

Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

128

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

Płk dr hab. inż. Jan POSOBIEC
Mjr mgr Krystian FRĄCIK

PLANOWANIE I ORGANIZOWANIE FAZY „KONTROLA” CYKLU DECYZYJNEGO W OBSZARZE „SYTUACJA TAKTYCZNA WOJSK”

pk.: „KODEC-3”

~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/7767
05-007767-002-0~~

WARSZAWA

75037



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

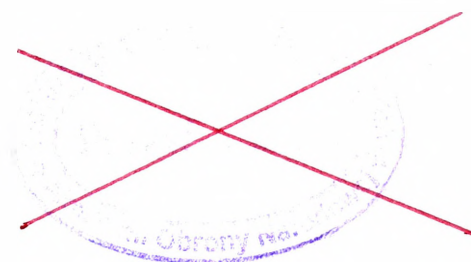


płk dr hab. inż. Jan POSOBIEC

mjr mgr Krystian FRĄCIK

PLANOWANIE I ORGANIZOWANIE FAZY „KONTROLA” CYKLU DECYZYJNEGO W OBSZARZE „SYTUACJA TAKTYCZNA WOJSK”

pk. „KODEC-3”



Recenzent: płk dr hab. inż. Andrzej POLAK



Zespół autorski:

płk dr hab. inż. Jan POSOBIEC (kierownik zespołu, red. naukowa)

mjr mgr Krystian FRĄCIK

wstęp, rozdz. 1, 2, 3, zakończenie

podrozdz. 2.3.2, 2.3.3, 3.4.

Spis treści

WSTĘP	5
1. METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ	9
1.1. Przedmiot i cel badań	9
1.2. Problemy i hipotezy badawcze	12
1.3. Metody i teren badań	16
2. PROJEKTOWANIE I ZAKRES PRZEDMIOTOWY PRZEDSIĘWZIĘĆ FAZY „KONTROLA” W OBSZARZE SYTUACJA TAKTYCZNA	22
2.1. Przygotowanie przedsięwzięć kontroli z wyeksponowaniem zakresu sytuacji taktycznej w cyklu decyzyjnym	22
2.2. Tworzenie planu działania – jako wzorca odniesienia kontroli sytuacji taktycznej (<i>wariantowanie działań, plan działania</i>)	37
2.3. Określenie norm (wyznaczników) pomiaru stopnia osiągnięcia celu i realizacji zadań dla potrzeb kontroli w obszarze sytuacji taktycznej.....	50
2.3.1. <i>Zadania taktyczne jako norma (wyznacznik) kontroli</i>	52
2.3.2. <i>Elementy dowodzenia i koordynacji działań jako norma (wyznacznik) kontroli</i>	57
2.3.3. Wyznacznik czasu w kontroli sytuacji taktycznej.....	69
2.4. Synchronizacja działań – prognozowanie rozwoju i przebiegu sytuacji taktycznej ..	73
2.5. Zasilanie informacyjne organów dowodzenia – kontroli w obszarze sytuacja taktyczna.....	77
2.6. Wnioski	88
3. ORGANIZACJA I PRZEBIEG FAZY KONTROLI W OBSZARZE SYTUACJA TAKTYCZNA.....	91
3.1. Czynności i sposoby realizacji kontroli sytuacji taktycznej.....	91
3.2. Pomiar stanu rzeczywistego rozwoju sytuacji taktycznej	96
3.3. Monitorowanie przebiegu sytuacji taktycznej.....	97
3.4. Sposoby graficznego odwzorowania – wizualizacji sytuacji taktycznej wojsk	99
3.4.1. <i>Odwzorowanie sytuacji na mapach i szkicach</i>	99
3.4.2. <i>Odwzorowanie sytuacji w zautomatyzowanych systemach wsparcia dowodzenia</i>	104
3.5. Porównanie wykonywanych zadań z wzorcami – planem działania (rozwój sytuacji taktycznej)	108
3.6. Podjęcie działań korygujących, zmniejszających różnicę pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym w działaniach wojsk	109
3.7. Wnioski	114
ZAKOŃCZENIE	118
BIBLIOGRAFIA	121
Spis rysunków i tabel.....	123
Załączniki	124

WSTĘP

Szeroko zakrojone próby wykorzystania nowoczesnej techniki i technologii informatycznych zmierzają do poprawy jakości i modernizacji obecnie funkcjonujących rozwiązań w wielu obszarach i kwestiach działań zespołowych. Jednym takich, znaczących obszarów jest faza kontroli, która w niezwykle dynamicznych i trudnych sytuacjach zachodzących w procesie realizacji zadań oraz osiągania celów działań przez współczesne siły zbrojne wielu państw odgrywa wiodącą rolę.

Nikt nie kwestionuje potrzeby kontroli w procesie kierowania i dowodzenia działaniami wojsk. Wiele zespołów naukowo-badawczych skupia uwagę na rozwiązywaniu złożonych kwestii przygotowania i prowadzenia działań. Szczególne miejsce i rolę zajmuje w tak zarysowanych rozwiązaniach właśnie faza kontroli, która zapewnia z jednej strony właściwą realizację planów działania, a z drugiej bieżące pozyskiwanie informacji o sposobie, jakości i warunkach osiągania zakładanych celów przez poszczególne podmioty, realizujące razem i z osobna plan działania opracowany przez nadrzędny szczebel dowodzenia. We współczesnych działaniach aktualizacja teorii i praktyki wskazuje, że często nawet najbardziej futurystyczne koncepcje i wizje działań (walki) stają się w szybkim tempie rzeczywistością. Świat podlega nieustannej ewolucji, a często innowacyjność zmian zaskakuje nowymi rozwiązaniami, które potęgują możliwości i potencjały zmniejszających się ilościowo, ale wzrastających jakościowo armii wielu państw. Zmiany społeczne, ekonomiczne, polityczne, naukowo-techniczne i militarne dokonują się bowiem coraz szybciej i szybciej w tempie, które zdecydowanie przyspieszyło, zwłaszcza w początkowych latach XXI wieku.

Wzrastającym możliwościom wojsk towarzyszą zjawiska, które w znaczący sposób oddziałują na prowadzenie walki zbrojnej, a w zasadzie bardziej odpowiednim sformułowaniem w obecnych uwarunkowaniach jest – działaniami wojsk. Koniec XX wieku oraz pierwsze lata drugiego tysiąclecia w sposób wyraźny ukazały potrzebę weryfikacji starych założeń i tworzenia nowych koncepcji,

adekwatnych do wyzwań, zagrożeń, potrzeb i prognoz przyszłości. Dwie wojny w rejonie Zatoki Perskiej, operacje militarne w Afganistanie i udział sił NATO w powstrzymaniu wojny o Kosowo ujawniło nowe, często dotąd umiejętnie skrywane, techniczne i technologiczne możliwości nowoczesnych armii.

Konsekwencją tych działań są nowe, na miarę obecnych czasów, rozwiązania w wielu dziedzinach sztuki wojennej i dowodzenia. Znaczące zmiany zachodzą na najniższym, taktycznym poziomie. Wojska Lądowe, podobnie jak całe Siły Zbrojne zmniejszają się, modernizują i reorganizują, ale jednocześnie realizują i muszą być przygotowane do realizacji różnych zadań o charakterze militarnym i niemilitarnym. Istotne w tym względzie spektrum zadań militarnych, rozszerzone zostało o nowe zadania wynikające z przeorientowania się Sojuszu Północnoatlantyckiego do wyzwań, potrzeb i realiów świata XXI wieku, w którym utrzymanie stabilności i bezpieczeństwa w globalnym wymiarze.

Funkcjonowanie naszych Sił Zbrojnych w strukturach sojuszniczych, uczestnictwo w różnych ćwiczeniach, operacjach i misjach poza granicami kraju zarówno w układzie narodowym, sojuszniczym, jak i koalicyjnym pozwoliło na dokonywanie kolejnych ocen i analiz wpływu wielu czynników a także uwarunkowań na zmieniającą się teorię dowodzenia i prowadzenia działań.

Złożona problematyka fazy „kontroli” wskazuje na konieczność szczegółowego zbadania zagadnień dotyczących planowania i organizowania fazy „kontrola” w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia wojskami ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji taktycznej wojsk .

Powyższe argumenty przyczyniły się do podjęcia badań nad złożonym zjawiskiem, jakim jest kontrola w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia wojskami. Praca jest częścią szerokiego zadania badawczego pt.: ***UWARUNKOWANIA PRZEBIEGU FAZY KONTROLI CYKLU DECYZYJNEGO W PROCESIE DOWODZENIA WOJSKAMI***, zaprojektowanego na kilka lat i składającego się z kilku etapów oraz kilkunastu tematów cząstkowych. Niniejsza praca jest częścią II etapu badań, w którym na bazie uzyskanych w pierwszym etapie badań kontynuowane są badania cząstkowe dotyczące specyficznych, elementów fazy kontroli, ukierunkowane na „sytuację taktyczną wojsk”.

Przesłaniem jej jest zidentyfikowanie i tym samym stworzenie kanwy do dalszych, analiz i ocen problematyki kontroli w poszczególnych, cząstkowych elementach procesu badań, z uwzględnieniem nowych uwarunkowań i wyzwań ery informacyjnej XXI wieku.

Zamierzenia badawcze oraz dążenie do logiczno-wynikowego zaprezentowania uzyskanych efektów realizacyjnych badań, a także charakter całego zadania badawczego przyczyniło się do ujęcia pracy w trzech rozdziałach, wstępie, zakończeniu, a także załącznikach, które wzbogacają treści pracy oraz dokumentują proces realizacji procedury badawczej.

W rozdziale **pierwszym** zawarte zostały podstawowe założenia procedury badawczej: zidentyfikowano i przedstawiono przedmiot badań, określono cel badań, zidentyfikowano sytuację problemową, w tym główny problem badawczy i problemy szczegółowe oraz zaprezentowano koncepcję rozwiązania problemu badawczego, którą wyartykułowano w postaci hipotezy roboczej. Zaprezentowano również przebieg, metody i teren badań.

W rozdziale **drugim**, w syntetyczny sposób zaprezentowano planistyczne aspekty i zakres przedmiotowy fazy kontroli. Przedstawiono również wzorce i normy (wyznaczniki) pomiaru stopnia realizacji zadań i celu w obszarze sytuacji taktycznej wojsk. Ponadto metody i sposoby zasilania informacyjnego w fazie kontroli dowództw, zespołów funkcjonalnych kierujących działaniami podległych wojsk. Rozdział kończy się wnioskami podsumowującymi fragment przeprowadzonych badań.

W rozdziale **trzecim** przedstawiono stan teorii w aspekcie organizacji i przebiegu fazy kontroli z zaakcentowaniem specyfiki, zależności i zjawisk towarzyszących sytuacji taktycznej wojsk, które jest jądrem wszelkich przedsięwzięć fazy kontroli i punktem odniesienia do ewentualnych reakcji dowódców na rozwój i potrzebę kształtowanie przebiegu działań wojsk. Wskazano również miejsce i rolę odwzorowania sytuacji taktycznej, jako sposobu tworzenia wiedzy i podstaw do kreowania świadomości sytuacyjnej dowództw w działaniach – realizacji zadań (w fazie kontroli) – w dowodzeniu wojskami.

Uogólnienia i posumowanie całości badań w kontekście przyjętych założeń

zawarte zostały w zakończeniu.

Prezentacja wyników badań została wzbogacona stosownymi rysunkami, schematami, tabelami i załącznikami obrazującymi tok postępowania w realizacji procedury badawczej.

Podjęte wysiłki badawcze są efektem kilkuletnich zainteresowań i dociekań badawczych, prowadzonych przez zespół autorski, a niniejsza praca stanowi syntezę wyników szeroko zakrojonych badań prowadzonych w Instytucie Zarządzania i Dowodzenia nad problematyką i istotą cyklu działania zorganizowanego w uwarunkowaniach wojska. W szczególności dotyczy to struktury cyklu decyzyjnego, roli procedur i stosownych rozwiązań w procesie dowodzenia wojskami. Autorzy sądzą, że rezultaty badań uzyskane w wyniku dociekań naukowych rozszerzą i wzbogacą dotychczasowy zasób wiedzy w złożonym obszarze kontroli w procesie dowodzenia. Wyrażają również przekonanie, że przedstawione opracowanie będzie mogło stanowić źródło inspiracji do dalszych, szczegółowych badań oraz empirycznej weryfikacji uzyskanych i zeprezentowanych w tym etapie badań wyników cząstkowych, składających się w założeniu na całe zadanie badawcze w trudnym obszarze kontroli jako fazy cyklu decyzyjnego.

1. METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ

1.1 Przedmiot i cel badań

Dotychczasowe badania wstępne pozwalają na konkluzję, iż w przewidywanej bliskiej przyszłości użycie sił zbrojnych będzie miało przede wszystkim charakter wynikający z założeń sojuszniczych i narodowych koncepcji, w których działania mogą być prowadzone na rozległych obszarach przez znacznie rozproszone siły. W określonych sytuacjach i miejscach siły te grupować się będą do wykonania zadań, a w związku z tym realizacja funkcji „kontrola” w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia wojskami nabiera szczególnie istotnego znaczenia wobec postępującego powiększania się obszarów odpowiedzialności wojsk i komplikowania się uwarunkowań realizacyjnych zadań.

W procesach decyzyjnych przydatna jest wiedza związana z kompetentnym pełnieniem obowiązków na stanowiskach dowódczych. Wymagania w tym zakresie nieustannie rosną. Dotychczasowa wiedza na temat procedur i zasad kontroli w procesie dowodzenia wymaga zatem ciągłego uzupełniania o nowe zjawiska i rozwiązania wynikające z postępu technicznego i technologii informatycznych oraz wyników prac badawczych w teorii organizacji i zarządzania, teorii dowodzenia, a przede wszystkim nowelizowanych treści teoretycznych oraz zbieranych doświadczeń. Przedsięwzięcia kontrolne powinny zostać odpowiednio przygotowane i zorganizowane, aby wspierać dowodzenie, usprawniać i podnosić jakość dowodzenia w działaniach oraz zwiększyć efektywność wojsk.

Przyjęta w opisie zadania badawczego koncepcja metodologiczna ma charakter złożony, jako typowy sposób postępowania w zespołowej realizacji szerokich zamiarów badawczych. Naturalnym następstwem stało się podzielenie zadania badawczego na poszczególne tematy cząstkowe, będące wobec siebie zależne, ale i wzajemnie komplementarne. Wywarło to znaczący wpływ na realizację tematów badawczych w poszczególnych etapach badań. Ujęte w projekcie zadania badawczego założenia zapewniają jednak spójność jego realizacji i jednocześnie stwarzają

sprzyjające warunki do twórczej swobody, tak ważnej w wyzwaniu inwencji naukowej. W rezultacie dokonana została dość szczegółowa dekompozycja głównego problemu badawczego, pozwalając poprzez zróżnicowane zespoły i obszary cząstkowe badań osiągnąć cel główny złożonego zadania badawczego oraz kompleksowego opracowania wyników badań. Osiąganie nakreślonego głównego celu i problemu badawczego wymaga jednak jednolitego ich rozumienia, wspólnych wysiłków przy ich osiąganiu i rozwiązywaniu. Natomiast indywidualne rozwiązania szczegółowe mogą być osiągnięte na różne sposoby, zależnie od możliwości i inwencji autorów. Takie też podejście zastosowane zostało w realizacji zadania badawczego.

Aspekty metodologiczne często określane jako zamiary badawcze utwierdzają nas w przekonaniu o istotnych dla procesu badań zasadach i sposobach postępowania, ukazują również tok procesu badawczego. Ponadto eksplikacyjny wymiar opisu zamiarów badawczych przygotowuje czytelnika do odbioru zapowiedzianych treści. Wskazuje na źródła i sposoby dochodzenia do przedstawionych rozwiązań oraz argumentuje w odpowiednim zakresie zasady, tezy, twierdzenia będące efektem badań. Potwierdza to przekonanie, iż przekazanie aspektów metodologicznych w pewnym sensie ukierunkowuje całokształt prowadzonych badań.

Dążąc, zatem do naukowego wyjaśnienia oraz określenia zdekomponowanych kwestii kontroli w wysublimowanym z całokształtu zjawisk „kontroli” obszarze „sytuacji taktycznej wojsk” przedmiotem badań stał się stan: zasad, szczegółowych rozwiązań, zakresu oraz treści procesu i procedur, a także uwarunkowań w aspekcie planowania i organizowania przedsięwzięć obowiązujących w „kontroli” – fazie cyklu decyzyjnego w kontekście „sytuacji taktycznej wojsk”, które budują podstawy teoretyczne do praktycznego sprawowania (pełnienia) kontroli w procesie dowodzenia wojskami.

Tak zidentyfikowany przedmiot badań będący w sferze naszego zainteresowania stanem teorii kontroli wskazuje, że zaistniała potrzeba zidentyfikowania i uporządkowania wycinka wiedzy teoretycznej, w ściśle określonym przedziale „sytuacji taktycznej wojsk” w kontekście planistyczno-organizacyjnej części i elementów fazy „kontroli”. Uzyskane w ramach badań wstępnych wyniki wskazują na interdyscyplinarny charakter badań. Bowiem

przedmiot badań jest tożsamy z obszarami usytuowanymi w dowodzeniu, taktyce działania wojsk, zarządzaniu, prakseologii i wielu innych.

Wyniki badań dotyczące literatury oraz analiza materiałów obrazujących teorię kontroli pozwalają stwierdzić, iż do zastosowania formuły badawczej korespondującej z wymogami metodologii badań wyrażającej się w wieloaspektowym podejściu do problemów badawczych, co powinno pozwolić – w znaczeniu deskryptywnym (jak jest?) – określić obecny stan wiedzy teorii kontroli w obszarze planistyczno-organizacyjnej fazy kontroli w „sytuacji taktycznej wojsk”.

W niniejszej pracy zainteresowani jesteście szczególnie rezultatami badań o charakterze diagnostycznym, czyli ustaleniu pewnych cech lub dynamiki funkcjonowania badanych faktów i zjawisk lub inaczej – deskrypcja (opis stanu) badanej rzeczywistości oraz ewolucją funkcjonowania badanych elementów danej rzeczywistości. W przypadku, gdy znane są skutki oddziaływań mówi się o badaniach indukcyjnych, natomiast gdy znane są tylko przyczyny – o badaniach redukcyjnych¹.

Mając na uwadze powyższe treści metodologiczne należy podkreślić, że przy określaniu przedmiotu badań oraz przedstawionego niżej ich celu, uwzględniano dostępność badawczą, a także dorobek naukowy zespołu autorskiego i doświadczenia jego członków.

Tak przedstawione wyjaśnienia, uzasadnienia i logiczna ich wynikowość, pozwoliła zespołowi autorskiemu sformułować GŁÓWNY CEL BADAWCZY pracy, którym jest: *Identyfikacja przebiegu, sposobów i zakresu planowania oraz organizowania fazy „Kontrola” w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”, w działaniach komponentu lądowego SZ RP.*

Sformułowany cel główny wymaga stosownych rozstrzygnięć szczegółowych, do których zaliczyć należy:

– *dokonanie analizy przedsięwzięć fazy kontroli i wyodrębnienie przedsięwzięć związanych ze sprawowaniem kontroli w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”,*

¹ Por. T. Majewski, *Czynniki racjonalizujące ocenianie osiągnięć kadetów w nauczaniu – uczeniu się przedmiotów wojskowych*, AON, Warszawa 1998, s. 55.

– *określenie norm, wyznaczników wykorzystywanych w sprawowaniu kontroli w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”*

– *określenie organizacyjnych elementów i przebiegu fazy kontroli w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”.*

Specyficzne, przynależne naukom wojskowym uwarunkowania wyraźnie eksponują cele, które określane są zwykle w wymiarze poznawczym oraz utylitarnym. Poznawcze precyzują oczekiwania w rezultatach badań, z kolei cele utylitarne (pragmatyczne), mają charakter użyteczny, wskazujący możliwości wykorzystania uzyskanych wyników badań w praktyce. W dowodzeniu szczególnie pożądane są rozwiązania teoretyczne pozwalające modyfikować funkcjonujące w praktyce rozwiązania, aby sprostać perspektywicznym wymaganiom i potrzebom działań przyszłości.

Dlatego też, jako cel pragmatyczny przyjęto: wykorzystać uzyskane rezultaty badawcze w procesie podwyższania zdolności bojowych przez wojska lądowe poprzez modyfikację i przekształceniu procedur procesu dowodzenia oraz w kształceniu, szkoleniu dowództw i wojsk, a także w procesie dydaktycznym uczelni wojskowych.

Tak zaprojektowane cele powinny ukierunkować dociekania badawcze, które pozwolą zaprezentować możliwie jasny i czytelny stan wiedzy o interesującym nas przedmiocie badań. Ponadto, biorąc pod uwagę całokształt zadania badawczego, w dalszej perspektywie umożliwi to uzyskanie kanwy do dalszych, szczegółowych badań w ramach realizacji następnych etapów badań.

1.2 Problemy i hipotezy badawcze

Wiedza metodologiczna na temat problemów badawczych jest powszechnie znana, czytelna i różni się jedynie w szczegółach. Przeprowadzone przez zespół autorski postępowanie potwierdziło zapotrzebowanie na wyrazistość w formułowaniu problemów badawczych, przy czym uwzględniono, że w trakcie prowadzenia badań następuje jego dalsze, szczegółowe precyzowanie.

Problem jest rodzajem zadania, którego badacz nie jest w stanie rozwiązać za pomocą posiadanego zasobu wiedzy. Rozwiązanie jest możliwe dzięki czynnościom

myślenia produktywnego, które prowadzi do wzbogacenia wiedzy badacza². Problem staje się więc problemem badawczym (zadaniem) wówczas, gdy podmiot podejmie działania zmierzające do jego rozwiązania. Sugeruje to, że problem badawczy ściśle łączy się z osobą badacza (podmiotu) gdyż to, co dla jednego badacza jest problemem, dla innego problemem nie jest, bowiem jego zasób wiedzy umożliwia wyjaśnienie problemu bez dodatkowych zabiegów myślenia produktywnego.

Przyjmując, że problemem badawczym jest obiektywny i uświadomiony stan niewiedzy odnoszący się do interesującego nas faktu, zjawiska, powiązań, sprzeczności czy też procesu. W ocenie zespołu autorskiego chęć i podjęta próba naukowego rozstrzygnięcia problemu, pozwoliło ustalić sytuację problemową, która stanowi punkt wyjścia do logicznego, uporządkowanego procesu badawczego.

Na podstawie analizy obecnego stanu wiedzy na temat fazy kontroli w cyklu decyzyjnym i wykazanych wcześniej potrzeb jej uzupełnienia, sformułowany został GŁÓWNY PROBLEM BADAWCZY w postaci następującego pytania:

Jak powinna przebiegać i co obejmować faza „kontrola” cyklu decyzyjnego w obszarze sytuacji taktycznej wojsk w działaniach komponentu wojsk lądowych?

Tak wyrażony główny problem badawczy ma charakter ogólny, stąd jego rozwiązanie wymaga podziału na problemy szczegółowe (niekiedy nazywane podproblemami lub problemami cząstkowymi) celem podwyższenia stopnia precyzji uzyskiwanych rozwiązań. Stosownie do tak przyjętego toku postępowania, rozwiązanie głównego problemu badawczego wymagało stosownych rozstrzygnięć szczegółowych i uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

- 1. Jakie przedsięwzięcia i w jakim zakresie obejmują przygotowanie fazy kontroli w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”?*
- 2. Jakie normy, wyznaczniki wykorzystywane są do sprawowania kontroli w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”?*
- 3. Jak zorganizowana jest i jak przebiega faza kontroli w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”?*

² J. Koziński, *Rozwiązywanie problemów*, PZWS Warszawa 1969, s. 16.

Powstaje więc pytanie, czy aktualny stan wiedzy o „kontrolach” jako fazy cyklu decyzyjnego zawężony dla potrzeb pracy do „sytuacji taktycznej wojsk” jest wystarczający w świetle nowych wyzwań i zagrożeń, mając na uwadze dynamiczne zmiany i rewolucyjny wręcz postęp w obszarze „informacji” – traktowanej jako podstawę, wyznacznik sukcesu, w „eraze informacyjnej” współczesnych społeczeństw.

Wykazana wcześniej potrzeba podjęcia badań widziana jako tożsama z sytuacją problemową doprowadziła do określenia przedmiotu i celu badawczego. Zgodnie z oczywistą potrzebą przestrzegania spójności i wynikowości logicznej, osiągnięcie nakreślonego celu głównego i celów szczegółowych nastąpić powinno poprzez uzyskanie naukowo uzasadnionych odpowiedzi na powyższe pytania. Pozwoli to uzyskać materiał dający podstawę do rozwiązania problemu głównego.

Zgodnie z zapowiedzią w tytule podrozdziału, kolejną czynnością procedury badawczej jest sformułowanie hipotezy roboczej (niekiedy nazywanej wstępna), rozumianej jako przypuszczenie wysunięte w celu objaśnienia jakiegoś zjawiska, którego prawdziwość lub fałszywość rozstrzygamy na podstawie danych zdobytych w określony sposób³.

Na podstawie powyższej treści i obecnego stanu wiedzy ustalonego w wyniku zastosowania wstępnych czynności procedury badawczej, stworzona została płaszczyzna umożliwiająca sformułowanie naukowych przypuszczeń i nakreślenia ogólnych zarysów końcowych wyników badań wyrażonych w postaci HIPOTEZY ROBOCZEJ. W wielu obszarach problemowych nie będzie ona odkrywczą, gdyż zasygnalizowane treści wynikają z rozwiązań funkcjonujących w teorii przedmiotu badań, których wyniki poddawane były weryfikacji:

Sprawowanie kontroli w obszarze sytuacja taktyczna wojsk poprzedzone zostaje szeregiem przedsięwzięć, w ramach których zaplanowany zostaje charakter działań i prognozowany rozwój sytuacji, zapewniających realizację zadań i osiągnięcie założonego celu (celi) działania przez zespoły wykonawcze (które mają wielopodmiotowy charakter).

W każdej fazie, etapie i czynnościach procesu dowodzenia, w ramach cyklu

³ L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych*, Olsztyn 1997, s. 17.

decyzyjnego, występują elementy związane z planowaniem i organizowaniem przedsięwzięć fazy „kontroli” w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”. Przyjmowane rozwiązania planistyczno-organizacyjne realizacji zadania przez szczebel przygotowujący się do działań w trakcie cyklu decyzyjnego powinny być ze sobą ściśle powiązane w każdym obszarze działań wojsk nie tylko w „sytuacji taktycznej”. Problematyka kontroli w obszarze w „sytuacji taktycznej” jest bardzo złożona i wieloaspektowa, występują w niej liczne związki, zależności i powiązania, które ujawniają się we wszystkich przedsięwzięciach cyklu decyzyjnego.

Punktem odniesienia do sprawowania kontroli w obszarze w „sytuacji taktycznej” powinien stać się rzeczywisty stopień i zgodność realizacji zadań w odniesieniu do planów działania, którą (sytuację taktyczną) monitorują powołane (stworzone) do tego celu stałe oraz doraźne organa kontrolne przy wykorzystaniu, elementów dowodzenia i koordynacji oraz czasu jako wyznaczników kontroli.

Istota organizacji i sprawowania kontroli w obszarze „sytuacji taktycznej wojsk” należy sprowadzić się do ustalenia stanu rzeczywistego: to jest warunków, sposobów, wyników lub stopnia realizacji postawionych zadań; porównaniu stanu rzeczywistego z obowiązującymi wyznaczonymi (celami) określonymi w zadaniu (planie); wykryciu przyczyn niezgodności stanu rzeczywistego z wyznaczeniami; wskazaniu drogi do osiągnięcia sprawności i skuteczności działania przez określenie sposobu usunięcia stwierdzonych niezgodności i niedociągnięć; ustalenie niezbędnych zmian w przebiegu procesu realizacji zadania lub korekty zadań; wskazanie pozytywnych środków, czynności lub wyników działania, wpływających na „sytuację taktyczną wojsk”, która przejawia się w realizacji zadania (zadań).

Przedstawione powyżej w formie hipotez przypuszczenia sformułowane zostały na podstawie dotychczasowego dorobku, wiedzy i doświadczenia zespołu autorskiego, który ma świadomość istnienia wielu obszarów spornych, nie do końca jeszcze zbadanych, mogących ujawnić się w trakcie realizacji dalszych etapów procesu badawczego.

