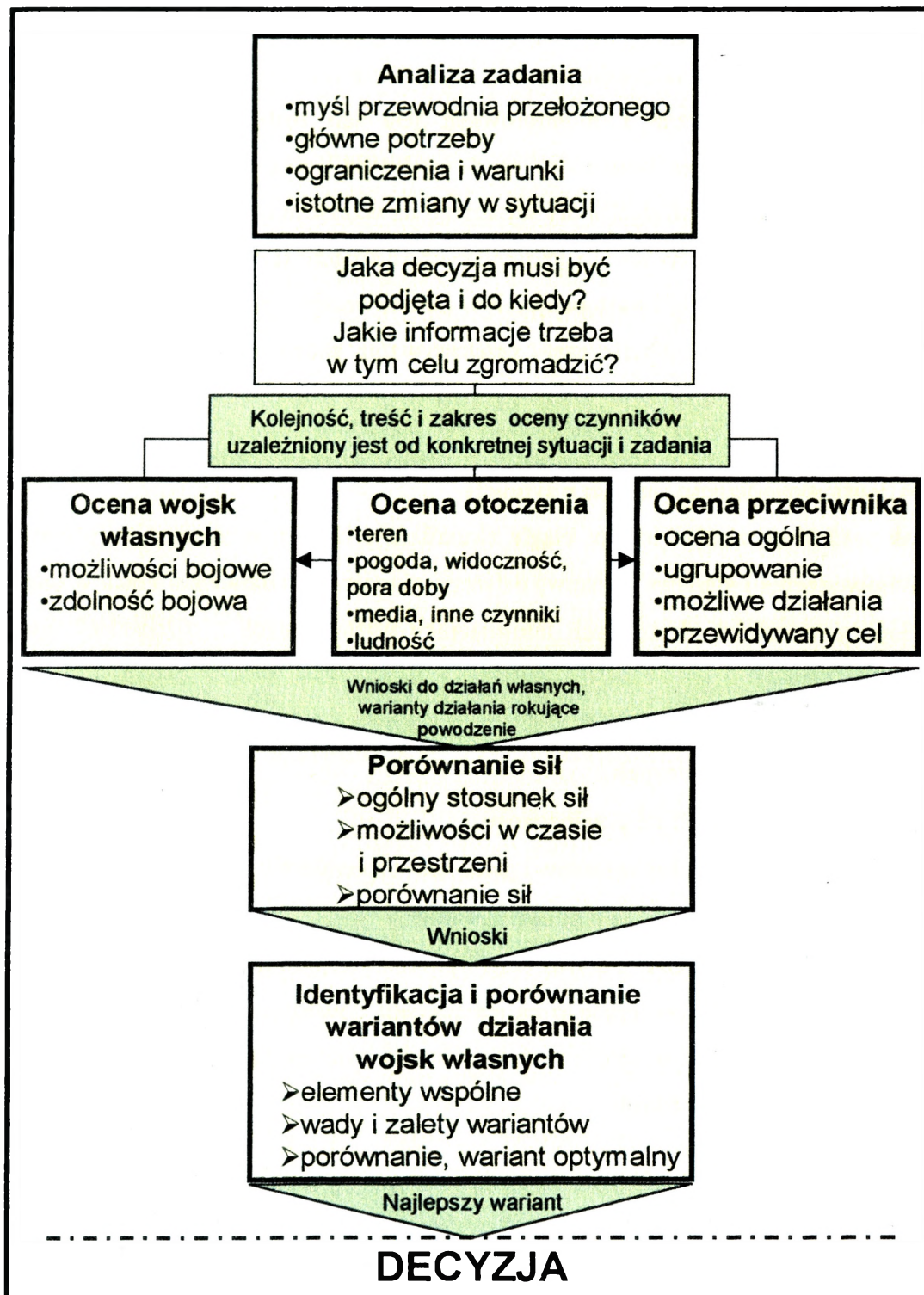
Faza ta w rzeczywistości stanowi ciągły proces, realizowany przez wszystkie elementy funkcjonalne dowództwa pracującego na stanowisku dowodzenia w celu sprawdzenia, czy własne działania są wciąż adekwatne do zaistniałej sytuacji lub czego powinny dotyczyć decyzje, jakie muszą być podjęte.

3.1.2. Planowanie

Jak stwierdzono poprzednio, planowanie obejmuje trzy etapy, to znaczy ocenę sytuacji, podjęcie decyzji i sporządzenie planu operacji.

² *Führen mit Auftrag* (dosłownie dowodzenie przez zadania).

Pierwszy z wymienionych etapów - **ocena sytuacji** - przedstawiona na rys. 3.2, składa się z:



Rys. 3.2. Układ oceny sytuacji stosowany w procesie dowodzenia niemieckich wojsk lądowych

Źródło: Opracowano na podstawie HDv 100/200, załącznik 14

- analizy zadania;
- oceny czynników, które wpływają na realizację zadania, to znaczy:
 - oceny przeciwnika,
 - oceny wojsk własnych,
 - oceny otoczenia;
- porównania sił;
- identyfikacji i porównania wariantów działania wojsk własnych.

Wyniki badań wskazują, iż celem **analizy zadania** jest jednoznaczne zrozumienie myśli przewodniej przełożonego oraz zadań mających decydujące znaczenie dla osiągnięcia celu działania. Analiza zadania prowadzona jest zwykle wspólnie przez dowódcę i szefa sztabu. Sprowadza się ona do znalezienia odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaka jest myśl przewodnia przełożonego?
2. Co jest istotą własnego zadania (główne zadania do wykonania)?
3. Czy i jakie istnieją ograniczenia (nakazy i zakazy) własnego działania?
4. Czy nastąpiły istotne zmiany w sytuacji – czy zadanie jest wciąż ważne i uzasadnione?
5. Jakie informacje są jeszcze potrzebne?
6. O czym i do kiedy trzeba zdecydować?
7. Jakie główne problemy muszą być rozpatrzone w ramach dalszej pracy sztabu?

Wyniki analizy zadania przedstawiane są oficerom sztabu podczas informowania operacyjnego w następującej kolejności (tabela 3.1):

- wnioski z analizy zadania,
- wstępna ocena przeciwnika,
- ocena własnej sytuacji,
- plan pracy sztabu (przykładowy plan pracy sztabu obrazuje tabela 3.2),
- wytyczne dowódcy.

Wyniki analizy literatury przedmiotu pozwalają na stwierdzenie, iż kolejność następnych kroków nie jest ściśle określona. Ocena przeciwnika, wojsk własnych, terenu i otoczenia prowadzona jest w porządku uwarunkowanym sytuacją, posiadanym czasem, ilością informacji i charakterem działań. Dostyc często po analizie zadania następuje ocena

Tabela 3.1.

Przykład układu przedsięwzięć realizowanych w trakcie informowania operacyjnego
w wojskach lądowych Niemiec

Problematyka	Osoba funkcyjna (przedstawiciel zespołu) prezentująca daną problematykę	Czas (maks.) min.
Zadanie / analiza zadania	szef sztabu	5
Sytuacja przeciwnika / stron konfliktu / innych sił	G2 / zespół G2	3
Sytuacja wojsk własnych: • przełożony, • sąsiedzi, • główne siły własne	G3	3
Sytuacja artylerii	zespół artylerii	2
Sytuacja wojsk inżynieryjnych	zespół wojsk inżynieryjnych	2
Sytuacja opl, zarządzanie przestrzeni powietrznej	zespół opl	2
Sytuacja LWL	zespół LWL	2
Sytuacja Sił Powietrznych	komórka łącznikowa SP	2
Sytuacja ABC	zespół ABC	2
Sytuacja (inne, według potrzeb)	zespół informacyjny / oficerowie łącznikowi	(3)
Sytuacja bezpieczeństwa wojsk własnych (według potrzeb)	zespół OPSEC	(2)
Sytuacja żandarmerii (według potrzeb)	zespół żandarmerii	(2)
Sytuacja: • personalna, • prawna (wg. potrzeb), • logistyczna, • medyczna	centrum zabezpieczenia działań	2 (2) 2 2
Wsparcie dowodzenia	G6 / zespół wsparcia dowodzenia	2
Sytuacja łączności	zespół łączności (według potrzeb)	(2)
Podsumowanie: • wybrane problemy dowodzenia, • prośby, • plan pracy sztabu	szef sztabu	5
Razem		36 (11)

Zródło: Opracowano na podstawie 14th Mech Inf Div, FSOP, Part B

wojsk własnych. Jednakże w przypadku, gdy to strona przeciwna posiada inicjatywę, właściwe jest rozpoczęcie oceny czynników właśnie od oceny przeciwnika. Ważne jest również, aby ocena otoczenia, a szczególnie terenu, była możliwie jak najbardziej zintegrowana z oceną wojsk własnych i przeciwnika.

Tabela 3.2.

Przykład planu pracy sztabu w wojskach lądowych Niemiec

Planowane przedsięwzięcie	Planowany czas od/do	Czas rzeczywisty
Analiza zadania	Od X do X+0:15	
Informowanie operacyjne	X+0:15 do X+0:45	
Zarządzenie przygotowawcze	X+0:45 do X+1:00	
Ocena sytuacji	X+1:00 do X+1:45	
Odprawa decyzyjna	X+2:00 do X+2:30	
Sporządzenie planu działania	X+2:45 do X+3:30	
Sporządzenie rozkazu	X+3:30 do X+4:30	
Podpisanie rozkazu przez dowódcę	X+4:45 do X+5:00	
Powielenie rozkazu	X+5:00 do X+6:00	
Stawianie zadań	X+6:00	

Zródło: Opracowano na podstawie *14th Mech Inf Div, FSOP, Part B*

Istotą **oceny przeciwnika** jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych. Zwykle przyjmuje się następujący układ oceny:

- przeciwnik - sytuacja ogólna,
- przeciwnik - sytuacja szczegółowa,
- możliwe sposoby działania z punktu widzenia przeciwnika,
- najbardziej prawdopodobny sposób działania przeciwnika.

Zjawiskiem typowym w niemieckim modelu procesu dowodzenia jest dążenie do określenia w wyniku oceny przeciwnika **jednego**, najbardziej prawdopodobnego lub najgroźniejszego sposobu działania przeciwnika. Jednocześnie nie wyklucza się możliwości przygotowywania planów alternatywnych.

Celem kolejnego przedsięwzięcia, **oceny terenu i otoczenia**, jest zidentyfikowanie wpływu, jaki teren, warunki atmosferyczne, widoczność i inne czynniki będą miały na

działanie własne i przeciwnika, co rzutuje na konieczność integracji takiej oceny z rozważaniami dotyczącymi wojsk własnych i przeciwnika.

W ramach **oceny wojsk własnych** poddaje się wnikliwej analizie zdolność bojową i efektywność posiadanych sił. Oceniając zdolność bojową, rozpatruje się:

- stopień gotowości bojowej,
- ukompletowanie, stan morale i poziom wykszolenia,
- rodzaj wyposażenia,
- możliwości wsparcia bojowego,
- możliwości wsparcia logistycznego,
- możliwości rozpoznania,
- wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy, środki miejscowe),
- wykszolenie, doświadczenie i osobowość dowódcy.

Efektywność sił kalkuluje się poprzez konfrontację własnej zdolności bojowej z:

- zadaniem do wykonania,
- przeciwnikiem,
- dostępnością sił w czasie i przestrzeni,
- wpływem czynników otoczenia (teren, itp.).

Kolejną czynnością, jaką stanowi **porównanie sił**, realizowana jest poprzez zestawienie determinantów efektywności wojsk własnych i przeciwnika. Celem tego przedsięwzięcia jest identyfikacja takiego punktu w czasie, w którym stosunek sił jest najkorzystniejszy dla wojsk własnych.

W konsekwencji poprzednich czynności **tworzone są**, a następnie dokładnie rozważane **warianty działania wojsk własnych**. Pozwala to na określenie ich silnych i słabych stron w stosunku do:

- celu działania,
- niezbędnych sił i środków,
- prawdopodobnych strat,
- działania przeciwnika.

Następnie warianty porównywane są pomiędzy sobą w celu wyłonienia najlepszego z nich. **Czynność ta kończy etap oceny sytuacji**, stwarzając w ten sposób warunki do realizacji kolejnego etapu planowania - podjęcia decyzji.

Decyzja podejmowana jest przez dowódcę po odprawie decyzyjnej. Podejmując decyzję, dowódca dokonuje wyboru jednego z wariantów działania. Następnie przekazuje ją podwładnym, określając:

- nazwy (numery) jednostek,
- rodzaj działań w odniesieniu do zadania,
- ugrupowanie, główny wysiłek i mechanizm działania,
- terminy,
- obszar działania, kierunki, obiekty,
- cel działania, wskazując na jego zgodność z myślą przewodnią przełożonego.

Informacje przedstawione przez dowódcę stanowią podstawę do formalnego sporządzenia punktu 3.a. rozkazu operacyjnego - **zamiaru działania**. Przykładowy układ odprawy decyzyjnej przedstawiony został w tabeli 3.3.

Ostatnim etapem fazy planowania jest **sporządzenie planu działania**. Przedstawiony w ogólnym zarysie przez dowódcę, po podjęciu przez niego decyzji, jest opracowywany w szczegółach przez oficerów sztabu. Zaakceptowany przez dowódcę, stanowi podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego i uzupełniających go aneksów.

3.1.3. Przygotowanie i wydanie rozkazów (postawienie zadań)

Postawienie zadań stanowi kolejny krok w realizacji procesu dowodzenia. Na podstawie planu działania kończy się przygotowywanie rozkazu i przekazuje go podwładnym. Rozkaz musi zawierać zamiar działania i myśl przewodnią dowódcy, gdyż w ten sposób przekazywane są one podwładnym, co stwarza im warunki do działania zgodnie z wytycznymi przełożonego. Ponadto, w celu zaoszczędzenia czasu, przed zakończeniem sporządzania pełnego rozkazu można wysyłać do podwładnych wstępne zarządzenia operacyjne / bojowe.

3.1.4. Kontrola

Kontrola, ostatni etap cyklu dowodzenia w niemieckim wydaniu, realizowana jest w celu porównania rzeczywistego przebiegu działań w stosunku do zamiarów dowódcy, a także w celu udzielenia podwładnym pomocy w przygotowaniu i wykonaniu zadania. W trakcie kontroli w sposób ciągły śledzony jest rozwój sytuacji. W razie stwierdzenia, iż rzeczywisty przebieg działań odbiega od przyjętych planów, określone są sposoby

Tabela 3.3.

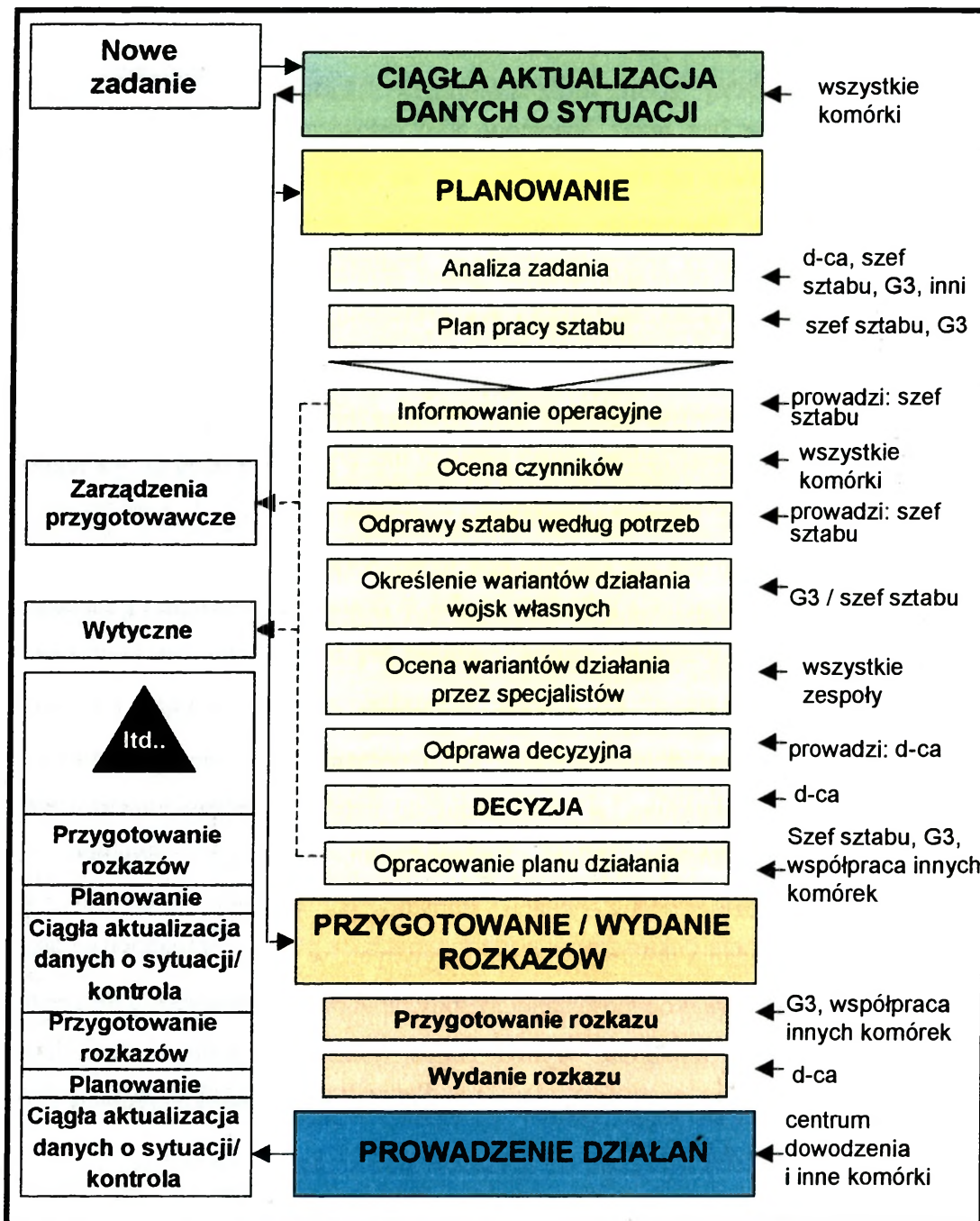
**Przykład układu odprawy decyzyjnej w procesie dowodzenia
niemieckich wojsk lądowych**

Referent / odpowiedzialny	Problem główny	Problemy szczegółowe
Szef sztabu	Zadanie	<ul style="list-style-type: none"> • myśl przewodnia przełożonego, • główne potrzeby, • narzucone warunki, • istotne zmiany w sytuacji, • kwestie wymagające sprawdzenia, • problemy wymagające decyzji dowódcy na koniec odprawy
G2 / zespół G2	Sytuacja przeciwnika / stron konfliktu / innych sił	<ul style="list-style-type: none"> • przegląd sytuacji, • stan sił, • możliwe sposoby działania, • prawdopodobny cel
G3 / przedstawiciel centrum dowodzenia	Ocena sytuacji wojsk własnych	<ul style="list-style-type: none"> • główne siły przełożonego, • sąsiedzi, • główne siły własne, • możliwości bojowe, • potencjał, • zdolność bojowa
Zespół geografii	Ocena otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> • teren, • pogoda, widoczność, zachmurzenie, • media i inne czynniki
Dowódca artylerii		Sytuacja artylerii, rekomendacja co do wsparcia ogniowego;
Dowódca wojsk inżynierskich		Sytuacja wojsk inżynierskich, ich wykorzystanie i / lub zapory
Zespół ABC		Sytuacja ABC
Dowódca opl		Sytuacja opl, zarządzanie przestrzenią powietrzną
Oficer łącznikowy sił powietrznych		Sytuacja sił powietrznych, rekomendacja ich użycia
G3 / przedstawiciel centrum dowodzenia		Sytuacja sił terytorialnych
Centrum zabezpieczenia działań		Sytuacja i rekomendacja co do wsparcia logistycznego, personalnego.
Centrum wsparcia dowodzenia		Sytuacja i rekomendacja co do wsparcia dowodzenia
Główny lekarz		Sytuacja medyczna, rekomendacja wykorzystania sił i środków opieki medycznej
Szef sztabu	Wnioski do działań własnych	
G3 / przedstawiciel centrum dowodzenia	Porównanie sił	<ul style="list-style-type: none"> • ogólny stosunek sił, • możliwości w czasie i przestrzeni, • porównanie sił
Szef sztabu	Przedstawienie i porównanie własnych wariantów działania	<ul style="list-style-type: none"> • elementy wspólne, • wady i zalety wariantów, • porównanie, • wariant optymalny
Szef sztabu	Rekomendowanie wariantu	

Zródło: Opracowano na podstawie 14th Mech Inf Div, FSOP, Part B

rozwiązania zaistniałych problemów, które pod postacią rozkazów dostarcza się podwładnym.

Zestawienie zasadniczych czynności realizowanych przez dowództwo w trakcie przygotowywania i prowadzenia działań przedstawiono na rys. 3.3.



Rys. 3.3. Zasadnicze czynności realizowane przez dowództwo podczas przygotowywania i prowadzenie działań

Źródło: Opracowano na podstawie HDv 100/200, załącznik 23

Jak wykazuje analiza przebiegu procesu dowodzenia w wojskach lądowych Niemiec, charakteryzuje się on narodowym podejściem do formalnego podziału na fazy (etapy, czynności) i ich nazewnictwa. Specyficznym rozwiązaniem jest przyjęcie jako fazy pierwszej **ciągłej aktualizacji danych o sytuacji**, tym bardziej że przedsięwzięcie to, jak zaznaczono w badanych publikacjach, ma raczej charakter ciągłego procesu realizowanego we wszystkich komórkach funkcjonalnych stanowisk dowodzenia³.

Wyniki analizy dokumentów normatywnych upoważniają do stwierdzenia, iż pojęcie **planowania** traktowane jest przez Niemców jako całość zamykająca w sobie wszystkie przedsięwzięcia począwszy od analizy zadania aż do opracowania planu operacji (ale nie rozkazu operacyjnego). Planowanie zostało formalnie podzielone na trzy etapy: ocenę sytuacji, podjęcie decyzji oraz sporządzenie planu działania. W świetle teorii organizacji i zarządzania oraz ustaleń standaryzacyjnych NATO interesujący wydaje się fakt, że fizyczne przygotowanie rozkazu operacyjnego / bojowego nie jest, w ujęciu niemieckim, częścią planowania. Narodowym rozwiązaniem jest również potraktowanie sporządzania planu działania jako czynności równorzędnej ocenie sytuacji czy podjęciu decyzji. Na podkreślenie zasługuje przyjęte przez Niemców założenie, iż ocena sytuacji, a konkretnie ocena przeciwnika, doprowadzić ma do identyfikacji jednego (najbardziej prawdopodobnego lub najgroźniejszego) sposobu działania przeciwnika. Jak wykazano w kolejnych podrozdziałach rozdziału 3. pracy, jest to podejście istotnie różniące się od modelu amerykańskiego czy angielskiego, gdzie uważa się, iż nie można „dowodzić” przeciwnikiem i za optymalne rozwiązanie przyjmuje się „doprowadzenie” kilku potencjalnych opcji przeciwnika aż do odprawy decyzyjnej. Dodatkowo, w porównaniu do ustaleń sojuszniczych czy rozwiązań brytyjskich lub amerykańskich, Niemcy zdecydowanie wyraźniej akcentują problem porównania sił jako część oceny sytuacji. Ponadto, jak wykazała obserwacja ćwiczeń (*KOREX 2000*) oraz badania dokumentów normatywnych, w pracy niemieckich sztabów nie przywiązuje się wielkiej wagi do stosowania metody tabel porównawczych w celu rozważenia i porównania wariantów działania. Wyniki badań wskazują również, iż w niemieckich rozwiązaniach nie znajduje specjalnego odzwierciedlenia problematyka treningu przyszłych działań, akcentowana w *AJP – 3.2.1*.

Na tym kończą się rzeczywiste różnice. Należy podkreślić, iż faza planowania w ujęciu niemieckim obejmuje wszystkie przedsięwzięcia oceny sytuacji (*estimate*) w zakresie określonym przez zapisy *ATP-3.2*. Układ oceny, kolejność i zakres czynnościowy

³ *SOP 14 MechDiv*, s. 3.

planowania, a w szczególności ocena czynników wpływających na wykonanie zadania oraz sposób wariantowania, noszą znamiona ogólnoukładowe, mimo drobnych różnic mających raczej charakter uszczegółowienia niż zmiany. Również istota dowodzenia przez cele (*mission command*) znajduje swoje odzwierciedlenie w rozwiązaniu niemieckim, w którym podkreśla się, iż działalność dowódcy ma charakter dowodzenia przez „zadania” (*föhren mit auftrag*). Konstatując, **(T7) w niemieckim modelu przebiegu procesu dowodzenia uwzględnione zostały zasadnicze ustalenia sojusznicze, przy zachowaniu szeregu narodowych rozwiązań.**

3.2. Proces dowodzenia w dokumentach normatywnych wojskach lądowych sił zbrojnych USA

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż wśród dokumentów wojsk lądowych USA o charakterze doktrynalnym szczególną publikacją, stanowiącą podstawę do tworzenia kolejnych, bardziej szczegółowych regulaminów (instrukcji), jest *FM 3 - 0 Operations (Działania wojsk lądowych)*. Rozpatrywane są w nim wszelkie problemy prowadzenia działań przez wojska lądowe Stanów Zjednoczonych. Jako że dotyczy on z założenia bardzo szerokiego spektrum problemów, stanowiąca przedmiot pracy tematyka dowodzenia z konieczności została potraktowana w nim dość ogólnie. Jednakże, zgodnie z zasadami funkcjonującymi w siłach zbrojnych USA, każdy obszar problemowy regulowany jest przepisami i wytycznymi zawartymi we właściwym dla tegoż problemu *field manual*, w „pionowej” i „poziomej” korelacji z innymi dokumentami tego typu. Jak wykazały wyniki badań, w takiej systematyce regulaminów wojsk lądowych USA problematyka szeroko rozumianego dowodzenia zawarta jest w publikacji *FM 101 - 5 Staff organization and operations (Organizacja i praca sztabów)*.

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na stwierdzenie, iż istotnymi dla rozważanych problemów badawczych publikacjami, oprócz obowiązujących dokumentów wspomnianego powyżej rodzaju, są podręczniki przeznaczone dla uczestników różnego rodzaju kursów wojskowych, słuchaczy akademii i college'ów obrony, czyli tak zwane *student texts (ST)*. Dalsze badania wykazały jednak, iż podręczniki te nie mają charakteru doktrynalnego, zaś ich głównym celem jest szczegółowa interpretacja i ułatwienie studentom przyswojenia treści zawartych we właściwych publikacjach typu *FM*.

Ze względu na cel prowadzonych prac badawczych oraz potrzeby niniejszej pracy, podobnie jak w wypadku innych dokumentów, analiza treści *FM 101-5* została ograniczona

do problematyki **przebiegu procesu dowodzenia**, z pominięciem treści dotyczących struktury dowództw czy też rodzajów, formy i układu treści dokumentów dowodzenia, jako wykraczających poza cel i przedmiot badań.

W świetle analizy *FM 101-5* proces dowodzenia funkcjonujący w wojskach lądowych USA obejmuje szereg czynności przedstawionych na rys. 3.4, które realizowane są równolegle przez dowódcę i sztab od chwili otrzymania zadania aż po jego wykonanie. Czynności te zostały umownie podzielone na szereg etapów przedstawionych poniżej, z których pierwsze siedem tworzy tak zwany *decision – making process*, czyli proces podejmowania decyzji. Wspomniane etapy obejmują⁴:

1. Otrzymanie zadania.
2. Analizę zadania.
3. Identyfikację wariantów działania.
4. Rozważenie (dosł. analizę) wariantów działania.
5. Porównanie wariantów działania.
6. Decyzję (zaaprobowanie przez dowódcę jednego z wariantów działania).
7. Przygotowanie i wydanie rozkazu.
8. Trening przyszłych działań (*rehearsal*)
9. Realizację zadania.

Proces
podejmowania
decyzji
(*decision-
making
process*)

3.2.1. Otrzymanie zadania

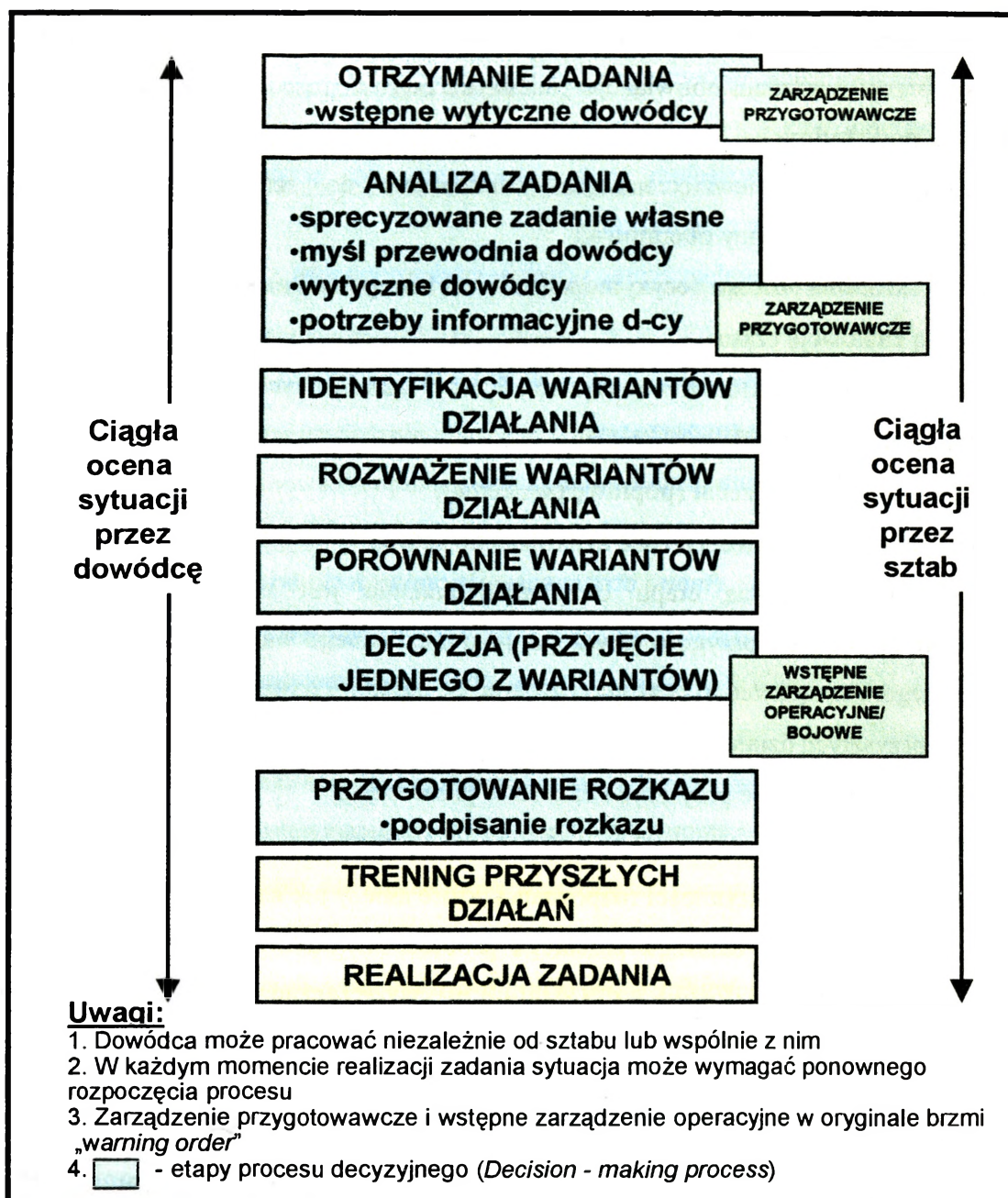
Zgodnie z ustaleniami zawartymi w badanych dokumentach zadanie zostaje zwykle postawione przez szczebel nadrzędny, ale w pewnych sytuacjach dowódca może rozwinąć dotychczas realizowane zadanie lub wydedukować nowe na podstawie zaistniałej sytuacji. Może on na przykład stwierdzić, iż nadarza się okazja zrealizowania myśli przewodniej przełożonego w sposób inny, ze względu na zasadnicze zmiany sytuacji, od pierwotnie zaplanowanego. Może to spowodować rozpoczęcie przez niego planowania całkowicie nowego wariantu działania, który umożliwi wykorzystanie „niespodziewanej okazji”.

Po otrzymaniu zadania dowódca i sztab dokonują również wstępnej oceny (oszacowania) sytuacji, identyfikując⁵:

- czas od otrzymania zadania do rozpoczęcia jego realizacji,

⁴ *FM 101-5 Staff Organizations and Operations*, Washington, Department of the Army 1997, s. 5-2.

⁵ *FM 101-5*, s. 5-4.



Rys. 3.4. Etapy procesu dowodzenia stosowanego w wojskach lądowych USA

Źródło: Opracowano na podstawie *FM 101-5 Staff organization and operations*

- czas potrzebny na własnym i niższym szczeblu dowodzenia, aby zaplanować, przygotować i wykonać zadanie,
- potrzeby w zakresie informacyjnego przygotowania pola walki⁶,

⁶ W oryginale *intelligence preparation of the battlefield (IPB)*. Eksperti w tym zakresie, jak na przykład prof. L. Ciborowski, proponują określenie „informacyjna preparacja pola walki”.

- posiadane i dostępne wyniki kalkulacji i ocen sztabowych.

Ważnym wynikiem tych czynności jest wstępna kalkulacja czasu, w której przeprowadzeniu obowiązuje „międzynarodowa” zasada **1/3 czasu dla siebie, 2/3 czasu dla podwładnych**.

Kolejnym przedsięwzięciem jest skierowanie do sztabu krótkich, wstępnych wytycznych, które powinny obejmować:

- sposób skrócenia procesu decyzyjnego (jeśli jest taka potrzeba),
- wstępną kalkulację czasu,
- określenie miejsc, w które trzeba wysłać oficerów łącznikowych,
- wstępne przedsięwzięcia rozpoznania,
- niezbędne przemieszczenia (poprawę położenia),
- inne zadania, jakie dowódca chce skierować do sztabu.

Ostatnią czynnością etapu otrzymania zadania jest wysłanie do podwładnych pierwszego zarządzenia przygotowawczego, jako niezbędnego warunku realizacji planowania równoległego. Zarządzenie to powinno zawierać co najmniej następujące informacje⁷:

- rodzaj przyszłych działań,
- ogólne umiejscowienie przyszłych działań w przestrzeni,
- zasadnicze terminy,
- przemieszczenia lub czynności rozpoznania, które należy jak najszybciej rozpocząć.

Zasadniczymi dla dalszego przebiegu procesu dowodzenia wynikami tego etapu są więc: **wstępne wytyczne dowódcy dla sztabu i pierwsze zarządzenie przygotowawcze**.

3.2.2. Analiza zadania

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w *FM 101-5* analizę zadania prowadzi się w celu zidentyfikowania problemów taktycznych oraz rozpoczęcia procesu poszukiwania rozwiązań tychże problemów. Przyjmuje się, iż dowódca prowadzi analizę zadania równoległe z analizą prowadzoną przez sztab, tak aby był w stanie ocenić pracę zespołów sztabowych w tym zakresie. Analiza zadania składa się **formalnie** z 17 czynności, które nie zawsze jednak występują w tej samej kolejności. Są to:⁸

1. Przeanalizowanie rozkazu przełożonego.

⁷ *FM 101-5*, s. 5-5.

⁸ Tamże.

2. Wstępne informacyjne przygotowanie pola walki.
3. Identyfikacja zadań cząstkowych.
4. Przegląd dostępnych (posiadanych) środków.
5. Identyfikacja ograniczeń własnego działania.
6. Określenie szczególnie ważnych faktów i przypuszczeń.
7. Ocena ryzyka.
8. Wstępne określenie szczególnie ważnych potrzeb informacyjnych dowódcy⁹.
9. Określenie wstępnych przedsięwzięć rozpoznania.
10. Podział (kalkulacja) czasu.
11. Propozycja sprecyzowanego zadania własnego (*restated mission*).
12. Przeprowadzenie informowania operacyjnego (*mission analysis briefing*).
13. Zaaprobowanie przez dowódcę sprecyzowanego zadania własnego.
14. Określenie myśli przewodniej dowódcy (*commander's intent*).
15. Wydanie wytycznych dowódcy.
16. Wydanie zarządzenia przygotowawczego.
17. Przegląd faktów i przypuszczeń (założeń).

Przeanalizowanie rozkazu przełożonego

W ramach tego przedsięwzięcia należy dokładnie zrozumieć:

- informacje dotyczące przełożonego, to znaczy:
 - myśl przewodnią,
 - zadanie, w tym zadania cząstkowe, ograniczenia, dostępne środki i obszar działania (w języku angielskim niezależnie od szczebla dowodzenia siły działają w obszarze - *area of operations*),
 - zamiar działania,
 - zasadnicze terminy;
- zadania sąsiadów i ich relacje z planem działania przełożonego;
- wyznaczony własny obszar działania.

Wstępne informacyjne przygotowanie pola walki

Celem wstępnego informacyjnego przygotowania pola walki jest zapewnienie dowódcy jak najbardziej aktualnego obrazu pola walki, szczególnie w odniesieniu do

⁹ W oryginale *commander's critical information requirements* - informacje niezbędne dowódcy do realizacji przez niego procesu dowodzenia, szczególnie zaś do podjęcia decyzji.

przeciwnika i terenu. Typowymi produktami tych przedsięwzięć są uaktualnione oleaty obrazujące teren i sytuację przeciwnika w obszarze działania.

Identyfikacja zadań cząstkowych

Zadania cząstkowe obejmują zarówno takie, które są bezpośrednio zapisane (**sprecyzowane**) w rozkazie przełożonego, jak i te, które muszą być zrealizowane, aby wykonać zadanie, choć nie zostały zawarte w rozkazie (**wynikające z: analizy rozkazu przełożonego, sytuacji przeciwnika, rozmieszczenia własnych sił, założeń doktrynalnych, terenu i innych zadań cząstkowych**). **Tylko te zadania wynikające, które wymagają zaangażowania dodatkowych środków brane są pod uwagę w trakcie dalszych rozważań.** Tak spośród zadań cząstkowych sprecyzowanych, jak i wynikających identyfikowane są następnie zadania **cząstkowe** o znaczeniu szczególnie istotnym dla osiągnięcia celu działania.

Przegląd dostępnych (posiadanych) środków

Czynność ta polega na sprawdzeniu, czy rzeczywiście dysponowane środki są adekwatne do realizacji zidentyfikowanych zadań cząstkowych i w razie potrzeby określeniu dodatkowych potrzeb w tym zakresie.

Identyfikacja ograniczeń własnego działania

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż część ograniczeń narzucana jest przez przełożonego, niektóre zaś wynikać będą z istoty przyszłego działania. Ograniczeniami mogą być zarówno zakazy, jak i nakazy. Każde ograniczenie swobody działania powinno zostać zidentyfikowane i zrozumiane przez dowódcę i sztab.

Określenie szczególnie ważnych faktów i przypuszczeń

Znane fakty dotyczą zarówno wojsk własnych, jak i przeciwnika, czy też ogólnie szeroko rozumianej sytuacji. Przypuszczenia (założenia) określane są przez:

- zestawienie założeń otrzymanych od przełożonego,
- identyfikację warunków, na które dowódca nie ma wpływu, ale które są istotne dla realizacji planu,
- identyfikację warunków, które spowodują, iż plan działania stanie się nieaktualny.

Ocena ryzyka

Zgodnie z ustaleniami normatywnymi zarówno dowódca, jak i sztab zobowiązani są do określenia poziomu ryzyka.

Wstępne określenie szczególnie ważnych potrzeb informacyjnych dowódcy

Potrzeby te określają konieczne dla dowódcy informacje dające mu możliwość podejmowania ważnych decyzji, szczególnie zaś wyboru wariantu działania. Bez zbędnego w tym miejscu wchodzenia w szczegóły tego procesu można stwierdzić, że określenie potrzeb wymaga znalezienia odpowiedzi na pytanie: „*Co dowódca powinien wiedzieć w tej sytuacji, aby we właściwym czasie podjąć właściwą decyzję?*”.

Określenie wstępnych przedsięwzięć rozpoznania

Na bazie danych uzyskanych w trakcie czynności 2. i 8. identyfikowane są luki w posiadanych informacjach. W następnej kolejności przygotowany jest wstępny plan rozpoznania w celu zaplanowania zdobycia dostępnymi środkami dodatkowych informacji. Zadania dla tych środków umieszcza się we wstępnym aneksie rozpoznania, po to aby siły i środki rozpoznania mogły rozpocząć swe działania tak szybko jak to możliwe.

Podział (kalkulacja) czasu

W ramach tego przedsięwzięcia aktualizacji podlegają wcześniejsze ustalenia dotyczące podziału czasu, zarówno w stosunku do terminów określonych przez przełożonego, jak i prawdopodobnych terminów przeciwnika oraz czasów potrzebnych na realizację poszczególnych zadań cząstkowych.

Propozycja sprecyzowanego zadania własnego

Autorem proponowanego brzmienia sprecyzowanego zadania własnego jest szef sztabu lub G/S3. W proponowanym zadaniu powinny znaleźć się następujące informacje¹⁰:

- kto (jaki rodzaj sił) będzie wykonywał zadanie,
- jaki rodzaj działań jest rozważany,
- kiedy rozpocznie się działanie,
- gdzie to będzie miało miejsce,
- w jakim celu poszczególne elementy będą realizować swoje zadania.

Przeprowadzenie informowania operacyjnego

Jeżeli czas na to pozwala, organizuje się informowanie operacyjne, w którego ramach przedstawiane są następujące informacje¹¹:

- zadanie i myśl przewodnia przełożonego dwa szczyble w górę,
- zadanie i myśl przewodnia bezpośredniego przełożonego,
- przegląd wstępnych wytycznych dowódcy,

¹⁰ FM 101-5, s. 5-8.

¹¹ Tamże, s. 5-8, 5-9.

- zadania cząstkowe sprecyzowane, wynikające i o szczególnym znaczeniu,
- ograniczenia,
- dostępne siły,
- zagrożenia i ryzyko ich wystąpienia,
- proponowane wstępne potrzeby informacyjne dowódcy,
- proponowany podział czasu,
- proponowane sprecyzowane zadanie własne.

Zaaprobowanie przez dowódcę sprecyzowanego zadania własnego

Dowódca, określając sprecyzowane zadanie własne, zgadza się z propozycją sztabu, modyfikuje ją lub określa własne brzmienie zadania. Niezależnie od tego, raz określone przez dowódcę sprecyzowane zadanie własne staje się zadaniem danych sił, a wkrótce punktem 2. wydawanego przez dowództwo rozkazu.

Określenie myśli przewodniej dowódcy

Jak dowodzą wyniki badań, w trakcie analizy zadania dowódca określa swoją **myśl przewodnią**. Może ona, jeżeli znajdzie taka potrzeba, ulec modyfikacji po jej skonfrontowaniu z całością wniosków z analizy zadania.

Myśl przewodnia dowódcy jest krótkim i jednoznacznym określeniem, co podległe siły muszą zrobić, aby wykonać zadanie, w odniesieniu do przeciwnika, terenu oraz pożądanego stanu końcowego. Myśl przewodnia stanowi swego rodzaju „oś” łączącą sprecyzowane zadanie własne i zamiar działania poprzez określenie takich istotnych *zadań cząstkowych*, które będą stanowić podstawę do umożliwienia zachowania inicjatywy przez podwładnych w wypadku nieprzewidzianych okoliczności lub w sytuacji, gdy z różnych przyczyn zamiar działania stanie się nieaktualny. Jeżeli dowódca w określonej sytuacji uzna, iż należy przedstawić cel (cele) działania szerzej (bardziej szczegółowo) niż określono to w sprecyzowanym zadaniu własnym, może to uczynić. Myśl przewodnia powinna zamykać się w kilku zdaniach i musi znaleźć się w każdym rozkazie. Sprecyzowane zadanie własne i myśl przewodnia dowódcy muszą być zrozumiałe przez dowódców dwa szczeble w dół (na przykład dowódca batalionu musi rozumieć myśl przewodnią dowódcy brygady i dywizji).

Wspomniane wcześniej istotne działania cząstkowe, to zadania, które muszą być zrealizowane przez wojska, lub też warunki, które muszą być spełnione, aby osiągnąć założony cel działań (tak jak określono go w punkcie 2. rozkazu). Owe zadania cząstkowe nie są powiązane z konkretnym wariantem działania. Należy je raczej postrzegać jako określenie, co jest szczególnie ważne (musi być spełnione), aby z powodzeniem wykonać zadanie.

W szybko zmieniających się warunkach pola walki, kiedy nadarzą się nieprzewidywalne wcześniej okazje lub gdy wybrany wariant działania staje się nieaktualny, dla podwładnych zadania te będą wskazówką do podjęcia działań wpierających działanie przełożonego – będą bowiem zgodne z jego myślą przewodnią. Przykładami takich istotnych zadań mogą być: tempo działania, czas trwania (walki, etapu działań), skutki oddziaływania na przeciwnika, obiekty terenowe, nad którymi trzeba panować, itp.

Myśl przewodnia dowódcy nie zawiera „sposobu” czy też „mechanizmu” działania, poprzez który podległe siły przejdą z aktualnego położenia do stanu końcowego¹². Sposób ten to nic innego jak zamiar działania, który będzie opracowany dopiero jako konsekwencja decyzji dowódcy.

Jeżeli myśl przewodnia zawiera cel działania, nie powinien to być po prostu cel przepisany ze sprecyzowanego zadania własnego. Jest to raczej szerszy opis, wybiegający w przyszłość w stosunku do celu aktualnych działań, postrzegający go w szerszym, „operacyjnym” aspekcie. Reasumując, **myśl przewodnia obejmuje:**

- cel działania (uwzględniając wspomniane powyżej zastrzeżenia),
- zadania / warunki / zdarzenia, które muszą mieć miejsce / muszą się wydarzyć, aby zadanie mogło zostać wykonane,
- opis pożądanego stanu końcowego.

Dowódca osobiście przygotowuje swą myśl przewodnią dla każdego przygotowywanego rozkazu operacyjnego. Myśl przewodnia formułowana na każdym szczeblu dowodzenia musi nawiązywać do (wspomagać) myśli przewodniej przełożonego.

W każdym rozkazie jest tylko jedna myśl przewodnia – myśl przewodnia dowódcy¹³.

Myśl przewodnia dowódcy wydającego rozkaz umieszczana jest w jego punkcie 3. (REALIZACJA) przed paragrafem 3.a. (Zamiar działania). Myśli przewodnie przełożonych zamieszcza się natomiast jako podpunkty punktu 1.b. (Wojska własne).

¹² Tamże, s. 5-9.

¹³ Tamże, s. 5-9.

Wydanie wytycznych dowódcy

Zgodnie z ustaleniami badanych publikacji wytyczne dowódcy powinny zawierać co najmniej¹⁴:

- zarys wariantów działania (także strony przeciwnej), które zdaniem dowódcy należy rozpatrzyć lub pominąć,
- ważne potrzeby informacyjne dowódcy,
- wytyczne do organizacji rozpoznania,
- wytyczne co do ryzyka,
- wytyczne w zakresie dezinformacji,
- wytyczne w zakresie wsparcia ogniowego,
- działania, jakie powinny być podjęte dla zwiększenia bezpieczeństwa wojsk własnych,
- dodatkowe informacje dotyczące priorytetów różnych działań oraz inne dane, które zdaniem dowódcy powinny być znane oficerom sztabu,
- terminy,
- rodzaje rozkazów, jakie mają być przygotowane,
- metodę sprawdzenia znajomości i zrozumienia zadań przez podwładnych.

Wydanie zarządzenia przygotowawczego

Natychmiast po wydaniu przez dowódcę wytycznych, na podstawie dotychczasowych ustaleń opracowuje się zarządzenie przygotowawcze (*warning order*), które przekazywane jest podwładnym. Obejmować ono powinno następujące informacje¹⁵:

- sprecyzowane zadanie własne,
- myśl przewodnią dowódcy,
- obszar działania (np. w formie szkicu),
- ważne potrzeby informacyjne dowódcy,
- wytyczne dotyczące ryzyka,
- wytyczne co do przedsięwzięć rozpoznania, jakie powinny być podjęte przez podwładnych,
- wytyczne w zakresie działań dezinformujących i zabezpieczających,
- szczególne priorytety,
- główne terminy.

¹⁴ Tamże, s. 5-10.

¹⁵ Tamże, s. 5-10.

Przegląd faktów i przypuszczeń (założeń)

W trakcie przebiegu procesu decyzyjnego przegląd faktów i przypuszczeń **musi** odbywać się cyklicznie, przypuszczenia bowiem mogą stać się faktami lub okazać błędnymi założeniami. Nowe fakty mogą zmieniać określone potrzeby i wymagania. Jeżeli tylko fakty lub przypuszczenia ulegną zmianom, istotne jest ustalenie, czy i w jaki sposób ewentualne nowe informacje mogą wpłynąć na własne działania.

3.2.3. Identyfikacja wariantów działania

Identyfikowane warianty działania powinny zawsze spełniać następujące warunki:

- prowadzić do wykonania zadania stosownie do wytycznych dowódcy,
- być realne (wykonalne przy użyciu posiadanych sił),
- reprezentować możliwy do zaakceptowania poziom strat własnych, szczególnie w ludziach,
- różnić się jednoznacznie od innych wariantów,
- być kompletne (odpowiadać na pytania: kto, co, gdzie, kiedy, jak i w jakim celu?).

W celu zidentyfikowania wariantów działania wojsk własnych spełniających wymienione powyżej warunki, dowódca i sztab realizują szereg przedsięwzięć, wśród których do zasadniczych zaliczyć można:

- ocenę możliwości bojowych wojsk własnych i przeciwnika,
- ustalenie potencjalnych sposobów wykonania zadania,
- ustalenie sił niezbędnych do wykonania zadania,
- przygotowanie schematu manewru (ogólnego zarysu przyszłych działań),
- ustalenie organizacji dowodzenia zgodnie z zasadą, iż z jednego stanowiska dowodzenia kieruje się działaniami od dwóch do pięciu elementów ugrupowania.

W wyniku powyższych czynności przygotowuje się **warianty działania** w postaci szkiców uzupełnionych pisemną notatką (legendą). Zgodnie z ustaleniami zawartymi w *FM 101-5* szkic wariantu działania powinien zawierać¹⁶,

- linie rozgraniczenia, określające obszar działań oraz linie rozgraniczenia pomiędzy podległymi elementami,

¹⁶ Tamże, s. 5-14.

- zasadnicze linie koordynacyjne, jak *FEBA*, *LD/LC*¹⁷ i inne potrzebne do wyrażenia planu działania,
- elementy osłonowe (rozpoznawcze),
- osie natarcia,
- rejony ześrodkowania, rejony obrony, umocnione rejony obrony, worki ogniowe (*engagement areas – EA*), obiekty ataku,
- graficzne przedstawienie zadań,
- sposób koordynacji wsparcia ogniowego,
- określenie głównego wysiłku,
- rozmieszczenie stanowisk dowodzenia (własnego szczebla),
- znane lub przewidywane działanie przeciwnika.

Wariant może być uzupełniany danymi dotyczącymi szczególnie ważnych charakterystyk terenu, ułatwiającymi zrozumienie jego istoty. W analizowanych publikacjach nie narzuca się formy przygotowania wariantów działania, ponieważ informacje jakie są tam zawarte, uważane są za ważniejsze, niż materiał na jakim je sporządzono. Przykłady takich wariantów przedstawiono na rysunkach 3.5 i 3.6.

Po zidentyfikowaniu (ustaleniu) wariantów działania możliwe jest zorganizowanie odprawy, na której dowódca zapoznaje się z dotychczasowymi wynikami pracy sztabu. Może on wówczas zaaprobować przygotowane warianty, pozwalając w ten sposób na przystąpienie do kolejnych etapów pracy lub odrzucić je, co oznacza konieczność powtórzenia szeregu czynności procesu dowodzenia.

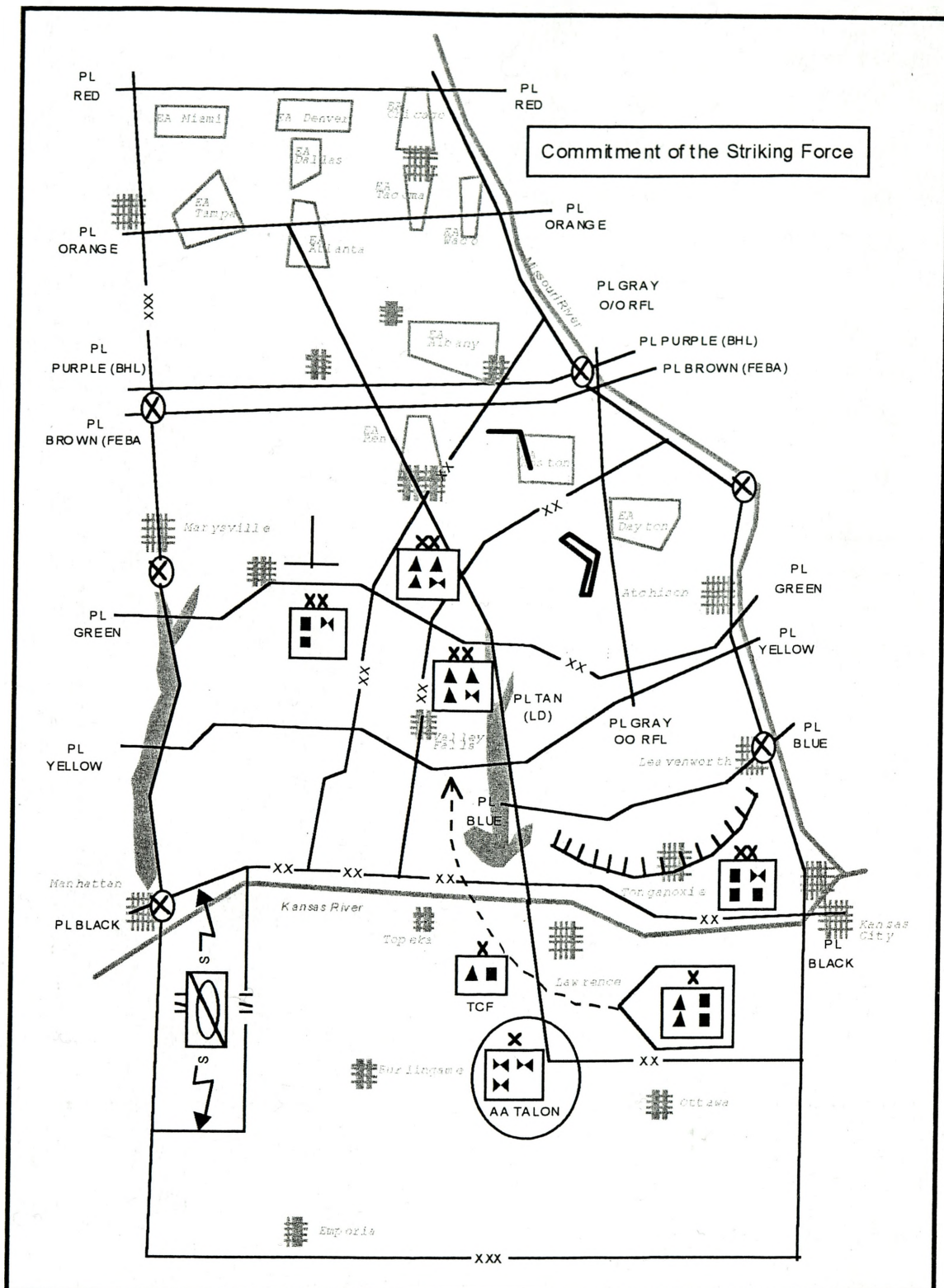
3.2.4. Rozważenie wariantów działania

W ramach kolejnego przedsięwzięcia, jakim jest rozważenie wariantów działania (dosłownie *analysis - analiza*) dąży się do określenia¹⁸:

- sposobu maksymalizowania oddziaływania na przeciwnika przy jednoczesnej ochronie wojsk własnych i minimalizacji dodatkowych zniszczeń,
- realistycznego obrazu przyszłej walki i wydarzeń, które mogą mieć miejsce w jej trakcie,
- warunków i środków niezbędnych do powodzenia własnych działań,

¹⁷ *FEBA* – *forward edge of the battle area* – przedni skraj rejonu (pasa, obszaru) obrony. *LD/LC* – *line of departure is line of contact* – sytuacja, w której linia styczności wojsk jest jednocześnie linią przejścia do działań zaczepnych.

¹⁸ *FM 101-5*, s. 5-16.

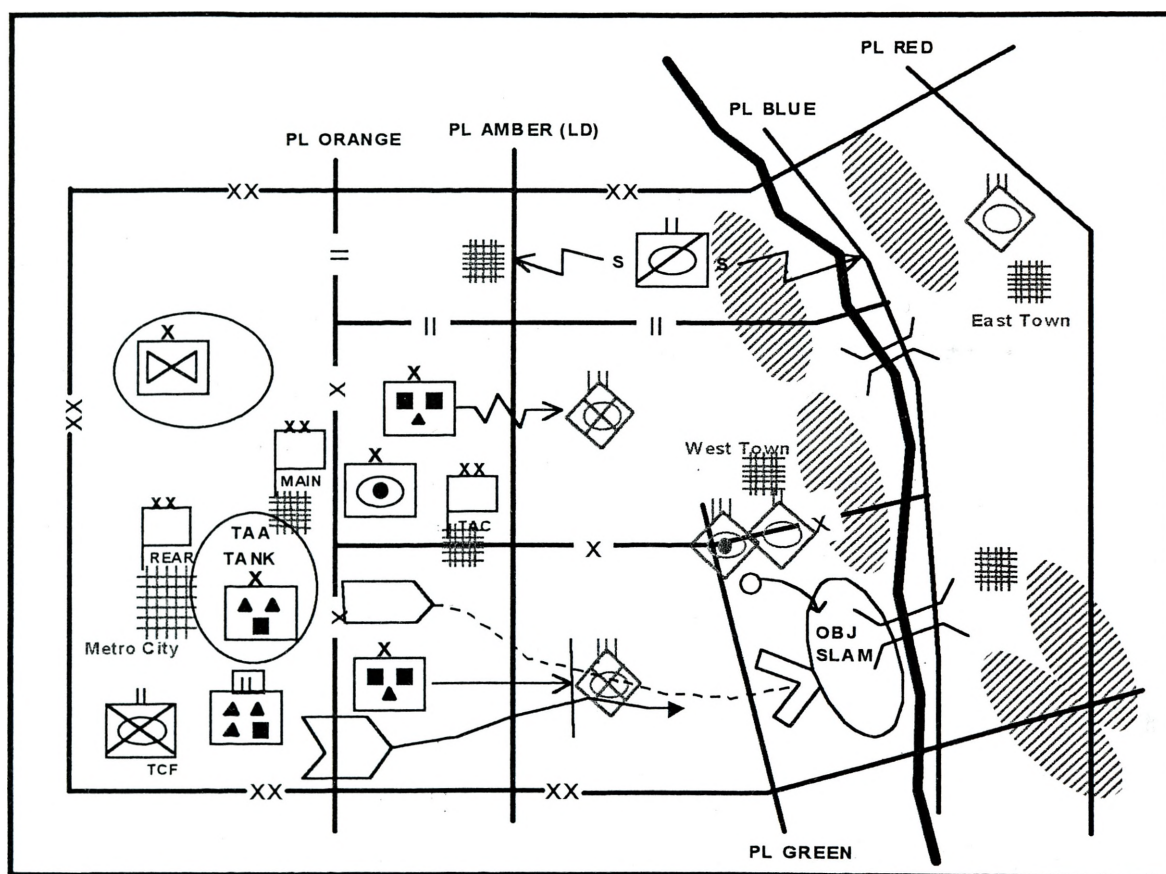


Rys. 3.5. Przykład wariantu działania korpusu w operacji obronnej (część graficzna)

Źródło: *ST 100-3 Battle book*

- miejsca i czasu, w których można najlepiej wykorzystać własne możliwości,
- głównego wysiłku rozpoznania,
- potrzeb w zakresie koordynacji,
- najbardziej elastycznego sposobu działania.

Aby osiągnąć wyznaczone cele, w konfrontacji z prawdopodobnym działaniem przeciwnika, określa się wydarzenia, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu, od jego rozpoczęcia aż do wykonania zadania. Techniką zalecaną do stosowania w trakcie rozważenia jest symulacja (*war game* – dosłownie *gra wojenna*) przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami.



Rys. 3.6. Wariant działania dywizji w natarciu (część graficzna)
 Źródło: *ST 100-3 Battle book*

W zależności od posiadanego czasu, posługując się zasadą „akcja – reakcja – przeciwoakcja”, można w ten sposób „rozegrać” wszystkie warianty, niektóre z nich lub tylko ich wybrane fragmenty.

Podczas realizacji symulacji wariantów zastosować można jedną z kilku technik jej prowadzenia. Rekomenduje się trzy z nich, to znaczy¹⁹:

- technikę etapów (*belt technique*),
- technikę kierunków (*avenue-in-dept technique*),
- technikę obiektów (*box technique*).

Techniki te mogą być użyte pojedynczo lub w różnych kombinacjach. Ustalenia zawarte w badanych publikacjach nie wykluczają zastosowania innych, właściwych dla danej sytuacji, zadania, specyfiki terenu oraz posiadanych sił i środków.

Istotą **techniki etapów**, stosowanej zarówno do symulacji działań zaczepnych, jak i obronnych, jest podział terenu działań prostopadle do linii rozgraniczenia i utworzenie w ten sposób sekwencji (etapów) przyszłego działania. Początkiem pierwszego etapu jest zazwyczaj linia styczności z przeciwnikiem lub linia przejścia do działań zaczepnych (*line of departure - LD*).

Technika etapów oparta jest na sekwencyjnej analizie możliwych zdarzeń w poprzek przebiegu pasa (obszaru, rejonu) działań wojsk własnych. Daje ona możliwość najbardziej dokładnego symulowania działań, ponieważ zapewnia ciągłe rozważanie wpływu wszystkich potencjalnych czynników (przeciwnik, wojska własne, teren, czas) na każde rozpatrywane zdarzenie. Jednakże ceną, jaką trzeba zapłacić za taką dokładność jest długi czas niezbędny do jej zastosowania. Wyniki badań wskazują, iż na szczeblu dywizji, przy posiadaniu dobrze wyszkolonego sztabu i zastosowaniu tradycyjnych narzędzi symulacji (bez użycia właściwie oprogramowanych komputerów), pełna symulacja jednego wariantu działania zajmie około jednej godziny.

W przypadku zastosowania **techniki kierunków** teren działań dzielony jest wzdłuż linii rozgraniczenia, tworząc kierunki (osie) działania wojsk własnych. Rozwiązanie takie jest typowe dla rozważenia wariantów działania w natarciu.

Technika obiektów jest swoistą kombinacją dwóch poprzednich technik. Jest ona zawężoną analizą wybranych zasadniczych rejonów pola walki (faz działania). Mogą to być:

- odcinki forsowania,
- wyprowadzenie kontrataku (przeciwuderzenia),
- wprowadzenie do walki odwodu (potęgowanie uderzenia),
- walka z przeciwnikiem o opanowanie głównego obiektu ataku.

¹⁹ Tamże, s. 5-18, 5-19.

Zastosowanie tej techniki pozwala na skupienie uwagi na wybranych najistotniejszych obiektach, rejonach lub etapach działań w dowolnej części rejonu (pasa, obszaru) działań. Jest ona szczególnie użyteczna w sytuacjach ograniczeń czasowych.

Rezultatami symulacji²⁰ są wnioski dotyczące: przyszłych działań, wojsk własnych (na przykład konieczności dodatkowego wzmocnienia, zmian w podziale sił), potrzeb w zakresie rozpoznania, prawdopodobnego działania przeciwnika, wpływu terenu, kluczowych obszarów, decydujących wydarzeń i czasu oraz silnych i słabych stron wariantów. W jej wyniku warianty działania zostają zmodyfikowane, niektóre zaś mogą zostać odrzucone, jeśli w trakcie symulacji zidentyfikowano nieprzewidziane wcześniej niepożądane wydarzenia, zadania, potrzeby lub problemy. Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają także danych do kolejnego kroku - **porównania wariantów działania**.

3.2.5. Porównanie wariantów działania

Czynności realizowane w ramach kolejnego przedsięwzięcia polegają na porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych wariantów w celu określenia tego z nich, który zapewnia największe prawdopodobieństwo sukcesu wobec najbardziej prawdopodobnego i najgroźniejszego sposobu działania przeciwnika. Wybrany w wyniku porównania wariant działania powinien ponadto zapewniać minimalne ryzyko dla żołnierzy, sprzętu i wykonania zadania, dawać możliwości kontynuowania działań, być elastyczny i gwarantować podwładnym swobodę działania. Jedną z sugerowanych w badanych publikacjach technik stosowanych w tym celu jest użycie tak zwanych **tabel decyzyjnych** (*decision matrix* - tab. 3.4).

Po zakończeniu czynności związanych z porównaniem wariantów określa się, który z nich będzie przedstawiony dowódcy jako, zdaniem sztabu, najlepszy. W sytuacji gdy sztab nie jest w stanie osiągnąć konsensusu w tej sprawie, głos decydujący należy do szefa sztabu, który podczas kolejnego etapu pracy zarekomenduje dowódcy jeden z wariantów.

²⁰ Rezultaty symulacji mogą zostać podsumowane na kolejnej odprawie sztabu (*war - game briefing*). Zob. *FM 101-5*, s. 5-24.

Tabela 3.4.

Tabela porównania wariantów działania w procesie dowodzenia w amerykańskich wojskach lądowych (wariant)

Kryterium	Waga kryt.	Warianty działania					
		1		2		3	
Manewr (jak najszybsze osiągnięcie obiektu działania)	3	2	(6)	1	(3)	3	(9)
Manewr (obejście umocnień przeciwnika)	3	1	(3)	3	(9)	2	(6)
Wsparcie ogniowe (najlepsza integracja środków wsparcia)	4	2	(8)	3	(12)	1	(4)
Rozpoznanie (najlepsza obserwacja celów)	1	1	(1)	2	(2)	1	(1)
OPL (zapewnienie właściwej osłony systemu dowodzenia i miejsc kanalizujących ruch)	1	3	(3)	4	(4)	3	(3)
Mobilność (minimalne wymagania wobec saperów)	1	1	(1)	2	(2)	2	(2)
Dowodzenie (ułatwienie działania jednostek dowodzenia)	2	2	(4)	3	(6)	4	(8)
Logistyka (najlepsze wykorzystanie zaopatrzenia klasy V)	1	4	(4)	4	(4)	4	(4)
Logistyka (najefektowniejsze wykorzystanie transportu)	1	3	(3)	2	(2)	3	(3)
Inne (zmasowanie sił w wybranym miejscu i czasie)	1	2	(2)	2	(2)	1	(1)
RAZEM/ Razem po uwzględnieniu znaczenia kryteriów		20	(35)	21	(46)	19	(41)

Źródło: Opracowano na podstawie *ST 100-5 Command and Staff Decision Processes*

3.2.6. Podjęcie decyzji

Dowódca **podejmuje decyzję** (wybiera jeden z przygotowanych wariantów działania) po przedstawieniu mu, w ramach odprawy decyzyjnej, niezbędnych ku temu informacji. Odprawa tego typu (*decision briefing*) obejmuje zwykle²¹:

- przypomnienie myśli przewodniej przełożonych (bezpośredniego i nadrzędnego),
- przypomnienie sprecyzowanego zadania własnego,
- przedstawienie sytuacji wojsk własnych,

²¹ *FM 101-5*, s. 5-24, 5-25.

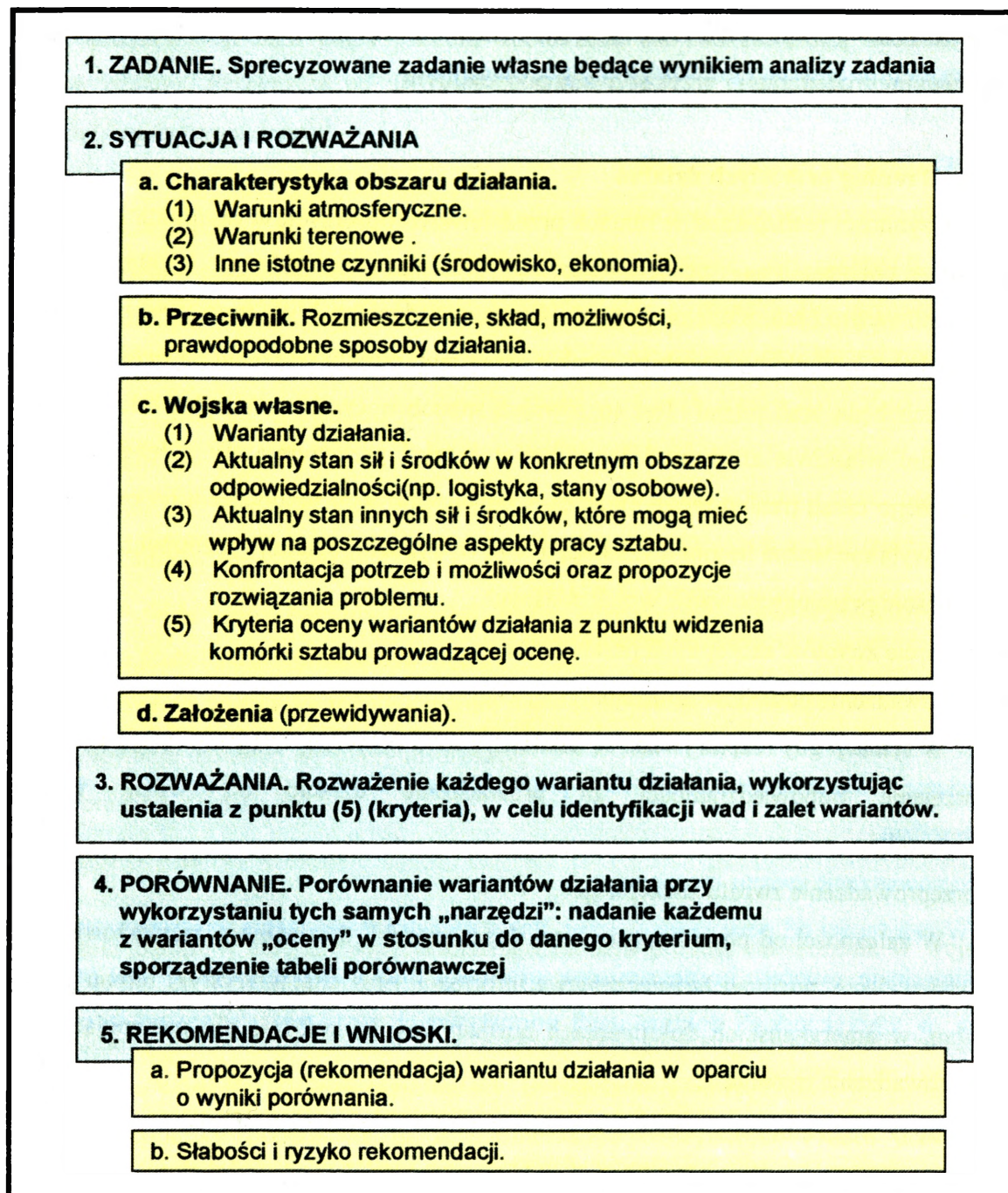
- przedstawienie aktualnych wyników IPPW,
- przedstawienie wariantów działania wojsk własnych, w tym założeń użytych podczas planowania, rezultatów ocen sztabowych oraz wad i zalet każdego z wariantów działania (używa się do tego zwykle tabeli decyzyjnej lub innej pokazującej wyniki porównania wariantów),
- zarekomendowanie najlepszego, zdaniem sztabu, wariantu działania.

Po podjęciu decyzji dowódca wydaje zwykle dodatkowe wytyczne dotyczące problematyki wsparcia (bojowego i logistycznego), przygotowania dokumentów dowodzenia i innych zagadnień. Na tej podstawie sporządzany jest i wysyłany do podwładnych kolejny dokument o charakterze dyrektywnym – *warning order* (wstępne zarządzenie operacyjne / bojowe).

Warto nadmienić, iż scharakteryzowane powyżej przedsięwzięcia, począwszy od analizy zadania aż po pracę nad wariantami tworzą, zgodnie z amerykańskimi poglądami, tak zwane sztabowe oceny sytuacji (*staff estimates*), realizowane przez wszystkie osoby funkcyjne w ich obszarach zainteresowania. Oceny te stanowią podstawę do kreowania wariantów działania (poszukiwania jak najlepszych sposobów wykorzystania posiadanych środków) i stanowią swego rodzaju powiązanie aktualnej, rzeczywistej sytuacji i planów przyszłego działania. Istotną cechą procesu dowodzenia funkcjonującego w wojskach lądowych USA jest właśnie formalne podejście do problemu prowadzenia przez wszystkie osoby funkcyjne (we wszystkich komórkach funkcjonalnych) ciągłej oceny sytuacji w swoich obszarach zainteresowania. Rezultaty tych ocen, prowadzonych w ramach zasadniczych faz procesu dowodzenia, mają istotny wpływ na jego przebieg. Błędy popełnione w ich trakcie rzutować mogą z kolei na cały proces identyfikacji, rozwoju, rozważenia i porównania wariantów działania. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie sztabowych ocen sytuacji zobrazowane zostały na rys. 3.7.

3.2.7. Przygotowanie i wydanie rozkazu

Po podjęciu decyzji przez dowódcę sztab przygotowuje (a właściwie kontynuuje przygotowanie) **rozkaz operacyjny / bojowy**. Szczególną rolę odgrywa tu zamiar działania (*concept of operations*) stanowiący punkt 3.a. rozkazu. Aby go sformułować, dowódca wykorzystuje zwykle szkic i notatkę wariantu działania, który wybrał. Zamiar, będący konsekwencją podjętej decyzji, przedstawia gdzie, kiedy i w jaki sposób dowódca planuje wykorzystać posiadane siły, aby wykonać zadanie. Obejmuje on zazwyczaj sposób



Rys. 3.7. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie sztabowych ocen sytuacji (*staff estimates*)

Źródło: Opracowano na podstawie *FM 101-5 Staff organization and operations*

wykorzystania posiadanych wojsk (schemat manewru), miejsce i sposób skupienia głównego wysiłku, rozbicia przeciwnika oraz organizację dowodzenia i wsparcia.

Z kolei wspomniany szkic wybranego przez dowódcę wariantu jest podstawą do opracowania graficznego planu działania (*operation overlay*), który będzie stanowił jeden z najważniejszych aneksów do rozkazu.

Rozkaz jest przedstawiany dowódcy do podpisu, powielany w ilości przewidzianej właściwymi procedurami i przekazywany podwładnym.

3.2.8. Trening przyszłych działań

Czynności realizowane w ramach przedsięwzięć opisanych w oryginale jako *rehearsal* (*próba*) polegają na przeprowadzeniu treningu przyszłego działania, zgodnie z opracowanym już planem i postawionymi zadaniami. W ten sposób stwarza się podwładnym warunki do wyrobienia sobie przez nich punktu widzenia na przyszłe działania, w których będą brali udział. Jest to również sposób upewnienia się dowódcy, iż wszyscy podwładni właściwie zrozumieli jego zamiar i myśl przewodnią. W zależności od ilości posiadanego czasu trening może objąć całe zadanie, od jego rozpoczęcia do osiągnięcia celu lub też wybrane ważne fragmenty. Mogą to być w wypadku działań zaczepnych:

- przejście przez ugrupowanie wojsk własnych,
- odparcie zwrotów zaczepnych przeciwnika,
- wprowadzenie odwodów do działań.

W sytuacji gdy rozpatrywane są działania obronne bierze się zazwyczaj pod uwagę:

- przejęcie odpowiedzialności za prowadzenie działań od wojsk walczących w przodzie,
- przeprowadzenie zwrotu zaczepnego.

W zależności od posiadanego czasu, ilości szczebli dowodzenia zaangażowanych w to przedsięwzięcie, poziomu bezpieczeństwa informacji oraz charakterystyki terenu przyszłych działań, w amerykańskich dokumentach normatywnych wyróżnia się następujące sposoby przeprowadzenia treningu²²:

- pełny (z wojskami i wyposażeniem przewidzianym w planie do użycia),
- z ograniczonymi siłami (dowódcami sił biorących udział w przyszłej akcji),
- z wykorzystaniem makiety terenu,
- z wykorzystaniem szkicu przyszłego działania,
- z wykorzystaniem map i oleatów z planem,
- z wykorzystaniem środków radiowych do wymiany informacji pomiędzy dowódcami będącymi przedmiotem treningu.

²² Tamże, s. G-2.

W konsekwencji tego etapu procesu dowodzenia do rozkazu mogą być wniesione określone zmiany. Przekazuje się je podwładnym za pomocą zarządzeń operacyjnych / bojowych (*fragmentary orders*).

