

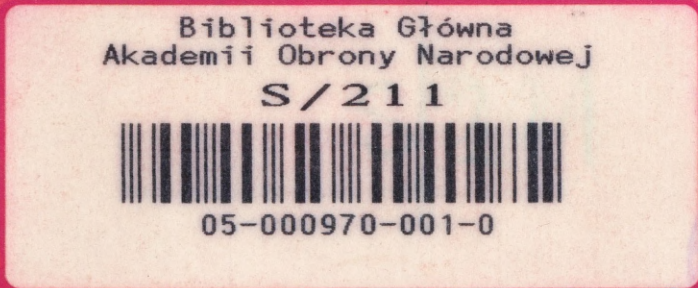
**AKADEMIA  
SZTABU GENERALNEGO**  
IM. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

Plk dypl. mgr Bolesław MORAWSKI  
Plk mgr Jan NOWAKOWSKI

METODOLOGICZNE PODSTAWY  
TEORII DOWODZENIA

Rozprawa doktorska

Załączniki



11740

WARSZAWA 1978





**AKADEMIA  
SZTABU GENERALNEGO**

IM. GENERAŁA BRONI  
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

Plk dypl. mgr Bolesław MORAWSKI  
Plk mgr Jan NOWAKOWSKI

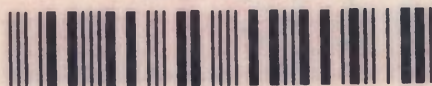
**METODOLOGICZNE PODSTAWY  
TEORII DOWODZENIA**

Rozprawa doktorska

Załączniki

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej

S/211



05-000970-001-0

11740



11740

WARSZAWA 1978

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP  
im. gen. broni Karola Świerczewskiego

---

(część główna - w bibli. tajnej)



Płk dypl. mgr Bolesław MORAWSKI  
Płk mgr Jan NOWAKOWSKI

METODOLOGICZNE PODSTAWY  
TEORII DOWODZENIA

/rozprawa doktorska - załączniki/

Opracowano  
pod kierownictwem naukowym  
płk. prof. Jakuba BROCHA

---

WARSZAWA

GRUDZIEŃ

1978

1-15;

S/211



S P I S T R E Ś C I

str.

1. Załącznik nr 1 - PRZEGLĄD TREŚCI KSIĄŻEK WYDANYCH  
W LATACH 1961-1977, W CAŁOŚCI POŚWIĘCONYCH DOWO-  
DZENIU /płk Jan NOWAKOWSKI/ ..... 3
2. Załącznik nr 2 - PRZEGLĄD TREŚCI ROZDZIAŁÓW POŚ-  
WIĘCONYCH DOWODZENIU ZAWARTYCH W KSIĄŻKACH TRAKTU-  
JĄCYCH O NAUCE WOJENNEJ /płk Jan NOWAKOWSKI/ ..... 17
3. Załącznik nr 3 - PRZEGLĄD GŁÓWNYCH KONCEPCJI ZAK-  
RESU TREŚCIOWEGO I STRUKTURY TEORII DOWODZENIA  
/płk Bolesław MORAWSKI/ ..... 20
4. Załącznik nr 4 - PRZEGLĄD ZASAD DOWODZENIA WYMIE-  
NIONYCH W PUBLIKACJACH /płk Bolesław MORAWSKI/ ..... 32

PRZEGLĄD TREŚCI KSIĄŻEK WYDANYCH W LATACH 1961-1977,  
W CAŁOŚCI POSWIĘCONYCH DOWODZENIU

I. W 1961 r. ukazała się nakładem MON książka A. Aponowicza pt. "Dowodzenie", która w polskiej powojennej literaturze wojskowej była pierwszą próbą uporządkowania poglądów na dowodzenie w oparciu o teorię organizacji i zarządzania oraz prakseologię. Jej wydanie przyczyniło się do wzrostu ogólnego zainteresowania teoretycznymi podstawami dowodzenia i do nowego spojrzenia na wiele jego zagadnień praktycznych. Książka A. Aponowicza zawiera wiele interesujące poglądy na istotę i charakter dowodzenia, a więc treści ważne z punktu widzenia opracowania teorii dowodzenia. W charakteryzowanej książce autor omówił szczegółowo następujące zagadnienia:

1. Geneza i społeczna sytuacja dowodzenia.
2. Charakterystyka dowodzenia jako specyficznej postaci kierowania.
3. Funkcje dowodzenia.
4. Struktura dowodzenia powiązana z problematyką przekazywania informacji w dowodzeniu.
5. Sfery dowodzenia, gdzie uwzględnia się układy dowódca-przełożeni, dowódca-podwładni, dowódca a równi stopniem i stanowiskiem.
6. Wychowawczy charakter i społeczna funkcja dowodzenia.
7. Wybrane problemy ewolucji dowodzenia.

x x

x

II. Książka Zdenka Hradeckiego pt. "Veleni" /Dowodzenie/ wydana w Pradze w 1963 r. Autor charakteryzuje dowodzenie na współczesnym polu walki, uwzględniając zmiany, jakie dokonały się po drugiej wojnie światowej zarówno w wyposażeniu i uzbrojeniu wojsk, jak i w sposobach ich działania.

Obok zagadnień, które tradycyjnie wiązano z dowodzeniem /punkty dowodzenia, środki i organizacja łączności, działanie organów dowodzenia na polu walki itp./, książka zawiera treści

będące oznaką nowego ujęcia problematyki dowodzenia; mamy tu na myśli doświadczenia automatyzacji i mechanizacji dowodzenia rozdział końcowy, w którym Z. Hradecky przedstawia elementy cybernetyki wojskowej. Zaletą omawianej publikacji jest to, że wyodrębniono w niej wiele istotnych aspektów dowodzenia, które powinna uwzględnić teoria dowodzenia. W książce Z. Hradeckiego omówiono następujące zagadnienia szczegółowe:

1. Powstanie, istota i warunki dowodzenia wojskami.
2. Charakterystyka współczesnego dowodzenia. Cechy charakterystyczne, od których zależy skuteczność dowodzenia /centralizacja, ciągłość, elastyczność, operatywność, stanowczość, wymagalność i szybkość/.
  2. Organy dowodzenia. Krótki rys historyczny organów dowodzenia oraz opis wypełnianych przez nie funkcji. Sylwetka współczesnego dowódcy oraz charakterystyka sztabu jako ważnego organu dowodzenia.
  3. Punkty dowodzenia. Definicja, podział i charakterystyka poszczególnych punktów dowodzenia.
  4. Środki dowodzenia. Charakterystyka środków dowodzenia i łączności; te ostatnie traktuje się jako środki podstawowe, zapewniające dowodzeniu ciągłość.
  5. Organizacja łączności w dowodzeniu. Wymagania stawiane łączności ze względu na charakter współczesnej walki i operacji.
  6. Tajność dowodzenia. Problem jest ujęty historycznie; mocno podkreśla się jego wagę w warunkach obecnych.
  7. Treść i zadania dowodzenia. Szczegółowo omawia się główne zadania dowodzenia, do których zalicza się zabezpieczenie wysokiego stanu moralno-politycznego, terminowe stawianie zadań bojowych podwładnym, organizowanie i utrzymanie współdziałania, wszechstronne zabezpieczenie działań wojsk oraz kontrolę wykonania rozkazów.
  8. Główne zasady pracy organów dowodzenia w czasie przygotowania, organizacji oraz w toku trwania walki i operacji. Omawia się metody i styl pracy dowódcy oraz sztabu, a także zwraca się uwagę na rolę kierunkowych.

9. Mechanizacja i automatyzacja dowodzenia. Wyjaśnia się istotę mechanizacji i automatyzacji dowodzenia oraz ocenia możliwości ich zastosowania w dowodzeniu. Podaje się charakterystykę i klasyfikację elektronicznych maszyn liczących. Przytacza się Przykłady zastosowania maszyn liczących w armiach państw kapitalistycznych.

