



**Akademia
Obrony
Narodowej**

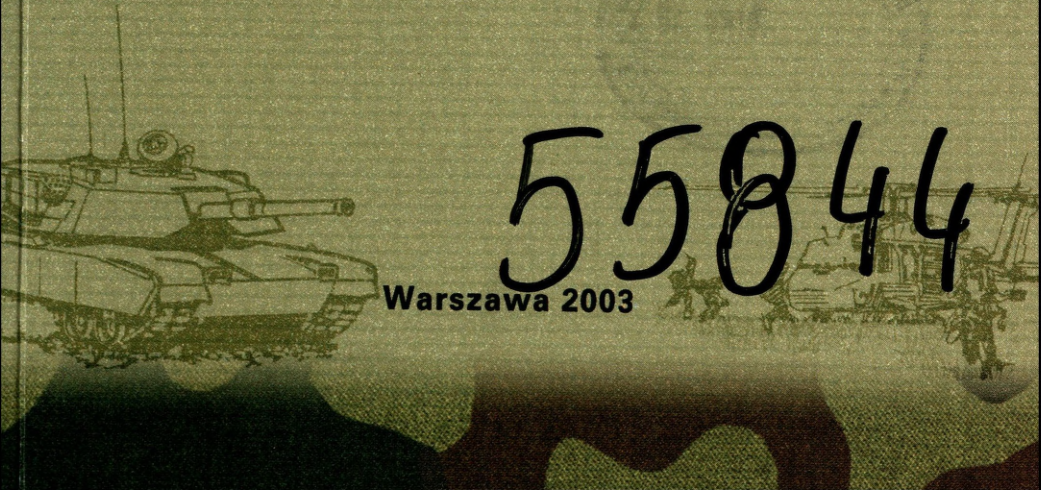
AON 5510/2003

Andrzej Czupryński

**SYNCHRONIZACJA DZIAŁAŃ
W WYMIARZE OPERACYJNYM**

55844

Warszawa 2003



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

ZAKŁAD SZTUKI OPERACYJNEJ

AON 5510/03

Andrzej Czupryński

**SYNCHRONIZACJA DZIAŁAŃ
W WYMIARZE OPERACYJNYM**



55844

WARSZAWA 2003

Niniejsze studium operacyjne przeznaczone jest głównie dla studentów magisterskich studiów uzupełniających, prowadzonych na Wydziale Wojsk Lądowych AON.
Może być również wykorzystywane na innych studiach i kursach.

Spis treści

Wstęp	5
1. Synchronizacja w działaniach operacyjnych	6
1.1. Istota synchronizacji	6
1.2. Synchronizacja w procesie dowodzenia	15
1.3. Główne zagadnienia synchronizacji w działaniach operacyjnych ..	22
2. Przedmiot i zadania synchronizacji na poziomie operacyjnym	29
2.1. Przedmiot synchronizacji	29
2.2. Synchronizacja zadań i angażowanych sił	30
2.3. Synchronizacja zadań w funkcjonalnych obszarach odpowiedzialności	32
2.4. Synchronizacja funkcji walki	34
3. Metody synchronizacji	39
Zakończenie	44
Literatura	45

Wstęp

Problem zorganizowanego działania, zawsze związany był z wykonywaniem czynności złożonych. Występował niezależnie od tego, czy było to uświadomione, czy wynikało tylko z intuicyjnego przeświadczenia o potrzebie wspólnego działania.

W wojskowych procedurach zorganizowanego działania zaczęto stosować pojęcia synchronizacja, koordynacja oraz współdziałanie. Większych trudności nie budzi interpretacja współdziałania, natomiast z praktyki dydaktycznej wynika, iż pojęcia synchronizacja i koordynacja, traktowane są jak słowa, a nie jak pojęcia. Stąd, w przekonaniu Autora, zasadne jest wyjaśnienie znaczenia tych pojęć w procesie planowania i zorganizowanego działania. Wstępna analiza tych pojęć, wskazuje różnice pomiędzy nimi, pomimo to, że za cel globalny: synchronizacji, koordynacji i współdziałania, można przyjąć osiągnięcie celu przy minimalnych nakładach. Jednak różnice ze względu na podmiot, przedmiot i zadania w poszczególnych etapach przygotowania i rzeczywistego działania nakazują postrzegać różną istotę tych pojęć.

Istotą synchronizacji jest zorganizowanie skutecznego działania. Przejawia się to w dekompozycji celu głównego na cele cząstkowe i poszukiwaniu optymalnego zastosowania potencjału w określonym miejscu i czasie. Koordynacja przejawia się w zintegrowaniu wysiłków działania niezależnych części organizacji przed i w czasie działania. Natomiast, współdziałanie to zorganizowanie wspólnego działania pomiędzy niezależnymi podmiotami działania ze względu na niemożliwość osiągnięcia celu indywidualnie.

Zadaniem poziomu operacyjnego jest zagwarantowanie siły bojowej do realizacji celów operacji. Jest to możliwe poprzez budowanie środka ciężkości i operowanie punktem ciężkości w operacji. Właściwe postrzeganie pojęć synchronizacja, koordynacja i współdziałanie pozwala zbudować proceduralne przesłanki do sprawnego i skutecznego działania.

1. Synchronizacja w działaniach operacyjnych

1.1. Istota synchronizacji

Nawet w najdawniejszych społeczeństwach wspólna praca musiała być zsynchronizowana w czasie. Chcąc skutecznie osaczyć zwierzę lub wroga, wojownicy musieli działać zbiorowo. Pierwotnie rytm synchronizacji wyznaczała natura. Natomiast, w miarę rozwoju społeczeństwa rytm synchronizacji wyznaczały urządzenia techniczne i związany z tym rytm pracy. Powodowało to konieczność precyzyjnej organizacji pracy. Synchronizacja działań jest wymogiem współczesnych cywilizacji. Opóźnienia organizacyjne, czy produkcyjne w jednej dziedzinie powoduje opóźnienia w innych. Stąd, tak wielką wagę przywiązuje się do takiego działania, w którym wszyscy robią wszystko na czas.¹ Synchronizacja, w sposób uświadomiony lub nie, zawsze towarzyszyła człowiekowi. Synchronizacja najczęściej łączona jest z „**czasem**”. Czy oznacza to, że dotyczy tylko integracji czynności w czasie? W czynnościach prostych zapewne takie rozumienie zjawiska synchronizacji jest wystarczające. Ale w działaniach złożonych taka interpretacja jest niewystarczająca.

Synchronizacja, to „(...) zgranie w czasie dwóch lub więcej zjawisk, procesów, czynności, mających na celu osiągnięcie ich jednocześnie.”² W takim rozumieniu tego zjawiska, jego **celem jest uzyskanie jednoczesności w działaniu**. Czy zadaniem synchronizacji jest uzyskanie tylko jednoczesności? **„Synchronizacja jest to zdolność do skupienia środków i działania w czasie i w przestrzeni w celu stworzenia jak największego potencjału bojowego w decydującym miejscu i czasie. Synchronizacja obejmuje zmasowanie efektów siły bojowej (wojsk i ognia) w decydującym punkcie, lecz nie ogranicza się wyłącznie do tego. Synchronizacja prowadzi do osiągnięcia przytłaczającej przewagi poprzez skoordynowane użycie dostępnych środków.”**³ Z interpretacji tego pojęcia wynika, że w procesie

¹ Por., Alvin Toffler, Trzecia fala, PIW, Warszawa 1997, Rozdział IV.

² Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1993.

³ Doktryna taktyczna sił lądowych. ATP-35(B), Podrozdział III.

synchronizacji chodzi o zbudowanie przewagi, przed i w trakcie operacji lub walki. Jej celem nadrzędnym jest takie używanie posiadanego potencjału, aby w miejscach decydujących o powodzeniu operacji lub walki posiadać przewagę gwarantującą uzyskanie powodzenia. Celem jest stworzenie przewagi, która gwarantuje skuteczne działanie.

Wspólne działania wymagają synchronizacji w celu osiągnięcia skutecznego działania pomiędzy teatrami działań (wojennych, operacyjnych) i wewnątrz ich (pomiędzy obszarami odpowiedzialności), wzajemnego wsparcia, a przede wszystkim wydajnego użycia posiadanych sił i środków. Oznacza to między innymi, że **celem synchronizacji jest optymalne zaplanowanie i użycie potencjału militarnego i pozamilitarnego na osiągnięcie celu operacji**. Zdolność skupienia zasobów do działania i optymalne ich używanie w operacji to cecha operacyjna określana, jako operowanie *środkiem ciężkości*⁴ na cel operacji. Wyraża się to w budowaniu *punktów ciężkości*⁵ w miejscu i czasie istotnym do osiągnięcia celu operacji. Natomiast na poziomie taktycznym poprzez skuteczne działanie będzie chodziło o wyeliminowanie środka ciężkości przeciwnika. Stąd można postawić tezę, że **synchronizacja jest pojęciem nadrzędnym i scala w sobie zabiegi planistyczne oraz działania przed i w trakcie operacji**.⁶ Zdolność skupienia zasobów do działania to czynność (proces) realizowana przed operacją w ramach wydzielania sił i środków do realizacji jej przyszłych celów. To również proces wyrażający się w optymalnym zaplanowaniu i używaniu ich w operacji.

Czy zadanie synchronizacji w procesie planowania kończy się na stworzeniu warunków do zaistnienia przewagi na polu walki? Jedna z tez wskazuje, że proces realizacji założeń zsynchronizowanego używania sił i środków wy-

⁴ Środek ciężkości, to „(...) centrum siły i możliwości działania obejmujący czynniki - włącznie ze słabymi i silnymi stronami - decydujące o możliwościach wojennych państwa, sojuszu i sił zbrojnych. Jego zaatakowanie i wyeliminowanie prowadzi bezpośrednio do klęski lub zmusza do podjęcia negocjacji pokojowych.” Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, AON, Warszawa 2002.

⁵ Punkt ciężkości - przejściowe zmasowanie sił i środków w rejonie, gdzie dowódca planuje rozstrzygnięcie operacji lub walki. Należy unikać doprowadzenia do starcia się dwóch przeciwstawnych punktów ciężkości. Myślą przewodnią, sztuki wojennej jest działanie własnym punktem ciężkości na słabe punkty przeciwnika. Punkt ciężkości osiąga się po zbudowaniu przewagi w odpowiednim miejscu i czasie w kategoriach wpływających na planowane lub toczone starcia zbrojne.

⁶ W niektórych opracowaniach wskazuje się odwrotne zależności.

maga ich koordynacji przed i w trakcie operacji. „Synchronizacja zazwyczaj wymaga wyraźnej koordynacji pomiędzy różnymi jednostkami i działaniami zachodzącymi w toku danej operacji.”⁷ Oznacza to, że słowa: synchronizacja i koordynacja⁸ w tym rozumieniu nie są traktowane jako nazwy, a jako pojęcia, którym przypisano różne wartości semantyczne. Słowa synchronizacja, koordynacja i współdziałanie są *nazwami bezprzedmiotowymi*⁹, ponieważ nie można przypisać im żadnych materialnych desygnatów. Natomiast można traktować je jako pojęcia, którym przypisano znaczenie przedmiotowe. Znaczenie przedmiotowe wynika z definiowania tych pojęć. Podstawowym pytaniem jest, **co oznacza zwrot synchronizacja, koordynacja lub współdziałanie?** Istota tych pojęć nie wyraża się w *klasycznych różnicach definicji, co do gatunku, rodzaju, osobliwości i przypadłości*.¹⁰ Różnica wynika z istoty pojęć, do których konotacją jest wspólne zorganizowane działanie.