3.2.9. Realizacja zadania

Po wydaniu rozkazów dowódca i sztab sprawdzają jak przebiega ich wykonanie. Głównym zadaniem sztabu w tym zakresie jest udzielanie pomocy dowódcom podległych sił w wykonaniu postawionych im zadań oraz w rozwiązywaniu problemów wynikłych w trakcie ich realizacji. Zgodnie z zapisami *FM 101-5* do zasadniczych zadań dowództwa w trakcie realizacji zadania należy²³:

- identyfikowanie i przewidywanie potrzeb i wymagań,
- monitorowanie przebiegu działań,
- kierowanie działaniami zgodnie z myślą przewodnią dowódcy tak, aby doprowadzić do osiągnięcia pożądanego stanu końcowego,
- rekomendowanie sposobów rozwiązywania pojawiających się problemów,
- koordynowanie działań i wymiany informacji,
- synchronizacja działań,
- zapewnienie ciągłości działań.

Wyniki badań w zakresie amerykańskiego modelu procesu dowodzenia w wojskach lądowych wskazują, że treść decydujących etapów procesu podejmowania decyzji - od analizy zadania po podjęcie decyzji - w zasadzie pokrywa się z ustaleniami zawartymi w tym zakresie w *ATP-3.2*. Stwierdzić należy, iż regulaminy amerykańskie przyjmują inny, bardziej szczegółowy podział na poszczególne etapy i czynności. Proces dowodzenia podzielony jest na 9 etapów, zaś sama analiza zadania obejmuje 17 szczegółowo opisanych czynności. W bardzo szczegółowy sposób charakteryzowane są także przedsięwzięcia realizowane w dowództwie po otrzymaniu zadania, a przed rozpoczęciem jego analizy. Amerykanie, w porównaniu do publikacji sojuszniczych, bardzo wyraźnie akcentują podział na rozważenie (*analysis*) i porównanie (*comparison*) wariantów dziania. Dążą też do przekazania podwładnym informacji o nowym zadaniu nawet przed przeprowadzeniem analizy zadania (wykorzystując tzw. *initial warning order* lub *warning order no 1*), co

²³ Tamże, s. 6-2 – 6-5.

traktują jako jeden z warunków równoległego przygotowania działań na kilku szczeblach dowodzenia. Także sztab przed rozpoczęciem analizy zadania otrzymuje wstępne wytyczne do pracy.

Duży nacisk kładziony jest na myśl przewodnią dowódcy, którą uważa się za warunek konieczny realizacji dowodzenia przez cele, czyli *mission command*.

Równie wyraźnie podkreślany jest podział wysiłku na „pracę dowódcy” i „pracę sztabu”, z podkreśleniem wpływu dowódcy na przebieg procesu dowodzenia z jednoczesnym zachowaniem swobody działania i inicjatywy oficerów sztabu.

Przygotowanie i praca nad wariantami działania traktowana jest jako sformalizowana czynność realizowana przez dowódcę i sztab, przy czym duże znaczenie przywiązuje się do prowadzenia symulacji (*war game*) przebiegu przyszłych działań, nawet w wypadku ograniczonego czasu i kosztem innych wariantów.

Typowe dla rozwiązań amerykańskich jest również stosowanie sformalizowanych tabel (*matrix*) i zestawień, np. różnego rodzaju tabel porównania wariantów działania, stanowiących przykład wykorzystania niezagregowanej metody szeregowania wariantów działania wobec określonych, przyjętych kryteriów.

Reasumując, (T8) amerykański model procesu dowodzenia charakteryzuje się specyficznymi, narodowymi ustaleniami, typowymi dla tego właśnie kraju. Jednocześnie, pomimo takiego podejścia do problemów podziału na konkretne etapy, stosowania własnej terminologii, czy nieco innego rozłożenia akcentów wysiłku pracy dowództwa, amerykański *decision-making process* nie odbiega od istoty procesu dowodzenia scharakteryzowanego w ATP-3.2. Spójność z ustaleniami sojuszniczymi wyraża się w:

- zgodności ocen sztabowych (*staff estimates*) i oceny sytuacji (*estimate*) w ujęciu ATP-3.2 co do kolejności i treści rozpatrywanych problemów,
- przywiązywaniu dużej wagi do prawidłowego przebiegu *staff estimates*,
- poszukiwaniu alternatywnych sposobów wykonania zadania i metodyce pracy nad opracowanymi wariantami działania,
- stosowaniu symulacji (*war game*) jako najefektywniejszego sposobu rozważania wariantów działania,
- włączeniu treningu przyszłych działań w skład procesu dowodzenia²⁴,

²⁴ Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż *rehearsal* pojawił się najpierw w dokumentach amerykańskich, skąd został zaimplementowany do ustaleń sojuszniczych. Por. daty publikacji FM 101-5 oraz AJP-3.2.1.

- podkreślaniu dużego znaczenia informacyjnego przygotowania pola walki dla prawidłowego przebiegu procesu dowodzenia,
- traktowaniu dowodzenia przez cele jako zasadniczego i preferowanego stylu sprawowania dowodzenia.

3.3. Proces dowodzenia w dokumentach normatywnych wojsk lądowych sił zbrojnych Wielkiej Brytanii

3.3.1. Ogólny przebieg procesu dowodzenia

Wyniki badanej literatury przedmiotu wskazują, iż zagadnienia dowodzenia w wojskach lądowych Wielkiej Brytanii stanowią obszar problemowy regulowany postanowieniami *ADP-2 Command*²⁵ (*Dowodzenie*). Analiza treści tej publikacji pozwala na stwierdzenia, że odgrywa ona analogiczną rolę jak *FM 101-5* w wojskach lądowych USA czy *HDv 100/200* w wojskach lądowych Niemiec. Podobnie jak w wypadku rozwiązań amerykańskich, szczególną rolę w brytyjskim procesie dowodzenia (w sprawowaniu dowodzenia) odgrywa proces podejmowania decyzji (*decision-making process*), mający zastosowanie na wszystkich szczeblach dowodzenia. Jego istotą jest podejmowanie przez dowódcę właściwych decyzji w odpowiednim czasie i przyjmowanie za nie pełnej odpowiedzialności, mimo że przed podjęciem decyzji dowódca może i (powinien) konsultować się ze specjalistami swojego sztabu.

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w *ADP-2* proces dowodzenia w brytyjskich wojskach lądowych, zobrazowany na rysunku 3.8, obejmuje cztery zasadnicze fazy, to znaczy²⁶:

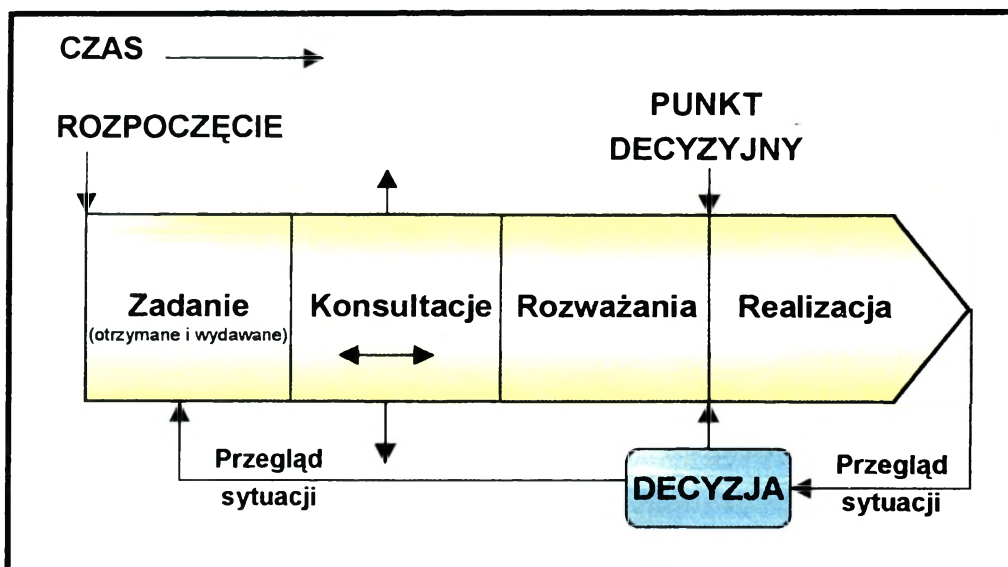
- zadaniową (*direction*),
- wymiany informacji (*consultation*),
- rozważań (*consideration*),
- realizacji zadania (*execution*).

Wypełnienie treścią **pierwszej fazy** oznacza przeprowadzenie analizy zadania, określenie, do kiedy podjęta musi być decyzja oraz ustalenie potrzeb informacyjnych dowódcy.

Faza druga jako samodzielne przedsięwzięcie ma miejsce w sytuacji, gdy czas posiadany na przygotowanie działań na to pozwala. W warunkach ograniczonego czasu może

²⁵ ADP – *Army doctrine publication* – w siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii wydawnictwo wojsk lądowych o charakterze regulaminu lub instrukcji.

²⁶ *ADP-2 Command*, HQDT 1994, s. 3-8.



Rys. 3.8. Przebieg procesu dowodzenia w brytyjskich wojskach lądowych

Źródło: Opracowano na podstawie *ADP-2 Command*

być ona połączona z fazą trzecią. Niezależnie od tego wymiana informacji ma zazwyczaj charakter kontaktów ²⁷:

- przełożonym (np. w zakresie zrozumienia zdania lub myśli przewodniej dowódcy),
- sąsiadami (oraz ze specjalistami w swoim sztabie, w tym co najmniej z szefem sztabu),
- podwładnymi.

Faza trzecia obejmuje przede wszystkim pracę dowódcy i sztabu nad przygotowaniem i rozpatrzeniem określonej liczby wariantów działania wojsk własnych, by zakończyć się przyjęciem do realizacji jednego z nich, czyli podjęciem przez dowódcę decyzji oraz przedstawieniem jego myśli przewodniej i zamiaru działania.

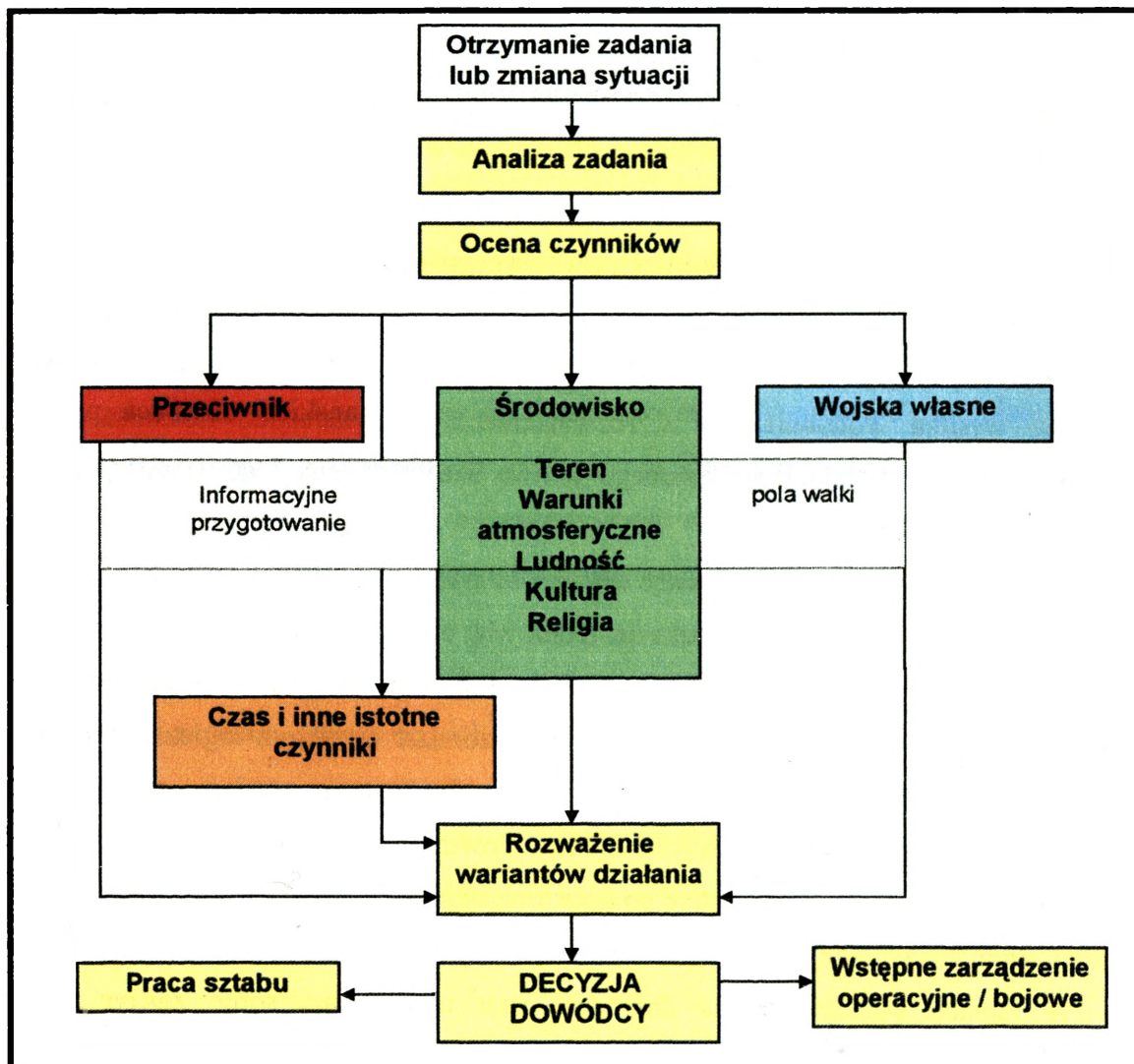
Po podjęciu decyzji jest ona przetwarzana w rozkazy i dostarczana podwładnym do realizacji. Podczas fazy **realizacji zadania** dowódca dąży do upewnienia się, iż zadania zawarte w jego rozkazach znajdują swoje odzwierciedlenie w rzeczywistych wydarzeniach. W rozwiązaniu brytyjskim podział zadań dowództwa w tej fazie polega na pozostawieniu sztabowi funkcji kontroli, podczas gdy dowódca zajmuje się przede wszystkim ciągłą konfrontacją zaistniałej sytuacji ze sprecyzowanym zadaniem własnym oraz myślą przewodnią przełożonego, poszukiwaniem okazji do przejęcia inicjatywy, wykorzystywaniem błędów przeciwnika oraz sprzyjających okoliczności.

²⁷ Tamże, s. 3-9.

3.3.2. Przedsięwzięcia realizowane w ramach oceny sytuacji

Zasadniczym narzędziem, jakie używane jest przez dowódcę i sztab w trakcie realizacji procesu dowodzenia jest ocena (sytuacji) – *estimate*. Ocena sytuacji uzupełniana jest i wypełniana za pomocą innych narzędzi pracy sztabu, takich jak informacyjne przygotowanie pola walki (IPPW) odprawy sztabowe (informowanie operacyjne, odprawa decyzyjna, odprawy koordynacyjne), analizy operacyjne czy symulacja wariantów działania.

Proces oceny sytuacji obejmuje cztery etapy zobrazowane na rys. 3.9.



Rys. 3.9. Układ oceny sytuacji stosowany w wojskach lądowych Wielkiej Brytanii i jej relacja z IPPW

Źródło: Opracowano na podstawie ADP-2 Command

Są to²⁸:

- analiza zadania,
- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania,
- rozważenie (i porównanie) wariantów działania,
- podjęcie decyzji.

Jak wynika z rys. 3.9 ocena sytuacji rozpoczyna się **analizą zadania**, w ramach której dowódca rozpatruje²⁹:

- myśl przewodnią przełożonego,
- sprecyzowane i wynikające zadania cząstkowe,
- ograniczenia,
- zmiany w sytuacji.

Celem analizy **myśli przewodniej przełożonego** jest ustalenie efektów, które muszą być osiągnięte w ramach zamiaru działania wyższego szczebla. Wymaga to zrozumienia pożądanego przez przełożonego stanu końcowego i sposobu (miejsca) skupienia jego głównego wysiłku. Podobnie jak w rozwiązaniach amerykańskich dowódca powinien zrozumieć myśl przewodnią przełożonego o dwa szczeble wyżej, aby mógł prawidłowo zaplanować swoje działanie.

Zadania **sprecyzowane** (*co należy zrobić, aby wykonać zadanie?*) przełożony zapisuje w wysyłanym do podwładnego rozkazie (stanowią one właściwe podpunkty punktu 3.). Zadania **wynikające**, określające co jeszcze musi zostać zrobione aby wykonać zadanie (i wesprzeć myśl przewodnią przełożonego), są natomiast wynikiem logicznego rozłożenia otrzymanego zadania na czynniki pierwsze. Porównanie zadań sprecyzowanych i wynikających z myślą przewodnią przełożonego powinno prowadzić do wstępnego ustalenia zasadniczych działań, jakie muszą być podjęte oraz określenia prawdopodobnego miejsca lub sposobu skupienia głównego wysiłku.

W ramach analizy zadania dowódca musi uświadomić sobie **zakres swobody działania**, jakim dysponuje. Zgodnie z zapisami *ADP-2 Command* oznacza to dążenie do znalezienia odpowiedzi na następujące pytania:

- co ogranicza swobodę działania?
- czego nie wolno zrobić?
- do kiedy musi zostać podjęta decyzja?

²⁸ Tamże, s. 8-3.

²⁹ Tamże, s. 8-5.

Rozpatruje się również (jeśli to konieczne) ograniczenia polityczne i inne, takie jak np. zasady użycia siły (*rules of engagement – ROE*).

Dowódca powinien także określić, czy **sytuacja zmieniła się** w zakresie uzasadniającym powtórzenie jej oceny. Jeżeli tak, to w wyniku ponownej oceny może dojść do jednego z trzech wniosków:

1. Tak - sytuacja zmieniła się, ale istniejący plan jest ciągle aktualny.
2. Tak - sytuacja zmieniła się, pierwotne zadanie jest ciągle wykonalne, ale istnieje potrzeba wniesienia poprawek do planu.
3. Tak - sytuacja zmieniła się i pierwotne zadanie jest niewykonalne.

W wypadku, kiedy dowódca dojdzie do wniosku nr 3, powinien skonsultować się ze swoim przełożonym. Jeżeli z jakichkolwiek przyczyn nie może tego uczynić, powinien działać wykazując własną inicjatywę, bazując na znanej mu myśli przewodniej przełożonego oraz dążąc do wsparcia swoimi działaniami jego głównego wysiłku, czyli postępować zgodnie z „filozofią” *mission command*.

Po zakończeniu analizy zadania dowódca precyzuje wytyczne do prowadzenia dalszej oceny sytuacji (**wytyczne dowódcy do planowania** oraz **plan pracy sztabu**) oraz określa wymagania w zakresie uzyskania najważniejszych informacji niezbędnych do realizacji procesu dowodzenia. Zestawienie przedsięwzięć realizowanych w trakcie analizy zadania przedstawiono w tabeli 3.5.

Po przeprowadzeniu analizy zadania rozważane są wszelkie **czynniki mogące wpływać na wykonanie zadania**. Należą do nich³⁰:

- przeciwnik,
- środowisko (włączając w to teren, warunki atmosferyczne, ludność, religię, kulturę),
- siły własne (w tym możliwości zabezpieczenia logistycznego),
- ochrona sił własnych przed oddziaływaniem przeciwnika,
- czas,
- inne istotne czynniki (możliwości wykorzystania zasobów miejscowych, ograniczenia prawne, media, morale itp.).

Oceniając **przeciwnika**, dąży się do określenia jego możliwości bojowych i prawdopodobnego zamiaru działania. Zgodnie z ustaleniami brytyjskich dokumentów

³⁰ Tamże, s. 8-7, 8-8.

Tabela 3.5.

**Przebieg analizy zadania w procesie podejmowania decyzji w wojskach lądowych
Wielkiej Brytanii**

Pytanie	Rozważania	Zadania / ograniczenia
1. Myśl przewodnia (w jakim celu?)	W jaki sposób moje działania muszą wesprzeć działania przełożonego, biorąc pod uwagę jego myśl przewodnią i myśl przewodnią przełożonego dwa szczeble w górę?	
2. Zadania (co?)	Jakie zadania cząstkowe muszą wykonać, aby wykonać zadanie określone przez przełożonego: <ul style="list-style-type: none"> • zadania sprecyzowane, • zadania wynikające. 	
3. Ograniczenia (czego nie wolno?) (kiedy?)	Co ogranicza moją swobodę działania? Do kiedy muszę podjąć decyzję?	
4. Zmiany	Czy sytuacja uległa zmianie od czasu, kiedy otrzymano rozkaz lub od czasu zakończenia oceny sytuacji? <ul style="list-style-type: none"> • nic się nie zmieniło, • nastąpiły drobne zmiany, • nastąpiły znaczące zmiany, • nastąpiły zasadnicze zmiany. 	Zadanie potwierdzone. To samo zadanie i plan. To samo zadanie, nowy plan. Możliwe nowe zadanie i nowy plan. Zwrócenie się do przełożonego. Jeśli to niemożliwe, należy działać tak, aby wspierać jego główny wysiłek, mając na uwadze jego myśl przewodnią.
Podsumowanie	O czym trzeba zdecydować? Jeżeli dowódca nie robi wszystkiego osobiście, kto ma co zrobić? Jak długo potrwa ocena sytuacji i przygotowanie rozkazu?	(np. wymagane możliwości bojowe, kierunek uderzenia) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> Wydanie zarządzenia przygotowawczego </div>

Zródło: Opracowano na podstawie *ADP-2 Command*

normatywnych, na szczeblu operacyjnym powinno się dążyć do zidentyfikowania środka ciężkości przeciwnika, a w konsekwencji do ustalenia szeregu punktów decydujących (*decisive points*) na ścieżce prowadzącej do uderzenia w jego środek ciężkości. Na szczególnie interesującym autora pracy szczeblu taktycznym, główny wysiłek oceny tego rodzaju skupiony jest z zasady na najbardziej prawdopodobnych i najbardziej niebezpiecznych z punktu widzenia wojsk własnych opcjach działania przeciwnika.

Rozpatrywane czynniki **środowiska** obejmują **teren, warunki atmosferyczne, ludność** na obszarze działań, w tym także lokalną **religię i kulturę**.

Teren jest rozważany szczegółowo przy wykorzystaniu różnorodnych technik, poczynając od studiowania mapy, kończąc na wykorzystaniu zaawansowanych technologii (np. komputerowych map terenu) pozwalających na jego ocenę z punktu widzenia wojsk własnych i przeciwnika. Procedury brytyjskie przewidują zintegrowane rozpatrywanie przeciwnika i wojsk własnych w stosunku do terenu. Na dokonanie tego w zorganizowany sposób pozwala wspomniany już proces określany jako informacyjne przygotowanie pola walki.

Proces ten w ujęciu brytyjskim obejmuje cztery etapy. Są to:

- etap 1 – ocena obszaru działań,
- etap 2 – ocena zagrożeń,
- etap 3 – integracja zagrożeń,
- etap 4 - przygotowanie oleatu wsparcia decyzji.

Ocena wojsk własnych ma zasadniczy wpływ na ich wykorzystanie do realizacji zdefiniowanych dotąd w procesie oceny sytuacji zadań. Zgodnie z ustaleniami zawartymi w *ADP-2*, w ramach oceny wojsk własnych powinno się rozpatrzeć:

1. Sytuację powietrzną i morską. Warianty działania wojsk lądowych zależą w dużej mierze od sytuacji powietrznej. W okresie planowania operacji lądowej często występuje konieczność uzależnienia jej przebiegu od rezultatów działań prowadzonych przez siły powietrzne. Jeżeli panowanie w powietrzu lub chociażby lokalna przewaga nie może być osiągnięta, to wynikające z tego implikacje muszą być dokładnie przeanalizowane i uwzględnione w decyzji dowódcy komponentu lądowego. To samo dotyczy problematyki sił morskich, jeżeli działania są prowadzone w powiązaniu z marynarką wojenną.
2. Sytuację sąsiadów. W procesie oceny sytuacji szczegółowej identyfikacji poddaje się **zadania sąsiadów i ich sposób działania**. Zarówno w trakcie planowania, jak i później

powinno się zmierzać do jednoznacznego określenia linii rozgraniczenia oraz uzgodnienia wspólnej reakcji na wyspecyfikowane działania przeciwnika.

3. **Możliwości wojsk własnych.** Rozpatrzenie własnych wariantów działania musi być poprzedzone określeniem **możliwości bojowych wojsk własnych**. Zwykle obejmuje ono:
 - a. organizację i wyposażenie z uwzględnieniem ograniczeń w zakresie użycia jednostek do wykonania określonych zadań,
 - b. dyspozycyjność i dostępność (w czasie i przestrzeni),
 - c. ograniczenia w możliwości wykorzystania sił, wynikające ze sposobu podporządkowania, a tym samym zakresu uprawnień dowódczych (dowodzenie operacyjne - *operational command /OPCOM/*, kontrola operacyjna - *operational control /OPCON/*, dowodzenie taktyczne - *tactical command /TACOM/*, kontrola taktyczna - *tactical control /TACON/*) itp.
4. **Możliwości zabezpieczenia logistycznego**, uwzględniające ograniczenia w tym zakresie, wpływające w decydujący sposób na zdolność do wykonania zadania (niejednokrotnie zmuszające do modyfikacji lub odrzucenia określonego wariantu działania).
5. **Możliwość wykorzystania sił w konkretnych warunkach.** W ocenie wojsk własnych powinien zostać wszechstronnie oceniony potencjał bojowy oraz przydatność wojsk do ich wykorzystania w konkretnych warunkach. Uwzględnia się przy tym rodzaj operacji, warunki terenowe, przeciwnika, analizuje się możliwości sprzętu, stan wyszkolenia, gotowość i morale podległych wojsk. Ocena ta kończy się porównaniem sił przeciwnika i własnych.

W ramach **ochrony sił własnych przed oddziaływaniem przeciwnika** rozpatrywane są wszelkie czynniki mające doprowadzić do jak najefektywniejszego wykorzystania sił i środków mogących wprowadzić przeciwnika w błąd (dezinformacja) oraz jak najlepszej ochrony własnych planów i sił przed podobnymi działaniami strony przeciwnej.

Czas, zwykle powiązany z przestrzenią, zawsze stanowi ograniczenie dla wariantów działania. Dowódca i sztab muszą więc dostrzec i ocenić, jak ograniczenia czasowe mogą wpłynąć na dotąd ustalone zadania. Ocena ta musi dotyczyć zarówno podziału działań na fazy, jak i czasu trwania każdej z nich, tak dalece, jak to jest możliwe do skalkulowania przed wejściem w styczność z przeciwnikiem. Praktycznym narzędziem pracy sztabowej jest w tym wypadku „oś czasowa”, na której w sposób schematyczny przedstawia się „zdarzenia”, jakie będą miały miejsce po stronie własnej i przeciwnika.

Do **innych istotnych czynników** zaliczyć można możliwości wykorzystania zasobów miejscowych, ograniczenia prawne, media, morale, relacje cywilno – wojskowe i tym podobne, które mogą wpłynąć na przebieg planowanych działań.

Rezultatem prowadzonej oceny sytuacji jest kilka możliwych **wariantów wykonania zadania**, które podlegają **rozważeniu i porównaniu**.

W brytyjskich dokumentach normatywnych podkreśla się, iż każdy wariant działania powinien stanowić kompromis pomiędzy siłami, jakie są dostępne, a potrzebami sił, jakie wynikają ze zidentyfikowanych zadań. Wariant powinien też zawierać ogólny zamiar przyszłego działania z jednoznacznym określeniem głównego wysiłku. W celu ułatwienia dalszej pracy możliwie szybko należy zidentyfikować cechy wspólne opracowanych wariantów. Ułatwi to ich późniejsze porównanie i pomoże w podjęciu decyzji przez dowódcę.

Sposoby działania przedstawione w wariantach powinny zmierzać do destrukcyjnego oddziaływania na siły przeciwnika, tak moralne jak i fizyczne, oraz dążyć do jego zaskoczenia. Wady i zalety wariantów działania rozważa się w odniesieniu do zadania oraz przewidywanego działania przeciwnika, biorąc pod uwagę jego prawdopodobne reakcje na własne posunięcia. Zasadą jest ponowne skonfrontowanie wariantów działania z problemem nr 1 i 2 analizy zadania, aby ostatecznie upewnić się, czy dany wariant jest zgodny z **myślą przewodnią** przełożonego i czy przewiduje **realizację zadań, które muszą być wykonane**. Jeżeli chociaż jeden z tych warunków jest niespełniony, taki wariant działania nie powinien być brany pod uwagę. Na szczeblach taktycznych typowym rozwiązaniem jest sprawdzanie realności wariantu pod kątem zgodności z zasadami sztuki wojennej i ocena stopnia ich zastosowania.

Jeżeli sztab dysponuje dużą ilością czasu, to w celu określenia prawdopodobnych reakcji i przeciwdziałań ze strony przeciwnika na posunięcia wojsk własnych i odwrotnie, powinno się przeprowadzić **symulację wariantów działania** (czyli wspomnianą już *war game*).

Często stosowaną metodą planowania i koordynacji działań w czasie i w przestrzeni, stosowaną także w rozwiązaniach amerykańskich, jest **tabela synchronizacji**. Stanowi ona swego rodzaju graficzne narzędzie wspomagające dowódcę i jego sztab w trakcie pracy nad wariantami działania (uwzględniając działania głębokie, bezpośrednie oraz tyłowe, a także problemy wsparcia i zabezpieczenia działań), pozwalające na uwzględnienie czynników czasu i przestrzeni w odniesieniu do najbardziej prawdopodobnego sposobu działania przeciwnika.

Ostatnim etapem w brytyjskim procesie oceny sytuacji jest **dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu wariantów działania i ogłoszenie go jako swojej decyzji**. Na bazie tej decyzji dowódca określa swój **zamiar działania**, który musi zawierać jego **myśl przewodnią**.

W świetle analizy treści *ADP-2* podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje dwa elementy: po pierwsze, wybór wariantu, a po wtóre, wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia działań. Decyzja dowódcy odzwierciedla jego wolę przeprowadzenia określonych działań, a rozwinięty na jej podstawie zamiar obrazuje sposób i kolejność ich wykonania.

Decyzja dowódcy powinna więc określać³¹:

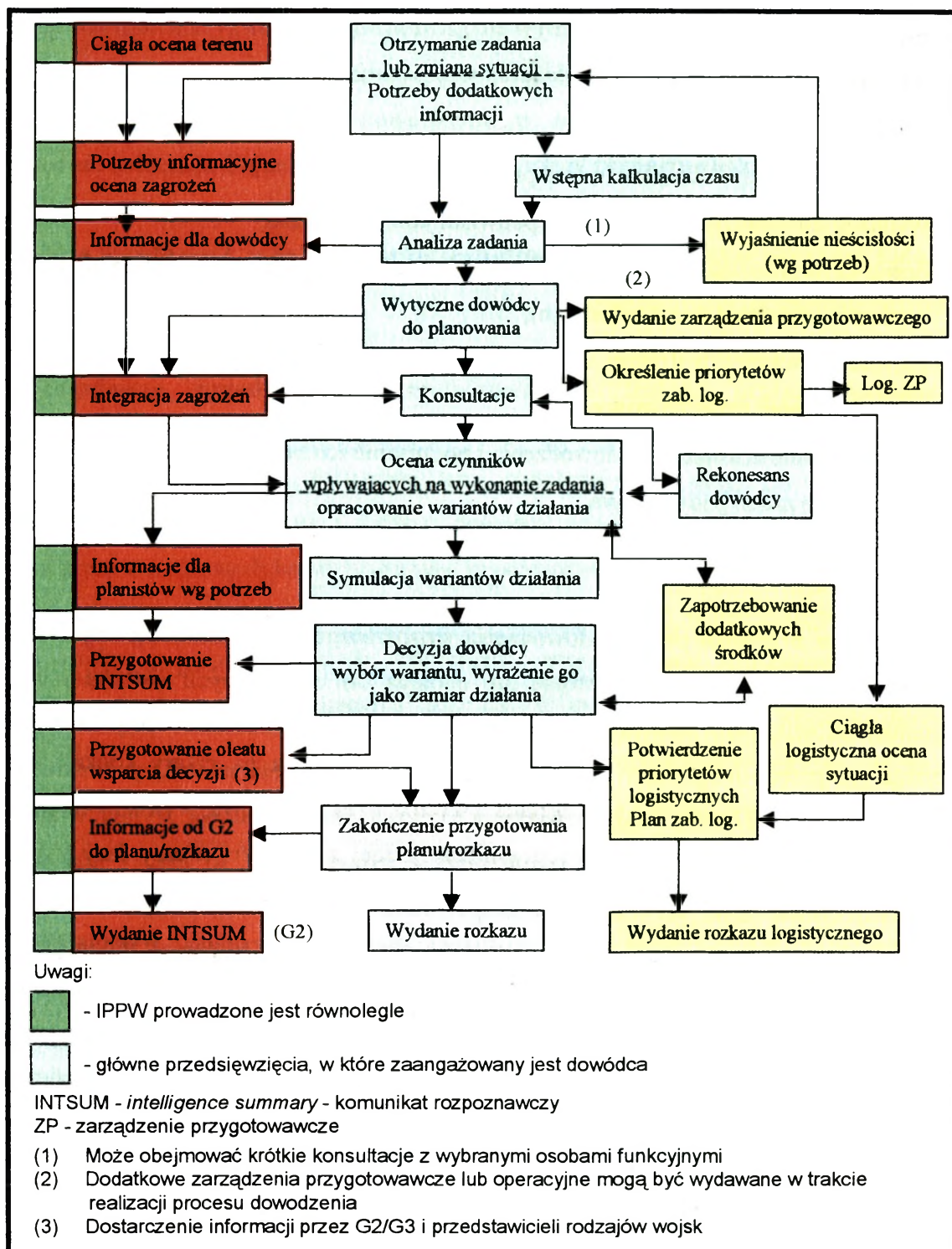
- zaangażowane siły (*kto?*),
- jego myśl przewodnią (*w jakim celu?*),
- zarys przyszłej operacji, wyrażony jako ogólny schemat manewru (*co, gdzie i kiedy?*) oraz miejsce lub sposób skupienia głównego wysiłku.

Decyzja powinna być szybko przekazana podwładnym w celu zapoczątkowania pracy w podległych dowództwach. W tym celu w brytyjskich dokumentach normatywnych dopuszcza się stosowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych / bojowych (*warning orders* lub *fragmentary orders*).

Po podjęciu decyzji sztab przystępuje do szczegółowego planowania działań. Sporządzone na tym etapie rozkazy są następnie podpisywane przez dowódcę i dostarczane podwładnym. Równolegle monitorowana jest sytuacja i uzyskiwane są nowe informacje wykorzystywane do ponownej oceny zarówno otoczenia, jak i zadań. W razie zasadniczych zmian w sytuacji może zająć konieczność powrotu do początku oceny sytuacji, aby sprawdzić, czy zadanie i podjęta decyzja (przygotowany plan) są wciąż aktualne i adekwatne do rzeczywistości.

Wyniki analizy *ADP-2* wykazały, iż w publikacji tej nie przywiązano wielkiej uwagi do jakichkolwiek kryteriów podziału procesu dowodzenia na mniejsze fragmenty (składowe). W treści badanego opracowania dosyć swobodnie i zamiennie stosowano nazwy poszczególnych fragmentów procesu decyzyjnego, oceny sytuacji czy też poszczególnych faz procesu dowodzenia. Pomimo tych niedogodności, dążąc do wyodrębnienia zasadniczych czynności realizowanych przez dowództwa w trakcie sprawowania dowodzenia w wojskach lądowych Wielkiej Brytanii, można wyróżnić następujące przedsięwzięcia (rys.3.10):

³¹ Tamże, s. 8-15.



Rys. 3.10. Przebieg oceny sytuacji na tle procesu podejmowania decyzji w wojskach lądowych Wielkiej Brytanii.

Źródło: Opracowano na podstawie *ADP-2 Command*

- przyjęcie zadania,
- wstępną kalkulację czasu,
- analizę zadania,
- wydanie wytycznych do planowania przez dowódcę,
- wymianę informacji z przełożonym, podwładnymi i sąsiadami,
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania (w tym identyfikację możliwych wariantów działania wojsk własnych),
- rozważenie wariantów działania,
- podjęcie decyzji przez dowódcę,
- przygotowanie dokumentów dowodzenia i podpisanie ich przez dowódcę,
- postawienie zadań podwładnym,
- realizację zadania.

Analiza przebiegu procesu dowodzenia stosowanego w wojskach lądowych Wielkiej Brytanii wskazuje, że w swej istocie nie odbiega on od badanych wcześniej wzorców ogólnoukładowych czy też rozwiązań amerykańskich lub niemieckich. **Aspekt narodowy** wyraża się przede wszystkim w podziale procesu dowodzenia na cztery konkretne fazy o specyficznych dla brytyjskiego rozwiązania nazwach: faza zadaniowa, wymiany informacji, rozważań i realizacji. Szczególnie wyodrębnienie jednej z nich, to znaczy fazy wymiany informacji (konsultacje) jest w zasadzie niespotykane w rozwiązaniach innych państw. Warto podkreślić, iż tradycyjnie wiele uwagi poświęca się analizie zadania, traktując ją jako podstawę do dalszej działalności dowództwa.

Natomiast zgodność z ustaleniami standaryzacyjnymi NATO w zakresie procesu dowodzenia przejawia się w postaci:

- identycznego układu oceny sytuacji i traktowania jej jak szczególnie istotnego fragmentu pracy dowództwa³²,
- typowego podejścia do problematyki przygotowania wariantów działania i pracy nad nimi,
- stosowania, jeśli czas na to pozwala, symulacji wariantów działania jako efektywnej metody rozważenia wariantów,

³² Analiza publikacji sojuszniczych i narodowych pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, iż autorami znacznej części ATP-3.2 (określanymi w systematyce publikacji sojuszniczych jako *sponsors*) byli oficerowie brytyjscy. Układ oceny sytuacji zawarty w publikacji sojuszniczej jest więc kopią rozwiązania brytyjskiego, co tłumaczy tak wielkie podobieństwo tych dwóch *estimate* (por. rys. 2.4 i 3.9).

- integracji informacyjnego przygotowania pola walki z procesem dowodzenia,
- uwzględnienia w sprawowaniu dowodzenia zasadniczych filarów dowodzenia przez cele.

Konstatując, (T9) proces dowodzenia w ujęciu brytyjskich wojsk lądowych uwzględnia zalecenia Sojuszu co do kolejności i istoty rozpatrywanych problemów.

3.4. Inne rozwiązania w zakresie przebiegu procesu dowodzenia w wojskach lądowych sił zbrojnych państw NATO

3.4.1. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie procesu dowodzenia w duńskich wojskach lądowych

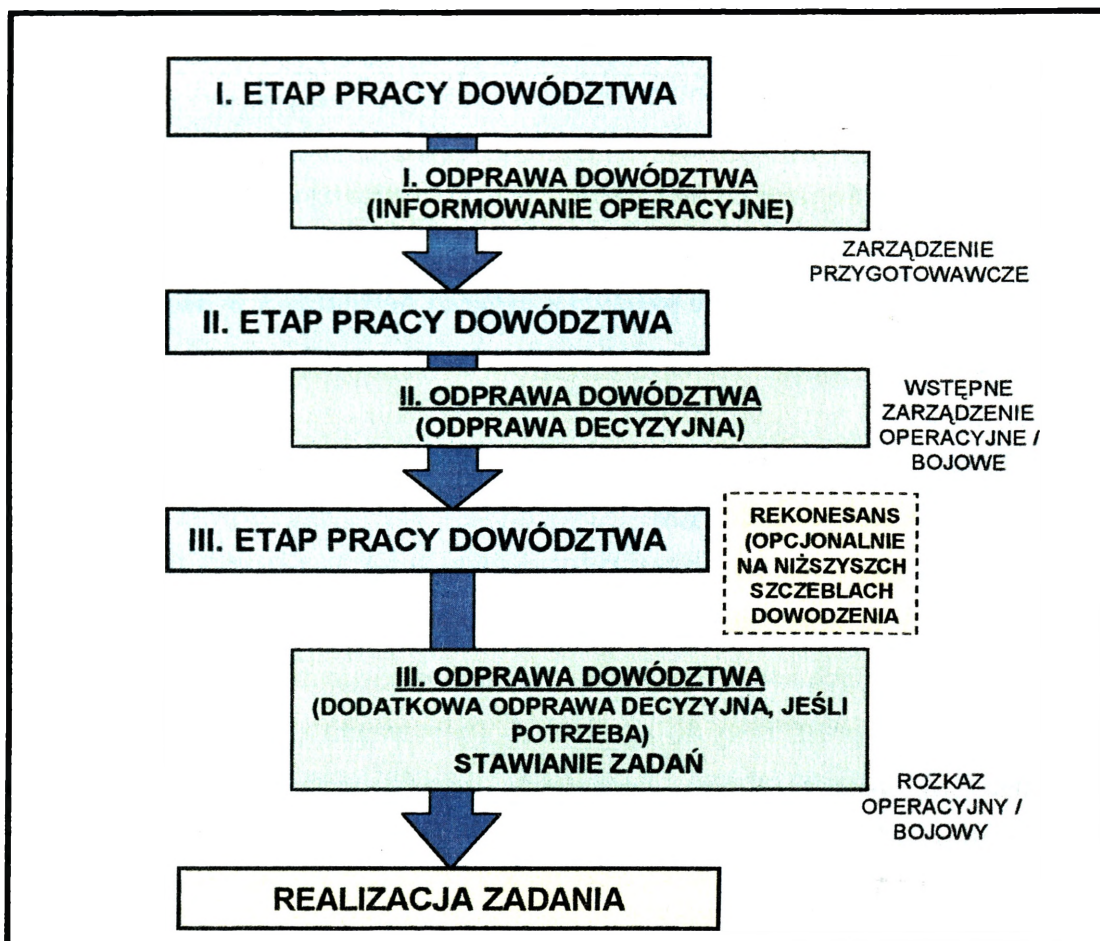
W wojskach lądowych Królestwa Danii, podobnie jak w innych państwach, podczas przygotowywania i prowadzenia działań dowódca wspomagany jest przez swój sztab. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, iż istota duńskiego modelu procesu dowodzenia polega na kolejnych (przeziennych) spotkaniach (odprawach) sztabu z dowódcą i ciągłej pracy sztabu w poszczególnych komórkach organizacyjno - funkcjonalnych. We wspomnianych odprawach (spotkaniach) uczestniczyć mogą:

- szef sztabu,
- szef G/S 3 (zastępca szefa lub wyznaczony oficer G/S 3),
- szef G/S 2 (zastępca szefa lub oficer G/S 2),
- G/S 1 i G/S 4 (lub ich przedstawiciele),
- oficer artylerii,
- oficer saperów,
- inne osoby funkcyjne (specjaliści, podwładni dowódcy) w zależności od potrzeb wynikających z konkretnej sytuacji.

Kolejność i treść pracy dowództwa po otrzymaniu zadania obejmuje zazwyczaj szereg umownych etapów rozdzielonych dwoma lub trzema odprawami (rys. 3.11).

Zasadniczym celem **pierwszego etapu pracy dowództwa** jest przeprowadzenie analizy zadania. Ma on zazwyczaj miejsce zaraz po otrzymaniu zadania od przełożonego i realizowany jest przez dowódcę wspólnie z szefem sztabu. Czas trwania tego etapu pracy wahać się może od 40 minut na szczeblu brygady do 80 minut w dywizji. W trakcie tego etapu dokładnej analizie podlegają następujące problemy:

- cel i specyfika zadania,
- zadania cząstkowe,



Rys. 3.11. Przebieg procesu dowodzenia w wojskach lądowych sił zbrojnych Danii

Źródło: Opracowano na podstawie dokumentacji dowódczo - sztabowego ćwiczenia międzynarodowego POZNAŃ 2001

- wpływ czasu i przestrzeni na wykonanie zadania,
- wstępne wnioski dotyczące pożądanego stanu końcowego, punktów decyzyjnych, możliwych reakcji na działania przeciwnika,
- prawdopodobne miejsce, w którym przeciwnik może skupić główny wysiłek,
- kryteria do opracowania wariantów działania wojsk własnych,
- zadania, terminy i wytyczne do pracy dowództwa (także w zakresie ewentualnego przeprowadzenia rekonesansu),

W czasie, gdy dowódca i szef sztabu prowadzą analizę zadania, w poszczególnych komórkach dowództwa na stanowisku dowodzenia prowadzone są podobne czynności dotyczące konkretnych obszarów zainteresowania.

Celem **pierwszej odprawy dowództwa (informowania operacyjnego)** jest zorganizowanie pracy całego dowództwa przez przekazanie mu wyników przeprowadzonej

analizy zadania oraz wytycznych do dalszych działań. Na szczeblu brygady odprawa taka nie powinna trwać dłużej niż 15 – 20 minut. W jej trakcie zazwyczaj ma miejsce:

- przedstawienie zadania otrzymanego od przełożonego,
- przedstawienie sytuacji sił przeciwnika, w tym wnioski z oceny jego możliwości,
- przedstawienie wniosków z analizy zadania, w tym także zapoznanie z zadaniami cząstkowymi i ich priorytetami,
- zapoznanie z sytuacją u podwładnych i ich możliwościami działania,
- wydanie wytycznych do pracy dowództwa, obejmujących kryteria opracowania wariantów działania wojsk własnych, plan pracy i zadania dla dowództwa.

Po zakończeniu pierwszej odprawy do podległych dowódców wysyłane są zazwyczaj zarządzenia przygotowawcze, pozwalające na uruchomienie procesu przygotowania działań na podległych szczeblach dowodzenia.

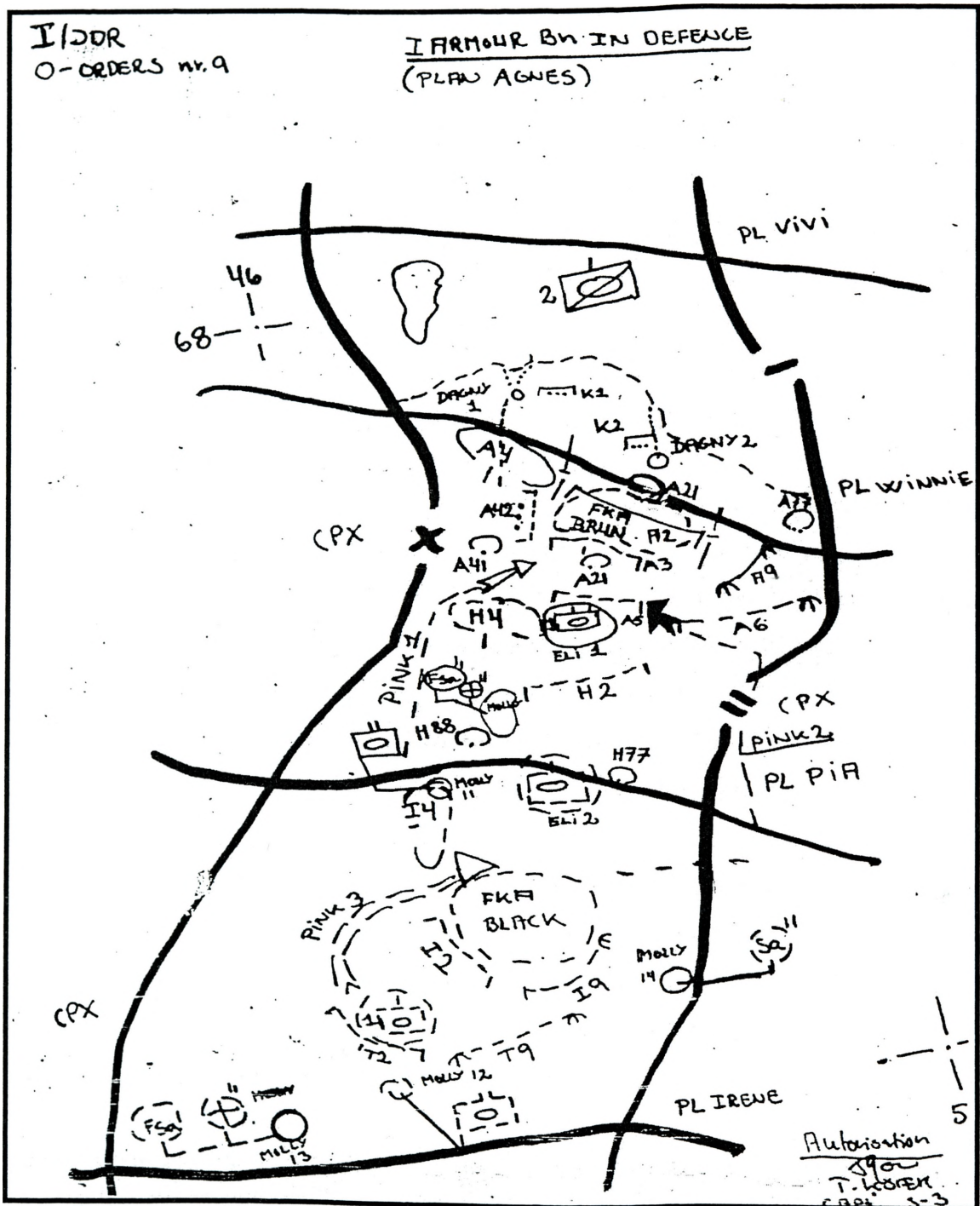
Celem realizacji przedsięwzięć **po między pierwszą i drugą odprawą** (czyli w trakcie drugiego etapu pracy) jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji. Osiąga się to przez ocenę wszelkich czynników, które mogą mieć wpływ na wykonanie zadania, ustalenie wariantów działania oraz ich rozważenie (w miarę możliwości metodą symulacji) i porównanie.

Istotą **drugiej odprawy dowództwa (odprawy decyzyjnej)** jest wybór przez dowódcę jednego z potencjalnych wariantów działania wojsk własnych. Czas trwania odprawy decyzyjnej nie powinien przekraczać 30 minut. Układ takiej odprawy obejmuje zazwyczaj:

- przypomnienie zadania własnego,
- przedstawienie sytuacji przeciwnika,
- przypomnienie sytuacji wojsk własnych,
- przedstawienie prawdopodobnych sposobów działania przeciwnika,
- przedstawienie wariantów działania wojsk własnych,
- zaprezentowanie wyników rozważenia i porównania wariantów działania,
- rekomendowanie (z uzasadnieniem) wybranego wariantu działania,
- podjęcie decyzji.

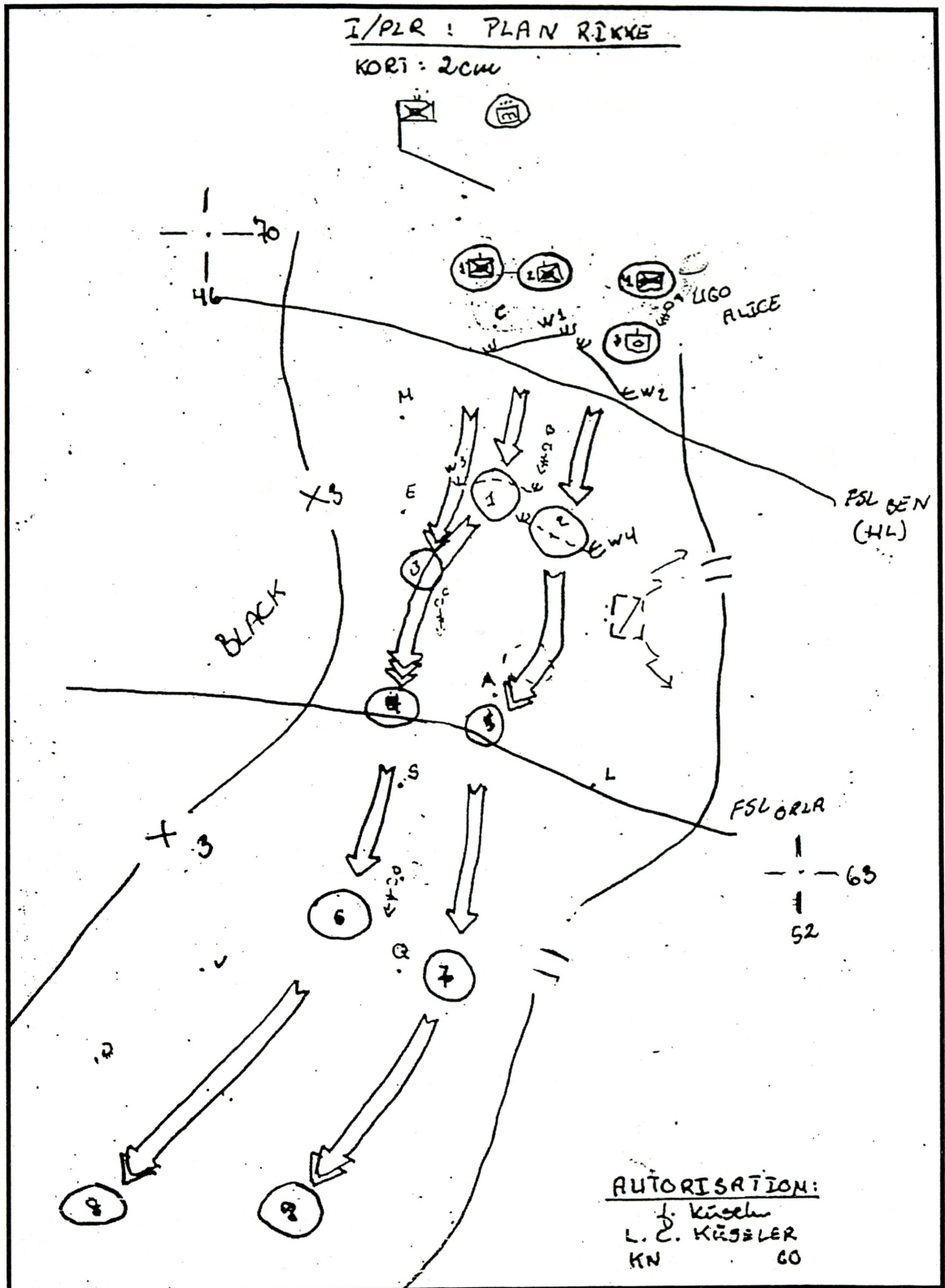
Celem pracy w **trzecim etapie** jest zakończenie przygotowywania rozkazu operacyjnego (bojowego). Koordynatorem wszystkich przedsięwzięć w tym zakresie jest szef sztabu. Przyjmuje się, iż rozkaz powinien być gotowy tak szybko po zakończeniu drugiej odprawy dowództwa, jak to jest możliwe. Układ treści rozkazu oraz jego forma nie odbiega od standardów przyjętych w innych państwach NATO. Przykłady przedstawiania zadań dla

podwładnych w postaci graficznych aneksów do rozkazu zostały zobrazowane na rysunkach 3.12 i 3.13. Wart podkreślenia jest fakt, iż podwójne (potrójne) groty „strzałek” (osi natarcia) nie oznaczają kierunku głównego uderzenia, lecz kolejne fazy (etapy) natarcia.



Rys. 3.12. Graficzny aneks (plan obrony) do rozkazu bojowego na szczeblu batalionu (Dania)

Źródło: Materiały z ćwiczenia Joint Effort 1994



Rys. 3.13. Graficzny aneks (plan natarcia) do rozkazu bojowego na szczelbu batalionu (Dania)

Źródło: Materiały z ćwiczenia *Joint Effort 1994*

Niekiedy po zakończeniu drugiej odprawy dowództwa na podstawie wybranego przez dowódcę wariantu działania sporządza się wstępne zarządzenie operacyjne (bojowe), które wysyłane jest do podległych wojsk w celu przyspieszenia pracy podwładnych.

Jak wskazują wyniki analizy duńskich rozwiązań, na niższych szczeblach dowodzenia (w zasadzie do brygady włącznie), po drugiej odprawie może zostać przeprowadzany rekonesans, w którym biorą udział dowódca i wybrani oficerowie, a jeśli to możliwe, także podlegli dowódcy. W takiej sytuacji po rekonesansie, w czasie **trzeciej odprawy dowództwa** dokonywane są niezbędne zmiany w rozkazie, który powinien zostać poprawiony i wysłany do podwładnych po (w trakcie) trzeciej odprawie dowództwa.

Celem tej odprawy (jeżeli jest organizowana) jest uwzględnienie w opracowanym rozkazie wyników przeprowadzonego rekonesansu. Jeżeli odprawa ta przerodzi się w stawianie zadań, co znajduje potwierdzenie w praktyce ćwiczeń, może trwać 1-2 godziny. Zazwyczaj w jej trakcie mają miejsce następujące przedsięwzięcia:

- naniesienie poprawek w rozkazie operacyjnym (bojowym) zgodnie z wynikami rekonesansu,
- ponowne sprawdzenie poprawionego rozkazu,
- przygotowanie do stawiania zadań,
- stawianie zadań podwładnym.

3.4.2. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie procesu dowodzenia w holenderskich wojskach lądowych

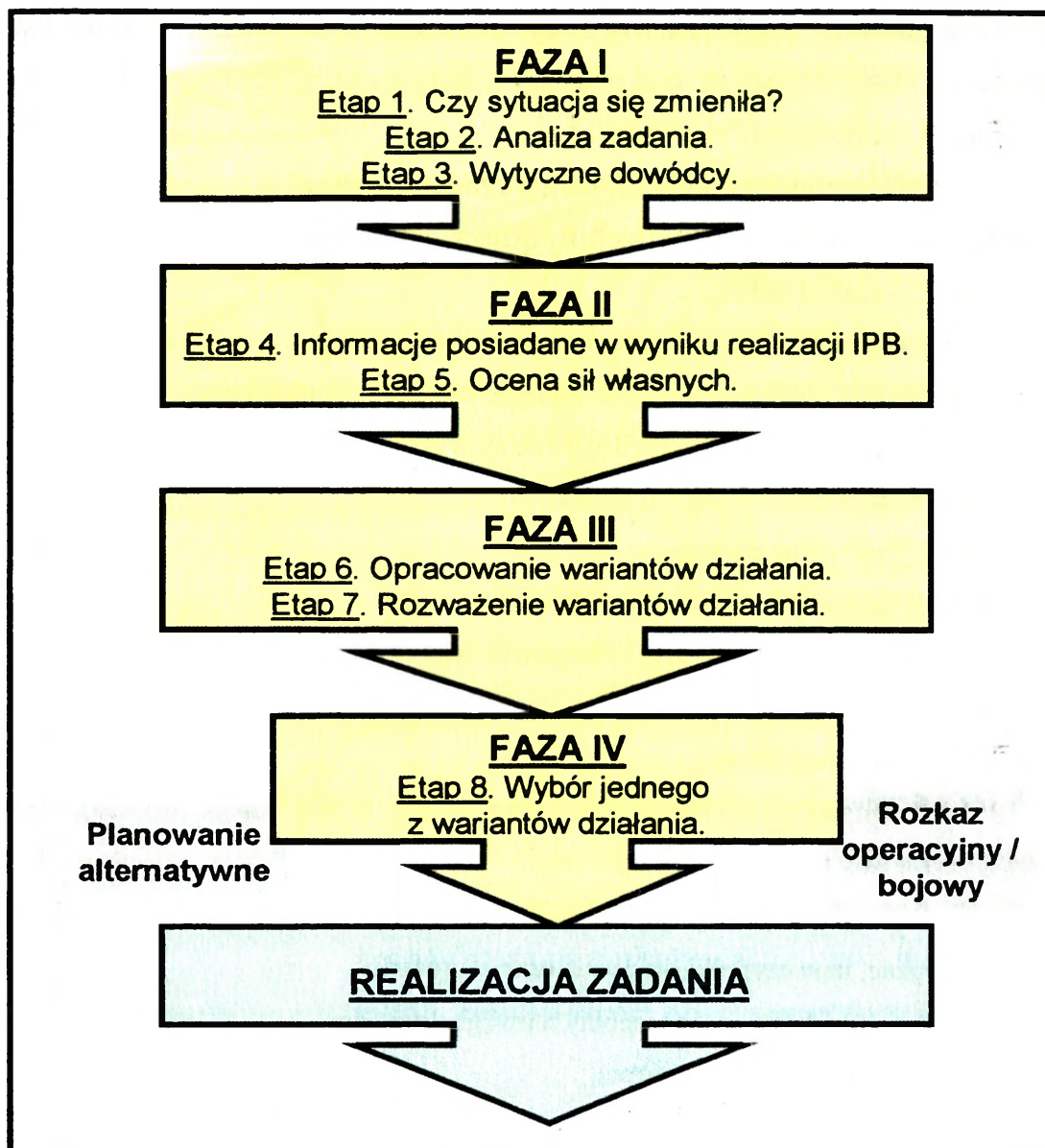
Analiza dostępnych materiałów wykazała, iż proces decyzyjny w ujęciu holenderskim obejmuje cztery, kolejno po sobie następujące fazy, to znaczy (rys. 3.14):

- fazę I – analizę zadania,
- fazę II – ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania,
- fazę III – pracę nad wariantami działania,
- fazę IV – decyzję dowódcy.

Po podjęciu przez dowódcę decyzji przygotowany jest rozkaz oraz rozpoczyna się planowanie alternatywne (*contingency planning*).

W trakcie pracy, zgodnie z potrzebami i w miarę możliwości czasowych, organizowane być mogą spotkania (odprawy) sztabu. Ich miejsce w procesie dowodzenia każdorazowo zależy od celu, w jakim zostały zarządzane. Celami takimi mogą być:

- przekazanie dodatkowych wytycznych do dalszej pracy,



Rys. 3.14. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie procesu dowodzenia w wojskach lądowych sił zbrojnych Holandii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wykładu wygłoszonego w AON dnia 13.12.2000 r. przez szefa zarządu G7 Dowództwa holenderskich wojsk lądowych

- wymiana informacji,
- synchronizacja określonych działań,
- zapewnienie jedności wysiłków (zarówno w odniesieniu do pracy sztabu, jak i walki),
- zyskanie na czasie.

Wymienione wcześniej cztery fazy podzielone zostały na szereg etapów, w ramach których rozpatruje się szczegółowe problemy, przedstawione poniżej.

Faza pierwsza, obejmująca trzy etapy, sprowadza się do poszukiwania odpowiedzi na szereg pytań ukierunkowanych na rozwiązanie następujących problemów:

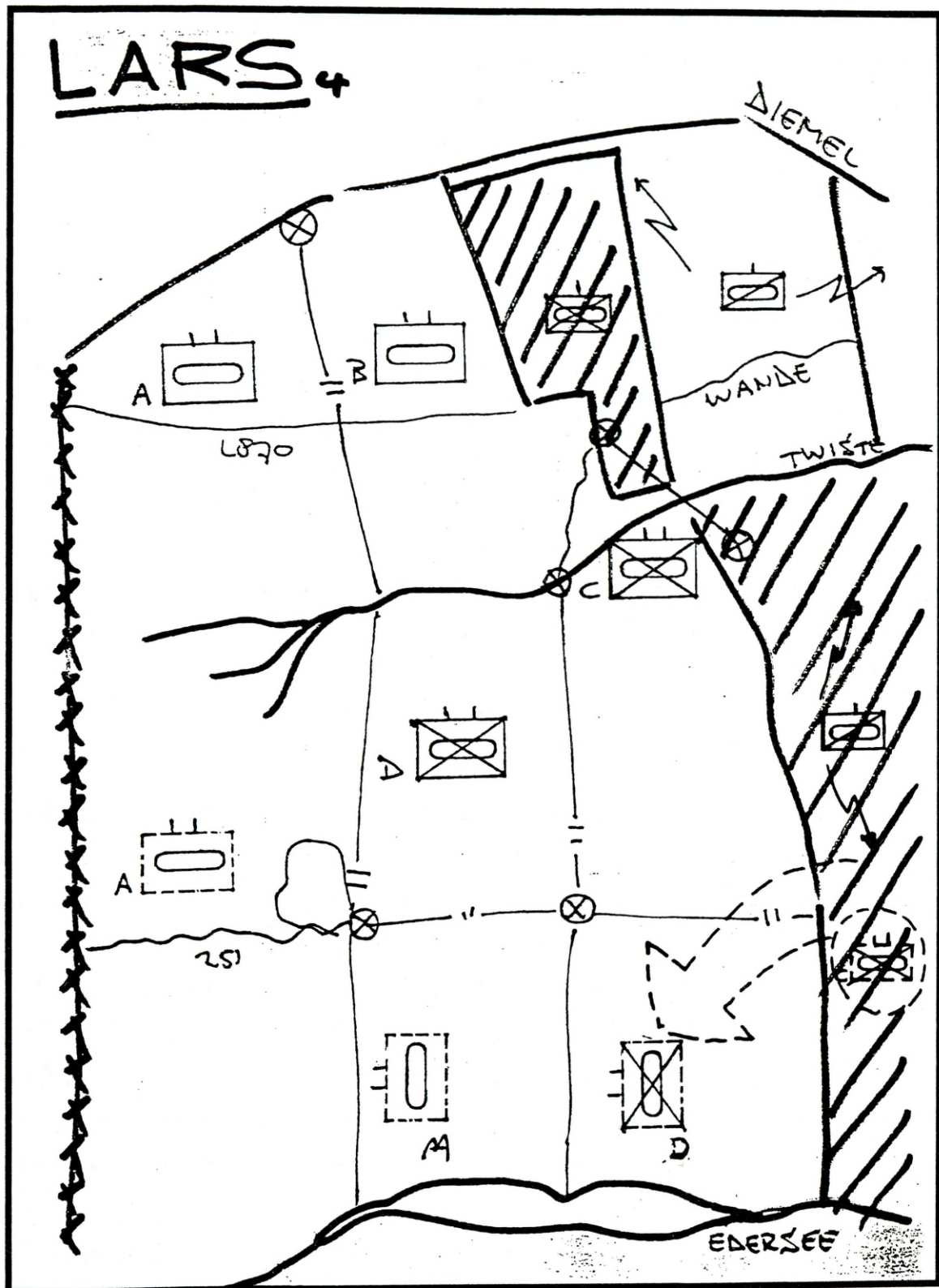
- w etapie 1. - czy sytuacja się zmieniła?
 - czy dotychczasowy rozwój sytuacji jest zgodny z planem?
 - czy muszę podjąć nową decyzję lub uaktualnić stary plan?
- w etapie 2. - analiza zadania:
 - zrozumienie zadania położonego dwa szczeble wyżej,
 - identyfikacja zadań cząstkowych sprecyzowanych i wynikających,
 - identyfikacja ograniczeń wpływających na wykonania zadania,
 - identyfikacja faktów i przypuszczeń;
- w etapie 3. - wytyczne dowódcy:
 - kryteria do pracy nad wariantami działania,
 - miejsce (sposób) skupienia głównego wysiłku,
 - kalkulacja czasu,
 - organizacja pracy sztabu.

W **fazie drugiej**, podzielonej na dwa etapy (4. i 5. w skali całego procesu), oceniane są następujące aspekty przyszłych działań:

- w etapie 4. - informacje posiadane w wyniku realizacji IPPW (teren, warunki atmosferyczne, inne czynniki otoczenia oraz zagrożenia);
- w etapie 5. - siły własne, ze szczególnym uwzględnieniem:
 - sytuacji w powietrzu i na morzu,
 - oceny rzeczywistych możliwości bojowych sił własnych,
 - dostępności sił własnych w czasie i przestrzeni,
 - problematyki CIMIC (*civil – military co-operation* – współpraca cywilno – wojskowa), PSYOPS (*psychological operation* – działania psychologiczne) oraz relacji ze środkami masowego przekazu,
 - zabezpieczenia logistycznego,
 - ochrony sił własnych.

W kolejnej, **trzeciej fazie** podzielonej podobnie jak poprzednia na dwa etapy (6. i 7.), głównymi problemami są:

- w etapie 6. - opracowanie wariantów działania (rys. 3.15), z których każdy powinien uwzględniać:
 - myśl przewodnią dowódcy,



Rys. 3.15. Przykład wariantu działania brygady w obronie (Holandia)
 Źródło: Materiały z ćwiczenia dowódczo - sztabowego MARSBERG 97

- sposób wykonania zadania,
- miejsce i / lub sposób skupienia głównego wysiłku;
- w etapie 7. - rozważenie wariantów działania:
 - symulacja wariantów działania (*war game*),
 - sporządzenie oleatu wsparcia decyzji,
 - sporządzenie tabeli synchronizacji.

Ostatnia faza holenderskiego procesu decyzyjnego obejmuje tylko jeden (ósmy) etap pracy, którego istotą jest wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania (**decyzja dowódcy**). W wyniku tego wyboru sprecyzowane zostają:

- myśl przewodnia dowódcy,
- sposób (mechanizm) wykonania zadania (zamiar działania),
- wytyczne do sporządzenia rozkazu i planowania alternatywnego.

Dalsze przedsięwzięcia pracy dowództwa nie są ściśle usystematyzowane. Obejmują jednak typowe w takiej sytuacji działania związane z przygotowaniem rozkazów, postawieniem zadań oraz kontrolą ich realizacji.

* *

*

W przedstawionym rozdziale zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych przez autora w określonym przez niego obszarze dowodzenia, dotyczącym procesu dowodzenia w wojskach lądowych wybranych państw członkowskich Sojuszu Północnoatlantyckiego. Celem prowadzonych badań było, jak wspomniano we wstępie, określenie, czy i w jakim stopniu w wojskach lądowych sił zbrojnych państw Sojuszu przestrzegane są ustalenia dotyczące procesu dowodzenia, zaprezentowane na początku opracowania.

Badaniom zostały poddane wybrane dokumenty (regulaminy) narodowe o charakterze normatywnym, których zapisy i ustalenia dotyczą problemów będących przedmiotem rozważań. Choć interesującym autora obszarem były przede wszystkim ustalenia narodowe, w trakcie badań z przyczyn oczywistych niemożliwe było zrezygnowanie z odwoływania się do mniej lub bardziej szczegółowych ustaleń i rozwiązań sojuszniczych, szczególnie w celu stwierdzenia, w jakim stopniu analizowana procedura odznacza się znamionami narodowymi, w jakim zaś nosi cechy sojuszniczej uniwersalności.

Wyniki analizy przebiegu procesu dowodzenia w wojskach lądowych kilku wybranych armii NATO potwierdziły, iż rozwiązania stosowane we wspomnianym powyżej obszarze

dowodzenia nie są identyczne, choć uwzględniają zidentyfikowane wcześniej ustalenia sojusznicze. Procedury dowodzenia wojsk lądowych analizowanych sił zbrojnych cechują się mniej lub bardziej widocznymi, narodowymi różnicami przy jednoczesnym zachowaniu wspólnych, standardowych elementów.

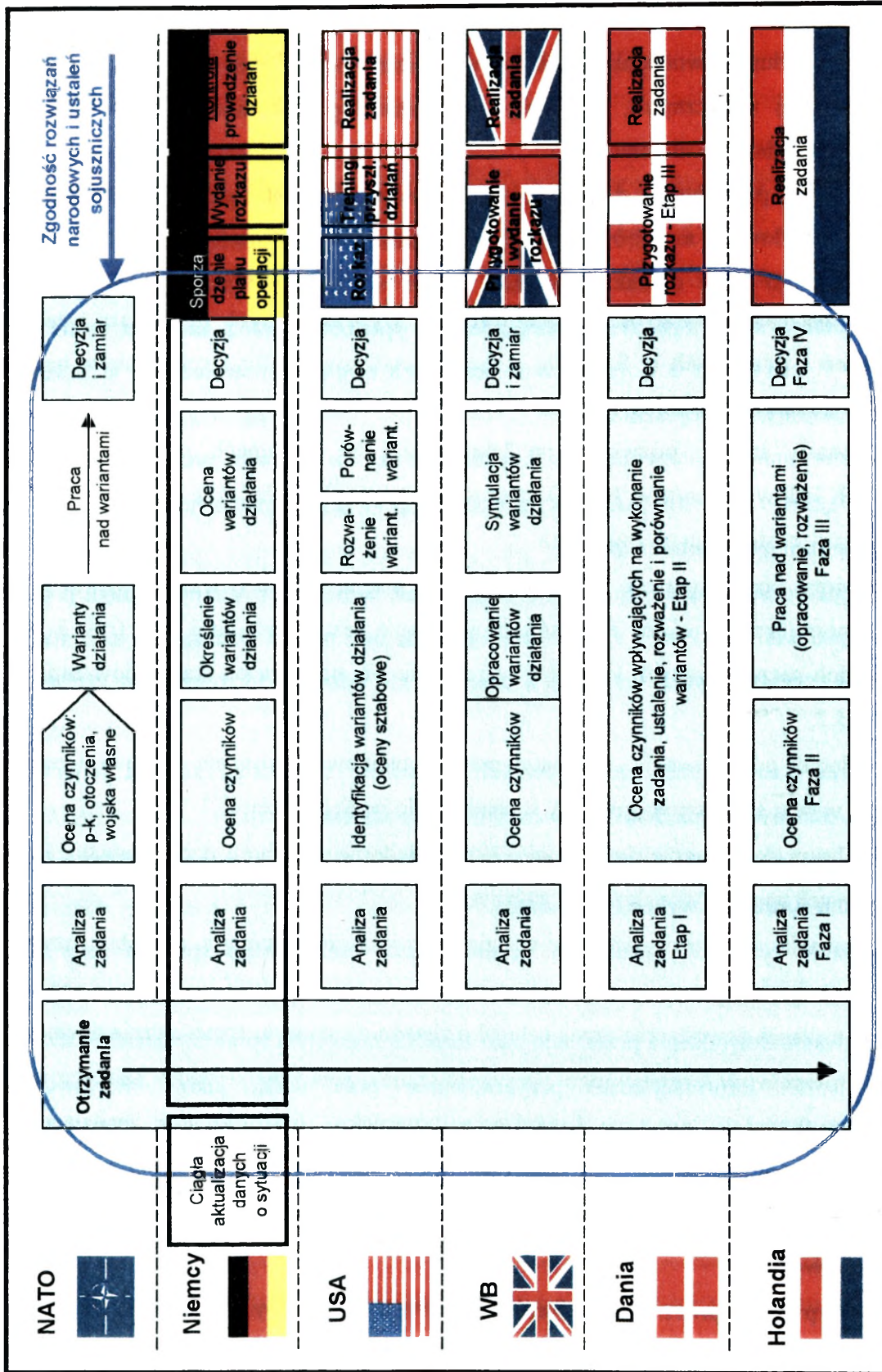
W procesie i procedurach dowodzenia analizowanych wojsk lądowych dostrzec więc można wiele narodowych aspektów, nadającym poszczególnym rozwiązaniom specyficzny, typowy dla danego kraju charakter. Wyniki badań wskazują jednak, że owa specyfika i różnice **mieszczą się w ogólnych standardach wypracowanych przez lata wspólnych doświadczeń i przyjętych w Sojuszu**, a znajdujących swoje odzwierciedlenie w badanych poprzednio dokumentach sojuszniczych.

Dokonana analiza pozwoliła na konstatację, że w ramach procesu dowodzenia w wojskach lądowych państw NATO stosowane są prawie identyczne lub bardzo zbliżone rozwiązania w następujących kwestiach:

- w przebiegu oceny sytuacji, która postrzegana jest jako bardzo ważny element procesu decyzyjnego, zaś jej układ i sposób prowadzenia jest niemal taki sam (rys. 3.16) we wszystkich rozpatrywanych krajach i w zasadzie **nie odbiega** od standardów zapisanych w *ATP-3.2*,
- w przyjęciu poszukiwania alternatywnych sposobów wykonania zadania (*course of action*), w celu stworzenia dowódcy warunków do podjęcia decyzji,
- w jednolitym pojmowaniu decyzji jako aktu świadomego wyboru przez dowódcę jednego z możliwych sposobów wykonania zadania,
- w stosowaniu symulacji wariantów działania jako efektywnego sposobu rozważania wariantów działania,
- w akcentowaniu dowodzenia przez cele jako zasadniczego stylu sprawowania dowodzenia,
- w traktowaniu informacyjnego przygotowania pola walki jako zintegrowanego i równoległego do procesu dowodzenia kompleksu przedsięwzięć zasilających go informacyjnie.

Przeprowadzone badania dowiodły, że narodowy charakter stosowanych rozwiązań ujawnia się zazwyczaj w:

- różnicach w podziale procesu dowodzenia na umowne fazy, etapy czy też czynności,
- szczegółowości opisu realizacji poszczególnych przedsięwzięć procesu dowodzenia w dokumentach,
- różnym akcentowaniu szczególnego znaczenia poszczególnych faz, etapów i czynności.



Rys. 3.16. Relacje pomiędzy ustaleniami sojuszniczymi dotyczącymi przebiegu procesu dowodzenia a narodowymi rozwiązaniami w tym zakresie

Źródło: Opracowanie własne

W świetle przedstawionych analiz można stwierdzić, że (T10) normy NATO znajdują swoje zastosowanie wszędzie tam, gdzie jest to konieczne z punktu widzenia ułatwienia dowodzenia podczas wspólnych działań. Stąd, pomimo formalnych różnic w podziałach na fazy, etapy czy czynności, rozwiązania narodowe w zakresie procesu dowodzenia nie odbiegają od siebie w tej części badanych procesów, która obejmuje czynności od analizy zadania do podjęcia decyzji. Taka sytuacja warunkowana jest zamieszczeniem charakterystyki wspomnianych czynności we właściwych dokumentach sojuszniczych. W takiej sytuacji potwierdzenie znajduje teza, iż również proces dowodzenia w wojskach lądowych sił zbrojnych RP powinien się charakteryzować podobnymi cechami.

Przedstawione powyżej wnioski, wynikające w głównej mierze z analizy literatury przedmiotu, zostały potwierdzone w trakcie badań empirycznych przez ekspertów – oficerów państw NATO, posiadających doświadczenie w zakresie działań w układzie wielonarodowym. Uogólnienie wyników takich badań przedstawiono w załączniku 9.

