

S/3334



**AKADEMIA  
OBRONY NARODOWEJ**

AON wewn. 4874/96

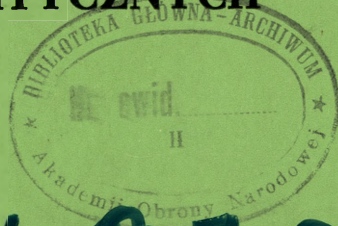
**JAWNE**

Do użytku służbowego

Egz. nr 80

**Plk dr Sylwester SADOWSKI**

**PLANOWANIE I ORGANIZOWANIE  
DZIAŁAŃ TAKTYCZNYCH**



49705

**WARSZAWA**

**1997**

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

PRZEKLASYFIKOWANE KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI

Protokół Nr 54305

JAWNE

AON wewn. 4874/96



~~XXXXXXXXXX~~  
Egz. nr ..... 80

Płk dr Sylwester SADOWSKI

**PLANOWANIE I ORGANIZOWANIE  
DZIAŁAŃ TAKTYCZNYCH**

*Dodruk pierwszy*

## SPIS TREŚCI

|  |    |
|--|----|
| Wstęp .....  | 5  |
| 1. System i funkcje dowodzenia .....   | 7  |
| 2. Planowanie i organizowanie w przygotowaniu działań<br>taktycznych .....     | 12 |
| 2.1. Planowanie działań taktycznych .....                                      | 14 |
| 2.2. Organizowanie działań taktycznych .....                                   | 17 |
| 3. Planowanie i organizowanie podczas prowadzenia działań<br>taktycznych ..... | 25 |
| Zakończenie .....  | 28 |
| Bibliografia .....   | 29 |
| Załączniki:  |    |
| 1. Ideowa struktura stanowiska dowodzenia .....                                | 29 |
| 2. Metody przygotowania walki (operacji) .....                                 | 31 |
| 3. Planowanie i organizowanie w przygotowaniu działań .....                    | 33 |

## WSTĘP

Sprawne, umiejętnie dowodzenie jest koniecznym, lecz niewystarczającym warunkiem zwycięstwa, natomiast dowodzenie niesprawne i nieumiejętne jest wystarczającym warunkiem niepowodzenia. Na fakt ten zwracał już uwagę Napoleon I pisząc: "Aby wygrać bitwę, potrzeba kilku dywizji. Aby zaprzepaścić sukces na froncie - wystarczy kilku ludzi" <sup>1</sup>.

W dowodzeniu do funkcji zasadniczych zalicza się planowanie i organizowanie. Również w kształceniu akademickim oficerów zajmują one szczególnie ważne miejsce. Podkreślić jednak należy, że w szerszym zakresie rozwiązywane są problemy planowania, natomiast zagadnieniom organizowania poświęca się nieco mniej czasu. Wynika to głównie z uwarunkowań dydaktycznych polegających na rozpatrywaniu funkcji dowodzenia niejako w zwolnionym tempie, tak aby umożliwić studentom zgłębienie treści procesów informacyjnych w dowodzeniu. Jest to widoczne szczególnie podczas prowadzonych ćwiczeń grupowych.

Funkcja organizowania w sposób dynamiczny realizowana jest jedynie w ramach wieloszczeblowych ćwiczeń dowódczo-sztabowych, których w programie studiów jest niewiele. Stąd między innymi, jak wskazują wnioski z tych ćwiczeń, trudności jakie mają studenci z przeniesieniem wysiłku na działalność w zakresie organizowania, szczególnie w warunkach ograniczonego czasu na przygotowanie działań. W praktyce ćwiczebnej zauważa się również niewłaściwe widzenie wzajemnych zależności pomiędzy planowaniem a organizowaniem działań, a także sposobów i form ich realizacji podczas prowadzenia działań.

---

<sup>1</sup> L. Kuleszyński: *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Warszawa 1967, s.11.

Autor, realizację funkcji planowania i organizowania przedstawia poprzez pracę na stanowisku dowodzenia związku taktycznego (oddziału) osób funkcyjnych dowództw. Przy charakterystyce sposobu i form realizacji poszczególnych funkcji przyjęto taki stopień uogólnień, który pozwala spełnić w opracowaniu wymaganie uniwersalności, szczególnie w kontekście zmian zachodzących w naszym systemie dowodzenia.

Mimo iż, egzemplifikacja poszczególnych zagadnień oparta została na aktualnie obowiązującym w SZ RP systemie, to starano się także przedstawić ich istotne odniesienia do systemu dowodzenia w NATO.

Proponowane treści mają charakter poradnika adresowanego przede wszystkim do studentów, który może przyczynić się nie tylko do zrozumienia złożonych problemów dowodzenia, ale wpłynie także w przyszłości na sprawność ich działania w systemach dowodzenia.

## 1. SYSTEM I FUNKCJE DOWODZENIA

System dowodzenia określany jest jako uporządkowana zgodnie z zasadami sztuki wojennej, całość złożona z organów i środków dowodzenia, sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniająca podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację! <sup>1</sup>

Przedstawiona definicja należy do nielicznych, które w dużym stopniu satysfakcjonują większość teoretyków wojskowych. Między innymi L. Kuleszyński wyróżnia dwa materialne elementy systemu dowodzenia, tj. organy i środki dowodzenia, akcentuje jednak przy tym istotną rolę zasad i metod dowodzenia, stanowiących formalną podstawę funkcjonowania systemu. Podkreśla on, że: "zmieniając zasady i metody dowodzenia oraz organizację pracy, z tych samych organów i środków dowodzenia można tworzyć różne systemy dowodzenia, o różnych właściwościach i sposobach działania" <sup>2</sup>. Widzenie tego elementu systemu dowodzenia ma dziś szczególne znaczenie, gdyż znajdujemy się na drodze zmierzającej do integracji z systemami dowodzenia państw NATO.

W literaturze z zakresu teorii dowodzenia do elementów systemów dowodzenia zalicza się również *stanowiska dowodzenia*, które zgodnie z kalsyczną definicją stanowią - *miejsca (obiekty)*, z których dowódcy wraz z organami dowodzenia sprawują dowodzenie <sup>3</sup>. Wydaje się, że takie ujęcie uzasadnione jest szczególnie w odniesieniu do stanowiska

---

<sup>1</sup> *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1979, s. 426, wyróżnienia autora.

