R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
DANES-PICTA.COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



AKADEMIA
OBRONY NARODOWEJ

Płk doc. dr hab. Sylwester PIOTROWSKI
Płk dr hab. Stanisław KOTLICKI
Płk dr Marian KOWALSKI

TEORIA DOWODZENIA

CZĘŚĆ I

METODOLOGICZNE I OGÓLNOTEORETYCZNE PODSTAWY TEORII DOWODZENIA

63888

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/2589 cz.1
05-002589-001-0

WARSZAWA 1994

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta
Inches Centimetres



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Płk doc. dr hab. Sylwester PIOTROWSKI
Płk dr hab. Stanisław KOTLICKI
Płk dr Marian KOWALSKI

TEORIA DOWODZENIA

CZĘŚĆ I

METODOLOGICZNE I OGÓLNOTEORETYCZNE PODSTAWY TEORII DOWODZENIA

63888

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/2589 cz.1
05-002589-001-0

WARSZAWA 1994

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
63888
II

Płk doc.dr hab. Sylwester PIOTROWSKI
Płk dr hab. Stanisław KOTLICKI
Płk dr Marian KOWALSKI

TEORIA DOWODZENIA

Część I

METODOLOGICZNE I OGÓLNOTEORETYCZNE PODSTAWY TEORII DOWODZENIA

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid. 5/2589
Działu Zbiorów Jawnych - Akademii ON

WARSZAWA 1994

T R E Ś Ć

str.

Wstęp 4

1. Założenia metodologiczne i organizacyjne badań .. 6

2. Geneza powstania i rozwoju teorii dowodzenia 12

   2.1. Okres starożytności 22

   2.2. Czasy średniowiecza 35

   2.3. Wojny napoleońskie 40

   2.4. Wojny drugiej połowy XIX wieku 45

   2.5. Pierwsza wojna światowa 51

   2.6. Druga wojna światowa 68

3. Właściwości dowodzenia i ich wpływ na wydzielenie się nowej dyscypliny naukowej. Powstanie teorii dowodzenia 90

4. Spór o kształt teorii dowodzenia 98

5. Podstawy metodologiczne teorii dowodzenia 133

   5.1. Paradygmaty i inne zalecenia metodologiczne 133

   5.2. Metody badawcze stosowane w teorii dowodzenia 145

6. Miejsce teorii dowodzenia wśród innych nauk 158

7. Cele i funkcje teorii dowodzenia 166

8. Przedmiot badań i jego aspekty 169

9. Struktura teorii dowodzenia 175

10. Istota, zakres i treść dowodzenia 181

11. Prawa i zasady dowodzenia 192

11.1. Pojęcie praw wojny, walki zbrojnej i dowodzenia oraz zasad walki i dowodzenia..... 192
11.2. Nazwy, formy i treści wybranych zasad dowodzenia 199
11.3. Charakterystyka wybranych zasad dowodzenia 204
12. Informacja w dowodzeniu 214
12.1. Potrzeba informacji 215
12.2. Cel informacji 216
12.3. Istota informacji, istota dowodzenia 217
12.4. Cechy informacji 217
12.5. Cechy źródła informacji 218
12.6. Język informacji dowodzenia 219
12.7. Struktura informacyjna dowodzenia 221
Zakończenie 225
Bibiliografia 226

W S T Ę P

Dowodzenie jest to działalność mająca na celu utrzymanie wojsk w ciągłej gotowości i zdolności bojowej oraz przygotowanie operacji /walki/ i kierowanie nimi w czasie jej prowadzenia.

Tak rozumiana istota, zakres i treść dowodzenia stawia go na szczycie piramidy problemów i zagadnień związanych z przygotowaniem obronności kraju oraz prowadzeniem wojny - operacji i walki. Aby ta działalność racjonalna i skuteczna powinna być oparta również, a może przede wszystkim, o teorię dowodzenia. Teorii takiej, jak dotychczas, w pełnym zakresie nie ma.

Współcześnie, jak nigdy dotąd, jakość /poziom/ dowodzenia w zasadniczy sposób wpływa na powodzenie na polu bitwy /walki/, i jest nie mniej ważna jak przewaga w siłach i środkach. Dzieje się to tak ponieważ umiejętne wykorzystanie walorów techniki bojowej będących w dyspozycji człowieka /dowódców i oficerów sztabów/ oraz w odpowiednim czasie i miejscu warunkuje powodzenie, a jest to nic innego jak sztuka dowodzenia. Z kolei by uprawiać sztukę dowodzenia należy posiąść odpowiednią wiedzę i umiejętności oraz nabyć odpowiednie doświadczenia i posiadać stosowne preydspozycje.

Można więc stwierdzić, że współcześnie wojna to nie tylko bezpośrednie zwarcie wojsk na polu bitwy i walki, lecz również, a może przede wszystkim, jest to walka intelektów ludzi, dowódców i oficerów sztabu, działających przeciwko sobie.

W dalszym ciągu w pełnym wymiarze potwierdza się aforyzm marszałka F.Focha: "Sprawne dowodzenie jest koniecznym, lecz nie wystarczającym warunkiem zwycięstwa, natomiast dodowdzenie niesprawne jest wystarczającym warunkiem niepowodzenia".

W warunkach gdy nowczesne środki walki umożliwiają rozbicie nieprzyjaciela w dowolnym czasie i miejscu, intelekt i wysokie zdolności ludzi, którzy te działania przygotowują, a następnie kierują siłami i środkami w czasie prowadzenia ope-

racji i walki, stają się nie tylko nieodzowne ale i decydujące. "Walka" intelektualna stron i uzyskanie przewagi w tym względzie przez jedną z nich, to jeden z głównych składników decydujących o powodzeniu.

Jednym z głównych czynników warunkujących uzyskanie przewagi w zakresie dowodzenia nad nieprzyjacielem, jest opracowanie stosownej teorii tej dziedziny wiedzy. Tylko bowiem w oparciu o naukowe sądy i zalecenia działań praktycznych można oczekiwać pozytywnych rezultatów. Stąd staje się niezbędne opracowanie systemu naukowo uzasadnionych zasad, reguł i uogólnień składających się na teorię dowodzenia. Teorię integrującą całość zagadnień dotyczących dowodzenia. Teoria ta z kolei powinna stanowić podstawę do opracowania zaleceń i wskazań do: praktycznej działalności dowódców, sztabów i innych organów dowodzenia podczas przygotowania i prowadzenia wojny, operacji i walki. Nauka o dowodzeniu, w świetle współczesnych poglądów, jest również efektem dyferencjacji i integracji procesów zachodzących w naukach wojskowych.

Skuteczne dowodzenie zawsze miało wysoką rangę i właściwą ocenę. Stąd też historia długo wspomina sławnych wodzów i wielkie bitwy, które decydowały o losach narodów i obliczu świata. W warunkach współczesnych, gdy ludzie dysponują bronią o niespotykanej dotychczas celności, donośności i sile niszczenia - dowodzenie staje się coraz trudniejsze i złożone. jest ono arcy skomplikowanym działaniem człowieka wymagającym od niego wielu rzadkich zalet umysłu i charakteru oraz wysokiej wiedzy i umiejętności. Stąd ludzi zajmujących się dowodzeniem należy wyposażyć w stosowną wiedzę, a także rozwijać pożądane cechy osobowe. Potrzeba ich zatem szkolić w oparciu o naukowo opracowany system wiedzy.

Niniejsze opracowanie jest częścią pierwszą, z trzech planowanych, opracowania pt. "TEORIA DOWODZENIA".

1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE I ORGANIZACYJNE BADAŃ

Dowodzenie, jako działanie ludzkie, istnieje od czasów, w których rozpoczęto kierowanie zespołami ludzi prowadzących walkę zbrojną. Doświadczenia w dowodzeniu zdobywane przez wiele wieków, doprowadziły do zgromadzenia bogatego dorobku praktycznego. W pewnym okresie rozwoju ludzkości dowodzenie stało się również obiektem badań, tworząc warunki do tworzenia i gromadzenia dorobku teoretycznego, a następnie powstania nauki o dowodzeniu. Lista publikacji dotyczących dowodzenia jest współcześnie bardzo długa. Jednakże w ich treści nie można znaleźć odpowiedzi na wiele pytań niejednokrotnie bardzo istotnych z punktu widzenia teorii dowodzenia. Pytania te w większości wynikają z braku precyzji dotychczasowych definicji wielu pojęć oraz stąd, że niektóre zagadnienia teorii dowodzenia nie zostały do tej pory opracowane. Teoria dowodzenia jest przecież nauką młodą, nie zbadano więc w pełnym zakresie nawet zasadniczych problemów i zagadnień.

Mimo, że wykonano dotychczas wiele prac badawczych, a w tym kwalifikacyjnych, to w dalszym ciągu brakuje opracowania teorii dowodzenia w pełnym zakresie. Niniejsza praca jest próbą zdefiniowania i określenia teorii dowodzenia.

Przedmiotem badań są przede wszystkim szeroko rozumiane opracowania dotyczące dowodzenia oraz jego dorobek teorii. Obszarem naukowej penetracji objęto publikacje polskich i zagranicznych autorów wojskowych i niewojskowych. Teoria dowodzenia rozpatrywana jest w pracy pod względem treściowym. jako system uzasadnionych i sprawdzonych twierdzeń dotyczących ważnej dla ludzi dziedziny rzeczywistości.

W wyniku badań nastąpi weryfikacja dotychczasowego dorobku teorii dowodzenia i jego usystematyzowanie, usunięcie niektórych luk oraz syntetyczne ujęcie. Będzie to możliwe poprzez:

1/ wyselekcjonowanie z dotychczasowego dorobku teorii dowodzenia materiałów przydatnych do dalszych badań;

2/ określenie założeń do weryfikacji treści wyselekcjonowanych materiałów;

3/ scharakteryzowanie teorii dowodzenia jako nauki, a zwłaszcza ustalenie obszaru jej zainteresowań;

4/ wybór i weryfikację treści stanowiącej dorobek teorii dowodzenia;

5/ wzbogacenie dorobku teorii dowodzenia poprzez poprawienie użyteczności naukowej weryfikowanych treści, wykorzystanie dorobku innych nauk oraz uzupełnienie ewentualnych luk dostrzeżonych podczas badań;

6/ usystematyzowanie i syntezę dorobku z uwzględnieniem wyników aktualnych badań.

Problem badawczy do rozwiązania w pracy został wyrażony pytaniem: **Jaki jest dotychczasowy dorobek teorii dowodzenia, jej brak i niedociągnięcia oraz jak go uporządkować i syntetycznie przedstawić?** Z problemu głównego wyłoniły się problemy szczegółowe, wśród których można wymienić następujące:

1/ jaka jest wartość naukowa dostępnych publikacji o dowodzeniu?

2/ czy istnieją wartościowe naukowo opracowania syntetycznie ujmujące dorobek teorii dowodzenia lub jej części składowych?

3/ jakie zagadnienia nie są w ogóle bądź wystarczająco opracowane?

4/ czy istnieje wewnętrzna zgodność zbioru twierdzeń torii dowodzenia i niesprzeczność z twierdzeniami innych nauk?

5/ w jakim zakresie można wykorzystać dorobek innych nauk do wzbogacenia teorii dowodzenia?

6/ jakie przyjąć kryteria do weryfikacji, systematyzacji i syntezy dorobku teorii dowodzenia?

W odniesieniu do tak postawionego problemu badawczego przyjęto następujące **hipotezy robocze:**

1/ wartość naukowa dorobku teorii dowodzenia jest zróżni-

cowana, brakuje opracowań syntetycznych oraz pełnej zgodności wewnętrznej zbioru twierdzeń i niesprzeczności z twierdzeniami innych nauk;

2/ dotychczasowy dorobek teorii dowodzenia nie w pełni obejmuje tą dziedzinę wiedzy, a ponadto wymaga weryfikacji i systematyzacji, kryteria w tym względzie mogą wynikać z założeń filozoficznych;

3/ wzbogacenie teorii dowodzenia dorobkiem nauk z nią powiązanych możliwe jest zarówno w zakresie stosowanych metod, jak i treści dotyczących wspólnych obszarów przedmiotu badań;

4/ synteza wiedzy uwzględniająca części składowe teorii dowodzenia i logiczny układ wykładu będzie bezpośrednio przydatna do praktycznego wykorzystania.

Problemy podjęte w pracy badawczej są zróżnicowane i dlatego **metody badań** służące do ich rozwiązania są niejednolite. Opowiadając się za filozoficzną teorią reizmu, przyjęto że obiektywnie istnieją tylko przedmioty - rzeczy i przedmioty - oddziaływania. Do weryfikacji i wzbogacania wiedzy przyjęto paradygmaty: podejścia systemowego, wieloaspektowości i traktowania dowodzenia jako gry społecznej. Niezależnie od tego zastosowano ogólne zasady naukoznawstwa, a zwłaszcza prymatu problemu nad metodą oraz traktowania wyjaśniania jako jednej z ważniejszych funkcji nauki.

W czasie analizy literatury przydatne okazały się metody logiczne, gdyż umożliwiały ocenę poprawności przekształceń informacji. a zwłaszcza rozumowania i wnioskowania. Przydatne było badanie zjawisk walki zbrojnej w procesie ich powstawania, rozwoju i zaniku, w konkretnych warunkach historycznych.

Do rozwiązywania szczegółowych problemów poznawczych, które pojawiły się podczas badań, szczególnie przydatne było podejście systemowe. Dotyczyło ono zarówno problemów polegających na stwierdzaniu faktów, jak i na stwierdzaniu właściwości oraz wyjaśnianiu wzajemnych zależności, czyli stwierdzaniu związków.

W sytuacjach wymagających zgłębienia istoty zjawisk korzystano z metod idealizacji i stopniowej konkretyzacji. W obu tych metodach wynik badań zależał od tego, czy udało się wykryć cechy istotne.

Niezależnie od wymienionych metod teoretycznych stosowano w pracy takie metody ogólnonaukowe jak: analizę, syntezę, analogię i porównanie. Natomiast z metod empirycznych stosowano również badanie opinii, zwłaszcza wywiady i oceny ekspertów wyrażane podczas konferencji i spotkań.

Studiowanie literatury przedmiotu badań dało podstawy do stwierdzenia, że na dorobek teorii dowodzenia składają się opracowania spekulatywno-opisowe, filozoficzno-naukowe, a także prace stanowiące rezultat syntez i uogólnień. Wiele prac zawiera jedynie osobiste poglądy autorów, jako wynik doświadczeń wojennych, działalności praktycznej i wynikających stamtąd przemyśleń. Opracowań naukowych bezpośrednio przydatnych do opracowania zwięzłej i w miarę pełnej teorii dowodzenia jest relatywnie mało.

Założenia filozoficzne przyjęte w pracy ułatwiły rozwiązywanie wielu problemów. W odniesieniu do założeń ontologicznych wyrażało się to możliwością jednoznacznego określenia przedmiotu badań i pomocą w weryfikowaniu aparatu pojęciowego. Założenia epistemologiczne i metodologiczne stanowiły podstawę oceny poprawności opisu i wyjaśnień, ułatwiając określanie istoty i procesów.

Weryfikacja dorobku teorii dowodzenia wymagała również scharakteryzowania jej według współczesnych kryteriów podziału nauk, a to z kolei wiązało się z:

a/ określeniem przedmiotu jej badań;

b/ ustaleniem miejsca wśród innych nauk;

c/ wskazaniem jej celów i funkcji, głównego względu badawczego i jego aspektów.

Aspekty badawcze zostały poźniej wykorzystane jako kryteria podziału teorii dowodzenia na części składowe i miały

wpływ na zaproponowaną definicję tej dyscypliny naukowej.

Podczas weryfikacji, systematyzacji i syntezowania wiedzy o dowodzeniu poprawiono przede wszystkim użyteczność naukową definicji podstawowych pojęć teorii dowodzenia. Rozpatrując związki teorii dowodzenia z działaniem, kierowaniem i walką zbrojną, wskazano na jego istotne cechy. a następnie zaproponowano nowe bądź zmodyfikowane definicje odnoszące się do dowodzenia.

Podobne rezultaty uzyskano w badaniu treści dotyczących systemów dowodzenia, jego materialnych elementów i relacji, Następnie rozpatrując system dowodzenia w ujęciu funkcjonalnym, wskazano zakres treściowy poszczególnych funkcji, zależności między nimi oraz związki z koordynowaniem i decydowaniem. Wyniki badań w tym względzie dały podstawę do zdefiniowania funkcji dowodzenia.

Wyniki pracy zostaną ujęte w trzech częściach wzajemnie się uzupełniających.

Pierwsza część pracy: "Metodologiczne i ogólnoteoretyczne podstawy teorii dowodzenia" obejmuje zwłaszcza takie treści jak: geneza teorii dowodzenia, podstawy metodologiczne, miejsce teorii dowodzenia wśród innych nauk i jej struktura, przedmiot badań, istota i treść dowodzenia, zasady dowodzenia, składniki i funkcje teorii dowodzenia. I ta treść jest zaprezentowana w niniejszym opracowaniu.

Druga część pracy: "Systemy dowodzenia" obejmuje swymi treściami: metodyczne podstawy projektowania, organizowania oraz funkcjonowania systemów dowodzenia i kierowania środkami walki; architekturę systemu dowodzenia; organa i środki dowodzenia. Będzie to przedmiotem badań w 1995 r.

Część trzecia: "Procesy i procedury dowodzenia oraz kryteria jego oceny" obejmuje: metody działania organów dowodzenia;

funkcje dowodzenia - zakres i treść działania organów dowodzenia; procesy i procedury przygotowania operacji i walki, techniki rozkazodawstwa, zasady planowania walki zbrojnej i opracowywania dokumentów bojowych; kryteria i metody oceny efektywności dowodzenia. Będzie to przedmiotem badań w 1996 r.

2. GENEZA POWSTANIA I ROZWOJU TEORII DOWODZENIA[1/]

Ciągły rozwój i doskonalenie systemów oraz procesów i procedur dowodzenia jest jednym z głównych czynników warunkujących utrzymanie założonej zdolności bojowej wojsk. Czynniki te warunkują również uzyskanie powodzenia na współczesnym polu bitwy i walki. Bowiem, jak powiedział marszałek Ferdynand Foch: "Sprawne, umiejętne dowodzenie jest koniecznym lecz nie wystarczającym warunkiem zwycięstwa, natomiast dowodzenie niesprawne jest wystarczającym warunkiem niepowodzenia".

Proces doskonalenia, aby przynosił pożądane efekty, które odpowiadałyby wymaganiom nowoczesnej wojny, nie może być żywiołowy, czy też samoczynny. Powinien on być zamierzony i sterowany. Aby tak się działo to potrzebna jest teoria tego przedmiotu.

Nauka o dowodzeniu jako teoria daje teoretyczne podstawy i ukierunkowuje praktyczne poczynania w tej dziedzinie. Zadaniem nauki, a także publicystyki, jest przede wszystkim poznawanie i ocena zjawisk istniejących i powstających w systemach oraz procesach i procedurach dowodzenia oraz zapoznawanie społeczności wojskowej z wynikami badań. Nauka także wytycza i wskazuje kierunki ewolucji oraz możliwych zmian, które mogą mieć miejsce w teorii i praktyce dowodzenia.

Dowodzenie zrodziło się wraz z pojawieniem się sił zbrojnych. Tak się stało bowiem jest ono jedną z dwóch dziedzin sztuki wojennej. Sztuka wojenna - jak zauważył Sokrates -

---

1/ Odnośniki punktu 2, 3 i 4 zawarto po punkcie 4.

jest to coś więcej niż s z t u k a s z y k o w a n i a, a więc działania taktyczne i działania operacyjne - jak dzisiaj to nazywamy. Jest to przede wszystkim s z t u k a d o w o d z e n i a /strategia/.[1/]

Jeden z największych teoretyków zajmującym się sprawami wojny w 19 wieku, które nota bene dotychczas nie straciły swojej aktualności, generał Karol von Clausewitz, tak oto określił miejsce i rolę dowodzenia - "Dowodzenie oznacza sztukę posługiwania się w walce określonymi środkami".[2/]

Dowodzenie rozwijało się wraz ze zmianami zachodzącymi w siłach zbrojnych, a głównym jego motorem był postęp wiedzy ludzkiej, zwłaszcza techniczny i ekonomiczny oraz rozwój myśli wojskowej. Poziom sprawowania dowodzenia odpowiadał zwykle poziomowi rozwoju sił zbrojnych i sztuki wojennej. Był to więc poziom odpowiadający potrzebom od tak zwanej demokracji wojskowej po formę współczesną.

Sztuka dowodzenia w swojej historii miała wzloty i okresy zastoju, a nawet regresji. W głównej mierze zależało to - oprócz rozwoju myśli wojskowej, technicznego i ekonomicznego - od form i sposobów prowadzenia starcia zbrojnego oraz widzenia roli i znaczenia sztuki dowodzenia jako czynnika współdecydującego o losach wojny. Na postęp w dziedzinie dowodzenia znaczny wpływ wywierały w przeszłości również cechy osobowe głównie królów, wodzów itp. przywódców narodowych.

Oceną jakości dowodzenia powszechnie przyjmuje się jest osiągnięcie zwycięstwa w wojnie - pobicie przeciwnika lub poniesienie klęski w starciu zbrojnym - w bitwie /walce/. Przy

czym zwykle stawiane jest pytanie: za jaką cenę zwyciężono - uzyskano powodzenie? Miernikiem zwycięstwa może być tylko rozmiar ofiar - poniesionych strat ludzkich - a ponadto nakład środków materiałowych. Można więc przyjąć, że cena jaką zapłacono za powodzenie w wojnie nie może być obojętna w ocenie jakości dowodzenia. Chociaż spotyka się też obiegowe stwierdzenie, że zwycięzcy nie pyta się o cenę jego sukcesu.

Do okresów rozwoju sztuki dowodzenia w starożytności można zaliczyć między innymi działalność wojskową króla - wodza Macedonii Aleksandra Wielkiego /IV wiek p.n.e./. Wyrazem uprawiania sztuki dowodzenia przez Aleksandra Wielkiego było przede wszystkim:

- posiadanie sprawnie działającego aparatu dowódczego oraz docenianie znaczenia i roli dowódców poszczególnych dużych zgrupowań jazdy i piechoty. Ponadto występowali, na wszystkich szczeblach dowodzenia, zastępcy dowódców, w tym zastępcy Aleksandra, którzy dowodzili na podstawie jego wytycznych;

- istnienie sztabu fachowców, którzy zajmowali się sprawami: rozpoznania, inżynieryjnymi, medycznymi, meteorologicznymi, mierniczymi, zaopatrzenia i innymi, np. tłumacze i uczeni;

- istnienie efektywnie działającego aparatu dowodzenia zapewniło sprawne dowodzenie w czasie dynamicznej i zdecydowanie prowadzonej bitwy. W bitwie uczestniczyło dziesiątki tysięcy ludzi i zwykle rozpadała się ona na liczne ogniska walki i zajmowała dużą przestrzeń;

- organizacja współdziałania pomiędzy poszczególnymi elementami ugrupowania bojowego oraz między rodzajami wojsk np.

piechoty i konnicy;

- dobrze zorganizowana i trwale utrzymywana łączność. Np. dla przekazywania sygnałów dowodzenia wykorzystywano dym, ogień i pochodnie. Istniała też poczta polowa przy wzkorzystaniu gołębi. Wykorzystywano też łączników i pismo sekretne;

- zorganizowane bitwy przed jej rozpoczęciem przede wszystkim w czasie rekonesansu, prowadzonego przez Aleksandra wraz ze swoimi dowódcami. W czasie rekonesansu ustalano między innymi położenie przeciwnika oraz określano własny zamiar i zadania dla wojsk;

- dowodzenie w czasie bitwy. Wyrazem tego było przede wszystkim: atakowanie piechoty nieprzyjaciela w momencie najbardziej niekorzystnym dla niej, zwłaszcza gdy przegrupowywała się lub była w marszu; wykorzystanie przełamania w ugrupowaniu nieprzyjaciela w celu np. obejścia skrzydeł i uderzenia od tyłu. Ponadto organizowano i prowadzono pościg za rozbitym przeciwnikiem.[3/]

Z pewnością zasługą Aleksandra Wielkiego było umiejętne planowanie i organizowanie starcia zbrojnego. Rozumiał on duże znaczenie na polu walki decentralizacji dowodzenia i umiał realizować to w praktyce. Aleksander jako jeden z pierwszych wodzów starożytności realizował w praktyce sztukę efektywnego wykorzystywania w bitwie różnych rodzajów wojsk. Wysoko cenił on w walce rolę czynnika czasu i umiał wykorzystać go dla siebie. Można więc powiedzieć, że był to wódz, który rozumiał sztukę dowodzenia i doskonale ją znał oraz umiał stosować ją w praktyce.

Kolejnym etapem, który wniósł tak wiele w rozwój teorii i praktyki dowodzenia był okres wojen napoleońskich. Obok osiągnięć w dziedzinie strategii /np. dążność do zniszczenia siły żywej przeciwnika poprzez manewr oskrzydlający, prowadzenie głębokiego pościgu za rozbitym przeciwnikiem/ oraz taktyki /np. udoskonalenie grupowania bojowego polegające na połączeniu tyralier strzeleckich z kolumnami uderzeniowymi/ znaczne osiągnięcia armia francuska miała również w dowodzeniu. Napoleon i inni wybitni mężowie stanu oraz dowódcy armii francuskiej /np. Lazare Carnot, Jomini, Barthier/ tak daleko rozwinęli teorię i praktykę dowodzenia, że przez długoletni okres wojen uzyskali wyrażoną przewagę nad przeciwnikami. Należy sądzić, że sukcesy wojenne były rezultatem rozumienia również roli sztuki dowodzenia.

Wyrazem powyższej tezy było między innymi:

1. Wzrost roli sztabów w dowodzeniu, a szef sztabu staje się autentycznym pomocnikiem dowódcy w podejmowaniu decyzji oraz dowodzeniu w toku operacji i walki.

2. Planowanie i bezwzględne wprowadzania w czyn przewagi sił w miejscu decydującym i w decydującej chwili. Wybór punktu ciężkości bitwy i podporządkowanie wszystkiego dla jego osiągnięcia. "Z systemami wojennymi jest, jak z oblężeniami twierdz: trzeba wszystkie ognie ześrodkować na jeden punkt. Gdy wyłom się wybije, równowaga jest zwichnięta, reszta staje się zbędna, twierdza pada".[4/] Była to naczelna zasada napoleońskiej sztuki dowodzenia.

3. Wszechstronne przygotowanie i zabezpieczenie wojny,

operacji i walki, w tym: planowanie kalkulacji sił, przestrzeni i czasu.

4. Koordynowanie wysiłków różnorodnych składów wojsk i nowych sposobów ich użycia. Uzgadnianie tych składników i innych szczegółów walki.

5. Zwiększenie znaczenia fachowych umiejętności dowódców i oficerów sztabu. Wzrost zakresu zadań dowódców i sztabów oraz walka o wygranie czasu - czynniki wymuszające stosowanie odpowiednich metod pracy organów dowodzenia.

6. Dowódcy, niezależnie od szczebla dowodzenia, na czele z Napoleonem, stawiają zadania bojowe każdemu z podwładnych i dowodzą w toku bitwy /walki/. Osobiście również rozwiązywali problemy strategiczne i taktyczne oraz opracowywali plany operacji i walki.

7. Opracowywanie na piśmie rozkazów bojowych i wytycznych oraz innych dokumentów bojowych.[5/]

Dowodzenie na przestrzeni dziejów nie ustrzegło się również zastoju, zahamowań w rozwoju, a nawet regresu. Miało to miejsce, nawet w tak sprzyjających dla niego okresach i państwach takich, jak w starożytnej Grecji i starożytnym Rzymie oraz w czasach Rzeczypospolitej i Cesarstwa do V wieku n.e.[6/] Wystąpiło to również w czasach wojen napoleońskich i później do czasów najnowszych, to jest do drugiej wojny światowej włącznie.[7/]

Na podstawie dość obfitej literatury przedmiotu szczególny zastój w sztuce dowodzenia i nienadążanie jego rozwoju w stosunku do postępu w dziedzinie technicznych środków walki oraz

myśli i praktyki sztuki wojennej, jak też potrzeb pola bitwy /walki/, a także nie docenianie jego roli w dziele zwycięstwa daje się łatwo zauważyć u walczących stron i w większości ich dowódców i organów dowodzenia w XIX i XX wieku. Ma to miejsce szczególnie w:

- wojnie krymskiej /1853-1856/ - po stronie zwłaszcza koalicji angielsko-francuskiej;[8/]

- wojnie prusko-austriackiej /1866r./ - po stronie austriackiej. "Nieudolność gen. Benedeka /głównodowodzącego wojskami austriackimi broniącymi Czech - S.P./ spowodowała, że ostatecznie Prusacy - maszerując w trzech kolumnach - S.P./ połączywszy swoje siły znaleźli się na przeciwko armii austriackiej". Nieumiejętność dowodzenia przez dowództwo austriackie, w tym zwłaszcza nie docenianie znaczenia gór i przełęczy górskich jako przeszkód, nadających się świetnie do obrony oraz nieumiejętność manewrowania po wewnętrznych liniach operacyjnych, były ostatecznym powodem, że bitwa pod Sadową zakończyła się całkowitą ich klęską;[9/]

- wojnie prusko-francuskiej w 1871 r. po stronie francuskiej. Marszałek Foch za główną przyczynę klęski Francji uważał również brak umiejętności dowodzenia. Wyrażało się to głównie w tym, że dowódcy armii francuskiej nie potrafili podejmować decyzji na miarę czasów. Fatalny w skutkach był błąd francuskiego sztabu generalnego w koncepcji mobilizacji i strategiczno-operacyjnego rozwinięcia wojsk. Kolejną przyczyną klęski Francuzów, to brak w okresie pokoju sztabów dywizji i korpusów. Po ich stworzeniu, tuż przed wybuchem wojny, przystąpiły

one do niej kompletnie nie przygotowane;[10/]

- pierwszej wojnie światowej - i można to odnieść do prawie do wszystkich wojujących stron. I tak np. roztargnienie generała Chrietena było przyczyną śmierci 100 000 francuskich żołnierzy, którzy polegli w październiku 1916 r. zdobywając utracony w lutym tego roku fort Douaumont pod Verden. Przy czym fort ten w lutym 1916 r. opanował jeden żołnierz niemiecki.[11/] 21 i 24 dywizja brytyjska 26 września 1915 r. pod Laos atakowały pozycje niemieckie zwartym szykiem pod dowództwem oficerów jadących przodem na koniach. napotkane na drodze ataku zasieki, Brytyjczycy próbowali przeciąć nożyczkami i zrywali druty gołymi rękami. Masakra była tak potworna, że wielu Niemców przestało strzelać. Z 10 000 atakujących oficerów i żołnierzy, 385 oficerów i 7861 żołnierzy zostało zabitych lub rannych. W bitwie nad Marną w 1914 r. straty francuskie wyniosły 206.515 osób. W lipcu 1916 r. w pierwszym dniu bitwy nad Somma na atakujących okopy niemieckie 120.00 anglików zginęło 57 470, w tym 21 000 poległo w ciągu 30 minut po rozpoczęciu ataku. Straty poniosły dwanaście atakujących dywizji, przy czym z 1 Dywizji Hampshira nie ocalał nikt, zaś 9 Dywizja West York została zniszczona w ciągu niecałej minuty. Bezpośrednią przyczyną klęski Brytyjczyków był rozkaz Huntera-Westona, dowódcy VIII Korpusu, zapewniający atakujących zniszczenie ogniem artylerii zasiek z drutu kolczastego i broniących się Niemców. Tragedią był również brak szacunku dla przeciwnika: "Niektórzy oficerowie prowadzili swoich żołnierzy trzymając w rękach krótkie laseczki albo parasole, a inni, jak

kapitan Wilfred Mevill z Pułku East Surray, szli kopiąc przed sobą piłkę i goniąc za nią w kierunku niemieckich linii".[12/] Jest to również wyraz usankcjonowania w praktyce tezy głoszonej przez Graudmaisona "w ofensywie brak rozsądku jest najlepszym ubezpieczeniem".[13/]

W drugiej wojnie światowej, jak wskazuje literatura przedmiotu, także z niezbyt wielkim szacunkiem i nie dość powszechnie traktowano wysokie umiejętności dowodzenia. J.F.Fuller, historyk wojskowości i znawca tego przedmiotu, tak ocenia dowodzenie "... pomimo wspaniałych wyjątków ujrzymy stały upadek sztuki dowodzenia na korzyść wzajemnego obrzucania się żelastwem".[14/]

W analizie i ocenie jakości dowodzenia realizowanego w drugiej wojnie światowej, większość znawców tej dziedziny sztuki wojennej wyraża również pogląd, że w znakomitej większości, w swojej istocie było zbliżone i podporządkowane umiejętności właściwego wykorzystania w walce oraz operacji sił i środków, a głównie środków materiałowych. Bitwy materiałowe, spostrzega J.F.Fuller, "... zaczęły ponownie wchodzić w modę. ... istnieje niebezpieczeństwo, że znów podobnie jak w 1916-1917 roku, natarcie niszczące stanie się dogmatem, zabije wszelką myśl twórczą i da ludziom pozbawionym wyobraźni szablonowe rozwiązanie każdego problemu ofensywnego".[15/] Niektórzy autorzy prac dotyczących drugiej wojny światowej stwierdzają, że sztuka dowodzenia, w większości przypadkach, została sprowadzona do zestawiania liczb co do ilości ludzi, czołgów, samolotów, pojazdów mechanicznych itp. oraz środków materiało-

wych /np. amunicji, paliwa, żywności itd./, jak też dokonywania obliczeń i kalkulacji, która ze stron ile i czego posiada i w jakim czasie, w jaki sposób może to wykorzystać.[16/]

Druga wojna światowa dowiodła, że sztuka dowodzenia jest jedną z najistotniejszych części sztuki wojennej. Powstał zatem solidny fundament dla dalszego rozwoju teorii dowodzenia. W dowodzeniu wyraźnie zarysowały się dwa obszary. Jeden obszar to system dowodzenia, drugi zaś - to procesy i procedury dowodzenia. W okresie tej wojny pogłębiły się znacznie sprzeczności, które istniały między, w dalszym ciągu, powolnością reagowania organów dowodzenia, a możliwościami wojsk oraz technicznych środków kontrolowania pola walki i niszczenia.[17/]

2.1. OKRES STAROŻYTNOŚCI

Dowodzenie występowało już gdy siły zbrojne miały charakter milicyjny. Były to zwykle siły zbrojne państwa, a nawet miasta, organizowane na czas wyprawy - wojny - a po jej zakończeniu organizacje wojskowe najczęściej rozwiązywano. Już wtedy na zebraniu starszych plemienia wybierano wodza.

Dowodzenie w owym czasie było bardzo proste. Na wodza zaś wybierano przywódcę rodu lub plemienia, który był odważny, sprawny fizycznie, przebiegły i nie lękał się osobiście brać udziału w walce. Ponadto ówczesny dowódca powinien odznaczać się zdecydowaniem, umiejętnością oceniania sytuacji w walce, przytomnością umysłu, wytrwałością oraz znajomością przewodzenia itp. cechami. Cechy te były temu człowiekowi niezbędne, gdyż dowodzenie było w pełni skoncentrowane w rękach jednego dowódcy. Był on strategiem, osobiście układał plan wojny, taktykiem, osobiście szykował wojska bezpośrednio do bitwy /walki/, i bez jakiegokolwiek pośrednictwa kierował nimi, a więc dowodził w czasie starcia zbrojnego. Zaleta mistrzowskiego władania bronią i inne przymioty były mu nieodzowne, gdyż formą i metodą dowodzenia było przede wszystkim przewodzenie w walce i przykład osobisty.

Ale już w tym okresie daje się zauważyć dążność społeczeństwa do wpływania na przebieg wyprawy, bądź obrony przed najeźdzcą. Wyrazem tego jest między innymi tworzenie tak zwanej rady wojennej, w przypadku gdy na wyprawę, bądź w obronie, stawały wspólnie oddziały z kilku rodów lub plemion. Wówczas w

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid.....
Działu Zbiorów Jawnych - Akademii ON

skład tej rady wchodzili zazwyczaj dowódcy tych oddziałów. Inną jeszcze formą wpływania społeczności wojskowej na przygotowania i przebieg wojny, było uczestniczenie w obradach rady wojennej wszystkich wojowników, którzy to wyrażali swoją aprobatę lub niezadowolenie z decyzji wodza i rady.[18/]

Już w tym okresie można wyróżnić zadania w zakresie dowodzenia. Są one bardzo skromne i realizował je osobiście wódz. Było to przede wszystkim obmyślenie osobiście przez wodza modelu przyszłej wojny oraz zaplanowanie i zorganizowanie bitwy /walki/, a także osobiste dowodzenie w czasi jej prowadzenia. Dla wykonania tych zadań należało między innymi zorganizować służbę wywiadowczą, dokonać oceny i wyboru miejsca i czasu stoczenia bitwy /walki/ oraz doprowadzić tam własne siły. Ponadto wódz przygotowywał bitwę /walkę/. Można sądzić, że przygotowanie to obejmowało między innymi ocenę ruchu przeciwnika i ocenę położenia, podjęcie decyzji o bitwie /walce/ oraz uszykowanie do niej wojowników, a więc utworzenie - jak dzisiaj to nazywa się - ugrupowania bojowego, a także zajęcie przez wodza centralnego miejsca w ugrupowaniu.

Dowodzenie w toku bitwy /walki/ również realizował osobiście wódz, głównie poprzez przykład osobisty oraz wydawanie poleceń /rozkazów/. Musiał on zatem, oprócz czynnego bezpośredniego udziału w walce, osobiści obserwować przebieg działań, oceniać sytuację oraz podejmować w odpowiednim czasie decyzje i wydawać stosowne polecenia /rozkazy/.

Również system dowodzenia w owym czasie był bardzo prosty. Można wyobrażać sobie, że był to następujący system dowodze-

nia. Na czele wojowników uszykowanych w szyku bojowym, w centralnym jego miejscu stał wódz spełniający funkcje "dowódcy - żołnierza". Walczy on bezpośrednio oraz wydaje rozkazy i polecenia, które przekazywane były ustnie lub poprzez osobisty przykład, względnie przez podawanie sygnałów wzrokowych /dymy, ogniska/ albo dźwiękowych /bębny, trąby itp./.[19/]

Ale już w pierwszym tysiącleciu p.n.e. istniały państwa niewolnicze, np. Egipt, Persja i Asyria, posiadające środki przemocy w postaci sił zbrojnych, policji i sądownictwa. Siły zbrojne tych państw, a później Greków i starożytnego Rzymu, w części zawodowe, a w części w dalszym ciągu charakteru milicyjnego, liczą się już po kilkadziesiąt tysięcy żołnierzy.[20/] Dowodzenie tak licznymi armiami staje się coraz to trudniejsze, powiększają się zadania dowodzenia i poszerza się ich treść. Oprócz wzrostu liczebności armii, dowodzenie komplikuje również powstanie rodzajów wojsk /jak byśmy to dzisiaj nazwali/ zorganizowanych w pododdziały i oddziały.[21] Ponadto trzeba było planować i organizować walkę, troszczyć się o zaopatrzenie wojsk, zakładać obozy warowne, organizować i kierować produkcją sprzętu wojennego, zapobiegać o zdobycie wiadomości o stronie przeciwnej, mieć łączność z wojskami i zapleczem, a także wybierać miejsce dogodne do przeprowadzenia bitwy oraz rozwiązywać wiele jeszcze innych problemów zapewniających niekiedy długotrwały byt i działanie wojsk. Długo jeszcze, nawet w okresie średniowiecza, funkcja dowodzenia w dalszym ciągu przeplata się z funkcją wojownika, czyli udziałem dowódcy - wodza - w bezpośredniej czynnej walce. W dalszym ciągu dowódca

spełnia rolę wodza strategicznego /planowanie wojny oraz wykorzystanie w niej sił i środków/ i taktycznego /szykuje - ugrupowuje - wojska bezpośrednio na polu walki i dowodzi nimi w czasie jej prowadzenia/. System dowodzenia zaczyna się powoli komplikować. Powstają początkowo nieliczne jeszcze hierarchiczne szczeble dowodzenia. Znacznie zwiększa się również przestrzeń, na której prowadzone są bitwy[23/] oraz wzrasta rola czynnika terenu. Utrudnia to między innymi uszykowanie wojsk do bitwy /walki/, ogarnięcie wzrokiem całego pola walki oraz ocenę sytuacji, podjęcie decyzji przez dowódcę i dowodzenie w czasie jej prowadzenia.

Kolejnymi czynnikami, które powodowały istotne zmiany w dowodzeniu były nowe zasady walki. Jedna z tych zasad nakazywała skupiać siły na decydującym kierunku i w wybranym miejscu. Była ona zastosowana w bitwie pod Leuktrami w 371 r. p.n.e. przez wodza tebańskiego Epaminondasa przeciwko wojskom spartańskim. Inna zasada zastosowana także przez Epaminondasa w rok po bitwie pod Leuktrami, nakazywała maszerować oddzielnie a bić przeciwnika razem. Ponadto wódz ten stosował jeszcze inne zasady walki, np.: wprowadzał w błąd przeciwnika, stosując zmianę kierunku marszu wojsk; dążył do przechwycenia inicjatywy, poprzez zaskakiwanie przeciwnika oraz narzucanie mu miejsca i czasu stoczenia bitwy, a także zmierzał do wyeliminowania z walki wodza wojsk przeciwnika, jak byśmy to powiedzieli językiem współczesnym - wyłączenia z działań stanowiska dowodzenia nieprzyjaciela.[24/]

Takie zasady, jak skupianie zasadniczych sił w decydującym

miejscu i czasie oraz zaskoczenie, jak też obrona przed tą siłą i zaskoczeniem stają się podstawą walki zbrojnej. Większość ówczesnych wodzów, a także i poźniejszych, jak i współczesnych, cały swój kunszt dowodzenia skupiało na efektywną realizację tych zasad. W przeszłości poszukiwanie zaskoczenia było jedną z głównych myśli oraz poczynań wodzów i wojowników. "Spaść na wroga, kiedy się tego spodziewa najmniej ..., podstępem wnieść trwogę i zamieszanie w jego szeregu /np. koń trojański/ - oto sprawdziany zręczności wodza, oto, czem chlubiono się najbardziej. Chytrość i podstęp - oto, co ceniono, czego obawiano się najwięcej". Tak charakteryzuje znaczenie zaskoczenia S.Rola-Arciszewski.[25/] Stanowiło ono i dawało świadectwo mistrzostwa dowodzenia.

Zrodziła się również w tym okresie potrzeba, co w przyszłości stało się zasadą, wyboru i określania tak zwanego punktu ciężkości bitwy /walki/. Trafny jego wybór i umiejętność wodza czynienia zabiegów zapewniających skuteczną realizację, a więc osiągnięcie tego co decydowało o losach bitwy /walki/, stało się jednym z podstawowych jego przymiotów. Staje się to zarazem także główną treścią dowodzenia.[26/]

Omówione przykładowo podstawowe zasady sztuki wojowania z jednej strony stają się bodźcem rozwoju dowodzenia, z drugiej zaś - stanowią tworzywo dla jego procesu.

Zasady te, jak i sposoby prowadzenia walki zbrojnej spowodowały również dalszą, coraz to większą złożoność dowodzenia. Wynikało to między innymi ze znacznego wzrostu zadań dowodzenia, a także zwiększenia, a nawet zmiany ich treści. Należało

bowiem między innymi zebrać dokładne dane o przeciwniku, a zwłaszcza dotyczące wartości bojowych jego wojsk, ugrupowania do bitwy i rozłożenia /rozmieszczenia/ sił w szyku bojowym oraz miejsca ich wodza w ugrupowaniu. Potrzeba było także dokonać wyboru dostatecznej liczby dróg /kierunków/ marszu wojsk własnych, podzielić siły na drogi /kierunki/ marszu, określić czas i miejsce spotkania oraz znać ich położenie w czasie marszu. Niezbędna była również ocena terenu i czasu, aby narzucić przeciwnikowi miejsce i czas starcia. Należało także poszukiwać sposobów zapewniających zaskoczenie przeciwnika. A można było uzyskać to między innymi poprzez: zmianę dróg i tempa marszu wojsk wlasnych, ukrycie względnie narzucenie przeciwnikowi czasu i miejsca stoczenia bitwy, stosowanie nowych środków walki /np. machin miotających, wież oblężniczych, drabin do wspinania się po murach, środków przeprawowych itp./, rózne wykorzystywanie poszczególnych rodzajów wojsk, różnorodne ugrupowanie wojsk do bitwy, stosowanie nowych metod oraz sposobów walki itp. zagadnienia przygotowania i prowadzenia walki.

Oceniając przeciwnika, wojska własne i inne czynniki należało przede wszystkim znaleźć to, co decydowało o losach starcia zbrojnego, czyli tak zwany punkt ciężkości bitwy. Następnie trzeba było poczynić stosowne zabiegi zgodnie z taką oceną. Zazwyczaj odpowiednio ugrupowywano wojska własne, tworząc zdecydowaną przewagę na kierunku głównego wysiłku. Warto podkreślić, że przewagę w określonym miejscu tworzono kosztem osłabienia pozostałego szyku. Skupianie sił na wybranym kierunku

zastąpiło dotychczasową przewagę na całym froncie walki.[27/] Powstała więc możliwość pobicia przeciwnika nie tylko przy posiadaniu ogólnej przewagi.

Zmiany kierunku i tempa marszu wojsk, narzucanie przeciwnikowi miejsca i czasu rozegrania generalnej bitwy, obok ciągłego rozpoznania nieprzyjaciela i terenu, zmuszało także do zmiany lub wprowadzania korekty do planu jej rozegrania oraz prowadzenia częstych rekonesansów i realizacji innych przedsięwzięć.[28/]

Analiza materiałów historycznych[29/] wskazuje, że s z t a b w o j s k o w y powstał i zaczął rozwijać się wówczas, gdy zakres zadań dowodzenia przerastał możliwości ich realizacji przez jednego człowieka - wodza. Sztab więc powstał do realizacji konkretnych zadań w zakresie dowodzenia, które przejął od wodza armii lub, które były motorem powstania tego organu dowodzenia. W ten sposób powstały też nowe, jakościowo inne, warunki do realizacji przez dowódcę zadań w zakresie dowodzenia. Mógł on bowiem coraz to więcej czasu przeznaczać na pracę umysłową dla wypracowania i podjęcia decyzji o bitwie. Wzrastać mogła zatem jakość podejmowanej decyzji i planowania bitwy. Pozwoliło mu to również na nawet długotrwałe organizowanie bitwy bezpośrednio w terenie oraz realizację innych przedsięwzięć z tym związanych.

Do zadań realizowanych przez większość sztabów armii starożytnych państw można zaliczyć, przede wszystkim, wywiad i rozpoznanie przeciwnika; organizację obozów, zakwaterowanie, transport i zaopatrywanie armii, w tym środki finansowe; za-

wiadywanie kawalerią i artylerią; inżynierię wojskową; zagadnienia łączności oraz pomaganie dowódcy w przygotowaniu bitwy i w dowodzeniu podczas jej prowadzenia. Ponadto sztaby wojskowe posiadały tłumaczy i pisarzy, a niektóre nawet - astrologów.[30/]

Ważnym etapem w rozwoju dowodzenia i jego ogniw było stanie się sztabu organem doradczym dowódcy w sprawach operacyjnych. Sztab pod koniec starożytnej ery przygotowuje już elementy decyzji dowódcy, a także ma pieczę nad jej realizacją. Również rozkazy i zarządzenia dowódcy trafiają do wojsk, między innymi, za pośrednictwem oficerów sztabu.[32/]

Nie popełnimy więc błędu przyjmując, że dowodzenie jako specyficzna forma kierowania ludźmi, rozwijało się i rozwija w dalszym ciągu wraz z rozwojem sił zbrojnych oraz zmian form i metod prowadzenia walki zbrojnej. Jest ono częścią autonomiczną sztuki wojennej, istnieje wraz ze strategią, sztuką operacyjną i taktyką oraz umożliwia celowe, zgodnie z przeznaczeniem i możliwościami bojowymi, i efektywne wykorzystanie wojsk w bitwie i walce dla osiągnięcia celu wojny. Zatem głównym motorem rozwoju sztuki - czyli rozwoju wiedzy i umiejętności oraz nabywania doświadczenia i poszerzania predyspozycji - dowodzenia był rozwój ekonomiczny społeczeństw i rozwój narzędzi pracy - środków walki i dowodzenia. Czynniki te rozwijając sztukę wojenną wpływały też na rozwój dowodzenia, a także bezpośrednio przyczyniały się do postępu w tej dziedzinie.

Upłynęło wiele wieków nim istota dowodzenia przybrała współczesną formę i treść. Uległy również zmianie, dzisiaj

przyjmowane, funkcje dowodzenia. Zatem rozwijała się skala i treść dowodzenia. Rozwój historyczny dowodzi jednoznacznie, że sztuka dowodzenia, czyli jego praktyka i teoria istniały w przeszłości i są współcześnie. Ponadto stopień rozwoju teorii i praktyki dowodzenia w teraźniejszości wywiera wpływ na jego jakość w przyszłości. Wskazuje to również, że zarówno praktyka dowodzenia, jak i jego teoria, powstała i rozwija się w ramach praktyki i teorii sztuki wojennej, czyli strategii, sztuki operacyjnej i taktyki oraz samodzielnie, gdy powstały ku temu stosowne warunki. Wraz z rozwojem środków walki rozwijały się siły zbrojne oraz zasady, formy i sposoby prowadzenia wojny, operacji i walki. Powodowało to stosowne zmiany w dowodzeniu. Były też okresy, gdy poziom dowodzenia znacznie odbiegał od potrzeb pola bitwy i walki. Dopiero powstanie i rozwój odpowiednich dziedzin w życiu społecznym oraz środków dowodzenia i sposobów ich wykorzystania stworzyły korzystne warunki do podnoszenia na wyższy poziom dowodzenia, stosownie do wymagań wypływających z charakteru starcia zbrojnego.

Powstawały nowe i rozwijały się istniejące zasady dowodzenia wypływające z praw i zasad sztuki wojennej. Zmieniały się również istniejące i rodziły nowe wymagania wobec dowodzenia.

Zwykle korzystne warunki i możliwości sprawnego dowodzenia wywierały dodatni wpływ na rozwój form i sposobów przygotowania oraz prowadzenia działań operacyjnych i bojowych. Niekiedy bywało odwrotnie - brak możliwości w sprawowaniu efektywnego dowodzenia hamowało rozwój form i sposobów przygotowania oraz prowadzenia operacji i walki. W niektórych wypadkach niewiedza

lub nieudolność dowodzenia, względnie brak środków dowodzenia było przyczyną klęski albo uniemożliwiało to efektywnie wykorzystywać walory bojowe wojsk i środków walki oraz uzyskane powodzenie, czy też w pełnym wymiarze osiągnąć cel starcia zbrojnego.

Przeszłość wskazuje, że w rozwoju dowodzenia istnieje ciągłość, nie ma przerw ani przypadkowości. Ale miał miejsce raz szybszy, w innym wypadku powolniejszy rozwój, podobnie jak postęp w sztuce wojennej. Powodowane to było tym, że zarówno zmiany w sztuce wojennej, jak i sztuce dowodzenia uzależniony był przede wszystkim od rozwoju narzędzi pracy.

Współczesne dowodzenia, jakościowo inne niż w przeszłości, jest rezultatem tego, że wojska wyposażone są w nowe, także jakościowo inne niż były w przeszłości, środki walki. Znaczący wzrost jakościowy dowodzenia to podstawowy warunek pozwalający zlikwidować rażącą dyspozycję między możliwościami środków walki i wojsk, a prawdopodobieństwem ich wykorzystania. Ponadto wzrost jakościowy dowodzenia jest rezultatem wyposażenia dowództw w nowe, również jakościowo inne niż stosowano w przeszłości, techniczne środki dowodzenia oraz przekazywanie stanom osobowym organów dowodzenia nowoczesnej wiedzy i umiejętności efektywnego sprawowania dowodzenia.