10. Charakterystyka cybernetyki wojskowej.

x x  
x

III. Kolejną interesującą pozycją jest napisana przez L. Lifszycę i wydana w Związku Radzieckim w 1964 r. książka pt. "Kibiernietika w wojenno-morskom fłocie" będąca obszernym wykładem podstaw cybernetyki wojskowej. Autor w konsekwentny sposób poddaje dowodzenie analizie cybernetycznej wykazując, że jego struktura opiera się na schemacie sterowania ze sprzężeniem zwrotnym, a istotną rolę odgrywają w nim procesy zbierania, przetwarzania i przekazywania informacji operacyjno-taktycznych.

W ocenie autorów rozprawy omawiana książka jest poważnym krokiem naprzód w kształtowaniu się nowoczesnych poglądów na dowodzenie i mimo, że została napisana w sposób popularnonaukowy, to jednak stanowi materiał bardzo cenny z punktu widzenia kształtowania struktury współczesnej teorii dowodzenia. W książce zostały omówione następujące zagadnienia szczegółowe:

1. Istota sterowania ze sprzężeniem zwrotnym. Wyjaśnia się na przykładach wojskowych strukturę i mechanizm sterowania ze sprzężeniem zwrotnym.

2. Charakterystyka systemów i ogólnych metod ich badania.

3. Charakterystyka informacji. Podaje się definicję informacji i dokonuje podziału informacji operacyjno-taktycznych na: informacje o stanie, informacje dowódcze, informacje stałe i zmienne.

4. Procesy informacyjne. Omawia się Procesy zbierania i opracowywania informacji, również za pomocą elektronicznych maszyn cyfrowych. Wiele uwagi poświęca się zagadnieniu zobrażenia informacji. Opisuje się przykładowe algorytmy rozwiązywania zadań informacyjnych.

5. Badania operacyjne i ich wojskowe zastosowania. Charakteryzuje się etapy i metody badań operacyjnych oraz podaje zasady wykorzystania elektronicznych maszyn cyfrowych w procesie stosowania badań operacyjnych.

6. Cybernetyczna analiza istoty i treści dowodzenia. Podaje się definicję dowodzenia opartą na jego cybernetycznej analizie.

7. Problematyka automatyzacji dowodzenia.

8. Problematyka automatyzacji kierowania uzbrojeniem.

9. Problematyka automatyzacji kierowania działaniami bojowymi okrętu.

10. Problematyka automatyzacji dowodzenia związkami taktycznymi.

11. Problematyka automatyzacji dowodzenia w skali operacyjnej.

12. Problematyka zastosowania algorytmów w automatyzacji procesów kierowania w wojsku.

13. Charakterystyka cybernetyki wojskowej, w której wyróżnia się następujące działy: wojskowe zastosowania teorii informacji, algorytmizacja zadań operacyjno-taktycznych, analiza i budowa zautomatyzowanych systemów dowodzenia, wykorzystanie elektronicznej techniki obliczeniowej i innych środków technicznych w dowodzeniu wojskami i kierowaniu uzbrojeniem.

14. Wykorzystanie środków automatyzacji w szkoleniu wojsk.

x . x

x

IV. Książka pt. "Uprawienie wojskami w boju" napisana przez zespół autorów w składzie: D.A. Iwanow, P.W. Szemański i W.G. Janow, która ukazała się w Związku Radzieckim w 1964 r.

Układ treści książki jest bardzo interesujący, bowiem autorzy w sposób umiejętny połączyli teoretyczne aspekty dowodzenia z pragmatycznymi, przy czym w swoich analizach oparli się na metodologii cybernetycznej co dowodzi, że omawiana publikacja tworzy swoisty pomost pomiędzy dawnym a nowym spojrzeniem na dowodzenie. Oto zestawienie szczegółowych zagadnień zawartych w omawianej książce:

1. Istota i treść dowodzenia, które wyjaśnia się w oparciu o cybernetyczny schemat sterowania. Twierdzi się, że procesy informacyjne stanowią istotę i treść dowodzenia.

2. Wymagania w stosunku do dowodzenia. Zalicza się do nich: stanowczość, giętkość, operatywność, ciągłość i tajność.

3. Zasady dowodzenia. Wymienia się tutaj: jednorodność, centralizację i przewidywanie.

4. Organy dowodzenia. Omawia się rolę dowódcy i sztabu w dowodzeniu: wiele mówi się o szefie sztabu jako najbliższym pomocniku dowódcy, niejako jego "prawej ręce". Charakteryzuje się w sposób ogólny strukturę organów dowodzenia oraz występujące wewnątrz nich powiązania.

5. Techniczne środki dowodzenia. Podaje się ich klasyfikację oraz formułuje się w stosunku do nich odnośne wymagania. Następnie omawia się po kolei poszczególne rodzaje technicznych środków dowodzenia: środki łączności, środki rozpoznania, dajniki informacji, środki obracowania informacji, środki dokumentowania i zobrazowania informacji, wozy dowódczo-sztabowe, środki kompleksowej automatyzacji dowodzenia.

6. Organizacja punktów dowodzenia. Omawia się podział i przeznaczenie punktów dowodzenia oraz rozmieszczenie na nich osób funkcyjnych i środków technicznych, a także sposoby ich zmiany w toku walki.

7. Organizacja łączności. Charakteryzuje się sposoby organizowania łączności radiowej i przewodowej. Podkreśla się znaczenie sprawnej łączności dla dowodzenia.

8. Zbieranie i przetwarzanie informacji o sytuacji /położeniu/. Określa się jakie informacje o sytuacji /położeniu/ potrzebne są do skutecznego dowodzenia, a następnie podaje się ich charakterystykę /informacje o przeciwniku, o wojskach własnych, o sąsiadach, o terenie, o sytuacji radiacyjnej, chemicznej i bakteriologicznej, a także informacje o sytuacji hydrometeorologicznej/. Opisuje się też sposoby zbierania i analizy informacji o sytuacji /położeniu/ ze szczególnym uwzględnieniem metodyki dokonywania podstawowych obliczeń operacyjno-taktycznych.

9. Powzięcie decyzji o walce. Omawia się treść tego typu decyzji oraz wymagania w stosunku do metody jej podejmowania. Opisuje się cały proces decyzyjny wyróżniając w nim takie zasadnicze etapy jak analiza zadania, ocena położenia, podjęcie i ostateczne sformułowanie decyzji.

10. Problemy związane z doprowadzeniem decyzji dowódcy do podległych wojsk. Wylicza się warunki jakim powinna odpowiadać działalność organów dowodzenia nacelowana na doprowadzenie decyzji dowódcy do podwładnych, a także wylicza się możliwe w tym wypadku sposoby działania dowódcy i sztabu. Podaje się także ogólną strukturę rozkazu bojowego.

11. Organizacja i utrzymywanie współdziałania w toku działań bojowych.

12. Zagadnienie utrzymania wysokiego stanu moralno-politycznego wojsk. Omawia się znaczenie i podstawowe źródła wysokiego stanu moralno-politycznego wojsk w walce, zwłaszcza w warunkach współczesnych, a także sposoby jego utrzymania.

13. Bojowe zabezpieczenie działań wojsk. Kolejno omawia się organizację poszczególnych rodzajów zabezpieczenia: rozpoznania, ochrony przed bronią masowego rażenia, walki radioelektrycznej, ubezpieczenia, maskowania, zabezpieczenia inżynierskiego, tyłowego, topogeodezyjnego, hydrometeorologicznego oraz służby dyżurnej.