1.3 Metody i teren badań

W nauce funkcjonuje i powszechnie stosowany jest, zgodny z prawidłami, odpowiednio zaprojektowany i prowadzony proces, który pozwala metodycznie realizować poszczególne etapy badań zmierzające do rozwiązania problemów naukowych. W praktyce badawczej i literaturze⁴ dotyczącej zagadnień problematyki metodologii badań można znaleźć dość różnorodne warianty podziału procesu badań na etapy. Mają one logiczno-wynikowy i uniwersalny charakter. Często są one bardzo rozdrobnione, uwzględniają różne kryteria podziału i potrzeby szczegółowego opisu prowadzonych badań⁵. Mając na uwadze potrzebę jasnego, a przede wszystkim precyzyjnego ukazania procedury badawczej, jej realizację przeprowadzono w trzech (rys. 1.), uznanych za racjonalne i spójne, zasadniczych etapach⁶:

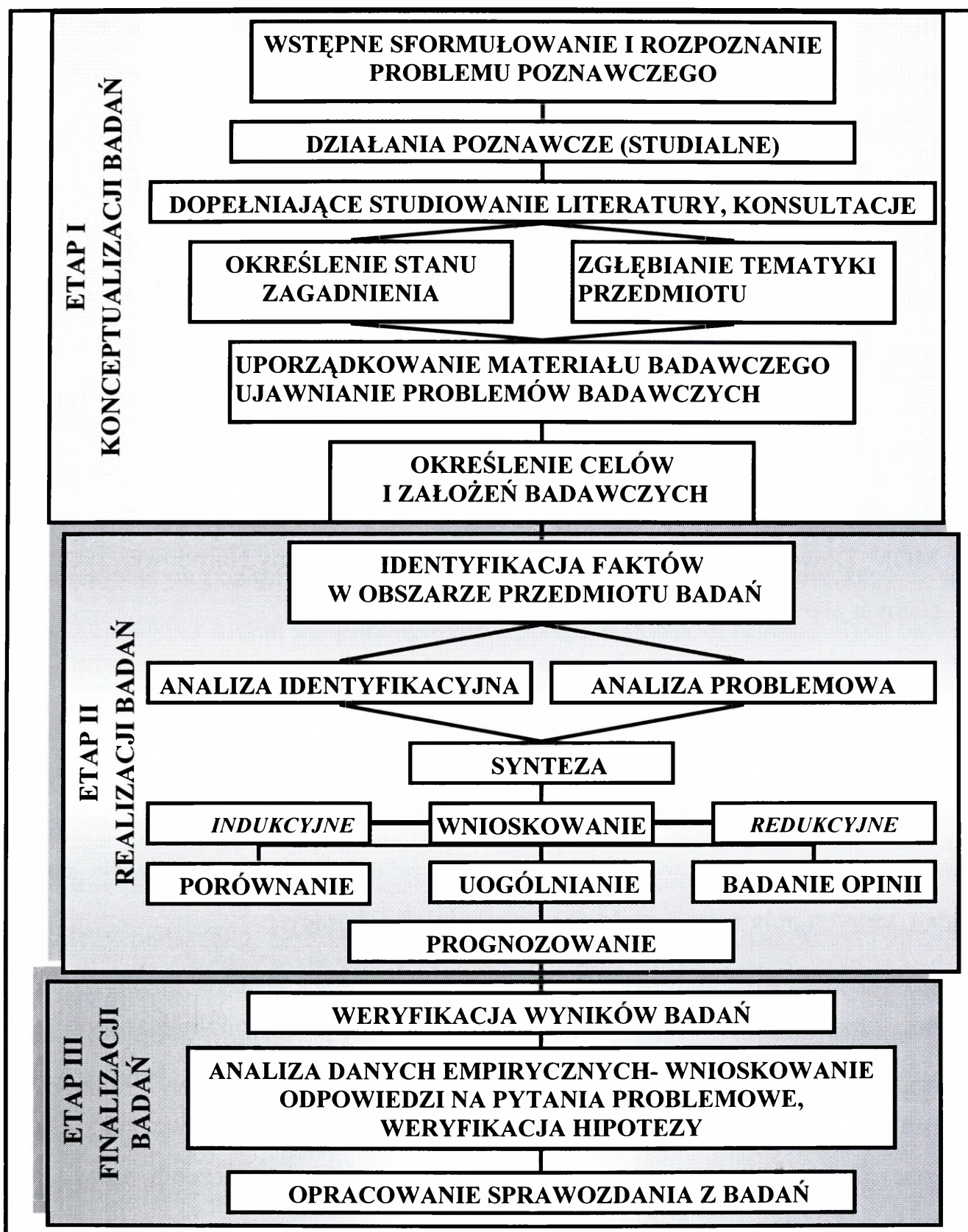
- etap pierwszy – konceptualizacji,
- etap drugi – realizacji badań,
- etap trzeci – finalizacji.

W etapie **konceptualizacji**, który zainicjował proces badawczy dokonano wstępnego rozpoznania i sformułowania problemu badawczego, zbierano i sprawdzano niezbędne informacje wyjściowe, określono przedmiot badań, a następnie doprecyzowano główny problem badawczy i problemy szczegółowe, zdefiniowano cel badań. W dalszej kolejności wygenerowano i weryfikowano założenia wstępnej hipotezy roboczej. Jednocześnie dokonano wyboru metod i technik badawczych. Znaczącą częścią prac tego etapu było badanie rozwoju teorii i praktyki związanej z teorią dowodzenia, teorią organizacji i zarządzania oraz prakseologią.

⁴ J. Rudniański, *Nauka: twórczość i organizacja*, Warszawa 1976, s. 49.

⁵ T. Majewski, *Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych*, AON, Warszawa 2003, s. 38-39.

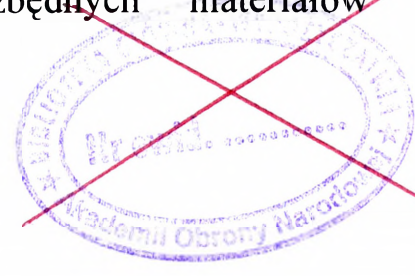
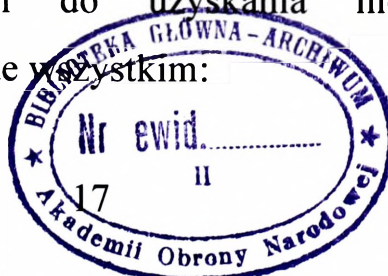
⁶ Por. M. Cieślarczyk (red. nauk.), *Metody, techniki oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, AON, Warszawa 2006, s. 22 i 44.



Rys. 1. Etapy i elementy procesu badawczego.

Źródło: Opracowanie na podstawie M. Cieślarczyk (red. nauk.), *Metody, techniki ...*, wyd. cyt.

Po stosownej weryfikacji teoretycznej, część hipotezy poddano badaniom empiryczno-teoretycznym. Źródłem do uzyskania niezbędnych materiałów empiryczno-teoretycznych były przede wszystkim:



- literatura z obszaru teorii organizacji i zarządzania, prakseologii, dowodzenia oraz periodyki i opracowania specjalistyczne dotyczące przedmiotu badań;
- prace naukowo-badawcze prowadzone w Instytucie Zarządzania i Dowodzenia, Instytucie Wojsk Lądowych i w Wydziale Zarządzania i Dowodzenia;
- dokumenty normatywne, regulaminy i instrukcje wydawane przez dowództwa sojuszu północnoatlantyckiego, kraje członkowskie NATO i innych państw;
- treści seminarium, symposium i konferencji naukowych; uczestnictwo i badanie ćwiczeń prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej (Pierścień 2007, 2008, 2009) oraz przez Dowództwo Wojsk Lądowych (Dragon 07);
- opublikowane wyniki badań oraz prac koncepcyjnych prowadzonych w NATO, MON, Dowództwie Wojsk Lądowych i Akademii Obrony Narodowej, poświęcone różnym aspektom procesu i procedur dowodzenia;
- opracowania własne, poprzedzające niniejsze, traktujące w sposób ogólny problemy procesu decyzyjnego.

W trzecim etapie – **finalizacji badań**, po zgromadzeniu całości materiału faktograficznego dokonano jego analizy, oceny, systematyzacji i co najważniejsze weryfikacji. Zdobyte w ten sposób nowe fakty umożliwiły opracowanie wyników badań, których opis został zamieszczony w niniejszej pracy.

Określone, główne założenia procedury badawczej warunkowane wyznaczonym celem oraz charakterem przyjętego postępowania metodologicznego (rys.1.) ukierunkowały wysiłek badawczy na rozwiązanie problemów badawczych, co determinowało i implikowało dobór określonych metod badawczych. Istotnym wyznacznikiem były również niewątpliwie założenia i ograniczenia pracy, jak też warunki materiałowo-techniczne i organizacyjne.

Tak przyjęty tok postępowania, zmierzający do uzyskania wiarygodnych i zarazem w miarę możliwości wyczerpujących wyników badań, przyczynił się do zastosowania w procesie badawczym różnorodnych metod.

W tym miejscu należy wyraźnie podkreślić, że ze względu na deskryptywny charakter pracy (opisujący fakty, zjawiska, struktury i mechanizmy funkcjonalne fazy kontrola w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”, co wynikało z wąskiego

ukierunkowania tematu badawczego w ramach całokształtu zadania badawczego, w znaczącym stopniu wykorzystywane były metody teoretyczne. Niezbędnym w tej sytuacji było prowadzenie analiz porównawczych między zidentyfikowanym obecnym stanem wiedzy obejmującej problematykę stanu teorii fazy kontroli w cyklu decyzyjnym procesie dowodzenia. Istotnych porównań wymagały też ustalenia i rozwiązania funkcjonujące w teorii organizacji i zarządzania oraz w innych armiach, zwłaszcza państw NATO, które intensyfikują prace w przedmiocie badań.

Zespół autorski w niniejszej pracy przy doborze metod badawczych uwzględnił dwie podstawowe zasady metodologiczne:

- pierwsza – dokonano analizy, czy wybór i zastosowanie określonych metod zapewni rzeczywiście w maksymalnym stopniu udzielenie odpowiedzi, na oczekiwanym poziomie wiarygodności naukowej, na pytania badawcze;
- druga – wybór metod podporządkowano przede wszystkim problematyce badań⁷.

Uwzględniając powyższe założenia i kryteria stosownie do sprecyzowanych problemów badawczych zastosowano wyszczególnione poniżej metody, techniki i narzędzia badawcze. Metody te, w trakcie badań systematycznie wzajemnie się uzupełniały, dostarczając wielu interesujących danych i informacji w przedmiocie badań, które pozwoliły dokonać stosownych ustaleń, wyjaśnień i opisu.

Należy podkreślić, iż zdaniem autorów w postępowaniu badawczym przyjęty sposób działania opierał się na zastosowaniu optymalnie dobranych metod naukowych, traktowanych jako „naukowo opracowane i sprawdzone sposoby poszukiwania prawdy, znajdowania odpowiedzi na pytania o charakterze naukowym”⁸.

Zaprezentowane wcześniej treści problemu głównego i szczegółowych problemów badawczych, a także założone cele do osiągnięcia, wskazywały na potrzebę zastosowania wielu metod badawczych.

Metody teoretyczne zastosowane w rozwiązywaniu problemów pracy, to analiza i synteza, porównywanie, analogia i uogólnianie oraz indukcja i redukcja.

⁷ S. Nowak, *Metodologia ...*, wyd. cyt., s. 46-47.

⁸ J. Pieter, *Zarys metodologii pracy naukowej*, PWN, Warszawa 1975.

Pozwoliły one na sformułowanie szeregu wniosków, zbadanie ich przydatności w aktualnych realiach oraz wyselekcjonowanie zasadniczych treści uzyskanych rezultatów badawczych obejmujących podstawy teorii fazy kontroli.

Jedną z najczęściej stosowanych metod badawczych tej pracy była analiza. Została zastosowana m.in. do badań materiałów źródłowych i opracowań dotyczących przedmiotu pracy, umożliwiła uporządkowanie, przetworzenie, a także wyeksponowanie i wyjaśnienie prawidłowości oraz istoty badanej problematyki. Analiza jako zdolność umysłu do operacyjnego rozdzielenia na części interesującego nas zjawiska, legła u podstaw sprecyzowania problemów naukowych i wysunięcia hipotezy roboczej. Pogłębiła również wiedzę autorów w obszarze złożonej problematyki badawczej oraz pozwoliła na wykreowanie teoretycznej podbudowy dociekań.

Kolejną metodą była synteza. Metoda ta jest nieodłącznie związana z analizą, umożliwiała łączenie w całość wyodrębnionych i zbadanych w toku analizy faktów. Dostarczyła ona istotnej i głębokiej wiedzy o przedmiocie badań. Dzięki syntezie sformułowano problemy, skonstruowano hipotezę, a także dokonano opisu wyników prowadzonych badań.

W celu ustalenia podobieństw i różnic między badanymi podstawami kontroli jako fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia a teorią kontroli zastosowane porównanie. Ta logiczna metoda badawcza polegająca na ustaleniu podobieństw i różnic między badanymi przedmiotami i zjawiskami pozwoliła na wykrycie podobieństw i odmienności w przedmiocie badań. Wykorzystano ją również do interpretacji nowych faktów poprzez konfrontację wiedzy nowej (powstałej z empirii) z wiedzą istniejącą. Metoda porównywania pozwoliła ustalić korelacje między rozwiązaniami funkcjonującymi w teorii organizacji i zarządzania, a teorią dowodzenia. Porównanie pozwoliło ustalić prawidłowości w tym zakresie i na tej podstawie formułować stosowne wnioski.

Analogia –metoda ta posłużyła do łączenia (syntezy) faktów empirycznych na zasadzie stwierdzenia ich podobieństwa pod jakimś względem. Umożliwiła wykrywanie przyczyn stwierdzonych cech i zjawisk powtarzalnych, a także pozwoliła na tworzenie praw empirycznych i dokonania klasyfikacji zjawisk.

Natomiast w celu wyprowadzenia wniosków i uogólnień z faktów jednostkowych, posłużono się indukcją. Indukcja – jako metoda badawcza pomogła wskazać drogę przejścia od znajomości elementarnych prawidłowości i szczegółowych cech zjawisk do uogólnień i określania korelacji. Stanowiła podstawę przy formułowaniu i weryfikacji hipotezy roboczej, a w konsekwencji umożliwiła tworzenie nowych twierdzeń i wniosków. W badaniach zastosowano indukcję enumeracyjną – niezupełną, gdzie wnioskowanie przebiegało w relacji przesłanka – wniosek. Z kolei redukcja, polegała głównie na poszukiwaniu przyczyn danego zjawiska w sytuacji, gdy na podstawie zaobserwowanych skutków ustalone były wnioski. Wnioskowanie w tej metodzie przebiegało w relacji wniosek – przesłanka.

Opracowane wnioski i tezy, dotyczące uwarunkowań fazy „kontroli” w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk” pozwoliły skorygować przyjęte tezy, ustalić kierunki ich modyfikacji.

Z metod teoretycznych najszerszej stosowana była analiza ogólna i porównawcza, a także uogólnienie zebranych rezultatów badań. Na każdym etapie badań wymagane było ciągłe studiowanie literatury celem porównywania obecnego stanu wiedzy taktycznej o taktyce ogólnej z zarysowującymi się potrzebami zmian i proponowanymi koncepcjami i rozwiązaniami.

Ogólnym zamysłem przedstawionych aspektów metodologicznych opracowania było poprawne zorganizowanie i przeprowadzenie badań, aby w końcowym efekcie osiągnąć nakreślony cel przez rozwiązanie problemów badawczych. Ponadto wyniki uzyskanych badań stanowiąc będą podstawę do twórczej interpretacji zjawisk, procesów, przedsięwzięć i treści w dalszych etapach zadania badawczego.

2. PROJEKTOWANIE I ZAKRES PRZEDMIOTOWY PRZEDSIĘWZIĘĆ FAZY „KONTROLA” W OBSZARZE SYTUACJA TAKTYCZNA

2.1 Przygotowanie przedsięwzięć kontroli z wyeksponowaniem zakresu sytuacji taktycznej w cyklu decyzyjnym

Wszelkie projektowanie przyszłych działań znajduje odwzorowanie z różnym stopniem szczegółowości w stosownych planach, które stanowią podstawę do realizacyjnej części działań. Plan w ujęciu prakseologicznym z uwzględnieniem interesującego nas zakresu działań o charakterze zbrojnym, prowadzonych przez organizację wojskową jest ogólną strukturą przebiegu działań bojowych, która podporządkowana jest całkowicie osiągnięciu celów pośrednich a w konsekwencji zrealizowania końcowego celu działania⁹. Wskazuje on na logiczny układ przyczyn oraz skutków gwarantujący i zwiększający pewność, że cel zostanie osiągnięty stosownie do przyjętych założeń. W pewnym sensie plan jest dla dowódcy narzędziem pozwalającym na stawianie czoła niepewności przy założeniu pewnego stopnia ryzyka. W efekcie plan jest procesem wytyczania zależności przyczynowo – skutkowych, gdzie dowódca i podległy mu sztab mają bezpośredni wpływ na ich zaistnienie. Co więcej dobrze przygotowany plan jest formą „kroczącego myślenia przyczynowego”¹⁰ opartym na diagnozie aktualnej sytuacji w wyniku procesów decyzyjnych ale też antycypowaniu możliwych warunków oraz barier, które staną mogą na przeszkodzie osiągnięcia celu. Przy czym dowódca nie jest biernym uczestnikiem realizacji planu, posiada on zawsze – a przynajmniej powinien – siły i środki pozwalające na usunięcie barier w wykonaniu zadania. Nie należy w tym zakresie być schematycznym i trzymać się utartych rozwiązań, a raczej kreatywnie wykorzystywać to, co mamy w dyspozycji, jak też korzystne sytuacje taktyczne. W tym zakresie duże znaczenie ma informacja zwrotna w istotny sposób wpływająca

⁹ C. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wyd. Akademickie, Wrocław 2001, s. 128.

¹⁰ Tamże, s. 130.

na równowagę pewności i niepewności. Należy przy tym pamiętać, że plany nie są jedynie pochodną warunków otoczenia, ale ma na nie duży wpływ również osobowość i typ umysłowości dowódcy. W efekcie rola dowódcy nie kończy się na podjęciu decyzji gdyż w czasie prowadzenia działań dokonuje on stałego monitorowania jej przebiegu mając pełną świadomość, że mogą zaistnieć nowe fakty i sytuacje, które wymuszą korektę decyzji – a nawet jej zmianę – tak by konsekwentnie dążyć do osiągnięcia postawionego celu i uzyskania pożądanego stanu końcowego¹¹. W zakresie modelu kierowania ważne są jego czynniki i są to¹²:

- Czynniki kierowalne – elementy i sytuacje, na które dowódca może wpływać gdyż leży to w jego kompetencjach i zakresie oddziaływania;
- Czynniki niekierowalne – czyli te na które dowódca nie ma żadnego wpływu lub też wpływ jest bardzo ograniczony;
- Indykatory lub wskaźniki wczesnego ostrzegania – z odpowiednim wyprzedzeniem sygnalizują zmiany w sytuacji i zagrożenia dla wykonania zadania, co pozwala na wykonanie działań zapobiegawczych (planów alternatywnych – contingency plans);
- Sprzężenia zwrotne – pomagające na podejmowanie działań wynikających z indykatorów;
- Sprzężenia wyprzedzające – wskazujące na to czy można akceptować rozwój sytuacji na polu walki leżący poza zasięgiem oddziaływania dowódcy i co robić, z kim współdziałać by podejmować działania prewencyjne.

Analiza literatury przedmiot wskazuje, że kontrola jako ostatnia, czwartą fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia zapewnia ciągłość tego procesu. Za realizację kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

- zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę

¹¹ Z. Ścibiorek, *Podejmowanie decyzji*, wyd. Ulmak, Warszawa 2003, s. 169.

¹² K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 128.

niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez określenie celów działania;

- zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania – osiągnięcia celu działania;
- udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają, iż racjonalna kontrola ściśle związana jest z dokonaniem ustaleń, które muszą zostać zaplanowane i prowadzić powinny do uzyskania odpowiedzi na pytania obejmujące określenie¹³:

- celu kontroli (po co ona jest prowadzona?);
- przedmiotu i zakresu kontroli (co, pod jakim względem podlegać będzie kontroli?);
- bezpośredniego wykonawcy lub zespołu kontrolnego (kto będzie realizował czynności kontrolne?);
- terminu, miejsca i przebiegu kontroli (kiedy, gdzie, w jakiej kolejności?);
- podstaw normatywnych kontroli (jakie wzorce, normy służyć będą do porównań?);
- sposobów, narzędzi i środków kontroli (jak i przy pomocy czego przeprowadzona zostanie kontrola?).

Powyższe ustalenia wskazują na potrzebę zaplanowania przedsięwzięć kontrolnych, tak aby kontrola mogła spełnić swoje założenia. Ze względu na ukierunkowany i ściśle określony zakres badań, którym jest sytuacja taktyczna wojsk nabiera to dodatkowego znaczenia.

W każdym dowództwie, na wszystkich szczeblach i poziomach dowodzenia w wojskach lądowych w trakcie przygotowania i prowadzenia działań kontrola odgrywa bardzo ważną rolę, a o osiągnięciu celu tej fazy cyklu decyzyjnego decyduje bardzo często sposób jej przeprowadzenia. Dlatego istotną rolę w planowaniu,

¹³ Tamże, s. 70.

przygotowaniu i sprawowaniu tej funkcji dowodzenia odgrywają komórki funkcjonalne dowództwa, które wspomagają dowódcę poprzez użycie ustalonych i właściwych sposobów kontroli.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że realizacja zadań i osiągnięcie celów w organizacjach wojskowych realizowane jest przez zespoły sztabowe (komórki organizacyjne) i osoby funkcyjne w ramach systemu dowodzenia. Całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem składa się na proces dowodzenia, który traktowany jest jako cykl decyzyjny. Jest on typowy dla wszystkich szczebli dowodzenia, w trakcie którego formułowane są dla wykonawców stosowne zadania i cele cząstkowe.

Dowodzenie jest procesem informacyjno – decyzyjnym, który wymaga nieustannego zasilania informacyjnego. Pozyskiwanie, przetwarzanie, gromadzenie, dystrybucja informacji jest nieodłącznym elementem działań. Dlatego czynności związane z zasilaniem informacyjnym zrealizowane są w trakcie faz procesu decyzyjnego. Ich realizacja w teorii dowodzenia nazywana jest funkcją informowania, charakterystyczną wszelkim działaniom zorganizowanym. Ciągłe dostarczanie dowództwom informacji o zmieniających się warunkach prowadzenia działań jest warunkiem niezbędnym podjęcia stosownej do tych warunków decyzji, opracowania dokumentów dowodzenia, postawienia zadań oraz dowodzenia elementami ugrupowania podczas realizacji zadań.

Zasilanie informacyjne jest, zatem warunkiem koniecznym do realizacji zarówno funkcji koncepcyjnych fazy kontroli, jak i wykonawczych, czyli realizacji kontroli. Powinno ono być jednym z czynników podlegającym planowaniu wykorzystania źródeł informacji, określenia zakresu potrzeb informacyjnych, organizowania systemu ich zbierania, przesyłania, analizowania, opracowywania upowszechniania oraz ich innych czynności zmierzających do ich przedstawienia efektów kontroli w fazie „kontroli” przez zaplanowane lub doraźnie zorganizowane organy kontrolne dotyczące „sytuacji taktycznej wojsk”¹⁴.

¹⁴ Należy podkreślić, że obszar badawczy (cząstkowy) „sytuacja taktyczna wojsk” został wyodrębniony jedynie dla potrzeb niniejszej pracy, w celach poznania naukowego i wyeksponowania złożonej problematyki „kontroli”. W praktyce „kontrola” ma charakter bardziej kompleksowy.

W literaturze przedmiotu proces dowodzenia zwykle przedstawiany jest jako całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem realizowanych przez komórki organizacyjne, funkcjonalne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach jednolitego systemu dowodzenia¹⁵.

Na tej podstawie w wojskach lądowych rozwinięto pojęcie procesu dowodzenia, interpretując je jako: *cykl informacyjno-decyzyjny realizowany przez dowództwa, jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, polegający na cyklicznej realizacji czynności w ramach funkcji dowodzenia*¹⁶.

W tym ujęciu proces dowodzenia jest strukturalnie podzielony na szereg faz, etapów i czynności realizowanych na wszystkich szczeblach dowodzenia w wojskach lądowych. Jest on jednocześnie zgodny z podstawowymi założeniami teorii organizacji i zarządzania, w szczególności – podejmowania decyzji. Należy jednak zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu występuje zróżnicowane podejście do rozwiązywania problemów decyzyjnych i podziału cyklu decyzyjnego na fazy i etapy, co wynika z niejednoznacznego traktowania i podziału funkcji kierownika (dowódcy)¹⁷.

W narodowym procesie dowodzenia wyróżnione zostały **cztery fazy**, do których zalicza się:

- ustalanie położenia;
- planowanie;
- stawianie zadań;
- kontrolę.

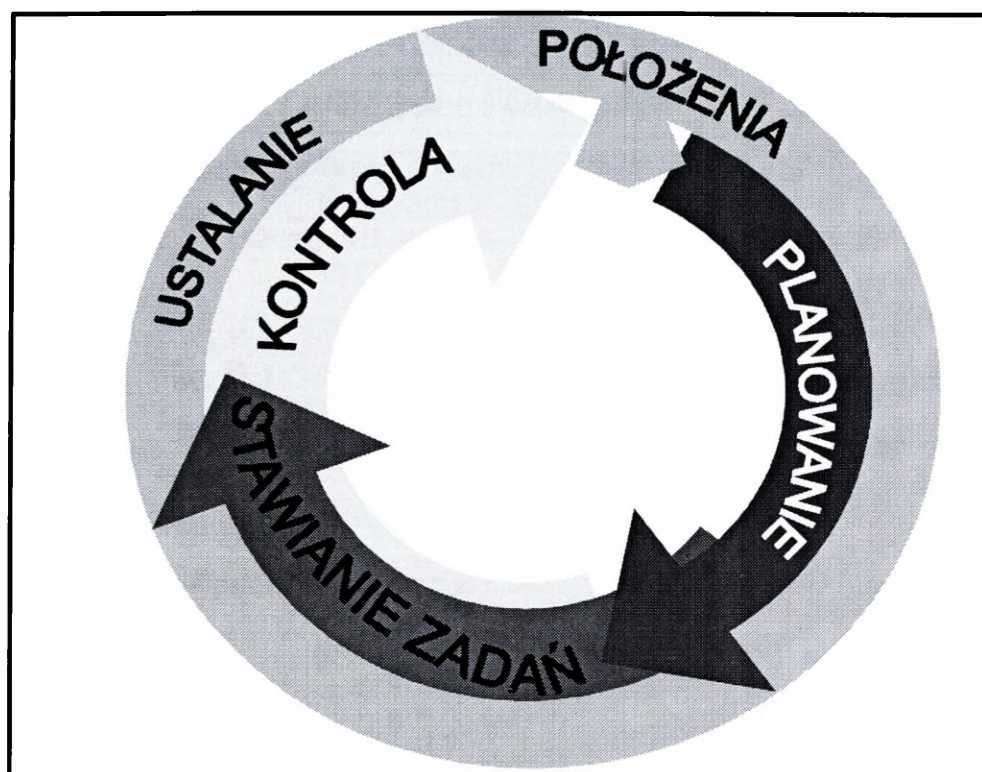
Ideowo cykl decyzyjny najczęściej przedstawiany jest w postaci wykresu kołowego, który ukazuje charakter następujących po sobie i wzajemnie powiązanych czterech faz (rys. 2). Fazy te, są następstwem logicznego rozwiązywania sytuacji

¹⁵ Por. J. Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005; J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003; J. Kręcikij, *Współczesny proces dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2003; *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1999.

¹⁶ *Planowanie działań ...*, s. 13; M. Strzoda M. (red. nauk.), *Wybrane terminy ...*, s. 69.

¹⁷ Por. Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 123; W. Zawadzki, *Metody pracy kierowniczej*, AON, Warszawa 1995, s. 7-11.

problemowej, w trakcie których następuje przekształcenie celów i zadań nałożonych na organizację wojskową, przy tym na poziomie taktycznym w wojskach lądowych nie są one uzależnione od szczebla dowodzenia.



Rys. 2. Ideowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia

Źródło: Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, AON, Warszawa, 1999.