W przeszłości istniała praktyka dowodzenia, zatem można przyjąć, że istniała również, powstała o wiele później od praktyki i w zarysie cząstkowym - jego teoria. Rozwijała się ona równolegle z rozwojem sztuki wojowania. Dowodzi tego między innymi to, że dowódcy i sztaby współcześnie rozwiązują

problemy podobne jak w przeszłości, tylko innej skali, znacznie zmienionej treści i w zdecydowanie innych warunkach.

Na przestrzeni wieków w praktyce dowódczo-sztabowej osiągnięto bardzo wiele. Było wiele sukcesów i były wzloty, ale były również upadki i niepowodzenia. Do tych ostatnich, obok szeregu różnorodnych powodów, przyczyniło się także brak rozwiniętej dostosowanej do potrzeb praktyki, lecz ją wyprzedzającej - teorii dowodzenia.

Badania genezy i rozwoju sztuki i teorii dowodzenia - w sensie naukowym - wskazują, że do czasu opracowania jego podstaw naukowych, tj. od zarania powstania sił zbrojnych do początku XX wieku można wyróżnić kilka okresów.

Pierwszy okres to sztuka dowodzenia utożsamiana na ogół ze sztuką wojowania. Z tego okresu niewiele pozostało utrwalonych śladów, są to nieliczne rozprawy i traktaty filozoficzno-naukowe. Opisy z tego okresu dotyczą przede wszystkim przedsięwzięć, które realizowano przed wyprawą wojenną oraz roli wodza i metod sprawowania przez niego dowodzenia. Są to bowiem czasy, w których wybitny strateg i żołnierz - praktyk jest w jednej osobie. Jest to również okres, w którym zrodzone myśli i poglądy dotyczące teorii i praktyki dowodzenia stworzyły dobre początki dla jego opracowania naukowego, gdyż zachowały one swą wartość do dnia dzisiejszego. W dorobku literatury świata starożytnego można znaleźć sporo dzieł historycznych, zwykle charakteru opisowego, zawierających cenne wiadomości dotyczące sił zbrojnych. W opisach tych prezentowanych jest wiele dziedzin wojskowości ówczesnego świata. Między innymi

charakteryzuje się organizację i uzbrojenie wojsk, przygotowanie wojny, reguły wykorzystania wojsk w bitwie oraz problemy dowodzenia. Szczególnie cenne są też wiadomości dotyczące stoczonych bitew i wojen w okresie świata antycznego. Znaczna część tego okresu zawiera opis problemów, a nawet wskazówek dotyczących np. przygotowania wojny i taktyki oraz odnoszących się wprost do dowodzenia.

Wśród starożytnych pisarzy wojskowych Rzymy można wymienić Frontyna /ok. 30-104 r. n.e./, który w dziele "Strategemata", zawarł zbiór "mądrych czynów i wypowiedzi rozważnych wodzów". Można sądzić, że zawarte w tym opracowaniu treści, jako, że miały służyć poszerzeniu i pogłębieniu doświadczeń czytających oraz przypomnieniu im pouczających forteli, w zasadniczej mierze traktowały o dowodzeniu.

Obok pisarzy rzymskich piśmiennictwo dotyczące wojska było również znane i praktykowane w Grecji. Między innymi Elian, około roku 106, napisał dzieło dotyczące wojen i sił zbrojnych Grecji. Wśród 113 paragrafów zawierających różne problemy wojskowe, wiele z nich odnosiło się i zawierało treści dotyczące dowodzenia. Np. paragrafy 35-42 dotyczyły hierarchii dowódców, zaś 76-113 obejmowały elementy taktyki piechoty i komendy.

Przedstawicielami okresu starożytnego, piszącymi o zagadnieniach wojska i wojny, są ponadto myśliciele chińscy: Sun-Tsy i U-Tsy z VI i V wieku p.n.e; ateński polityk, dowódca i pisarz wojskowy Ksenofont /żył ok. 430-355 r.p.n.e./; Appian z Aleksandrii /żył w II wieku/, a także współcześni historycy wojskowi, np.: Lidell Hart, E.Razin, J.D.Hittle,

St.Rola-Arciszewski, Jan Orzechowski.

Mówiąc o starożytnych pisarzach wojskowych należy podkreślić, że było to piśmiennictwo obejmujące całą gamę ówcześnie spostrzeganych zagadnień dotyczących przygotowania i prowadzenia wojny, w tym również problemów dotyczących dowodzenia. Już wtedy dostrzegano i ceniono rolę piśmiennictwa i prac teoretycznych. Zdaniem Wegecjusza /IV wiek n.e./ najwybitnijszego pisarza wojskowego czasów starożytnych, w świecie antycznym sztuka wojenna, w tym i dowodzenia, wielokrotnie przeżywała okresy upadku. Ale wówczas, jak mówi ten pisarz, sięgano do opracowań teoretycznych i w ten sposób wielcy wodzowie podnosili ją na wyższy poziom.[34/]

2.2. CZASY ŚREDNIOWIECZA

Drugi okres to czasy średniowiecza, w którym decydujące znaczenie w prowadzeniu działań zbrojnych odgrywało rycerstwo. W dalszym ciągu wódz, często król lub książe, był strategiem i żołnierzem - praktykiem. W jego gestii znajdowały się zagadnienia dotyczące wojny i jej przygotowania oraz planowania i organizacja bitwy, a także kierował on wojskami w czasie jej prowadzenia i zazwyczaj osobiście również walczył. Na podstawie zwykle uogólnionych doświadczeń i przekazów dowódca posiadał wiedzę, która mu wystarczała dla sprawowania dowodzenia. Z zasady decydujący wpływ na efektywność dowodzenia wywierały w dalszym ciągu cechy osobiste wodza. Odzwierciedleniem powyższej tezy są między innymi: rycerze krzyżowi i wyprawy krzyżowe /1096-1272 r./, walki Polski z Zakonem Krzyżackim /1308-1466r./, wojna stuletnia /1337-1453r./ i wojna trzydziestoletnia /1618-1648r./ w Europie oraz wojny prowadzone przez Szwecję w pierwszej połowie XVII wieku.[36/]

Pojawienie się armii zawodowej - zaciężnej[37/] - na polach bitew Europy w XV wieku oraz jej rozbudowa w XVIII i XVIII wieku, pod względem liczebności i rodzajów wojsk, komplikuje dowodzenie nimi. Jest to okres, w którym dowodzenie ulega znacznej ewolucji. Na arenę dziejową wojskowości wchodzi sztab wojskowy, który można uważać również jako zalążek prototypu współczesnego sztabu generalnego lub sztabu głównego. Sztab powstaje bowiem, dyktują to potrzeby pola bitwy charakteryzujące się zrodzeniem dużej ilości problemów, których osobiście

dowódca już nie jest w stanie rozwiązywać.

Powstaje, można powiedzieć, "mózg armii". Zrodziły go rozwinięte i poszerzone zadania, w stosunku do przeszłości, problemy dotyczące planowania i organizowania wojny, wywiadu i zaopatrzenia wojsk. Ponadto należało realizować zadania dotyczące przede wszystkim: zabezpieczenia inżynieryjnego przemarszu wojsk i bitwy, łącznie z pokonywaniem przeszkód wodnych. Należało również przeprowadzać rekonesans terenów, przez które wojska miały maszerować oraz na którym miały obozować, a także staczać bitwę. Ważnym i bardzo trudnym zadaniem było ponadto kierowanie maszerującymi w kolumnach wojskami.

Jak pisze J.D.Hittle "Sztab powstał w wyniku zrozumienia, że wielkie armie nie mogą być doskonalsze od kierujących nimi instytucji". Dla rozwoju teorii dowodzenia powstanie sztabu ma duże znaczenie. Zachodzi bowiem potrzeba między innymi określenia i opracowywania, zazwyczaj na piśmie, zakresu zadań sztabu i podziału obowiązków dla jego pracowników. Opracowuje się więc, między innymi, instrukcję dla sztabu i jego oficerów.[39/] Duża rola sztabu w zakresie przygotowania działań zbrojnych i dowodzenia w czasie ich prowadzenia, powoduje potrzebę odpowiedniego przygotowania oficerów w sztuce kierowania wojskami, a więc ich szkolenia. W Europie zaczyna powstawać szkolnictwo wojskowe, w których kształci się młodzież - głównie pochodzenia szlacheckiego - dla potrzeb wojska, a także i w innym zakresie, np.: służby dyplomatycznej.[40/] Można więc zauważyć, że w XVII i XVIII wieku następuje ożywienie, a nawet uczyniono krok w rozwoju sztuki i teorii dowodzenia. W dowo-

dzeniu nie wystarcza już tylko uogólnione doświadczenie. W okresie tym dla potrzeb militarnych, w tym i w zakresie dowodzenia, zaczęto korzystać również z opracowań naukowych. Jest to bowiem czas, w którym niektóre zagadnienia dotyczące praktycznej strony dowodzenia są najpierw teoretycznie opracowywane i utrwalane, co znalazło odzwierciedlenie w stosownych instrukcjach i innych materiałach.

Ogół znawców przedmiotu jest zdania, że okres średniowiecza nie może być zaliczony do rozkwitu prac teoretyczno-wojskowych, a zatem i zagadnień dowodzenia. Zagadnieniami wojny pisarze średniowieczni zajmowali się raczej przygodnie, głównie na marginesie prac historycznych. Pomimo pewnego zastoju w rozwoju wojskowej myśli teoretycznej, to na uwagę zasługuje piśmiennictwo i wydanie różnego rodzaju traktatów dotyczących, między innymi, sposobów zajmowania i urządzania obozu wojskowego i porządku marszowego. Jest to chyba zrozumiałe z uwagi na dużą częstotliwość i znaczne odległości wykonywania marszu, zazwyczaj na koniach i pieszo, przy czym drogi w Europie w tym okresie były w stanie opłakanym. Ponadto wybór miejsca na obóz, jego zajęcie przez wojsko i urządzenie oraz utrzymanie było już bardzo złożone i wymagające od jego organizatora - zwykle wodza - odpowiednich umiejętności.[42/]

W średniowieczu, jak pisze historyk wojskowy S.Rola-Arciszewski, a jest to opinia nieodosobniona: "Sztuka wojenna, stając się powoli nauką ścisłą i dziedziną sofistów, zatraciła swoją naturalną prostotę. Brutalną siłę pierwotnych zmagań starano zastąpić uczoną formalistyką, w której miejsce walki

zajęły kunsztowne raczej zakrętasy, niż manewry, a miejsce namiętności - fanfaronada".[43/] Takie widzenie i taka interpretacja sztuki wojennej hamowała ideę jej rozwoju, a zatem i postęp w dowodzeniu. To, a także pojmowanie filozofii wojny, której zasadniczym celem było zdobycie bądź utrzymanie punktu geograficznego, nie sprzyjało też rozwojowi myśli dowodzenia. Niesolidna argumentacja, powiedzmy nawet, wykrętne motywowanie reguł postępowania na polu bitwy oraz społeczne akceptowanie tego stanu było w owym czasie dość powszechne. Wyrazem tego są między innymi słowa Maurycego Saskiego: "Jestem przekonany, że zręczny generał może wojować całe życie, nie będąc zmuszony do stoczenia bitwy".[44/] Potwierdzeniem i unaocznieniem wyżej przytoczonych stwierdzeń niech będzie karykatura bitwy, stoczonej pod Fontenoy w 1745 r., w której po stronie francuskiej dowodził najlepszy w owym czasie wódz tego państwa. Do ustawionych w linię gwardzistów angielskich podeszli na odległość strzału gwardziści francuscy i zatrzymali się. Wtedy to: "oficerowie angielszy ukłonili się gwardiom francuskim, stojącym na przeciw nich, uchylając kapeluszy; oficerowie gwardii francuskich oddali ukłon; książze de Biron i hrabia de Chabaune wystąpili z szeregów celem salutowania. Na rozkaz swego generała, milord Charles Hai, kapitan gwardii angielskich, zawołał: "Panowie gwardziści francuscy, strzelajcie!" Hrabia d'Auteroche, porucznik grenadierów, odpowiedział w imieniu swego pułkownika: "Panowie Anglicy, my nigdy pierwsi nie strzelamy, strzelajcie sami". Anglicy skłonili się ponownie, nabili swe karabiny i otworzyli ogień batalionami".[45/]

Można przyjąć, że opis tej zdeformowanej bitwy był wyrazem dość powszechnego pojmowania w średniowieczu sztuki wojennej i sztuki dowodzenia. Nie można zatem dziwić się, że trudno jest dostrzec w tym okresie znamion postępu w dowodzeniu.

Należy także zauważyć, że marazm w sztuce wojennej i w dowodzeniu nie występował w całej Europie i przez cały czas średniowiecza. Te państwa, których byt w niektórych okresach czasu był zagrożony /np. Polska XIV-XVII wiek oraz cesarstwo Austro-Węgierskie XVII/ musiały wznieść się ponad przeciętność, a nawet widać tam częste stosowanie sztuki wojennej, w tym sztuki dowodzenia. Wyrazem tego były między innymi bitwy stoczone pod Grunwaldem i Kircholmem oraz bitwa wiedeńska. Godzi się podkreślić, że wiodącą rolę w dziedzinie wojowania i stosowania w praktyce sztuki dowodzenia w tym okresie spełniała Polska i Gustaw Adolf, król Szwecji. W Polsce to bowiem przyjmowano, że celem wojny są wojska przeciwnika /siły zbrojne, np. Zakonu Krzyżackiego, Szwecji, Turcji/ oraz powszechnie stosowano zasadę uderzenia "w dym". Rozumiano, że aby zwyciężyć należy rozbić siły zbrojne przeciwnika, a w tym celu niezbędne jest między innymi metodycznie przygotować bitwę /walkę/, a następnie rzucić się na przeciwnika zwartą masą wojsk, uderzyć z impetem, a nawet z wściekłością i szaleństwem. Są to unaocznione reguły sztuki dowodzenia, które w owym okresie składały się na fundament powodzenia w wojnie.

2.3. WOJNY NAPOLEOŃSKIE

Kolejny okres, który można wyróżnić w dziejach powstania teorii dowodzenia, to epoka wojen napoleońskich. Jak powszechnie wiadomo, Wielka Rewolucja Francuska i wojny napoleońskie, wniosły wiele radykalnych zmian w sztuce wojennej i w sztuce dowodzenia. Wojna stała się twardą i bezwzględną przemocą, a jej celem staje się rozbicie sił zbrojnych przeciwnika. Jak pisze Jomini, uczestnik wojen napoleońskich: "Wojna jest to dramat przerażający, pełen namiętności".[46/] Zaś sam Napoleon był zwolennikiem strategii zniszczenia. Od tego czasu o sukcesach na polu bitwy /walki/ zaczynają decydować przede wszystkim fachowe umiejętności dowódców i oficerów sztabu, a działania wojenne prowadzi się przy pomocy licznych oraz fachowo wyszkolonych naukowców i techników. Na polu walki pojawia się nowy typ dowódcy i oficera sztabu. Jest to człowiek wykształcony o odpowiednim zasobie wiedzy i umiejętności. Szef sztabu staje się pomocnikiem dowódcy w podejmowaniu decyzji, zaś sztab uczestniczy w pewnym zakresie w przygotowaniu bitwy i w dowodzeniu podczas jej prowadzenia.[47/] Wzrasta zatem rola sztabu i poszerza się zakres jego zadań oraz następuje wyraźny podział obowiązków wewnątrz tego organu dowodzenia. Inną właściwością tego okresu jest to, że wódz naczelny - a także i dowódcy wyższego szczebla dowodzenia - który do tego czasu sam decydował o wszystkim, w tym o sprawach operacyjno- taktycznych, schodził ze sceny dziejów. Od tego czasu można zauważyć nasycanie sztabów oficerami wybitnymi i odpowiednio przygoto-

wanymi do wykonywania zadań związanych z dowodzeniem. Dowódca nowego typu musiał mieć sztab, który był jego pomocnikiem nie tylko w dziedzinie administrowania armią, lecz także i w sprawach operacyjno-taktycznych. Kolejne ważne zjawisko tego okresu dla dowodzenia, to nie uczestniczenie już wodza i dowódcy wyższego szczebla bezpośrednio w walce. Jego rola sprowadza się głównie do przygotowania bitwy i dowodzenia w czasie jej prowadzenia.[48/]

Okres napoleoński wnosi również wiele nowych zasad i wymagań w zakresie dowodzenia lub pogłębia istotę i znaczenie występujących reguł w przeszłość. I tak między innymi planowanie staje się nierozłącznym elementem przygotowania wojny, kampanii, bitwy i walki. Jest ono podstawową dziedziną, którą zajmuje się wódz i każdy dowódca wyższego szczebla dowodzenia. Proces planowania działań zbrojnych, kampanii i bitwy staje się jednym z głównych zadań sztabu. W planowaniu, jako procesie realizowanym przez wodza /dowódcę/ i sztab akcentuje się przede wszystkim powstanie dzieła w rezultacie analizy i oceny niepełnych danych oraz rozumowania opartego na wiedzy i doświadczeniu. Plan zawierał przede wszystkim przewidywania działań stron i prognozę rozwoju sytuacji. Jak powiedział Napoleon: "Wódz nigdy nie wie niczego napewno. Tylko oczyma duszy, tylko drogą rozumowania i pewnego rodzaju natchnienia widzi, poznaje i sądzi".[49/]

Akcentuje się ponadto tak ważną regułę jaką jest jedność dowodzenia. Ocenę ważności tej zasady wyraził Napoleon mówiąc, że na jednym teatrze operacyjnym "lepszy jest jeden zły gene-

rał, niż dwóch dobrych".[50/] Słowa te wskazują również, co należało uwzględniać w dowodzeniu, na dużą rolę i znaczenie ambicji indywidualnych poszczególnych wyższych dowódców oraz możliwość ich realizowania, bez względu na skutki.

Akcentuje się już bardzo mocno umiejętność decydowania, zwłaszcza w toku bitwy. Podyktowane jest to głównie długotrwałością bitwy. Bitwa trwa już wiele godzin lub cały dzień albo często wznawiania jest w dniu następnym. Ponadto obowiązkiem staje się prowadzenie pościgu za wycofującym się przeciwnikiem. Wszystko to zwykle zmienia sytuacje tak dalece, że powzięta decyzja przed bitwą, w toku jej trwania powinna być aktualizowana bądź nawet zmieniana. To samo dotyczy planu bitwy czy kampanii. Ponadto na procesy te zaczyna oddziaływać czynnik czasu. Spostrzega się już wtedy, że czas, w którym nic się nie dzieje /nie robi/ jest czasem straconym lub działa on na korzyść przeciwnika.

"Nic nie jest bardziej trudne, ale i bardziej cenne, niż umieć zdecydować się" - mówił Napoleon.[51/] Ta i inna jego wypowiedź wskazuje na niepokój, a nawet inne niż zazwyczaj, zachowanie człowieka podejmującego decyzje. "Kiedy mam powziąć ważną decyzję wówczas nie ma człowieka bardziej małodusznego ode mnie. Wszystkie niebezpieczeństwa widzę powiększone, wszystkie nieszczęścia jakoby się już stały. Ogarnia mnie dręczący niepokój. Nie przeszkadza mi to wprowadzie okazywać zupełnego spokoju osobom mego otoczenia, lecz mam przy tym wrażenie, jakie musi odczuwać kobieta podczas połogu".[52/]

W czasie wojen napoleońskich, innego znaczenia niż w

przeszłości, nabiera umiejętność stworzenia przewagi. Przy czym wyróżnia się jeszcze kilka zagadnień, które należy uznać za sztukę dowodzenia. Jedno z nich to umiejętność przede wszystkim trafnej oceny, gdzie tkwi /jest/ bądź w czym wyraża się, podstawowa siła przeciwnika. Drugie zagadnienie to umiejętność wyszukania oraz doboru własnych sił i środków, które byłyby zdolne rozbić tą podstawę przeciwnika. Trzeci z kolei problem to umiejętne zgromadzenie własnych sił i środków oraz we właściwym czasie i miejscu wykonanie nimi uderzenia.[53/] Ocena Napoleona potrzeby i możliwości tworzenia przewagi jest następująca: "Przypisują mi trochę więcej zdolności, niż innym, a przecież, gdy chcę wydać bitwę, zawsze jest mi za mało wojsk i przywołuję do siebie wszystko, co mogę". Przy innej okazji mówi on: "istota strategii polega na tym, aby nawet mając mniej wojsk, zawsze mieć więcej sił od przeciwnika tam, gdzie się naciera, albo tam, gdzie naciera przeciwnik".

Napoleon był rzecznikiem strategii zniszczenia, a jego naczelna zasada sztuki dowodzenia brzmiała: "Z systemami wojennymi jest, jak z oblężeniami twierdz: trzeba wszystkie ognie ześrodkować na jeden punkt. Gdy wyłom się wybije, równowaga jest zwichnięta, reszta staje się zbędną, twierdza pada."[54/] W bitwie tworzył on zgrupowanie uderzeniowe - taran - do zadania decydującego ciosu. Było to zwykle uderzenie przełamujące lub w skrzydło przeciwnika. Napoleon wysoko cenił też znaczenie ognia. Zwykle uderzenie zgrupowania przełamującego było poprzedzone potężnym ogniem artylerii.

Jedną z cech okresu wojen napoleońskich jest także poja-

wienie się opracowań teoretycznych odnoszących się do praktycznej strony dowodzenia. Np. 1796 r, marszałek Berthier wydał "Dokument o Służbie Sztabu Generalnego w Armii Napoleońskiej". Dokument ten zawierał przede wszystkim uogólnioną teorię o funkcjonowaniu sztabu w warunkach prowadzenia wysoce manewrowych działań. Znajdowało to swój wyraz w zawartym w tym dokumencie stwierdzeniu "Szybkość jest najistotniejszą sprawą w praktyce sztabów generalnych".[55/]

Wybitny teoretyk i praktyk pracy sztabowej armii francuskiej, generał - adiutant Paul Thiebault, poszerzył i pogłębił teorię dotyczącą praktycznej strony dowodzenia w omawianej epoce, poprzez opracowanie i wydanie w 1800 r. podręcznika o pracy sztabów.[56/] Przetłumaczenie tego podręcznika na język hiszpański, niemiecki, angielski i rosyjski oraz jego rozpowszechnienie w Europie stworzyło trwałą i wszechstronną podstawę, na której oparto praktykę dowodzenia, w tym głównie strukturę organizacyjną sztabu oraz jego zakres zadań i metody ich realizacji.[57/] Okres napoleoński pozostawił więc dużą spuściznę również w zakresie praktycznej realizacji sztuki dowodzenia. Jest to także ważny etap w procesie tworzenia fundamentu dla powstania teorii dowodzenia.

2.4. WOJNY DRUGIEJ POŁOWY XIX WIEKU

Następnym okresem, który można wyróżnić w procesie powstania teorii dowodzenia, to czas po wojnach napoleońskich do początku XX wieku. Historycy wojskowi zgodnie utrzymują, że po wojnach napoleońskich w armiach głównych państw europejskich - oprócz armii pruskiej - nastąpiło obniżenie, a nawet regres w sztuce prowadzenia wojny i dowodzenia.[58/] Jest to okres znaczący dla rozwoju teorii dowodzenia. Bowiem, obok już trwałego zwyczaju opisywania praktycznej strony dowodzenia, rodzą się przesłanki powstania teorii dowodzenia. Prekursorami postawienia określonych syntez dotyczących między innymi dowodzenia są Henri Jamini i von Karol Clausewitz.[59/] W oparciu o analizę materiału empirycznego między innymi z okresu wojen napoleońskich, obydwaj praktycy wojskowi, a przede wszystkim wybitni teoretycy sztuki wojennej - w jej ramach - formułują niektóre uogólnione wnioski i postulaty, a nawet zalecenia stanowiące pierwsze, lecz tylko pewne, teoretyczne podstawy dowodzenia. Ponadto niezależnie od słabości, jakie miały miejsce w omawianym czasie, w armii na stałe zajmuje miejsce sztab generalny i sztaby niższych szczebli dowodzenia.[60/] Sztab w tym okresie staje się głównym organem przygotowującym wojnę oraz planującym operacje i działania taktyczne. Bierze on też bezpośredni udział w dowodzeniu w czasie prowadzenia wojny, operacji i walki.[61/] Wzrasta zatem rola sztabu i już na stałe pozostaje ważnym organem w systemie dowodzenia. Podstawę pracy sztabu stanowią głównie regulaminy służby sztabów.[62/]

Większość historyków wojskowości jest zdania, że znaczny wkład w rozwój sztuki wojennej i sztuki dowodzenia, wniosły sztaby pruskie oraz doświadczenia wojen: krymskiej /1853-1856/ i prusko-austriackiej /1866r./ oraz francusko-pruskiej /1870-1871/.[63]

Właściwością drugiej połowy XIX wieku jest to, że o wojnie w głównych państwach europejskich, nie tylko myślano, ale czyniono w tym względzie niezbędne przygotowania, jeszcze na długo przed jej wybuchem. Zwykle miało to miejsce natychmiast po zakończeniu wojny poprzedniej. A twórca nowoczesnego sztabu generalnego Prus Helmuth von Molthe głosił: "Jeśli chcesz pokoju, gotuj się do wojny".[64/] Przy czym należy podkreślić, że zakres tych przygotowań był zazwyczaj bardzo rozległy. Obejmował on planowanie wojny i wszystkie dziedziny niezbędne dla jej prowadzenia. Głównym organem planującym oraz nadzorującym i odpowiadającym za wykonanie planów był sztab generalny lub sztab główny danego państwa. Zarówno planowaniem, jak i praktyczną realizacją obejmowano przede wszystkim: mobilizacyjne rozwinięcie wojsk, strategiczne i operacyjne rozwinięcie wojsk, przygotowanie obszaru państwa dla potrzeb przyszłej wojny /głównie poprzez rozbudowę jego infrastruktury i budowę fortyfikacji/ produkcje i gromadzenie /magazynowanie/ uzbrojenia oraz innych technicznych środków walki i materiałowych. Ponadto w tym okresie dość powszechnie praktykuje się planowanie rozpoczęcia i wejścia w stan wojenny oraz rozpoczęcia i prowadzenia operacji. Planowanie operacyjne obejmowało zwykle początkowy okres wojny.

Nowością tego okresu było również szczegółowe zaplanowanie w czasie pokoju mobilizacji i operacyjnego rozwinięcia wojsk. Ważne jest także i to, że stosownie do tego planu szkolono rezerwy osobowe. Armie głównych państwa europejskich były już masowe, ich stany osobowe okresu pokojowego były zwykle o wiele mniejsze niż to zakładano na wypadek wojny. Przy czym okazało się w praktyce, że Pruski system mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia wojsk miał przewagę nad innymi, np. francuskim w 1870 r. Pruski sztab generalny założył rozwijać jednostki w garnizonach i tam też organizować związki operacyjne - korpusy i armie. Dopiero rozwinięte i gotowe do działań jednostki i związki operacyjne przesunąć na linie frontu - do stref bezpośrednich działań. Przewidziano również powszechne wykorzystanie do tego celu, a także i w czasie wojny, linii i taboru kolejowego.

Mankamentem zarówno planowania, jak i praktycznego wykonania, mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia wojsk francuskich było między innymi założenie przejścia poszczególnych jednostek wojskowych na etaty wojenne oraz tworzenie związków operacyjnych w strefie przyfrontowej. Ponadto nie zaplanowano transportów na potrzeby sił zbrojnych na wypadek przejścia na stopę wojenną.

Potrzeby i przyjęta koncepcja rozwinięcia sił zbrojnych, z niewielkich stanów w okresie pokoju, w armie masowe na czas wojny, po raz pierwszy w historii wojskowości oparto w drugiej połowie XIX wieku na zasadach powszechnego obowiązku służby wojskowej. Reguła ta wpłynęła na wzrost zadań sztabu zarówno w

okresie pokoju, jak i w czasie wojny. Do nowych zadań sztabu należy przede wszystkim opracowanie planów mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk i przejścia na etat wojenny oraz uzupełniania ich w czasie prowadzenia wojny. Powodowało to także potrzebę określenia koncepcji i budowy szczegółowych planów sposobów powoływania rezerw osobowych i rozwijania jednostek wojskowych oraz tworzenia nowych jednostek. Sztab musiał również planować i kierować szkoleniem rezerw osobowych oraz produkcją, przechowywaniem i dystrybucją uzbrojenia i innych technicznych środków walki, a także środków materiałowych.

Przebieg wojen w drugiej połowie XIX wieku wskazuje także, jak wiele korzyści przynosi dobre przygotowanie kadry dowódczo-sztabowej oraz całych organów dowodzenia. Dowodzi tego między innymi sprawny przebieg mobilizacji i koncentracji wojsk pruskich w 1870 r. oraz efektywne dowodzenie nimi w toku starcia zbrojnego. Francja Napoleona III, jak powszechnie uważa się, nie była w pełni przygotowana do tej wojny, również w aspekcie wyszkolenia kadry dowódczej i sztabowej, jak i organów dowodzenia. Główną przyczyną tego było to, że sztaby wielkich jednostek nie istniały w okresie pokoju, a tworzone były dopiero w razie potrzeby. "Tylko niezwykle nieudolne dowodzenie marszałka Bazaine'a - pisze G.Regan - uniemożliwiło Francuzom zwycięstwo w tej wielkiej bitwie". Chodzi o bitwę pod Gravelotte - St.Privat stoczonej z Prusakami 18 sierpnia w 1870 r. - S.P.[65/]

Kolejną właściwością wojen prowadzonych w Europie w drugiej połowie XIX, wywierających znaczący wpływ na dowodzenie,

były działania o charakterze pozycyjnym. Wymagało to, jak można sądzić, od dowódców i oficerów sztabu między innymi dobrej umiejętności wykorzystania terenu dla umiejscowienia pozycji i rejonów obrony oraz znajomości inżynieryjnej rozbudowy terenu, Niestety nie rozumienie przez wojujące strony znaczenia umiejętności bezbłędnego poruszania się w terenie, a nawet nie wyposażenie oficerów w mapy terenu, na którym prowadzone są działania zbrojne, było przyczyną, podobnie jak i w przeszłości, wielu niepowodzeń i tragedii.[66/] Nowe potrzeby dowództw i wojsk w zakresie wyposażenia w mapy także znacznie poszerzyły zadania sztabów. Potrzeba było między innymi zbierać i przygotowywać informacje do opracowania i aktualizacji map. W owym czasie na Zachodzie Europy, mapy zaczęto opracowywać w oparciu o podstawy matematyczne. Ponadto należało organizować ich produkcję, gromadzenie i dystrybucję.

W wojnach prowadzonych w drugiej połowie XIX wieku, zwłaszcza w Europie, zaczął rodzić się, powstawać, nowy system dowodzenia. Właściwością nowo powstającego systemu dowodzenia było między innymi to, że wódz naczelny i jego sztab zaczęto rozmieszczać w głębi, z dala od linii walczących wojsk, niekiedy nawet na znacznych, liczących dziesiątki kilometrów, odległościach. Powstanie takiego systemu umożliwiają głównie nowe, jakościowo inne od dotychczas stosowanych, środki łączności, to jest łączność telegraficzna. Środki te wykorzystywano dla łączności między naczelny dowództwem i sztabami armii /w wojnie 1866 r./, a w następnej wojnie /1870 r./ doprowadzono ją do sztabów korpusów. Ponadto na użytek dowodzenia wpro-

wadzono aparaturę optyczną. Oprócz oficerów ordynansowych, do przekazywania rozkazów i innych informacji, wykorzystywano powszechnie gońców na rowerach, gołębie i psy.[67/]

Omawiany okres historii wojskowości zrodził sztab generalny, jakościowo inny niż był w przeszłości. Powstał centralny i wszechstronny organ dowodzenia obejmujący swoim zasięgiem wszystkie zagadnienia związane z przygotowaniem i prowadzeniem wojny. Zaczęto go nazywać, i chyba słusznie, "mózgiem armii". Ogarnia on bowiem i realizuje wszystkie zagadnienia związane z przygotowaniem wojny i kierowaniem jej przebiegiem. Sztab ten przede wszystkim planuje sposób osiągnięcia celu wojny, rozpoczęcie i przebieg wojny zwykle bardzo starannie i szczegółowo oraz jej zabezpieczenie logistyczne - jak dzisiaj to nazywamy.

Pomimo znacznego rozwoju rozwoju praktyki i częściowego postępu teorii wojowania i sztuki dowodzenia, nie ustrzeżono się poważnych błędów i niekiedy zwycięzcy, kosztem tysięcy ofiar ludzkich, odnosili zwycięstwa pyrrusowe. I tak było np. w wojnie prusko-francuskiej w 1870 r. w bitwie pod Gravelotte St.Privot "Podczas ataku na silną obronę francuską żołnierze padali tysiącami /chodzi o wojska 1 Armii Pruskiej - S.P./. Od niepotrzebnej klęski uratowało Prusaków tylko to, że wszyscy znajdujący się w pobliżu dowódcy pośpieszyli 1 Armii z pomocą. Niestety było to pyrrusowe zwycięstwo, ponieważ Prusacy stracily dwa razy więcej żołnierzy niż Francusi".[68/]

2.5. PIERWSZA WOJNA ŚWIATOWA

Kolejnym etapem w rozwoju sztuki dowodzenia była pierwsza wojna światowa. Wywarła ona wielki wpływ nie tylko na praktyczną stronę kierowania zespołami ludzkimi, ale stworzyła ona dalsze przesłanki na powstanie teorii dowodzenia. Można przyjąć, że epoka jednej generalnej bitwy, decydującej o losach wojny, odeszła w przeszłość. Wojna składała się już z szeregu kampanii, operacji i bitew, a jej wynik uzależniony jest również od stanu ekonomii i zasobów ludzkich wojujących państw i koalicji, jakości przygotowania się do niej, poziomu wiedzy i umiejętności ludzi, poziomu technicznego, możliwości produkcyjnych i innych zagadnień, które zostały włączone w jej tryby. Sztaby generalne /sztaby główne/ sił zbrojnych państw europejskich umacniają swoje pozycje w strukturze władz w kraju oraz zajmują czołowe miejsce i stają się "mózgami armii", a więc organizacjami spełniającymi w pełni kierowniczą rolę zarówno w przygotowaniu wojny, jak i w toku jej prowadzenia. Wielu historyków wojskowych uważa, że wojnę z lat 1914-1918 można, z jednej strony, nazwać wojną fachowców wojskowych, z drugiej zaś można by określić wojną strategicznej nieudolności.[69/] W zakresie dowodzenia wojna ta wnosiła szereg nowych elementów i cech oraz nadała dotychczasowym bardziej ostre kontury, a także odrzuciła niektóre wcześniej ustalone reguły.

Długotrwałe zmagania wojsk i dowództw rodzą nowe zasady dowodzenia, inne zaś stosowane dotychczas, obumierają bądź zmienia się ich znaczenie i treść. Przebieg wojny, kampanii,

operacji i bitew krystalizuje i stwarza podstawy do określenia takich zasad dowodzenia, jak: jedność, jednoosobowość, zdecydowanie, operatywność oraz centralizacja i decentralizacja. Ponadto rodzą się wymagania wobec dowodzenia, a do najważniejszych z nich można zaliczyć jego skrytość, inicjatywę i samodzielność podległych ogniw dowodzenia.

Bardzo wiele przykładów na wszystkich frontach I wojny światowej świadczy o braku jedności dowodzenia i zazwyczaj negatywnych tego następstwach. Wielu dowódców, z róznych względów, w tym też ze zwyczajów z przeszłości /np. pochodzenia, miejsca w hierarchii państwowej/ odstępowało od tej bardzo ważnej zasady dowodzenia i zamiast kierować wysiłek podległych wojsk na realizację zasadniczego celu, kampanii, operacji, czy bitwy, określanego przez przełożonego, zazwyczaj widzieli tylko swoje cele i one stanowiły głównie ich zainteresowanie.[70/]

W początkowym okresie wojny, zwłaszcza w 1914 r., preferowano, w większości armii, dowodzenie zdecentralizowane. W toku wojny zasada ta uległa zmianie, charakter wojny sprzyjał wysokiej centralizacji dowodzenia. Marszałek Foch, będąc naczelnym wodzem wojsk na Zachodzie, podobnie jak i na poprzednio zajmowanych stanowiskach, w wysokim stopniu scentralizował dowodzenie. Podobne stanowisko w sprawie dowodzenia prezentował Ludendorff - twierdząc, że dowodzenie powinno być scentralizowane. Większość znawców przedmiotu jest zdania, że dowodzenie w pierwszym okresie I wojny światowej charakteryzowało się dużą decentralizacją. Podwładnym zwykle nie precyzowano "każdego kroku", zadania dla nich były charakteru ogólnego. Wskazywano

w nich jedynie ramy postępowania. Taka metoda rozkazodawstwa wynikała z wysoce manewrowego charakteru operacji i walki. Cechy operacji i walki utrudniały bowiem zebrać informacje, teren i inne czynniki uniemożliwiały wzajemne komunikowanie się wojsk i dowództw, a rozwój sytuacji wymagał szybkiego reagowania na zachodzące zmiany, zwłaszcza przez niższe szczeble dowodzenia.

Decentralizacja dowodzenia, pomimo omówionych zalet, w szeregu przypadkach, o czym mówiono wcześniej, przeradzała się w samowolę niektórych dowódców, przynoszące w efekcie niepowodzenia, a nawet klęski. Praktyka dowodziła również, że decentralizacja dowodzenia, to także ciągła obawa przełożonego, czy podwładny podejmie decyzje zgodnie z jego wolą. Dlatego przełożony powinien dobrze znać podwładnego. Przebieg kampanii, operacji i bitew wskazał, że decentralizacja dowodzenia wymaga też, a może przede wszystkim, jednolitości poglądów doktrynalnych i wysokiego poziomu wyszkolenia.

Również w niektórych armiach, przez cały okres wojny, /np. w armii austro-węgierskiej/, a we wszystkich armiach w okresie drugim tej wojny, to jest działań pozycyjnych, występował wysoki stopień centralizacji dowodzenia. Wyrazem tego było między innymi wnikanie w kompetencje podwładnych, wydawanie szczegółowych rozkazów i wytycznych wskazujących nie tylko co, ale i jak to zrobić.

Przebieg operacji i walki potwierdzał oraz wyraźnie zarysował wolę i znaczenie jednoosobowego dowodzeni. Mocno uwidoczniło się to, że większość dowódców, różnego szczebla do-

wodzenia, wysłuchiwało rad i propozycji swoich podwładnych, a następnie sami gruntownie studiowali sytuacje i określali koncepcję - ideę - kampanii, operacji czy walki, którą z kolei przekazywali zwykle swojemu sztabowi. W niektórych wypadkach koncepcje te przekazywano do sztabu wyższego. Postępował tak na przykład Foch. On też osobiście opracowywał plan operacji.

Samodzielność jest prawem każdego dowódcy, lecz nie powinna przeradzać się w samowolę. Brak karności i samowola, jak wskazują liczne przykłady, okazywały się bezwartościowe dla całości kampanii, operacji, bitwy i walki. Innym przejawem samodzielności dowodzenia jest inicjatywa oraz pomysłowość dowódcy i sztabu. "Inicjatywa - według Goltza - jest ujawnieniem woli osobistej, wspomaganej przez rozsądek i działającej w myśl zamiarów dowództwa wyższego".[71/]

Inna z zasad dowodzenia zauważoną w tej wojnie była operatywność. Przy czym należy podkreślić, że zasada ta, w początkowym okresie wojny, zwłaszcza w armii francuskiej, była bardzo poważnie wypaczana. Przynosiło to, w miejsce oczekiwanych efektów, zwykle niepowodzenia. Wynikało to głównie z przyjętej przez te armie doktryny, która głosiła i domagała się od wojsk, między innymi, "ofensywy za wszelką cenę". Wymóg ten stał się regułą, a w bitwie /walce/ szybkość działania była przedkładana nad wszelkimi innymi zasadami i wymaganiami. Niewiele, bądź wcale, uwagi poświęcano np. rozpoznaniu przeciwnika i organizacji dowodzenia /w tym łączności/ oraz nawiązywania i utrzymywania współdziałania piechoty z artylerią. Przebieg operacji i walk wskazał również, że tam gdzie dowódca i

sztab nie przejawiali inicjatywy i pracowali nieoperatywnie, to efekty tych działań były żadne, a nawet doprowadzało to do klęski. Bierność dowódcy i sztabu /np. gen.Rennenhampfa, dowódcy 1 Armii rosyjskiej/, niedołęstwo w dowodzeniu, brak inicjatywy, przesadna ostrożność, a nawet bojaźliwość, brak rozpoznania /np. gen.Pritwitz, dowódca 8 Armii niemieckiej i jego sztab/ to ewidentne pogwałcenie ukształtowanych już zasad i wymagań wobec dowodzenia. Historia tej wojny dowodzi, że były to nieodosobnione przypadki.

Już w owym czasie w sztabach dość powszechnie zwracano uwagę na zachowanie w tajemnicy przygotowywanych działań, co było zjawiskiem pożądanym i słusznym. Lecz w większości sztabów /np. armii niemieckiej, armii austro-węgierskiej, armii francuskiej w początkowym okresie wojny/ problem ten został wypaczony. Psychoza szpiegostwa powodowała niekiedy brak zaufania do współpracowników oraz wykonawców zamierzeń i planów operacyjnych.[72/] Dążność do zachowania tajemnicy działań i brak zaufania do podwładnych, doprowadził w niektórych okolicznościach do absurdu. Np. nie informowano dowódców o celu marszu i nakazywano ograniczać ubezpieczenie marszowe, aby nie zdradzać się przedwcześnie.

Sztaby armii państw europejskich wykonały bardzo rozległe prace związane z przygotowaniem do wojny oraz dowodzeniem w toku jej trwania. Uwidoczniło się to między innymi w planowaniu i orgnizowaniu wojny, kampanii, operacji, bitwy i walki oraz przygotowaniu dowództw, wojsk i środków materiałowych, jak też przysposobieniu terenu do prowadzenia wojny.

Sztaby generalne z zasady wszystkich armii europejskich, które miały przystąpić do wojny, i które ją prowadziły, planowały szczegółowo wszystkie zagadnienia z tym związane. Planowano więc przede wszystkim sposoby rozpoczęcia /wejścia w stan/ wojny, kampanie, pierwsze operacje strategiczne i bitwy; przygotowanie rezerw osobowych oraz zakres i sposoby rozwinięcia mobilizacyjnego wojsk i przejścia ich na etat wojenny; zabezpieczenie logistyczne i sposoby jego realizacji w toku działań zbrojnych wraz z przestawieniem przemysłu i innych dziedzin życia społecznego na potrzeby wojny; operacyjne przygotowanie terenu oraz zakres przysposobienia i wykorzystania

re uznawano za niezbędne do przygotowania wojny, jej prowadzenia i uzyskania zwycięstwa.

Należy podkreślić, że z zasady wszyscy naczelni dowódcy i inni wyżsi dowódcy oraz sztaby, głęboko wierzyli w wartość planów. Wiara ta wynikała głównie stąd, że pierwsze wygranie bitwy decydować będzie, a nawet przesądzać, o powodzeniu wojny. A jak się okazało to było główną wadą tych planów. W planowaniu nie uwzględniono w pełnym zakresie roli czynników ekonomicznych, plany uwzględniały wyłącznie wojny krótkotrwałe w oparciu tylko o zapasy zgromadzone w okresie pokoju. We wszystkich armiach planowano tylko działania zaczepne, ale nie zawsze należycie zabezpieczone. W planach tych nie uwzględniono również działań w ramach tworzonych koalicji.

Trzeba zaakcentować, że przekonanie wyższej kadry dowód - czo-sztabowej do wartości planowania i planów sporządzonych w

okresie pokoju było tak wielkie, że nie czyniono w nich żadnych poprawek stosownie do aktualnej sytuacji. Chociaż zachodziły takie potrzeby. Po prostu zapominano o tym, że opracowane dotychczas planu należy aktualizować zwykle wraz z pierwszymi strzałami.

Na proces planowania i jakość sporządzonych planów kampanii, operacji, bitwy i walki decydujący wpływ wywiera przede wszystkim znajomość sytuacji, w tym dane o przeciwniku, oraz rzetelna jej ocena, zwłaszcza kalkulacje operacyjno-taktyczne, czasowe itp. zagadnienia.

Znawcy przedmiotu zgodni są co do znacznych trudności, a nawet kłopotów, jakie sprawiało wojującym dowództwom organizowanie rozpoznania i zdobywania danych o przeciwniku. O złej pracy organów dowodzenia zajmujących się rozpoznaniem przeciwnika i jego oceną dowodzi stwierdzenie: "... wszelkie dokumenty oddziału II z tego okresu /chodzi o początkowy okres wojny i oddział sztabu naczelnego dowódcy Francji Joffre'a - S.P./ świadczą bardzo ujemnie o jego działalności."[73/] Brak rozpoznania to głównie powód złej oceny przeciwnika, co w rezultacie doprowadzało do budowania koncepcji operacji /bitwy/ na optymistycznych i wygodnych dla siebie, danych. Było to niedopuszczalne i o bardzo groźnych następstwach. Chroniczny brak wiadomości o przeciwniku był także powodem częstego lekceważenia go i ustawiania /umiejscowiania/ wedle własnych potrzeb. To również powodowało, że ocenę możliwości przeciwnika i prognozy charakteru jego działań dostosowywano do własnych zamiarów i planów. Czyniły to często sztaby francuskie, rosyjskie i

austro-węgierskie. "Każdy z tych sztabów - jak pisze J.Orzechowski - chciał widzieć siły główne przeciwnika tam, gdzie grupował największe siły własne. Za tę pomyłkę drogo płacili".[74/]

Nie kontrolowanie pola bitwy i walki doprowadzało często do kompletnego nawet zaskoczenia. W rezultacie którego zaskoczony ponosił zazwyczaj znaczne porażki, a nawet klęski. Należy zaakcentować, że w tym okresie wojska dysponowały już znacznymi i dobrymi, jak na owe czasy, siłami i środkami rozpoznania. Oprócz piechoty i kawalerii oraz obserwatorów, patroli itd. sił do zadań rozpoznawczych wykorzystywano już lotnictwo i balony.

Jakość planowania i sporządzanych planów kampanii, operacji, bitwy i walki zależy również od rzetelności kalkulacji operacyjno-taktycznych i czasowych oraz innych różnorodnych obliczeń. Wiele przykładów planowania świadczy, że w większości przypadków te reguły stanowiące między innymi fundament planu, nie były mocną stroną sztabowców i dowódców w pierwszej wojnie światowej. Dowodzą tego między innymi nierzeczywiste ilości wojsk oraz sprzętu bojowego, które brano pod uwagę w kalkulacjach operacyjno-taktycznych. Zdarzały się również fałszywe oceny gotowości wojsk, zarówno własnych, jak i przeciwnika. Błędy te doprowadziły między innymi do naruszania tak ważnej zasady sztuki wojennej, jaką jest przewaga w siłach i środkach w określonym miejscu i czasie. Przyśpieszanie zaś terminów rozpoczęcia działań oraz skracania czasu ich przygotowania, co także było częstym zjawiskiem, powodowało nierzad-

ko rozpoczęcie operacji /walki nieprzygotowanych/, chaos i pośpiech były powodem w wielu przypadkach niepowodzenia. Nierzetelne, nie zawsze oparte na solidnych i prawdziwych informacjach, kalkulacje operacyjno-taktyczne, bądź niedokonywanie takowych, powodowało również stawianie wykonawcom nierealnych zadań. To także często było powodem nieskoordynowanych działań wojsk.[75/]

Proces planowania kampanii, operacji, bitwy i walki to również, a może przede wszystkim, prognozowanie oraz przewidywania głównie przebiegu działań walczących stron i rozwoju sytuacji. Od jego jakości i trafności w głównej mierze zależy realność stawianych zadań podwładnym i sprawność ich wykonania. Planowanie operacji i walki to również synchronizowanie działań i wysiłków wszystkich sił i środków biorących w niej udział. Planowanie zatem wyraża i zawiera w swojej treści również, jak to dzisiaj mówimy, problemy współdziałania wojsk. Symptomy takiego traktowania procesu planowania i w opracowanych planach można już znaleźć w pracy organów dowodzenia w czasie I wojny światowej. Znajduje to swoje odbicie w procesach planowania, zwłaszcza w drugim okresie wojny, to jest w okresie prowadzenia działań pozycyjnych oraz w końcowej jej fazie /1918 r./, w której masowo użyto wojska pancerne oraz lotnictwo i manewr odzyskał swoje miejsce w sztuce wojennej. Chociaż również należy podkreślić, że w tej tak ważnej dziedzinie procedur planowania kampanii, operacji, bitwy i walki dowódcy i sztabowcy nie w pełni i nie zawsze w należytym stopniu zdali egzamin.[76/]

Pierwsza wojna światowa nadała bardziej ostre kontury procesowi decyzyjnemu i samej decyzji dowódcy o operacji /walce/. Ważne jest szczególnie to, że w owych czasach nabrała nowych treści i kształtów metodologia procesu decyzyjnego i decyzja. Ówcześni dowódcy, zazwyczaj przed powzięciem decyzji, dokonywali oceny położenia, w ramach której często wysłuchiwali meldunków oficerów sztabu i dowódców rodzajów wojsk oraz podległych dowódców bądź ich szefów sztabów. Należy podkreślić, że metodologia procesu decyzyjnego była z zasady inna w każdej armii wojujących państw, a także różniła się w armii jednego państwa.

Warto zaakcentować również i to, że metody pracy dowódcy i sztabu, w tym procesu decyzyjnego, były nieustannie doskonalone. Znajdowało to swój wyraz między innymi w opracowywanych w toku wojny regulaminach i podręcznikach.

Przykładowo: 1. Niemieccy dowódcy dywizji i korpusów zobowiązani byli wypracowywać swoje decyzje wspólnie z dowódcami artylerii.

2. Niektórzy dowódcy francuscy /Joffre, Petain/ i angielscy /Hag/ mając bardzo rozbudowane sztaby, dużo uwagi poświęcali ich udziału w procesie decyzyjnym. Natomiast marszałek Foch, chociaż wysłuchiwał meldunków /rad, propozycji/ oficerów swojego sztabu, to przede wszystkim sam gruntownie studiował położenie i na tej podstawie określał swoją koncepcję.

3. Zakres i metodyka procesu decyzyjnego francuskiego sztabu armijnego była następująca. Szef sztabu

zwykle każdego dnia rano wysłuchiwał meldunków szefów oddziałów o położeniu wojsk własnych własnych i przeciwnika, a następnie ocenę położenia referował dowódcy armii i przedkładał mu swoją propozycję. Na tej podstawie, i własnej oceny sytuacji, dowódca armii podejmował decyzje. W czasie referowania przez szefa sztabu dowódcy armii był przy tzm obecny dowódca artylerii lub jego szef sztabu oraz w miarę potrzeb szefowie innych rodzajów wojsk i oddziałów sztabu /np. oddziału rozpoznawczego i oddziału operacyjnego/.

W ocenie przeciwnika główną uwagę zwracano między innymi na wiarygodność danych i źródła informacji. Możliwy charakter i kierunki jego działań oraz możliwe siły i środki, jakie może on użyć i jakie ma szanse zorganizowania i uzyskania zaskoczenia. Analizowano również cechy osobowe dowódców przeciwnika i morale jego wojsk.

Oceniając wojska własne ustalono przede wszystkim ich aktualne położenie, uwzględniając poszczególne elementy ugrupowania operacyjnego armii. Ponadto określano jakimi siłami może w każdej chwili dysponować dowódca armii oraz w jakim czasie i w jakim miejscu można wykorzystać inne siły i środki. Uwzględniano też stan wojsk armii i stopień ich zabezpieczenia logistycznego. W ocenie tej rozważano również możliwości uzyskania wsparcia przez sąsiadów oraz możliwość wsparcia tych sąsiadów.