14. Szkolenie oficerów w zakresie dowodzenia. Wylicza się zasady, na których należy oprzeć szkolenie tego typu: zasadę partyjności szkolenia, zasadę jedności teorii i praktyki, zasadę systematyczności i kolejności nauczania, zasadę świadomego i trwałego przyswajania wiedzy, zasadę dostępności, zasadę naukowości i noglądowości.

x            x  
                 x

V. Książka Leszka Kuleszyńskiego nt. "Dowodzenie wojskami a cybernetyka" wydana nakładem MON w 1967 r. Jest to pozycja bardzo cenna jeżeli chodzi o prace badawcze nad współczesnym dowodzeniem, bowiem charakteryzuje ją nowatorskie spojrzenie na dowodzenie, oparte na cybernetyce, teorii organizacji i kierowania, prakseologii, badaniach operacyjnych i teorii systemów.

Zawarte w omawianej książce twierdzenia, dotyczące zarówno istoty, charakteru oraz treści dowodzenia, jak też i jego ogólnych podstaw teoretycznych, mają duże znaczenie dla teorii dowodzenia, zwłaszcza, jeżeli weźmie się pod uwagę fakt, że treść książki oparł L. Kuleszyński na poświęconej dowodzeniu rozprawie doktorskiej, za którą - do jej pomyslniej obronie w ASG WP - otrzymał w 1966 r. drugą nagrodę MON w dziedzinie operacyjno-taktycznej.

Przejdziemy obecnie do wyliczenia szczegółowych zagadnień poruszonych przez L. Kuleszyńskiego w omawianej książce.

1. Charakterystyka informacji z uwzględnieniem dowodzenia. Wyjaśnia się bardzo szczegółowo naturę informacji w oparciu o klasyczną teorię informacji i teorię zbiorów. Charakteryzuje się informacje wykorzystywane w procesie dowodzenia. Opisuje się metody oceny informacji pod względem ilościowym oraz jakościowym. Formułuje się właściwości jakie powinny mieć informacje wykorzystywane w dowodzeniu /adekwatność, aktualność/.

2. Charakterystyka systemów dowodzenia w oparciu o metodologię teorii systemów. Wylicza się elementy materialne systemu dowodzenia oraz określa jego wartość.

3. Istota i treść dowodzenia. Twierdzi się, że dowodzenie bojowe jest procesem informacyjnym i polega na zbieraniu, obracowaniu, przechowywaniu i przekazywaniu informacji. Podaje się właściwości współczesnego dowodzenia.

4. Zasady dowodzenia. Wylicza się i charakteryzuje zasady dowodzenia.

5. Procesy informacyjne w dowodzeniu. Opisuje się zbieranie /zdobywanie/, obracowanie i przekazywanie informacji. Zwraca się uwagę na zależność pomiędzy procesami informacyjnymi, a czasem reakcji dowództw i sztabów. Porusza się problem zmniejszenia ilości informacji w dowodzeniu.

6. Decyzja i procesy decyzyjne w dowodzeniu. Wyjaśnia się istotę decyzji oraz jej związek z informacją, a także istotę procesu decyzyjnego. Porusza się problem ryzyka oraz optymalizacji decyzji.

7. Charakterystyka wojskowych zastosowań cybernetyki.

8. Kierunki badania systemu dowodzenia w celu jego usprawnienia.

x            x  
                 x

VI. Książka D.A. Iwanowa, W.P. Sawieljewa i P.W. Szemanskiego pt. "Zasady dowodzenia wojskami" wydana nakładem MON w 1973 r. będąca jakby drugim, uzupełnionym i rozszerzonym wydaniem publikacji omówionej w punkcie III.

Stanowi ona niezwykle cenną pozycję wydawniczą przynajmniej z dwóch względów:

- po pierwsze omówiono w niej w sposób kompleksowy problematykę współczesnego dowodzenia, przy czym jego analizę oparto na metodach badawczych i terminologii takich nauk jak cybernetyka, teoria organizacji i zarządzania oraz inne;

- po drugie zawiera ona bogaty program badań teoretycznych w zakresie dowodzenia. W książce zostały przedstawione następujące zagadnienia szczegółowe:

1. Charakterystyka współczesnego dowodzenia. Analizuje się dowodzenie jako postać kierowania oraz jako proces informacyjny. Formuluje się definicję dowodzenia i opisuje specyfikę dowodzenia jako postaci kierowania. Podkreśla się, że najważniejszym aktem dowodzenia jest podjęcie przez dowódcę decyzji.

2. Charakterystyka teorii dowodzenia. Twierdzi się, że należy opracować teorię dowodzenia, która będzie stanowić jedno z odgałęzień w ogólnym systemie nauki wojennej. Wylicza się przykładowo działy teorii dowodzenia. Określa się też miejsce teorii dowodzenia w nauce wojennej.

3. Rys historyczny dowodzenia. Charakteryzuje się rozwój teorii i praktyki dowodzenia w dwóch etapach: do czasu pojawienia się broni jądrowej i w okresie rewolucji naukowo-technicznej.

4. Formułuje się wymagania w stosunku do współczesnego dowodzenia: wysoka gotowość bojowa, operatywność, stanowczość, elastyczność, ciągłość, skrytość.

5. Systemy dowodzenia. Podaje się ich cechy /hierarchia i rozgałęziona budowa/. Twierdzi się, że materialną bazą systemu tworzą techniczne środki dowodzenia. Formułuje się wymagania na system: regulowanie we właściwym czasie, niezawodność, ruchliwość, skrytość funkcjonowania, dokładność, efektywność ze względu na czas i skuteczność.

6. Charakterystyka organów dowodzenia traktowanych jako elementy składowe systemów. Formułuje się wymagania w stosunku do organów dowodzenia /właściwe proporcje pomiędzy oficerami, podoficerami i szeregowcami/ oraz oparcie ich struktury na zasadzie jednoosobowości. Opisuje się rolę i zadania dowódcy oraz sztabu, a także jego szefa w procesie dowodzenia.

7. Charakterystyka technicznych środków dowodzenia jako bazy materialnej systemu dowodzenia. Opisuje się techniczne środki dowodzenia, które sklasyfikowano ze względu na ich miejsca i rolę w procesie informacyjnym: środki łączności, środki zdobywania informacji, środki opracowywania informacji i wykonywania obliczeń operacyjno-taktycznych, środki dokumentowania i powielania dokumentów, samochody dowódczo-sztabowe.

8. Stanowiska dowodzenia. Omawia się wymagania w stosunku do stanowisk dowodzenia, ich skład i powiązanie w system, ich rozmieszczenie, przemieszczenie i odtwarzanie.

9. Organizacja łączności.

10. Perspektywy zastosowania środków automatyzacji w dowodzeniu.

11. Zasady dowodzenia. Wylicza się i charakteryzuje następujące zasady: partyjność, naukowość, przewidywanie, jednoosobowość i centralizacja.

12. Warunki doskonalenia organizacji pracy organów dowodzenia. Jako podstawowy warunek wymienia się stosowanie naukowej organizacji pracy. Charakteryzuje się metodę równoległej pracy organów dowodzenia oraz omawia zastosowanie metod sieciowych w planowaniu działań bojowych.

13. Charakterystyka informacji. Podaje się definicję informacji. Wylicza się źródła, środki i sposoby otrzymywania danych o sytuacji, a także opisuje się operacje wykonywane na nich w procesie ich opracowywania. Podaje się podział danych oparty na typowych elementach oceny położenia. Omawia się sposoby przekazywania danych o sytuacji, przytacza wzory meldunków zawierających tego typu dane.

14. Planowanie działań bojowych. Charakteryzuje się trzy główne metody planowania: planowanie kolejne, równoległe i kombinowane. Porusza się problem podziału czasu pomiędzy przełożonych i podwładnych w procesie planowania działań bojowych.

15. Charakterystyka decyzji dowódcy o walce. Wymienia się wymagania w stosunku do decyzji: jej treść powinna odzwierciedlać specyfikę obiektywnych prawidłowości działań bojowych w konkretnej sytuacji; sama decyzja powinna być zgodna z zamiarem wyższego przełożonego, dokładna, kompletna, zwięzła i jasna.