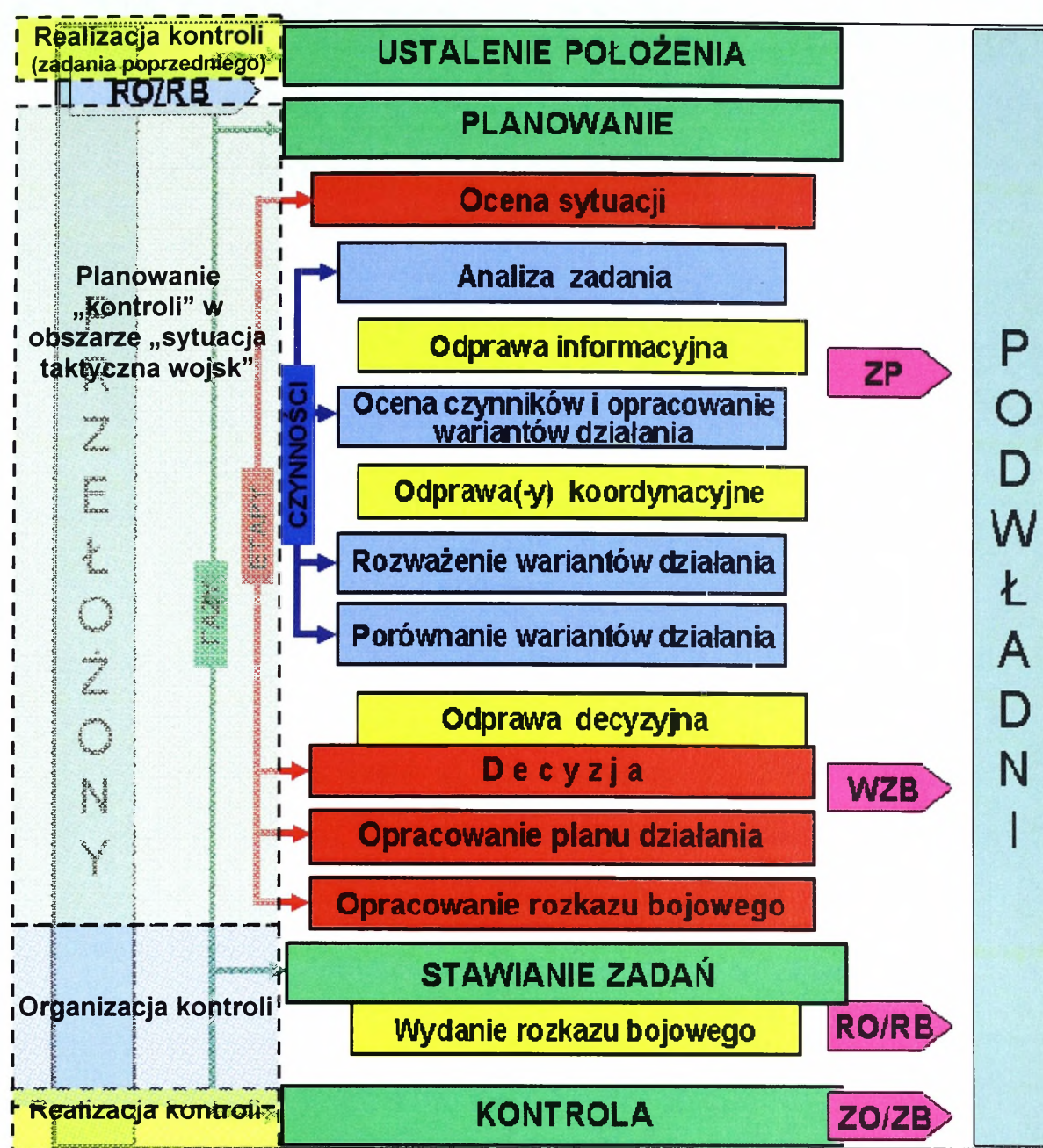
Dowodzenie jest szczególnie rodzajem wykonywania funkcji kierowniczych przez dowódcę. Oznacza bowiem, że od momentu przejęcia obowiązków jest zachowywana ciągłość dowodzenia, wyrażająca się w nieustających cyklach decyzyjnych. Dowodzenie przedstawione w tej postaci jest procesem ciągłym, z powtarzającą się w określonych przedziałach czasu sekwencją: **faz, etapów, czynności** zmierzających do podjęcia kolejnych decyzji jako reakcji na zmiany zaistniałe w obszarze (przestrzeni) zainteresowania walczącego szczebla dowodzenia. Dokonuje się to poprzez zaplanowanie i prowadzenie „kontroli” w realizacyjnej części osiągnięcia celu przez działające podmioty, które podlegają dowództwu. W tym ujęciu cykl decyzyjny może być postrzegany jako szereg ukierunkowanych czynności, realizowanych przez osoby, komórki, zespoły w celu stworzenia optymalnych warunków do podjęcia decyzji przez dowódcę, organizowanie warunków jej

wprowadzenia oraz co pozostaje w kręgu naszego zainteresowania **kontrolę skutków realizacji postawionych zadań** (obszar „sytuacja taktyczna wojsk”, które zobrazowano na rys. 3.

Wyniki ustaleń badawczych wskazują, że w cyklu decyzyjnym nie jest wyodrębniany w szczególny sposób, ani traktowany oddzielnie zakres planowania dotyczący organizacji fazy „kontrola”. Czynności związane z przygotowaniem ostatniej fazy cyklu decyzyjnego odbywają się równoległe z planowaniem działań zasadniczych i w rezultacie odbywają się w tle procesu decyzyjnego, który w tej sytuacji traktowany jest priorytetowo.

Analiza poszczególnych etapów i czynności cyklu decyzyjnego pozwala stwierdzić, że w fazie PLANOWANIA, powinny zostać sformułowane odpowiednie założenia i zakres kontroli, jej sposoby oraz odpowiedzialne organy z kolei w fazie STAWIANIA ZADAŃ nastąpić powinna organizacja czynności kontrolnych, natomiast w fazie KONTROLA następuje realizacyjna część kontroli. Należy jednak zaznaczyć, że takie podejście i zastosowany algorytm postępowania ma uzasadnienie wobec **planowanej kontroli**, która jest odpowiednio wcześniej przygotowana.

W działaniach zbrojnych, wobec wysokiej ich dynamiki i zmienności oraz przeciwdziałania przeciwnika należy pamiętać jeszcze o potrzebie prowadzenia **kontroli doraźnej**, która podyktowana jest specyfiką wynikającą ze znanej z prakseologii kooperacji negatywnej. Nie zawsze bowiem możliwe jest zaplanowanie wszystkich przedsięwzięć kontrolnych, a często wręcz rozwój sytuacji taktycznej wymusza potrzebę dokonywania kontroli doraźnej. Takie podejście i rozwiązanie jest w istocie cechą i specyfiką „dowodzenia”, które zmusza dowódców do nieustannego śledzenia rozwoju i przebiegu sytuacji, przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych sposobów i narzędzi oraz form. Na rys. 3. wskazane zostały w sposób umowny **części planistyczne, organizacyjne i realizacyjne** czynności „kontrola” w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk” oraz ich miejsce na tle cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.



Rys. 3. Układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia z zaakcentowaniem planistyczno-organizacyjnej i realizacyjnej części kontroli

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych* (DD/3.2.5), DWLąd, Warszawa 2007.

Analiza szeregu przedsięwzięć podejmowanych w toku realizacji procedur obowiązujących w cyklu decyzyjnym wskazuje na znaczną złożoność cyklu decyzyjnego oraz ujawnia powiązania o zróżnicowanym charakterze pomiędzy niektórymi z nich.

Funkcjonujący w teorii i praktyce dowodzenia algorytm postępowania normuje jednoznacznie i umiejscawia fazy, etapy i czynności cyklu decyzyjnego lokując kontrolę jako ostatnią fazę cyklu we współczesnym procesie dowodzenia wojskami, która przechodzi płynnie w fazę ustalania położenia następnego cyklu decyzyjnego.

Ustalanie położenia

W procesie dowodzenia, w trakcie fazy ustalenia położenia, ocenie i przedstawieniu podlegają liczne dane i informacje, które zwykle grupuje się następująco¹⁸:

- posiadane (sytuacyjne);
- wpływające (sytuacyjne i dyrektywne);
- zdobywane, pozyskiwane (sytuacyjne).

Ciągłość ustalania położenia, w momencie otrzymania nowego zadania, przyczynia się do sytuacji, w której w pierwszej kolejności brane są pod uwagę informacje posiadane (istniejące), opracowane i przechowywane w komórkach funkcjonalnych dowództwa. Są one następnie systematycznie uzupełniane przez informacje wpływające: rozkazy (zarządzenia) operacyjne i bojowe, zarządzenia przygotowawcze, komunikaty oraz meldunki (terminowe, doraźne).

Istotą wymienionych przedsięwzięć jest fakt, że powinny one dostarczyć dowódcy wiedzy, przekształconej w maksymalnie przejrzysty obraz sytuacji, w tym taktycznej, na podstawie której może on ocenić sytuację, podjąć decyzję, postawić zadania i dowodzić podległymi siłami.

A zatem można stwierdzić, że w fazie ustalania położenia odbywają się przedsięwzięcia kontrolne dotyczące dotychczas realizowanego zadania i w kontekście obszaru „sytuacja taktyczna wojsk” dostarczają danych i informacji o zjawiskach, kształtowaniu się oraz przebiegu *sytuacji taktycznej*. Stanowią tym samym podstawę do planowania kolejnego zadania (zadań) i sytuację wyjściową w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”.

Planowanie

Drugą fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, jest planowanie, które odgrywa szczególną rolę w dowodzeniu, zwłaszcza w obszarze „sytuacji taktycznej wojsk”, będącej w istocie zasadniczym przedsięwzięciem, w którym następuje przygotowanie podstaw do fazy kontroli.

¹⁸ J. Kręcikij, J. Wołęjszo (red.), *Podstawy dowodzenia ...*, s. 87.

Faza planowania jest najbardziej zróżnicowana pod względem struktury i budowy oraz zakresu przedsięwzięć realizowanych przez dowództwa. Ma jednak zasadnicze znaczenie w osiągnięciu celów i realizacji zadania nałożonego na wykonawcę, który dokonuje przekształcenia i dekompozycji zadania głównego na zadania dla swoich podwładnych. W fazie tej wyróżnione zostały cztery następujące po sobie etapy, a w etapie oceny sytuacji dodatkowo występują również cztery czynności. Algorytm fazy planowania przedstawia się następująco:

1. ocena sytuacji:

- analiza zadania;
- ocena czynników i opracowanie wariantów działania;
- rozważenie wariantów
- porównanie wariantów.

2. podjęcie decyzji;

3. sporządzenie planu działania;

4. opracowanie rozkazu bojowego (operacyjnego).

W trakcie tej fazy szczegółowym analizom i ocenom podlega otrzymane od przełożonego zadanie, warunki oraz czynniki wpływające lub mogące wpłynąć na jego wykonanie. W fazie tej następuje twórcza interpretacja zgromadzonych danych i informacji, w efekcie której powstają warianty działania wojsk własnych oraz prognostyczne warianty działania przeciwnika (lub zagrożenia mogące utrudniać wykonanie postawionych zadań). Następnie są one wnikliwie rozważane, weryfikowane i porównywane przez zespoły planistyczne sztabu w celu stworzenia dowódcy możliwie najlepszych warunków do podjęcia stosownej decyzji. W trakcie planowania podejmowana jest przez dowódcę decyzja oraz formułowany i ogłaszany jest zamiar działania. Tworzony jest również plan działania oraz zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz bojowy (operacyjny).

Można zauważyć, że czynności tej fazy stanowią podstawę **procesu działalności kontrolnej**. Podczas planowania tworzone są:

- wzorce odniesienia do sprawowania kontroli,
- nakreślony zostaje przebieg, charakter i ustalona zostaje kolejność

realizacji zadań w obszarze sytuacji taktycznej wojsk (zawarte w dokumentach dowodzenia i dokumentach planistycznych : , rozkaz bojowy, plan działania plan synchronizacji, itp.).

W tej fazie na potrzeby fazy kontroli powinny zostać dokonane istotne ustalenia obejmujące sprawowanie kontroli planowej, należą do nich:

- cel (cele) kontroli;
- przedmiot i zakresu kontroli;
- bezpośredni wykonawcy lub zespoły kontrolne;
- termin, miejsca i przebieg (kolejność) kontroli;
- podstawy normatywne kontroli (wzorce, normy służące do porównań);
- sposoby, narzędzia i środki kontroli (jak? i przy pomocy czego przeprowadzona zostanie kontrola?).

Na podstawie powyższych ustaleń organ kontrolny powinien dokonać kontroli w sposób metodyczny, z przestrzeganiem zasad kontroli, która powinna dostarczyć danych i informacji o interesującym nas obszarze „sytuacji taktycznej wojsk”.

W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że kontrola powinna koncentrować się na szczególnie ważnych obszarach, punktach lub elementach planu działania, które w ocenie dowódcy lub zespołu planowania mogą zostać wskazane z wyprzedzeniem, pozwalającym przygotować kontrolę.

To w fazie planowania następuje przygotowana płaszczyzna i podstawy kontroli fazy kontroli”, w tym interesującego nas obszaru „sytuacji taktycznej wojsk”, ma bowiem miejsce stadium informacyjno-rozpoznawcze do stadium analityczno-oceniającego i diagnostycznego oraz stadium oddziaływania w zakresie korekcyjno -naprawczym fazy „kontrola”. Przy czym efekty w postaci zbiorów danych, informacji i wiedzy o sytuacji taktycznej uwidocznione zostają w trakcie realizacji kontroli.

W fazie planowania cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia całokształt etapów i czynności tej fazy pozwala, z zachowaniem logicznej wynikowości, przejść do następnej, trzeciej fazy cyklu decyzyjnego, jaką jest stawianie zadań.

Stawianie zadań

Wyniki fazy planowania, a szczególności decyzja dowódcy musi zostać przekazana wykonawcom, co jest celem fazy stawiania zadań. Formalnie faza ta powinna rozpocząć się po opracowaniu kompletnego rozkazu bojowego (operacyjnego) wraz z wszystkimi, niezbędnymi załącznikami i uzupełnieniami. Niekiedy jednak celowe jest zastosowanie mechanizmów uruchamiających wcześniejsze rozpoczęcie procesu informacyjnego zasilania podwładnych w postaci wstępnych zarządzeń bojowych. Spowoduje to, że faza ta praktycznie może rozpocząć się bezpośrednio po sporządzeniu planu działania. Wówczas na jego podstawie oraz wydanego wcześniej wstępnego zarządzenia bojowego możliwe jest postawianie zadań podwładnym. Natomiast w rozkazie bojowym, w późniejszym czasie, nastąpi formalne usankcjonowanie treści zadań, które muszą otrzymać adresaci w formie pisemnej tak szybko, jak to jest możliwe.

Sposób stawiania zadań może przybrać różną postać, a uzależniony jest od następujących czynników:

- szczebla dowodzenia,
- rozpiętości struktur dowodzenia,
- poziomu wyszkolenia i doświadczenia stawiającego zadania oraz podległych dowództw,
- pozostającego w dyspozycji czasu,
- sposobu organizacji systemu stanowisk dowodzenia i ich rozmieszczenia w przestrzeni operacyjnej,
- wyposażenia i technicznego poziomu środków dowodzenia, w tym szczególnie zautomatyzowanych systemów wsparcia dowodzenia.

Wyniki doświadczeń wskazują, że najlepszym sposobem stawiania zadań pozostaje bezpośredni kontakt dowódcy z podwładnymi, w trakcie którego dowódca osobiście, ustnie przekazuje zadanie każdemu z nich. Dopuszczalne jest również, w niektórych przypadkach, stawianie zadań „w imieniu dowódcy” przez zastępcę dowódcy lub wyznaczonych oficerów sztabu. Jeżeli postawienie zadań przez bezpośredni kontakt nie jest możliwe lub jest niecelowe, rozkazy mogą być dostarczone w formie pisemnej (pisemno-graficznej lub graficznej) przez: oficerów

łącznikowych, kurierów, wojskową pocztę polową. Ponadto coraz powszechniejsze jest przekazywanie rozkazów z wykorzystaniem środków łączności, w tym przede wszystkim środków teleinformatycznych. W tym przypadku tak przekazany rozkaz musi być natychmiast potwierdzony fizycznym, formalnoprawnym dokumentem dowodzenia. Nie należy wykluczyć, iż w sytuacji zastosowania nowoczesnych systemów wsparcia dowodzenia, takie potwierdzenie będzie zbyteczne ze względu na zastosowanie innych sposobów zabezpieczenia i potwierdzania wersji elektronicznych dokumentów funkcjonujących w dowodzeniu wojskami i sprawowaniu kontroli.

Dowódca stawiając zadania często dokonuje sprawdzenia zrozumienia treści i sposobu realizacji zadania przez podwładnych. Ma to swój **wymiar kontrolny**, bowiem faza kontroli rozpoczyna się na szczeblu przełożonego (dowódcy) w sposób płynny, w momencie stawiania zadań, gdy tymczasem na szczeblu podwładnego rozpoczyna się dopiero faza planowania. Dowódca dążąc do uzyskania jednolitego zrozumienia sytuacji (w tym sytuacji taktycznej) inicjuje niejako fazę kontroli, która dostarcza mu pierwszych danych i informacji do sprawowania dowodzenia (kontroli w obszarze „sytuacji taktycznej wojsk”).

Kontrola

Ostatnią, czwartą fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest kontrola. W zgodnej opinii teoretyków problematyki dowodzenia faza ta, jako funkcja kontrolna, jest szczególnie ważna w dowodzeniu¹⁹. Kontrola zapewnia bowiem ciągłość procesu dowodzenia, a jej rezultaty stanowią racjonalną podstawę do aktualizowania posiadanych danych i informacji o sytuacji (w tym przede wszystkim sytuacji taktycznej wojsk). Pozwala płynnie przechodzić do realizacji kolejnych cykli decyzyjnych.

Powszechnie przyjmuje się, że celem fazy kontroli jest sprawdzenie skutków planowania oraz postawienia zadań, jak również sposobu i efektywności wprowadzania ich w życie. Za realizację fazy kontroli odpowiedzialność ponosi każdy dowódca, który sprawuje ją z zachowaniem odpowiednich procedur²⁰.

¹⁹ J. Kręcikij, *Współczesny proces dowodzenia ...*, s. 28.

²⁰ J. Kręcikij, J. Wołęjszo(red.), *Podstawy dowodzenia ...*, s. 107.

W literaturze przedmiotu wyszczególnia się następujące środki realizacji fazy kontroli²¹:

- określenie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD);
- organizację synchronizacji działań;
- monitorowanie sytuacji;
- podejmowanie działań eliminujących zjawiska niepożądane oraz zmniejszających wykryte rozbieżności pomiędzy stanem zaplanowanym a faktycznym.

Skuteczne sprawowanie kontroli ułatwia przede wszystkim określenie już w fazie planowania i zidentyfikowanie: wyznaczników realizacji zadań, jednoznaczne określenie zakresu i podział odpowiedzialności pomiędzy poszczególnymi szczeblami dowodzenia oraz podległymi dowódcy elementami ugrupowania.

Jednym z najważniejszych przedsięwzięć fazy kontroli jest synchronizacja działań. Synchronizacja działań to nic innego jak koordynacja wysiłku wojsk w czasie i w przestrzeni. Co z punktu widzenia obszaru „sytuacji taktycznej wojsk” ma wiodące znaczenie w przebiegu i sprawowaniu kontroli przez organa kontrolne.

Informacje uzyskane w trakcie prowadzenia przedsięwzięć monitorowania sytuacji nanoszone są na mapy sytuacyjne oraz odnotowywane w dokumentach pomocniczych (zestawieniach, tabelach, wykresach, szkicach itp.), a także w dziennikach działań bojowych. Stanowi to podstawę zobrazowania faktycznej sytuacji oraz szczegółowych analiz i ocen prowadzących do stwierdzenia, *czy występują różnice?*, a jeżeli tak, to *czy wymagają one podjęcia dodatkowych działań?* Jeżeli nie, to dowódca i funkcjonalne komórki stanowiska dowodzenia kontynuują standardowe czynności związane z realizacją ustalonego wcześniej planu działania. Jeżeli jednak stwierdzona zostanie potrzeba zmian, to dowódca podejmuje działania korygujące ujawnione odstępstwa. W tym celu dowódca, wspierany przez swój sztab, (zespół funkcjonalny SD – dowodzenia) ustala, jakie należy podjąć czynności, aby zapewnić dalszą realizację planu oraz podejmuje stosowne decyzje. Po ich podjęciu

²¹ *Planowanie działań na ...*, s. 25.

przekazywane są one właściwym podwładnym w formie ustnej, lub jeżeli występuje taka potrzeba, za pomocą odpowiednich zarządzeń bojowych (operacyjnych). Często, w skrajnych przypadkach, prowadzi to do zainicjowania przez dowódcę nowego cyklu decyzyjnego prowadzącego do eliminacji znaczących niedociągnięć lub przygotowującego podwładnych do realizacji nowych zadań. Wynika to z faktu, iż to na dowódcy i sztabach spoczywa obowiązek dokonywania nieustannych analiz i ocen oraz dążenie do uprzedzenia zamiarów przeciwnika.

Analizując literaturę przedmiotu, wyraźnie zauważalne jest, iż kontrolę traktuje się w dwojakim sensie: jako funkcję lub też jako swego rodzaju system organizacyjny. Dla potrzeb pracy interesuje nas funkcjonalna treść pojęcia kontroli. W odniesieniu natomiast do organizacyjnego ujmowania kontroli można ogólnie stwierdzić, iż sprowadza się ono do przedstawienia obrazu sytuacji taktycznej wojsk i innych podmiotów, biorących udział w wykonywaniu, prowadzeniu działań taktycznych (innych zadań) zgodnie z uprzednio przygotowanym planem działania.

Według J. Kurnala²² kontrola jest wymieniana jako ostatnia faza procesu zarządzania po planowaniu, organizowaniu i motywowaniu.

W fazie „kontroli” organizacji hierarchicznych, wielopoziomowych czynności kontrolne i organizacja kontroli dotyczyć może pewnych etapów działalności, zakończonych na wyższym poziomie (poziomie kontrolującym) np. po podjęciu decyzji, postawieniu zadań podwładnemu (podwładnym) wobec poziomu niższego (podwładnego) Jest więc to kontrola antycypująca (wyprzedzająca) i powinna ona wykrywać odchylenia od wzorów lub ustaleń w takim momencie ich powstania, aby umożliwić korektę, zanim poszczególne fazy działania zostaną zakończone przez podwładnych.

W literaturze poruszającej problematykę dowodzenia wojskami kontrolowanie jest funkcją polegającą na czynnościach zmierzających do stwierdzenia, czy rzeczywisty przebieg działań jest zgodny z zaprojektowanym wzorcem (modelem, planem) i czy te działania prowadzą do celu (wykonania zadania), ustalenia przyczyn

²² B.R. Kuc *Zarządzanie doskonale*, Oskar – Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 249.

ewentualnych niezgodności i określenia możliwości usunięcia niezgodności²³.

Podsumowując, w całym cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia, a w szczególnym zakresie w **fazie planowania**, *następują najważniejsze rozstrzygnięcia dotyczące sprawowania kontroli w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”*. Tworzone są bowiem wzorce, narzędzia kontroli oraz powinny zostać zaplanowane przedsięwzięcia kontroli, określone cele i ustalone organy kontrolne, które dodatkowo wspierać będą funkcjonalne organy kontrolne w sprawowaniu kontroli.

2.2 Tworzenie planu działania – jako wzorca odniesienia kontroli sytuacji taktycznej (wariantowanie działań, plan działania)

Za na szczególnie ważne dla fazy kontroli w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk” uznać należy proces tworzenia planu działania. Powstaje on w sposób cząstkowy w całym okresie fazy planowania, a w przedostatnim, trzecim etapie fazy planowania, którym jest **sporządzenie planu działania** zostaje on zakończony. Plan działania stanowi podstawę do przygotowania rozkazu bojowego i uzupełniających go załączników oraz pomocniczych dokumentów dowodzenia, jakim jest plan synchronizacji działań.

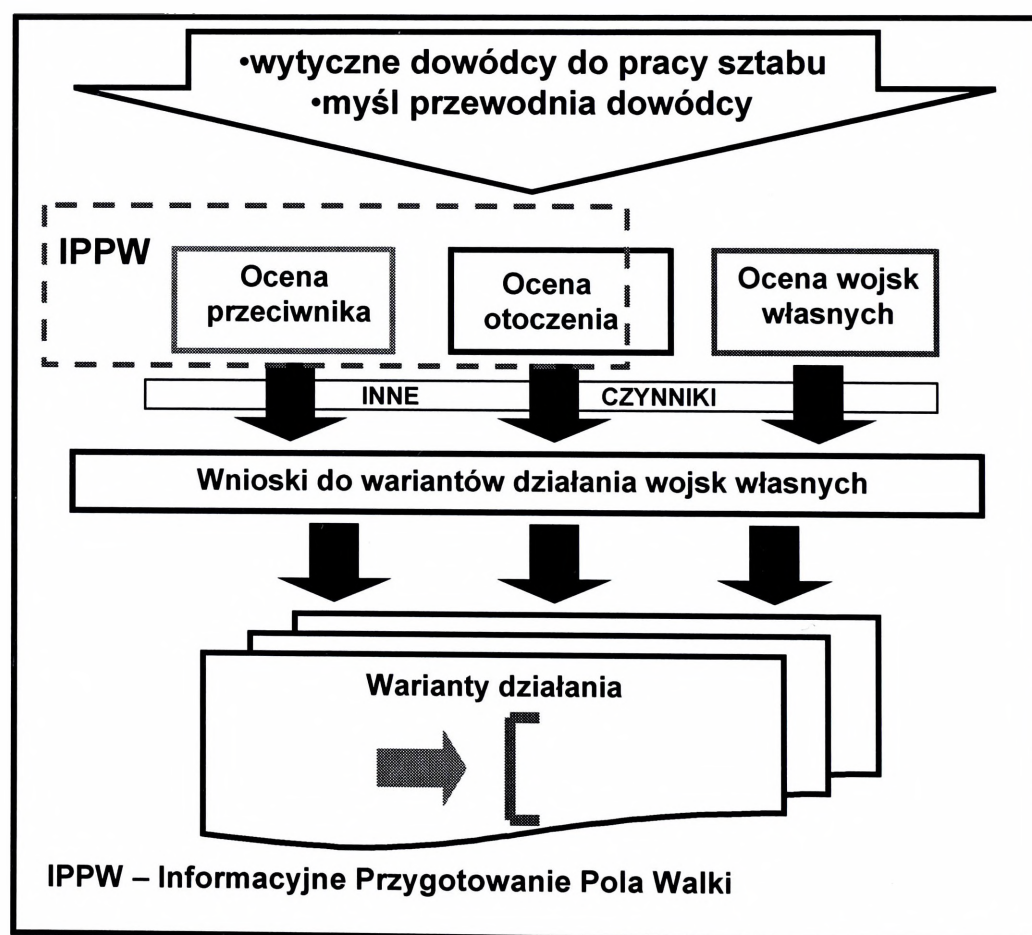
Plan działania jest wzorcem do sprawowania kontroli sytuacji taktycznej w fazie kontroli, w nim bowiem zawarte zostają najważniejsze dane i informacje dotyczące realizacji zadania. Determinuje on w znaczącym stopniu fazę kontroli w zakresie wzorca odniesienia do kształtowania i rozwoju sytuacji taktycznej wojsk przez organa kontrolne (dowódców, zespoły dowodzenia SD) w działaniach wojsk.

Opracowanie wariantów działania wojsk własnych

Proces tworzenia planu działania polega na twórczej interpretacji danych i informacji w ramach oceny sytuacji oraz kreatywności zespołu planistycznego SD, który w ramach poszczególnych etapów fazy planowania prowadzi do opracowania wzorca kontrolnego fazy „kontroli”.

²³ P. Sienkiewicz, *Dowodzenie...*, s. 202.

Wstępne wnioski z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania stanowią podstawę (rys. 4) dla oficerów komórki planowania, w zależności od szczebla dowodzenia grupy, sekcji, zespołu lub centrum do opracowania wariantów działania, które w zasadzie są dopiero „szkicami – przyszłego planu działania” i na tym etapie pracy planistycznej nie są jeszcze zbyt szczegółowe. Każdy **wariant działania** jest bowiem tylko ogólnym zarysem jednego z wielu możliwych sposobów wykonania zadania, który w istocie odpowiada na pytanie *jak?* realizować zadanie. Niezwykle ważną przy tworzeniu wariantów pozostaje również zasada, iż warianty działania wojsk własnych powinny różnić się od siebie w jednoznaczny sposób pod względem sposobu osiągnięcia założonego celu. Jednocześnie muszą pozostawać w zgodzie z myślą przewodnią przełożonego i dowódcy danego szczebla dowodzenia. W rzeczywistości opracowanie wariantów działania polega na powstaniu kilku zarysów działania, z których każdy, niezależnie od siebie, niejako równoległe zapewnia wykonanie postawionego zadania (zadań). Ponadto każdy może stać się przyszłym wzorcem kontroli – planem działania.



Rys. 4. Czynniki wpływające na opracowanie wariantów działania w fazie planowania cyklu decyzyjnego

Źródło: Praca dowództwa brygady podczas przygotowania obrony, AON, Warszawa 2004, s. 94.

Wyniki prowadzonych ocen i kalkulacji przez oficerów komórki planistycznej pozwalają na określenie kolejności realizacji głównych przedsięwzięć wykonawczych zadania, najczęściej w formie faz, etapów. Następnie dąży się do zidentyfikowania możliwego sposobu wykonania zadania, w każdej z poszczególnych faz, etapów realizacji zadania i w konsekwencji zaprojektowania ugrupowania bojowego, stanowiącego najlepsze w danej sytuacji uszykowanie oraz rozmieszczenie posiadanych sił i środków w przestrzeni działań (terenie) z uwzględnieniem celu działań²⁴. Tworzony jest prognostyczny „obraz sytuacji taktycznej” ze zidentyfikowanym scenariuszem jej przebiegu w realizacyjnej części wykonywania zadania przez planujący szczebel dowodzenia.