„Synchronizacja, po pierwsze zachodzi w umyśle dowódcy, który musi zrozumiale wyjaśnić podległym sobie dowódcom i sztabom swoją wizję przebiegu działań.”¹¹ Takie rozumienie procesu synchronizacji wskazuje, że związana jest z wizją przyszłych działań. Proces ten rozpoczyna się w momencie zapoznawania się z zadaniem lub uzmysłowieniem sobie potrzeby działania. To również zadanie polegające na uświadomieniu sobie i podwładnym tego, co jest najważniejsze w operacji. Synchronizacja, jako zjawisko zachodzące w umyśle, realizowana jest podczas analizy zadania. Wynikiem analizy jest: sprecyzowanie zadania własnego, określenie myśli przewodniej w operacji, sprecyzowanie kryteriów czasowych organizowania i prowadzenia operacji, określenie kryteriów decydujących o możliwość realizacji zadania, sprecyzowanie przedsięwzięć przybliżających podmioty uczestniczące w realizacji zadania do jego zainicjowania oraz wskazanie na problemy, istotne w danej ope-

⁷ Doktryna taktyczna sił lądowych. ATP-35(B), Podrozdział III.

⁸ „Synchronizacja – zgranie w czasie dwóch lub więcej zjawisk, procesów czynności, mające na celu osiągnięcie ich jednocześnie.” „Koordynacja – uzgodnienie wzajemnego działania; uzgodnienie, zharmonizowanie, ujednoczenie.” Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1993.

⁹ Zob., T., Kotarbiński, Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk, De Agostini, Warszawa 2003, s. 22-42.

¹⁰ Zob., tamże, Rozdział II.

¹¹ Doktryna taktyczna sił lądowych. ATP-35(B), Podrozdział III.

racji.¹² Analiza zadania lub sytuacji, inicjuje wymagania, bez których nie jest możliwe rozpoczęcie synchronizacji, jako zjawiska w procesie skutecznego używania potencjału. Następuje identyfikacja celu głównego i celów pośrednich. Wystąpiła pewna **dekompozycja zadania głównego na zadania cząstkowe**. W rozumieniu prakseologii nastąpił podział pracy. Powstały warunki do wyznaczenia wykonawców do poszczególnych zadań. Pojawił się problem, kto powinien to zadanie wykonać, gdzie i kiedy? Poszukując optymalnego wykonawcy należy postrzegać ten problem nie tylko w cząstkowym zapewnieniu realizacji zadania. Realizację zadania cząstkowego należy postrzegać w stosunku do globalnego celu. Należy **zidentyfikować relacje pomiędzy celem głównym i celami cząstkowymi, porównać je** i dopiero na tej podstawie wyznaczyć podmiot do realizacji zadania. Wynika stąd, że **istotą synchronizacji na poziomie operacyjnym jest zarządzanie celami i zadaniami**.

„Synchronizacja musi przenikać przez strefę geograficzną dowódców operacji, która obejmuje także przestrzeń powietrzną i kosmiczną.”¹³ Optymalne zaplanowanie i użycie posiadanych sił wymusza również potrzebę ich synchronizacji w funkcjonalnych obszarach działania. Planowanie użycia sił w obszarze działań bezpośrednich, głębokich i tyłowych powinno stanowić proces integracji wysiłków na realizację celu głównego operacji. Zrozumienie zamiaru dowódcy pozwala zintegrować wysiłki planistów na realizację głównych zadań. Istotne jest to, co decyduje o osiągnięciu celu. Jeżeli dokonujemy przydziału sił i środków do realizacji zadań w czasie i przestrzeni to można postawić tezę, że temu procesowi powinna towarzyszyć idea sprawnego działania na cel operacji lub walki. Nie można stosować zasady równego podziału zadań i sił do ich realizacji, ponieważ każde z wyszczególnionych zadań cząstkowych inaczej wpływa na cel operacji. Stąd konieczność uświadomienia sobie i podwładnym tego, co jest najważniejsze. Nie oznacza to braku zainteresowania zadaniami niższej rangi, wskazuje to tylko na priorytety w operacji.

¹² Por., red. J. Michniak, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 37-45.

¹³ Doktryna taktyczna sił lądowych. ATP-35(B), Podrozdział III.

W procesie synchronizacji występują związki i zależności z zasadą sztuki wojennej „ekonomia sił”. Istotą tej zasady jest używanie posiadanego potencjału wg reguły *„tyle, tylko tyle i aż tyle, ile potrzeba do osiągnięcia celu”*. Istota wyraża się w osiąganiu celu przy najmniejszych nakładach własnych. W procesie synchronizacji zasada ta odgrywa ogromną rolę, ponieważ determinuje używanie własnego potencjału. W tym rozumieniu proces synchronizacji wymaga zrozumienia wpływu zdolności bojowej wojsk własnych w relacji do osiąganego celu. Postrzeganie tego problemu jest istotne z punktu zużywania się własnego potencjału. To również problem wyznaczania podmiotów działania do realizacji poszczególnych etapów operacji. Nawet w ekstremalnych warunkach działanie nie może być postrzegane w kategorii „za wszelką cenę.” Działanie jest celowe, jeżeli podczas osiągania celu podmiot działania nie straci sprawności oddziaływania na przebieg operacji. Stąd w procesie przydziału zadań należy mieć na uwadze wystrzegania się powstania zjawiska kulminacji.¹⁴ W założeniach planistycznych nie wolno dopuścić, aby w działaniach zaczepnych nacierający posiadał równy lub mniejszy potencjał w stosunku do obrońcy w miejscu i w czasie, gdzie pragnie doprowadzić do rozstrzygnięcia. W działaniach obronnych zjawisko kulminacji wystąpi, kiedy obrońca nie posiada sprawności skutecznego przeciwstawiania się przeciwnikowi i dalsze działania nie doprowadzą do zmiany sytuacji. Problem uniknięcia zjawiska kulminacji nie oznacza rezygnacji z realizacji zadania, a przede wszystkim wskazuje na potrzebę realnej oceny skutków działania. W procesie walki zbrojnej jedna ze stron osiąga swój cel poprzez destrukcyjne działanie na przeciwnika. Powyższe tezy w aspekcie istoty walki zbrojnej mogą zaalarmować, jak zachęcanie do zaniechania działania - bo mogą powstać straty. Przewidywanie, ocenianie i odpowiedzialność w procesie planowania i działania nie oznacza rezygnacji. Wskazuje na potrzebę poszukiwania takiego rozwiązania, w którym efekt osiągniętego celu jest wyższy od poniesionych nakładów. Oczekiwany efekt wielokrotny w stosunku do nakładów, jeżeli zi-

¹⁴ „Kulminacja, stanowi punkt w czasie i przestrzeni, w którym rozpatrywane siły nie mogą dłużej z powodzeniem kontynuować działań. Ma ona zarówno ofensywne, jak i defensywne znaczenie.” J.Kręciński, Współczesne kierowanie wojskami, AON, Warszawa 2002, s.124.

dentyfikujemy kolejność realizacji zadań oraz potrafimy zintegrować wysiłki podmiotów działania. Oznacza to, że synchronizacja wymaga następnego kroku po zaplanowaniu, a mianowicie koordynowania wysiłków podmiotów działania. Dopiero po procesie koordynacji przed działaniem i w jego trakcie, można oczekiwać, że optymalnie zgrane podmioty działania przyniosą oczekiwany efekt.

Synchronizacja¹⁵ zaliczona została również do zasad działania. Postrzegana jest jako umiejętność użycia czasu, przestrzeni, sił i środków do zbudowania przewagi w decydującym miejscu i czasie. To również zmasowane użycie sił i ognia w rozstrzygającym punkcie. W takim rozumieniu synchronizacja sprowadzana jest do uzyskania przygniatającej masy bojowej. W tym rozumieniu synchronizacja spełnia bezpośrednio taktyczne funkcje walki – destrukcyjne oddziaływanie na przeciwnika. Znajduje odbicie w rzeczywistym planowaniu i koordynowaniu ruchu, ognia i działań wspierających.

Poszukując istoty synchronizacji należy sprecyzować jej cel. Celem synchronizacji jest nie tylko zgranie działania, stworzenie przewagi, czy optymalne zarządzanie czasem, siłami, przestrzenią i zadaniami. Celem synchronizacji jest skuteczne działanie (rys. 1), które można osiągnąć poprzez optymalne zaplanowanie i zintegrowanie wysiłków podmiotów działania na cel operacji. Integracji wymagają cele pośrednie i zasoby podmiotu działania w procesie osiągania celu głównego. Skuteczność działania polega na zbliżaniu się do osiągnięcia celu. W znaczeniu prakseologii, aby działanie było sprawne powinno być skuteczne. Wynika stąd, że skuteczne działanie to takie, którego sposób zorganizowania zapewnia zbliżenie się do celu.¹⁶ Samo zaplanowanie działania nie przesądza o skuteczności realizacji zadań. Skuteczność działania łączy cel ze sposobem jego osiągnięcia. Skuteczność zorganizowanego działania polega na tym, że robi się to, co jest dobrym środkiem do realizowanego celu. Podstawą skutecznego działania jest wiele czynników, które do

¹⁵Por., Podręcznik polowy FM100-5, Działania wojsk lądowych armii Stanów Zjednoczonych, tłumaczenie z języka angielskiego, W. Kurzyca, AON, Warszawa 1994.

¹⁶Por., red., J., Kurnała, Zagadnienia teorii organizacji i zarządzania, Warszawa, MON 1969, s.50.

każdej pragmatycznej sytuacji mogą być inne. O inności i wadze czynników często decyduje specyficzna sytuacja. Specyfika wyraża się w różnych:

- treściach szczegółowych zadania,
- możliwościach podmiotów działania,
- przedmiotach oddziaływania,
- warunkach środowiska realizacji zadania,
- narzędziach realizacji zadania oraz wielu innych czynnikach adekwatnych do sytuacji.



Rysunek 1. Elementy wymagające zintegrowania w procesie skutecznego działania

Pomimo różnorodności czynników, można postawić tezę, że skuteczne działanie warunkowane jest:

- proceduralnym podejściem do opracowania optymalnego planu działania;
- postrzeganiem realizacji celów cząstkowych w aspekcie celu głównego;
- wydzieleniu tyłu środków, ile wymaga zdefiniowany sposób realizacji zadania;
- możliwością elastycznego kierowania realizacją zadań cząstkowych.

W procesie planowania, organizowania i działania należy posługiwać się procedurami rozwiązywania problemu. Spowoduje to, że proces ten nie będzie chaotyczny, a determinowany będzie zorganizowanym działaniem. Podstawą jest uświadomienie sobie i podwładnym: celu działania; sprecyzowanie tego, co powinniśmy zrobić, aby osiągnąć cel; dokonanie podziału zadania głównego na zadania cząstkowe.

Proces postrzegania realizacji celów cząstkowych w aspekcie celu głównego, jest podstawą do zarządzania celami. Poziom operacyjny „nie bije przeciwnika”, a zarządza kolejnością realizowanych zadań.

Określenie celów cząstkowych, podział zadań i wydzielenie sił do realizacji zadań cząstkowych determinowane jest zidentyfikowanym sposobem realizacji zadania. Oznacza to, że pierwotny jest optymalny sposób działania, usytuowany w realnych warunkach operacji. Wydzielaniu sił towarzyszy proces badania, kto najlepiej nadaje się do realizacji tego zadania. Metoda doboru sił jest realizowana poprzez porównanie ich lub symulację potencjałów stron.

W procesie walki zbrojnej projektowane jest własne działanie w aspekcie hipotetycznego działania przeciwnika. Potrzeba synchronizacji w trakcie działania wynika z trafności postawionej hipotezy dotyczącej zamiarów przeciwnika. Wynika stąd, również potrzeba synchronizowania działań w trakcie ich trwania.