16. Metoda podejmowania decyzji. Formułuje się wymagania w stosunku do metody: powinna zapewnić terminowość, być prostą, jasną i łatwo przyswajalną, uniwersalną, elastyczną i opierać się na prawach marksistowsko-leninowskiej dialektyki i teorii poznania. Opisuje się drogę dochodzenia do decyzji z uwzględnieniem klasycznych etapów - analizy zadania i oceny położenia. Mówi się o opracowaniu decyzji w formie dokumentu - many decyzji.

17. Bojowe zabezpieczenie działań. Wymienia się i charakteryzuje różne postacie bojowego zabezpieczenia działań: rozpoznanie, OPBMar, ubezpieczenie, zabezpieczenie inżynieryjne, maskowanie, zwalczanie środków radioelektronicznych przeciwnika, służbę porządkowo-ochronną, zabezpieczenie topogeodezyjne, hydrometeorologiczne i tyłowe.

18. Przekazywanie podwładnym decyzji dowódcy o walce. Formułuje się wymagania oraz opisuje formy i sposoby przekazywania decyzji. Opisuje się strukturę rozkazu bojowego wymieniając treść jego poszczególnych punktów.

19. Zagadnienia organizacji i utrzymania wspóldziałania.

20. Źródła ducha moralnego wojsk i sposoby utrzymania go na wysokim poziomie.

21. Kontrola. Określa się zadania, metody i sposoby organizacji i prowadzenia kontroli.

22. Doskonalenie pracy organów dowodzenia w oparciu o studiowanie i upowszechnianie doświadczeń bojowych.

x x

x

VII. Książka "Unrawlenije wojskami w gody Wielikoj Oticzes-twiennoj Wojny" wydana w 1974 r. w Związku Radzieckim. Jej auto-ryzy: N.N. Popiel, W.P. Sawieljew i P.W. Szemański uogólniają doświadczenia Armii Radzieckiej w zakresie dowodzenia w drugiej wojnie światowej, koncentrując swoją uwagę na następujących zagadnieniach:

1. Przygotowanie kadr dla organów dowodzenia Armii Radzieckiej w latach poprzedzających wojnę oraz w czasie jej trwania.

2. Rozwój struktury organów dowodzenia, zwłaszcza w latach 1941-1945.

3. Rodzaje i charakterystyka punktów dowodzenia.

4. Skład osobowy i techniczne wyposażenie punktów dowodzenia różnych szczebli.

5. Rozmieszczenie punktów dowodzenia w ugrupowaniu wojsk i ich zmiana w toku działań wojennych.

6. Ochrona i obrona punktów dowodzenia.
7. Organizacja służby dyżurnej na punktach dowodzenia.
8. Zbieranie i obracowywanie informacji o sytuacji bojowej.
9. Planowanie działań bojowych wojsk.
10. Doprowadzanie zadań bojowych do podległych wojsk.
11. Organizacja współdziałania.
12. Bojowe zabezpieczenie działań.
13. Badanie i wykorzystywanie doświadczenia bojowego.

x x

x

VIII. Książka Z. Gołaba i S. Kołcza pt. "Współczesne dowodzenie wojskami" wydana w 1974 r. nakładem wydawnictwa MON integruje w sobie wzajemnie się przedplatające wątki teoretyczne i praktyczne. Dlatego zawiera ona z jednej strony rzetelnie i porządnie uzasadnione rozważania na temat teoretycznych podstaw dowodzenia, między innymi na temat jego istoty, treści, zasad itp. zagadnień, z drugiej zaś wiele praktycznych wskazań dotyczących, ogólnie rzecz biorąc, organizacji dowodzenia, zwłaszcza zaś metod pracy dowódców i sztabów.

Lista szczegółowych zagadnień omawianych w charakteryzowanej książce wygląda następująco:

1. Charakterystyka systemu dowodzenia. Podkreśla się, że obejmuje on działalność funkcjonalną, organizacyjną oraz techniczną.
2. Zasady dowodzenia. Podaje się definicję zasad dowodzenia, a następnie wylicza je i dokładnie charakteryzuje.
3. Wpływ działań bojowych na treść, metody i wymagania w zakresie dowodzenia.
4. Charakterystyka technicznych środków dowodzenia z punktu widzenia ich funkcji w dowodzeniu.
5. Istota i treść dowodzenia.
6. Organy dowodzenia. Charakteryzuje się rolę dowódcy i sztabu, zwłaszcza ogólnowojskowego, w dowodzeniu. Podkreśla się rolę szefa sztabu jako organizatora Pracy sztabu. Omawia się rolę szefów rodzajów wojsk i służb w dowodzeniu oraz zadania komórek operacyjnych i oficerów kierunkowych.

7. Organizacja stanowisk dowodzenia. Podaje się klasyfikację punktów dowodzenia oraz ich charakterystykę. Omawia się zagadnienia rozwijania stanowisk dowodzenia, ich rozmieszczenia, przesuwania, ochrony i obrony, a także organizację na nich służby dyżurnej.

8. Zasady ogólne przygotowania i planowania działań bojowych. Podkreśla się, że planowanie to jedna z najważniejszych funkcji dowodzenia oraz formułuje cechy jakie powinno ono mieć. Wymienia się i charakteryzuje metody organizacji pracy sztabu w zakresie planowania /metoda kolejnego planowania, planowanie równoległe i planowanie kombinowane/.

9. Proces podejmowania przez dowódcę decyzji o walce. Opisuje się ogólne problemy wiążące się z podejmowaniem decyzji i podkreśla rolę jaką odgrywa w tym zakresie informacja. Charakteryzuje się tryb pracy dowódcy nad podjęciem decyzji, wyjaśniając, że może on być traktowany jako proces przetwarzania informacji. Wymienia się zasady operacyjno-taktyczne, którymi należy kierować się przy podejmowaniu decyzji. Opisuje się kolejność pracy dowódcy nad podjęciem decyzji oraz tryb przygotowania przez sztab potrzebnych mu do tego celu informacji. Omawia się też zagadnienia związane z ostatecznym sprecyzowaniem decyzji i postawieniem wojskom zadań bojowych. Omawia się pracę sztabu w zakresie opracowania i przekazania wojskom decyzji dowódcy. Opisuje się sposoby przekazywania decyzji i rolę oficerów kierunkowych. Charakteryzuje się kontrolę wykonania zadań opisując cele przed nią stawiane i warunki, od których zależy jej skuteczność. Podaje się też klasyfikację decyzji, wśród których wyróżnione są decyzje informacyjne, organizacyjne i operacyjne.

10. Organizacja współdziałania.

11. Organizacja zabezpieczenia działań bojowych /rozpoznanie, OPBMar, OPL, maskowanie, walka radioelektroniczna, zabezpieczenie inżynieryjne, hydrometeorologiczne, tyłowe/.

12. Właściwości dowodzenia w różnych sytuacjach bojowych. Omawia się specyfikę dowodzenia w okresie operacyjno-mobilizacyjnego rozwijania wojsk, w czasie odbierania pierwszego uderzenia przeciwnika, w czasie przegrupowania wojsk do rejonów koncentracji, w toku prowadzenia typowych działań bojowych.

13. Dobór i przygotowanie kadr do dowodzenia wojskami.

14. Formy i metody doskonalenia oficerów i sztabów w zakresie dowodzenia. Opisuje się metody pogłębiania wiedzy teoretycznej, doskonalenie umiejętności praktycznych, a także metody sprawdzania poziomu wyszkolenia dowództw i sztabów.