Określenie sposobu wykonania zadania polega na sprecyzowaniu jak realizowane będą wyspecyfikowane w danym wariancie fazy, etapy. Są to w rzeczywistości możliwe do realizacji i wykorzystania w fazie kontroli warianty wzorca kontroli w obszarze „situacja taktyczna wojsk”.

Stosownie do kolejności i sposobu wykonania zadania, w każdym z wariantów, z pozostających w dyspozycji sił w stosunku do określonego ugrupowania bojowego dokonuje wstępnego podziału sił. Podstawową zasadą jest, iż **ugrupowanie bojowe jest konsekwencją przyjętego sposobu działania, nie zaś odwrotnie.**

Jedną z następnych czynności staje się rozpatrzenie zagadnień **organizacji dowodzenia** oraz ustalenie **elementów dowodzenia i koordynacji działań**, które są jednym z najważniejszych narzędzi, punktów odniesienia do sprawowania kontroli.

W zakresie organizacji dowodzenia ustalić należy strukturę stanowisk dowodzenia i wstępne ich rozmieszczenie oraz ewentualną oś (osie) przemieszczania.

W graficznym wariancie działania przedstawia się zazwyczaj pierwsze oraz co najmniej jedno, kolejne (planowane) rozmieszczenie stanowiska (stanowisk) dowodzenia.

W ramach identyfikacji niezbędnych elementów dowodzenia i koordynacji działań w każdym wariancie należy określić: linie rozgraniczenia oraz niezbędne linie koordynacyjne (linię, przejęcia odpowiedzialności, przebiegu przedniego skraju

²⁴ *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa 2006, s. 117.

obrony, fazowe, rubież ataku, rubieże wprowadzania do walki odwodów itp.), obiekty ataku, a także inne elementy dowodzenia i koordynacji stosownie do potrzeb wynikających z charakteru i innych uwarunkowań realizacji zadania. Por. załączniki.

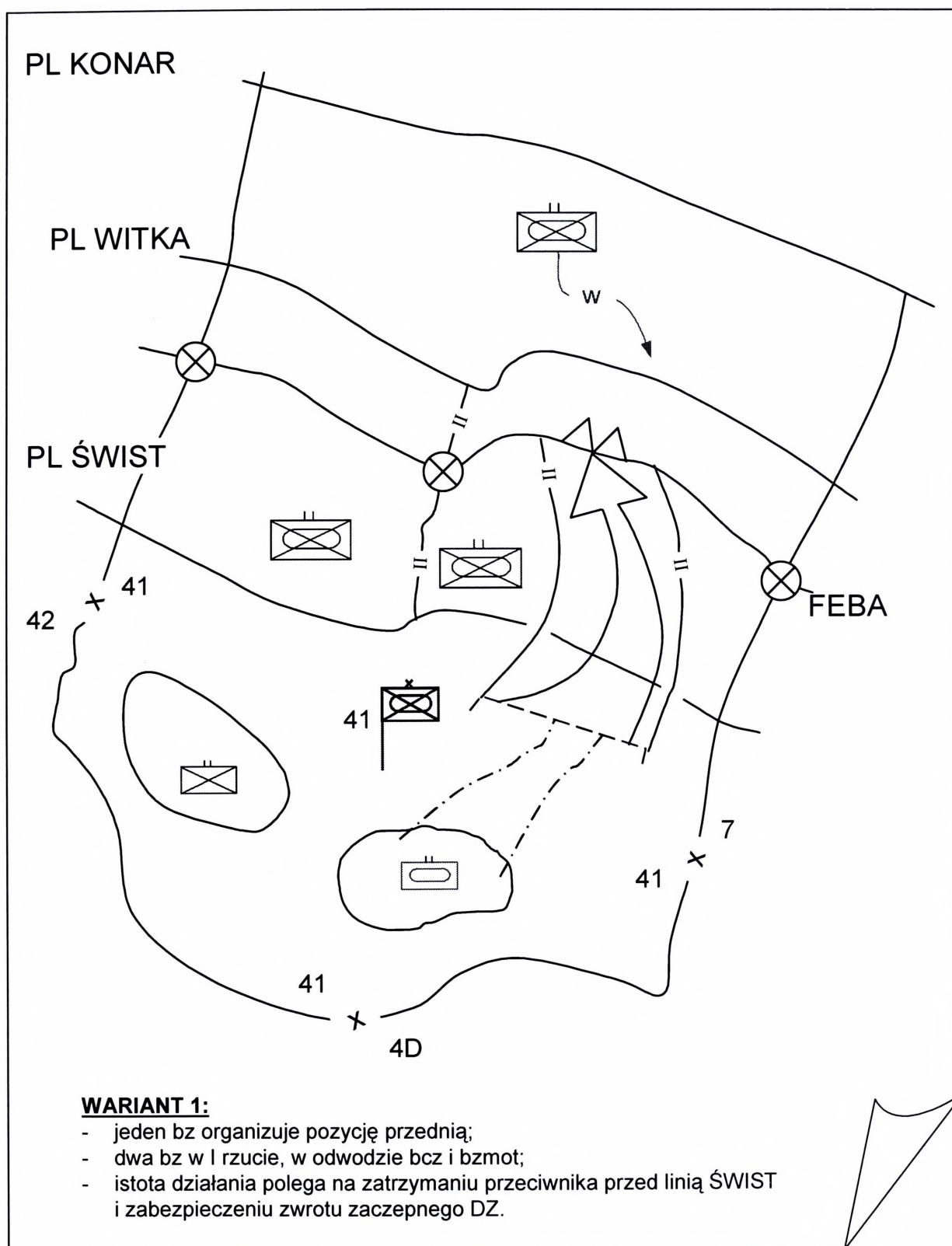
W rezultacie każdy ze sporządzonych wariantów działania składa się z części graficznej w postaci szkicu i części pisemnej w formie notatki (stosownej legendy) objaśniającej przede wszystkim istotę sposobu wykonania zadania, a także podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych) porównaj rys. 5.

Każdy szkic wariantu przedstawia zazwyczaj:

- sposób wykonania zadania, w tym miejsce (rejon) skupienia głównego wysiłku, rejon kluczowy – wszystkie informacje jeden szczebel w dół,
- ugrupowanie bojowe,
- wstępny podział sił,
- rozmieszczenie SD.

W wariantach (szkicach) w zasadzie nie podaje się numerów (nazw) pododdziałów czy oddziałów, pozostaje to w gestii dowódcy, który w decyzji określa konkretnych wykonawców. Szkic zawiera zwykle tylko elementy ogólnowojskowe, możliwe jest również przedstawienie innych elementów ugrupowania bojowego, jeżeli ich rozmieszczenie i sposób użycia będzie szczególnie istotny dla **sposobu** wykonania zadania w danym wariantcie działania²⁵.

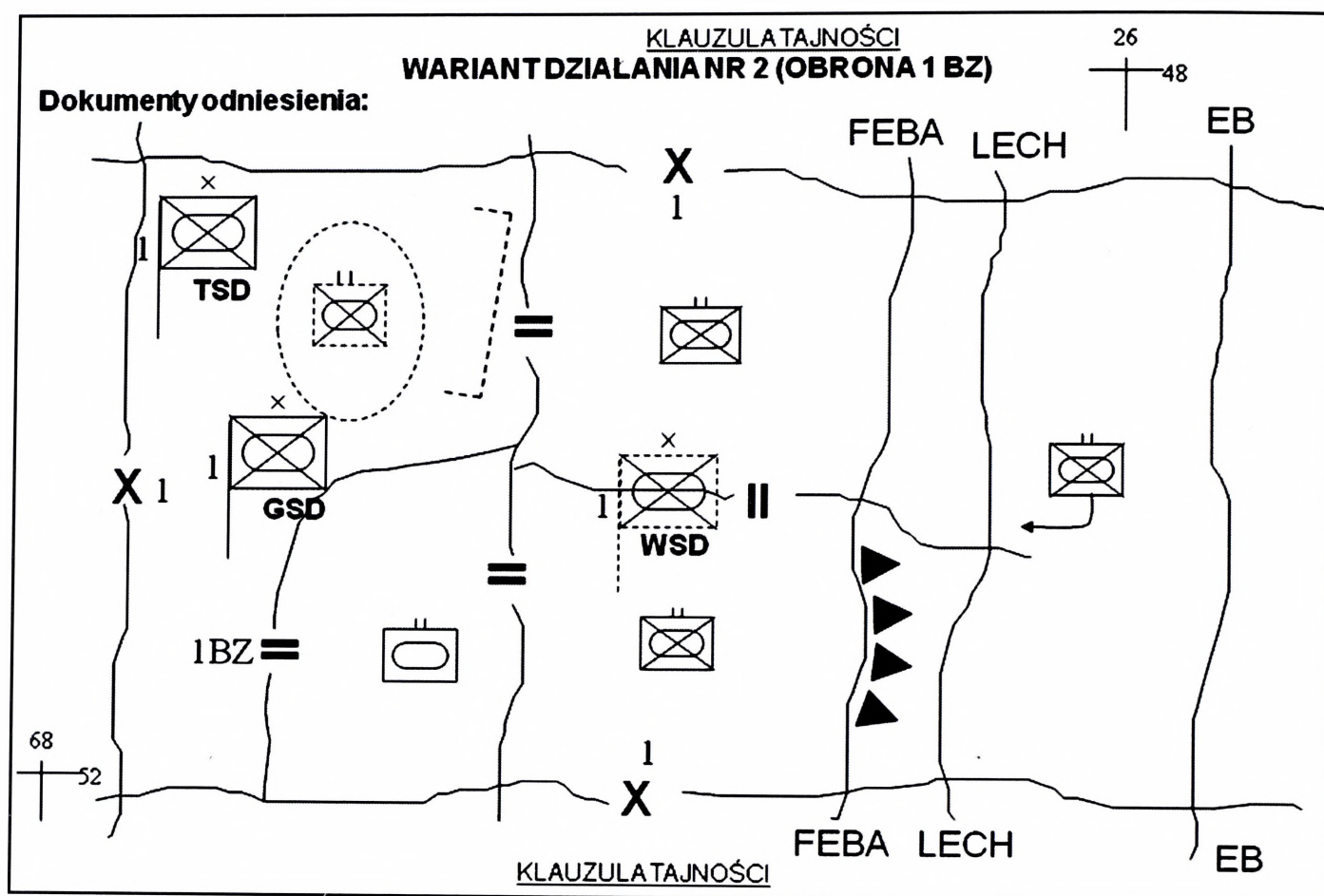
²⁵ J. Kręcikij, J. Wołeszo, *Podstawy ...*, s. 95. *Praca dowództwa brygady podczas przygotowania obrony*, AON, Warszawa 2004.



Rys. 5. Przykład wariantu działania w fazie planowania cyklu decyzyjnego

Źródło: *Praca dowództwa brygady...*, s. 104.

Podkreślić również należy, iż warianty działania w fazie planowania są „organizmami żywymi” i stosownie do zmieniającej się sytuacji, prowadzonych analiz, kalkulacji i ocen można, a czasem wręcz należy je modyfikować, dążąc do identyfikacji najlepszych z możliwych sposobów wykonania zadania.



Rys. 6. Przykład wariantu działania w fazie planowania cyklu decyzyjnego

Źródło: Opracowanie na podstawie *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych (DD/3.2.5)*, DWLąd, Warszawa 2007.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że każdy przygotowany wariant działania powinien spełniać ściśle określone, następujące warunki²⁶:

- prowadzić do wykonania zadania i pozostawać w zgodzie z wytycznymi dowódcy;
- być realny (wykonalny przy użyciu posiadanych sił),
- prezentować możliwości do zaakceptowania poziom strat własnych, szczególnie w ludziach,
- różnić się jednoznacznie od innych wariantów,
- być kompletny (odpowiadać na pytania: kto, co, gdzie, kiedy, jak i w jakim celu?).

²⁶ Tamże s. 96.

Rozważenie wariantów działania

Kolejnym etapem fazy planowania jest szczegółowe rozważenie każdego wariantu (działania) wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika. W tym etapie następują szczegółowe analizy i oceny wszystkich wariantów działania, w rzeczywistości szczegółowo rozpatrywany jest obszar „**sytuacji taktycznej wojsk**” wraz z jego przebiegiem, który pozwala dostarczyć szereg danych i informacji do planowania oraz prowadzenia kontroli. Celem tej czynności jest ustalenie słabych i silnych stron każdego z wariantów działania w konfrontacji z prawdopodobnymi wariantami działania przeciwnika.

Cel ten osiąga się poprzez szczegółowe określenie zdarzeń, jakie mogą być następstwem realizacji zadania, zgodnie z danym wariantem działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia określonego dla wykonawcy (wykonawców) celu.

Rozważenie wariantów w czynnościowym wymiarze prowadzi się według określonego schematu postępowania, który przedstawia rys. 7.



Rys. 7. Rozważanie wariantów – algorytm postępowania w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia

Źródło: *Praca dowództwa brygady...*, s. 104.

Powszechnie stosowaną i efektywną metodą jest symulacja przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami, będąca próbą określenia przyszłych zdarzeń na zasadzie porównania : **akcja – reakcja – przeciwreakcja**²⁷.

W zależności od posiadanego czasu, można w ten sposób „rozebrać” wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Rezultatami symulacji w kontekście kontroli w obszarze „sytuacja taktyczna może być określenie potrzeb w zakresie:

- celu kontroli;
- powołania zespołów kontrolnych (dodatkowych),
- wzmocnienia kontroli w newralgicznych etapach, decydujących momentach działań;
- czasu i miejsca działania zespołów kontrolnych;
- opracowania narzędzi i wzorców pomiarowych kontroli;
- inne.

Uzyskane w etapie rozważania wariantów wyniki obiektywnych ocen w trakcie symulacji dostarczają istotnych danych do kolejnego etapu pracy dowództwa – **porównania wariantów działania.**

Dążenie do stworzenia odpowiednich warunków podejmowania decyzji przez dowódcę wymusza na zespole planistycznych porównanie wariantów przy wykorzystaniu określonych metod porównawczych. Celem tej czynności oceny sytuacji jest bowiem wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy. Realizowane działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą rozważonych poprzednio wariantów. Z punktu widzenia sytuacji taktycznej wojsk ustalone wady i zalety wariantów mogą rzutować na jej rozwój. Istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem sztabu najlepszy, i zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć

²⁷ *Praca dowództwa brygady...*, s. 127.

konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje **szef sztabu**.

W celu porównania wariantów działania sztab może posłużyć się jedną z następujących metod :

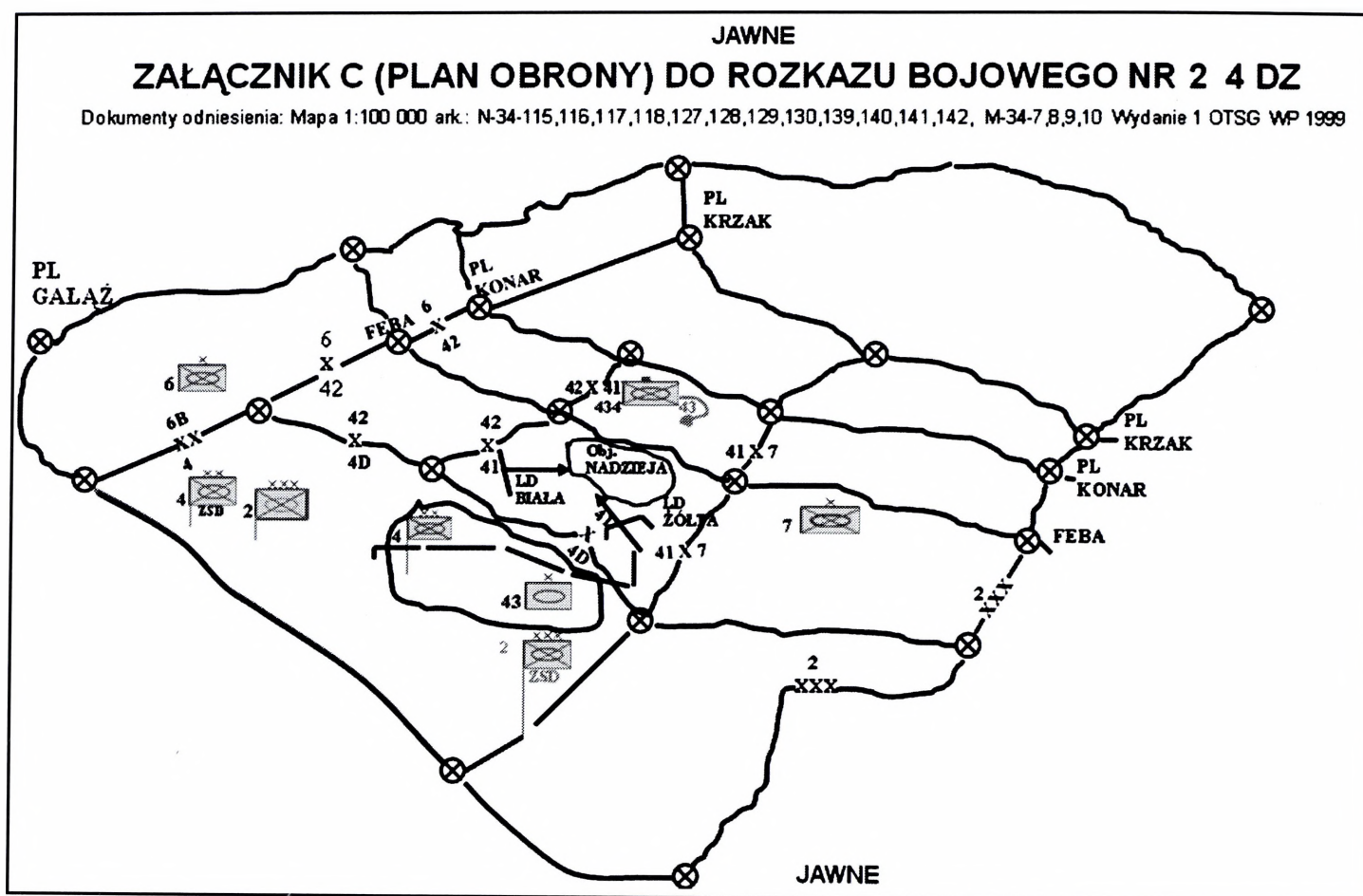
- wad i zalet;
- głosowania;
- kryteriów.

Plan działania jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy, w którym „sytuacja taktyczna wojsk” dominuje, ale ma charakter statycznego ukazania jej dynamiki i ściśle ustalonego charakteru kierunków oraz zakresu rozwoju. Zatem plan musi zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to zazwyczaj wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze²⁸.

W ocenie ekspertów plan działania może zawierać różne grupy informacji, z których do najbardziej istotnych zalicza się:

- grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego), np.: linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne, obiekty do opanowania, inne elementy koordynacji działań;
- grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np.: informacje o wojskach w styczności;
- informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy: kto? co? gdzie? kiedy?

²⁸ J. Kręcikij, M. Strzoda, *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia, aneks (plan działania) do rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 1999, s. 6.



Rys. 8. Plan działania – część graficzna (variant)

Źródło: Opracowanie na podstawie *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych* (DD/3.2.5), DWLąd, Warszawa 2007.

Sporządzenie planu działania umożliwia również przygotowanie **wstępnych zarządzeń bojowych**, szczególnie, jeżeli czas posiadany na przygotowanie działań jest ograniczony. Umożliwiają one wcześniejsze postawienie zadań podwładnym zanim pełny rozkaz bojowy i niezbędne załączniki zostaną przygotowane, sprawdzone, podpisane i doprowadzone do wykonawców.

Układ zarządzenia bojowego jest taki sam jak rozkazu bojowego. Różnica polega na zawarciu w nim (we właściwych punktach) informacji, które już są znane i umożliwią podwładnym rozpoczęcie procesu planowania. Punkty, których nie można na tym etapie pracy wypełnić treścią, pozostawia się puste²⁹.

Po podjęciu przez dowódcę decyzji oraz sprecyzowaniu i przedstawieniu zamiaru, komórka planistyczna na podstawie wcześniej przygotowanych materiałów

²⁹ *Praca dowództwa brygady...*, s. 127; *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych* (DD/3.2.5), DWLąd, Warszawa 2007.

kontynuuje przygotowanie planu i rozkazu. Podstawę do tego stanowi sporządzony wcześniej (wariant), jako wstępny plan działania pozwala na znaczne przyspieszenie tego procesu. Wykorzystuje się także informacje, będące wynikiem rekonesansu, jeżeli taki był przeprowadzony. W rozkazie bojowym znajdują się odniesienia dotyczące kontroli w obszarze sytuacji taktycznej wojsk (np. w wytycznych koordynujących).

Przygotowany i podpisany przez dowódcę rozkaz jest zazwyczaj kopiowany w całości (wraz z załącznikami i uzupełnieniami, jeżeli są sporządzane) w ilości niezbędnej do rozprowadzenia wśród podwładnych, potrzeb dowodzącego szczebla taktycznego, dostarczenia do wiadomości sąsiadom i przełożonemu zgodnie z właściwymi procedurami.

Podjęcie decyzji przez dowódcę następuje w wyniku wykorzystania potencjału zespołów funkcjonalnych (przede wszystkim planowania, ale i dowodzenia, rozpoznania i wsparcia) opracowane przez nich wnioski z poszczególnych obszarów zainteresowania mają stworzyć dowódcy jak najlepsze warunki do podjęcia przez niego decyzji. Decyzja jest zatem podsumowaniem fazy planowania.

Biorąc pod uwagę formalny układ i następstwo przedsięwzięć realizowanych w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia etap ten obejmuje dwa elementy:

- **po pierwsze**, wybór wariantu działania – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu,
- **po drugie** zaś wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia operacji – czyli określenie zamiaru działania.

Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań, w której dokonuje on świadomego wyboru jednego z możliwych sposobów osiągnięcia określonego celu w określony sposób, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar stanowi zobrazowanie (opis) wykonania zadania, to znaczy krótkie i jednoznaczne przedstawienie **w jaki sposób dowódca** chce wykonać postawione zadanie, jakimi siłami i co pragnie w konsekwencji osiągnąć. Odpowiada na następujące pytania w odniesieniu do własnego szczebla dowodzenia *kto? co? gdzie? kiedy? w jakim celu? jak? w jaki sposób?* Taki układ pytań, a zasadzie odpowiedzi na

nie jest bowiem kompletnym, kompleksowym wynikiem planowania wykonania zadania postawionego przez przełożonego.

Zamiar działania jest więc niczym innym jak przedstawieniem przez dowódcę sposobu osiągnięcia celu, innymi słowy zobrazowanie jak, zgodnie z jego decyzją sztab ma przedstawić w planie działania i rozkazie bojowym przyszłe działanie i co dowódca pragnie w wyniku tego działania osiągnąć.

Zamiar dowódca przedstawia oficerom sztabu (mogą w tym uczestniczyć również podlegli dowódcy w sytuacji, gdy przyjęto metodę równoległego planowania działań np. ze względu na potrzebę przyspieszenia procesów planistycznych na podległych szczeblach dowodzenia) na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy. Podczas jego przedstawiania, zamiar jest notowany przez wyznaczonego oficera komórki Planowania, sprawdzany przez dowódcę i w etapie czwartym fazy planowania (Sporządzenie rozkazu operacyjnego) stanowi podstawę do sformułowania podpunktu 3.a. rozkazu operacyjnego – zamiaru działania.

Układ i treść zamiaru ogłaszanego przez dowódcę na zakończenie odprawy decyzyjnej nie jest sformalizowana³⁰, powinien on jednak obejmować następujące informacje:

- myśl przewodnią dowódcy (jeżeli nie została przypomniana na początku odprawy);
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy /etapy/), w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu);
- podział sił;
- priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.

PLAN DZIAŁANIA (w zależności od rodzaju działań taktycznych np.: natarcia, obrony, marszu ...) jest w rzeczywistości graficznym przedstawieniem zamiarem dowódcy. Dlatego też musi on zawierać wszystkie informacje wymienione

³⁰ Przykładowe rozwiązanie zawarte jest w dokumencie normatywnym wydanym przez Dowództwo Wojsk Lądowych pt.: *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych* (DD/3.2.5), DWLąd, Warszawa 2007.

przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

W praktyce Plan działania zawiera zazwyczaj:

- Grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego), np.:
 - Linie rozgraniczenia;
 - Linie koordynacyjne;
 - Obiekty do opanowania;
 - Inne elementy dowodzenia i koordynacji np. rejony zastrzeżone;
- Grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np.:
- Potrzebne informacje dotyczące wojsk w styczności;
- Informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy:
 - kto (jakie siły);
 - co (jaki rodzaj działań);
 - gdzie (miejsce w ugrupowaniu i w przestrzeni);
 - kiedy (terminy np. osiągnięcia gotowości, przekroczenia linii koordynacyjnych, opanowania obiektów i inne o znaczeniu zasadniczym dla wykonania zadania);
 - w jakim celu będzie realizował (cel główny i ewentualne cele cząstkowe).

Sporządzenie planu działań umożliwia również przygotowanie wstępnych zarządzeń bojowych, szczególnie jeżeli czas posiadany na przygotowanie działań jest ograniczony. Umożliwiają one wcześniejsze postawienie zadań podwładnym zanim pełny rozkaz operacyjny i niezbędne załączniki zostaną przygotowane, sprawdzone, podpisane i doprowadzone do wykonawców.

2.3 Określenie norm (wyznaczników) pomiaru stopnia osiągnięcia celu i realizacji zadań dla potrzeb kontroli w obszarze sytuacji taktycznej

W okresie planowania działań następuje ustalenie norm, które posłużą do oceny i diagnozy realizacji planu (wzorca). Są to kryteria, z którymi przez porównanie można mierzyć aktualne wyniki organizacji. Normy wynikają z planów, ze standardów, z danych o konkurentach, z własnych doświadczeń organizacji, z danych statystycznych itp.

Normy muszą mieć charakter ułatwiający ich pomiar, a zatem muszą być narzędzia pomiaru i sposoby agregacji, powinny być dość czytelne, zrozumiałe i akceptowane przez zainteresowanych. Normy to cel, z którym porównywalne będą wyniki. To w okresie planowania powinny być formułowane cele i to w sposób jasny i pozwalający na ich pomiar oraz wyznaczano konkretne terminy. Precyzyjnie sformułowane cele, czy terminy można z łatwością przekazać podwładnym. Ma to szczególne znaczenie z punktu widzenia kontroli, ponieważ ktoś inny planuje, komuś innemu przydziela się rolę wykonawczą, a jednocześnie często ktoś inny spełnia funkcje kontrolną.

Zwycięstwo na polu walki może zależeć od właściwie prowadzonej przez dowódcę oceny sytuacji. Kalkulacje i szacunki (wyznaczniki) powinny z jednej strony odpowiedzieć na pytanie dowódcy „jak będziemy działać?”, z drugiej zaś pomóc mu w rozpoznaniu możliwości odniesienia sukcesu lub też niebezpieczeństw związanych z możliwością poniesienia porażki. Ich zadaniem jest określenie zakresu (stopnia) warunków, jakie muszą zostać spełnione w następujących po sobie etapach działań oraz wskazać czy został osiągnięty założony stan końcowy. Bardziej szczegółowo rozpatrując to zagadnienie, normy, szacunki (wyznaczniki) powinny umożliwić dowódcy określenie ogólnego postępu (rozwoju sytuacji taktycznej wojsk) w działaniach oraz tego, jak będzie się on rozkładał w poszczególnych etapach działań³¹. Poprzez określenie tego postępu dowódca może podejmować uzasadnione decyzje, co do przyszłych działań.

³¹ Ralph Frotte, *On the Production of Victory: Empirical Determinant of Battlefield Success In Modern War*, Institute for Political Science, Aachen, grudzień 2001.

Na podstawie powyższego można, więc przyjąć założenie, że szacunki (wskaźniki) są stałą oceną możliwości wojsk określających postęp w kierunku osiągnięcia założonych celów.

Przy tak przyjętym założeniu wskazać można cztery aspekty wprowadzenia norm, szacunków (wskaźników).

Pierwszy z nich wskazuje, że jest to proces ciągły. Działania muszą być nieprzerwanie poddawane szacunkom/kalkulacjom po to, aby decyzje podejmowane były w odpowiednim czasie i adekwatnie do zaistniałej sytuacji (w tym przede wszystkim taktycznej).

Drugi aspekt wskazuje, że normy, szacunki (wskaźniki) powinny być skupione na całościowej skuteczności dowodzenia w czasie prowadzenia działań taktycznych. Muszą rozważać wszystkie elementy sił oraz funkcje, jakie one pełnią w czasie walki. Należy zatem rozpatrywać dowodzenie i kontrolę, rozpoznanie, ogień, manewr, logistykę oraz ochronę wojsk, bowiem wpływają na obszar „sytuacji taktycznej wojsk” w decydującym wymiarze.