<sup>2</sup> L. Kuleszyński: *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Warszawa 1967, s. 140.

<sup>3</sup> Por. *Mała encyklopedia wojskowa*, Warszawa 1971.

rozbudowywanych fortyfikacyjnie, w stacjonarnych obiektach dla potrzeb najwyższych organów dowodzenia.

W ostatnim okresie zaobserwować można tendencje do utożsamiania systemu dowodzenia z systemem stanowisk dowodzenia. Ma to miejsce zarówno w teorii jak i w praktyce dowodzenia. Między innymi prof. S. Piotrowski prezentuje pogląd, że: "System dowodzenia - to zespół stanowisk i punktów dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie"<sup>1</sup>. Zasluguje również na zacytowanie definicja stanowiska dowodzenia, którą zawiera "Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia Sił Zbrojnych RP" sygn. Szt. Gen. 1451/95 (s.13): "*Stanowiska dowodzenia* to powiązane organizacyjnie i funkcjonalnie elementy koncepcyjne (organa dowodzenia) i zabezpieczające (oddziały, pododdziały dowodzenia) rozmieszczone w określonych miejscach (obektach) w celu zapewnienia sprawnego dowodzenia wojskami. *Stanowiska dowodzenia* powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym na czas wojny, tworzą *wojenny system dowodzenia*"<sup>2</sup>.

Podzielając w pewnym stopniu przedstawione wyżej poglądy wydaje się, że można, w uproszczeniu, rozpatrywać funkcjonowanie systemu dowodzenia poprzez działanie organów dowodzenia na stanowiskach dowodzenia. Takie ujęcie problemu będzie w dalszej części opracowania zastosowane do egzemplifikacji poszczególnych funkcji dowodzenia.

*Funkcje dowodzenia* w literaturze przedmiotu określa się jako zbiory typowych i sformalizowanych proceduralnie czynności realizowanych przez dowódcę i inne organa dowodzenia, a wyodrębnionych ze względu na zawartość treściową, którą jest proces dowodzenia i ze względu

---

<sup>1</sup> S. Piotrowski: *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, Warszawa 1995, s. 42.

<sup>2</sup> Wyróżnienia autora.

na zrelatywizowanie do określonego celu, a ściślej zadań i misji jakie mają do spełnienia siły zbrojne. Do funkcji dowodzenia zalicza się planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę. Są one powiązane ze sobą sprzężeniami prostymi i zwrotnymi. W każdej funkcji występuje koordynowanie jako najistotniejsza treść działań i misja każdego dowódcy oraz występuje decydowanie jako najistotniejsza forma przejawiania się działań dowódczych <sup>1</sup>.

Przedstawiony pogląd jest zbieżny ze stanowiskiem kalsyków teorii organizacji i kierowania, którzy obok podstawowych (zasadniczych) funkcji kierowania, tj. planowania, organizowania, pobudzania i kontroli wymieniają tzw. funkcje regulacyjne lub pochodne <sup>2</sup>. Zalicza się do nich *decydowanie, koordynowanie, integrowanie i informowanie*. Są to funkcje, które stanowią niejako o istocie kierowania (dowodzenia) i realizowane są zwykle w ramach funkcji zasadniczych. Określa się je również mianem - *metafunkcji*.

Informacyjny charakter systemu dowodzenia określa z jednej strony jego przeznaczenie, a z drugiej treść procesów w nim realizowanych. Stanowią ją zbieranie (zdobywanie), przetwarzanie, przechowywanie i przekazywanie informacji, za pośrednictwem których organy dowodzenia oddziałują na systemy wykonawcze, czyli wojska. Z kolei zasadniczymi funkcjami tych systemów jest ruch, ogień i zabezpieczenie działania wojsk. Działanie systemów wykonawczych związane jest z przetwarzaniem substancji materialnych i energii. Systemy dowodzenia tylko w niewielkim stopniu korzystają z zasileń materialnych i energetycznych, natomiast przede wszystkim wykorzystują zasilenia informacyjne i przetwarzają informacje. Oznacza to, że funkcje dowodzenia

---

<sup>1</sup> P. Sienkiewicz, Cz. Flanek, St. Kotlicki, E. Nowak, J. Grabiszewski: *Wstęp do teorii dowodzenia*, cz. I, Warszawa 1994, s. 50.

<sup>2</sup> J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1976, s. 333.

mają również informacyjny charakter. W odniesieniu do funkcji planowania jest on raczej bezdyskusyjny, natomiast funkcja organizowania postrzegana jest różnie, często kontrowersyjnie. Proponuje się zatem, bliższe przyjrzenie się realizacji funkcji planowania i organizowania poprzez pryzmat działania dowództw na stanowisku dowodzenia.

Struktura stanowiska dowodzenia związku taktycznego (oddziału) oparta jest na podstawowych, materialnych elementach systemu dowodzenia, tj. organach i środkach dowodzenia.

Organ dowodzenia, czyli dowództwo związku taktycznego (oddziału) tworzy na stanowisku dowodzenia zasadniczą, tzw. operacyjną część określaną jako - *obsada operacyjna*.

Środki dowodzenia, którymi dysponuje batalion dowodzenia zorganizowane są na stanowisku dowodzenia w formie *węzła łączności* i grupy zabezpieczenia.

W strukturze obsady operacyjnej (części operacyjnej) stanowiska dowodzenia wyróżnia się elementy, które odpowiadają funkcjonalnej strukturze dowództwa oraz spełnianym funkcjom dowodzenia. Głównym elementem jest *centrum dowodzenia* którego zadaniem jest podejmowanie zasadniczych decyzji i bezpośrednio kierowanie działaniami taktycznymi. Przeznaczone jest ono do pracy dowódcy i szefa sztabu.

Organy dowodzenia dowódcy, tj. *sztab, szefowie rodzajów wojsk, szef logistyki* tworzą komórki organizacyjne odpowiadające strukturze dowództwa (wydziały, sekcje) lub strukturze funkcjonalnej stanowiska (ośrodki, grupy, zespoły).