Pojawienie się w wojskowych procedurach organizowania walki pojęć: synchronizacja, koordynacja oraz współdziałanie, budzi wiele kontrowersji

z ich interpretowaniem i rozumieniem. W potocznym rozumieniu często postrzega się synchronizację, koordynację i współdziałanie jako synonimy określające potrzebę integracji działania wielopodmiotowego. Często stawiane pytanie, co znaczy synchronizacja, koordynacja i współdziałanie sprowadza się do rozstrzygnięcia sporu słownego. To oznacza, że używa się tego samego słowa lub terminu w innym odniesieniu. Synchronizacja, koordynacja i współdziałanie jako nazwy są rozumiane jasno, jeżeli ich konotacją jest zorganizowanie wielopodmiotowego wspólnego działania. Natomiast synchronizacja, koordynacja i współdziałanie nie są rozróżniane wyraźnie jako pojęcia, ponieważ trudności budzi określenie ich desygnatów. Jeżeli przedmiot myślowy różnie jest określany, to nie jest możliwe jasne odzwierciedlenie tego zjawiska. Wynika stąd, że problem rozróżnienia pojęć nie wynika z błędnego definiowania nazwy, a tylko z trudności jednoznacznego określenia ich desygnatów. W definicjach słownikowych ze względu na bezprzedmiotowe nazwy przyjęto zwyczajowe ich rozumienie. Jednak w procedurach prakseologicznego działania celowo jest postrzegać nazwy synchronizacja, koordynacja oraz współdziałanie, jako pojęcia, które określone są desygnatami. Postrzeganie tych pojęć w ujęciu słownikowym, semantycznym, aksjomatycznym, analitycznym i syntetycznym pozwala zbudować przedmiotowe definicje tych pojęć. Poszukując odpowiedzi na pytanie, co oznacza synchronizacja, koordynacja i współdziałanie, definiujemy te pojęcia poprzez ich desygnaty i ich istotę. Każdemu z tych pojęć należy przypisać abstrakcyjne, myślowe odzwierciedlenie zjawiska. Następnie należy określić ich istotę. To jest to, bez czego nie byłyby te zjawiska tym, czym są. Mając na uwadze powyższe dywagacje podjęto próbę przedmiotowego zdefiniowania pojęcia synchronizacja, pomimo to, że jest to nazwa bezprzedmiotowa.

Synchronizacja to proces polegający na łączeniu w całość celów i zadań cząstkowych, czasu i miejsca ich realizacji oraz wielu podmiotów działania w aspekcie osiągnięcia celu globalnego. Celem synchronizacji jest zorganizowanie skutecznego wielopodmiotowego działania. Natomiast istotą jest zarządzanie celami i zadaniami.

Koordinacja to zgrywanie wysiłków różnych podmiotów działania w ramach jednej organizacji ze względu na ich proceduralne różnice w postrzeganiu i rozwiązywaniu problemu. Celem koordynacji jest sprecyzowanie reguł działania tak, aby sobie nie przeszkadzać i czerpać korzyści z efektów wielopodmiotowego działania. Istotą jest zgranie efektów działania różnych podmiotów na cel główny.

Współdziałanie to zorganizowanie wspólnego działania niezależnych podmiotów ze względu na indywidualne ograniczenia w możliwości realizacji zadania rozdzielnie. Potrzeba współdziałania zanika, z chwilą osiągnięcia swych celów przez podmioty współdziałające.

1.2. Synchronizacja w procesie dowodzenia

Określenie roli synchronizacji, koordynacji i współdziałania w procesie dowodzenia wymaga udzielenia odpowiedzi na podstawowe pytanie, ***jakie funkcje w procesie dowodzenia spełniają wyszczególnione pojęcia?*** W teorii problemu w procesie dowodzenia i kierowania wyróżnia się funkcje: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie.¹⁷ W wyróżnionych funkcjach pojęcia: synchronizacja, koordynacja i współdziałanie występują, jako metafunkcje procesu dowodzenia.

Planowanie jest procesem ustalania celów i wybierania środków do ich realizacji. Planowanie można być postrzegać jako proces i zdarzenie jednostkowe. W ujęciu procesowym planowanie polega na projektowaniu przyszłości w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu. Natomiast w ujęciu jednostkowym planowanie posiada swój wyraźny początek i koniec. Początek determinowany jest otrzymanym zadaniem lub potrzebą działania. Koniec wyznaczają funkcje dowodzenia w procesie jednostkowym determinowane osiągniętym celem. Planowanie wykonywane jest w celu: optymalnej realizacji zadania; podziału sił i środków zgodnie z podziałem zadań; podjęcia wspólnego działania w aspekcie celu głównego i procedur jego osiągania; kontroli realizacji za-

¹⁷ Zob., red., J. Michniak, *Metodyka i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000.

dań w trakcie działania w aspekcie celu, przestrzeni i czasu. Plan zawiera decyzję¹⁸, co do zadań, nakładów i procedur osiągania celu. W ramach planowania występuje metafunkcja dowodzenia – synchronizacja. W czym wyraża się synchronizacja? Podstawą jest zrozumienie tego, co pragniemy osiągnąć. Problem polega na rozpoznaniu zadań rzeczywistych wpływających na osiągnięcie celu oraz ich podziału. Kolejnym podstawowym krokiem jest przypisanie wyszczególnionych zadań tej części organizacji, która posiada optymalne warunki do ich realizacji. Następnym zadaniem jest wytypowanie sił i środków do realizacji zadań cząstkowych. I dopiero po takim toku postępowania następuje proces integracji funkcji walki, co do zadań, czasu, sił i przestrzeni w procesie osiągania celu. Stąd można postawić tezę, że podstawą organizowania synchronizacji jest dekompozycja celu głównego na cele cząstkowe i zgrzywanie osiągania ich w ramach funkcji walki na cel główny. Synchronizacja postrzegana jest jako proces i jako rezultat. Polega na użyciu sił i środków w czasie i przestrzeni, do osiągnięcia przewagi w określonym miejscu i czasie. Synchronizacja sprowadza się do uzyskania przewagi w procesie planowania, a w trakcie działania w skoordynowanym używaniu tej przewagi do osiągnięcia celu głównego.

„Organizowanie jest układem wielu wzajemnie przenikających się, jednoczesnych stosunków, dzięki którym ludzie pod kierownictwem swoich menedżerów dążą do osiągnięcia wspólnych celów.”¹⁹ Organizowanie to proces przydzielania zadań i ich porządkowania w niezależnych częściach organizacji. W trakcie porządkowania realizacji zadań występuje metafunkcja dowodzenia – **koordynacja**. Koordynacja występuje wówczas, jeżeli występuje podział zadań. Jednym z warunków istnienia organizacji w procesie realizacji zadań jest koordynacja. Podstawowym determinantem organizowania jest postawienie zadań wyodrębnionym częściom organizacji. Proces harmonizacji

¹⁸ W procesie podejmowania decyzji wyróżnia się cztery podstawowe etapy. **Podział zadań** do poszczególnych części organizacji. **Podział pracy** - łączenie zadań w sposób logiczny i grupowanie ich wykonawców. **Departamentalizacja** - określenie kompetencji kierowniczych w zespolonych częściach organizacji. **Hierarchia**, w której ramach następuje integracja działań poszczególnych części organizacji w całość – **koordynacja**. Por., J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 306-315.

¹⁹ Tamże, s. 360.

działania poszczególnych części organizacji jest możliwy dopiero wtedy, kiedy zostaną opracowane ich plany szczegółowego działania. Wówczas integrowane są efekty działania różnych części organizacji, aby skutecznie osiągnąć cel globalny i ich bezpieczeństwo działania. W czego wyniku powinniśmy uniknąć (na drodze realizacji celu) wzajemnego przeszkadzania sobie, a osiągnąć efekt synergii. Stąd wynika, że koordynacja to nie tylko integracja działań w ramach funkcji walki, to przede wszystkim integracja wysiłków niezależnych części organizacji na wspólny cel.

Przewodzenie to spełnianie formalnej i nieformalnej funkcji kierowniczej w celu motywowania zespołu do działania. Przywódczenie jest procesem, który wpływa na działalność innych ludzi związanych z realizacją ich zadań. Przewodzenie to również zachęcanie do wspólnej realizacji zadań wszędzie tam, gdzie jest to tylko możliwe. W ramach przewodzenia występuje metafunkcja dowodzenia – współdziałanie. Idea przewodzenia uzmysławia niezależnym podmiotom potrzebę wspólnego działania.

Kontrolowanie to proces polegający na porównaniu aktualnej sytuacji z planowanym wzorcem. To proces zmierzający do zapewnienia, że działanie jest zgodne z planowanym. Jeżeli w trakcie działania następuje odchylenie od założonego planu, wówczas następuje synchronizowanie działania na takie tory, które gwarantują realizację zakładanego celu. W trakcie działania w ramach funkcji kontroli mogą występować metafunkcje dowodzenia: synchronizacja, koordynacja i współdziałanie.

Synchronizacja, koordynacja i współdziałanie są metafunkcjami dowodzenia i występują w planowaniu, organizowaniu, przywództwie i kontroli. Synchronizacja to proces, który powstaje najpierw w umyśle dowódcy lub planisty, a następnie znajduje odbicie w rzeczywistych planach. Proces synchronizacji wyraża się w planowaniu, w którego ramach następuje optymalny wybór sił i środków i ich zaplanowanie do osiągnięcia celu. Stąd można postawić tezę, że proces synchronizacji, jako czynność kończy się po zaplanowaniu użycia posiadanych sił, ale jako proces trwa do czasu osiągnięcia celu operacji.

Synchronizacja definiowana jest jako zdolność do skupienia zasobów i działań w czasie i przestrzeni w celu stworzenia maksymalnego stosunku siły bojowej w decydującym miejscu. Obejmuje ona zmasowane efekty siły bojowej (wojsk i ognia) w decydującym punkcie, lecz nie ogranicza się wyłącznie do tego. Synchronizacja dąży do uzyskania przytłaczającej przewagi poprzez skoordynowane użycie dostępnych zasobów. W ramach planu operacji synchronizacja powinna być przemyślana pod względem zadań ogólnych wynikających z ich podziału w ramach funkcji walki. Dowódca powinien wyodrębnić zadania w ramach funkcji walki i przydzielać je optymalnym wykonawcom. W tym rozumieniu następuje optymalny podział zadań w stosunku do czasu, możliwości i celu.

Stąd proces synchronizacji w planowaniu, można sprowadzić do *skuteczność*²⁰ i *sprawność*²¹ działania.

Warunki konieczne do osiągnięcia oczekiwanego poziomu synchronizacji:

- konieczność uświadomienia sobie oczekiwanego efektu działania;
- optymalne używanie posiadanego potencjału do realizacji zadań cząstkowych;
- zgranie funkcji walki na cel główny, wg miejsca, czasu, używanych sił i zadań cząstkowych;
- zintegrowanie różnych form działania (działań głębokich i tyłowych) na osiągnięcie celu w działaniach bezpośrednich;
- zachowanie ciągłości dowodzenia w trakcie operacji.

Koordynacja to proces integrowania działań odrębnych części organizacji. Funkcja koordynacyjna wyraża się w integrowaniu efektów działania pomiędzy różnymi podmiotami na drodze do osiągnięcia celu. Proces uzgadniania wysiłków niezależnych podmiotów jest realizowany w ramach założeń synchronizacji. Funkcja koordynacji, nie kończy się na uzgodnieniu działania. Realizowana jest w operacji. Wyraża się w korygowaniu tych przedsięwzięć, które wcześniej

²⁰ Skuteczność to umiejętność wyznaczania odpowiednich celów. Por., J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s.24.

²¹ Sprawność to umiejętność minimalizowania zużycia własnych zasobów przy osiągnięciu celu organizacji. Por., tamże, s.24.

były zaplanowane i wymagają zmian w trakcie ich realizacji. Natomiast w procesie kontroli funkcja synchronizacji przejawia się we wprowadzaniu korekt do planów i ich koordynowaniu na cel operacji.