Decyzja dowódcy armii o operacji lub działaniu w kolejnym dniu obejmowała koncepcje /zamiar/ oraz zadania dla wojsk.

Ciekawe i mające jeszcze współcześnie zastosowanie, było

postępowanie organów dowodzenia w zakresie organizowania operacji /walki/. Podstawową formą stawiania zadań dla podległych wojsk był rozkaz operacyjny /dyrektywa/ i zarządzenie. Dyrektywy i rozkazy operacyjne obejmowały zazwyczaj dłuższe przedziały czasowe. Rozkazy bojowe i zarządzenia obejmowały krótkie i bardzo krótkie przedziały czasowe. Ponadto stosowano zarządzenia przygotowawcze. Należy podkreślić niezwykłą przejrzystość i lapidarność dokumentów rozkazodawczych. W dyrektywach i rozkazach operacyjnych określono głównie: cel i koncepcje /zamiar/ dowódcy oraz wytyczne dotyczące wykonania zadania. Jednak, w miarę upływu czasu, biurokracja dała znać o sobie. Treść dyrektyw, rozkazów i zarządzeń uległa zmianie przede wszystkim bardziej szczegółowo, a nawet drobiazgowo, określano podwładnym nie tylko co mają zrobić, ale również wskazywano jak to zrobić. Godne zauważenia jest stosowanie zarządzeń przygotowawczych. W zarządzeniach tych uprzedzano podwładnych co będą robić w najbliższym czasie i co powinni w związku z tym wykonać oraz kiedy i gdzie otrzymają stosowne rozkazy lub zarządzenia.

Dokumenty rozkazodawcze na szczeblach strategicznym i operacyjnym zawsze - a taktycznym - w sprzyjających warunkach - wydawano jako dokumenty pisemne. W innych warunkach, głównie na szczeblach taktycznych, zadania bojowe i wytyczne stawiano /przekazywano/ ustnie.

Ukształtował się również zwyczaj stawiania zadań podległym dowódcom na stanowisku dowodzenia przełożonego.

Godzi się również zauważyć, że już w tych czasach zrodziła

się potrzeba organizowania pracy dowództwa. Był to znaczny postęp w usprawnianiu dowodzenia. Przedłużająca się wojna stwarza rygory racjonalnego wykorzystania przez dowództwa czasu, który już zaczynał być deficytowy.

Dzień pracy na wyższych szczeblach dowodzenia i w naczelnych dowództwach był ściśle uregulowany. Przykłady:

1. W niemieckim Naczelnym Dowództwie dzień pracy przebiegał następująco: o godzinie 9.00 Ludendorf referował Himdenburgowi sytuację na frontach i prezentował propozycję, która zazwyczaj była akceptowana. W południe Ludendorf przedstawiał położenie na frontach cesarzowi. Około godziny 20.00 dokonywan przeglądu ostatnich meldunków z frontów.

2. Dzień pracy francuskiego sztabu armii, która podobna była w większości armii, był następujący: w godzinach rannych szef sztabu wysłuchiwał meldunków szefów oddziałów sztabu. Dotyczyły one położenia i działań wojsk własnych i przeciwnika w dniu poprzednim i w nocy. Dokonywał oceny sytuacji, którą referował dowódcy wraz z propozycją. Po powzięciu decyzji przez dowódcę armii, szef sztabu prezentował go swojemu zastępcy, szefom oddziałów sztabu i szefom służb oraz precyzował poprzez wytyczne wymagania dotyczące między innymi zakresu i terminów wydania zarządzeń oraz opracowania odpowiednich dokumentów dowodzenia i innych zadań. Najczęściej w godzinach popołudniowych szef sztabu armii, w obecności swojego zastępcy i szefów oddziałów sztabu, przyjmował meldunki od szefów sztabów korpusów lub ich zastępców i przedstawicieli służb logistycznych. Treść tych meldunków dotyczyła głównie położenia wojsk, stanu

i potrzeb środków materiałowo-technicznych. W meldunkach tych prezentowano też poglądy swoich dowódców i ich prośby. Ponadto szef sztabu ustalał środki materiałowo-techniczne i terminy ich dostarczenia do wojsk oraz powiadamiał oficerów sztabu korpusu o zamierzeniach dowództwa armii na jeden lub nawet na kilka następnych dni.

Rozkaz na dzień następny, np. w francuskim sztabie armii, opracowywano wieczorem i dostarczano wszystkim jednostkom bezpośrednio podległym armii. Rozkazy szczególnie ważne przewozili oficerowie samochodami. Co wieczór sporządzano również w sztabie armii komunikat informacyjny, który natychmiast rozsyłano do podległych sztabów. Komunikat ten zawierał zwykle charakter działań przeciwnika w ciągu dnia, jego skład bojowy i stan moralny oraz jego zwyczaje itp. dane. Meldunki o przeciwniku sztab armii składał przełożonemu i przekazywał sztabom sąsiednich armii, razy w ciągu dnia.

Pierwsza wojna światowa wniosła bardzo wiele w rozwój systemu dowodzenia. W tym okresie na wyższych szczeblach dowodzenia, od oddziału wzwyż, definitywnie zerwano z systemem dowodzenia opartego o "wzgórze dowódcy", chociaż nie zaniechano z korzystania dla potrzeb również dowodzenia z punktu obserwacyjnego. W czasach tej wojny zrodził się nowy szczebel i organ dowodzenia, to jest dowództwo grupy armii. Dowództwo to zostało usytuowane pomiędzy naczelnym dowództwem a dowództwami armii. Zmniejszyło to znacznie rozpiętość kierowania i wpłynęło pozytywnie na wzrost efektywności dowodzenia.

Nowy system dowodzenia oparty był o stanowiska dowodzenia

i punkty obserwacyjne sprzężone informacyjnie. Stanowiska dowodzenia organizowano w oparciu o dowództwa i wyposażano je w techniczne i inne środki dowodzenia.

Stanowiska dowodzenia organizowano na szczeblu grupy armii, korpusu, dywizji i oddziału. W okresie wojny pozycyjnej stanowiska te rozmieszczano w odległości od linii styczności wojsk: grupy armii - 60-80 km , armii - 30-40 km, korpusu, dywizji i oddziału - w ugrupowaniu bojowym swoich wojsk. Stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego rozmieszczano w schronach bojowych.

W natarciu stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego zbliżano maksymalnie do linii styczności wojsk. I tak np.: w korpusie rozmieszczano je w odległości 5-7 km, w dywizji - 3-5 km, w pułku - 1-2 km. Dowództwo armii, korpusu i dywizji zazwyczaj dzieliło się na dwa rzuty. Pierwszy rzut stanowili oficerowie wchodzący w skład operacyjnej części dowództwa. Byli to zazwyczaj dowódca, szef sztabu, oficerowie pionu operacyjnego, rozpoznawczego itp. oraz szefowie rodzajów wojsk ze swoimi organami dowodzenia. W skład drugiego rzutu wchodziły głównie logistyczne organa kierowania i rozwijał się on w innym miejscu niż pierwszy rzut.

Dowodzenie weszło w nowy etap rozwoju. Realizowano go przede wszystkim z wykorzystaniem mapy z naniesioną sytuacją operacyjno-taktyczną i prognozą jego wykonania. Stało się to dzięki rozwojowi nowoczesnych środków dowodzenia, zwłaszcza łączności, samolotów, pojazdów mechanicznych i innych urządzeń powszechnie już wykorzystywanych w dowodzeniu.

Dla sztabu zrodziło się nowe zadanie. On to bowiem musiał organizować nowoczesny i już złożony system dowodzenia oraz zapewniać jego funkcjonowanie.

Powstanie potężnych wielomilionowych armii, szybki rozwój istniejących rodzajów wojsk i rodzenia się nowych rodzajów wojsk oraz wyposażenie ich w ogromne ilości technicznych środków walki, jak też środków materiałowo-technicznych było motorem powstania i rozwoju wielu zjawisk na polu bitwy i walki. Jednym z nich to powstanie dowództwa i sztabu, które mogłoby przygotować operację i walkę połączonych rodzajów wojsk oraz dowodzić nimi w toku jej trwania. Powstały również podstawy dla zrodzenia się specjalistycznych organów dowodzenia i włączenia ich w skład istniejących dowództw i sztabów. Niezależnie od tego powstały też dowództwa i sztaby specjalistyczne, np. artylerii i dla potrzeb dowodzenia tyłami. I co jest jeszcze ważne, że w owych czasach zmieniła się rola sztabów, szczególnie sztabów dowództw oddziałów, związków taktycznych i związków operacyjnych oraz sztabu generalnego lub sztabu głównego. Sztab ugruntował swoje miejsce oraz rolę i stał się organem wszechwładnym, zaś sztab generalny /sztab główny/ stał się "mózgiem armii".

Sztab przez cały czas wojny rozszerza swoje kompetencje i umacnia rolę, wśród innych organów dowodzenia, a w końcowej jej fazie, stał się organem mającym znaczny wpływ na decyzję dowódcy, w pełni zaangażowanym w procesy przygotowania operacji i walki oraz posiadającym prawo i obowiązek egzekwowania wykonawstwa woli dowódcy.[77/]

Pomimo tak pozytywnej roli jaką spełniał sztab w latach tej wojny nie ustrzegł się on również błędów, a nawet wypaczeń. Wyrazem tego jest między innymi nadzwyczaj rozbudowana biurokracja w niektórych okresach wojny, a ponadto systematyczny wzrost etatowy sztabów, Jeśli na przykład w maju 1915 roku w sztabach armii francuskiej było zaangażowanych 16 500 ludzi, to w październiku 1918 roku było ich już około 22 000.[78/] Poza tym sztaby były nie w pełni przygotowane do dowodzenia i nie umiały, w większości przypadkach, należycie realizować swoich zadań. To samo dotyczy, według oceny wielu znawców przedmiotu, stopnia przygotowania i umiejętności wielu, wielu dowódców i to wszystkich szczebli dowodzenia. Ten stan został zmieniony dopiero w rezultacie poznania i uczenia się sztuki dowodzenia w toku wojny.[79/]

Szczególnie ważne dla rozwoju sztuki dowodzenia było uogólnianie doświadczeń wojennych i wyciąganie stosownych wniosków jeszcze w toku trwania działań zbrojnych. Wyrazem tego było między innymi opracowywanie i wprowadzanie w życie odpowiednich regulaminów, instrukcji i podręczników. Poczynania te były wymuszone wieloma względami. Głównie zaś niedoskonałością sztuki dowodzenia i stałym jej doskonaleniem oraz, jak można sądzić, dużą rotacją kadry dowódczej i sztabowej. Wydawnictwa te w swojej istocie stanowią i można traktować, jako kolejną próbę przedstawienia sztuki dowodzenia w formie opracowania ogólnoteoretycznego.

2.6. DRUGA WOJNA ŚWIATOWA

Druga wojna światowa w całej rozciągłości potwierdziła drugą część aforyzmu Focha: "...dowodzenie niesprawne jest wystarczającym warunkiem niepowodzenia". Była to wojna, w której z reguły zwyciężali ludzie uprawiający sztukę dowodzenia, a więc wysokiej klasy specjaliści dowódczo-sztabowi, charakteryzujący się perfekcjonizmem w dążeniu do wprowadzania w życie sztuki szykowania. Tragizm tej wojny polegał również na tym, że w tych armiach, w których dowodzeniem zajmowali się ludzie nieprzygotowani do tego bądź amatorzy, tam zazwyczaj miały miejsca niepowodzenia i ginęli niepotrzebnie ludzie. Przebieg i rezultaty poszczególnych kompanii, operacji, bitew i walki wskazują, że aby zwyciężyć należało również osiągnąć przewagę na przeciwniku w dowodzeniu. Na arenę zmagań zbrojnych zaczyna wyraźnie wkraczać jakość dowodzenia. Nowe, w przeszłości niespotykane, właściwości wojny, operacji i walki rodzą również nowe zasady i wymagania wobec dowodzenia oraz ulega zmianie treść istniejących reguł dowodzenia. Wraz ze zmianą jakości oficera dowódcy i oficera sztabu, ten organ dowodzenia umacnia swoją pozycję i staje się rzeczywistym "mózgiem" armii, i każdego jej szczebla dowodzenia do oddziału włącznie. Jest on już współtwórcą decyzji dowódcy o operacji /walce/ i głównym organem dowodzenia w zakresie przygotowania wojny, kompanii, operacji i walki, jak też kierowania wojskami w czasie jej prowadzenia.

W niniejszym studium nie dokonuje się opisu przygotowania

oraz przebiegu poszczególnych, a nawet wybranych kampanii, operacji i walki w drugiej wojnie światowej, jest to bowiem już zrobione wszechstronnie, a wyniki prac są powszechnie dostępne. W dalszej części studium główna uwaga zostanie zwrócona tylko na wybrane nowe zjawiska i elementy dowodzenia.

Druga wojna światowa była kolejnym etapem weryfikacji zasad dowodzenia i stawianych jemu wymagań. W toku wojny w pełni potwierdziła się zasada jedności dowodzenia rozumianej jako pełnego podporządkowania poczynań podwładnego woli przełożonego. W tych armiach w operacjach, bitwach i działaniach bojowych, w których nie przestrzegano rygorystycznie tej zasady, zwykle ponoszono porażki. Praktyka wojenna wykazała różne metody egzekwowania jedności dowodzenia. W jednych armiach /np. w Wojsku Polskim i w Siłach Zbrojnych Polski na Zachodzie oraz w większości armii państw zachodnich wchodzących w skład koalicji antyhitlerowskiej i w armii Niemieckiej/ jedność dowodzenia była przestrzegana jako kanon wynikający z filozofii dowodzenia. W innych zaś /np. w armii Związku Sowieckiego i w Wojsku Polskim walczącym na Wschodzie/, zasada ta była zazwyczaj wymuszana na podwładnych. Wyrażało się to przede wszystkim w nakazywaniu podwładnemu nie tylko co, gdzie i kiedy ma on zrobić, ale również jak ma on to zadanie wykonać. Przymus ten przerodził się, w miarę upływu czasu, w centralizację dowodzenia, niekiedy w bardzo wysokim stopniu.

Ingerowanie przełożonego w zakres działania podwładnego i narzucanie mu sposobu wykonania zadania - zasada centralizacji dowodzenie - i budowanie przez przełożonego szczegółowego sce-

nariusza operacji /bitwy, walki/ wynikało z wielu powodów. Główne z nich to:

- brak wiedzy i umiejętności wykonawców z zakresu sztuki wojennej i sztuki dowodzenia;[80/]

- potrzeba, a nawet konieczność w operacji i walce, łączenia i zgrywania wysiłków różnych rodzajów wojsk i techniki bojowej od najwyższego do najniższego szczebla dowodzenia;

- konieczność regulowania szczegółowego sposobu działania wojsk w warunkach szczególnych pola bitwy i walki, aczkolwiek występujących dość powszechnie w ówczesnym okresie. Np. przełamanie obrony, rażenie ogniem określonych sił i środków, desantowanie morskie, desantowanie z powietrza.

Okres drugiej wojny światowej wniósł także dwojakiego charakteru doświadczenia w zakresie organizacji, usytuowania zadań. kompetencji i uprawnień organów dowodzenia. Przy czym w głównych armiach walczących na frontach zachodnich i południowych Europy oraz w armii niemieckiej w skład sztabów wchodzą i tworzą go organa dowodzenia zazwyczaj wszystkich rodzajów sił zbrojnych - dotyczy to szczebla centralnego i strategicznego - oraz rodzajów wojsk i służb. Natomiast w armii sowieckiej i w Wojsku Polskim walczącymi na wschodzie organa dowodzenia rodzajów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk i służb, na wszystkich szczeblach dowodzenia, są samodzielne i nie wchodzą w skład sztabów. Wchodzą one zwykle w skład dowództwa danego szczebla dowodzenia, a ich dowódcy bądź szefowie, podlegają bezpośrednio odpowiedniemu dowódcy. Ponadto zaczęły funkcjonować sztaby rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk.

Konsekwencją takiego usytuowania w strukturze organizacyjnej organów dowodzenia było między innymi już nie dwu ale nawet wielokrotność i wieloszczeblowość planowania, dotyczącego tych samych zadań i zagadnień przewidywanych do realizacji w operacji i walce. To było również powodem rozrastania się sztabów, szefostw itp. organów dowodzenia oraz zwykle ciągłej ich rozbudowy. Z kolei rodziło to nadmierną biurokrację. Organa dowodzenia, zwłaszcza szczebla centralnego, strategicznego i operacyjnego, stały się zbiurokratyzowanymi molochami.

W następstwie nie włączenia wszystkich organów dowodzenia do sztabu spowodowało wzrost ilości podwładnych podporządkowanych bezpośrednio dowódcy. To zazwyczaj przyczyniło się do przekraczania tak zwanej rozpiętości kierowania - to jest progu sprawnego dowodzenia, bowiem najczęściej podwładnych bezpośrednio podporządkowanych dowódcy było tak wielu, że nie mógł on, z tego powodu, sprawnie nimi dowodzić.[81/]

W obszarze zainteresowania organów dowodzenia, jako jednym z głównych zadań, zwłaszcza na szczeblu strategicznym - jak dowodzi druga wojna światowa - znalazło się planowanie operacji przed wybuchem wojny. Planowanie wojny, realizowane przed jej wybuchem, zaczęło obejmować już całokształt zagadnień życia społecznego i państwa /ekonomikę, politykę zagraniczną i wewnętrzną itp. dziedziny działalności państwowej i społeczeństwa/, w tym też planowanie w dziedzinie militarnej. Już w owych czasach mówi się, i to dość powszechnie, o potrzebie przygotowania i prowadzenia wojny totalnej, a więc powszechnej i wszechobejmującej. Taka praktyka preparacji i prowadzenia

wojny wnosi szereg nowych, dotychczas niespotykanych, problemów i zagadnień do sztuki dowodzenia.[82/]

W toku wojny w latach 1939-1945 udoskonalono procesy i procedury decyzyjne. W procesie decyzyjnym szczególne znaczenie przypisano posiadaniu, w miarę pełnych informacji charakteryzujących się między innymi wiarygodnością i aktualnością. W procedurach zmieniła się również rola sztabu. Stał się on bowiem współtwórcą decyzji. Szef sztabu, nie tylko mógł, ale miał obowiązek przedstawiać dowódcy projekt decyzji o operacji /walce/. W wypadkach szczególnych, gdy uznał on, że decyzja dowódcy o operacji /walce/ jest niewłaściwa, miał prawo swoje zdanie o tej decyzji meldować wyższemu przełożonemu. Inną jeszcze właściwością procesu decyzyjnego i samej decyzji było znaczne jej poszerzenie zakresu i treści oraz skrócenie czasu jej podejmowania. Podyktowane jest to powszechną motoryzacją wojsk oraz stałym uczestnictwem na polu bitwy /walki/ przede wszystkim różnego rodzaju i przeznaczenia wozów bojowych, lotnictwa, urządzeń elektronicznych, wojsk powietrzno-desanto - wych, desantowych itp.

Z uwagi na to, że wojna ta stała się wojną przede wszystkim materiałową, to ich stan, produkcja oraz transport na front i inne zagadnienia z tym związane, zaczynają wywierać decydujący wpływ na decyzje o operacji i walce.

Na powiększenie zakresu i treści procesu decyzyjnego i decyzji wpływa również znacznie, i to bardzo, wzrost przestrzeni, na której prowadzone są starcia zbrojne. Nie bez wpływu na decyzje ma też duża ilość możliwych do stosowania różnorodnych

form oraz sposobów prowadzenia operacji i walki. Ponadto w procesie tym należało uwzględnić całkiem nowe zagadnienie, które dotychczas zwykle nie występowało, to jest problematykę dowodzenia koalicyjnymi zgrupowaniami wojsk.

Wyraźnie zaczyna rysować się wyścig z przeciwnikiem o wygranie czasu na polu bitwy i walki oraz wpływu jakości decyzji na przebieg i końcowy rezultat kampanii, operacji /bitwy/ i walki.[83/]

Planowanie w toku wojny działań zbrojnych, kampanii, operacji /bitwy/ i walki potwierdziło szereg dotychczas przyjmowanych zasad oraz zrodziło również wiele nowych reguł. Także praktyka wojenna odrzuciła niektóre obowiązujące w tym zakresie normy postępowania. Jedno jest szczególnie ważne - czego dowodzą odbyte kampanie, operacje /bitwy/ i walki - że końcowy wynik każdego starcia zbrojnego i sprawność przebiegu zależy przede wszystkim od wysokiej jakości ich zaplanowania.

Wojna tak utwierdziła, że podstawą planowania w toku wojny są głównie: zadanie bądź cel działania, zamiar /koncepcja/ przełożonego, sposobu jego osiągnięcia i właściwego dowódcy oraz rzetelne dane wyjściowe stron, a także wnioski, dezyderaty itp. prognozy zbudowane w oparciu o wszechstronną i dogłębną ocenę sytuacji, w tym precyzyjne kalkulacje operacyjno-taktyczne i obliczenia czasowo-przestrzenne i inne dane. Bardzo ważne znaczenie w tym procesie mają wiedza, umiejętności i doświadczenie. Stąd do sztabów i innych organów dowodzenia kieruje się ludzi odpowiednio przygotowanych i mających doświadczenie. Wyraźnie zarysowuje się przewartościowanie ludzi i

organów dowodzenia w zakresie sztuki wojennej i sztuki dowodzenia na korzyść sztabów.[84/]

Dla potrzeb planowania, zwłaszcza strategicznego i operacyjnego włącza się najnowsze osiągnięcia techniczne /np. cyfrowe maszyny matematyczne/ oraz stosowne do tego metody postępowania. To wyniesione doświadczenie z tej wojny przez Norberta Wienera /1894-1964/ były również podstawą stworzenia przez niego nowej nauki - cybernetyki.

Jako, że była to wojna totalna wszechogarniająca i materiałowa a operacje /bitwy/, walki "ciężkie" i cechowały się masowym udziałem ludzi oraz różnorakiego sprzętu technicznego, w ilościach /nasyceniu na 1 km frontu/ w przeszłości nie spotykanych, to i planowanie charakteryzowało się przede wszystkim:

- dużą rozległością rozpatrywanych problemów oraz znaczną ilością i rożnorodnością sił i środków;
- w zależności od szczebla dowodzenia, rodzaju oraz przeznaczenia i innych czynników - zróżnicowanym pułapem czasu /zasięgiem czasowym/;
- zazwyczaj dużą szczegółowością i dokładnością oraz kilka szczebli dowodzenia niżej, niekiedy aż do najniższego włącznie;
- powstaniem i wyróżnieniem procesów i procedur specjalistycznych stosownie do przeznaczenia rozwiązywanych problemów i zagadnień, pułapu czasu itp.

Wymagają podkreślenia jeszcze dwie sprawy związane z planowaniem głównie kampanii, operacji /bitwy/ i walki oraz spo-

rządzaniem stosownych dokumentów.

Pierwsze zagadnienie to szczegółowość i dokładność planowania współdziałania wojsk. Przy czym dotyczyło to wojsk lądowych, ale również tych z lotnictwem, desantami morskimi i powietrznymi oraz innymi siłami uczestniczącymi w operacji i walce. Na ten temat tak pisze J.F.C.Fuller: "jest to gigantyczna bezosobowa maszyna pracująca tak spokojnie i skutecznie, jak nasz przemysł samochodowy w Detroit".[85/]

Drugie zagadnienie to wiarygodność planowania i, nawet absolutna, pewność, że zaplanowane działania zapewnią osiągnięcie celu kampanii, operacji /bitwy/ i walki. Przekonanie to było powszechne, zwłaszcza w armiach alianckich walczących na Zachodzie, że przenikało do dowódców i sztabów szczebli taktycznych. "Śmiałe i zręczne plany taktyczne były rzeczywiście rzadkie. Dawano pierwszeństwo metodycznemu natarciu rozłożonemu na fazy i linie": pisze jeden ze znawców przedmiotu Gavin.[86/] Inny znawca przedmiotu /Kinston Mc Cloughry/ stwierdza: "... bez planu transportowego" operacja "Overlord" poniosłoby "całkowite fiasko".[87/]

Plany wojny, operacji /bitwy/ i walki - jako rezultaty planowania - odzwierciedlały, oprócz celów działania i zadań walczących stron, zazwyczaj szczegółowy scenariusz ich przebiegu oraz inne informacje niezbędne w procesie preparacji i prowadzenia walki zbrojnej.

Plan wojny z zasady stanowił podstawę przygotowania kampanii, operacji i walki oraz dowodzenia w toku ich prowadzenia. To, a także wcześniej omówione cechy planowania i sporządza-

nych planów, były nowymi elementami występującymi w dowodzeniu. W przeszłości w działalności dowódczej i sztabowej nie zawsze tak traktowano tą problematykę, bądź nie występowała ona tak ostro jak w drugiej wojnie światowej.[88/]

Procedury stosowane w procesie planowania operacji i walki udoskonaliły stosowane w przeszłości metody. Przy czym potwierdziła się teza, że podstawą planowania są aktualne i wiarygodne oraz wszechstronnie opracowane informacje dotyczące: przeciwnika, sił własnych i warunków preparacji oraz prowadzenie kampanii, operacji /bitwy/ i walki. Dane te stanowiły podstawę do sprecyzowania celu działań wojsk lub ich zadań. Ten zaś z kolei, wraz z koncepcją /zamiarem/ dowódcy, jego osiągnięcia /wykonania/ był fundamentem planowania.

Wojna ta wniosła również bardzo wiele do procesów i procedur związanych z organizowaniem, zwłaszcza operacji /bitwy/ i walki. Okazało się bowiem, że dobre wprowadzenie w życie doskonale opracowanych planów, jest kluczem powodzenia. Działalność organizatorska, jak dowiodła praktyka, jest swego rodzaju "sztuką" i dlatego do jej wykonania niezbędny jest "artysta".

W drugiej wojnie światowej powszechnie stosowano metodę kolejnego planowania oraz organizowania operacji i walki. To znaczy, że podwładni rozpoczynali planować i organizować operację /walkę/ zazwyczaj po zakończeniu tych prac przez przełożonego. Inną jeszcze właściwością tych procesów i procedur było to, że organizowanie operacji /walki/ przez poszczególne szczeble dowodzenia realizowano zazwyczaj po zakończeniu ich planowania. Stosowanie tej metody miało tą zaletę, że można

było dokładnie zaplanować oraz zorganizować operację i walkę. Dowództwo wyższe miało też dogodne warunki do uczestniczenia w przygotowywaniu przez niższe szczeble dowodzenia działań zarówno operacyjnych, jak i bojowych. Wadą zaś kolejnego planowania oraz organizowania operacji i walki było przede wszystkim to, że dla ich realizacji potrzeba było dość dużo czasu. I tak dla przygotowania operacji przez: wyższy związek operacyjny /grupa armii, front/ zużywano nawet kilka miesięcy; związek operacyjny /np. armia/ - kilka tygodni; związek taktyczny /np. dywizja/ - kilkadziesiąt dni; oddział - kilka lub kilkanaście dni. Często procedury związane z przygotowaniem operacji i walki warunkowały ich rozpoczęcie.[89/] W niektórych armiach poszukiwano również sposobów zapewniających dostateczną ilość czasu do przygotowania operacji i walki. Jednym z nich były w miarę wczesne, zazwyczaj w procesie planowania operacji /walki/ przez przełożonego, informowanie podwładnych o oczekujących ich zadaniach. Najczęściej czyniono to poprzez przekazywanie im rozkazów lub zarządzeń przygotowawczych. Można mówić, że są ro symptomy stosowania metody równoległego planowania i organizowania operacji /walki/.

W charakterystycznym okresie rozwinięto, i to bardzo znacznie, treści i formy rozkazodawstwa oraz sposoby przekazywania informacji. W zakresie treści rozkazodawstwa ukształtowały się, zdecydowanie różniące się, dwie "szkoły". W pierwszej z nich, znajdującej powszechne zastosowanie w armiach aliantów Zachodnich i w armii niemieckiej, preferowano przede wszystkim rozkazodawstwo konkretne i bardzo krótkie.

W zadaniu dla podwładnego /wykonawcy/ wskazywano głównie: co on ma wykonać. Najczęściej w tym względzie kierowano się maksymą: "Powiedz podwładnemu co ma zrobić - wielość rozwiązań zaskoczy cię".[90/] Taka technika rozkazodawstwa pozostawiała podwładnym pełną swobodę decydowania i planowania sposobu wykonania zadania.

W armii sowieckiej i Wojsku Polskim walczącym na wschodzie, w rozkazodawstie stosowano drugą szkołę i w zadaniu dla podwładnego, wraz z tym co ma zrobić, wskazywano również jak on ma to wykonać. Przy czym zazwyczaj był to dość szczegółowy scenariusz działania, narzucany podwładnemu /wykonawcy/. Ta technika rozkazodawstwa najczęściej bardzo znacznie ograniczała swobodę podwładnego /wykonawcy/ w wyborze sposobu wykonania zadania.

Rozkazodawstwo stosowano w różnej formie, np.: dyrektywy operacyjnej, dyrektywy kwatermistrzowskiej, rozkazu operacyjnego, rozkazu operacyjnego dla jednego wykonawcy, rozkazu bojowego, dla jednego wykonawcy, rozkazu kwatermistrzowskiego. Ponadto dla tych potrzeb stosowano różnorodne zarządzenia.

Również rozwinęły się, i to znacznie, sposoby przekazywania zadań, wytycznych itp. informacji podwładnym. Powszechnie informacje te przekazywano podwładnym:

- ustnie, poprzez kontakt osobisty dowódców lub innych upoważnionych osób;

- poprzez dostarczanie podwładnym /wykonawcom/ uprzednio opracowanych, w formie pisemnej lub graficznej, dyrektyw, rozkazów, zarządzeń i wytycznych;

- przy wykorzystaniu technicznych środków łączności.

W tworzeniu podstaw teorii dowodzenia znaczny wkład wniosła też praktyka drugiej wojny światowej w zakresie przygotowania wojsk do kampanii, operacji /bitwy/ i walki. W tym zakresie przede wszystkim gromadzono i zabezpieczano wojska między innymi w uzbrojenie i inne techniczne środki walki, środki materiałowe - szeroko rozumiane /jako, że byla to wojna materiałowa/ i inne środki niezbędne do życia ludzi i zwierząt oraz prowadzenia walki. Zwykle były to olbrzymie ilości tych urządzeń i materiałów, które należało dostarczyć na front i to najczęściej na duże odległości, przy jednoczesnie ograniczonych możliwościach transportowych i ewakuacyjnych. Wszystko to limitowało nie tylko rozmach kampanii, operacji i walki, ale również terminy ich rozpoczęcia.[91/]

Kolejną grupą przedsięwzięć przygotowania dowództw i wojsk do wykonania zadania było ich szkolenie. Zjawisko to było powszechne i występowało zawsze tam, gdzie nadarzała się tylko okazja. Wojna dowiodła, że każda operacja /bitwa/ i walka jest inna. Niezależnie zatem od stopnia wyszkolenia i przygotowania oraz umiejętności dowództw, sztabów i wojsk w zakresie sztuki wojowania, doskonalono ich w tym zakresie. Wysokie umiejętności dowództw i wojsk oraz systematycznie doskonalone, były również podstawowym składnikiem powodzenia.[92/]

Praktyka wojenna z lat 1939-1945 utwierdziła olbrzymi wpływ należytego przygotowania terenu na przebieg i końcowy rezultat wojny, operacji /bitwy/ i walki. Dotyczyło to zarówno działań obronnych, jak i działań charakteru zaczepnego. W tym

drugim przypadku obejmowało ono przede wszystkim przygotowanie terenu, z którego wojska przechodziły do działań zaczepnych. Właściwe przygotowanie terenu przez wojska broniące się zwykle determinowało ich powodzenie.[93/] W owych czasach przysposobienie terenu obejmowało głównie inżynieryjne przygotowanie, w tym przede wszystkim: rozbudowę fortyfikacyjną, budowę zapór, minowanie, niszczenie, maskowanie, budowę oraz utrzymanie dróg itp.

Jedną z właściwości dowodzenia w II wojnie światowej było usankcjonowanie potrzeby organizacji pracy dowództw, sztabów i innych organów dowodzenia. Wyrażało się to przede wszystkim w ustaleniach dotyczących obiegu i wymiany informacji, a także podziale zadań na poszczególnych wykonawców, stosownie do konkretnej sytuacji i warunków oraz określaniu terminów ich wykonania. Zjawisko to należałoby oceniać jako jedną z dróg poszukiwania rezerw czasowych. Czas bowiem zaczął odgrywać coraz to większą rolę i znaczenie w uzyskaniu powodzenia w operacji /bitwie/ i walce.[94/]

Druga wojna światowa wniosła bardzo wiele w rozwój systemów dowodzenia. Wyrażało się to między innymi w organizowaniu i stałym funkcjonowaniu, od związku taktycznego wzwyż, trzech stanowisk dowodzenia, to jest: głównego stanowiska dowodzenia, kwatermistrzowskiego /tyłowego/ stanowiska dowodzenia - tylko w armii sowieckiej i w Wojsku Polskim walczącym na wschodzie - oraz wysuniętego stanowiska dowodzenia. Ponadto na szczeblach operacyjnych organizowano i wykorzystywano doraźnie pomocnicze stanowisko dowodzenia. Oprócz tego, zazwyczaj na wszystkich

szczeblach dowodzenia, organizowano z zasady zawsze, lecz wykorzystywano doraźnie, punkty obserwacyjne. Inną jeszcze właściwością było zazwyczaj zawczasu organizowane przesuwanie stanowiska dowodzenia do nowego rejonu rozmieszczenia. I zazwyczaj czyniono to poszczególnymi rzutami zawczasu tworzonymi. Poszczególne stanowiska dowodzenia na danym szczeblu oraz takie same stanowiska dowodzenia przełożonego i podwładnego nie mogły przemieszczać się w tym samym czasie, jak i w decydujących momentach operacji /bitwy/ i walki. Kolejną cechą systemu dowodzenia było to, że jego elementy, zwłaszcza stanowiska dowodzenia, stają się obiektem ataku. Nowym zagadnieniem zrodzonym przez tą wojnę to powstanie i stałe zwiększanie się dysproporcji między systemami dowodzenia, a zwłaszcza ich możliwościami, a walorami bojowymi wojsk na polu bitwy i walki.[95/]

Te i inne jeszcze zabiegi organizacyjne wskazują o tym, że rozpoczęto poszukiwania mające na celu przede wszystkim zapewnienie żywotności systemom dowodzenia oraz uzyskanie przez to ciągłości dowodzenia i zwiększenie jego operatywności.

Nowym zagadnieniem zrodzonym w II wojnie światowej było dowodzenie wojskami o składzie koalicyjnym. Doświadczenia tej wojny wskazały, że dowodzenie zgrupowaniami wojsk o składzie koalicyjnym jest nadzwyczaj złożone i rodzi szereg nowych, dotychczas niespotykanych, zagadnień i problemów. Główne z nich, z którymi miano największe kłopoty i musiano się uporać, to między innymi: język dowodzenia, spójność /kompatybilność/ systemów dowodzenia, wymiana informacji, różnorodna struktura organizacyjna wojsk i dowództw, różnorodność norm taktycznych

i operacyjnych. Niejednolite uzbrojenie wojsk poszczególnych państw wchodzących w skład ugrupowania koalicyjnego, niejednakowe możliwości bojowe i normy taktyczne oraz reguły /normy/ zaopatrywania wojsk, rozmieszczenia i urzutowania zapasów materiałowych, środków technicznych itp. zagadnienia.[96/]

Spośród wielu zagadnień sztuki dowodzenia występujących w II wojnie światowej wywierających wpływ na powstanie teorii dowodzenia i jednocześnie stwarzających jej podstawy, było opracowywanie i wydawanie różnorodnych dokumentów i przepisów prawnych. W dokumentach tych /regulaminach, instrukcjach/, w opraciu o doświadczenia i potrzeby, formułowano między innymi prawa i zasady sztuki wojennej, sztuki dowodzenia oraz reguły i sposoby ich rozwiązywania na polu bitwy i walki. W materiałach prawnych, w sposób obligatoryjny, ustalano zakres zadań, obowiązków, kompetencji i odpowiedzialności poszczególnych organów dowodzenia oraz osób funkcyjnych. W tym ostatnim przypadku dotyczyło to zazwyczaj kierowniczych osób funkcyjnych. Określano również zakres i treść przygotowania operacji /walki/ oraz model postępowania poszczególnych organów dowodzenia i kierowniczych osób funkcyjnych podczas preparacji i prowadzenia operacji /walki/. Ponadto wskazywano zakres, treść i metody rozwiązywania zadań przez poszczególne organa dowodzenia /osoby funkcyjne/ podczas realizacji przez nie innych jeszcze zadań i działania w sferze dowodzenia. Przy czym stopień szczegółowości i formalizacji procesów i procedur dowodzenia był różny, w zależności głównie od armii, w których dokumenty te opracowywano i wydawano.

Analiza materiałów historycznych i piśmiennictwa dotyczącego teorii oraz praktyki prowadzenia wojny wskazuje, że początki teorii dowodzenia można znaleźć w materiałach teoretycznych obejmujących pierwszą połowę XX wieku.

W I i II wojnie światowej występują armie już masowe, o dużym i bardzo dużym utechnicznieniu oraz zużywających w olbrzymich ilościach środków materiałowych. Czynniki te między innymi znacznie utrudniają, a niekiedy wręcz uniemożliwiają, sprawne dowodzenie. Rodzi się dysproporcja między możliwościami bojowymi wojsk, a efektywnością ich wykorzystania. Ponadto poziom dowodzenia zaczyna już wywierać określony wpływ na powodzenie na polu bitwy i walki. Niedoskonałość dowodzenia, sukcesy i porażki na polach bitew I i II wojny światowej wpływają na to, że niektórzy teoretycy sztuki wojennej - ale jeszcze w dalszym ciągu w jej ramach - i sztuki dowodzenia, w swoich rozważaniach prezentują teoretyczne refleksje na niektóre problemy dotyczące dowodzenia.

Przy czym należy zwrócić uwagę, że w tych rozważaniach szczególną uwagę zwrócono przede wszystkim na zagadnienia kierowania wojną. Nie mniej jednak miało to duże znaczenie, bowiem w przyszłości refleksje te stały się bodźcem do rozważań i dyskusji o dowodzeniu w kategoriach naukowych. Stwarzało to, zaakceptowaną przez znawców przedmiotu, hipotezę o potrzebie powołania nowej dyscypliny naukowej i stworzenia nauki jaką powinna być teoria dowodzenia.

Do prekursorów naukowej refleksji na temat dowodzenia można zaliczyć między innymi: Karola Clausewitza, Stefana Mosso-

ra, Borysa Szaposznikowa, Ferdinanda Focha i Stanisława Rolę-Arciszewskiego.[97/]

Okres po II wojnie światowej do chwili obecnej charakteryzuje się burzliwym rozwojem środków i sposobów niszczenia oraz prowadzenia wojny i walki. Wojska wyposażono między innymi w broń jądrową i inną broń masowego rażenia. Ponadto w większości armiach świata, zazwyczaj w cyklu 10-15 letnim, a nawet krótszym, wprowadza się do wyposażenia wojsk nowe, coraz to bardziej doskonałe techniczne środki rażenia oraz inną technikę bojową, w tym dowodzenia. Powstają także nowe rodzaje sił zbrojnych i wojsk. Człowiek zaczyna militaryzować kosmos. Operacja i walka nabiera nowych cech. Dysproporcja między możliwościami bojowymi wojsk oraz uzbrojenia i innej techniki bojowej, a efektywnością ich wykorzystania i dowodzenia pogłębiła się bardzo. Z jednej strony poziom /jakość/ dowodzenia wojskami wyraźnie odstaje i nie nadąża za potrzebami, jakie rodzi pole bitwy /walki/, z drugiej zaś - jego poziom ma nie mniejszy wpływ na powodzenie wojsk w operacji i walce niż przewaga w siłach i środkach lub innych czynników.

Wraz z tymi zjawiskami powstaje i intensywnie rozwija się szereg nowych nauk, np. cybernetyka, informatyka, prakseologia, teoria organizacji i kierowania. Jednocześnie znacznie rozwija się matematyka, fizyka, elektronika i inne nauki. Zjawiska powyższe wywierają zasadniczy wpływ na ukształtowanie się współczesnej teorii dowodzenia w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych naszego stulecia. Natomiast lata osiemdziesiąte XX wieku można traktować okresem początkującym istnienie

dojrzałej i w pełni ukształtowanej, w sensie naukoznawczym, teorii dowodzenia wojskami oraz dalszego intensywnego jej rozwoju.

Do przedstawicieli, którzy przyczynili się do ukształtowania nowoczesnej teorii dowodzenia można zaliczyć między innymi: - z autorów polskich - A.Aponowicza, Jana Nowakowskiego i Leszka Kuleszyńskiego; - z autorów zagranicznych - E.I.Kingstona Mc Cloughrycego; J.Hittlego, P.Ałtuchowa i A.Tatarczenko.

Większość autorów zajmujących się dowodzeniem, zarówno w aspekcie praktycznym, jak i teoretycznym, jest zgodna co do tego, że teoria dowodzenia w zasadzie już istnieje. Jej podstawowe założenia zawarte są w regulaminach i instrukcjach.[98/] Ponadto problemowi dowodzenia poświęcono wiele opracowań teoretycznych, monografii i rozpraw naukowych.[99/] Wyodrębnienie teorii dowodzenia w samodzielną naukę - jako jednej z dyscyplin nauk wojskowych - jest również wynikiem procesów dyferencji i ich integracji. Lecz nie nastąpiło to w sposób mechaniczny. Teorię dowodzenia - jako samodzielną naukę - obok względów operacyjno-taktycznych, zrodziło również szereg innych przyczyn.

Dowodzenie ma specyficzne właściwości oraz widoczne cechy samodzielności, przynależne tylko funkcji, jakie ono spełnia. Wśród wielu poglądów co do funkcji, jakie spełnia dowódca, sztab i inne organy dowodzenia można wyróżnić funkcje główne i pomocnicze. Do funkcji głównych przyjęło się zaliczać przede wszystkim: zdobywanie, zbieranie i przetwarzanie /studiowanie/

informacji o sytuacji; powzięcie /korektę/ koncepcji - zamiaru; planowanie operacji /walki/ lub innej działalności wojsk, w tym powzięcie decyzji; postawienie zadań podwładnym; organizację współdziałania oraz systemów ognia, rozpoznania, walki radioelektronicznej i dowodzenia; przygotowanie wojsk do działań; przygotowanie warunków do wykonania zadań; kontrola działań i wykonania zadań.

Ponadto w działalności dowódcy i organów dowodzenia występuje wiele cech charakterystycznych, właściwych tylko dla dowodzenia. [100/]

Innym czynnikiem, który także spowodował wyodrębnienie się teorii dowodzenia w samodzielną dyscyplinę, to duże utechnicznienie organów dowodzenia. W żadnym innym kierowaniu zespołami zorganizowanymi zazwyczaj nie występuje tak duża koncentracja najnowszej myśli technicznej, jak w systemach dowodzenia i systemach kierowania środkami walki. Oprócz tego ciągłe zmiany zachodzące w uzbrojeniu wprowadzanym do wyposażenia wojsk oraz w formach i sposobach prowadzenia walki zbrojnej, powodują konieczność systematycznego dostosowywania do tego systemów i technicznych środków dowodzenia. A zatem systematycznego ulepszania organizacji i funkcjonowania systemów dowodzenia wraz z wyodrębnieniem jako samodzielne, systemów kierowania środkami walki. To również jest czynnikiem powodującym ciągły rozwój technicznych środków dowodzenia.

Znaczny wpływ na potrzebę wyodrębnienia teorii dowodzenia ma także konieczność poszukiwania i dostosowywania do nowych warunków i potrzeb, metod sprawowania dowodzenia oraz metod

pracy dowódcy i organów dowodzenia. Potrzeby takie spowodowane są między innymi znacznym wzrostem wymagań wobec dowodzenia, jak i wprowadzaniem do wyposażenia sztabów, nowych, jakościowo innych niż dotychczas stosowano, technicznych środków dowodzenia.

Na rozwój teorii dowodzenia wpłynęła też rewolucja naukowo-techniczna oraz powstanie i rozwój prakseologii, a także teorii organizacji i kierowania i innych nauk. Szczególny wpływ na tą teorię ma powstanie i dynamiczny rozwój między innymi cybernetyki i informatyki.

Powstanie cybernetyki, czyli wiedzy o sterowaniu, inspirowane było również praktyką dowodzenia i kierowania środkami walki. Bowiem twórca podstaw tej nauki Norbert Wiener niektóre odkryte prawa i zasady oparł, między innymi, na doświadczeniach nabytych podczas służby wojskowej w wojskach obrony przeciwlotniczej w czasie drugiej wojny światowej. Stąd nauka ta znajduje dość powszechne zastosowanie w badaniach procesów występujących w dowodzeniu.[101/] Podobnie rzecz się ma z prakseologią oraz teorią organizacji i kierowania. Zarówno twórcy tych nauk /np. Tadeusz Kotarbiński, Karol Adamiecki/, jak i ich kontynuatorzy /np. Zieleniewski, Jerzy Kurnal/ szereg tez i twierdzeń oparli o doświadczenia z praktycznej działalności organów dowodzenia. Zatem nauki te po pierwsze - dowodzą również, że teoria dowodzenia istniała w przeszłości i istnieje współcześnie, a po drugie - dają one między innymi metody pozwalające opracować podstawy naukowe tej teorii.

Duży postęp w rozwoju metod i narzędzi prognozowania wzbo-

gacił także wiedzę o sposobach, możliwościach i kierunkach rozwoju dowodzenia. Osiągnięcia te zwiększyły zasób wiedzy i umożliwiają tej dyscyplinie naukowej samodzielnie prowadzić badania w zakresie doskonalenia dowodzenia.

Dotychczasowa wiedza o dowodzeniu oraz szereg udanych prób jego opracowania naukowego wskazują, że są już uzasadnione podstawy do sprecyzowania jej przedmiotu badań. Teoria dowodzenia dysponuje również własnymi i ogólnodostępnymi metodami badawczymi.

Wysoki stan wiedzy o działalności dowódczo-sztabowej i narzędziach temu służących oraz wyżej wzmiankowane dyscypliny naukowe dają podstawę do określenia miejsca, roli teorii dowodzenia w systemie nauk wojskowych. Uwarunkowania te umożliwiają również sprecyzować zakres badań teorii dowodzenia - jako dyscypliny naukowej oraz określić jej strukturę.

W epoce broni precyzyjnego rażenia i radioelektronicznej oraz wysoce rozwiniętych rodzajów i sposobów walki zbrojnej, a także gdy jakość dowodzenia nabiera pierwszorzędnego znaczenia, wyodrębnienie się teorii dowodzenia, aż do powstania w pełni samodzielnej dyscypliny naukowej, stało się obiektywną koniecznością i faktem dokonanym.[102/] Konieczność ta wynika przede wszystkim z ciągłego rozwoju nauk wojskowych, a także ogromnej roli dowodzenia oraz współczesnych technicznych możliwości jego realizacji. Ponadto potrzeba taka podyktowana jest głównie praktycznymi względami dowódców i organów dowodzenia. Wszechstronne naukowe opracowanie wiedzy o dowodzeniu, w tym i jego teorii, przyniesie wiele korzyści i wpłynie na

zwiększenie efektywności wykorzystania wojsk w walce zbrojnej. Oprócz tego powstanie takiej samodzielnej nauki, uwalnia strategię, sztukę operacyjną i taktykę od badania wielu szczegółowych specyficznych zagadnień z zakresu dowodzenia.

Dotychczasowy stan badań i teoretycznego opracowania problemów dotyczących dowodzenia wskazuje, że w tej dziedzinie szereg zagadnień nie jest jeszcze zbadanych i naukowo opracowanych. Ponadto znaczna część zagadnień nie jest jeszcze opracowanych gruntownie. Inne jeszcze problemy - zagadnienia - wymagają naukowego potwierdzenia bądź nowego uzasadnienia. Teoria dowodzenia, jak się wydaje, nie jest jeszcze uporządkowana do końca.

3. WŁAŚCIWOŚCI DOWODZENIA I ICH WPŁYW NA WYODRĘBNIENIE SIĘ NOWEJ DYSCYPLINY NAUKOWEJ. POWSTANIE TEORII DOWODZENIA.

Kierowanie zespołami ludzkimi - zgodnie z nauką organizacji i zarządzania - rozumie się "jako oddziaływanie jednego obiektu /kierującego/ na inny obiekt /kierowany/ zmierzające do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się /działał lub funkcjonował/ w kierunku osiągnięcia postawionego przed nim celu".[103/] W odniesieniu do dowodzenia przytoczona definicja nie jest w pełni adekwatna, gdyż przede wszystkim realizowane jest ono w zgoła innych warunkach niż każde inne kierowanie. Przeto powszechnie przyjmuje się, że dowodzenie jest specyficzną, a jednocześnie podstawową formą kierowania w siłach zbrojnych.[104/] Warunki dowodzenia w siłach zbrojnych i stąd wypływająca specyfika, wywiera decydujący wpływ na jego istotę, zakres i treść oraz metody i środki realizacji. Uwarunkowania te rodzą określone rygory i właściwości, którymi charakteryzuje się i powinno spełniać dowodzenie.

Dowodzenie, jak na ogół wiadomo, realizowane jest przez przeciwstawne zespoły ludzi wyposażonych w środki niszczące i które mają zdecydowanie antagonistyczne cele. Strony te wykorzystują wszystkie posiadane siły i środki, wiedzę i umiejętności w celu narzucenia przeciwnikowi swojej woli. Czynią one to głównie poprzez rozbicie i częściowe zniszczenie wojsk i całego potencjału obronnego strony przeciwnej. W walce zbrojnej dla uzyskania powodzenia, w tym głównie, zaskoczenia przeciwnika, zdobycia i utrzymania inicjatywy oraz narzucenia mu

własnej woli i pozbawienia go chęci walki, stosuje się nadzwyczaj złożone i różnorodne środki rażenia i innej techniki bojowej. Uwarunkowania te wymagają wykorzystywania całej "potęgi rozumu człowieka", który zadania dowodzenia realizuje głównie w oparciu i przy wykorzystaniu informacji. Posiadanie, których współcześnie napotyka, na nie występujące w żadnym innym działaniu, kłopoty i trudności. Szczególnie ma to miejsce w zakresie zdobywania, przesyłania i przetwarzania informacji. Zazwyczaj dotyczy to zdobywania i zbierania informacji sytuacyjnych, planowania operacji /walki/ i wypracowania decyzji oraz organizowania operacji /walki/, w tym przekazywania wykonawcom informacji decyzyjnych. Właściwość ta nakłada określone rygory i wymagania w zakresie dowodzenia. Wyraża się to między innymi w znacznym poszerzeniu i złożoności zadań, jakie wykonują dowódcy i organy dowodzenia oraz specyficzność warunków ich realizacji, w tym maksymalnie skróconym czasie. Ponadto, jak nigdy dotąd, wzrosła rola i znaczenie wiedzy i umiejętności osób funkcyjnych wszystkich dowództw w sprawowaniu dowodzenia, a szczególnie w zakresie wykorzystania walorów własnych wojsk i środków rażenia, właściwego przygotowania operacji i walki oraz dowodzenia w czasie ich prowadzenia. Przymioty te są niezbędne dla efektywnego przeciwdziałania skutkom uderzeń przeciwnika, jak też uprzedzania go w uderzeniach i zaskakiwaniu co do miejsca, czasu, siły, formy i metody działania. Współcześnie ocenia się, że poziom dowodzenia stron ma nie mniejsze znaczenie niż przewaga w siłach i środkach.