Trzeci czynnik wskazuje, że szacunki powinny się skupić na celu (celach) działania, które wywodzą się z zamiaru dowódcy, zadań oraz przewidywanego stanu końcowego. Niezbędne warunki, które umożliwiają osiągnięcie określonych celów muszą być jasno wyartykułowane, gdyż tylko wtedy możliwe jest prowadzenie kalkulacji i ocen adekwatnych do działań prowadzonych przez dowódcę. Ostatecznie szacunki (wskaźnik) muszą być nakierowane na to, co będzie, a nie na to, co jest.

Czwarty czynnik wynika z faktu, iż dowódca dowodzi poprzez podejmowanie decyzji odnośnie tego, co musi być wykonane oraz przez wyznaczanie i wpływanie na działanie innych. Kontrola przyjmuje formę sprzężenia – ciągły przepływ informacji o rozwoju sytuacji wraca do dowódcy – to z kolei pozwala mu przystosowywać i modyfikować, według zaistniałych potrzeb, działania podległych mu dowódców. Sprzężenie zwrotne wskazuje różnice między celami, które zostały wyznaczone a sytuacją, która tworzy się w czasie prowadzenia działań. Sprzężenie zwrotne jest więc mechanizmem, który pozwala (umożliwia) dowódcom na adaptację zmieniających się warunków – wykorzystanie pojawiających się możliwości, odpowiadanie na zmieniające się warunki w rejonie działań, modyfikowanie planów

lub przekierowanie (przenoszenie) wysiłków.

Szacunki wraz z przyjętymi wskaźnikami (ocena sytuacji) odgrywają kluczową rolę jeśli chodzi o możliwości dowódcy w dowodzeniu podległymi elementami ugrupowania bojowego. Właściwie prowadzone, umożliwia (pozwala) dowódcy podjąć we właściwym czasie istotne decyzje mające wpływ na przyszły kształt i przebieg działań w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”. Kontrola mająca formę sprzężenia zwrotnego jest wstępnym warunkiem budowania znajomości wręcz świadomości oraz oceny sytuacji przez dowódcę. Innymi słowy dowódca musi posiadać znajomość sytuacji (być świadomym zachodzących zmian) w szczególności w sytuacji taktycznej wojsk”, aby prowadzić właściwe szacunki.

2.3.1 Zadania taktyczne jako norma (wyznacznik) kontroli

W obszarze sytuacja taktyczna wojsk osiągnięcie określonego celu (celi) następuje w fazie planowania poprzez ich dekompozycję i przełożenie na konkretne zadania taktyczne dla poszczególnych wykonawców. Istota ich formułowania, pomimo skupienia głównego wysiłku na udzieleniu odpowiedzi na następujące pytania: *kto? co? gdzie? kiedy? w jakim celu?* nie zawiera wynikającego z istoty dowodzenia przez cele pytania, a w zasadzie odpowiedzi na pytanie *jak?, w jaki sposób?* należy realizować zadanie.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że zadania taktyczne stanowią zarys schematu, służą jako podstawa planowania, koordynowania i synchronizacji, współdziałania, dowodzenia, kontroli w fazie wykonawczej oraz wsparcia walki. Zadanie taktyczne nakreśla zatem obszar „sytuacji taktycznej wojsk” i stanowi swoisty wyznacznik w wymiarze : punktu wyjściowego, realizacji, stanu końcowego „sytuacji taktycznej wojsk”. Zadanie można uznać za „zakończone z powodzeniem”, jeżeli zostaje wykonane zgodnie z następującymi uwarunkowaniami:

- przez wykonawcę, który je otrzymał (określonego w planie i rozkazie);
- w określonym czasie (terminie realizacji);
- bilansem strat możliwym do zaakceptowania;
- zachowaniem norm wykonania;

– innymi szczegółowymi ustaleniami.

Pojawia się zatem w tym miejscu problem związany z obszarem „sytuacji taktycznej wojsk” w fazie kontroli, wynikający z podejścia i rozumienia zadań taktycznych. Przez wiele lat w polskiej teorii walki, nie wyróżniano typów działań taktycznych, tzn. że nie ma ich zdefiniowanych, jak również nie można ich przedstawić na mapie, wariacie działania za pomocą symbolu/znaku, który pozwalałby odczytać istotę zadania w wymiarze sytuacji taktycznej wojsk. *Przejęliśmy i wprowadziliśmy część rzeczy ogólnych stanowiących ramy, ale zapomnieliśmy, że wariant działania (plan działania) zawiera tylko część informacji dotyczących zadania, ale nie ma sposobu wykonywania zadań*³².

Analiza zadań taktycznych pozwala stwierdzić, że pochodną ich realizacji jest sytuacja taktyczna wojsk, która w fazie kontroli powinna być szczegółowo analizowana i oceniana, aby ustalić stopień i zakres realizacji zadania w poszczególnych etapach (częściach) planu działania.

W graficzny sposób zadanie taktyczne można wyrazić w sposób ułatwiający wyrażenie istoty zadania, ale z punktu widzenia interesującej nas problematyki zadania jako normy niezbędnej do sprawowania kontroli w obszarze sytuacji taktycznej wojsk pojawia się szereg wątpliwości, które dotyczą możliwych sposobów opisu, szacowania i agregacji wyników realizacji zadania oraz wyrażania w postaci „sytuacji taktycznej wojsk”. Należy sądzić, że można to osiągnąć wyrażając realizację zadania taktycznego przez pryzmat dwóch obszarów:

Pierwszy, wartościowania następujących fizycznych wymiarów działań wojsk: sił, czasu, przestrzeni. Mają bowiem one znane jednostki miary.

Drugi, pożądanych, oczekiwanych rezultatów końcowych, które trudno wyrazić w sposób dokładny np.: zmiana nastawienia ludności do wojska, panowanie nad obszarem odpowiedzialności, wiarygodność współpracy, poziom zagrożenia itp., można je szacować, przypisywać określone wartości z trudnym do jednoznacznej identyfikacji stopniem prawdopodobieństwa.

³² Por. A. Bujak, J. Posobiec, P. Paździorek, *Wyznaczniki*, AON, Warszawa 2004, s. 104.

W tabeli 1. zaprezentowane są określane wyznacznikami, które identyfikują zadania taktyczne i pozwalają na jednoznaczne rozumienie ich treści. Stosownie do tego dokonując eksplikacji zadań można określić je w kontekście obszaru sytuacja taktyczna wojsk w procesach kontroli następująco³³:

- **Blokowanie** (Block) jest zadaniem polegającym na uniemożliwieniu przeciwnikowi wejścia w określony rejon lub zapobieganie podejściu z określonego kierunku.

Wyznacznikiem tego zadania może być czas, linia lub obiekt zatrzymania, wielkość użytych sił i środków, zablokowanych sił przeciwnika.

- **Kanalizowanie** (Canalize) jest zadaniem ukierunkowującym przeciwnika w pożądanym przez obrońcę kierunku, ograniczającym działania do określonego pasa przy wykorzystaniu istniejących przeszkód wzmacnianych działaniem broniących się wojsk, ich fizyczną obecnością, rażeniem ogniowym lub wykonaniem dodatkowych przeszkód (zapór minowych i fortyfikacyjnych) niszczeniem obiektów, które umożliwiłyby przeciwnikowi rozprzestrzenianie się w innych niż pożądanym kierunku.

Wyznacznikiem tego zadania może być okres i sposób realizacji zadania, dopuszczalne tempo działania przeciwnika, linie lub obiekty kanalizujące jego ruch, wielkość użytych sił i środków, wielkość ukierunkowanych sił przeciwnika.

- **Powstrzymanie** (Contain) zadanie to polega na zatrzymaniu, związaniu, okrążeniu sił przeciwnika lub spowodowaniu ześrodkowania jego działań na danym kierunku w celu uniemożliwienia mu wycofania sił lub ich części i użycia ich w innym miejscu.

Wyznacznikiem tego zadania może być okres i sposób realizacji zadania, miejsce, wielkość użytych sił i środków, wielkość zaangażowanych sił przeciwnika.

³³ Wyjaśnienie treści zadań taktycznych dokonane zostało na podstawie: Słownik terminów i definicji NATO, AAP-6(U), Warszawa 1998; FM 1001-5-1, Operational terms and graphics.

- **Zniszczenie** (Destroy) to zadanie polega na fizycznym doprowadzeniu przeciwnika do całkowitej niemożności prowadzenia działań lub takiego uszkodzenia obiektu, że nie może być już wykorzystany bez całkowitej odbudowy.

Wyznacznikiem tego zadania może być czas realizacji zadania, miejsce, wielkość użytych sił i środków, wielkość zniszczonych sił, obiektów przeciwnika.

- **Neutralizowanie** (Neutralize) oznacza doprowadzenie przeciwnika do utraty efektywności lub uczynienie bezużytecznym, niezdolnym do działań w danej sytuacji.

Wyznacznikiem tego zadania może być czas realizacji zadania, miejsce, wielkość użytych sił i środków, wielkość wyłączonych z walki sił przeciwnika, okres niezdolności do działań, poziom jego aktywności.

- **Zachowanie, utrzymanie** (Retain) to zadanie polega na zajęciu i utrzymaniu terenu, obiektów i uniemożliwieniu ich zajęcia i wykorzystania przez przeciwnika.

Wyznacznikiem tego zadania może być okres realizacji zadania, miejsce, wielkość terenu lub obiektu, wielkość użytych sił i środków.

- **Zabezpieczanie** (Secure) polega na utrzymaniu pozycji, rejonu lub obiektu terenowego przy użyciu wojsk lub bez ich użycia, w sposób zapobiegający ich zniszczeniu lub utracie.

Wyznacznikiem tego zadania może być okres realizacji zadania, miejsce, wielkość rejonu lub obiektu terenowego, stopień zaangażowania sił i środków, wielkość zaangażowanych sił przeciwnika.


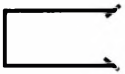
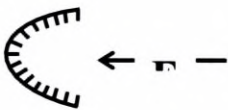
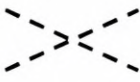
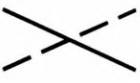



- **Kontratak** (Counterattack) jest to zadanie taktyczne realizowane przez broniące się wojska częścią lub całością sił skierowane przeciwko nacierającemu przeciwnikowi, aby przywrócić poprzednie pozycje bojowe lub odzyskać utracony rejon, obiekt terenowy. Jest działaniem z ograniczonym celem.

Wyznacznikiem tego zadania może być tempo, okres realizacji zadania, miejsce, wielkość utraconego rejonu lub obiektu terenowego, głębokość

zadania, stopień wielkość zaangażowania sił i środków, wielkość sił przeciwnika.

Tabela 1.

Zadania taktyczne i ich graficzne odwzorowanie

Lp.	Zadanie taktyczne	Symbol graficzny
1.	Blokować (Block)	
2.	Kanalizować (Canalize)	
3.	Powstrzymać (Contain)	
4.	Zniszczyć (Destroy)	
5.	Neutralizować (Neutralize)	
6.	Zachować, utrzymać (Retain)	
7.	Zabezpieczyć (Secure)	
8.	Kontratakować (Counterattack)	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: FM 1001-5-1, Operational terms and graphics

Przeprowadzone badania wskazują, że wyznaczniki wykonania zadań taktycznych można zdefiniować jako:

- określające i opisujące treść zadań (są swoistymi wyróżnikami, za pomocą których formułuje się je);
- jednoznacznie wskazują na ich charakter i znaczenie;
- precyzują czas i miejsce ich wykonania;
- wskazują ramy realizacji;
- pozwalają mierzyć stopień realizacji (wykonania) zadania.

Można zatem przyjąć, że w obszarze „sytuacji taktycznej wojsk” w kontrolnym ujęciu takie podejście ułatwia monitorowanie i oddziaływanie korygujące na wojska realizujące zadania.

2.3.2 Elementy dowodzenia i koordynacji działań jako norma (wyznacznik) kontroli

Elementy dowodzenia i koordynacji działań (EDKD) są to ustne lub pisemne wytyczne dowódcy określone w celu: podziału odpowiedzialności, koordynacji wsparcia ogniowego, kontrolowania działań bojowych. Każdy z elementów dowodzenia i koordynacji działań może być wyrażony w sposób graficzny, a wszystkie powinny być łatwo rozpoznawalne w terenie³⁴.

W zgodnej opinii teoretyków problemu EDKD ogrywają niebagatelną rolę w fazie cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – kontroli. Bowiem skuteczne sprawowanie kontroli, to między innymi zidentyfikowanie wyznaczników realizacji uprzednio zaplanowanych zadań. Wyznacznikami takimi stają się elementy dowodzenia i koordynacji działań, których wykorzystanie jednoznacznie określa zakres i podział odpowiedzialności pomiędzy poszczególnymi szczeblami dowodzenia oraz podległymi dowódcy elementami ugrupowania.

W literaturze przedmiotu zastosowanie EDKD zalicza się do zasadniczych środków (przedsięwzięć) realizacji fazy kontroli³⁵. Mogą one być ustanowione w postaci

- graficznych EDKD (linie rozgraniczenia, linie fazowe itp.);
- wytycznych koordynujących;
- ograniczeń i wytycznych w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);
- obowiązujących stałych procedur operacyjnych (SOP).

Prowadzone poszukiwania badawcze wykazały, że zastosowanie w fazie kontroli elementów dowodzenia i koordynacji działań prowadzi między innymi do

³⁴ J. Kręcikij, J. Wołęjszo (red.), *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007, s. 108.

³⁵ *Planowanie działań na ...*, s. 25.

stworzenia warunków do odpowiedniego wykorzystania posiadanych sił. Właściwe zaplanowanie i organizacja działań wymaga bowiem dokonania uzgodnień i zgrania wszystkich komponentów biorących w nich udział. Uczestnicząc w realizacji zadań elementy ugrupowania bojowego, pododdziały, oddziały czy związki taktyczne działają w obszarach (pasach, rejonach), które są wykorzystywane przez wielu innych użytkowników. Sprawne komunikowanie się dowódców zależy od jednoznaczności używanych terminów oraz interpretowania tych samych kategorii pojęciowych w jednakowy sposób w odpowiednim miejscu i czasie.

Osiągnięcie celu prowadzenia działań bojowych może przebiegać prawidłowo, jeśli w czasie pracy dowództwa zapadły wszelkie ustalenia związane z działaniem uczestników walki, ustanowienie EDKD niewątpliwie wpływa na jednakowe zrozumienie zamiaru działania dowódcy organizującego walkę, wspiera osiąganie celów częściowych, a w ostateczności prowadzi do wykonania otrzymanego zadania. Właściwe funkcjonowanie wszystkich elementów walki wymaga dokonania uzgodnień i zgrania poszczególnych komponentów oraz osiągnięcia między nimi efektu synergii. Ustanowienie EDKD prowadzi między innymi do właściwego podziału i wykorzystania posiadanego potencjału. Osiągnięcie zamierzonego celu walki można uzyskać tylko w wyniku wspólnego działania wszystkich jej uczestników.

W praktyce należy jednak pamiętać, iż **zbyt restrykcyjne EDKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych**, dlatego też powinny one być ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia. Wypracowane procedury stosowania tych narzędzi powinny być jak najbardziej elastyczne i odpowiednio dopasowane do zmian zachodzących w trakcie prowadzenia działań. W obszarze sytuacji taktycznej jej odwzorowanie ułatwia procesy kontrolne fazy kontroli.

Przeprowadzone analizy wskazują, że elementy dowodzenia i koordynacji działań, jako wyznaczniki kontroli, w zależności od przyjętego sposobu rozegrania walki oraz użytych w nich sił i środków, są stosowane z różnym natężeniem. Podziału EDKD można dokonać uwzględniając ich sposób zobrazowania, przeznaczenie czy zastosowanie. Przyjmując za kryterium sposób zobrazowania wyróżnić można

następujące rodzaje środków koordynacji działań:

- punktowe;
- liniowe;
- rejony;
- obiekty;
- strefy;
- korytarze.

Punkt, jako element dowodzenia i koordynacji działań to najmniejszy, bezwymiarowy obiekt, który służy do dokładnego wskazania określonego miejsca, istotnego dla przebiegu działań. Do najczęściej stosowanych EDKD o charakterze punktowym należą:

- **punkt koordynacyjny - CP** (ang. *Cordinating Point*): łatwy do zidentyfikowania punkt w terenie, w którym dwie lub więcej jednostki w przypadku podjęcia różnego typu wspólnych działań bojowych powinny się skontaktować. Umożliwia to podjęcie działań organizacyjnych w celu ustalenia sposobu zabezpieczenia skrzydeł, dróg manewru, linii rozgraniczenia i innych koniecznych elementów współdziałania. Miejsce krzyżowania się linii w znaku CP wskazuje dokładny punkt spotkania. Dodatkowo może zostać wskazany termin (data-czas) spotkania.
- **punkt połączenia - LU** (ang. *Linkup Point*): punkt, w którym spotykają się wojska własne (np. siły wycofujące łączą się z jednostkami zajmującymi stałe pozycje bojowe). LU zazwyczaj wyznacza się na drogach podejścia do rejonu/rubieży obrony bądź na linii działania elementów ubezpieczenia. Punkt połączenia dla jednostek w ruchu (przemieszczanie, natarcie, działania opóźniające) wyznacza się na granicy przejęcia odpowiedzialności za prowadzenie działań.
- **punkt wyjściowy - SP** (ang. *Start Point*): wyznacza się go dla pododdziałów i oddziałów, w czasie realizacji marszu po jednej drodze. Odległość punktu wyjściowego od rejonu rozmieszczenia powinna umożliwić sformowanie

kolumny marszowej wzmocnionego batalionu oraz gwarantować uzyskanie zakładanego tempa marszu.

- **punkt zwolnienia (zejścia) - RP** (ang. *Release Point*): określony punkt, najczęściej charakterystyczny element geograficzny na drodze marszu, w którym grupy marszowe lub kolumny przechodzą ponownie pod dowództwo swoich przełożonych. Po osiągnięciu tego punktu maszerująca grupa marszowa zostaje rozdzielona na pododdziały macierzyste oraz te, które ją wzmacniały, po czym każdy z elementów zajmuje osobny rejon ześrodkowania.
- **punkt kontrolny/punkt wyrównania - CP** (ang. *Checkpoint*): pozycja związana z charakterystycznym obiektem terenowym lub innym elementem, któremu nadana jest nazwa lub numer. CP, jako punkt kontrolny, organizowany jest w celu kontroli pojazdów lub pieszych oraz regulacji ruchu we wskazanym miejscu (rejonie). CP, jako punkt wyrównania, wyznaczany jest na drodze marszu pododdziałów, oddziałów w celu sprawnego regulowania tempa marszu. Liczba i położenie CP powinna być związana z planowanymi postojami, a także charakterystycznymi rubieżami (obiettami) terenowymi przebiegającymi prostopadle do osi marszu. Punkty wyrównania wyznacza się w odstępach kilku godzin marszu, średnio nie częściej niż co 2 do 6 godzin, przy czym pierwszy punkt wyrównania powinien być powiązany z postojem organizowanym po dwóch godzinach marszu.
- **punkt decyzyjny** (ang. *Decision Point*): jest to punkty określony czasem i przestrzenią, w którym dowódca musi podjąć decyzję jeśli chce wpływać na przebieg walki w obszarach działania przeciwnika. Punkt decyzyjny wskazuje kiedy, w jakim etapie walki, dowódca powinien podjąć decyzję do wykonania określonego manewru posiadanymi w dyspozycji siłami i środkami. Punkty decyzyjne są nieodłącznie związane z położeniem celów i każda podjęta akcja w stosunku do tego celu powinna prowadzić do przejęcia inicjatywy. Kluczem do sukcesu jest wymóg monitorowania punktów decyzyjnych, co osiąga się dzięki zastosowaniu środków rozpoznania rozmieszczonych w tych obszarach lub umożliwiających ich dozоровanie.

Liniove EDKD wykorzystywane w dowodzeniu i koordynacji działań wojsk

powinny być określone w oparciu o łatwe do zidentyfikowania obiekty terenowe. Do ich umiejscowienia wykorzystuje się elementy terenowe charakteryzujące się prostoliniowymi kształtami takie jak: rzeki, drogi, kanały, linie kolejowe, itp. Do najczęściej wykorzystywanych w ramach EDKD linii można zaliczyć:

- **linia przejęcia odpowiedzialności - HL** (ang. *Hand over Line*): linia, na której odpowiedzialność za prowadzenie działań bojowych zostaje przekazana od jednego pododdziału, oddziału lub związku taktycznego do innego. Linie te zazwyczaj wyznacza się w celu umożliwienia oderwania się wojsk własnych od przeciwnika lub nawiązania z nim kontaktu bojowego.
- **przednia linia obrony - FEBA** (ang. *Forward Edge of the Battle Area*): jest to przednia granica rozmieszczenia wojsk własnych, bez uwzględnienia rejonów (obszarów) sił osłonowych lub blokujących. FEBA, w przeciwieństwie do FLOT jest nieruchoma i raz wyznaczona nie zmienia swej pozycji w trakcie prowadzonych działań. Wyznaczana jest głównie w celu koordynacji wsparcia ogniowego, obsadzenia pozycji lub kierowania manewrami wojsk własnych.
- **wysunięta linia wojsk własnych - FLOT** (ang. *Forward Line of Own Troops*): linia wskazująca aktualne, najbardziej wysunięte pozycje wojsk własnych. FLOT stosuje się w czasie działań dynamicznych, podczas których położenie sił własnych ulega zmianie. Położenie to jest systematycznie ustalane i uaktualniane na mapie sytuacyjnej.
- **wysunięta linia wojsk przeciwnika - FLET** (ang. *Forward Line of Enemy Troops*): linia wskazująca aktualne, najbardziej wysunięte pozycje wojsk przeciwnika.
- **linia kontaktu bojowego - LC** (ang. *Line of Contact*): jest to rubież określająca położenie jednostek bojowych przeciwstawnych stron będących ze sobą w styczności bojowej.
- **linia wejścia do walki (rozwinęcia) - LD** (ang. *Line of Departure*): linia koordynująca wejście do walki nacierających sił. Jej wyznaczenie umożliwia właściwe rozwinięcie elementów ugrupowania bojowego w ugrupowanie przedbojowe, bojowe oraz podjęcie walki.

- **linia fazowa - PL** (ang. *Phase Line*): linia koordynacyjna wyznaczana w celu podziału walki na etapy (fazy) jej prowadzenia. Zwykle wyznacza się ją w poprzek rejonu (pasa, obszaru) działania, wzdłuż charakterystycznych, łatwych do zlokalizowania punktów terenowych. Poprzez określenie aktualnego rozmieszczenia elementów ugrupowania realizujących zadania w stosunku do linii fazowych można określić stopień realizacji zadania. Liniom fazowym nadaje się nazwy własne stosując np. nazwy kamieni szlachetnych (RUBIN, DIAMENT) czy kolorów (BIAŁA, NIEBIESKA). Należy pamiętać o zachowaniu konsekwencji w nadawaniu tych nazw.
- **granica działań zaczepnych - LOA** (ang. *Limit of Advance*): rubież, której nacierające wojska nie mogą przekroczyć bez zgody przełożonego. Oznacza ona całkowity zakaz ruchu poza wyznaczoną linię. LOA stosuje się często w przypadku działań prowadzonych w celu odblokowania okrążonych sił lub realizacji natarcia mającego na celu połączenie się z wojskami własnymi. Może być ona wyznaczana zarówno dla bezpieczeństwa nacierających wojsk, jak i z konieczności przestrzegania ustaleń międzynarodowych.
- **linia koordynacji rozpoznania i izolowania - RIPL** (ang. *Reconnaissance and Interdiction Planning Line*): linia ograniczająca obszar odpowiedzialności dowódcy w działaniach bojowych dla jego kompetencji do ustalania obiektów i celów uderzenia sił powietrznych bezpośrednio wpływających na prowadzenie działań bojowych przez wojska lądowe. RIPL ustala najwyższy, właściwy dla prowadzonej operacji (działań) dowódca.
- **linie rozgraniczenia** (ang. *Boundary*): linia rozgraniczająca rejony (pasy, obszary) odpowiedzialności sąsiednich jednostek (formacji). Stosownie do potrzeb każdy pododdział (oddział, związek taktyczny) otrzymuje rejon, (pas, obszar) odpowiedzialności, w którym realizuje otrzymane zadania. Wyznaczenie linii rozgraniczenia obejmuje przednią, tylną oraz boczne granice rejonu (pasa, obszaru).
- **linia koordynacji wsparcia ogniowego - FSCL** (ang. *Fire Support Coordination Line*): linia określająca granice obszaru, w którym wsparcie lotnicze musi być dokładnie uzgodnione z działaniami sił lądowych (zwłaszcza w zakresie rażenia

ogniowego). FSCL ustala najwyższy, właściwy dla prowadzonej operacji (działań) dowódca komponentu lądowego w uzgodnieniu z dowódcą komponentu powietrznego.

- **linia bezpieczeństwa wsparcia ogniowego - FSSL** (ang. *Fire Support Safety Line*): linia, poza którą artyleria może wykonywać zadania ogniowe w dowolnym czasie bez zagrożenia dla wojsk własnych. Niedopuszczalne natomiast jest wykonywanie zadań ogniowych przed FSSL (w stronę własnych wojsk), z wyjątkiem tych na wezwanie z pola walki lub wcześniej zaaprobowanych przez dowódcę, który tę linię ustanowił. Niekiedy linia bezpieczeństwa określana jest jako **CFL** (ang. *Coordination Fire Line*) lub **NFL** (ang. *No Fire Line*).
- **linia ograniczenia ognia - RFL** (ang. *Restrictive Fire Line*): linia ta ustalana jest między zbliżającymi się siłami własnymi (np. między brygadami, przy czym jedna z nich wychodzi z rejonu przesłaniania) lub w przypadku, gdy jedna z nich porusza się w stronę pozycji innej. Jej wyznaczenie powoduje zakaz prowadzenia ognia albo oddziaływania jego skutków poprzez tą linię bez koordynacji z siłami, które ją wyznaczyły. Z reguły wyznacza się ją w przypadku prowadzenia działań oskrzydających, mających na celu połączenie z innymi siłami lub podczas działania wojsk wychodzących z rejonu (pasa) sił przesłaniania. Celem wyznaczenia RFL jest zapobieganie wzajemnemu rażeniu przez zbliżające się siły wojsk własnych, a położenie tej linii powinno być ustalane wspólnie przez dowódców obu sił.
- **oś natarcia**. (ang. *Axis Of Advance*): używana jest w celu określenia kierunku działania oraz stopnia możliwości manewru podczas prowadzenia natarcia w kierunku obiektu ataku. Oś natarcia przedstawia jedynie ogólny kierunek przemieszczenia w ograniczonym liniami rozgraniczenia pasie natarcia, w którym dowódca dowolnie może wykorzystywać przydzieloną mu przestrzeń.
- **kierunek natarcia**. (ang. *Attack Router*): kierunek lub droga, wzdłuż której prowadzone będzie natarcie przez siły główne. Stosowany jest zwykle na szczeblu batalionu lub niższym. Element ten w znacznie większym stopniu ogranicza swobodę działania dowódcy niż oś natarcia. Jednostki nie mogą swobodnie manewrować poza wskazanym kierunkiem. Kierunek natarcia jest

zwykle stosowany przez pododdziały prowadzące natarcie w nocy lub w warunkach ograniczonej widoczności, a także podczas kontrataku.

Rejony (obszary, strefy) koordynacji działań to fragmenty terenu wydzielone ze względu na swą specyfikę działania lub oddziaływania. Spełniają one funkcję usługową dla elementów ugrupowania bojowego wykonujących poszczególne zadania w walce. W ramach ich realizacji każdy element posiada własne miejsce i przeznaczenie w ugrupowaniu, wymusza to na dowództwie odpowiednie ich zorganizowanie i wykorzystanie. W celu wskazania sposobów wykorzystania rejonów jako elementów dowodzenia i koordynacji najczęściej stosuje się następujące EDKD:

- **rejon ześrodkowania i rozmieszczenia - AA** (ang. *Assembly Area*): rejon, w którym jednostki przygotowują określone działania taktyczne, planują walkę, uzupełniają środki bojowe i materiałowe, prowadzą szkolenie zgrywające. Rejony ześrodkowania powinny być wyznaczane poza zasięgiem środków artyleryjskich przeciwnika i zlokalizowane w taki sposób, by marsz z rejonu ześrodkowania do miejsca realizacji kolejnych zadań (np. linii wejścia do walki) odbywał się płynnie, szybko, wykorzystując zamaskowane drogi podejścia.
- **rejon wyjściowy – ATK** (ang. *Attack Area*) jest to ostatnia pozycja zajmowana przez wojska nacierające przed przekroczeniem linii wyjściowej do ataku. Jest to rejon, w którym siły przygotowują się do natarcia i przyjmują ugrupowanie bojowe. Jest zajmowany na tak krótko, jak jest to tylko możliwe. Jeżeli rejon wyjściowy znajduje się poza przednią linią obrony, przed wprowadzeniem tam wojsk musi być on rozpoznany i ubezpieczony. Wybrany rejon powinien być dobrze oznakowany oraz znajdować się poza zasięgiem bezpośredniego ognia, środków rozpoznawczych przeciwnika i jego artylerii.
- **rejon zainteresowań celami - TAI** (ang. *Target Area of Interest*): obszar zlokalizowany tam, gdzie dowódca może wpływać na pole walki i przez wykonanie uderzeń niszczyć przeciwnika, opóźniać jego działania lub zmusić do zaniechania działań. TAI wybierane są zazwyczaj w miejscach kanalizujących ruch wojsk przeciwnika i ograniczających jego zdolności manewrowe. Obszary te zaznaczane są na oleacie wielokątami. Każdemu z nich jest przyporządkowany

kolejny numer. W ramach obszarów TAI mogą być wyznaczone **punkty zainteresowania celami - Point TAI**. Miejsce i czas przekazania komendy do wykonania ognia jest oznaczone symbolem trójkąta wraz z numerem obszaru.