Warunki konieczne do osiągnięcia oczekiwanego poziomu koordynacji:

- uświadomienie podwładnym efektów działania różnych elementów organizacji;
- optymalne wykorzystanie efektów działania różnych elementów organizacji przez niezależne podmioty działania;
- zgranie wszystkich podmiotów działania na cel główny, co do zadań, miejsca, czasu, używanych sił i oczekiwanych efektów;
- harmonizacja efektów działania (działań głębokich i tyłowych) w różnych funkcjonalnych obszarach odpowiedzialności na cel główny;
- zachowanie ciągłości dowodzenia i realizacji zadań w trakcie operacji;
- zachowanie zdolności bojowej w trakcie operacji - koordynowanie wcześniej zaplanowanych przedsięwzięć w takcie ich realizacji stosownie do rozwoju sytuacji operacyjno-taktycznej.

Celem koordynacji jest zapewnienie integracji elementów organizacji i funkcji walki w jedną wspólną całość. Koordynowanie różnie jest postrzegane w teorii problemu. Wśród klasyków H. Fayol zaliczał je do podstawowych funkcji kierowniczych. Natomiast J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert koordynację sytuują w ramach procesu organizowania.²² Określają ją jako proces integrowania zadań i działalności odrębnych jednostek (działań lub obszarów funkcjonalnych) organizacji w celu sprawnego osiągnięcia jej celów.

Potrzeba koordynowania wynika z:

- zróżnicowania postaw, procedur i sposobów osiągania celu;
- poglądów na osiągnięty cel i rolę w nim własnej organizacji;
- różnej orientacji w czasie, co do osiągnięcia celu;
- stylu interpersonalnego, który polega na personalizacji osiągania celu;
- formalizacji – różne punkty widzenia celu przez wiele podmiotów działania.

²² Por., Kierowanie, op., cit.

W procesie koordynacji, istotne jest wskazywanie przez członków różnych organizacji, co należy na ich korzyść wykonać i jaki to może przynieść efekt. Podstawą osiągnięcia koordynacji jest komunikowanie się. Koordynacja zależy bezpośrednio od uzyskania, przekazywania i przetwarzania informacji. Dlatego też, niektórzy teoretycy koordynowanie postrzegają, jako przetwarzanie informacji. Koordynacja jest postrzegana jako zorganizowanie wspólnego działania pomiędzy niezależnymi częściami organizacji. Koordynację warunkuje:

- Posługiwanie się takimi samymi procedurami i technikami kierowania – ułatwia to przepływ informacji, rozwiązywanie problemu przebiega według jednolitej procedury bez względu na specjalizację danej komórki organizacyjnej;
- Przekraczanie granic – problem polega na wyznaczeniu bezpośrednio koordynatora pomiędzy specyficznymi komórkami organizacyjnymi. Rola koordynatora polega na ujednocnieniu zadań pomimo różnych nazw lub terminów. Np. koordynator sił powietrznych na stanowisku dowodzenia dowódcy ogólnowojskowego.
- Redukowanie potrzeb koordynacji – polega to na tworzeniu jednolitej struktury, co eliminuje konieczność koordynacji pomiędzy odrębnymi zespołami lub wydzielanie zupełnie samodzielnych zadań np. tworzenie zgrupowań zadaniowych.

Proces koordynacji występuje wszędzie tam, gdzie uprzednio dokonano podziału zadań i działanie jest wielopodmiotowe. Głównym koordynatorem jest zawsze ten, kto dowodzi (kieruje) całością organizacji.

Współdziałanie rodzi się z istoty ograniczeń w imię ich przewycięzania do osiągnięcia wspólnego celu. Do procesu współdziałania dochodzi wtedy, kiedy uświadomiona zostaje potrzeba wspólnego działania. W teorii problemu wyróżniono dwie ogólne sytuacje, w których dochodzi do współdziałania lub nie.

Po pierwsze - nie rozpoznano możliwości współdziałania. Wyróżniono ograniczenia, które da się przewyciężyć działaniem osobistym, wówczas do procesu współdziałania nie dochodzi.

Po drugie - stwierdzono możliwość współdziałania. Wyróżniono ograniczenia, które nie można przewyciężyć działaniem osobistym. Oznacza to, że ograniczenia natury kooperacyjnej można pokonać tylko w działaniu zespołowym.

Każde wspólne działanie jest syntezą różnych czynników: fizycznych, biologicznych i społecznych.²³ Czynniki fizyczny – taki, który wymaga energii do realizacji zadania. Czynniki biologiczny – reprezentowany jest przez żywe rozumne istoty. Czynniki społeczny – warunkowany jest społeczną potrzebą działania. Czynniki: fizyczne, biologiczne i społeczne stwarzają pewnego rodzaju ograniczenia we współdziałaniu. Proces przewyciężania tych ograniczeń jest istotą współdziałania. Skala ograniczeń wywiera wpływ na skuteczność kooperacji i wydajność tego procesu. Każdy z tych czynników posiada właściwości niezbędne w procesie realizacji wspólnego zadania. System „naturalnej” kooperacji można odnieść do różnych sfer działania. Warianty kooperacji dotyczą: aspektów środowiska fizycznego, społecznego oraz jednostek i innych zmiennych wymagających, zorientowania na wspólne działanie. W procesie współdziałania, najważniejsza jest gotowość jego uczestników do integracji działań, a przede wszystkim do tego, co oni mogą wnieść w proces wspólnego działania. Gotowość współdziałania należy rozumieć, jako depersonalizację osobistych działań na korzyść wspólnego celu. Oznacza to, że nie da się zintegrować działań ludzi (organizacji), jeżeli oni nie przejawiają takiej gotowości. Gotowość do współdziałania, motywowana jest bilansem korzyści z indywidualnego do zbiorowego działania. Cel jest tym, co integruje wspólne działanie. Cel nie pobudza do aktywności, dopóki nie zostanie zaakceptowany. Każdy kooperacyjny cel ma znaczenie, tak długo jak długo postrzegany jest cel współdziałania lub możliwości realizacji celu jednostki. Wspólne działanie warunkowane jest skutecznością. Skuteczność współdziałania to właściwy do-

²³ Por., Chester i. Bernard, *Funkcje kierownicze*, Wyd., Nowoczesność, Kraków 1997, Rozdział V.

bór metod, sposobów i technik działania stosownie do celu i warunków jego osiągnięcia. Współdziałanie jest pojęciem ogólnym i odnosi się do działania niezależnych podmiotów powiązanych wspólnym celem. Jest to dobrowolne uzgodnione działanie, co najmniej dwóch autonomicznych uczestników, których łączą korzyści wynikające z kooperacji. Współdziałanie, jako metafunkcja może występować we wszystkich etapach kierowania. Z punktu formalnego współdziałanie najbardziej widoczne jest w etapie przewodzenia. Istota współdziałania wyraża się w zachowaniu autonomii podczas osiągnięcia wspólnego celu przez podmioty działania.

1.3. Główne zagadnienia synchronizacji w działaniach operacyjnych

Określenie synchronizacji w działaniach operacyjnych wymaga zdefiniowania działań operacyjnych oraz wskazanie przedmiotów synchronizowanych w tych działaniach.

Działania operacyjne definiowane są, jako „(...) działania zgrupowań różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk podejmowane dla osiągnięcia celu strategicznego podczas pokoju, kryzysu i wojny.”²⁴ W teorii problemu do działań operacyjnych zalicza się operacje wojenne, operacje pokojowe, przegrupowanie oraz pogotowie operacyjne (rys. 2).

Działania operacyjne realizowane w różnych okresach funkcjonowania państwa, a przede wszystkim ze względu na cel operacji wojennych, pokojowych, przegrupowania i pogotowia operacyjnego wskazują na potrzebę innego postrzegania synchronizowanych elementów.

Celem w **operacjach wojennych** jest pobić przeciwnika lub samemu nie dać się rozbić. Stąd synchronizowane elementy postrzegane są w aspekcie **zbudowania przewagi, osiągnięcia jednoczesności w działaniu oraz uzyskania efektu przewagi i jednoczesności na cel walki zbrojnej.**

²⁴ J. Zieliński, Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej, AON, Warszawa 2002, s. 49.

„Operacje pokojowe ONZ- użycie wielonarodowych sił wojskowych i cywilnych pod nadzorem ONZ do rozwiązywania konfliktów wewnętrznych lub międzynarodowych. Decyzję o uruchomieniu operacji pokojowych mogą podejmować: Zgromadzenie Ogólne, Rada Bezpieczeństwa lub Sekretarz Generalny. Rozróżnia się dwa rodzaje operacji pokojowych: misje obserwacyjne oraz operacje z użyciem kontyngentu wojskowego – sił zbrojnych NZ (UNEF).”²⁵



Rysunek 2. Klasyfikacja działań operacyjnych

Przedmiotem zainteresowania jest użycie kontyngentu sił zbrojnych. Celem operacji pokojowych nie jest osiągnięcie zwycięstwa militarnego. Celem operacji pokojowych jest utrzymanie lub wymuszenie pokoju. Stąd pomimo to, że w operacjach pokojowych używane są narzędzia walki zbrojnej, to istota ich działania jest inna. **W operacjach pokojowych nie chodzi o ustanowienie dominacji nad przeciwnikiem, a o rozwiązanie konfliktu często narzę-**

²⁵ Słownik terminów bezpieczeństwa narodowego, AON, Warszawa 2002.

działami walki zbrojnej, ale bez jej pierwotnego warunku zwycięstwa²⁶. Zatem, co należy synchronizować? Czy czas, zaangażowane siły w stosunku do obszaru lub sytuacji? Czy w takich operacjach będzie chodziło o zbudowanie przewagi, jako jednego z warunków zwycięstwa? Celem nie jest pobicie przeciwnika. Celem operacji pokojowych jest stworzenie sytuacji, w której osiąga sukces ten podmiot, który zapewnia realizację celu swego działania. W przypadku operacji pokojowych zawsze celem jest zachowanie lub wymuszenie pokoju. Stąd, **integrowane** są działania różnych podmiotów, co do czasu, miejsca i zaangażowanych sił, ale nie ze względu na potrzebę pobicia, jednej ze stron konfliktu. Nawet, jeżeli w operacjach pokojowych ich cel osiągnąć jest poprzez destrukcję wybranych elementów stron konfliktu, to celem jest nie pogłębianie różnic, a tylko stworzenie warunków do wymuszenia dialogu.

„**Przegrupowanie**, to zmiana ugrupowania, realizowana na wszystkich poziomach przygotowania i prowadzenia walki zbrojnej.”²⁷ Celem przegrupowania nie jest pobicie przeciwnika, ale zjawisko przegrupowania, jako efekt działania służy realizacji celu walki zbrojnej. Przegrupowanie jest narzędziem do zbudowania przewagi w przyszłym obszarze działań, które realizowane jest bez bezpośredniego kontaktu bojowego głównych zgrupowań lądowych przeciwstawnych stron. Czy w procesie przegrupowania przed konfliktem zbrojnym wymagane jest zgywanie funkcji walki? Czy potrzebna jest integracja pomiędzy przyszłymi funkcjonalnymi obszarami operacji? Wynika stąd, że jest potrzebna integracja działań narzędzi walki zbrojnej, w innym aspekcie. Tym aspektem jest **sprawność** w przemieszczaniu sił i środków w określone miejsca. Koncentracja środków nie powoduje zmian w wyniku walki zbrojnej, bo do starcia jeszcze nie doszło. Co integrować w procesie przegrupowania? **Integracji** wymaga kolejność i sposób przemieszczania sił i środków walki w stosunku do możliwości wykorzystania przestrzeni. Stąd elementami, które

²⁶ „(...) zwycięża ten, kto niezależnie późniejszą realizację celu walki od dalszych działań przeciwnika przy zachowaniu zależności realizacji celu walki od dalszych działań własnych. (...) w walce o dany cel nie może być zwycięstwa po obu stronach ani po obu stronach porażki.” T. Kotarbiński, *Hasło dobrej roboty*, WP, Warszawa 1975, s. 128-129.