15. Problemy doskonalenia bieżącej działalności dowództw i sztabów.

PRZEGLĄD TREŚCI ROZDZIAŁÓW POŚWIĘCONYCH DOWODZENIU  
ZAWARTYCH W KSIĄŻKACH TRAKTUJĄCYCH O NAUCE WOJENNEJ

I. Książka pt. "Taktika" będąca opracowaniem zbiorowym pod redakcją W.G. Razniczenko; wydano ją w Moskwie w 1966 r. W rozdziale III tej książki, noszącym tytuł "Dowodzenie wojskami" zostały omówione takie oto zagadnienia:

1. Charakterystyka dowodzenia. Wyjaśnia się istotę i treść dowodzenia.
2. Warunki w jakich wśóółcześnie realizuje się dowodzenie.
3. Wymagania w stosunku do dowodzenia. Wymienia się: stanowczość, giętkość, ciągłość, operatywność, tajność, centralizację, inicjatywę i samodzielność.
4. Rola dowódcy i sztabu oraz jego szefa w procesie dowodzenia.
5. Środki dowodzenia ujmowane jako materialna podstawa dowodzenia. Wyróżnia się i opisuje środki łączności, wozy dowódczo-sztabowe, środki rozpoznania radiowego i radiolokacyjnego, urządzenia obserwacji, aparaty do zapisywania dźwięku, urządzenia do kopiowania i powielania dokumentów.
6. Punkty dowodzenia. Podaje się klasyfikację i charakterystykę Punktów dowodzenia.
7. Zbieranie i opracowywanie danych o sytuacji. Podkreśla się, że dowodzenie jest w swej istocie procesem informacyjnym, a ogromną rolę w dowodzeniu odgrywają dane o sytuacji. Wymienia się źródła danych o sytuacji.
8. Decyzja dowódcy. Zwraca się uwagę na fakt, że decyzja dowódcy jest podstawą dowodzenia. Podkreśla się, że powzięcie decyzji to złożony proces myślowy, zawierający analizę zadania i ocenę położenia. Wyjaśnia się na czym polegają te dwa zasadnicze komponenty procesu decyzyjnego.
9. Doprowadzenie decyzji do wojska.

10. Organizacja współdziałania.

11. Kontrola. Mówi się o celach kontroli oraz o sposobach jej przeprowadzania.

x x

x

II. Książka marszałka Związku Radzieckiego Andrieja Greczki pt. "Siły Zbrojne Państwa Radzieckiego" wydana w języku Polskim w 1975 r. W rozdziale VIII - "Kierownictwo siłami zbrojnymi i dowodzenie wojskami" autor porusza następujące zagadnienia dowodzenia:

1. Definicja kierownictwa siłami zbrojnymi.

2. Definicja dowodzenia.

3. Charakterystyka kierownictwa Radzieckimi Siłami Zbrojnymi i dowodzenia wojskami w czasie Wielkiej Wojny Narodowej. Wymienia się ich cechy charakterystyczne: celowość, elastyczność i realność planowania strategicznego, operacyjnego i taktycznego.

4. Charakterystyka kierownictwa siłami zbrojnymi i dowodzenia w warunkach współczesnych. Wymienia się nowe elementy pola walki, które wpływają na charakter dowodzenia. Stwierdza się, że walka o czas i podniesienie jakości dowodzenia to palące zadania stojące aktualnie przed siłami zbrojnymi. Podkreśla się duże znaczenie gotowości bojowej wszystkich ogniw kierowania, całego systemu dowodzenia i łączności w ogóle, stanowczości, elastyczności, ciągłości i tajności dowodzenia. Zwraca się uwagę na ogromną, dominującą rolę dowódcy w dowodzeniu.

Rola Przewidywania naukowego w kierowaniu siłami zbrojnymi i dowodzeniu. Wyjaśnia się istotę przewidywania, określa jego kierunki w wojsku w aspekcie dowodzenia.

x x

x

III. Książka "Postęp naukowo-techniczny a przeobrażenia w sztuce wojennej" wydana w języku polskim nakładem MON w r. 1975; napisana została przez duży zespół oficerów radzieckich. Rozdział VI - "Dowodzenie wojskami w warunkach współczesnej wojny" zawiera następujące zagadnienia szczegółowe:

1. Istota i treść dowodzenia.
2. Wzrost roli dowodzenia we współczesnej wojnie i jego przyczyny.
3. Właściwości dowodzenia we współczesnej wojnie.
4. Zasady dowodzenia. Wylicza się i charakteryzuje następujące zasady: jednoosobowość i kolegialność, centralizację, inicjatywę i samodzielność, przewidywanie i stałą znajomość sytuacji, zdecydowanie i elastyczność, ciągłość, skrytość, wysoką operatywność.
5. Techniczne środki dowodzenia. Klasyfikuje się i charakteryzuje techniczne środki dowodzenia biorąc za podstawę ich rolę w procesach informacyjnych realizowanych w dowodzeniu.
6. Charakterystyka informacji i podstawowych problemów współczesnej teorii informacji.
7. Metody dowodzenia wojskami.

PRZEGLĄD GŁÓWNYCH KONCEPCJI ZAKRESU TREŚCIOWEGO  
I STRUKTURY TEORII DOWODZENIA

I. A. Tatarczenko - "O nauce dowodzenia"; Myśl Wojskowa nr 12/1970 r.

Autor twierdzi, że nauka o dowodzeniu powinna obejmować cztery wzajemnie ze sobą związane działy: teorię, technikę, organizację i metody dowodzenia, które z kolei dzielą się na wiele rozdziałów.

Dział nazwany "Teorią dowodzenia" stanowi zasadnicze jądro wiedzy o dowodzeniu, a jego celem jest uogólnienie doświadczeń dowodzenia, wykrywanie prawidłowości dowodzenia, tworzenie podstaw dla rozwoju i doskonalenia techniki, organizacji i metod dowodzenia. W dziale tym autor wyróżnia następujące rozdziały:

1. Przedmiot nauki o dowodzeniu i jej związek z innymi częściami składowymi nauki wojennej.
2. Istota, treść i cel dowodzenia.
3. Podstawy naukowego ujmowania dowodzenia.
4. Podstawowe procesy dowodzenia.
5. Sprzeczności w sferze dowodzenia.
6. Kryteria i normy oceny efektywności dowodzenia.
7. Wymagania stawiane dowodzeniu i drogi ich spełnienia.
8. Wymagania wobec kadry dowódczej.
9. Wymagania wobec sztabu - podstawowego organu dowodzenia.
10. Metodologia przewidywań dowódcy w procesie dowodzenia.
11. Zasady algorytmizacji procesów dowodzenia.
12. Metody studiowania problemów dowodzenia w uczelniach wojskowych i ich przerabianie w ramach szkolenia operacyjno-taktycznego wojsk.
13. Etapy i perspektywy rozwoju systemów dowodzenia.
14. Stan dowodzenia w armiach obcych.
15. Stan dowodzenia w armiach sojuszniczych.

Dział "Technika dowodzenia" obejmuje badania nad technicznymi środkami dowodzenia i perspektywami ich rozwoju. Celem tych badań jest opracowanie naukowych wymagań taktyczno-technicznych w stosunku do środków i systemów dowodzenia, określenie sposobów ich pracy i obciążeń, uzasadnienie niezbędnej ich ilości w celu opracowania tabel należności, a także podziału na stanowiska dowodzenia oraz miejsca pracy osób funkcyjnych. Zagadnienia zawarte w tym dziale ujmuje autor w następujący sposób:

1. Klasyfikacja technicznych środków dowodzenia.
2. Źródła informacji pierwotnej.
3. Środki, węzły i systemy łączności.
4. Środki automatyzacji zbierania i przekazywania informacji.
5. Środki zautomatyzowanego przetwarzania informacji.
6. Urządzenia poglądowego zobrazowania informacji.
7. Urządzenia kopiujące i powielające.
8. Systemy wykrywania, naprowadzania i nawigacji.
9. Systemy sygnalizacji i powiadamiania.
10. Polowe systemy dowodzenia.
11. Kompleksowy zautomatyzowany system dowodzenia.
12. Ruchome punkty dowodzenia /na samochodach, samolotach, śmigłowcach i okrętach/.
13. Wyposażenie punktów dowodzenia w środki techniczne.
14. Wyposażenie i urządzenie stanowisk pracy osób funkcyjnych.
15. Eksploatacja technicznych środków dowodzenia w warunkach dowodzenia.