W naszym systemie dowodzenia wiodącą i koordynującą rolę w realizacji funkcji dowodzenia spełnia sztab, a w nim pion operacyjny. Na bazie wydziału (sekcji) operacyjnej sztabu organizuje się komórki które koordynują działalność planistyczno-organizacyjną całego dowództwa. Ideową strukturę stanowiska dowodzenia przedstawiono na schemacie w załączniku 1. Wyróżniono na nim funkcje dowodzenia

tylko w odniesieniu do sztabu. Należy jednak podkreślić, że wszystkie funkcje, zarówno metafunkcje jak i funkcje podstawowe, spełniają również pozostałe pionki funkcjonalne i komórki organizacyjne dowództwa, lecz w odpowiednio węższym zakresie.

Wymienione w strukturze obsady operacyjnej komórki organizacyjne funkcjonują nie tylko w okresie przygotowania działań taktycznych, ale również podczas ich prowadzenia. Ciągłość i równoległość realizacji funkcji planowania i organizowania zilustrowana została również schematycznie w załączniku 1. Przystawiony w nim został blok funkcji dowodzenia oparty o linię czasu, na której wyróżnione zostały także podstawowe terminy określające ramy działalności organizacyjnej dowództwa.

## 2. PLANOWANIE I ORGANIZOWANIE W PRZYGOTOWANIU DZIAŁAŃ TAKTYCZNYCH

Okres przygotowania działań taktycznych rozpoczyna się po otrzymaniu zadania bojowego, a kończy się zwykle osiągnięciem gotowości lub rozpoczęciem działań.

W procesie przygotowania działań taktycznych można wyróżnić trzy podstawowe grupy przedsięwzięć. Pierwsza grupa przedsięwzięć dotyczy sfery informacyjnej i obejmuje całokształt działalności organów dowodzenia, tj. dowództw. Zasadniczą treścią tych działań jest realizacja funkcji planowania i organizowania. Druga grupa przedsięwzięć dotyczy systemu wykonawczego, czyli wojsk. Związane są one z osiągnięciem przez wojska gotowości bojowej i odtwarzaniem ich zdolności bojowej oraz przyjęciem ugrupowania bojowego. Trzecim, niezwykle ważnym podczas przygotowania obrony, komponentem są przedsięwzięcia dotyczące przysposobienia (rozbudowy inżynieryjnej) terenu.

Rozpoczęcie realizacji przedsięwzięć wykonywanych przez wojska, a szczególnie przyjęcie ugrupowania bojowego i rozpoczęcie rozbudowy fortyfikacyjnej terenu, uzależnione jest od efektywności działań systemu dowodzenia, przede wszystkim w obszarze planowania i organizowania.

Z uwagi na to, że funkcje planowania i organizowania mają charakter ciągły wskazane jest wydzielenie niezbędnego zespołu działań organizatorskich, które muszą być w określonym czasie zrealizowane przez organy dowodzenia w celu umożliwienia wykonania przez wojska przedsięwzięć przygotowawczych. Podkreślić należy, że ma to szczególnie istotne znaczenie podczas przygotowania obrony w warunkach ograniczonego czasu.

W literaturze z zakresu teorii dowodzenia zespół przedsięwzięć planistyczno-organizacyjnych realizowanych przez organy dowodzenia określa się mianem *organizacji walki (operacji)*. Nadmienić jednak

należy, że spotkać można się również z utożsamianiem organizacji z przygotowaniem walki (operacji)<sup>1</sup>. Domniemywać można, że taka interpretacja wynikała między innymi z zaczepnego charakteru doktryny wojennej. Przyjmowano wówczas, że sprawnie realizowany proces osiągania gotowości bojowej nie opóźni działań wojsk, a rozbudowa inżynieryjna rejonów i pasów działań nie odgrywała w natarciu zasadniczej roli.

Organizacja walki wyróżniana była w poprzednim regulaminie walki<sup>2</sup>, a jej informacyjny charakter akcentuje także L. Kuleszyński<sup>3</sup>.

Dla przybliżenia praktycznego wymiaru pojęć *organizacja walki (działań)* można przedstawić ją jako etap pracy dowództwa od otrzymania zadania do postawienia zadań, w którym opracowany i wydany zostanie wykonawcom zbiór dokumentów dyrektywnych, tj. rozkaz bojowy wraz z zarządzeniami. Inaczej mówiąc jest to wielkość technologiczna określana zwykle w czasie, dotycząca pracy dowództw. Na przykład, jeżeli dowódca dywizji po 8 godzinach od otrzymania zadania postawi dowódcom brygad zadania bojowe w formie rozkazu bojowego oraz zarządzeń zabezpieczenia bojowego i logistycznego oznacza to, że dowództwo dywizji zużyło 8 godzin na organizację działań. Czas spożytkowany na organizację działań zależy przede wszystkim od stopnia wyszkolenia i zgrania dowództw. Jego wielkość odgrywa istotną rolę podczas organizacji pracy na stanowisku dowodzenia, w tym szczególnie przy opracowywaniu kalendarzowego planu przygotowania działań.

Zastosowanie pojęcia organizacji działań (walki) pozwala również na zrozumienie istoty i potrzeby stosowania, w określonych warunkach

---

<sup>1</sup> Por. *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1979, s. 347.

<sup>2</sup> *Regulamin walki wojsk lądowych*, cz. I. Warszawa 1985, s. 103.

<sup>3</sup> L. Kuleszyński, op. cit. s. 103.

czasowych różnorodnych metod przygotowania działań, szczególnie metody pracy równoległej. Problematyka ta zostanie szerzej przedstawiona w kolejnych podrozdziałach, jednak w tym miejscu warto odpowiedzieć sobie na pytanie: dlaczego metoda równoległego przygotowania walki, tak często stosowana podczas organizowania natarcia w warunkach ograniczonego czasu, może być również przydatna podczas przygotowania obrony? Odpowiedź na to pytanie, a także ilustrację istoty metody kolejnego i równoległego przygotowania walki zawarto w załączniku 2. Przedstawiono w nim schematycznie na linii czasu przeznaczonego na przygotowanie walki (operacji) etapy organizacji na poszczególnych szczeblach dowodzenia (od korpusu do batalionu). Czasy wydzielone na organizację walki (operacji) mają charakter szacunkowy, są one jedynie odpowiednio zróżnicowane w zależności od szczebla dowodzenia, przy czym na szczeblu batalionu uwzględniono również czas na organizację walki w podległych ogniwach dowodzenia.