Przyjęte

**OCENA DOTYCHCZASOWYCH ROZWIĄZAŃ
W ZAKRESIE PROCESU DOWODZENIA
W WOJSKACH LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RP**

Celem badań, których wyniki zostały zaprezentowane w rozdziale 4., była identyfikacja dotychczasowych koncepcji realizacji procesu dowodzenia, które znalazły swoje odzwierciedlenie w dokumentach normatywnych dotyczących wojsk lądowych sił zbrojnych RP. Identyfikacja tego rodzaju okazała się niezbędna dla dokonania porównania stosowanych dotąd procesów dowodzenia i ich oceny w aspekcie zgodności z teorią kierowania oraz ustaleniami standaryzacyjnymi Sojuszu Północnoatlantyckiego. Badaniom zostały poddane następujące dokumenty:

- *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, część I i II,
- *Regulamin pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP*,
- *Regulamin działań wojsk lądowych*,
- *Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego*.

Ponadto, w celu zwiększenia zakresu porównań i uogólnień, analizom zostało poddane także pozanormatywne rozwiązanie dotyczące przebiegu procesu dowodzenia, a mianowicie opracowany przez Katedrę Dowodzenia i Łączności Wydziału Wojsk Lądowych AON wariant przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia¹.

4.1. Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych

Wyniki badań *Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych* pozwalają na stwierdzenie, iż w jego treści nie stosowano pojęcia **proces dowodzenia** czy też **cykl decyzyjny procesu dowodzenia**. Jednakże na potrzeby pracy, przez analogię z innymi rozwiązaniami założono, iż spośród przedsięwzięć składających się na **dowodzenie**² (rys. 4.1) za istotne składowe procesu dowodzenia (formalnie *przygotowania działań*) należy uznać³:

- planowanie walki,

¹ J. Michniak i inni, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa, AON 2000.

² *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, Cz. I (związek taktyczny, oddział), Warszawa, SG WP 1994, s. 101.

³ Tamże, s. 103.

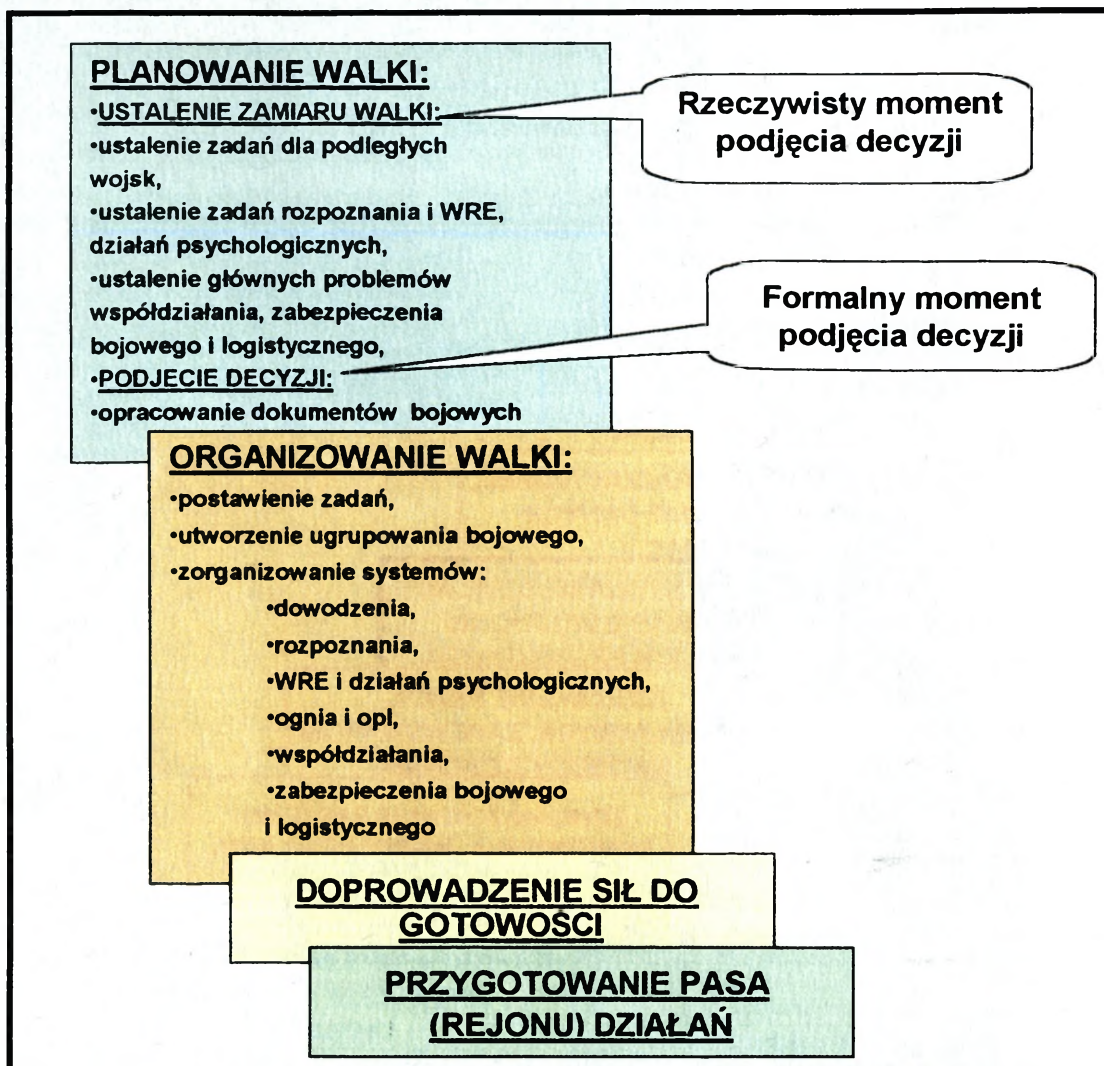
- organizowanie walki,
- doprowadzenie sił do gotowości,
- przygotowanie pasa (rejonu) do działań.



Rys. 4.1. Istota dowodzenia w świetle *Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych* oraz umiejscowienie w nim przygotowania działań i kierowania wojskami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Regulaminu działań taktycznych...*

Analiza *Regulaminu* wykazała, iż bardzo niewiele uwagi poświęcono sprawowaniu dowodzenia w trakcie prowadzonych działań. Na potrzeby pracy dalszym szczegółowym badaniom poddane zostały dwie pierwsze z wymienionych powyżej składowych przygotowania działań (rys. 4.2). Pozostałe bowiem nie tylko nie znajdują jednoznacznej interpretacji w badanym dokumencie, ale wychodzą poza cel i zakres rozprawy.



Rys. 4.2. Przygotowanie walki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Regulaminu działań taktycznych...*

4.1.1. Planowanie walki?

Planowanie walki zdefiniowane zostało jako przedsięwzięcie mające na celu określenie kolejności, sposobów i terminów wykonania zadań bojowych przez oddziały (pododdziały), rozwiązanie problemów współdziałania i zabezpieczenia walki oraz organizacji dowodzenia. Za zasadnicze składowe wchodzące w skład procesu planowania uznano⁴:

- ustalenie zamiaru (koncepcji) walki,
- określenie zadań dla podległych wojsk, zadań rozpoznania i walki radioelektronicznej oraz działań psychologicznych,
- ustalenie głównych problemów współdziałania, zabezpieczenia bojowego i logistycznego,

⁴ Tamże, s. 103.

- podjęcie decyzji,
- opracowanie dokumentów bojowych.

Opracowanie **zamiaru**, zgodnie z ustaleniami badanego regulaminu, realizowane było przez dokonanie analizy zadania, oceny sytuacji, kalkulacji czasu, oraz określenia zakresu i sposobu wykorzystania podległych sił i środków.

Przeprowadzenie **analizy zadania** polegało na zrozumieniu celu przyszłych działań, zamiaru przełożonego oraz otrzymanego zadania, miejsca i roli podległych sił w ugrupowaniu przełożonego, a także zadań sąsiadów wraz ze sposobem współdziałania z nimi⁵. Wyniki analizy zadania stanowiły podstawę do sporządzenia zarządzeń przygotowawczych, w których przekazywano podwładnym charakter oczekiwanych działań, czynności przygotowawcze oraz termin, miejsce i sposób otrzymania przez nich zadania⁶.

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w *Regulaminie* ocena sytuacji miała obejmować:

- ocenę wojsk przeciwnika, a w niej:
 - potencjał bojowy (skład, położenie i możliwości działania),
 - system dowodzenia,
 - wartość moralno – bojową jego wojsk,
 - możliwy charakter działań,
 - szczególnie istotne elementy ugrupowania przeciwnika;
- ocenę możliwości wojsk własnych, obejmującą:
 - potencjał bojowy, włączając w to porównanie z potencjałem przeciwnika,
 - możliwości wykonania zadań,
 - warunki i sposoby współdziałania;
- ocenę warunków prowadzenia walki skoncentrowaną na:
 - ocenie terenu,
 - sytuacji meteorologicznej, elektronicznej i skażeń,
 - wpływie otoczenia na użycie wojsk własnych.

Wyniki badań sugerują, iż zasadniczym, kluczowym elementem planowania walki było sformułowanie zamiaru walki, na podstawie którego planowano całokształt przyszłych działań. W zamiarze określano, w zależności od rodzaju działań:

- w obronie:
 - cel,

⁵ Tamże, s. 104.

⁶ Tamże, s. 107.

- sposoby odpierania natarcia i rozbicia sił przeciwnika włamujących się w głąb obrony,
- główny wysiłek obrony,
- ugrupowanie bojowe;
- w natarciu:
 - cel natarcia,
 - sposób i kolejność rozbicia przeciwnika,
 - główny kierunek uderzenia,
 - ugrupowanie bojowe;
- w marszu:
 - cel marszu,
 - drogi i sposób wykonania marszu,
 - ugrupowanie marszowe, czas i miejsca postojów i odpoczynków.

Zamiar, zgodnie z ustaleniami zawartymi w *Regulaminie*, stanowił również podstawę do określenia zadań wskazujących co, gdzie i kiedy należy wykonać. Po opracowaniu, wspólnie z szefami rodzajów wojsk, planu walki dowódca meldował decyzję przełożonemu, przedstawiając mu zamiar walki, zadania bojowe i czas ich wykonania oraz czas gotowości do działania⁷. Niekiedy na podstawie zamiaru walki, a przed przygotowaniem rozkazu bojowego, przygotowywano wstępne zarządzenia bojowe (załącznik 10), mające na celu przyspieszenie przekazania zadań wykonawcom. Na podstawie decyzji przygotowane były rozkazy i zarządzenia bojowe oraz zarządzenia dotyczące użycia oddziałów (pododdziałów) rodzajów wojsk, zabezpieczenia bojowego i logistycznego.

Podkreślić należy, iż w części drugiej badanej publikacji⁸ planowanie obejmowało wypracowanie decyzji, a nie zamiaru⁹, co z kolei stanowiło sprzeczność z innym zapisem analizowanego dokumentu, określającym, iż dowódca podejmuje decyzję przez wybór sposobu wykonania zadania¹⁰.

4.1.2. Organizowanie walki

Jak wykazały wyniki badań, po zatwierdzeniu decyzji przez przełożonego i przygotowaniu dokumentów bojowych podwładni otrzymywali zadania stawiane osobiście przez dowódcę lub za pomocą oficerów sztabu i szefów rodzajów wojsk. Przyjęta była

⁷ Tamże, s. 106.

⁸ *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, Część II (pododdziały), Warszawa, SG WP 1994.

⁹ Tamże, s. 114.

¹⁰ Tamże, s. 117.

zasada, iż w związku taktycznym zadania przekazuje się podwładnym na piśmie lub ustnie, zaś w oddziale tylko ustnie. Oznaczało to, iż sporządzone w oddziale dokumenty dowodzenia nie opuszczały stanowiska dowodzenia. Zadania stawiane były w postaci rozkazów bojowych (załącznik 11) i zarządzeń bojowych (zarządzeń rodzajów wojsk i służb). Przygotowany rozkaz bojowy nie był kierowany bezpośrednio do wykonawców, lecz stanowił podstawę do sporządzenia wyciągów - rozkazów (zarządzeń) bojowych dla jednego wykonawcy (załącznik 12). Wśród innych dokumentów bojowych badany *Regulamin* wymienia także kalendarzowy plan przygotowania walki, obejmujący przedsięwzięcia, które należy wykonać w celu jej przygotowania, terminy realizacji tych przedsięwzięć oraz odpowiednich wykonawców.

Istotnym elementem przygotowania (organizowania) działań była także organizacja współdziałania, mająca na celu koordynację działania wojsk na rzecz sił wykonujących główne zadanie. Ustalenia dotyczące współdziałania ujmowano w dokumentach planu walki, zaś na szczeblu związku taktycznego - w oddzielnie sporządzanym planie współdziałania.

Kolejne przedsięwzięcia organizowania walki, którym w analizowanym dokumencie poświęcono uwagę, to organizacja zabezpieczenia bojowego, logistycznego oraz praca wyjaśniająco - mobilizująca.

4.1.3. Sprawowanie dowodzenia w czasie walki

Jak wspomniano, problematyka sprawowania dowodzenia w trakcie walki nie znalazła w badanym dokumencie szerszej interpretacji. Zagadnieniu temu poświęcono tylko dwa akapity (par. 357 i 358) w części pierwszej *Regulaminu* oraz jeden (par. 296) w drugiej. Określono, iż dowództwo w czasie walki zdobywa, opracowuje i przekazuje dane o sytuacji, wprowadza korekty w planie walki, stwarza warunki do wykonywania zadań oraz zapewnia ciągłe funkcjonowanie systemu dowodzenia i kierowania środkami walki.

Podsumowując wyniki badań dotyczące procesu dowodzenia w ujęciu *Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych*, stwierdzić należy, iż zasadniczy nacisk położono w nim na aspekt przygotowania działań, ze szczególnym uwzględnieniem ich planowania i organizowania. Problematyka sprawowania dowodzenia w dynamice działań nie znalazła szerokiego odzwierciedlenia w treści analizowanego dokumentu, pomimo zaakcentowania tego problemu w interpretacji terminu „dowodzenie”. Wart podkreślenia wydaje się również fakt tworzenia w trakcie planowania znacznej ilości oddzielnych dokumentów planistyczno - dyrektywnych i pomocniczych (różnego rodzaju planów, rozkazów, zarządzeń szefów

rodzajów wojsk i innych), z których wiele, włącznie z rozkazami bojowymi, nie opuszczało stanowisk dowodzenia, na których były sporządzane.

Biorąc pod uwagę zidentyfikowane wcześniej ustalenia standaryzacyjne Sojuszu w obszarze procesu dowodzenia, należy stwierdzić, iż niezależnie od różnic terminologicznych:

- analiza zadania stanowiła odrębną czynność wyłączoną z procesu oceny sytuacji,
- dokładna analiza badanych przedsięwzięć upoważnia do stwierdzenia, że rzeczywistym momentem podjęcia decyzji było sformułowanie zamiaru, o czym świadczy jego zawartość informacyjna,
- określenie zamiaru (czyli realne podjęcie decyzji) nie było, w świetle ustaleń regulaminowych, poprzedzone metodyczną identyfikacją i oceną możliwych (alternatywnych) sposobów wykonania zadania (wariantów działania), a w konsekwencji nie było czynności związanych z oceną tychże (rozważenie i porównanie wariantów),
- decyzja, a dokładnie podjęcie decyzji, traktowane było jako bliżej nie sprecyzowany moment w trakcie planowania lub jako pewien zbiór informacji, który należało przedstawić przełożonemu do akceptacji, przy czym rozumienie wypracowania (podjęcia) decyzji nie jest tożsame w części pierwszej i drugiej *Regulaminu*, a nawet w ramach jednej części.

W aspekcie porównania badanych treści z procesem decyzyjnym w rozumieniu teorii organizacji i zarządzania zwrócić należy uwagę, iż:

- w analizowanych *Regulaminie* rozumienie terminów „decyzja” oraz „podjęcie decyzji” zdecydowanie odbiega od ich interpretacji w ujęciu teorii organizacji i zarządzania;
- nieproporcjonalnie mało uwagi poświęcono realizacji funkcji kontroli w dowodzeniu;
- przedsięwzięcia realizowane w trakcie *przygotowania działań* różnią się od czynności składających się na proces decyzyjny, szczególnie w zakresie:
 - identyfikacji i selekcji wariantów,
 - budowy modeli i przewidywania skutków,
 - porównania i uszeregowania wariantów,
 - wyboru wariantu rozwiązania problemu.

4.2. Regulamin pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej

Regulaminu pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP stanowił (zgodnie z nazwą) dokument regulujący zasadnicze problemy dowodzenia w całym Wojsku Polskim. Badania tej publikacji ograniczono, zgodnie z celem pracy, do szczebla taktycznego wojsk lądowych. Niezależnie od wspomnianego ograniczenia analiza zawartych w nim treści pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, iż proces dowodzenia (dowodzenie) postrzegany był jako wielopłaszczyznowa działalność dowódcy (szefa), mająca na celu wykonanie zadania. Cel ten miał być osiąganym przez¹¹:

- utrzymanie wojsk (sił) w ciągłej gotowości i zdolności bojowej,
- przygotowanie działań,
- kierowanie nimi.

Szczegółowa problematyka utrzymywania wojsk w gotowości i zdolności bojowej wykracza poza ramy niniejszej pracy. Toteż, ze względu na analogię do badań poczynionych w odniesieniu do *Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych*, czy też czynności realizowanych w ramach procesu dowodzenia w wybranych armiach NATO, badania dotyczyły w tym wypadku przede wszystkim problematyki **przygotowania działań** oraz kierowania nimi (sprawowania dowodzenia w czasie walki).

Przygotowanie działań rozumiane było jako zespół przedsięwzięć i czynności realizowanych przez organy dowodzenia oraz działania wojsk (sił), mające na celu sprawne zorganizowanie i zabezpieczenie przewidywanych działań zgodnie z zamiarem przełożonego¹². Wśród tych przedsięwzięć wyróżniono cztery grupy problemowe, to znaczy:

- planowanie działań,
- organizowanie działań,
- doprowadzenie wojsk do stanu umożliwiającego im wykonanie zadań,
- przygotowanie obszaru (pasa, rejonu) do prowadzenia działań.

Przygotowanie działań mogło, zgodnie z zapisami *Regulaminu* (podobnie jak w przypadku *Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych*), odbywać się metodą pracy równoległej lub kolejnej. Różnica pomiędzy tymi metodami polegała na czasie rozpoczęcia pracy na szczeblu podrzędnym. W wypadku zastosowania metody **równoległego przygotowania działań** podwładny otrzymywał zadania (w postaci wstępnego zarządzenia

¹¹ *Regulamin pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP*, Warszawa, SG WP 1996, s. 5.

¹² Tamże, s. 34.

operacyjnego lub bojowego) bezpośrednio po wypracowaniu zamiaru przez przełożonego. **Metoda pracy kolejnej** charakteryzowała się postawieniem zadań podwładnym po zakończeniu przez przełożonego pełnego cyklu decyzyjnego. Zasadniczym czynnikiem rzucającym na wybór jednej z tych metod był czas, jaki posiadano na przygotowanie działań.

4.2.1. Planowanie działań

Jak wynika z analizy treści rozważanej publikacji, planowanie działań, mające na celu określenie kolejności, sposobów i terminów osiągnięcia zamierzonego celu działań, powinno obejmować:

- wypracowanie i podjęcie decyzji,
- określenie przedsięwzięć z zakresu organizacji współdziałania, zabezpieczenia operacyjnego (bojowego) i logistycznego,
- opracowanie dokumentów planistyczno-organizacyjnych.

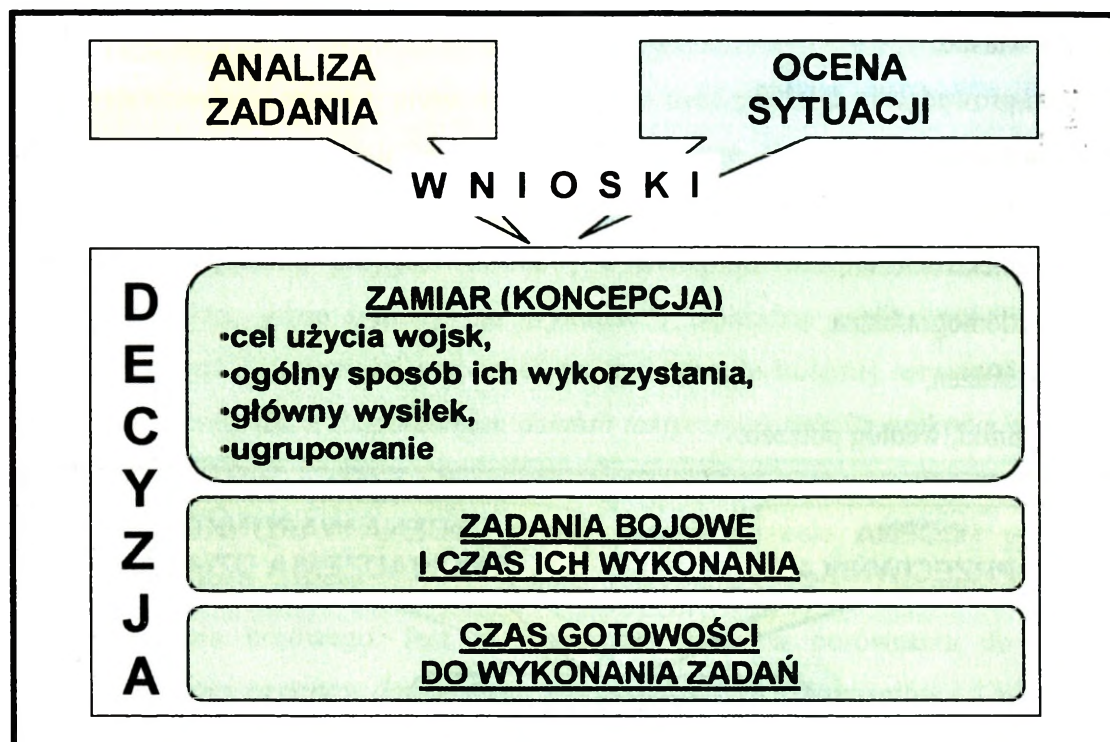
Przez **podjęcie decyzji** (rys. 4.3) rozumiane było wypracowanie zamiaru działania i określenie zadań dla wojsk oraz czasu ich wykonania. Należy przy tym podkreślić, iż podobnie jak w *Regulaminie działań* ... również w badanej publikacji problemy decyzji / zamiaru, momentu podjęcia decyzji i jej znaczenia są niejednoznacznie postrzegane. Z jednej strony podkreślono bowiem, iż wypracowanie i podjęcie decyzji stanowi jeden z zasadniczych elementów planowania¹³. Jednocześnie jednak w dalszej części opisu procesu dowodzenia brak zaakcentowania momentu podjęcia decyzji (aktu wyboru). Stąd wniosek, iż autorzy *Regulaminu pracy* ... za **podjęcie decyzji** uważali pewien proces obejmujący czynności prowadzące do wypracowania zamiaru oraz określenia zadań dla wojsk. Założenie to wydaje się potwierdzać paragraf 52. *Regulaminu pracy* ..., z którego wynika, iż terminy „wypracowanie decyzji” oraz „podjęcie decyzji” traktowane były przez autorów badanej publikacji jako tożsame.

Zamiar działania traktowany był jako najważniejszy składnik decyzji, zaś podstawę jego sformułowania stanowiła analiza zadania, kalkulacja czasu i ocena sytuacji.

Analiza zadania prowadzona samodzielnie przez dowódcę lub przy współpracy innych osób funkcyjnych miała prowadzić do sformułowania wniosków dotyczących:

- sposobu (*sic!*) osiągnięcia celu działań,
- roli i miejsca podległych wojsk w ugrupowaniu szczebla nadrzędnego,
- przedsięwzięć do niezwłocznego wykonania,

¹³ Tamże, s. 35.



Rys. 4.3. Decyzja dowódcy w ujęciu *Regulaminu pracy organów dowodzenia*
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Regulaminu pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP*, załącznik 8

- danych niezbędnych do sprecyzowania zamiaru,
- organizacji pracy.

Zastanawiający i sprzeczny zarówno z *Regulaminem działań ...*, jak i innymi ustaleniami *Regulaminu pracy ...* jest zapis, że jeden z wyników analizy zadania to sposób osiągnięcia celu działań, czyli innymi słowy zamiar (odpowiedź na pytanie *jak wykonać zadanie?*). Takie postawienie problemu stoi w absolutnej sprzeczności choćby z poprzednim paragrafem badanej publikacji, określającym podstawy sformułowania zamiaru¹⁴.

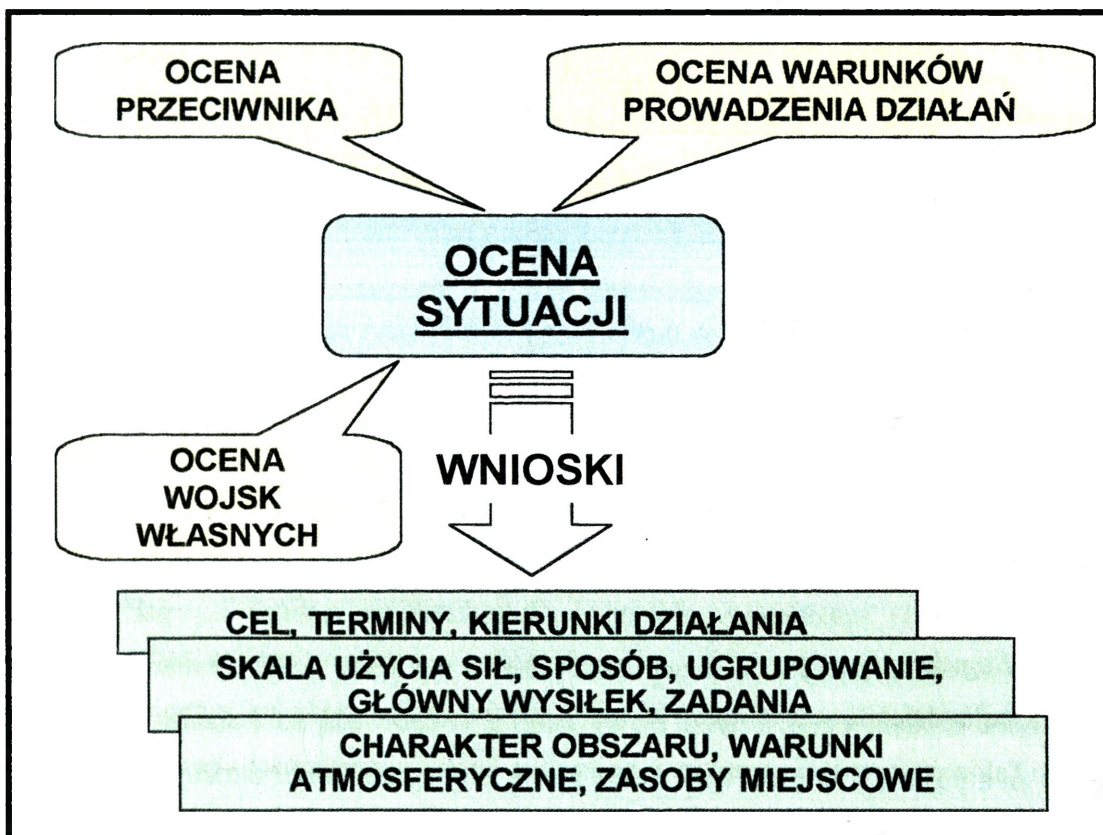
Kalkulacja czasu prowadzona była przez dowódcę i szefa sztabu. Opracowywana zwykle w formie pisemnej, miała zawierać podstawowe terminy, których należało przestrzegać podczas przygotowywania działań.

Zgodnie z *Regulaminem pracy ... ocena sytuacji* traktowana była jako najważniejszy etap w procesie wypracowywania decyzji. Jak przedstawiono na rysunku 4.4, ocenie podlegały następujące czynniki:

- przeciwnik,

¹⁴ Por. *Regulamin pracy ...*, s. 35.

- wojska własne,
- warunki prowadzenia działań,
- sytuacja logistyczna,
- sytuacja hydrometeorologiczna,
- sytuacja elektroniczna,
- sytuacja demograficzna,
- sytuacja skażeń,
- inne czynniki, według potrzeb.



Rys. 4.4. Istota oceny sytuacji w świetle *Regulaminu pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Regulaminu pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP*, załącznik 6

Na podstawie wniosków z analizy zadania i oceny sytuacji dowódca określał zamiar działania, podając:

- cel użycia wojsk,
- ogólny sposób ich wykorzystania (zarys prowadzenia działań i sposób ich rozegrania),
- główny wysiłek działań,

- ugrupowanie bojowe.

Po wypracowaniu zamiaru przez dowódcę jego treść przekazywana była kierowniczym osobom funkcyjnym w ramach **informowania taktycznego**. W jego trakcie podawano także informacje dotyczące sytuacji i otrzymanego zadania, wytyczne do planowania i organizacji działań oraz zarządzenia przygotowawcze¹⁵, a następnie wstępne zarządzenia bojowe precyzujące co, kto, gdzie i kiedy ma wykonać¹⁶. Dokładna analiza przytoczonych za *Regulaminem pracy ...* czynności pozwoliła na stwierdzenie kolejnej sprzeczności zapisów badanego dokumentu tak z *Regulaminem działań taktycznych*, jak i z praktyką dowodzenia. W *Regulaminie działań ...* zaleca się bowiem, aby zarządzenia przygotowawcze wydawane były jak najszybciej po zakończeniu analizy zadania w celu określenia podwładnym charakteru przyszłych działań, przedsięwzięć przygotowawczych oraz terminu i miejsca otrzymania zadania bojowego. Jest to poważna różnica w porównaniu do ustalonego w *Regulaminie pracy organów dowodzenia* sporządzania tych dokumentów po informowaniu taktycznym – czyli po określeniu zamiaru. Jak wykazano w rozdziale 3., w podobny sposób podchodzi się do tego problemu w armiach NATO - poprzez wydanie zarządzenia przygotowawczego (*warning order*) jak najszybciej po zakończeniu analizy zadania. Inna niespójność dotyczy opisu samego przebiegu informowania operacyjnego w porównaniu do obrazującego go załącznika 7.

Niezależnie od zidentyfikowanych niejasności, zgodnie z analizowanym dokumentem, w rezultacie pracy wszystkich zespołów funkcjonalnych i na podstawie zamiaru działania powstać miał plan walki stanowiący wszechstronnie udokumentowaną decyzję dowódcy. Stanowił on zbiór dokumentów dowodzenia wojskami i obejmował, na szczeblu taktycznym, szereg planów szczegółowych, których zestawienie przedstawiono w tabeli 4.1. W przeważającej większości były to dokumenty graficzne, uzupełniane pisemnymi legendami. W toku dalszej pracy, na bazie przygotowanego planu działań, opracowywano dokumenty pisemne mające na celu przekazanie zadań wykonawcom, obejmujące różnego rodzaju rozkazy i zarządzenia.

¹⁵ Tamże, s. 37.

¹⁶ Tamże, s. 47.

Tabela 4.1.

Podstawowe dokumenty dowodzenia składające się na plan walki

L.p.	Nazwa dokumentu
1.	Plan osiągnięcia WSGB
2.	Kalendarzowy plan przygotowania działań
3.	Plan (obrony, natarcia, przemieszczenia ...)
4.	Plan rozpoznania i WRE
5.	Plan zabezpieczenia logistycznego
6.	Plan zabezpieczenia bojowego działań
7.	Plan współdziałania
8.	Plany użycia rodzajów wojsk
9.	Plan ochrony i obrony (służby porządkowo-ochronnej)
10.	Plan porządkowego i śledczo - dochodzeniowego zabezpieczenia przez jednostki ŻW

Zródło: Opracowano na podstawie *Regulaminu pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP*

4.2.2. Organizowanie działań

Wyniki badań *Regulaminu pracy...* wskazują, iż organizowanie działań, stanowiące kolejny etap pracy organów dowodzenia rozumiane było jako¹⁷:

- przekazanie zadań podległym wojskom,
- utworzenie i rozmieszczenie elementów ugrupowania,
- utworzenie systemów: dowodzenia, ognia, obrony przeciwlotniczej, rozpoznania, WRE i działań psychologicznych, uzupełnienia wojsk,
- zorganizowanie: współdziałania, zabezpieczenia operacyjnego, zabezpieczenia logistycznego, ochrony i obrony (służby porządkowo - ochronnej).

Dążąc do sprowadzenia organizowania działań do przedsięwzięć szeroko rozumianego procesu dowodzenia, realizowanego w dowództwie określonego szczebla, autor rozprawy szczególną uwagę zwrócił na problematykę przekazania zadań podległym wojskom. Pozostałe przedsięwzięcia (tworzenie szeregu systemów, organizowanie współdziałania, zabezpieczenia itp.) stanowią, jak wykazują wyniki badań, logiczną i naturalną konsekwencję postawienia podwładnym zadań do wykonania i są, w sensie czynnościowym, problemem podwładnych.

Zgodnie z ustaleniami *Regulaminu pracy ...* zadania miały być przekazywane podwładnym w postaci rozkazu lub zarządzenia. Przyjmowano, że podwładni otrzymują zadania w formie pisemnej na szczeblu strategicznym i operacyjnym. Natomiast na

¹⁷ Tamże, s. 52.

interesującym autora pracy szczeblu taktycznym zadania te przekazywane były na piśmie lub ustnie (w związkach taktycznych), zaś w oddziałach - tylko ustnie. Podkreślić należy, iż podwładny otrzymywał rozkaz w formie wyciągu dotyczącego (pod względem zawartości informacyjnej) tylko konkretnego elementu ugrupowania bojowego (wykonawcy)¹⁸.

Zabezpieczenie bojowe traktowane było jako całokształt przedsięwzięć mających na celu zmniejszenie skuteczności uderzeń przeciwnika oraz stworzenie wojskom własnym sprzyjających warunków do wykonania zadań. Podwładni otrzymywali zadania w tym zakresie w postaci zarządzeń i wytycznych.

Natomiast **zabezpieczenie logistyczne** postrzegano w badanym dokumencie jako zespół działań mających na celu utworzenie systemu zasilania wojsk i dostarczenie im zaopatrzenia oraz świadczenia usług niezbędnych do prowadzenia operacji czy walki¹⁹.

4.2.3. Sprawowanie dowodzenia w czasie działań

Należy stwierdzić, iż w analizowanym *Regulaminie pracy ...* dowodzenie w dynamice działań nie znalazło szerokiej interpretacji, pomimo zamieszczenia w nim wyraźnego zapisu, iż jest to najważniejszy i najtrudniejszy etap pracy dowódcy i organów dowodzenia²⁰. Zaznaczono jedynie, iż dowódca zobowiązany jest znać aktualną sytuację, stan podległych wojsk, nadzorować ich działania, przewidywać zmiany na polu walki oraz wprowadzać, w miarę potrzeb, korekty do planu walki. Podobne wymagania postawiono w badanym dokumencie także zaangażowanym w działania organom dowodzenia.

Wyniki analizy *Regulaminu pracy organów dowodzenia* prowadzą do wniosków analogicznych do przedstawionych wcześniej, a będących konsekwencją badań *Regulaminu działań taktycznych*. Biorąc wszakże pod uwagę, iż obydwa regulaminy z założenia miały się wzajemnie uzupełniać, stwierdzono ponadto:

- niezgodność w zakresie rozumienia zarządzenia przygotowawczego, a konkretnie jego celu i umiejscowienia w procesie dowodzenia,
- sprzeczność dotyczącą wyników analizy zadania, polegającą na wymaganiu identyfikacji **sposobu działania** jako jednego z rezultatów wspomnianej analizy,

¹⁸ Procedura taka odbiega od obecnych zasad dystrybucji dokumentów dowodzenia, przewidujących dostarczenie każdemu podległemu dowódcy kompletnego rozkazu.

¹⁹ *Regulamin pracy ...*, s. 56-57.

²⁰ Tamże, s. 66.

- niespójność w zakresie relacji pomiędzy zarządzeniem przygotowawczym a wstępnym zarządzeniem bojowym,
- bardzo swobodne używanie terminów „wypracowanie decyzji”, „podjęcie zamiaru” połączone z brakiem jednoznacznego zdefiniowania **czym jest podjęcie decyzji** oraz jego umiejscowienia w procesie dowodzenia,
- brak systematyki pojęć: „zamiar”, „koncepcja” i „myśl przewodnia”, używanych w pewnych fragmentach *Regulaminu* jako synonimy, w innych zaś jako terminy dotyczące zupełnie odmiennych problemów,
- różnice w szczegółowym rozumieniu przedsięwzięć wchodzących w skład planowania, co ma znaczenie szczególne zważywszy na fakt, iż *Regulamin pracy organów dowodzenia* miał uszczegóławiać ustalenia *Regulaminu działań taktycznych* właśnie w zakresie dowodzenia.

Ponadto równie pobieżnie jak w *Regulaminie działań taktycznych* potraktowano w badanej publikacji sprawowanie dowodzenia w dynamice działań, poświęcając mu niewspółmiernie mało uwagi w porównaniu do przygotowania działań, mimo zadeklarowanego wysokiego stopnia trudności tej postaci dowodzenia.

4.3. Regulamin działań wojsk lądowych

Kolejnym dokumentem poddanym badaniom był *Regulamin działań wojsk lądowych*. W ramach badań nad wymienioną publikacją konieczne okazało się również dokładne przeanalizowanie innego dokumentu normatywnego – *Regulaminu działań taktycznych wojsk pancernych i zmechanizowanych (batalion – kompania)*, który choć w znacznej mierze oparty na pierwszej z wymienionych publikacji, zawierał pewne różnice dotyczące problematyki stanowiącej obszar badawczy. W dokumencie zasadniczym zagadnieniom procesu dowodzenia poświęcono jeden, trzeci rozdział²¹. Stosunkowo niewielka objętość treści dotyczących dowodzenia jest jednak zrozumiała ze względu na fakt, iż wspomniana publikacja obejmuje swoim zakresem całość działalności wojsk lądowych, z których dowodzenie jest tylko jednym, choć jakże istotnym, obszarem problemowym.

W badanym regulaminie proces dowodzenia zdefiniowano jako taki proces, poprzez który dowódca zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania. Odpowiedzialność dowódcy jest niepodzielna i nie może być przekazywana. To

²¹ W *Regulaminie działań taktycznych wojsk zmechanizowanych i pancernych (batalion- kompania)* - rozdział 2.

również proces, w ramach którego dowódca wspomagany przez swój sztab organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu sił przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji²².

Proces dowodzenia uważany jest więc za powtarzający się cykl organizacyjny, utrzymywany w ruchu przez ciągłe zbieranie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji. Informacje te tworzyć mają bazę, na której zostaje podjęta decyzja, określony zamiar działania i opracowany graficzny plan operacji. Ten ostatni stanowi z kolei podstawę do opracowania dokumentów dowodzenia.

W analizowanej publikacji jednoznacznie określono, iż dowódca jest odpowiedzialny za wykonanie zadania, dlatego też on osobiście podejmuje decyzję i określa zamiar.

Zgodnie z ustaleniami *Regulaminu działań wojsk lądowych* proces dowodzenia rozpoczyna się w zasadzie w momencie otrzymania zadania od przełożonego i trwa aż do osiągnięcia celu działania. Podkreślono jednakże, iż niekiedy w trakcie prowadzenia działań proces taki może się rozpoczynać z inicjatywy dowódcy. Proces dowodzenia (rys. 4.5) w ujęciu *Regulaminu działań ...* obejmuje cztery następujące etapy²³:

- ustalenie położenia,
- planowanie,
- stawianie zadań,
- kontrolę.

Ustalenie położenia zapoczątkowuje proces dowodzenia i sprowadza się zazwyczaj do zbierania informacji od przełożonego, podwładnych, sąsiadów i wojsk współdziałających oraz ludności cywilnej i określenia aktualnego położenia wojsk własnych i przeciwnika.

Za istotne źródło informacji w trakcie ustalenia położenia uważa się meldunki od podwładnych np. o osiągnięciu styczności z przeciwnikiem, gwałtownych zmianach sytuacji na polu walki lub o nowych siłach przeciwnika. Wyniki ustalenia położenia, które uzupełniają lub poszerzają obraz sytuacji, przedstawiane są na mapach sytuacyjnych.

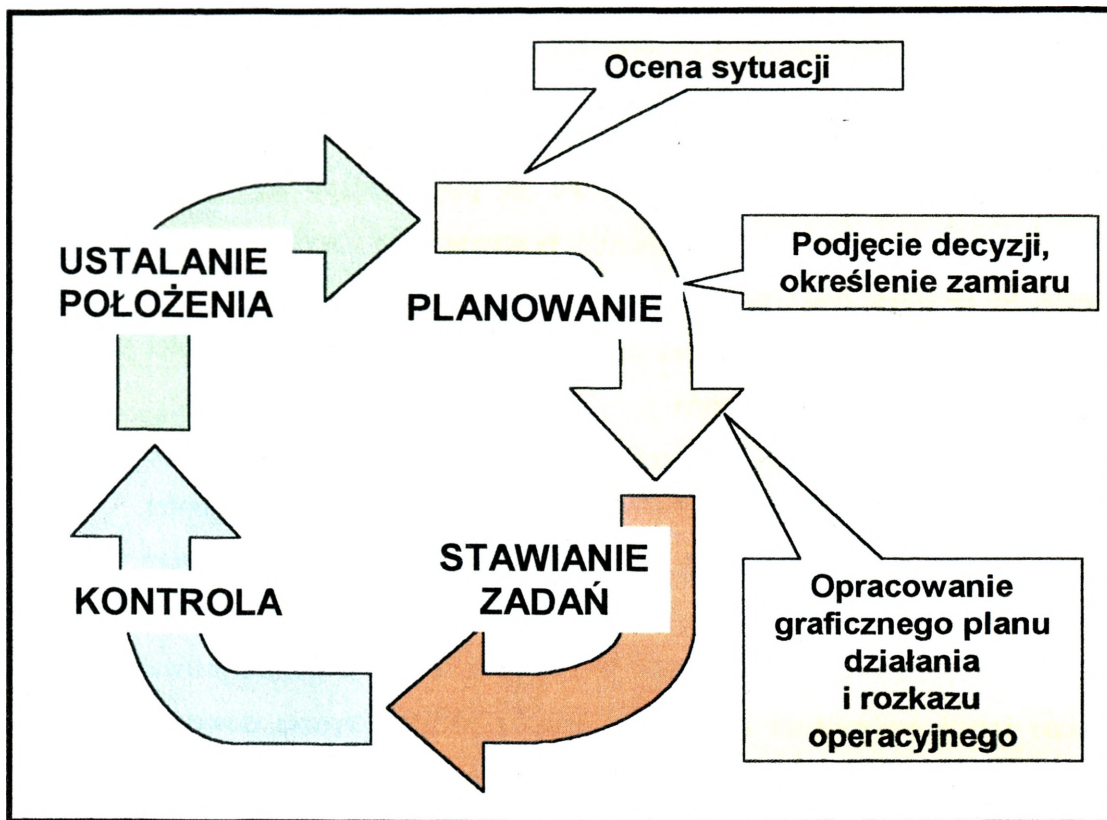
Kolejny etap procesu dowodzenia - **planowanie** - obejmuje²⁴:

- ocenę sytuacji,
- podjęcie decyzji i określenie zamiaru dowódcy,
- opracowanie graficznego planu działania i rozkazu operacyjnego / bojowego oraz pozostałych dokumentów dowodzenia.

²² *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa, DWLąd. 1999, s. 49.

²³ Tamże, s. 53.

²⁴ Tamże, s. 54.



Rys. 4.5. Etapy procesu dowodzenia w świetle *Regulaminu działań wojsk lądowych*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Regulaminu działań wojsk lądowych*

Wyniki analizy *Regulaminu działań wojsk lądowych* uprawniają do stwierdzenia, iż ocena sytuacji postrzegana jest jako rozumowanie prowadzące do najlepszego rozwiązania problemu w posiadanym czasie. W ramach oceny sytuacji wyróżniono następujące etapy: analizę zadania, określenie możliwości działania, rozważenie i porównanie wariantów działania.

Analiza zadania, zgodnie z zawartymi w *Regulaminie działań ...* ustaleniami, obejmuje udzielenie odpowiedzi na następujące pytania²⁵:

1. Co jest zamiarem dowódcy wyższego szczebla i jaka jest rola własnych sił w ogólnym planie?
2. Co należy zrobić lub jakie zasadnicze zadania muszą być wykonane w celu wywiązania się z zadania?
3. Czy istnieje swoboda działania i czy istnieją jakieś ograniczenia?

²⁵ Tamże, s. 54.

4. Czy sytuacja taktyczna zmieniła się w zasadniczy sposób i czy przełożony zmieniłby postawione zadanie, gdyby wiedział o zmianie sytuacji?

W konsekwencji analizy zadania dowódca precyzuje wytyczne do dalszego planowania, które stanowią podstawę do zorganizowania pracy sztabu.

W ramach poszukiwania możliwości działania rozważeniu podlega szereg czynników, wśród których za szczególnie istotne uznano:

- przeciwnika,
- środowisko (w tym teren, pogodę, ludność, religię, kulturę itp.),
- siły własne.

Konsekwencją oceny sytuacji powinno być wyłonienie kilku wariantów działania, z których każdy odpowiadać ma otrzymanemu zadaniu, uwzględniać potencjał bojowy i zawierać w zarysie zamiar działania z wyraźnym wskazaniem głównego wysiłku. W ramach dalszej pracy wady i zalety każdego wariantu rozważane są w stosunku do zadania i prawdopodobnego działania przeciwnika. Zidentyfikowane wady i zalety mają służyć następnie do oceny każdego wariantu według kryteriów określonych przez dowódcę. Analizując wspomniane powyżej oceny, szef sztabu powinien dokonać wyboru wariantu ocenionego najwyżej i zarekomendować go dowódcy w trakcie odprawy decyzyjnej jako wariant, zdaniem sztabu, najlepszy.

Podjęcie decyzji w ujęciu *Regulaminu działań* ... polega na wyborze wariantu działania. Zgodnie z takim założeniem decyzja odzwierciedla wolę dowódcy co do przeprowadzenia określonych działań, zaś rozwinięty na podstawie decyzji zamiar przedstawia sposób oraz kolejność wykonania zadania.

Podjęcie decyzji i określenie zamiaru pozwala na opracowanie graficznego planu operacji, stanowiącego podstawę do opracowania innych dokumentów dowodzenia.

Za zasadniczy dokument dowodzenia uważa się w badanym dokumencie rozkaz operacyjny (bojowy), który może przybrać formę pisemną, ustną lub graficzną, a niekiedy być ich kombinacją. Rozkaz ma standardowy układ treści, obejmujący pięć punktów:

- punkt 1. – sytuacja,
- punkt 2. – zadanie,
- punkt 3. – realizacja,
- punkt 4. – zabezpieczenie logistyczne,
- punkt 5. – dowodzenie i łączność.

Trzeci etap procesu dowodzenia to zgodnie z zapisami analizowanej publikacji **stawianie zadań**, obejmujące przekazanie podwładnym decyzji i zamiaru dowódcy oraz zadań do wykonania. Do przekazania zadań użyć można, zgodnie z regulaminem, jednego z trzech rodzajów dokumentów dyrektywnych:

- wstępnego zarządzenia operacyjnego (bojowego),
- rozkazu operacyjnego (bojowego),
- zarządzenia operacyjnego (bojowego).

Przyjmuje się, iż układ treści zarządzeń jest taki sam jak rozkazu.

Ostatni, czwarty etap procesu dowodzenia stanowi **kontrola** właściwej realizacji zadania. Traktowana jest ona jako kompleks przedsięwzięć realizowanych przez dowódcę lub sztab, polegających na ciągłym porównywaniu stanu pożądanego z istniejącym, stanowiąc przy tym podstawę do ustalania położenia oraz oceny rozwoju sytuacji.

Wyniki analizy ustaleń *Regulaminu działań wojsk lądowych* w zakresie procesu dowodzenia pozwalają na stwierdzenie, iż wśród dotychczasowych polskich dokumentów normatywnych jest on najbliższy ustaleniom zawartym w *ATP-3.2*. Przyjęty podział procesu na cztery etapy jest z kolei kopią rozwiązania niemieckiego (por. podr. 3.2.), co samo w sobie nie może stanowić zarzutu. Istotne jest natomiast, iż badana publikacja jest pierwszym polskim dokumentem normatywnym, w którym rozumienie decyzji i samego aktu podjęcia decyzji jest tożsame z podejściem do tego problemu przedstawionym w dokumentach normatywnych NATO. Ponadto w sposób jednoznaczny określono, iż dowodzenie przez określenie celu działania powinno być zasadniczym stylem dowodzenia. Jednocześnie dokładna analiza treści badanej publikacji umożliwiła zidentyfikowanie szeregu nieścisłości i niejasności obniżających ogólną ocenę tego rozwiązania. Są to:

- nieprecyzyjna systematyka, w której w etapie planowania występują inne etapy (np. analiza zadania), czego jednakże udało się uniknąć w drugiej części, dotyczącej niższych szczebli dowodzenia,
- pomimo zadeklarowania dowodzenia przez określenie celu działania jako zasadniczego stylu sprawowania dowodzenia, rozumienie jego istoty nie pokrywa się w pełni z interpretacją sojuszniczą (*mission command*),

- brak pojęcia „myśli przewodniej dowódcy” jako jednego z najważniejszych rezultatów analizy zadania oraz zasadniczego filaru dowodzenia przez cele w *Regulaminie działań wojsk lądowych*, przy jednoczesnym wskazaniu teŝe w *Regulaminie działań taktycznych wojsk pancernych i zmechanizowanych*²⁶,
- niespójne stosowanie terminów „rozważanie i porównanie wariantów działania”, które, wymienione w ogólnym opisie oceny sytuacji, przyjmują następnie postać „oceny wariantów działania”, którego to terminu wcześniej nie zasygnalizowano i nie zdefiniowano,
- niewłaściwe podejście do zawartości informacyjnej zamiaru działania,
- uproszczone traktowanie kontroli, która choć postrzegana jako jedna z funkcji dowodzenia, rozumiana jest w istocie jako nadzór nad działalnością podwładnych,
- pominięcie problematyki treningu przyszłych działań jako fragmentu procesu dowodzenia.

Wyniki analizy *Regulaminu działań wojsk lądowych* pozwalają teŝe na stwierdzenie, iż zobrazony w publikacji proces dowodzenia w stopniu zdecydowanie większym niż w poprzednio badanych opracowaniach uwzględnia ustalenia teorii organizacji i zarządzania. Zostało to wyrażone przez:

- właściwe rozumienie terminów „decyzja” i „podjęcie decyzji”,
- przyjęcie dla faz procesu dowodzenia nazewnictwa bazującego na funkcjach kierowania,
- zaakcentowanie kontroli jako nieodłącznej części procesu dowodzenia (pomimo wspomnianych powyŝej zastrzeŝeń),
- uwzględnienie w procesie dowodzenia problematyki identyfikacji, opracowania i selekcji wariantów, przewidywania skutków i szeregowania wariantów, czyli kompleksu przedsięwzięć związanych z pracą nad wariantami wykonania zadania.

Konstatując, w porównaniu do poprzednio obowiązujących i badanych dokumentów, w *Regulaminie działań wojsk lądowych* uwzględniono zalecenia sojusznicze oraz ustalenia teorii kierowania w zakresie procesu dowodzenia, choć zarówno szczególowość, jak i zakres tych ustaleń pozostawia jeszcze wiele do życzenia.

²⁶ *Regulamin działań taktycznych wojsk pancernych i zmechanizowanych (batalion – kompania)*, Warszawa, DWŁąd. 2000, s. 2 – 6.

4.4. Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego (OPP Operational Planning Process)²⁷

Jedną z ostatnich publikacji dotyczących problematyki procesu dowodzenia jest wydawnictwo Dowództwa Wojsk Lądowych zatytułowane *Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego*²⁸. Choć wspomniane wydawnictwo, zgodnie z tytułem, nie ma charakteru regulaminu, to jednak odegrało istotną rolę w prowadzonych badaniach, ze względu na fakt, iż ustalenia w nim zawarte zostały wdrożone do użytku w wojskach lądowych do szczebla batalionu włącznie, jako obowiązująca interpretacja procesu dowodzenia.

W tym świetle interesujący wydaje się fakt, iż zapisy badanego dokumentu nie dotyczą procesu dowodzenia jako całości, lecz jednego z jego fragmentów – fazy (etapu) planowania.

W treści *Metodyki* użyto terminologii nieco różniącej się od tej, którą autor przyjął w całości pracy. Dla uniknięcia nieporozumień i zapewnienia przejrzystości opracowania, w opisie analizowanego procesu pozostawiono oryginalną nomenklaturę, w zasadniczych punktach spornych zaznaczając kursywą (w nawiasach) terminy uważane przez autora pracy za właściwe.

Zgodnie z ustaleniami analizowanej *Metodyki* badany proces (rys. 4.6) obejmuje pięć etapów²⁹:

- etap I – wprowadzenie operacyjne,
- etap II – orientowanie operacyjne,
- etap III – wypracowanie decyzji (koncepcji) operacji,
- etap IV – opracowanie planu operacji,
- etap V – nadzór i aktualizacja (weryfikacja planu).

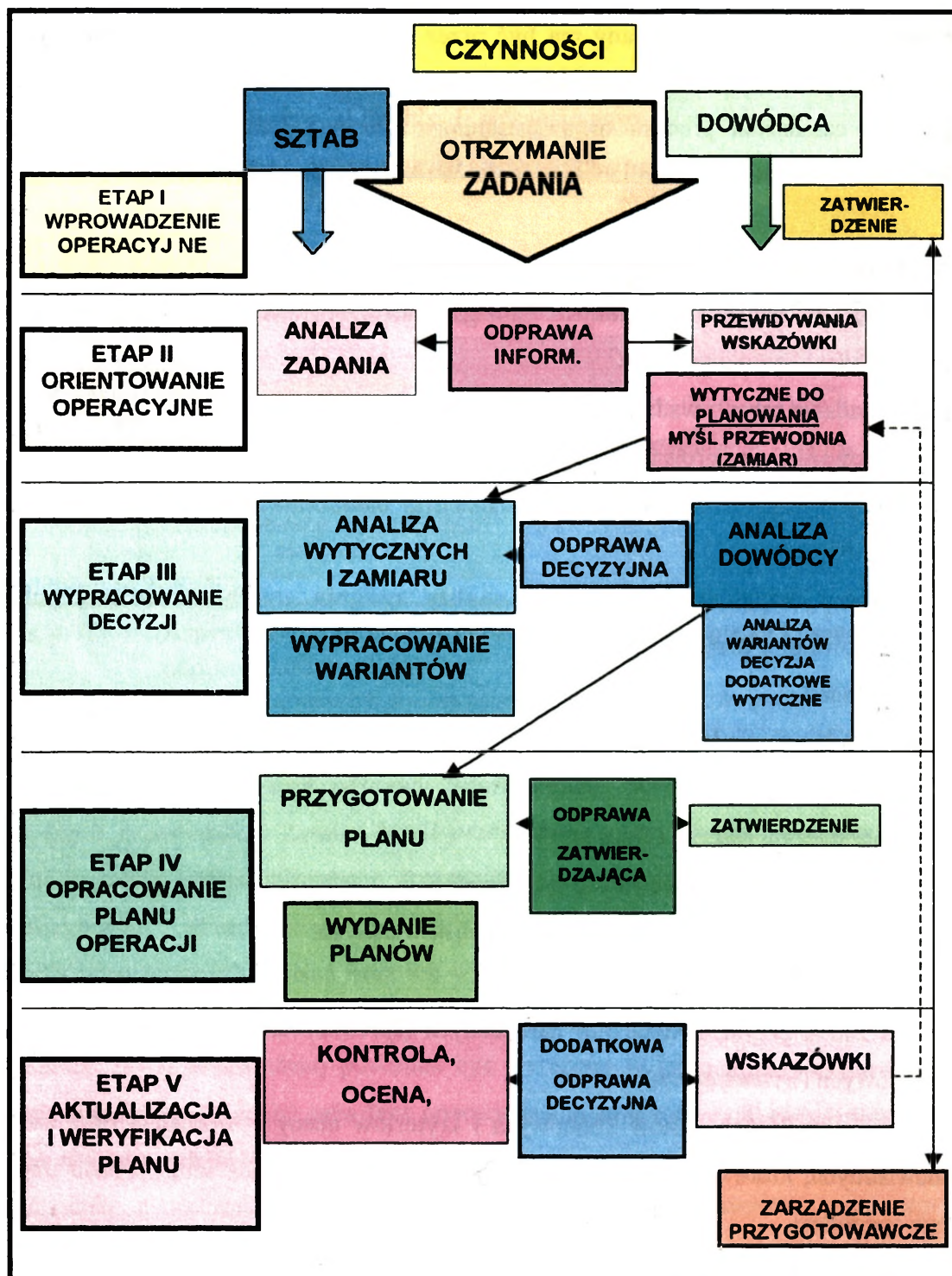
4.4.1. Etap pierwszy – wprowadzenie operacyjne

Wyniki analizy dokumentu wskazują, iż pierwszy etap zapoczątkowuje planowanie operacyjne i rozpoczyna się od przyjęcia wzmocnienia (uzupełnienia), zorganizowania pracy sztabu, określenia sposobów i źródeł uzyskiwania informacji, określenia doraźnego planu działania oraz zapewnienia sprawnego przebiegu procesu planowania i opracowywania

²⁷ Tak w oryginale.

²⁸ *Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego (OPP Operational Planning Process)*, Warszawa, DWLąd. 2001.

²⁹ Tamże, s. 28-29.



Rys. 4.6. Etapy i czynności procesu planowania operacyjnego
 Źródło: Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego, załącznik 1

dokumentacji. Etap ten inicjowany ma być przez dyrektywę wstępną (wstępne wytyczne), której możliwy układ został przedstawiony w załączniku 13. Podsumowując, pierwszy etap rozpoczyna całokształt procesu organizowania i zbierania informacji oraz prowadzi do określenia, co powinno być zrealizowane podczas trwania całego procesu³⁰.

4.4.2. Etap drugi – orientowanie operacyjne

Zgodnie z ustaleniami *Metodyki*, jako główne przedsięwzięcia realizowane w etapie drugim w badanej publikacji wymieniono:

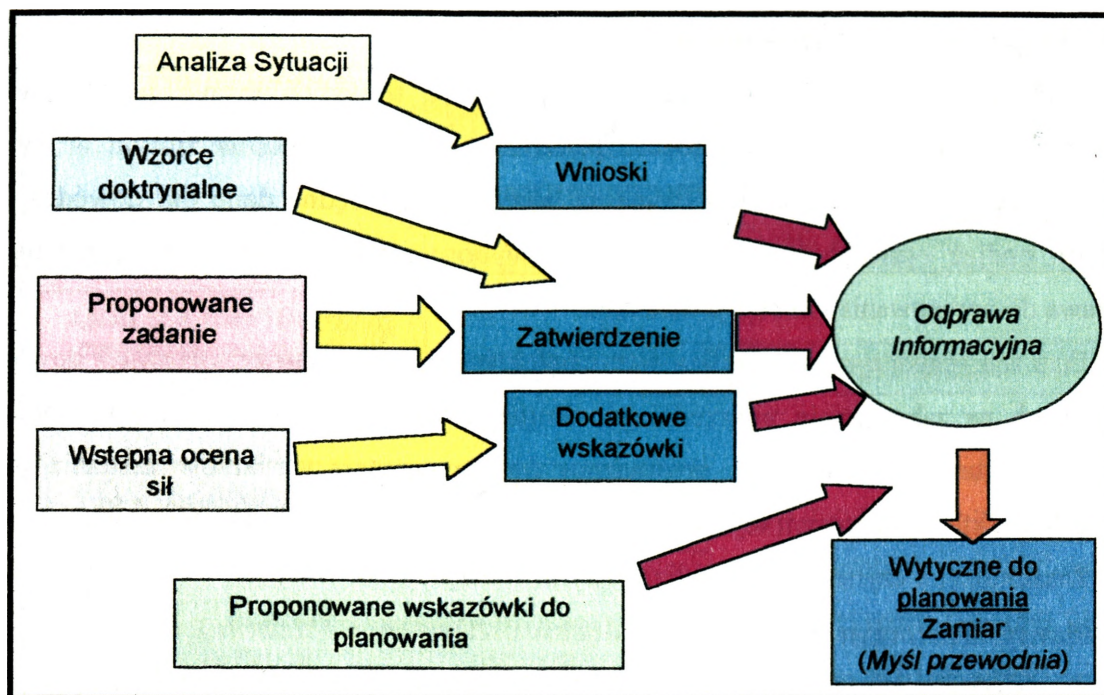
- analizę zadania przeprowadzoną przez sztab,
- zorganizowanie i przeprowadzenie odprawy informacyjnej,
- wydanie wytycznych do dalszego planowania oraz ogłoszenie zamiaru (*myśli przewodniej*) przez dowódcę.

Problemy rozpatrywane w trakcie **analizy zadania** zostały w badanej publikacji usystematyzowane w następujący sposób:

- ocena sytuacji,
- analiza zadania przełożonego, jego zamiaru (*myśli przewodniej*) i pożądanego stanu końcowego,
- ocena ograniczeń, założeń i faktów,
- określenie słabych i mocnych stron przeciwnika,
- określenie środka ciężkości przeciwnika i wojsk własnych,
- identyfikacja punktów decydujących,
- analiza zadań przydzielonych lub narzuconych (*sprecyzowanych*) i wypracowanych lub wynikowych (*wynikających*),
- ustalenie poświadczanych stanów końcowych i kryteriów oceny powodzenia oraz zadań dla podwładnych, które to zadania przedstawiane są dowódcy przez sztab w celu uzyskania jego akceptacji,
- przeprowadzenie wstępnej analizy sił niezbędnych do realizacji zadania.

Za kolejne istotne przedsięwzięcie realizowane w drugim etapie uznano w badanej publikacji odprawę informacyjną, której zasadnicze przedsięwzięcia zobrazowano na rys. 4.7. Jej celem jest kompleksowa prezentacja wszystkich aspektów problemu (zadania) uwzględnianych w czasie analizy zadania, uzyskanie zatwierdzenia ich przez dowódcę oraz wydanie przez dowódcę wytycznych do planowania (załącznik 14). Te ostatnie,

³⁰ Tamże, s. 33.



Rys. 4.7. Aspekty uwzględniane w czasie analizy zdania i prezentowane w czasie odprawy informacyjnej

Źródło: Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego, załącznik 3

przedstawiane na zakończenie odprawy informacyjnej, powinny obejmować także jego zamiar (*myśl przewodnią*). Zamiar (*myśl przewodnia*) musi, zdaniem autorów publikacji, zawierać wszelkie istotne informacje dotyczące stanu końcowego operacji i sposobu (sic!) jego osiągnięcia³¹. Przedstawiając przewidywane rezultaty, jakich należy się spodziewać w wyniku prowadzonych działań oraz ich wpływ na kolejne operacje, zamiar ten powinien być oczywisty i zrozumiały dla wszystkich podległych dowódców.

Zamiar (*myśl przewodnia*) powinien być wyrażony w kilku prostych zdaniach, które wyraźnie stwierdzają, w jakim celu dana operacja jest prowadzona i jaki jest jej stan końcowy oraz jak siły jako całość będą ten stan (cel) osiągały.

Zgodnie z założeniami przyjętymi w *Metodyce* przedstawienie przez dowódcę wytycznych do planowania i zamiaru (*myśli przewodniej*) kończy drugi etap procesu planowania operacyjnego.

³¹ Tamże, s. 43. Przyjęcie takiego założenia oznacza, iż autorzy publikacji oczekują sposobu wykonania zadania jako wyniku analizy zadania!

4.4.3. Etap trzeci - wypracowanie decyzji

Ustalenia zawarte w badanej publikacji wskazują, iż wypracowanie decyzji stanowi jeden z najważniejszych etapów procesu planowania operacyjnego, w którym w wyniku analizy i oceny sytuacji przygotowywane są wszystkie niezbędne dane dla dowódcy, aby mógł on podjąć optymalną decyzję (dokonać wyboru wariantu), która następnie będzie podstawą do opracowania koncepcji działania.

Etap ten rozpoczyna się analizą wytycznych i zamiaru (*myśli przewodniej*) dowódcy, określonych na zakończenie poprzedniego, drugiego etapu. Wyniki tych analiz wskazują właściwy kierunek postępowania, prowadzący do opracowania wariantów działania wojsk własnych. Efektem końcowym tego etapu jest koncepcja (*zamiar*) działania (rys. 4.8).

Zasadniczymi czynnościami realizowanymi w etapie trzecim są³²:

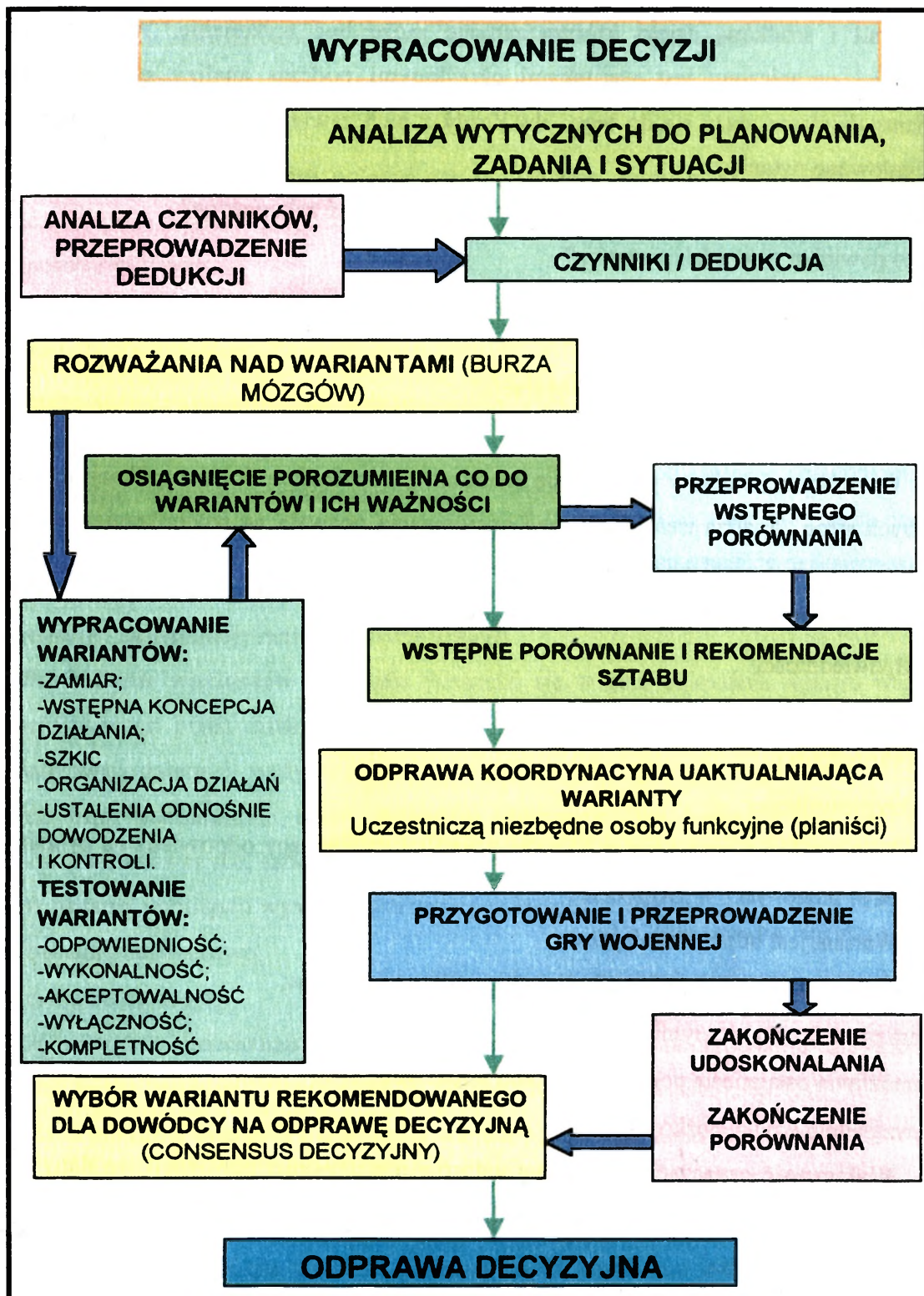
- analiza sytuacji (*ocena czynników wpływających na wykonanie zadania*),
- wypracowanie wariantów działania,
- analiza i porównanie wariantów,
- odprawa decyzyjna (decyzja),
- opracowanie koncepcji (*zamiaru*) operacji,
- zatwierdzenie koncepcji (*zamiaru*).

Przeprowadzając analizę sytuacji, sztab wyciąga wnioski z oceny szeregu czynników dotyczących:

- sytuacji na teatrze działań,
- sił przeciwnika,
- relacji pomiędzy czasem, przestrzenią i siłami,
- oceny wojsk własnych,
- zadań i posiadanych możliwości w stosunku do sił i środków potrzebnych do wykonania zadania,
- dowodzenia,
- systemu informacyjnego.

Wyniki analiz wymienionych powyżej czynników stanowią podstawę do opracowania wariantów działania.

³² Tamże, s. 47.



Rys. 4.8. Przedsięwzięcia realizowane w czasie wypracowywania decyzji
 Źródło: Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego, załącznik 6

Wariant działania to w rozumieniu badanej publikacji jedno z możliwych rozwiązań użycia sił i środków, dzięki którym zadanie może być wykonane. Wariant działania zazwyczaj ograniczony jest warunkami określonymi podczas analizy sytuacji. Tworząc warianty działania, dąży się do tego, aby każdy z nich zawierał odpowiedzi na następująco sformułowane pytania:

1. Kiedy działania się rozpoczynają lub kiedy muszą zostać zakończone?
2. Kto powinien prowadzić operację?
3. Jakie działania muszą być rozpoczęte (obrona, natarcie, inne)?
4. Gdzie działania będą prowadzone?
5. W jakim celu będzie prowadzona operacja?
6. Jak będzie prowadzona operacja?

Opracowane warianty poddaje się analizom prowadzącym do identyfikacji ich silnych i słabych stron. Analiza treści badanego opracowania pozwala na stwierdzenie, iż warianty działania mają być oceniane pod względem:

- kompletności,
- odpowiedniości³³,
- wyłączności,
- wykonalności,
- akceptowalności.

Za **kompletny** uznaje się w *Metodyce* wariant zawierający odpowiedź na pytania: kto? co? kiedy? gdzie? jak? w jakim celu?

Wariant jest **odpowiedni**, jeżeli:

- umożliwia wykonanie zadania i osiągnięcie głównych celów,
- jest zgodny z wytycznymi dowódcy,
- umożliwia osiągnięcie pożądanego stanu końcowego,
- uwzględnia środki ciężkości.

Wyłączność oznaczać ma, według autorów analizowanej publikacji, że dany wariant jest zasadniczo różny od innych pod względem:

- organizacji działania,
- użycia odwodów,
- głównych mechanizmów obronnych,

³³ Tak w oryginale, *Opracowanie metodyki ...*, s. 52-53.

- planu manewru.

Za wariant **wykonalny** uważa się taki, który odpowiada na pytania:

- czy podział i rozmieszczenie sił i środków umożliwiają realizację zadania?
- czy są dostępne inne zasoby?

Akceptowalność wariantu polegać ma w zamyśle autorów na określeniu, czy nie wykracza on poza organiczne (posiadane) środki, oraz czy posiadane zasoby wykorzystywane są w sposób efektywny.

Za ważną metodę oceny wariantów autorzy publikacji uznali grę wojenną (*symulację przyszłych działań*), umożliwiającą:

- przeprowadzenie synchronizacji działań,
- zapewnienie spójności wysiłków,
- identyfikację ryzyka w czasie działań,
- określenie kryteriów i punktów decydujących,
- analizę trafności decyzji o sposobie wykorzystania sił i środków,
- określenie i aktualizację ram czasowych działań.

Porównanie wariantów działania prowadzi się w celu dokonania wyboru wariantu rekomendowanego przez sztab dla dowódcy. Aby dokonać porównania wariantów, należy przeanalizować zalety i wady wariantów, wyniki symulacji (gier wojennych) każdego wariantu oraz uaktualnione oceny sztabowe. Następnie, po uwzględnieniu przyjętych kryteriów porównawczych, sztab dokonuje wyboru wariantu rekomendowanego.

W badanej publikacji wyszczególniono dwie metody porównawcze³⁴:

- porównanie macierzowe,
- porównanie opisowe.

W metodzie **porównania macierzowego** każdy wariant otrzymuje dla każdego kryterium liczbę punktów proporcjonalną do jego miejsca w klasyfikacji (tab. 4.2). Suma uzyskanych punktów decyduje o tym, który wariant będzie rekomendowany dowódcy.

Porównanie macierzowe może być wzbogacone przez dodanie znaczenia (wagi) każdego kryterium, które autorzy opracowania określili jako **kryterium ważone**. W takiej sytuacji oprócz przydzielania punktów poszczególnym wariantom w zależności od miejsca w hierarchii jakości, stosuje się wskaźniki określające rangę poszczególnych kryteriów (tab. 4.3.), przez które mnoży się określone wcześniej punkty.

³⁴ Tamże, s. 54.

Model matematyczny jako podstawa do wyboru

Tabela 4.2.

Przykład zastosowania porównanie macierzowego

Kryteria	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Elastyczność	3	2	1
Ekonomia sił	3	2	1
Wpływ na środek ciężkości przeciwnika	2	3	1
Minimalny współczynnik ryzyka	1	2	3
Prostota	2	3	1
Bezpieczeństwo i ochrona	1	3	2
RAZEM	12	15	9

Zródło: Opracowano na podstawie: *Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego*

Tabela 4.3.

Przykład porównanie macierzowego z zastosowaniem kryterium ważonego

Kryterium	Waga	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Elastyczność	3	1/3	3/9	2/6
Ekonomia sił	3	2/6	3/9	1/3
Wpływ na środek ciężkości przeciwnika	2	2/4	3/6	1/2
Minimalny współczynnik ryzyka	1	2/2	1/1	3/3
Prostota	1	3/3	2/2	1/1
Bezpieczeństwo i ochrona	2	2/4	3/6	1/2
RAZEM		22	33	17

Zródło: Opracowano na podstawie: *Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego*

Kolejnym wymienianym w *Metodyce* sposobem porównania wariantów jest porównanie za pomocą plusów, minusów i zer (tab. 4.4). Plus oznacza pozytywną ocenę wariantu w stosunku do przyjętego kryterium, minus ocenę negatywną, natomiast zero neutralną (obojętną). Następnie warianty klasyfikuje się na podstawie podsumowania dodatnich i ujemnych wartości.

Podczas stosowania **porównania opisowego**, w formie pisemnej lub ustnej przedstawia się wady i zalety wariantów. Za wariant najlepszy przyjmuje się ten, który ma najwięcej zalet

i najmniej wad, biorąc pod uwagę nie tylko samą ilość wad i zalet, ale również ich znaczenie (wagę) dla wykonania zadania³⁵,

Tabela 4.4.

Przykład porównania wariantów za pomocą plusów, minusów i zer

Kryteria	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Elastyczność	+	0	0
Ekonomia sił	+	0	-
Wpływ na środek ciężkości przeciwnika	+	+	0
Minimalny współczynnik ryzyka	-	+	+
Prostota	-	+	+
Bezpieczeństwo i ochrona	0	0	+
RAZEM	1	3	2

Zródło: Opracowano na podstawie: *Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego*

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w badanej publikacji, na podstawie powyższych metod sztab dokonuje wyboru wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy w trakcie odprawy decyzyjnej.

Odprawa decyzyjna traktowana jest jako szczególnie ważny punkt pracy dowództwa, mający stworzyć warunki do podjęcia przez dowódcę optymalnej decyzji. Opracowane wcześniej warianty przedstawiane są na odprawie dowódcy, który dokonuje wyboru najlepszego według niego wariantu – czyli **podejmuje decyzję**. W analizowanym dokumencie normatywnym określono, iż podczas odprawy decyzyjnej powinny być rozważane trzy zasadnicze problemy:

- zakres i ranga możliwych (prawdopodobnych) działań,
- kierunki i zakres planowania działań oraz potencjalne zagrożenia, o których informuje się dowódcę, zainteresowane osoby funkcyjne sztabu planującego, podległych dowódców i współdziałające sztaby,
- możliwości zabezpieczenia i wsparcia wariantów działań, które przedstawiają dowódcy wyznaczeni oficerowie sztabu.

W trakcie odprawy dowódca rozważa przedstawione mu informacje i podejmuje decyzję. Następnie wydaje dodatkowe wytyczne do opracowania koncepcji operacji

³⁵ Tamże, s. 57.

(zamiaru). Przebieg odprawy decyzyjnej proponowany przez autorów *Metodyki* przedstawiono w załączniku 15.

Na podstawie podjętej przez dowódcę decyzji (wyboru wariantu) sztab opracowuje koncepcję operacji (*zamiar*) z uwzględnieniem poprawek i wytycznych wydanych przez dowódcę na zakończenie odprawy decyzyjnej. Jest ona, według autorów badanej publikacji, zatwierdzana (akceptowana) przez dowódcę i przesyłana do przełożonego w celu jej zatwierdzenia.