Dział "Organizacja dowodzenia" obejmuje problemy struktury i funkcjonowanie organów oraz systemów dowodzenia. Jego celem jest opracowanie ogólnych zaleceń w zakresie takiej organizacji dowodzenia, która w pełni odpowiadałaby charakterowi współczesnej wojny, spełniała wymagania wobec dowodzenia w operacji i walce, sprzyjała współdziałaniu wojsk narodowych w składzie koalicji, jak też prowadzeniu walki ze środkami dowodzenia nieprzyjaciela. W ramach tego działu wyróżnia się następujące rozdziały:

1. Klasyfikacja organów dowodzenia.
2. Struktura i funkcje sztabów i innych organów dowodzenia.
3. Organizacja jednostek i pododdziałów, zapewniających dowodzenie /łączności, radiotechnicznych, ochrony, obsługi/.
4. Rola i obowiązki dowódcy, szefa sztabu, dowódców rodzajów wojsk /służb i innych osób funkcyjnych/.
5. Organizacja dowodzenia związkami i oddziałami rodzajów sił zbrojnych i wojsk.
6. Właściwości organizacji dowodzenia w koalicyjnym systemie.
7. Organizacja punktów dowodzenia i miejsc pracy osób funkcyjnych.
8. Urzutowanie, rozwinięcie, przesunięcie, ochrona i obrona punktów dowodzenia.
9. Zapewnienie wzajemnej zamienności punktów dowodzenia.
10. Organizacja centrów /punktów/ informacyjnych.
11. Organizacja centrów /punktów/ obliczeniowych.
12. Organizacja i działanie systemów łączności.
13. Zapewnienie ochrony i żywotności systemów dowodzenia.
14. Organizacja systemów dowodzenia potencjalnych przeciwników.
15. Organizacja dowodzenia sojuszników.

Przedmiotem badań działu "Metody dowodzenia" są zasady i sposoby praktycznej pracy dowódców, szefów sztabów i innych osób funkcyjnych; ich cel sprowadza się natomiast do opracowania racjonalnych metod pracy organów dowodzenia i poszczególnych osób funkcyjnych. W dziale tym autor wyróżnia następujące rozdziały:

1. Klasyfikacja metod dowodzenia.
2. Dokumenty bojowe i metody ich opracowania.
3. Mapa robocza i zasady jej prowadzenia.
4. Metody pracy sztabu w zakresie wykonywania decyzji dowódcy.
5. Metody kalkulacji czasu posiadanego i niezbędnego.
6. Metody utrzymania gotowości bojowej wojsk i stałej gotowości organów dowodzenia.

7. Metody przygotowania i organizacji operacji i walki /metody analizy zadania, zbierania informacji, oceny sytuacji, przygotowania i podjęcia decyzji, planowania, doprowadzenia zadań do wykonawców, organizacji i utrzymania współdziałania, organizacji zabezpieczenia, kontroli wykonania i pomocy podwładnym/.

8. Metody dowodzenia w toku działań.

9. Sposób przekazywania dowodzenia z jednego punktu na inny.

10. Sposoby rekonstrukcji przerwane dowodzenia.

11. Metody kalkulacji operacyjnych.

12. Zastosowanie metod planowania sieciowego.

13. Zastosowanie środków automatyzacji i systemów zautomatyzowanych w procesach dowodzenia.

14. Zasady i sposoby dezorganizacji dowodzenia nieprzyjaciela.

x x

x

II. D.A. Iwanow, W.P. Sawieljew, P.W. Szemański - "Zasady dowodzenia wojskami"; Wydawnictwo MON, Warszawa 1973 r.

Autorzy książki proponują wydzielenie w teorii dowodzenia czterech podstawowych działów:

Dział pierwszy, którego treścią powinny być zagadnienia ogólnoteoretyczne takie jak: forma, treść i istota dowodzenia oraz jego miejsce w ogólnej teorii nauki i sztuki wojennej; ogólne i szczególne prawidłowości procesów dowodzenia; tendencje rozwoju teorii i praktyki dowodzenia, współczesne wymagania i zasady dowodzenia, powiązanie teorii dowodzenia z innymi naukami i gałęziami wiedzy oraz wykorzystanie osiągnięć tych nauk w praktyce dowodzenia, badanie teorii i praktyki dowodzenia w innych armiach.

Dział drugi powinien zawierać zagadnienia natury strukturalno-organizacyjnej jak: zasady tworzenia systemu dowodzenia, przeznaczenie, skład, prawa i obowiązki organów

dowodzenia i osób funkcyjnych oraz ich wzajemne powiązania w systemie dowodzenia, zasady doboru i obsadzania kadr dowódczych, system stanowisk dowodzenia, ich przeznaczenie, obsada, rozmieszczenie i przemieszczanie, organizacja łączności z wojskami.

Dział trzeci powinien obejmować zagadnienia o charakterze technicznym jak: przeznaczenie środków dowodzenia i taktyczne wymagania w stosunku do nich; możliwości i perspektywy mechanizacji i automatyzacji procesów dowodzenia; optymalne połączenie możliwości człowieka i techniki w systemie dowodzenia.

Dział ostatni, czwarty, powinien zajmować się zagadnieniami dotyczącymi stylu i metod pracy dowódców i organów dowodzenia w czasie praktycznego spełniania funkcji dowodzenia w różnych warunkach sytuacji bojowej, z wykorzystaniem zarówno istniejących, jak i perspektywicznych technicznych środków dowodzenia oraz z zastosowaniem metod matematycznych, wykresów sieciowych itp. Dział ten powinien zawierać ściśle, naukowo podbudowane zalecenia dotyczące pracy dowódcy i sztabu w procesie analizy zadania, oceny położenia, podjęcia decyzji, planowania działań bojowych, przekazywania zadań wykonawcom, organizowania współdziałania wojsk, organizowania i prowadzenia pracy partyjno-politycznej, wszechstronnego zabezpieczenia działań bojowych, organizowania łączności itp. w czasie dowodzenia w toku działań bojowych.

x            x

x

III. P.K. Ałtuchow - "Przedmiot i treść teorii dowodzenia wojskami"; Przegląd Informacyjny nr 6/1975 r., Wydawnictwo ASG WP.

W 1975 r. wypowiedział się na temat struktury teorii dowodzenia Ałtuchow wyróżniając w niej cztery podstawowe działy:

1. Ogólną teorię dowodzenia lub zasady dowodzenia.
2. Technikę dowodzenia.
3. Organizację dowodzenia.
4. Metody dowodzenia.

W zakres pierwszego działu powinny wchodzić takie zagadnienia jak: istota i treść kierowania siłami zbrojnymi i dowodzenia wojskami, podstawowe pojęcia o organach i obiektach dowodzenia, metodologiczne podstawy teorii, wymagania w stosunku do dowodzenia, problemy doskonalenia dowodzenia i rozwoju jego teorii.

W dziale drugim byłyby skupione następujące zagadnienia: techniczne środki dowodzenia, ich klasyfikacja, podstawowe wskaźniki i zasady ich wykorzystania w dowodzeniu, charakterystyka środków transportowych i inżynierskich przeznaczonych do budowy punktów dowodzenia, charakterystyka zautomatyzowanych systemów dowodzenia, ich techniczne, matematyczne i informacyjne zabezpieczenie, wymagania w zakresie rozwoju technicznych środków dowodzenia i propozycje ich wykorzystania przez organy dowodzenia.