Porównanie sumy czasu spożytkowanego na organizację walki (operacji) w metodzie pracy kolejnej i równoległej na wszystkich wyróżnionych szczeblach dowodzenia, wskazuje jednoznacznie na zysk czasowy, który osiąga się przy metodzie równoległej. Pozwala to na wydzielenie tego czasu na rozbudowę inżynierijską pasa (rejonu) obrony, a tym samym na lepsze jej przygotowanie.

## **2.1. Planowanie działań taktycznych**

Proces planowania działań taktycznych na szczeblu związku taktycznego (oddziału) rozpoczyna się zwykle na stanowisku dowodzenia po otrzymaniu zadania bojowego.

Celem planowania jest sporządzenie planu, który powinien umożliwić w okresie przygotowania działań:

- ustalenie sposobu realizacji zadania bojowego (wypracownie zamiaru);

- określenie i postawienie zadań wykonawcom;
- zorganizowanie współdziałania pomiędzy wykonawcami;
- zorganizowanie dowodzenia i łączności oraz służby porządkowo-ochronnej.

Zasadniczym przeznaczeniem planu jest jednak wykorzystanie go podczas prowadzenia działań, w szczególności do:

- bezpośredniego kierowania walką oddziałów (pododdziałów) oraz kierowania ogniem środków rażenia;
- szybkiego wypracowania kolejnych zadań bojowych i sprecyzowanie elementów współdziałania na kolejny etap działań;
- kierowanie zabezpieczeniem bojowym i logistycznym;
- kierowanie funkcjonowaniem stanowisk dowodzenia i służbą porządkowo-ochronną.

Wymienionym celom odpowiada zawartość merytoryczna poszczególnych części planu, które opracowują odpowiednie komórki dowództwa. Wśród dokumentów planu można wyróżnić:

- część operacyjną planu działań taktycznych (np. plan marszu, obrony, natarcia);
- plany użycia rodzajów wojsk (np. artylerii, inżynieryjnych, obrony przeciwchemicznej i przeciwlotniczej);
- plany zabezpieczenia bojowego i logistycznego;
- plany dowodzenia i łączności oraz służby porządkowej.

Podkreślić należy, że osobnym, bardzo ważnym dokumentem jest plan rozpoznania oraz wskazać na dość powszechnie stosowaną praktykę łączenia w jednym dokumencie planu zabezpieczenia z planem użycia rodzajów wojsk, np. w planie zabezpieczenia inżynieryjnego zawiera się zwykle plan użycia wojsk inżynieryjnych.

Na szczeblu związku taktycznego plan działań taktycznych opracowuje się zwykle na mapach w skali 1: 100 000, natomiast w oddziale wykorzystuje się w tym celu mapy w skali 1: 50 000.

W planowaniu działań taktycznych najważniejszym etapem jest wypracowanie zamiaru (koncepcji). Ten element decyzji dowódcy stanowi niejako fundament, na którym wspiera się cała konstrukcja planu. Jest on zwykle myślą przewodnią sposobu realizacji całego zadania, w której zawarta jest głównie myśl manewru i ognia oraz przyjęte ugrupowanie bojowe.

Wiodącą rolę w planowaniu działań taktycznych spełniają komórki planowania pionu operacyjnego Sztabów i do nich należy przygotowanie wariantów koncepcji użycia wojsk, jednak ostateczny głos dotyczący zamiaru należy zawsze do dowódcy. Na podstawie jego decyzji kontynuowany jest proces planowania w poszczególnych komórkach dowództwa.

Warunkiem sprawnego i skoordynowanego działania sztabu oraz szefów rodzajów wojsk i szefa logistyki w procesie planowania jest zapoznanie kierowniczych osób funkcyjnych z decyzją dowódcy. Organizowane jest to zwykle przez szefa sztabu w formie tzw. informowania (orientowania) taktycznego, gdzie oprócz zapoznania z zamiarem dowódcy, informuje się o aktualnej sytuacji, zadaniu, wydanych zarządzeniach, a także wydaje wytyczne dotyczące organizacji działań.

Wypracowanie zamiaru można określić jako wstępny etap planowania, którego wyniki mogą stanowić podstawę do wydania wstępnych zarządzeń bojowych, przy zastosowaniu metody równoległej przygotowania walki.

Niezależnie od przyjętej metody pracy proces planowania musi być kontynuowany w celu opracowania skoordynowanego planu działań. W tym etapie planowania szczegółowo rozwiązuje się problemy użycia wojsk w pierwszym okresie działań (w zadaniu bliższym), natomiast kolejne etapy działań (zadania następne) planuje się ogólnie. Jest to istotna cecha planu działań taktycznych, który opracowuje się ze zróżnicowanym stopniem szczegółowości. Zapewnia to planowi, niez-

będą w dynamice działań bojowych, elastyczność. Z drugiej strony stwarza to konieczność kontynuowania planowania również podczas prowadzenia działań taktycznych.

Przedstawiony zakres planowania uznaje się jako niezbędny warunek dla zorganizowania działań i określany jest mianem planowania ogólnego. Zaznaczyć jednak należy, że w literaturze przedmiotu nierzadko planowanie ogólne ogranicza się do wypracowania zamiaru (decyzji).

Treści zawarte w planie działań taktycznych stanowią podstawę do zrealizowania funkcji organizowania poprzez wydanie rozkazu bojowego i zarządzeń.

Omówione etapy planowania przedstawione zostały schematycznie w załączniku 3. Przedstawione na linii czasu szacunkowe okresy realizacji poszczególnych etapów odnoszą się do szczebla związku taktycznego, nie mają one jednak w żadnym przypadku charakteru normatywnego, lecz tylko poglądowy.

Na schemacie (w zał. 3) wyróżniony został również etap planowania szczegółowego. Pokazano w nim zależności pomiędzy planowaniem ogólnym a szczegółowym planowaniem współdziałania, użycia rodzajów wojsk oraz zabezpieczenia.

Podkreślić należy, że głównym celem szczegółowego planowania podczas przygotowania działań jest opracowanie dokumentów, które dowódcy (sztabowi) oraz szefom rodzajów wojsk i szefowi logistyki umożliwią operatywne kierowanie działaniami. Ten zakres planowania nie jest eksponowany w programowym kształceniu akademickim, jednak w praktyce dowodzenia jest powszechnie stosowany.

## 2.2. Organizowanie działań taktycznych

W teorii organizacji i zarządzania *funkcję organizowania* określa się jako tworzenie struktury działania, które ma być przedmiotem kiero-

wania<sup>1</sup>. Polega ona na projektowaniu struktur umożliwiających realizację planu.