Opracowana w tym etapie przez sztab i dowódcę koncepcja operacji (*zamiar*) przedstawia szczegółowy, prowadzący do osiągnięcia celu sposób użycia sił i środków. Powinna ona zawierać informacje: co, w jakim celu i przez kogo musi być zrealizowane w każdej fazie operacji oraz podstawowe czasy (ramy czasowe). Koncepcja (*zamiar*) opracowywana jest w formie pisemnej z załączoną do niej częścią graficzną.

Na podstawie tak sporządzonego zamiaru (koncepcji) operacji i ewentualnych uwag (poprawek) dowódca wydaje wytyczne do opracowania planu operacji.

4.4.4. Etap czwarty – opracowanie planu operacji

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w *Metodyce*, jako zasadę przyjmuje się, iż opracowanie planu odbywa się na bazie zatwierdzonej przez przełożonego koncepcji operacji (*zamiaru*). Przedsięwzięcia realizowane w tym etapie obejmują:

- wypracowanie³⁶ / koordynację planu,
- zatwierdzenie planu (w czasie odprawy zatwierdzającej),
- wydanie planu.

Autorzy analizowanego dokumentu wskazują, że przy tworzeniu planu operacji należy kierować się zasadami³⁷:

- przejrzystości,
- kompletności,
- zwięzłości,
- inicjatywy,
- koordynacji,
- terminowości.

³⁶ Tamże, s. 60.

³⁷ Tamże, s. 64.

Za **przejrzystość** uważane jest stosowanie wspólnej terminologii, a tam gdzie to konieczne - stosowanie wyjaśnień użytych zwrotów. **Kompletność** oznaczać ma uwzględnianie wszystkich posiadanych informacji. **Zwiężłość** polegać powinna na zachowaniu krótkiej formy dokumentu. **Inicjatywa** oznacza, iż rozkazy powinny określać, co powinno być zrobione, a nie w jaki sposób. **Koordinacja** rozumiana jest jako wykonanie zadań przez każdy element ugrupowania w odpowiedniej sekwencji. **Terminowość** została określona przez autorów metodyki jako terminowe otrzymanie dokumentu przez podwładnych³⁸.

Za element krytyczny przy opracowaniu planu uważa się **koordynację**. Bez właściwej koordynacji rozkaz operacyjny ... - *prawdopodobnie* - "rozpadnie się" w czasie realizacji ...³⁹. Przyjęte w badanej publikacji kluczowe zasady koordynacji to:

- zgodność wszystkich części rozkazu (aneksów) z częścią główną rozkazu,
- wzajemne informowanie się przez poszczególne komórki organizacyjne sztabu,
- ciągły kontakt wewnątrz sztabu i między sztabem a elementami ugrupowania bojowego,
- prowadzenie okresowych odpraw (spotkań) uaktualniających, podczas których ... *wzajemnie czytane są poszczególne części rozkazu (wzajemne zapoznawanie się z ich treścią) oraz wyjaśniana jest terminologia* ...⁴⁰.

Układ przygotowanego planu operacji w postaci zamieszczonej w *Metodyce* został przedstawiony w załączniku 16.

Opracowanie planu obejmuje także sporządzenie planów szczegółowych, określonych w *Metodyce* jako plany wsparcia, używane w celu uzupełnienia części głównej planu o informacje dotyczące użycia poszczególnych rodzajów wojsk czy też różnych obszarów funkcjonalnych. Plany tego rodzaju są zazwyczaj włączane do głównego planu działania w formie aneksów.

Według autorów badanej publikacji, po opracowaniu planu operacji przeprowadzana jest odprawa zatwierdzająca⁴¹. Dowódca dokonuje na niej ... *sprawdzenia stopnia odzwierciedlenia koncepcji przeprowadzenia operacji w opracowanym planie* ...⁴².

Po zatwierdzeniu planu przez dowódcę następuje jego wydanie, choć publikacja nie precyzuje, co należy rozumieć przez „wydanie planu”.

³⁸ Tamże, s. 64.

³⁹ Tamże, s. 65.

⁴⁰ Tamże, s. 65.

⁴¹ Tamże, s. 60.

⁴² Tamże, s. 68.

4.4.5. Etap piąty – kontrola i aktualizacja planu

Piąty etap planowania operacyjnego to, jak nazwali go autorzy badanego dokumentu, kontrola i aktualizacja planu. Etap ten trwa do końca operacji, gdy cele operacyjne i oczekiwane stany końcowe operacji zostaną osiągnięte lub do momentu przerwania operacji.

Etap ten obejmować ma dwa zasadnicze przedsięwzięcia⁴³:

- kontrolę (przeгляд) planu,
- ocenę planu.

Na kontrolę (przeгляд) planu składają się:

- ciągłe śledzenie (monitorowanie) planu,
- okresowe przeglądanie planu.

Przez **ciągłe śledzenie planu** rozumiana jest jego ciągła (bieżąca) korekcja.

W razie konieczności dokonania zmian w planie (sytuacja na polu walki, zarządzenia przełożonych) określa się potrzeby w tym zakresie. Po dokonaniu zmian w planie dowódca musi zapoznać bezpośrednich wykonawców z ich wprowadzeniem. Jako bezwzględna zasada przyjmuje się, że wszelkie zmiany muszą być zaakceptowane przez szczebel nadrzędny⁴⁴.

Okresowe przeglądanie planu związane jest ze zmianami zachodzącymi na polu walki, determinującymi jego aktualność. Według autorów *Metodyki* sztab dokonuje każdorazowo takiego przeglądu na żądanie dowódcy.

Z kolei **ocena planu** dokonywana jest w czasie jego przeglądania. Za najlepsze narzędzie do przeprowadzenia ocen uważane są różnego rodzaju programy komputerowe, umożliwiające symulowanie wydarzeń przewidzianych w planach.

Podczas prowadzenia działań zmiany sytuacji wymuszają podjęcie decyzji, czy istniejący plan powinien być jedynie zrewidowany, czy też niezbędne będzie opracowanie nowego planu. Decyzja w tym zakresie będzie determinowana głównie przez zakres zmian w sytuacji oraz posiadany czas. Nowe wyniki planowania przedstawia się, zgodnie z ustaleniami zawartymi w *Metodyce*, na dodatkowej odprawie decyzyjnej (zatwierdzającej)⁴⁵, w czasie której przedstawia się następujące problemy:

- aktualne położenie przeciwnika i wojsk własnych,
- efekty, jakie przyniosła realizacja przyjętego (poprzedniego) planu,
- zmiany w stosunku do przyjętego planu,

⁴³ Tamże, s. 69.

⁴⁴ Tamże, s. 70.

⁴⁵ Tamże, s. 70-71.

- ocenę ryzyka,
- rekomendację przyjętych w zaistniałej sytuacji rozwiązań.

Wyniki analizy treści *Opracowania metodyki procesu planowania operacyjnego* wskazują, iż opracowanie to jest kopią (tłumaczeniem) publikacji sojuszniczej *GOP*; rezultaty jej analizy zostały przedstawione w rozdziale drugim pracy. W konsekwencji przyjęcia takiego źródła zasadnicze elementy procesu decyzyjnego, wariantowanie czy istota podjęcia decyzji jest w ogólnym zarysie zgodna z ustaleniami sojuszniczymi. Niestety, wartość *Metodyki* została zasadniczo obniżona przez:

- błąd podstawowy w ustaleniu przeznaczenia (użytkownika) ustaleń w niej zawartych,
- bardzo liczne pomyłki terminologiczne wynikające z błędnego tłumaczenia,
- błędy merytoryczne dotyczące samej istoty zbadanego procesu.

Błąd w ustaleniu użytkownika polega na niewłaściwym przełożeniu ustaleń zawartych w *GOP* na taktyczne szczeble dowodzenia w wojskach lądowych RP. Jak dowiedziono w rozdziale 2. pracy, *GOP* stworzone zostało na potrzeby dowództw NATO, czyli dosyć wysokich szczebli dowodzenia. Jeżeli więc *Metodyka* ma być, jak to się dzieje obecnie, podręcznikiem planowania działań na szczeblu dywizji, brygady i batalionu, to uporczywe (i z licznymi niestety błędami) trzymanie się zapisów *GOP*, dotyczących politycznych, strategicznych i operacyjnych szczebli dowodzenia, prowadzi do licznych nieporozumień. Wątpliwe jest chociażby, czy dowódca brygady będzie identyfikował środki ciężkości oraz sporządzał i „wydawał” *operation plan*. Ponadto w publikacji nie wzięto w ogóle pod uwagę sojuszniczych ustaleń dotyczących dowodzenia w wojskach lądowych, zawartych w *ATP-3.2* oraz *AJP-3.2.1*.

Liczne pomyłki terminologiczne wynikają przede wszystkim z dosłownego tłumaczenia terminów angielskojęzycznych nawet w sytuacjach, gdy funkcjonują od dawna ich oczywiste i sprawdzone polskie odpowiedniki: stąd *konceptcja* jako tłumaczenie terminu *concept* czy też *analiza sytuacji* jako odpowiednik *situation analysis*. Tymczasem w polskim języku wojskowym funkcjonują przecież terminy odpowiednio: *zamiar* i *ocena sytuacji*. Z kolei termin *zamiar* stosowany jest jako odpowiednik *commander's intent*, po polsku nazywany *myślą przewodnią dowódcy*. Niekonsekwencja w przyjęciu właściwych odpowiedników terminologicznych doprowadziła do zamieszania pojęciowego, w którym to ten sam termin angielski przyjmuje w badanej publikacji kilka polskich odpowiedników. Za błąd można przyjąć również zlekceważenie faktu, iż w polskiej terminologii wojskowej

terminy takie jak „operacja”, „operacyjny” mają bardzo konkretne znaczenie i nie mogą być stosowane do opisu wszystkich działań wojskowych tylko dlatego, że w języku angielskim *Operation* ma bardzo szerokie zastosowanie. Stąd normą w *Metodyce* jest stosowanie określenia „operacja” jako synonimu wszelkich przedsięwzięć, bez związku ze strategicznym, operacyjnym czy taktycznym poziomem działań. Trudno również ocenić pozytywnie bardzo swobodne (wręcz zamienne) i nieprzystające do jakichkolwiek kryteriów używanie terminów takich, jak: metoda, technika czy zasada.

Wśród błędów merytorycznych podkreślić należy:

- przyjęcie procesu planowania działań połączonych, będącego jedynie fragmentem procesu dowodzenia, jako odpowiednika całości procesu dowodzenia, przy jednoczesnym zlekceważeniu fazy i funkcji kontroli w dowodzeniu;
- wykazywanie w procesie planistycznym odpraw, które w rzeczywistości *OPP* nie mają miejsca ani sensownego celu (odprawy zatwierdzające);
- błędną interpretację wyników poszczególnych etapów planistycznych (szczególnie pierwszego i drugiego):
 - doraźny plan działania jako rezultat I etapu,
 - zadania dla podwładnych jako wynik II etapu (czyli analizy zadania);
- nieporozumienia w interpretacji sprecyzowanego zadania własnego, w którym autorzy publikacji widzą sposób wykonania zadania;
- pomieszanie znaczenia zadania przełożonego i zadania własnego oraz konsekwencji ich analizy;
- niezrozumienie istoty różnicy pomiędzy zadaniami cząstkowymi sprecyzowanymi przez przełożonego oraz wynikającymi z analizy zadania;
- nieporozumienia w zakresie wymagań stawianych wariantom działania;
- całkowicie błędną interpretację istoty akceptowania zamiaru działania i planu działania zawartej w *GOP* i błędne przeniesienie tej akceptacji na grunt najniższych szczebli taktycznych wojsk lądowych SZ RP;
- wynikające z powyższego całkowite zaprzeczenie idei **dowodzenia przez cele**;
- nieuporządkowane i zamienne używanie określeń „plan operacji” (*OPLAN*) i „rozkaz operacyjny” (*OPORD*), w konsekwencji czego w etapie czwartym procesu sporządzany jest plan, następnie koordynowana jest praca nad rozkazem, po czym następuje wydanie planu;

- błędna interpretacja wzajemnej relacji planu działania i rozkazu, prowadząca do pomyłek w obszarze aneksów do tych dwóch dokumentów.

Zidentyfikowane potknięcia merytoryczne i językowe utrudniają ocenę badanego rozwiązania w aspekcie teorii organizacji i zarządzania. Analiza treści *Metodyki* pozwala wszakże na sformułowanie wniosku, iż kolejność i treść przedsięwzięć *procesu planowania operacyjnego* odpowiada w **ogólnym zarysie** procesowi decyzyjnemu w ujęciu teorii kierowania. Jednakże nieścisłości spowodowane niewłaściwym zrozumieniem istoty oryginalnego *OPP* spowodowały także i w tym obszarze liczne nieporozumienia, jak choćby oczekiwanie zadań dla podwładnych, jako rezultatu formułowania problemu decyzyjnego⁴⁶.

Konstatując, badana publikacja mająca w założeniach stanowić najbardziej zbliżony do ustaleń sojuszniczych dokument, ze względu na wspomniane powyżej uchybienia nie spełnia wymagań dla procesu dowodzenia, jakie zostały zidentyfikowane i scharakteryzowane w rozdziale 1. i 2. pracy.

4.5. Rozwiązanie pozadoktrynalne

Jak wspomniano we wprowadzeniu do rozdziału, badaniom poddane zostały również publikacje o charakterze pozadoktrynalnym, które nie były obowiązującymi instrukcjami. Zasadniczą rolę w tym zakresie odegrała analiza publikacji *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, opracowanej w 2000 roku przez zespół pracowników naukowo - dydaktycznych ówczesnej Katedry Dowodzenia i Łączności Wydziału Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej.

Oprócz wspomnianego wydawnictwa szczegółowym analizom poddano również inne publikacje dotyczące problematyki procesu dowodzenia. Dokładne badania pozwoliły wszakże na wyciągnięcie wniosku, iż stanowiły one uszczegółowienie i egzemplifikację ustaleń i propozycji zawartych w *Metodach i treści pracy ...*. Uszczegółowienia te dotyczyły zarówno poziomu dowodzenia (np. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia. Część II. Stanowisko dowodzenia batalionu*⁴⁷), jak i poszczególnych etapów oraz czynności procesu dowodzenia (np. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia. Część IV. Rozważanie wariantów działania*⁴⁸).

⁴⁶ W ujęciu wojskowym – analizy zadania.

⁴⁷ J. Michniak, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Część II. Stanowisko dowodzenia batalionu*, Warszawa, AON 2000.

⁴⁸ J. Wołęjszo, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, Część IV, Rozważanie wariantów działania*, Warszawa, AON 2001.

Celem badań, których wyniki przedstawiono w niniejszym podrozdziale, było więc ukazanie, w jaki sposób problematyka procesu dowodzenia, jego zgodność z ustaleniami sojusznicznymi oraz teorią organizacji i zarządzania postrzegana była w dokumentach nie posiadających charakteru instrukcji czy też regulaminu.

W badanych publikacjach przyjęto, że całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia, składa się na proces dowodzenia. Proces ów traktowany jest jako cykl decyzyjny typowy dla wszystkich szczebli dowodzenia, składający się z powtarzalnych faz, etapów i czynności. Do czterech tworzących go faz (rys. 4.9) zaliczono⁴⁹:

- ustalanie położenia,
- planowanie,
- stawianie zadań,
- kontrolę.

4.5.1. Ustalanie położenia

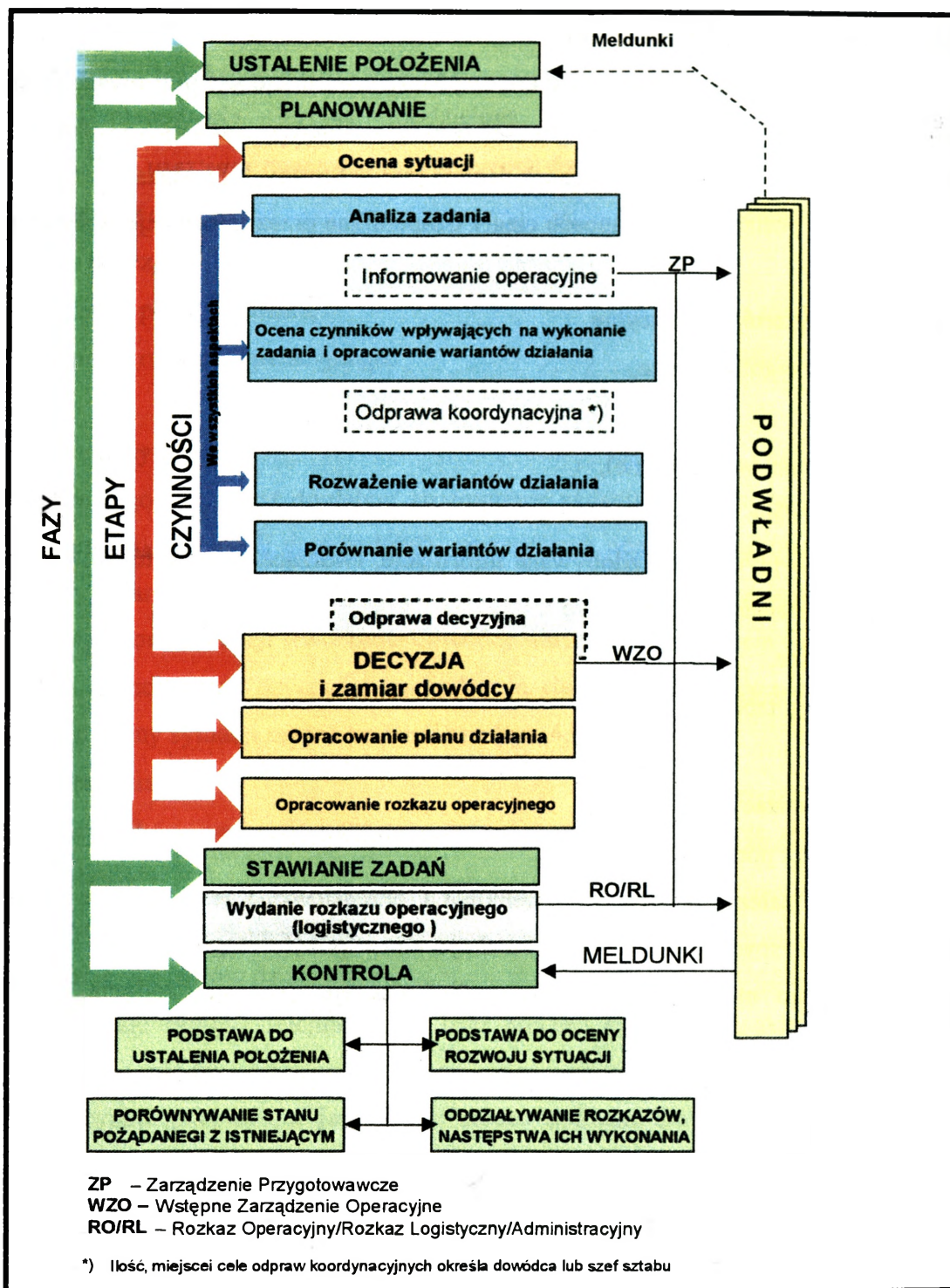
Zgodnie z przyjętą w badanej publikacji systematyką ustalanie położenia stanowi pierwszą z czterech faz cyklu procesu dowodzenia. Jednocześnie jest ono ciągłym procesem realizowanym we wszystkich komórkach organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Z chwilą otrzymania zadania następuje jednak szczególne zintensyfikowanie czynności w ramach ustalania położenia, ukierunkowane właśnie na nowe zadanie. Pozwala to na zakwalifikowanie go jako (pierwszej) fazy cyklu dowodzenia. Faza ta charakteryzuje się uzyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań. Ustalenie położenia uważane jest w badanych publikacjach za niezbędne do wyciągnięcia właściwych wniosków co do przyszłych działań wojsk własnych.

W analizowanym opracowaniu podkreśla się, że w trakcie ustalenia położenia oceniane są i przedstawiane następujące grupy informacji⁵⁰:

- posiadane (informacje sytuacyjne),
- wpływające (informacje sytuacyjne i dyrektywne),

⁴⁹ *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, s. 30.

⁵⁰ Tamże, s. 30.



Rys. 4.9. Ramowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia
 Źródło: *Metody i treść pracy...*

- zdobywane (informacje sytuacyjne).

Z chwilą otrzymania zadania w pierwszej kolejności brane są pod uwagę informacje posiadane (istniejące). Informacje te zawarte są między innymi w dokumentach normatywnych, regulaminach oraz bazach danych przygotowanych wcześniej.

Informacje posiadane są w sposób ciągły uzupełniane przez informacje wpływające, do których zaliczono:

- rozkazy (zarządzenia) operacyjne,
- zarządzenia przygotowawcze,
- komunikaty,
- meldunki (terminowe i doraźne),
- inne uzyskane dane.

Posiadane, wpływające i zdobywane informacje, tworzące obraz sytuacji, przedstawia się w różnych postaciach. Mogą to być⁵¹:

- mapy sytuacyjne,
- różnego rodzaju tabele,
- diagramy,
- schematy organizacyjne,
- inne dokumenty pomocnicze.

Podkreślić należy, iż istotą wymienionych przedsięwzięć jest fakt, że muszą one doprowadzić do stworzenia dowódcy maksymalnie przejrzystego obrazu sytuacji, na podstawie którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i dowodzić podległymi siłami.

4.5.2. Planowanie

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w badanych dokumentach, w trakcie fazy planowania dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej fazie powstają warianty działania wojsk własnych, następnie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest decyzja oraz zostaje sformułowany i ogłoszony (przez dowódcę) zamiar działania. Powstaje w tym

⁵¹ Tamże, s. 33.

czasie również plan działania, a także zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz operacyjny (bojowy).

Faza planowania została podzielona na cztery następujące po sobie etapy. Są to⁵²:

- ocena sytuacji,
- podjęcie decyzji,
- sporządzenie planu działania,
- sporządzenie rozkazu operacyjnego.

4.5.2.1. Ocena sytuacji

Celem tego etapu jest dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych, a w konsekwencji stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji.

Choć poszczególne czynności zachodzą na siebie i granice pomiędzy nimi są dość płynne, etap oceny sytuacji można podzielić na (rys. 4.10)⁵³:

- analizę zadania,
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych,
- rozważenie wariantów działania,
- porównanie wariantów działania.

Otrzymanie zadania inicjuje nowy cykl procesu dowodzenia. **Analiza zadania** jest pierwszą czynnością fazy planowania i etapu oceny sytuacji. Jako czynność w procesie oceny sytuacji precyzuje ona, **co i w jakim celu** należy wykonać dla zrealizowania otrzymanego zadania. Aby rozwiązać ten problem i wyciągnąć właściwe wnioski, sprecyzowano szereg bardziej szczegółowych pytań⁵⁴:

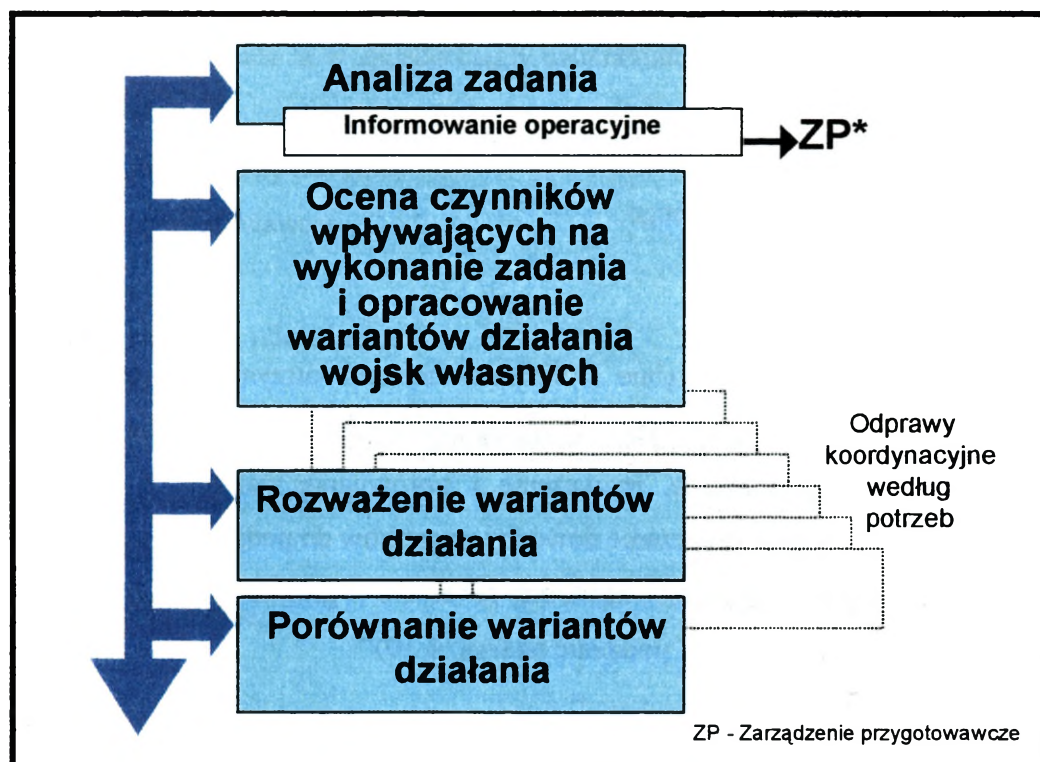
1. Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola mojego związku taktycznego (oddziału) w realizacji jego planów?
2. Czego wymaga przełożony lub co muszę wykonać, aby zrealizować jego zamiar?
3. Czy i jeśli tak, to jakie istnieją ograniczenia swobody działania?

⁵² Tamże, s. 35.

⁵³ Tamże, s. 36; J. Wołejczo, J. Trembecki, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Część IV, Analiza zadania i informowanie operacyjne*, Warszawa, AON 2001, s. 5.

⁵⁴ *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, s. 39.

4. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego ? Jeśli tak - to czy wiedząc o tych zmianach, postawiłby on takie samo zadanie?



Rys. 4.10. Układ oceny sytuacji

Źródło: Opracowano na podstawie *Metody i treść pracy ...*

Zgodnie z analizowanymi opracowaniami wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy zadania formułuje się w postaci⁵⁵:

- sprecyzowanego zadania własnego,
- myśli przewodniej dowódcy,
- kryteriów do porównania wariantów działania,
- wytycznych do pracy dowództwa wynikłych z wstępnej kalkulacji czasu,
- zadań do pracy sztabu i podległych wojsk.

Dowódca może przeprowadzić analizę zadania wspólnie z dowództwem jako „burzę mózgow” z pomocą tylko szefa sztabu, wybranych innych osób funkcyjnych lub też samodzielnie. Bez względu na sposób jej przeprowadzenia wnioski z analizy zadania

⁵⁵ Tamże, s. 42; *Analiza zadania i informowanie operacyjne*, s. 24.

stanowią podstawę do sformułowania wytycznych przekazywanych podczas **informowania operacyjnego**.

W trakcie informowania operacyjnego, ze względu na jego miejsce i rolę w fazie planowania oraz wpływ na dalszy przebieg procesu dowodzenia, przekazuje się dwie grupy informacji:

1. W pierwszej generowane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania.
2. W drugiej następuje organizacja pracy w dowództwie. Zakres i treść informacji mogą być różne, powinny one jednak zawierać co najmniej:
 - a. zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z intencjami dowódcy,
 - b. czas zakończenia oceny sytuacji, co w praktyce oznacza czas odprawy decyzyjnej i czas postawienia zadania podwładnym,
 - c. sprecyzowane zadanie własne,
 - d. myśl przewodnią dowódcy,
 - e. kryteria do porównania wariantów działania.

Ponadto wytyczne mogą zawierać inne wskazówki w zależności od otrzymanego zadania, czynnika czasu oraz doświadczenia oficerów sztabu i jego zgrania jako całości.

Celem oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenia wariantów działania wojsk własnych jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena tych czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizację otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania, czyli wariantów działania wojsk własnych.

Według ustaleń zawartych w badanych opracowaniach ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje⁵⁶:

- ocenę przeciwnika,
- ocenę wojsk własnych,
- ocenę otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kulturę i religię w obszarze przyszłych działań),
- ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas).

⁵⁶ *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, s. 46; M. Strzoda, G. Roslan, *Metody i treść pracy na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Część IV. Opracowanie wariantów działania*, Warszawa, AON 2001, s. 10.

Istotą **oceny przeciwnika** jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu (sposobów) jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych.

W ramach **oceny wojsk własnych** poddaje się wnikliwej analizie zdolność bojową tych sił, to znaczy:

- stopień gotowości bojowej,
- ukompletowanie, stan morale i poziom wykszolenia,
- rodzaje posiadanego uzbrojenia i wyposażenia,
- zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego,
- możliwości zabezpieczenia logistycznego,
- możliwości rozpoznania,
- wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy, środki miejscowe),
- wykszolenie i doświadczenie dowództw.

Posiadanie wniosków z oceny przeciwnika oraz wojsk własnych daje możliwość dokonania **porównania sił**. Porównanie to ma charakter globalny, to znaczy obejmuje przeciwstawienie posiadanemu potencjałowi wojsk własnych potencjału przeciwnika, z uwzględnieniem możliwych zmian tych potencjałów w czasie i przestrzeni.

Istotą **oceny otoczenia** jest zidentyfikowanie pozytywnego i negatywnego wpływu, jaki będą miały warunki terenowe, atmosferyczne, widoczność i inne czynniki na działanie zarówno wojsk własnych, jak i przeciwnika.

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególne dla rozwiązania przez dowództwo problemu zsynchronizowania trzech elementów: sił, przestrzeni i czasu, to znaczy zidentyfikowania rozwiązań pozwalających posiadać wystarczające siły w odpowiednim miejscu (przestrzeń) i we właściwym czasie.

Na podstawie wniosków z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania opracowywane są, na tym etapie pracy jeszcze niezbyt szczegółowe, „szkice – plany działania”. Każdy **wariant działania** jest bowiem niczym innym jak ogólnym zarysem jednego z możliwych sposobów wykonania zadania, w którym określa się kolejność i sposób wykonania zadania, ugrupowanie bojowe oraz dokonuje wstępnego podziału sił. W badanej publikacji jako zasadę przyjęto, iż **ugrupowanie bojowe jest konsekwencją przyjętego sposobu działania, nie zaś odwrotnie**.

Zgodnie z ustaleniami przyjętymi w badanych publikacjach każdy ze sporządzonych wariantów działania składa się ze szkicu i pisemnej notatki (legandy) wyjaśniającej istotę

sposobu wykonania zadania oraz podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych). Szkic powinien przedstawiać⁵⁷:

- sposób wykonania zadania, w tym miejsce skupienia głównego wysiłku,
- ugrupowanie bojowe,
- wstępny podział sił,
- rozmieszczenie stanowisk(a) dowodzenia.

Po opracowaniu wariantów działania celowe jest, zdaniem autorów badanej publikacji, zorganizowanie odprawy koordynacyjnej, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawany jest dowódca oraz kierownicy wszystkich komórek funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Dowódca może zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić.

Jak wskazują wyniki badań, celem **rozważenia wariantów działania** jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika.

Drogą prowadzącą do osiągnięcia tak sformułowanego celu ma być określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania. Jako efektywną (ale w badanej publikacji jedyną dokładnie scharakteryzowaną) metodę określenia tych zdarzeń wymienia się symulację przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami. Symulacja ta jest niczym innym jak próbą identyfikacji przyszłych wydarzeń zgodnie z formułą *akcja – reakcja – przeciwoakcja*. Procedura tego rodzaju jest dokładnym odpowiednikiem działania określanego w języku angielskim jako *war game*.

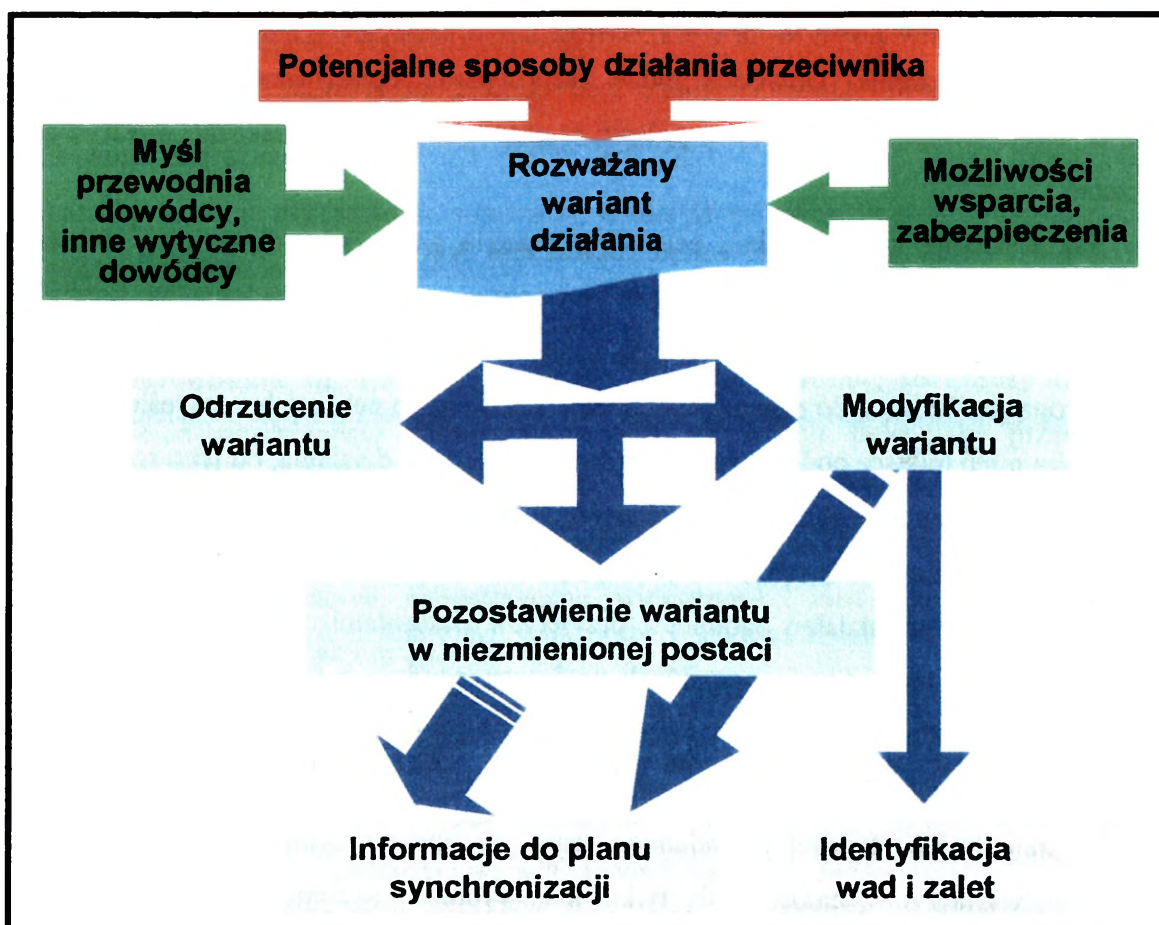
W zależności od ilości posiadanego czasu, za pomocą symulacji można „rozegrać” wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Rezultatami symulacji są wnioski dotyczące :

- zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni,
- zmian w ugrupowaniu wojsk własnych,
- potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, rozpoznania, zabezpieczenia logistycznego,
- prawdopodobnego działania przeciwnika,
- wpływu terenu na działania wojsk własnych i przeciwnika,

⁵⁷ *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, s. 54; *Opracowanie wariantów działania*, s. 28.

- obszarów o kluczowym znaczeniu,
- decydujących wydarzeń i czasu, itp.

Zgodnie z zapisami analizowanego opracowania, na podstawie uzyskanych wniosków warianty działania mogą zostać przyjęte, zmodyfikowane lub wręcz odrzucone jako nie spełniające wymaganych kryteriów (rys. 4.11). Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają z kolei istotnych danych do kolejnego etapu pracy dowództwa, jakim jest porównanie wariantów działania.



Rys. 4.11. Istota rozważenia wariantów działania
 Źródło: Opracowano na podstawie *Metody i treść pracy...*

Do typowych technik symulacji przyszłych działań zalicza się⁵⁸:

- technikę etapów,
- technikę kierunków,

⁵⁸ J. Kręcikij, J. Wolejszo, *Rozważanie wariantów działania metodą symulacji*, Warszawa, AON 1999, s. 19; J. Wolejszo, *Metody i treść pracy na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Część IV. Rozważenie wariantów działania*, Warszawa, AON 2001, s. 18.

- technikę obiektów.

Techniki te w swej istocie są identyczne z podobnymi, stosowanymi w procesie dowodzenia wojsk lądowych USA⁵⁹, i z tego powodu nie zostały w tym podrozdziale dokładnie scharakteryzowane.

W badanych publikacjach podkreślono, że szczególnie w warunkach ograniczonego czasu przeprowadzenie pełnej symulacji każdego wariantu działania będzie niemożliwe. Wówczas ich rozważenie prowadzone być może inną, mniej czasochłonna metodą, na przykład przez⁶⁰:

- porównanie uogólnionych potencjałów wojsk własnych i przeciwnika,
- zidentyfikowanie i przedstawienie w sposób opisowy wad i zalet wariantów w odniesieniu do myśli przewodniej przełożonego i dowódcy, zasad walki (sztuki wojennej) czy też innych kryteriów.

Jako cel ostatniej czynności oceny sytuacji, **porównania wariantów działania**, podawane jest wyłonienie tego wariantu działania wojsk własnych, który będzie rekomendowany dowódcy. Realizowane w tym etapie działania polegają na porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów.

Analizowane opracowania rekomendują trzy metody porównania wariantów działania⁶¹:

- metodę wad i zalet,
- metodę głosowania,
- metodę kryteriów.

Aby dokonać oceny i porównania poszczególnych wariantów **metodą wad i zalet**, wykorzystuje się tabele oceny wariantów działania, wypełnione treścią w trakcie poprzedniej czynności - ich rozważania.

Nietrudno dostrzec, iż metoda wad i zalet wydaje się być stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest bowiem określić niezbędną dla dokonania porównania wartość poszczególnych wad i zalet. Jednakże istota tej metody powoduje, iż zdaniem autorów badanych publikacji celowe jest użycie jej każdorazowo, jeżeli czas na to pozwala, jako uzupełnienie innych metod porównawczych.

⁵⁹ Por. podr. 3.3.

⁶⁰ *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, s. 62; *Rozważenie wariantów działania*, s. 18.

⁶¹ M. Strzoda, *Metody i treść pracy na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Część IV. Porównanie wariantów działania*, Warszawa, AON 2001, s. 14.

Rekomendowana następnie **metoda głosów** stanowi w praktyce głosowanie poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) za jednym z wariantów – przy założeniu, że każdemu przysługuje jeden głos (tab. 4.5). Metoda ta wydaje się być stosunkowo prosta i możliwa do stosowania także w warunkach ograniczonego czasu.

Tabela 4.5.

Tabela głosów (wariant)

	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Osoba I	X		
Osoba II	X		
Osoba III		X	
Osoba IV			X
Osoba V	X		
SUMA	3	1	1

Zródło: Opracowano na podstawie *Metody i treść pracy na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Część IV. Porównanie wariantów działania*

W **metodzie kryteriów** przyjęcie poszczególnych kryteriów oraz ich wartościowanie uzależnione jest od wykonywanego zadania i określa je (na podstawie przeprowadzonej analizy zadania) dowódca. Jedną z wersji tej metody polega na założeniu, iż suma wartości poszczególnych kryteriów stanowi 100%. Każdemu z przyjętych kryteriów dowódca przyznaje określoną wartość wyrażoną w procentach, która odzwierciedla znaczenie kryterium dla osiągnięcia celu (por. tab. 4.6, kolumna pierwsza).

Tabela 4.6.

Tabela porównawcza wariantów działania (wariant 1)

Kryterium / wartość w %	Wariant „A”	Wariant „B”	Wariant „C”
K – I / 25%	4 / 1	2 / 0,5	6 / 1,5
K – II / 50%	7 / 3,5	5 / 2,5	3 / 1,5
K – III / 25%	2 / 0,5	4 / 1	4 / 1
SUMA / 100%	13 / 5	11 / 4	13 / 4

Zródło: Opracowano na podstawie *Metody i treść pracy na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Część IV. Porównanie wariantów działania*

W takiej sytuacji wariantom przypisuje się punkty w skali od 0 do 10 – gdzie 10 oznacza najwyższą ocenę wobec danego kryterium (tab. 4.6, kolumny 2 – 4). Całkowitą wartość wariantu stanowi suma iloczynów przyznanych mu punktów i procentowego znaczenia kryteriów – wyniki te sumowane są w dolnym wierszu tabeli.

Tabela 4.7 przedstawia kolejną zaprezentowaną w badanej publikacji wersję tej metody, w której znaczenie poszczególnych kryteriów określono stosując wartości liczbowe w przedziale od 1 do 5 (gdzie 5 oznacza kryterium najważniejsze). Wariantom przypisano w tej metodzie wartości w przedziale 1-3, gdzie 3 jest oceną najwyższą w odniesieniu do danego kryterium.

Tabela 4.7.

Tabela porównawcza wariantów działania (wariant 2)

Kryterium	Znaczenie kryterium	Wariant „A”	Wariant „B”	Wariant „C”
Prostota	2	2 / 4	1 / 2	3 / 6
Zaskoczenie	3	1 / 3	3 / 9	2 / 6
Straty	5	1 / 5	2 / 10	3 / 15
Zabezpieczenie logistyczne	4	1 / 4	3 / 12	2 / 8
Dowodzenie	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
Suma / Suma po uwzględnieniu kryterium		6 / 17	11 / 35	11 / 36

Zródło: Opracowano na podstawie *Metody i treść pracy na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Część IV. Porównanie wariantów działania*

W badanych publikacjach podkreśla się, że wyniki jakiegokolwiek metody porównawczej nie są jednoznaczne z podjęciem decyzji przez dowódcę. Traktowane być powinny jako narzędzia pomocne w wyborze wariantu rekomendowanego dowódcy oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań.

4.5.2.2. Decyzja i zamiar dowódcy

Drugim etapem fazy planowania w analizowanym procesie dowodzenia jest dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab wariantów działania i ogłoszenie tego wyboru jako swojej decyzji. Na bazie tej decyzji dowódca powinien określić swój zamiar działania, który z kolei musi zawierać jego myśl przewodnią⁶².

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje zatem dwa elementy: po pierwsze, wybór wariantu działania – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie koncepcji przeprowadzenia przyszłego działania – czyli przedstawienie zamiaru działania.

Zamiar ten dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej (por. rys. 4.9), udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy. Podczas przedstawiania zamiaru powinien być on notowany przez wyznaczoną osobę, sprawdzany przez dowódcę, i w etapie czwartym fazy planowania (sporządzenie rozkazu) stanowić podstawę do sformułowania podpunktu 3.a. rozkazu operacyjnego (bojowego) – zamiaru działania.

Wnioski z analizy badanych publikacji pozwalają stwierdzić, że struktura zamiaru nie jest ściśle sformalizowana. Przyjęto jednak, iż powinien on zawierać następujące informacje:

- myśl przewodnią dowódcy,
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy /etapy/), w tym miejsce (sposób) skupienia głównego wysiłku (punkt ciężkości, rejony kluczowe),
- podział sił,
- priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.

Możliwy układ odprawy decyzyjnej, w której trakcie mają miejsce wymienione powyżej przedsięwzięcia, przedstawiono w tabeli 4.8.

4.5.2.3. Opracowanie planu działania

Przedostatnim, trzecim etapem fazy planowania jest sporządzenie **planu działania**. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego (bojowego) i uzupełniających go aneksów. Plan działania jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy, toteż powinien zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

⁶² *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, s. 71.

Tabela 4.8.

Przykładowy układ odprawy decyzyjnej

Referent / odpowiedzialny	Problem główny	Problemy szczegółowe
Szef sztabu	Wprowadzenie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ przypomnienie zadania własnego i myśli przewodniej dowódcy, ➤ przedstawienie porządku odprawy
Kierownicy zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia (opcjonalnie)	Krótką charakterystyka sytuacji w poszczególnych obszarach odpowiedzialności	<ul style="list-style-type: none"> ➤ położenie wojsk własnych, ➤ położenie sił wsparcia, ➤ sytuacja logistyczna, ➤ itp.
Kierownik komórki rozpoznania	Przedstawienie wpływu terenu na działania wojsk	<ul style="list-style-type: none"> ➤ wpływ terenu na działania wojsk własnych, ➤ wpływ terenu na działania sił przeciwnika
Kierownik komórki rozpoznania	Prawdopodobne sposoby działania przeciwnika	
Kierownik komórki planowania	Warianty działania wojsk własnych	
Szef sztabu	Wskazanie wariantu rekomendowanego	<ul style="list-style-type: none"> ➤ przedstawienie wariantu rekomendowanego przez sztab, ➤ wskazanie przyczyn rekomendacji
Dowódca	Pytania do uczestników odprawy	
Dowódca	Podjęcie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> ➤ wybór wariantu działania, ➤ ogłoszenie zamiaru działania, ➤ dodatkowe wytyczne do dalszej pracy

Zródło: Opracowano na podstawie *Metody i treść pracy...*

Wyniki badań wskazują, iż plan działania zawiera zazwyczaj⁶³:

- grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego), np.:
 - linie rozgraniczenia,
 - inne linie koordynacyjne,
 - obiekty do opanowania,
 - inne elementy dowodzenia i koordynacji, np. rejony zastrzeżone;
- grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np. potrzebne informacje dotyczące wojsk w styczności;
- informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy:

⁶³ Z. Klawitter, N. Prusiński, *Metody i treść pracy na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Część IV. Opracowanie planu działania i rozkazu operacyjnego*, Warszawa, AON 2001, s. 11-12.

- kto (jakie siły),
- co (jaki rodzaj działań),
- gdzie (miejsce w ugrupowaniu i w przestrzeni),
- kiedy (terminy np. osiągnięcia gotowości, przekroczenia linii koordynacyjnych, opanowania obiektów i inne o znaczeniu zasadniczym dla wykonania zadania).

4.5.2.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego (bojowego)

Opracowanie rozkazu stanowi czwarty etap fazy planowania. Jego zrealizowanie pozwala na przejście do trzeciej fazy cyklu procesu dowodzenia – stawiania zadań. Rozkaz opracowywany jest w formie dokumentu pisemnego uzupełnionego graficznymi i pisemnymi aneksami. Na niższych szczeblach dowodzenia (brygada, batalion) dopuszczalne jest zamieszczenie części pisemnej rozkazu bezpośrednio na folii (kalce). Dokument przyjmuje wówczas formę **rozkażu na oleacie**.

Odpowiedzialna za opracowanie rozkazu operacyjnego (bojowego) jest sekcja planowania, a personalnie - szef tego zespołu funkcjonalnego (zazwyczaj szef G/S3 lub szef sztabu). W opracowaniu rozkazu współuczestniczą wszystkie komórki organizacyjno - funkcjonalne dowództwa. Właściwie opracowany rozkaz powinien być krótki i zrozumiały. Przełożony określa w nim podwładnemu, **CO** ma wykonać, nie precyzując **JAK** ma to zrobić⁶⁴.

Integralną częścią rozkazu są aneksy sporządzane jako jego uzupełnienie. Celem sporządzania aneksów jest zmniejszenie objętości zasadniczego dokumentu. Aneksy służą przede wszystkim do poinformowania dowódców jednostek bojowych o przedsięwzięciach wsparcia i zabezpieczenia realizowanych na ich rzecz. Mogą także zawierać wskazówki (wytyczne) dowódcy brygady / dywizji dla dowódców jednostek wsparcia, specjalistycznych lub dowódców innych rodzajów wojsk.

Aneks może mieć uzupełnienia nazywane apendyksami. O ile aneksy są oznaczone kolejnymi wielkimi literami alfabetu (A, B, C. itd.), to apendyksy numerowane są kolejnymi cyframi arabskimi. Aneksy załącza się do rozkazu w takiej kolejności, w jakiej w głównej części rozkazu występuje problematyka w nich poruszana.

Apendyksy są uzupełnieniami aneksów. Wszystkie treści, które nie znajdują swojego miejsca w części zasadniczej rozkazu oraz w aneksach, a muszą być przekazane podwładnym,

⁶⁴ Tamże, s. 14.

zawierane są w apendyksach. Apendyksy mogą być opracowane w różnej formie, a ich liczba zależy od wykonawcy danego aneksu.

4.5.3. Stawianie zadań

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w badanych opracowaniach trzecią fazą cyklu procesu dowodzenia jest **stawianie zadań**. Celem tej fazy jest przekazanie wykonawcom zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania pełnego rozkazu wraz z niezbędnymi aneksami i apendyksami. Niekiedy jednak celowe jest zastosowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych (bojowych), co powoduje, że faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu działania i (na jego podstawie) niezbędnych wstępnych zarządzeń. Sposób postawienia zadań może być różny, jednak w badanym opracowaniu podkreślono, iż najlepszym sposobem postawienia zadań jest osobiste ich przekazanie podwładnym przez dowódcę⁶⁵. Osobiste postawienie zadań podwładnym przez przełożonego może mieć miejsce na SD przełożonego, podwładnego lub w terenie (zazwyczaj na szczeblu batalionu i niższym)⁶⁶.

Jeżeli postawienie zadań osobiście przez dowódcę jest niemożliwe, rozkazy mogą być dostarczone przez oficerów łącznikowych, kurierów lub przy wykorzystaniu technicznych środków łączności (w tym także środków automatycznej transmisji danych).

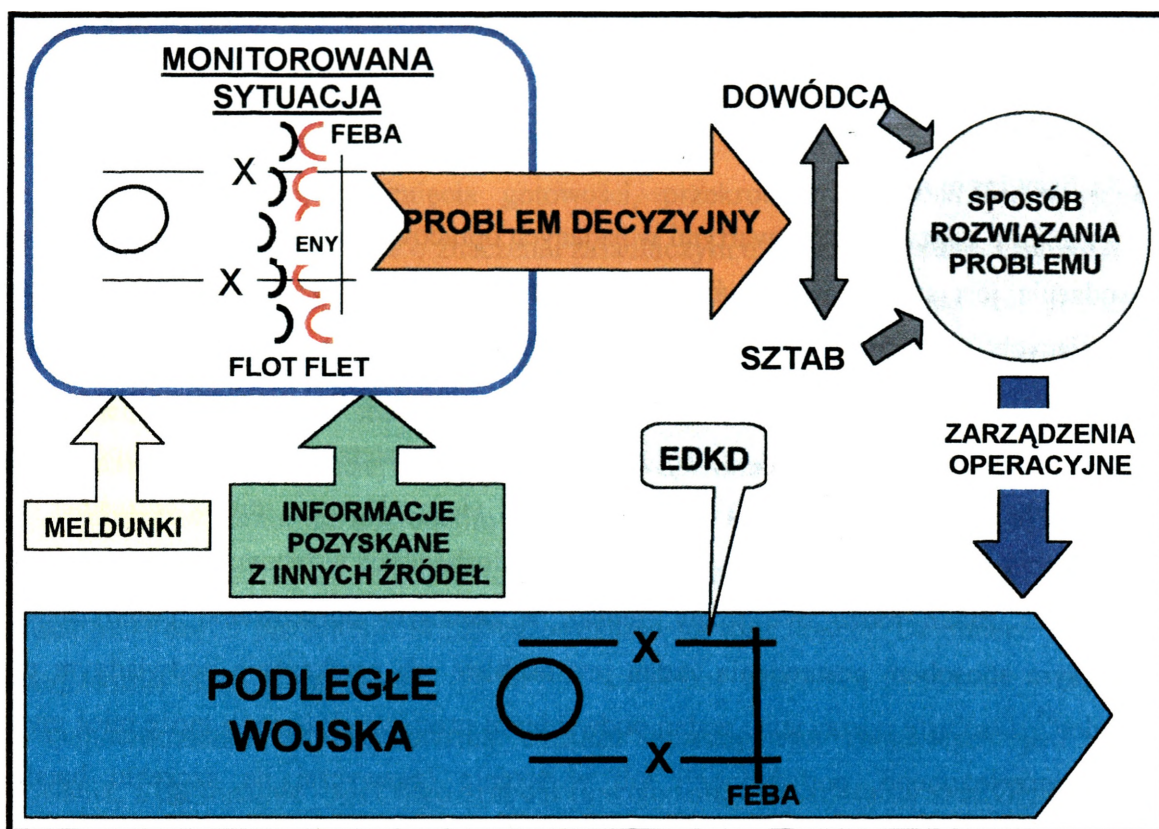
4.5.4. Kontrola

Kontrola (rys. 4.12) stanowi ostatnią, czwartą fazę analizowanego cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Według autorów badanych publikacji zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji, czyli ustalania położenia. Jako cel kontroli – fazy procesu dowodzenia – określono sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie⁶⁷. Za realizację kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia.

⁶⁵ *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, s. 88.

⁶⁶ *Wyjątkowo na szczeblu brygady*.

⁶⁷ *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, s. 91.



Rys. 4.12. Istota kontroli jako czwartej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia
 Źródło: Opracowano na podstawie *Metody i treść pracy...*

W badanych publikacjach wyszczególniono następujące środki realizacji fazy kontroli⁶⁸:

- ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD),
- organizację synchronizacji działań,
- monitorowanie sytuacji,
- podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Ułatwieniem dla skutecznego sprawowania kontroli jest jednoznaczny, wyraźny podział odpowiedzialności pomiędzy określonym szczeblem dowodzenia i podległymi mu dowódcami.

Wnioski z analizy badanych publikacji pozwalają na stwierdzenie, iż za szczególnie ważne dla prawidłowego przebiegu fazy kontroli uważa się monitorowanie sytuacji, obejmujące całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak jest*). Do zasadniczych

⁶⁸ Tamże, s. 92; N. Prusiński, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Część IV. Kontrola*, Warszawa, AON 2001, s. 10.

sposobów uzyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji zaliczono:

- zbieranie meldunków od podwładnych,
- wizyty dowódcy w podległych mu wojskach,
- wysyłanie grup (zespołów) kontrolnych,
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

Monitorowana sytuacja stanowi podstawę do stwierdzenia, czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan. Jeżeli zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab, ustala, jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą zarządzeń operacyjnych (bojowych)⁶⁹.

Szczegółowa analiza publikacji dotyczących procesu dowodzenia, a nie mających charakteru instrukcji lub regulaminu doprowadziła do sformułowania następujących wniosków:

- badany proces wykazuje duże podobieństwo do rozwiązań stosowanych w wojskach lądowych sił zbrojnych Niemiec,
- stosowane w nim rozwiązania dotyczące wariantowania, istoty podejmowania decyzji oraz stylu dowodzenia przez cele uwzględniają zasadnicze ustalenia sojusznicze,
- zastosowano poprawną terminologię fachową, z pewnymi drobnymi uchybieniami związanymi szczególnie z bardzo szeroką interpretacją takich terminów, jak: operacja, operacyjny,
- dostrzegana jest zgodność, w kwestiach zasadniczych, badanego procesu dowodzenia ze zidentyfikowanymi w rozdziale 1. przedsięwzięciami procesu decyzyjnego w ujęciu teorii organizacji i zarządzania.

Jednocześnie jednak określono szereg słabych stron, do których zaliczyć można:

- niejasne i pozbawione głębszego umotywowania wprowadzenie jako pierwszej fazy - ustalania położenia, co, jak wskazują wyniki analiz, jest konsekwencją przyjęcia rozwiązań niemieckich w tym zakresie jako swego rodzaju wzorca,

⁶⁹ Tamże, s. 13.

(podjęcia) decyzji nie było tożsame w części pierwszej i drugiej regulaminu, a nawet w ramach jednej części,

- określenie zamiaru (czyli **realne** podjęcie decyzji) nie było, w świetle ustaleń regulaminowych, poprzedzone metodyczną identyfikacją i oceną możliwych sposobów wykonania zadania (wariantów działania),
- nieproporcjonalnie mało uwagi poświęcono realizacji funkcji kontroli w dowodzeniu,
- rozumienie terminów „decyzja” oraz „podjęcie decyzji” zdecydowanie odbiegało od ich interpretacji w ujęciu teorii organizacji i zarządzania,
- przedsięwzięcia realizowane w trakcie *przygotowania działań* różniły się zdecydowanie od czynności składających się na proces decyzyjny, szczególnie w zakresie identyfikacji i selekcji wariantów, budowy modeli i przewidywania skutków, porównania i uszeregowania wariantów oraz wyboru najlepszego sposobu rozwiązania problemu;
- w *Regulaminie pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP* były to:
 - niezgodności w zakresie rozumienia istoty zarządzenia przygotowawczego, a konkretnie jego umiejscowienia w procesie dowodzenia,
 - niespójności dotyczące wyników analizy zadania, wśród których oczekiwano identyfikacji sposobu działania (wykonania zadania) jako jednego z rezultatów wspomnianej analizy,
 - niespójność w zakresie korelacji pomiędzy zarządzeniem przygotowawczym oraz wstępnym zarządzeniem bojowym,
 - bardzo swobodne używanie terminów „wypracowanie decyzji” czy „podjęcie zamiaru”, połączone z brakiem jednoznacznego zdefiniowania, **czym jest podjęcie decyzji** oraz jego umiejscowienia w procesie dowodzenia,
 - różnice w szczegółowym rozumieniu przedsięwzięć wchodzących w skład planowania, co zważywszy na fakt, iż *Regulamin pracy organów dowodzenia* miał uszczegóławiać ustalenia *Regulaminu działań taktycznych* właśnie w zakresie dowodzenia, miało szczególnie negatywne skutki,
 - równie pobieżne jak w *Regulaminie działań taktycznych* potraktowanie sprawowania dowodzenia w dynamice działań, co zaowocowało poświęceniem mu niewspółmiernie małej uwagi w porównaniu do przygotowania działań, mimo zadeklarowanego wysokiego stopnia trudności tej postaci dowodzenia;

- w *Opracowaniu metodyki procesu planowania operacyjnego* negatywnie skutkowało:
 - przyjęcie procesu planowania działań połączonych, będącego jedynie fragmentem procesu dowodzenia, jako odpowiednika całości procesu dowodzenia, przy jednoczesnym zlekceważeniu fazy i funkcji kontroli w dowodzeniu,
 - wykazywanie w procesie planistycznym odpraw, które w rzeczywistości *OPP* nie mają miejsca ani sensownego celu (odprawy zatwierdzające),
 - błędne interpretowanie wyników poszczególnych etapów planistycznych (szczególnie pierwszego i drugiego, to znaczy uznanie **doraźnego planu działania** jako rezultatu I etapu oraz **zadania dla podwładnych** jako wyniku II etapu, czyli analizy zadania),
 - nieporozumienie w interpretacji sprecyzowanego zadania własnego, w którym autorzy publikacji dostrzegali sposób wykonania zadania,
 - pomieszanie znaczenia zadania przełożonego i zadania własnego oraz rezultatów ich analizy,
 - niezrozumienie istoty różnicy pomiędzy zadaniami cząstkowymi sprecyzowanymi przez przełożonego oraz wynikającymi z analizy zadania,
 - nieporozumienie w zakresie wymagań stawianych wariantom działania,
 - błędne zinterpretowanie istoty akceptowania zamiaru działania i planu działania zawartej w *GOP* i w konsekwencji błędne przeniesienie takiej procedury na grunt najniższych szczebli taktycznych wojsk lądowych SZ RP,
 - wynikające z powyższego zaprzeczenie idei **dowodzenia przez cele**,
 - nieuporządkowane i zamienne używanie określeń „plan operacji” (*OPLAN*) i „rozkaz operacyjny” (*OPORD*), w konsekwencji czego w etapie czwartym procesu sporządzany był plan, następnie koordynowano pracę nad rozkazem, po czym ponownie wydawano plan,
 - błędne zinterpretowanie wzajemnej relacji planu działania i rozkazu, prowadzące do pomyłek w obszarze aneksów do tych dwóch dokumentów,
 - zlekceważenie ustaleń sojuszniczych rzeczywiście dotyczących dowodzenia w wojskach lądowych, a zawartych w *ATP-3.2* oraz *AJP-3.2.1*.

Pozytywne wyniki badań ustaleń *Regulaminu działań wojsk lądowych* w zakresie procesu dowodzenia, niezależnie od wymienionych w podrozdziale 4.3 uchybień, spowodowane zostały następującymi czynnikami:

- wśród polskich narodowych dokumentów **normatywnych** regulamin ten jest najbliższy ustaleniom zawartym w *ATP-3.2*,

- wspomniana publikacja jest pierwszym polskim dokumentem normatywnym, w którym rozumienie „decyzji” i „podjęcia decyzji” jest tożsame z podejściem do tego problemu przedstawionym w dokumentach normatywnych NATO,
- w analizowanym regulaminie w sposób jednoznaczny określono, iż dowodzenie przez określenie celu działania powinno być zasadniczym stylem dowodzenia,
- przyjęto, dla faz procesu dowodzenia, nazewnictwo bazujące na określeniach funkcji kierowania,
- zaakcentowano kontrolę jako nieodłączną część procesu dowodzenia,
- uwzględniono w procesie dowodzenia problematykę identyfikacji, opracowania i selekcji wariantów, przewidywania skutków i szeregowania wariantów, czyli kompleksu przedsięwzięć związanych z pracą nad wariantami wykonania zadania.

Przedstawione w rozdziale 4. rozwiązania z zakresu procesu dowodzenia zaproponowane w publikacjach AON zasługują na stosunkowo wysoką ocenę, która uwarunkowana jest:

- zastosowaniem w zaproponowanym procesie dowodzenia rozwiązań dotyczących wariantowania oraz istoty podejmowania decyzji, uwzględniających zasadnicze ustalenia sojusznicze,
- zastosowaniem poprawnej terminologii fachowej, pomimo pewnych istniejących uchybień,
- zgodnością z przedsięwzięciami procesu decyzyjnego w ujęciu teorii organizacji i zarządzania.

Konstatując, spośród badanych polskich rozwiązań w zakresie przebiegu procesu dowodzenia, propozycja wypracowana w Akademii Obrony Narodowej, pomimo szeregu słabych punktów przedstawionych w podrozdziale 4.5, najbardziej zbliżona jest do wymagań wynikających z określonych poprzednio uwarunkowań. W porównaniu do ustaleń zawartych w innych publikacjach, proponowany proces w większym zakresie uwzględnia główne ustalenia sojusznicze, jest logiczny i spójny merytorycznie oraz posługuje się dosyć poprawną terminologią. Z tego właśnie powodu tak skonstruowany proces dowodzenia stanowił podstawę dalszych badań, których wyniki zostały zaprezentowane w rozdziale 5.

*Opis i ocena tego co zostało
opracowane! To nie jest wariant
Autora w wersji i nowo wyrażenie*

KONCEPCJA PROCESU DOWODZENIA

Niniejszy rozdział stanowi rezultat uogólnień i podsumowania wyników badań prowadzonych przez autora pracy. Jego celem jest zaprezentowanie potencjalnego, opartego na wynikach badań naukowych zestawienia czynności realizowanych w ramach cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, spełniającego określone w rozdziałach 1. i 2. warunki i wymagania.

Aby osiągnąć ten cel, rozdział został skonstruowany w następujący sposób:

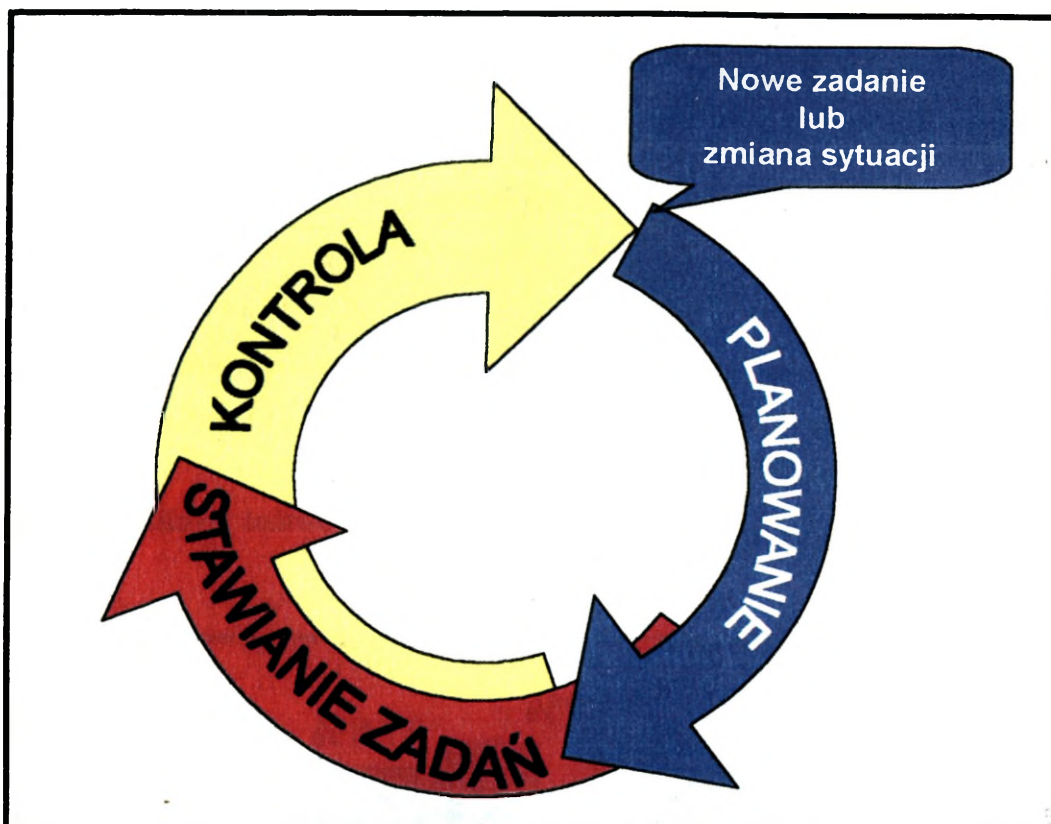
- w podrozdziale 5.1 przedstawiono opracowaną przez autora koncepcję procesu dowodzenia,
- w podrozdziale 5.2 przedstawiono powiązania opracowanego procesu z ustaleniami teorii organizacji i zarządzania,
- w podrozdziale 5.3 w syntetyczny sposób dowiedziono jej zgodności z zaleceniami i ustaleniami Sojuszu Północnoatlantyckiego w zakresie procesu dowodzenia.

5.1. Proponowany przebieg procesu dowodzenia

Jak podkreślono we wstępie, już w początkowej fazie prowadzonych badań autor rozprawy doszedł do wniosku, iż podstawą do opracowania potencjalnego, docelowego modelu procesu dowodzenia na szczeblach taktycznych wojsk lądowych powinny być:

- ustalenia sojusznicze precyzujące określone zagadnienia w badanym obszarze,
- ustalenia teorii organizacji i zarządzania w zakresie procesu kierowania,
- uogólnione wyniki przeprowadzonych badań dotyczących wybranych zagadnień przebiegu procesu dowodzenia,
- opracowany w Katedrze Dowodzenia i Łączności przebieg cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, jako najlepiej spełniający zdefiniowane uprzednio wymagania, co dowiedzione zostało w rozdziale 4.

Biorąc pod uwagę zidentyfikowane założenia i wymagania, autor przyjął, iż docelowy proces dowodzenia w wojskach lądowych na szczeblach taktycznych powinien obejmować trzy następujące po sobie i wzajemnie się przenikające fazy, których nazwy mają swoje źródło w cyklicznych funkcjach kierowania w ujęciu Bajcury, to znaczy (rys. 5.1):



Rys. 5.1. Podział procesu dowodzenia na fazy
 Źródło: Opracowanie własne

- planowaniu,
- stawianiu zadań,
- kontroli.

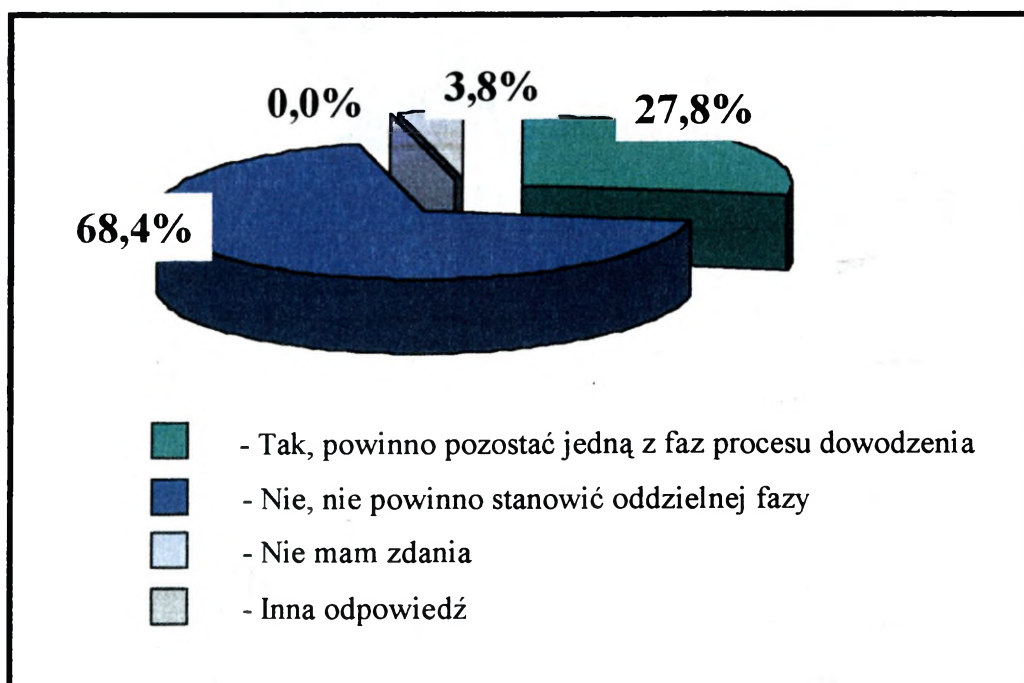
W porównaniu do dotychczasowych ustaleń zdecydowano o rezygnacji z **ustalania położenia** jako czwartej (a właściwie pierwszej), równorzędnej do innych, fazy cyklu decyzyjnego. Takie podejście do problemu zdeterminowane zostało następującymi czynnikami:

- obserwacja ćwiczeń dowódczo – sztabowych dowiodła, iż ustalanie położenia jako odrębna faza sprowadzało się w praktyce do zapoznania się z założeniami i innymi dokumentami ćwiczenia, co może mieć swoje uzasadnienie jako fragment procesu przygotowania się do udziału w ćwiczeniu, nie zaś w odniesieniu do cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia,
- dotychczasowe funkcjonowanie ustalania położenia jako fazy cyklu decyzyjnego wynikało w głównej mierze z bezpośredniej implementacji niemieckich rozwiązań w tym zakresie (por. rozdz. 3.),

- podobna faza nie występuje w rozwiązaniach innych państw członkowskich NATO, jak również w ustaleniach sojuszniczych dotyczących badanego zagadnienia,
- ustalanie położenia nie znajduje w teorii organizacji i zarządzania swego bezpośredniego odpowiednika jako faza lub etap procesu kierowania.

Dokładna analiza różnych rozwiązań w obszarze procesu dowodzenia pozwoliła na konstatację, iż czynności i przedsięwzięcia wykonywane dotychczas w ramach (umownej) fazy ustalania położenia są w rzeczywistości nieodłącznym elementem realizacji fazy kontroli, co zostało zobrazowane w załączniku 17. W takiej sytuacji dalsze traktowanie ustalania położenia jako odrębnej fazy wydaje się być nieuzasadnione

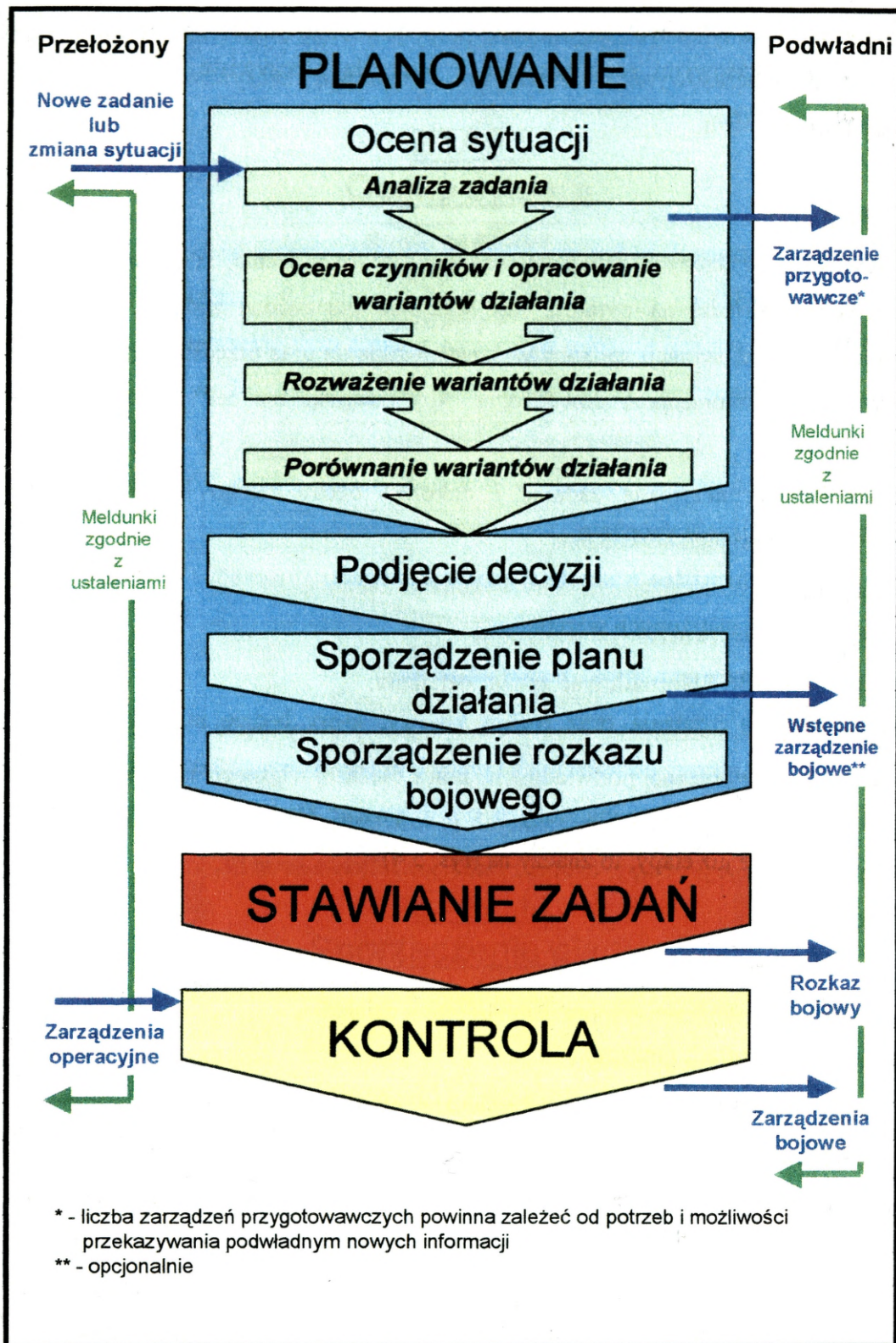
Takie podejście do poruszonego problemu potwierdzają również wyniki prowadzonych badań empirycznych (rys. 5.2).



Rys. 5.2. Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące traktowania ustalania położenia jako oddzielnej fazy procesu dowodzenia

Źródło: Opracowanie własne

W kolejnych podrozdziałach została przedstawiona bardziej szczegółowa charakterystyka trzech zaproponowanych uprzednio faz procesu dowodzenia, zobrazowanych na rys. 5.3. Ze względu na fakt, iż stanowiący bazę do rozważań, a opracowany przez pracowników Katedry Dowodzenia i Łączności cykl decyzyjny procesu dowodzenia przybliżony został w rozdziale czwartym, autor zdecydował się na szczegółowe



Rys. 5.3. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie proponowanego procesu dowodzenia
 Źródło: Opracowanie własne

*should to
wynik?*

scharakteryzowanie tylko tych fragmentów proponowanego procesu, które nie są całkowicie tożsame z dotychczasowymi rozwiązaniami i stanowią rzeczywiste *novum* w badanym obszarze problemowym.