²⁷ A. Czupryński, *Przegrupowanie i manewr*, AON, Warszawa 2002, s. 9.

wymagają integracji są: **przegrupowywane wojska, możliwe do wykorzystania środki komunikacji, geoprzestrzeń przegrupowania, czas, wsparcie logistyczne, dowodzenie i kierowanie.** Celem przegrupowania jest przyjęcie ugrupowania do przyszłych działań bojowych, stąd nadrzędnym zadaniem jest synchronizacja zajmowania obszarów funkcjonalnych przez elementy ugrupowania operacyjnego wg hipotetycznego stopnia zagrożenia.

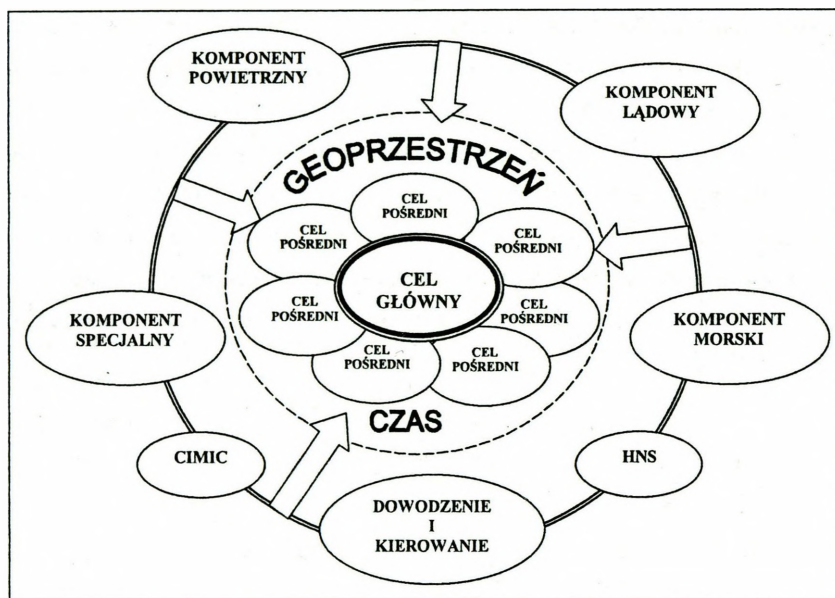
Pogotowie operacyjne to system przedsięwzięć zapewniających utrzymanie odpowiedniej gotowości potencjału wojskowego i cywilnego państwa, umożliwiającego skuteczne działania stosownie do zagrożeń. To również utrzymywanie zdolności do uchylania się przed niespodziewanym uderzeniem przeciwnika. W systemie pogotowia, można wyszczególnić zespół przedsięwzięć, które podwyższają gotowość, przeciw zaskoczeniu oraz przeciw agresji. Środki podwyższające gotowość to zespół przedsięwzięć pozwalających w sposób zorganizowany osiągać poziomy stopni gotowości bojowej stosownie do zaistniałej sytuacji. Środki przeciw zaskoczeniu, to zespół przedsięwzięć umożliwiających przetrwanie i utrzymanie zdolności bojowej na odpowiednim poziomie. Środki przeciw agresji to zespół przedsięwzięć umożliwiających użycie wojsk na zaistniałe zagrożenia. W procesie pogotowia operacyjnego **w grupie środków podwyższających i przeciw zaskoczeniu celem jest przygotowanie się do realnych zagrożeń.** Natomiast **w środkach przeciw agresji możemy mówić nawet o osiągnięciu celu walki zbrojnej.** Ponieważ zakres tych przedsięwzięć dotyczy również rozpoczęcia i prowadzenia operacji. W procesie synchronizacji powinno nastąpić integrowanie tych elementów, które wpływają na możliwość funkcjonowania systemu. Synchronizacji wymaga kolejność realizowanych przedsięwzięć. Chodzi o to, aby rozwijany element nie musiał funkcjonować bez swej podstawy materiałowej lub organizacyjnej. Bądź, był rozwinięty bez potrzeby, za wcześnie, kiedy nie jest potrzebny innym elementom systemu.

W procesie synchronizacji na poziomie operacyjnym występuje duże zróżnicowanie przedmiotów synchronizowanych. Powodowane jest to różnymi celami operacji wojennych i pokojowych oraz przegrupowania i pogotowia

operacyjnego. Ze względu na paradygmat sprawności działania standardowym przedmiotem synchronizacji może być: obszar, czas, siły. Wskazywało to by na racjonalne wykorzystanie posiadanego potencjału i odpowiednie wyzyskanie geoprzestrzeni w czasie: przygotowania do, podczas i po działaniu. Cel działań operacyjnych definiowany, jako zapewnienie możliwości realizacji celów strategii militarnej, ze względu na cel globalny jest również możliwy (w swej ogólności) do synchronizacji. Natomiast obawy budzi zawsze cel szczegółowy. W operacjach wojennych zadaniem poziomu operacyjnego jest operowanie punktem ciężkości. Oznacza to budowanie w stosunku do poprzednich innych punktów ciężkości, ze względu na rozwój sytuacji operacyjno-taktycznej w ramach celu globalnego. Stąd, treścią celu synchronizacji w operacjach wojennych będzie stwarzanie warunków poziomowi taktycznemu do osiągnięcia sukcesów bojowych. Stwarzanie warunków, to nie tylko przydział sił i środków walki. Współcześnie to również zarządzanie zadaniami szczegółowymi. Zarządzanie zadaniami szczegółowymi w trakcie operacji powodują ich koordynację. Na poziomie planowania wyraża się w takim postrzeganiu kolejności zdarzeń, które wzajemnie się uzupełniają, ale nie liczbą zastosowanych środków. Na poziomie operacyjnym podstawą jest właściwe postrzeganie relacji efektów tych działań. Stąd, należy szukać zależności we wspólnych działaniach i w planach operacji wyrażać je przenoszonym punktem ciężkości.

W przypadku synchronizacji z poziomu dowództwa sił zadaniowych celem będzie optymalne wykorzystanie komponentów sił zadaniowych w geoprzestrzeni w odpowiednim czasie na cel operacji (rys. 3).

Oznacza to zintegrowanie specyficznych możliwości różnych komponentów na cel główny i cele cząstkowe. Należy określić kolejność realizacji zadań i do ich realizacji wyznaczyć optymalne komponenty. Należy zintegrować działanie komponentów w geoprzestrzeni tak, aby sobie wzajemnie nie przeszkadzały. W operacjach połączonych istotne jest również zintegrowanie sfery pozamilitarnej z działaniem komponentów na cel operacji.



Rysunek 3. Elementy wymagające synchronizacji w operacjach połączonych

W operacjach sił zadaniowych, większą wagę przywiązuje się do integracji działań na cel operacji w funkcjonalnych obszarach odpowiedzialności komponentów. Integrowane są wysiłki komponentów na cele pośrednie, które w istocie powinny doprowadzić do możliwości realizacji celu głównego.

Synchronizacja skupiona jest na operowaniu środkiem ciężkości na cel operacji. Można postawić tezę, że operowanie środkiem ciężkości jest analogiczne jak na poziomie taktycznym - budowanie przewagi w określonym miejscu i czasie, ale różni się oczekiwanym efektem. **Na poziomie operacyjnym celem jest zapewnienie przewagi poprzez integrowanie wysiłków i osiągniętych efektów, natomiast na poziomie taktycznym poprzez koncentrację siły bojowej. Celem nadrzędnym integracji wysiłków i efektów jest stworzenie warunków do realizacji celu głównego. Na poziomie operacyjnym następuje zarządzanie celami i zadaniami w aspekcie celu globalnego operacji.**

W przypadku synchronizowania działań wewnątrz komponentu lądowego większą wagę należy przywiązać do **integracji funkcji walki na zadania. Za-**

daniem komponentu w ramach operacji jest bezpośrednio stworzenie warunków do użycia siły bojowej. Aby siła bojowa komponentu mogła realizować zadania wszelkie działania należy podporządkować idei manewru w operacji. Na poziomie komponentu następuje integracja działania w obszarach odpowiedzialności, która bezpośrednio podporządkowana jest idei manewru. Manewr stanowi ośnoę planu operacji, a wszelkie planowane działania są podporządkowane jego realizacji. Idea manewru określa sposób pobicia przeciwnika lub uniknięcia własnego rozbicia. Stąd zadania do głównych wykonawców wynikają z ich udziału w realizacji idei manewru.

2. Przedmiot i zadania synchronizacji na poziomie operacyjnym

2.1. Przedmiot synchronizacji

Realizacja czynności złożonych wymaga zorganizowanego procesu działania. Przygotowanie tego procesu, związane jest z zaplanowaniem tych przedsięwzięć, co do: zadań, miejsca, czasu i wykonawców w relacji do celu głównego. Proces, w którym nastąpiła dekompozycja celu głównego na cele pośrednie wymaga również sprecyzowania zadań. Stąd wynika, że nastąpił podział czynności złożonych na proste w drodze do realizacji celu głównego. Potrzeba synchronizacji wynika z konieczności podziału zadania głównego na zadania cząstkowe. Suma realizacji zadań cząstkowych powinna doprowadzić wykonawcę do osiągnięcia celu głównego. W procesie planowania nie wystarczy określić zadania, dokonać ich rozdziału na wykonawców. Istotne jest zharmonizowanie wysiłków różnych wykonawców na cel. ***Co jest przedmiotem synchronizacji na poziomie operacyjnym?*** Przedmiot²⁸ synchronizacji wynika z głównych zadań poziomu operacyjnego. Zadaniem poziomu operacyjnego jest operowanie środkiem ciężkości na cel operacji. Oznacza to, między innymi, umiejętność skupiania wysiłków na cel operacji oraz postrzegania tego, co w danej sytuacji jest ważne. Najogólniej można postawić tezę, że funkcja poziomu operacyjnego w walce zbrojnej polega na optymalnym używaniu posiadanego potencjału i koordynowaniu efektów niezależnych podmiotów działania na jej cel. W tym rozumieniu **zadaniem synchronizacji na poziomie operacyjnym jest zagwarantowanie optymalnej siły bojowej w miejscu i czasie, w którym realizowane są zadania główne.** Wyraża się to w budowaniu punktów ciężkości w operacji istotnych do osiągnięcia jej celu głównego. W pierwszej kolejności należy dokonać synchronizacji zadań na cel operacji. Następnie należy zsynchronizować angażowane siły uczestniczące w realizacji zadań. Zadania powinny być zsynchronizowane w stosunku do

²⁸ Przedmiot – „(...) to, co lub ten, kto skupia na sobie czyjąś uwagę, podlega czyjemuś działaniu, (...). Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1993.

funkcjonalnych obszarów odpowiedzialności w relacji do realizowanych priorytetów w operacji. Synchronizacji wymagają również funkcje walki w aspekcie, przewidywanego bezpośredniego udziału poziomu operacyjnego w realizacji celu walki zbrojnej.