Dział trzeci obejmowałby swym zakresem zadania organów dowodzenia i podstawowe przedsięwzięcia w zakresie organizacji dowodzenia na różnych szczeblach, skład i kolejność rozwijania systemów dowodzenia, przedsięwzięcia w zakresie zabezpieczenia trwałości i ciągłości dowodzenia wojskami w toku działań bojowych, kolejność odtwarzania dowodzenia, charakterystyka dokumentów bojowych.

W ramach działu czwartego badano by zasady i styl pracy dowódczej, naukową organizację pracy w sztabach, metody pracy sztabów w czasie rozwiązywania każdego zadania z zakresu dowodzenia, wykorzystanie technicznych środków w procesach dowodzenia, kolejność pracy podczas wykorzystania zautomatyzowanych systemów dowodzenia.

IV. L. Kuleszyński - "Zarys nauki o dowodzeniu"; Zespół Teorii Walki Wojskowej Akademii Technicznej - Biuletyn, Zeszyt nr 2, Warszawa 1969 r.

Autor przedstawia schematyczny zarys nauki o dowodzeniu, w której wyróżnia następujące działy:

1. Ogólne podstawy dowodzenia /istota i treść dowodzenia, struktura procesu dowodzenia, efektywność dowodzenia wojskami i jej kryteria, wymagania stawiane współcześnie dowodzeniu, zasady i metody dowodzenia wojskami, tendencje rozwojowe dowodzenia/.

2. Wojskowa teoria informacji /rola informacji w procesie dowodzenia, klasyfikacja informacji wojskowych, ilość i wartość informacji w procesie dowodzenia, język /kody/ wojskowy, dokumenty dowodzenia/.

3. Teoria procesów informacyjnych w dowodzeniu /zbieranie i zdobywanie informacji w procesie dowodzenia, opracowywanie informacji, przechowywanie informacji, przekazywanie informacji - a/ rozkazodawstwo, meldunki, sprawozdania, powiadamianie i alarmowanie, b/ organizacja łączności, obieg informacji w procesie dowodzenia/.

4. Teoria podejmowania decyzji /istota i rodzaje decyzji, struktura procesu decyzyjnego, organizacja prac nad podjęciem decyzji, metody optymalizacji decyzji wojskowych/.

5. Systemy dowodzenia /elementy systemu dowodzenia i ich organizacja w systemie, efektywność systemów dowodzenia, kryteria oceny wartości systemów dowodzenia i ich elementów, struktury organizacyjne dowództw i sztabów oraz inny organów dowodzenia, organizacja i działanie punktów dowodzenia, organizacja pracy w dowództwach, sztabach i na punktach dowodzenia, praca dowództw i sztabów w zakresie zabezpieczenia wzrostu siły i gotowości bojowej wojsk, praca dowództw i sztabów nad przygotowaniem walki, praca dowództw i sztabów w walce/.

6. Środki dowodzenia wojskami /środki zdobywania i zbierania informacji, środki opracowywania informacji, środki przechowywania informacji, środki transportowe dowództw i sztabów/.

7. Teoria zautomatyzowanych systemów dowodzenia /zastosowanie elektronicznych maszyn informacyjnych w dowodzeniu wojskami, modelowanie i algorytmizacja, zasady tworzenia zautomatyzowanych systemów dowodzenia, wymagania wobec urządzeń, podsystemów i systemów zautomatyzowanych/.

8. Teoria i praktyka dowodzenia potencjalnych przeciwników /zasady, metody i środki dowodzenia w armiach obcych, struktura dowództw, sztabów i punktów dowodzenia oraz ich działanie, walka z systemami dowodzenia przeciwnika/.

9. Psychologia i socjologia dowodzenia wojskami.

10. Fizjologia, psychofizjologia i higiena pracy w procesie dowodzenia.

x            x  
                 x

V. B. Kulińczyk - "Rozważania o treści dowodzenia";  
Myśl Wojskowa nr 4/1971 r.

W przedstawionym artykule autor wyraża przekonanie, że struktura teorii dowodzenia powinna obejmować następujące działy i specjalności:

#### A. Historia sztuki dowodzenia

1. Historyczno-społeczne uwarunkowanie dowodzenia jako zjawiska społecznego, ściśle związanego z wojną:

a/ Sztuka dowodzenia w starożytności;

b/ Sztuka dowodzenia w epoce feudalizmu;

c/ Sztuka dowodzenia epoki kapitalizmu /XIX-XX w.,

do I wojny światowej włącznie/;

d/ Sztuka dowodzenia w armiach państw kapitalistycznych i socjalistycznych /radziecka/ przed, w czasie i po II wojnie światowej.

2. Geneza dowodzenia: dowodzenie wynika z działalności militarnej i jej służby.

#### B. Dowodzenie - dziedzina sztuki wojennej

1. Zasadnicze obiektywne prawidłowości rozwoju dowodzenia w przekroju historycznym i wynikające stąd prawa.

2. Istota dowodzenia: kierowanie wysiłkiem wojsk odpowiednio do celów operacji /walki/.

3. Istotna treść dowodzenia: zbieranie i opracowywanie danych, przewidywanie, decydowanie, planowanie i organizowanie działalności militarnej i kierowanie nią oraz zarządzanie mieniem wojska. Metodologia i technika dowodzenia.

4. Funkcje dowodzenia:

a/ struktura organizacyjna /czynnik statyczny/: organy dowodzenia, punkty dowodzenia - rozmieszczenie, zabezpieczenie, praca, przesunięcie;

b/ proces dowodzenia /czynnik dynamiczny/: struktura, parametry, kryteria - czasoprzestrzenne, sytuacyjne, techniczne; cechy, stany, stosunki: kontekst relacji, języki i dokumenty dowodzenia - instrumenty wymiany informacji i powodowania bodźców do zorganizowanej działalności militarnej;

c/ informatyka /automatyzacja/ i łączność dowodzenia - czynniki usprawniające proces dowodzenia.

5. Czynnik obiektywny i subiektywny w dowodzeniu; czynnik subiektywny - motoryczny, powodujący wszelkie celowo zamierzone /i niezamierzone zmiany w sytuacji bojowej/. Obiektywny charakter rzeczywistości, subiektywny - jej poznania i przekształcenia.

### C. Filozoficzne aspekty dowodzenia

1. Dowódca, jednoosobowe dowodzenie. Kolektywne kierowanie w aspekcie partyjno-służbowym.

2. Przewidywanie: wyprzedzanie myślowe w czasie na podstawie znajomości praw rozwoju rzeczywistości.

3. Decyzja: twór /konstrukcja/ umysłu dowódcy na podstawie znajomości konkretnej sytuacji i przewidywania jej rozwoju.

4. Subiektywizm jako zjawisko szkodliwe, powodowane brakiem wiedzy i znajomości sytuacji. Wyobrażenie na podstawie doznań i odczuć wewnętrznych dowódcy - fikcja.

5. Zdrowy rozsądek dowódcy. Modelowanie myślenia, sąd, oczywistość, prawda.

6. Język dowódcy.

7. Heurystyka: twórcze działanie dowódcy i sztabu.

Prognozowanie heurystyczne.

8. Psychologia dowodzenia - psychologia rozkazodawstwa i organizacji działania.

#### D. Psychospołeczne aspekty dowodzenia

1. Nauki ścisłe i techniczne - instrumenty zwiększające możliwości poznawcze i twórcze dowódcy /oficera sztabu/.

2. Psychologia walki /wojny/. Czynniki warunkujące psychologię dowodzenia - sytuacyjne, psychofizjologiczne, psychosocjologiczne /psychospołeczne/, moralno-polityczne, etyczne, czasoprzestrzenne.