5.1.1. Planowanie

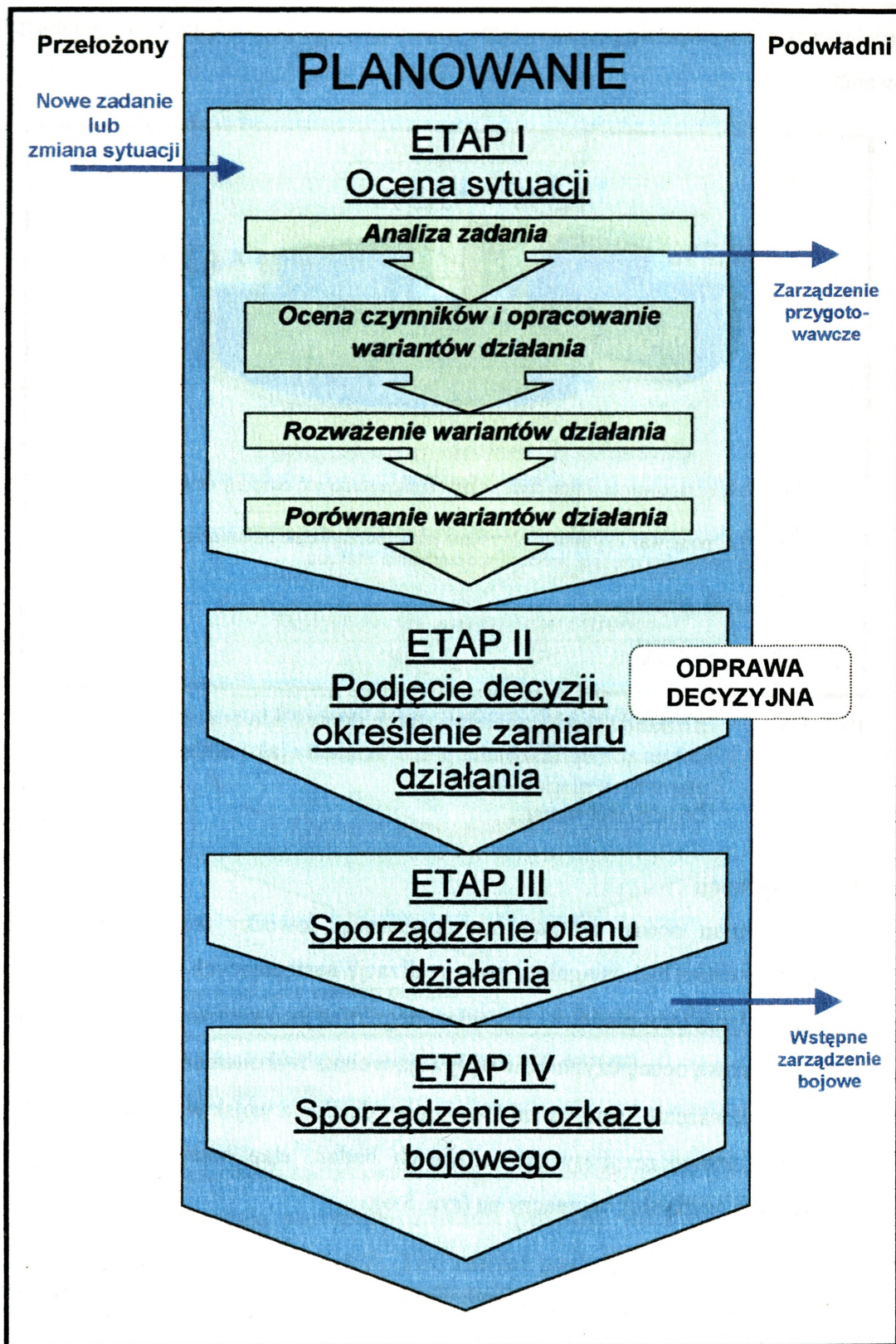
Wyniki prowadzonych badań upoważniają do stwierdzenia, iż celem planowania jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, **jak** wykonać postawione zadanie, czyli określenie najlepszego w danej sytuacji sposobu wykonania zadania oraz przedstawienie tegoż sposobu we właściwych dokumentach dowodzenia. Aby osiągnąć ten cel, w ramach planowania należy:

- przeanalizować otrzymane zadanie i dokonać oceny całego kompleksu czynników wpływających na jego wykonanie,
- zidentyfikować potencjalne warianty wykonania zadania,
- dokonać oceny wytworzonych wariantów,
- podjąć decyzję oraz sformułować zamiar działania,
- przygotować plan działania oraz rozkaz bojowy, który będzie stanowił podstawę do działalności planistycznej podwładnych i pracy bieżącej własnego szczebla dowodzenia.

W celu zrealizowania wymienionych przedsięwzięć faza planowania podzielona być może na cztery znane już etapy, to znaczy na (rys. 5.4):

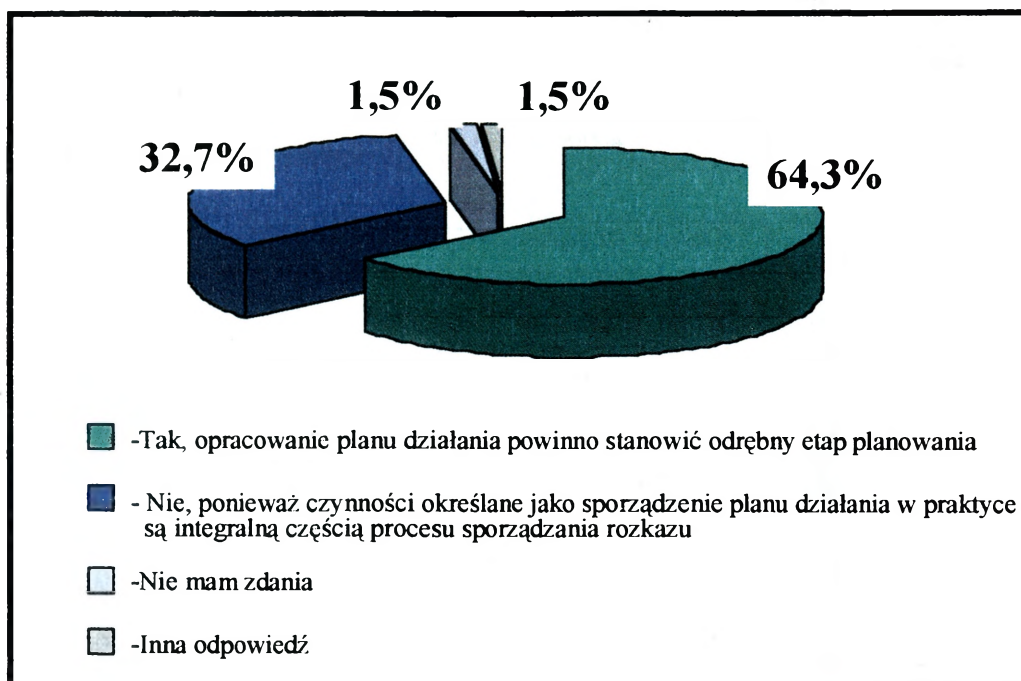
- ocenę sytuacji,
- podjęcie decyzji,
- sporządzenie (zakończenie sporządzania) planu działania,
- sporządzenie rozkazu bojowego.

Jeden spośród wymienionych powyżej etapów planowania – nazywany dotąd **sporządzeniem planu działania** – okazał się być w trakcie badań przedmiotem kontrowersji. Wynikały one z pojawiających się twierdzeń, iż sporządzenie planu działania nie powinno być traktowane jako oddzielny etap fazy planowania. Zasadniczym argumentem przemawiającym za taką tezą było stwierdzenie, iż powstawanie planu jest nieodłącznym fragmentem procesu sporządzania rozkazu bojowego. Jednakże dokładna analiza literatury przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych (rys. 5.5) dowodzą, iż właśnie plan działania wskazujący, **jak wykonać zadanie**, stanowi zasadniczą podstawę informacyjną niezbędną do przygotowania głównych fragmentów rozkazu (przede wszystkim punktu 3. – REALIZACJA). Tym samym jak



Rys. 5.4. Faza planowania i jej podział na etapy
 Źródło: Opracowanie własne

najbardziej zasadne wydaje się pozostawienie wspomnianego przedsięwzięcia jako etapu fazy planowania.



Rys. 5.5. Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące opracowania planu działania jako oddzielnego etapu fazy planowania

Źródło: Opracowanie własne

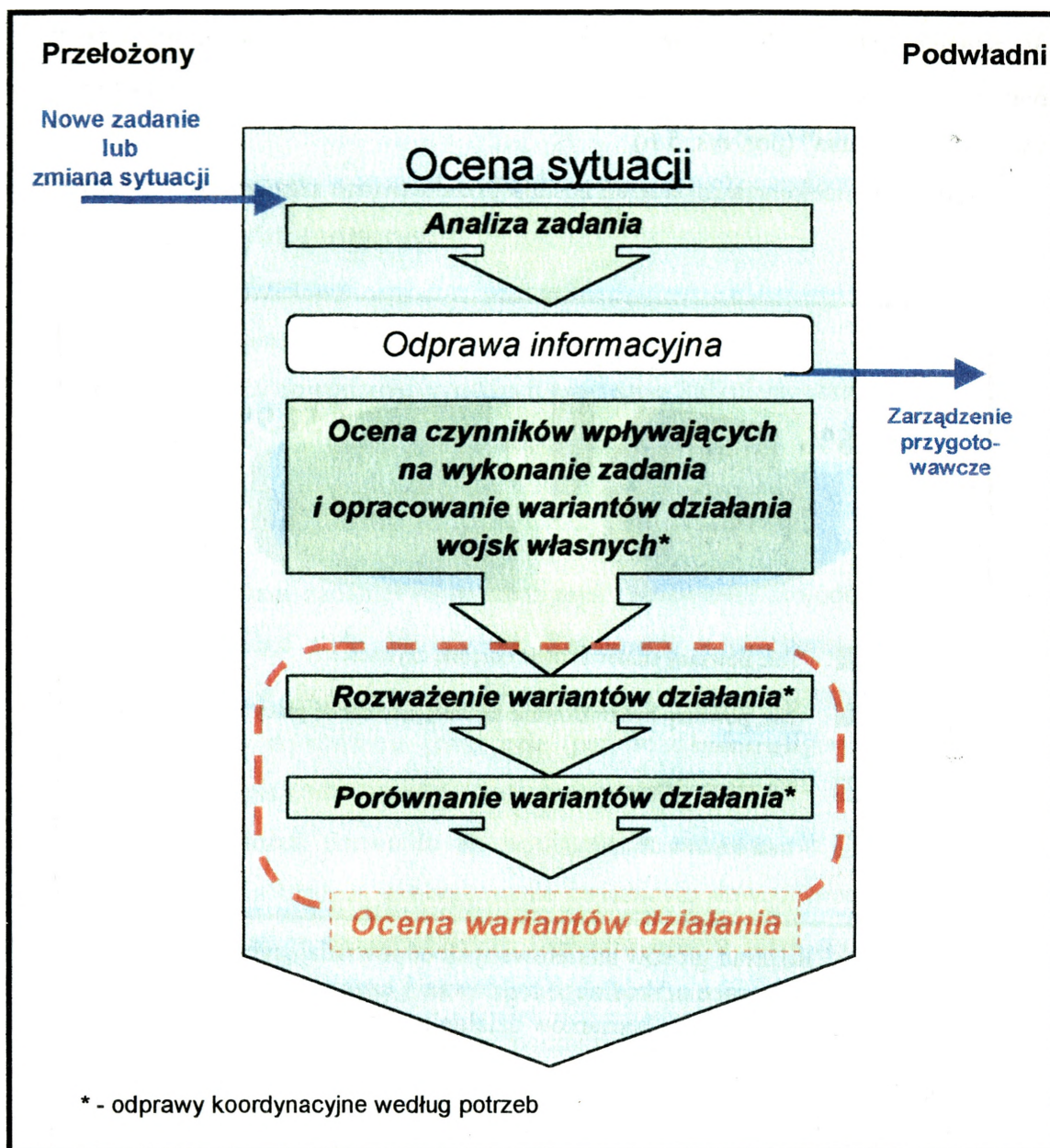
5.1.1.1. Ocena sytuacji

Celem głównym oceny sytuacji jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji. Cel ten powinien być osiągnięty przez realizację następujących przedsięwzięć:

- zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego oraz jego zamiaru,
- wielopłaszczyznową ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania,
- opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych.

Biorąc pod uwagę rezultaty prowadzonych badań, etap oceny sytuacji może być podzielony na kilka czynności, to znaczy na (rys. 5.6):

- analizę zadania,
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych,
- rozważenie wariantów działania,
- porównanie wariantów działania.



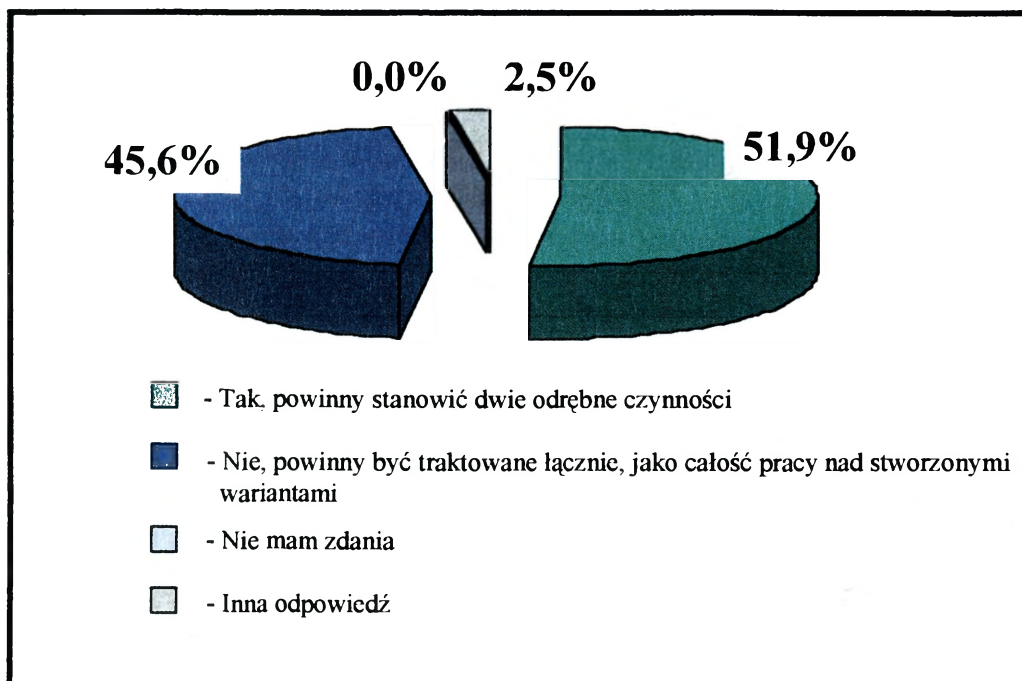
Rys. 5.6. Czynności składające się na etap oceny sytuacji
Źródło: Opracowanie własne

W trakcie prowadzonych badań okazało się, iż znaczna część respondentów nie uważa, że rozważenie i porównanie wariantów działania powinny stanowić oddzielne czynności w ramach etapu oceny sytuacji (rys. 5.7). Taki rozkład poglądów ankietowanych oraz wyniki obserwacji ćwiczeń pozwoliły na konstatację, iż praca nad wariantami działania powinna być traktowana dwójako, w zależności od czasu posiadanego na realizację cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia:

- w przypadku posiadania wystarczającej ilości czasu celowe wydaje się metodyczne przeprowadzenie rozważenia, a następnie porównania wariantów działania,

- w sytuacji braku wystarczającej ilości czasu właściwym rozwiązaniem może być potraktowanie wymienionych przedsięwzięć łącznie i przyjęcie dla nich nazwy „ocena wariantów działania” (por. rys. 5.6).

Drugie z wymienionych rozwiązań zostało przedstawione szczegółowo w podrozdziale 5.1.1.1.5.



Rys. 5.7. Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące oddzielnego traktowania czynności rozważenia i porównania wariantów działania wojsk własnych

Źródło: Opracowanie własne

5.1.1.1.1. Analiza zadania - z czego powstał zadanie -

Celem analizy zadania, jako pierwszej czynności oceny sytuacji (a więc i planowania) jest jednoznaczne określenie, **co i w jakim celu** należy wykonać, aby zrealizować otrzymane zadanie. Cel ten osiąga się przez dogłębne zrozumienie otrzymanego zadania. Wyniki badań wskazują, iż celowe jest wykorzystanie w tym celu sugerowanego przez dokumenty sojusznicze układu pytań, zmierzającego do rozwiązania następujących problemów:

1. Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego oraz jaka jest rola własnego szczebla dowodzenia w realizacji jego planów ?
2. Czego wymaga przełożony lub co musi być wykonane, aby zrealizować jego zamiar?
3. Czy i jeśli tak, to jakie istnieją ograniczenia swobody działania?

4. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego? Jeśli tak - to czy wiedząc o tych zmianach, postawiłby on takie samo zadanie?

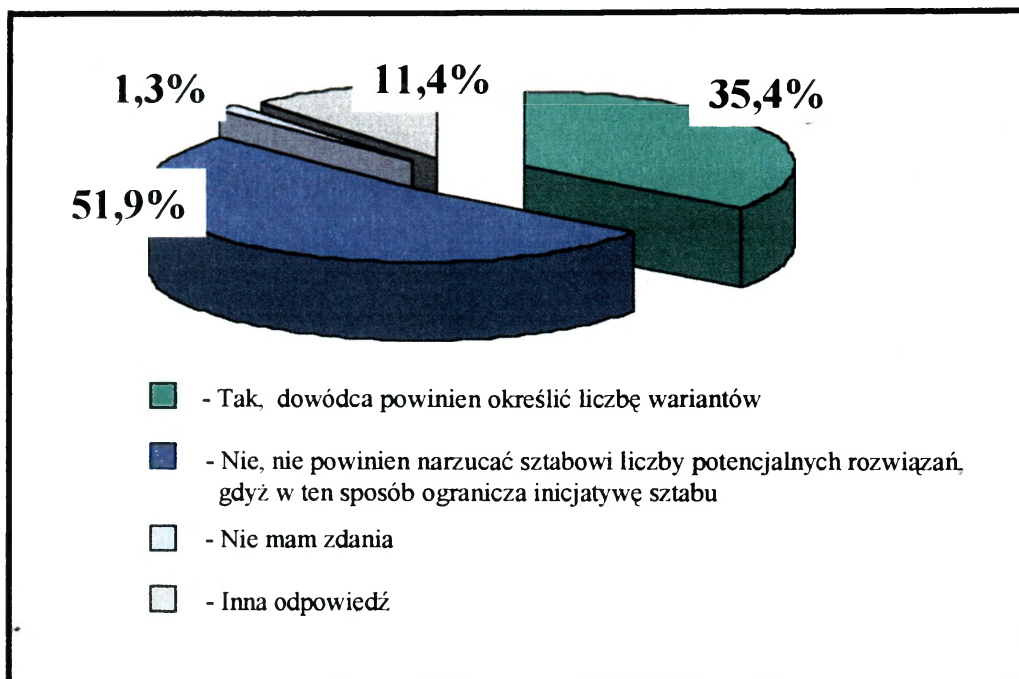
Spośród zasadniczych, typowych wniosków wynikających z analizy zadania, to znaczy:

- sprecyzowanego zadania własnego,
- myśli przewodniej dowódcy,
- kryteriów porównania (oceny) wariantów działania,
- wytycznych do pracy dowództwa wynikłych z wstępnej kalkulacji czasu,
- niezbędnych potrzeb informacyjnych dowódcy,
- zadań do pracy sztabu i podległych wojsk¹,

pierwsze dwa wydają się odgrywać szczególną rolę w aspekcie **sprawowania dowodzenia przez cele**. Sprecyzowane zadanie własne oraz myśl przewodnia dowódcy stanowią bowiem istotne podstawy takiego stylu dowodzenia. Rezygnacja z określenia myśli przewodniej dowódcy powoduje w konsekwencji likwidację jednego z czterech (w rozumieniu sojuszniczym) filarów dowodzenia przez cele (por. rozdz. 2.). Algorytm pracy dowódcy w trakcie analizy zadania został przedstawiony w załączniku 18.

Obserwacja ćwiczeń pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, iż często powtarzanym w toku analizy zadania błędem jest narzucanie ćwiczącym dowództwom liczby wariantów działania, jakie powinny zostać opracowane. Dokładna analiza literatury fachowej wskazuje bowiem, iż tego rodzaju postępowanie w sposób jednoznaczny ogranicza inicjatywę sztabu jako organu wspomagającego dowódcę w poszukiwaniu najlepszego sposobu rozwiązania problemu, czyli wykonania zadania. Tezę taką potwierdzają również wyniki prowadzonych badań empirycznych (rys. 5.8).

¹ W wypadku zadań dla wojsk chodzi o czynności, które należy podjąć tak szybko, jak to jest możliwe, nie zaś o zadania bojowe zmierzające do osiągnięcia celu działań.



Rys. 5.8. Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące określania przez dowódcę liczby wariantów działania, które powinny zostać opracowane przez sztab

Źródło: Opracowanie własne

Wariant kolejności, treści i rezultatów przedsięwzięć realizowanych w trakcie analizy zadania został przedstawiony w tabeli 5.1, zaś możliwy układ odprawy informacyjnej, na której przedstawiane są wnioski z analizy zadania – w tabeli 5.2.

5.1.1.1.2. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie wariantów działania wojsk własnych

Celem głównym tej czynności jest ustalenie kilku realnych sposobów wykonania otrzymanego zadania, czyli **wariantów działania wojsk własnych**.

Wyniki badań wskazują, iż aby osiągnąć ten cel, należy dokonać oceny czterech zasadniczych grup problemowych, to znaczy (rys. 5.9):

- przeciwnika,
- wojsk własnych,
- otoczenia (warunków terenowych, atmosferycznych, ludności, kultury i religii w obszarze przyszłych działań),
- innych czynników, które należy wziąć pod uwagę w danej sytuacji.

Tabela 5.1.

Sugerowana kolejność i treść rozpatrywanych problemów oraz rezultaty analizy zadania

Zasadnicze problemy rozpatrywane w trakcie analizy zadania	Problemy częściowe (szczegółowe) podlegające analizie	Rezultaty analizy zadania
1. Zadanie i zamiar przełożonego oraz rola własnego szczebla dowodzenia w realizacji jego planu	1. Zadanie szczebla nadrzędnego 2. Zamiar szczebla nadrzędnego. 3. Myśl przewodnia przełożonych dwa szczeble dowodzenia w górę. 4. Rola własnego szczebla dowodzenia w planie przełożonego.	1. Zrozumienie zadania głównego, zadań częściowych przełożonego i celu jego działania. 2. Zrozumienie zamiaru przełożonego ze szczególnym uwzględnieniem jego myśli przewodniej. 3. Ustalenie swojego miejsca i roli w planie przełożonego.
2. Wymagania przełożonego (otrzymane zadanie)	1. Zadanie, jakie zostało postawione przez przełożonego. 2. Zadania częściowe składające się na całość zadania.	1. Zadania częściowe sprecyzowane (w rozkazie przełożonego). 2. Zadania częściowe wynikające (z analizy zadania). 3. Zadanie(a) częściowe o szczególnym znaczeniu dla osiągnięcia celu.
3. Ograniczenia swobody działania	1. Co ogranicza swobodę działania? Nakazy i zakazy w zakresie: a. czasu, b. sił, c. przestrzeni.	1. Zidentyfikowane ograniczenia w postaci: a. Nakazów (co i do kiedy musi zostać zrealizowane?). b. Zakazów (czego nie wolno robić?). 2. Przeredagowanie zadań częściowych, jeżeli potrzeba.
4. Ewentualne zmiany w sytuacji	Charakter zmian w sytuacji (jeżeli nastąpiły). 1. Sytuacja się nie zmieniła. 2. Drobne zmiany w sytuacji. 3. Znaczące zmiany w sytuacji. 4. Zasadnicze zmiany w sytuacji.	Ad. 1. Zadanie potwierdzone. Ad. 2. To samo zadanie i plan. Ad. 3. Zadanie bez zmian, nowy plan. Ad. 4. Możliwe nowe zadanie i nowy plan. Niezbędne konsultacje z przełożonym.
Podsumowanie		1. Sprecyzowane zadanie własne. 2. Myśl przewodnia dowódcy. 3. Kalkulacja czasu. 4. Metoda pracy dowództwa. 5. Kryteria oceny wariantów. 6. Niezbędne potrzeby informacyjne dowódcy. 7. Inne dane.

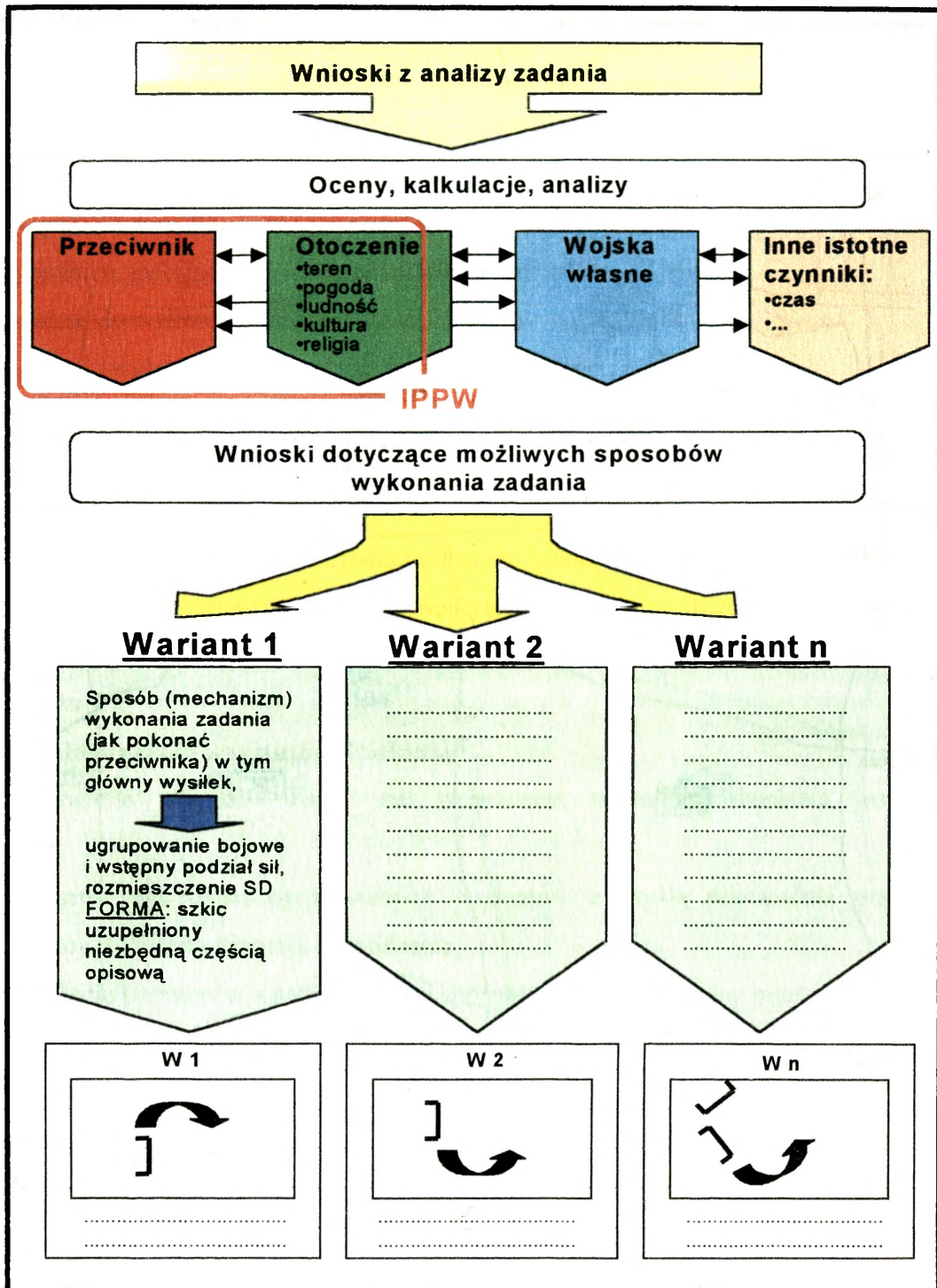
Zródło: Opracowanie własne

Tabela 5.2.

Proponowany układ odprawy informacyjnej

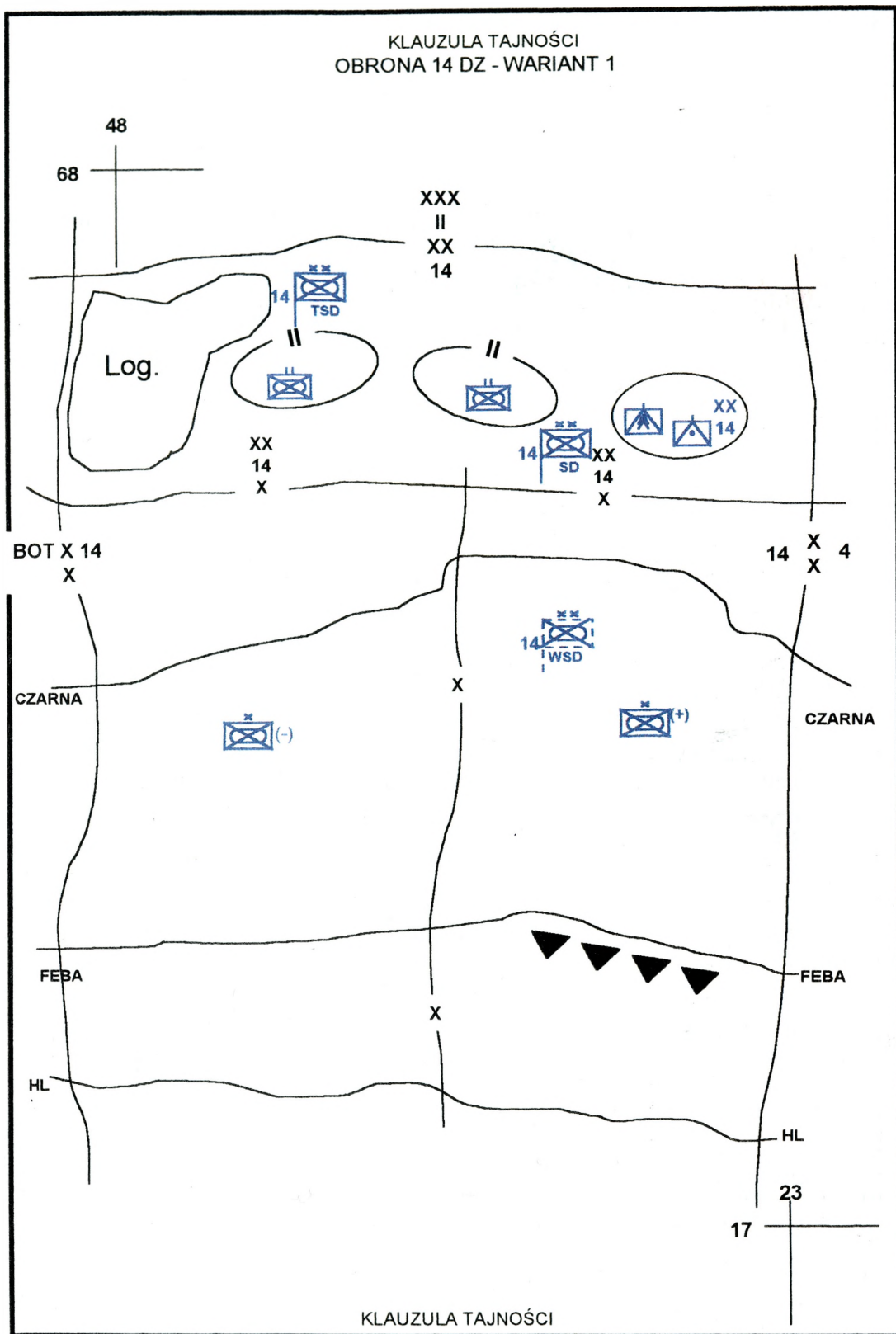
Cel odprawy	Przekazanie zasadniczym osobom funkcyjnym dowództwa rezultatów analizy zadania	
Odpowiedzialny	Szef sztabu	
Uczestnicy	Kierownicy zespołów funkcjonalnych SD	
Miejsce	Sala (namiot, pomieszczenie) odpraw	
Uwagi ogólne	<ul style="list-style-type: none"> ➤ odprawa dotyczy tylko tych informacji, które są niezbędne do dalszej pracy dowództwa, ➤ czas trwania odprawy nie powinien przekraczać 30' (w brygadzie) – 45' (w dywizji). 	
Przebieg odprawy		
Referent / odpowiedzialny	Problem główny	Problemy szczegółowe
Szef sztabu	Wprowadzenie	➤ przedstawienie porządku odprawy informacyjnej.
Szef sztabu	Zadanie przełożonego	➤ zadanie i cel działania przełożonego zgodnie z punktem 2. jego rozkazu
Szef sztabu	Myśl przewodnia przełożonego	➤ tak jak w punkcie 3.a. rozkazu przełożonego
Szef sztabu	Zadanie własne	➤ tak jak określił przełożony we właściwym podpunkcie punktu 3. swojego rozkazu
Kierownik komórki rozpoznania	Wstępna ocena terenu	
Kierownik komórki rozpoznania	Wstępna ocena przeciwnika	<ul style="list-style-type: none"> ➤ przedstawienie wariantu rekomendowanego przez sztab; ➤ wskazanie przyczyn rekomendacji.
Kierownik komórki dowodzenia	Sytuacja sąsiadów	aktualna sytuacja, działania i zadania sąsiadów
Kierownik komórki dowodzenia	Sytuacja wojsk własnych (podległych sił)	aktualna sytuacja i działania poszczególnych podwładnych
Szef sztabu lub kierownik zespołu planowania	Ograniczenia	nakazy i zakazy z zakresie: <ul style="list-style-type: none"> ➤ czasu, ➤ przestrzeni, ➤ sił
Szef sztabu lub dowódca	Sprecyzowane zadanie własne	zadanie(a) i cel jego wykonania
Szef sztabu lub dowódca	Myśl przewodnia dowódcy	
Szef sztabu lub dowódca	Wnioski z kalkulacji czasu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ termin gotowości do działania, ➤ termin wydania rozkazu bojowego, ➤ termin odprawy decyzyjnej, ➤ termin opracowania wariantów działania, ➤ ...
Szef sztabu lub dowódca	Kryteria oceny wariantów	
Szef sztabu lub dowódca	Wytyczne do zarządzenia przygotowawczego	Zgodnie z potrzebami wynikającymi z konkretnej sytuacji
Szef sztabu lub dowódca	Inne zadania dla poszczególnych komórek funkcjonalnych	Zgodnie z potrzebami wynikającymi z konkretnej sytuacji
Szef sztabu	Zakończenie odprawy informacyjnej	

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 5.9. Schemat oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie wariantów działania wojsk własnych
 Źródło: Opracowanie własne

Każdy ze sporządzonych w konsekwencji oceny czynników wariant działania powinien w jednoznaczny sposób określać (rys. 5.10):



Rys. 5.10. Przykład graficznej części wariantu działania - dywizja w obronie
 Źródło: Opracowanie własne

- sposób wykonania zadania, w tym miejsce skupienia głównego wysiłku,
- ugrupowanie bojowe,
- wstępny podział sił,
- rozmieszczenie stanowisk(a) dowodzenia.

Wyniki badań dowodzą, iż niezależnie od liczby przygotowanych wariantów każdy z nich powinien spełniać pięć ściśle określonych warunków, to znaczy²:

1. Prowadzić do wykonania zadania stosownie do wytycznych dowódcy.
2. Być realny (wykonalny przy użyciu posiadanych sił).
3. Reprezentować możliwy do zaakceptowania poziom strat własnych, szczególnie w ludziach.
4. Różnić się jednoznacznie od innych wariantów.
5. Być kompletny (odpowiadać na pytania: kto, co, gdzie, kiedy, jak i w jakim celu?).

Algorytm zasadniczych przedsięwzięć realizowanych w dowództwie podczas oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenia wariantów działania zobrazowano w załączniku 19.

5.1.1.1.3. Rozważenie wariantów działania

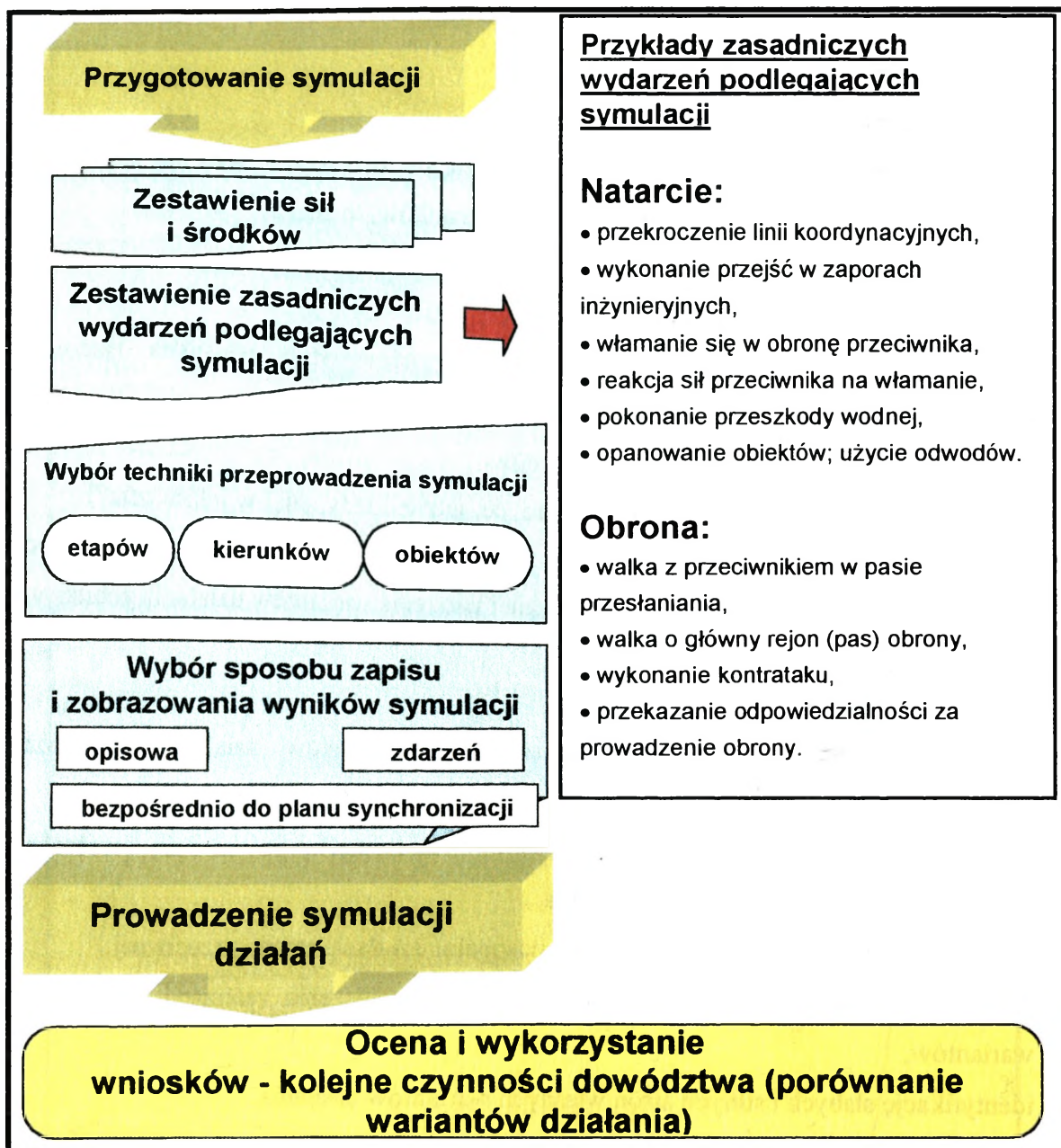
W świetle wyników badań cel rozważenia wariantów działania jest złożony i obejmuje:

- sprawdzenie zgodności opracowanych wariantów z myślą przewodnią przełożonego i dowódcy własnego szczebla dowodzenia,
- konfrontację wariantów z potencjalnymi sposobami działania strony przeciwnej,
- weryfikację własnych możliwości wsparcia i zabezpieczenia realizacji opracowanych wariantów,
- identyfikację słabych i silnych stron własnych wariantów działania.

Obserwacja ćwiczeń potwierdza, iż najbardziej efektywnym sposobem osiągnięcia tych celów jest metoda symulacji (rys. 5.11). Dokładna charakterystyka przedsięwzięć wchodzących w skład symulacji wariantów jak również różne jej techniki zostały wystarczająco dokładnie scharakteryzowane w już istniejących publikacjach³, w związku z czym autor uznał za niecelowe szczegółowe potraktowanie tego problemu w niniejszej części pracy.

² J. Kalinowski, J. Kręcikij, *Taktyczno – operacyjne aspekty doboru kryteriów oceny wariantów realizacji zadań bojowych na szczeblach taktycznych p.k. KRYTERIA*, Warszawa, AON 2001, s. 167.

³ J. Kręcikij, J. Wolejszo, *Rozważanie wariantów działania metodą symulacji*, Warszawa, AON 1999.



Rys. 5.11. Główne przedsięwzięcia rozważania wariantów działania metodą symulacji
 Źródło: Opracowano na podstawie J Kręćkij, J. Wolejszo, *Rozważenie wariantów działania metodą symulacji*, Warszawa, AON 1999

Nie ulega jednak wątpliwości, iż symulacja wariantów działania jest przedsięwzięciem czasochłonnym, a co za tym idzie nie zawsze możliwym do zastosowania, szczególnie w warunkach przygotowywania działań w ograniczonym czasie.

5.1.1.1.4. Porównanie wariantów działania

Celem porównania wariantów działania jest identyfikacja najlepszego z przygotowanych wariantów działania, który następnie przedstawiany będzie dowódcy jako wariant rekomendowany. Doświadczenia wyniesione z obserwacji ćwiczeń pozwalają na konstatację, iż stosowane dotąd metody porównania wariantów działania, to znaczy:

- metoda wad i zalet,
- metoda głosowania,
- metoda kryteriów

spełniają swoje zadanie. Należy jednocześnie podkreślić, iż każda inna metoda, oparta na podstawach naukowych i prowadząca do osiągnięcia przedstawionego powyżej celu, może być z powodzeniem stosowana. Algorytm rozwiązywania zasadniczych problemów podczas rozważania i porównania wariantów działania przedstawiono w załączniku 20.

5.1.1.1.5. Ocena wariantów działania

Jak wspomniano, w trakcie przygotowania działań ograniczony czas będzie powodował częste sytuacje, w których metodyczne przeprowadzenie rozważenia, a następnie porównania wariantów działania będzie niemożliwe lub w znacznym stopniu utrudnione. W takich sytuacjach konieczne staje się zastosowanie innego rozwiązania, mniej czasochłonnego, a jednocześnie zapewniającego osiągnięcie założonych celów. Rozwiązaniem takim może być **ocena wariantów działania**, rozumiana jako specyficzne połączenie przedsięwzięć zawartych w czynnościach **rozważenia** i **porównania**. Za taką tezę przemawiają także osobiste doświadczenia autora pracy, wyniesione z udziału w międzynarodowym ćwiczeniu *PEACEFUL MIND 2001* przeprowadzonym w *NATO School (SHAPE)* w ramach kursu *C-45 NATO/PfP Operational staff officers course*.

Istotą oceny wariantów działania, opracowanej na bazie doświadczeń z wymienionego ćwiczenia, jest wykorzystanie odpowiednio przygotowanej tabeli oceny wariantów (tab. 5.3), stanowiącej modyfikację arkuszy stosowanych zwykle w trakcie porównania wariantów działania. Tabela taka zawiera kryteria oceny wariantów oraz wyszczególnia wszystkie opracowane sposoby wykonania zadania. Może również obejmować znaczenie każdego z kryteriów, jeżeli zostało to określone przez dowódcę.

W trakcie oceny dokonuje się konfrontacji pierwszego z wariantów ze wszystkimi kryteriami oceny po kolei. Istotą tej konfrontacji jest dążenie do udzielenia odpowiedzi na pytanie:

Tabela 5.3.

Proponowany układ tabeli oceny wariantów działania

Kryterium	Znaczenie kryterium	WARIANT „A”		WARIANT „B”	
Zgodność z myślą przewodnią dowódcy w zakresie problematyki cywilnej	2	2 / 4	4 / 4	3 / 6	6 / 6
Zgodność z myślą przewodnią dowódcy w zakresie problematyki wojskowej	2	3 / 6	6 / 6	2 / 4	4 / 4
Bezstronność	2	3 / 6	6 / 6	2 / 4	4 / 4
Realność w stosunku do posiadanych sił	1	3 / 3	3 / 3	3 / 3	3 / 3
Dostępność wsparcia	1	2 / 2	2 / 2	2 / 2	2 / 2
Minimalny poziom ryzyka dla sił własnych	2	2 / 4	4 / 4	3 / 6	6 / 6
Elastyczność	1	1 / 1	1 / 1	2 / 2	2 / 2
Prostota i przejrzystość organizacji dowodzenia	1	2 / 2	2 / 2	3 / 3	3 / 3
Suma / Suma po uwzględnieniu kryterium		18 / 28	28 / 28	20 / 30	30 / 30

Źródło: Opracowano na podstawie doświadczeń z ćwiczenia *PEACEFULL MIND 2001* (Brygada wielonarodowa w działaniach wsparcia pokoju) prowadzonego w ramach kursu C-45 *NATO/PfP Operational Staff Officers Course w NATO School (SHAPE)*

Legenda:

- █ - czynność pierwsza – ocena wariantu A w stosunku do każdego z kryteriów
- █ - czynność druga – ocena wariantu B w stosunku do każdego z kryteriów
- █ - czynność trzecia – uwzględnienie znaczenia kryteriów
- █ - czynność czwarta – zsumowanie liczby punktów i porównanie wariantów A i B

W jakim zakresie dany wariant spełnia wymagania wynikające z kryterium 1, 2, ..., n?

Oceniany wariant może otrzymać, w odniesieniu do kolejnych kryteriów, ocenę 3 – oznaczającą, iż spełnia wymagania w stopniu bardzo dobrym, 2 – w stopniu dobrym lub 1 – w stopniu wystarczającym. Uznanie, iż wariant całkowicie nie spełnia wymagań wynikających choćby z jednego z kolejno rozpatrywanych kryteriów powoduje jego natychmiastowe odrzucenie.

Po zakończeniu „wyceniania” pierwszego wariantu czynności te powtarza się wobec kolejnego (kolejnych) wariantu działania. Podsumowanie nadanych ocen powala na płynne przejście do porównania wariantów i ustalenia wariantu rekomendowanego. Przedstawiony

powyżej sposób pozwala także na wprowadzenie znaczenia („ciężaru gatunkowego”) każdego z kryteriów zgodnie z preferencjami dowódcy.

Do zalet przedstawionej powyżej metody oceny wariantów działania należy przede wszystkim krótki czas niezbędny do jego realizacji (jak wykazało ćwiczenie *PEACEFUL MIND* – około 20 minut na szczelbu brygady o międzynarodowym składzie dowództwa).

Podkreślenia wymaga fakt, iż nawet w wypadku stosowania skróconej metody pracy nad wariantami działania („oceny wariantów”) należy dostrzegać i akcentować różnicę pomiędzy konfrontacją wariantu z określonym kryterium a porównaniem wariantów ze sobą. Konieczność ta wynika bowiem z naukowej zasady rozdzielania fazy poszukiwań od fazy oceniającej, co dodatkowo zostanie uzasadnione w podrozdziale 5.2.3.

Zasadniczą wadą wymienionej metody jest mniejsza niż przy działaniu tradycyjnym obiektywność oceny poszczególnych wariantów. Pozostaje jednak faktem, iż może być ona stosowana w sytuacjach ograniczonego czasu oraz, co nie mniej ważne, jest stosunkowo prosta do opanowania także w środowisku niezbyt zgranego wcześniej, międzynarodowego sztabu.

5.1.1.2. Podjęcie decyzji przez dowódcę

Kolejny, drugi etap fazy planowania stanowi podjęcie decyzji. Polega ono na wyborze przez dowódcę jednego z proponowanych mu przez sztab wariantów działania. Wybór ten powinien w konsekwencji prowadzić do określenia zamiaru działania, stanowiącego osobiste wyrażenie przez dowódcę koncepcji przeprowadzenia przyszłej akcji. Zarówno podjęcie decyzji jak i określenie zamiaru odbywać się powinno w zasadzie podczas odprawy decyzyjnej⁴. Jak wykazują wyniki obserwacji ćwiczeń, przedstawiony w rozdziale 4. pracy ogólny układ takiej odprawy zdał praktyczny egzamin i może być nadal z powodzeniem stosowany (tabela 5.4). Praktyka dowodzenia wykazała jednak także potrzebę umiejętności organizowania odpraw decyzyjnych w ograniczonym czasie, kiedy nie można pozwolić sobie na kolejne, liczne wystąpienia osób funkcyjnych. Wariant układu takiej odprawy, oparty na wynikach analiz dokumentów innych państw Sojuszu i obserwacji ćwiczeń dowódczo – sztabowych na szczelbu brygady, dywizji i korpusu, przedstawiony został w tabeli 5.5.

⁴ W zasadzie, ponieważ w wypadku osobistego uczestnictwa dowódcy w planowaniu, a w szczególności w porównaniu wariantów, dopuszczalne jest podjęcie przez niego decyzji na koniec porównania wariantów działania. Możliwość taką potwierdza praktyka ćwiczeń.

Tabela 5.4.

Proponowany układ odprawy decyzyjnej

Cel odprawy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji, ➤ podjęcie decyzji przez dowódcę 	
Odpowiedzialny	Szef sztabu	
Uczestnicy	Dowódca, szef sztabu, kierownicy zespołów funkcjonalnych SD, inne osoby funkcyjne wg potrzeb	
Miejsce	Sala (namiot, pomieszczenie) odpraw	
Miejsce	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ta odprawa nie jest miejscem dyskusji oficerów sztabu nad gwarantami działania – wariant rekomendowany został już ustalony, ➤ wystąpienia muszą być zwięzłe i jasne oraz nie powinny wybiegać poza wskazany obszar problemowy, ➤ głos zabierają tylko osoby funkcyjne przewidziane w planie sporządzonym przez szefa sztabu lub odpowiadający na pytania dowódcy, ➤ czas odprawy nie powinien przekraczać 45 minut. 	
Przebieg odprawy		
Referent / odpowiedzialny	Problem główny	Problemy szczegółowe
Szef sztabu	Wprowadzenie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ przypomnienie zadania własnego i myśli przewodniej dowódcy, ➤ przedstawienie porządku odprawy
Kierownicy zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia (opcjonalnie)	Krótką charakterystyka sytuacji w poszczególnych obszarach odpowiedzialności	<ul style="list-style-type: none"> ➤ położenie wojsk własnych, ➤ położenie sił wsparcia, ➤ sytuacja logistyczna, ➤ itp.
Kierownik komórki rozpoznania	Przedstawienie wpływu terenu na działania wojsk	<ul style="list-style-type: none"> ➤ wpływ terenu na działania wojsk własnych, ➤ wpływ terenu na działania sił przeciwnika
Kierownik komórki rozpoznania	Prawdopodobne sposoby działania przeciwnika	
Kierownik komórki planowania	Warianty działania wojsk własnych	
Szef sztabu	Wskazanie wariantu rekomendowanego	<ul style="list-style-type: none"> ➤ przedstawienie wariantu rekomendowanego przez sztab, ➤ wskazanie przyczyn rekomendacji
Dowódca	Pytania do uczestników odprawy	(możliwa przerwa dla dowódcy)
Dowódca	Podjęcie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> ➤ wybór wariantu działania, ➤ ogłoszenie zamiaru działania, ➤ dodatkowe wytyczne do dalszej pracy

Zródło: Opracowanie własne

Tabela 5.5.

Proponowany układ odprawy decyzyjnej – wariant skrócony

Cel odprawy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji, ➤ podjęcie decyzji przez dowódcę 	
Odpowiedzialny	Szef sztabu	
Uczestnicy	Dowódca, szef sztabu, kierownicy zespołów planowania i rozpoznania, inne osoby funkcyjne wg potrzeb	
Miejsce	Sala (namiot, pomieszczenie) odpraw	
Miejsce	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ta odprawa nie jest miejscem dyskusji oficerów sztabu nad gwarantami działania – wariant rekomendowany został już ustalony, ➤ wystąpienia muszą być zwięzłe i jasne oraz nie powinny wybiegać poza wskazany obszar problemowy, ➤ głos zabierają tylko osoby funkcyjne przewidziane w planie sporządzonym przez szefa sztabu lub odpowiadający na pytania dowódcy, ➤ czas odprawy nie powinien przekraczać 15-20 minut. 	
Przebieg odprawy		
Referent / odpowiedzialny	Problem główny	Problemy szczegółowe
Szef sztabu	Wprowadzenie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ przypomnienie zadania własnego i myśli przewodniej dowódcy, ➤ przedstawienie porządku odprawy
Kierownik komórki rozpoznania	Przedstawienie wpływu terenu na działania wojsk i prawdopodobnych sposobów działania przeciwnika	<ul style="list-style-type: none"> ➤ wpływ terenu na działania wojsk własnych, ➤ wpływ terenu na działania sił przeciwnika
Kierownik komórki planowania	Warianty działania wojsk własnych	
Szef sztabu	Wskazanie wariantu rekomendowanego	<ul style="list-style-type: none"> ➤ przedstawienie wariantu rekomendowanego przez sztab, ➤ wskazanie przyczyn rekomendacji
Dowódca	Podjęcie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> ➤ wybór wariantu działania, ➤ ogłoszenie zamiaru działania, ➤ dodatkowe wytyczne do dalszej pracy

Zródło: Opracowanie własne

Z kolei w zakresie treści zamiaru działania wnioski z analizy badanych publikacji oraz doświadczenia wyniesione z obserwacji ćwiczeń nakazują zgodzić się z propozycjami autorów opracowania *Metody i treść pracy ...* i stwierdzić, iż chociaż struktura zamiaru nie jest ściśle sformalizowana⁵, to powinien on obejmować⁶:

- myśl przewodnią dowódcy,

⁵ Pomijając wadliwy zapis obydwu części *Regulaminu działań wojsk lądowych* – por. rozdz. 4. pracy.

⁶ *Metody i treść pracy ...*, s. 71.

- sposób wykonania zadania (jeśli to konieczne, uwzględniając podział na fazy /etapy/), w tym miejsce (sposób) skupienia głównego wysiłku (punkt ciężkości, rejonny kluczowe),
- podział sił (na tyle szczegółowy, na ile jest to możliwe w tym momencie pracy dowództwa),
- priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.

5.1.1.3. Zakończenie sporządzania planu działania

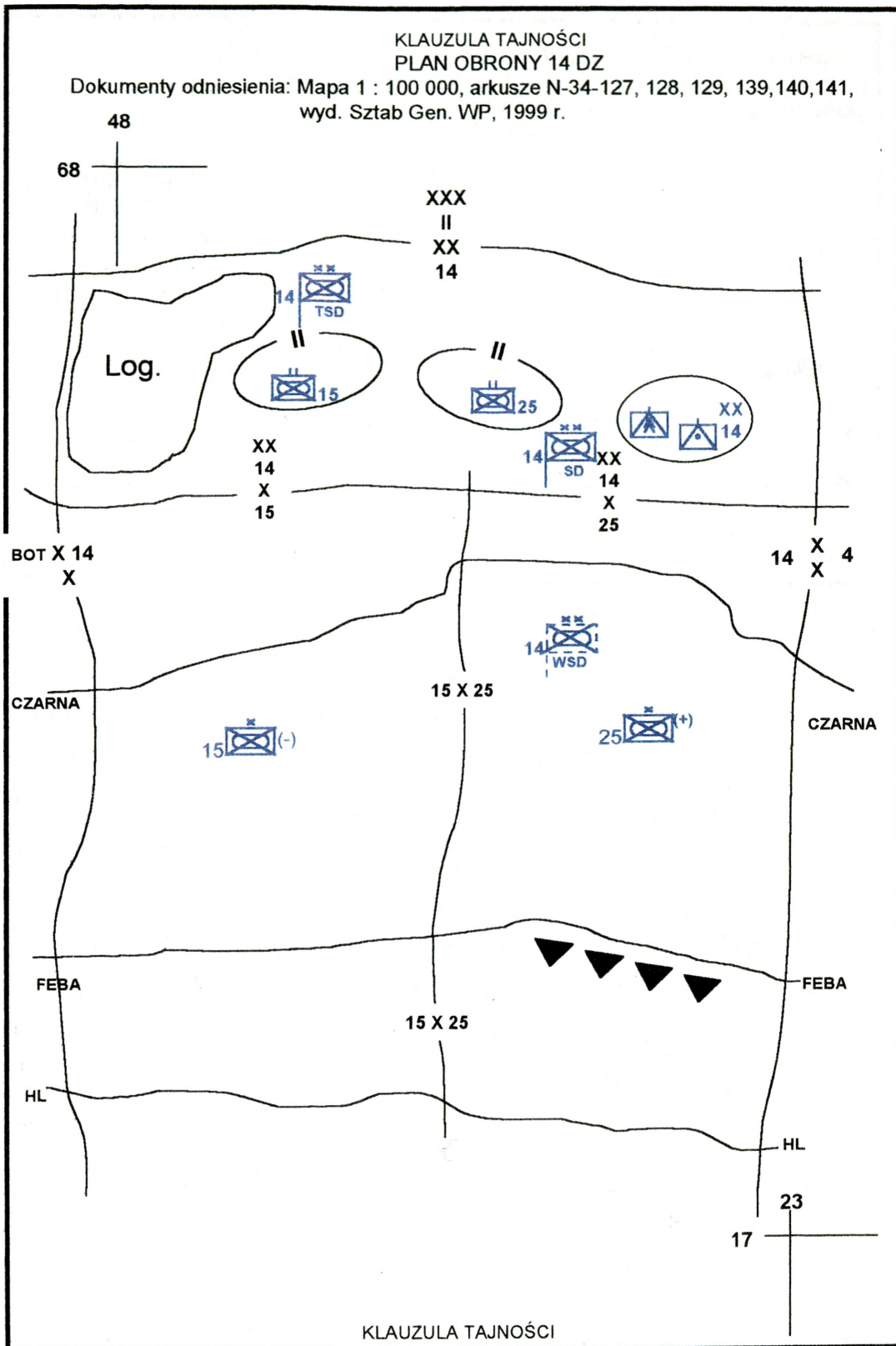
Jak wspomniano poprzednio, wyniki badań (zobrazowane na rys. 5.5) potwierdzają potrzebę zachowania sporządzenia planu działania jako oddzielnego etapu fazy planowania. Zasadniczym celem tego przedsięwzięcia jest stworzenie podstawy informacyjnej dla sporządzenia rozkazu bojowego wraz z niezbędnymi aneksami. Graficzny plan działania wraz z wygłoszonym na odprawie decyzyjnej zamiarem stanowi niezbędny warunek sprawnego przygotowania rozkazu tym bardziej, iż stanowić on (plan) będzie jeden z zasadniczych, uzupełniających rozkaz aneksów (Aneks n – Plan /natarcia, obrony, marszu .../). Przykładową zawartość informacyjną graficznego planu działania przedstawiono na rys. 5.12.

W uzasadnionych wypadkach, szczególnie jeżeli zachodzi konieczność uruchomienia określonego działania zanim zostanie przygotowany kompletny rozkaz bojowy, celowe jest zastosowanie **wstępnych zarządzeń bojowych**, kierowanych do określonych wykonawców. Układ treści takich zarządzeń powinien być identyczny z rozwiązaniami stosowanymi w rozkazie bojowym.

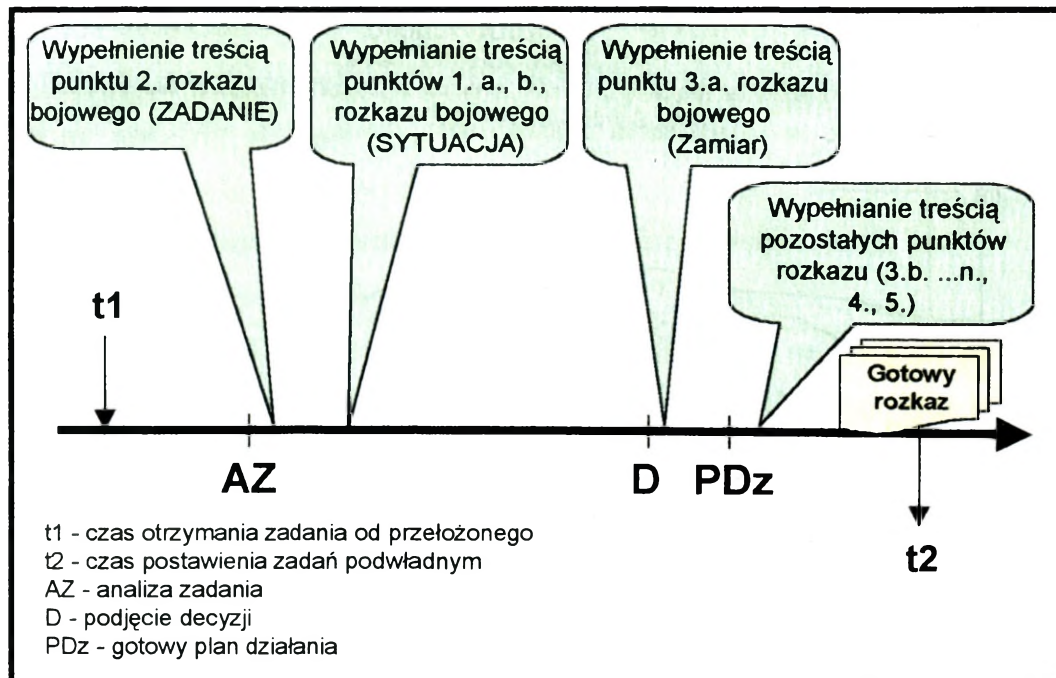
Możliwość stosowania wstępnych zarządzeń bojowych jest konsekwencją zaimplementowania do proponowanego rozwiązania metod kolejnego i równoległego planowania działań. Należy jednak podkreślić, że chociaż wstępne zarządzenie bojowe jest pierwsza „fizyczna” oznaką zastosowania metody równoległego planowania, to jej rzeczywisty wybór musi nastąpić znacznie wcześniej, już jako rezultat analizy zadania (w konsekwencji analizy ograniczeń czasowych).

5.1.1.4. Zakończenie sporządzania rozkazu bojowego

Celem sporządzenia rozkazu bojowego jest umożliwienie realizacji drugiej fazy procesu dowodzenia - stawiania zadań. Autor celowo zastosował określenie „zakończenie sporządzania” dla podkreślenia, iż etap ten nie stanowi początku przygotowywania rozkazu, lecz jego kontynuację i właśnie zakończenie. Obserwacja ćwiczeń dowódczo – sztabowych upoważnia bowiem do stwierdzenia, iż sporządzanie określonych fragmentów rozkazu powinno rozpocząć się natychmiast po otrzymaniu zadania od przełożonego (rys. 5.13) – stanowi to wręcz warunek konieczny postawienia podwładnym zadań we właściwym czasie.



Rys. 5.12. Przykład graficznego planu działania - dywizja w obronie
Źródło: Opracowanie własne



Rys. 5.13. Proces powstawania rozkazu bojowego

Źródło: Opracowanie własne

Rozkaz bojowy opracowywany jest w formie dokumentu pisemnego uzupełnionego graficznymi i pisemnymi aneksami. Na szczeblach dowodzenia brygady i batalionu dopuszczalne jest zamieszczenie części pisemnej rozkazu bezpośrednio na folii (kalce), w wyniku czego dokument przyjmuje postać **rozkażu bojowego na oleacie**. Badania opinii oficerów państw NATO w tym zakresie wskazują, iż szczebel brygady jest ostatnim (najwyższym) szczeblem dowodzenia, gdzie celowe i efektywne jest stosowanie tej formy dokumentów dowodzenia. Układ treści rozkazu bojowego spełniającego warunek merytorycznej i terminologicznej zgodności z ustaleniami zawartymi w STANAG-u 2014⁷, został przedstawiony w tabeli 5.6.

⁷ STANAG 2014 *Operation orders, warning orders and administrative/logistics orders*, Military Agency for Standardisation, 1991.

5.1.2. Stawianie zadań

Zgodnie z proponowaną przez autora systematyką, drugą fazą cyklu procesu dowodzenia jest **stawianie zadań**. Celem tej fazy jest przekazanie wykonawcom zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Choć formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania pełnego rozkazu bojowego wraz z niezbędnymi aneksami i apendyksami, to jak wspomniano w podrozdziale 5.1.1.3 mogą zaistnieć sytuacje, gdy właściwe będzie wykorzystanie do tego celu wstępnych zarządzeń bojowych. W takim wypadku faza stawiania zadań rozpocznie się wcześniej – właśnie po sporządzeniu planu działania, zachodząc w ten sposób częściowo na fazę planowania. Praktyka dowodzenia wskazuje również, iż na rozpatrywanych, taktycznych szczeblach dowodzenia nie można wykluczyć sytuacji płynnego przejścia odprawy decyzyjnej w odprawę koordynacyjną poświęconą stawianiu zadań. Oczywiście jest, że w takiej sytuacji na odprawie decyzyjnej muszą być obecni podlegli dowódcy. Wyniki badań potwierdzają, iż metody postawienia zadań mogą być różne. Analiza literatury przedmiotu oraz wyniki obserwacji ćwiczeń pozwalają na stwierdzenie, iż w zależności od przyjętego kryterium podziału stawianie zadań (przekazywanie zadań wykonawcom) może być realizowane następującymi metodami:

1. W aspekcie wyboru metody planowania działań:
 - a. za pomocą wstępnych zarządzeń bojowych – w wypadku zastosowania metody planowania równoległego (rozkaz bojowy dostarczany jest wówczas tak szybko jak to możliwe),
 - b. za pomocą rozkazu bojowego – w wypadku zastosowania metody kolejnego planowania działań.
2. W aspekcie udziału dowódcy w stawianiu zadań:
 - a. osobiście przez dowódcę,
 - b. w imieniu dowódcy (przez jego zastępcę, szefa sztabu, inne upoważnione osoby).
3. W aspekcie umiejscowienia stawiania zadań w przestrzeni:
 - a. na własnym stanowisku dowodzenia,
 - b. na stanowisku dowodzenia podwładnego (podwładnych),
 - c. w terenie (na przykład podczas rekonesansu, którego celem lub jednym z celów jest postawienie zadań).
3. W aspekcie zastosowania środków technicznych do stawiania zadań:
 - a. przez techniczne środki łączności (transmisji danych),
 - b. przez kontakt osobisty.

Najlepszym rozwiązaniem, co podkreślano niejednokrotnie także w publikacjach sojusznicznych, jest osobiste przekazanie zadań podwładnym przez dowódcę. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż spowodowane jest to dwoma zasadniczymi przesłankami:

- po pierwsze, osobisty kontakt przełożonego i podwładnego pozwala na dokładne przekazanie zadania oraz umożliwia szybkie i jednoznaczne wyjaśnienie ewentualnych wątpliwości,
- po drugie, umożliwia to dowódcy sprawdzenie stopnia zrozumienia zadania i jego myśli przewodniej przez podwładnych.

Coraz szerszy udział informatyki we wspomaganiu procesu dowodzenia zdecydowanie ułatwia i przyspiesza realizację fazy stawiania zadań (i nie tylko tej fazy). Nawet jednak w warunkach powszechnego stosowania zautomatyzowanych systemów dowodzenia nie należy pomniejszać znaczenia kontaktu osobistego dowódcy i podwładnego, który powinien mieć miejsce zawsze, kiedy to jest możliwe i nie wpływa negatywnie na całokształt wykonania zadania⁸.

Należy podkreślić, iż niezależnie od sposobu, w jaki zadania zostaną przekazane wykonawcom, najbardziej istotne jest, aby spełniały one warunki wyznaczone stylem dowodzenia przez cele. W proponowanym procesie dowodzenia warunki te, w fazie stawiania zadań, spełniane są przez:

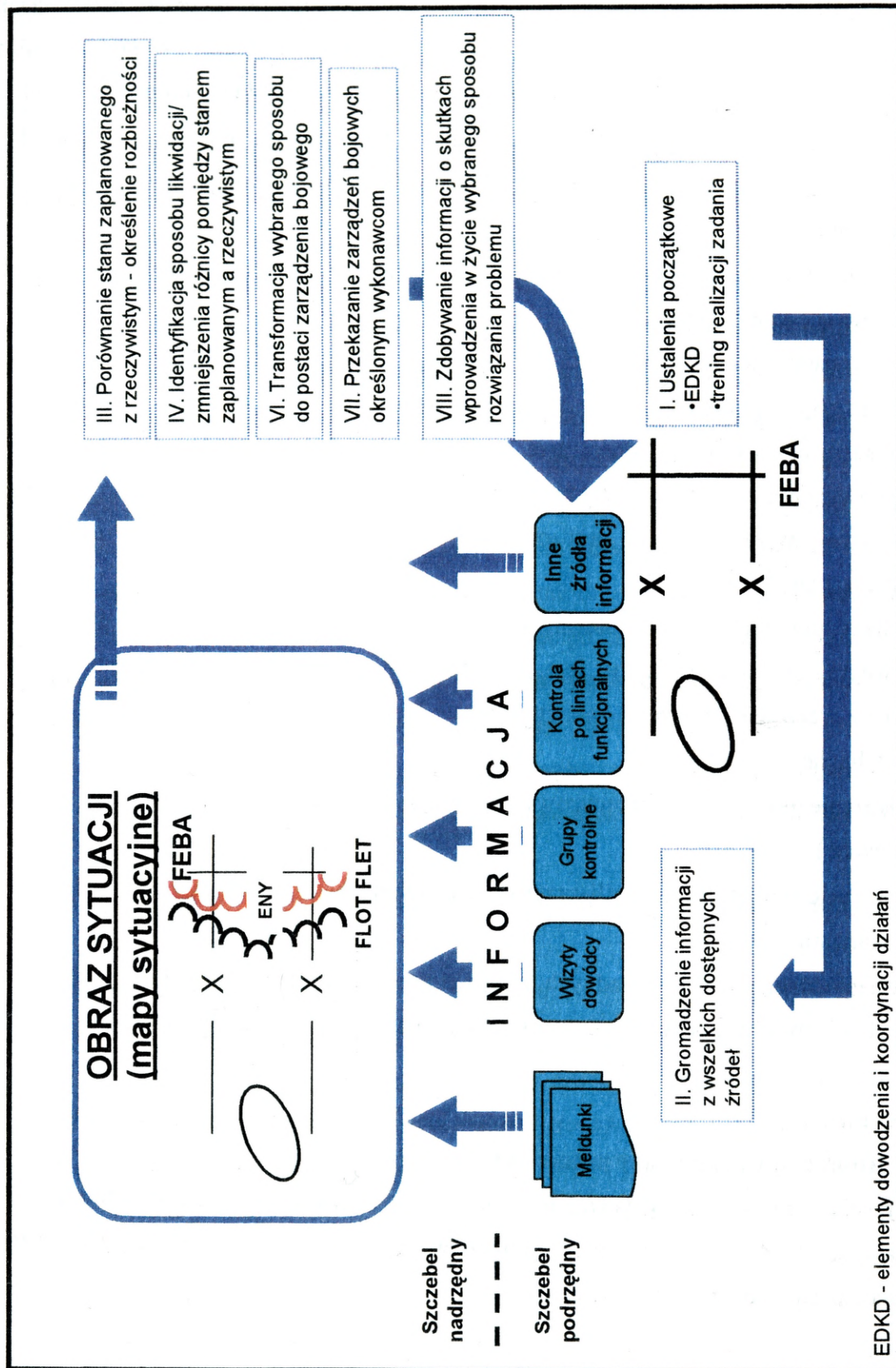
- przekazanie podwładnym sprecyzowanego zadania własnego przełożonego (w punkcie 2. rozkazu),
- przekazanie podwładnym myśli przewodniej przełożonego (jako jednego z elementów jego zamiaru),
- określenie zadań dla podwładnych z wyraźnym zaznaczeniem, **co i w jakim celu** podwładny musi wykonać, bez narzucania mu sposobu (**jak**) wykonania zadania.

5.1.3. Kontrola

5.1.3.1. Istota kontroli jako fazy procesu dowodzenia

Trzecią, ostatnią fazę proponowanego cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia stanowi kontrola (rys. 5.14). Jej celem jest sprawdzenie skutków dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz efektywności ich wprowadzania w życie.

⁸ ATP-3.2, s. 2-62.



EDKD - elementy dowodzenia i koordynacji działań

Rys. 5.14. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie fazy kontroli
Źródło: Opracowanie własne

Wnioski z prowadzonych badań wskazują na konieczność podkreślenia, iż szczególnie ważne dla prawidłowego przebiegu fazy kontroli jest **monitorowanie sytuacji**, to znaczy całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak jest*). Ma to dla istoty kontroli znaczenie szczególnie, gdyż stanowi podstawę do oceny, czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony (i przekazany podwładnym w treściach rozkazu bojowego) plan. Jeżeli zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab ustala, jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą zarządzeń bojowych, kierowanych do konkretnych adresatów i zmieniających (korygujących) dotychczasowe zadania (ustalenia) zawarte we wcześniej przekazanych rozkazach bojowych.

Zarówno wyniki analizy literatury przedmiotu, jak i obserwacja ćwiczeń wskazują, iż zmienność pracy dowództwa funkcjonującego na stanowisku dowodzenia stanowi jeden z warunków efektywnego wykorzystania jego potencjału. Toteż w trakcie prowadzenia działań (kontroli)⁹ standardem będzie „przekazywanie zmiany” (zwykle co 8 lub 12 godzin), czyli organizowanie odprawy koordynacyjnej, mającej na celu przekazanie obsadzie dziennej (nocnej) informacji niezbędnych do dalszego sprawowania dowodzenia. Wariant układu takiej odprawy został przedstawiony w tabeli 5.7.

5.1.3.2. Trening realizacji zadania

Analiza treści publikacji sojuszniczych oraz wyniki badań empirycznych pozwoliły na konstatację, iż w procesie dowodzenia powinno znaleźć miejsce przedsięwzięcie określane w języku angielskim jako *rehearsal*, tak jak zostało to przedstawione w rozdziale 2. pracy. Z definicji kontroli wynika, iż jest ona także sprawdzeniem skutków dotychczasowego planowania i postawienia zadań. Oznacza to, iż trwa ona od chwili postawienia zadań, czyli także przed rozpoczęciem właściwego, przewidzianego rozkazem, działania (natarcia, obrony, marszu ...). Toteż biorąc pod uwagę potrzeby informacyjne takiego przedsięwzięcia, jakim jest *rehearsal*, jego przeprowadzenie jest celowe i możliwe właśnie w trakcie realizacji fazy kontroli przez dany szczebel dowodzenia, przed rozpoczęciem działań, ale wówczas gdy podwładni podjęli już swoje decyzje. Na podstawie wyników badań prowadzonych przez pracowników Akademii Obrony Narodowej, a dotyczących relacji pomiędzy

⁹ Także w trakcie innych faz.

Tabela 5.7.

**Wariant układu odprawy koordynacyjnej poświęconej przekazaniu zmiany
na stanowisku dowodzenia**

Cel odprawy	Przekazanie zmiany (diennej / nocnej) na SD
Odpowiedzialny	Szef sztabu / kierownik zespołu dowodzenia
Uczestnicy	kierownicy zespołów funkcjonalnych SD (obydwu zmian)
Miejsce	Sala (namiot, pomieszczenie) odpraw
Miejsce	<ul style="list-style-type: none"> ➤ odprawa ta powinna dotyczyć tylko tych informacji, które są niezbędne do pracy kolejnej zmiany SD, ➤ spotkanie tego rodzaju nie zastępuje ciągłej koordynacji i wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi SD, ➤ niezbędne jest przestrzeganie zwięzłości wystąpień – przedstawiciele zespołów, w których obszarach odpowiedzialności nie zaszły poważne zmiany, nie powinni zabierać głosu, ➤ czas odprawy nie powinien przekraczać 20 - 30 minut.
Przebieg odprawy	
Referent / odpowiedzialny	Przekazywane informacje
Szef sztabu lub kierownik zespołu dowodzenia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ krótkie przedstawienie przebiegu działań przeciwnika i wojsk własnych od ostatniego przekazania zmiany (<i>co się wydarzyło?</i>), ➤ przedstawienie aktualnego położenia i działań przeciwnika i wojsk własnych (<i>co się dzieje?</i>), ➤ przypomnienie planowanego działania wojsk własnych (<i>jakie decyzje zostały podjęte, jakie działania zostały zaplanowane?</i>), ➤ podkreślenie, na jakie aspekty sytuacji należy zwrócić szczególną uwagę w trakcie kolejnej zmiany (<i>co jest szczególnie istotne?</i>)
Kierownicy zespołów funkcjonalnych zgodnie z potrzebami	Przybliżenie sytuacji w poszczególnych obszarach problemowych (jeżeli jest taka konieczność)
Szef sztabu lub kierownik zespołu dowodzenia	Podsumowanie
Równoległe do czasu trwania odprawy, personel obydwu zmian poszczególnych zespołów funkcjonalnych SD przekazuje sobie potrzebne informacje w miejscach pracy zespołów	

Zródło: Opracowanie własne

współdziałaniem, koordynacją i synchronizacją autor postawił tezę, iż odpowiednikiem *rehearsal* w polskiej terminologii wojskowej mogłoby być używane w wojskach lądowych sił zbrojnych RP określenie **organizowanie współdziałania**. Teza ta oparta była na założeniu, iż dowódca **organizuje** współdziałanie **pomiędzy** swoimi podwładnymi (sąsiadami, siłami działającymi na jego korzyść). Sam termin **współdziałanie** dotyczyć miał relacji pomiędzy

podwładnymi, nie zaś relacji dowódca – podwładny. Wykładnią działania dowódcy w takim przedsięwzięciu byłby **organizowanie**. Wyniki badań opinii ekspertów (zał. 21) nie potwierdziły tej tezy. O ile zasadność stosowania analizowanego przedsięwzięcia nie budziła wątpliwości, to sam proponowany termin na jego określenie został przez ekspertów zdyskwalifikowany, przede wszystkim ze względu na fakt, iż:

- *rehearsal* odbywać się powinien po postawieniu zadań, czyli wówczas gdy działanie **zostało już zorganizowane** (ugrupowanie bojowe ustalone, zadania przydzielone), co wyklucza użycie określenia *organizowanie*;
- warunkami koniecznymi współdziałania są, między innymi:
 - autonomiczność podmiotów,
 - świadomość i dobrowolność podmiotów w wykonywaniu przedsięwzięć będących przedmiotem uzgodnień, co w rozważanej sytuacji nie zostało spełnione.