Walka zbrojna wymaga od wszystkich żołnierzy maksymalnego

wysiłku i poświęcenia w ciągu długiego czasu oraz odporności psychicznej w obliczu olbrzymich strat, zniszczeń i ciągłego zagrożenia życia. Uwarunkowania te powodują wiele reperkusji w procesie dowodzenia. Stany osobowe organów dowodzenia powinny, między innymi, czynić zabiegi, aby nie dopuścić do obniżenia sprawności fizycznej, umysłowej i odporności psychicznej żołnierzy. Muszą one również utrzymać wysoką kondycję operacyjno- taktyczną i dyspozycyjność w zakresie przede wszystkim decydowania. Oprócz tego organy dowodzenia powinny doskonale znać i umieć organizować przedsięwzięcia przeciwdziałające ujemnym następstwom, wyżej wspomnianych zjawisk, które mogą mieć miejsce w podległych wojskach. W tym względzie niezbędne jest korzystanie także s dorobku innych nauk /np. psychologii, socjologii/ po uprzednim adoptowaniu go do potrzeb dowodzenia.

W walce zbrojnej należy decydować i działać w takim czasie, by uprzedzić przeciwnika w wykonaniu skutecznych uderzeń. Dlatego też trzeba, między innymi, utrzymywać wojska w stałej gotowości do natychmiastowego działania i ciągłości dowodzenia nimi. Ponadto dowódcy i organy dowodzenia powinny dowodzić operatywnie. Cechę tą określa rozległa i różnorodna treść. Przeto rygory i wymagania z niej wypływające, jakie powinien spełniać dowódca i organy dowodzenia w warunkach współczesnego pola bitwy i walki, są także różnorodne i o dużym zasięgu. Wśród wielu z nich można wyróżnić przede wszystkim wszechstronne wyszkolenie dowództw i wojsk oraz wysokie ich umiejętności, a także w miarę możliwości pełną znajomość przeciwnika - w szerokim rozumieniu tego słowa. Ponadto należy

bezwględnie realizować nakazy i zakazy, zadania i inne polecenia. Wymagana jest również wysoka dyscyplina i karność merytoryczna równolegle z dużą samodzielnością w realizacji celów i zadań. Niezbędna jest również ciągła znajomość sytuacji, możliwości bojowych wojsk własnych i przeciwnika oraz planów operacji /walki/, w tym decyzji podwładnych i stopnia realizacji przez nich zadań. Potrzeba także stale kontrolować pole bitwy /walki/. Wyrazem tego jest przede wszystkim ciągłe rozpoznanie oraz trafne przewidywanie rozwoju sytuacji i jednoczesne wpływanie na jej rozwój, a także zapobieganie powstawaniu sytuacji krytycznych. Oprócz tego dowódcy i inne osoby funkcyjne powinny zachować stałą dyspozycyjność, zwłaszcza w zakresie decydowania i planowania oraz stawiania /przekazywania/ zadań wojskom podległym.

W walce zbrojnej w zasadzie nie można poprawiać błędnych decyzji. Za każdy błąd w dowodzeniu płaci się krwią i zmniejszeniem sił własnych, zwiększając tym samym szansę przeciwnika. Właściwość ta powoduje szczególne wymogi co do planowania i decydowania operacji /walki/ oraz jakości tych procesów. Jakość planu operacji /walki/ i decyzji oraz terminowe wprowadzenie ich w życie, wywiera bowiem decydujący wpływ na powodzenie wojsk w starciu zbrojnym. Zazwyczaj każde zorganizowane działanie ludzi, przebiegające w innych warunkach niż walka zbrojna, nawet po ich rozpoczęciu, może zostać zatrzymane, w wypadku gdy plan - decyzja - okazały się błędne lub wymagają znacznej korekty. Konsekwencją zaniechania realizacji błędnego planu - decyzji - w tym wypadku może być poniesienie określo-

nych kosztów lub strat materialnych. W warunkach walki zbrojnej, niedostrzeżonych w porę błędów w planie decyzji o operacji /walce/, w toku ich realizacji, zazwyczaj nie można w pełnym zakresie usunąć. Po prostu nie można zatrzymać rozpoczętej walki, operacji lub bitwy, bądź cofnąć wojska i rozpocząć je od nowa.

Jakość planu operacji /walki/ i decyzji oraz terminowe planowanie i podjęcie zależy od szeregu czynników. Do głównych z nich można zaliczyć: ilość i jakość informacji oraz metodę pracy dowódcy i organów dowodzenia w zakresie planowania operacji /walki/ i wypracowania decyzji oraz wprowadzenia ich w życie. Ponadto na procesy i procedury te znaczny wpływ wywiera jakość i liczba technicznych środków dowodzenia.

Właściwości dowodzenia wymuszają szukania rozwiązań zapewniających racjonalne planowanie i organizowanie operacji i walki w warunkach między innymi ograniczonego lub skrajnie ograniczonego czasu oraz braku w pełnym zakresie aktualnych informacji. Należy również zapewnić dowódcy możliwość dokonywania wyboru - z wielu możliwych rozwiązań - najlepszego wariantu działań. Ponadto wybrany wariant działania, przed wprowadzeniem w życie, dowódca i sztab powinny mieć możliwość sprawdzenia. Taka możliwość jest do osiągnięcia. Pozwala na to wysoki poziom środków technicznych i rozwój teorii optymalizacji. W tym celu należy, między innymi, zastępować tradycyjne modele operacji i walki modelami matematycznymi oraz doskonalić metodologię pracy dowódcy i organów dowodzenia.

W walce zbrojnej z zasady nie występują identyczne, powie-

lane sytuacje i warunki prowadzenia operacji lub walki. Zatem decyzje, jak i plany operacji /walki/ nie mogą być kopiowane i przenoszone dla wykonania kolejnych zadań. Właściwość ta wpływa na to, że każda decyzja i plan operacji /walki/ jest nowy. Podczas wypracowywania decyzji i opracowywania planu można uwzględniać doświadczenia z przeszłości, lecz nie można powtarzać rozwiązań merytorycznych. Rodzi to między innymi potrzebę szybkiej adaptacji dowództw do zachodzących zmian - przy równocześnie dalszej niepewności co do skutków wprowadzonej w życie decyzji i planów - a więc i konieczność zachowania ich gotowości do kolejnego, szybkiego reagowania na nowe zmiany, jest to tak zwana stała dyspozycyjność decyzyjna. Ponadto znaczna zazwyczaj częstotliwość wypracowywania decyzji i opracowywania planów użycia i działań wojsk sprzyja szybkiemu nabywaniu umiejętności organów dowodzenia. Lecz z drugiej strony może zrodzić to schematyzm i rutyniarstwo. Może to również spowodować bardzo niebezpieczne zjawisko, jakim jest przesadna pewność siebie osób funkcyjnych w obliczu odniesionego sukcesu. W procesie dowodzenia należy także uwzględnić i to, że podejmowanie decyzji i opracowywanie planów operacji /walki/ odbywa się w warunkach napięć spowodowanych między innymi bezradnością, strachem i nieznajomością w pełnym zakresie aktualnej sytuacji. Ponadto powoduje to poczucie pełnej odpowiedzialności za losy podporządkowanych ludzi. Uwarunkowania te rodzą najczęściej olbrzymie napięcie sił duchowych i fizycznych dowódcy i innych osób funkcyjnych organów dowodzenia.

W operacji i walce: z jednej strony oczekiwana jest tylko

skuteczność opracowywanych planów i podejmowanych decyzji, z drugiej zaś strony występuje niepewność przyjętych rozwiązań, co powodowane jest brakiem pełnych danych o sytuacji w momencie jej podejmowania i opracowywania stosownych planów. Oprócz tego zwykle każda sytuacja ulega gwałtownym, radykalnym i szybkim zmianom w stosunku do podjętej decyzji i opracowanych planów. Ta właściwość pola bitwy i walki nakłada również określone rygory i wymagania w zakresie dowodzenia. Potrzeba między innymi umieć trafnie przewidywać rozwój sytuacji, ciągle śledzić za jej rozwojem, przeciwdziałać powstawaniu sytuacji krytycznych, utrzymywać ciągłość dowodzenia, a głównie ciągłość pracy organów dowodzenia, zachować wojska w stałej gotowości do działania w każdych warunkach i w każdej sytuacji. W procesie dowodzenia w takich warunkach niezbędne jest także wykalkulowane ryzyko, śmiałość, odwaga, zdecydowanie oraz umiejętność brania na siebie odpowiedzialności za powzięte decyzje i wprowadzone w życie plany użycia i działania wojsk.

Inną właściwością dowodzenia, różniącą go od kierowania innymi organizacjami, jest skomplikowany charakter obsługi złożonej techniki i aparatury bojowej, w tym także zabezpieczającej działanie organów dowodzenia. Zmusza to między innymi do systematycznego i niezwykle różnorodnego szkolenia stanu osobowego oraz utrzymania go w ciągłej sprawności do efektywnego wykorzystania uzbrojenia oraz technicznych środków walki i dowodzenia.

Bodźcem do opracowania teoretycznych podstaw dowodzenia

jest również i to - a może przede wszystkim, że jest ono wieloaspektowe i bardzo złożone. Zwykle przyjmuje się, że obejmuje ono: przygotowanie dowództw i wojsk do operacji i walki; utrzymanie ich w stałej zdolności do działań; zdobywanie, opracowywanie i przekazywanie danych o sytuacji; przygotowanie operacji i walki; kierowanie pracą podwładnych i zapewnienie im swobody działania; zorganizowanie systemów dowodzenia, współdziałania, rozpoznania i walki radioelektronicznej, zabezpieczenia operacyjnego /bojowego/ i logistycznego oraz skuteczne dowodzenie w czasie prowadzenia operacji /walki/.

Właściwości dowodzenia i wypływające z nich konsekwencje wskazują także, że teoria dowodzenia powinna dać wykładnię i podstawy do realizacji tego co jest zasadnicze w tym procesie, czyli jego istoty. Wychodząc z celu wojny /operacji i walki/ można przyjąć, że istota dowodzenia polega głównie na podejmowaniu racjonalnych decyzji i racjonalnym planowaniu operacji /walki/ oraz skutecznym wprowadzaniu ich w życie, a także na narzucaniu przeciwnikowi swojej woli poprzez oddziaływanie na niego wszystkimi dostępnymi siłami i środkami.

4. SPÓR O KSZTAŁT TEORII DOWODZENIA

Kształtowanie się współczesnej teorii dowodzenia - jako jednej z nauk wojskowych - ma swój początek w latach sześćdziesiątych. W tym okresie pojawiło się wiele interesujących pozycji popularno-naukowych i opracowań naukowych poświęconych zagadnieniom teorii dowodzenia. W prezentowanych poglądach przedstawiono propozycje dotyczące między innymi nazwy oraz przedmiotu /obiektu/ i zakresu badań, a także struktury wewnętrznej teorii dowodzenia. W niniejszym opracowaniu przedstawia się kilka propozycji, które zdaniem autora, są najbardziej wartościowe.

Spór o kształt teorii dowodzenia rozpoczynał się od różnicy zdań co do przedmiotu /obiektu/ jej badań.

Jan Nowakowski w rozprawie doktorskiej nt. "Metodologiczne podstawy teorii dowodzenia" przyjął, ... "że teoria dowodzenia bada dowodzenie rozumiane czynnościowo, a więc jako określoną działalność dowódców i sztabów oraz jego materialny substrat, jakim są systemy dowodzenia wraz z wchodzącymi w ich skład organami dowodzenia".[105/]

Natomiast Piotr Sienkiewicz przyjął, że "Obiektem /przedmiotem/ współczesnej teorii dowodzenia są systemy dowodzenia, czyli całość złożona z elementów /organów i środków dowodzenia/ i powiązań między nimi, niezbędne do podejmowania trafnych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz do ich sprawnej, terminowej i bezwzględnej realizacji. Systemy dowodzenia tworzą zatem ludzie wyposażeni w

środki techniczne /łączności, informatyki, organizacyjno-techniczne itp./ oraz dysponujący metodami przygotowania i prowadzenia walki /operacji/. Nie trudno stwierdzić, że teoria dowodzenia bada procesy dowodzenia,...".[106/]

B.Kulińczyk proponuje, aby przedmiotem zainteresowania teorii dowodzenia było " ... dowodzenie badane na tle zjawisk i praw wojny /walki/ oraz metodologia badań naukowych /metody, techniki badawcze i aparat pojęciowy/".[107/]

S,Piotrowski uważa, że "... obiektem badań teorii dowodzenia powinna być przede wszystkim struktura, skład i funkcjonowanie systemów dowodzenia, z uwzględnieniem praktycznej działalności dowódców i organów dowodzenia wszystkich szczebli zarówno w czasie pokoju, jak i wojny".[108/]

Poniżej podaje się propozycje dotyczące przedmiotu badań teorii dowodzenia autorów sowieckich, które prezentują sobą wartości badawcze.

Propozycja pierwsza - J.Kirszyna - "Nauka dowodzenia wojskami jest nauką o istocie, treści i obiektywnych prawidłowościach, zasadach oraz najbardziej skutecznych środkach i metodach dowodzenia na szczeblach: taktycznym, operacyjnym i strategicznym we wszystkich rodzajach sił zbrojnych w okresie pokoju i wojny, a także o zasadach i sposobach racjonalnego budownictwa sił zbrojnych".[109/]

Propozycja druga - A.Tatarczenki - "Przedmiotem nauki dowodzenia powinno być poznanie najogólniejszych związków powstających w procesie dowodzenia pomiędzy organami dowodzenia a związkami taktycznymi i operacyjnymi oraz oddziałami szczebla

niższego; pomiędzy sztabami, organami dowodzenia, oddziałami, służbami i kierownictwem wewnątrz danego organu dowodzenia, a także pomiędzy kierownictwem a wykorzystywanymi przez nie środkami technicznymi i systemami".[110/]

Przytoczone propozycje świadczą o istnieniu wśród znawców przedmiotu znacznych rozbieżności co do obiektu badań, którym powinna się zajmować teoria dowodzenia. Jedni proponują bardzo zwężony obszar, w jakim powinna teoria ta poruszać się i badać /określenie autorów: A.Tatarczenki i J.Nowakowskiego/. Inni autorzy ujmują przedmiot badań tej nauki bardzo szeroko, łącznie z zagadnieniami dotyczącymi budowy sił zbrojnych - propozycja J.Kirszyna.

Wiele kontrowersji wśród autorów polskich, jak i zagranicznych, budzi treść teorii dowodzenia, a stąd, jak należy wnioskować, wynikają także różne koncepcje jej struktury. Przyczyną tego stanu jest głównie, jak można sądzić, przypisywanie tej nauce różnego przedmiotu badań i nie takie same traktowanie roli, funkcji i zadań dowódcy i organów dowodzenia. Reprezentowane poglądy co do treści i struktury teorii dowodzenia można uogólnić następująco:

Pierwszy punkt widzenia - zespół autorów, którzy prezentują pogląd, aby teorię dowodzenia kształtować na wzór teorii organizacji i zarządzania. Autorzy ci proponują, aby struktura tej teorii obejmowała trzy zasadnicze grupy problemów. Pierwsza dotyczyłaby wpływu zadań na dobór struktury podwładnych i wpływu tej ostatniej na skuteczność działania. Druga grupa problemów tworzenia tej struktury obejmowałaby, ogólnie rzecz

biorąc, zagadnienia związane z przygotowaniem działań. Trzecia grupa zagadnień łączyłaby szeroką problematykę wykonywania funkcji kierowniczych, podziału zadań między dowódcę, sztab i inne organy dowodzenia oraz stosowania narzędzi dowodzenia.[111/]

Drugi punkt widzenia - reprezentowany jest przez zespół autorów, których propozycje treści i struktury teorii dowodzenia zbliżone są znacznie, ogólnie rzecz biorąc, do ujęcia dowodzenia w aspekcie cybernetycznym. W ujęciu tym uważa się, że dowodzenie jest formą sterowania ze sprzężeniem zwrotnym, u podstaw którego leżą takie procesy informacyjne, jak zbieranie, przetwarzanie i przekazywanie informacji operacyjno-taktycznych.[112/]

Trzeci punkt widzenia - to zespół autorów, którzy skłonni są przyjąć za podstawę rozważań w zakresie treści teorii dowodzenia przede wszystkim funkcje, jakie spełnia dowódca i organa dowodzenia. Przy czym do głównych funkcji zliczają oni: zdobywanie, zbieranie i przetwarzanie /studiowanie/ informacji o sytuacji; planowanie operacji /walki/ i powzięcie /korektę/ decyzji; postawienie /przekazanie/ zadań oraz organizację systemów ognia, współdziałania, rozpoznania i walki radioelektronicznej, zabezpieczenia operacyjnego /bojowego/ i dowodzenia; przygotowanie wojsk i terenu do działań.

Z kolei wśród tych autorów, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, istnieją różne poglądy i koncepcje co do struktury teorii dowodzenia.

B.Morawski zaproponował, aby w strukturze teorii dowodze-

nia wyróżnić dwa poziomy rozpatrywania poszczególnych problemów naukowych. Poziom wyższy zawierałby zagadnienia o charakterze metodologicznym. Na poziomie niższym znajdowałyby się poszczególne działy problemowe teorii dowodzenia, z których każdemu przypisuje się badania dowodzenia z pewnego określonego punktu widzenia.

Ponadto na poziomie makroskopowym określa się również przedmiot badań tej nauki, metody badawcze, jej miejsce w naukach wojskowych i powiązania z innymi naukami.

Autor zaproponował następujące działy teorii dowodzenia i obszary zainteresowania każdego z nich.

Dział pierwszy - Charakterystyka współczesnego dowodzenia. Części składowe tego działu:

1.1. Istota i treść współczesnego dowodzenia.

1.2. Funkcje dowodzenia.

1.3. Zasady dowodzenia.

1.4. Wymagania stawiane przez pole walki współczesnemu dowodzeniu.

1.5. Niedociągnięcia i sprzeczności współczesnego dowodzenia.

1.6. Potrzeby i naukowo-techniczne podstawy doskonalenia współczesnego dowodzenia.

1.7. Metody badania dowodzenia.

1.8 Prognozy rozwoju dowodzenia.

Dział drugi - Informacja operacyjno-taktyczna i procesy informacyjne w dowodzeniu. Części składowe tego działu.

2.1. Charakterystyka i klasyfikacja informacji operacyjno-

taktycznych.

2.2. Transformowanie informacji operacyjno-taktycznych w toku dowodzenia.

2.3. Zagadnienia ilościowych ocen informacji operacyjno-taktycznych.

2.4. Zagadnienia jakościowych oraz informacji operacyjno-taktycznych.

2.5. Informacyjny język operacyjny.

2.6. Klasyfikacja dokumentów bojowych jako nośników informacji operacyjno-taktycznych.

2.7. Zagadnienia typizacji i formalizacji dokumentów bojowych.

Dział trzeci - Systemy dowodzenia. Części składowe tego działu:

3.1. Klasyfikacja i charakterystyka systemów dowodzenia.

3.2. Klasyfikacja i charakterystyka organów dowodzenia jako elementów składowych systemów dowodzenia.

3.3. Zasady organizacji organów dowodzenia.

3.4. Klasyfikacja i charakterystyka stanowisk dowodzenia i punktów dowodzenia.

3.5. Zasady organizacji i funkcjonowania stanowisk i punktów dowodzenia.

3.6. Sprzężenia między organami /punktami, stanowiskami/ dowodzenia w systemie dowodzenia.

3.7. Optymalizacja struktur organizacyjnych organów dowodzenia.

3.8. Metody i kryteria badania i doskonalenia systemów do-

wodzenia.

3.9. Automatyzacja i mechanizacja systemów dowodzenia.

Dział czwarty - Techniczne środki dowodzenia. Części składowe tego działu:

4.1. Klasyfikacja i ogólna charakterystyka technicznych środków dowodzenia.

4.2. Techniczne środki uzyskiwania /zdobywania i zbierania/ informacji operacyjno-taktycznych.

4.3. Techniczne środki przekazywania informacji operacyjno-technicznych.

4.4. Techniczne środki zobrazowania informacji operacyjno-taktycznych.

4.5. Techniczne środki przetwarzania informacji operacyjno-taktycznych.

4.6. Wozy dowodzenia.

Dział piąty - Organizacja dowodzenia. Częsi składowe działu piątego:

5.1. Struktura procesu podejmowania decyzji operacyjno-taktycznych.

5.2. Rola i miejsce sztabu w procesie powzięcia i wcielenia w życie decyzji operacyjno-taktycznej.

5.3. Zbieranie informacji sytuacyjnych.

5.4. Przetwarzanie informacji sytuacyjnych w dowódcze.

5.5. Planowanie działań bojowych. Czynności planistyczne.

5.6. Przekazywanie zadań podwładnym.

5.7. Organizowanie i koordynowanie działań bojowych.

5.8. Pobudzanie podwładnych do działania.

5.9. Kontrola.

5.10. Zasady kierowania działaniami bojowymi.

Dział szósty - Teoria optymalizacji decyzji operacyjno-taktycznych. Części składowe tego działu:

6.1. Klasyfikacja i charakterystyka decyzji operacyjno-taktycznych i procesu jego podejmowania.

6.2. Metody i kryteria optymalizacji decyzji operacyjno-taktycznych.

6.3. Zastosowanie komputerów do optymalizacji decyzji operacyjno-taktycznych.

Dział siódmy - Psychologia dowodzenia. Części działu siódmego:

7.1. Psychologiczne podstawy działalności poznawczej dowódcy i oficerów sztabu.

7.2. Psychologia procesu planowania decyzji operacyjno-taktycznych.

7.3. Psychologia przewidywania.

7.4. Psychologia procesów wolicjonalnych w dowodzeniu.

7.5. Psychologia podstawy funkcjonowania układu "dowódca-podwładny".

7.6. Psychologiczne aspekty automatyzacji dowodzenia.

Dział ósmy - Dobór, przygotowanie i szkolenie kadr dla dowodzenia. Części tego działu:

8.1. Zasady i kryteria doboru kandydatów na stanowiska dowódcze i sztabowe.

8.2. Zasady i kryteria oceny przydatności oficerów na zajmowanych stanowiskach dowódczych i sztabowych.

8.3. Zasady opracowywania programów szkolenia podchorążych WSO, słuchaczy akademii wojskowych i kursów doskonalenia w zakresie dowodzenia.

8.4. Metody szkolenia podchorążych WSO, słuchaczy akademii wojskowych i kursów doskonalenia w zakresie dowodzenia.

8.5. Dobór i szkolenie pomocniczego personelu organów dowodzenia.[113/]

P.Sienkiewicz zaproponował następującą strukturę teorii dowodzenia:

Dział - Ogólna teoria dowodzenia. Charakter rezultatów badań - Ogólne prawa i zasady dowodzenia, pojęcia, istota funkcji, cele itp.

Dział - Teoria systemów dowodzenia. Charakter rezultatów badań - Zasady organizacji i funkcjonowania systemów dowodzenia w walce i operacji; metody analizy, oceny i syntezy systemów dowodzenia; organizacja działań itp.

Dział - Teoria informacji operacyjno-taktycznych. Charakter rezultatów badań - Klasyfikacja informacji; metody racjonalizacji zbierania, przesyłania, gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji itp.

Dział - Teoria podejmowania decyzji operacyjno-taktycznych. Charakter rezultatów badań - Zasady i metody podejmowania racjonalnych decyzji w walce i operacji; modele decyzyjne itp.

Dział - Podstawy techniki dowodzenia. Charakter rezultatów badań - Metody projektowania i eksploatacji systemów telekomunikacyjnych /łączności/ i informatycznych na potrzeby organów

dowodzenia.

Dział - Podstawy metod dowodzenia i służby sztabów. Charakter rezultatów badań - Metody analizy i oceny sytuacji, planowania walki i operacji; metody racjonalizacji dokumentacji bojowej itp.

Dział - podstawy psychologii i socjologii dowodzenia. Charakter rezultatów badań - Metody kształtowania i rozwijania postaw dowódców oraz oficerów sztabów.[114/]

Natomiast S.Piotrowski w 1982 r. przedstawił propozycję, w której stał na stanowisku, że teoria dowodzenia powinna obejmować cztery wzajemnie powiązane specjalności.

Specjalność pierwsza - Teoretyczne podstawy dowodzenia - a w niej następujące główne podspecjalności: metodologiczne podstawy teorii dowodzenia; istota, cele oraz dowodzenia i kierowania; obiekt, przedmiot i metody badawcze; zasady dowodzenia; pojęcia z zakresu dowodzenia; miejsce teorii dowodzenia w systemie nauk wojskowych i jej powiązania z naukami społecznymi, przyrodniczymi i technicznymi; historyczne doświadczenia w zakresie dowodzenia; współczesne wymagania w zakresie dowodzenia; szczególne i szczegółowe właściwości dowodzenia i kierowania na szczeblu strategicznym, operacyjnym i taktycznym, a także rodzajami sił zbrojnych, wojsk i służb; psychologiczne aspekty dowodzenia, socjologiczne aspekty dowodzenia i kierunki rozwoju teorii dowodzenia.

Specjalność druga - System dowodzenia, a w niej następujące zasadnicze podspecjalności: metodologiczne podstawy projektowania i funkcjonowania systemów dowodzenia; elementy syste-

mów dowodzenia z uwzględnieniem organów i stanowisk dowodzenia; struktury systemów dowodzenia; właściwości budowy i funkcjonowania systemów dowodzenia każdego rodzaju sił zbrojnych, rodzaju wojsk i służby oraz systemów koalicyjnych; procesy informacyjne w systemach dowodzenia; procesy decyzyjne w procesach dowodzenia; zautomatyzowane systemy dowodzenia; stan i perspektywy rozwoju systemów dowodzenia.

Kolejna, trzecia specjalność - Techniczne podstawy dowodzenia. Specjalność ta powinna skupiać następujące zasadnicze podspecjalności: metodologiczne podstawy wykorzystania technicznych środków dowodzenia; klasyfikacja, przeznaczenie i możliwości technicznych środków dowodzenia oraz możliwości ich zastosowania w dowodzeniu; wykorzystanie technicznych środków dowodzenia, w tym transportu naziemnego i powietrznego, a także łączności, transmisji danych, automatyzacji i mechanizacji oraz inżynieryjnych; wymagania w zakresie kierunków rozwoju technicznych środków dowodzenia.

Specjalność czwarta - Metodyczne podstawy dowodzenia. Do pakietu podspecjalności wchodzących w jej skład zaliczono: teoretyczne podstawy metod dowodzenia; metody pracy dowódcy i organów dowodzenia w walce /operacji/ oraz w warunkach garnizonowych; metody planowania walki /operacji/ oraz szkolenia i innych przedsięwzięć związanych z działalnością wojsk, a także dowództw w okresie pokoju; dokumentację bojową oraz szkoleniową, sprawozdawczą, rozliczeniową itp. opracowywaną przez dowódców i organy dowodzenia w okresie pokoju; zabezpieczenie walki /operacji/; kierunki rozwoju metod dowodzenia wojska -

mi.[115/]

B.Kulińczyk w swoich rozważaniach zaproponował, aby struktura teorii dowodzenia obejmowała następujące działy i specjalności.

Historia sztuki dowodzenia

1. Historyczno-społeczne uwarunkowania 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. Zasadnicze obiektywne prawidłowości rozwoju dowodzenia w przekroju historycznym i wynikające stąd prawa:

Dowodzenie - dziedzina sztuki wojennej

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

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

3. Istotna treść dowodzenia: decydowanie o właściwym wykorzystaniu ludzi, uzbrojenia i sprzętu bojowego w działaniach bojowych i w czasie pokoju.

4. Funkcje dowodzenia: zbieranie i opracowywanie danych, przewidywanie, decydowanie, planowanie, organizowanie działalności militarnej i kierowanie nią oraz zarządzanie mieniem

wojskowym. Metodologia i technika dowodzenia.

5. System 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.

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

Filozoficzne aspekty dowodzenia

1. Czynnik obiektywny i subiektywny w dowodzeniu; czynnik subiektywny - motoryczny, powodujący wszelkie celowo zamierzone /i niezamierzone/ zmiany w sytuacji bojowej /rzeczywistości/.

Obiektywny charakter rzeczywistości, subiektywny - jej poznania i przekształcenia.

2. Przewidywania: 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. Programowanie heurystyczne.

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

Psychozespołowe aspekty dowodzenia

1. Psychologia dowodzenia - psychologia rozkazodawstwa i organizacji działania.

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

3. Psychologia dowódcy. Autorytet moralny. Zachowanie się w różnych sytuacjach. Stereotypy myślowe, stressy, 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 i egzekwowanie.

5. Problem dyscypliny i stosunków międzyludzkich w procesie dowodzenia.

6. Higiena pracy umysłowej.

Podstawy naukowe i techniczne dowodzenia

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

2. Technika - narzędzie twórczego dowodzenia, zwielokratnia 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.

Podstawy metodologiczne i technologiczne dowodzenia

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

2. Modelowanie fizyczne i matematyczne /kombinowane/ 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 oddziaływujących 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.[116/]

Poniżej przedstawia się poglądy na strukturę teorii dowodzenia wyrażone przez wybranych autorów sowieckich.

Według propozycji A.Tatarczenki nauka o dowodzeniu powinna obejmować cztery wzajemnie ze sobą związane działy.

I Teoria dowodzenia, a w niej:

1. Przedmiot nauki o dowodzeniu i jej związek z innymi częściami składowymi nauki wojennej.

2. Istota, treść i cel dowodzenia.

3. Podstawy naukowe ujmowania dowodzenia.

4. Sprzeczności w sferze dowodzenia.

5. Kryteria i normy efektywności i dowodzenia.

6. Wymagania stawiane dowodzeniu i drogi ich spełnienia.

7. Wymagania wobec kadry dowódczej.

8. Wymagania wobec sztabu - podstawowego organu dowodzenia.

9. Metodologia przewidywań dowódcy w procesie dowodzenia.

10. Zasady algorytmizacji w procesie dowodzenia.

11. Metody studiowania problemów dowodzenia w uczelniach wojskowych i ich przerabiania w ramach szkolenia operacyjno-taktycznego wojsk.

12. Etapy i perspektywy rozwoju systemów dowodzenia.

13. Stan dowodzenia w armiach obcych.

14. Stan dowodzenia w armiach sojuszniczych.

II Technika dowodzenia

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 przekazywania informacji.

6. Urządzenia poglądowego zobrazowania informacji.

7. Urządzenia kopiujące i powielające.

8. Systemy wykrywania, naprowadzania, nawigacji.

9. Systemy sygnalizacji i powiadamiania.

10. Polowe systemy dowodzenia.

11. Kompleksowy zautomatyzowany system dowodzenia.

12. Ruchome punkty dowodzenia.

13. Wyposażenie punktów dowodzenia w środki techniczne.

14. Wyposażenie i urządzenie stanowisk pracy osób funkcyjnych.

15. Eksploatacja technicznych środków dowodzenia w warunkach bojowych.

III Organizacja dowodzenia

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 rodzajow 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.

IV Metody dowodzenia

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 przerwanego 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.[117/]

W opracowaniu zespołowym pod redakcją P.K.Ałtuchowa uważa

się, że teoria dowodzenia wojskami może składać się z następujących samodzielnych części:

- ogólne twierdzenia teorii dowodzenia wojskami;
- organy, środki i punkty dowodzenia wraz ze środkami łączności automatyzacją systemów dowodzenia;
- organizacja dowodzenia wojskami w działaniach bojowych;
- styl i metody pracy dowódcy, sztabu, organów politycznych i innych organów dowodzenia podczas przygotowania i prowadzenia działań bojowych;
- metodologiczne podstawy oceny efektywności dowodzenia wojskami.[118/]

P.A.Kotłowicz i P.W.Szemanskij są zdania, że struktura teorii dowodzenia powinna się składać z czterech wzajemnie ze sobą powiązanych części: ogólnoteoretycznej, organizacyjnej, technicznej i stosowanej.

Część ogólnoteoretyczna powinna obejmować następujące problemy: istota, cele i treść dowodzenia w czasie pokoju i wojny; obiekt, przedmiot i metody badawcze teorii dowodzenia, prawidłowości i zasady dowodzenia; kategorie i pojęcia teorii oraz jej miejsce w systemie naukowej wiedzy wojskowej, jej powiązania z naukami społecznymi, przyrodniczymi i technicznymi badającymi różne aspekty dowodzenia; zasadnicze problemy rozwoju teorii i praktyki dowodzenia wynikające z doświadczeń historycznych; współczesne wymagania stawiane dowodzeniu; kryteria oceny jego efektywności, sprzeczności i problemy dowodzenia; ogólne i szczególne właściwości dowodzenia /strategicznego, operacyjnego i taktycznego, rodzajami sił

zbrojnych i wojsk.

Część organizacyjna powinna zajmować się: strukturą systemów dowodzenia /w tym skład, funkcje i zadania organów dowodzenia/, systemami punktów dowodzenia, łączności i automatyzacji; właściwościami budowy i funkcjonowania systemów dowodzenia każdego rodzaju sił zbrojnych /wojsk/ oraz systemu koalicyjnego; stanem i perspektywami rozwoju systemów dowodzenia potencjalnego przeciwnika.

Część techniczna teorii dowodzenia ma za zadanie opracować: klasyfikację, przeznaczenie, możliwości i sposób zastosowania tych środków w organach i na punktach dowodzenia.

Część stosowana powinna: badać sposoby i metody dowodzenia w walce i operacji; opracować ogólny tok pracy dowódców i sztabów w czasie przygotowania i prowadzenia działań bojowych; badać zagadnienia szkolenia, doboru i rozmieszczenia kadr dowódczych.[119/]

Szczegółowa analiza i ocena prezentowanych i innych propozycji co do struktury teorii dowodzenia wskazuje, że jest ona znacznie zbliżona. Chociaż nie trudno zauważyć pewne różnice. Niektóre z tych propozycji są nawet bardzo zawężone /np. P.A.Kołtowicza i P.W.Szemanskiego/, inne natomiast są bardzo rozbudowane /np. B.Morawskiego i B.Kulińczyka/. Inną wspólną cechą większości autorów jest mocne podkreślenie, że dział /część/ teoretyczny i stosowany są najważniejszymi w strukturze teorii dowodzenia, zaś wszystkie działy są ściśle ze sobą powiązane. Należy podkreślić, że wielkość proponowanych rozwiązań, zawiera próbę spojrzenia na problemy badawcze dowodze-

nia i strukturę jego teorii przez pryzmat tych dziedzin wiedzy, które dla ich poprawnego rozwiązania mają znaczenie kapitalne. Np. dowodzenie a sztuka wojenna; dowodzenie a cybernetyka, teoria organizacji i zarządzania /kierowania/, prakseologia; technika i informatyka a dowodzenie.

O d n o ś n i k i:

1/ a. Sokrates /469-399 r. p.n.e./, filozof grecki, jeden z najwybitniejszych myślicieli starożytnych. Nauczyciel Platona, Encyklopedia powszechna, PWN, Warszawa 1976, T.IV, s. 232.

b. Strategia /greckie/ - dowództwo, komenda główna, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, WP, Warszawa 1967, s. 715; Zobacz też: R.Rola-Arciszewski, Sztuka dowodzenia na Zachodzie Europy, Główna Księgarnia Wojskowa, Warszawa 1934, s. 45.

c. Cyt. za: S.Rola-Arciszewski, op.cit, s. 241.

2/ Cyt. za: S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 371.

3/ Szerzej na ten temat patrz:

- J.Orzechowski, Dowodzenie i sztaby, MON, Warszawa 1974, s. 95-104;
- J.Sikorski, Zarys historii wojskowości powszechnej do końca wieku XIX, MON, Warszawa 1975, s. 57-64;
- S.Rola-Arciszewski, Sztuka dowodzenia na Zachodzie Europy, op.cit.

4/ Cyt. za: M.Kukiel, Zarys historii wojskowości w Polsce, Kraków 1929, s. 201-202.

5/ Szerzej na te tematy patrz np.:

a. S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 69-70, 199-200, 223-306;

b. J.D.Hittle, Sztab wojskowy, zarys historyczny, MON, Warszawa 1961;

c. J.Orzechowski, op.cit. s. 358-379;

d. J.Sikorski, op.cit. s. 438-466;

e. G.Regan, Błędy militarne, VASCO, Warszawa 1992.

6. Potwierdzenie tej tezy patrz np.:

a. J.Orzechowski, op.cit. s. 132-155;

b. J.Sikorski, op.cit. s. 35-116.

7/ Potwierdzenie tej tezy patrz np.: G.Regan, op.cit.

8/ Zob.: G.Regan, op.cit.; J.Sikorski, op.cit. s.525-535.

9/ Zob.: J.Sikorski, op.cit. s. 535-548; G.Regan, op.cit., s. 130-131.

10/ Zob. J.Orzechowski, op.cit. s. 472-479; J.Sikorski, op.cit. s. 562-580; G.Regan, op.cit. s. 19-20.

11/ Patrz: G.Regan, op.cit. s. 25-26.

12/ Patrz: G.Regan, op.cit. s. 114-115, 119-120; J.Orzechowski, Dowodzenie i sztaby. Od schyłku XIX wieku do końca pierwszej wojny światowej, MON, Warszawa 1975.

13/ Cyt. za J.Orzechowski, op.cit. s. 273.

14/ I.F.C.Fuller, Druga wojna światowa 1939-1945, MON, Warszawa 1958, s. 353.

15/ I.F.C.Fuller, op.cit. s. 353.

16/ Por. I.F.C.Fuller, op.cit. s. 334; J.Orzechowski, Dowodzenie i sztaby, II wojna światowa i współczesność, MON, Warszawa 1986, s. 336.

17/ Por. J.Orzechowski, op.cit. s. 336-345; F.Skibiński, O sztuce wojennej na północno-zachodnik teatrze działań wojennych, MON, Warszawa 1977.

18/ Patrz: J.Orzechowski, op.cit. s. 47-49.

19/ Patrz np.: J.Orzechowski, op.cit.

20/ Np.: w bitwie pod Kannami 2.08.216 r.p.n.e. walczyło po stronie Rzymu około 86 tys. piechoty i jazdy, zaś Hannibal dysponował około 50 tys. żołnierzy. Mała encyklopedia wojskowa, Warszawa 1970, T.2, s. 19-20.

21/ Np. 1. W Grecji i Macedonii powstała piechota, kawaleria i artyleria. Piechota dzieliła się na ciężkozbrojnych i piechotę lekką. Kawaleria w armii macedońskiej dzieliła się na lekką i ciężką oraz istniały oddziały konnych łączników. Mała encyklopedia wojskowa, Wyd.cyt. t.2, s.33, 592.

2. Legiony piechoty rzymskiej podzielono najpierw na centurie, a zorganizowano ją na manipuły i centurie /manipuł składał się z dwóch centurii/. Mała encyklopedia wojskowa, Wyd. cyt. t.2, s. 592.

23/ Np. już w bitwie pod Kannami /2.08.216 r.p.n.e./ długość frontu stojących naprzeciw siebie armii liczyła 4 km. Do

tego czasu strony rozwijały swoje armie w zależności od ich liczebności, średnio na froncie szerokości 1-2 km. Mała encyklopedia wojskowa, op.cit. t.2, s. 19; J.Orzechowski, op.cit. s. 51.

24/ Niektórzy autorzy uważają nawet, że "Była to głęboka rewolucja w dowodzeniu". Patrz: J.Orzechowski, op.cit. s. 92; S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 189-244.

25/ Patrz: S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 189-244.

26/ Zob.: S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 198.

27/ Zob. np.: J.Orzechowski, op.cit. s. 92.

28/ Np. Epominoudas z oceny sytuacji, przed bitwą pod Leuktrami można przypuszczać, że sformułował następujące wnioski:

"- największą groźbę dla jego falangi stanowi prawe skrzydło falangi spartańskiej /najlepsi hoplici spartańscy/;

- na skrzydle tym znajduje się naczelny dowódca wojsk przeciwnika - król Kleombrotos, a więc tam znajduje się, jak byśmy to powiedzieli językiem współczesnym, stanowisko dowodzenia spartańskiej;

- rozgromienie prawego skrzydła spartańskiego /najsilniejszego/ i wyeliminowanie z walki stanowiska dowodzenia przeciwnika powinno być głównym celem bitwy mającej dać zwycięstwo". J.Orzechowski, op.cit. s. 92; por. też S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 198-199.

Np. "W rok po bitwie pod Leuktorami Epaminondas uderzył bezpośrednio na Spartę. Plutrach ocenił siły inwazyjne na 70.000 ludzi. Marsz był wykonany zimą, co było naówczas nowością, a ponadto siły Epaminondasa maszerowały na Spartę czterema oddzielnymi kolumnami, by dotrzeć do miejsca koncentracji całości sił odległego około 30 km od stolicy wroga". ...Epaminondas stosował zmianę kierunku działania, na którym spodziewał się go przeciwnik, podczas marszu zbliżania do bitwy. ... Zmieniając kierunek działania, Epaminondas zaskakiwał przeciwnika, przechwytywał inicjatywę, zmuszał nieprzyjaciela do korekty swych planów rozegrania bitwy, odbierał mu pewność, stawał się bardziej ruchliwy od przeciwnika, narzucał mu czas i miejsce generalnego starcia". J.Orzechowski, op.cit. s. 93-94.

29/ Np.: J.Orzechowski, op.cit.; E.Razin, Historia sztuki wojennej. Warszawa 1958, t.I; J.D.Hittle, Sztab wojskowy. Warszawa 1961, s. 28; J.Sikorski, op.cit.; Anna Świderek, Hellada królów. warszawa 1967; S.Rola-Arciszewski, op.cit.

30/ Np.: 1. w armii spartańskiej sztab pojawił się w VI wieku p.n.e.;

2. W armii ateńskiej sztab pojawił się również w XI wieku p.n.e.

3. Sztab o wyraźnym podziale zadań i funkcjonalnym powstał w armii macedońskiej Aleksandra Wielkiego. J.Orzechowski, op.cit. s. 72-104.

32/ Patrz: J.Orzechowski, op.cit. s.86, 99 i 147.

34/ Szerzej na ten temat patrz, np.: J.Sikorski, op.cit. s. 118-122.

36/ Mała encyklopedia wojskowa, Warszawa 1970, t.2, s. 125-128; t.3, s. 225-225, 346-347; Historia powszechna, t.1-5, Warszawa 1962-1968; J.Sikorski, op.cit.; A.F.Grabski, Polska sztuka wojenna w okresie wczesnofeudalnym, Warszawa 1959; J.Orzechowski, op.cit. s. 157-280; J.D.Hittle, Sztab wojskowy, Warszawa 1961, s. 39-56.

37/ W Niemczech były to jednostki pod nazwą lanchnechtów, Francuskie jednostki nazywano Companies d'Ordonnance, w Szwajcarii byli kondotierzy, a w Polsce występowała armia zaciężna, pospolite ruszenie i wojska prywatne. J.D.Hittle, Sztab wojskowy, op.cit. s. 42; J.Orzechowski, op.cit. s. 314-318.

39/ J.D.Hittle, op.cit. s. 58.

40/ W 2 połowie XVI w. powstały pierwsze szkoły artylerii w Hiszpanii, Wenecji i we Francji. W XVII w. szkoły wojskowe powstały w Austrii, Danii i Prusach. W XVIII w. powstało wiele nowych szkół wojskowych i akademii, np. w Rosji i we Francji powstało po 6 nowych szkół wojskowych. W 1765 r. w Prusach utworzono Akademię dla szlachetnie urodzonych, w której kształcono młodzież do służby wojskowej.

W 1765 r. w Polsce założono w Warszawie szkołę wojskową pod nazwą Akademii Szlacheckiego Korpusu Kadetów J.K.M i Rzeczypospolitej. W 1776 r. powstała w Warszawie Główna Szkoła Artylerii. W 1780 r. utworzono w warszawie Wojskową Szkołę Inżynieryjną, a w 1789 r. w Wilnie Szkołę Korpusu Inżynierów. Ponadto w 1767 r. Radziwił założył Korpus Kadetów w Nieświeżu, w 1774 r. A.Tyzenhauz - Korpus Kadetów w Grodnie, a w 1783 r. ks.A.Sułkowski - Korpus Kadetów w Rydzynie. Mała encyklopedia wojskowa. Wyd. cyt. t.3 s. 255.

42/ Patrz, np. J.D.Hittle, op.cit. s, 63-66, 92-93.

43/ Zob. S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 7.

44/ Ibidem.

45/ Cytat za: S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 8.

46/ Cytat za: S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 33.

47/ Patrz, np.: J.Orzechowski, op.cit. s. 359-362; J.D.Hittle, op.cit. s. 110-111; S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 33-70.

48/ Np.: W bitwie pod Wagram /1809r./ "Napoleon stawiał osobiście zadania bojowe każdemu dowódcy korpusu ... osobiście też dyktował rozkaz swoim adiutantom. ... W ten sam sposób dowodził Kutzow pod Borodino. ... Dowódcy korpusów i dywizji wiernie kopiowali styl dowodzenia naczelnych dowódców ...". J.Orzechowski, op.cit. s. 362.

49/ Cytat za: S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 36 oraz s.48-53.

50/ Cytat za: S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 40.

51/ Cytat za: S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 53.

52/ Cytat za: S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 54.

53/ Zob. np.: J.Orzechowski, op.cit. s. 363; S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 58.

54/ Cytat za: M.Kukiel, Zarys historii wojskowości w Polsce, Kraków 1929, s. 201-202.

55/ Patrz J.D.Hittle, op.cit. s. 95-98.

56/ Patrz J.D.Hittle, op.cit. s. 98-99.

57/ Patrz J.D.Hittle, op.cit. s. 99-100.

58/ Patrz np. J.Orzechowski, op.cit. s. 447-448; J.D.Hittle, op.cit. s. 113-117, 140-143.

59/ Clausewitz Karol von /1780-1831/ pruski generał i teoretyk wojskowy. Walczył między innymi pod Borodino po stronie rosyjskiej. Brał udział w kampanii w 1815 w armii pruskiej jako szef sztabu 3 Korpusu. Główne dzieło "Vom Kriege" - "O wojnie" wydano w Polsce dwukrotnie /w tym w 1958 r./. Dzieło to jest szczytowym osiągnięciem nauki wojennej w tym okresie. Mała encyklopedia wojskowa, tj.1, op.cit. s. 255.

Jomini Henri /1779-1869r./ francuski generał i pisarz wojskowy. Od 1798 r. służy w wojsku w Szwajcarii, Francji i Rosji. Dwukrotny szef sztabu wojsk dowodzonych przez Neya Michela

marszałka Francji w okresie napoleońskim. Pracownik Sztabu Generalnego Francji. Obok Clausewitza był on największym teoretykiem sztuki wojennej. Jedno z głównych dzieł to "Zarys sztuki wojennej", wyd.polskie 1966 r.; J.D.Hittle, Sztab wojskowy, op.cit. s. 210-211.

60/ Patrz np. J.Orzechowski, op.cit. s. 448-487; op.cit. s. 448-487; J.D.Hittle, op.cit. s. 113-142.

61/ Patrz np. J.Orzechowski, op.cit. s. 463-465.

62/ Patrz np. J.D.Hittle, op.cit. s. 117 i 145.

63/ Zob. np.: J.Sikorski, op.cit. s. 525-580; J.Orzechowski, op.cit. s. 447-492; J.D.Hittle, op.cit. s. 81-82, 115, 215-220.

64/ Cytat za: J.Orzechowski, op.cit. s. 450.

65/ Patrz: G.Regan, Błędy militarne, VASCO, Warszawa 1992, s. 119.

66/ Niektóre przykłady zobacz: G.Regan, op.cit. s. 141.

67/ Szerzej na ten temat patrz np.: J.Orzechowski, op.cit. s. 487-490; J.Bloch, Przyszła wojna, t.II s. 118-155.

68/ Patrz: G.Regan, op.cit. s. 118.

69/ Orzechowski, op.cit. s.269.

70/ Przykłady:

1. "Na wiadomość o rozpoczęciu przez Joffre'a operacji armii francuskiej w Alzacji i Lotaryngii, Moltke wydaje zarządzenie 4, 5, 6 i 7 armii niemieckiej wzięcia udziału w tej bitwie. I trochę dalej. Przeciwstawił się temu dowódca 5 Armii - niemiecki następca tronu - który ze względów prestiżowych nie chciał pomagać dowódcy 6 Armii /następcy tronu bawarskiego Ruprechtowi/ układającemu od kilku dni plany własnej wojny, a ponadto poszukiwał również samodzielnego zwycięstwa w głębi Francji. Tak jak niegdyś jego stryj znalazł się Moltke - młodszy między dwoma królewiczami mającymi w tym ogólnym planie wojny odrębne interesy i zamiary, które realizowali nie licząc się ze zdaniem Sztabu Generalnego i jego szefa" - J.Orzechowski, op.cit. s. 297-298.

2. "Obaj generałowie myślą różnymi kategoriami, generał Zyliński /dowódca frontu Północno-Zachodniego - S.P./ dąży niewątpliwie do koncentracji sił do bitwy, generał Samsonow /dowódca 2 Armii wchodzącej w skład tego frontu - S.P./ zaś pracuje dla pościgu - B.Zawadzki, Studia z wojny światowej 1914-1918, Warszawa 1924, t. 1 s. 103.

71/ Cytat za: J.Orzechowski, op.cit. s. 328.

72/ Szerzej na ten temat patrz np. J.Orzechowski, op.cit. s. 269-270, 314-315, 324-325.

73/ Cytat za: S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 385.

74/ J.Orzechowski, op.cit. s. 325.

75/ Szerzej na temat kalkulacji operacyjno-taktycznych i obliczeń i roli tego procesu patrz np.: J.Orzechowski, op.cit. s. 308-309, 392.

76/ Ciekawe przykłady tych zagadnień patrz między innymi: J.Orzechowski, op.cit. s. 277, 283, 303, 309, 324.

77/ Szerzej o roli i zadaniach sztabu w okresie pierwszej wojny światowej zob. między innymi: J.Orzechowski, op.cit. s. 384-386, 389.

78/ Zob. F.L.L.Pollegrin, Armia w okresie wielkiej wojny, Warszawa 1927, s. 5.

79/ Na potwierdzenie tych tez patrz: S.Rola-Arciszewski, op.cit. s. 372-602; J.Orzechowski, op.cit. s. 266-436; Camon, Załamanie się niemieckiego planu wojny, Warszawa 1923, s. 1; J.Joffre, 1914-1915. Przygotowania wojny i prowadzenie operacji, Warszawa 1923; S.Foch, Pamiętniki, t. 1 Warszawa 1924; S.Mossor, Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny, Warszawa 1945, wyd. II, s. 125; Roncand, Pochód Niemców na Paryż i bitwa nad Marną, warszawa 1922, s. 27;B.Zawadzki, Studia z wojny światowej 1914-1918, Warszawa 1924, t. 1 s. 65-67.

80/ Często i to wielu autorów historii drugiej wojny światowej, niezbyt pochlebnie wyraża się o umiejętnościach oficerów, Zob. np.: J.Orzechowski, Dowodzenie i sztaby, II wojna światowa i współczesność, MON, Warszawa 1986, s. 223, 225, 230, 232, 259, Mówi się nawet o upadku sztuki dowodzenia na korzyść wzajemnego obrzucania się żelastwem, I.F.C.Fuller,

Druga wojna światowa, MON, Warszawa 1958, s. 353.

81/ Szerzej o tym, patrz np.: F.Skibiński, O sztuce wojennej na północno-zachodnim teatrze działań wojennych, MON, Warszawa 1977, s. 33-60.

82/ O założeniach, zasadach, zakresie i treści planowania wojny w okresie przed II wojną światową patrz np.: J.Orzechowski, op.cit. s. 9-211.

83/ Dowodzą tego spostrzeżenia i uwagi poczynione przykładowo przez następujących znawców przedmiotu:

1. I.F.C.Fuller, op.cit.;
2. J.Orzechowski, op.cit. s. 219, 222, 224 i 225, 233, 245 i 246, 249, 251-253, 282, 289, 311, 317, 321, 334 i 335;
3. F.Skibiński, op.cit. s. 33-60;
4. S.Maczek, 10 Brygada Pancerno-Motorowa we Francji, Bellona, Londyn, 3/1960, s. 215.
5. T.Kutrzeba, Wojna bez wolnej bitwy, Wrzesień 1938, w relacjach i wspomnieniach, MON, Warszawa 1989, s. 357-387.