2.2. Synchronizacja zadań i angażowanych sił

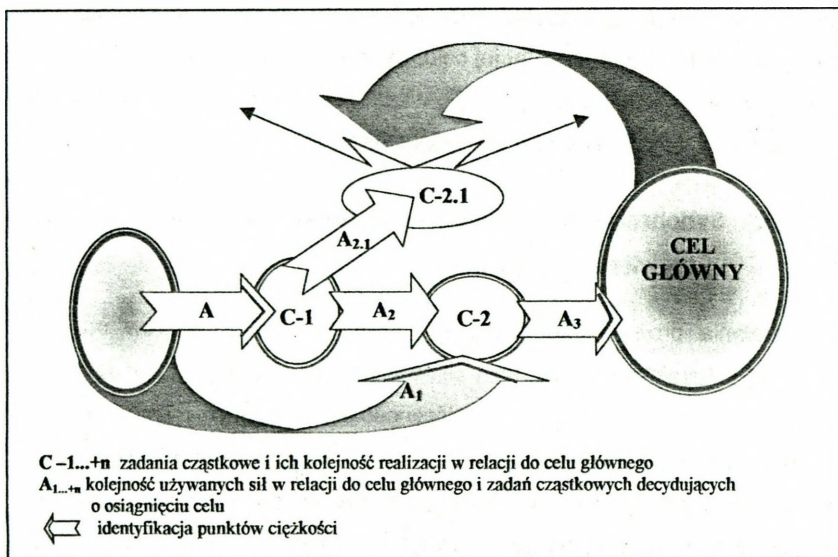
Każde złożone działanie wymaga synchronizacji zadań na cel główny. Oznacza to, że po wyodrębnieniu zadań w trakcie operacji należy określić: **kolejność, geograficzne miejsce, usytuować je w czasie oraz określić niezbędne siły do ich realizacji.** Synchronizacja zadań, to nie tylko umiejscowienie ich w cyklu zdarzeń na osi czasu. Przede wszystkim istotne jest określenie wpływu wyodrębnionych zadań na siebie w relacji do zadania głównego. W czego wyniku powstaje idea manewru. **Kolejność realizacji zadań nie może być determinowana sekwencyjnym rozwojem kreowanej sytuacji. Kolejność determinuje wpływ osiągniętego efektu na zadanie główne.**

W pierwszej kolejności należy dokonać synchronizacji **zadań częściowych** realizowanych w trakcie operacji, co do: kolejności ich realizacji, miejsca, czasu i angażowanych sił. Synchronizacja zadań i angażowanych sił wymaga poszukiwania odpowiedzi na pytania:

- **Co należy zrobić, aby osiągnąć cel operacji?**
- **Które z zadań częściowych decyduje o powodzeniu operacji?**
- **W jakiej kolejności realizować zadania częściowe?**
- **Jak poszczególne zadania częściowe wpływają na cel operacji?**

Po sprecyzowaniu zadania własnego i określeniu zadań częściowych należy zintegrować zadania częściowe i siły je realizujące na cel operacji. W procesie identyfikacji zadania własnego nie należy powtarzać tego, co jest zapisane w dyrektywie lub rozkazie operacyjnym. Należy **poprzez analizę zadania dokonać pełnej identyfikacji tego, co powinno być osiągnięte.** Sprecyzowanie zadania własnego pozwala wyodrębnić zadania, które doprowadzają podmiot działania do osiągnięcia celu głównego. Proces dekompozycji zadania głównego stał się podstawą do zsynchronizowania zadań częściowych

wych. Należy określić, jakie zadanie, gdzie i kiedy powinno być realizowane ze względu na swój udział w osiągnięciu celu operacji. Celowo jest zidentyfikować zadania cząstkowe w relacji do celu głównego (rys 4).



Rysunek 4. Identyfikacja kolejności zadań i budowanych punktów ciężkości w relacji do celu głównego

Dekompozycja celu głównego na zadania pośrednie wskazuje na konieczność określenia, które z zadań są priorytetowe. Wymagane jest to ze względu na potrzebę określenia punktów ciężkości w operacji. Po określeniu realizacji zadań cząstkowych w czasie i przestrzeni, celowo jest określić siły niezbędne do wykonania tych zadań. W tym etapie nie następuje jeszcze podział zadań, a tylko określenie potrzeb niezbędnych sił gwarantujących realizację zadań cząstkowych. Wymagane jest to ze względu na potrzebę budowania punktów ciężkości w operacji oraz postrzegania problemu uniknięcia punktu kulminacji. Określenie optymalnych sił, warunkowane jest czasem realizacji zadania oraz znaczeniem zadania cząstkowego w relacji do celu głównego. Wynika stąd, że waga zadania i czas jego realizacji determinuje dobór sił. Jeżeli istotą zadania „może lub powinno być” osiągnięcie go w krótkim czasie. To należy angażować do jego wykonania takie siły, które temu sprostają.

Jeżeli istotą zadania nie jest pobicie przeciwnika, a „tylko lub aż” absorbowanie jego potencjału, to wówczas w relacji do tak sformułowanego zadania powinny być używane adekwatne siły. Usytuowanie zadania cząstkowego w relacji do celu głównego pozwala budować punkty ciężkości w operacji tam, gdzie jest to istotne w osiągnięciu jej celu. Synchronizacja wyrażana w optymalnym używaniu posiadanego potencjału warunkuje budowanie punktów ciężkości i pozwala uniknąć kulminacji działań, poprzez operowanie nimi.

2.3. Synchronizacja zadań w funkcjonalnych obszarach odpowiedzialności

Działania prowadzone w ramach funkcjonalnych obszarów odpowiedzialności, charakteryzowane są trzema ze sobą, powiązаныmi działaniami: w głębi, w styczności i tyłowymi. Konieczność synchronizacji w tych obszarach wynika z potrzeby zintegrowania ich działania na oczekiwane efekty w obszarze działań bezpośrednich. Przy takim założeniu działania przeciwnikowi jawią się, jako jedna ciągła operacja. Synchronizacja działań w głębi, w styczności i tyłowych jest przedsięwzięciem wymagającym zrozumienia zamiaru działania dowódcy. W integracji działań bezpośrednich, głębokich i tyłowych chodzi o atakowanie przeciwnika jednocześnie na całej głębokości. W wyniku synchronizacji działań w funkcjonalnych obszarach odpowiedzialności następuje zmasowanie wysiłków i rezultatów w czasie i w przestrzeni na cel operacji.

Pomiędzy działaniami: bezpośrednimi, głębokimi i tyłowymi występują zależności funkcjonalne i przestrzenne. Oznacza to, że efekty działań w jednym obszarze powodują pozytywne skutki w innym. Jeżeli w obszarze działań tyłowych potrafimy osłonić własne decydujące punkty, to osiągniemy swobodę działania w obszarze działań bezpośrednich. Natomiast, jeżeli w działaniach głębokich potrafimy destrukcyjnie oddziaływać na punkty decydujące przeciwnika, to zabierzemy mu swobodę działania, czego efekty będą widoczne w obszarze działań bezpośrednich. Jednym z warunków synchronizacji jest konieczność identyfikacji punktów decydujących własnych i przeciwnika. W sztuce wojennej zawsze chodziło o to, aby osłonić własne decydujące punkty przy

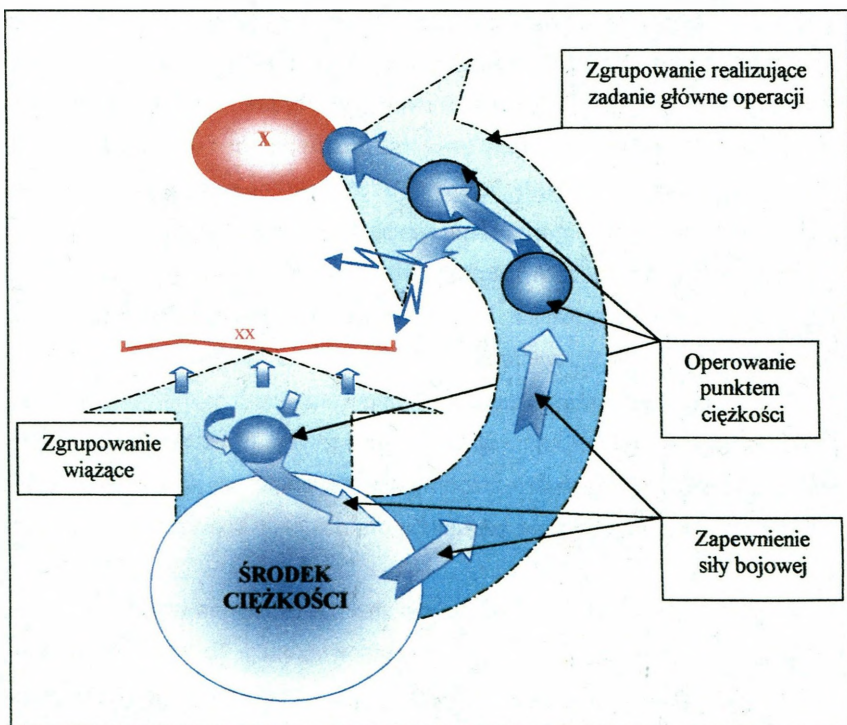
W teorii problemu do *funkcji*²⁹ walki zaliczono: manewr, wsparcie ogniowe, rozpoznanie, mobilność i żywotność, obronę powietrzną, wsparcie logistyczne oraz dowodzenie i kierowanie.

Synchronizacja jest to zdolność do skupienia zasobów i działań w czasie i w przestrzeni w celu stworzenia maksymalnego stosunku siły bojowej w decydującym miejscu i czasie. Synchronizacja dąży do uzyskania przytłaczającej przewagi poprzez skoordynowane użycie dostępnych zasobów. Funkcją poziomu operacyjnego w walce zbrojnej nie jest bezpośrednie bicie przeciwnika. Funkcja bojowa wyraża się w operowaniu punktem ciężkości w operacji na decydujące zadania. Stąd, w procesie walki zbrojnej funkcje wymagają integracji i nie oznacza to, że poziom operacyjny przejął funkcje poziomu taktycznego. **Na poziomie taktycznym funkcje walki służą do zastosowania siły bojowej** w odpowiednim miejscu i czasie, a ich efekt mierzony jest zadanymi stratami przeciwnikowi. **Na poziomie operacyjnym funkcje walki służą do stworzenia siły bojowej**, a ich efekty nie są liczone zadanymi stratami przeciwnikowi, a możliwością realizacji różnych zadań w operacji. Na poziomie taktycznym głównym środkiem do osiągnięcia zwycięstwa jest fizyczne niszczenie przeciwnika. Na poziomie operacyjnym zwycięstwo jest osiągnięte poprzez wykorzystanie skutków działań taktycznych, a przede wszystkim dzięki zachowaniu ciągłości stosowania siły bojowej. Inność treści funkcji walki na poziomie operacyjnym wynika z zadań realizowanych w procesie walki zbrojnej. Zadaniem poziomu operacyjnego nie jest bezpośrednie bicie przeciwnika, a stworzenie warunków do osiągnięcia zwycięstwa w walce zbrojnej.

Synchronizacja manewru polega na stworzeniu zgrupowania w miejscu i czasie, zdolnego realizować główne zadania w operacji. To również sytuacje, które mogą doprowadzić do osiągnięcia punktu kulminacji. Stąd poprzez manewr, można uniknąć rozbicia wojsk własnych lub doprowadzić do rozbicia przeciwnika. Synchronizacja manewru musi być postrzegana w całym obsza-

²⁹ Funkcja - „jedno z podstawowych pojęć matematycznych, wyrażające wzajemny związek albo zależność dwóch lub więcej wielkości”. Zob., Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1993.

rze odpowiedzialności. W idei manewru operacyjnego nie idzie o bezpośrednie działanie na przeciwnika, a o zapewnienie ciągłości lub jego „wydajności”. Wydajność manewru operacyjnego w rozumieniu Mossora, to zapewnienie siły uderzeniowej w rozstrzygającym miejscu. Zadaniem nie jest doprowadzenie do starcia, bo to leży w kompetencjach dowódcy taktycznego. Zadaniem manewru operacyjnego jest zapewnienie siły bojowej poprzez operowanie punktem ciężkości (rys 6;7). Osnową operacji jest idea manewru, który wyraża koncepcję pokonania przeciwnika. Ideą manewru po liniach wewnętrznych lub zewnętrznych jest stworzenie optymalnej siły bojowej w odpowiednim miejscu i czasie, gdzie realizowane są główne zadania.



Rysunek 6. Zadania synchronizacji w manewrze po liniach zewnętrznych

Zadaniem poziomu operacyjnego w manewrze jest synchronizacja posiadanego potencjału poprzez operowanie punktem ciężkości. Wyraża się to

zachowaniu możliwości ich niszczenia u przeciwnika. W procesie działania destrukcyjnego na punkty decydujące przeciwnika i osłony własnych, występują zależności funkcjonalne w relacji do celu głównego. Nie jest istotne ile środków walki potrafimy zniszczyć w głębi ugrupowania przeciwnika. Istotne jest to, jaki efekt to przyniesie w obszarze starcia bezpośredniego. W procesie osłony własnych punktów decydujących nie jest najważniejsze zniszczenie atakującego je przeciwnika. Istotne jest to, aby nie stracić możliwości działania na cel główny. Należy uniezależnić się od działania przeciwnika, przy zachowaniu możliwości realizacji zadań własnych.