Wnioski z badań opinii ekspertów doprowadziły ostatecznie autora do przyjęcia na potrzeby pracy terminu **trening realizacji zadania** jako odzwierciedlenia przedsięwzięć zawierających się w *rehearsal*.

Rezultaty dalszych badań wykazały, że przedstawiona w rozdziale 2. pracy, zawarta w publikacji sojuszniczej *AJP-3.2.1*, systematyka treningów jest niespójna i pozbawiona czytelnych kryteriów podziału. Wynikało to ze stwierdzenia, iż proponowane w rozwiązaniu sojuszniczym dwa z pięciu **rodzajów** prowadzenia treningów, to znaczy **potwierdzenie zrozumienia zadania** (*confirmation brief*) oraz **wyjaśnienie podwładnym myśli przewodniej dowódcy** (*backbrief*) są bardzo bliskie w swym znaczeniu. Ponadto, biorąc pod uwagę ich cel oraz specyfikę (zameldowanie przełożonemu, jak zadanie zostało zrozumiane lub wyjaśnienie podwładnemu na czym polega myśl przewodnia dowódcy), trudno zaliczyć je do treningów, gdyż problemy takie rozwiązywane będą w trakcie rutynowej pracy dowódców i sztabów. Co więcej, zaprezentowana w badanych publikacjach systematyka **sposobów** realizacji treningów została zbudowana bez zastosowania jednego, zrozumiałego kryterium (por. podr. 2.3.3).

W takiej sytuacji, bazując na wynikach badań, autor przyjął w zaproponowanej koncepcji procesu dowodzenia następujący podział treningów realizacji zadania:

1. Ze względu na zakres wykorzystania sił i środków:
 - a. pełny (z wojskami przewidzianymi w planach do użycia),
 - b. z ograniczonymi siłami:
 - (1) z oznaczonymi wojskami,

- (2) z dowódcami sił biorącymi udział w przyszłej akcji.
2. Ze względu na rozmach przestrzenny treningu:
 - a. w terenie zbliżonym do rzeczywistego,
 - b. z wykorzystaniem makiety terenu,
 - c. z wykorzystaniem szkiców i schematów,
 - d. z wykorzystaniem map i oleatów z planami działania (w skali takiej, w jakiej przygotowane zostały rzeczywiste dokumenty dowodzenia).
 3. Ze względu na sposób wymiany informacji pomiędzy dowódcami ćwiczących sił:
 - a. z wykorzystaniem technicznych środków łączności,
 - b. z bezpośrednim kontaktem dowódców.
 4. W zależności od przeznaczenia (charakteru) sił zaangażowanych w trening:
 - a. trening połączonych rodzajów wojsk,
 - b. trening sił wsparcia działań,
 - c. trening sił zabezpieczenia logistycznego.
 5. W zależności od zakresu przedsięwzięć podlegających treningowi:
 - a. trening całości zadania,
 - b. trening wybranego fragmentu (fragmentów) zadania.

Wariant przebiegu zasadniczych przedsięwzięć realizowanych podczas treningu (z dowódcami, z wykorzystaniem makiety terenu, przy bezpośrednim kontakcie dowódców, trening połączonych rodzajów wojsk, realizacja całego zadania) został przedstawiony w tabeli 5.8.

5.1.4. Rekonesans w procesie dowodzenia

Rozpatrując problem rekonesansu jako **fragmentu procesu dowodzenia realizowanego przez dowódcę w terenie**, analizom poddano szereg publikacji dotyczących badanego problemu, w tym także wyniki badań prowadzonych przez W. Kaczmarka¹⁰ oraz J. Wołęjszo¹¹ w zakresie umiejscowienia rekonesansu w procesie dowodzenia. Szczegółowe rozważania pozwoliły na sformułowanie wniosku, iż właściwe wykorzystanie rekonesansu w procesie dowodzenia oraz zakres przedsięwzięć rozpatrywanych w trakcie pracy w terenie uzależniony jest przede wszystkim od celu, jaki dowódca chce przez rekonesans osiągnąć.

¹⁰ W. Kaczmarek, *Metodyka pracy w terenie dowództw szczebla taktycznego*, Warszawa, AON 1997, s. 44.

¹¹ J. Wołęjszo, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, Część IV Rekonesans*, Warszawa, AON 2002.

Tabela 5.8.

Wariant przebiegu treningu realizacji zadania z wykorzystaniem makiety terenu
lub map (szkiców) - główne problemy

Etapy treningu	Główne przedsięwzięcia treningu	Realizator / odpowiedzialny	Uwagi
Wprowadzenie	Zapoznanie z celem treningu, jego podziałem na fazy (etapy) oraz czasem (oś czasowa działań), sposobem wprowadzenia ewentualnych zmian do rozkazów. Wyjaśnienie ograniczeń w użyciu sprzętu w czasie treningu	D-ca lub szef sztabu (kierownik zespołu planowania)	Do czasu rozpoczęcia treningu przygotowane zostają niezbędne „narzędzia” (stół plastyczny, mapy, schematy, plan synchronizacji)
	Przedstawienie oczekiwanych rezultatów. Przedstawienie rezultatów ewentualnych dotychczasowych treningów. Sugestie zmian istniejących planów	Podlegli dowódcy	
	Orientowanie topograficzne i taktyczne	Szef sztabu (kierownik zespołu planowania)	Na makiecie terenu lub mapie / szkicu
Zasadniczy etap treningu	Rozpoczęcie treningu zgodnie z planem działania	Wszystkie osoby funkcyjne w swoich etatowych rolach	
	Przypomnienie sprecyzowanego zadania własnego	Dowódca /szef sztabu	
	Przypomnienie myśli przewodniej dowódcy	Dowódca /szef sztabu	
	Przedstawienie sytuacji wojsk własnych (zaplanowanej)	Oficer komórki planistycznej	
	Przedstawienie przewidywanej sytuacji przeciwnika	Oficer komórki rozpoznawczej	
	Przedstawienie przewidywanego sposobu działania przeciwnika	Oficer komórki rozpoznawczej	
	Przedstawienie sytuacji elementów rozpoznawczych i planu rozpoznania	Oficer komórki rozpoznawczej	
	Wskazanie rozmieszczenia jednostek bojowych	Oficer komórki planistycznej	
	Wskazanie rozmieszczenia jednostek wsparcia i zabezpieczenia	Właściwi oficerowie sztabu	
	Podanie właściwych komend (sygnałów dowodzenia) – „rozpoczęcie działania”	Dowódca	

Etapy treningu	Główne przedsięwzięcia treningu	Realizator / odpowiedzialny	Uwagi
	Przedstawianie działania poszczególnych elementów ugrupowania bojowego, np. oficer wsparcia ogniowego określa: kiedy rozpocząć ogień, kto prowadzi ogień, z jakich SO oraz jakie efekty są oczekiwane	Właściwi oficerowie sztabu i dowódcy elementów ugrupowania bojowego	Zgodnie z planem działania i planem synchronizacji
	Bieżące i ciągłe sprawdzanie zgodności „przegrywanych” działań i ich czasu z planem synchronizacji	Szef sztabu	
	Symulacja działania przeciwnika zgodnie z prawdopodobnych sposobem jego działania	Oficer komórki rozpoznawczej	
	Podsumowanie pierwszej części treningu – przedstawienie pożądanego stanu na koniec przeciwiczonego etapu działania. Identyfikacja ewentualnych niezbędnych zmian w rozkazie bojowym	szef sztabu	W przypadku treningu działań zaczepnych – zwykle po osiągnięciu celu (pośredniego) natarcia. W obronie – po zatrzymaniu natarcia przeciwnika
	Rozegranie w podobny sposób kolejnych etapów działania	Dowódca, sztab, podlegli dowódcy	
Zakończenie treningu	Zestawienie ewentualnych koniecznych zmian w rozkazie	oficer zespołu planowania	Ewentualne zidentyfikowane i wprowadzane korekty powinny stanowić jedynie niezbędną modyfikację istniejących planów. Z przyczyn oczywistych nie mogą być to zmiany radykalne – takie mogłyby doprowadzić do nieporozumień i desynchronizacji planów
	Podkreślenie problemów wymagających szczególnej uwagi	Dowódca	
	Ostateczne określenie niezbędnych zmian w istniejących rozkazach	Dowódca	
	Przygotowanie zarządzeń bojowych wprowadzających ewentualne zmiany	Szef sztabu	
	Wprowadzenie zmian w planach podwładnych	Podlegli dowódcy	

Zródło: Opracowanie własne na podstawie AJP-3.2.1 oraz FM 101-5

Oznacza to jednocześnie, iż rekonesans nie zawsze będzie miał miejsce, czyli nie ma on charakteru przedsięwzięcia obligatoryjnego. Przyjmując powyższą tezę, w opracowanym procesie dowodzenia autor pracy przyjął następującą kolejność czynności prowadzących do zastosowania rekonesansu w procesie dowodzenia (rys. 5.15):

1. Określenie celu rekonesansu (jaki problem / problemy powinny być rozwiązane przez pracę w terenie?).
2. Umieszczenie rekonesansu w procesie dowodzenia, właściwe do założonego celu (kiedy należy udać się na rekonesans, aby możliwe było osiągnięcie ustalonego wcześniej celu?).
3. Opracowanie planu rekonesansu:
 - a. identyfikacja problemów cząstkowych, jakie będą rozwiązane podczas rekonesansu,
 - b. ustalenie punktów pracy (gdzie należy się udać, aby rozwiązać te problemy?),
 - c. ustalenie składu grupy rekonesansowej (jakie osoby funkcyjne są niezbędne do rozwiązania zidentyfikowanych problemów?),
 - d. ustalenie sposobu ochrony grupy rekonesansowej, organizacji łączności, zapewnienia ciągłości dowodzenia.
4. Przeprowadzenie rekonesansu (niezbędne czynności organizacyjne, sam rekonesans).
5. Wykorzystanie wyników rekonesansu w dalszej pracy podczas przygotowywania działań.

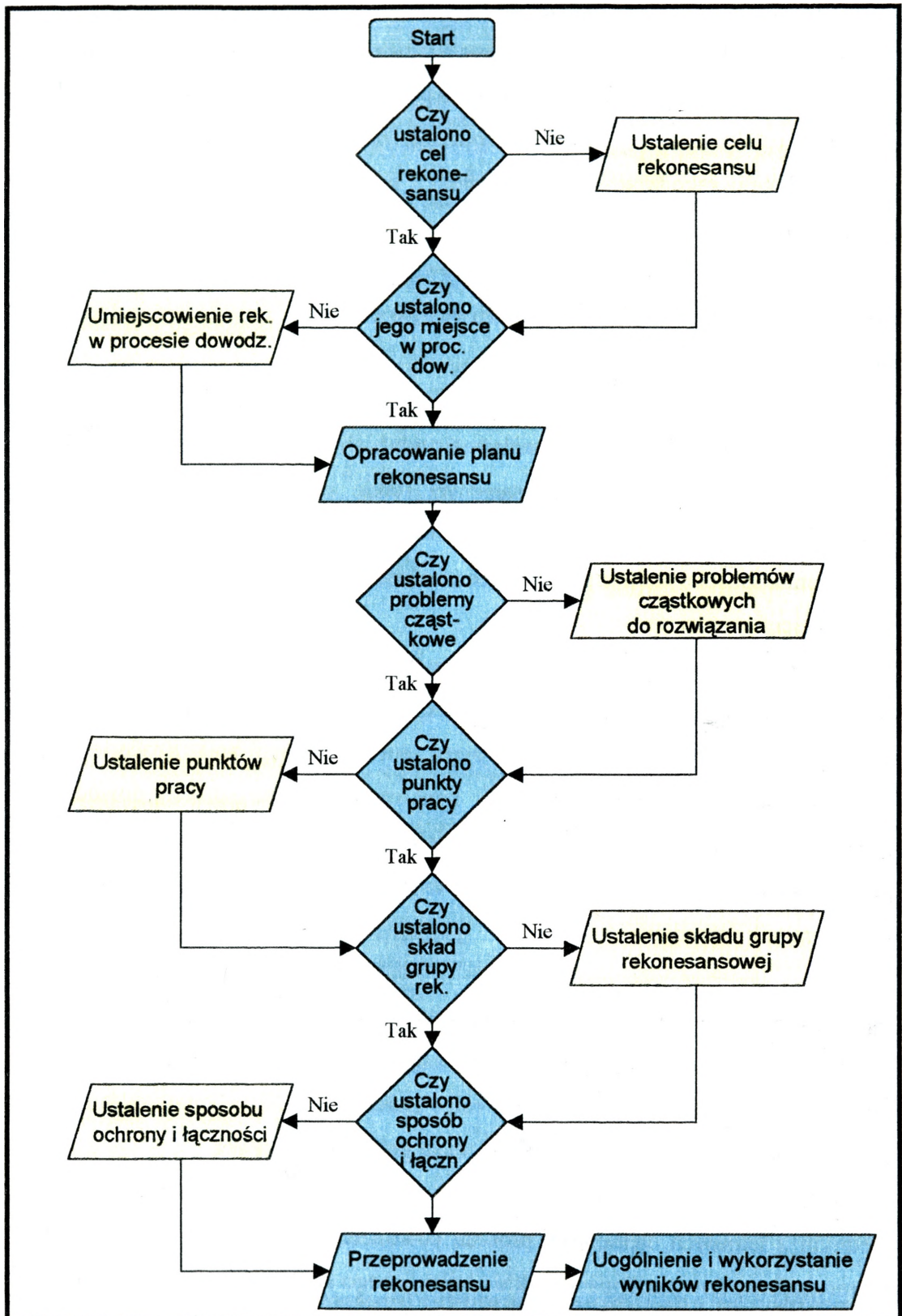
Konkludując, w proponowanym przez autora opracowania procesie dowodzenia rekonesans nie jest przywiązany do konkretnego etapu pracy dowództwa. Jego umiejscowienie w czasie powinno być bowiem determinowane przede wszystkim celem, w jakim rekonesans ma być prowadzony, czyli problemem, jaki przez pracę w terenie dowódca pragnie rozwiązać.

5.1.5. Informacyjne przygotowanie pola walki w procesie dowodzenia

Charakteryzując koncepcję procesu dowodzenia, będącą wynikiem prowadzonych przez autora pracy badań, nie sposób pominąć roli i znaczenia, jakie w sprawowaniu dowodzenia odgrywać powinno informacyjne przygotowanie pola walki (IPPW).

IPPW, niezależnie od zawartego w nim bardzo silnego pierwiastka rozpoznawczego, jest jednym z istotnych elementów procesu dowodzenia¹². Podobnie jak ten ostatni, IPPW charakteryzuje się powtarzalnością cyklu obejmującego szereg różnorodnych przedsięwzięć.

¹² J. Kisiel, *Informacyjne przygotowanie pola walki*, Warszawa, AON 2000, s. 5.



Rys. 5.15. Algorytm głównych przedsięwzięć przygotowania rekonesansu
 Źródło: Opracowanie własne

Celem IPPW, z punktu widzenia procesu dowodzenia, jest zapewnienie dowódcy takich informacji o siłach przeciwnika i otoczeniu, które umożliwią podejmowanie właściwych decyzji zarówno podczas planowania działań, jak i w trakcie kontroli ich prowadzenia.

Realizacja IPPW obejmuje trzy fazy:

- ocenę obszaru (pasa, rejonu) działania,
- prognozę zagrożenia,
- integrację ocen i prognoz.

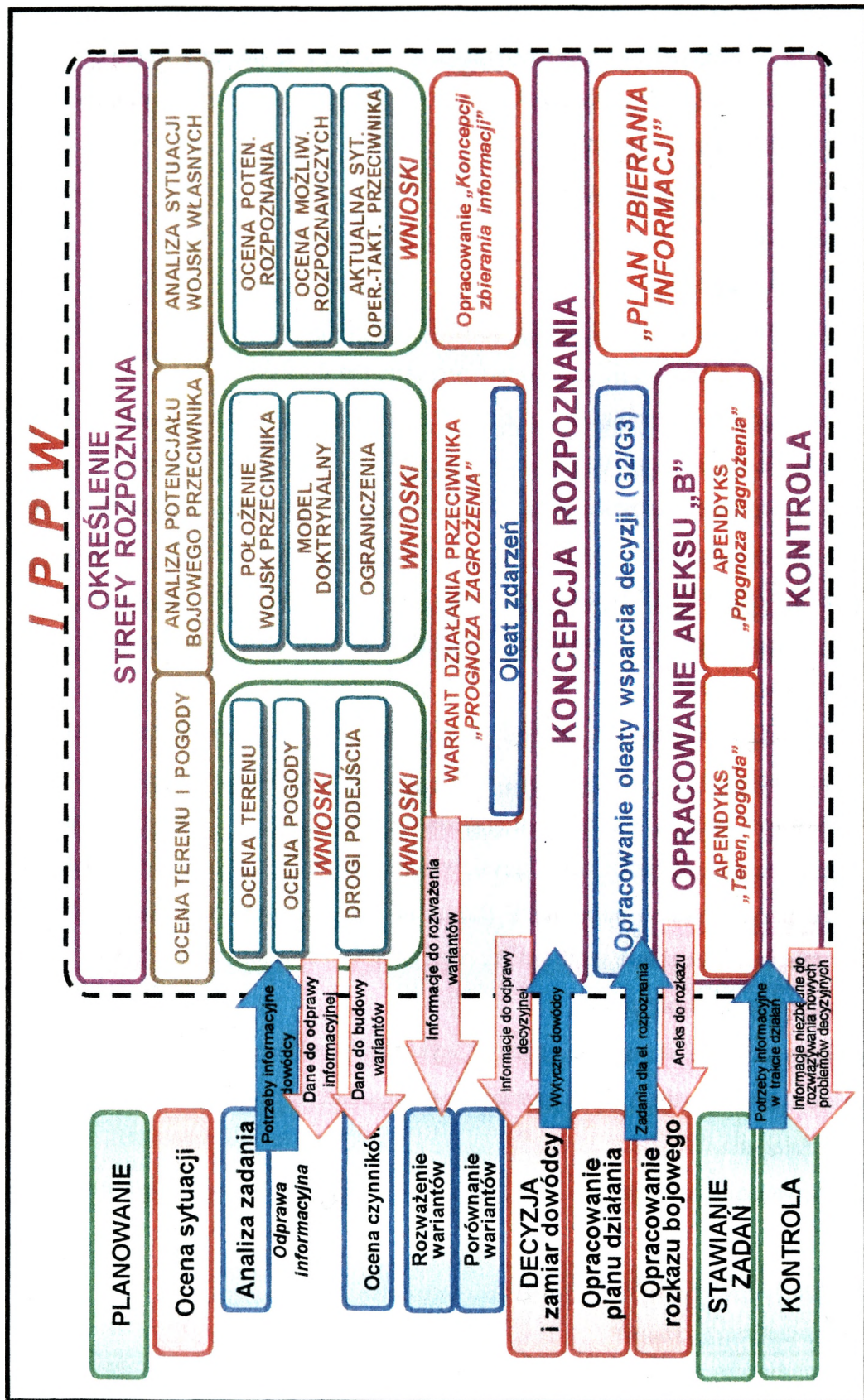
Ocena obszaru (pasa, rejonu) działania polega na dokonaniu szeregu kompleksowych ocen dotyczących otoczenia, w jakim mają być prowadzone działania.

Prognoza zagrożenia prowadzi do zidentyfikowania możliwych sposobów działania przeciwnika, uwzględniając w głównej mierze jego regulaminowe zasady działania.

Istotą integracji ocen i prognoz jest synteza wyników (wniosków) uzyskanych w trakcie realizacji dwóch pierwszych faz. Produkt wspomnianej integracji, czyli *de facto* całego IPPW stanowią prawdopodobne, umiejscowione w czasie i przestrzeni, sposoby działania przeciwnika powiązane ściśle z charakterem otoczenia oraz informacje ułatwiające dowódcy sprawowanie dowodzenia.

Znaczenie IPPW w procesie dowodzenia wyraża się w równoległości tych dwóch procesów i ich ścisłym ze sobą powiązaniu. Niezależnie od konkretnej fazy (etapu, czynności), właściwa realizacja procesu dowodzenia jest niemożliwa bez wykorzystywania w odpowiednim momencie informacji uzyskiwanych w wyniku realizacji przedsięwzięć informacyjnego przygotowania pola walki. Biorąc pod uwagę procedury pracy dowództwa, zależności te stają się szczególnie widoczne w następujących sytuacjach (rys. 5.16):

- w trakcie odprawy informacyjnej,
- w czasie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania,
- w trakcie odprawy koordynacyjnej poświęconej zapoznaniu dowództwa z opracowanymi wariantami działania,
- podczas rozważania wariantów działania (szczególnie przy wykorzystaniu metody symulacji),
- w trakcie odprawy decyzyjnej,
- podczas realizacji fazy kontroli.



Rys. 5.16. Ciągłość, równoległość i wzajemne „napędzanie się” procesu dowodzenia i IPPW
 Opracowano na podstawie: Strzoda M., Roslan G., Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych
 Cz. IV. Opracowanie wariantów działania, Warszawa, AON 2001

Na podobnej zasadzie IPPW jest niejako „napędzane” przez proces dowodzenia. Wyraża się to w oczekiwaniach dowódcy dotyczących rezultatów działań realizowanych w ramach IPPW, na przykład w określeniu przez niego niezbędnych potrzeb informacyjnych, czy też wytycznych do planowania rozpoznania.

Konstatując, wyniki badań literatury przedmiotu oraz obserwacja ćwiczeń pozwalają na stwierdzenie, iż nie można lekceważyć, nie mówiąc już o pominięciu, wpływu rezultatów IPPW na realizację procesu dowodzenia, samo zaś informacyjne przygotowanie pola walki stanowi istotne „narzędzie” dowódcy, w którego użyciu partycypować musi nie tylko komórka rozpoznawcza, lecz wszystkie elementy wspierające dowódcę sztabu.

5.2. Powiązania procesu dowodzenia z ustaleniami teorii organizacji i zarządzania

Przedstawiony przez autora pracy proces dowodzenia stanowi *de facto* zbiór właściwie przystosowanych do potrzeb dowodzenia odpowiednich etapów procesu decyzyjnego w rozumieniu ogólnej teorii kierowania. Przyjmując bowiem za podstawę rozważań scharakteryzowany w podrozdziale 5.1 proces dowodzenia oraz opisany w podrozdziale 1.3. proces decyzyjny, poszczególnym etapom tego ostatniego odpowiadają (tab. 5.9):

- *powstaniu sytuacji problemowej* – otrzymanie zadania lub zmiana sytuacji wymuszająca podjęcie wcześniej nieprzewidzianych działań,
- *formułowaniu problemu decyzyjnego* – analiza zadania,
- *wykryciu, opracowaniu i selekcji wariantów rozwiązania problemu* – ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i określenie wariantów działania wojsk własnych,
- *budowie modeli i przewidywaniu skutków tych wariantów* – rozważenie wariantów działania,
- *porównaniu skutków i uszeregowaniu wariantów* – porównanie wariantów działania,
- *wyborowi i realizacji* - podjęcie decyzji przez dowódcę, stawianie zadań i kontrola.

Przedstawione powyżej relacje wynikają z podkreślanego już faktu, iż dowodzenie jest niczym innym, jak specyficzną formą kierowania. Istotne jest zatem, aby zbiór ustaleń, będący wynikiem wieloletnich prac teoretyków, a odnoszący się do kierowania, znajdował zastosowanie także w dowodzeniu, jako jego (kierowania) specyficznej formie.

Tabela 5.9.

Zbieżność przedsięwzięć procesu decyzyjnego (w ujęciu teorii organizacji i zarządzania) oraz cyklu decyzyjnego proponowanego procesu dowodzenia

Przedsięwzięcia procesu decyzyjnego	Fazy, etapy i czynności procesu dowodzenia		
	Faza	Etap	Czynność
Powstanie sytuacji problemowej	Otrzymanie zadania lub zmiana sytuacji		
Formułowanie problemu decyzyjnego	Planowanie	Ocena sytuacji	Analiza zadania
Wykrycie, opracowanie i selekcja wariantów	Planowanie	Ocena sytuacji	Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i określenie wariantów działania wojsk własnych
Budowa modeli i przewidywanie skutków tych wariantów	Planowanie	Ocena sytuacji	Rozważenie wariantów działania
Porównanie skutków i uszeregowanie wariantów	Planowanie	Ocena sytuacji	Porównanie wariantów działania
Wybór i realizacja, iteracje uściślenia lub zmiany rozwiązania	Planowanie Stawianie zadań Kontrola	Podjęcie decyzji	

Zródło: Opracowanie własne

5.2.1. Powstanie sytuacji problemowej a otrzymanie zadania

Jak wykazały wyniki badań, przedsięwzięciem analogicznym do *powstania sytuacji problemowej* jest w procesie dowodzenia **otrzymanie zadania od przełożonego**. W warunkach działań bojowych proces ten rozpocząć się może także bez ingerencji szczebla nadrzędnego, na przykład w wypadku gwałtownych zmian sytuacji, które wymuszą rozpoczęcie nowego cyklu decyzyjnego przez dowódcę danego szczebla bez rozkazu przełożonego.

5.2.2. Formułowanie problemu decyzyjnego i analiza zadania

Odpowiednikiem *formułowania problemu decyzyjnego* w procesie dowodzenia jest **analiza zadania**. Podkreślono już, iż we wszystkich badanych rozwiązaniach analiza zadania jako czynność w ocenie sytuacji precyzuje, **co i w jakim celu** należy wykonać, aby zrealizować otrzymane zadanie. Stanowi więc ona warunek konieczny *rozwiązania problemu decyzyjnego*, co w warunkach organizacji wojskowej oznacza *zidentyfikowanie sposobu wykonania zadania*.

W obszarze analizy zadania dorobek teorii kierowania znajduje zastosowanie zarówno w zakresie metody *sformułowania problemu*, czyli przebiegu analizy zadania, jak i jej efektów końcowych. Przykładem takiego wykorzystania zasad *formułowania problemu* są określone już w podrozdziale 5.1.1.1.1 następujące pytania porządkujące przebieg analizy zadania, to znaczy:

1. Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola własnego szczebla dowodzenia w realizacji jego planów? co nie stanowi nic innego jak *sformułowanie ogólnego przedmiotu*.
2. Czego wymaga przełożony lub co musi być wykonane, aby zrealizować jego zamiar? będące wojskowym odpowiednikiem *skonkretyzowania szczegółowego przedmiotu*.
3. Czy, i jeśli tak, to jakie istnieją ograniczenia swobody działania? stanowiące w ogólnej teorii kierowania *stopień trudności i komplikacji*.
4. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego? Jeśli tak - to czy, wiedząc o tych zmianach, postawiłby on takie samo zadanie – będące w praktyce pierwszą *iteracją* w wojskowym procesie decyzyjnym.

Na podobnej zasadzie wyniki analizy zadania stanowią analogię do końcowego stadium *formułowania problemu*. Tak pojęte *efekty końcowe* w odniesieniu do analizy zadania określają, jak stwierdzono w podrozdziale 5.1.1.1.1:

- sprecyzowane zadanie własne,
- myśl przewodnią dowódcy,
- kryteria porównania wariantów działania,
- wytyczne do pracy dowództwa wynikłe z wstępnej kalkulacji czasu,
- zadania do pracy sztabu i podległych wojsk.

5.2.3. Wykrycie, opracowanie i selekcja wariantów a ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i określenie wariantów działania wojsk własnych

Odpowiednikiem etapu *wykrycie, opracowanie i selekcja wariantów* jest w procesie dowodzenia **ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i określenie wariantów działania wojsk własnych.**

Istota znanego z procesu decyzyjnego *opracowywania i selekcji wariantów* znajduje pełne zastosowanie w proponowanym procesie dowodzenia. Scharakteryzowane w podrozdziale 1.3.2 *wariantowanie rozwiązań* to nic innego jak funkcjonujące w dowodzeniu wykreowanie kilku wariantów działania wojsk własnych, prowadzących do osiągnięcia tego samego celu różnymi sposobami. Istotny problem oddzielenia *fazy poszukiwań* od *fazy oceniającej* podkreślany jest również w warunkach organizacji wojskowej. **Określenie wariantów działania wojsk własnych oraz rozważenie i porównanie wariantów działania** to z założenia oddzielne czynności proponowanego procesu dowodzenia, jak zostało to zaakcentowane w trakcie jego opisu.

Zastosowanie znajduje także *unikanie pośpiechu i maksymalne dopuszczalne odkładanie rozstrzygającego momentu*. Niezależnie od ograniczeń wynikających z charakteru organizacji wojskowej, stosowanie tej zasady w sposób oczywisty wpływać będzie na jakość podejmowanych decyzji. Choć należy podkreślić, iż dynamiczny charakter współczesnych działań generować może znaczne przeszkody w jej przestrzeganiu, to nawet w warunkach ograniczonego czasu praca organów dowodzenia musi mieć charakter metodyczny, nie zaś pośpieszny i improwizowany.

5.2.4. Budowa modeli i przewidywanie skutków a rozważenie wariantów działania wojsk własnych

Budowa modeli i przewidywanie skutków wariantów znajduje bezpośrednie przeniesienie na czynność **rozważenia wariantów działania wojsk własnych.**

Teoria organizacji i zarządzania wskazuje, iż skuteczną metodą **zbadania skutków** wprowadzenia w życie wariantów jest *metoda niezagregowana*, to znaczy przedstawiająca pełne skutki wprowadzenia w życie każdego z nich. Jej naturalnym przeniesieniem na grunt procesu dowodzenia jest stosowana w pracy sztabu **symulacja** przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami, tak jak zostało to podkreślone w podrozdziale 5.1.1.1.3.

Należy zapoznać się z metodą symulacji

5.2.5. Porównanie skutków i uszeregowanie wariantów a porównanie wariantów działania wojsk własnych

Porównanie wariantów działania wojsk własnych jest w procesie dowodzenia odpowiednikiem etapu *porównania skutków i uszeregowania wariantów*. Dobrym przykładem zastosowania wiedzy płynącej z teorii organizacji i zarządzania jest stosowanie w procesie dowodzenia różnego rodzaju tabel porównawczych we wszystkich sugerowanych metodach, to znaczy wad i zalet, głosowania oraz kryteriów.

5.2.6. Decyzja w procesie decyzyjnym i wojskowym procesie dowodzenia

Decyzja dowódcy, czyli wybór jednego z wariantów działania wojsk własnych, to odpowiednik etapu *wybór i realizacja*, a konkretnie pierwszej jego części, to znaczy *wyboru wariantu*. Podobnie jak w teorii kierowania decyzja polega na dokonaniu przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab **wariantów działania** i ogłoszeniu go jako swojej **decyzji**. Innymi słowy, w rozumieniu proponowanego procesu dowodzenia pojęcie decyzji nie odbiega od definicji prezentowanych przez teoretyków organizacji i zarządzania. Jednocześnie podkreślenia wymaga fakt, iż z punktu widzenia podmiotu podejmującego decyzje, decyzje militarne należą do decyzji podejmowanych *jednoosobowo*. Natomiast przygotowanie podjęcia decyzji może (z tego samego punktu widzenia) następować, szczególnie na niższych szczeblach dowodzenia, *jednoosobowo* lub poprzez pracę sztabu stanowiącego odpowiednik *zespołu pracowników (ekspertów)*. W takim ujęciu decyzja zbiorowa (podejmowana *kolegialnie*) nie będzie raczej typowym dla procesu dowodzenia rozwiązaniem, a to ze względu na zasadę jednoosobowości dowodzenia, czyli również jednoosobowego podejmowania decyzji (i ponoszenia za nią odpowiedzialności), tak charakterystycznego dla dowodzenia jako formy kierowania.

Podobnie, zgodnie z teorią kierowania, decyzja jako etap procesu dowodzenia będzie zawsze wyborem jednego z kilku potencjalnych rozwiązań. Innymi słowy, dowódca wyróżniał będzie (*nadawał preferencje*) pewien *przewidywany skutek* (zadanie i cel jego wykonania), który ma być osiągnięty przez realizację tej decyzji oraz taką *drogę postępowania*, która ma do tego skutku doprowadzić.

5.2.7. Przekazywanie decyzji a stawianie zadań

Jeżeli, zgodnie z teorią organizacji i zarządzania, przekazując decyzję, określać należy:

- *problem i cel, który ma być osiągnięty, oraz:*
- *kierunki i drogi postępowania,*

to w proponowanym procesie dowodzenia warunki te spełniane są przez wskazanie zadania szczebla wydającego rozkaz, czyli sprecyzowanego zadania własnego, określenia zamiaru i zadań dla wykonawców (we właściwych punktach rozkazu bojowego, odpowiednio punkt 2. ZADANIE i punkt 3. REALIZACJA). Podkreślenia wymaga także fakt, iż rozkaz jednoznacznie określa, **kto** jest odpowiedzialny za realizację konkretnych zadań – spełnia więc warunki *instrukcji wykonawczej* (punkt 3. rozkazu). Zawiera on także wytyczne *dotyczące kontroli przebiegu wdrażania decyzji w życie*. W ujęciu wojskowym są to, z jednej strony, elementy dowodzenia i koordynacji działań, z drugiej strony - różnego rodzaju wytyczne koordynujące.

Podkreślany w teorii organizacji i zarządzania warunek *polecenie musi być zrozumiałe*, spełniany jest przez jasne i zwięzłe sprecyzowanie zadania do wykonania i jego celu.

Podobnie zasada *wykonalności zadania oraz niedopuszczania, aby przekazywano takie zadania, na których wykonanie podwładny nie ma środków*, ma pełne zastosowanie w procesie dowodzenia oraz, co więcej, jest ściśle powiązana z **zasadą dowodzenia przez wskazywanie celu działania**. W przeniesieniu na praktykę dowodzenia oznacza to, iż podwładny ma pełne zaufanie do przełożonego, który z założenia określa zadania wykonalne siłami i środkami, jakimi dysponuje podwładny, zapewniając w ten sposób niezbędną *motywację do działania*.

5.2.8. Realizacja podjętej decyzji a kontrola w procesie dowodzenia

Podobnie jak kontrola w działalności kierowniczej stanowi ważne narzędzie realizacji podjętej decyzji, tak kontrola jako faza procesu dowodzenia odgrywa w nim bardzo podobną, istotną rolę. Kontrola w tym znaczeniu czerpie w pełnym zakresie z teoretycznych założeń postrzegających kontrolę jako funkcję kierowania oraz etap cyklu działania zorganizowanego. O wykorzystaniu podstaw naukowych w tym obszarze może świadczyć następujące zestawienie:

- odpowiednikiem *określenia norm wykonania zadań* jest stan zaplanowany, czyli wykonanie zadania zgodnie z decyzją przełożonego,

- *dokonaniom pomiaru rzeczywistego wykonania zadań* odpowiada stwierdzenie rzeczywistej sytuacji, głównie na podstawie meldunków od podwładnych,
- *porównanie poziomu rzeczywistego wykonania zadań z normą* znajduje swoje odzwierciedlenie w porównaniu stanu zaplanowanego z rzeczywistym (konfrontacja tego „jak jest” z „jak powinno być”),
- *podjęcie działań korekcyjnych* to w kontroli, jako fazie procesu dowodzenia, określenie sposobu zmniejszenia różnicy i przekazanie tegoż sposobu podwładnym pod postacią zarządzeń bojowych (por. rys. 5.14).

5.3. Zgodność proponowanej koncepcji procesu dowodzenia z ustaleniami sojuszniczymi

5.3.1. Aspekt terminologiczny

Celem niniejszego podrozdziału jest dowiedzenie, iż każdy z zasadniczych terminów dotyczących przedstawionego w pracy procesu dowodzenia posiada właściwy odpowiednik w wojskowym języku angielskim oraz uzasadnienie zastosowania niektórych określeń polskiego języka wojskowego.

5.3.1.1. Zasadnicze terminy użyte w opisie procesu dowodzenia oraz ich angielskojęzyczne odpowiedniki

W tabeli 5.10 zostały przedstawione kluczowe dla opisu procesu dowodzenia terminy oraz ich odpowiedniki stosowane w angielskiej terminologii wojskowej.

5.3.1.2. Uzasadnienie zastosowania wybranych terminów

Wyniki prowadzonych badań pozwalają na sformułowanie twierdzenia, iż spośród zastosowanych w opisie procesu dowodzenia terminów największe kontrowersje wzbudziły następujące określenia:

- **odprawa informacyjna** jako odpowiednik terminu *mission analysis briefing*,
- **zamiar działania**, jako termin odpowiadający określeniu *concept of operation*, oraz ściśle z nim związana **myśl przewodnia dowódcy** (odpowiednik *commander's intent*),
- **rozkaz bojowy** (wstępne zarządzenie bojowe, zarządzenie bojowe) użyty w znaczeniu *operation order (warning order, fragmentary order)*.

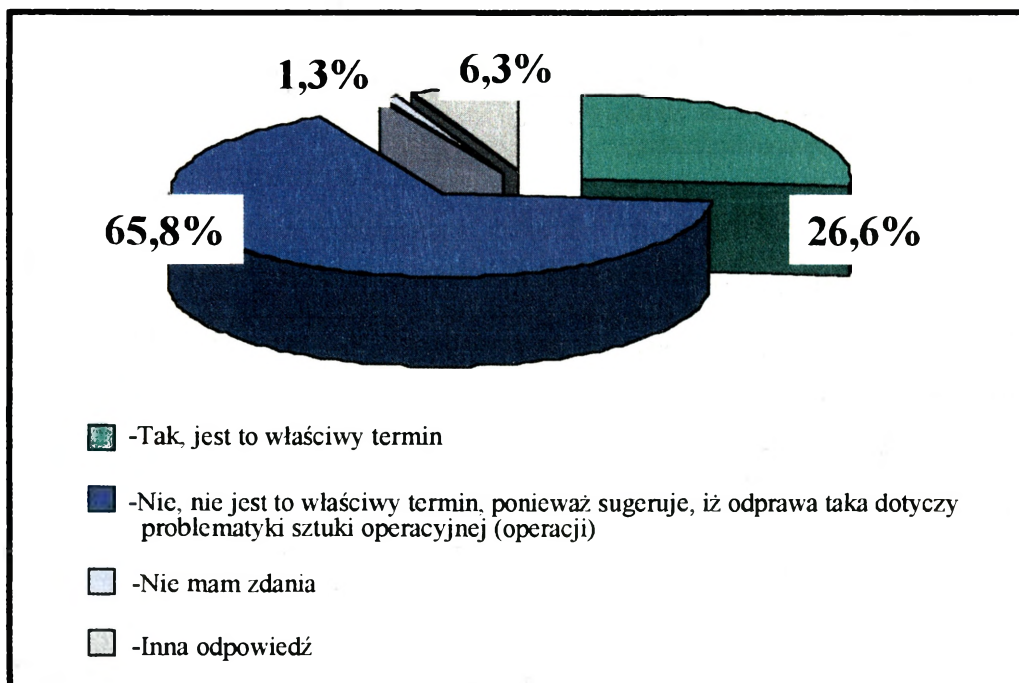
Tabela 5.10.

**Zestawienie istotnych dla opisu procesu dowodzenia terminów
oraz ich angielskich odpowiedników**

Terminy w języku polskim	Terminy w języku angielskim
analiza zadania	mission analysis
decyzja	decision
dowodzenie	command and control (C2)
kontrola	control
meldunek sytuacyjny	operational situation report (OPSITREP)
myśl przewodnia dowódcy	commander's intent
ocena czynników	evaluation of factors
ocena sytuacji	situation estimate
odprawa decyzyjna	decision briefing
odprawa informacyjna	mission analysis briefing
odprawa koordynacyjna	co-ordination briefing
opracowanie wariantów działania	courses of action development
trening realizacji zadania	rehearsal
plan działania	operation plan (OPLAN)
planowanie	planning
porównanie wariantów działania	courses of action comparison
proces dowodzenia	C2 process
rekonesans	reconnaissance
rozkaz bojowy	operation order (OPORD)
rozważenie wariantów działania	courses of action consideration
sporządzenie planu działania	development of plan
sporządzenie rozkazu bojowego	operation order production
sprecyzowane zadanie własne	restated mission
stawianie zadań	operation order issuance
symulacja (wariantów działania)	war game
wariant działania	course of action (CoA)
wstępne zarządzanie bojowe	warning order (WngO)
zadanie (sprecyzowane zadanie własne)	mission
zadanie (cząstkowe, dla podwładnych)	task
zadanie cząstkowe sprecyzowane (w rozkazie przełożonego)	specified task
zadanie cząstkowe wynikające (z analizy zadania)	implied task
zadanie cząstkowe o szczególnym znaczeniu	essential task
zamiar działania	concept of operations
zarządzenie bojowe	fragmentary order (Frg O)
zarządzenie przygotowawcze	warning order

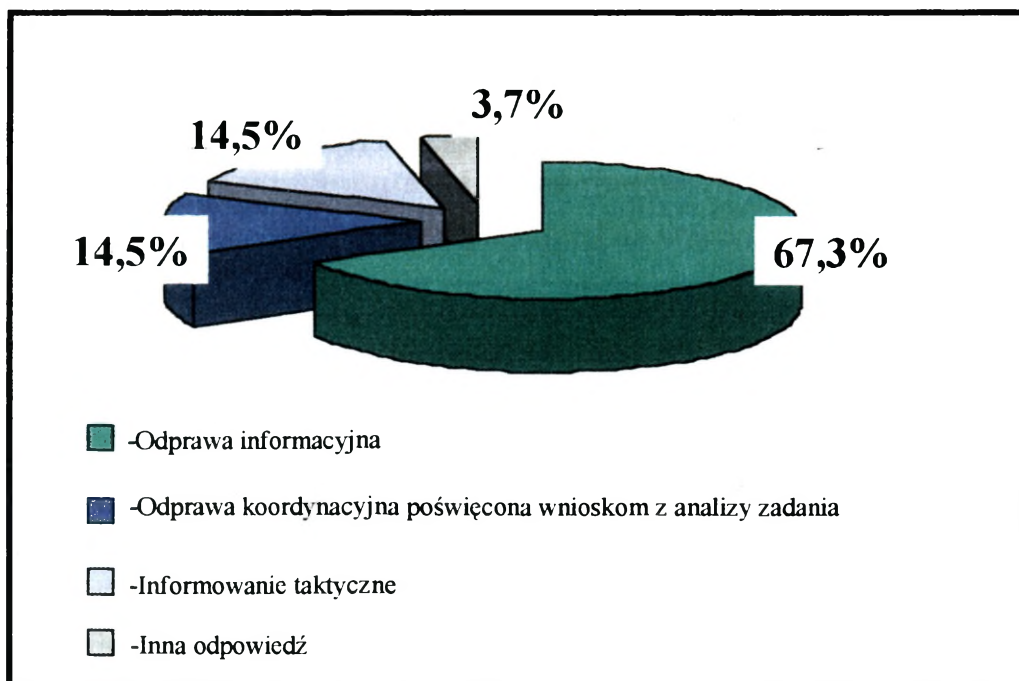
Zródło: Opracowanie własne

W zakresie opisu przedsięwzięć realizowanych w ramach *mission analysis briefing* typowym, często stosowanym na wszystkich szczeblach dowodzenia terminem było dotąd **informowanie operacyjne**. Jednakże nie można lekceważyć faktu, iż termin **operacyjny** ma w polskiej terminologii wojskowej bardzo konkretne znaczenie i stosowany jest (w przeciwieństwie do *operation* w języku angielskim) przede wszystkim w kategoriach działań związanych ze sztuką operacyjną, czy też działaniami prowadzonymi na poziomie operacyjnym. Stąd w wypadku działań taktycznych jego zastosowanie wydaje się niestosowne i wprowadzające niepotrzebne zamieszanie w naszej wojskowej terminologii. Określenie **odprawa informacyjna** nie powoduje takich konsekwencji a ponadto, przez analogię, współgra z pozostałymi odprawami sztabowymi, takimi jak odprawa koordynacyjna czy też odprawa decyzyjna. Przedstawione podejście do opisywanego problemu potwierdzają również wyniki badań empirycznych (rys. 5.17 i 5.18).



Rys. 5.17. Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące poprawności stosowania terminu „informowanie operacyjne” w aspekcie znaczenia terminu „operacja” w polskiej terminologii wojskowej

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 5.18. Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące właściwej nazwy dla odprawy sztabu mającej miejsce po analizie zadania

Źródło: Opracowanie własne

Jak wspomniano, na tle innych określeń szczególnie wiele problemów przyniosło zaakceptowanie określenia „zamiar działania” jako synonimu określenia *concept of operations*. Często sugerowanym rozwiązaniem jest stwierdzenie, iż *concept of operations* to po prostu **koncepcja operacji**, zaś polski termin **zamiar** powinien stanowić odpowiednik określenia *commander's intent*¹³. Jednakże wyniki badań prowadzonych przez autora pracy wskazują na błędne podstawy takiego rozumowania, ponieważ:

1. Autorzy wskazanego powyżej stanowiska zdają się nie dostrzegać, iż *commander's intent*, jako wynik analizy zadania, określa przede wszystkim stan końcowy, jaki powinien mieć miejsce po wykonaniu zadania, nie odpowiada natomiast na pytanie **jak to zadanie wykonać**. Ów sposób wykonania zadania zawarty jest dopiero w będącym konsekwencją podjęcia decyzji *concept of operations*. Tymczasem w polskiej terminologii wojskowej zamiar określał zawsze **jak** wykonać zadanie, zawierając w swej treści między innymi sposób pokonania przeciwnika. Jeżeli dowódca stwierdzał „zamierzam ...”, to wyrażał właśnie mechanizm swego przyszłego działania, czyli określał **jak** chce nacierać, bronić się, maszerować, nie zaś, że **w ogóle** zamierza działać. Z tego też powodu, w czasach

¹³ Por. *Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego* scharakteryzowane w rozdziale 4.

wcale nieodległych, musiał być (zamiar) przedstawiany przełożonemu do akceptacji (zatwierdzenia).

2. Kolejnym argumentem są wyniki analizy treści słowników terminologii wojskowej wskazujące, iż odpowiednikiem polskiego określenia **zamiar walki** jest w języku rosyjskim termin *замысел боевых действий*, który tłumaczony jest z kolei na język angielski jako właśnie *concept of operations*¹⁴.
3. Argument dodatkowy stanowią wyniki analiz publikacji państw NATO, dotyczących procedur sztabowych sił zbrojnych państw dawnego Układu Warszawskiego, wskazujące jednoznacznie, iż w wyniku oceny sytuacji (nie zaś analizy zadania) dowódca formułuje *concept of operations* zawierający sposób wykonania zadania, czyli właśnie to, co w polskiej terminologii wojskowej określane było (i być powinno nadal) jako zamiar działania. Na przykład amerykańska publikacja *FM 100-61 Sztuka operacyjna pancernych i zmechanizowanych sił przeciwnika (Armor – and mechanized based opposing force operational art)* jednoznacznie określa, iż w procesie dowodzenia „strony przeciwnej” decyzja (*decision*) obejmuje¹⁵:

- *concept of combat operations,*
- *missions of major subordinates,*
- *troop co-ordination procedure,*
- *measures for comprehensive support of combat operation and organisation of command and control.*

Zestawienie to porównać można z istotą decyzji dowódcy zawartą w załączniku 8. *Regulaminu pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*, w którym określa się, iż decyzja obejmuje (por. rys. 4.3):

- zamiar,
- zadania bojowe i czas ich wykonania,
- czas gotowości do wykonania zadań¹⁶.

We wspomnianym powyżej amerykańskim dokumencie przybliżono również strukturę wewnętrzną *concept of operations* strony przeciwnej podkreślając, iż zawiera on następujące informacje¹⁷:

¹⁴ *Słownik wojskowy angielsko – francusko – hiszpańsko – niemiecko – rosyjsko – polski*. Część I, Warszawa, MON 1988, s. 58.

¹⁵ *FM 100-61 Armor – and mechanized based opposing force operational art., Chapter 7. Command and Control*, Washington, Headquarters, Department of the Army 1998.

¹⁶ *Regulamin pracy organów dowodzenia ...*, załącznik 8.

¹⁷ *FM 100-61*, rys. 7-12.

- *what enemy to defeat?*
- *with what resources?*
- *in what sequence?,*
- *axes of main and supporting attacks (or defensive sectors),*
- *structure of operational formation.*

Dla porównania, w *Regulaminie działań taktycznych wojsk lądowych* jednoznacznie stwierdzono, iż w zamiarze (np. natarcia) określa się¹⁸:

- cel,
- sposób i kolejność rozbicia przeciwnika,
- główny kierunek uderzenia,
- ugrupowanie bojowe.

Już wstępna analiza przedstawionych powyżej informacji pozwala na jednoznaczne stwierdzenie, iż odpowiednikiem polskiego terminu **zamiar** jest właśnie *concept of operations* oraz wskazuje na słuszność rozwiązania przyjętego przez autora. Takie podejście do problemu wymagało wszakże zastosowania właściwego polskiego terminu jako odpowiednika wspomnianego już określenia *commanders's intent*. Analiza literatury przedmiotu umożliwiła wyciągnięcie wniosku, iż określeniem takim jest, stosowana w części opracowań – przede wszystkim powstałych w AON, **myśl przewodnia dowódcy**. Termin ten, wbrew pozorom, nie jest obcy polskiej terminologii wojskowej, ponieważ w takim właśnie znaczeniu (ogólny zamysł działania, opis stanu końcowego) stosowany był w siłach zbrojnych II Rzeczypospolitej¹⁹ oraz w latach powojennych²⁰.

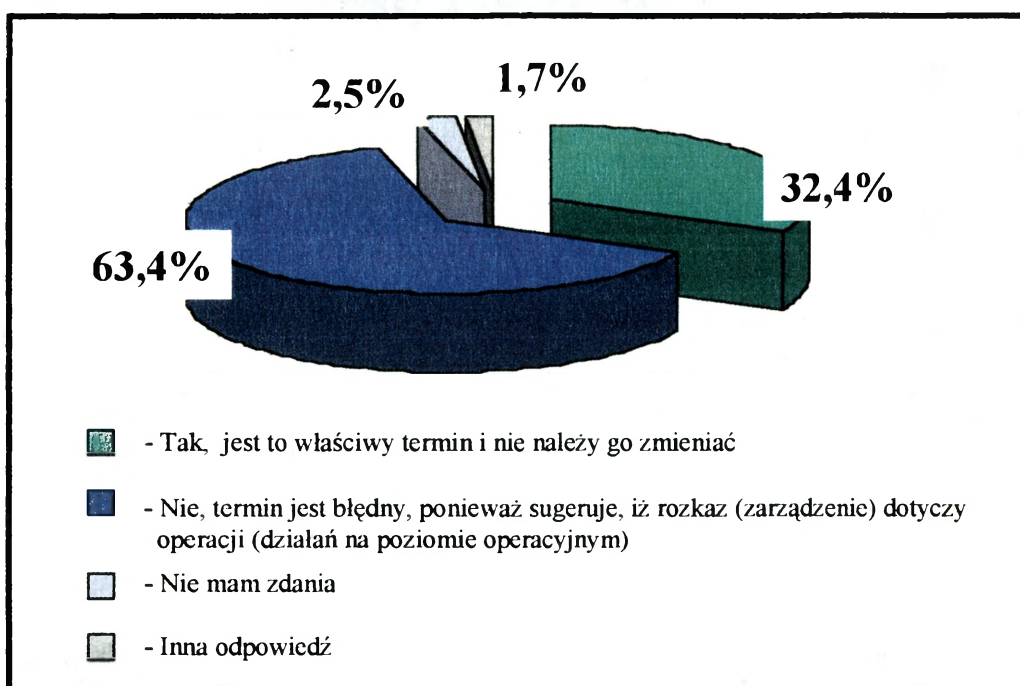
Kolejnym istotnym, wymagającym zdaniem autora uzasadnienia, terminem jest **rozkaz bojowy** jako odpowiednik określenia *operation order* (zaś przez analogię **wstępne zarządzenie bojowe** i **zarządzenie bojowe** odpowiadające *warning order* oraz *fragmentary order*). Funkcjonujące obecnie, powszechnie stosowane określenie **rozkaz operacyjny** stanowi, jak wskazują wyniki badań literatury przedmiotu, dosłowne tłumaczenie angielskiego *operation order*. Konieczne wydaje się w takiej sytuacji zwrócenie uwagi na fakt, iż słowo *operation* nie zostało w tym wypadku zastosowane w znaczeniu *stricte* militarnym, to znaczy w związku z działaniami na poziomie operacyjnym, lecz jako synonim słowa **działanie**. Toteż *operation order* to w swej istocie po prostu rozkaz nakazujący danej

¹⁸ *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych, Część I (związek taktyczny, oddział)*, s. 105.

¹⁹ *Ogólna instrukcja walki*, Warszawa, MSWojsk 1931, par. 3.

²⁰ Na przykład F. Skibiński, *O sztuce wojennej na północno-zachodnim teatrze działań wojennych 1944 – 1945*, Warszawa, BWW 1977, s. 175, 216.

jednostce organizacyjnej rozpoczęcie określonego działania, innymi słowy „rozkaz do działania”. Świadczy o tym choćby fakt stosowania takiego określenia także dla rozkazów na najniższych szczeblach dowodzenia. W angielskim języku wojskowym nie dziwi więc fakt funkcjonowania rozkazu operacyjnego na szczeblu kompanii czy plutonu. Jednakże w polskiej terminologii wojskowej, podobnie jak w przypadku informowania operacyjnego – odprawy informacyjnej, określenie **operacyjny** połączone z terminem **rozkaz** jednoznacznie sugeruje, iż chodzi o rozkaz prowadzenia operacji czy też działań operacyjnych – a więc działań zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych (rys. 5.19).



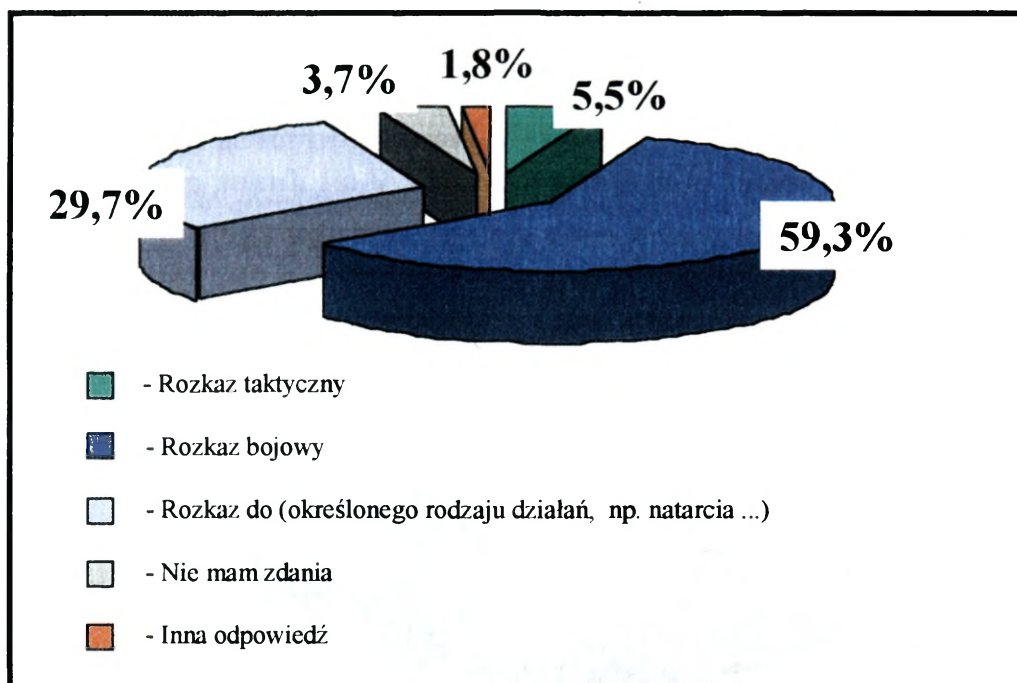
Rys. 5.19. Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące poprawności stosowania terminu „rozkaz operacyjny” (zarządzenie operacyjne) dla dokumentów dowodzenia na szczeblach taktycznych w aspekcie znaczenia terminu „operacja” w polskiej terminologii wojskowej

Źródło: Opracowanie własne

Toteż w przypadku taktycznego poziomu działań wojsk lądowych celowy wydaje się powrót do określenia tradycyjnie stosowanego w Wojsku Polskim od wielu lat²¹, to znaczy do terminu rozkaz (zarządzenie) bojowe. Argumentem dodatkowym wydaje się również fakt, iż takie rzeczowniki jak **bój** czy **walka** należą właśnie do określeń stosowanych w odniesieniu

²¹ S. Ferret, *Polska sztuka wojenna 1918 – 1939*, Warszawa, MON 1972, s. 435.

do taktyki jako części sztuki wojennej. Przyjęte przez autora rozwiązanie znajduje swoje potwierdzenie w wynikach badań empirycznych (rys. 5.20).



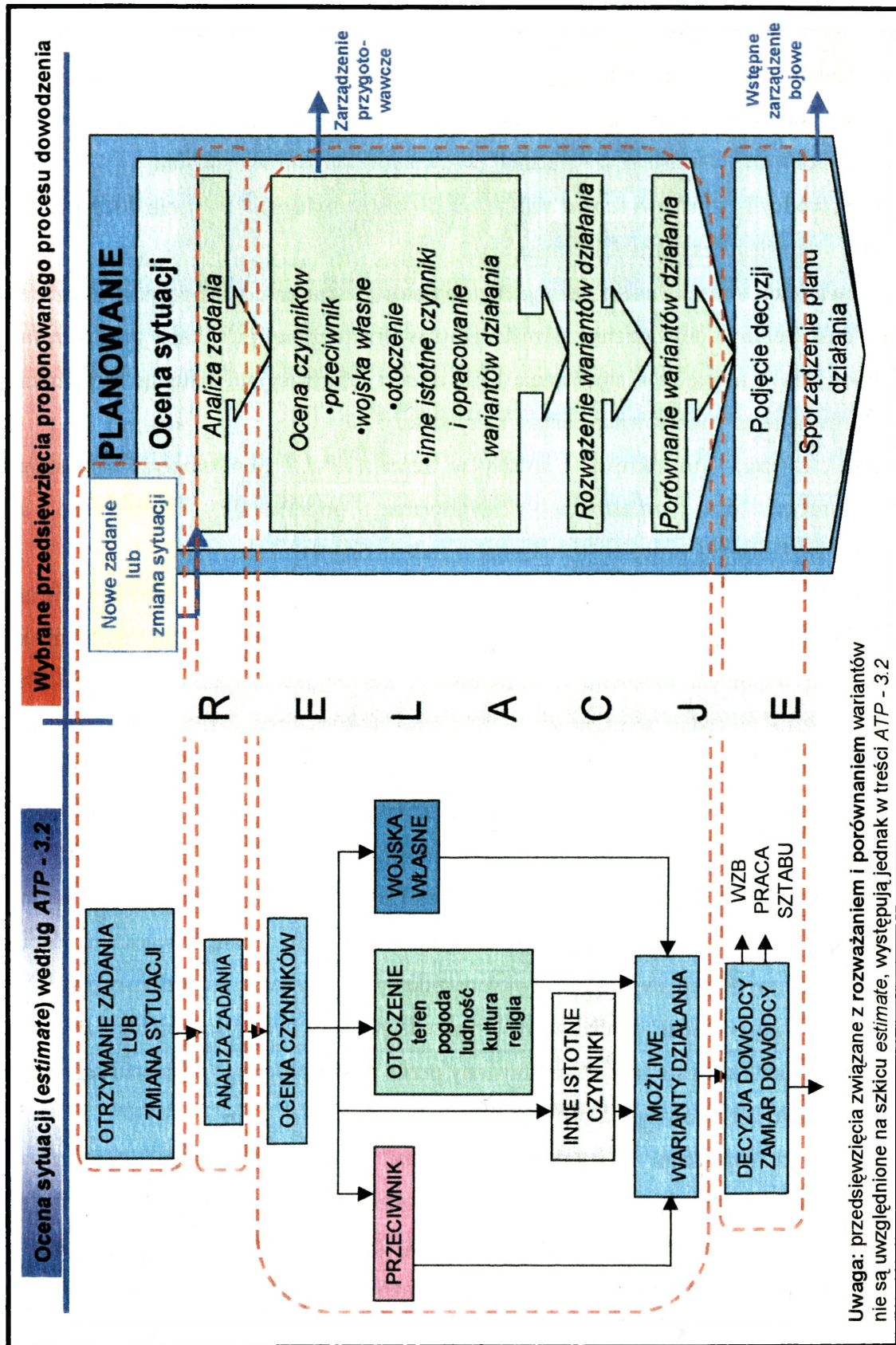
Rys. 5.20. Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące właściwej nazwy dla dyrektywnego dokumentu dowodzenia sporządzanego na szczeblach taktycznych

Źródło: Opracowanie własne

5.3.2. Aspekt merytoryczny

Przedstawiony w pierwszej części rozdziału proces dowodzenia charakteryzuje się nie tylko właściwymi polskimi odpowiednikami określonych terminów wojskowych stosowanych w Sojuszu Północnoatlantyckim, lecz **przede wszystkim zgodnością merytoryczną** z zaleceniami sojuszniczymi i równoczesnym podobieństwem do rozwiązań narodowych innych państw NATO. Wyniki analiz i porównań zasadniczych wskazówek Sojuszu dotyczących przebiegu procesu dowodzenia (zawartych w ATP - 3.2) oraz proponowanego procesu dowodzenia wskazują jednoznacznie, iż przedsięwzięciom scharakteryzowanym jako ocena sytuacji (*estimate* – por. podrozdział 2.2, rysunek 2.4) odpowiadają (rys. 5.21):

- otrzymaniu zadania lub zmianom sytuacji (*mission received or situation changes*) – otrzymanie nowego zadania od przełożonego / zmiany w sytuacji powodujące rozpoczęcie cyklu bez rozkazu przełożonego,
- analizie zadania (*mission analysis*) – analiza zadania,



Uwaga: przedsięwzięcia związane z rozważaniem i porównaniem wariantów nie są uwzględnione na szkicu *estimate*, występują jednak w treści ATP - 3.2

Rys. 5.21. Zgodność merytoryczna proponowanego procesu dowodzenia i ustaleń zawartych w ATP-3.2
Źródło: Opracowanie własne

- ocenie czynników (*factors – enemy, environment, own forces, other relevant factors*) – ocena czynników wpływających na wykonanie zadania,
- możliwym wariantom działania (*courses open*) – opracowanie wariantów działania wojsk własnych, rozważenie wariantów działania, porównanie wariantów działania,
- decyzji dowódcy i zamiarowi (*comd's decision & concept of ops*) – podjęcie decyzji przez dowódcę i określenie zamiaru działania.

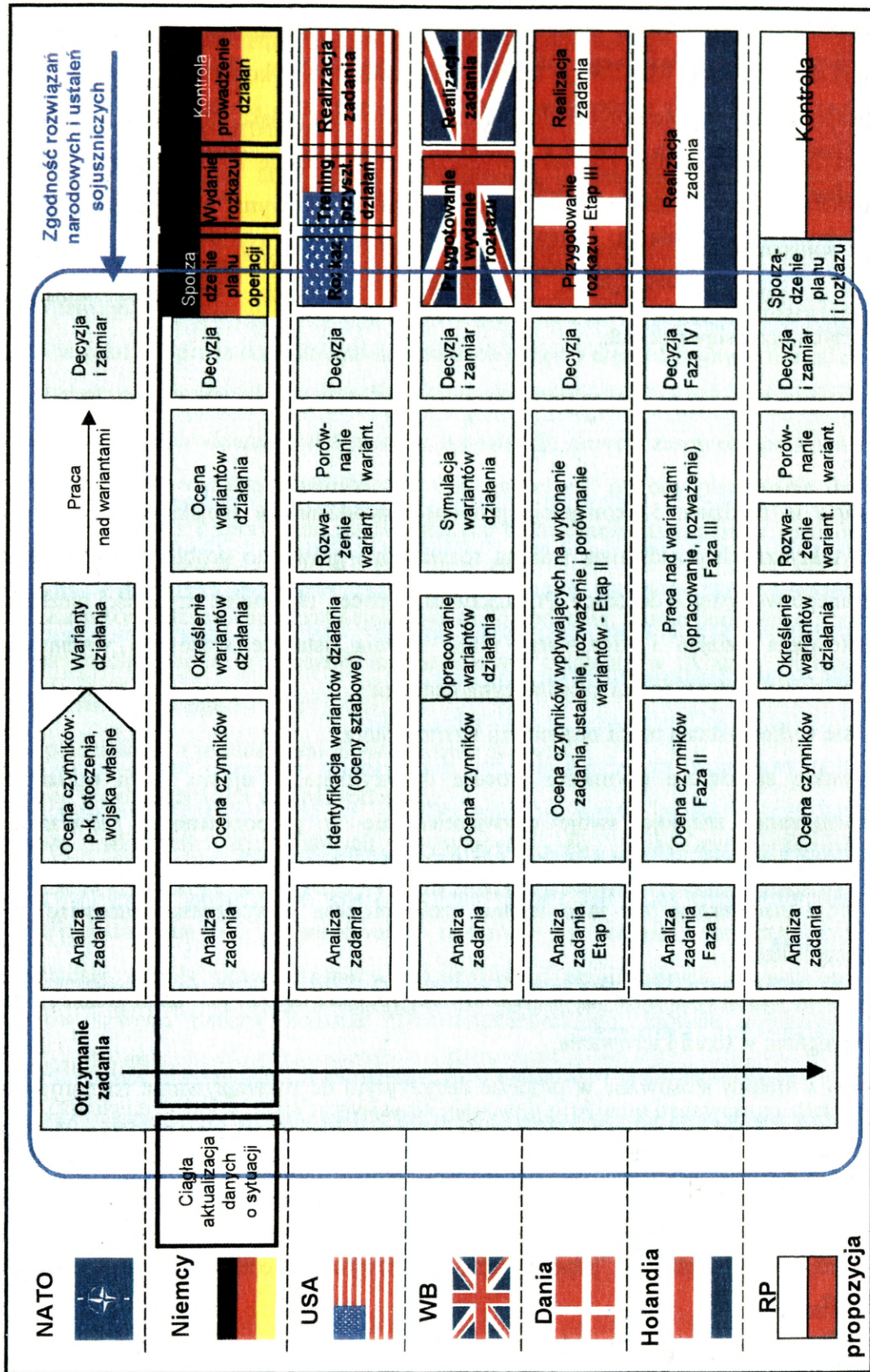
Stanowiącemu konsekwencję decyzji, a przygotowanemu przed ukończeniem rozkazu bojowego dokumentowi dowodzenia, określonego w przytoczonej publikacji jako *warning order*, odpowiada w sensie celu stosowania i zawartości informacyjnej wstępne zarządzenie bojowe. Porównanie to zobrazowane zostało na rysunku 5.17.

Przedsięwzięcia, które określone zostały w treści *ATP-3.2* jako *supervision* (nadzór, opieka, kontrola) oraz *adjustment* (korygowanie, poprawianie) realizowane są w proponowanej koncepcji procesu dowodzenia w trakcie fazy kontroli.

Przedstawione powyżej powiązania pozwalają na stwierdzenie, iż proponowany proces, nie będąc prostą kopią żadnego narodowego rozwiązania w tym zakresie, nie stanowi przeszkody we wspólnym działaniu z sojusznikami ani w przyswajaniu przez oficerów Wojska Polskiego procedur sojuszniczych. Również przyjęte przez autora zgrupowanie przedsięwzięć w trzy fazy – planowanie, stawianie zadań i kontrolę, nie stanowi problemu o charakterze merytorycznym. Jak wykazały badania, których wyniki przedstawiono w rozdziale 3., państwa członkowskie NATO stosują różne kryteria podziału procesu dowodzenia na fazy, czy też etapy. Podobnie wytyczne sojusznicze w tym zakresie są bardzo ogłędne. Istotne natomiast dla zapewnienia możliwości wspólnego działania z dowództwami innych państw NATO i wielonarodowymi organami dowodzenia jest, aby cele i treści rzeczywiście realizowanych przedsięwzięć były do siebie zbliżone w maksymalnie możliwym stopniu. Przedstawiony przez autora proces dowodzenia spełnia te warunki, co zostało zobrazowane na rysunku 5.22.

Zgodność z sugestiami i ustaleniami Sojuszu została podkreślona także przez umieszczenie wśród przedsięwzięć procesu dowodzenia treningu realizacji zadania. Skonstruowana przez autora, odmienna od zaproponowanej w *AJP-3.2.1*, systematyka treningów nie obniża wartości proponowanego rozwiązania, ponieważ cele i istota każdego z wymienionych sposobów są tożsame z właściwymi zapisami sojuszniczej publikacji.

W zaprezentowanym w pracy rozwiązaniu zostało również zaakcentowane przyjęcie stylu dowodzenia przez cele (*mission command*) jako podstawowego w pracy dowódcy.



Rys. 5.22. Relacje pomiędzy proponowanym procesem dowodzenia, ustaleniami sojuszniczymi oraz narodowymi rozwiązaniami w tym zakresie
 Opracowanie własne

Wyrażone to zostało przez uwzględnienie znaczenia przekazania wykonawcom myśli przewodniej dowódcy oraz właściwego formułowania zadań do wykonania.

Zaproponowany w pracy proces dowodzenia zachowuje polską terminologią wojskową do opisu zachodzących w nim zjawisk i wydarzeń. Jednocześnie terminologia ta znajduje swoje dokładne odpowiedniki w angielskim języku wojskowym, co znacząco ułatwia wspólne z sojusznikami działania, zapewniając niezbędną dla pracy dowództw wymianę informacji o podjętych decyzjach, określonych zamiarach, wydanych rozkazach i realizowanych przedsięwzięciach.

* *
*
*
*

Zawarta w rozdziale 5. koncepcja procesu dowodzenia w wojskach lądowych na szczeblach taktycznych przedstawia wariant rozwiązania głównego problemu badawczego, sprecyzowanego we wstępie do pracy. Przedstawiony proces, obejmując czynności niezbędne do przygotowania działań i kierowania nimi, spełnia ustalone wcześniej wymagania, charakteryzując się następującymi zasadniczymi cechami:

- w zakresie wykorzystania teorii organizacji i zarządzania:
 - wszystkie zasadnicze czynności procesu decyzyjnego w ujęciu teorii organizacji i zarządzania znajdują swoje odzwierciedlenie w proponowanym rozwiązaniu, stanowiącym *de facto* odmianę cyklu działania zorganizowanego,
 - kontrola postrzegana jest jako istotna część procesu dowodzenia, stanowiąc jego funkcje i fazę,
 - znaczenie takich terminów jak *decyzja* czy też *podjęcie decyzji* jest analogiczne do ich postrzegania w teorii kierowania,
 - zasady i metody stosowane w procesie decyzyjnym do rozwiązywania różnorodnych problemów znajdują swoje zastosowanie w procesie dowodzenia, szczególnie, choć nie tylko, w zakresie opracowywania i oceny wariantów działania;
- w zakresie zgodności z ustaleniami standaryzacyjnymi Sojuszu:
 - obejmuje przedsięwzięcia odpowiadające wszystkim zaleceniom *ATP-3.2* w tym obszarze,
 - uwzględnia wykorzystanie symulacji wariantów działania jako skutecznej metody ich rozważania,
 - przewiduje stosowanie, w miarę możliwości czasowych, treningu realizacji zadania,

- podkreśla znaczenie informacyjnego przygotowania pola walki w procesie dowodzenia,
- akcentuje dowodzenie przez cele jako zasadniczy sposób sprawowania dowodzenia,
- zastosowana w nim polska terminologia wojskowa ma właściwe angielskie odpowiedniki;
- w zakresie wykorzystania polskich rozwiązań i doświadczeń:
 - tam gdzie było to możliwe została wykorzystana istniejąca polska terminologia wojskowa, przez co uniknięto dosłownych i często nieprecyzyjnych tłumaczeń,
 - obok poprawnej merytorycznie i językowo terminologii, w przedstawionej koncepcji procesu dowodzenia wykorzystano typową dla dotychczasowych polskich rozwiązań możliwość wyboru „równoległej” oraz „kolejnej” metody planowania działań, jako skutecznego i sprawdzonego w praktyce dowodzenia narzędzia w ręku organizatora pracy dowództwa.

Zastosowanie zaproponowanego procesu dowodzenia, biorąc pod uwagę przedstawione powyżej cechy, może w znacznej mierze ułatwić działania w układzie wielonarodowym, szczególnie w zakresie:

- współdziałania z jednostkami innych państw Sojuszu,
- pracy w dowództwach wielonarodowych,
- pracy oficerów łącznikowych wysyłanych do dowództw jednostek innych sprzymierzonych państw i przybyłych do polskich dowództw z takich jednostek.

Przedstawione w podsumowaniu rozdziału 5. wnioski dotyczące problematyki sojuszniczej zostały potwierdzone wynikami badań empirycznych, prowadzonych wśród oficerów szeregu państw Sojuszu Północnoatlantyckiego, których uogólnienie zawarto w załączniku 22.

Zaprezentowany wariant rozwiązania głównego problemu badawczego stanowi również przykład, iż drogą do osiągnięcia zdolności wspólnego działania z siłami Sojuszu nie musi być bezpośrednie kopiowanie obcych rozwiązań, lecz twórcza, analityczna praca oparta na podstawach naukowych.

ZAKOŃCZENIE

Dla osiągnięcia celu rozprawy, jak zostało to zaznaczone we wstępie, niezbędne było dokonanie identyfikacji ustaleń tych treści teorii organizacji i zarządzania, które powinny znaleźć zastosowanie w wojskowym procesie dowodzenia, aby zapewnić mu naukowe podstawy. Wyniki prowadzonych badań pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków dotyczących przebiegu procesu decyzyjnego w świetle teorii organizacji i zarządzania, które powinny być uwzględnione w budowaniu procesu dowodzenia na potrzeby szczebla taktycznego wojsk lądowych. Dla tworzonej przez autora koncepcji procesu dowodzenia szczególne znaczenie miało stwierdzenie, że choć nauka podaje wiele definicji kierowania (zarządzania), to analiza treści licznych definicji potwierdziła, iż dowodzenie jako proces stanowi formę kierowania. Podobnie istotna była konstatacja, że pomimo szerokiego postrzegania terminu „decyzja”, w literaturze zdecydowanie przeważa pogląd, iż przez „podjęcie decyzji” rozumieć należy akt nielosowego wyboru jednej z możliwych dróg prowadzących do osiągnięcia celu, co jednoznacznie rzutuje na rozumienie terminu „decyzja dowódcy”.

Badania wykazały, iż teoria kierowania szczegółowo opisuje pojęcia i przedsięwzięcia wchodzące w skład cyklu działania zorganizowanego, którego formą jest proces decyzyjny. Stwierdzono również, iż niezależnie od różnorodnych punktów widzenia, proces decyzyjny jako odmiana cyklu zorganizowanego działania obejmuje zwykle:

- formułowanie problemu decyzyjnego,
- identyfikację, opracowanie i selekcję wariantów,
- budowę modeli i przewidywanie skutków,
- porównanie skutków i uszeregowanie wariantów,
- wybór jednego z wariantów i, w konsekwencji, jego realizację.

Zidentyfikowane fakty naukowe pozwoliły na sformułowanie tezy, iż właściwie zorganizowany przebieg procesu dowodzenia, rozumianego jako odmienna, specyficzna forma kierowania, powinien uwzględniać przedsięwzięcia wchodzące w skład procesu decyzyjnego w ujęciu teorii organizacji i zarządzania. W konsekwencji tak postawionej tezy, w procesie dowodzenia powinny być realizowane określone działania (tworzące pewne fazy i etapy), analogiczne pod względem merytorycznym do uprzednio wymienionych, choć oczywiście uwzględniające specyfikę działań militarnych i wykorzystujące właściwą, powszechnie znaną i rozumianą terminologię wojskową.

Drugim określonym przez autora pracy istotnym problemem wymagającym rozwiązania była identyfikacja ustaleń wynikających z publikacji sojuszniczych a dotyczących przebiegu procesu dowodzenia w wojskach lądowych na szczeblach taktycznych. Wyniki przeprowadzonych badań dowiodły, iż standardowy proces planistyczny NATO (określany w literaturze jako *operational planning process - OPP*) nie odbiega w swej treści od metodyki rozwiązywania problemów planowania, stosowanej w innych armiach państw NATO. Jest to zjawisko naturalne, ponieważ twórcami wciąż doskonalonego procesu planowania działań połączonych NATO byli i są oficerowie różnych państw Sojuszu. Tworząc procedury ponadnarodowe, wnoszą do nich własne doświadczenia, przyzwyczajenia czy wręcz tradycje. Jednocześnie wyniki badań wykazały, iż *OPP* nie jest rozwiązaniem, które Sojusz w jakikolwiek sposób narzuca swoim członkom i nakazuje stosować jako jedyny dopuszczalny w państwach NATO proces planistyczny. Konsekwencją takiej konkluzji jest fakt, iż narodowe rozwiązania w zakresie procesu dowodzenia nie muszą być idealną kopią *OPP*, choć oczywiście powinny być w sprawach zasadniczych zgodne z kolejnością i metodyką rozwiązywania problemów, opisaną w *ATP-3.2* - w zakresie dowodzenia w wojskach lądowych oraz *AJP-01(B)* i *GOP* - w obszarze działań połączonych.