Organizowanie w ujęciu teorii dowodzenia interpretowane jest nieco szerzej. Podyktowane to jest między innymi charakterem sił zbrojnych, które stanowią strukturę o najwyższym stopniu zorganizowania. Do realizacji określonych zadań nie tworzy się nowych struktur, lecz wykorzystuje istniejące dokonując ich częściowej reorganizacji, między innymi poprzez tworzenie ugrupowania bojowego (operacyjnego). Z tego m.in. względu organizowanie polega na doprowadzeniu do wykonawców wyników planowania, przede wszystkim zadań bojowych określonych stosownie do przyjętego kształtu ugrupowania, a także związanych z nimi elementów współdziałania, zadań zabezpieczenia bojowego i logistycznego oraz organizacji dowodzenia i łączności.

Wymienione elementy stanowią treść decyzji dowódcy, stąd *funkcję organizowania* można również określić jako sposób doprowadzenia jej do wykonawców. W systemach dowodzenia tym podstawowym sposobem jest rozkazodawstwo, stąd między innymi wynika zasadnicza rola funkcji organizowania w dowodzeniu. W praktyce dowodzenia, w naszym systemie dowodzenia jest ona jednoznacznie określona. Między innymi w regulaminie sztabów stwierdza się, że dyrektywa operacyjna i rozkaz operacyjny (bojowy) są głównymi dokumentami organizacji działań bojowych i dowodzenia wojskami<sup>2</sup>. Należy przy tym zaznaczyć, że w wymienionym regulaminie do dokumentów dowodzenia zalicza się zarówno dokumenty planowania, np. plany, jak i dokumenty dyrektywne, tj. rozkazy i zarządzenia bojowe<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Wł. Mróz, *Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju*, Warszawa 1974, s. 175.

<sup>2</sup> *Regulamin Sztabów*, Warszawa 1983, s. 63.

<sup>3</sup> Op. cit., s. 110.

W zachodnioeuropejskich systemach dowodzenia rola funkcji organizowania jest jeszcze bardziej wyeksponowana. Na przykład w amerykańskich siłach zbrojnych wyraźnie odróżnia się dokumenty planowania od dokumentów dowodzenia wojskami, wśród których głównym jest rozkaz bojowy. Warto przy tym zwrócić uwagę na zasadę, która obowiązuje w służbie sztabów amerykańskich Sił Zbrojnych. Polega ona na tym, że dokumenty planowania sporządzane są w ten sposób, aby mogły służyć nie tylko do opracowania dokumentów dowodzenia, lecz w razie konieczności, być także wykorzystane jako dokumenty dowodzenia, z mocą rozkazu bojowego. W takich przypadkach, na przykład, poleca się (wykorzystując środki łączności): "Execute OPLAN 16.H - hour D-day 1 S 15 17.00 July 1971" tzn. "Działać według planu operacyjnego nr 16. Godz "H" Dzień "D to dzień 15, godz. 17.00, lipiec 1971." Z tego względu prawie wszystkie punkty planu operacyjnego i oceny sytuacji są zbieżne z elementami składowymi rozkazu bojowego<sup>1</sup>.

W naszym systemie dowodzenia również można dostrzec merytoryczne i formalne zależności pomiędzy dokumentami planu, a dokumentami dyrektywnymi, jednak nie mają one ściśle normatywnego charakteru. W praktyce ćwiczebnej między innymi stosowane są np. formy graficzne do stawiania zadań.

Podstawę merytoryczną dla realizacji funkcji organizowania stanowią rezultaty procesu planowania, z czego wynika niejako druga kolejność jej spełniania. Dotyczy to na pewno najniższych szczebli dowodzenia, natomiast w pracy organów dowodzenia związku taktycznego (oddziału) funkcji planowania i organizowania mogą być realizowane niemal równolegle. Zapewnia to zarówno odpowiednia organizacja dowództw

---

<sup>1</sup> *Wzory dokumentów bojowych sił lądowych RFN i Stanów Zjednoczonych*, MON, Warszawa 1976, s. 62.

jak i sprawna organizacja pracy na stanowisku dowodzenia. Ilustrują to również schematy przedstawione w załączniku 1.

Na stanowisku dowodzenia związku taktycznego (oddziału) podstawowe zadania wykonawcze w zakresie organizowania spełniają komórki organizacyjne sztabu określone mianem kierunków (wydział, sekcja, grupa). Oficerowie kierunkowi odpowiedzialni są za opracowanie i przekazanie zadań bojowych w formie rozkazów i zarządzeń do oddziałów (pododdziałów). Należy jednak podkreślić, że w ramach organizowania działań szefowie komórek organizacyjnych sztabu, rodzajów wojsk i logistyki zobowiązani są do opracowania stosownych zarządzeń (wytycznych) adresowanych do oddziałów (pododdziałów) ogólnowojskowych, które przekazują oficerowie kierunkowi, a także zarządzeń bojowych kierowanych przez nich bezpośrednio do oddziałów (pododdziałów) rodzajów wojsk i logistyki. Główną jednak rolę w zakresie organizowania spełnia dowódca i szef sztabu, na których spoczywa obowiązek podpisania głównych dokumentów dowodzenia, tj. nadania im mocy prawnej oraz przyjęcia pełnej jednoosobowej odpowiedzialności za podjęte decyzje. Ponadto szef sztabu zobligowany jest do potwierdzenia własnoręcznym podpisem zgodności treści zarządzeń opracowywanych przez szefów komórek sztabu rodzajów i logistyki z decyzją (zamiarem) dowódcy.

Zasady opracowywania, wydawania rozkazów i zarządzeń oraz ich podstawowe treści i formy zawarte są zwykle w stosownych dokumentach normatywnych, które charakteryzują określony system dowodzenia, przede wszystkim w regulaminach sztabów (dowództw). W tym miejscu warto porównać przekazywanie decyzji do działań taktycznych przez dowódców związków taktycznych wojsk lądowych w SZ RP i w NATO. W celu przekazania tych samych lub zbliżonych treści dowódca dywizji w aktualnie obowiązującym w WP systemie dowodzenia zobowiązany jest do wydania rozkazu bojowego oraz kilku zarządzeń dotyczących

rozpoznania, użycia rodzajów wojsk, zabezpieczenia bojowego i logistycznego, natomiast jego odpowiednik w NATO wydaje tylko jeden rozkaz bojowy, lecz opatrzony licznymi załącznikami, wśród których na szczególną uwagę zasługują ich formy graficzne <sup>1</sup>.