84/ Rozwinięcie tych zagadnień patrz::

1. J.Orzechowski, op.cit. s. 223-224, 231, 234, 251-253, 316-332, 334-335;
2. F.Skibiński, op.cit. s. 61-103, 399-404;
3. O.N.Bradley, Żołnierska epopeja, MON, warszawa 1963, s. 33, 36, 38-39, 143, 253-254, 257, 260;
4. I.C.F.Fuller, op.cit. s. 332-333, 353, 368, 372, 376, 379, 381-382, 384-387.

85/ I.F.C.Fuller, op.cit. s. 113.

86/ J.M.Gavin, Wojna i pokój w erze przestrzeni międzyplanetarnej, Warszawa 1961, s. 93-94.

87/ Kingstan Mc Cloughry, Kierowanie wojną, MON, Warszawa 1959, s. 176.

88/ O właściwościach planowania działań zbrojnych w II wojnie światowej patrz między innymi:

1. J.Orzechowski, op.cit. s. 225-226, 228, 233-234, 253, 270, 282, 289, 323-335.
2. F.Skibiński, op.cit. s. 61-103, 399-404.
3. O.N.Bradley, op.cit. s. 143, 253-254, 260.

89/ Przykłady czasów, w których przygotowywano operacje i walki patrz np.:

1. 1 i 2 armia Wojska Polskiego, Sesja naukowa poświęcona wojnie wyzwoleńczej narodu Polsiego 1939-1945, MON, Warszawa 1961, s. 213-228.

2. Siły zbrojne aliantów na frontach zachodnich, F.Skibiński, op.cit. s. 61-104, 360-397.

3. 2 Korpus.

4. Armia sowiecka: J.Orzechowski, op.cit. s. 282, 286; Z.Gołąb, S,Kołcz, Współczesne dowodzenie wojskami, MON, Warszawa 1974, s. 201-204; K.Moskalenko, Uderzenie za uderzeniem. MON, Warszawa 1974, s. 569, 597-599.

5. Armia niemiecka, F.Halder, "Dziennik wojenny", MON, Warszawa 1971, t. 1, s. 431.

90/ Np. 1. W bitwie o Monte Cassino zadanie 2 Korpusu Polskiego brzmiało: "Zdobyć Monte Cassino i działać na Piedimonte", W.Anders, Bez ostatniego rozdziału, Gryf Publesher LTD, Londyn 1959, s. 205.

2. G.Patton, dowódca 3 A amerykańskiej, na ten temat tak pisze: "Nigdy nie mów ludziom, jak mają się zabrać do rzeczy. Powiedz im, co mają zrobić, a zobaczysz, że zaskoczą cię swą pomysłowością" - G.S. Patton, Wojna jak ją poznałem, MON, Warszawa 1989, s. 378.

91/ Zob. np. L.Mucha, Zasilanie walczących wojsk, MON Warszawa 1979, pkt. 1-7 /w części dotyczącej II wojny światowej/. J.Boncher, Broń pancerna w wojnie, MON, Warszawa 1958, s. 241-242.

92/ Szerzej na temat szkolenia dowódców i wojsk przed rozpoczęciem operacji /walki/ patrz np.:

1. F.Skibiński, op.cit. s. 66-67, 79-80, 87, 95, 349, 353.

2. M.Wańkowicz. Monte Cassino, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1990, s. 78.

3. O.N.Bradley, Żołnierska epopeja, MON, Warszawa 1963, s. 150-151.

4. H.Guderian, Wspomnienia żołnierza, MON, Warszawa 1958, s. 75-77.

93/ Bardziej szczegółowe rozważania na ten temat por.: T.Jurga, W.Karbowski, Armia "Modlin" 1939, MON, Warszawa 1987, s. 15-88; I.F.C.Fuller, op.cit. s. 176-178; 263-264; J.Boncher, op.cit, s. 241-251; M.Wańkowicz, op.cit. s. 78.

94/ Tezę tą potwierdzają spostrzeżenia poczynione przez J.Orzechowskiego, op.cit. s. 245-246, 251, 283, 286, 334.

95/ Rozwinięte rozważania na ten temat patrz np.: J.Orzechowski, op.cit. s. 220, 223-224, 226, 235, 243-244, 249-251, 259-266, 286, 332-334; F.Skibiński, op.cit. s. 19, 33-60.

96/ Szersze światło na tą problematykę rzuca między innymi F.Skibiński, Dowodzenie wojskami koalicji na tle bitwy w Normandii, MON, Warszawa 1968; F.Skibiński, op.cit. s. 397, 413; J.Orzechowski, op.cit. s. 317-323; F.Halder, op.cit. t. 3, s. 243, 245, 329, 472, 543, 548.

97/ Mossor Stefan /1896-1957r./ gen.dyw. WP, żołnierz od 1914 r., uczestnik I i II wojny światowej. Autor licznych prac teoretycznych z dziedziny sztuki wojennej, między innymi "Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny". IV część tej książki poświęcona jest zagadnieonom dowodzenia.

Szaposznikow Borys /1882-1945r./ marszałek Związku Sowieckiego. Dowódca, oficer sztabu i teoretyk wojskowy. Trzykrotnie był szefem Sztabu Generalnego Armii Sowieckiej. Autor wielu opracowań, między innymi "Rozważania teoretyczne", "Mózg armii", wydanie polskie 1976 r.

Foch Ferdinand /1851-1929r./, marszałek Francji, W.Brytanii i Polski. Uczestnik II wojny światowej. Współautor planów i dowódca wojsk ważniejszych bitew na froncie zachodnim. Od 14.05.1918 r. naczelny wodz sił sprzymierzonych na wszystkich frontach. Autor wielu opracowań, między innymi pracy nt. "Zasady sztuki wojennej", wyd.polskie 1924 r. Mała encyklopedia wojskowa. Wyd.cyt. t.1 s. 406-407, t.2 s. 342, t.3 s. 249.

98/ Np. 1. Regulaminy walki.
2. Regulaminy służby sztabów i regulaminy sztabów.
3. Instrukcje dotyczące dowodzenia i pracy dowódczo-sztabowej.

99/ Patrz autorzy zaprezentowani w punkcie trzecim i czwartym niniejszego opracowania - rozdziału.

100/ Np. występowanie przeciwnika, o którym z zasady nie posiada się pełnych informacji. Ponadto nie tylko dąży on do uniemożliwienia realizacji koncepcji i planu operacji /walki/ strony przeciwnej, ale również zmierza do rozbicia jej wojsk.

Do innych właściwości, które występują tylko w procesie dowodzenia, można zaliczyć decydujące znaczenie wiedzy, umiejętności, doświadczenia i predyspozycji przywódczych oraz właściwe spożytkowanie tych właściwości przez kadrę dowódczo-sztabową. Należy również posiadać umiejętności wykorzystania znajdujących się w jej dyspozycji sił i środków. Ponadto rzeba mieć odwagę w podejmowaniu decyzji i w prowadzeniu jej w życie oraz działać zdecydowanie. Kolejną właściwością dowodzenia jest olbrzymia decydująca rola czynnika czasu w tym procesie, jak też umiejętność narzucania przeciwnikowi swojej woli walki, itp.

101/ Patrz np.: L.Kuleszyński, Dowodzenie wojskami a cybernetyka. Warszawa 1967 r.

102/ Patrz np.: Władysław Mróz, Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju. MON, Warszawa 1974 r.

103/ Encyklopedia organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1981, s. 205.

104/ Patrz np. W.Mróz, Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju, op.cit. s. 9.

105/ B.Morawski, J.Nowakowski, Metodologiczne podstawy teorii dowodzenia. Wyd. niejawne. ASG WP 1978 r., s. 26.

106/ P.Sienkiewicz, Stan obecny i perspektywy rozwoju współczesnej teorii dowodzenia. Myśl Wojskowa nr 12/1982, s. 82.

107/ B.Kulińczyk, Rozważania o teorii dowodzenia. Myśl Wojskowa nr 4/1971, s. 4.

108/ S.Piotrowski, Uwagi do rozważań nad teorią dowodzenia. Myśl Wojskowa nr 4/1982, s. 20.

109/ J.Kirszyn, głos w dyskusji nt. "Podstawy teoretyczne dowodzenia wojskami". Przegląd Informacyjny nr 12/1967. Wydawnictwo ASG WP.

110/ A.Tatarczenko, O nauce dowodzenia wojskami. Przegląd Informacyjnty nr 3/1972, Wydawnictwo ASG WP.

111/ Por. np.: Myśl Wojskowa nr 6/1973, s. 57-60.

112/ Patrz np.: Myśl Wojskowa nr 3/1971, s. 8.

113/ B.Morawski, J.Nowakowski, Metodologiczne podstawy teorii dowodzenia. Wyd. niejawne. ASG WP 1978, s. 198-211.

114/ P.Sienkiewicz, Stan obecny i perspektywy rozwoju współczesnej teorii dowodzenia. Myśl Wojskowa nr 12/1982, s. 90.

115/ S.Piotrowski, Uwagi do rozważań nad teorią dowodzenia. Myśl Wojskowa nr 4/1982, s. 22-23.

116/ B.Kulińczyk, Rozważania o teorii dowodzenia. Myśl Wojskowa 4/1971, s. 7-9.

117/ A.Tatarczenko, O nauce dowodzenia wojskami. Myśl Wojskowa nr 12/1970, ss. 23.

118/ Osnowy teorii uprawlenija wojskowa. Moskwa 1984, s. 28.

119/ P.A.Kołtowicz, P.W.Szemanskij, Przyczynek do teorii dowodzenia. Myśl Wojskowa nr 11/1980, s. 118-119.

5. PODSTAWY METODOLOGICZNE TEORII DOWODZENIA

Teoria dowodzenia, będąc nastawiona na tworzenie wiedzy naukowej o dowodzeniu, nie mogłaby istnieć bez właściwych jej metod naukowych. Wynika to stąd, że wiedzą naukową można nazwać tylko wiadomości zdobyte przy pomocy naukowych metod,traktowanych jako zespół czynności i procesów, które muszą się odbyć, aby można było uzyskać uzasadnione i sprawdzone twierdzenia o faktach. Metody te powinny być dostosowane do przedmiotu badań i umożliwiać spełnianie przypisanych danej dyscyplinie funkcji przez rozwiązywanie problemów naukowych. Problematyka, traktowana jako zespół problemów skupionych wokół problemów ważnych i istotnych, narzuca dobór właściwych jej metod. Problematyka jest więc pierwotna, a metody wtórne.

Jako przedmiot badań teorii dowodzenia przyjmuje się system dowodzenia, a więc konkretny obserwowalny wycinek rzeczywistości, który można badać zarówno metodami empirycznymi, jak i teoretycznymi. Teoria dowodzenia, będąc nauką empiryczną, ma jednocześnie charakter teoretyczny i praktyczny. Aby właściwie spełniać przypisane jej funkcje, musi rozwiązywać problemy teoretyczne (poznawcze) i praktyczne (decyzyjne). W związku z tym znajdują w niej zastosowanie zarówno procedury opisu i wyjaśnienia, jak i procedury projektowania. Do uzasadniania twierdzeń można wykorzystywać zarówno rozumowanie redukcyjne, jak i indukcyjne.

5.1. PARADYGMATY I INNE ZALECENIA METODOLOGICZNE

W procesie tworzenia wiedzy, zwłaszcza w naukach empirycznych, celowo jest przyjąć określone paradygmaty, czyli istniejące na danym etapie rozwoju nauki wzorce myślenia naukowego i aktualnie powszechnie uznawane przekonania teoretyczne oraz metody eksperymentowania stosowane przez przedstawicieli danej nauki w ich pracy badawczej.[1] Niezależnie od paradygmatów

przydatne są również mniejszej wagi założenia i zalecenia metodologiczne.

Charakter obiektu badań i stan wiedzy w teorii dowodzenia, a także stan wiedzy w naukach z nią powiązanych, wskazują, że w rozwiązywaniu problemów badawczych dotyczących dowodzenia okazuje się przydatne przyjęcie takich paradygmatów, jak: podejście systemowe, wieloaspektowe rozpatrywanie dowodzenia i uznawanie za grę społeczną.

Podejście systemowe

Postulat podejścia systemowego wynika przede wszystkim stąd, że przedmiotem badania teorii dowodzenia jest system dowodzenia traktowany zarówno materialnie, jak i funkcjonalnie jako rodzaj systemu. Rozpatrując kolejno wyróżniki podejścia systemowego można odnaleźć elementy uzasadniające wybór tego podejścia jako paradygmatu. Jako wyróżniki podejścia systemowego przyjęto następujące cechy działania poznawczego i praktycznego:[2]

1/ traktowanie badanego (tworzonego) przedmiotu jako systemu;

2/ traktowanie danego systemu jako przedmiotu złożonego z wzajemnie powiązanych podsystemów;

3/ traktowanie danego systemu jako przedmiotu należącego do większego systemu;

4/ świadome posługiwanie się modelem systemu w określonym poziomie rozdzielności, wyrażającym określony aspekt działania.

Szczególnie istotna dla badań w teorii dowodzenia jest możliwość zastąpienia realnego systemu jego modelem (np.

---

1 Zob.: a) T.S. Kuhn: Struktura rewolucji naukowych. PWN. Warszawa 1968, s. 38; b) K. Popper: Logika odkrycia naukowego. PWN. Warszawa 1977.

2 Por. J. Konieczny: Podejście systemowe. Wyd. WAT, wewn. 1075/82. Warszawa 1982, s. 20-22.

strukturalnym albo funkcjonalnym). Jest to istotne ze względów ograniczonych możliwości badania realnego systemu i ze względów ekonomicznych.

Szerszym uzasadnieniem stosowania podejścia systemowego w naukach empirycznych jest widzenie współczesnego świata jako świata wielkich systemów, w których postęp może być tylko postępem w systemach działania. Cechami konstytutywnymi systemowego widzenia świata są:[3]

1/ holizm, a więc całościowe rozpatrywanie badanych zjawisk;

2/ kompleksowość, czyli ujawnianie relacji wewnętrznych rozpatrywanych zjawisk;

3/ esencjalizm - zalecający badanie istotnych cech zjawisk i relacji między nimi;

4/ strukturalizm, czyli określanie właściwości zjawiska na podstawie jego struktury integrującej i niezmiennej;

5/ kontekstowość, a więc rozpatrywanie zjawisk ze względu na ich miejsce w świecie;

6/ teleologizm, czyli uznawanie zmierzania zjawisk do określonego celu.

Kończąc uzasadnienia wyboru podejścia systemowego, można stwierdzić, że przedmiot badań teorii dowodzenia wyczerpuje wszystkie wyróżniki tego podejścia, ponieważ:

1/ jest złożonym systemem;

2/ składa się z wzajemnie powiązanych elementów;

3/ należy do większego systemu;

4/ może być przedstawiany i badany w postaci modelu.

Wieloaspektowość

Przyjęcie wieloaspektowości w badaniu systemów dowodzenia jest konsekwencją uznania sprawności dowodzenia za główny wzgląd badawczy teorii dowodzenia. Sprawność ta jest kategorią

---

[3] Por. W. Gasparski: Ujęcie systemowe jako styl. W: Projektowanie i systemy. T. 7. Ossolineum. Wrocław 1985.

bardzo złożoną i dokonanie jej oceny wymaga uwzględnienia wielu aspektów: *ekonomicznego, technicznego, psychologicznego, socjologicznego, prawnego i innych*. Między tymi aspektami istnieje powiązanie. Dlatego podczas badania systemu dowodzenia można koncentrować się na jednym aspekcie, ale nie można zapominać o innych aspektach. Jeżeli badacz systemu dowodzenia koncentrując się np. na aspekcie ekonomicznym, pomija aspekt psychologiczny, techniczny itp., to pozostaje jedynie w obszarze ekonomii, a nie w obszarze teorii dowodzenia. Wieloaspektowość wymaga od badacza wykorzystania dorobku różnych nauk. Nie oznacza to jednak, że teoria dowodzenia ma charakter interdyscyplinarny. Charakter interdyscyplinarny może mieć problem, ale nie dyscyplina naukowa.[4]

Dowodzenie jako gra społeczna

Traktując dowodzenie jak grę społeczną w warunkach konfliktu interesów, uwzględnia się nie tylko sytuacje walki zbrojnej. W walce zbrojnej ma się do czynienia z dwiema (lub więcej) organizacjami uzbrojonych ludzi dążącymi zbrojnie do przeciwstawnych celów, przy czym rezultat każdego przedsięwzięcia każdej ze stron zależy od tego, co uczyni strona przeciwna.[5] Chodzi również o przyjęcie założenia, że własna organizacja, którą się dowodzi, nie jest całością w pełni uporządkowaną, lecz jest zawsze domeną stosunków władzy, wpływów, przetargów i kalkulacji. Funkcjonowanie organizacji można traktować jako grę jej uczestników przyjmujących strategie działań w zależności od szans, jakie odkrywają u siebie w danej sytuacji, oraz w zależności od umiejętności ich wykorzystania.[6]

---

4 Por. L. Krzyżanowski: Podstawy ..., s. 285.

[5]Por. J.S. Wencel: Elementy teorii gier. PWN. Warszawa 1961, s.

[6]Por.: a) M. Crozier, E. Friedberg: Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego. PWE. Warszawa 1982, s. 48 i 52 b) J.Ł. Grzelak: Konflikt interesów. PWN. Warszawa 1978, s.9.

Paradygmatów, które można wykorzystywać w teorii dowodzenia, z pewnością istnieje więcej. Nie ulega więc wątpliwości, że należy je poszukiwać i formułować, ponieważ są istotnym elementem podstaw nauki. Niezależnie od przyjętych paradygmatów celowo jest przyjąć również ogólne zalecenia metodologiczne, których przestrzeganie może sprzyjać zwiększeniu wartości naukowej wiedzy gromadzonej przez teorię dowodzenia.

Inne zalecenia metodologiczne

Teoria dowodzenia charakteryzuje się między innymi tym, że ma mniej lub bardziej ścisłe powiązania z wieloma naukami. Dorobek tych nauk, zarówno merytoryczny, jak i metodologiczny, nie powinien pozostawać bez wpływu na wiedzę wytwarzaną w teorii dowodzenia. Jako uzasadnienie można przyjąć stwierdzenie, że zbiorowy wysiłek poznawczy tworzący naukę ogarnia dziś praktycznie całość zjawisk, z którymi się spotykamy. Zatem skoro dąży się do wytworzenia najogólniejszych poglądów na otaczające nas zjawiska, to w takim wypadku należy korzystać z dorobku wszystkich nauk.[7]

Obserwowane w wielu naukach dążenie do matematyzacji wiedzy powinno stać się metodologiczną wytyczną również w teorii dowodzenia. Przemawia za tym fakt, że ilościowe wyrażanie wyników badań ma zwykle przewagę nad jakościowym wyrażaniem takich wyników. W teorii dowodzenia już obecnie wiele wyników badań przedstawianych jest w postaci zmatematyzowanej,[8] a możliwości (rezerwy) w tym względzie jeszcze istnieją, zwłaszcza w opisach procesów podejmowania decyzji i w optymalizacji struktur systemów dowodzenia, ale nie tylko.

Wśród ogólnych zaleceń można również ująć takie, które są

---

[7] Por. A. Grzegorczyk: Mała propedeutyka filozofii naukowej. PAX. Warszawa 1989, s. 18.

[8] Por. np. P. Sienkiewicz: Teoria efektywności systemów kierowania. Rozprawa habilitacyjna. Wyd. ASG WP. Warszawa 1979.

właściwe w każdej nauce:[9]

1/ obiektywizm, tj. bezstronność, brak uprzedzeń i aprioarycznych nastawień do badanego problemu;

2/ prymat problemu nad metodą;

3/ niesprzeczność z twierdzeniami innych nauk powszechnie uznanych za prawdziwe;

4/ wewnętrzna niesprzeczność własnego zbioru twierdzeń;

5/ dostrzeganie problemów koniecznych do rozwiązania oraz krytycyzm wobec aktualnego stanu wiedzy, a także własnych badań i ich wyników;

6/ ścisłość rozumiana jako dokładność i odpowiednia szczegółowość;

7/ logiczność i jasność wywodów oraz zwięzłość i komunikatywność języka;

8/ argumentowanie i udowadnianie, wystarczające uzasadnianie twierdzeń;

9/ dążenie do uzyskiwania sprawdzalności wyników, w miarę możliwości poprzez eksperyment;

10/ odtwarzanie historii badanych zjawisk i pojęć;

11/ użyteczność naukowa i prostota definicji.

Podstawą do spełnienia opisowej i wyjaśniającej funkcji teorii dowodzenia są twierdzenia o faktach rozumianych jako poznawcze elementy rzeczywistości, takie jak: *rzeczy, zdarzenia, procesy*. Gromadzenie jak największej liczby faktów i ich klasyfikowanie prowadzi do formułowania twierdzeń i zasad, a następnie praw naukowych (rozumianych jako twierdzenia o bezwyjątkowej zależności pewnych faktów w określonych warunkach) wyjaśniających procesy dowodzenia i pozwalających przewidywać

---

[9] Por.: a) L. Kuleszyński: Wstęp do teorii gotowości bojowej. W: Myśl Wojskowa nr 9/1977; b) E. Olszewski: Ryzyko taktyczno-operacyjne w procesach decyzyjnych. Rozprawa doktorska. Wyd. ASG WP. Warszawa 1985, s. 17; c) R. Wróblewski: Taktyka ogólna jako dyscyplina naukowa. Rozprawa habilitacyjna. Wyd. WAP. Warszawa 1987, s. 10.

skutki tych procesów w różnych warunkach.

W teorii dowodzenia dąży się do ukształtowania możliwie zwartego systemu twierdzeń. Do tego potrzebny jest zarówno opis faktów, który jest pierwszą fazą badań, jak i uporządkowany zbiór twierdzeń wyjaśniających. Dysponując wieloma faktami, trzeba je ułożyć w całkowicie zwarty system wiedzy ze zbioru zdań mających cechy naukowości lub innymi słowy spełniających kryterium naukowości ze względu na przedmiot badań, metody i język. Chodzi zwłaszcza o uzyskanie sprawdzalności wyników badań i ich obiektywizację.

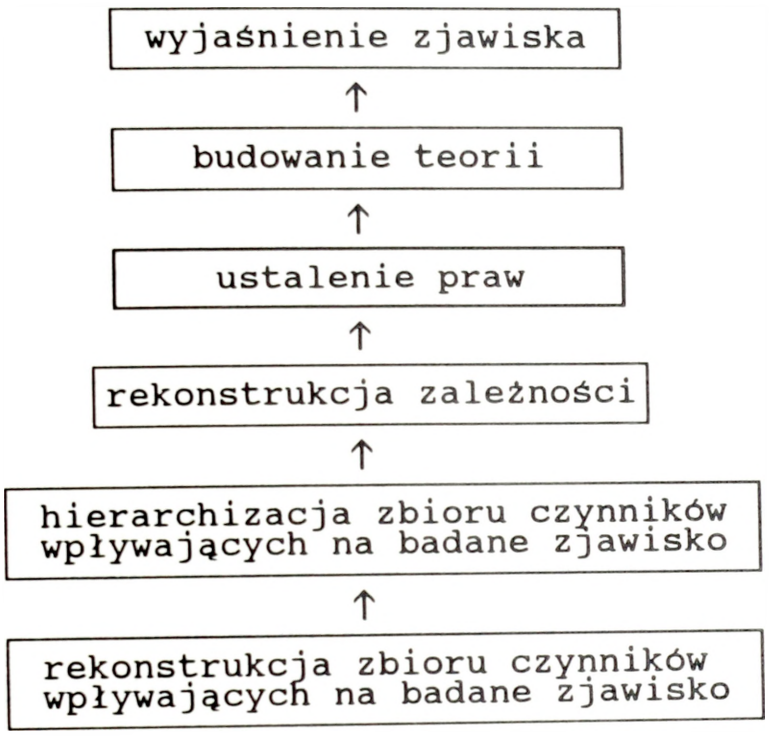
Fakty muszą być uzyskiwane albo przynajmniej potwierdzane wiarygodnymi metodami naukowymi, zweryfikowane i opisane tekstem naukowym. Przy czym tekst naukowy rozumiany jest jako tekst usystematyzowany i informacyjny zawierający twierdzenia mieszczące się w jednej z trzech wzajemnie powiązanych warstw: *opisowej, wyjaśniającej, metateoretycznej.* Najniższa warstwa (opisowa) zawiera twierdzenia będące opisem faktów i zależności między nimi. Do wyższej warstwy (wyjaśniającej) zalicza się teksty będące twierdzeniami ustalającymi związki między zależnościami, wskazującymi na przyczyny i skutki. W tej warstwie znajdują się: *definicje opisowe, postulaty, hipotezy, teorie*[10] *i modele.* W najwyższej warstwie (metateoretycznej) mieszczą się twierdzenia metodologiczne, reguły tworzenia hipotez i modeli oraz filozoficzne twierdzenia ontologiczne i epistemologiczne.

Opis jest rezultatem bezpośredniej bądź pośredniej obserwacji stanu rzeczy i związanych z nim zmian cech badanego przedmiotu. Jest rejestracją tego stanu w kategoriach ilościowych i jakościowych przy pomocy języka danej dziedziny wiedzy. Powi-

10 *Teoria* rozumiana jako system praw wyjaśniających jakąś klasę procesów i pozwalających przewidywać zmiany, jakim procesy te mogą podlegać w różnych warunkach, pod wpływem różnych czynników. Teorię uważa się za uzasadnioną, jeżeli twierdzenia o faktach, na których się opiera są prawdziwe, a rozumowanie bezbłędne.

nien on być obiektywny, wyczerpujący, jasny i uporządkowany.

Z kolei, wyjaśnienie lub uzasadnienie jest odpowiedzią na pytanie dlaczego jest tak jak obserwujemy, że jest, jakie są przyczyny zaobserwowanych zmian? W celu uzyskania odpowiedzi dostarczających wyjaśnień i wskazujących zależności lub prawidłowości[11] budowane są teorie. Aby zbudować teorię, trzeba wykryć ogólne prawo, którego np. dane zjawisko jest przypadkiem



Rys. 5.1. Hierarchia celów poznawczych

szczególnym. Przy czym chodzi tu o prawo rozumiane jako twierdzenie będące sprawdzoną hipotezą. Oznacza to jednocześnie, że w teorii dowodzenia chodzi między innymi o znalezienie odpowiedzi na pytania:

1/ jak jest?

2/ dlaczego tak jest?

---

[11] *Prawidłowość* - stale powtarzające się zależności cech i zdarzeń występujących w rzeczywistości, wyrażane bądź ilościowo, bądź jakościowo przez prawa, reguły. Zgodność twierdzeń:
- przyczynowe - po przyczynie - skutek;
- strukturalne - przynajmniej dwa zdarzenia występują łącznie tworząc struktury pewne;
- funkcjonalne - określonym zmianom jednych cech odpowiadają w regularny sposób zmiany innych cech (często mające postać funkcji).

3/ jak najprawdopodobniej będzie w przyszłości?

Do ustalenia prawa niezbędna jest rekonstrukcja zależności czynnika badanego w danym zakresie od czynników najsilniej na niego wpływających. Do tego potrzebna jest rekonstrukcja zbioru czynników i ich hierarchizacja. To z kolei wymaga przyjęcia założeń filozoficznych, które już do nauki empirycznej nie należą.

Wynika stąd, że do wyjaśnienia zjawiska niezbędna jest metodologicznie poprawna kolejność osiągania celów poznawczych. Hierarchia celów poznawczych na drodze do wyjaśnienia zjawiska według L. Nowaka[12] przedstawia się tak, jak na rysunku 5.1.

Dla teorii dowodzenia przydatne są opracowane przez E. Grochlę[13] i zmodyfikowane przez L. Krzyżanowskiego strategie badawcze uwzlędniające stopnie rozwoju teorii albo inaczej etapy badań. Ilustruje je rys. 5.2.

Z treści rysunku wynika, że pierwszym etapem badań, niezależnie od przyjmowanej strategii, jest stworzenie aparatu pojęciowego mającego służyć do opisu przedmiotu badań. Aparat pojęciowy jest swoistą bazą wykorzystywaną w kolejnych etapach badań do formułowania wypowiedzi opisowych, wyjaśniających, syntezujących i prakseologicznych.

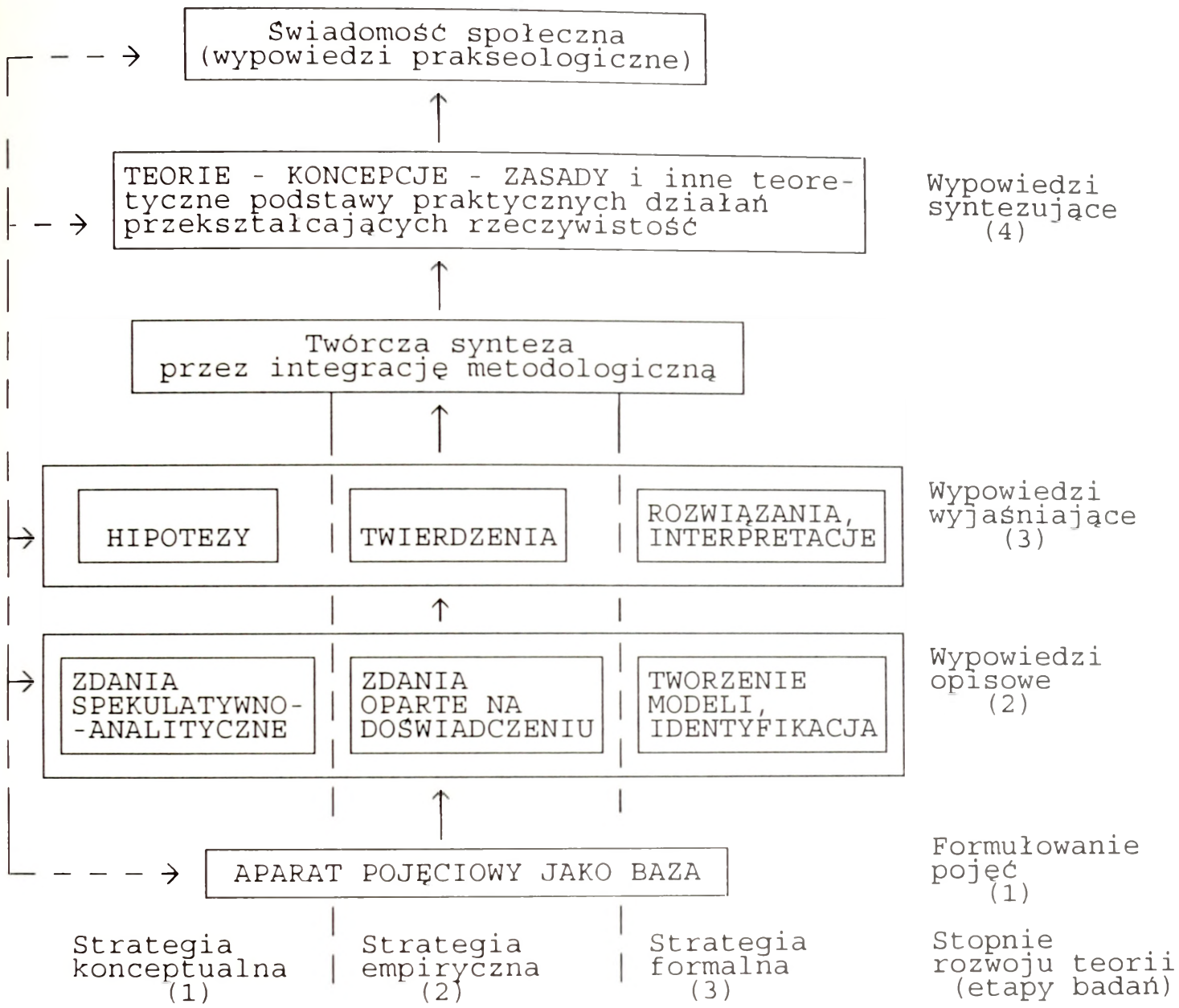
Definiowanie

W procesie formułowania pojęć, opisu i wyjaśniania ma się do czynienia między innymi z definiowaniem. Dobra definicja musi być poprawna formalnie, co jest warunkiem koniecznym, a ponadto musi spełniać warunki naukowej użyteczności. Warunki naukowej użyteczności definicji stanowią werbalizację względów, którymi kierują się naukowcy podczas wyboru **zakresu** przedmiotów lub zjawisk przyporządkowanych terminowi definiowanemu i **cech** wyodrębniających ów zakres. Ten wybór zakresu i

---

12 L.Nowak: Wstęp do idealizacyjnej teorii i nauki. PWN. Warszawa.

13 Por. E.Grochla: Einfuhrung in die Organisationstheorie. C.E.



Rys. 5.2. Stopnie rozwoju i strategie badań

Źródło: L. Krzyżanowski; Podstawy ..., s. 287.

cech musi być zrelatywizowany do szerszego systemu pojęć składających się na teorię dowodzenia.

Do określenia warunków użyteczności definicji można przyjąć postulaty, w myśl których zdefiniowane pojęcia powinny:[14]

1. Umożliwiać formułowanie zdań służących do stwierdzania jak najściślej określonych stanów rzeczy, które by zatem były zdaniami maksymalnie rozstrzygalnymi (eliminowanie nieostrości pojęć, stosowanie określeń metrycznych przyporządkowujących rozmaitym stopniom nasilenia cech różne liczby na określonych skalach).

2. Umożliwiać w jak najwyższym stopniu wyjaśnianie i przewidywanie zjawisk zachodzących w dowodzeniu lub w związku z dowodzeniem (czyli maksymalne spełnianie funkcji diagnostycznej i prognostycznej teorii dowodzenia). Zakresy pojęć winny być tak wyodrębnione, aby stanowiły zbiory jednorodne z punktu widzenia teorii dowodzenia i dzięki temu umożliwiały sformułowanie maksymalnej liczby zdań potrzebnych do opisu i wyjaśnienia zależności stanowiących przedmiot badań.

3. Mieć zakres wydrębniony przy pomocy cech istotnych danego zbioru, czyli takich, od których zależą liczne inne właściwości i nadających się do tego, aby w odniesieniu do nich formułować prawa stwierdzające ogólne zależności, by na podstawie tych cech oraz praw można było tłumaczyć i przewidywać liczne inne własności przedmiotu badań teorii dowodzenia.

4. Przyczyniać się do tworzenia teorii zgodnej z faktami, możliwie prostej i w pełni tłumaczącej badane zjawiska.

Ze względu na to, że prostota pojęć, praw i teorii jest własnością stopniowalną, może przysługiwać tym składnikom nauki w różnym natężeniu. Pozwala to na ich porównywanie pod tym względem. Prostota jest walorem, który w hierarchii ważności stoi niżej od waloru użyteczności naukowej. Oznacza to, że w

---

[14] T. Pawłowski: Tworzenie pojęć w naukach humanistycznych. PWN. Warszawa 1986, s. 54-59.

razie konfliktu między prostotą a naukową użytecznością, pierwszeństwo przysługuje tej ostatniej.

Spełnienie wszystkich wymagań stawianych definiowaniu może okazać się nie zawsze możliwe. Jedną z przyczyn może być stan rozwoju badań nad tymi zjawiskami w teorii dowodzenia. W takich sytuacjach jako zupełnie dopuszczalne można uznać formułowanie definicji cząstkowych, a więc takich, które nie dają wystarczających odpowiedzi na wszystkie nasuwające się pytania.

Twierdzenia w teorii dowodzenia formułowane są w języku naturalnym. Kiedy jednak mówi się o **języku teorii dowodzenia**, to słowa **język** używa się w nieco innym rozumieniu. Na język danej nauki składa się bowiem zbiór pojęć, którym posługują się jej przedstawiciele, oraz terminów czy symboli odpowiadających tym pojęciom.[15] W odniesieniu do teorii dowodzenia większością pojęć posługują się zarówno teoretycy, jak i praktycy. Przedmiot badań, jego elementy i własności oraz zdarzenia i procesy, jakim podlegają, są w języku teorii dowodzenia oznaczone przez pewne nazwy (terminy) i odpowiadające im pojęcia, stanowiące ich znaczenie. Kiedy mówi się, że pewna nazwa znaczy to a to, tym samym uświadamia się sobie lub innym treść odpowiedniego pojęcia z nią związanego lub inaczej - znaczenie.

Zadaniem głównym pojęć języka teorii dowodzenia jest określanie własności przedmiotu badań, rozpatrywanego z różnych punktów widzenia i w konsekwencji formułowanie twierdzeń o tych własnościach lub zdarzeniach.

Ważną funkcją języka teorii dowodzenia jest również (poza definiowaniem nazw) opisywanie sytuacji, w jakich badany przedmiot się znajduje i problemów, zarówno teoretycznych, jak i praktycznych.

---

15 Por. S. Nowak: Metodologia nauk społecznych. PWN. Warszawa 1985, s. 62.

5.2. METODY BADAWCZE STOSOWANE W TEORII DOWODZENIA

Rozwiązywanie problemów teoretycznych umożliwia osiąganie celów poznawczych teorii dowodzenia, natomiast rozwiązywanie problemów praktycznych realizuje jej cele związane z potrzebami praktyki. W osiąganiu tych celów możliwy do wykorzystania jest repertuar metod badawczych nauk wojskowych[16] oraz metod projektowania systemów kierowania. Przegląd tych metod może wskazać przydatność poszczególnych z nich, a zwłaszcza ograniczenia wynikające z właściwości obiektu badań i warunków funkcjonowania.

Metody empiryczne

Ponieważ przedmiotem badań teorii dowodzenia jest system dowodzenia, to jego poznawanie może się odbywać przy pomocy metod empirycznych. Badanie tego systemu może się odbywać zarówno przez obserwację i eksperyment, jak i za pomocą wywiadu, ankietowania i badania opinii ekspertów - metod traktowanych w teorii dowodzenia jako pomocnicze, m.in. ze względu na subiektywizm. Metody pomocnicze, właściwe socjologii, wykorzystywane są wtedy, kiedy w rozwiązywanych problemach trzeba uwzględniać opinie zespołów ludzkich organów dowodzenia i jednostek wykonawczych, m.in. na temat wpływu dowodzenia na efektywność działań.

Żeby uzyskać wiedzę o faktach dotyczących systemów dowodzenia należałoby koncentrować się na zjawiskach dających się obserwować i prowadzić badania empiryczne w warunkach typowych dla działania przedmiotu badań. Typowe warunki działania systemów dowodzenia tworzy zwykle wojna. Ze zrozumiałych względów (choćby etycznych) badań w takich warunkach na ogół się nie

---

16 Por. E. Wiśniewski: Metodyka wojskowych badań naukowych. Wyd. ASG WP. Warszawa 1988.

prowadzi.[17] Z konieczności prowadzi się badania zwykle w czasie pokoju, w warunkach jedynie pod pewnymi względami zbliżonych do typowych, a to obniża wartość poznawczą wyników badań. Wiedzę o faktach zdobywa się również za pośrednictwem uczestników walki zbrojnej i badając dokumenty wytworzone w czasie wojen.

Praktyka, obiektywna rzeczywistość badana metodami empirycznymi, może dostarczać naukom empirycznym wartościowego materiału na różnych etapach badań. Jest również podstawą do weryfikacji wyników uzyskanych innymi metodami. Teoria dowodzenia ma w tym względzie ograniczone możliwości. Wykorzystując w badaniach systemu dowodzenia, możliwie najszerzej, metody empiryczne, trzeba jednak mieć świadomość, że uzyskiwane wyniki tworzą uproszczony obraz rzeczywistości. Inaczej przecież pracuje sztab zagrożony własnym unicestwieniem przez przeciwnika, a inaczej, jeżeli tym zagrożeniem jest jedynie negatywna ocena organów kontrolnych. Niemniej, mimo wskazanych ograniczeń, metody empiryczne umożliwiają rozwiązywanie problemów zarówno poznawczych, jak i praktycznych.

Metoda systemowa, podobnie jak metody empiryczne, służy zab cnrówno poznaniu, jak i zmianie, czyli przekształcaniu rzeczywistości. Umożliwia ona badanie konkretnych sytuacji zaistniałych w rzeczywistości i dobieranie do tej rzeczywistości najlepszych warunków realizacji zadanego procesu. Umożliwia również przedstawianie problemów za pomocą modeli i badanie rzeczywistych procesów informacyjno-decyzyjnych, statycznej struktury systemu i jego powiązań wewnętrznych i zewnętrznych oraz wpływu wzajemnych oddziaływań elementów systemu i otoczenia.

---

17 W celu przeprowadzenia badań nie wywołuje się wojny, ale jeżeli konflikt zbrojny już wybuchł, to niejednokrotnie prowadzone są różnego rodzaju eksperymenty. Stąd też mówiło się, że np. Wietnam był poligonem doświadczalnym, na którym sprawdzano amerykańskie i radzieckie uzbrojenie.

Metoda systemowa jest przydatna w teorii dowodzenia także dlatego, że wskazuje na rodzaje problemów, które rozwiązuje się w różnorodnych systemach, a więc również w systemach dowodzenia. Metoda systemowa umożliwia stwierdzenie, że w ogóle istnieje tylko sześć rodzajów problemów i ani jednego więcej. Marian Mazur podaje w uzasadnieniu, że wobec dowolnego systemu można przyjąć jedną z dwóch postaw:[18]

1) albo pozostawić system w spokoju i tylko mu się przypatrywać, aby się o nim jak najwięcej dowiedzieć, a wówczas będziemy mieć do rozwiązania **problemy poznawcze;**

2) albo też przekształcić system w inny system, a wówczas będziemy mieć do rozwiązania **problemy decyzyjne.**

Inaczej mówiąc można w system nie ingerować, albo ingerować. A ponieważ jest to podział logicznie zupełny, to innych problemów poza wymienionymi grupami nie ma i być nie może.

W grupie problemów poznawczych istnieją trzy rodzaje problemów:

1. **Eksploracja**, tj. poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: *czy system istnieje?* albo inaczej: *co istnieje?* Znajdowanie odpowiedzi na te pytania - to stwierdzanie faktów.

2. **Klasyfikacja**, tj. poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: *z jakich elementów system się składa?* albo prościej: *co jest jakie?* Rozwiązywanie problemów klasyfikacyjnych jest stwierdzaniem właściwości, a to wymaga: pomiarów, systematyzacji, typologii i klasyfikacji.

3 **Eksplikacja**, tj. wyjaśnianie wzajemnych oddziaływań i zależności elementów systemu, czyli: *co od czego zależy?* Rozwiązywanie problemów eksplikacyjnych jest stwierdzaniem związków.

W grupie problemów decyzyjnych również istnieją trzy rodzaje problemów:

---

18 M. Mazur: Cybernetyka i charakter. PIW. Warszawa 1976, s. 99-105.

1. **Postulacja** polegająca na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: *jaki system ma powstać?* albo: *co chce się osiągnąć?* Rozwiązywanie problemów postulacyjnych jest wskazywaniem celów działania.

2. **Optymalizacja** polegająca na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: *jak doprowadzić do powstania systemu?* albo: *jak osiągnąć wskazane cele działania?* Rozwiązywanie problemów optymalizacyjnych jest wskazywaniem sposobów.

3. **Realizacja** jest problemem istniejącym w sytuacji, gdy znany jest cel i sposób jego osiągnięcia, a jedyne co pozostaje, to zastosować prowadzący do niego sposób. Potrzebne są do tego jakieś siły i środki (zasoby): energia, materiały, narzędzia, czyjaś praca. Trzeba te siły i środki określić, odpowiadając na pytanie: *za pomocą czego osiągnąć?* Nie wystarczy jednak sama odpowiedź, należy jeszcze potrzebne środki i wykonawców znaleźć i spowodować, żeby ci wykonawcy zgadzali się podjąć trud realizacji. Jeżeli od postulatorów zależą cele, a od optymalizatorów sposoby ich osiągania, to od realizatorów zależy, czy będą one mogły być osiągane. Czyli rozwiązywanie problemów realizacyjnych jest wykonywaniem czegoś.

Zgodnie z metodologią badań systemowych, przyjmuje się następującą kolejność działań poznawczych:[19]

1) obserwacja wybranego obiektu rzeczywistego (postrzeganie rzeczywistości systemowej);

2) konceptualizacja, czyli tworzenie określonej przestrzeni cech istotnych;

3) generalizacja, czyli tworzenie struktury esencjonalnej;

4) konkretyzacja, czyli tworzenie struktury nomologicznej;

---

18 M.Mazur: Cybernetyka i charakter. PIW. Warszawa 1976, 99-105

19 P. Sienkiewicz: Inżynieria systemów kierowania. PWE. Warszawa 1988, s. 65.

5) weryfikacja, czyli empiryczne sprawdzenie praw systemowych;

6) preparacja, czyli podjęcie działań praktycznych na podstawie przyjętego repertuaru zasad metodologicznych prowadzących do zaspokojenia konkretnych potrzeb społecznych.

Metoda systemowa eliminuje część ograniczeń metod empirycznych, dzięki temu, że w badaniach można rzeczywisty obiekt zastąpić jego modelem. Jednakże nie wszystkie problemy, przy obecnym stanie wiedzy metodologicznej i merytorycznej, możliwe są do rozwiązywania przy pomocy modeli. Ponadto wcześniej bądź później uzyskane wyniki trzeba jednak konfrontować z praktyką, która jest przecież ich weryfikatorem.

Podobnie jak w metodach empirycznych, również w metodzie systemowej wynik badań zależy między innymi od tego, czy badając: rzecz, proces czy zjawisko uda się wykryć cechy istotne. Jeżeli model badanego obiektu zostanie zbudowany na podstawie cech drugorzędnych, to nie należy oczekiwać wartościowych wyników. To właśnie dlatego w kreowaniu teorii dowodzenia tak ważny jest wysiłek zmierzający do wykrycia cech istotnych. W przeciwnym wypadku teoria będzie zbudowana na kruchych podstawach i przez to również sama będzie krucha.

W tworzeniu modeli badanych obiektów przydatne są metody cybernetyczne i strukturalne, traktowane bądź jako metody samodzielne, bądź zaliczane do metody systemowej.

Metody cybernetyczne i strukturalne

System dowodzenia, jako przedmiot badań teorii dowodzenia, jest z punktu widzenia cybernetyki typowym układem względnie odosobnionym. Jest to uzasadnieniem przydatności metod cybernetycznych w teorii dowodzenia. Przydatne są zwłaszcza: makroanaliza (badanie sprzężeń między układem względnie odosobnionym a otoczeniem), mikroanaliza (badanie wnętrza układów) oraz synteza i modelowanie cybernetyczne. Posługując się modelowaniem cybernetycznym można poprawnie, pod względem metodologicznym, zbudować i opisać model badanego obiektu, wydzielać w

nim części składowe i badać relacje między nimi. Z kolei, poszczególne części składowe mogą być traktowane jako odrębne całości, które podlegają kolejnej dekompozycji. Możliwy jest również kierunek odwrotny - integracyjny. Po zbadaniu wydrębnionych części następuje ich agregacja, by badać skomponowaną z nich całość tworzącą model wyższego rzędu.

Czerpiąc z dorobku cybernetyki, można jej metody wykorzystywać między innymi do oceny efektywności systemów dowodzenia, do budowania modeli decyzyjnych, projektowania zautomatyzowanych systemów dowodzenia (kierowania środkami walki) i do projektowania komputerowych gier wojennych.

Metody strukturalne, a wśród nich zwłaszcza metoda teorii grafów, umożliwiają graficzne odwzorowanie, opisywanie i analizowanie struktur systemów dowodzenia. Możliwości te dotyczą zarówno różnorodnych relacji między elementami systemu, jak i relacji między elementami systemu a otoczeniem. Dzięki temu ułatwione jest ujawnianie właściwości (zalet i wad) formalnej struktury organizacyjnej badanego systemu ze względu na jego misję, funkcje i warunki działania.

Metody logiczne

Logika oddziałuje metodologicznie na wszystkie nauki, gdyż w każdej nauce niezbędne jest rozumowanie i jego zwerbalizowana postać, czyli wnioskowanie. Podstawowym problemem logiki jest pytanie o poprawność (trafność, niezawodność, prawdziwość) przekształceń informacji, w szczególności rozumowania i wnioskowania.[20]

Opisując oraz wyjaśniając zdarzenia, zjawiska i procesy zachodzące podczas przygotowywania i prowadzenia walki zbrojnej przez organa dowodzenia ma się do czynienia zarówno z rozumowaniem i wnioskowaniem, jak i z definiowaniem. W trosce o poprawność opisu, klasyfikacji bądź typologii, wnioskowania i definiowania nie sposób nie korzystać z dorobku logiki,

---

20 J. Perzanowski: Jak filozofować. PWN. Warszawa 1983.

zwłaszcza dotyczącego rozumowania, ale również analizy i syntezy.

Rozumowanie jest procesem myślowym, w którym na podstawie zdań uznanych za prawdziwe, zwanych przesłankami rozumowania, dochodzi się do przeświadczenia o prawdziwości innego wynikającego z nich zdania nazywanego wnioskiem. Rozumowanie zgodne z kierunkiem wynikania logicznego (to znaczy od racji do następstwa) nazywane jest rozumowaniem dedukcyjnym. W wypadku rozumowania polegającego na tym, że do następstwa, traktowanego jako przesłanka, dobiera się rację stanowiącą wniosek (czyli odwrotnie do kierunku wynikania logicznego), ma się do czynienia z rozumowaniem redukcyjnym.

Rozumowanie może przebiegać według schematów niezawodnych - w tym sensie, że w rozumowaniu zgodnym z nimi zawsze od prawdziwych przesłanek dochodzi się do prawdziwego wniosku - lub według schematów uprawdopodobniających tylko (zawodnych) - według których, wnioskując od prawdziwych przesłanek nie zawsze dochodzi się do prawdziwego wniosku.

Rozumowanie dedukcyjne jest wnioskowaniem, jeżeli racja jest zdaniem pewnym (prawdziwym) lub sprawdzaniem, jeżeli racja jest zdaniem niepewnym. Rozumowanie redukcyjne z tego samego względu jest tłumaczeniem albo dowodzeniem.

Korzystając z logicznych metod rozumowania trzeba jednak mieć świadomość, że w teorii dowodzenia może okazać się zawodne nie tylko rozumowanie redukcyjne, w którym przesłankami są fakty i zdania spostrzeżeniowe, ale również wnioskowanie dedukcyjne, którego przesłankami są zarówno zdania prawdziwe, jak i zdania uznawane za prawdziwe. W teorii dowodzenia nie można wskazać wielu zdań o stuprocentowej pewności. Większość zdań jest zbiorem mniej lub bardziej dostatecznie sprawdzonych hipotez i tylko dlatego uważana jest za prawdziwe na danym etapie rozwoju społecznego. Mając to na względzie, nowe zdania teorii dowodzenia, powstałe w wyniku rozumowania, powinny być poddane sprawdzeniu w praktyce przy pomocy empirycznych metod

naukowych. Tu znowu występuje, przedstawiona już, ograniczoność, co wpływa na wartość wyników badań.

Metody projektowania

W teorii dowodzenia rozwiązywane są zarówno problemy poznawcze (teoretyczne), jak i decyzyjne (praktyczne). [21] Przełamano w ten sposób panujące przez wieki przekonanie, że nauka powinna się zajmować jedynie rozwiązywaniem problemów teoretycznych, pozostawiając problemy praktyczne na uboczu. Wskazuje to na potrzebę korzystania również z metod rozwiązywania problemów praktycznych. W wyniku tego postępowania powstają między innymi zdania stwierdzające, jak na podstawie zależności między faktami można zrealizować stany zalecane przez uznane oceny.[22]

Teorie powstające w związku z rozwiązywaniem problemów praktycznych nie różnią się istotnie od teorii powstających podczas rozwiązywania problemów poznawczych. Teorie operacyjne (dotyczące działania) spełniają następujące kryteria teorii naukowych:[23]

1) nie opisują wprost konkretnych fragmentów rzeczywistości, lecz formułują modele idealizacyjne tych fragmentów;

2) posługują się pojęciami teoretycznymi;

3) zdolne są do pobierania informacji empirycznej oraz

---

21 M. Mazur wyraził trafne spostrzeżenie, stwierdzając, że: *Było potwornym w skutkach nieporozumieniem, że przez tysiące lat do nauki zaliczano wyłącznie problemy poznawcze, pozostawiające problemy decyzyjne w rękach ludzi, którzy nie mieli pojęcia o ich rozwiązywaniu, a nawet nie wiedzieli, że to są problemy. Jeszcze i dziś ogromna większość ludzi podejmujących decyzje nie orientuje się, że decyzja, jako rozwiązanie problemu decyzyjnego, wymaga dowodu trafności.* M. Mazur: Cybernetyka..., s. 106-107.