Jak dowiedziono, szczególnie interesujący autora pracy proces dowodzenia w wojskach lądowych (a precyzyjnie - proces podejmowania decyzji i planowania jako fragment procesu dowodzenia) nakreślony został w *ATP-3.2* w dość ogólnym zarysie. Nawet jednak w istniejącej postaci ustala on pewną kolejność rozpatrywania problemów i zakres działań dowódców w tym obszarze. Wyniki prowadzonych badań udowodniły, iż szczególne znaczenie w procesie dowodzenia wojsk lądowych przywiązywane jest w publikacjach sojuszniczych do **oceny sytuacji (*situation estimate*)**, o czym świadczy jej bardzo dokładne (w porównaniu do innych przedsięwzięć) omówienie. Wspomniane przedsięwzięcie formalnie zostało podzielone na cztery etapy, obejmując analizę zadania, ocenę czynników, które mogą wpływać na wykonanie zadania, rozważenie wariantów działania i decyzję dowódcy.

Wyniki badań pozwoliły na konstatację, iż cechą charakterystyczną procesu dowodzenia w ujęciu sojuszniczym jest przygotowywanie przez sztab w ramach oceny sytuacji szeregu możliwych rozwiązań problemu (wykonania zadania), czyli tak zwanych *courses of action* (wariantów działania), spośród których dowódca, podejmując decyzję, wybiera najlepszy.

Podkreślenia wymaga stwierdzony w trakcie badań fakt, iż odgrywający szczególną rolę w opisie procesu dowodzenia dokument *ATP-3.2* nie określa szczegółów wykonawczych

organizacji pracy dowództw, nie licząc ogólnych stwierdzeń dotyczących obowiązku wydania przez dowódcę wytycznych do pracy i koordynacji pracy wszystkich komórek funkcjonalnych (osób funkcyjnych) przez szefa sztabu.

Rezultaty badań upoważniają także do stwierdzenia, iż akcentowana już dokładna charakterystyka etapu oceny sytuacji (wraz z kończąca go decyzją) świadczy o traktowaniu tego problemu jako szczególnie istotnego dla właściwego przebiegu procesu dowodzenia. Oznacza to, że cały kompleks czynności realizowanych w dowództwach, związany z wykreowaniem, rozważeniem (i porównaniem) wariantów działania wojsk własnych stanowi pewnego rodzaju standard, który, biorąc pod uwagę przeznaczenie *ATP*, powinien być rozumiany i stosowany we wszystkich armiach Paktu Północnoatlantyckiego. Jednocześnie w stosunku do pozostałych etapów procesu dowodzenia informacje zawarte w *ATP-3.2* określają główne i (niekiedy) cząstkowe problemy, które muszą być w jego trakcie rozwiązane. Szczególnie istotna dla osiągnięcia celu pracy była identyfikacja faktu, iż badana literatura nie narzuca konkretnych sposobów czy też narzędzi rozwiązywania wspomnianych problemów, poza sugestią stosowania wymienianej w pracy symulacji wariantów działania (*war game*) w przypadku posiadania odpowiedniej ilości czasu.

Wyniki badań upoważniają także do stwierdzenia, iż trening przyszłych działań (*rehearsal*) powinien być, o ile tylko czas na przygotowanie działań na to pozwala, stosowany w trakcie procesu dowodzenia, zaś informacyjne przygotowanie pola walki traktowane być musi jako ważny, ciągły i zintegrowany z procesem dowodzenia kompleks czynności, których realizacja ma bardzo duże znaczenie dla prawidłowego przebiegu pracy dowództw.

Podkreślenia wymaga również fakt, iż publikacje sojusznicze jednoznacznie wskazują na dowodzenie przez cele (*mission command*) jako na zasadniczy i dobrze sprawdzający się w większości sytuacji styl sprawowania dowodzenia. Ważną konsekwencją takiego założenia jest wymaganie stosowania podczas pracy dowództw czterech zasadniczych składowych (filarów) dowodzenia przez cele, to znaczy:

- przekazywanie podwładnym myśli przewodniej dowódcy,
- oczekiwanie i wymaganie inicjatywy od podwładnych,
- właściwe stawianie (formułowanie) zadań,
- odpowiedni do potrzeb podział sił i środków.

*Stwierdzenie
niezgodności*

W świetle przedstawionych w pracy faktów naukowych należy stwierdzić, iż ustalenia sojusznicze NATO w zakresie dowodzenia występują i znajdują swoje zastosowanie wszędzie tam, gdzie jest to konieczne z punktu widzenia ułatwienia sprawowania dowodzenia podczas

wspólnych (sojuszniczych i / lub połączonych) działań. Stąd daleko idąca jednolitość w zakresie dokumentów dowodzenia, bardzo podobne struktury organizacyjne dowództw i stanowisk dowodzenia (problemy nie rozpatrywane szczegółowo w ramach niniejszej pracy) oraz zgodne w zasadniczych kwestiach modele cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.

Poszukując w interesującym autora obszarze ustaleń sojuszniczych, udało się na podstawie prowadzonych badań stwierdzić jednoznacznie, iż żaden standaryzacyjny dokument Sojuszu nie jest traktowany jako (po przetłumaczeniu!) dokument narodowy. Ratyfikacja przez państwo członkowskie określonych zaleceń NATO (zawartych w publikacjach typu *STANAG*, *ATP*, *APP*, *AAP*, *AJP*) powoduje jednak implementacje określonych ustaleń we właściwych dokumentach tegoż kraju – członka NATO, takich jak regulaminy czy instrukcje. Zawsze jednak tego rodzaju wdrażanie nowych ustaleń stanowi przemyślany proces, zgodny z realnymi możliwościami danego państwa i jego sił zbrojnych, prowadzony tak, aby nie szkodzić własnym (a przez to i sojuszniczym) możliwościom obronnym. Identyfikacja takiego założenia stanowi kolejne potwierdzenie potrzeby posiadania rozwiązań narodowych, zbudowanych na bazie własnych interesów, potrzeb i możliwości, uwzględniających oczywiście poczynione w ramach Sojuszu i zaimplementowane uzgodnienia.

Dla prawidłowego przeprowadzenia procesu badawczego istotne było również ustalenie, czy i w jakim zakresie wymagania Sojuszu znajdują rzeczywiste zastosowanie w istniejących rozwiązaniach szeregu państw członkowskich NATO.

Badaniom poddane zostały wybrane dokumenty narodowe o charakterze normatywnym (regulaminy), których zapisy i ustalenia dotyczą problemów będących przedmiotem rozważań. Wyniki analizy przebiegu procesu dowodzenia w wojskach lądowych kilku wybranych armii NATO potwierdziły, iż rozwiązania stosowane we wspomnianym powyżej obszarze dowodzenia nie są identyczne, choć uwzględniają zidentyfikowane wcześniej ustalenia sojusznicze. Procedury dowodzenia wojsk lądowych analizowanych sił zbrojnych cechują się mniej lub bardziej widocznymi, narodowymi różnicami przy jednoczesnym zachowaniu wspólnych, standardowych elementów.

W procesie i procedurach dowodzenia analizowanych wojsk lądowych dostrzec więc można wiele narodowych aspektów, nadających poszczególnym rozwiązaniom specyficzny, typowy dla danego kraju charakter. Wyniki badań wskazały jednakże, iż owa specyfika i różnice **mieszczą się w ogólnych standardach wypracowanych przez lata wspólnych**

doświadczeń i przyjętych w Sojuszu, a znajdujących swoje odzwierciedlenie w badanych poprzednio dokumentach sojuszniczych.

Dokonana analiza pozwoliła na konstatację, że w ramach procesu dowodzenia w wojskach lądowych państw NATO stosowane są prawie identyczne lub bardzo zbliżone rozwiązania w przebiegu oceny sytuacji, postrzeganej jako bardzo ważny element procesu decyzyjnego, którego układ i sposób prowadzenia **nie odbiega** od standardów zapisanych w ATP-3.2. Wspólną płaszczyzną w analizowanych procedurach okazało się również jednolite pojmowanie decyzji jako aktu świadomego wyboru przez dowódcę jednego z możliwych sposobów wykonania zadania.

Wyniki badań wykazały, iż narodowy charakter stosowanych rozwiązań ujawnia się zazwyczaj w różnicach w podziale procesu dowodzenia na umowne fazy, etapy czy też czynności, oraz zróżnicowanym akcentowaniu ich szczególnego znaczenia. Niejednolita okazała się być także szczegółowość opisu realizacji poszczególnych przedsięwzięć procesu dowodzenia w dokumentach normatywnych różnych państw NATO.

W świetle wyników badań stwierdzono, że normy NATO znajdują zastosowanie w narodowych rozwiązaniach wszędzie tam, gdzie jest to konieczne z punktu widzenia ułatwienia dowodzenia podczas wspólnych działań. Stąd, pomimo formalnych różnic w podziałach na fazy, etapy czy czynności, rozwiązania narodowe w zakresie procesu dowodzenia nie odbiegają od siebie w tej jego części, która obejmuje działania dowództw **od analizy zadania do podjęcia decyzji**. Taka sytuacja warunkowana jest zamieszczeniem dość szczegółowej charakterystyki wspomnianych czynności w badanych dokumentach sojuszniczych. Potwierdzona została więc, postawiona w początkowym etapie badań teza, iż proces dowodzenia w wojskach lądowych sił zbrojnych RP również powinien charakteryzować się podobnymi cechami.

Dla skonstruowania procesu dowodzenia w wojskach lądowych RP na szczeblach taktycznych, wykorzystującego także polskie doświadczenia oraz zastosowania polskiej terminologii wojskowej, niezbędne było przeprowadzenie badań dokumentów normatywnych sił zbrojnych RP, które dotychczas regulowały taką problematykę. Wyniki badań takich dokumentów pozwoliły na konstatację, iż zidentyfikowane i sformułowane w pracy wymagania w najmniejszym stopniu spełniają: *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP* oraz *Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego*. Zdecydowanie bardziej wartościowym materiałem

w aspekcie wspomnianych wymagań okazały się natomiast: *Regulamin działań wojsk lądowych* oraz rozwiązanie zaproponowane w publikacjach Akademii Obrony Narodowej.

Nie najlepsza ocena pierwszych ze wspomnianych opracowań wynika (w wypadku *Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych*) z traktowania podjęcia decyzji jako bliżej nie sprecyzowanego momentu w trakcie planowania lub jako pewnego rodzaju zbioru informacji, który należało przestawić przełożonemu do akceptacji. Co istotne, rozumienie wypracowania (podjęcia) decyzji okazało się być różne w części pierwszej i drugiej regulaminu, a nawet w ramach jednej jego części.

Podobnie określenie zamiaru (czyli w praktyce rzeczywiste podjęcie decyzji) nie było, jak wykazały badania, w świetle ustaleń regulaminowych poprzedzone metodyczną identyfikacją i oceną możliwych sposobów wykonania zadania (wariantów działania). *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP* zawierał także liczne niezgodności w zakresie korelacji pomiędzy analizą zadania, zarządzeniem przygotowawczym oraz wstępnym zarządzeniem bojowym. Ponadto bardzo swobodnie (często zamiennie, ale i w różnych znaczeniach) w badanych dokumentach używano terminów takich jak *wypracowanie decyzji*, *podjęcie zamiaru*, nie definiując jednoznacznie, czym owo podjęcie decyzji jest oraz gdzie w procesie dowodzenia powinno być umiejscowione.

Niebagatelne znaczenie miał również ustalony w trakcie procesu badawczego fakt, iż dwa wspomniane powyżej dokumenty zawierały liczne niezgodności w szczegółowym rozumieniu przedsięwzięć wchodzących w skład planowania. Zważywszy na fakt, że *Regulamin pracy organów dowodzenia* miał uszczegółowić ustalenia *Regulaminu działań taktycznych* właśnie w zakresie dowodzenia, w sposób oczywisty przyczyniło się to do ich negatywnej oceny.

Szczegółowa analiza *Opracowania metodyki procesu planowania operacyjnego* pozwoliła z kolei na stwierdzenie, iż popełniono zasadniczy błąd w ustaleniu użytkownika takiego procesu. Błąd ów polegał na niewłaściwym przełożeniu ustaleń zawartych w *GOP*, a przeznaczonych dla **strategicznych, operacyjnych i taktycznych szczebli dowodzenia NATO**, na poziom taktyczny w wojskach lądowych RP. W badanej publikacji uporczywie (i z błędami wynikającymi z nieprofesjonalnego tłumaczenia) trzymano się zapisów *GOP* dotyczących politycznych, strategicznych i operacyjnych szczebli dowodzenia, doprowadzając do licznych nieporozumień przy próbie ich bezpośredniej transformacji na szczeble taktyczne.

Wyniki badań pozwoliły także na stwierdzenie, iż w *Opracowaniu metodyki ...* nie wzięto pod uwagę istniejących ustaleń sojuszniczych dotyczących **dowodzenia w wojskach lądowych**, zawartych w *AJP-3.2* i *AJP-3.2.1*. Popołniono też liczne pomyłki terminologiczne wynikające z dosłownego tłumaczenia terminów angielskojęzycznych. Za niepokojący uznał autor pracy fakt, iż miało to miejsce także w sytuacjach, gdy w polskiej terminologii wojskowej funkcjonują od dawna ich sprawdzone i uznane odpowiedniki. W konsekwencji wspomnianych uchybień proces planowania działań połączonych będący jedynie fragmentem procesu dowodzenia, przyjęto jako odpowiednik całości takiego procesu, przy jednoczesnym zlekceważeniu fazy i funkcji kontroli w sprawowaniu dowodzenia. Ponadto błędnie zinterpretowano sprecyzowane zadanie własne, zadanie przełożonego, zadania cząstkowe wynikające z analizy zadania oraz wymagania stawiane tworzonym wariantom działania. Analiza zapisów badanej publikacji wskazała także, iż nie zrozumiano zawartej w *GOP* istoty akceptowania przez szczebel nadrzędny zamiaru działania (*concept of operations - CONOPS*) i planu działania (*operation plan - OPLAN*). Transformacja niepoprawnie odczytanych ustaleń sojuszniczych na taktyczny poziom wojsk lądowych spowodowała w konsekwencji **zlekceważenie jednego z podstawowych filarów dowodzenia przez cele** – inicjatywy i swobody działania podwładnych.

Z kolei pozytywne wyniki badań ustaleń zawartych w *Regulaminie działań wojsk lądowych* w zakresie procesu dowodzenia wynikały między innymi z faktu, iż wśród naszych **narodowych dokumentów normatywnych** regulamin ten jest najbliższy unormowaniom zawartym w *ATP-3.2. Regulamin działań wojsk lądowych* jest też pierwszym polskim tego rodzaju dokumentem, w którym rozumienie decyzji i podjęcia decyzji jest tożsame z podejściem do tego problemu przedstawionym w dokumentach sojuszniczych. W analizowanym regulaminie w sposób jednoznaczny określono również, iż dowodzenie przez określenie celu działania powinno stanowić zasadniczy styl dowodzenia.

Wspomniane poprzednio rozwiązania z zakresu procesu dowodzenia zaproponowane w szeregu publikacji Akademii Obrony Narodowej zasługują na pozytywną ocenę, ponieważ, jak wskazują wyniki badań, przedstawione w nich przedsięwzięcia związane z wariantowaniem oraz istotą podejmowania decyzji uwzględniają zasadnicze ustalenia sojusznicze. Zastosowano w tym wypadku poprawną, w zasadzie, terminologię fachową, zaś cykl decyzyjny procesu dowodzenia jest w szerokim zakresie zgodny z przedsięwzięciami procesu decyzyjnego w ujęciu teorii organizacji i zarządzania.

Konstatując, spośród badanych polskich rozwiązań w zakresie przebiegu procesu dowodzenia propozycja wypracowana w Akademii Obrony Narodowej, pomimo pewnych słabych punktów, najbardziej odpowiada wymaganiom wynikającym z określonych poprzednio uwarunkowań. Z takiej też przyczyny, jak wspomniano w rozdziale 5., „akademicki” cykl decyzyjny procesu dowodzenia stanowił swego rodzaju punkt wyjścia do badań prowadzonych przez autora pracy.

Zawarta w ostatnim rozdziale pracy koncepcja procesu dowodzenia w wojskach lądowych na szczeblach taktycznych przedstawia wariant rozwiązania głównego problemu badawczego, sprecyzowanego we wstępie pracy. Zaprezentowany proces, obejmując czynności niezbędne do przygotowania działań i kierowania nimi, spełnia ustalone wcześniej wymagania. W zakresie zgodności z ustaleniami standaryzacyjnymi Sojuszu **zawiera w sobie przedsięwzięcia odpowiadające wszystkim zaleceniom ATP-3.2 w tym obszarze.** Przewiduje się w nim również stosowanie, w miarę możliwości czasowych, treningu realizacji zadania jako odpowiednika *rehearsal*. W proponowanym rozwiązaniu podkreślone zostało znaczenie informacyjnego przygotowania pola walki w procesie dowodzenia, a także **dowodzenie przez cele** jako zasadniczy sposób sprawowania dowodzenia. Z kolei zastosowana w nim polska terminologia wojskowa ma właściwe angielskie odpowiedniki, tworząc w ten sposób minimalne podstawy do wspólnej pracy w wielonarodowych organach dowodzenia.

Wykorzystanie teorii organizacji i zarządzania w zaprezentowanej koncepcji (stanowiącej *de facto* odmianę cyklu działania zorganizowanego) wyraża się w odzwierciedleniu w niej zasadniczych czynności procesu decyzyjnego w ujęciu teorii organizacji i zarządzania. Należy podkreślić, iż kontrola postrzegana jest tutaj jako istotna część procesu dowodzenia, stanowiąc jego funkcję i fazę. Znaczenie takich terminów jak *decyzja* czy też *podjęcie decyzji* jest analogiczne do ich postrzegania w teorii kierowania, zaś zasady i metody stosowane w procesie decyzyjnym do rozwiązywania różnorodnych problemów znajdują swoje zastosowanie w procesie dowodzenia.

Podobnie w zakresie wykorzystania polskich rozwiązań i doświadczeń, tam gdzie było to możliwe, została wykorzystana istniejąca polska terminologia wojskowa, przez co uniknięto prowadzących do nieporozumień i nieścisłości dosłownych i często nieprecyzyjnych tłumaczeń. Co nie mniej istotne, poza poprawną merytorycznie i językowo terminologią, w przedstawionej koncepcji procesu dowodzenia wykorzystano typową dla dotychczasowych polskich rozwiązań możliwość wyboru „równoległej” oraz „kolejnej” metody planowania

działań, jako **skutecznego i sprawdzonego w praktyce dowodzenia** narzędzia w ręku organizatora pracy dowództwa.

Zastosowanie zaproponowanego procesu dowodzenia, biorąc pod uwagę przedstawione powyżej cechy, może w znacznej mierze ułatwić działania w układzie wielonarodowym. Może to być szczególnie widoczne w zakresie współdziałania z jednostkami innych państw Sojuszu, pracy w dowództwach wielonarodowych, czy też pracy oficerów łącznikowych wysyłanych do dowództw jednostek innych sprzymierzonych państw (przybyłych do polskich dowództw z takich jednostek). Tezę taką potwierdziły zostały wyniki badań empirycznych prowadzonych wśród oficerów szeregu państw Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Przedstawiona w rozprawie koncepcja procesu dowodzenia stanowi również przykład, iż w zakresie dowodzenia (choć oczywiście nie tylko) drogą do osiągnięcia zdolności wspólnego działania nie musi być bezpośrednie kopiowanie obcych wzorców, lecz twórcza, analityczna praca oparta na podstawach naukowych.

BIBLIOGRAFIA

LITERATURA PRZEDMIOTU

- Aponowicz A., *Dowodzenie*, Warszawa, MON 1961
- Bieniok H. i inni, *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa, AW Placet 1997
- Czermiński A., Trzcieniecki J., *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWN 1974
- Downey J., *Management in the Armed Forces*, London, McGraw-Hill Book Company 1977
- Ferret S., *Polska sztuka wojenna 1918-1939*, Warszawa, MON 1972
- Flakiewicz W., *Podjmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa, PWE 1973
- Flakiewicz W., Wawrzyniak B., *Decyzje kierownicze – teoria i praktyka*, Warszawa, TNOiK 1975
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN 1996
- Habr J., Veprek J., *Systemowa analiza i synteza*, Warszawa, PWE 1975
- Haire M., *Stale powtarzające się tematy i ogólne problemy teorii organizacji. Nowoczesna teoria organizacji*, Warszawa, PWN 1965
- Jajuga T. i K., Wrzosek K. i S., *Elementy teorii systemu i analizy systemowej*, Wrocław, AE 1993
- Kaczmarek W., *Metodyka pracy w terenie dowództw szczebla taktycznego*, Warszawa, AON 1997
- Kalinowski J., Kręcikij J., *Taktyczno – operacyjne aspekty doboru kryteriów oceny wariantów realizacji zadań bojowych na szczeblach taktycznych pk. KRYTERIA*, Warszawa, AON 2001
- Kamiński S., *Pisma wybrane. Tom IV. Nauka i metoda: pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, wyd. 4, Lublin, KUL 1992
- Kisiel J., *Informacyjne przygotowanie pola walki*, Warszawa, AON 2000
- Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa, K i W 1977
- Klawitter Z., Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Opracowanie planu działania i rozkazu operacyjnego*, Warszawa, AON 2001
- Kozielecki J., *Rozwiązywanie problemów*, Warszawa, PZWS 1969
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red. nauk.), *Zarządzanie. teoria i praktyka*, Warszawa, PWN 1999

- Kręcikij J.**, *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego*, Warszawa, AON 2001
- Kręcikij J.**, *Struktury organizacyjne dowództw i stanowisk dowodzenia wybranych armii państw NATO*, Warszawa, AON 2000
- Kręcikij J.**, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, Warszawa, AON 2001
- Kręcikij J.**, *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, Warszawa, AON 2002
- Kręcikij J.**, *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO Operational Planning Process)*, Warszawa, AON 2000
- Kręcikij J.**, *Wybrane problemy dowodzenia Wojsk Lądowych USA*, Warszawa, AON 2002
- Kręcikij J.**, *Zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk*, Warszawa, AON 2000
- Kręcikij J., Wolejszo J.**, *Rozważenie wariantów działania metodą symulacji*, Warszawa, AON 1999
- Krzyżanowski L.**, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa, PWN 1999
- Kurnal J.**, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWE 1970
- Michniak J. (red.)**, *Intuicja w dowodzeniu*, Warszawa, AON 2001
- Michniak J. i inni**, *Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BK Panc) i dywizji (DZ, DK Panc)*, Warszawa, PIT 1999
- Michniak J. i inni**, *Metody i treść pracy organów dowodzenia na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa, AON 2000
- Michniak J.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych cz. II Stanowisko dowodzenia batalionu (bz, bcz)*, Warszawa, AON 2000
- Penc J.**, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Kraków, PSB 1997
- Prusiński N.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych. Cz. IV. Kontrola*, Warszawa, AON 2001
- Przybyła M. (red. nauk.)**, *Organizacja i zarządzanie*, Wrocław, AE 2001
- Shrode W.A., Voich D.**, *Organization and management: Basic system concepts*, Irwin, Homewood Illinois 1974
- Skibiński F.**, *O sztuce wojennej na północno-zachodnim teatrze działań wojennych 1944-45*, Warszawa, BWW 1977
- Stanton W.J., Etzel M.J., Walker B.J.**, *Fundamentals of marketing*, New York, McGraw-Hill 1994

- Strzoda M.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Porównanie wariantów działania*, Warszawa, AON 2001
- Strzoda M., Roslan G.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Opracowanie wariantów działania*, Warszawa, AON 2001
- Ścibiorek Z.**, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń, Wyd. A. Marszałek 2000
- Ścibiorek Z.**, *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, Warszawa, AON 1999
- Trzcieniecki J., Stabryła A.** (red. nauk.), *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa, PWN 1986
- Wolejszo J.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Rekonesans*, Warszawa, AON 2001
- Wolejszo J.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Rozważanie wariantów działania*, Warszawa, AON 2001
- Wolejszo J., Trembecki J.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Analiza zadania i informowanie operacyjne*, Warszawa, AON 2002
- Zawadzki W.**, *Metody pracy kierowniczej*, Warszawa, AON 1995
- Zawadzki W., Majewski T., Prusiński N.**, *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, Warszawa, AON 2002

SŁOWNIKI I ENCYKLOPEDIE

- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWE 1981
- Kopaliński W.**, *Słownik wyrazów i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa, Wiedza Powszechna 1970
- Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa, MON 1979
- Pszczółowski T.**, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław, Ossolineum 1978
- Słownik wojskowy angielski – francusko – hiszpańsko – niemiecko – rosyjsko – polski.* Cz. I., Warszawa, MON 1988

ARTYKUŁY

- Drucker P.**, *Management new role*, „Harward Business Review” 1996, nr 11 - 12
- Mrólz W.**, *Aktualne problemy dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych*, „Myśl Wojskowa”, Warszawa 1970, nr 12
- Pankowska E.**, *Administrowanie – kierowanie – zarządzanie*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw”, Warszawa 1996, nr 10, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”
- Wójcik T.**, *Wybrane problemy teorii dowodzenia w świetle doktryny obronnej RP*, „Zeszyty Naukowe AON”, Warszawa 1990, nr 1

REGULAMINY, INSTRUKCJE I INNE DOKUMENTY NORMATYWNE

- AAP-6 *Nato Glossary of Terms and Definitions*, Brussels, Military Agency for Standardization 2002
- ADP-2 *Command*, HQDT 1994
- AJP-01(B) *Allied Joint Doctrine*, NATO Standardization Agency 2000
- AJP-3 *Allied Joint Operations*, NATO Standardization Agency 2000
- AJP-3.2.1. *Command and control of land forces*, 2001
- ATP-3.2 *Land Operations*, Brussels, Military Agency for Standardization 2001
- FM 101-61 *Armor – and mechanized based opposing force operational art*, Washington, Department of the Army 1997
- FM 101-5-1 *Operational Terms and Graphics*, Washington, Department of the Army 1997
- FM 3-05 *Operations*, Washington, Department of the Army 2001
- FM 101-5 *Staff Organizations and Operations*, Washington, Department of the Army 1997
- HDv 100/200 *Führungsunterstützung im Heer (TF/TFU)*, Bonn 1996
- Obowiązujące Procedury Działania (Standing Operating Procedure) 14 DZ (Niemcy)*, część B
- Ogólna instrukcja walki*, Warszawa, MSWojsk 1931
- Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego (OPP operational planning process)*, Warszawa, DWŁąd. 2001
- Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa, DWŁąd., 1999
- Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych. Cz. I (związek taktyczny, oddział)*, Warszawa, SG WP 1994

Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych. Cz. II (pododdziały), Warszawa, SG WP
1994

*Regulamin działań taktycznych wojsk pancernych i zmechanizowanych (batalion –
kompania)*, Warszawa, DWLąd., 2000

SCs GOP Strategic Commanders Guidelines for Operational Planning, 2001

ST 100 – 3 *Battle Book*, USCGSC, Kansas, Fort Leavenworth 1999

ST 101-5 *Command and Staff Decision Processes*, Fort Leavenworth, US Army Command
and General Staff College 1994

STANAG 2014 *Operation Orders, Warning Orders, and Administrative/Logistics Orders*,
Brussels, Military Agency for Standardization 1991

INNE

Dokumentacja międzynarodowego ćwiczenia dowódczo- sztabowego POZNAŃ 2001

Materiały dydaktyczne kursu *C-45-A-01 NATO/PfP Operational staff officers course*, NATO
School, SHAPE 2001

Materiały z ćwiczenia sojuszniczego (z wojskami) JOINT EFFORT 1994

Materiały z ćwiczenia dowódczo- sztabowego MARSBERG 97

Wykład szefa Zarządu G7 dowództwa holenderskich wojsk lądowych

SPIS RYSUNKÓW

1.	Proces dowodzenia jako podsystem systemu dowodzenia	s. 8
2.	Przyjęta na potrzeby pracy struktura procedury badawczej	s. 10
1.1.	Istota realizacji funkcji kontroli	s. 29
1.2.	Etapy cyklu działania zorganizowanego	s. 33
1.3.	Proces decyzyjny jako szczególny przypadek cyklu działania zorganizowanego ..	s. 40
1.4.	Etapy procesu podejmowania decyzji	s. 41
2.1.	Szczebel strategiczny, operacyjny i taktyczny w strukturze dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego w aspekcie wykorzystania procesu <i>OPP</i> , rodzajów planowania oraz wytwarzanych planów działania	s. 57
2.2.	Istota równoległego planowania działań na różnych szczeblach dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego	s. 59
2.3.	Umiejscowienie publikacji <i>ATP-3.2</i> w strukturze publikacji Sojuszu Północnoatlantyckiego	s. 78
2.4.	Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w ramach oceny sytuacji (<i>estimate</i>) zgodnie z <i>ATP-3.2</i>	s. 82
2.5.	Umiejscowienie publikacji <i>AJP-3.2.1</i> w strukturze publikacji Sojuszu Północnoatlantyckiego	s. 90
2.6.	Style sprawowania dowodzenia w ujęciu sojuszniczym	s. 92
2.7.	Istota cyklu O-O-D-A	s. 97
2.8.	Sposoby realizacji treningu przyszłych działań (<i>rehearsal</i>) w zależności od posiadanego czasu oraz zaangażowania sił i środków	s. 101
3.1.	Przebieg procesu dowodzenia w niemieckich wojskach lądowych	s. 106
3.2.	Układ oceny sytuacji stosowany w procesie dowodzenia niemieckich wojsk lądowych	s. 108
3.3.	Zasadnicze czynności realizowane przez dowództwo podczas przygotowania i prowadzenie działań	s. 115
3.4.	Etapy procesu dowodzenia stosowanego w wojskach lądowych USA	s. 119
3.5.	Przykład wariantu działania korpusu w operacji obronnej (część graficzna)	s. 129

3.6.	Wariant działania dywizji w natarciu (część graficzna)	s. 130
3.7.	Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie sztabowych ocen sytuacji (<i>staff estimates</i>)	s. 135
3.8.	Przebieg procesu dowodzenia w brytyjskich Wojskach Lądowych	s. 140
3.9.	Układ oceny sytuacji stosowany w wojskach lądowych Wielkiej Brytanii i jej relacja z IPPW	s. 141
3.10.	Przebieg oceny sytuacji na tle procesu podejmowania decyzji w wojskach lądowych Wielkiej Brytanii	s. 149
3.11.	Przebieg procesu dowodzenia w wojskach lądowych Sił Zbrojnych Danii	s. 152
3.12.	Graficzny aneks (plan obrony) do rozkazu bojowego na szczeblu batalionu (Dania)	s. 154
3.13.	Graficzny aneks (plan natarcia) do rozkazu bojowego na szczeblu batalionu (Dania)	s. 155
3.14.	Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie procesu dowodzenia w wojskach lądowych Sił Zbrojnych Holandii	s. 157
3.15.	Przykład wariantu działania brygady w obronie (Holandia)	s. 159
3.16.	Relacje pomiędzy ustaleniami sojuszniczymi dotyczącymi przebiegu procesu dowodzenia a narodowymi rozwiązaniami w tym zakresie	s. 162
4.1.	Istota dowodzenia w świetle <i>Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych</i> oraz umiejscowienie w nim przygotowania działań i kierowania wojskami	s. 165
4.2.	Przygotowanie walki	s. 166
4.3.	Decyzja dowódcy w ujęciu <i>Regulaminu pracy organów dowodzenia</i>	s. 173
4.4.	Istota oceny sytuacji w świetle <i>Regulaminu pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP</i>	s. 174
4.5.	Etapy procesu dowodzenia w świetle <i>Regulaminu działań wojsk lądowych</i>	s. 180
4.6.	Etapy i czynności procesu planowania operacyjnego	s. 185
4.7.	Aspekty uwzględniane w czasie analizy zdania i prezentowane w czasie odprawy informacyjnej	s. 187
4.8.	Przedsięwzięcia realizowane w czasie wypracowywania decyzji	s. 189
4.9.	Ramowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia	s. 201
4.10.	Układ oceny sytuacji	s. 204

4.11.	Istota rozważenia wariantów działania	s. 208
4.12.	Istota kontroli jako czwartej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia	s. 216
5.1.	Podział procesu dowodzenia na fazy	s. 223
5.2.	Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące traktowania ustalania położenia jako oddzielnej fazy procesu dowodzenia	s. 224
5.3.	Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie proponowanego procesu dowodzenia	s. 225
5.4.	Faza planowania i jej podział na etapy	s. 227
5.5.	Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące opracowania planu działania jako oddzielnego etapu fazy planowania	s. 228
5.6.	Czynności składające się na etap oceny sytuacji	s. 229
5.7.	Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące oddzielnego traktowania czynności rozważenia i porównania wariantów działania wojsk własnych	s. 230
5.8.	Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące określania przez dowódcę ilości wariantów działania, które powinny zostać opracowane przez sztab	s. 232
5.9.	Schemat oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowania wariantów działania wojsk własnych	s. 235
5.10.	Przykład graficznej części wariantu działania - dywizja w obronie	s. 236
5.11.	Główne przedsięwzięcia rozważenia wariantów działania metodą symulacji	s. 238
5.12.	Przykład graficznego planu działania - dywizja w obronie	s. 245
5.13.	Proces powstawania rozkazu bojowego	s. 246
5.14.	Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie fazy kontroli	s. 250
5.15.	Algorytm głównych przedsięwzięć przygotowania rekonesansu	s. 258
5.16.	Ciągłość, równoległość i wzajemne „napędzanie się” procesu dowodzenia i IPPW	s. 260
5.17.	Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące poprawności stosowania terminu „informowanie operacyjne” w aspekcie znaczenia terminu „operacja” w polskiej terminologii wojskowej	s. 269

- 5.18. Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące właściwej nazwy dla odprawy sztabu mającej miejsce po analizie zadania s. 270
- 5.19. Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące poprawności stosowania terminu „rozkaz operacyjny” (zarządzenie operacyjne) dla dokumentów dowodzenia na szczeblach taktycznych w aspekcie znaczenia terminu „operacja” w polskiej terminologii wojskowej s. 273
- 5.20. Rozkład głosów ankietowanych odpowiadających na pytanie dotyczące właściwej nazwy dla dyrektywnego dokumentu dowodzenia sporządzanego na szczeblach taktycznych s. 274
- 5.21. Zgodność merytoryczna proponowanego procesu dowodzenia i ustaleń zawartych w ATP-3.2 s. 275
- 5.22. Relacje pomiędzy proponowanym procesem dowodzenia, ustaleniami sojusznicznymi oraz narodowymi rozwiązaniami w tym zakresie s. 277

SPIS TABEL

1.1. Relacje pomiędzy czynnikami tworzącymi władzę, a rodzajami kierowania	s. 23
1.2. Wybrane definicje decyzji	s. 37
1.3. Wybrane przykłady podziału procesu decyzyjnego na fazy (etapy)	s. 38
1.4. Przykład tabeli wyboru najlepszego wariantu działania	s. 50
2.1. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w I fazie procesu planowania działań połączonych	s. 61
2.2. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w II fazie procesu planowania działań połączonych	s. 62
2.3. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w III fazie procesu planowania działań połączonych	s. 69
2.4. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w IV fazie procesu planowania działań połączonych	s. 73
2.5. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w V fazie procesu planowania działań połączonych	s. 74
3.1. Przykład układu przedsięwzięć realizowanych w trakcie informowania operacyjnego w wojskach lądowych Niemiec	s. 110
3.2. Przykład planu pracy sztabu w wojskach lądowych Niemiec	s. 111
3.3. Przykład układu odprawy decyzyjnej w procesie dowodzenia niemieckich wojsk lądowych	s. 114
3.4. Tabela porównania wariantów działania w procesie dowodzenia amerykańskich wojskach lądowych (wariant)	s. 133
3.5. Przebieg analizy zadania w procesie podejmowania decyzji w wojskach lądowych Wielkiej Brytanii	s. 144
4.1. Podstawowe dokumenty dowodzenia składające się na plan walki	s. 176
4.2. Przykład zastosowania porównanie macierzowego	s. 192
4.3. Przykład porównanie macierzowego z zastosowaniem kryterium ważonego	s. 192
4.4. Przykład porównania wariantów za pomocą plusów, minusów i zer	s. 193
4.5. Tabela głosów (wariant)	s. 210

4.6. Tabela porównawcza wariantów działania (wariant 1)	s. 210
4.7. Tabela porównawcza wariantów działania (wariant 2)	s. 211
4.8. Przykładowy układ odprawy decyzyjnej	s. 213
5.1. Sugerowana kolejność i treść rozpatrywanych problemów oraz rezultaty analizy zadania	s. 233
5.2. Proponowany układ odprawy informacyjnej	s. 234
5.3. Proponowany układ tabeli oceny wariantów działania	s. 240
5.4. Proponowany układ odprawy decyzyjnej	s. 242
5.5. Proponowany układ odprawy decyzyjnej – wariant skrócony	s. 243
5.6. Porównanie układu treści rozkazu bojowego w języku polskim z ustaleniami <i>STANAG 2014</i>	s. 247
5.7. Wariant układu odprawy koordynacyjnej poświęconej przekazaniu zmiany na stanowisku dowodzenia	s. 252
5.8. Wariant przebiegu treningu realizacji zadania z wykorzystaniem makiety terenu lub map (szkiców) - główne problemy	s. 255
5.9. Zbieżność przedsięwzięć procesu decyzyjnego (w ujęciu teorii organizacji i zarządzania) oraz cyklu decyzyjnego proponowanego procesu dowodzenia	s. 262
5.10. Zestawienie istotnych dla opisu procesu dowodzenia terminów oraz ich angielskich odpowiedników	s. 268

ZAŁĄCZNIKI

1. Układ odprawy informacyjnej w procesie planowania działań połączonych NATO według *GOP*
2. Układ wytycznych do planowania dowódcy sił połączonych według *GOP*
3. Zasadnicze problemy rozpatrywane w trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania w ramach procesu planowania działań NATO według *GOP*
4. Przebieg odprawy decyzyjnej w trakcie procesu planowania działań NATO według *GOP*
5. Układ treści zamiaru działania (*concept of operations – CONOPS*) dowódcy sił połączonych według *GOP*
6. Układ „Ustalenia wymagań” (*status of requirement - SOR*) według *GOP*
7. Układ treści części głównej planu działania (*OPLAN*) według *GOP*
8. Systematyka doktrynalnych publikacji sojuszniczych
9. Narzędzia badawcze stosowanie w procesie badań naukowych. Kwestionariusz opinii eksperta (1)
10. Układ treści wstępnego zarządzenia bojowego według *Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych*
11. Układ treści rozkazu bojowego według *Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych*
12. Układ treści rozkazu bojowego (zarządzenia) dla jednego wykonawcy według *Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych*
13. Układ treści dyrektywy wstępnej według *Metodyki procesu planowania operacyjnego*
14. Układ treści wytycznych do planowania według *Metodyki procesu planowania operacyjnego*
15. Układ odprawy decyzyjnej według *Metodyki procesu planowania operacyjnego*
16. Układ treści planu operacji według *Metodyki procesu planowania operacyjnego*
17. Przedsięwzięcia realizowane w trakcie fazy kontroli z zaakcentowaniem czynności uznawanych dotychczas za ustalenie położenia
18. Algorytm pracy dowódcy podczas analizy zadania
19. Zasadnicze problemy rozpatrywane w trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowania wariantów działania wojsk własnych
20. Zasadnicze problemy rozpatrywane podczas rozważania i porównania wariantów działania wojsk własnych

21. Narzędzia badawcze stosowanie w procesie badań naukowych. Kwestionariusz opinii eksperta (2)
22. Narzędzia badawcze stosowanie w procesie badań naukowych. Kwestionariusz opinii eksperta (3)
23. Narzędzia badawcze stosowanie w procesie badań naukowych. Kwestionariusz ankiety

**Układ odprawy informacyjnej w procesie planowania
działań połączonych NATO według GOP**

1. Wprowadzenie.
 - a. Cel odprawy.
 - b. Układ odprawy.
2. Przegląd sytuacji.
 - a. Sytuacja ogólna.
 - (1) Polityczne, wojskowe i historyczne tło (konfliktu, sytuacji kryzysowej).
 - (2) Aktualna sytuacja.
 - b. Sytuacja strony przeciwnej.
 - (1) Potencjalny zamiar.
 - (2) Możliwości.
 - (3) Ocena prawdopodobnych działań, jakie może podjąć strona przeciwna (krótki opis – nie warianty działania).
 - c. Zadanie i wytyczne przełożonego.
 - (1) Zadanie (*mission*).
 - (2) Myśl przewodnia.
 - (3) Cele.
 - (4) Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
 - (5) Oceny i przewidywania.
 - (6) Ograniczenia.
 - (7) Zadania sprecyzowane w dyrektywie przełożonego dla dowództwa, w którym prowadzona jest odprawa (*assigned tasks*).
 - (8) Zadania wynikające z dyrektywy przełożonego dla dowództwa, w którym prowadzona jest odprawa (*implied tasks*).
3. Problemy operacyjne.
 - a. Główne czynniki i wnioski (te, które wynikły w trakcie analizy zadania).
 - b. Silne i słabe strony.
 - (1) Strony przeciwnej.
 - (2) Wojsk własnych.
 - (3) Innych sił, jeżeli potrzeba.

- c. Środki ciężkości.
 - (1) Strategiczne.
 - (2) Operacyjne.
 - d. Punkty decydujące (na własnym szczeblu dowodzenia).
 - e. Cele.
 - f. Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
4. Proponowane brzmienie sprecyzowanego zadania własnego (*restated mission*).
5. Wstępna ocena sił.
- a. Siły dostępne dla celów planistycznych (jeżeli już są znane).
 - b. Ocena i określenie potrzeb w zakresie sił niezbędnych do wykonania zadania.
6. Propozycja wytycznych do planowania.
- a. Propozycja brzmienia myśli przewodniej dowódcy.
 - b. Wytyczne dla sztabu.
 - c. Wytyczne dla podległych dowódców.
7. Wnioski.
8. Problemy wymagające akceptacji.
- a. Problemy operacyjne.
 - b. Sprecyzowane zadanie własne (*restated mission*).
 - c. Propozycja wytycznych do planowania.
9. Inne, dodatkowe wytyczne.

Układ wytycznych do planowania dowódcy sił połączonych według *GOP*

1. Przegląd sytuacji.
 - a. Sytuacja ogólna.
 - (1) Polityczne, wojskowe i historyczne tło (konfliktu, sytuacji kryzysowej).
 - (2) Aktualna sytuacja.
 - b. Sytuacja strony przeciwnej.
 - (1) Potencjalny zamiar.
 - (2) Możliwości.
 - (3) Ocena prawdopodobnych działań, jakie może podjąć strona przeciwna (krótki opis – nie warianty działania).
 - c. Zadanie i wytyczne przełożonego.
 - (1) Zadanie (*mission*).
 - (2) Myśl przewodnia.
 - (3) Cele.
 - (4) Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
 - (5) Oceny i przewidywania.
 - (6) Ograniczenia.
 - (7) Zadania sprecyzowane w dyrektywie przełożonego (*assigned tasks*).
 - (8) Zadania wynikające z dyrektywy (*implied tasks*).
2. Problemy operacyjne.
 - a. Główne czynniki i wnioski (te, które wynikły w trakcie analizy zadania).
 - b. Silne i słabe strony.
 - (1) Strony przeciwnej.
 - (2) Wojsk własnych.
 - (3) Innych sił, jeżeli potrzeba.
 - c. Środki ciężkości.
 - (1) Strategiczne.
 - (2) Operacyjne.
 - d. Punkty decydujące (na własnym szczeblu dowodzenia).
 - e. Cele.
 - f. Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.

3. Sprecyzowane zadanie własne (*restated mission*).
4. Wstępna ocena sił.
 - a. Siły dostępne dla celów planistycznych (jeżeli już są znane).
 - b. Ocena i określenie potrzeb w zakresie sił niezbędnych do wykonania zadania.
5. Wytyczne do planowania.
 - a. Myśl przewodnia dowódcy.
 - b. Wytyczne dla sztabu.
 - c. Wytyczne dla podległych dowódców.
6. Koordinacja.
 - a. Zasadnicze terminy.
 - b. Etapy planistyczne („kamienie milowe” planowania).
 - c. Inne.
7. Dowodzenie.
 - a. Wstępna organizacja dowodzenia.
 - b. Powiązania z obszarem działania.

Zasadnicze problemy rozpatrywane w trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania w ramach procesu planowania działań NATO według *GOP*

1. Sytuacja w obszarze działań.
 - a. Środowisko.
 - (1) Geografia.
 - (2) Topografia.
 - (3) Hydrografia.
 - (4) Oceanografia.
 - (5) Meteorologia.
 - b. Infrastruktura.
 - (1) Aspekty ogólne.
 - (2) Możliwości transportowe.
 - (3) Porty.
 - (4) Łączność.
 - (5) Przemysł.
 - c. Sytuacja polityczna (w tym relacje sojusznicze).
 - d. Ekonomia.
 - e. Aspekty socjologiczne.
2. Sytuacja strony przeciwnej. (prowadząca do identyfikacji i oceny potencjalnych sposobów działania strony przeciwnej).
 - a. Siły.
 - b. Skład.
 - c. Rozmieszczenie i możliwości użycia.
 - d. Możliwości uzupełnień.
 - e. Możliwości manewrowe.
 - f. Możliwości logistyczne.
 - g. Bron raketowa w obszarze działań.
 - h. Potencjał techniczny.
 - i. Możliwości w zakresie rozpoznania.
 - j. Możliwości wykorzystania broni ABC.
 - k. Potencjał w zakresie działań psychologicznych.

- l. Środki ciężkości i punkty decydujące (oceniane).
- m. Możliwości wykorzystania przestrzeni kosmicznej.
3. Współzależność czasu, przestrzeni i sił.
 - a. Krytyczne terminy.
 - b. Wpływ zakazów i nakazów na terminy.
 - c. Krytyczne odległości i terminy.
 - d. Czas potrzebny na wprowadzenie w życie podjętej decyzji.
 - e. Czas potrzebny stronie przeciwnej na reakcję.
4. Ocena zadań (tasks) (prowadząca do identyfikacji sił niezbędnych do wykonania zadania).
 - a. Zadania sprecyzowane w dyrektywie przełożonego (*assigned tasks*).
 - b. Zadania wynikające z dyrektywy (*implied tasks*).
 - c. Nakazy.
 - d. Zakazy.
 - e. Warunki wstępne (*preconditions*).
 - f. Możliwości sił własnych.
 - g. Zdolność podtrzymywania działań.
 - h. Rozpoznanie.
 - i. Przewidywane straty.
5. Dowodzenie.
 - a. Relacje dowodzenia.
 - b. Jedność dowodzenia.
 - c. Rozpiętość dowodzenia.
 - d. Elementy składowe.
 - e. Administracja.
 - f. Bezpieczeństwo.
 - g. Potrzeby dowództw.
 - h. Jedność wysiłku.
 - i. Integracja dowodzenia.
6. Systemy łączności i transmisji informacji.
 - a. Niezbędne potrzeby.
 - b. Możliwości sił własnych.
 - c. Ograniczenia działania.

Przebieg odprawy decyzyjnej w trakcie procesu planowania działań NATO według GOP

1. Wprowadzenie.
 - a. Cel.
 - b. Przebieg.
 - c. Komentarz ogólny.
2. Przegląd sytuacji.
 - a. Wytyczne przełożonego.
 - (1) Myśl przewodnia.
 - (2) Cele.
 - (3) Pożądany stan końcowy.
 - (4) Główne narzucone ograniczenia.
 - b. Problemy operacyjne na własnym szczeblu.
 - (1) Środki ciężkości.
 - (2) Punkty decydujące.
 - (3) Cele.
 - (4) Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
 - (5) Sprecyzowane zadanie własne (*mission*).
 - (6) Oceny i przewidywania – zasadnicze problemy.
3. Wnioski z oceny czynników wpływających na wykonanie zadania. Podkreślenie głównych czynników i wniosków mających wpływ na potencjalne warianty działania (strony przeciwnej i własne).
4. Warianty działania strony przeciwnej.
 - a. Opis ogólny.
 - b. Prawdopodobne terminy.
 - c. Ocena (wady i zalety).
 - d. Ustalenie „najbardziej prawdopodobnego” i „najgroźniejszego” wariantu działania strony przeciwnej.
5. Własne warianty działania.
 - a. Elementy wspólne dla wszystkich wariantów.
 - b. Przedstawienie dla każdego wariantu działania:
 - (1) Myśl przewodnia.

- (2) Ogólny zamiar działania, w tym podział na fazy / etapy.
 - (3) Fazy / etapy zamiaru działania, w tym także:
 - (a) Początek i koniec fazy / etapu.
 - (b) Zasadnicze zadanie (*task*) każdego podległego dowództwa.
 - (4) Ogólny podział sił.
 - (5) Zasadnicze terminy.
 - (6) Koncepcje wsparcia logistycznego (jeżeli nie jest elementem wspólnym dla wszystkich wariantów).
 - (7) Organizacja dowodzenia, w tym powiązanie z obszarami działania.
6. Porównanie wariantów działania.
- a. Rezultaty rozważenia wariantów działania metodą symulacji.
 - b. Wady i zalety.
 - c. Zestawienie z kryteriami określonymi przez dowódcę.
 - d. Dodatkowe tabele (schematy) porównawcze, w tym przewidywane straty.
 - e. Rekomendowany wariant działania.
7. Istotne problemy, które nie zostały rozwiązane.
8. Przewidywania ewentualnych przyszłych problemów.
9. Dodatkowe wytyczne dowódcy.

**Układ treści zamiaru działania (*concept of operations* – *CONOPS*)
dowódcy sił połączonych według *GOP***

Przedstawiony w załączniku układ *CONOPS* wzorowany jest na zapisach STANAG-u 2014 i, zgodnie z ustaleniami *GOP* powinien być stosowany zawsze, gdy jest to możliwe. Dodatkowe punkty i podpunkty oraz zmiany w stosunku do struktury dokumentu przedstawionej poniżej mogą mieć miejsce jedynie wtedy gdy wymaga tego konkretna sytuacja.

Nr dokumentu

Miesiąc, rok

**SKRÓT NAZWY DOWÓDCY WYDAJĄCEGO DOKUMENT, FORMALNY TYTUŁ
ORAZ KLAUZULA TAJNOŚCI**

DOKUMENTY ODNIESIENIA: Wykaz dokumentów, do których odwołania występują w treści dokumentu. Dopuszczalne są odwołania do aneksów.

1. **SYTUACJA.** Informacje zawarte w tym punkcie pochodzą w zasadzie ze szczebla nadrzędnego i stanowią podstawę do planowania. Jeżeli jakkolwiek z przedstawionych poniżej punktów nie może być wypełniony treścią, powinien być pominięty. Ilość podawanych szczegółów będzie większa, gdy *CONOPS* zostanie rozwinięty do postaci *COP* lub *OPLAN*.

- a. **Informacje ogólne.** Tło sytuacyjne stanowiące punkt wyjścia do planowania.
- b. **Uwarunkowania strategiczne.** Opis uwarunkowań strategicznych, które spowodowały rozpoczęcie i realizację planowania.
- c. **Rozmach działań.** W podpunkcie tym przedstawia się rozmach planowanych działań, w tym obszar działań.
- d. **Pożądany stan końcowy.** (przełożonego)
- e. **Cele strategiczne.**
- f. **Ocena zagrożeń.** Wnioski z oceny zagrożeń.
- g. **Środki ciężkości.** Charakterystyka środków ciężkości oraz punktów decydujących (jeżeli są znane) określonych przez przełożonego.

- h. **Siły własne.** Inne niż te, których użycia dotyczy zamiar działania.
- i. **Zmiany w podporządkowaniu.** Inne siły podporządkowane na czas wykonywania zadania oraz siły własne wydzielane pod inne dowództwa.
- j. **Założenia.**
 - (1) Polityczne. Zestawienie założeń (przewidywań) politycznych, w tym także nakazy narzucone przez organizacje typu ONZ, OBWE itp. oraz ocena państw neutralnych, które mogą być zaangażowane w działaniach wspólnie z NATO.
 - (2) Militarne. Wykaz założeń (przewidywań) militarnych, w tym także sytuacje wymagające przekazania uprawnień dowodzenia i / lub kontroli operacyjnej dowódcom NATO.
- k. **Ograniczenia.** Opis nakazów i zakazów, które mogą mieć wpływ na realizację planu.
- l. **Główne zadania** (*tasks*). Wyszczególnienie głównych zadań określonych przez przełożonego.

2. **ZADANIE** (*mission*). Krótkie i jednoznaczne sprecyzowanie, kto będzie prowadził działania, co ma być osiągnięte, kiedy ma to nastąpić oraz celu działania. Kolejność poszczególnych elementów może być różna.

3. **REALIZACJA.**

- a. **Założenia planistyczne.** Wykaz założeń planistycznych.
- b. **Wnioski z analiz dowódcy.** Krótkie podsumowanie zasadniczych problemów, których rozważenie doprowadziło do sformułowania zamiaru działania. Zazwyczaj zawiera się tu także przewidywane środki ciężkości i punkty decydujące.
- c. **Myśl przewodnia dowódcy.** Myśl przewodnia dowódcy obok całościowej wizji przyszłego działania musi zawierać pożądany stan końcowy oraz określać cel planowanego działania.
- d. **Przebieg działań.** Skrócony opis planowanego przebiegu działań (szczegółowe rozwinięcie zawarte będzie w Aneksie A) powinien określać zasadnicze posunięcia, zwykle podzielone na fazy (etapy). Dokładny układ tego podpunktu zależy od podejścia dowódcy, sytuacji i rodzaju planu.

e. **Potrzeby w zakresie sił własnych.** Ogólne zestawienie potrzeb co do sił niezbędnych do wykonania zadania. Może zawierać wstępne określenie wymagań (*initial SOR*).

f. **Zadania dla wykonawców.** Opis głównych zadań (*tasks*) dla podległych dowódców.

g. **Wytyczne koordynujące.** Wytyczne dotyczące więcej niż jednego dowódcy.

4. **ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE.** Krótki opis ustaleń dotyczących problematyki administracyjnej i logistycznej w zakresie wsparcia działań dotyczący w pierwszej kolejności sił, które mają być wspierane. Można tu także zawrzeć zadania dla dowódców sił logistycznych.

a. **Koncepcja zabezpieczenia logistycznego.**

b. **Przemieszczenia.**

c. **Opieka medyczna.**

d. **Wsparcie przez państwo – gospodarza.**

e. **Sprawy personalne.**

5. **DOWODZENIE I ŁACZNOŚĆ.** Krótki opis ustaleń dotyczących dowodzenia oraz potrzeb w zakresie łączności.

a. **Dowodzenie.**

b. **Łączność.**

PODPIS

Układ „Ustalania wymagań” (*status of requirement - SOR*) według *GOP*

Nr	Sily	Rodzaj sił	Wielkość sił	Liczba żołnierzy	Dodatkowe wymagania	Wymagane rozmieszczenie	Czas G+/-	Nr <i>SOR</i> szczebla nadrzędnego	Zakres uprawnień	Wyznaczone państwo	Wyznaczona jednostka (formacja)	Uwagi
<p>Nr – wartość nadana dokumentowi podczas procesu ustalania <i>SOR</i> i ostatecznie ustalona przed wysłaniem <i>SOR</i> do przełożonego. Po zatwierdzeniu <i>CONOPS</i> numer ten stanowić będzie oznaczenie, do którego odwoływać się będą autorzy innych dokumentów planistycznych związanych z przygotowaniem sił do przyszłych działań.</p> <p>Sily – dowództwa lub komponenty, do których skierowane będzie zapotrzebowanie na siły.</p> <p>Rodzaj sił – rodzaj sił niezbędnych do wykonania zadania zgodnie z <i>CONOPS</i> dowódcy. Uzależniony jest od możliwości bojowych, jakości sprzętu, poziomu wyszkolenia.</p> <p>Wielkość sił – wymagany szczebel organizacyjny (np. brygada, batalion, eskadra, ...).</p> <p>Liczba żołnierzy – stan osobowy wymaganych sił.</p> <p>Dodatkowe wymagania – specjalne szkolenie, posiadanie specjalnego wyposażenia, utrzymywanie określonego stanu gotowości itp.</p> <p>Wymagane rozmieszczenie – geograficzne położenie ostatniego rejonu ześrodkowania, bazy, gdzie nastąpi przekazanie uprawnień zgodnie z zamiarem działania.</p> <p>Czas G+/- - Czas przed lub po dniu G, w jakim potrzebne siły / jednostka powinna znaleźć się w miejscu wymaganego rozmieszczenia zgodnie z <i>CONOPS</i>.</p> <p>Nr <i>SOR</i> szczebla nadrzędnego – nr <i>SOR</i> przełożonego w planowanym podziale sił.</p> <p>Zakres uprawnień – wymagany zakres uprawnień i odpowiedzialności dowódcy wobec podległych mu sił w strukturze dowodzenia NATO.</p> <p>Wyznaczone państwo – jeżeli jest znane.</p> <p>Wyznaczona jednostka / formacja – jeżeli jest znana.</p> <p>Uwagi – zgodnie z potrzebami.</p>												

Układ treści części głównej planu działania (*OPLAN*) według *GOP*

Numer dokumentu

DZIEŃ, MIESIĄC, ROK

SKRÓCONA NAZWA WYDAJĄCEGO PLAN

FORMALNA NAZWA PLANU I WŁAŚCIWA KLAUZULA TAJNOŚCI NATO

DOKUMENTY ODNIESIENIA: Wykaz dokumentów, do których odwołania występują w treści dokumentu. Dopuszczalne są odwołania do aneksów.

1. **SYTUACJA.** Informacje zawarte w tym punkcie pochodzą ze szczebla nadrzędnego i stanowią podstawę do planowania. Jeżeli jakkolwiek z przedstawionych poniżej punktów nie może być wypełniony treścią, powinien być pominięty. Ilość podawanych szczegółów będzie większa, gdy *CONOPS* zostanie rozwinięty do postaci *COP* lub *OPLAN*.

- a. **Informacje ogólne.** Tło sytuacyjne stanowiące punkt wyjścia do planowania.
- b. **Uwarunkowania strategiczne.** Opis uwarunkowań strategicznych, które spowodowały rozpoczęcie i realizację planowania.
- c. **Rozmach działań.** W podpunkcie tym przedstawia się rozmach działań, jeżeli został określony przez przełożonego, w tym obszar działań.
- d. **Pożądany stan końcowy** (przełożonego, jeśli został określony).
- e. **Cele strategiczne.**
- f. **Kryteria powodzenia.**
- g. **Ocena zagrożeń.** Określa w ogólnym zakresie wnioski z oceny zagrożeń. Dokładne informacje zawiera się w Aneksie D „Rozpoznanie”.
- h. **Środki ciężkości.** Charakterystyka środków ciężkości oraz punktów decydujących (jeżeli są znane) określonych przez przełożonego.
- i. **Siły własne.** Inne niż te, których użycia dotyczy zamiar działania.
- j. **Zmiany w podporządkowaniu.** Inne siły podporządkowane na czas wykonywania zadania oraz siły własne wydzielane pod inne dowództwa.
- k. **Ograniczenia** (jeżeli zostały określone przez szczebel nadrzędny).
 - (1) **Zakazy.** Opis czynników, które ograniczają swobodę działania.

(2) Nakazy. Charakterystyka przedsięwzięć, które muszą zostać zrealizowane.

l. Założenia. Zestawienie politycznych i militarnych założeń otrzymanych od przełożonego.

(1) Polityczne.

(2) Militarne.

m. Główne zadania (*tasks*). Wyszczególnienie głównych zadań określonych przez przełożonego.

2. ZADANIE (*mission*). Krótkie i jednoznaczne sprecyzowanie, kto będzie prowadził działania, co ma być osiągnięte, kiedy ma to nastąpić oraz celu działania. Kolejność poszczególnych elementów może być różna.

3. REALIZACJA.

a. Założenia planistyczne. Wykaz dodatkowych założeń planistycznych wynikających z analizy zadania.

b. Wnioski z analiz dowódcy. Krótkie podsumowanie zasadniczych problemów, których rozważenie doprowadziło do sformułowania zamiaru działania. Zazwyczaj zawiera się tu także założone środki ciężkości i punkty decydujące.

c. Myśl przewodnia dowódcy. Myśl przewodnia dowódcy, obok całościowej wizji przyszłego działania, musi zawierać pożądany stan końcowy oraz określać cel działania.

d. Przebieg działania. Skrócony przebieg przyszłych działań (szczegółowe rozwinięcie zawarte będzie w Aneksie A) powinien określać zasadnicze działania, zwykle podzielone na fazy (etapy). Dokładny układ tego podpunktu zależy od podejścia dowódcy, sytuacji i rodzaju planu.

f. Zadania dla wykonawców. Określenie zadań dla każdego bezpośrednio podległego dowódcy.

e. Siły. Ogólne zestawienie głównych sił, których użycie zostało przewidziane w planie, w tym także wykaz państw, które wydzieliły te siły (zgodnie z *SOR*). Szczegółowy wykaz sił jest zawarty w Aneksie C do planu działania.

g. **Wytyczne koordynujące**. Wytyczne dotyczące więcej niż jednego dowódcy. Zawiera się tu również wytyczne dla dowódców realizujących inne działania niż przewidziane w tym planie, ale które mogą wpływać na zaplanowaną operację lub znaleźć się pod wpływem konsekwencji z niej wynikających.

4. **ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE**. Krótki opis ustaleń dotyczących problematyki administracyjnej i logistycznej w zakresie wsparcia działań dotyczący w pierwszej kolejności sił, które mają być wspierane. Można tu także zawrzeć zadania dla dowódców sił logistycznych. **Szczegóły** dotyczące problematyki logistycznej mogą być zawarte w aneksach do planu, i wówczas w punkcie 4. zamieszcza się odwołanie do właściwych aneksów

- a. **Koncepcja zabezpieczenia logistycznego.**
- b. **Standardy i potrzeby logistyczne.**
- c. **Przemieszczenia.**
- d. **Opieka medyczna.**
- e. **Wsparcie przez państwo – gospodarza.**

5. **DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ**. W punkcie tym podaje się informacje dotyczące rozmieszczenia i przemieszczenia stanowisk dowodzenia, organizacji służby łącznikowej (*liaison*), systemu rozpoznawania i identyfikacji oraz ogólnych zasad w zakresie użycia środków łączności i innego sprzętu elektronicznego, jeżeli jest taka potrzeba. Szczegóły w zakresie łączności mogą być zamieszczone we właściwym aneksie. Zgodnie z potrzebami zamieszcza się tu także odwołanie do Aneksu B „Relacje dowodzenia”.

- a. **Dowodzenie.**
- b. **Łączność.**

PODPIS

ANEKSY:

- A. Przebieg działań
 - B. Podział sił i relacje dowodzenia
- itd.

Systematyka doktrynalnych publikacji sojusznicznych

AJP - 01

Publikacja podstawowa (capstone)

Publikacje kluczowe, dotyczące różnych aspektów działań połączonych (keystone)

AJP-1

AJP-2

AJP-3

AJP-9

...

Publikacje dotyczące różnych obszarów funkcjonalnych działań rodzajów sił zbrojnych (functional)

AJP- 2.6

...

AJP- 3.2

...

AJP- 4.3

...

AJP- 7.3

Publikacje dotyczące różnych aspektów działania jednego rodzaju sił zbrojnych (branch)

AJP- 2.6.1

...

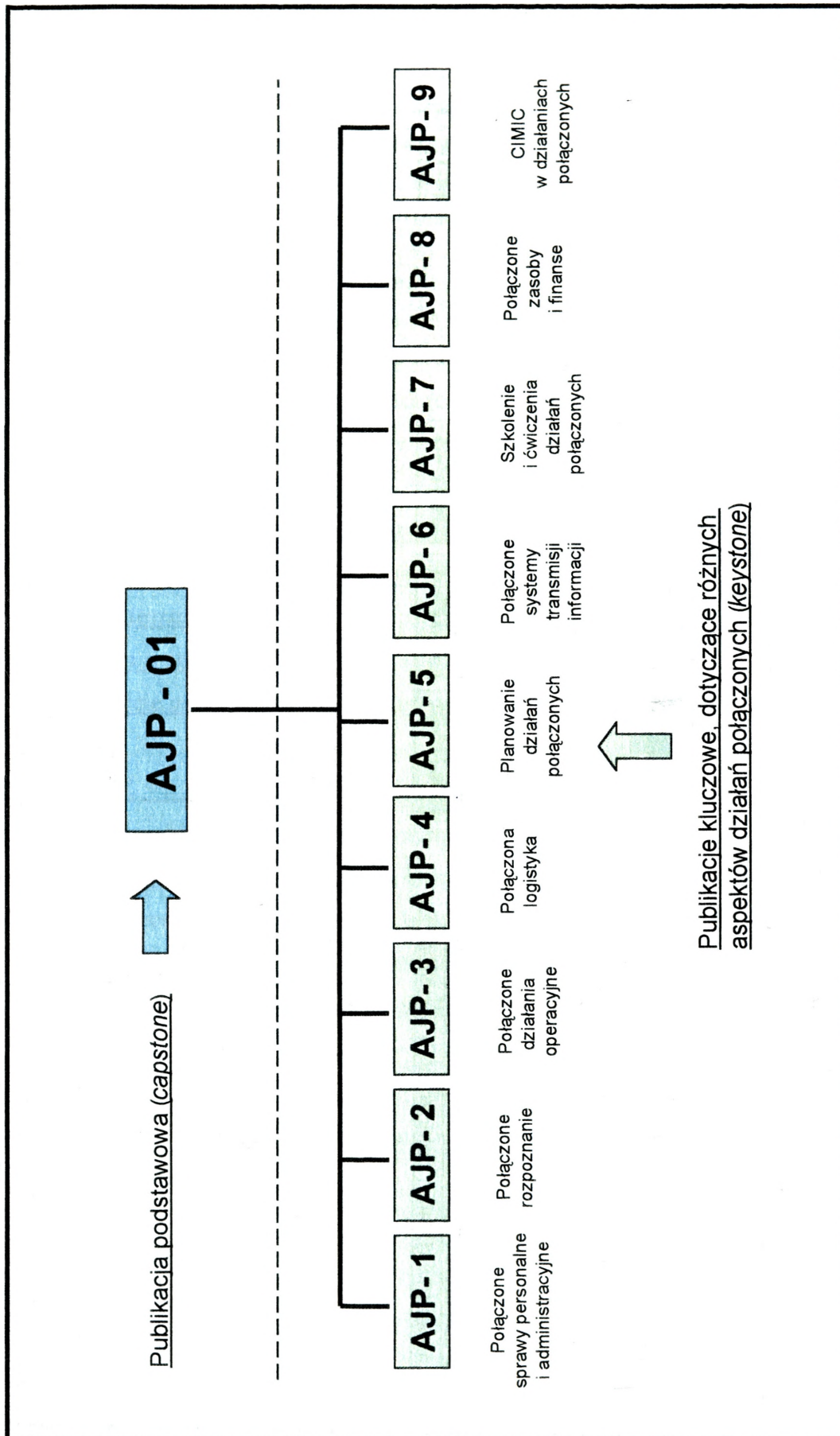
AJP- 3.2.1

...

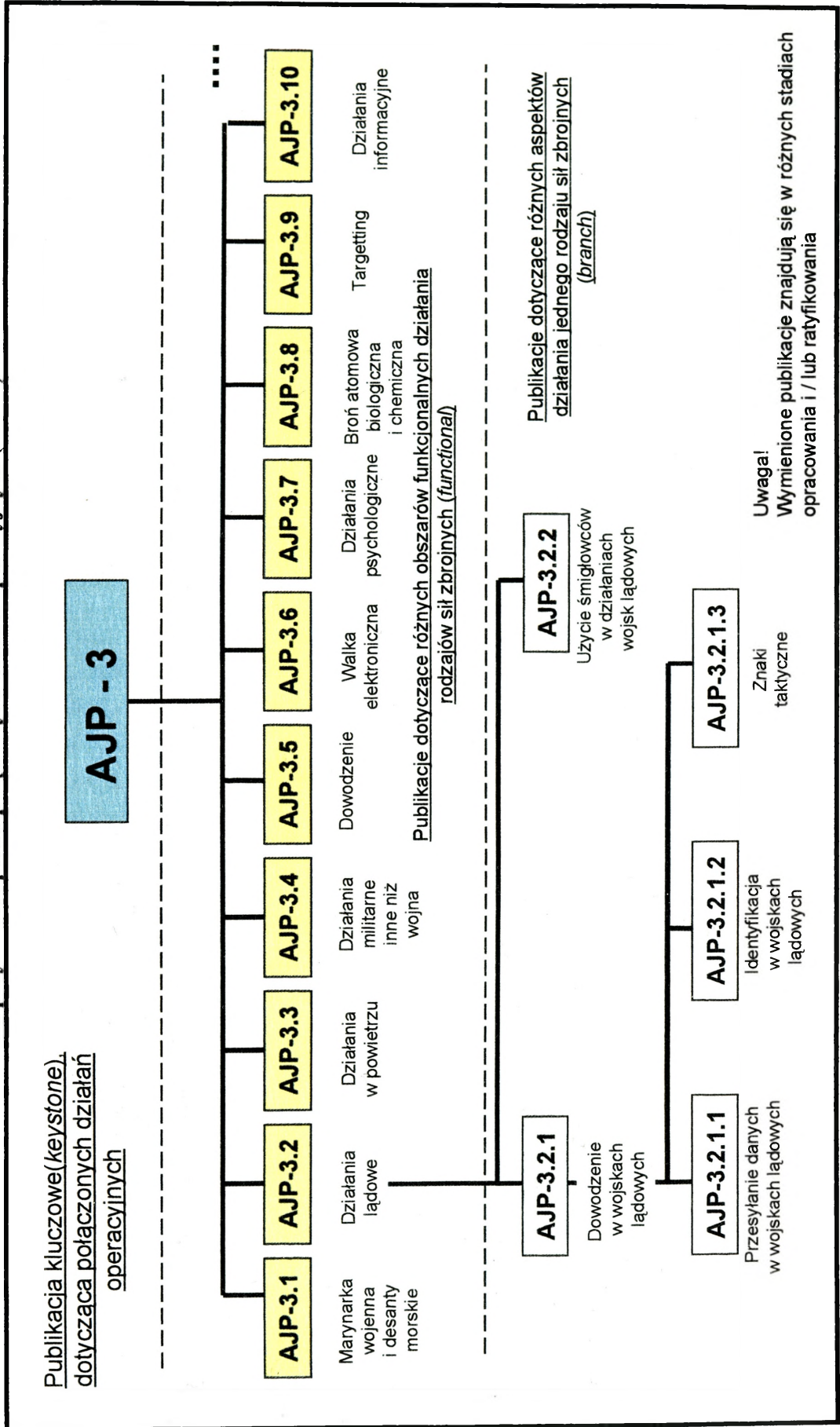
AJP- 4.3.1

...

Systematyka doktrynalnych publikacji sojusznicznych - publikacje podstawowe i kluczowe



Systematyka doktrynalnych publikacji sojusznicznych - publikacje dotyczące działań rodzajów sił zbrojnych (functional, branch) na przykładzie pionu połączonych działań operacyjnych (AJP-3)



Narzędzia badawcze stosowanie w procesie badań naukowych

Kwestionariusz opinii eksperta

UNIVERSITY OF NATIONAL DEFENCE

ARMY FACULTY

EXPERT OPINION QUESTIONNAIRE

The general aim of this questionnaire is to recognise different NATO countries officers' opinions concerning similarities and differences between different army tactical level decision making and planning processes with reference to NATO standards.

Results of the questionnaire will be very useful, being one of important sources of information during preparation of dissertation on „NATO Standards and Management Theory in National Army Tactical Level Decision - Making and Planning Process”

Thank you very much for your co-operation

Maj. Janusz KRĘCIKI

As an officer well experienced in multinational operations, could you explain in several sentences your point for similarities and differences between different army tactical level decision making and planning processes with reference to NATO standards. It would be great, if you could focus your attention on two basic topics:

- What is usually national in DMPP?
- What is common in DMPP because of NATO standardisation activities?

Uogólnienie wyników badań opinii ekspertów państw NATO

Badania były prowadzone wśród oficerów reprezentujących różne państwa Sojuszu Północnoatlantyckiego. Wśród nich znaleźli się przedstawiciele armii:

- amerykańskiej,
- brytyjskiej,
- francuskiej,
- holenderskiej,
- niemieckiej,
- norweskiej.

Uogólnienie wypowiedzi respondentów pozwala na stwierdzenie, iż w zakresie rozwiązań narodowych, w procesie dowodzenia najbardziej typowe zjawiska to:

1. Różne sposoby (wynikające z różnych kryteriów) podziału procesu dowodzenia na części składowe (fazy, etapy czy też czynności).
2. Zakres szczegółowości opisu realizacji poszczególnych przedsięwzięć procesu dowodzenia w narodowych dokumentach normatywnych, wynikający z przyjętego założenia, iż niektóre problemy są oczywiste, inne zaś wymagają szczegółowej charakterystyki.
3. Wynikające z podobnych założeń różne akcentowanie szczególnego znaczenia poszczególnych faz, etapów i czynności (na przykład szczególne traktowanie analizy zadania w rozwiązaniach amerykańskich).

Natomiast dosyć wysoki stopień podobieństwa, będący konsekwencją działań standaryzacyjnych Sojuszu przejawia się, zdaniem ekspertów, w:

1. Przyjęciu standardowego układu przedsięwzięć oceny sytuacji, uznawanej za bardzo istotny fragment procesu decyzyjnego.
2. Wykorzystaniu sztabu do poszukiwania alternatywnych sposobów wykonania zadania (*course of action*), spośród których dowódca może wybrać najlepszy.
3. Traktowaniu decyzji (podjęcia decyzji) jako aktu świadomego wyboru przez dowódcę jednego z możliwych sposobów wykonania zadania.
4. Przyjęciu symulacji wariantów działania (*war game*) jako skutecznego sposobu rozważania wariantów działania.
5. Traktowaniu dowodzenia przez cele (*mission command*) jako najlepszego stylu sprawowania dowodzenia.

6. Rozumieniu informacyjnego przygotowania pola walki (*IPB*) jako niezbędnego dla procesu dowodzenia, przebiegającego do niego równolegle, zasilającego go informacyjnie, zintegrowanego kompleksu przedsięwzięć.

**Układ treści wstępnego zarządzenia bojowego według *Regulaminu działań taktycznych*
*wojsk lądowych***

1. Krótkie wnioski z oceny przeciwnika.
2. Rejon obrony (rubież, którą należy opanować).
3. Rejon głównego wysiłku obrony (kierunek natarcia) szczebla, który określa wstępne zarządzenie bojowe.
4. Rejony obrony sąsiadów lub rubieże zadań i kierunki natarcia oraz linie rozgraniczenia.
5. Czas gotowości.

Układ treści rozkazu bojowego według *Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych*

1. Krótka ocena przeciwnika (tylko wtedy, gdy podwładni nie otrzymali jej wcześniej).
2. Zadanie bojowe związku taktycznego (oddziału).
3. Zadania sił i środków przełożonego, działających na rzecz związku taktycznego (oddziału) oraz zadania sąsiadów i linie rozgraniczenia.
4. Zamiar (koncepcja) walki.
5. Po słowie „rozkazuję” – zadania bojowe dla oddziałów (pododdziałów) pierwszego rzutu, drugiego rzutu, odwodów oraz pozostałych oddziałów (pododdziałów) i elementów ugrupowania bojowego.
6. Zabezpieczenie logistyczne, jego główny wysiłek, miejsce i czas rozwinięcia oddziałów (pododdziałów) oraz urządzeń logistycznych, normy zużycia technicznych środków bojowych i innych (tylko wtedy, gdy podwładni nie otrzymali tych danych wcześniej).
7. Czas gotowości wojsk.
8. Miejsce i czas rozwinięcia stanowisk dowodzenia, kierunki ich przemieszczania oraz zastępca dowódcy.

**Układ treści rozkazu bojowego (zarządzenia) dla jednego wykonawcy według
*Regulaminu działań taktycznych wojsk lądowych***

1. Wnioski z oceny przeciwnika (tylko wtedy, gdy podwładni nie otrzymali ich wcześniej).
2. Zadanie bojowe oddziału (pododdziału).
3. Zadania wykonywane na korzyść oddziału (pododdziału) siłami i środkami przełożonego.
4. Czas gotowości do walki.

Ponadto opcjonalnie:

- zadanie i zamiar walki (szczebla dowodzenia wydającego rozkaz / zarządzenie),
- zadania sąsiadów i linie rozgraniczenia z nimi,
- inne niezbędne dane.

Układ treści dyrektywy wstępnej według *Metodyki procesu planowania operacyjnego*

- ocena sytuacji,
- środek ciężkości,
- założenia (hipotezy),
- ograniczenia polityczne i militarne,
- cele strategiczne,
- oczekiwane stany końcowe – polityczne i militarne,
- wytyczne strategiczne,
- analiza zadania przełożonego,
- zadanie,
- zasady prowadzenia ognia i użycia środków przymusu bezpośredniego,
- logistyka i kluczowe aspekty zabezpieczenia,
- inne wskaźniki, w zależności od potrzeb.