Mimo formalnego priorytetu funkcji organizowania, w praktyce dowodzenia w poprzednim okresie dowództwa często koncentrowały swój wysiłek na realizacji funkcji planowania, natomiast stawianie zadań traktowano drugorzędnie. Negatywnym zjawiskiem było również przenoszenie sposobów i form odpowiednich do stawiania zadań na najniższych szczeblach dowodzenia na wyższe ogniwa. Odnosi się to szczególnie do stawiania zadań bojowych w terenie.

Teren nie jest najlepszym miejscem do stawiania zadań przez dowódcę związku taktycznego. Nie wyklucza to oczywiście potrzeby, a niekiedy wręcz konieczności przeprowadzenia rekonesansu, na którym istotne elementy decyzji do walki powinny być sprecyzowane w terenie.

Dowódca oddziału organizuje działania taktyczne podobnie jak dowódca związku taktycznego na podstawie mapy, niemniej powinien w miarę możliwości dokonać konfrontacji podjętej decyzji z rzeczywistością w terenie i przeprowadzić rekonesans, którym poprzedzi postawienie zadań, czyli wydanie rozkazu bojowego. Nie zaleca się jednak wydawania rozkazu bojowego, szczególnie w formie ustnej dowódcom pododdziałów w terenie. Stwarza to niebezpieczeństwo nieuwzględnienia szeregu ważnych informacji w procesie decyzyjnym przez podwładnych dowódców. W przypadku konieczności postawienia zadań w terenie dowódca oddziału może posłużyć się bardziej syntetyczną formą jaką jest wstępne zarządzenie bojowe natomiast rozkaz powinien być wydany na stanowisku dowodzenia.

---

<sup>1</sup> Szerzej na ten temat w opracowaniu: *Proces dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 1996.

Nie zaleca się również, dość często stosowanej praktyki, wzywania podległych dowódców do uczestnictwa w rekonesansie przełożonego. W tym przypadku zamiast ułatwić pracę podwładnym przełożony zabiera po prostu ich czas na przygotowanie działań.

Działaniem, które rzeczywiście może ułatwić pracę podwładnym jest stworzenie im jak najlepszych warunków do przyjęcia zadania bojowego i szybkiego wypracowania decyzji.

Na szczeblu związku taktycznego (oddziału) proponuje się zastosowanie sposobów stawiania zadań, który daje największe możliwości zachowania zasady skrytości dowodzenia, przy jednoczesnym respektowaniu zasady ciągłości i operatywności. Te wymagania spełnia zorganizowanie stawiania na stanowisku dowodzenia, gdzie dowódcy mają zapewnione najlepsze warunki do realizacji swoich funkcji dowodzenia.

Przyjmując, że realizacja funkcji organizowania stanowi priorytet przy organizacji pracy na stanowisku dowodzenia szef sztabu powinien w pierwszej kolejności zapewnić możliwości opracowania, w ustalonym terminie, przez oficerów kierunkowych i odpowiedzialnych oficerów z pozostałych komórek organizacyjnych dowództwa kompletu dokumentów, składającego się z rozkazu bojowego i zarządzeń. Zaleca się przy tym opracowanie załącznika do rozkazu bojowego w formie graficznej, najlepiej na mapie w skali podwładnego lub na foli (kalce) zawierającego zadanie bojowe wraz z elementami współdziałania.

Szef sztabu powinien również zapewnić na stanowisku dowodzenia odpowiednie warunki do pracy grup operacyjnych podległych dowódców, którzy po przybyciu w ustalonym terminie po zadania, zameldowaniu się u dowódcy, pobierają pakiet dokumentów dyrektywnych i mogą przystąpić do wypracowania zamiaru.

Przełożony przy takiej organizacji pracy ma możliwość bezpośredniego zapoznania się z zamiarem podległych dowódców oraz dokonania niezbędnej koordynacji ich działań także z udziałem szefów rodzajów

wojsk i szefa logistyki. Ponadto sztab przełożonego ma możliwość odwzorowania decyzji podwładnych i wykorzystania tych informacji do planowania szczegółowego. Z kolei podlegli dowódcy, w warunkach ograniczonego czasu, mogą przekazać swoim podwładnym wstępne zarządzenia bojowe przez techniczne środki łączności.

Zastosowanie takiego wariantu działania jest możliwe, gdy podlegli dowódcy nie są zaangażowani w bezpośrednie kierowanie walką. W przeciwnym wypadku nie należy odrywać dowódców od realizacji ich podstawowych funkcji i starać się postawić im zadania na ich stanowiskach osobiście przez przełożonego dowódcę lub za pośrednictwem oficerów kierunkowych. W takiej sytuacji zaleca się aby dowódca udał się na jedno ze stanowisk na kierunku głównego wysiłku (uderzenia) i osobiście skoordynował działanie głównego zgrupowania wojsk. W każdym przypadku oficerowie kierunkowi powinni przekazać odpowiedni pakiet dokumentów dyrektywnych wraz z graficznym załącznikiem w postaci mapy lub foli z wysownym zadaniem.

Takie działanie umożliwia także szybkie wypracowanie zamiaru przez podwładnych, sprecyzowanie elementów współdziałania przez kompetentne osoby funkcyjne i udzielenia przez nie wszechstronnej pomocy podległym ogniom dowodzenia.

W wypadku przygotowania działań w warunkach ograniczonego czasu istnieje możliwość przyspieszenia prac organizatorskich na poszczególnych szczeblach dowodzenia poprzez zastosowanie metody równoległej. Zyski czasowe, które pozwala ona osiągnąć zilustrowane zostały na schemacie w załączniku 2, natomiast podstawy merytoryczne przedstawia załącznik 3. Pokazuje on, że po wypracowaniu zamiaru i określeniu głównych zadań przez dowódcę, sztab może opracować wstępne zarządzenie bojowe, w którym powinny być zawarte zasadnicze elementy współdziałania dotyczące zadania bojowego tj. pas działania, przebieg przedniego skraju poszczególnych rubieży itp. Wstępne zarządzenie bojowe może być przekazywane przez techniczne środki łączności, stąd zakres informacji przesyłanych tą drogą musi być

dostosowany do możliwości ich utajniania. Wydanie wstępnych zarządzeń bojowych nie zwalnia dowódcy od obowiązku przekazania podwładnym pełnej decyzji w formie rozkazu bojowego wraz z zarządzeniami. Zaleca się przy tym połączenie stawiania zadań na stanowisku dowodzenia z jedną z wielu form organizacji współdziałania, np. "przegraniem" planowanych działań na mapach (makiecie terenu) lub przy zastosowaniu symulacji komputerowej<sup>1</sup>.