22 Por. A. Podgórecki: Charakterystyka nauk praktycznych. PWN. Warszawa 1962.

23 M. Bunge: Pięć zawiązków technofilozofii. W: W. Gasparski, D. Miller (red.): Projektowanie i systemy. T. 3. Ossolineum Wrocław 1981.

wzbogacania doświadczenia przez swe predykcje i objaśnienia;

4) są testowalne empirycznie, choć w mniejszym stopniu niż teorie z nauk podstawowych.

W projektowaniu dąży się do uzyskania rozwiązania spełniającego kryterium efektywności:[24]

$$V(x) = t\,[F_o(x),\ F_1(x),\ldots,F_m V(x)] = \text{ekstremum}, \quad (1)$$

gdzie:

V - czynnik wartościowany w danym społeczeństwie,

F_o - to czynnik manipulacyjny praktycznie,

$F_1, \ldots, F_m$ - inne czynniki.

Zakłada się przy tym teorię dotyczącą tego, od czego zależą argumenty poszukiwanej wielkości V, tj. czynniki: $F_o, \ldots, F_m$. Przez znoszenie kolejnych założeń idealizacyjnych formułuje się kolejno rozwiązania optymalizacyjne. Na podstawie tych rozwiązań oraz przesłanek wyrażających sposób wartościowania, związany z pełnieniem roli badacza - praktyka, budowana jest aproksymacyjna teoria optymalizacyjna. Sprawdzenie teorii optymalizacyjnej dokonywane jest na modelu realnym.

Teoria dowodzenia rozwiązując problemy praktyczne, zajmuje się między innymi, badaniem zasad dowodzenia. Zasady te mają charakter normatywny, w odróżnieniu od opisowych lub wyjaśniających praw o charakterze poznawczym. W odróżnieniu od praw naukowych, od których żąda się spełnienia kryterium prawdziwości, od zasad wymaga się spełnienia kryterium efektywności. Przy czym zasady te muszą być poznawczo ugruntowane, czyli oparte na zbiorze praw wyjaśniających ich efektywność: Zdanie nomologiczne ⊣ Zdanie nomopragmatyczne ⊣ {Reguła 1, Reguła 2, ...}; przy czym ⊣ jest symbolem relacji zakładania teorii. Dla dowolnych zdań A, B relacja A ⊣B znaczy, że zdanie B zakłada zdanie A wtedy i tylko wtedy, gdy A jest warunkiem ko-

---

24 L. Nowak: Wstęp...

niecznym rozumienia lub uprawdopodobnienia B oraz A nie jest kwestionowane, gdy B jest stosowane lub testowane.[25]

Nowe koncepcje w procesie projektowania można tworzyć zarówno metodami tradycyjnymi, nazywanymi analitycznymi ze względu na przewagę analizy[26], jak i metodami syntetycznymi. Pierwsza grupa metod cechuje się tym, że jej pierwszym głównym etapem jest analiza elementów badanej całości, zmierzająca do wyszukiwania negatywnych stron badanego przedmiotu lub procesu, po której dopiero następuje synteza wniosków. Zalicza się do niej, np.: tok postępowania celowościowego[27] i analizę systemową. Druga grupa charakteryzuje się tworzeniem pozytywnego całościowego modelu badanego przedmiotu lub procesu, przyjmując za punkt wyjścia syntetyczną koncepcję całości, która następnie analizowana jest w szczegółach i ostatecznie scalana w postaci optymalnego projektu rozwiązania. Do grupy tej żalicza się, np.: metodę idealnych wzorców działania G. Nadlera, technikę systemową, a także burzę mózgów.

Postępowanie celowościowe obejmuje rozumowanie i działanie prowadzące do realizacji przyjętych celów. Na tok postępowania składa się:[28]

1) diagnoza (opis, zestawienie ocen, konkluzja, postulowanie i stawianie hipotez);
2) uzasadnianie;
3) konstruowanie projektu;
4) realizacja projektu;
5) sprawdzanie i ocena skutków.

Etap opisu polega na zestawieniu danych empirycznych, w stosunku do których zachodzi ewentualność postępowania celo-

---

25 M. Bunge: Pięć zawiązków ...

26 J.L. Frąckiewicz: Systemy sprawnego działania. Ossolineum. Wrocław 1980, s. 116.

27 A. Podgórecki: Charakterystyka...

28 Tamże, s.36.

wościowego, a etap oceny na zestawieniu ocen, które mogą mieć zastosowanie do tych danych. Zastosowanie systemu przyjętych ocen do opisanych stanów prowadzi do konkluzji, czyli do stwierdzenia: *czy istnieje potrzeba dalszego postępowania celowościowego*. Konkluzja, w wypadku stwierdzenia lub przewidywania negatywnego stanu rzeczy, może wskazywać postępowanie:

1) reformujące - zmierzające do poprawy tego stanu przez usunięcie lub neutralizację jego przyczyn;

2) profilaktyczne - zmierzające do uniknięcia niekorzystnego stanu rzeczy w przyszłości, w związku z przewidywanym kierunkiem rozwoju aktualnego stanu rzeczy;

3) projektujące - zmierzające do opracowania nowych sposobów działania prowadzącego do pozytywnie ocenianych skutków.

Konkluzja prowadzi do postulowania będącego opisem nie istniejących, pozytywnie ocenianych wyobrażanych stanów rzeczy, czyli do określenia celów. Mając precyzyjnie określony cel, można określić hipotezy, czyli przypuszczenia dotyczące związku przyczynowego i zaproponować trafny projekt umożliwiający realizację celu. Wybór hipotezy musi być dostatecznie uzasadniony, czyli musi istnieć prawdopodobieństwo, że dana przyczyna lub zespół przyczyn wywoła postulowany stan rzeczy.

Uzasadnienie w postępowaniu projektującym może być oparte na stwierdzonych związkach między rzeczami lub może być uzasadnieniem, w którego ramach dopiero należy znaleźć odpowiednie relacje między rzeczami. W etapie uzasadnienia chodzi przede wszystkim o ustalenie stosunku hipotezy do postulowanego stanu rzeczy. Uzasadnienie bywa zwykle jedynie w pewnym stopniu uprawdopodobnione, zwłaszcza w wypadku oparcia go na prostych związkach między rzeczami albo na związkach znanych. Uzasadnienie daje pewność jedynie w wyjątkowych wypadkach.

Po określeniu celów i hipotez dotyczących sposobu ich osiągania, można przejść do realizacji postulowanych stanów rzeczy, jedynie przez ich zaprojektowanie rozumiane jako obmyślenie przestrzennego i czasowego rozmieszczenia rzeczy w proce-

sie osiągania tych celów. Projekt może być sformułowany w rozmaitych językach. Zwerbalizowany (słowny) projekt może mieć postać zdań celowościowych stanowiących transformację hipotez na język projektu.

Po etapie realizacji projektu winno nastąpić sprawdzenie, czyli stwierdzenie stopnia zgodności (równoważności zakresów) stanu rzeczy postulowanego ze stanem uzyskanym, a następnie ocena skutków postępowania celowościowego z punktu widzenia przyjętego kryterium i skali ocen.

Metoda idealnych wzorców[29], opracowana przez G. Nadlera, nadaje się do rozwiązywania wszelkich problemów, w tym przede wszystkim do projektowania systemów działania w rozmaitej skali. Punktem wyjścia do opracowania lub doskonalenia systemu jest wyobrażenie sobie jego stanu idealnego, osiągalnego tylko teoretycznie, do którego powinien dążyć system rzeczywisty. Tryb postępowania przy rozwiązywaniu problemów obejmuje następujące etapy:

1. Określenie misji, zasadniczej funkcji projektowanego systemu wraz z kryteriami oceny efektywności i warunkami ograniczającymi.

2. Projektowanie idealnego rozwiązania spełniającego misję systemu i przez stopniowe uwzględnianie różnego rodzaju założonych ograniczeń przechodzenie do projektu realnego, możliwego do wykonania.

3. Zbieranie szczegółowych informacji o ewentualnych trudnościach związanych z wykonaniem elementów systemu.

4. Ustalenie wariantów rozwiązań z uwzględnieniem informacji uzyskanych w etapie trzecim.

5. Wybór wariantu optymalnego poprzedzony ich oceną według kryteriów określonych w etapie pierwszym.

6. Opracowanie rozwiązania w szczegółach.

---

29 Zob. J.L. Frąckiewicz: Systemy..., s. 132-138.

7. Analiza elementów systemu i ewentualne wprowadzenie do nich zmian.

8. Kontrola ostatecznej wersji systemu.

9. Wdrożenie systemu.

10. Sprawdzenie funkcjonowania i efektywności systemu.

Przedstawione metody mają postać stosunkowo ogólną, ale wystarczającą do doskonalenia istniejących systemów dowodzenia i projektowania nowych perspektywicznych systemów. Jest to istotne między innymi z tego względu, że z koniecznością projektowania systemów dowodzenia ma się do czynienia dosyć często.

6. MIEJSCE TEORII DOWODZENIA WŚRÓD INNYCH NAUK

Punktem wyjścia do określenia miejsca teorii dowodzenia są kryteria podziału nauk, zarówno przedmiotowe, jak i metodologiczne. Jako kryteria tego podziału przyjmowane są: *przedmiot badań; metody badań; wzgląd badania; rodzaj rozwiązywanych problemów; sposób uzasadniania twierdzeń; typy wyjaśnień; cele; formy twierdzeń.*[1] Kryteria te są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie uwarunkowane.

Tradycyjnie dzieli się nauki na formalne i empiryczne, uzupełniając ten dychotomiczny podział naukami tzw. kompleksowymi (np. cybernetyka).



Rys. 6.1. Dychotomiczny podział nauk

Ze względu na przedmiot badań, który jest realnym wycinkiem rzeczywistości, oraz ze względu na metody badań, teoria dowodzenia należy do nauk empirycznych. W grupie nauk empirycznych zajmuje miejsce wśród nauk społecznych, czyli nauk o człowieku (jako istocie społecznej) i społeczeństwie ludzkim.

Ze względu na cele, jakie stoją przed naukami, i rozwiązywane problemy, wyróżniane są: nauki teoretyczne (nazywane inaczej podstawowymi albo czystymi) i nauki praktyczne (nazywa-

---

1. Por.: a) W. Kieżun: Podstawy organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Książka i Wiedza. Warszawa 1980, s. 10; b) Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny. Ossolineum. Wrocław 1987,
s. 300.

ne również stosowanymi albo wdrożeniowymi). Nauki teoretyczne, mając cele czysto poznawcze, dostarczają naukom praktycznym wiedzy wdrażanej następnie do praktyki. Teoria dowodzenia ma zarówno cele poznawcze, jak i praktyczne. Wobec tego jedynie ze względu na przewagę celów praktycznych można ją zaliczać raczej do nauk praktycznych. To samo dotyczy rozwiązywanych problemów.

Do uzasadniania twierdzeń w teorii dowodzenia stosuje się głównie rozumowanie redukcyjne, gdyż przesłankami są zwykle zdania spostrzeżeniowe, których prawdziwość wynika z doświadczeń, natomiast do wyjaśniania zarówno redukcyjne, jak i dedukcyjne.

Niezależnie od przedstawionej ogólnej klasyfikacji, za podstawę do określenia miejsca teorii dowodzenia wśród innych nauk można przyjąć dokumenty normatywne. Aktualnie obowiązuje Obwieszczenie Przewodniczącego Centralnej Komisji ds. Tytułu Naukowego i Stopni Naukowych z dnia 25 lutego 1992 roku w sprawie wykazu dziedzin nauki, sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych, w których mogą być nadawane stopnie naukowe (M.P. nr 16, poz. 123). W dokumencie tym wymienione są następujące nauki:

1) biologiczne,
2) chemiczne,
3) ekonomiczne,
4) farmaceutyczne,
5) fizyczne,
6) humanistyczne,
7) leśne,
8) matematyczne,
9) medyczne,
10) o kulturze fizycznej,
11) o Ziemi,
12) prawne,
13) rolnicze,
14) techniczne,
15) teologiczne,
16) weterynaryjne,
17) **wojskowe.**

Ponadto wymienione są sztuki: filmowe, muzyczne, plastyczne i teatralne. Jest to podział umowny, który po pewnym czasie może być zmieniony. Niemniej przedstawia pewien punkt widzenia i jednocześnie formalne miejsce nauk wojskowych w aktualnej

klasyfikacji nauk (poprzedni, nieaktualny już wykaz ujmował nauki wojskowe na piętnastej pozycji[2]).

Nie ulega wątpliwości, że teoria dowodzenia należy do nauk wojskowych. W związku z tym dostrzega się niekonsekwencję, którą można byłoby usunąć poprzez potraktowanie nauk wojskowych, np. jako część nauk humanistycznych. Pozostawiając te problemy systematologom, celowe jest jednak w miarę dokładne umiejscowienie teorii dowodzenia wśród nauk wojskowych.

Obecnie obowiązuje podział nauk wojskowych na dwie dyscypliny naukowe, takie jak: sztuka wojenna i nauka o wychowaniu w siłach zbrojnych, przy czym sztuka wojenna jako dyscyplina naukowa podzielona została na 12 specjalności:[3]

1) obronność państwa i doktryny wojenne;
2) strategia wojenna;
3) sztuka operacyjna;
4) taktyka rodzajów sił zbrojnych, wojsk i służb;
5) **dowodzenie wojskami;**
6) zabezpieczenie wojskowe i logistyczne;
7) organizacja, mobilizacja i uzupełnianie sił zbrojnych;

---

2 Zob. Zarządzenie Ministra Nauki, Szkolnictwa Wyższego i Techniki z dnia 18 czerwca 1988 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych, w ramach których mogą być nadawane stopnie naukowe doktora i doktora habilitowanego oraz dokładnego określenia stopni naukowych i tytułów. (Monitor Polski nr 18 z dnia 1 lipca 1988 r., poz. 125). W dokumencie tym wymienia się następujące nauki: *chemiczne, ekonomiczne, farmaceutyczne, fizyczne, humanistyczne, leśne, matematyczne, medyczne, kultury fizycznej, prawne, przyrodnicze, rolnicze, techniczne, weterynaryjne, wojskowe, teologiczne.*

3 Zob.: a) Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej nr 43/MON z dnia 12.08.1987 r. Dz. Rozk. nr 87, poz. 50; b) Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 23.05.1992 r. w sprawie określenia specjalności w dziedzinie nauk wojskowych, w których na stanowisko profesora nadzwyczajnego można wyznaczyć oficera (zatrudnić osobę cywilną) nie posiadającego tytułu naukowego lub stopnia doktora habilitowanego oraz trybu postępowania kwalifikacyjnego przy wyznaczaniu (zatrudnianiu) na to stanowisko (Monitor Polski nr 14, poz. 105).

8) obrona regionalna i cywilna;

9) historia sztuki wojennej i myśli wojskowej;

10) geografia wojenna i topografia wojskowa;

11) metodyka szkolenia wojsk;

12) użycie uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

Inną klasyfikację nauk wojskowych przedstawia model przestrzenny,[4] wskazujący ich wzajemne powiązania w płaszczyźnie hierarchicznej, problemowej i funkcjonalnej (rys. 6.2).

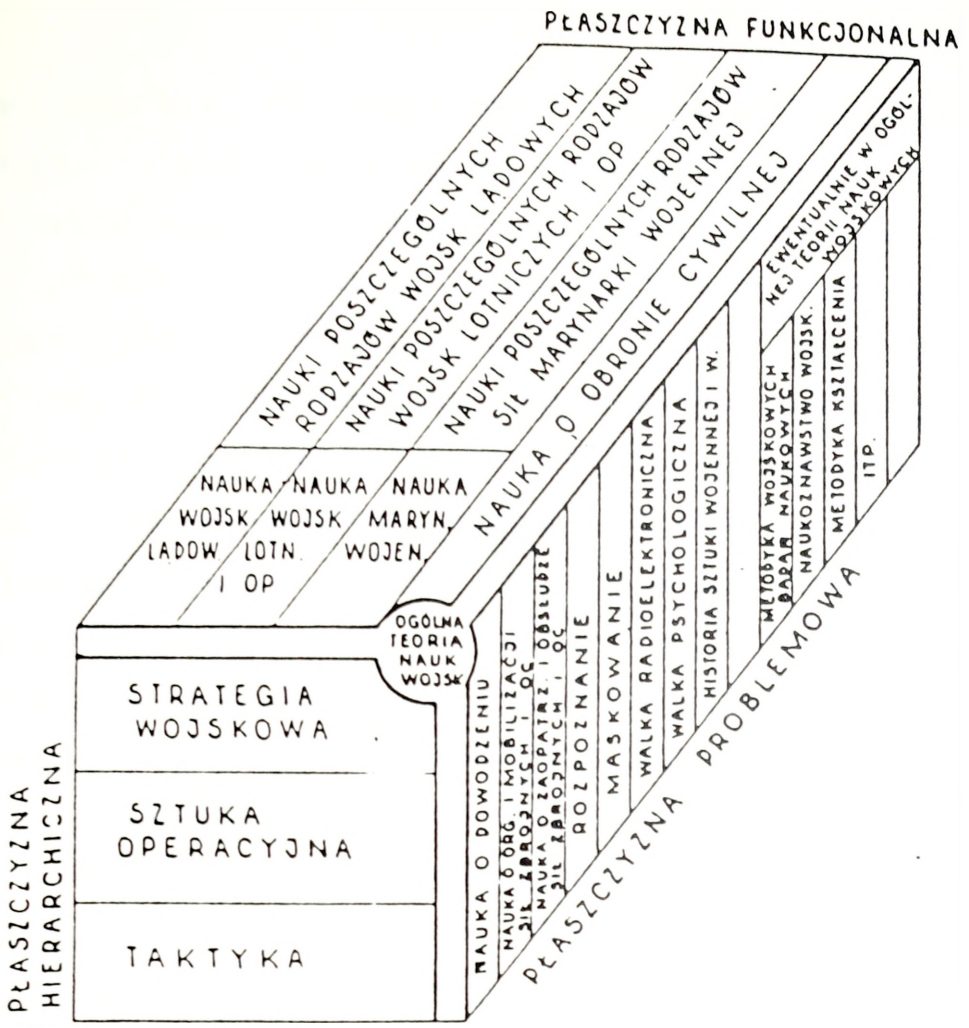
Nauki wojskowe traktowane są również jako grupa nauk, natomiast teoria dowodzenia jako dyscyplina naukowa i jako specjalność naukowa w naukach poszczególnych rodzajów sił zbrojnych.[5] Nie można jednak uważać, iż teoria dowodzenia jest sumą specjalności ujmowanych w składzie nauk poszczególnych rodzajów sił dozbrojnych i obrony cywilnej. Wiedza wytwarzana w teorii dowodzenia dotyczy bowiem praktycznie wszystkich rodzajów sił zbrojnych, a tylko jej część jest nieco odmienna. Wynika to z różnych właściwości systemów dowodzenia w poszczególnych rodzajach sił zbrojnych, a nawet w poszczególnych rodzajach wojsk i służb. Przykładem może być odmienność struktur systemu dowodzenia w marynarce wojennej i w wojskach lądowych. Zwraca uwagę fakt braku spójności między przestrzennym modelem klasyfikacji nauk wojskowych a formalnym ich podziałem na dwie dyscypliny naukowe (*sztukę wojenną i naukę o wychowaniu w siłach zbrojnych*).

Ponieważ teoria dowodzenia traktowana jest jako dyscyplina naukowa i jako specjalność, niezbędne jest zajęcie stanowiska w tej kwestii. Otóż dyscyplina naukowa stanowi dział dziedziny nauki wyodrębniony przedmiotowo i charakteryzujący się:

---

[4] Por.: a) E. Nowak, B. Zdrodowski: Nauka o obronie przeciwlotniczej. W: Myśl Wojskowa nr 10/1986, s. 49; b) J. Rutkowski: Wybrane problemy rozwoju poglądów na systematykę nauk wojskowych. W: Myśl Wojskowa nr 12/1988, s. 75.

[5] Por. A. Madejski: Nauka wojenna. Podstawowe problemy systematyki. Wyd. MON. Warszawa 1981, s. 197-201.



Rys. 6.2. Przestrzenne zobrazowanie ogólnej teorii nauk wojskowych

Źródło: wg J. Rutkowskiego: Wybrane..., s. 75.

1) zasobem faktów umożliwiających formułowanie praw i teorii naukowych;

2) zasobem metod, technik i procedur badawczych;

3) zapleczem teoretycznym i filozoficznym, stanowiącym swoiste zawieszenie w przestrzeni badawczej dziedziny nauki, formułowanych praw i teorii naukowych;

4) formami organizacyjnymi obejmującymi między innymi kadrę naukowo-dydaktyczną, wydawnictwa i publikacje.

Natomiast specjalność naukowa jest działem dyscypliny wyodrębnionym ze względu na istnienie w ramach przedmiotu badań jego ważnej strony, aspektu, tzw. subpodmiotu. Specjalność wyodrębnia się przedmiotowo.

W świetle przytoczonych określeń[6] teoria dowodzenia może zostać zakwalifikowana do dyscyplin naukowych, ponieważ spełnia stawiane jej wymagania, a nie wykazuje cech specjalności (ma własny przedmiot badań i nie zajmuje się badaniem tylko jednej jego strony). Jednakże biorąc pod uwagę dokumenty normatywne, należy traktować teorię dowodzenia jako specjalność.

Teoria dowodzenia jest związana nie tylko z naukami wojskowymi, ale również z innymi naukami. Związek z innymi naukami (niewojskowymi) wynika z przedmiotu badań lub ze wzbogacania wiedzy o dowodzeniu dorobkiem tych nauk. Na przykład z socjologią wiąże się ze względu na przedmiot badań, ponieważ jej elementem (specjalnością) jest socjologia wojska, w tym socjologia zespołów ludzkich zajmujących się dowodzeniem. Socjologia dowodzenia jest więc obszarem badań wspólnym dla socjologii i teorii dowodzenia. Inaczej jest w przypadku logiki. Dorobek semiotyki (jako działu logiki zajmującego się znakami, zwłaszcza znakami językowymi) w dziedzinie porozumiewania się jest niezbędny w teorii i w praktyce dowodzenia. W dowodzeniu bowiem niezmiernie ważne jest precyzyjne przekazywanie informacji. Ponadto wykorzystywane są metody rozumowania i inne metody logiczne.

Teoria dowodzenia najbardziej jest powiązana z teorią organizacji i zarządzania ze względu na przedmiot poznania, którym dla teorii organizacji i zarządzania są sposoby organizowania indywidualnych działań człowieka oraz funkcjonowanie stworzonych przez niego całości organizacyjnych. W wyniku badań są formułowane zasady zorganizowanego działania oraz, wspólne dla rozmaitych struktur organizacyjnych, zasady ich budowy i sprawnego funkcjonowania, a także metody kierowania zespołami ludzkimi.

Prakseologia jest nauką bardziej ogólną od teorii organi-

---

6 Por. R. Wróblewski: Taktyka ogólna jako dyscyplina naukowa. Rozprawa habilitacyjna. Wyd. WAP. Warszawa 1987, s. 142-143.

zacji i zarządzania, ale również wielce przydatną. Podstawowy problem prakseologii można wyrazić pytaniem: jak należy działać, by działać najsprawniej (w tym najskuteczniej)? Jej zadaniem jest zdobywanie i uzasadnianie wskazań dotyczących tego, co trzeba czynić, co dobrze jest czynić lub co wystarczy czynić w określonych okolicznościach, aby jak najsprawniej osiągnąć zamierzone skutki. Prakseologia zajmuje się między innymi badaniem takiej działalności zespołowej, jak: *współdziałanie i walka.* Niekorzystanie przez teorię dowodzenia wojskami z jej dorobku, z pewnością byłoby błędem. Prakseologia ma przecież duże znaczenie dla usprawniania bieżącego działania na wszystkich szczeblach dowodzenia.

Inna nauka: - **cybernetyka** - bada procesy sterowania i łączności zachodzące w organizmach żywych, społeczeństwie ludzkim i w maszynach. Dlatego też jej dorobek może być wykorzystany przede wszystkim do badania struktur organów dowodzenia ze względu na szybkość obiegu informacji, a także do usprawniania procesów informacyjnych w dowodzeniu. Powinno się również korzystać z dorobku informatyki, która traktowana jest jako dział cybernetyki stosowanej.

W **systemologii** natomiast (do której są zaliczane: *metodologia badań systemowych, ogólna teoria systemów, szczegółowe teorie systemowe, analiza systemowa i inżynieria systemów)* teoria dowodzenia może czerpać z dorobku wiążącego się bezpośrednio z badaniem, projektowaniem, funkcjonowaniem i doskonaleniem systemów dowodzenia.

Teoria podejmowania decyzji, utożsamiana z badaniami operacyjnymi albo traktowana jako nauka ogólniejsza, może pomóc w badaniu i rozwiązywaniu problemów decyzyjnych w dowodzeniu.

Wymienione dotychczas nauki, które wiążą się z teorią dowodzenia, są również powiązane ze sobą, czego przykładem może być psychologiczna teoria decyzji, wiążąca się z psychologią i teorią podejmowania decyzji. Świadczy to o tym, że współcześnie prawie każda nauka czerpie z dorobku innych nauk. Granice

między poszczególnymi naukami, dyscyplinami i specjalnościami często nie są wyraźne. Korzystanie z dorobku innych nauk przez teorię dowodzenia nie może mieć jednak charakteru mechanicznego, lecz powinno być dostosowane do jej potrzeb. Jest to podejście właściwe, ponieważ przyczynia się do rozwoju nauki i jednocześnie usprawnia praktykę dowodzenia. Nie jest więc błędem doszukiwanie się jej związków z wieloma innymi naukami, takimi jak: *filozofia, historia, matematyka, fizyka, chemia, geografia, biologia, geodezja.*[7] Mając na względzie rozwój teorii dowodzenia, korzystanie z dorobku innych nauk można traktować jako wytyczną metodologiczną.

---

7 Por. S. Piotrowski: Rozważania o teorii dowodzenia wojskami. W: Myśl Wojskowa nr 7/1988.

7. CELE I FUNKCJE TEORII DOWODZENIA

Teoria dowodzenia, jak każda nauka, powinna umożliwiać realizację określonych celów i funkcji. Na ten temat istnieje rozbieżność poglądów. Wielu autorów formułuje cele teorii dowodzenia, inni traktują je jako zadania, a jeszcze inni wyróżniają zarówno zadania, jak i cele.[1] Jednakże wychodząc z założenia, że zadanie jest celem zadanym i z chwilą przyjęcia zadania staje się ono celem, należałoby raczej mówić o ogólnych i szczegółowych celach teorii dowodzenia niż o jej zadaniach i celach.

Jako cele teorii dowodzenia wymienia się:

1) wykrywanie prawidłowści dowodzenia;
2) formułowanie i weryfikowanie zasad dowodzenia;
3) wyjaśnianie i przewidywanie zjawisk związanych z dowodzeniem;
4) wypracowanie metod zdobywania wiedzy o dowodzeniu;
5) wyjaśnianie działania systemów dowodzenia;
6) określanie kryteriów i metod oceny efektywności dowodzenia.

Trudno nie uznać słuszności wymienionych celów, jednak listę tę można powiększyć jeszcze o inne, w tym również bardziej szczegółowe cele, takie jak:

1) rozwijanie aparatu pojęciowego;
2) opisywanie i projektowanie systemów dowodzenia;

---

[1] Zob.: a) A. Tatarczenko: O nauce dowodzenia. W: Myśl Wojskowa nr 12/1970, s. 21; b) P.A. Kołtowicz, P.W. Szemański: Przyczynek do teorii dowodzenia. W: Myśl Wojskowa nr 11/1980, s. 118; c) P. Sienkiewicz: Stan obecny i perspektywy rozwoju współczesnej teorii dowodzenia. W: Myśl Wojskowa nr 12/1982, s. 84; d) P.K. Ałtuchow (red.): Osnowy tieorii uprawlienija wojskami. Wojennoje Izdatielstwo MO SSSR. Moskwa 1984, s. 19. (tłum. S.K.); e) S. Piotrowski: Funkcje i zadania teorii dowodzenia wojskami. W: Myśl Wojskowa nr 12/1988, s. 40.

3) wyjaśnianie i usprawnianie procesów informacyjno- decyzyjnych;
4) doskonalenie metod funkcjonowania organów dowodzenia w pokojowej działalności służbowej oraz w czasie przygotowania i prowadzenia walki;
5) określanie cech osobowości dowódców i innych żołnierzy organów dowodzenia, a także metod kształtowania tych cech;
6) wykrywanie prawidłowości zachodzących w pionowych i poziomych relacjach interpersonalnych oraz w relacjach człowiek - środek dowodzenia;
7) wykrywanie metod i zasad wpływania na nastroje, zachowania i postawy żołnierzy;
8) doskonalenie form i metod przekazywania i przyswajania wiedzy o dowodzeniu.

Cele nauki, tym samym dyscypliny naukowej lub specjalności, splatają się z jej funkcjami. Przy czym ogólne funkcje różnych nauk mogą być jednakowe, natomiast cele są różne. W **Wielkiej encyklopedii powszechnej** wymienia się cztery ogólne funkcje nauki: *diagnostyczne, prognostyczne, instrumentalno-techniczne i humanistyczne*. Teoria dowodzenia spełnia te funkcje, więc słusznie niektórzy teoretycy [2] wymieniają je między innymi jako funkcje teorii dowodzenia. Inni teoretycy proponują dłuższą ich listę, choć w dużej części pokrywającą się (zarówno w nazwie, jak i w treści) z ogólnymi funkcjami nauki. Do funkcji związanych z poznawczymi celami (zadaniami) teorii dowodzenia zaliczane są funkcje: *deskryptywna (opisująca), eksplikatywna (wyjaśniająca), diagnostyczna, metodologiczna, systematyzująca, prognostyczna,* a do tych, które są związane z celami praktycznymi: *racjonalizująca, organizatorska, techniczna i efektywnościowa.*[3]

---

[2] Zob. B. Kulińczyk. Rozważania o teorii dowodzenia. W: Myśl Wojskowa nr 4/1971, s. 4-5.

[3] Zob. P. Sienkiewicz: Stan obecny i perspektywy rozwoju współczesnej teorii dowodzenia. W: Myśl Wojskowa nr 12/1982, s. 84-86.

Analizując proponowane przez różnych autorów zestawienia funkcji teorii dowodzenia, można dopatrzyć się wyraźnych powiązań zarówno nazw, jak i treści. Na przykład diagnoza jest rozpoznawaniem, które wiąże się z badaniem i wyjaśnianiem, a często również z opisywaniem. W wypadku racjonalizowania, ma się do czynienia z doskonaleniem i optymalizowaniem (które jest przecież szczególnym wypadkiem doskonalenia), z rozwijaniem, wprowadzaniem postępu i podnoszeniem poziomu efektywności dowodzenia. Stąd też, uogólniając proponowane przez różnych autorów zestawy funkcji teorii dowodzenia, można sprowadzić je do dwóch grup: *funkcji poznawczych i funkcji praktycznych*. Do grupy funkcji poznawczych można zaliczyć:

1) funkcję diagnostyczną - polegającą na badaniu, opisywaniu i wyjaśnianiu zjawisk związanych z systemami (i procesami) dowodzenia;

2) funkcję prognostyczną - polegającą na wykrywaniu ogólnych praw przebiegu zjawisk związanych z systemami i procesami dowodzenia i umożliwiającą - na tej podstawie z uwzględnieniem wpływu otoczenia - przewidywanie ich rozwoju i konsekwencje z tym rozwojem związane.

Do grupy funkcji praktycznych można zaliczyć:

1) funkcję dydaktyczną - polegającą na działaniach zmierzających do przyswojenia wiedzy o dowodzeniu i nabycia umiejętności przez określoną część społeczności, przede wszystkim wojskowej;

2) funkcję racjonalizującą - polegającą na zastosowaniu zdobytej wiedzy do doskonalenia i projektowania systemów dowodzenia.

8. PRZEDMIOT BADAŃ I JEGO ASPEKTY

Wydawałoby się, że określenie przedmiotu badań teorii dowodzenia albo przedmiotu zainteresowań teoretyków dowodzenia, nie powinno nastręczać żadnych trudności. Okazuje się jednak, że różnorodność poglądów w tym względzie jest znaczna. Spotyka się opinie, że przedmiotem badań powinny być:

1) prawa (prawidłowości), zasady oraz formy i metody dowodzenia;[1]
2) dowodzenie na tle zjawisk i praw wojny oraz metodologia badań naukowych;[2]
3) dowodzenie w całej jego złożoności we wszystkich aspektach;[3]
4) cele, zadania, zasady i sposoby dowodzenia, użycia i działania wojsk, ich informacyjno-energetycznego zabezpieczenia, wychowania oraz szkolenia wojsk.[4]

Zamiast polemiki z autorami, których poglądy budzą wątpliwości (np. zaliczanie zasad, sposobów użycia i działania wojsk do przedmiotu badań teorii dowodzenia), celowo jest określić podejście metodologiczne, które ułatwiłoby usunięcie wątpliwości.

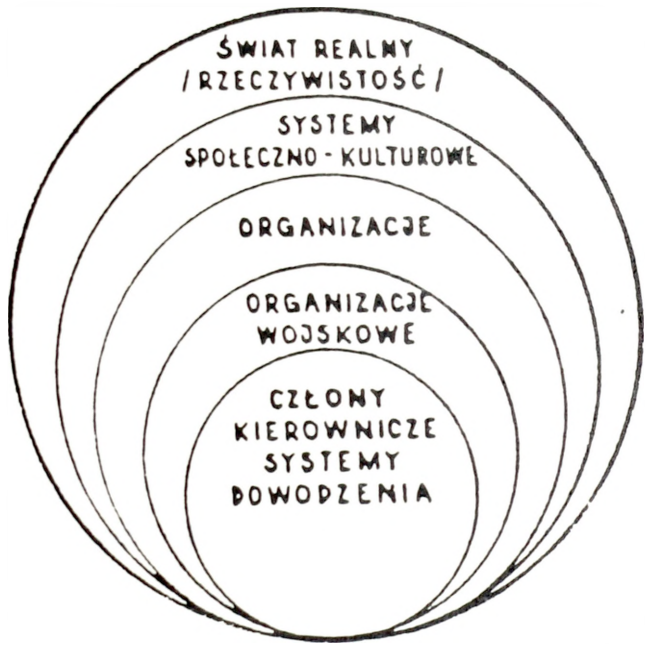
Do określenia zakresu rzeczywistości, badanego przez teorię dowodzenia, konieczne jest wyznaczenie i scharakteryzowanie klasy obiektów, jakimi ta dyscyplina się zajmuje, a następnie ustalenie obszaru zainteresowań badawczych.

Stosując kolejne przybliżenie, jako metodę uściślenia zakresu badanej rzeczywistości, oraz przyjmując za punkt wyjścia

---

1 Zob. P.K. Ałtuchow (red.): Osnowy ..., s. 19.
2 Zob. B. Kulińczyk: Rozważania..., s. 4.
3 Zob. J. Nowakowski: O teorii dowodzenia. W: Myśl Wojskowa nr 3/1971, s. 13-15.
4 Zob. E. Nowak: Rozważania o dowodzeniu wojskami. W: Myśl Wojskowa nr 6/1985, s. 28.

hierarchiczne szczeble rozwoju rzeczywistości,[5] można wstępnie stwierdzić, że zainteresowania teorii dowodzenia mieszczą się w obszarze systemów społeczno- kulturowych. System społeczno-kulturowy szeroko rozumiany jako dystrybutywny zbiór trzech uporządkowanych warstw elementów materialno-technicznych, ludzkich i kulturowych jest budulcem, z którego ludzie tworzą różnego rodzaju organizacje zmierzające do osiągania określonych celów. Spośród różnorodnych organizacji w obszarze zainteresowań teorii dowodzenia mieszczą się tylko siły zbrojne, czyli wyposażone w środki walki zbrojnej organizacje wojskowe, powołane do spełniania celów obronnych.



Rys. 8.1. Miejsce systemów dowodzenia w świecie realnym

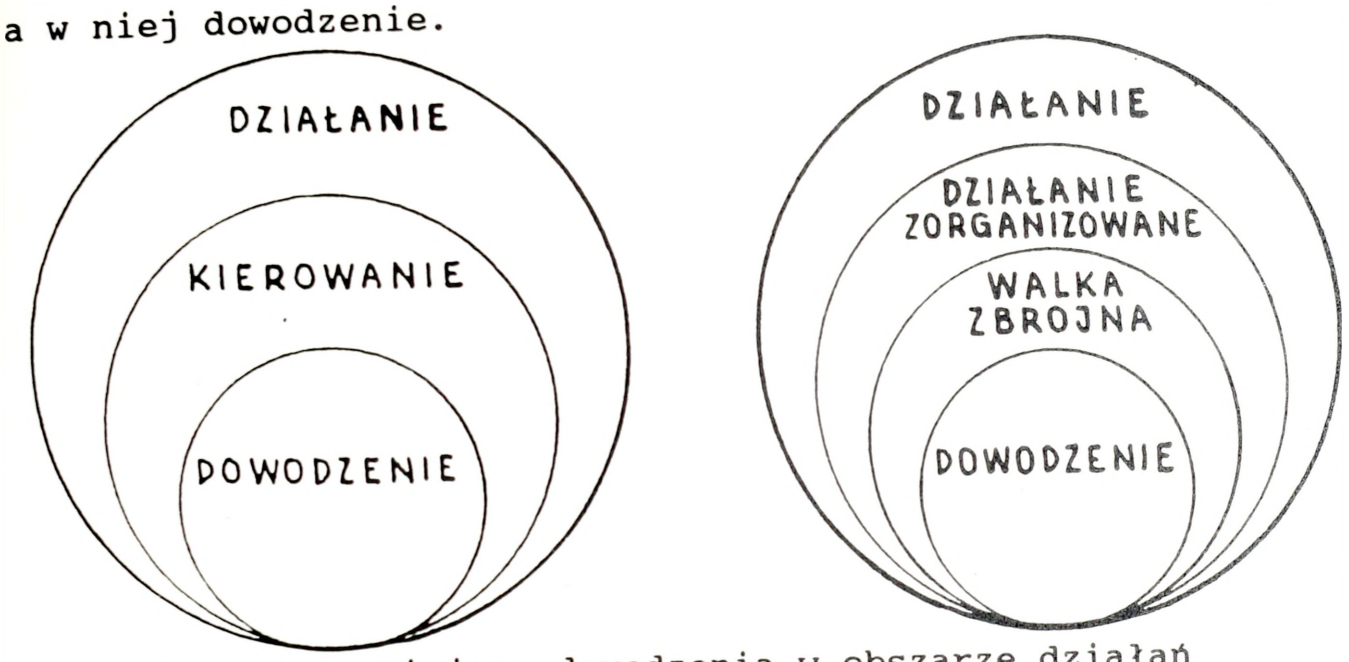
W każdej organizacji, traktowanej również jako system działania, występuje człon kierowniczy, nazywany w organizacjach wojskowych systemem dowodzenia.

Ma się wtedy do czynienia z obiektem badań rozumianym materialnie. Jednakże można również wydrębnić obiekt badań pod względem funkcjonalnym, albo inaczej czynnościowym. Otóż wy-

5 K. Boulding wyróżnia dziewięć klas systemów: *struktury statyczne, mechanizmy zegarowe, mechanizmy sterowania, systemy otwarte, niższe organizmy, zwierzęta, człowiek, systemy społeczno-kulturowe, systemy symboliczne*. Zob. A.K. Koźmiński: Zarządzanie. Analiza systemowa procesów i struktur. PWE. Warszawa 1974, s. 28-31).

chodząc z założenia, że dowodzenie jest działaniem, to obszar realnej rzeczywistości, jakim jest działanie, można podzielić dychotomicznie na działania wykonawcze i działania kierownicze. W działaniach kierowniczych można wyodrębnić takie, które dotyczą kierowania przygotowaniem i prowadzeniem walki zbrojnej, a więc dowodzenia.

Wychodząc od działań, można pójść również nieco inną drogą, a mianowicie zawęzić obszar działań do działań zorganizowanych, następnie spośród tych działań wydzielić walkę zbrojną, a w niej dowodzenie.



Rys. 8.2. Miejsce dowodzenia w obszarze działań

Charakteryzując system dowodzenia jako przedmiot badań, można stwierdzić, że jest on konkretnym, społeczno-technicznym systemem działania, ponieważ tworzą go realne (określone fizykalnie, czasowo i przestrzennie) elementy, to znaczy ludzie wykorzystujący w swym działaniu środki materialno-techniczne. Wśród innych, należących do nie zamkniętego zbioru, cech systemu dowodzenia jako przedmiotu badań, można wymienić:

Niesamoistność i bytową pochodność, ponieważ system dowodzenia jest celowo tworzony przez ludzi do powodowania sprawnego działania wykonawczych systemów walki zbrojnej *(rażenia, zasilania i wspomagania)*.

Niesamodzielność, ponieważ ma cel i sens istnienia wtedy

i tylko wtedy, gdy istnieją wykonawcze systemy walki zbrojnej.

Rozmyślność, ponieważ zdolny jest do samodzielnego określenia i modyfikacji celów działania.

Ekwifinalność, ponieważ zdolny jest do osiągania celów w różny sposób, przy różnych warunkach początkowych.

Hierarchiczność, ponieważ między jego elementami, będącymi również systemami, między innymi występują pionowe relacje zwierzchnictwa i podporządkowania.

Otwarcie, ponieważ zawsze prowadzi z otoczeniem wymianę informacji oraz dóbr materialnych i energetycznych (czyli jest względnie odosobniony).

Rozwojowość, ponieważ zdolny jest do samodoskonalenia się i rozwoju.

Szczególna złożoność, ponieważ składa się z ludzi i różnorodnych środków materialno-technicznych, powiązanych różnorodnymi relacjami tworzącymi rozgałęzione struktury.

Przewaga procesów informacyjno-decyzyjnych, ponieważ zasadnicza działalność systemu dowodzenia polega na zbieraniu (lub zdobywaniu) informacji, przetwarzaniu ich między innymi w informacje decyzyjne. Procesy związane z przetwarzaniem materii i energii nie mają istotnego znaczenia.

Dynamizm, ponieważ wraz z upływem czasu zmienia swoje cechy.

Adaptacyjność, ponieważ potrafi reagować na zmiany otoczenia, dostosowując się lub wpływając na te zmiany.

Indeterminizm, ponieważ wynik jego działania nie jest do przewidzenia w 100 %. Na takie same bodźce nie zawsze odpowiada taką samą reakcją.

Uznając systemy dowodzenia za przedmiot badań teorii dowodzenia, można stwierdzić, że szczegółowymi przedmiotami badań będą elementy systemów, relacje między ich elementami i relacje z otoczeniem. Przy czym, systemy dowodzenia, mając cechę dynamiczności, powinny być rozpatrywane zarówno w statyce, jak i podczas funkcjonowania, czyli w procesie dowodzenia w róż-

nych warunkach przeobrażającego się i oddziałującego na nie otoczenia. Niezależnie od zmieniającego swe cechy przedmiotu badań teorii dowodzenia, zmieniają się również możliwości jego badania wraz z rozwojem nauk, przesuwając granice poznania przedmiotu badań.

W myśl klasycznych kryteriów definiowania nauki, po określeniu przedmiotu badań, niezbędne jest wskazanie punktu widzenia albo względu badania, z jakiego dany przedmiot jest analizowany. Tym ogólnym względem badawczym, w odniesieniu do teorii dowodzenia, jest sprawność lub efektywność dowodzenia, a tym samym sprawność funkcjonowania systemów dowodzenia. Sprawność systemów dowodzenia zależy od wielu czynników, do których między innymi należą:

1) struktura organizacyjna;
2) proces informacyjny i proces decyzyjny;
3) wyposażenie w techniczne środki dowodzenia;
4) cechy osobowo-zawodowe organów dowodzenia;
5) wzajemne związki między jednostkami i grupami społecznymi w systemach dowodzenia oraz ich związki z otoczeniem;
6) metodyka wykonywania zadań.

Dlatego zmierzając do uzyskania jak najwyższej sprawności systemów dowodzenia, celowo jest rozpatrywać przedmiot badań teorii dowodzenia w wielu aspektach, uwzględniających różne czynniki wpływające na tę sprawność. Biorąc to pod uwagę, można wyszczególnić następujące aspekty:

1. *Ogólnoteoretyczny* - obejmujący badania zmierzające do wykrycia praw i określenia zasad dowodzenia oraz rozwijający metodologię badań.

2. *Organizacyjny* - obejmujący badanie struktury i funkcjonowania systemów dowodzenia zarówno w czasie pokoju, jak i w czasie wojny.

3. *Techniczny* - związany z badaniem aktualnych możliwości i perspektyw rozwoju wyposażenia technicznego organów dowodzenia, w tym z projektowaniem systemów kierowania walką.

4. *Informacyjno-decyzyjny* - obejmujący badanie procesów zdobywania, gromadzenia, przetwarzania, przechowywania i przekazywania informacji, a w tym podejmowania decyzji i stawiania zadań.

5. *Metodyczny* - obejmujący badanie i doskonalenie metod funkcjonowania organów dowodzenia w procesie dowodzenia zarówno w czasie pokoju, jak i w czasie wojny.

6. *Psychospołeczny* - dotyczący badania cech psychicznych żołnierzy organów dowodzenia i związków zachodzących zarówno między jednostkami, jak i grupami społecznymi tych organów. Ze względu na ten aspekt bada się objawy i przyczyny zachowań żołnierzy, procesy ich świadomości oraz ich stosunek do otoczenia, zwłaszcza do techniki wojskowej- w związku z potrzebą wypracowania metod najefektywniejszego wykorzystania środków dowodzenia i zachowania żywotności organów dowodzenia.

7. *Dydaktyczny* - dotyczący doboru i kształcenia kadr organów dowodzenia.

Lista aspektów, według których można rozpatrywać przedmiot badań teorii dowodzenia nie jest zamknięta, gdyż wraz z rozwojem tej teorii i innych nauk, może się wydłużyć.

9. STRUKTURA TEORII DOWODZENIA

Ponieważ teoria dowodzenia traktowana jest jako dyscyplina naukowa i jako specjalność naukowa, to jej części składowe można nazwać specjalnościami lub podspecjalnościami. Na temat części składowych tej teorii wypowiadało się wielu teoretyków, przedstawiając jednocześnie propozycje w tym względzie.[1] Aby uniknąć różnorodności i dowolności, przede wszystkim niezbędne jest metodyczne podejście do tego zagadnienia. Podział na specjalności powinien obejmować cały obszar zainteresowań teorii dowodzenia i być w miarę możliwości rozłączny. Ponadto powinien być dokonany według określonego kryterium. Kryteriami podziału mogłyby być między innymi: *cele, funkcje teorii dowodzenia oraz aspekty badawcze*. Spośród tych kryteriów najbardziej przydatne są aspekty badań, zwłaszcza że nie tylko umożliwiają objęcie badaniami całego zakresu współczesnego obszaru zainteresowania teorii dowodzenia, ale ponadto umożliwiają powstawanie nowych specjalności w sytuacji rozpatrywania przedmiotu badań z jeszcze innego niż dotychczas punktu widzenia. W wypadku rozszerzenia obszaru zainteresowań teorii dowodzenia, liczba specjalności nie ulegałaby zmianie, gdyż zwiększony obszar rozpatrywany byłby w tych samych aspektach.

Specjalność związana z aspektem ogólnoteoretycznym może przyjąć nazwę, np.: *ogólna teoria dowodzenia, podstawy dowodzenia itp*. Nazwa specjalności powinna swym zakresem obejmować możliwie dokładnie treści - problemy w niej rozwiązane i rozwiązywane, charakteryzujące teorię dowodzenia i dotyczące ogólnych zagadnień dowodzenia.

Specjalność o nazwie OGÓLNA TEORIA DOWODZENIA może obejmować:

---

[1] Np.: a) P.Sienkiewicz: Stan obecny...; b) B.Kulińczyk: Rozważania..., s.6-9; c) S.Piotrowski: Uwagi do rozważań nad teorią dowodzenia. W: Myśl Wojskowa nr 4/1982, s. 22-27; d) A.Tatarczenko: O nauce..., s.22-24; e) J.Nowakowski: o teorii..., s.13-17.

1) historię dowodzenia wojskami;

2) założenia filozoficzne (ontologię, epistemologię i metodologię);

3) metateorię dowodzenia (miejsce we współczesnej klasyfikacji nauk, cele i funkcje, przedmiot badań i jego aspekty, części składowe (strukturę wiedzy o dowodzeniu);

4) podstawowy aparat pojęciowy (istota, cele i definicje dowodzenia, system dowodzenia);

5) funkcje dowodzenia;

6) zasady i prawa dowodzenia;

7) kierunki rozwoju teorii dowodzenia.

Realizując przyjęte założenie odnoszenia specjalności teorii dowodzenia do aspektów badań, uzasadnione jest przyjęcie nazwy TEORIA SYSTEMÓW DOWODZENIA dla specjalności związanej z aspektem organizacyjnym albo systemowym. Przedmiotem badań tej specjalności byłyby: *struktury systemów dowodzenia rozumianych zarówno rzeczowo, jak i funkcjonalnie*. W związku z tym określa się pojęcia, bada i klasyfikuje elementy systemów i relacje między nimi oraz z otoczeniem, struktury organizacyjne organów dowodzenia. Określa się wymagania stawiane poszczególnym funkcyjnym i zespołom w świetle misji, jaką mają do spełniania zarówno w czasie pokoju, jak i w czasie wojny. Określa się także kryteria oceny.

Wśród problemów do rozwiązywania, można wymienić doskonalenie struktur systemów dowodzenia, z uwzględnieniem różnego rodzaju aktualnych ograniczeń, a także projektowanie struktur systemów dowodzenia (w tym organów dowodzenia) w przewidywaniu ich rozwoju, związanego z wprowadzaniem nowego uzbrojenia do wojsk i wyposażenia organów dowodzenia w nowe środki techniczne. Rozwiązywanie tych problemów wiąże się również z określaniem zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. W ramach tej specjalności rozwiązywane powinny być również problemy stanowisk dowodzenia, a w tym między innymi: *rozmieszczanie, przemieszczanie, odtwarzanie, zachowanie żywotności*. W

tej specjalności mogą być również rozwiązywane problemy związane z określaniem wymagań pod adresem technicznych środków dowodzenia.

Wynikiem rozwiązywanych problemów teoretycznych i praktycznych tej specjalności powinny być projekty struktur spełniających stawiane wymagania; szczegółowe metody projektowania systemów dowodzenia z uwzględnieniem właściwości rodzajów sił zbrojnych, rodzajów wojsk i służb, w tym metody optymalizacji.