**Układ treści wytycznych do planowania według *Metodyki procesu planowania*
*operacyjnego***

1. PRZEGLĄD SYTUACJI:

- tło polityczne, militarne i historyczne,
- obecna sytuacja,
- wskazówki i wytyczne dowódcy wyższego szczebla.

2. WYTYCZNE DO OPRACOWANIA WARIANTÓW DZIAŁANIA (COAs):

- elementy kluczowe,
- kluczowe słabości i mocne strony,
- środki ciężkości,
- punkty decydujące,
- zadania,
- stany końcowe i kryteria oceny powodzenia.

3. ZADANIE.

4. WSTEPNE OKREŚLENIE SIŁ I ŚRODKÓW DO WYKONANIA ZADANIA.

5. WSKAZÓWKI DO PLANOWANIA:

- zamiar dowódcy,
- wskazówki dla planujących,
- wskazówki dla podległych dowódców.

6. KOORDYNACJA:

- ograniczenia czasowe o szczególnym znaczeniu,
- zasadnicze czynności sztabu w procesie planowania.

7. DOWODZENIE I KONTROLA:

- wstępne uwarunkowania dla dowodzenia i kontroli,
- rejon działania.

Układ odprawy decyzyjnej według *Metodyki procesu planowania operacyjnego*

1. WPROWADZENIE:

- przebieg odprawy,
- niezbędne dane i wymagania dotyczące odprawy.

2. CZEŚĆ ZADANIOWA:

- zadanie,
- cele szczegółowe,
- założenia.

3. TŁO OPERACYJNE:

- sytuacja polityczna,
- sprawy personalne,
- zagadnienia rozpoznania,
- sytuacja logistyczna,
- sprawy cywilno – wojskowe,
- sytuacja operacyjna.

4. MOŻLIWE WARIANTY DZIAŁANIA PRZECIWNIKA.

5. PRZEDSTAWIENIE WARIANTÓW DZIAŁANIA WOJSK WŁASNYCH:

- cele,
- zarys koncepcji przeprowadzenia operacji,
- czasy i etapy operacji,
- sposób działania,
- zaangażowane siły,
- zabezpieczenie i wsparcie planu przez specjalistów, wskazanie priorytetów i elementów do przygotowania.

6. PORÓWNANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA:

- przedstawienie wad i zalet każdego wariantu,
- przedstawienie tabel porównawczych wariantów,
- wskazanie wariantu rekomendowanego dla dowódcy.

7. PROBLEMY DO ROZWIĄZANIA.

8. PODJĘCIE DECYZJI PRZEZ DOWÓDCĘ I WYDANIE WYTYCZNYCH DO OPRACOWANIA ZAMIARU (KONCEPCJI) OPERACJI.

Układ treści planu operacji według *Metodyki procesu planowania operacyjnego*

Punkt 1 - SYTUACJA

1a. Ogólna. *Z uwzględnieniem tła / uaktualnionej sytuacji, ogólne informacje o obszarze zainteresowania itp.*

1b. Przeciwnik. *Potencjał, zdolności bojowe, ocena.*

1c. Wojska Własne. *Na podstawie wstępnych wytycznych.*

1d. Wzmocnienie i wsparcie. *Na podstawie wstępnych wytycznych.*

1e. Przypuszczenia.

1f. Zamiar przełożonego. *Na podstawie wstępnych wytycznych.*

(Inne podpunkty, według potrzeb)

Punkt 2 - ZADANIE

Zostaje określone na podstawie analizy otrzymanego zadania, prowadzonej przez dowódcę. Treść zadania jest określana przez dowódcę po analizie zadania i należy je zamieścić w tym miejscu w formie, która została tam przyjęta.

Punkt 3 - REALIZACJA

3a. Analiza i zamiar dowódcy. *Z wytycznych dowódcy do planowania. Faza informacyjna i wypracowania koncepcji.*

3b. Koncepcja działania. *Z wybranego wariantu działania. Faza wypracowania decyzji.*

3c. Zadania. *Zadania dla podległych dowódców / dowódców komponentów. Zgodnie z kolejnymi fazami planowania.*

3d. Instrukcje koordynujące. *Każdy z elementów koordynujących mających zastosowanie w wypadku więcej niż jednego podległego dowódcy, takich jak: ramy czasowe, manewr, informowanie społeczeństwa, CIMIC, NBC, ochrona przemieszczenia itp. Jeśli ma zastosowanie, to w formie podsumowania i odnośników do aneksów.*

(inne podpunkty, według potrzeb)

Punkt 4 - ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

4a. Koncepcja zabezpieczenia. *Koncepcja prezentowana jako podsumowanie odnoszące się do aneksu. Od fazy informacyjnej i wypracowania decyzji.*

4b. Personel. *Regulaminy, wytyczne, procedury, uzupełnienia.*

4c. Medyczny. *Plany zabezpieczenia medycznego prezentowane jako podsumowanie odnoszące się do aneksów.*

(inne podpunkty, według potrzeb)

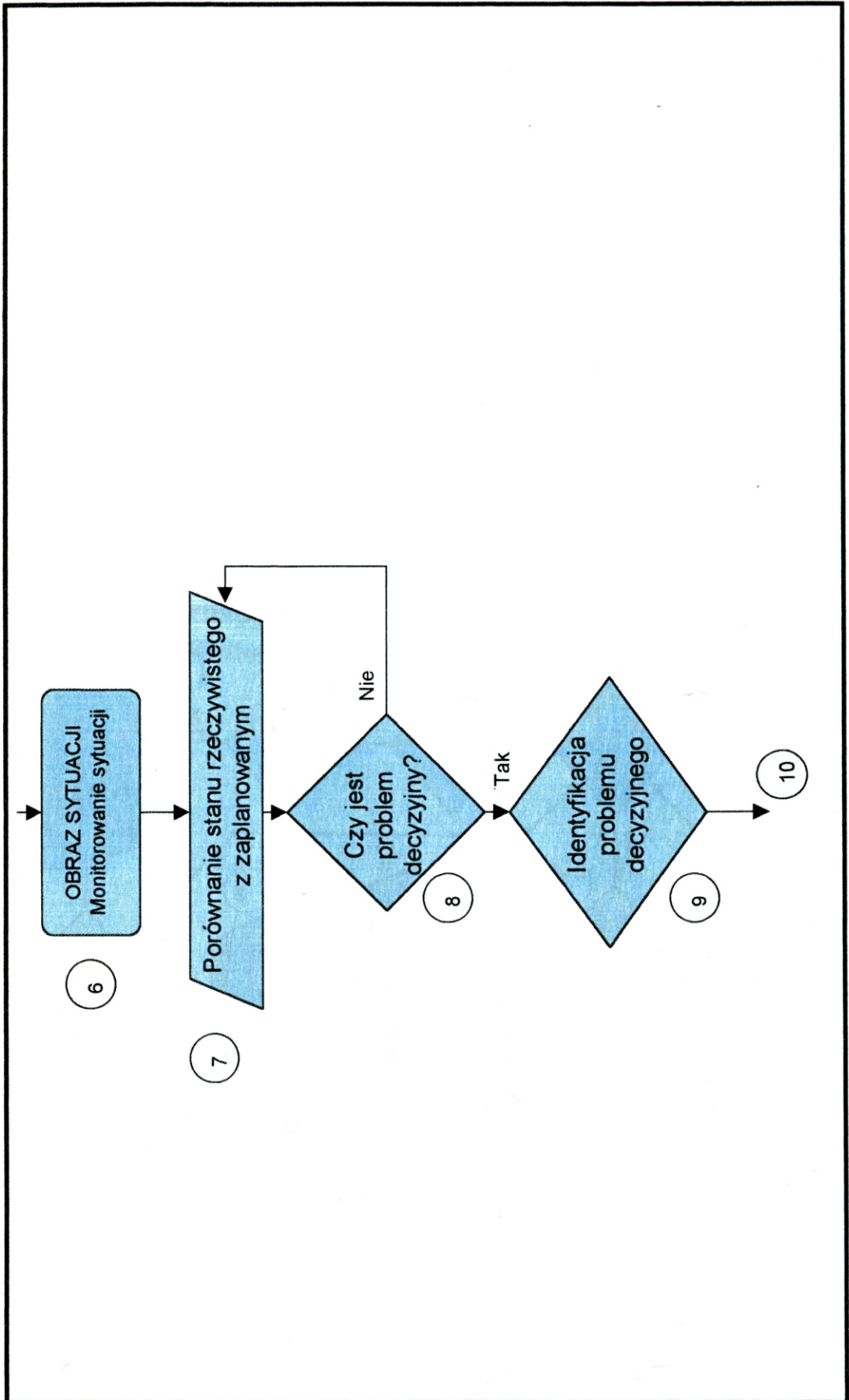
Punkt 5 - DOWODZENIE I ŁACZNOŚĆ

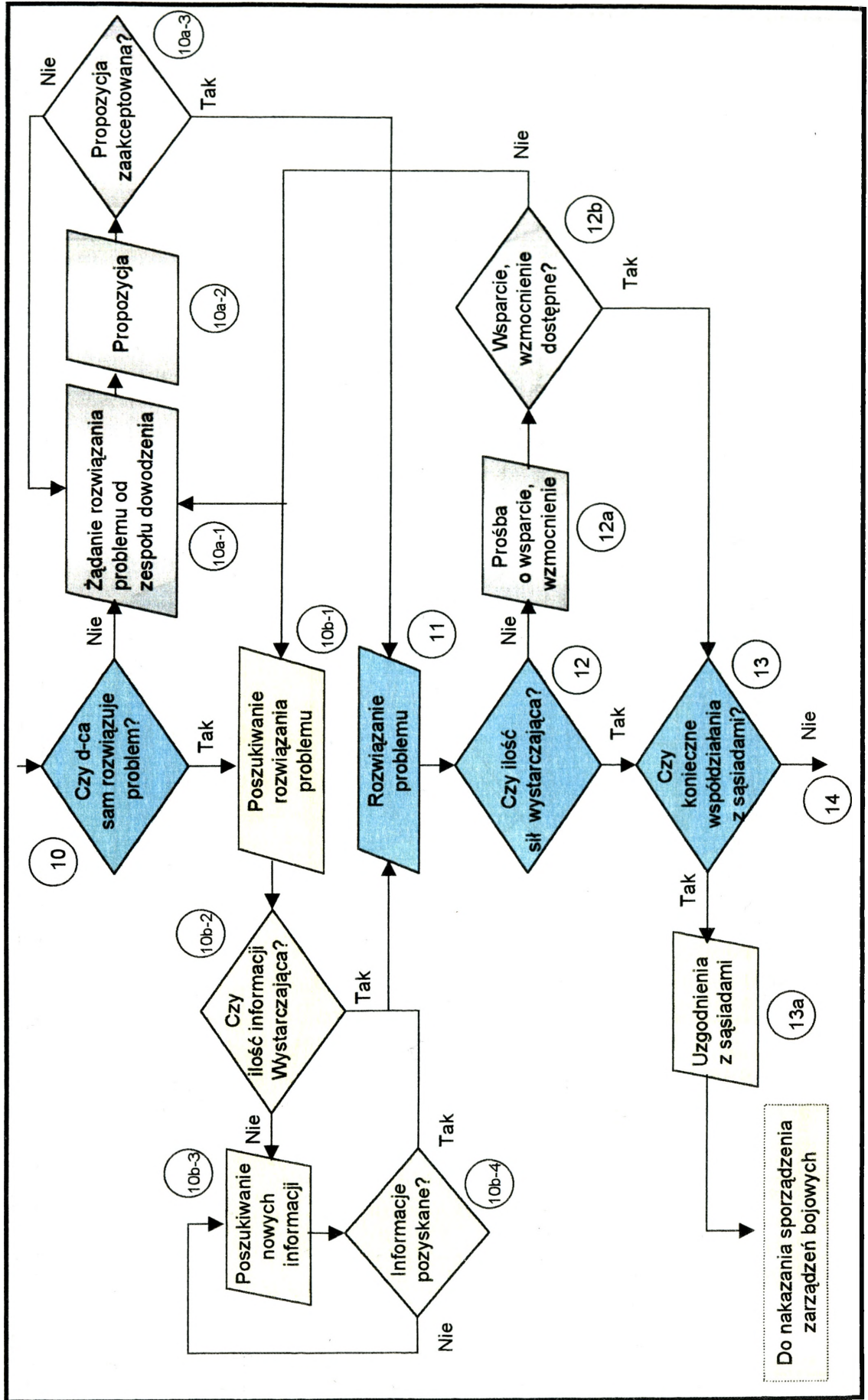
5a. Dowodzenie. *W zależności od szczebla dowodzenia, przejęcie dowodzenia, lokalizacja dowództw, obszary odpowiedzialności. Z fazy informacyjnej i wypracowania decyzji.*

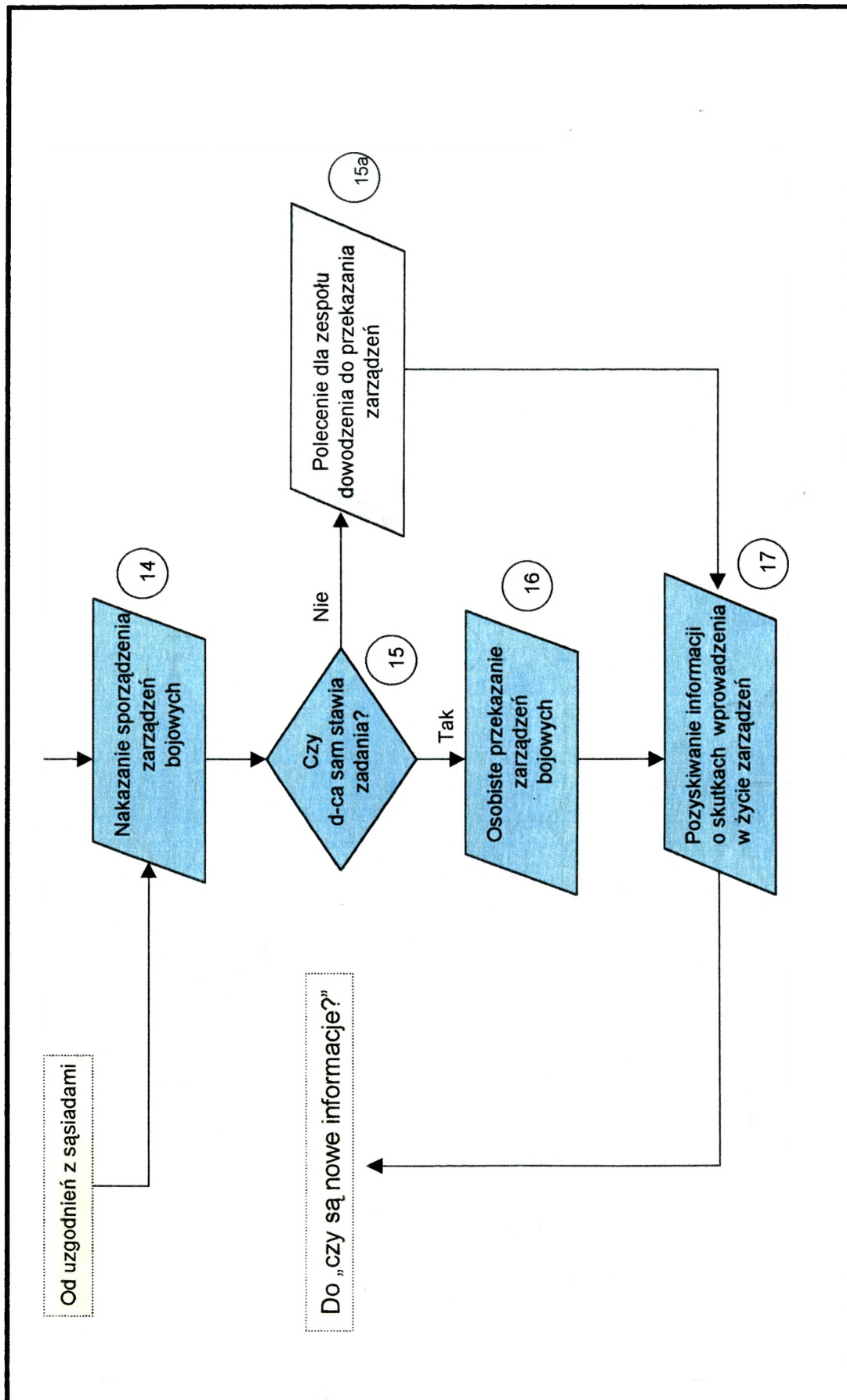
5b. Wsparcie łączności. *Koncepcja prezentowana jako podsumowanie odnoszące się do aneksu. Z fazy informacyjnej i wypracowania decyzji.*

5c. Systemy informatyczne. *Z fazy informacyjnej i wypracowania decyzji.*

(inne podpunkty, według potrzeb)

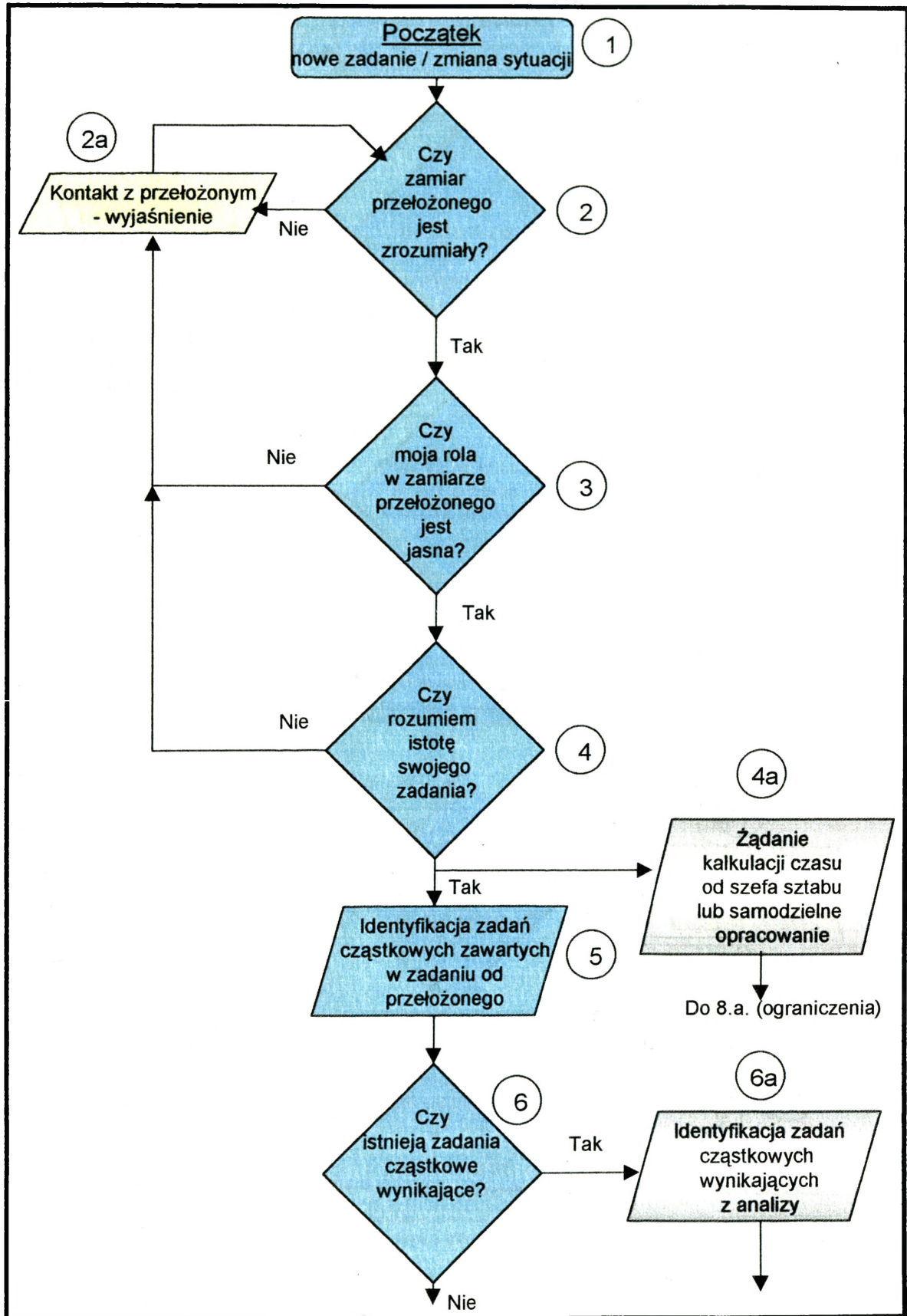


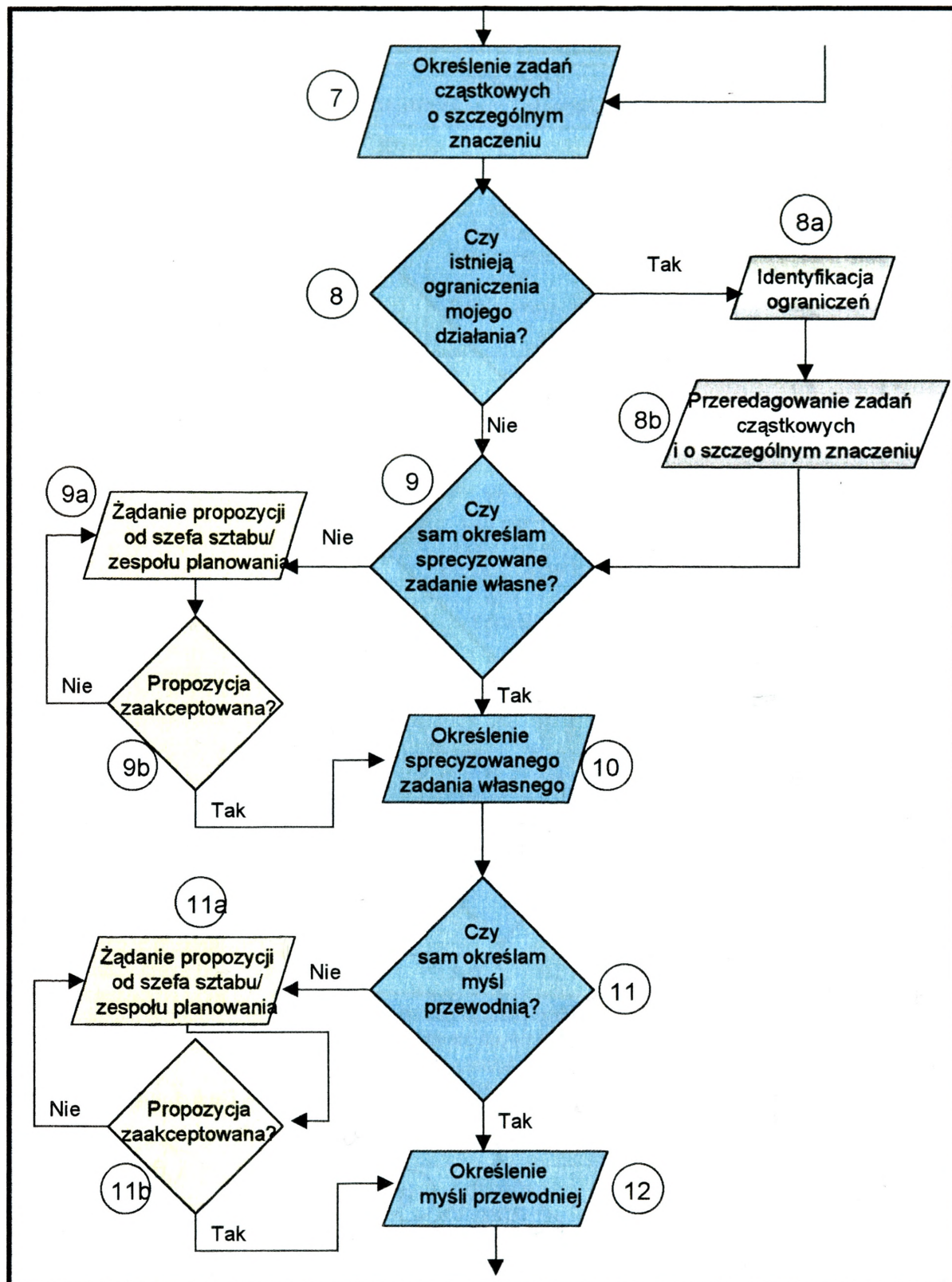


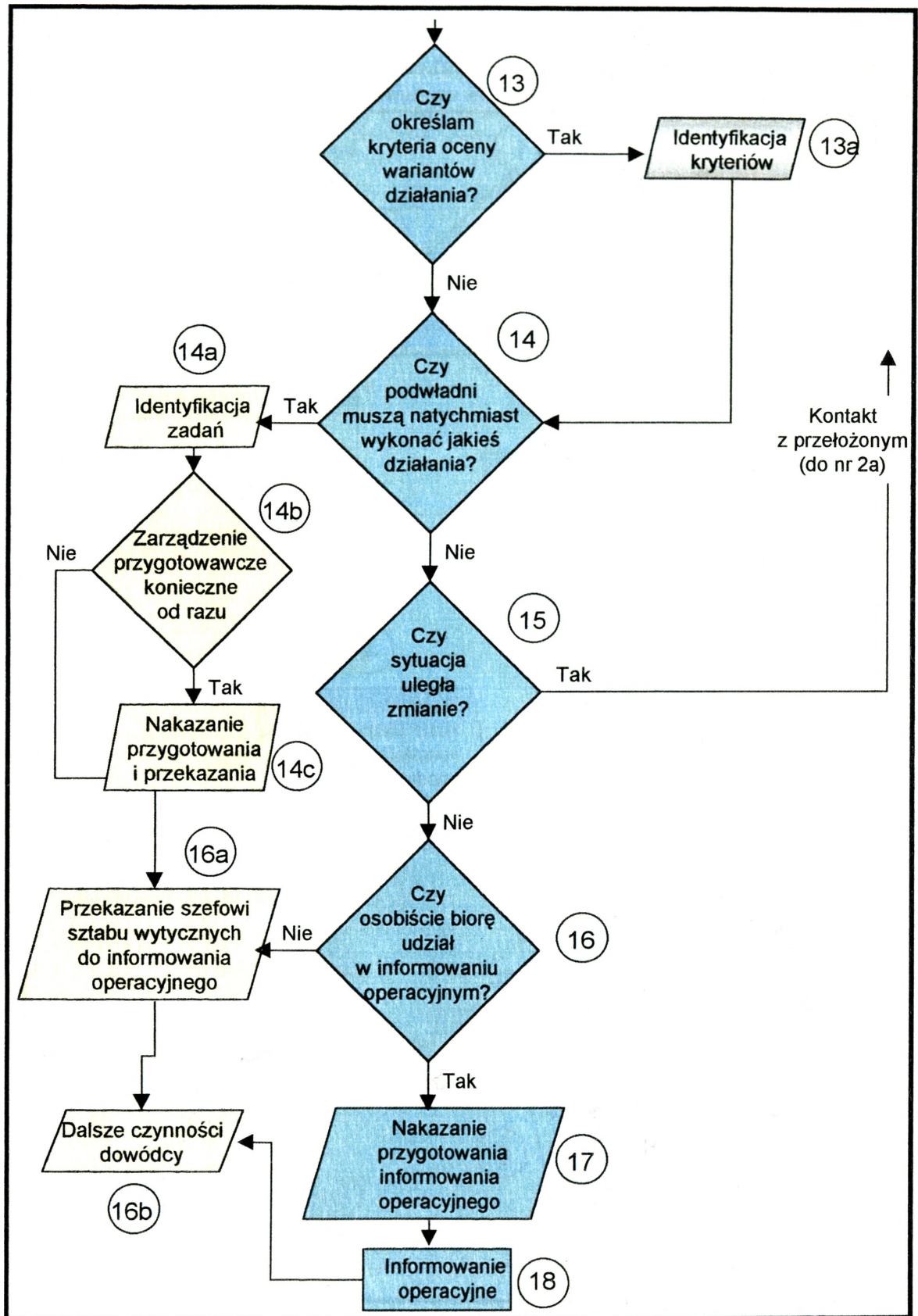


Źródło: Opracowano na podstawie J. Michniak i inni, *Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BKPan) i dywizji (DZ, DKPan)*, Warszawa, PIT 1999

Algorytm pracy dowódcy podczas analizy zadania

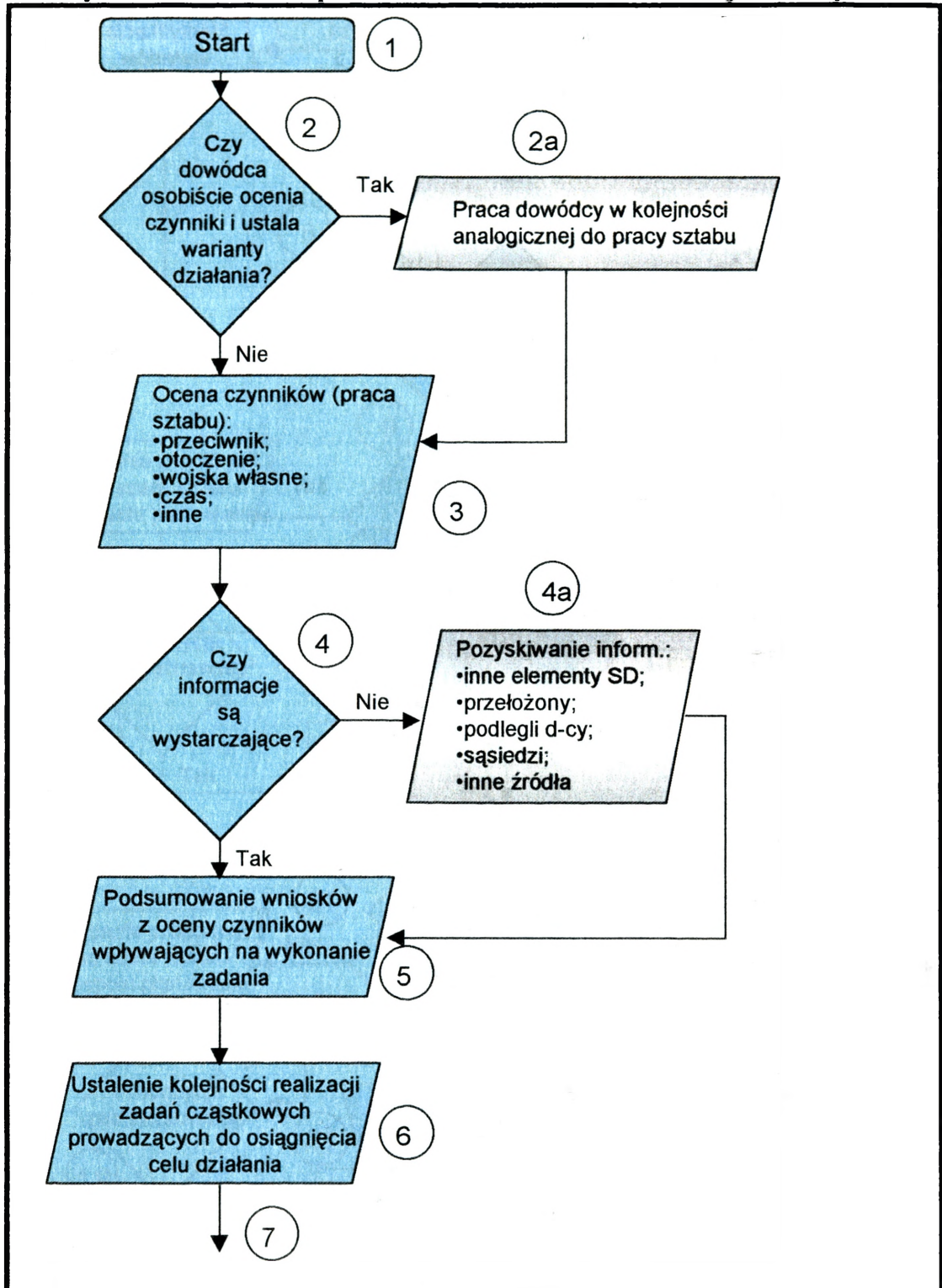


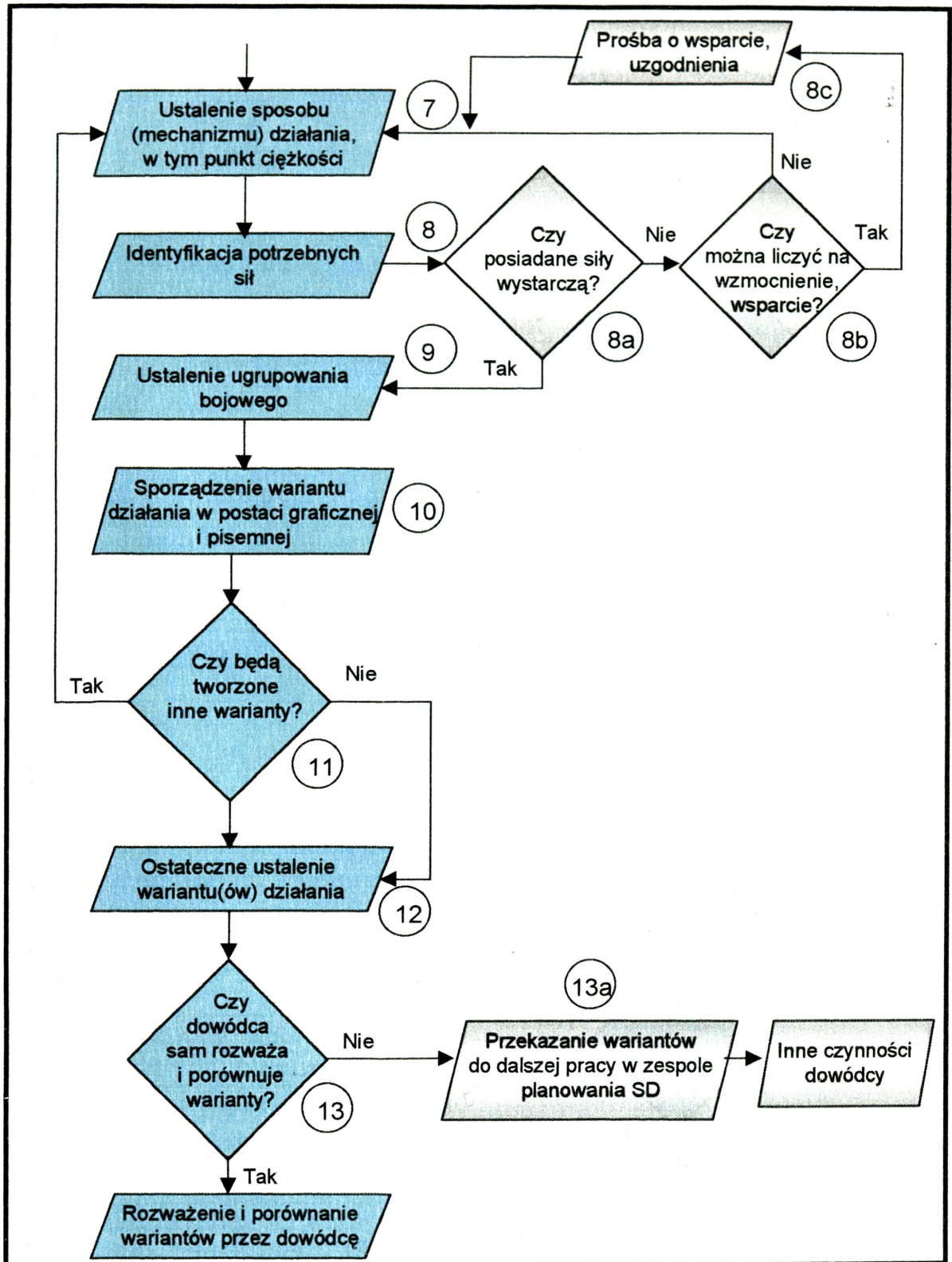




Źródło: Opracowano na podstawie J. Michniak i inni, *Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia ...*

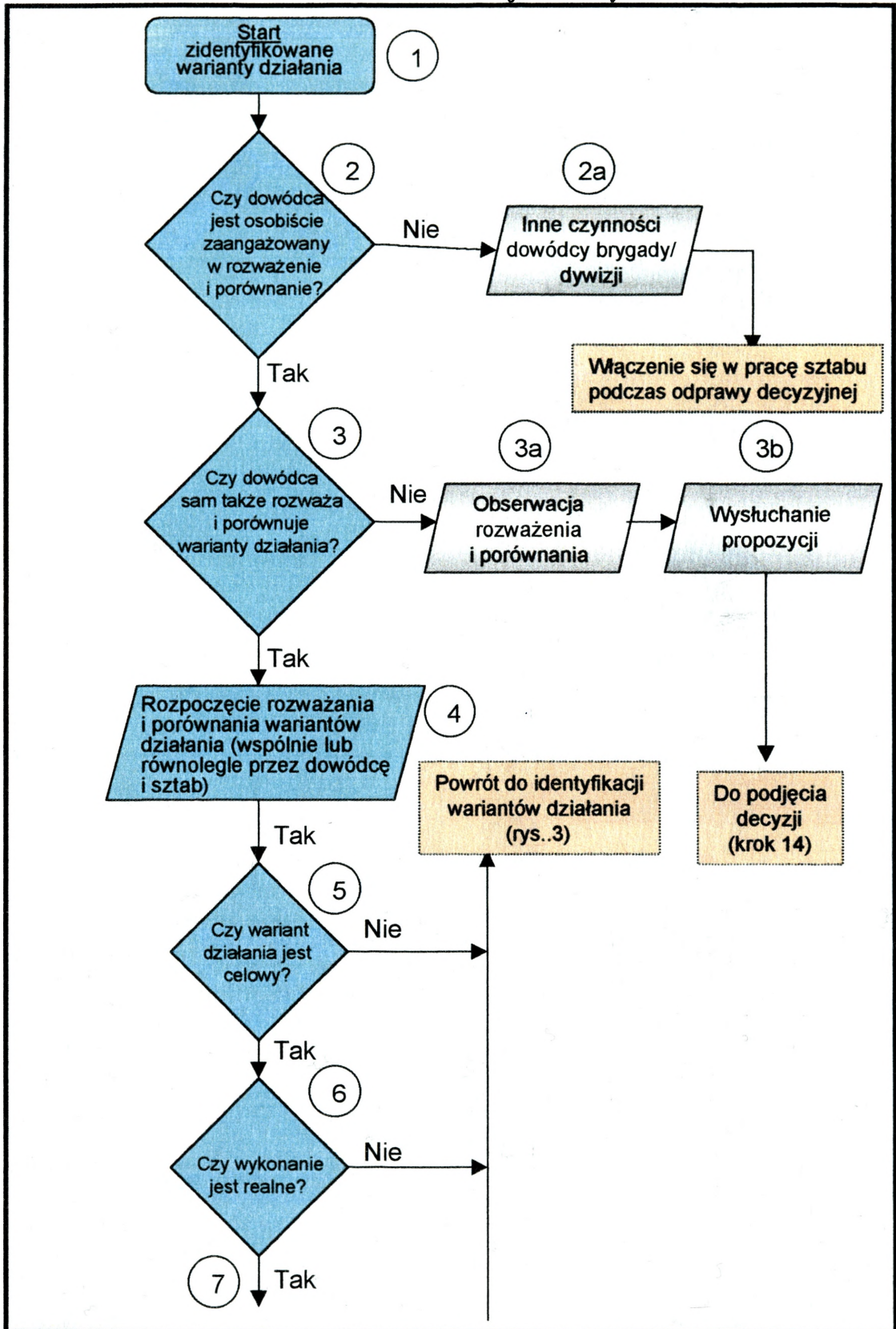
Zasadnicze problemy rozpatrywane w trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowania wariantów działania wojsk własnych

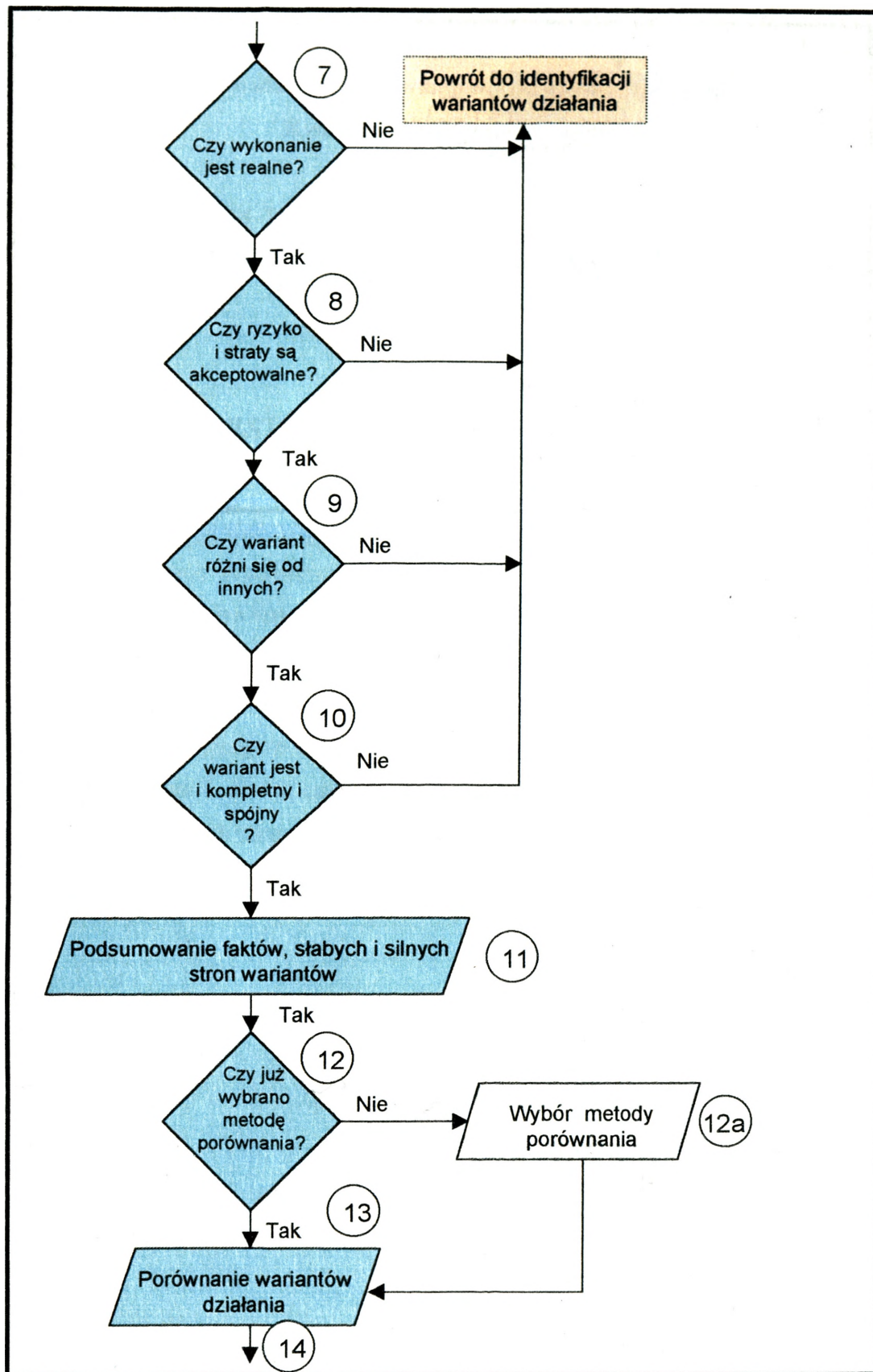


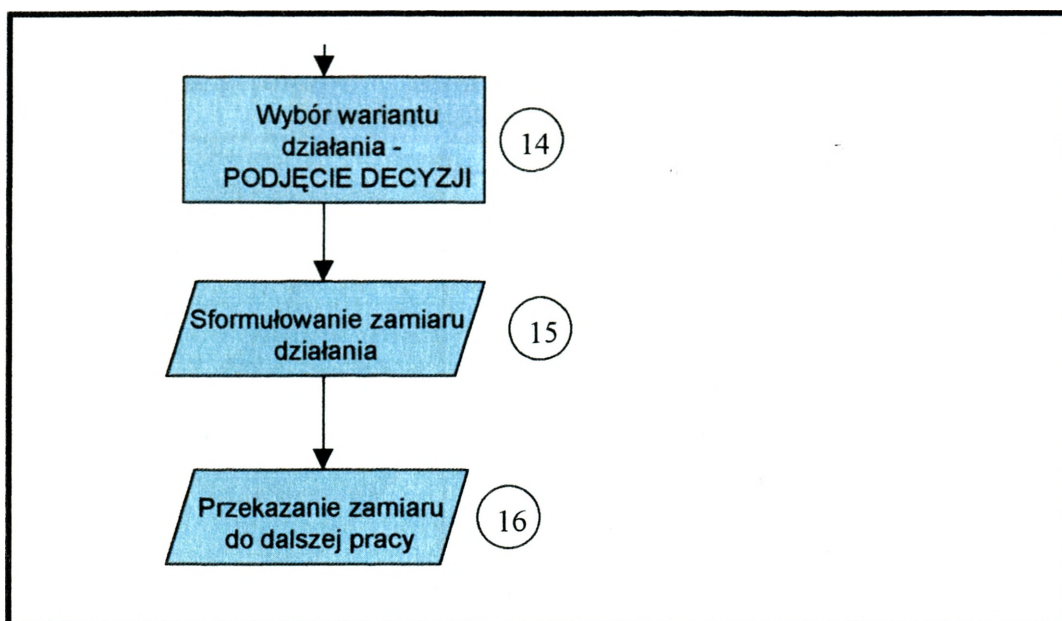


Źródło: Opracowano na podstawie J. Michniak i inni, *Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia ...*

Zasadnicze problemy rozpatrywane podczas rozważania i porównania wariantów działania wojsk własnych







Źródło: Opracowano na podstawie J. Michniak i inni, *Koncepcja automatyzacji systemu dowodzenia ...*

Narzędzia badawcze stosowanie w procesie badań naukowych
Kwestionariusz opinii eksperta

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KWESTIONARIUSZ OPINII EKSPERTA

Celem przeprowadzanych badań jest poznanie opinii doświadczonych oficerów w zakresie wybranych przedsięwzięć wchodzących w skład cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia oraz zagadnień terminologicznych z szeroko rozumianego obszaru dowodzenia.

Wyniki badań uzyskane tą drogą wzbogacą wiedzę z zakresu rozpatrywanych zagadnień oraz stanowiąc będą jedno z istotnych źródeł opracowania wniosków zawartych w rozprawie habilitacyjnej na temat: „Zastosowanie ustaleń standaryzacyjnych Sojuszu Północnoatlantyckiego i zaleceń ogólnej teorii kierowania w przebiegu narodowego procesu dowodzenia na szczeblach taktycznych wojsk lądowych”.

Serdecznie dziękuję za współpracę

ppłk Janusz KRĘCIKI

Wyniki badań publikacji sojuszniczej *AJP – 3.2.1 Dowodzenie w wojskach lądowych (Command and control of land forces)* upoważniają do stwierdzenia, iż wśród sugerowanych przez Sojusz rozwiązań dotyczących procesu dowodzenia istotne miejsce zajmuje przedsięwzięcie określane terminem *rehearsal* (w dosłownym znaczeniu – próba).

Czynności realizowane w ramach *rehearsal* są trudne do wyrażenia za pomocą jednego słowa w języku polskim. Obejmują one bowiem bardzo szerokie spektrum czynności począwszy od sprawdzenia zrozumienia zadania przez podwładnego czy wytłumaczenia mu myśli przewodniej dowódcy, do przeprowadzenia ćwiczeń przyszłego działania z użyciem wojsk w terenie maksymalnie zbliżonym do rzeczywistego. Oznacza to, iż *rehearsal* oznaczać niekiedy będzie ćwiczenia dowództw i wojsk, niekiedy zaś tylko kontakt osobisty dowódców w celu wyjaśnienia wszelkich aspektów przyszłych działań. Zasadniczym celem *rehearsals* jest przygotowanie dowództw i wojsk planujących zadanie do jego rzeczywistego wykonania. W ten sposób stwarza się podwładnym warunki do wyrobienia sobie punktu widzenia na nadchodzące wydarzenia, w których będą brali udział. Jest to również sposób upewnienia się dowódcy, iż wszyscy podwładni właściwie zrozumieli jego zamiar i myśl przewodnią. W zależności od ilości posiadanego czasu, trening (ćwiczenie) może objąć całe zadanie, od jego rozpoczęcia do osiągnięcia celu lub też wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Mogą to być, w przypadku działań zaczepnych:

- przejście przez ugrupowanie wojsk własnych,
- manewr w kierunku obiektów ataku,
- odparcie zwrotów zaczepnych przeciwnika,
- wprowadzenie odwodów do działań.

W sytuacji, gdy rozpatrywane są działania obronne, bierze się zazwyczaj pod uwagę:

- przejęcie odpowiedzialności za prowadzenie działań od wojsk walczących w przodzie,
- przeprowadzenie zwrotu zaczepnego.

Analiza treści badanej publikacji wskazuje, iż wyodrębniono pięć rodzajów *rehearsals*, których wybór umożliwi osiągnięcie ściśle określonych celów oraz zależy od umiejscowienia go w ramach procesu dowodzenia. Są to:

- potwierdzenie zrozumienia zadania (*confirmation brief*),
- wyjaśnienie podwładnym myśli przewodniej dowódcy (*backbrief*),
- trening działania połączonych rodzajów wojsk (*combined arms rehearsal*),
- sprawdzenie działań wspierających i zabezpieczających (*support rehearsal*),

- musztra bojowa i treningi procedur działania (*battle drill or SOP rehearsal*).

Pierwszy rodzaj stosowany jest przez podwładnych dowódców natychmiast po otrzymaniu zadań lub wytycznych (rozkazów lub zarządzeń). Podwładny przedstawia w takiej sytuacji przełożonemu, w jaki sposób zrozumiał jego myśl przewodnią, zadania cząstkowe, cel działania oraz powiązania występujące pomiędzy wykonaniem zadań przez poszczególne elementy ugrupowania.

Drugi rodzaj stosowany jest zazwyczaj w trakcie realizacji procesu planowania działań. Jego istotą jest przekazanie podwładnym przez przełożonego jego myśli przewodniej we wczesnym etapie prac planistycznych podwładnych. Pozwala to dowódcy na:

- identyfikację problemów, które mogą pojawić się w realizacji jego zamiaru,
- identyfikację problemów w zamiarach podwładnych,
- zorientowanie się, jak podwładni zamierzają wykonać swoje zadania.

Trening działania połączonych rodzajów wojsk jest domeną dowództw jednostek o charakterze bojowym. Prowadzony jest zazwyczaj po wydaniu rozkazów przez podwładnych. Tego typu przedsięwzięcia pozwalają na upewnienie się, że wszyscy podlegli dowódcy zamierzają właściwie realizować myśl przewodnią przełożonego. Ten rodzaj *rehearsal* jest najbardziej zbliżony do przedsięwzięć realizowanych do niedawna pod nazwą „organizowanie współdziałania”.

Sprawdzenie działań wspierających i zabezpieczających, prowadzone w trakcie realizowania czynności planistycznych, służy głównie upewnieniu się, iż poszczególne plany wsparcia i zabezpieczenia są właściwie zsynchronizowane z planami operacyjnymi.

Musztra bojowa oraz treningi procedur działania mogą być stosowane na wszystkich szczeblach dowodzenia, choć są typowe dla poziomu kompanii i plutonu. Mogą dotyczyć zarówno procedur taktycznych, jak i sztabowych i być stosowane przez cały czas trwania procesu planowania przyszłych działań.

Pierwszy i drugi z wymienionych rodzajów mają charakter roboczy (sprawdzenie zrozumienia zadania czy myśli przewodniej) i są realizowane w trakcie rutynowej pracy sztabu, czwarty - to w swej istocie koordynacja planów działań o charakterze bojowym i zabezpieczającym jeszcze w trakcie trwania planowania, piąty zaś znajduje zastosowanie tylko na najniższych szczeblach dowodzenia.

Z tego też powodu dla przebiegu procesu dowodzenia szczególnie znaczenie ma trzeci z przedstawionych rodzajów *rehearsal*, to znaczy trening działania połączonych

rodzajów wojsk (*combined arms rehearsal*). Analiza treści publikacji wskazuje, iż w zależności od posiadanego czasu, ilości szczebli dowodzenia zaangażowanych w to przedsięwzięcie, poziomu bezpieczeństwa informacji oraz charakterystyki terenu przyszłych działań, możliwe jest przeprowadzenie takiego treningu w sposób:

- pełny (z wojskami i wyposażeniem przewidzianym w planie do użycia),
- z ograniczonymi siłami (dowódcami sił biorących udział w przyszłej akcji),
- z wykorzystaniem makiety terenu,
- z wykorzystaniem szkicu przyszłego działania,
- z wykorzystaniem map i oleatów z planem,
- z wykorzystaniem środków radiowych do wymiany informacji pomiędzy dowódcami będącymi przedmiotem treningu.

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej informację, uprzejmie proszę Pana o ustosunkowanie się do następującej tezy:

*Uwzględniając zalecenia sojusznicze oraz wnioski wynikające z praktyki dowodzenia, przedsięwzięcie określone jako **combined arms rehearsal** powinno funkcjonować w procesie dowodzenia wojsk lądowych SZ RP na szczeblach taktycznych. Biorąc pod uwagę potrzeby informacyjne, przeprowadzenie **rehearsal** możliwe jest w trakcie realizacji fazy kontroli przez dany szczebel dowodzenia, kiedy podwładni podjęli już swoje decyzje, jednakże przed rozpoczęciem działań.*

*Jeżeli, uwzględniając wyniki badań prowadzonych w AON, a dotyczących relacji pomiędzy terminami **współdziałanie, synchronizacja i koordynacja**, **współdziałanie** stanowi relację pomiędzy elementami ugrupowania nie połączonymi ze sobą żadną więzią formalną, to dowódca, dążąc do **synchronizacji** przyszłych działań, **organizuje** **współdziałanie** pomiędzy swoimi podwładnymi (sąsiadami, siłami działającymi na jego korzyść). Sam termin **współdziałanie** dotyczy relacji pomiędzy podwładnymi, nie zaś relacji dowódca – podwładny. Wykładnią działania dowódcy w takim przedsięwzięciu jest „**organizowanie**”. W takiej sytuacji czynności związane z **rehearsal** mogą być określane znanym w polskiej terminologii terminem **organizowanie współdziałania**.*

Uogólnienie wyników badań opinii ekspertów

Wyniki badań opinii ekspertów nie potwierdziły tezy postawionej przez autora pracy. O ile zasadność stosowania analizowanego przedsięwzięcia w ramach procesu dowodzenia nie budziła wątpliwości czy też kontrowersji, to sam proponowany termin na jego określenie został przez ekspertów zdyskwalifikowany. Głównymi przyczynami krytycznej oceny proponowanego rozwiązania były następujące fakty:

- *rehearsal* odbywać się powinien po postawieniu zadań, czyli wówczas, gdy działanie **zostało już zorganizowane** (ugrupowanie bojowe podległych sił ustalone, zadania dla podwładnych przydzielone), co z definicji wyklucza użycie określenia *organizowanie*,
- warunkami koniecznymi współdziałania są **między innymi**:
 - autonomiczność podmiotów,
 - świadomość i dobrowolność podmiotów w wykonywaniu przedsięwzięć będących przedmiotem uzgodnień, co w rozważanej sytuacji nie zostało spełnione.

Wnioski z badań opinii ekspertów doprowadziły ostatecznie autora do przyjęcia na potrzeby pracy terminu **trening realizacji zadania** jako odzwierciedlenia przedsięwzięć zawierających się w *rehearsal*, co znalazło swoje odzwierciedlenie w pracy.

Rezultaty dalszych badań opinii ekspertów wykazały również, że przedstawiona w rozdziale 1. pracy, a zawarta w publikacji sojuszniczej *AJP-3.2.1* systematyka treningów jest niespójna i pozbawiona czytelnych kryteriów podziału. Wynikało to ze stwierdzenia, iż proponowane w rozwiązaniu sojuszniczym dwa z pięciu **rodzajów** prowadzenia treningów, to znaczy **potwierdzenie zrozumienia zadania** (*confirmation brief*) oraz **wyjaśnienie podwładnym myśli przewodniej dowódcy** (*backbrief*) są bardzo bliskie w swym znaczeniu. Ponadto, biorąc pod uwagę ich cel oraz specyfikę (zameldowanie przełożonemu jak zadanie zostało zrozumiane lub wyjaśnienie podwładnemu, na czym polega myśl przewodnia dowódcy), trudno zaliczyć je do treningów. Problemy takie rozwiązywane będą w zasadzie w trakcie rutynowej pracy dowódców i sztabów. Co więcej, zaprezentowana w badanych publikacjach systematyka **sposobów** realizacji treningów zbudowana została bez zastosowania jednego, zrozumiałego kryterium.

W takiej sytuacji, bazując na wynikach badań, autor przyjął w zaproponowanej koncepcji procesu dowodzenia następujący podział treningów (*rehearsals*) realizacji zadania:

1. Ze względu na zakres wykorzystania sił i środków:
 - a. pełny (z wojskami przewidzianymi w planach do użycia),

- b. z ograniczonymi siłami:
 - (1) z oznaczonymi wojskami,
 - (2) z dowódcami sił biorących udział w przyszłej akcji.
- 2. Ze względu na rozmach przestrzenny treningu:
 - a. w terenie zbliżonym do rzeczywistego,
 - b. z wykorzystaniem makiety terenu,
 - c. z wykorzystaniem szkiców i schematów,
 - d. z wykorzystaniem map i oleatów z planami działania (w skali takiej, w jakiej przygotowane zostały rzeczywiste dokumenty dowodzenia).
- 3. Ze względu na sposób wymiany informacji pomiędzy dowódcami ćwiczących sił:
 - a. z wykorzystaniem technicznych środków łączności,
 - b. z bezpośrednim kontaktem dowódców.
- 4. W zależności od przeznaczenia (charakteru) sił zaangażowanych w trening:
 - a. trening połączonych rodzajów wojsk,
 - b. trening sił wsparcia działań,
 - c. trening sił zabezpieczenia logistycznego.
- 5. W zależności od zakresu przedsięwzięć podlegających treningowi:
 - a. trening całości zadania,
 - b. trening wybranego fragmentu (fragmentów) zadania.

Narzędzia badawcze stosowanie w procesie badań naukowych

Kwestionariusz opinii eksperta

UNIVERSITY OF NATIONAL DEFENCE

ARMY FACULTY

EXPERT OPINION QUESTIONNAIRE

The general aim of this questionnaire is to recognise different NATO countries officers' opinions concerning presented inside phases/stages/steps of army tactical level decision making and planning process, which is the result of long scientific – research programme.

Results of the questionnaire will be very useful, being one of important sources of information during preparation of dissertation on „NATO Standards and Management Theory in National Army Tactical Level Decision - Making and Planning Process”

Thank you very much for your co-operation

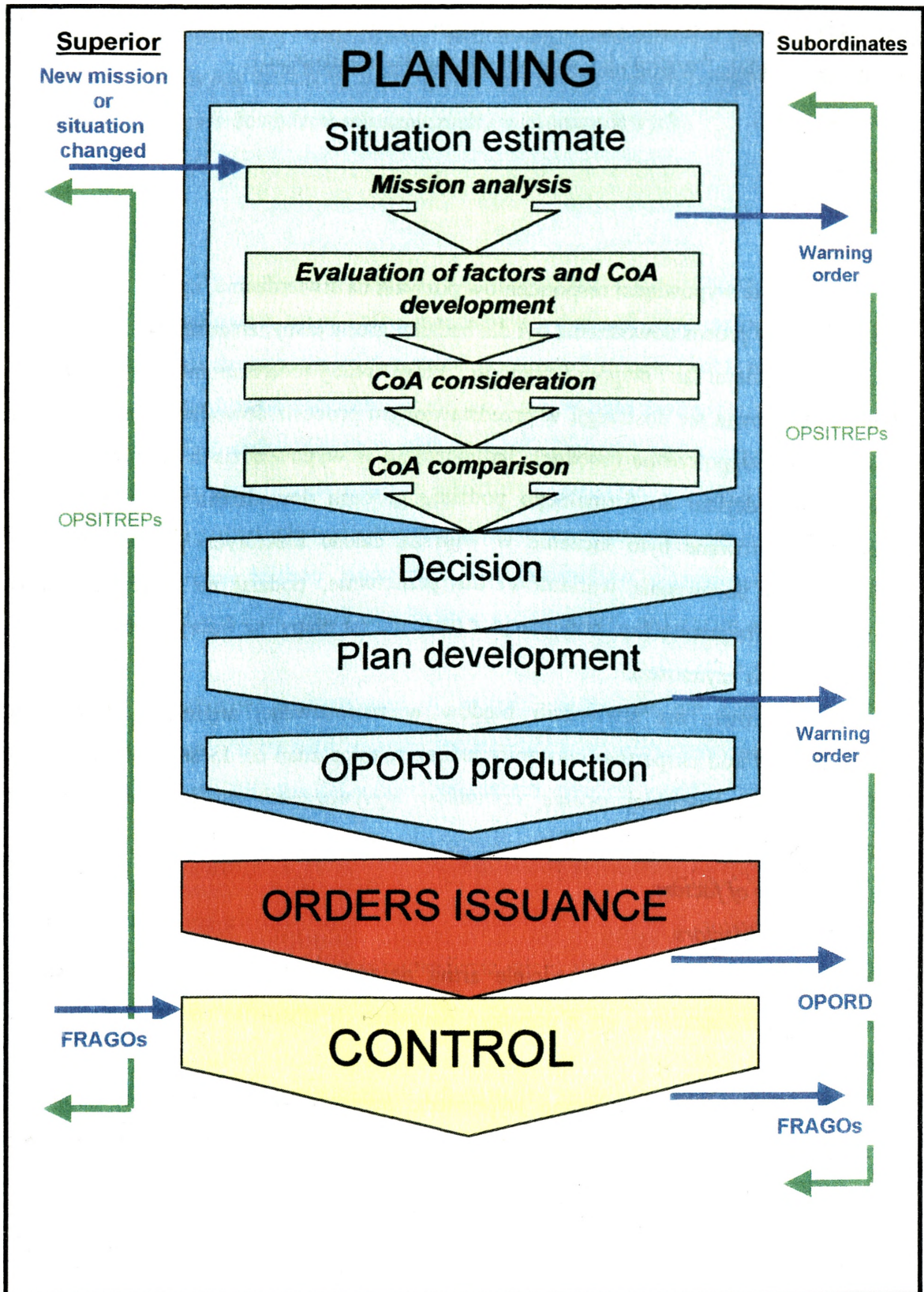
Maj. Janusz KRĘCIKIJ

In annex A to this blanket there is a figure presenting step by step decision making process prepared by the author. Could you analyse it and write down in some sentences your opinion concerning the following topics:

- Is presented DMP clear and logic for you?
- Are there any steps you can't understand?
- Are there any steps/activities not necessary from your point?
- Is the terminology proper?
- Can you see any problems according to NATO standards?
- Could you work with an officer using this DMP in multinational staff?

Annex A
to Expert Opinion Questionnaire

Decision - Making and Planning Process



Uogólnienie wyników badań opinii ekspertów innych państw NATO

Badania były prowadzone wśród oficerów reprezentujących różne państwa Sojuszu Północnoatlantyckiego. Wśród nich znaleźli się przedstawiciele armii:

- amerykańskiej,
- brytyjskiej,
- francuskiej,
- niemieckiej.

Uogólnienie wypowiedzi respondentów pozwala na stwierdzenie, iż:

1. Przedstawiony proces dowodzenia był dla badanej grupy jasny, zrozumiały i logiczny.
2. Proces nie zawierał faz / etapów / czynności, które byłyby niezrozumiałe dla ekspertów.
3. Badani oficerowie nie dostrzegli w przedstawionym procesie dowodzenia przedsięwzięć, które byłyby niepotrzebne (zbędne). Jednocześnie w wypowiedziach dało się zauważyć różnice w podejściu do formalnego podziału procesu dowodzenia na konkretne fazy (etapy). Sugerowane było łączenie w większą całość niektórych przedsięwzięć (np. rozważenia i porównania wariantów) lub przeciwnie, podział na mniejsze, bardziej szczegółowe fragmenty (np. rezygnacja z podziału na etapy, na korzyść bezpośredniego podziału faz na czynności).
4. Badani oficerowie nie stwierdzili błędów w zastosowanej angielskiej terminologii wojskowej. Wśród ekspertów wystąpiły jednak różnice zdań co do angielskiego terminu odpowiadającego polskiej *ocenie czynników wpływających na wykonanie zadania*. Sugerowane były dwa rozwiązania:
 - *evaluation of factors*,
 - *estimate of factors*.

Należy podkreślić, iż przedstawiciele armii amerykańskiej i brytyjskiej optowali za pierwszym rozwiązaniem, co z przyczyn oczywistych stanowiło cenną wskazówkę dla autora pracy.

5. W trakcie badań nie zanotowano wypowiedzi stwierdzających istnienie utrudnień dla przyswajania standardów NATO, a wynikających z istoty przedstawionego procesu dowodzenia. Badani oficerowie podkreślali, iż sugerowane przedsięwzięcia nie odbiegają od stosowanych w innych armiach NATO oraz od ustaleń Sojuszu dotyczących rozwiązywania problemów w trakcie procesu dowodzenia.

6. Wspomniane podobieństwo do innych rozwiązań w badanym zakresie spowodowało zgodną opinię ekspertów, iż zaprezentowany proces dowodzenia, w połączeniu ze stosowaniem właściwej angielskiej terminologii wojskowej, pozwala na prace w wielonarodowych sztabach, ze względu na łatwość „przeniesienia” proponowanych rozwiązań na grunt dowództw sojusznicznych / wielonarodowych.

Narzędzia badawcze stosowanie w procesie badań naukowych

Kwestionariusz ankiety

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Celem przeprowadzanej ankiety jest poznanie opinii ankietowanych oficerów, dotyczących przebiegu zasadniczych przedsięwzięć wchodzących w skład cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia oraz wybranych zagadnień terminologicznych z szeroko rozumianego obszaru dowodzenia.

Wyniki badań uzyskane tą drogą wzbogacą wiedzę z zakresu rozpatrywanych zagadnień oraz stanowią będą jedno ze źródeł opracowania wniosków zawartych w rozprawie habilitacyjnej na temat: „Zastosowanie ustaleń standaryzacyjnych Sojuszu Północnoatlantyckiego i zaleceń ogólnej teorii kierowania w przebiegu narodowego procesu dowodzenia na szczeblach taktycznych wojsk lądowych”.

Ankieta jest anonimowa, wyniki badań będą wykorzystane wyłącznie do celów naukowych i prezentowane w sposób zbiorczy

Serdecznie dziękuję za współpracę

mjr Janusz KRĘCIKIJ

Warszawa

2002

1. Czy uważa Pan, że ustalanie położenia powinno funkcjonować jak dotychczas jako oddzielna faza procesu dowodzenia?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak, powinno pozostać jedną z faz procesu dowodzenia.
2. Nie, nie powinno stanowić oddzielnej fazy, ponieważ przedsięwzięcia realizowane w ramach ustalania realizowane są w praktyce w trakcie fazy kontroli.
3. Nie mam zdania.
4. Inna odpowiedź.

.....
.....
.....

2. Czy biorąc pod uwagę znaczenie terminów operacja, operacyiny w polskiej terminologii wojskowej, uważa Pan określenie informowanie operacyjne za właściwe w przypadku taktycznych szczebli dowodzenia?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak, jest to właściwy termin.
2. Nie, nie jest to właściwy termin, ponieważ sugeruje, iż odprawa taka dotyczy problematyki sztuki operacyjnej (operacji).
3. Nie mam zdania.
4. Inna odpowiedź.

.....
.....
.....

3. Jeżeli uważa Pan określenie informowanie operacyjne użyte w pytaniu drugim za niewłaściwe, jaka nazwa dla tej odprawy sztabu byłaby odpowiednia? (w przypadku wybrania w pytaniu drugim odpowiedzi innej niż 2., proszę pominąć to pytanie).

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Odprawa informacyjna.
2. Odprawa koordynacyjna poświęcona wnioskowi z analizy zadania.
3. Informowanie taktyczne.
4. Inna odpowiedź.

.....
.....
.....

4. Czy dowódca powinien określać ilość wariantów działania, jakie sztab ma za zadanie zidentyfikować?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak, powinien określić ile wariantów ma zostać zidentyfikowanych przez sztab.
2. Nie, nie powinien narzucać sztabowi liczby potencjalnych rozwiązań, gdyż w ten sposób ogranicza inicjatywę sztabu.
3. Nie mam zdania.
4. Inna odpowiedź.

.....
.....
.....

5. Czy **rozważenie i porównanie wariantów działania** stanowić powinny dwie odrębne czynności procesu dowodzenia?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak, powinny stanowić dwie odrębne czynności.
2. Nie, powinny być postrzegane łącznie, jako całość pracy nad stworzonymi wariantami.
3. Nie mam zdania.
4. Inna odpowiedź.

.....
.....
.....

6. Jeżeli powinny być postrzegane łącznie, jaka nazwa takiej czynności pracy dowództwa byłaby zdaniem Pana odpowiednia? (w przypadku wybrania w pytaniu piątym odpowiedzi innej niż 2., proszę pominąć to pytanie).

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych.
2. Ocena wariantów działania wojsk własnych.
3. Gra wojenna.
4. Inne (jakie?)

.....
.....
.....

7. Czy **opracowane planu działania** stanowić powinno odrębny etap planowania?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak, opracowanie planu działania powinno stanowić odrębny etap planowania.
2. Nie, ponieważ czynności określane jako **sporządzanie planu działania** w praktyce są integralną częścią procesu sporządzania rozkazu.
3. Nie mam zadania.
4. Inna odpowiedź.

.....
.....
.....

8. Czy biorąc pod uwagę znaczenie terminów **operacja**, **operacyjny** w polskiej terminologii wojskowej, uważa Pan terminy **rozkaz operacyjny**, **zarządzenie operacyjne** za właściwe dla dokumentów dowodzenia sporządzanych na szczeblach taktycznych?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak, jest to właściwy termin i nie należy go zmieniać.
2. Nie, termin jest błędny, ponieważ sugeruje, iż rozkaz (zarządzenie) dotyczy operacji (działań na poziomie operacyjnym)
3. Nie mam zadania.
4. Inna odpowiedź.

.....

.....
.....

9. Jeżeli uważa Pan termin rozkaz operacyjny użyty w pytaniu ósmym za niewłaściwy, jaka nazwa dla tego typu dokumentów byłaby odpowiednia? (w przypadku wybrania w pytaniu ósmym odpowiedzi innej niż 2., proszę pominąć to pytanie).

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Rozkaz taktyczny.
2. Rozkaz bojowy.
3. Rozkaz do ... (określony rodzaj działań, np. do natarcia, do marszu, do obrony).
4. Nie mam zdania.
5. Inna odpowiedź.

.....
.....
.....

10. Jakie jest Pana ostatnie stanowisko służbowe?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Dowódcze.
2. Sztabowe.
3. Dydaktyczne.
4. Inne.

11. Jaka jest Pana specjalność zawodowa?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Wojska pancerne / zmechanizowane.
2. Rozpoznanie.
3. Rodzaje wojsk.
4. Logistyka.

ZESTAWIENIE SKRÓTÓW
ANGIELSKOJĘZYCZNYCH TERMINÓW WOJSKOWYCH
UŻYTYCH W PRACY

- AA* – *army aviation* – lotnictwo wojsk lądowych
- AA* – *assembly area* – rejon wyjściowy
- AAP* – *allied administrative publication* – publikacja sojusznicza dotycząca różnorodnej problematyki pomocniczej (słowniki, wykazy skrótów itp.)
- ACE* – *Allied Command Europe* – dowództwo Sojuszu na obszarze Europy
- ADL* – *allied disposition list* – wykaz sił dysponowanych przez Sojusz
- ADP* – *army doctrine publication* – wydawnictwo wojsk lądowych (regulamin) dotyczące jednego problemów doktrynalnych (WB)
- AFL* – *allied force list* – zestawienie sił Sojuszu
- AJP* – *allied joint publication* – wydawnictwo sojusznicze poświęcone problematyce działań połączonych
- APP* – *allied procedural publication* – wydawnictwo sojusznicze poświęcone problematyce różnego rodzaju ustaleń i uzgodnień proceduralnych (np. wspólne znaki taktyczne)
- ARRC* – *ACE Rapid Reaction Corps* – korpus szybkiego reagowania podległy pod *ACE*
- ATP* – *allied tactical publication* – wydawnictwo sojusznicze poświęcone problematyce działań taktycznych w rodzajach sił zbrojnych
- BHL* – *battle handover line* – linia przekazania odpowiedzialności
- CC* – *component command* – dowództwo rodzaju sił zbrojnych w strukturze dowodzenia NATO
- CCIR* – *commander's critical information requirement* – ważne potrzeby informacyjne dowódcy
- CIMIC* – *civil-military co-operation* – współpraca cywilno - wojskowa
- CJTF* – *combined joint task force* – zgrupowanie wielonarodowych sił połączonych
- CJTF HQ* – *combined joint task force headquarters* – dowództwo zgrupowania wielonarodowych sił połączonych
- COA* – *course of action* – wariant działania
- COG* – *centre of gravity* – środek ciężkości
- CONOPS* – *Concept of Operations* – zamiar działania
- COP* – *contingency plan* – plan alternatywny

CPG – *commander's planning guidance* – wytyczne do planowania (określone przez dowódcę)

DP – *decisive point* – punkt decydujący

DPC – *defence planning committee* – Komitet planowania obronnego

EA – *engagement area* – rejon (obszar) do którego przeciwnik wciągany jest planowo, a następnie niszczonego ześrodkowanym ogniem różnych rodzajów środków rażenia, „worek ogniowy”

FEBA – *forward edge of the battle area* – przedni skraj obszaru (pasa, rejonu) obrony

FM – *field manual* – regulamin (podręcznik) (USA)

FPG – *functional planning guides* – funkcjonalne wytyczne do planowania

FRAGO – *fragmentary order* – zarządzenie operacyjne / bojowe

Frag O – *fragmentary order* – zarządzenie operacyjne / bojowe

FULLCOMD – *full command* – dowodzenie pełne (relacja dowodzenia)

HNS – *host nation support* - wsparcie przez państwo - gospodarza

GOP – *guidelines for operational planning* - wytyczne do planowania działania

ID – *initiating directive* – dyrektywa wstępna

INTSUM – *intelligence summary* – komunikat rozpoznawczy

IPB – *intelligence preparation of the battlefield* – informacyjne przygotowanie pola walki

JSRC – *joint sub-regional command* – podregionalne dowództwo sił połączonych (NATO)

LD – *line of departure* – linia przejścia do działań zaczepnych

LD/LC – *line of departure is line of contact* – linia styczności pokrywa się z linią przejścia do działań zaczepnych

MC – *Military committee* - Komitet wojskowy (NATO)

NAC – *North atlantic council* – Rada północnoatlantycka

OBJ – *objective* – obiekt ataku

OODA – *observe, orient, decide, act* – koncepcja ciągłego reagowania na rozwój sytuacji na polu walki, „monitorowanie, ocenianie sytuacji, podejmowanie decyzji i działanie”

OPCOM – *operational command* – dowodzenie operacyjne (relacja dowodzenia)

OPCON – *operational control* – kontrola operacyjna (relacja dowodzenia)

OPG – *operational planning group* - grupa planowania działań

OPLAN – *operation plan* – plan działania

OPORD – *operation order* – rozkaz operacyjny / bojowy

Op O – *operation order* – rozkaz operacyjny / bojowy

OPP - operational planning process – proces planowania działań

PC - Planing committee – Komitet planowania (NATO)

PfP - partnership for peace – partnerstwo dla pokoju

PL - phase line – linia koordynacyjna

PS - Planning Situation – przewidywana sytuacja, w której Sojusz będzie zmuszony do zareagowania

PSYOPS - psychological operations – działania psychologiczne

RC - regional command – dowództwo regionalne (NATO)

ROE - rules of engagement – zasady użycia siły (militarnej)

RPG - regional planning guides - regionalne wytyczne do planowania

SAC - Supreme Allied Commander – Dowódca Sił Sojuszniczych (NATO)

SACEUR - Supreme Allied Commander Europe – Dowódca Sił Sojuszniczych w Europie

SACLANT - Supreme Allied Commander Atlantic – Dowódca Sił Sojuszniczych na obszarze Atlantyku

SC - strategic command – dowództwo strategiczne (NATO)

SDPs - standing defence plans – obowiązujące plany obronne

SOP - standing operating procedure – obowiązująca procedura działania

SOR - statement of requirement - określenie / ustalenie wymagań co do sił potrzebnych do działań

SPG - specific planning guides - szczegółowe wytyczne do planowania działania

ST - student text – podręcznik dla słuchaczy kursów i uczelni wojskowych (USA)

STANAG - standardisation agreement – porozumienie standaryzacyjne

SUPLAN - supporting plan – plan szczegółowy

TACOM - tactical command – dowodzenie taktyczne (relacja dowodzenia)

TACON - tactical control – kontrola taktyczna (relacja dowodzenia)

TCF - tactical combat force – zgrupowanie sił i środków przeznaczone do wykonywania zadań zwalczania przeciwnika w obszarze tyłowym (USA)

WARNO - warning order – zarządzenie przygotowawcze, wstępne zarządzenie operacyjne / bojowe (USA)

Wng O - warning order – zarządzenie przygotowawcze, wstępne zarządzenie operacyjne / bojowe (NATO)