Działalność dowódcy i sztabu głównie w zakresie organizacji współdziałania stanowi istotne rozszerzenie funkcji organizowania działań o formy, które nie mają charakteru rozkazodawczego. Wśród nich wymienić należy przede wszystkim przesyłanie (przekazywanie) podległym dowódcom wyciągów z planów (tabel) współdziałania, które opracowywane są w pionie operacyjnym oraz w pionach rodzajów wojsk i logistyki w ramach planowania szczegółowego. Ilustruje to również schemat przedstawiony w załączniku 3.

W podsumowaniu wskazać należy na przypadki niewłaściwej interpretacji regulaminowych zapisów dotyczących utworzenia ugrupowania bojowego. W ramach funkcji organizowania, która jest funkcją informacyjną, utworzenie ugrupowania bojowego polega na doprowadzeniu do wykonawców w rozkazie bojowym (zarządzeniu) ustalonego przez dowódcę podziału sił i środków, co wyraża się głównie w podaniu im przydziału środków wzmocnienia, np. 1 DZ z 1 BA bronić.... Tworzenia ugrupowania nie można utożsamiać z przyjęciem ugrupowania, które związane jest z działaniem (manewrem) wojsk, tj. działaniem systemu wykonawczego. Przedsięwzięcie to można zatem zaliczyć do zabiegów realizowanych w ramach doprowadzenia wojsk do gotowości. Zaznaczyć przy tym należy, że podczas przygotowania natarcia z marszu ugrupowanie bojowe wojska zmechanizowane przyjmują w marszu.

---

<sup>1</sup> Szerzej na temat organizacji współdziałania w opracowaniu autora pt.: *Węzłowe problemy organizacji współdziałania w obronie*, AON, Warszawa 1996.

### 3. PLANOWANIE I ORGANIZOWANIE PODCZAS PROWADZENIA DZIAŁAŃ TAKTYCZNYCH

W okresie prowadzenia działań podstawową funkcją dowodzenia jest bezpośrednie kierowanie działaniami taktycznymi. Funkcję tę spełnia przede wszystkim dowódca wraz z grupą oficerów, którzy stanowią obsadę centrum dowodzenia. Realizacja tej funkcji polega głównie na podejmowaniu decyzji zmierzających do wprowadzenia w życie ustaleń zawartych w planie działań taktycznych.

Efektywność bezpośredniego kierowania działaniami zależy w dużym stopniu od przygotowania operatywnych dokumentów dowodzenia (kierowania), które umożliwiają przekazywanie w odpowiednim czasie krótkich rozkazów, komend zwykle w formie sygnałów dowodzenia. Do tego celu wykorzystuje się w naszym systemie dowodzenia najczęściej plany (tabele) współdziałania, natomiast w systemie NATO tzw. tabele synchronizacyjne.

Dla potrzeb bezpośredniego kierowania działaniami organizuje się zwykle doraźnie wysunięte stanowisko dowodzenia, z którego dowódca związku taktycznego (brygady) podejmuje decyzje dotyczące użycia sił i środków pozostających w jego dyspozycji w ważnych okresach walki. W pozostałym czasie, szczególnie podczas walki oddziałów (pododdziałów) pierwszego rzutu, kierowanie ma charakter ograniczony i sprowadza się do kontroli realizacji ich zadań oraz ewentualnego wsparcia działań.

Warunkiem sprawnego kierowania działaniami oraz realizacji innych funkcji dowodzenia jest stały dopływ informacji sytuacyjnych, zwykle w formie meldunków bojowych. Stanowią one podstawę również do kontynuowania procesu planowania, w szczególności co do użycia wojsk drugiego rzutu (odvodu). Z chwilą rozpoczęcia działań oficerowie grupy planowania (wydziały sekcji, zespołu) na podstawie części operacyjnej planu powinni opracowywać na mapie w skali podwładnego

odpowiedni plan, na przykład w obronie - plan kontrataku, a w natarciu - plan wprowadzenia do walki drugiego rzutu.

W przypadku konieczności użycia drugiego rzutu w sposób uprzednio nieprzewidywany zakres planowania będzie odpowiednio szerszy, co spowoduje wydłużenie czasu wypracowania decyzji. Wynika stąd m.in. potrzeba prowadzenia wielowariantowych przewidywań i zabiegów organizacyjnych w okresie przygotowania działań, szczególnie w zakresie organizacji współdziałania.

Oficerowie grupy planowania po opracowaniu planu użycia drugiego rzutu powinni kontynuować planowanie szczegółowe poprzez przygotowanie odpowiednich dokumentów kierowania działaniami, np. tabeli współdziałania w czasie kontrataku.

Terminowe użycie drugiego rzutu w dużym stopniu zależy będzie od operatywności w działaniu oficerów kierunkowych, którzy równoległe z opracowywaniem planu powinni opracować odpowiednie zarządzenia bojowe dla wojsk.

Zarządzenia bojowe do oddziałów (pododdziałów) pierwszego rzutu zwykle przekazywane są przez techniczne środki łączności, natomiast dowódcy drugorzutowego oddziału (pododdziałów) zaleca się stawiać je osobiście. W tym celu powinien od przebywać wraz z grupą operacyjną na stanowisku dowodzenia przełożonego i na bieżąco śledzić rozwój sytuacji na kierunkach pierwszorzutowych wojsk. W takich warunkach istnieje możliwość operatywnego przekazania zadań wykonawcy, zgodnie z przedstawionym w poprzednim rozdziale modelem organizowania działań.

Przedstawiony model działania dowódców ma charakter cykliczny, w podobny sposób będą realizowane funkcje dowodzenia w kolejnych etapach działań taktycznych.