Zależność przestrzenna wynika z różnych obszarów geograficznej realizacji zadań cząstkowych przy zachowaniu jedności celu głównego. Zadania realizowane w różnych obszarach funkcjonalnych wpływają na osiągnięcie celu głównego. Dlatego też, działań głębokich nie prowadzimy ze względu na możliwości taktyczne środków walki. Działania głębokie prowadzone są ze względu na cel główny.

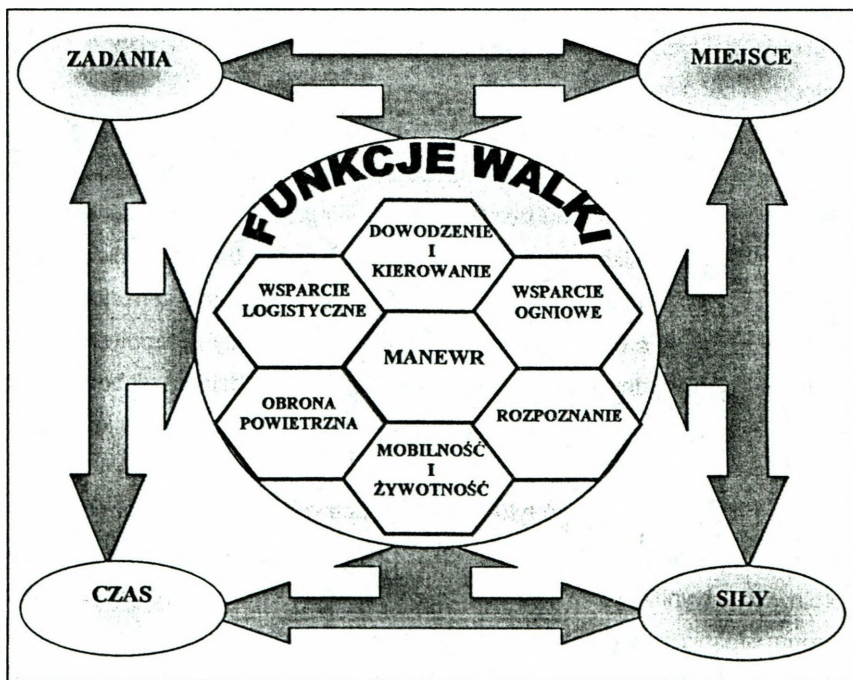
Synchronizacja zadań w funkcjonalnych obszarach odpowiedzialności polega na określeniu wpływu działań głębokich i tyłowych na realizację zadań głównych w obszarze działań bezpośrednich. Integracja działań głębokich powinna być zsynchronizowana z działaniem w obszarze bezpośredniego starcia. W działaniach głębokich nie chodzi o zmianę znaczenia funkcjonalnych obszarów operacji, a o precyzyjne działanie na te elementy ugrupowania, które w danej sytuacji decydują o jego powodzeniu. Celem działań głębokich jest zabranie przeciwnikowi swobody działania w sytuacji operacyjnej, w której jest to najbardziej pożądane.

Celem integracji działań tyłowych jest zapewnienie sobie swobody działania wtedy, kiedy to przyniesie największe efekty w obszarze bezpośredniego starcia. Stąd wynika, że w integracji działań głębokich i tyłowych istotna jest ochrona własnych punktów decydujących przy zachowaniu możliwości niszczenia ich przeciwnikowi.

Po określeniu zadań cząstkowych, kolejności ich realizacji oraz ich wpływu na cel operacji należy określić poziom oczekiwanych efektów. A następnie przydzielić określone podmioty działania do realizacji tych zadań. Przydział zadań powinien być determinowany oczekiwanym efektem oraz optymalnymi możliwościami podmiotów działania.

2.4. Synchronizacja funkcji walki

W procesie synchronizacji na poziomie operacyjnym następuje budowanie przewagi poprzez operowanie punktem ciężkości. Realizacja zadań głównych warunkowana jest sprawnym wypełnianiem funkcjami walki. Stąd, przedmiotem synchronizacji na poziomie operacyjnym powinny być również funkcje walki w relacji do zadań, czasu, miejsca i angażowanych sił (rys. 5).



Rysunek. 5. Elementy wymagające synchronizacji

będzie zachowana, jeżeli manewr będzie mógł być realizowany pomimo działania przeciwnika. Natomiast żywotność to niedopuszczenie do utraty zdolności bojowej. Związane jest to, nie tylko z osiągnięciem kulminacji w działaniu, ale również z zadaniami wsparcia bojowego i logistycznego. Wszystkie funkcje walki, swój główny wysiłek kierują na realizację idei manewru. Stąd centralnym punktem ich pozostaje manewr. Rozpoznanie, obrona powietrzna wsparcie ogniowe, wsparcie logistyczne, mobilność i żywotność, integrowane są poprzez dowodzenie i kierowanie na główne zadania operacji. Pierwszoplanową rolę odgrywa jednak manewr, który służy do tworzenia optymalnej siły bojowej w decydujących punktach operacji. Stąd wszystkie przedsięwzięcia są integrowane na jego realizację w stosunku do zadań, miejsca i czasu oraz angażowanych sił.

Synchronizacja wsparcia ogniowego nie polega na realizacji zadań ogniowych, a na stworzeniu możliwości pełnego wykorzystania posiadanego potencjału różnych środków ogniowych. To również, problemy dotyczące priorytetów rażenia w operacji. Wskazania celów wysokiej wartości lub wysokiej opłacalności.

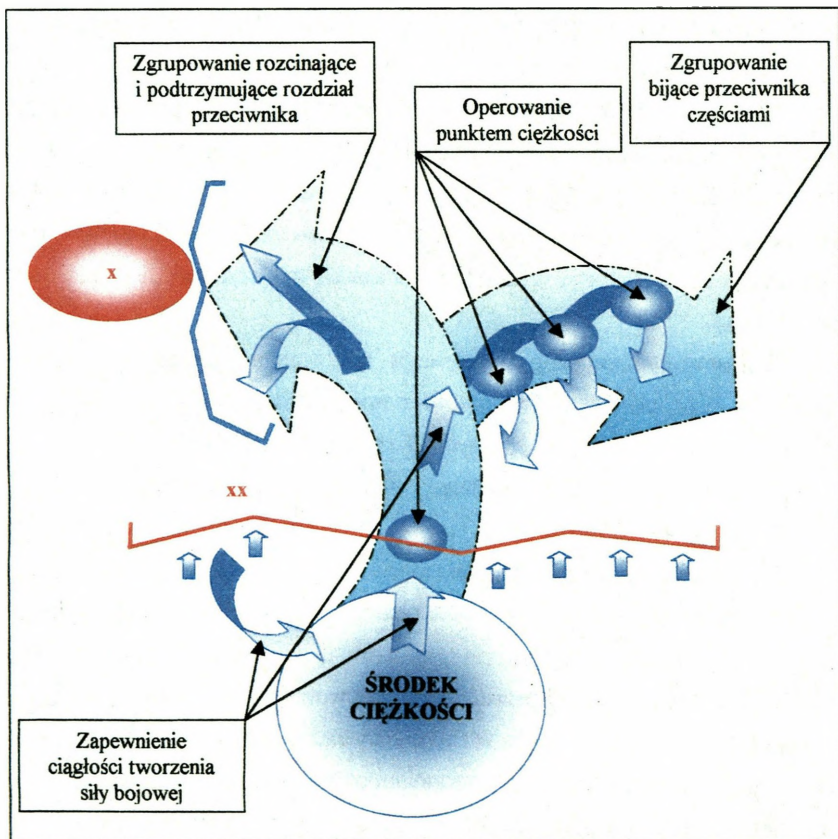
Integracja funkcji rozpoznania przejawia się w angażowaniu sił i środków rozpoznania na główne zadania. To również problem wykorzystania informacji z różnych źródeł.

Obrona powietrzna wspólnie jest głównym elementem w osiąganiu mobilności i przetrwania wojsk własnych. Wyraża się w integracji środków walki aktywnej i biernej z głównym zadaniem operacji.

Synchronizacja zabezpieczenia logistycznego musi być zaplanowana tak, aby wyprzedzać potrzeby wojsk.

W procesie optymalnego używania posiadanego potencjału główną rolę spełnia dowodzenie i kierowanie. Planowanie wszystkich funkcji walki na zadania decydujące w operacji zależy od skuteczności systemu kierowania i pracującego systemu łączności.

w tworzeniu optymalnych zgrupowań w operacji adekwatnie do oczekiwanych efektów. Stosowana jest zasada ekonomii sił „dla każdego zadania tyle i tylko tyle, ile potrzeba”. Poprzez takie działanie, można utrzymywać ciągłość siły bojowej w decydujących punktach operacji.



Rysunek 7. Zadania synchronizacji w manewrze po liniach wewnętrznych

Z manewrem nierozdzielnie związana jest funkcja walki mobilność i żywotność. Mobilność to zapewnienie sprawności wykonania ruchu w obszarze walki zbrojnej. Wyraża się to w posiadaniu swobody działania. Zapewnienie swobody działania realizowane jest poprzez integrację systemu kierowania ruchem wojsk z systemem wsparcia i osłony. Swoboda działania

Najprostszą metodą jest porównani. Nie wymaga to do przeprowadzenia tego procesu skomplikowanych procedur. Porównanie to zestawienie ze sobą wspólnych cech przedmiotów porównywanych. W obszarze walki zbrojnej wyraża się to w sporządzeniu zestawień w poszczególnych kategoriach porównywalnych cech ocenianych przedmiotów (przeciwnik – wojska własne). Wynik porównania wskazuje proporcje pomiędzy ocenianymi przedmiotami, które odnosimy do potrzeby w stosunku do zakładanego efektu. Wiarygodność porównana warunkowana jest przesłankami uwzględniającymi potencjał porównywalnych stron. Jeżeli celem jest pobić przeciwnika (zdefiniowanego, co do potencjału i jego celu działania) i zająć obiekt w określonym czasie, to treść celu warunkuje wymagany stosunek potencjału, który musimy używać tak, aby cel osiągnąć.

Jednym z podstawowych problemów podczas analizy zadania jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie - **co należy zrobić, aby osiągnąć cel?** W zaproponowanym przykładzie (rys. 8), aby osiągnąć cel należy.

1. Ubezpieczyć własne działanie.
2. Odciąć zasilanie przeciwnikowi w środki walki oraz nie dopuścić jego nowych sił w obszar celu głównego.
3. Rozbić przeciwnika w obiekcie głównym i umocnić tam swoje wojska.

Warunkiem osiągnięcia celu głównego jest uniezależnienie własnego działania od celu działania przeciwnika. Jest to możliwe poprzez ubezpieczenie się (1) oraz zaabsorbowanie (2) potencjału przeciwnika w obszarach, które nie są celem głównym. W wyniku tego zyskujemy swobodę działania w osiąganiu celu głównego (3). W zaproponowanym przykładzie synchronizowano kolejność realizacji celów częściowych w stosunku do celu głównego. Metodą na rozwiązanie tego problemu jest porównanie wpływu efektów celów częściowych na cel główny. Można postawić pytanie, **co się stanie, jeżeli kolejność realizacji celów częściowych będzie inna i jaki może być tego skutek?** Jeżeli rozpoczniemy osiąganie bezpośrednio celu głównego, to przeciwnik może zaatakować nasz środek ciężkości lub wzmocnić swój potencjał w obiekcie głównym. Jeżeli rozpoczniemy atakować podstawę materialną siły

przeciwnika, to oznacza, że został zmieniony cel główny. Stąd, zasadne do tego przykładu jest takie działanie. Kolejność realizacji celów wymaga zgrania ich na cel główny, co do czasu, miejsca i zaangażowanego potencjału.