Techniczne środki dowodzenia traktowane są jako składnik systemu dowodzenia i w związku z tym uzasadnione jest rozwiązywanie związanych z nimi problemów w specjalności zajmującej się badaniem systemu dowodzenia, mimo że zakres problemów dotyczących zwłaszcza systemów kierowania środkami walki, uzasadniałby wyodrębnienie ich do rozwiązywania w specjalności związanej z aspektem technicznym. Dlatego też wynikiem badań teorii systemów dowodzenia powinny być także między innymi projekty oraz metody projektowania i szeroko rozumianej eksploatacji: *systemów kierowania środkami walki; systemów zdobywania (zbierania), gromadzenia (przechowywania), przetwarzania, udostępniania i przesyłania informacji; wozów dowodzenia i innych środków mechanizacji i automatyzacji dowodzenia.*

Specjalność odpowiadająca aspektowi informacyjno-decyzyjnemu może przyjąć nazwę TEORII PROCESÓW INFORMACYJNO-DECYZYJNYCH, ponieaż przedmiotem jej badań są procesy informacyjne i procesy decyzyjne (stanowiące szczególną postać procesów informacyjnych). Specjalność ta, poprzez przedmiot badań, powiązana jest z teorią informacji, zaliczaną do cybernetyki i z teorią podejmowania decyzji utożsamianą z badaniami operacyjnymi lub zaliczaną do prakseologii. Główny wysiłek nie jest skierowany na badanie ogólnych właściwości (ilości i jakości) informacji, ale na racjonalizację procesów zdobywania, przechowywania, przetwarzania i przesyłania informacji. Wskazuje to na ścisły związek z informatyką, która stanowiąc wyspecjalizowany dział teorii informacji, łączy się jednocześnie z te-

orią podejmowania decyzji, zajmującą się optymalizacją decyzji przy pomocy metod matematycznych lub (w nurcie psychologicznym) wyjaśnianiem i przewidywaniem procesów decyzyjnych.

W wyniku rozwiązywania problemów związanych z procesami informacyjno-decyzyjnymi w dowodzeniu powinny powstawać metody racjonalnego przebiegu procesów informacyjnych (w tym z wykorzystaniem środków informatyki) i zasady oraz metody podejmowania racjonalnych decyzji, głównie w związku z przygotowaniem i prowadzeniem walki zbrojnej.

Aspektowi metodycznemu mogłaby odpowiadać specjalność o nazwie *metodyka dowodzenia*. Można do niej zaliczyć metody, techniki i procedury:

1) analizy zadań i oceny sytuacji;
2) kalkulacji taktyczno-operacyjnych;
3) planowania;
4) stawiania zadań;
5) organizowania dowodzenia i zabezpieczenia walki;
6) sporządzania dokumentacji bojowej;
7) kontroli.

Jednakże podczas dokładniejszej analizie porównawczej można stwierdzić, że zagadnienia te mieszczą się w teorii procesów informacyjno-decyzyjnych. Mogą być więc tam rozpatrywane, a ponadto mogą być również traktowane jako część pragmatyki.

Aspektowi psychospołecznemu odpowiada specjalność pod nazwą PSYCHOLOGIA I SOCJOLOGIA DOWODZENIA. Można do niej zaliczyć między innymi:

1) osobowościowe uwarunkowania dowodzenia;
2) układy społeczne "dowódca-podwładni";
3) psychologiczne uwarunkowania funkcji dowodzenia;
4) psychologię decyzji;
5) wydolność psychiczną żołnierzy organów dowodzenia;
6) dostosowanie technicznych środków dowodzenia i warunków pracy do możliwości psychofizycznych operatorów i ich potrzeb społecznych;

7) kulturę dowodzenia;

8) dowodzenie jako proces społeczny;

9) socjologiczne uwarunkowania dowodzenia.

Aspektowi dydaktycznemu odpowiada DYDAKTYKA DOWODZENIA. Specjalność [2] ta może zajmować się doskonaleniem; przede wszystkim, metod doboru kandydatów, treści, form i metod kształtowania cech osobowości dowódców i innych żołnierzy organów dowodzenia. Wśród argumentów przemawiających za celowością istnienia dydaktyki dowodzenia można wymienić fakt, że rezultaty działalności naukowo-badawczej, prowadzonej w teorii dowodzenia, mają służyć doskonaleniu istniejącej rzeczywistości w zakresie systemów dowodzenia, rozumianych zarówno przedmiotowo, jak i funkcjonalnie. Te rezultaty, czyli wiedzę o dowodzeniu, trzeba przekazać tym, którzy jej potrzebują, to znaczy: kandydatom na dowódców, dowódcom i innym żołnierzom organów dowodzenia i kadrze dydaktycznej nauczającej dowodzenia. Przekazywanie wiedzy, która zwykle jest jednocześnie treścią kształcenia, odbywa się w procesie dydaktycznym. Występują tu zasadnicze elementy systemu dydaktycznego.

Tak jak dowodzenie jest szczególną postacią kierowania, tak nauczanie dowodzenia również odznacza się cechami szczególnymi, choć opiera się na wiedzy wypracowanej przez dydaktykę ogólną.

Liczba części składowych teorii dowodzenia jest kwestią umowną. Obecnie trudno byłoby jednoznacznie tę kwestię roz-

---

[2] W kwestii dydaktyki dowodzenia istnieje znaczna różnorodność poglądów. Dobór i szkolenie kadr dowódczych bywają traktowane jako element psychologii dowodzenia (J. Cendrowski, S. Swebocki: Psychologia walki i dowodzenia. Wyd. MON. Warszawa 1973, s.180); Niektórzy teoretycy uznają zasadność tej specjalności (B. Morawski, J. Nowakowski: Metodologiczne podstawy teorii dowodzenia. Rozprawa doktorska. Wyd. ASG WP. Warszawa 1978, s. 210), a niektórzy w ogóle takiej specjalności nie wyodrębniają (np. P. Sienkiewicz: Stan obecny...).

strzygnąć, gdyż nawet przyjęcie kryterium podziału niezupełnie ją rozwiązuje. Nie jest to jednak najistotniejsze, ponieważ nie wpływa hamująco na rozwój teorii dowodzenia.

Charakteryzując teorię dowodzenia, napotyka się często trudności wynikające z niejednakowego definiowania i rozumienia bądź to samej nauki, bądź to przedmiotu badań i aspektów badawczych, nie mówiąc już o celach (zadaniach), funkcjach i zakresie albo strukturze tej nauki. Jednakże niejednolitość ta nie tylko nie wywiera ujemnego wpływu na rozwój teorii dowodzenia, ale nawet mu sprzyja. Na potwierdzenie tej tezy warto przytoczyć słowa Jana Szczepańskiego: *Sama definicja nauki o niczym nie przesądza, gdyż dana dyscyplina naukowa nie znajduje się w gotowej formie, zamkniętej i niezmiennej, pozwalającej się ująć w precyzyjnej definicji, lecz jest zawsze zmieniającym się systemem poglądów, teorii, hipotez i twierdzeń, zagadnień i pytań, na które pracownicy naukowi szukają odpowiedzi, nieraz burząc to, co jeszcze niedawno było uważane za niezmienne osiągnięcie.*[3]

Reasumując, można stwierdzić, że:

Teoria dowodzenia jest dyscypliną naukową (specjalnością sztuki wojennej) w dziedzinie nauk wojskowych, mającą za przedmiot badań systemy dowodzenia wszystkich szczebli organizacyjnych sił zbrojnych i obrony cywilnej, rozpatrywany w różnych aspektach, w celu zwiększenia sprawności (efektywności) dowodzenia wojskami. Jest nauką empiryczną, spełniającą funkcje teoretyczne i praktyczne, powiązaną z innymi naukami i dyscyplinami zarówno wśród nauk wojskowych, jak i nauk "niewojskowych". Jest nauką, w której do rozwiązywania problemów wykorzystuje się różne metody naukowe: empiryczne, logiczne, metody projektowania i inne.

---

[3] J. Szczepański: Elementarne pojęcia socjologii. PWN. Warszawa 1967, s. 8.

10. ISTOTA, ZAKRES I TREŚĆ DOWODZENIA WOJSKAMI

W przeszłości dowodzeniem nazywano doprowadzenie wojska do miejsca bitwy, a wojewodą tego, co wojów wodzi, czyli dowódcę.[1] Współcześnie słowa te mają inne znaczenie. Dowodzeniem określa się szczególny rodzaj kierowania, które z kolei jest pewnego rodzaju działaniem.

Działanie dotyczy tylko ludzi, ponieważ jest zachowaniem, w którym muszą być spełnione warunki istnienia świadomości (albo podświadomości), celowości i poczucia swobody lub braku swobody swego zachowania się.[2] Czyjeś zachowanie można nazwać działaniem, jeżeli jest to zmierzanie do celu rozumianego jako świadomie lub podświadomie w danej chwili antycypowany stan rzeczy zaspokajający bieżące lub przyszłe potrzeby. Osiąganie celów tworzy określone wartości ukierunkowujące działania ludzi, stanowiąc źródło ich satysfakcji i aspiracji.

Analizując dowolne działanie zwykle określa się jego sprawcę, rodzaj czynności, modalność, lokalizację, uzasadnienie i efektywność.[3] Ze względu na sprawcę działanie może być:

1) indywidualne (wykonywane całkowicie przez jedną osobę);
2) zbiorowe (czyli wykonywane przez więcej niż jedną osobę niezależnie od siebie);
3) zespołowe (czyli wykonywane przez więcej niż jedną osobę z uwzględnieniem podziału zadań).

Działanie w zespole, czyli organizacji społecznej powołanej do osiągnięcia określonych celów, wymaga kierowania, aby jego członkowie, współdziałając w osiąganiu tych celów, pomagali sobie wzajemnie, a przynajmniej żeby sobie nie przeszkadzali.

---

1 Zob. A. Brückner: Słownik etymologiczny języka polskiego. PWN. Warszawa 1957, s. 628.
2 Zob. J. Zieleniewski: Organizacja zespołów ludzkich. PWN. Warszawa 1978, s. 162 - 200.
3 Zob. P. Sienkiewicz: Systemy kierowania. Wiedza powszechna. Warszawa 1989, s. 30.

Oznacza to jednocześnie, że w działaniu takim można wyróżnić dwa jego rodzaje: *kierujące i wykonawcze*.

Działania kierujące są między innymi przedmiotem badań cybernetyki. Nauka ta zajmuje się badaniem zjawisk zachodzących w relacji: obiekt sterujący - tor sterujący - obiekt sterowany; dążąc do formułowania ogólnych praw rządzących tymi zjawiskami, niezależnie od natury fizycznej obiektów badań. Według cybernetyki kierowanie jest pojęciem węższym od sterowania, ponieważ sterowanie dotyczy wszystkich rodzajów obiektów, a w kierowaniu obiektem sterującym jest zawsze człowiek (albo grupa ludzi) oddziałujący na obiekt sterowany, którym jest zawsze człowiek (albo grupa ludzi) i rzeczy (urządzenia, narzędzia), którymi się posługuje. Przyjmując takie stanowisko trzeba jednak stwierdzić, że można spotkać również inne podejścia do tego zagadnienia.[4]

Występowanie obiektu i toru kierującego oraz obiektu kierowanego nie jest warunkiem wystarczającym do zaistnienia procesu kierowania. O kierowaniu można mówić dopiero wtedy, kiedy oprócz tego spełnione są następujące warunki:

1) obydwa obiekty (kierujący i kierowany) mają względną swobodę w wyborze swego zachowania się;

2) dla obydwu obiektów stanowiących jeden układ społeczny (organizację) istnieje określony cel;

3) obiekt kierujący oddziałuje na obiekt kierowany powodując przez to pożądane działanie tego ostatniego zmierzające do osiągnięcia określonego celu.

Analizując warunki zaistnienia kierowania nasuwa się pyta-

---

[4] Por. W. W. Bojarski: Podstawy analizy i inżynierii systemów. PWN. Warszawa 1984, s. 217. Sterowanie traktowane jest jako wpływanie przez człowieka, bezpośrednio lub pośrednio za pomocą urządzeń sterujących, na urządzenia robocze (steruje się tylko urządzeniami). Kierowanie natomiast jest traktowane jako ogół relacji wiążących kierownika z podległymi pracownikami.

nie dotyczące podejmowania działań zgodnych z cudzą wolą. Jak to się dzieje, że ktoś mając względną swobodę swego zachowania się, podejmuje pożądane działania wykonawcze określone przez inną osobę spełniającą funkcje kierownicze? Otóż dzieje się tak na skutek władzy, jaką obiekt kierujący posiada nad obiektem kierowanym. Władza nad ludźmi jest możliwością kierowania nimi. *Żadna działalność wspólna nie jest możliwa bez narzucania komuś woli idącej z zewnątrz, to znaczy bez autorytetu władzy.*[5]

Władza nad ludźmi może pochodzić z różnych źródeł. Max Weber wyróżnia trzy typy władzy organizacyjnej:[6]

1) charyzmatyczny, w którym władza oparta jest na całkowitym oddaniu swemu przywódcy obdarzonemu niezwykłymi cechami;

2) tradycyjny, wynikający ze zwyczaju (np. podporządkowanie się dzieci rodzicom);

3) racjonalny lub legalny, wynikający z hierarchii pozycji organizacyjnych i związanego z nią zakresu uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności.

Sprawowanie władzy jest tym skuteczniejsze, im większe jest przyzwolenie kierowanych, czyli ich posłuszeństwo. To posłuszeństwo może być podyktowane zachętą lub przymusem. Kierujący może tworzyć kierowanym sytuacje przymusowe lub nęcące. Przy czym, *sytuacja przymusowa, to taka sytuacja, iż jeżeli się tego nie uczyni, będzie źle, i przy tym gorzej, niż jeżeli się to uczyni.*

Z kolei sytuacja nęcąca, to taka, że jeżeli się uczyni to a to, będzie dobrze, a przy tym lepiej, niż jeżeli się tego nie uczyni. W zakres tego wchodzi również pożądane powstrzymywanie

---

5 F. Engels: Paul i Laura Lafargue. Correspondance. T.1. Paryż 1956, s. 17. Zob. J. Zieleniewski: Organizacja zespołów ludzkich. PWN. Warszawa 1978, s. 384.

6 Zob. J. Kurnal: Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE. Warszawa 1970, s. 385.

się od określonego działania.[7]

Wracając do relacji między dowodzeniem a kierowaniem, można stwierdzić, że każde dowodzenie jest kierowaniem, ale nie każde kierowanie jest dowodzeniem. Oznacza to, że między dowodzeniem akierowaniem istnieje różnica zakresowa. Władza w kierowaniu może być różnego typu, ale w dowodzeniu wynika ona z pozycji zajmowanej w formalnej hierarchii organizacyjnej. Przy czym może być umocniona innymi typami, zwłaszcza charyzmatycznym.[8]

Dowodzenie różni się od innych rodzajów kierowania przede wszystkim tym, że dotyczy walki zbrojnej i zmierza do osiągnięcia zwycięstwa nad uzbrojonym przeciwnikiem. Z walką zbrojną związane są zjawiska właściwie wszystkim konfliktom społecznym i takie, które na ogół nie zachodzą w innych sytuacjach. Przede wszystkim istnieje duże zagrożenie utraty wolności, zdrowia i życia zarówno dowódców, jak i ich podwładnych. W walce zbrojnej zachodzą zjawiska wywołujące najwyższe napięcie ludzkich sił psychicznych i fizycznych oraz następuje obniżenie poziomu norm moralnych. Walka zbrojna dotyczy dwustronnych działań o zdecydowanie antagonistycznych cechach i polegających na obezwładnianiu i niszczeniu potencjału bojowego przeciwnika. Wymaga pozbawiania życia żołnierzy przeciwnika, niszczenia jego uzbrojenia i innego wyposażenia. Może być prowadzona w skrajnie trudnych warunkach bytowania ludzi. W walce zbrojnej chodzi o pozbawienie przeciwnika możliwości spełniania przypisanych mu funkcji.

Podejmowanie decyzji związanych z walką zbrojną jest niezmiernie trudne, ponieważ:

1) związane jest z odpowiedzialnością za wynik tej walki i

---

7 Zob. J. Zieleniewski: Organizacja zespołów ..., s. 387.

8 Żołnierz lepiej wykonuje rozkazy i bardziej podporządkowuje się temu przełożonemu, który jest nie tylko formalnym dowódcą, ale cieszy się u podwładnych również nieformalnym autorytetem.

życie podległych żołnierzy;

2) wymaga przeanalizowania, zwykle w warunkach deficytu czasu, dużej ilości szybko dezaktualizujących się informacji o różnym stopniu kompletności i zgodności z rzeczywistością bądź następuje w sytuacji niedoinformowania;

3) spotykane problemy najczęściej nie dają się rozwiązać przy pomocy znanych schematów;

4) błędnych decyzji z reguły nie można poprawić;

5) następuje najczęściej w warunkach skrajnej postaci konfliktu (zdecydowanie antagonistyczne cele) i w ograniczonym czasie wynikającym z konieczności uprzedzenia przeciwnika (przeciwnik stara się również przeciwdziałać podejmowaniu trafnych decyzji i ich realizacji).

6) występują również czynniki losowe, na które żadna ze stron nie ma wpływu.

Dowodzenie odbywa się głównie przy pomocy rozkazów, czyli zleceń o najwyższym stopniu kategoryczności i zobowiązania. Realizowane jest w warunkach dyscypliny wojskowej zobowiązującej do najwyższego podporządkowania. Dowódca ma prawo wydać, a podwładny obowiązek wykonać rozkaz, którego realizacja może wiązać się z wysokim prawdopodobieństwem utraty życia wykonawcy rozkazu. Dotyczy to na ogół okresu wojny, ale również w okresie pokoju uprawnienia dowódców są znacznie wyższe od uprawnień organów kierowniczych w innych rodzajach kierowania. W określonych sytuacjach dowódca ma prawo zapewnienia posłuchu przez zastosowanie przymusu fizycznego. Dysponuje również większymi niż w innych rodzajach kierowania sankcjami, umożliwiającymi nawet krótkotrwałe ograniczenie lub pozbawienie wolności podwładnych.

W literaturze przedmiotu można znaleźć bardzo wiele definicji i określeń dowodzenia[9] zarówno w ujęciu empirycznym, jak

---

9. Zob. S. Kotlicki: Dowodzenie wojskami. Określenia i definicje. Wyd. WSOWOPL. Koszalin 1992, s. 4-10.

i w ujęciu cybernetycznym oraz organizacyjnym. Empiryczne podejście prowadzi do uznania za istotę dowodzenia całokształtu działań dowódcy i jego organów dowodzenia. W ujęciu cybernetycznym dowodzenie traktowane jest jako jedna z postaci sterowania ze sprzężeniem zwrotnym, a jego istota upatrywana jest w procesach informacyjnych, takich jak: *zdobywanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji*. W ujęciu organizacyjnym dowodzenie traktowane jest jako mające określoną strukturę i właściwości kierowanie pododdziałami, oddziałami lub innymi jednostkami organizacyjnymi sił zbrojnych przeznaczonymi do walki zbrojnej.[10]

Ponieważ w procesie dowodzenia ma się do czynienia z ludźmi jako podmiotami poznania i działania oraz przedstawicielami społeczności, to dowodzenie można również rozpatrywać z punktu widzenia *psychologii, socjologii i epistemologii*.

Według psychologii poznawczej procesy psychiczne i zewnętrzne zachowanie człowieka zależą od informacji płynących ze środowiska zewnętrznego (sterowanie zewnętrzne), od osobowości dowodzących i dowodzonych oraz od informacji zakodowanych uprzednio w pamięci, a zależnych od doświadczenia i systemu wiedzy zdobytej w przeszłości dzięki uczeniu się, myśleniu i działaniu (sterowanie wewnętrzne). Działania podejmowane przez uczestników dowodzenia zależą od napływających informacji, ale nie oznacza to biernego podporządkowania. Informacje są jedynie materiałem, który jest przez każdego człowieka samodzielnie przetwarzany dzięki aktywizacji procesów intelektualnych. Skuteczne działanie człowieka, zwłaszcza w skomplikowanych warunkach, wymaga nie tylko informacji o tym, co może się zdarzyć (przewidywanie), lecz także o tym, jaką wartość ma to, do czego się zmierza (wartościowanie). Wartości są tu traktowane jako kategoria psychologiczna, umożliwiająca wyjaśnienie moty-

---

10 Por. B. Morawski, J. Nowakowski: Metodologiczne podstawy teorii dowodzenia. Rozprawa doktorska. Wyd. ASG WP. Warszawa 1978, s. 55-62.

wacji ludzkich działań.[11] W świetle tego istotą dowodzenia jest oddziaływanie informacyjne na wykonawców, uwzględniające zarówno cele organizacji, którą reprezentuje dowódca, jak i uznawane przez wykonawców wartości, powodujące podejmowanie przez tych wykonawców działań zmierzających do osiągnięcia celu.

We wszystkich grupach społecznych zachodzą zarówno procesy integracyjne, jak i dezintegracyjne. Przy czym procesy dezintegracyjne rozwijają się żywiołowo, natomiast procesy integracyjne trzeba wzbudzać dla przeciwdziałania tamtym. Z socjologicznego punktu widzenia dowodzenie można nazwać działaniem integrującym polegającym na:[12]

1) utrzymywaniu przewagi integracji nad dezintegracją;
2) osiąganiu wewnętrznej spoistości;
3) dbałości o funkcjonalny charakter elementów;
4) zapobieganiu tendencjom odśrodkowym;
5) racjonalnym gospodarowaniu energią społeczną;
6) panowaniu nad sprzecznościami.

Dowodzenie z epistemologicznego punktu widzenia daje się częściowo opisać przy pomocy zwrotów stosowanych w teorii odbicia do opisu procesu poznania. Można do nich zaliczyć takie zwroty, jak:

1) wzajemne oddziaływanie obiektów (układów);
2) celowa zmiana podmiotu;
3) informacja jako czynnik sprawczy tej zmiany;
4) przekształcenie (transformacja) informacji przez podmiot jako wynik tej zmiany.

Różnica polega na tym, że wynikiem zmiany ma być nie tylko przekształcenie informacji, ale przede wszystkim podjęcie działań. Z tego punktu widzenia wydaje się usprawiedliwione

---

11 Zob. J. Kozielecki: Koncepcje psychologiczne człowieka. PIW. Warszawa 1980, s. 190 - 235.

12 Zob. A. Matejko: Socjologia kierownictwa. PWE. Warszawa. 1978.

zdefiniowanie dowodzenia jako systemu wzajemnych oddziaływań między organami dowodzenia a wykonawcami, polegających na zdobywaniu informacji, ich przekształcaniu i wymianie, a zmierzających do podjęcia przez wykonawców i realizacji działań zgodnych z zamierzeniami organów dowodzenia.

Kierowanie (a więc i dowodzenie) może być rozpatrywane w kategoriach projektowania działań i zapewnienia warunków jego realizacji.[13]

Treścią kierowania jest przecież koncepcyjne przygotowanie działań, a następnie spowodowanie ich podjęcia i sprawnej realizacji aż do osiągnięcia założonego celu. Koncepcyjne przygotowanie działań obejmuje zwykle projektowanie: struktur (czyli organizowanie), procesów (czyli planowanie) i zachowań (czyli motywowanie). W czasie opracowania i realizacji projektów działań przez dowódców i ich organa dowodzenia rozwiązywane są problemy praktyczne, co wymaga podejmowania decyzji. Więc dowodzenie jest również rozwiązywaniem problemów.

Dowodzenie może być traktowane jako gra realizowana w warunkach konfliktu, a zwłaszcza w jego skrajnej postaci, jaką jest walka zbrojna. W czasie tej gry rozwiązywane są problemy o wysokim stopniu niepewności i ryzyka.

Różne podejście do podstawowych pojęć teorii dowodzenia oraz niejednakowe ich rozumienie implikuje konieczność wyraźnego określenia definicji, z uwzględnieniem określonego kryterium merytorycznego. Takim kryterium może być możliwość wielopłaszczyznowego podejścia w rozumieniu procesu dowodzenia. Wydaje się, że kryterium to może być spełnione przez definicję stanowiącą syntezę różnych podejść. Uzasadnieniem może być fakt, że dowodzenie jest zjawiskiem wieloaspektowym; czyli rozpatrwanym między innymi pod względem: *psychologicznym, socjologicznym, cybernetycznym, technicznym.*

W dowodzeniu uczestniczą ludzie spełniający różne funkcje:

---

13 Zob. P. Sienkiewicz: Systemy kierowania..., s. 234-238.

decyzyjne, sztabowe, zabezpieczające (usługowe). Spełniając te funkcje zmierzają do osiągnięcia celów organizacji, ale starają się godzić je z celami, a zwłaszcza wartościami indywidualnymi.
Korzystają przy tym z repertuaru metod, których dobór zależny jest zarówno od sytuacji (informacji zewnętrznych), jak i osobowości dowódców i ich podwładnych.

Każde działanie odbywa się w systemie działania. Dowodzenie jest działaniem, więc odbywa się w systemie działania, który nazywany jest systemem dowodzenia.

Przy określaniu istoty wszelkich procesów, niezbędne jest ustalenie ogólnych, głębokich, względnie trwałych i powtarzających się związków wewnętrznych różniących dany proces od innych procesów. Stąd też zgadzając się z przyjętym we wstępie niniejszego rozdziału stwierdzeniem, że dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania, należy określić istotę kierowania i ponadto wskazać jeszcze cechy szczególne dowodzenia nie występujące w innych rodzajach kierowania, czyli cechy szczególne albo warunki wyróżniające.

W świetle wyników dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że dowodzenie:

1) może być rozpatrywane wieloaspektowo;

2) można traktować jako projektowanie i powodowanie podjęcia oraz sprawnej realizacji działań zorganizowanych;

3) można traktować jako grę wymagającą podejmowania decyzji o wysokim stopniu niepewności i ryzyka;

4) dotyczy współdziałania w organizacji wojskowej i wymaga władzy dającej szczególne uprawnienia organom dowodzenia;

5) to racjonalny wybór celu (co należy osiągnąć?), sposobów (w jaki sposób?) i środków działania (za pomocą czego?);

6) jak każde działanie zmierza do osiągnięcia celu (misji) organizacji, którym w tym wypadku jest odniesienie zwycięstwa nad przeciwnikiem przez pozbawienie go możliwości wykonywania przypisanych mu funkcji i odbywa się w systemie dowodzenia;

7) zmierza do sprawnego osiągnięcia sukcesu przy pomocy potencjału bojowego (żołnierze wraz ze znajdującym się w ich dyspozycji wyposażeniem, takim jak: broń, amunicja, środki transportu, materiały pędne i smary, umundurowanie i inne zasoby służące do zaspokajania ich potrzeb związanych z walką zbrojną);

8) ma postać sterowania ze sprzężeniem zwrotnym, czyli realizowane jest przez informacyjne oddziaływanie na podległy potencjał bojowy;

9) wymaga integrowania i motywowania tego potencjału;

10) ma za czynnik sprawczy informacje o charakterze decyzyjnym, a zwłaszcza rozkazy;

11) związane jest ze szczególnymi warunkami działania, jakie stwarza sytuacja konfliktowa, a zwłaszcza jej skrajna postać - walka zbrojna.

Biorąc za podstawę te stwierdzenia, można podjąć próbę określenia celu i istoty dowodzenia oraz zdefiniowania dowodzenia.

Celem albo raczej **misją dowodzenia** jest przygotowanie podległego potencjału bojowego do walki zbrojnej, utrzymanie go w gotowości bojowej odpowiedniej do sytuacji i wykorzystanie tego potencjału do sprawnego osiągnięcia zwycięstwa nad przeciwnikiem przez spowodowanie jego uległości lub rozbicie go w walce zbrojnej.

Istotą dowodzenia jest zaprojektowane zorganizowane oddziaływanie informacyjno-decyzyjne ze sprzężeniem zwrotnym, dowódców i innych organów dowodzenia na podległy potencjał bojowy w czasie poprzedzającym walkę zbrojną lub w czasie jej trwania, zmierzające do jak najlepszego przygotowania tego potencjału do walki, utrzymania go w gotowości bojowej, odpowiedniej do sytuacji, i wykorzystania do sprawnego odniesienia zwycięstwa nad przeciwnikiem. Po określeniu misji i istoty dowodzenia, można już zdefiniować samo pojęcie dowodzenia.

Dowodzenie jest szczególnym, ze względu na zakres, rodzajem kierowania polegającym na projektowaniu i zorganizowanym oddziaływaniu informacyjno-decyzyjnym ze sprzężeniem zwrotnym realizowanym przez dowódców i inne organa dowodzenia na podległy potencjał bojowy w czasie poprzedzającym walkę zbrojną i podczas jej trwania, zmierzającym do jak najlepszego przygotowania tego potencjału do walki, utrzymania go w gotowości bojowej odpowiedniej do sytuacji i wykorzystania do sprawnego odniesienia zwycięstwa nad przeciwnikiem, przez spowodowanie jego uległości lub rozbicie go w walce zbrojnej.

11. PRAWA I ZASADY DOWODZENIA

11.1. POJĘCIE PRAW WOJNY, WALKI ZBROJNEJ I DOWODZENIA, ORAZ ZASAD WALKI I DOWODZENIA

Otaczającą nas rzeczywistością rządzą prawa. Prawa te istnieją poza świadomością ludzi, niezależnie od ich woli i pragnień. Z praw wynikają zasady i mogą być świadomie stosowane przez ludzi w zależności od konkretnej sytuacji.

Prawa i zasady istnieją również w takich działaniach jak: wojna, walka zbrojna, dowodzenie itd. Prawa wojny definiowane są jako "...istotne, powtarzające się zjawiska i zależności organicznie i niepodzielnie związane z wojną, wpływające na zasady jej prowadzenia, przebieg i wynik".[1] Dotychczas wykryto trzy prawa wojny, a mianowicie:

1) zależności charakteru, przebiegu i wyniku wojny od polityki;
2) zależności charakteru, przebiegu i wyniku wojny od stosunku między potencjałami wojennymi (militarnymi, ekonomicznymi, moralno-politycznymi);
3) zależności sposobów prowadzenia wojny od stosunków produkcji wpływających na rozwój środków walki.

Prawa walki zbrojnej wynikają z praw wojny, są z nimi ściśle powiązane i współzależne. Rozumiane są jako:" ...związki i zależności między zjawiskami zachodzącymi w toku walki zbrojnej".[2] Należą do nich następujące prawa:

1) zależności przebiegu i wyniku walki od stosunku sił biorących w niej bezpośredni udział;

2) zależności form i sposobów walki od uzbrojenia i sprzętu;

---

[1] Leksykon wiedzy wojskowej. Wyd. MON. Warszawa 1979, s. 247.

[2] Tamże, s. 330.

3) zależności walki w skali strategicznej, operacyjnej i taktycznej.

W teorii dowodzenia podjęto również próbę wykrycia i sformułowania praw rządzących dowodzeniem. Autorzy radzieccy [3] sformułowali siedem praw:

1) zależności organizacyjnych form i metod dowodzenia od struktury sił zbrojnych, bazy materiałowo-technicznej i warunków dowodzenia;
2) jedności organizacyjno-metodologicznych podstaw na wszystkich poziomach dowodzenia;
3) zachowanie proporcjonalności i optymalnej współzależności wszystkich elementów systemu dowodzenia;
4) niesprzeczności technicznych środków i systemu dowodzenia;
5) jedności i współzależności kryteriów efektywności wykorzystywanych w procesie dowodzenia;
6) zgodności potrzebnego i dysponowanego czasu na rozwiązywanie problemów dowodzenia;
7) zależności efektywności rozwiązywania problemów od objętości wykorzystywanej informacji.

Prawo zależności organizacyjnych form i metod dowodzenia od struktury sił zbrojnych, bazy materiałowo-technicznej i warunków dowodzenia ujawnia najbardziej istotne związki przyczynowo-skutkowe. Dotyczy to zwłaszcza zdobywania, gromadzenia, przekształcania i przekazywania informacji. Od bazy materiałowo-technicznej zależy również struktura organów dowodzenia. Omawiana zależność jest dwustronna, ponieważ nowe środki zmuszają do stosowania nowych form i metod, a te z kolei stwarzają zapotrzebowanie na nowe środki.

Metodologiczne podstawy tworzenia i funkcjonowania organów dowodzenia, zasady dowodzenia i metody pracy nad rozwiązywa-

---

3 P.K. Ałtuchow (red.): Podstawy teorii dowodzenia wojskami. Wyd.MO ZSRR. Moskwa 1984, s. 35.

niem problemów są podobne na wszystkich szczeblach dowodzenia. Stąd wynika potrzeba unifikacji struktur organizacyjnych tych organów w pionie i w poziomie. Ma to istotne znaczenie zwłaszcza współcześnie podczas stosowania zautomatyzowanych środków dowodzenia, gdyż między innymi ułatwia współdziałanie.

Zachowanie proporcjonalności i optymalnej współzależności wszystkich elementów systemu dowodzenia. Proporcjonalność ta bywa niejednokrotnie naruszana w związku z tendencją do nadmiernego rozrastania się niektórych organów dowodzenia. Naruszenie właściwych proporcji zawsze ujemnie wpływa na efektywność systemu. Właściwe proporcje muszą istnieć również w poszczególnych elementach systemu, np. między personelem głównym a pomocniczym. Mniej ludzi z wysokimi kwalifikacjami, a więcej personelu pomocniczego. Musi być także zachowana zgodność między obowiązkami i uprawnieniami a odpowiedzialnością osób funkcyjnych poszczególnych organów dowodzenia.

Organa dowodzenia, jako elementy systemu, współpracują ze sobą zarówno w pionie, jak i w poziomie. Wymaga to **niesprzeczności technicznych środków w systemie dowodzenia**. Trudno wyobrazić sobie np. wymianę informacji w wypadku braku zgodności zakresów częstotliwości pracy środków łączności, formy przekazywanych sygnałów itp. Niezbędny jest jednakowy system: zbioru, opracowania i przekazywania informacji.

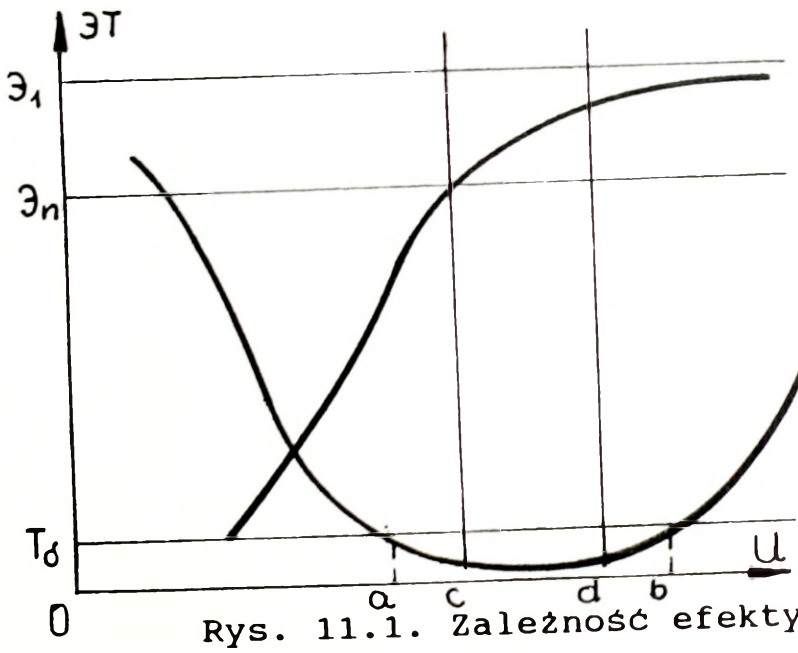
Aby system dowodzenia funkcjonował sprawnie, to muszą istnieć **jednakowe kryteria efektywności dla wszystkich jego elementów.** Chodzi tu o uniemożliwienie partykularyzmu. Kryteria efektywności mogą być związane, np. z drzewem celów. W wiązce celów należy zawsze znaleźć decydujące ogniwo. Musi również istnieć zgodność celów poszczególnych ogniw, np. zgodność celów drużyny i plutonu. Należy przy tym podkreślić, że dużą rolę odgrywa tu również precyzyjne stawianie zadań i jednoznaczne rozumienie pojęć.

Warunki współczesnego dowodzenia cechuje niedobór czasu. Dlatego konieczne są dokładne **kalkulacje czasu potrzebnego**

własnym organom dowodzenia i czasu jakim dysponują. Chodzi o to, żeby uprzedzić przeciwnika, szybciej od niego wypracować decyzję i postawić zadania podwładnym. Tak działać, żeby raczej pozostała rezerwa czasu niż miałoby go brakować.

Współczesne dowodzenie charakteryzuje się również koniecznością przetwarzania znacznych ilości informacji. Obserwuje się tendencję rosnącą tego zjawiska. Prawo **zależności efektywności rozwiązywania problemów od objętości wykorzystywanej informacji** wyraża trwałe związki i zależności, które obiektywnie istnieją w procesach dowodzenia między jakością dowodzenia a objętością informacji wykorzystywanych do podejmowania decyzji. Przy czym nie jest to zależność proporcjonalna. Najpierw przyrost jest wyraźny, a później stopniowo maleje.

W praktyce każda decyzja podejmowana jest w sytuacji niedoboru informacji, bo np. o nieprzyjacielu bardzo rzadko można dysponować pełną informację. Objętość informacji wpływa również na czas zużywany na podjęcie deczyji. Najpierw wraz ze zwiększeniem objętości informacji czas maleje, osiągając minimum w przedziale, w którym informacja uzyskuje optymalną objętość. Jeżeli czas jest ograniczony, to każda objętość w przedziale a-b okazuje się dostateczna. Jednak do podjęcia najle-



Э - efektywność decyzji
U - objętość informacji
T - czas zużywany na podejmowanie decyzji
Э1 - poziom pełnej ilości informacji
Эn - poziom praktycznie możliwej ilości informacji
Tδ - ograniczony czas

Rys. 11.1. Zależność efektywności decyzji od objętości informacji

Źródło: P.K. Ałtuchow: Podstawy teorii dowodzenia... s. 49.

pszej decyzji konieczna jest objętość w przedziale c-d. Taką objętość informacji można określić drogą doświadczeń i eksperymentów.

W dowodzeniu wojskami działają i inne prawa, które należy wykrywać, formułować i poszukiwać dróg najbardziej efektywnego wykorzystania w praktyce. Ich wykorzystanie polega na posługiwaniu się zasadami, które wynikają z praw. Jak dotychczas, zasady dowodzenia określano i formułowano w sposób empiryczny bezpośredni lub pośredni oraz dedukcyjny, jako wynik uogólnienia zdobytego doświadczenia.

Zmierzając do wyjaśnienia zasad dowodzenia, należy stwierdzić, że definicje tego pojęcia spotykane w publikacjach są bardzo ogólne i niewiele wyjaśniają.[4]

O ogólności definicji zasad dowodzenia świadczy ich podobieństwo do definicji zasad walki zbrojnej.[5]

Z porównania tych definicji wynika, że zarówno zasady dowodzenia, jak i zasady walki dotyczą sposobów działania dowódcy i innych organów dowodzenia. Przy czym, zasady walki odnoszą się także do sposobów działania wojsk.[6] Wynikałoby zatem, że zakres treściowy definicji zasad dowodzenia mieści się w defi-

---

4 Por. np.: a) L. Kuleszyński: Dowodzenie wojskami a cybernetyka. Wyd. MON. Warszawa 1967, s. 188. "Zasady dowodzenia to ogólne zalecenia, wytyczne i wskazówki mówiące, jak należy postępować, czym się kierować i do czego zmierzać w działalności dowódczej, aby osiągnąć dobre wyniki; b) Z. Gołąb, S. Kołcz: Współczesne dowodzenie wojskami. Wyd. MON. Warszawa 1974, s. 47. Zasady dowodzenia to "... opracowane (ustalone) teoretycznie i zweryfikowane w praktyce prawidłowości i reguły, które określają najracjonalniejsze sposoby działalności dowództw i sztabów w kierowaniu wojskami".

5 Zasady walki to "... ogólne normy racjonalnego i skutecznego postępowania dowódców i oficerów sztabu oraz działania wojsk w okresie przygotowania i prowadzenia operacji (walki, bitwy); podstawowe idee i reguły, według których prowadzi się działania wojenne ...". Leksykon wiedzy wojskowej. Wyd. MON. Warszawa 1979.

6 Do podstawowych zasad walki należą: cel walki; zdolność bojowa wojsk; aktywność i ciągłość działań; zaskoczenie; współdziałanie; ześrodkowanie sił i środków oraz skupienie wysiłków w celu wykonania zadań głównych w decydującym miejscu i czasie; manewr; uwzględnianie oraz wszechstronne wykorzystywanie wartości moralno-bojowych w interesie skutecznego wykonania postawionego zadania; zabezpieczenie działań bojowych; stanowcze i ciągłe dowodzenie pododdziałami.

nicji zasad walki. Potwierdzenia tego wniosku nie można jednak znaleźć, biorąc za podstawę **Regulamin walki wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP**, gdyż jedynie dwie z zasad walki - stanowcze i ciągłe dowodzenie oraz uwzględnianie i wykorzystywanie wartości moralno-bojowych w celu wykonania postawionego zadania - mogą być traktowane również jako zasady dowodzenia. Z wzajemnych powiązań zasad walki i zasad dowodzenia można jednak wnioskować - na podstawie definicji - że te ostatnie dotyczą sposobów działania organów dowodzenia.

W definiowaniu zasad dowodzenia można przyjąć za punkt wyjścia ogólne definicje zasady i dyrektywy praktycznej (nazywanej również normą lub regułą celowościową). *Zasada - ogólnie przyjęte twierdzenie (na podstawie oczywistości, doświadczenia) podające jak jest w rzeczywistości, które może stanowić punkt wyjścia dla jakiegoś działania, albo zalecać wprost co robić, a czego nie robić.*[7] Natomiast dyrektywa praktyczna to ... *zdanie podające co w określonych warunkach ma zrobić podmiot działania, by osiągnąć określony cel, albo czego pod groźbą nieskuteczności ma nie robić.*[8]

Syntetyczną definicję uogólnionego pojęcia dyrektywy praktycznej przedstawił Edward Leniewicz, proponując, aby dyrektywę praktyczną rozumieć jako odpowiedź właściwą na jeden z rodzajów problemów praktycznych.[9] Wykaz rodzajów takich problemów zawiera tabela 8.1.

Zasady stwierdzają związek między zdarzeniami umożliwiający:[10]

1) przewidywanie skutków zdarzeń (np. decyzji i związanych z nimi działań);

---

7 T. Pszczołowski: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji.Ossolineum. Wrocław 1978, s. 290.

8 Tamże, s. 53.

9 Zob. E. Leniewicz: Dyrektywy praktyczne. Konstrukcja i uzasadnienie.PWN. Warszawa 1971, s. 36.

10 Por. R.H. Davis, L.T. Alexander, S.L. Yelon: Konstruowanie systemu kształcenia. PWN. Warszawa 1983, s. 316.

Tabela 11.2. Rodzaje problemów praktycznych

Problem:	Dane	Poszukiwane
doboru działania	C, W (K)	D
doboru warunków	C, D (K)	W
realizacji celu	C (K)	D, W
wyznaczenia celu	W, D (K)	C
wykorzystania warunków	W (K)	C, D
wykorzystania działań	D (K)	C, W

c - cele; D - działania; W - warunki; K - kryteria

Źródło: E. Leniewicz: Dyrektywy ..., s. 34.

2) wyjaśniania zdarzeń (określanie przyczyn na podstawie skutków);

3) kontrolowanie sytuacji (poprzez ustanawianie warunków, w których ta sytuacja zachodzi);

4) rozwiązywanie problemów.

Każda zasada powinna mieć podstawę teoretyczną. Dotyczy to również zasad dowodzenia. Tą podstawą teoretyczną może być wykryte i sformułowane prawo, czyli coś obiektywnego, istniejącego niezależnie od ludzkiej świadomości, nie poddającego się oddziaływaniom ludzi. Prawa są niezmienne, natomiast wypływające z nich zasady działania, mogą ulec zmianie. Niektóre zasady mogą być aktualne przez wiele wieków, na różnych szczeblach struktury organizacyjnej, inne przemijają szybko lub mogą mieć znaczenie tylko na pewnym szczeblu w strukturze organizacyjnej. Prawa i zasady różnią się jeszcze tym, że praw nie można ignorować, lecz trzeba uwzględniać je w działaniu. Nieuwzględnianie ich przyczynia się bowiem do wielu niepowodzeń. Natomiast w stosowaniu zasad istnieje znaczna swoboda. Niekiedy nawet nieprzestrzeganie uznanych powszechnie zasad może przynieść sukces, jeśli w ten sposób zaskoczy się przeciwnika.

11.2. NAZWY, FORMY I TREŚCI WYBRANYCH ZASAD DOWODZENIA

Liczba, nazwy i treść zasad dowodzenia nie są jednoznacznie określone. Dotyczy to zarówno regulaminów walki, jak i innych wydawnictw. Ilustruje to tabela 8.2. W związku z tym, niezbędna jest znajomość kryteriów racjonalności i przydatności zasad podawanych w różnych źródłach. Chodzi o to, czy można stwierdzić, że zastosowanie określonej zasady w konkretnych warunkach rzeczywiście korzystnie wpływa na osiągnięcie celu, czy też nie. Tym kryterium może być wspomniana już podstawa teoretyczna lub przynajmniej udokumentowanie empiryczne. Ponieważ w zestawie niach zasad podawane są zwykle jedynie ich nazwy, a nie treści, to pierwszym krokiem musi być zapoznanie się z treścią zasady i doprowadzenie jej do postaci zdania warunkowego. Dopiero zdanie warunkowe, stanowiące zasadę dowodzenia, można próbować przekształcić w zdanie nomopragmatyczne, jako twierdzenie stanowiące podstawę dla danej zasady. Jeżeli to przekształcenie jest możliwe, to należy pójść dalej i odszukać zdanie nomologiczne (tj. dotyczące ogólnych zależności między zjawiskami).

Przykładem może być przekształcenie zasady jednoosobowego dowodzenia, która między innymi przejawia się tym, że każdy podwładny ma tylko jednego bezpośredniego przełożonego. Zasada jednoosobowego dowodzenia mogłaby przyjąć następującą postać: *jeżeli chcesz zmniejszyć prawdopodobieństwo przekazywania podwładnym sprzecznych rozkazów, to tworząc system dowodzenia, doprowadź do sytuacji, w której każdy podwładny będzie bezpośrednio podlegał tylko jednemu przełożonemu.*

Zasada przewidywania mogłaby, po przekształceniu, przyjąć następującą postać: *jeżeli chcesz skrócić czas podejmowania decyzji w odniesieniu do zaistniałego wydarzenia, to przewiduj rozwój wydarzeń i zawczasu poszukaj rozwiązań.* Podstawą teoretyczną dla tak sformułowanej zasady jest twierdzenie o brzmieniu: *proces podejmowania decyzji w odniesieniu do zaistniałych*

Tabela 11.2. Niektóre zestawienia zasad dowodzenia i stawianych mu wymagań

Regulamin walki wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP[11]	L. Kuleszyński[12]	Z. Gołąb S. Kołcz[13]	D. Eckman[14]
* Jednoosobowość	* Jednolitość dowodzenia	* Partyjność w dowodzeniu	* Pełna władza i odpowiedzialność
* Centralizacja dowodzenia z z pozostawieniem podwładnym inicjatywy w określaniu sposobów wykonania otrzymanych zadań	* Hierarchia	* Naukowość w dowodzeniu	* Osobiste dowodzenie, wspomaganie przez sztab i środki techniczne
* Umiejętność analizowania sytuacji, wyciągania właściwych wniosków i przewidywania rozwoju wydarzeń	* Równość zakresu obowiązków uprawnień i odpowiedzialności	* Jednoosobowość w dowodzeniu	* Obecność w pobliżu walczących wojsk
* Znajomość żołnierzy oraz ich wartości moralnych i bojowych, odpowiednie wykorzystanie umiejętności podległych dowódców, wysoki stopień organizacji oraz operatywność i inicjatywa w pracy dowódcy i sztabu	* Ład (porządek)	* Przewidywanie rozwoju sytuacji	* Ogólne stawianie zadań i zapewnianie zasobów
* Stanowczość i konsekwencja wcielania w życie powziętych decyzji i opracowanych planów	* Autorytet	* Optymalność i efektywność	* Mobilizowanie i wspieranie inicjatyw
* Odpowiedzialność osobista dowódców za powzięte decyzje, użycie podległych oddziałów (pododdziałów) i wyniki wykonywanych przez nie zadań	* Dyscyplina	* Decydujące ogniwo	
* WYMAGANIA: trwałość, ciągłość, operatywność, skrytość	* Jedność personelu	* Konkretność	
	* Tajność		

[11] Regulamin walki wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP. Cz. II - batalion, s. 23.

[12] L. Kuleszyński: Dowodzenie wojskami ..., s.188-194.

[13] Z. Gołąb, S. Kołcz: Współczesne dowodzenie ..., s. 47-63.

[14] D.Eckman: Wykład wygłoszony w Akademii Obrony Narodowej.

wydarzeń skraca się, jeżeli dowódca przewiduje ich rozwój i poszukuje rozwiązań, zanim te wydarzenia nastąpią.

Sformułowania te są uproszczone, ale wskazują tok postępowania.

Przy założeniu, że każda zasada dowodzenia powinna mieć podstawę teoretyczną, można uznać nieracjonalność zasady między innymi wtedy, gdy:

1) nie jest oparta na żadnym twierdzeniu;
2) jest oparta na fałszywym twierdzeniu;
3) jest niezgodna ze swoją podstawą teoretyczną;
4) oparta jest na błędnej ocenie warunków, działań bądź celów;
5) nie jest zgodna z celem, warunkami bądź działaniem;
6) nie można jej wykonać we wskazanych warunkach.[15]

Opierając się na przedstawionych kryteriach, można podjąć próbę oceny poszczególnych zasad ujętych w tabeli 11.2. Mając jednak do dyspozycji tylko nazwy zasad, nie zawsze daje się łatwo określić podstawy teoretyczne każdej z nich, zwłaszcza że nie ma pewności, czy te podstawy istnieją. Biorąc pod uwagę, na przykład, **autorytet** jako jedną z zasad wymienionych przez L. Kuleszyńskiego, można przyjąć za podstawę teoretyczną stwierdzenie, że *autorytet dowódcy korzystnie wpływa na dyscyplinę wykonawczą podwładnych*. Gdyby zasada autorytetu miała postać zdania warunkowego (np.: *jeżeli chcesz poprawić dyscyplinę wykonawczą podwładnych, a nie cieszysz się u nich autorytetem, to zadbaj o swój autorytet*), to odszukanie podstawy teoretycznej byłoby łatwiejsze, a sama zasada bardziej zrozumiała. Zaproponowane sformułowanie jest właśnie zrozumiałe, lecz jednocześnie bardzo ogólne. Nasuwa się bowiem pytanie: *jak zadbać o autorytet?* I tu znowu można zaproponować grupę zasad, np.: *jeżeli chcesz zdobyć autorytet u podwładnych, to między innymi:*

---

15 E. Leniewicz: Dyrektywy praktyczne..., s. 91.

1) bądź w stosunku do nich szczery, uczciwy i sprawiedliwy,

2) zdobywaj wiedzę ogólną i fachową oraz doświadczenie,

3) nie unikaj odpowiedzialności.

Analiza tabeli umożliwia również stwierdzenie, że praktycznie istnieje ścisły związek między ujętymi w niej zasadami a wymaganiami, ponieważ w odniesieniu do tych wymagań dotyczących dowodzenia można również sformułować podstawę teoretyczną i odpowiednie zalecenia dla dowódców. Przykładem może być wymaganie **wysokiej gotowości organów dowodzenia**. Jego podstawa teoretyczna może przyjąć postać następującego twierdzenia: *wysoka gotowość bojowa organów dowodzenia wpływa na skrócenie czasu ich reakcji*. Zasada dowodzenia zbudowana na tej podstawie miałaby taką postać: *jeżeli chcesz skrócić czas reakcji organów dowodzenia, to utrzymuj je w wysokiej gotowości bojowej*. Trzeba jednak stwierdzić, że bezkrytyczne stosowanie tej zasady kryje w sobie pułapkę wynikającą z tego, że utrzymanie organów dowodzenia przez dłuższy czas w wysokiej gotowości może przyczynić się do naruszenia innego wymagania albo zasady ciągłości, chociażby na skutek wyczerpania sił fizycznych ludzi. Dlatego konieczne jest tu uzupełnienie, że wysoką gotowość organów dowodzenia należy utrzymywać, na przykład, przede wszystkim w najważniejszych okresach walki.