3. Psychologia dowódcy. Autorytet moralny. Zachowanie się w różnych sytuacjach. Stereotypy myślowe, stresy, frustracje. Typowe cechy psychospołeczne dowódcy /oficera/: charakter, inteligencja, wola, zdecydowanie, inicjatywa, świadomość, zdolności organizacyjne, kultura, przygotowanie zawodowe. Model osobowy, społeczny i zawodowy dowódcy /oficera sztabu/. Postawa dowódcy w świetle jego praw, obowiązków i zadań.

4. Rola wszystkich czynników i cech psychospołecznych w dowodzeniu: przewidywanie, decydowanie, organizowanie, rozkazywanie, ewidencjonowanie.

5. Problem dyscypliny i stosunków międzyludzkich w procesie dowodzenia.

6. Higiena pracy umysłowej.

#### E. Podstawy naukowe i techniczne dowodzenia

1. Związek sztuki wojennej z rozwojem nauki i postępu technicznego. Nauka - instrument twórczego dowodzenia. Stosowanie naukowych metod zapewniających obiektywność decyzji i optymalność rozwiązań oraz fachowość dowódców /oficerów sztabu/. Rola wszechstronnego przygotowania i bogatego doświadczenia dowódcy.

2. Technika - narzędzie twórczego dowodzenia, zwielokrotnia możliwości umysłowe i fizyczne dowódcy /oficera sztabu/, zwiększa możliwości poznawcze /obserwacja, rozpoznanie/, oddziaływania /rozkazywania, alarmowania, powiadamiania, ostrzegania/ oraz eliminuje subiektywizm w przewidywaniu i decydowaniu, skraca czas działania. Automatyzacja procesu dowodzenia - to nowa jego jakość, nowe rozwiązania organizacyjne i techniczne. Człowiek a cybernetyczna technika dowodzenia. Relacje w systemach technicznych, język /kod/ wymiany informacji oraz wzajemne oddziaływanie na siebie środowiska ludzkiego i systemu technicznego.

#### F. Podstawy metodologiczne i technologiczne dowodzenia

1. Organizacja procesu dowodzenia - rozpatrywanie wszelkich występujących w nim zjawisk w ich dynamice.

2. Modelowanie fizyczne i matematyczne /kombinowanie/ systemu i procesu dowodzenia - to kojarzenie wielopłaszczyznowych rzeczywistych procesów kierowania działaniami, z uwzględnieniem obiektywnych praw rządzących rzeczywistością pola walki oraz niezbędnych powiązań między poszczególnymi zjawiskami /uwzględnienie wzajemnie oddziałujących na siebie czynników obiektywnych i subiektywnych/.

3. Metody organizowania i przesuwania /zmiany/ punktów dowodzenia.

4. Metody dowodzenia wojskami. Metody pracy organów dowodzenia.

5. Metody tworzenia struktur organizacyjnych organów dowodzenia /kierowania/ - formalnych i nieformalnych.

6. Metody formułowania zasad dowodzenia i pracy organów dowodzenia.

7. Metody doboru kadry dowódczo-sztabowej i jej przygotowania /szkolenie i wychowanie, praktyki/. Metodyka projektowania i organizacji systemów dowodzenia. Metodyka projektowania systemów technicznych oraz technologia przetwarzania informacji.

8. Teoria metod dowodzenia.

x            x

x

VI. M. Wołoszyk - "Nauka o dowodzeniu a teoria organizacji i zarządzania"; Myśl Wojskowa nr 6/1973 r.

Autor twierdzi, że nauka o dowodzeniu powinna być kształtowana na wzór teorii organizacji i zarządzania i zawierać trzy zasadnicze grupy problemów:

- pierwszą, dotyczącą wpływu zadań na dobór struktury podwładnych i wpływu tej ostatniej na skuteczność działań;
- drugą, pozostającą w związku z procesem tworzenia tej struktury i obejmującą zagadnienia planowania działań;
- trzecią, obejmującą szeroką problematykę wykonywania funkcji kierowniczych podziału zadań między dowódcę i sztab oraz stosowanie narzędzi dowodzenia, a wśród nich i systemów dowodzenia.

Zgodnie z przyjętym założeniem M. Wołoszyk proponuje, pod ogólnym hasłem "Zasadnicza problematyka teorii dowodzenia", następującą jej strukturę:

1. Organizacyjne cechy dowodzenia.
2. Dowodzenie jako zorganizowane działanie. Cykl dowodzenia.
  - 2.1. Zasady wyboru i formułowania zadań.
  - 2.2. Planowanie działań.
  - 2.3. Przekazywanie zadań wykonawcom.
  - 2.4. Kontrolowanie realizacji zadań i planowania działań.
3. Dowodzenie jako forma kierowania.
  - 3.1. Czynności kierownicze w dowodzeniu.
  - 3.2. Rola i zadania dowódcy i sztabu.
  - 3.3. Techniki i style kierowania.
  - 3.4. Usprawnianie i tworzenie systemów dowodzenia.

PRZEGLĄD ZASAD DOWODZENIA WYMIENIONYCH W PUBLIKACJACH

I. L. Kuleszyński - "Dowodzenie wojskami a cybernetyka";  
Wydawnictwo MON, Warszawa 1967 r.

1. Jednolitość dowodzenia
2. Hierarchia
3. Ciągłość
4. Równość zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności
5. Ład i porządek
6. Dyscyplina
7. Jedność personelu
8. Tajność
9. Autorytet

II. Z. Gołąb, S. Kołcz - "Współczesne dowodzenie wojskami";  
Wydawnictwo MON, Warszawa 1974 r.

1. Partyjność
2. Naukowość
3. Jednoosobowość
4. Konkretność
5. Optymalność i efektywność
6. Zasada decydującego ogniwa
7. Przewidywanie rozwoju sytuacji

III. D.A. Iwanow, W.P. Sawieljew, P.W. Szemański - "Zasady  
dowodzenia wojskami"; Wydawnictwo MON, Warszawa 1973 r.

1. Partyjność
2. Naukowość
3. Przewidywanie
4. Jednoosobowość
5. Centralizacja

IV. P. Bidziński - "Kierunki doskonalenia dowodzenia dywizją  
zmechanizowaną /pancerną/ w polu"; Wydawnictwo ASG WP, Warszawa  
1975 r.

1. Partyjność
2. Naukowość

3. Przewidywanie

4. Zgodność celu i sposobu organizowania działań bojowych z możliwościami przeciwstawnych stron oraz realnymi warunkami konkretnej sytuacji

5. Jednoosobowość

6. Centralizacja

7. Ekonomiczność

V. "Postęp naukowo-techniczny a przeobrażenia w sztuce wojennej" /opracowanie zbiorowe/; Wydawnictwo MON, Warszawa 1975 r.

1. Jednoosobowość i kolegialność

2. Centralizacja

3. Inicjatywa i samodzielność

4. Przewidywanie i stała znajomość sytuacji

5. Zdecydowanie i elastyczność

6. Ciągłość

7. Skrytość

8. Wysoka operatywność

VI. S.P. Iwanow - "O naukowych osnovach uprawlenija wojskami"; Wojennoje Izdatielstwo MO SSSR, Moskwa 1975 r.

Autor wymienia kilka wymagań oraz warunki, które powinno spełniać współczesne dowodzenie. Ogólnie rzecz biorąc można je potraktować jako zasady dowodzenia.

1. Optymalność podejmowanych decyzji

2. Ciągłość i pewność dowodzenia

3. Stanowczość

4. Elastyczność

5. Operatywność

6. Zapewnienie stałej, wysokiej gotowości bojowej sił zbrojnych do przeciwdziałania agresji i rozgromienia agresora.

Podkreśla się, że warunkiem zapewniającym wysoką gotowość bojową wojsk jest stale utrzymywana na wysokim poziomie gotowość bojowa organów dowodzenia.

970;