- **rejony szczególnego zainteresowania - NAI** (ang. *Named Area Interest*): obszary pola walki, gdzie rozpoznanie szczególnych zdarzeń i działań związanych z zagrożeniem będzie potwierdzać lub zaprzeczać działanie przeciwnika (jego zamiar). W rejonach tych elementy rozpoznania są w stanie określić sposób działania przeciwnika. Informacje z poszczególnych obszarów potwierdzają lub zaprzeczają przyjęty wariant rozwiązania w zakresie prawdopodobnego charakteru działania przeciwnika. W ramach obszarów NAI wyznaczone są **punkty rozpoznawcze (kontrolne) - Point NAI**, w których zazwyczaj rozmieszcza się elementy rozpoznawcze. Punkty NAI lokalizowane mogą być również poza NAI. Pełnią wówczas rolę dozoru kierunków działania przeciwnika, oraz zapobiegają przenikaniu wrogich elementów rozpoznawczych czy oddziałów wydzielonych. Od momentu określenia obszaru zainteresowania każde zdarzenie lub działanie związane z tym obszarem musi być odnotowane i zarejestrowane.
- **obszar zakazu prowadzenia ognia - NFA** (ang. *No Fire Area*): rejon, w obrębie którego nie tylko nie mogą być wykonywane żadne zadania ogniowe, ale również skutki prowadzonego ognia nie mogą być w nim odczuwalne. NFA jest wyznaczany między innymi w celu ochrony wysuniętych elementów wojsk własnych (np. obserwatorów czy pododdziałów rozpoznawczych działających w ugrupowaniu przeciwnika). Jego zastosowanie może służyć również ochronie skupisk ludności, uchodźców, dóbr kultury narodowej, religijnej czy obiektów (urządzeń) logistycznych. Graficznie NFA przedstawiany jest jako zakreskowany ukośnymi liniami obszar, otoczony czarną ciągłą linią. Wewnątrz umieszcza się skrót NFA, nazwę ustanawiającego go dowództwa oraz termin obowiązywania.
- **obszar ograniczonego prowadzenia ognia - RFA** (ang. *Restrictive Fire Area*): obszar w obrębie, którego obowiązuje zakaz prowadzenia ognia z określonymi ograniczeniami bez uprzedniej koordynacji z ustanawiającym go przełożonym. Celem jego ustanowienia jest ograniczenie stosowania określonego rodzaju

amunicji. RFA z reguły wyznacza się w terenie łatwym do zidentyfikowania a jego położenie określane jest za pomocą współrzędnych. RFA może być ustanawiany wokół zajmowanych i planowanych miejsc rozlokowania wojsk własnych, baz i urządzeń logistycznych oraz wzdłuż głównych dróg manewru i zaopatrzenia. Graficznie przedstawiany jest czarną, ciągłą linią okalającą wyszczególniony obszar. Wewnątrz umieszczony jest skrót RFA, nazwa ustanawiającego go dowództwa, termin obowiązywania oraz charakterystyka obowiązujących ograniczeń (np. rodzaj amunicji, której użycie jest zakazane).

- **obszar nieograniczonego rażenia - FFA** (ang. *Free Fire Area*): rejon, w ramach którego wszystkie rodzaje środków wsparcia mogą prowadzić ogień bez dodatkowej koordynacji z przełożonym, który ten rejon wyznaczył. Ustanowienie FFA ma między innymi na celu przyspieszenie wykonywania zadań ogniowych oraz powinien umożliwiać samolotom powracającym po wykonaniu zadań, zrzucenie niewykorzystanej amunicji. Wyznacza się go również w celu określenia poprawek na meteorologiczne i balistyczne warunki strzelania artylerii. Obszar nieograniczonego rażenia musi być łatwy do zidentyfikowania. Graficznie przedstawiany jest jako rejon oznaczony zamkniętą, ciągłą linią koloru czarnego.
- **strefa zakazu działań - ROZ** (ang. *Restricted Operations Zone*): strefa, w których określone są warunki, w jakich jest zakazane działanie użytkowników przestrzeni powietrznej.

Obiekty jako środki koordynacji działań wykorzystywane są głównie w działaniach zaczepnych, gdzie działanie elementów ugrupowania wojsk własnych koordynowane jest obiektami występującymi w pasie prowadzonej walki. Walka koordynowana jest według obiektów, które stanowić mogą zarówno elementy ugrupowania bojowego przeciwnika, jak i kluczowe odcinki terenu (wzgórza, cieśniny terenowe, węzły komunikacyjne itp.). Najczęściej działania zaczepne koordynowane są poprzez wyznaczenie obiektu ataku.

- **Obiekt ataku** (ang. *Objective*): stanowi skonkretyzowany (fizycznie) cel podejmowanych działań zaczepnych. Obiekt ataku posiada określone cechy

taktyczne, a jego uchwycenie i utrzymanie jest zasadnicze dla realizacji planu dowódcy. Obiektem ataku może być zgrupowanie sił przeciwnika, które należy rozbić lub teren do opanowania. Ponadto wobec wymogów koordynacyjnych wskazywany jest pas lub w warunkach samodzielnego wykonywania zadań i braku sąsiadów, kierunek natarcia.

- **Obiekt pośredni:** wyznacza się w czasie prowadzenia natarcia w celu koordynacji ruchu nacierających sił w odniesieniu do czasu i przestrzeni. Opanowanie obiektu pośredniego nie powinno spowodować spowolnienia tempa natarcia. Obiekty pośrednie są często obiektami głównymi dla sił podwładnego.

W przypadku współdziałania wojsk lądowych z siłami powietrznymi bardzo ważnym elementem jest określenie **obszaru koordynacji przestrzeni powietrznej ACA** (ang. *Airspace Coordination Area*) oraz **strefy prowadzenia ognia – WEZ** (ang. *Weapon Engagement Zone*). WEZ definiowana jest jako obszar przestrzeni powietrznej, w której preferuje się zwalczanie przeciwnika powietrznego przy użyciu określonego rodzaju uzbrojenia.

W ramach WEZ mogą być wyznaczone następujące **strefy**:

- **strefy użycia lotnictwa myśliwskiego - FEZ** (ang. *Fighter Engagement Zone*): będą one ustalane na obszarach, gdzie nie ma możliwości skutecznego oddziaływania przeciwlotniczych zestawów raketowych.
- **strefy użycia (rażenia) przeciwlotniczych zestawów raketowych - MEZ** (ang. *Missile Engagement Zone*), w tym:
 - **strefy rażenia przeciwlotniczych zestawów raketowych na dużych wysokościach - HIMEZ** (ang. *High Altitude Missile Engagement Zone*): strefy te to przestrzeń powietrzna, w obszarze której może być prowadzony ogień bez scentralizowanego kierowania przez organ ustalający granicę strefy;
 - **strefy użycia przeciwlotniczych zestawów raketowych na małych i średnich wysokościach - LOMEZ** (ang. *Low Altitude Missile Engagement Zone*): w strefach tych ustala się zasady prowadzenia ognia przez poszczególne zestawy raketowe zwalczające środki napadu powietrznego na małych i średnich wysokościach (takie jak np. „Hawk”). Strefy LOMEZ będą zazwyczaj wykaczały poza przedni skraj obrony wojsk lądowych;

- **strefy użycia (rażenia) środków obrony przeciwlotniczej bliskiego zasięgu - SHORADEZ** (ang. *Short Range Air Defence Engagement Zone*): rejonu rozwinięcia środków SHORADEZ mogą znajdować się w strefie LOMEZ lub HIMEZ;
- **strefy kontroli (nadzoru) przestrzeni powietrznej o dużej intensywności użytkowania - HIDACZ** (ang. *High Density Air Space Control Zone*): są wyznaczane głównie dla potrzeb bezpośredniej osłony przeciwlotniczej sił lądowych w warunkach występowania dużej liczby różnych użytkowników przestrzeni powietrznej. HIDACZ pozwala dowódcy ogólnowojskowemu na wprowadzanie ograniczeń w wykorzystaniu tej przestrzeni przez użytkowników niezwiązanych z jego działaniami (w jego interesie i na jego korzyść).

Obok maksymalnego wykorzystania efektywności bojowej wojsk, koordynacja przestrzeni powietrznej ma również na celu zapewnienie statkom powietrznym bezpiecznego przelotu. Niezbędnym zatem staje się ustanowienie odpowiednich EDKD minimalizujących ryzyko oddziaływania na siły własne. Zadania takie spełniają środki koordynacji kontroli przestrzeni powietrznej, do których zalicza się korytarze (drogi) przelotu. Do przykładowych EDKD tego typu należą:

- **korytarze przelotu własnego lotnictwa na małej wysokości - LLTR** – (ang. *Low Level Transit Router*).
- **korytarz minimalnego ryzyka - MMR** (ang. *Minimum Risk Route*): czasowo funkcjonujący korytarz wyznaczony dla zapewnienia maksymalnego bezpieczeństwa własnemu lotnictwu przelatującemu nim w celu wykonania zadań w strefach ognia własnych środków OPL.

Przedstawione przykłady elementy dowodzenia oraz wyznaczniki przydatne do koordynacji i synchronizacji działań nie wyczerpują w pełni wszystkich możliwych wariantów. Trudnością bowiem jest dokonanie szczegółowego ich wyliczenia, gdyż są one uzależnione od konkretnych sytuacji i uwarunkowań. Ich gama rozszerza się wraz z angażowaniem coraz większej ilości zróżnicowanych uczestników działań, czasu ich trwania i stanowi to zasadniczą treść pracy dowództw (komórek planistycznych)

szczebla taktycznego. Wyniki ich pracy znajdują odzwierciedlenie w planach działania, rozkazach bojowych, a przede wszystkim w planie synchronizacji³⁶.

2.3.3 Wyznacznik czasu w kontroli sytuacji taktycznej

Wnioski z analizy literatury przedmiotu wskazują, że obok elementów dowodzenia i koordynacji działań wyznacznikiem kontroli realizowanej na szczeblu taktycznym jest czas. Właściwe zaplanowanie i realizacja działań bojowych wymaga bowiem dokonania uzgodnień i zgrania w czasie wszystkich komponentów biorących w nich udział.

Badania, prowadzone m.in. przez M. Wiatra³⁷, eksponują czas, obok sił i obszaru (trenu), jako jeden z czynników operacyjnych znajdujący swe odzwierciedlenie na poziomie taktycznym. Czas należałoby postrzegać z jednej strony jako okres, jakim wojska dysponują do momentu rozpoczęcia działań, z drugiej zaś jako okres, przez jaki działania te mają być prowadzone. Może on przy tym mieć różne wymiary dla różnych rodzajów sił zbrojnych czy rodzajów wojsk. Wynika to z ich możliwości i ograniczeń w odniesieniu do szeroko rozumianej ruchliwości oraz reakcji rażenia. Zmieniające się środowisko działań bojowych, w tym wdrażanie nowych technologii powoduje, że czynnik czasu zyskuje na znaczeniu. Nowoczesne środki pozwalają bowiem na wykonanie zadań (przemieszczenie, rażenie itp.) w bardzo krótkim czasie. Wydaje się, że we współczesnych konfliktach, zwłaszcza lokalnych, decydujące znaczenie należałoby przypisać właśnie czasowi.

„Czas” jako taki wymyka się próbom jego ścisłego zdefiniowania, zarówno z filozoficznego, jak i z fizycznego punktu widzenia. Najpowszechniej traktuje się go jako wielkość absolutną, bezwzględną, niezależną od przestrzeni i jakichkolwiek czynników fizycznych³⁸. Tak rozumiany czas służy do charakteryzowania wydarzeń i zjawisk pod względem kolejności ich występowania i trwania. Będzie on miał zatem zastosowanie w fazie kontroli jako wyznacznik realizacji zaplanowanych działań.

³⁶ Szer. S. Sadowski, *Organizacja ...*, s. 37-45.

³⁷ Por. M. Wiatr, *Między strategią a taktyką*, Toruń 1999, s. 189-202.

³⁸ *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, t. I, Warszawa 1995, s. 829.

Uczestnicząc w realizacji zadań elementy ugrupowania bojowego, pododdziały, oddziały czy związki taktyczne działają w obszarach (pasach, rejonach), które są wykorzystywane przez wielu innych użytkowników. Sprawne komunikowanie się dowódców zależy więc od zsynchronizowania ich działań oraz interpretowania tych samych kategorii pojęciowych w jednakowy sposób w odpowiednim miejscu i czasie.

W analizowanych dokumentach normatywnych zakłada się, że wykorzystując element czasu jako wyznacznik kontroli sytuacji taktycznej niezbędnym staje się przestrzeganie zasad właściwego stosowania, nanoszenia i opisywania elementów związanych z czasem, w tym EDKD. W przypadku gdy nie jest znana dokładna data lub godzina rozpoczęcia działań, stosuje się określenia dni „D” lub godzin „H”. Przyjmując dzień „D” jako zero (dzień rozpoczęcia działań). W stosunku do niego określa się inne daty, np. „D+1” „D-2”. Jeżeli liczba dni jest większa niż np. 60, stosuje się opis „D+2 *miesiące*”. Jeśli z kolei nie jest podana godzina rozpoczęcia działań, określa się ją jako „H”. Przedsięwzięcia realizowane przed tą godziną zapisuje się np. jako „H-2h”, natomiast po niej, np. jako „H+30m”, gdzie „h” oznacza godzinę, a „m” minuty.

Planując przeprowadzenie kilku lub kilkunastu działań lub etapów (faz) jednej operacji, dopuszcza się użycie dodatkowych liter w celu uniknięcia pomyłek. We wszystkich takich przypadkach plan czy układ tych działań musi posiadać wyszczególnienie wszystkich użytych liter dodatkowych i ich oznaczenia. Oznaczenie dni i godzin według „Stanagu 1001” przedstawia tabela 2, w której znajdują się elementy koordynacyjne wykorzystywane w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk” do prowadzenia kontroli i sprawowania monitoringu przebiegu i rozwoju sytuacji taktycznej.

Zestaw przedstawionych rozwiązań jest jednym z elementów wykorzystywanych do planowania działań (w tym również kontroli) sprawowania dowodzenia i kontroli w obszarze sytuacja taktyczna w ramach kompleksowego ujęcia z innymi elementami planistyczno-organizacyjnymi działań.

Tabela 2.

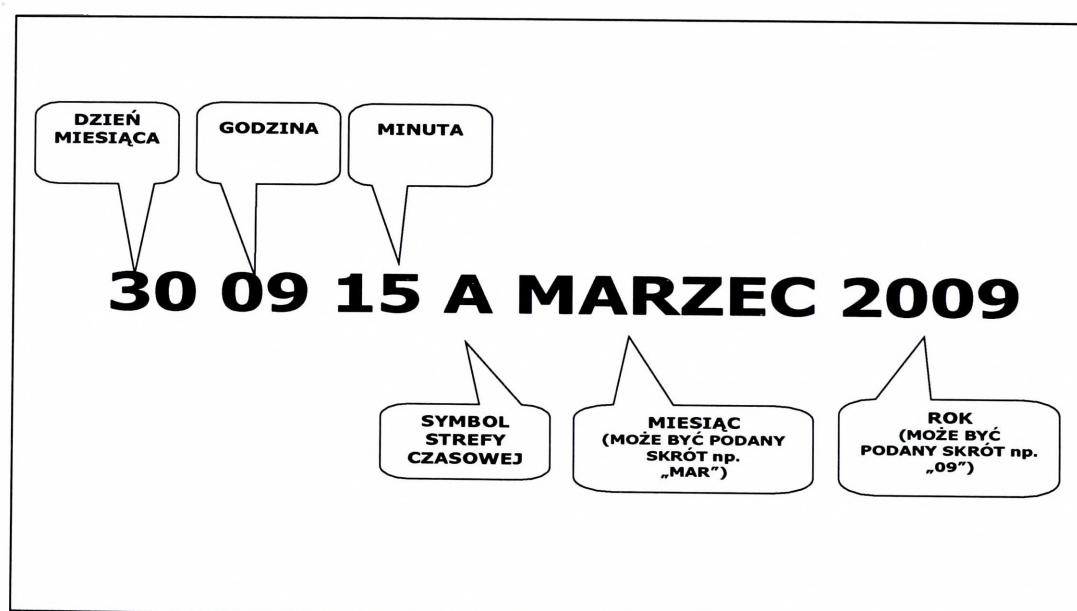
Zasady oznaczania dni i godzin

Litera	Godzina	Dzień	Znaczenie	Uwagi
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
A			Dodatkowe	
B			Dodatkowe	
C		X	Dzień w którym rozpoczyna się lub ma rozpocząć rozmieszczanie przed operacją.	
D		X	Dzień w którym rozpoczynają się lub mają rozpocząć działania. Może to być początek działań wojennych lub innej operacji.	
E		X	Dzień w którym rozpoczynają się ćwiczenia NATO	
F	X		Godzina wyznaczona na początek operacji powietrznych „cross - FLOT”	
G	X	X	Dzień i/albo godzina, w którym(ej) wydawany jest rozkaz (zwykle krajowy) do rozwinięcia (rozmieszczenia jednostki).	
H	H		Ściśle określona godzina, w której działania i ćwiczenia rozpoczynają się lub mają rozpocząć. Jest to również czas kiedy Linia Wyjścia LD pokrywa się z rubieżą ataku. W czasie forsowania, godzina kiedy pierwsza fala osiągnie przeciwległy brzeg.	
I			Nie używa się	Mogłoby powodować pomyłki.
J		X	Francuski (Jour) odpowiednik litery D- dzień.	
K	X	X	Dzień i/albo godzina kiedy konwój jest wprowadzany albo ma być wprowadzany na jakąkolwiek rubież (lądową lub morską)	
L	X		W działaniach przeprowadzanych na wodzie lub w powietrzu godzina kiedy pierwszy śmigłowiec lub fala ataku śmigłowcowego zetknie się ze swoją strefą lądowania LZ (landing zone).	Porównaj godzina Y
M		X	Dzień w którym rozpoczyna się ma się rozpocząć mobilizacja.	
N			Dodatkowe	
O			Nie używa się	Mogłoby powodować pomyłki.
P	X		W działaniach powietrznych godzina, kiedy wiodący (pierwszy) spadochron ma się pojawić nad obiektem uderzenia w celu rozpoczęcia ataku.	
Q			Dodatkowe	
R			Dodatkowe	
S			Dodatkowe	
T	X	X	Dzień albo godzina zmiany miejsca pracy sztabu	
U			Dodatkowe	
V			Dodatkowe	
W			Dodatkowe	
X			Dodatkowe	
Y	X		W działaniach prowadzonych w powietrzu	

			godzina, w której pierwszy śmigłowiec pierwszego rzutu uderzeniowego odlatuje z punktu zbiórki (Pick-up-Point) (PUP)	
Z			Nie używa się	Mogłoby powodować pomyłki.

Źródło: Stanag 1001

Niektóre elementy planistyczno-organizacyjne działań wymagają opisów wykorzystujących tzw. **Grupę Data – Czas**. Zestawienie to oznacza datę i czas, od której (do której) ustanowione wyznaczniki obowiązują. W tym przypadku należy podawać czas obowiązujący w miejscu planowania działań, zawsze w odniesieniu do czasu Greenwich (GMT) z podaniem strefy czasowej. Sposób zapisu Grupy Data-Czas przedstawia rys. 9.



Rys. 9. Sposób zapisu Grupy Data-Czas

Źródło: Opracowanie własne.

Rozwinięcia poszczególnych liter symbolu strefy czasowej stosuje się podczas literowania wyrazów przez środki łączności. Przyjęte rozwinięcia liter wyglądają określone są poprzez wyrazy rozpoczynające się na daną literę i łatwe do zrozumienia nawet w sytuacji utrudnień związanych z odbiorem lub zakłóceniami czy zniekształceniami dźwięku. Ułatwia to przekazywanie i odbiór komunikatów w sieciach radiowych. Szczegółowe rozwinięcie poszczególnych liter zawarte jest w tabeli 3.

Tabela 3.

Rozwinięcie liter symbolu strefy czasowej

A - ALFA	G - GOLF	M - MIKE	S - SIERRA	Y - YANKEE
B - BRAVO	H - HOTEL	N - NOVEMBER	T - TANGO	Z - ZULU
C - CHARLIE	I - INDIA	O - OSCAR	U - UNIFORM	
D - DELTA	J - JULIET	P - PAPA	V - VICTOR	
E - ECHO	K - KILO	Q - QUEBEC	W - WHISKY	
F - FOXTROT	L - LIMA	R - ROMEO	X - XRAY	

Poszczególne strefy czasowe są niezwykle istotne w aspekcie czasu jako normy, wyznacznika kontroli sytuacji taktycznej wojsk.

2.4 Synchronizacja działań – prognozowanie rozwoju i przebiegu sytuacji taktycznej

Istota synchronizacji, w sensie czynnościowym, oznacza włączenie do działania, jako systemu dynamicznego, elementów niezbędnych (powiązanych przyczynowo) dla osiągnięcia zamierzonego wyniku, w odpowiedniej ilości, jakości i we właściwym czasie³⁹. Wykorzystywane zostają sprzężenia przyczynowo-skutkowe, które w działaniach zespołowych są decydujące. Wspólnota celu polega na realizacji przypisanych poszczególnym wykonawcom zadań cząstkowych w ramach jednego zgrupowania dla osiągnięcia celu działania szczebla nadrzędnego. Stanem oczekiwanym przez synchronizującego jest więc takie ustalenie działań podległych mu elementów, aby wynik efektów współdziałających ze sobą był większy niż prosta suma efektów działań każdego z osobna⁴⁰.

Efektem przeprowadzonej przez nadrzędnego dowódcę synchronizacji jest skoordynowane działanie wszystkich elementów ugrupowania w czasie i przestrzeni w ramach realizowanego planu walki. Istotne jest, aby w trakcie synchronizacji działań rozpatrzyć wszystkie możliwe aspekty prowadzenia działań wynikających

³⁹ J. Posobiec, *Koordinacja działań obronnych na szczeblach taktycznych*, AON, Warszawa 2001, s. 52.

⁴⁰ W. Lidwa, *Współdziałanie w walce lądowej*, Marszałek SA, Toruń 2000, s. 99.

z opracowanego planu w stosunku do wszelkich możliwych zakłóceń (również tych mało prawdopodobnych) mogących powstać w wyniku rozwoju sytuacji i możliwych sposobów działania przeciwnika.

Jednym z najważniejszych przedsięwzięć fazy kontroli jest synchronizacja działań. Synchronizacja działań to nic innego jak koordynacja wysiłku wojsk w czasie i w przestrzeni. Jej istota, w sensie czynnościowym, oznacza włączenie do działania, jako systemu dynamicznego, elementów niezbędnych (powiązanych przyczynowo) dla osiągnięcia zamierzonego wyniku, w odpowiedniej ilości, jakości i we właściwym czasie⁴¹. Polega na realizacji przypisanych poszczególnym wykonawcom zadań cząstkowych w ramach jednego zgrupowania dla osiągnięcia celu działania szczebla nadrzędnego. Stanem oczekiwanym przez synchronizującego jest więc takie ustalenie działań podległych mu elementów, aby wynik efektów współdziałających ze sobą był większy niż prosta suma efektów działań każdego z osobna⁴².

Efektom przeprowadzonej przez dowódcę nadrzędnego synchronizacji jest skoordynowane działanie wszystkich elementów ugrupowania w czasie i przestrzeni w ramach realizowanego planu walki. Istotne jest, aby w trakcie synchronizacji działań rozpatrzyć wszystkie możliwe aspekty prowadzenia działań wynikających z opracowanego planu w stosunku do wszelkich możliwych zakłóceń (również tych mało prawdopodobnych) mogących powstać w wyniku rozwoju sytuacji i możliwych sposobów działania przeciwnika.

Organizacja synchronizacji działań, którą realizuje się w celu: upewnienia się czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania oraz sprawdzenia czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno – tabelaryczny plan synchronizacji (załącznik 1 i 2), który powstaje w zależności od szczebla dowodzenia w Zespole (sekcji, grupie) Planowania praktycznie już w czasie rozważenia wariantów działania i jest stale uzupełniany o nowe fakty, tak aby po

⁴¹ J. Posobiec, *Koordynacja działań obronnych ...*, wyd. cyt., s. 52.

⁴² W. Lidwa, *Współdziałanie w walce lądowej*, Marszałek SA, Toruń 2000, s. 99.

podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru można było go jedynie uszczegółwić lub uzupełnić o brakujące elementy, które zostały zidentyfikowane pod rozważeniu wariantów. Często jest to efekt uzyskania nowych informacji o bieżącej sytuacji operacyjno-taktycznej. Następnie jest kopiowany i dostarczany do wszystkich komórek organizacyjno-funkcjonalnych, dla których staje się dokumentem uzupełniającym plan działania i ułatwiającym kierowanie walką. W wielu sytuacjach, jeżeli czas na to pozwala może odbyć się także odprawa koordynacyjna poświęconą tej problematyce. Za jej przygotowanie i przeprowadzenie odpowiedzialny jest szef sztabu, a uczestniczą w niej obok podległych dowódców kierownicy poszczególnych zespołów SD oraz oficerowie rodzajów wojsk. Przykładowe warianty planu synchronizacji, zawarte są w obowiązujących dokumentach normatywnych⁴³ i znajdują się w załączniku 3 oraz 4.

Realizowana przez przełożonego kontrola przygotowania podwładnych do wykonania postawionych zadań może przybrać zróżnicowany charakter i postać. W obszarze sytuacji taktycznej, w miarę posiadania czasu spełnianie funkcji kontroli⁴⁴ może być realizowane poprzez przedsięwzięcia określane w języku angielskim – **rehearsals**. Są to wszelkiego rodzaju próby w trakcie przygotowania natarcia, które są kluczem do pomyślnego uzyskania koordynacji i synchronizacji działań⁴⁵. Mogą one odbywać się w formie ćwiczeń, gier i treningów z udziałem dowództw, a niekiedy wojsk. Prowadzone są na mapach, w terenie lub z wykorzystaniem makiet, stołów plastycznych (modeli) terenu. Na rys. 10. przedstawiono rodzaje prób z uwzględnieniem oczekiwanych efektów oraz szeregu czynników determinujących ich prowadzenie.

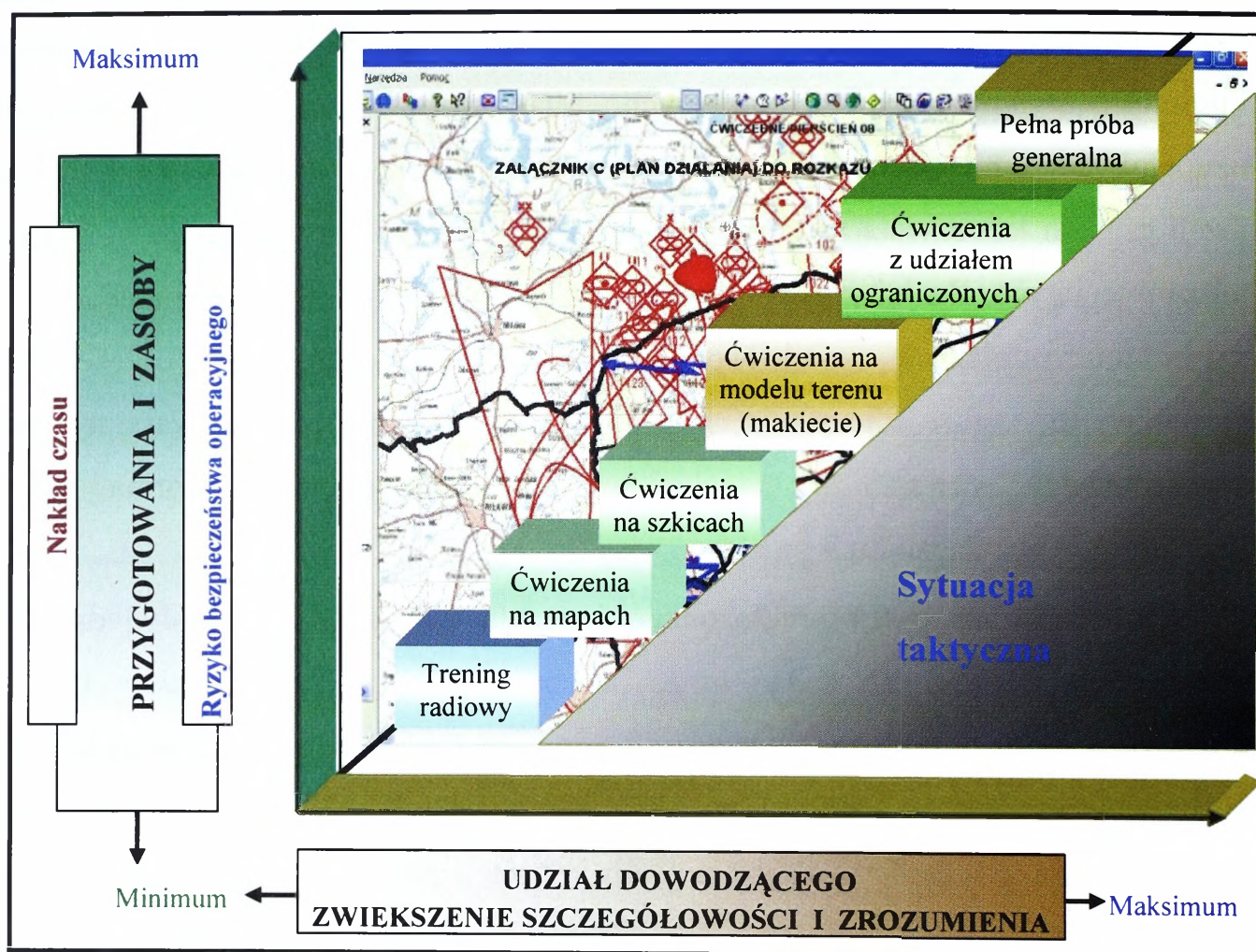
Odpowiednio przygotowane i przeprowadzone w procesie koordynowania działań różnego rodzaju próby (rehearsals) pozwalają dokonać kontroli, która w obszarze „sytuacji taktycznej wojsk” może dostarczyć szeregu danych i informacji związanych z przebiegiem przyszłych działań. Ujawić może zagrożenia realizacji

⁴³ *Planowanie działań na...*, s. 76-77.