Wymagania stawiane dowodzeniu wiążą się ze stosowaniem zasad. Umiejętne stosowanie zasad spełnia te wymagania (np. jeżeli umiejętnie stosuje się zasadę skrytości, to tym samym takie dowodzenie ma cechę skrytości i spełnia stawiane mu w tym względzie wymaganie).

Przy formułowaniu, a zwłaszcza przy stosowaniu zasad dowodzenia, należy brać pod uwagę fakt, że mogą istnieć przeciwstawne pary, dla których konieczne jest szukanie złotego środka. Za przykład może posłużyć wymaganie stanowczości oraz elastyczności. Stanowczość wskazuje na konieczność konsekwentnego wcielania w życie podjętych decyzji, co nie oznacza jednak bezmyślnego uporu. Elastyczność natomiast to odstąpienie

od wcielania w życie decyzji, jeśli przestała ona odpowiadać sytuacji, w której została podjęta. Nie oznacza to, że najdrobniejsze zmiany w sytuacji stanowią podstawę do zmiany decyzji. Byłaby to wtedy chwiejność, a nie elastyczność w dowodzeniu. Granice między stanowczością a uporem i elastycznością a chwiejnością nie są wyraźne. Ich wybór w dużej zależy od osobistych cech dowódcy.

Analiza zestawów zasad dowodzenia proponowanych przez różnych autorów umożliwia stwierdzenie, że zasady te mogą być zaleceniami mieszczącymi się w trzech obszarach, dotyczących:

1) struktury organizacyjnej systemu dowodzenia i podziału kompetencji (jednoosobowość, centralizacja, hierarchia, równość zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, wysoki stopień organizacji);

2) funkcjonowania systemu dowodzenia jako całości (ciągłość, tajność, przewidywanie, dyscyplina, optymalność i efektywność) i indywidualnych cech dowódców oraz pozostałego personelu organów dowodzenia (autorytet, jedność personelu, inicjatywa w pracy, stanowczość i konsekwencja).

Biorąc za podstawę nazwy zasad nie można jednak jednoznacznie określić, czy zasady dowodzenia są: zakazami, nakazami, zaleceniami lub przestrogami. Głębsze zastanowienie prowadzi jednak do wniosku, że są one jedynie zaleceniami i przestrogami. Wynika to z faktu, że dowódca na ogół nie ma obowiązku stosowania ściśle określonych zasad, lecz korzysta z nich dowolnie. Skoro nie ma obowiązku, to nie może być mowy o nakazie i zakazie. Ponadto każda zasada może być sformułowana zarówno w postaci zalecenia, jak i przestrogi. Na przykład, zasada zmierzająca do zachowania tajności dowodzenia może mieć formę zalecenia: *jeżeli chcesz ukryć przed przeciwnikiem zamiar walki, to ograniczaj krąg osób, którym przekazujesz informację o tym zamiarze* lub przestrogi: *jeżeli nie ograniczasz liczby osób, którym przekazujesz informację o zamiarze walki, to narażasz się na ujawnienie tego zamiaru również przeciwnikowi.*

Stosowanie zaleceń i korzystanie z przestróg zawartych w zasadach dowodzenia nie przesądza o skuteczności dowodzenia. Wywiera bowiem na nią wpływ wiele czynników, a zasady są jedynie jednym z nich. Ponadto nie są one algorytmami wskazującymi dowódcy drogę postępowania w każdej sytuacji. W związku z tym można jedynie stwierdzić, że umiejętne stosowanie zasad (to znaczy uwzględnianie największej liczby istotnych elementów sytuacji) sprzyja skuteczności, ale nie gwarantuje sukcesu.

Na podstawie przeprowadzonego rozumowania można więc stwierdzić, że:

zasady dowodzenia to wynikające z praw lub prawidłowości ogólne zalecenia lub przestrogi dotyczące projektowania i tworzenia struktury systemu dowodzenia oraz jego funkcjonowania, których umiejętne stosowanie może przyczynić się do osiągnięcia pożądanej efektywności (sprawności) systemu dowodzenia.

Liczba zasad dowodzenia nie jest ograniczona. Prawie każdą z nich można podzielić na bardziej szczegółowe. Weryfikatorem zasad jest praktyka. Jeżeli stosowanie danej zasady zwiększa efektywność (sprawność) dowodzenia, to znaczy, że jest ona słuszna. Pożądane jest, choć nie zawsze konieczne, aby zasada dowodzenia wynikała z określonego prawa lub była oparta na podstawie teoretycznej, na przykład wyrażonej twierdzeniem.

Nazwy większości zasad dowodzenia mogą być również nazwami cech dowodzenia lub wymagań w stosunku do dowodzenia.

11.3. CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH ZASAD DOWODZENIA

Trudno jest określić wpływ stosowania poszczególnych zasad na skuteczność dowodzenia. Niemniej do bardzo istotnych zasad dowodzenia można zaliczyć: jedność, przewidywanie, jednoosobowość, stanowczość i elastyczność, ciągłość, skrytość oraz operatywność.

Zasada jedności polega na zgodności przygotowania operacji /walki/ i dowodzenia w czasie ich prowadzenia z koncepcją

/zamiarem/ przełożonego. Zgodność tą osiąga się przede wszystkim poprzez: zrozumienie przez wszystkich podwładnych zadania i celu działań oraz jednolitość planowania i organizowania operacji i walki.

Zasada przewidywania polega na określeniu przez dowódcę i ewentualnie jego organa dowodzenia możliwych zmian w sytuacji i prawdopodobnego przebiegu przyszłej walki. W przewidywaniu dużą rolę odgrywają aktualne informacje o nieprzyjacielu, terenie oraz o stanie i możliwościach własnych wojsk. Do dowódcy dociera wiele różnorodnych informacji, lecz nie zawsze są one wiarygodne, aktualne i kompletne. Jednak nie zwalnia to dowódcy z podejmowania decyzji. choć wiąże się z ryzykiem.

Dowódca musi umieć budować obraz przyszłej walki niejednokrotnie jedynie na podstawie fragmentarycznych informacji o nieprzyjacielu i terenie, wykorzystując swą wiedzę i doświadczenie oraz zalety umysłu. W przewidywaniu pewną rolę odgrywa również intuicja, czyli zdolność do bezpośredniego dostrzegania istoty rzeczy bez przeprowadzenia logicznego rozumowania. Jednakże nie do pomyślenia jest właściwe przewidywanie bez niezbędnych informacji, obliczeń i wiedzy dowódcy. Umiejętność przewidywania jest więc świadectwem kwalifikacji oficera.

Przewidywanie jest jedną z najstarszych zasad dowodzenia. Stosowali ją powszechnie najwybitniejsi wodzowie już w starożytności i współcześnie również jest aktualna. Wiadomo bowiem, że wszelkie decyzje podejmuje się na podstawie informacji o aktualnej sytuacji. a często na podstawie informacji o czasie przeszłym. Tymczasem podejmowane decyzje zawsze dotyczą działań w bliższej lub dalszej przyszłości. Bez trafnego przewidywania, decyzje będą miały małą wartość. Trafne przewidywanie zabezpiecza przed zaskoczeniem. Wiadomo jednak, że nie jest możliwe trafne przewidzenie wszystkiego i w dodatku ze znacznym wyprzedzeniem czasowym. Dlatego przewidując rozwój sytuacji, trzeba mieć to na względzie i ograniczać zasięg czasowy.

Przy czym im wyższy szczebel dowodzenia, tym większy zakres przewidywań.

Zasada jednoosobowości w dowodzeniu polega na budowaniu takich struktur organizacyjnych sił zbrojnych, które zapewniają każdemu podwładnemu bezpośrednią podległość służbową tylko jednemu przełożonemu uprawnionemu do podejmowania decyzji i stawiania mu zadań.

Stosowanie tej zasady przyczynia się do tworzenia jednego z warunków sprawnego działania zespołowego, gdyż eliminuje sytuacje, w których podwładnemu stawiane są sprzeczne zadania, co jest wysoce prawdopodobne w wypadku wielu przełożonych. Jednoosobowość skraca czas trwania procesów decyzyjnych, które w wypadku decyzji kolegialnych (wymagających niekiedy wielu przetargów i uzgodnień) mogą trwać zbyt długo, uniemożliwiając uprzedzenie przeciwnika w podjęciu i korzystnym rozegraniu walki zbrojnej.

Zasada jednoosobowości nie jest naruszana udziałem innych ludzi w procesie dowodzenia, jeżeli ten udział nie dotyczy aktu decyzyjnego.

Rozpatrując uczestnictwo w procesie dowodzenia, można wyróżnić np. następującą sekwencję działań:

1) przygotowanie decyzji,
2) akt decyzyjny;
3) postawienie zadań.

W zależności od liczby osób biorących udział w tej sekwencji działań, mogą wystąpić następujące warianty:

1. We wszystkich działaniach uczestniczy tylko jedna osoba - dowódca. Dowódca osobiście zdobywa informacje, przetwarza je, podejmuje decyzję i stawia zadania podwładnym - wykonawcom.
2. Wiele osób przygotowuje dane do podjęcia decyzji, aktu wyboru dokonuje dowódca i on osobiście stawia zadania wykonawcom.
3) Wiele osób przygotowuje dane do decyzji, decyzję podejmuje

osobiście dowódca, a następnie wiele osób upoważnionych przez dowódcę stawia w jego imieniu zadania wykonawcom.

4) Jedna osoba przygotowuje decyzję, wiele osób kolegialnie (w głosowaniu) podejmuje decyzję, a.następnie jedna osoba stawia zadania wykonawcom.
5) Wiele osób przygotowuje decyzję, wiele osób ją podejmuje i wiele osób stawia zadania wykonawcom.

Spośród wymienionych wariantów tylko pierwszy cechuje się pełną jednoosobowością, a piąty pełną wieloosobowością. Wariant drugi, trzeci i czwarty już nie są jednoznaczne, ponieważ w części działań uczestniczy wiele osób. Jednakże przyjmując kryterium najsilniejsze (uczestnictwo w akcie decyzyjnym), można orzec, że w wariancie drugim i trzecim nie została naruszona zasada jednosobowości. Oznacza to jednocześnie, że stosując zasadę jednosobowości, dowodca nie musi. ale może korzystać z opinii i pomocy innych osób, mając zagwarantowane prawo do jednoosobowego aktu decyzyjnego i ponosząc z tego tytułu pełną odpowiedzialność. Mając to na względzie, dowódca ma prawo zasięgać opinii nawet przyszłych wykonawców decyzji. Takie postępowanie dowódcy może wzbudzać u jego podwładnych poczucie współuczestnictwa w decydowaniu, a przez to wzmacniać motywację do rzetelnego wykonania zadań.

Czas, jakim dowódca może dysponować na podjęcie decyzji, jest współcześnie bardzo krótki. Szybkość zmian sytuacji w walce zbrojnej zmusza dowódcę niejednokrotnie do natychmiastowego samodzielnego podejmowania decyzji, bez zasięgania opinii np. oficerów sztabu. Jest to zwykle możliwe, jeśli dowodca na bieżąco orientuje się w sytuacji i świadomie ogranicza zakres problemów, które rozwiązuje osobiście. Jeżeli natomiast obarczy się dowódcę obowiązkiem decydowania o wszystkich bez wyjątku sprawach, to będzie oznaczało powierzenie mu całkiem nierealnych uprawnień, z których mógłby korzystać tylko pozornie, podejmując formalnie decyzje mało racjonalne i skazując podwładnych na bierność. Dowódca nie powinien więc decydować

zawsze i o wszystkim, a podejmować decyzje jedynie o znaczeniu zasadniczym.

Prawo do decyzji o walce musi w dalszym ciągu nadal przysługiwać wyłącznie dowódcy. Jednak treść decyzji powinna się zmieniać, pod względem zakresu i stopnia szczegółowości, w zależności od warunków jej podejmowania, a głównie od czasu, jakim dysponuje dowódca. W skrajnie ograniczonym czasie dowódca powinien osobiście określać w decyzji tylko najważniejsze elementy (np. zamiar, zadania i ogólne zagadnienia wółdziałania).

Zasada stanowczości i elastyczności jest parą przeciwstawnych sobie zaleceń, które należy stosować w zależności od sytuacji. Polega na uporczywym realizowaniu podjętych decyzji mimo napotykanych trudności. Polega również na ich korygowaniu albo podejmowaniu nowych decyzji w wypadku radykalnej zmiany sytuacji.

Stanowczość nie oznacza jednak bezmyślnego stawiania nierealnych zadań i żądania ich wykonania, mimo że wykraczają poza możliwości wykonawców. Stanowczości nie można utożsamiać z uporem i dążeniem do osiągnięcia celu za wszelką cenę, bez uwzględniania rachunku kosztów i bez liczenia się ze zmienioną sytuacją. Stanowczość musi opierać się na obiektywnej ocenie aktualnej sytuacji i przewidywanym jej rozwoju.

Stanowczość uwarunkowana jest głównie osobistymi cechami dowódców i oficerów i innych organów dowodzenia. Jej realizacja wymaga przede wszystkim silnej woli, zdecydowania i umiejętności zaszczepiania tych cech swym podwładnym.

Walka rzadko przebiega ściśle według opracowanego planu. Zmiany w sytuacji są zjawiskiem normalnym i nigdy nie ma pewności, że decyzja będzie realizowana bez zakłóceń. Dlatego dowodzenie musi być konsekwentne, ale jednocześnie elastyczne. Trzeba wiedzieć kiedy odstąpić od realizacji decyzji, jeśli przestała ona odpowiadać sytuacji, dla której została podjęta. Najczęściej łatwiej jest skorygować plan, niż opracować go na nowo. Nie można jednak wprowadzać korekt pochopnie, gdyż wtedy

nie będzie to elastyczność, lecz chwiejność. Nie można usprawiedliwiać dowódcy chwiejnego, który nie potrafi oceniać sytuacji i przewidywać jej rozwoju, po podjęciu decyzji pośpiesznie bez szczególnej konieczności wprowadza do niej zmiany. Elastyczność to umiejętność reagowania na zmiany sytuacji i wprowadzania poprawek, ale poprawek koniecznych.

Ilustracją potrzeby elastyczności w dowodzeniu jest wypowiedź wybitnego historyka amerykańskiego Douglasa Freemana w amerykańskiej Akademii Dowódczo-Sztabowej w roku 1950; "... wydaje się, że stosunek przypadkowości do działań zaplanowanych ma się jak dwa do jednego, a być może nawet jak trzy do jednego. Nie jest zgodne z prawdą twierdzenie tych, którzy po zakończeniu wielkiej kampanii dowodzą, że wszystko odbywało się zgodnie z planem" [16] A to opinia z innego źródła: "... pierwszy plan wojny, operacji czy walki nie może być niewzruszony. Żaden plan nie uwzględnia w pełni zmian w sytuacji mogących powstać już w toku realizacji planu. Dlatego też planowanie w sztuce wojennej powinno być tylko podstawą do dalszego planowania i zapewnić wymaganą na wojnie elastyczność". [17]

Trzeba jednak przyznać, że umiejętne zastosowanie tej zasady nie jest łatwe. Granice między stanowczością a uporem oraz między elastycznością a chwiejnością nie dla każdego dowódcy są wyraźne. Pogodzenie stanowczości z elastycznością można bez przesady nazwać sztuką.

Zasada ciągłości wynika z warunków współczesnej walki wymagających nieprzerwanego dowodzenia wojskami. Niezależnie od sytuacji pododdział, czy czy też oddział, nie powinien być pozbawiony dowódcy. Wymaga to żywotności systemu dowodzenia, podporządkowania zarówno struktury organizacyjnej organów dowodzenia, jak i ich wyposażenia i metod pracy. Wymaga również

---

16 J.D.Nicholas: Amerykański oficer sztabu. Wyd. MON 1963, s. 132.

17 P.Kuroczkin (red.): Metodyka wojskowych badań naukowych.Wyd. MON. Warszawa 1962, s. 65.

nieprzerwanego oddziaływania na sytuację na polu walki oraz natychmiastowego odtwarzania naruszonego dowodzenia.

Ciągłość dowodzenia zapewnia się między innymi przez:

1) wyznaczanie zastępców dowódców, którzy w wypadku nieobecności lub niezdolności dowódcy (np. z powodu odniesionych ran) natychmiast przejmują dowodzenie;
2) zamienność funkcji w organach dowodzenia, aby brak jakiegoś oficera nie powodował przerw w pracy całego dowództwa lub sztabu;
3) organizowanie zapasowych punktów dowodzenia, które przejmują dowodzenie w wypadku zniszczenia punktu zasadniczego;
4) organizowanie dwupołożeniowych punktów dowodzenia (w czasie manewru jednego, drugie rozwinięte realizuje dowodzenie);
5) odpowiednie orientowanie podwładnych w zamiarach przełożonego, aby podwładni, nawet w wypadku utraty łączności,mogli działać w myśl tych zamiarów;
6) odpowiednią organizację i zabezpieczenie łączności oraz innych elementów systemu dowodzenia:
7) racjonalne przemieszczanie punktów dowodzenia.

Ciągłość dowodzenia może być również rozpatrywana z innego punktu widzenia [18], a mianowicie jako psychiczny kontakt przełożonego z podwładnymi. Na podwładnych dodatnio wpływa sama świadomość, że nie są osamotnieni, że jest z nimi dowódca. Dzięki temu lepiej orientują się w sytuacji, łatwiej znoszą poczucie zagrożenia, lepiej wykonują zadania. Przy czym nie zawsze konieczna jest fizyczna obecność dowódcy. Często wystarcza jej za manifestowanie i uświadomienie żołnierzom, że mimo sytuacyjnej izolacji, nie są pozostawieni własnemu losowi, ponieważ jest ktoś, kto o nich pamięta i myśli. Świadomość tego ułatwia panowanie nad swymi niepożądanymi emocjami.

Utrzymywanie ciągłości dowodzenia jest więc również uzasad-

---

18 Z. Paleski: Psychologiczne znaczenie ciągłości dowodzenia. W: Myśl Wojskowa nr 4/1978, s. 11-15.

nione psychologicznie, warunkuje sprawne działanie, zapobiega powstawaniu niektórych negatywnych zjawisk zachodzących w psychice uczestników walki.

Skrytość dowodzenia polega na zachowaniu w tajemnicy przed przeciwnikiem własnych zamiarów i wszystkich przedsięwzięć związanych zwłaszcza z przygotowaniem do walki. Jak najdłuższe ukrycie przed nieprzyjacielem własnych zamiarów sprzyja uzyskaniu zaskoczenia i tym samym wpływa na osiągnięcie powodzenia w walce. Współcześnie, ze względu na coraz doskonalsze techniczne środki rozpoznania trudniej jest realizować tę zasadę.

Skrytemu dowodzeniu sprzyja:

1) przekazywanie podwładnym tylko tych informacji, które są im niezbędnie potrzebne;
2) przekazywanie informacji we właściwym czasie, tzn. nie wcześniej (ale i nie później) niż potrzeba;
3) ograniczanie kręgu osób zapoznawanych z decyzją dowódcy;
4) ograniczanie liczby wykonywanych dokumentów i przestrzeganie innych sposobów ochrony tajemnicy, zwłaszcza podczas przekazywania informacji;
5) wprowadzanie nieprzyjaciela w błąd m.in. przez podsuwanie mu specjalnie spreparowanych, fałszywych informacji;
6) maskowanie wojsk i przedsięwzięć, przeciwdziałając jednocześnie działaniom rozpoznawczym nieprzyjaciela.

Operatywność dowodzenia jest niejednakowo rozumiana przez różnych teoretyków wojskowych. Jedni traktują operatywność jako zdolność do realizowania procesów dowodzenia w najkrótszym czasie, inni jako szybkie i skuteczne reagowanie na zmiany sytuacji, jeszcze inni jako jakość dowodzenia lub sprawność. Uwzględniając proponowane przez różnych autorów treści zasad, można przyjąć, że dowodzenie operatywne, to dowodzenie sprawne i zamiast operatywności raczej używać nazwy sprawność.

Dowodzenie ma przede wszystkim na celu powodowanie, aby działanie, któremu dowodzenie służy, było sprawne. Jednakże, aby działanie było sprawne, to sprawne musi być również dowo-

dzenie. O dowodzeniu można powiedzieć, że jest sprawne, kiedy jest skuteczne i ekonomiczne oraz kiedy odznacza się: energicznością, aktywnością, zaradnością i gotowością do działania.

Energiczny dowódca potrafi zdobyć i uruchomić wystarczające zasoby sił i środków do osiągnięcia celu. Takiego dowódcy nie trzeba aktywizować, działa on z własnej inicjatywy, intensywnie i nie rezygnuje z osiągnięcia celu, gdy zjawiają się trudności. Przeciwieństwem energiczności jest opieszałość i ślamazarność.

Aktywność dowodzenia, to powodowanie do przejawiania inicjatywy we wszystkich fazach dowodzenia. Dotyczy to zwłaszcza zdobywania informacji wszelkimi dostępnymi sposobami, intensyfikowania procesu decyzyjnego, uprzedzania nieprzyjaciela, aby nie dopuścić do osiągnięcia jego celów.

Zaradność to umiejętność elastycznego dostosowania sposobu działania do zmieniających się warunków, osiąganie celów mimo niesprzyjających okoliczności.

Gotowość do działania to stan organów dowodzenia polegający na natychmiastowej możności sprawnego funkcjonowania bez straty czasu na czynności przygotowawcze.

Żeby sprawnie dowodzić, trzeba stale orientować się w sytuacji, znać przebieg walki, stan i możliwości wojsk własnych, umieć oceniać sytuację i przewidywać rozwój wydarzeń, szybko podejmować trafne decyzje, równie szybko stawiać zadania podwładnym i zapewniać realizację powziętych decyzji , natychmiast reagować na zmiany sytuacji.

Czas, jakim współcześnie dysponują dowódcy, na organizację walki znacznie się skrócił w porównaniu do takiego czasu w okresie drugiej wojny światowej. Wynika to między innymi ze znacznego wzrostu manewrowości wojsk, a zwłaszcza manewrowości środków napadu powietrznego. Stąd też bardzo istotnym kryterium sprawności dowodzenia jest czas realizacji czynności związanych z tym procesem. Właśnie ten czas wpływa niejedno-

krotnie decydująco na skuteczność dowodzenia i wynik walki. Czas zużywany na podjęcie decyzji i postawienie zadań wykonawcom powinien umożliwiać uprzedzenie przeciwnika w wykonaniu uderzeń oraz efektywne wykorzystanie możliwości bojowych wojsk własnych. Dowódca, sztab i inne organa dowodzenia nie mają prawa swą powolnością zmniejszać możliwości podległych wojsk. Jednakże skrócenie czasu na czynności dowodzenia nie może odbywać się kosztem dokładności. Gorączkowy pośpiech i powierzchowne opracowanie zagadnień są sprzeczne z pojęciem sprawności dowodzenia. Krótki czas na realizację czynności dowodzenia, a jednocześnie dokładność ich wykonania odgrywają bardzo ważną rolę. Dlatego też konieczne jest wykorzystywanie coraz nowocześniejszych środków dowodzenia i metod sprawnego działania.

12. INFORMACJA W DOWODZENIU

Gdzie jest mądrość, którą utraciliśmy w wiedzy; gdzie jest wiedza, którą utraciliśmy w informacjach?

Thomas S. Eliot

Dowodzenie jest na tyle ważnym komponentem każdej walki, że w razie niewłaściwych rozwiązań (lub ich braku) może przyczynić się do zniweczenia zamiarów (planów) dowódcy, a tym samym do zaprzepaszczenia szans uzyskiwania zwycięstwa. Od dowódców wymagana jest znajomość sztuki dowodzenia opartej nie tylko na doświadczeniach minionych wojen (konfliktów zbrojnych), leczprzede wszystkim na wiedzy interdyscyplinarnej.

Jawi się wobec powyższego konieczność posiadania teorii dowodzenia w wymiarze rozstrzygającym kwestie dowodzenia w as-pekcie ontologicznym, epistemologicznym i metodologicznym. Zobowiązuje to do "penetrowania" wszelkich źródeł wiedzy, szczególnie zaś tych, które mogą przyczynić się do powstania chociażby przesłanek teorii dowodzenia.

W kontekście powyższej potrzeby pojawiła się opcja wykorzystania (w konstruowaniu teorii dowodzenia) zjawiska informacji, bez którego jakiekolwiek działanie w realnym świecie jest przysłowiowym poruszaniem się w ciemności.

Mając na uwadze znaczenie informacji, w działaniu zasadnym staje się przedsięwzięcie zmierzające do określenia roli informacji w dowodzeniu, co niniejszym traktuje się jako cel opracowania.

Podejmowany temat i cel opracowania implikuje problem, który można wyrazić następującym pytaniem: *czym jest informacja w dowodzeniu?*

To z pozoru lapidarne stwierdzenie jest nośnikiem bogactwa

treści służących każdemu ludzkiemu działaniu. W rozwiązywaniu powyższego problemu wydaje się celowym zrezygnowanie z rozstrzygania kwestii, co jest informacją, a co informacją nie jest. Konwencja ta pozwoli na przyjęcie definicji, że spośród wielu zawartych w literaturze przedmiotu, odpowiadającej kontekstowi założonych rozważań. Oto wybrana definicja: *"Informacja to zbiór faktów, zdarzeń, cech, obiektów ujęty i podany w takiej formie, że pozwala odbiorcy ustosunkować się do zaistniałej sytuacji i podjąć odpowiednie działanie umysłowe lub fizyczne".*[1/]

W związku z tym, że temat opracowania odnosi się do zastosowania informacji w dowodzeniu, zobowiązuje to również dozdefiniowania pojęcia "dowodzenie". Spośród wielu zasadnym jest przyjąć następujące: *Dowodzenie to powodowanie zachowania się podwładnego /podwładnych/ zgodnego z wolą dowódcy /decydenta/ przy wykorzystaniu atrybutów władzy /do użycia broni włącznie/.*

Z powyższego wynika, iż dowodzenie jako zjawisko występuje tylko w obszarze militarnym lub paramilitarnym. Wszelkie inne określenia, oparte najczęściej na definicjach odnoszących się do kierowania (zarządzania), są nieadekwatne do warunków-realizacji dowodzenia.

Powyższe założenia epistemologiczne stały się przesłanką do rozważań nad wyżej określonym problemem, odniesionych do potrzeby, celu, istoty, cech, języka informacji oraz do informacyjnej struktury dowodzenia.

12.1. POTRZEBA INFORMACJI.

Konieczność posiadania informacji stworzyła pojęcie "potrzeby informacyjnej". Pojęcie to jest terminem stosowanym najczęściej w języku informacji naukowej. W literaturze nie

---

1/ P.Sienkiewicz: Systemy kierowania. Warszawa 1989, s. 128.

posiada jednoznacznej interpretacji.

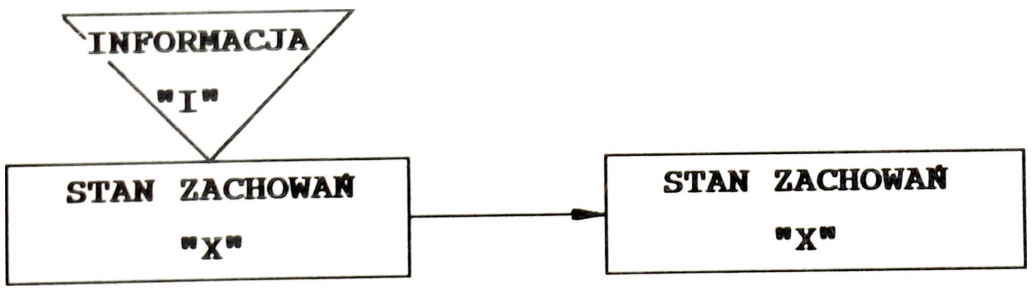
Samo słowo "potrzeba" można tłumaczyć jako coś, co jest nieodzowne, konieczne do czegoś.[1/] Słowo "informacja" zaś jako zbiór faktów, zdarzeń, cech i obiektów. W ujęciu syntetycznym można przyjąć, że potrzeba informacyjna to nic innego, jak: *obiektywnie istniejący warunek /zespół warunków/ pozwalający na działanie.*[2/]

Zaspokajanie potrzeby informacyjnej jest równoznaczne z posiadaniem informacji w zakresie określonym tą potrzebą. Potrzeba informacyjna dowodzenia wynika z konieczności uzyskania danych umożliwiających spowodowanie zmiany zachowania siępodwładnego (podwładnych). Określa ją konieczność znalezienia sposobu na inne (pożądane) zachowanie się podwładnego. Stądjawi się niezbędność posiadania informacji przynajmniej w takim wymiarze, aby ową zmianą zachowania spowodować osiągnięcie celu działania.

Tak więc źródłem potrzeby informacyjnej jest cel działania. Stymuluje bowiem rozwiązania, które bezwzględnie wymagają informacji.

12.2. CEL INFORMACJI

Celem informacji jest umożliwienie zmiany stanu zachowania (zachowań) się. Graficzna ilustracja powyższego stwierdzenia możebyć następująca:



1/ Por. "Słownik języka polskiego", Warszawa 1979.t.II,s.859.
2/ Por.M.PRÓCHNICKA:Informacja a umysł,Kraków 1991,s.28-36.

Stan "X" występuje przed informacją "I". Odnosi się do zachowania człowieka w określonym czasie. Recepcja informacji umożliwia zmianę stanu (z "X" na "X1") powodując, w zależności od rodzaju informacji, np. przyrost wiedzy, określony stanemocjonalny, inne zachowanie się fizyczne.

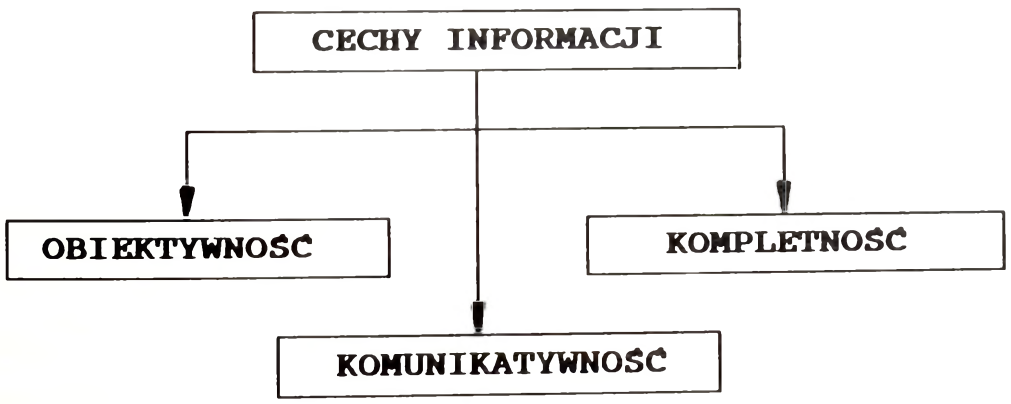
12.3. ISTOTA INFORMACJI, ISTOTA DOWODZENIA.

Istota informacji zawiera się w treści i recepcji treści. Informacją dla danej osoby jest bowiem to, co podlega w danej chwili recepcji umysłowej bądź zmysłowej.

Istotą dowodzenia jest przymus. Wynika on z różnicy stosunku stron do celu działania. Cel określany przez przełożonego jest osiągany działaniem (fizycznym, umysłowym) podwładnego. W działaniu tym nierzadko stawką jest własne życie. Tym samym istnieje potrzeba (jeśli istnieje) działania wykraczającego poza konwencję kierowania i rolę kierownika.

12.4. CECHY INFORMACJI.

Do podstawowych cech informacji należy zaliczyć: obiektywność, kompletność, komunikatywność (rys. poniżej).



Rys.12.1. Cechy informacji

Informacja obiektywna to taka, która zawiera dane odzwierciedlające rzeczywisty stan rzeczy i zjawisk.

Informację kompletną tworzy zbiór faktów, zdarzeń, cech, obiektów w wymiarze wyczerpującym w stosunku do potrzeb działania.

Informacja komunikatywna to taka, której język, sposób transmisji jest zrozumiały w pełni dla użytkownika informacji (informacja na miarę odbiorcy).

12.5. CECHY ŹRÓDŁA INFORMACJI.

Ocenianie źródła informacji, w tym szczególnie informacji dowodzenia, wymaga ustosunkowania się do jego następujących cech:

* dostępność,
* autorytatywność,
* wiarygodność,
* kompletność,
* operatywność.[1/]

Dostępność źródła informacji, z racji warunków działań bojowych, posiada najczęściej zróżnicowany charakter. Przyczyna zróżnicowania mieści się przede wszystkim w usytuowaniu źródła informacji w przestrzeni objętej działaniami bojowymi, w możności lub niemożności dysponowania nim w kontekście technicznym (brak łączności) oraz łatwość w wyszukiwaniu źródła informacji.

Autorytatywność źródła informacji ma szczególną wymowę dla użytkowników informacji uznających wielkość i znaczenie autorytetów. Potęguje to bowiem - ich zdaniem - jej stronę jakościową, a także daje sugestię współodpowiedzialności nadawcy informacji (autorytetu) za rezultat jej wykorzystania.

Wiarygodność źródła informacji stanowi o wartości infor-

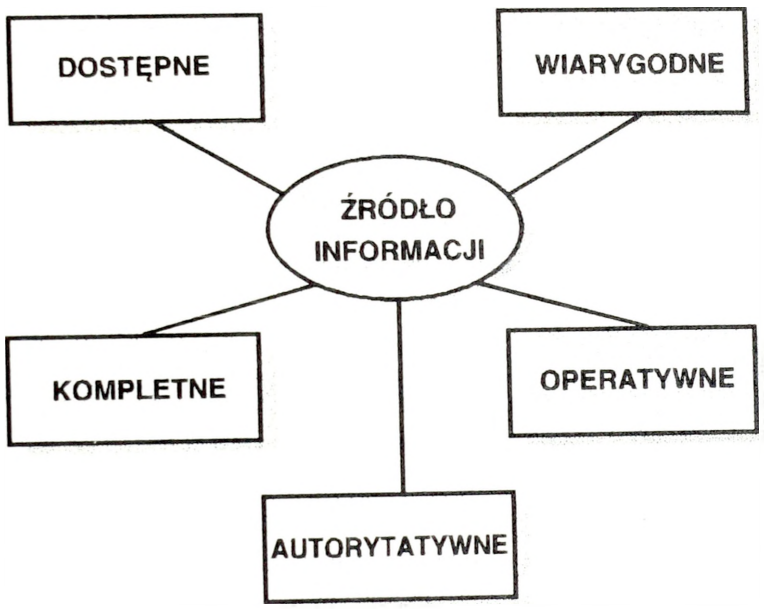
1/ Por. M.Próchnicka: Informacja a umysł, Kraków 1991,s.176.

macji. Pozwala na jej wykorzystywanie bez uzasadnionej obawy o zniekształcenie lub sfałszowanie informacji.

Kompletność źródła informacji umożliwia pozyskiwanie informacji w odpowiednim (w miarę pełnym) wymiarze. Pozwala to skrócić czas poszukiwań informacji, przyczynia się do przyspieszenia działania.

Operatywność źródła informacji jest gwarantem informacji aktualnej poprzez aktywne (mobilne) zachowanie się źródła informacji.

Ujęcie graficzne cech źródeł informacji przedstawia poniższy rysunek.



Rys.12.2. Cechy źródła informacji

12.6. JĘZYK INFORMACJI DOWODZENIA.

Język jest "...najczęściej używanym nośnikiem informacji..., a jeśli nie język, to oparty na nim inny system znaków. Język jest zatem podstawowym instrumentem dowodzenia. W tej roli pobudza on do działania nie tylko pojedynczych żołnierzy, pluton, kompanie, lecz także oddziały oraz związki taktyczne i operacyjne, a więc całe dywizje i armie. Taki zakres użycia zmusza do dokładności i precyzji. Wypada dodać, że język jest jednocześnie środowiskiem, wśród którego odbywa się dowodze-

nie, a także tworzywem do budowy informacji w tym systemie - rozkazów i meldunków".[1/]

Proces informacji w procesie dowodzenia realizowany jest w języku:

a) naturalnym (słowo mówione, pisane),

b) symbolicznym (umówione znaki graficzne, zakodowane treści),

c) obrazowym (zdjęcia terenu, sprzętu, itp.).

Język dowodzenia to język sformalizowany, "...znamienny profesjonalną terminologią... tudzież nasycony swoistą frazeologią".[2/] Powinien charakteryzować się:

* poprawnością (źródłosłowiem powinien być język ojczysty),

* zrozumiałością (powszechnością, zrozumiałością etymologiczną, logicznością, jednoznacznością),

* operatywnością (zwięzłością, systematycznością, pokrewnością, łatwością).[3/]

Język symboliczny w postaci znaków, sygnałów jest szczególnym nośnikiem informacji dowodzenia. Pozwala bowiem przy pomocy niewielkiej grafiki wyrażać stosunkowo szeroki zakres treści. Powinien więc charakteryzować się jak największym stopniem jednoznaczności i jak najmniejszym stopniem uogólnienia.

Potrzebą chwili jest wyzbycie się z języka dowodzenia germanizmów, rusycyzmów i innych naleciałości obcojęzycznych. Nawet współczesne opracowania nie są wolne od błędów językowych. Za przykład można podać następujące:

* wykonywać marsz,

* prowadzić rozpoznanie,

1/ S.Marciniak: Wojsko a norma i praktyka językowa. Wojsko Ludowe 1989 nr 4, s. 76.

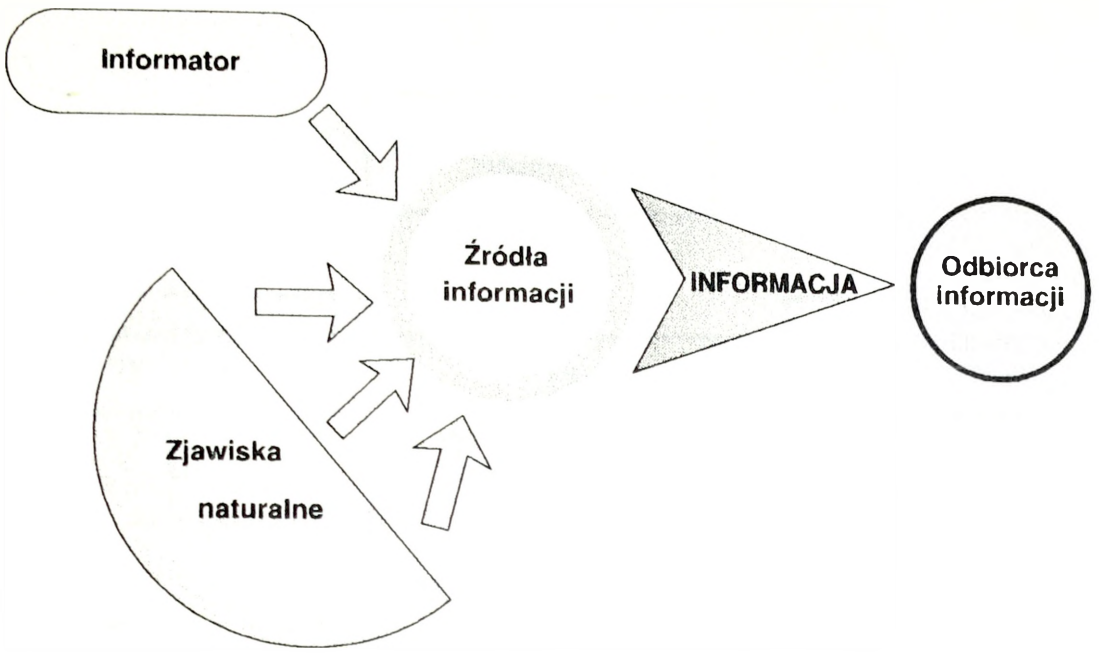
2/ A.Wajda: O polskim słownictwie wojskowym. Zeszyty Naukowe AON 1993 nr 3, s. 271.

3/ Tamże.

* zameldować dla... ,
* okrakiem przez drogę,
* czasokres,
* po najmniejszej linii oporu,
* szerokość odcinka natarcia,
* na kierunku natarcia (uderzenia),
* mieć decyzję,
* cofnąć się w tył (do tyłu),
* kontynuować dalej,
* fakt autentyczny,
* pokonać rzekę,
* wyzwolić ruch,
* chwytać jeńca,
* najbardziej optymalny,
* zabezpieczyć natarcie,
* specyfika terenu,
* być w posiadaniu,
* strzelać na bliską odległość,
* prawidłowa decyzja,
* przyjmować udział,
* współdziałać ze sobą,
* aktualna sytuacja,
* mieć na celu.

12.7. STRUKTURA INFORMACYJNA DOWODZENIA.

Zjawisko recepcji informacji ma swą genezę w "źródle informacji". Źródłem informacji, generalnie rzecz biorąc, jest otaczająca rzeczywistość. Jej egzemplifikacją może być informator (konkretna osoba) lub zjawiska o charakterze społecznym, ekonomicznym, atmosferycznym, politycznym, geologicznym, militarnym i innym. Interpretacja graficzna powyższego twierdzenia przedstawia się następująco.

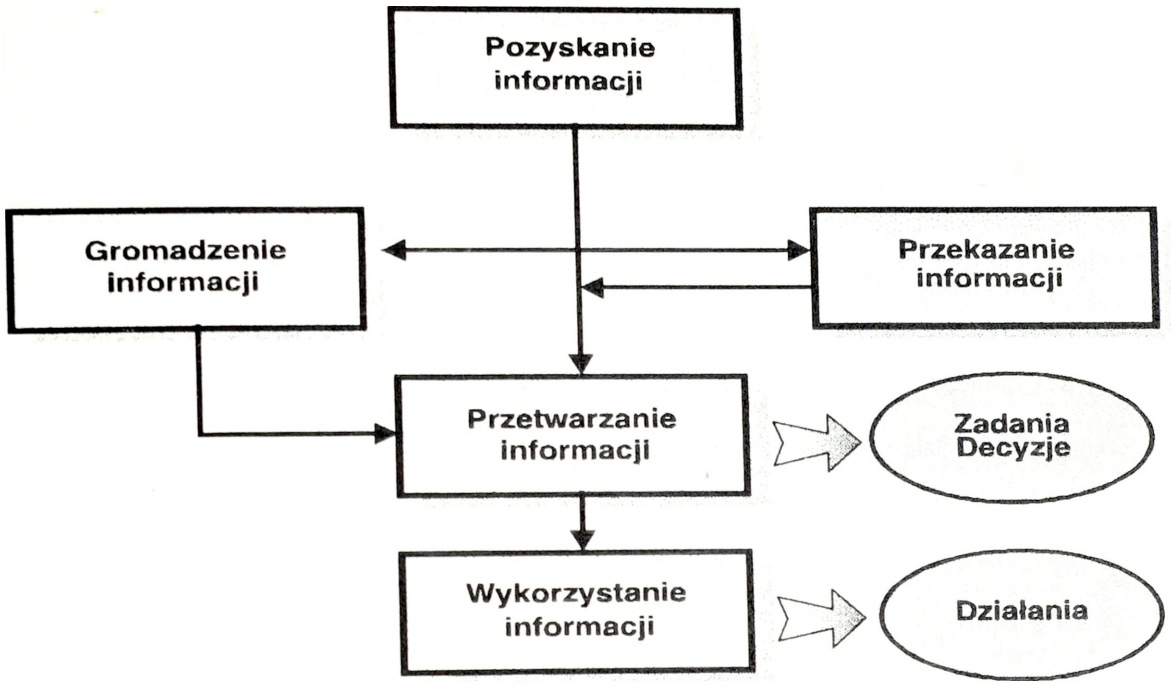


Rys.12.3. Geneza informacji.

Odbiór i wykorzystanie informacji realizowane jest w określonym cyklu transmisyjnym, zapoczątkowanym operacją "pozyskania informacji". Pozyskiwanie informacji występuje niezależnie od konkretnej potrzeby informacyjnej. Realna rzeczywistość "obdarowuje" człowieka tym wszystkim, co czego zdolna jest jego recepcja. Dlatego też część informacji, nie znajdująca w danej chwili zastosowania, podlega operacji "gromadzenia informacji".

W procesie dowodzenia stosunkowo częstym zjawiskiem jest operacja zwana "przekazem informacji" (np. przekazywanie danych przez elementy rozpoznawcze). Informacja przekazana do konkretnego odbiorcy uruchamia operację "przetwarzania informacji". Następuje wówczas zmiana charakteru dotychczasowej informacji; pojawia się jej inna wartość i forma w postaci np. decyzji, zadań, poleceń itp. Skierowanie tak "spreparowanej" informacji do odbiorcy umożliwia wykorzystanie informacji w działaniu - w operacji, dla której informacja była przygotowywana. Ilustrację graficzną powyższej interpretacji przedstawia poniższy rysunek.

Dowodzenie bez względu na to, na jakim realizowane jest szczeblu powinno mieć charakter systemu. Informację w syste-



Rys.12.4 Transmisja informacji.

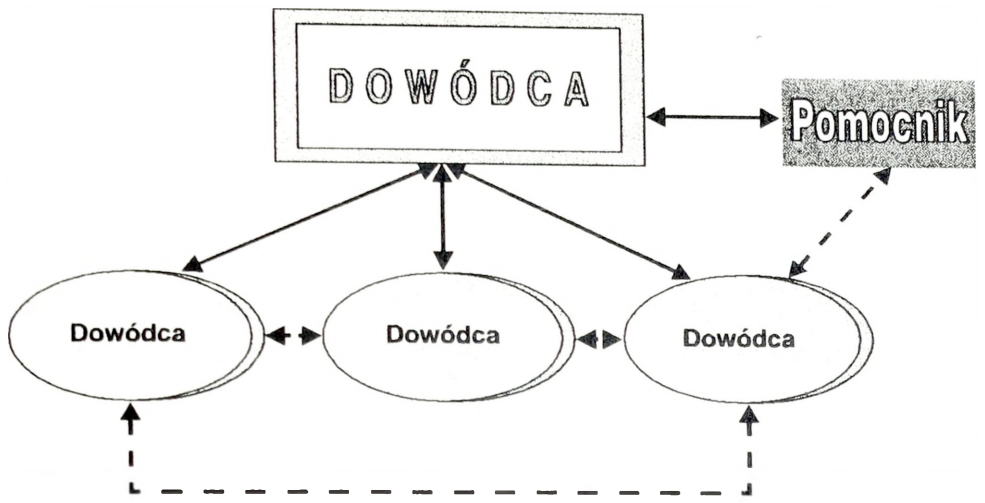
mie dowodzenia należy odnosić do struktury systemu, czyli do relacji, jakie występują pomiędzy elementami systemu.

Zasadniczymi elementami systemu dowodzenia są: przełożony (decydent) i podwładni (wykonawcy). Informacja w relacji przełożony - podwładny posiada wówczas charakter zadań (powinności), zaś w relacji odwrotnej: podwładny - przełożony, charakter meldunków (o wykonaniu zadania, innych).

Ponadto, w systemie dowodzenia mogą pojawić się elementy o charakterze pomocniczym (rzeczoznawcy, pomocnicy). Relacja informacyjna między nimi a pozostałymi elementami systemu (decydentem, wykonawcami) może mieć jedynie charakter partnerski (w stosunku do wykonawców), taki sam, jaki występuje między wykonawcami. Zależności te ilustruje poniższy rysunek.

Próba określenia roli informacji w dowodzeniu może zamknąć się następującą konstatacją; na pytanie - czym jest informacja w dowodzeniu można odpowiedzieć jednym słowem: wszystkim!

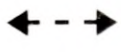
Potwierdzeniem jest sam proces dowodzenia. Nie ma bowiem możliwości powodowania działania innych bez najprostszej



Legenda:



- relacja dowodzenia



- relacja pomocnicza (partnerska).

Rys.12.5 Informacyjna struktura dowodzenia (rozwiązanie modelowe).

informacji pod adresem działającego. Tak więc informacja staje się warunkiem sine qua non dowodzenia. Idzie przy tym o to, aby miała pożądaną wartość. Nie wnosiła do procesu dowodzenia tzw. szumu informacyjnego. Dbanie o wartość informacji, która wyraża się"...przede wszystkim różnicą efektów decyzji podjętej w sytuacji posiadania danej informacji, a efektów decyzji, gdyby została ona podjęta bez tej informacji", to likwidowanie patosu, blichtru i działań pozornych. A o to przecież w gruncie rzeczy chodzi.

Z A K O Ń C Z E N I E

Dowodzenie, jako szczególna forma kierowania posiada określone właściwości, które wywierają poważny wpływ na powstanie stosownej teorii, jako samodzielnej dyscypliny naukowej. Właściwości te, wraz z zakresem dowodzenia, predestynują go do samodzielności.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano genezę powstania i rozwoju teorii dowodzenia oraz teorię dowodzenia głównie z metodologicznego punktu widzenia. Zawarto w nim również cele i funkcje teorii dowodzenia, przedmiot i aspekty badawcze oraz jego strukturę, zakres i treść, a także zespół praw i zasad w oparciu o badania naukowe.

Wyniki badań stanowią zespół definicji, tez i twierdzeń naukowo udowodnionych oraz hipotez tworzących rzeczowo /w sensie wiedzy/ powiązane ze sobą logicznie uporządkowaną i spójną całość.

B I B L I O G R A F I A

1. A.Aponowicz. Dowodzenie. MON. Warszawa 1961.
2. W.R.Ashby. Wstęp do cybernetyki. PWN. Warszawa 1961.
3. N.Bazanow. O zagadnieniu ilościowego wyrażania jakości dowodzenia wojskami. Przegląd Informacyjny nr 4/1972. ASG WP.
4. R.Bobecki. Informacja a nauka. Nauka i przyszłość nr 3. Warszawa 1993.
5. J.Cendrowski. S.Swebocki. Psychologia walki i dowodzenia. MON, Warszawa 1973.
6. S.Chojtman. Systemy i procesy informacyjne. Warszawa 1986.
7. K.Clausewitz. O wojnie. MON. Warszawa 1958.
8. A.Dmitrjew. Prawa wojny jako podstawa dowodzenia naukowego. Przegląd Informacyjny nr 2/1974. ASG WP.
9. W.W.Drużynin, D.S.Kontorow. Idea, algorytm, decyzja. MON. Warszawa 1975.
10. M.A.Gariejew. Jedność teorii i praktyki - podstawa rozwoju nauki wojennej. Przegląd Informacyjny nr 4/1975. ASG WP.
11. Z.Gołąb, St.Kołcz. Współczesne dowodzenie wojskami. MON. Warszawa 1974.
12. A.Górski. Podstawowe problemy informacji. Warszawa 1974.
13. J.D.Hittle. Sztab wojskowy. MON. Warszawa 1961.
14. D.A.Iwanow, W.P.Sawieljew, P.W.Szemanski. Zasady dowodzenia wojskami. MON. Warszawa 1973.
15. A.Iwankiewicz, M.Stolarski, W.Zelazowski. Automatyka i cybernetyka we współczesnej armii. MON. Warszawa 1965.
16. S.Kotlicki. Podstawy teorii dowodzenia. AON. Warszawa 1993.
17. J.Kurnal. Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE. Warszawa 1970.

18. S.Marciniak. Wojsko a norma i praktyka językowa. Warszawa 1993.
19. S.Mossor. Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny. MON. Warszawa 1996.
20. Z.Mądrzycki. Informacja faktograficzna. Warszawa 1982.
21. W.Mróz. Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju. Warszawa 1974.
22. S.Piotrowski. Metody i style /techniki/ dowodzenia. AON. Warszawa 1993.
23. Osnowy teorii uprawlenija wojskami. Moskwa 1984.
24. J.Orzechowski. Dowodzenie i sztaby. t.1. MON. Warszawa 1974 i t.2 MON, Warszawa 1975.
25. S.Rola-Arciszewski. Sztuka dowodzenia na Zachodzie Europy. Główna Księgarnia Wojskowa. Warszawa 1974.
26. W.Sadowski. Teoria podejmowania decyzji. PWE, Warszawa 1976.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA * Działu Zbiorów Jawnych - Akademii ON * Nr ewid .....