W procesie oceny następuje ocena potencjału i gotowości do działania w stosunku do potencjału przeciwnika i jego czasu działania. W wyniku wartościowania tych cech posiadanego potencjału są określane siły i środki, których można użyć w pierwszej kolejności. Następnie wartościowane są zadania cząstkowe, co do czasu i kolejności ich realizacji. W czego wyniku zostają określone priorytety w operacji. Kolejnym działaniem jednostkowym jest określenie potrzeb do realizacji zadań cząstkowych. Realizowane jest to w fazie oprzyrządowania sprecyzowanych pomysłów pobicia przeciwnika.

W fazie rozważania wariantów, wymagana jest ich analiza pod kątem: kompletności, odpowiedniości, wyłączości, wykonalności oraz akceptowalności.³⁰ Celem tej analizy jest wyłonienie skutecznych sposobów działania, które pozwolą racjonalnie używać posiadany potencjał. Metodą na potwierdzenie racjonalnego używania potencjału jest sporządzenie **symulacji wariantów** lub przeprowadzenie **gry wojennej**.

W symulacji, wymagane jest oprogramowanie urządzeń komputerowych w programy symulacji pola walki. Symulacja jest efektywną metodą zaplanowania optymalnego używania sił w operacji ze względu na czas jej realizacji. Jej główną zaletą jest zobrazowanie efektów działania przy założonych ograniczeniach. Metoda symulacji uwzględnia warunki pola walki na tyle, na ile zostały one uwzględnione w programach. Stąd należy mieć świadomość, że nie jest to program do podejmowania decyzji, a tylko do wspomagania jej podjęcia. Możliwość szybkiego zobrazowania wielu sytuacji powoduje to, iż jest to najczęściej stosowana metoda wspomagania procesu planowania. Podstawową trudność w stosowaniu narzędzi symulacji pola walki jest ich mały wybór. W procesie kształcenia, można korzystać z programu MODEL-5, który jest dostosowany do możliwości nowej generacji komputerów, ale jego założenia sys-

³⁰ Por., *Metodyka procesu planowania operacyjnego (OPP OPERATIONAL PLANNING PROCESS)*, Warszawa, DWLąd., 2001, s. 33.

temowe oparte są na wiedzy programistów z początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Przy zastosowaniu tego programu, można określić: hipotetyczne straty oraz procentowy wskaźnik zdolności bojowej; przesunięcie wojsk oraz stosunek sił. Nowszym programem jest MODEL – 2, ale jest to tylko wersja doświadczalna. Program KMSFPW służy do wspomagania procesów decyzyjnych do forsowania. Przy zastosowaniu tego programu, można określić: czas trwania przeprawy oraz całkowity czas forsowania; straty, narastanie sił za przeszkodą wodną; potrzeby, co do środków przeprowowych. Specjalistycznym programem rodzajów wojsk jest program WALKA OP, który służy do określenia rezultatów prowadzenia działalności ogniowej środków naziemnych do środków napadu powietrznego. Wymienione programy nie posiadają możliwości symulacji kompleksowych problemów tak taktycznych jak i operacyjnych. Stąd ich zastosowanie jest niezadowolające.³¹

Najbardziej wiarygodną metodą sprawdzenia skuteczności proponowanych rozwiązań jest **gra wojenna**, która również powinna być wspomagana symulacją wielu sytuacji bojowych. Gra wojenna poszerza możliwości postrzegania problemów operacyjnych w konstruowanym planie operacji. Przeprowadzona gra wojenna zapewnia³²:

- integrację działań, co do funkcjonalnych obszarów odpowiedzialności;
- spójność wysiłków;
- identyfikację ryzyka w działaniach;
- określenie kryteriów osiągnięcia celów cząstkowych;
- analizę trafności decyzji, co do wykorzystania sił i środków;
- opracowanie optymalnego zaangażowania sił do osiągnięcia celów cząstkowych tak, aby utrzymywać wymagany poziom zdolności bojowej;
- aktualizacje ram czasowych działania.

³¹ Por., M., Urbanek, Wykorzystanie metod modelowania symulacyjnego w procesie szkolenia dowództw i sztabów, Warszawa, AON 2000.

³² Por., Metodyka procesu planowania operacyjnego (OPP OPERATIONAL PLANNING PROCESS), DWLąd., Warszawa 2001, s. 34.

Pomimo wielu zalet jest to metoda, która nie jest stosowana często, ze względu na duże wymagania czasowe i pracochłonność. Zwykle na poziomie rozważań dotyczących projektowania użycia posiadanych sił, stosowane jest porównanie w określonych kategoriach. Sprowadza się to do poszukiwania korzystnych proporcji w stosunku do oczekiwanych efektów. W świetle tych rozważań, można postawić pytanie, co jest synchronizowane? W procesie konstruowania optymalnego planu, poszukiwane są sposoby skutecznego działania. Integrowane są wysiłki różnych części organizacji w ramach ich funkcjonalnego zastosowania. Proces optymalnego wykorzystania posiadanego potencjału nie służy, jako kryterium wyboru w procesie decydowania. Zadaniem synchronizacji w tym etapie jest oprzyrządowanie wielowariantowego użycia posiadanego potencjału. Poziom integrowania działań jest raczej ogólny i nie zmierza bezpośrednio do przydziału zadań wykonawcom. Celem synchronizacji jest pokazanie możliwości zastosowania posiadanego potencjału, a jednocześnie wskazanie potrzeb.

Właściwa synchronizacja przebiega po wyborze wariantu działania i sprecyzowaniu zadań. Wówczas zadaniem synchronizacji jest optymalne zaplanowanie użycia posiadanego potencjału w stosunku do oczekiwanych efektów. Integracji wymaga czas, miejsce i kolejność realizacji zadań, zaangażowane siły do realizacji zadań cząstkowych. Celem synchronizacji po wyborze wariantu działania jest optymalne przyporządkowanie sił do zadań. W wyniku prowadzonej synchronizacji przez planujący sztab, pogłębiane jest zrozumienie idei działania, a przede wszystkim następuje zaplanowanie działania, które posiada cechy skuteczności. Sporządzony szkic synchronizacji jest podstawą opracowania graficznej części planu operacji oraz rozwijany jest w plany użycia rodzajów wojsk.

Zakończenie

Synchronizacja jest procesem ciągłym i występuje w tych etapach, w których rozważane są sposoby osiągnięcia celu przy optymalnym wykorzystaniu posiadanego potencjału. Zadania synchronizacji determinuje jej główny cel, którym jest zorganizowanie sprawnego działania poprzez optymalne użycie posiadanego potencjału. „Synchronizacja jako proces” posiada wiele desygnatów wyznaczających jej zakres. Celem synchronizacji w znaczeniu semantycznym jest **jednoczesność**. Natomiast w znaczeniu przedmiotowym procesu zorganizowanego działania, celem jest **skuteczność**. Proces synchronizacji należy bezpośrednio postrzegać w procesie planowania, jako metafunkcję planowania, występującą od momentu analizy zadania (lub sytuacji inicjującej działanie) do osiągnięcia celu. Synchronizacja jako proces ciągły poszukuje odpowiedzi na pytanie ogólne, **jak zastosować posiadany potencjał, aby sprawnie i skutecznie działać?** Jako czynność występuje w różnych fazach i etapach planowania, gdzie proponowane jest angażowanie własnego potencjału.

Na poziomie operacyjnym zadaniem synchronizacji jest zapewnienie optymalnej siły adekwatnie do osiąganego celu. Proces synchronizacji rozpoczyna się od dekompozycji celu głównego na cele cząstkowe i określenia wpływu ich na cel główny. Następuje klasyfikacja celów w operacji, co do miejsca i kolejności ich realizacji. Następnie poprzez porównanie, symulację lub grę wojenną zostaje sprecyzowany potencjał do osiągania celów cząstkowych. Po wyborze wariantu działania zadaniem synchronizacji jest integracja zadań cząstkowych i angażowanego potencjału.

W procesie działania zadaniem synchronizacji jest czuwanie nad optymalnym używaniem potencjału. W aspekcie zasady sztuki wojennej ekonomia sił, realizowane są ogólne założenia, dzięki którym jest możliwe kształtowanie środka ciężkości w operacji i operowanie punktem ciężkości na cele istotne w danej sytuacji.

Literatura

1. Barnard Chester I., *Funkcje kierownicze*, Kraków, wyd. Nowoczesność 1997.
2. Chojnacki Z., *Współdziałanie lotnictwa WLOP [wojsk lotniczych obrony powietrznej] z marynarką wojenną: wybrane problemy*, Warszawa, AON 2001.
3. Chrobak R., *Współdziałanie sił w pasie sił przesłaniania p.k. "Tarcza"* Warszawa, AON 2002.
4. *Doktryna taktyczna sił lądowych ATP-35(B)*.
5. *Doktryna działania komponentu lądowego AJP-3.2*.
6. Galewski Z., *Współdziałanie na polu walki*, Warszawa, MON 1983.
7. Jarecki Cz., Sołoduha M., Malinowski P., *Koordinacja wsparcia ogniowego w operacjach połączonych [pk.] "Koordinacja-3": (studium operacyjne)*, Warszawa, AON 1999.
8. Korzeniowski S., *Współdziałanie związku taktycznego (oddziału) z formacjami dywizji kawalerii powietrznej*, Warszawa, AON 1998.
9. Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Warszawa, De Agostini 2002.
10. Kotarbiński T., *Hasło dobrej roboty*, Warszawa, WP 1975.
11. Koziej S., *Podstawy i zasady sztuki wojennej*, Warszawa, AON 1993.
12. Krakowski T., *Koordinacja działań układu militarnego z pozamilitarnym przez terytorialne organy dowodzenia: rozprawa doktorska*, Warszawa, AON 2001.
13. Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami*, Warszawa, AON 2002.
14. Kuriata R., *Koordinacja i współdziałanie w obronie powietrznej*, Warszawa, AON 2002.
15. Lidwa W., *Współdziałanie wojsk operacyjnych z siłami obrony terytorialnej w działaniach na obszarze kraju: rozprawa habilitacyjna*, Warszawa, AON 1999.
16. *Metodyka procesu planowania operacyjnego (OPP OPERATIONAL PLANNING PROCESS)*, Warszawa, wyd., DWLąd. 2001.

17. Obrusiewicz M., Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF, Warszawa, AON 2002.
18. Pszczołowski T., Zasady sprawnego działania, Warszawa, WP 1982.
19. Posobiec J., Koordynacja działań lądowych i powietrznych zgrupowań uderzeniowych w natarciu związku taktycznego: rozprawa doktorska, Warszawa, AON 2000.
20. Posobiec J., Koordynacja działań obronnych na szczeblach taktycznych pk. [pod kryptonimem] "Koordynata", Warszawa, AON 2001.
21. Red., Michniak J., Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, Warszawa, AON 2000.
22. Red., Kurnała J., Zagadnienia teorii organizacji i zarządzania, Warszawa, MON 1969.
23. Red., Zieliński J., Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej, Warszawa, AON 2002.
24. Radomyski A., Kowalczyk A., Koordynacja i synchronizacja działań OPL [obrony przeciwlotniczej] w korpusie wojsk lądowych, Warszawa, AON 2001.
25. Sadowski S., Podstawowe zagadnienia koordynacji i synchronizacji w operacji, Warszawa, AON 2000.
26. Stoner James A. F., Freeman Edward R., Gilbert jr. Daniel R., Kierowanie, Warszawa, PWE 2001.
27. Ścibiorek Z., Świącicki S., Współdziałanie wojsk operacyjnych z wojskami obrony terytorialnej [pk.] (Opór-1), Warszawa, AON 1998.
28. Świącicki S., Współdziałanie odwodu ogólnowojskowego korpusu z siłami obrony terytorialnej podczas zwalczania desantu powietrznego: rozprawa doktorska, Warszawa, AON 1997.
29. Wrzosek M., Koordynacja w działaniach taktycznych wojsk lądowych, Warszawa, AON 2002.