⁴⁴ J. Posobiec, *Koordinacja działań lądowych i powietrznych zgrupowań natarciu związku taktycznego*, AON, Warszawa 2000; S. Sadowski, *Organizacja współdziałania w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu*, Warszawa 1998, s. 17.

⁴⁵ FM 100-5, *Operations*, Washington 1993, s. 37.

planów, które weryfikowane w ten sposób mogą zostać skorygowane wraz ze wzrostem szczegółowości przeprowadzanych „prób”.



Rys. 10. Narastanie stopnia szczegółowości w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk” w ramach „prób” w procesie przygotowania wojsk do działań

Źródło: FM 101-5, *Staff organization and operations*, Washington 1997, Figure G-1.

Takie prowadzenie prób w ramach kontroli, przed rozpoczęciem właściwych działań przez wojska, służy ich przygotowaniu do realizacji oczekujących zadań i może być wykorzystywana do:

- wyjaśnienia zamiaru dowódcy;
- przeprowadzenia symulacji działań (walki);
- wykrycia wad i niezgodne przedsięwzięcia, które mogłyby umożliwić przeciwnikowi przejście inicjatywy;
- dopracowania planu manewru i planu wsparcia ogniowego;
- skoncentrować się w działaniach na punktach newralgicznych, decyzyjnych,

krytycznych dla wykonania zadania przez określone siły;

- ułatwić zrozumienie przez podległych dowódców ich zadań cząstkowych i wzajemnych powiązań przyczyniających się do powodzenia całości;
- określić warunki (sytuacje), w których konieczne będzie wprowadzenie w życie planów alternatywnych;
- dostarczyć informacji wyższemu przełożonemu;
- potwierdzić skuteczność własnych planów i planu dowódcy uczestnikom działań;
- uzyskać wskazówki dotyczące celu i motywacji od przełożonego przez podległych dowódców;
- doprowadzić do tego, aby dowódcy wykonywali zadania w szybki, elastyczny i śmiały sposób.

Wymienione wcześniej formy prób wykazują podobieństwo do przedsięwzięć realizowanych podczas organizacji współdziałania w ramach obowiązującego uprzednio procesu dowodzenia. Rozegranie scenariusza przebiegu działań (symulacja działań) było jednym ze sposobów organizowania współdziałania. Natomiast w kontekście „sytuacji taktycznej wojsk” pozwala ze wzrastającym prawdopodobieństwem doprecyzować plan działania i przeciwżyć wojska stwarzając im sytuację zbliżoną do warunków przyszłych działań.

2.5 Zasilanie informacyjne organów dowodzenia – kontroli w obszarze sytuacja taktyczna

Przeprowadzone badania wskazują zatem, że podstawą kontroli jest zasilanie informacyjne, które ma decydujący wpływ na skuteczność kontroli i efektywność działań.

Informacja spełniająca wysokie kryteria jest czynnikiem stymulującym przyrost wiedzy i to właśnie **w obszarze wiedzy będą mieć miejsce interakcje pomiędzy poszczególnymi uczestnikami procesu dowodzenia kontrolującymi obszar „sytuacja taktyczna wojsk”** (zarówno indywidualnymi – dowódcami, jak

i zbiorowymi – organami dowodzenia). W ramach tych interakcji będzie następowała **wymiana informacji, tworzona świadomość sytuacji o przestrzeni działań i sytuacji taktycznej wojsk oraz wypracowywane zrozumienie możliwych implikacji wpływających z jej przebiegu i kierunków rozwoju.**

We współczesnych działaniach zdominowanych przez informację jest ona czynnikiem gwarantującym pełne zobrazowanie sytuacji, zapewniającym przewagę nad przeciwnikiem oraz pozwalającym na przejęcie inicjatywy. Jednak sama informacja nie daje jeszcze podstawy do takiego stwierdzenia. Musi ona spełniać określone kryteria oraz pojawić się w systemach (podsystemach) informacyjnych dowodzenia i sterowania środkami walki.

W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że pojawienie się informacji jest następstwem zdobycia, pozyskania z otoczenia zewnętrznego danych (zbiorów danych), które rozumiane są jako zapisy pierwotne, a następnie przetworzenia ich w informację. Liczba danych jest zwykle większa niż liczba informacji, ponieważ w procesie przetwarzania dane zostają agregowane, czyli łączone w pożądane treści informacyjne, które dla odbiorcy stają się informacją zwiększającą wiedzę.

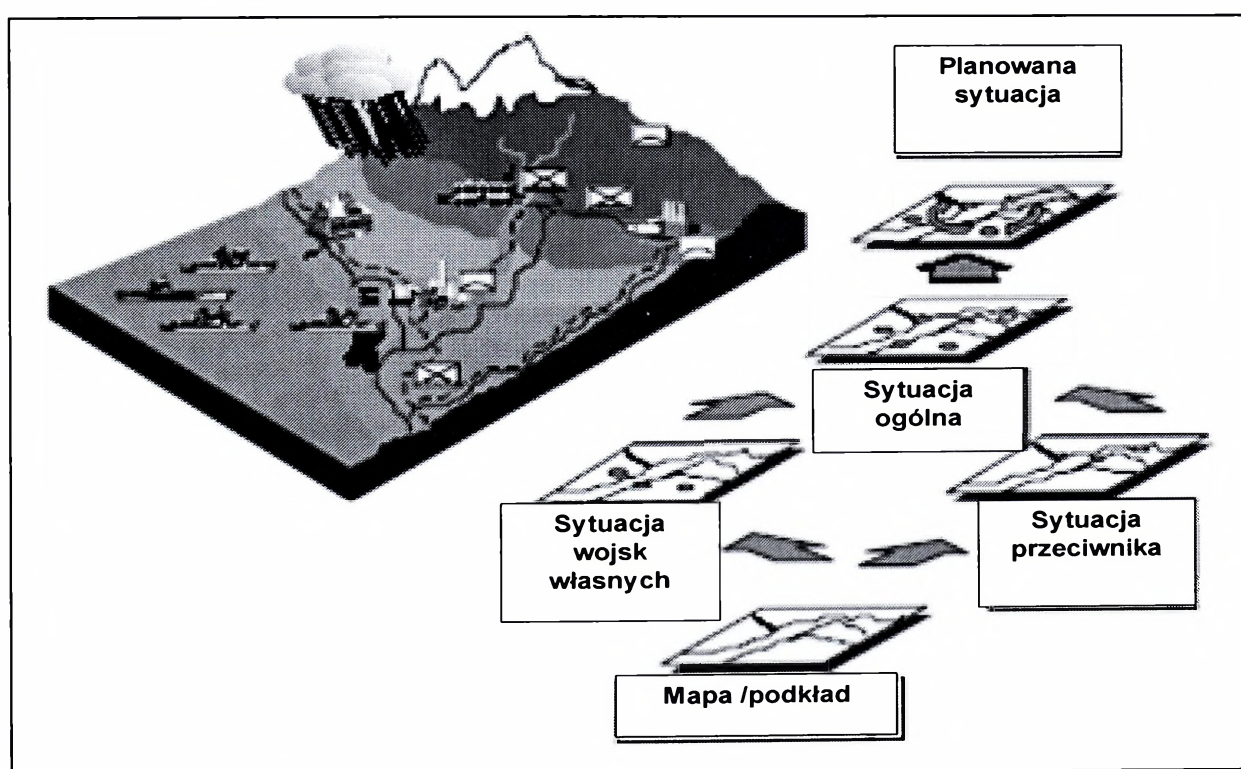
W uwarunkowaniach dynamicznie zmieniających się możliwości w obszarze pozyskiwania, przetwarzania, akumulowania, dystrybucji danych i informacji w nowo powstającym środowisku sieciocentrycznym – to w obszarze wiedzy będzie mieć miejsce **współdziałanie w ramach wspólnego wypracowania decyzji**, wpływające na całokształt dowodzenia i obszaru sytuacji taktycznej wojsk oraz działań prowadzonych przez podległe siły.

Zestawienie powyższych elementów pozwoli odwzorować obraz sytuacji w postaci wspólnego (dostępnego, powszechnego) obrazu sytuacji taktycznej wojsk z działań na polu walki w skali odpowiadającej aktualnym, specyficznym potrzebom i zainteresowaniom. Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że **wiedza i świadomość sytuacyjna musi obejmować 100% powierzchni, zjawisk, zdarzeń i prognoz w rejonie (strefie, obszarze) odpowiedzialności i zainteresowania określonego szczebla dowodzenia (grupy zainteresowań) obszaru sytuacji taktycznej wojsk.** Istotą dowodzenia w fazie kontroli w środowisku sieciocentrycznym jest też możliwość lub zdolność do współdzielenia się informacjami, która to pozwala uzyskać w dowodzeniu

podstawy **wyższości informacyjnej** nad potencjalnym przeciwnikiem⁴⁶. Mechanizm (ideę) tworzenia obrazu sytuacji taktycznej wojsk przez organy kontrolujące obszar „sytuacji taktycznej wojsk” przedstawia rys. 11.

Tak pozyskane informacje poprzez nałożenie ich w obszarze wojsk własnych, przeciwnika pozwalają wykreować rzeczywisty obraz sytuacji taktycznej wojsk, co z kolei z punktu widzenia fazy kontroli umożliwia porównanie jej z planem działania i stosowne reakcje w sytuacji odstępstw od planu.

Aby osiągnąć te cele, należy zastosować rozwiązania zwiększające stopień współdzielenia informacji między grupami zainteresowań. Ułatwieniem w tym przypadku jest możliwość elastycznego dostępu do usług oferowanych w sieci informacyjnej o odpowiednim poziomie bezpieczeństwa.



Rys. 11. Mechanizm tworzenie sytuacji taktycznej wojsk (świadomości sytuacyjnej) w kontekście kontroli (*idea*)

Źródło: opracowanie własne.

W ramach zasilania informacyjnego dowództwa (zespoły funkcjonalne SD) pozyskują je w różnorodny sposób, który w zależności od poziomu wyposażenia

46 Szer. J. Posobiec, *Dowodzenie w środowisku sieciocentrycznym* – rozprawa habilitacyjna, ZN AON dodatek, Warszawa 2008, s. 183.

i zastosowanych rozwiązań wpływa w decydujący sposób na pozyskaną wiedzę i jej projekcję w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”.

W literaturze przedmiotu do najczęściej stosowanych sposobów pozyskiwania informacji w obszarze sytuacji taktycznej wskazuje się, iż mogą one być dostarczane poprzez: **meldunki od podwładnych, wizyty dowódcy, grupy kontrolne, kontrole po linii funkcjonalnej**. W dobie rozwoju nowoczesnych systemów wsparcia dowodzenia i pozycjonowania i śledzenia ruchu wojsk (obiektów), które automatycznie przekazywane są na SD przełożonego i odwzorowywane w postaci sytuacji taktycznej w **postaci (wspólnego) jednolitego obrazu sytuacji (taktycznej wojsk)**.

Meldunki od podwładnych obejmują zarówno meldunki terminowe, jak i doraźne, stanowią podstawę do ciągłej aktualizacji wiedzy o sytuacji. Meldunki powinny być zwięzłe, krótkie i dostarczać rzeczowych oraz ważnych danych i informacji.

Meldunki terminowe składane są w określonym terminie wyznaczanym przez przełożonego, jeżeli we właściwych dokumentach normatywnych nie ma ustaleń dotyczących systemu meldunkowego. Zawierają informacje na temat sytuacji taktycznej (operacyjnej) w rejonie odpowiedzialności meldującego dowódcy⁴⁷.

Meldunki doraźne składane są przez podwładnego po zaistnieniu sytuacji, o której należy niezwłocznie powiadomić przełożonego, lub na jego żądanie. Meldunki doraźne przekazywane ustnie przez środki łączności powinny być następnie potwierdzone w formie pisemnej.

Wizyty dowódcy w podległych wojskach stanowią efektywne narzędzie kontroli w procesie dowodzenia. Pozwalają bowiem dowódcom zapoznać się osobiście – *jak przebiega realizacja rozkazów*, które wydali oraz w jakim stanie fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Zapewniają także zdecydowanie lepsze warunki do najbardziej realnej oceny możliwości i zdolności bojowej podległych sił.

⁴⁷ N. Prusiński, *Kontrola* (w:) J. Kręcikij (red. nauk.), *Praca dowództwa brygady podczas ... wyd. cyt.*, s. 183.

Grupy kontrolne są szczególnie użyteczne w przypadku niejasnych lub skomplikowanych sytuacji potęgowanych brakiem meldunków od podwładnych. Formowane z oficerów sztabu, wysyłane są w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane.

Kontrole po linii funkcjonalnej są prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk, ze względu na potrzeby, specyfikę i zakres obszaru podlegającego kontroli. Mogą one dotyczyć np. kontroli stanu uzbrojenia i wyposażenia.

Wymienione i krótko scharakteryzowane narzędzia kontroli pozwalają dowódcy stwierdzić, ustalić *jaka jest aktualna sytuacja w podległych wojskach*.

Należy jednak zaznaczyć wyraźnie, że w dobie rozwoju technik i technologii informatycznych i teleinformatycznych są to anachroniczne sposoby, mało efektywne i dodatkowo obciążone są następującymi wadami:

- wymagają dużej ilości czasu na przygotowanie i działanie organów kontrolnych (dotarcie do rejonu, miejsca kontroli sytuacji taktycznej zebranie danych i informacji, analizę i ocenę, przekazanie wyników kontroli);
- odrywają od pracy poszczególne osoby (grupy osób) na stosunkowo długi okres czasu (uwarunkowany charakterem kontroli, odległością, zakresem kontroli, itp.);
- wymagają zapewnienia ochrony organom kontrolnym na czas kontroli, angażując dodatkowe siły i środki do działania;
- wymagają dodatkowego planowania i koordynowania ich działalności;
- stwarzają zagrożenia w zakresie bezpieczeństwa organów kontrolnych;
- dostarczają informacji o sytuacji taktycznej wojsk z dużym opóźnieniem, często są to wycinkowe informacje nie identyfikujące całego obrazu sytuacji (w tym sytuacji taktycznej wojsk).

Wyraźnie zatem widać, że przypadku stosowania takich rozwiązań największym mankamentem staje się „*opóźnienie*”, które powoduje, że uzyskany obraz sytuacji taktycznej wojsk jest nieadekwatny do faktycznego. Szczególnie mocno uwidacznia się to w działaniach dynamicznych, z dużymi zwrotami sytuacji

taktycznej.

Wyniki kontroli (aktualna sytuacja) przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej organizacyjno – funkcjonalnej komórki stanowiska dowodzenia. Szefowie tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Tradycyjne metody pozyskiwania, przetwarzania i dystrybucji informacji oparte na systemie meldunkowym, w budowaniu wiedzy i świadomości sytuacyjnej są **niewydolne**. Cechuje je **duża inercją czasowa**, opóźnienia, przekłamania informacyjne itd. Przykładem może być sytuacja, w której zdarzenie mające miejsce na szczeblu plutonu, kompanii, do dowódcy dywizji dociera z opóźnieniem nawet kilku godzin. Ponadto, przechodząc przez poszczególne szczeble pośrednie (batalion, brygada), **jest ręcznie przenoszone na zobrazowanie sytuacji** w postaci papierowej mapy sytuacyjnej (foli) oraz w formie pisemnej odnotowywane jest w meldunkach (sytuacyjnych, terminowych, doraźnych). Taki sposób wykorzystania informacji nie wpływa pozytywnie na tworzenie świadomości sytuacyjnej, która na szczeblu dywizji, w tym przypadku tworzona jest w oparciu o informację znacznie zdezaktualizowaną w stosunku do niezwykle zmiennych i dynamicznych działań o charakterze sieciocentrycznym.

Postępująca automatyzacja niektórych czynności w systemach dowodzenia, pozwala poprawić ten stan rzeczy i pozyskiwać informacje w sposób zdecydowanie

W tworzeniu świadomości sytuacyjnej w środowisku sieciocentrycznym zasadniczą rolę odgrywać powinien system informacyjny, który poprzez spójność i wynikowość następujących po sobie etapów funkcjonalnych pozwala w sposób zorganizowany wykorzystać informację to kreowania wiedzy o sytuacji taktycznej wojsk. Z. Ścibiorek wyróżnił następujące trzy etapy⁴⁸:

- pozyskanie informacji (dokonuje tego warstwa masowo występujących sensorów, która poprzez sieciowe powiązania pozyskiwać będzie dane ze

⁴⁸ Z. Ścibiorek, *Podjęcie decyzji ...*, s. 93-95.

zróżnicowanych źródeł i transportować w czasie rzeczywistym do użytkowników)

- przetwarzanie danych i informacji (umożliwia zrelatywizowanie, wartościowanie, wyodrębnianie informacji niezbędnych na potrzeby dowodzenia);
- udostępnianie, wykorzystanie, przechowywanie informacji (umożliwia efektywne wykorzystanie informacji użytecznych, wiarygodnych, aktualnych, dokładnych).

Pozyskane informacje **na stanowisku dowodzenia posłużą do prezentacji sytuacji taktycznej** (w podsystemach informatycznych zautomatyzowanych systemów dowodzenia) stanowi to najważniejszy element w tworzeniu wspólnej świadomości sytuacyjnej w domenie poznawczej do zobrazowania sytuacji taktycznej wojsk.

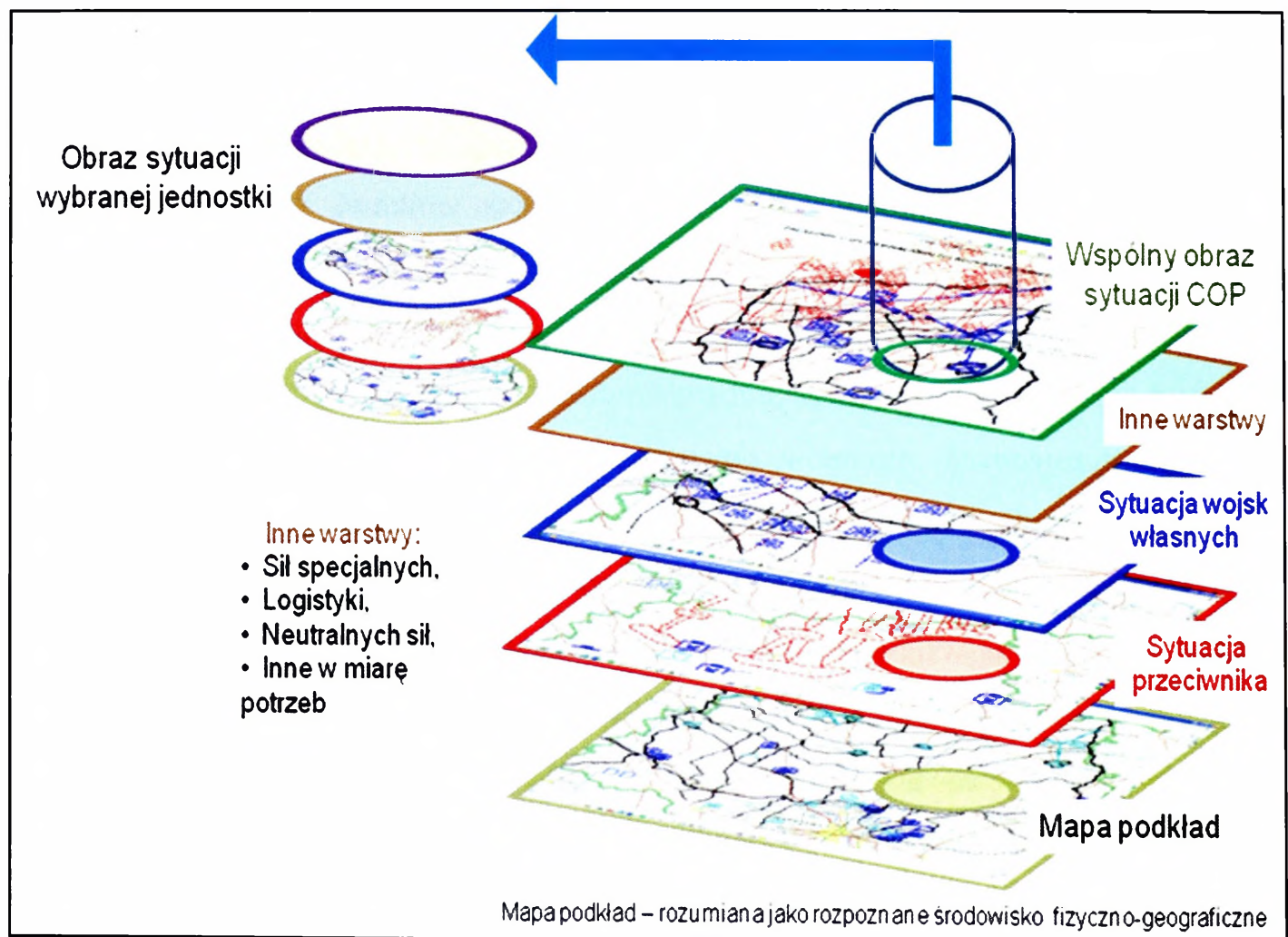
Pozyskiwanie, gromadzenie, przesyłanie i przetwarzanie informacji realizowane jest po to, aby zaprezentować ją użytkownikowi. W praktyce, od jakości realizacji tej funkcji uzależnione będzie jej wykorzystanie i – co z tym jest związane – możliwość osiągnięcia dominacji nad przeciwnikiem. Współczesne doświadczenia pokazują, że bardzo pożądaną cechą w środowisku sieciocentrycznym będzie *zdolność zautomatyzowanych systemów dowodzenia do prezentacji, dostępu do informacji w dowolnym miejscu i czasie oraz z odpowiednim zakresem i stopniem szczegółowości, odpowiadającym potrzebom poszczególnych szczebli dowodzenia.*

Tworzenie wspólnego obrazu sytuacji operacyjnej (ang. *Common Operational Picture – COP*) odbywa się na bazie informacji uzyskanej za pomocą mechanizmów i technologii sieciowych. Idea wspólnego obrazu sytuacji operacyjnej opiera się na percepcyjnym odbieraniu informacji przez człowieka przez zmysł wzroku. Wzrok pozwala bowiem człowiekowi pozyskiwać zdecydowanie szybciej i więcej informacji z otoczenia, niż jakikolwiek inny zmysł, a ponadto zachowuje najwyższy poziom wierności. W pełni oddaje to stwierdzenie – **jeden obraz jest wart tysiąca słów.**

Obecnie istota COP sprowadza się praktycznie do łączenia rozpoznanych obrazów sytuacji poszczególnych rodzajów wojsk lub w wymiarze operacyjnym sił zbrojnych w obszarze powietrznym, lądowym, morskim i elektromagnetycznym (por.

rys. 11. i 12.). Należy sądzić, że taki spójny i systematycznie aktualizowany wspólny obraz sytuacji doprowadzi do uzyskania współużytkowania świadomości oraz zrozumienia, a tym samym do zwiększenia efektywności procesu dowodzenia i kierowania (C2).

Pamiętać przy tym należy, iż konsekwencją takiego podejścia do wspólnego obrazu sytuacji operacyjnej jest następujące stwierdzenie, – **wspólny** – nie oznacza, że wszyscy uczestnicy/użytkownicy odbierają takie same informacje. Natomiast **obraz** – nie oznacza, że COP jest tylko graficznym zobrazowaniem informacji. Z kolei **operacyjny** – nie oznacza, że jego zakres jest ograniczony tylko do poziomu operacyjnego.



Rys. 12. Mechanizm tworzenia wspólnego obrazu sytuacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Network Enabled Capability, Joint Services Publication 777*, Edn. 1, Ministry of Defence UK, January, London 2005, s.16.

Wspólny obraz sytuacji operacyjnej powinien cechować się:

- przedstawianiem rzeczywistego położenia / sytuacji taktycznej, operacyjnej i logistycznej wojsk własnych i przeciwnika (tyle ile wiemy), warunków pogodowych i atmosferycznych;
- dostosowaniem do potrzeb danego dowództwa, komórki organizacyjnej dowództwa i osoby funkcyjnej;
- przydatnością do planowania operacyjnego i logistycznego oraz innej działalności wojsk (m. in. ogniowej, rozpoznawczej);
- ułatwianiem kontroli pola walki, bieżącego kierowania działaniami wojsk i zapewnienia bezpieczeństwa wojskom własnym, ludności cywilnej i określonym obiektom oraz orientacji.

Obraz rzeczywistego położenia i rozwoju sytuacji taktycznej wojsk w przestrzeni działań będzie powstawał z transmisji danych o wszelkich obiektów, niezbędnych do odwzorowania faktycznej sytuacji takich jak: wojska, siły, jednostki uzbrojenia, grupy i pojedynczy żołnierze, a pochodzić powinien ze źródeł receptorów (czujników, systemów nawigacyjnych, radionawigacji, czujników ruchu w obszarze zainteresowania, radiolokacji) oraz z meldunków przekazywanych za pośrednictwem środków łączności lub bezpośrednio, ustnie. Informacje z meldunków będą wprowadzane do systemu informatycznego i stąd trudno będzie osiągnąć stan bieżącego położenia, aktualnego. Niestety należy sądzić, że część danych będzie przekazywanych z pewnym opóźnieniem. Dane transmitowane bezpośrednio od źródeł czujnikowych do serwera wspólnego obrazu sytuacji operacyjnej będą aktualizowały tenże obraz z opóźnieniem, który mierzony powinien być w milisekundach. Jednakże znaczna część danych ze źródeł czujnikowych, zanim trafi na ekran wspólnego obrazu, będzie przetwarzana i interpretowana przez człowieka – specjalistę lub z jego udziałem. Wówczas opóźnienie aktualizacji obrazu będzie większe, bliskie meldunkom doraźnym lub terminowym.

Treści wspólnego obrazu sytuacji operacyjnej powinny być zróżnicowane w zależności od szczebla dowodzenia. Na najniższym powinno to być zobrazowanie faktyczne w postaci obrazu (nie na mapie lecz realne zobrazowanie jako bezpośredni przekaz). Natomiast na wyższych szczeblach nastąpić powinna konwersja na znaki

taktyczne, odwzorowane na tle podkładu map, które będą jednoznacznie i jednolicie odbierane, odczytywane i rozumiane przez odbiorców. Znak taktyczny ma przenosić wszystkie, jednakowe cechy obiektu, które obrazuje – a więc znaczenie, aktualność w czasie, wiarygodność i umiejscowienie w przestrzeni. Stosowane „APP-6A. Znaki taktyczne” zapewniają użytkownikom jednakową konotację symbolizowanym informacjom i mogą (powinny) być wykorzystane we wspólnym obrazie.

Istotnym problemem do rozwiązania pozostaje kwestia tzw. „odświeżania obrazu”, bowiem napływające informacje mogą przyczyniać się do nieustannych zmian na ekranach, co może utrudniać odbiór użytkownikom. Należy sądzić, że przydatna powinna być tu zasada, „im wyższy szczebel, tym dłuższy interwał”, takie skokowe odwzorowanie sytuacji powinno ułatwić odbiorcom analizę i zrozumienie sytuacji np.: na poziomie batalionu co 1 minutę, brygady co 5 minut, dywizji 10-15 minut. Należy jednak podkreślić, że wymaga to prowadzenia dalszych badań, bez których trudno dokonać jednoznacznych ustaleń.