W podsumowaniu zatem można stwierdzić, że poszczególne komórki organizacyjne dowództw realizują podczas prowadzenia działań te same

funkcje dowodzenia, które spełniały w okresie przygotowania działań taktycznych. Podkreślić jednak należy, że warunki ich realizacji, szczególnie wymagania czasowe, są zdecydowanie trudniejsze podczas prowadzenia działań.

## ZAKOŃCZENIE

Po przeanalizowaniu przedstawionej egzemplifikacji funkcji dowodzenia zasadny wydaje się wniosek, że nie różnią się one w istotny sposób od innych funkcji kierowania. Uważny zaś czytelnik z pewnością zada sobie pytanie: czym w istocie różni się dowodzenie od innych form kierowania?

Warto, szczególnie w dzisiejszych warunkach wskazać na istotę dowodzenia. Wynika ona głównie z istoty walki zbrojnej, która polega na bezwzględny niszczeniu (razeniu) przeciwnika. Dla spowodowania skutecznego działania żołnierzy dowódcy muszą dysponować odpowiednią władzą i środkami jej stosowania, która stanowi uprawnienie do wydawania rozkazów. Istota dowodzenia sprowadza się zatem do bezwzględnego wprowadzania w życie decyzji dowódców za pomocą rozkazów.

W tej kwestii tak wypowiedział się wielki żołnierz i mąż stanu, marszałek J. Piłsudski: "Dowodzenie jest rozkazywaniem, rozkaz jest aktem dowodzenia. Przed daniem rozkazu trzeba mieć decyzję, a praca psychiczna, która daje decyzję jest jednym z najważniejszych procesów, gdyż jest robiona w niebezpieczeństwie, w niepewności, w ciągłym wnikaniu się w sprzecznościach" <sup>1</sup>.

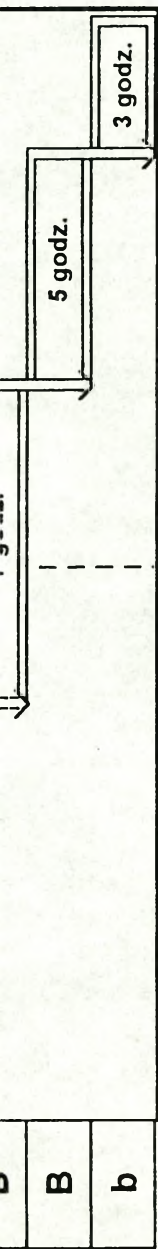
---

<sup>1</sup> B. Szulc: *O wojnie, wojsku i żołnierzach - dla żołnierzy...* (Myśli - aforyzmy - sentencje), Toruń 1995, s. 37.

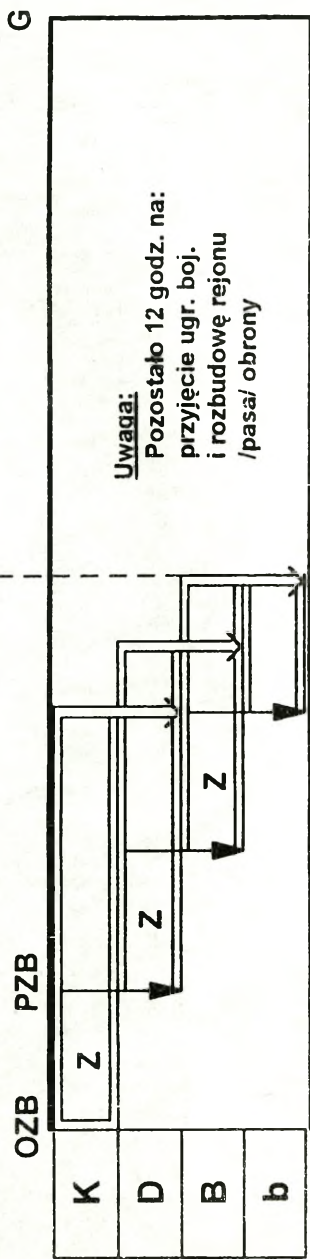
## BIBLIOGRAFIA

1. *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia Sił Zbrojnych RP*, Warszawa 1995.
2. Kuleszyński L.: *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Warszawa 1967.
3. *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1979.
4. *Mała encyklopedia wojskowa*, Warszawa 1971.
5. Mróz Wł.: *Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w czasie pokoju*, Warszawa 1974.
6. Piotrowski S.: *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, Warszawa 1995.
7. *Regulamin walki wojsk lądowych, cz. I*. Warszawa 1985.
8. *Regulamin sztabów (tymczasowy)*, Warszawa 1983.
9. Sadowski S.: *Węzłowe problemy organizacji współdziałania w obronie*, Warszawa 1996.
10. Sienkiewicz P., Flanek Cz., Kotlicki St., Nowak E., Grabiszewski J.: *Wstęp do teorii dowodzenia, cz. I*, Warszawa 1994.
11. Szulc B.: *O wojnie, wojsku i żołnierzach dla żołnierzy (Myśli - aforyzmy - sentencje)*, Toruń 1995.
12. *Wzory dokumentów bojowych sił lądowych RFN i Stanów Zjednoczonych*, Warszawa 1976.
13. Zieleniewski J.: *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1976.





B. RÓWNOLEGLA /USTOPNIOWANA/



Legenda:

OZB

PZB

ORGANIZACJA WALKI /OPERACJI/

1/

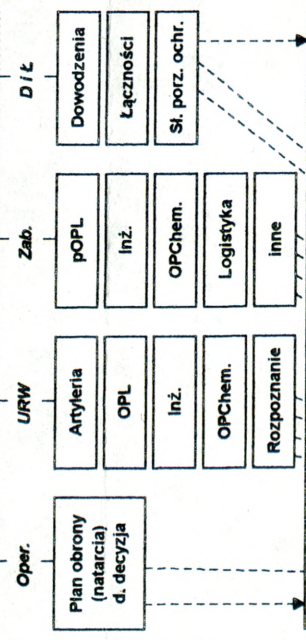
PLAN WALKI /OPERACJI/

ROZKAZ BOJOWY /OPER./ I ZARZĄDZENIA

np. 9 godz. (K)

Opracowanie i wydanie rozkazu bojowego i zarządzeń

# REKONESANS



**PLAN OBRONY**

Plany szczegółowe np.

P L A N O W A N I E

O G Ó L N E

P L A N O W A N I E

3      4      5      6      7      8      9      10      11      12      13      14

D

15.04

19.00

24.00