Dane o położeniu obiektów w postaci zdjęć satelitarnych, lotniczych, z bezzałogowych aparatów latających (BAL) niezależnie od przeznaczenia i sposobu ich dalszego wykorzystania nim trafią na wspólny obraz w znacznej części będą przetwarzane. Z samą lokalizacją obiektów z tego typu zdjęć współcześnie nie ma problemu. Pozostaje identyfikacja i interpretacja oraz zmiana obiektów uwidocznionych na zdjęciach na znak taktyczny, zmiana wymagająca najczęściej pracy oficerów operacyjnych (analityków).

Na wspólnym obrazie rzeczywistego położenia/sytuacji taktycznej wojsk powinny być rozmieszczone wszystkie obiekty, jednostki: walczące, wspierające i logistyczne stron walczących, z uwzględnieniem położenia, działania, statusu, itp.

Chcąc zatem stworzyć efektywny system wykorzystania informacji w dowodzeniu do kontroli w obszarze sytuacji taktycznej wojsk, należy uwzględnić również szereg dodatkowych uwarunkowań. Spośród czynników, które w istotny sposób opóźniają opracowanie takich wysoce zaawansowanych rozwiązań na szeroką skalę (oprócz kosztów), na pierwszym miejscu należy wymienić dużą różnorodność stosowanych aplikacji. Ta różnorodność sprawia, że informacja, nawet przetworzona, prezentowana jest w różnych standardach. Jeśli uwzględnimy dodatkowo złożoną

strukturę systemów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP, uwzględniającą na przykład konieczność zintegrowania różnych szczebli i stanowisk dowodzenia, prowadzenia działań o charakterze ekspedycyjnym, w skrajnie niesprzyjających warunkach klimatycznych i atmosferycznych, o charakterze koalicyjnym, to okaże się, że możliwości sprzęgnięcia wszystkich elementów infrastruktury w jeden spójny organizm i korzystania z posiadanych zasobów informacji będą niezmiernie trudne.

Obszar możliwości generowania zmian determinowany jest koniecznością zagwarantowania bezpieczeństwa informatycznego systemu i bezpieczeństwa personalnego. W tym znaczeniu każdy z uczestników wymiany informacji, zarówno jako ich źródło, jak i odbiorca, stanowi potencjalne zagrożenie systemu. Aspekt bezpieczeństwa informacyjnego warunkuje ochronę danych (kryptografię danych), certyfikację personelu, ograniczanie dostępu, rozliczalność informacyjną⁴⁹.

Wyartykułowana w założeniach podstawa technologiczna zmian w aspekcie *systemów informacyjnych* (infostrada, wykorzystanie informacji) skutkuje zmianami w zakresie digitalizacji produkcji i usług dostępnych w przestrzeni roboczej. Dostępność informacyjna, a zwłaszcza **przepływ informacji** w realnym, rzeczywistym czasie pozwala na znaczące podniesienie jakości dowodzenia i działania odpowiednio przygotowanych sił. Ponadto zmianie *powinien ulec charakter informacji w stosunku do dotychczasowej. Informacja kierowana przez podwładnych do przełożonego posiada jedynie charakter meldunkowy, natomiast potrzeby informacyjne nie są zaspokajane u przełożonego, ale przede wszystkim z licznych baz danych, rozproszonych źródeł, do których dostęp posiadają dowódcy danego elementu.* Właściwe wykorzystanie informacji prowadzić powinno do podejmowania decyzji szybciej i w oparciu o lepsze przesłanki. Następować też powinny zasadnicze zmiany w zakresie technicznych i technologicznych rozwiązań, w informacyjnym zasilaniu organów kontrolujących obszar „sytuacji taktycznej wojsk”, które sprostać muszą podstawowym założeniom operacyjnym dowodzenia nastawionego na funkcjonowanie w uwarunkowaniach „ery informacyjnej” społeczeństwa XXI wieku,

⁴⁹ Rozliczalność informacyjna stanowi działanie zmierzające do ciągłej ewidencji użytkowników i wartości dystrybuowanych danych.

które w nomenklaturze wojskowej nazywane jest w zróżnicowany sposób, najczęściej jednak określa się je jako „środowisko sieciocentryczne”⁵⁰ działań wojsk.

2.6 Wnioski

Podsumowując, w dążeniach badawczych dotyczących kontroli nie można jednoznacznie jej zidentyfikować, gdyż jest to zjawisko dość zróżnicowane, wieloznaczne i skomplikowane, uzależnione często od potrzeb i sposobu podejścia stosowanego przez naukowców i praktyków.

- celu kontroli (po co ona jest prowadzona?);
- przedmiotu i zakresu kontroli (co, pod jakim względem podlegać będzie kontroli?);
- bezpośredniego wykonawcy lub zespołu kontrolnego (kto będzie realizował czynności kontrolne?);
- terminu, miejsca i przebiegu kontroli (kiedy, gdzie, w jakiej kolejności?);
- podstaw normatywnych kontroli (jakie wzorce, normy służyć będą do porównań?);
- sposobów, narzędzi i środków kontroli (jak i przy pomocy czego przeprowadzona zostanie kontrola?).

Przeprowadzone badania wykazały, że w cyklu decyzyjnym nie jest wyodrębniany w szczególny sposób, ani traktowany oddzielnie zakres planowania dotyczący organizacji fazy „kontrola”. Czynności związane z przygotowaniem ostatniej fazy cyklu decyzyjnego odbywają się równolegle z planowaniem działań zasadniczych i w rezultacie odbywają się w tle procesu decyzyjnego, który w tej sytuacji traktowany jest priorytetowo.

W cyklu decyzyjnym w fazie PLANOWANIA, powinny zostać sformułowane odpowiednie założenia i zakres kontroli, jej sposoby oraz odpowiedzialne za przebieg organy z kolei w fazie KONTROLA następuje realizacyjna część kontroli.

⁵⁰ Por. J. Posobiec, *Organizacja dowodzenia w środowisku sieciocentrycznym*, AON, Warszawa 2008.

W procesie dowodzenia główne zadania kontrolne realizują elementy funkcjonalne SD, jakim są, grupy, sekcje zespoły, centra dowodzenia oraz dowódcy wszystkich szczebli dowodzenia komponentów lądowych SZ RP. Dodatkowo mogą zostać powołane specjalne organa kontrolne, które funkcjonują w ściśle określonych przedziałach czasu i z określonymi zakresami kontroli.

Podczas planowania tworzone są: wzorce odniesienia do sprawowania kontroli, nakreślony zostaje przebieg, charakter i ustalona zostaje kolejność realizacji zadań w obszarze „sytuacji taktycznej wojsk” (zawarte w dokumentach planistycznych, dowodzenia i pomocniczych: plan działania, rozkaz bojowy, plan synchronizacji, itp.).

Kontrola zapewnia ciągłość procesu dowodzenia, a jej rezultaty stanowią racjonalną podstawę do aktualizowania posiadanych danych i informacji o sytuacji (w tym przede wszystkim sytuacji taktycznej wojsk). Pozwala płynnie przechodzić do realizacji kolejnych cykli decyzyjnych.

W fazie „kontroli” organizacji hierarchicznych, wielopoziomowych (wieloszczeblowych) czynności kontrolne i organizacja kontroli dotyczyć może pewnych etapów działalności, zakończonych na wyższym poziomie (poziomie kontrolującym) np. po podjęciu decyzji, postawieniu zadań podwładnemu (podwładnym) wobec poziomu niższego (podwładnego) Jest więc to kontrola antycypująca (wyprzedzająca) i powinna ona wykrywać odchylenia od wzorów lub ustaleń w takim momencie ich powstania, aby umożliwić korektę, zanim poszczególne fazy działania zostaną zakończone przez podwładnych.

Zasilanie informacyjne jest warunkiem koniecznym do realizacji zarówno funkcji koncepcyjnych fazy kontroli, jak i wykonawczych, czyli realizacji kontroli. Powinno ono być jednym z czynników podlegającym planowaniu wykorzystania źródeł informacji, określenia zakresu potrzeb informacyjnych, organizowania systemu ich zbierania, przesyłania, analizowania, opracowywania upowszechniania oraz ich innych czynności zmierzających do ich przedstawienia efektów kontroli w fazie „kontroli” przez zaplanowane lub doraźnie zorganizowane organy kontrolne dotyczące „sytuacji taktycznej wojsk”.

W każdej fazie, etapie i czynnościach procesu dowodzenia, w ramach cyklu decyzyjnego, występują elementy związane z planowaniem i organizowaniem

przedsięwzięć fazy „kontrolni” w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”.

Przyjmowane rozwiązania planistyczno-organizacyjne realizacji zadania przez szczebel przygotowujący się do działań w trakcie cyklu decyzyjnego są ze sobą ściśle powiązane w każdym obszarze działań wojsk nie tylko w „sytuacji taktycznej”. Problematyka kontroli w obszarze w „sytuacji taktycznej” jest bardzo złożona i wieloaspektowa, występują w niej liczne związki, zależności i powiązania, które ujawniają się we wszystkich przedsięwzięciach cyklu decyzyjnego.

Rozważając kontrolę jako funkcję, można brać pod uwagę różne jej aspekty, np. zasięg przedmiotowy, sposób wykonywania, stosowane kryteria oceny działalności kontrolowanej. W ślad za tym idzie wyodrębnianie różnych rodzajów kontroli, przy czym występować tu mogą klasyfikacje mniej lub bardziej rozbudowane, w zależności od tego, jak szczegółowe kryteria brane są pod uwagę.

3. ORGANIZACJA I PRZEBIEG FAZY KONTROLI W OBSZARZE SYTUACJA TAKTYCZNA

3.1 Czynności i sposoby realizacji kontroli sytuacji taktycznej

Ostatnią, czwartą fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest kontrola. W zgodnej opinii teoretyków problemu ta faza, jako funkcja dowódcza, jest szczególnie ważna w dowodzeniu⁵¹. Kontrola zapewnia bowiem ciągłość procesu dowodzenia, a jej rezultaty stanowią racjonalną podstawę do aktualizowania posiadanych danych i informacji o sytuacji, czyli ustalania położenia.

Organizowanie

Konsekwencją czynności planistycznych jest plan stanowiący podstawę przedsięwzięć organizacyjnych umożliwiających jego realizację. Organizowanie w takim rozumieniu sprowadza się do ustalenia reguł poziomego i pionowego podziału pracy i zadań, określenia dróg przepływu informacji oraz rozmieszczenia uprawnień do czynności kontrolnych. Stąd tylko krok do wniosku, iż jakość organizowania działania kontroli rzutuje bezpośrednio na sprawność funkcjonowania każdej organizacji.

Organizowanie jako funkcja kierowania może obejmować następujące czynności kierownicze:

- stworzenie warunków do urzeczywistnienia istniejącej formy organizacyjnej – kontrolnej zgodnie z zasadami sprawnego działania,
- pozyskanie niezbędnych zasobów do zbudowania zespołu kontrolnego,
- dobieranie i łączenie poszczególnych części składowych w zwartą całość organizacyjną zespołu kontrolnego,
- tworzenie struktury organizacyjnej, która ma być organem kontrolnym,

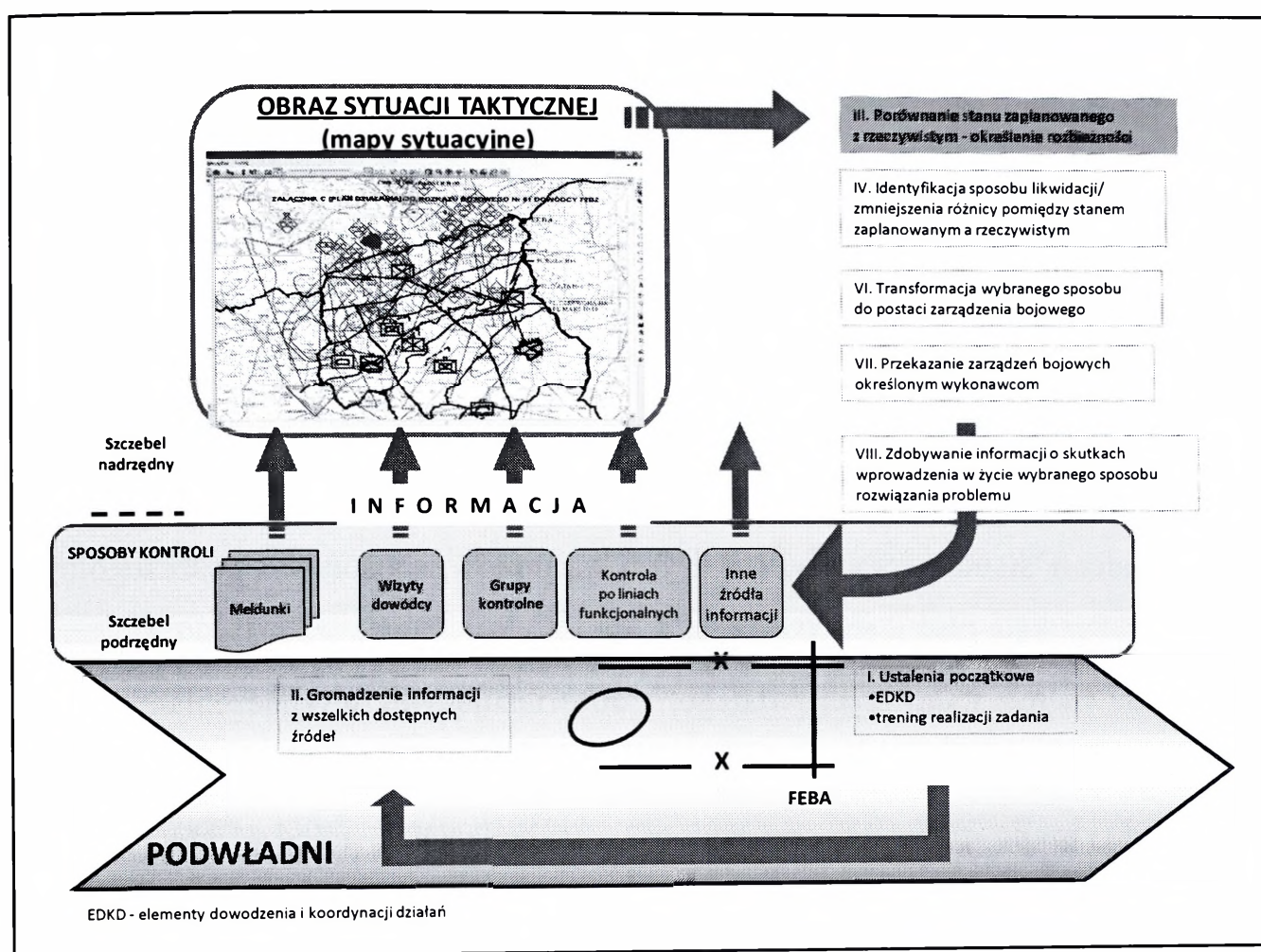
⁵¹ J. Kręcikij, *Współczesny proces dowodzenia ...*, s. 28.

- stawianie konkretnych zadań organowi kontrolnemu oraz ustalenie zakresów ich obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności,
- tworzenie systemu kierowania, w tym szczególnie ustalenie niezbędnych sprzężeń organizacyjnych organów kontrolnych,
- koordynowanie czynności organów kontrolnych,
- podtrzymywanie funkcjonowania całości organizacji w efekcie działania organów kontrolnych za pośrednictwem odpowiednich zadań, rozkazów, poleceń.

Za szczególnie ważne dla prawidłowego przebiegu fazy kontroli uznać należy monitorowanie sytuacji. Polega ono na porównaniu stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem faktycznym (*jak jest*). Na monitorowanie sytuacji składają się wszelkie przedsięwzięcia podejmowane przez dowództwo (wydzielone zespoły), a do zasadniczych sposobów pozyskiwania informacji, zapewniających sprawne i ciągle monitorowania sytuacji, zalicza się⁵²:

- zbieranie meldunków od podwładnych;
- wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;
- wysyłanie grup (zespołów) kontrolnych;
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

⁵² J. Kręcikij, J. Wolejszo (red.), *Podstawy dowodzenia ...*, s. 108 ; *Planowanie działań na...*, s. 27.



Rys. 13. Organizacja i sposoby kontroli sytuacji taktycznej wojsk

Źródło: Opracowanie na podstawie J. Kręcikij, *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.

Pozwala to płynnie przechodzić do realizacji kolejnych przedsięwzięć procesu dowodzenia, np. następnych cykli decyzyjnych.

W ocenie wielu teoretyków i praktyków kontrola jest zawsze niezbędna, niezależnie od stopnia doskonałości planowania i wykonania zadań⁵³.

Powszechnie uznaje się, że celem fazy kontroli jest *sprawdzenie skutków planowania oraz postawienia zadań, jak również sposobu i efektywności wprowadzania ich w życie. Za realizację fazy kontroli odpowiedzialność ponosi każdy dowódca, który sprawuje ją z zachowaniem odpowiednich procedur*⁵⁴.

Kontrola⁵⁵ – porównanie wyniku działania z jego celem (zadaniem) po to, by

⁵³ Por.: K. Adamiecki, *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970; B.R. Kuc, *Kontrola w ...*, s. 19.

⁵⁴ J. Kręcikij, J. Wołęjszo (red.), *Podstawy dowodzenia ...*, s. 107.

⁵⁵ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii*, Wrocław 1978 s.156.

dokonać oceny prakseologicznej i w przypadku działania powtarzalnego wprowadzić modyfikację w odniesieniu do celu lub poszczególnych członków działania. W cyklu działania zorganizowanego kontrola jest etapem następującym po preparacji i realizacji. W zależności od tego, jak bardzo złożony jest kontrolowany czyn, kontrola zajmuje większy lub mniejszy przedział czasowy, obejmuje wykrywanie przyczyn niesprawności lub ich nie obejmuje.

Działanie określone pojęciem kontrola, czyli przeprowadzanie kontroli lub kontrolowanie w obszarze sytuacji taktycznej obejmuje⁵⁶:

- a) ustalenie stanu rzeczywistego, to jest warunków, sposobów i poszczególnych faz działania oraz jego wyników;
- b) porównanie stanu rzeczywistego z obowiązującymi wyznaczeniami w celu ujawnienia ewentualnych niezgodności między nimi;
- c) wykrywanie przyczyn niezgodności zachodzących między rzeczywistym działaniem, a wyznaczeniami oraz warunków sprzyjających prawidłowej realizacji wyznaczeń i sprawności oraz skuteczności danego działania;
- d) wskazywanie drogi do osiągnięcia sprawności i skuteczności działania, tj. poprawy i postępu w kontrolowanym zakresie działania przez: określenie sposobu usunięcia stwierdzonych niezgodności między stanem rzeczywistym a zamierzonym (wyznaczeniami), ustalenie niezbędnych zmian w przebiegu procesów realizacji wyznaczeń lub korekty wyznaczeń (założeń), wskazanie pozytywnych środków, czynności lub wyników działania, wpływających korzystnie na realizację wyznaczeń i skuteczności działania w danym zakresie, zapewnienie prawidłowej informacji o stanie rzeczywistym dla potrzeb zarządzania i kierowania.

Konkludując można stwierdzić, że kategoria kontroli oznacza funkcję, której treść obejmuje:

- obserwowanie i rozpoznawanie danej działalności lub stanu, czyli ustalanie ich rzeczywistego obrazu w określonym miejscu i czasie;

⁵⁶ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii*, Wrocław 1978, s.167.

- dokonywanie oceny tej działalności lub stanu poprzez konfrontację faktycznego (rzeczywistego) ich obrazu z odnoszącymi się do nich jako całości, jak również do ich poszczególnych fragmentów założeniami wyjściowymi (znajdującymi wyraz w przyjętych celach, standardach, parametrach itd.). Ocena ta prowadzi ma do stwierdzenia prawidłowości bądź nieprawidłowości określonych działań lub stanów;
- stawianie diagnozy przyczyn ewentualnych nieprawidłowości, mającej możliwie szeroki zasięg, w tym uwzględniającej przedmiotowe i personalne aspekty przyczyn wystąpienia stwierdzonych nieprawidłowości;
- formułowanie wniosków co do tej działalności lub stanu w przyszłości, mających na celu przeciwdziałanie powstawaniu nieprawidłowości.

Ze wskazanych aspektów kontroli wynika, że jej urzeczywistnianie zakłada pewien proces, który musi zaistnieć aby można było osiągnąć zamierzone cele kontroli⁵⁷. W tym dynamicznym ujęciu funkcja kontroli jawi się w konsekwencji jako ciąg czynności, takich jak: rozpoznanie (ustalenie) istniejącego stanu rzeczy, jego ocena, diagnoza przyczyn (źródeł) nieprawidłowości udzielanie wskazań służących zniesieniu nieprawidłowości i zapobieżeniu ich powstaniu w przyszłości (postulaty bieżących działań naprawczych i formułowanie wniosków na przyszłość).

W literaturze przedmiotu wyszczególnia się następujące środki (przedsięwzięcia) realizacji fazy kontroli⁵⁸:

- określenie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD);
- organizację synchronizacji działań;
- monitorowanie sytuacji;

⁵⁷ Traktowanie kontroli jako procesu mocno akcentuje piśmiennictwo z zakresu teorii organizacji i zarządzania. Szer. pisze o tym A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie...*, s. 464, przywołując m.in. poglądy R.W. Griffina (*Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 1996, s. 590—594) i J.A.F. Stonera (J.A.R Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 538-540), którzy wyróżniają w procesie kontroli następujące etapy: ustalenie obowiązujących norm, pomiar wykonania (efektywności, wyników), porównanie wyników z normami, podjęcie stosownych działań korygujących.

⁵⁸ *Planowanie działań na ...*, s. 25.

- podejmowanie działań eliminujących zjawiska niepożądane oraz zmniejszających wykryte rozbieżności pomiędzy stanem zaplanowanym a faktycznym.

Skuteczne sprawowanie kontroli ułatwia przede wszystkim: zidentyfikowanie wyznaczników realizacji zadań, jednoznaczne określenie zakresu i podział odpowiedzialności pomiędzy poszczególnymi szczeblami dowodzenia oraz podległymi dowódcy elementami ugrupowania, które urzeczywistniają właściwy obraz sytuacji taktycznej wojsk..

3.2 Pomiar stanu rzeczywistego rozwoju sytuacji taktycznej

Pomiar stanu rzeczywistego w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk” traktowany jest jako trwały, powtarzalny proces, którego częstotliwość i zakres zależą od rodzaju mierzonej działalności. Aby pomiar stanu rzeczywistego mógł być z powodzeniem wykorzystywany w analizie odchylenia od wzorca, którym jest plan działania powinien cechować się:

- aktualnością zebranych informacji,
- zgodnością informacji z założonymi normami,
- pojemnością zebranych informacji, czyli czy wszystkie informacje prezentują całość badanej sytuacji,
- wysokim stopniem ważności zebranych informacji (reprezentatywność danych),
- elastycznością otrzymywanych informacji – informacje muszą być takie, aby można je było stosować w warunkach zmienionych planów, zmian w otoczeniu itp.
- obiektywizmem (bez sformułowań typu „wydaje mi się”).

Mierzenie faktycznych wyników (efektywności) powinno być czynnością, którą kontroluje dowódca. Pomiar jest procesem ustawicznym i powtarzalnym. Często warunki bezpieczeństwa lub inne czynniki determinują częstotliwość prowadzonych pomiarów. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że dobry kierownik, a w sytuacji wojska dowódca unika zbyt długich odstępów czasu między kolejnymi pomiarami

efektywności (wyników)⁵⁹.

Analiza literatury dotyczącej problematyki działań taktycznych wskazuje, że narzędzia pomiarowe identyfikujące może być również dokonane w wymiarze: rzeczowym, przestrzennym i czasowym. Dodatkowo czynnikiem warunkującym osiągnięcie celów działania jest również sytuacja operacyjno-taktyczna.

3.3 Monitorowanie przebiegu sytuacji taktycznej

Za szczególnie ważne dla prawidłowego przebiegu fazy kontroli uznaje się – **monitorowanie sytuacji**. Polega ono na porównaniu stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem faktycznym (*jak jest*). Na monitorowanie sytuacji składają się wszelkie przedsięwzięcia podejmowane przez dowództwo (wydzielone zespoły funkcjonalne), a do zasadniczych sposobów pozyskiwania informacji, zapewniających sprawne i ciągle monitorowania sytuacji, zalicza się⁶⁰:

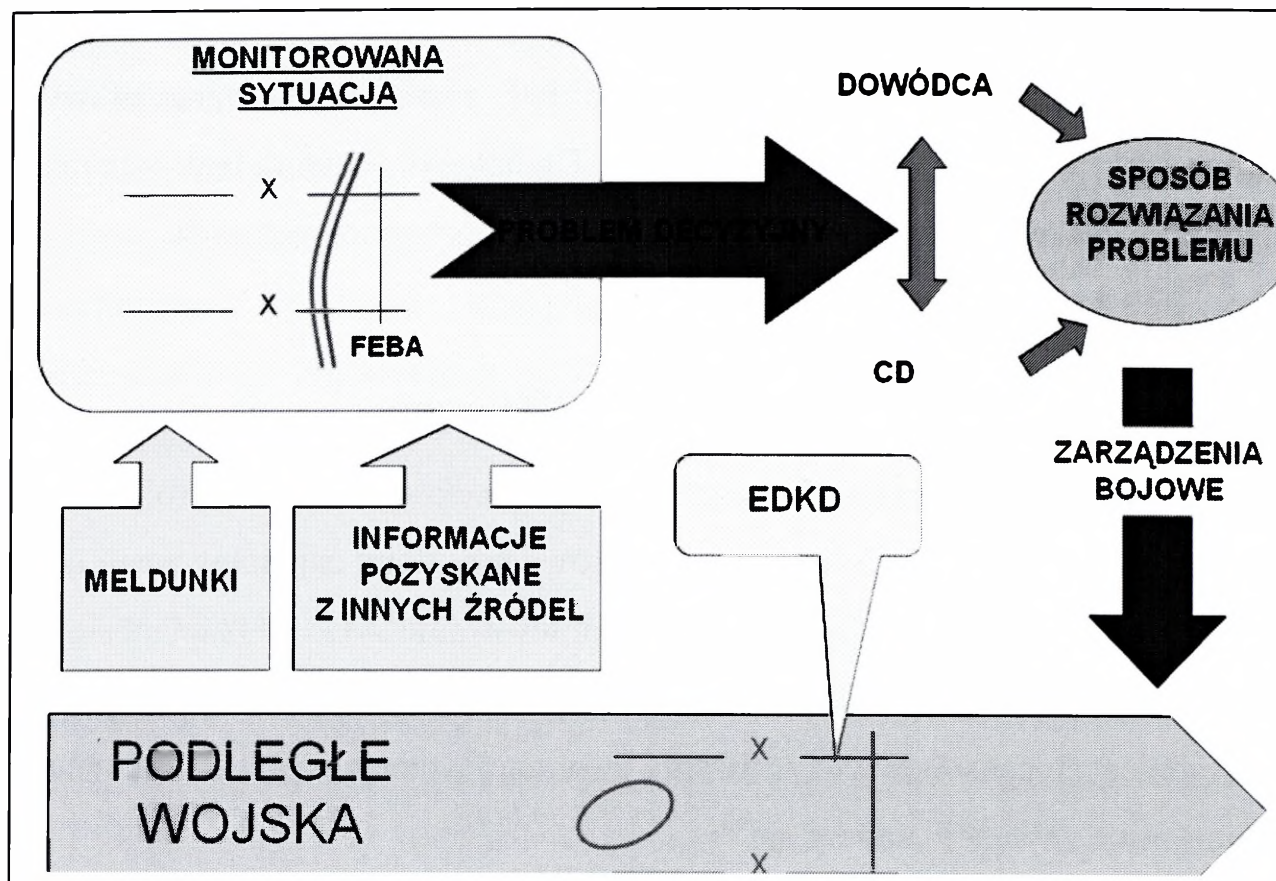
- zbieranie meldunków od podwładnych;
- wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;
- wysyłanie grup (zespołów) kontrolnych;
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

Informacje uzyskane w trakcie prowadzenia przedsięwzięć monitorowania sytuacji nanoszone są na mapy sytuacyjne oraz odnotowywane w dokumentach pomocniczych (zestawieniach, tabelach, wykresach, szkicach itp.), a także w dziennikach działań bojowych. Wobec rozwoju nowoczesnych systemów wsparcia, dowodzenia, zautomatyzowanych systemów dowodzenia monitorowanie sytuacji odbywa się w sposób zdecydowanie bardziej precyzyjny i zbliżony do rzeczywistego. Zobrazowanie faktycznej sytuacji stanowi podstawę do szczegółowych analiz i ocen prowadzących do stwierdzenia, czy występują różnice, a jeżeli tak, to czy wymagają one podjęcia dodatkowych działań. Dąży się tu do zidentyfikowania sytuacji

⁵⁹ A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 540.

⁶⁰ J. Kręcikij, J. Wolejszo (red.), *Podstawy dowodzenia ...*, s. 108; *Planowanie działań na...*, s. 27.

problemowej i określenia sposobów jej rozwiązania. Schemat ideowy ilustruje rys. 14.



Rys. 14. Schemat ideowy przedsięwzięć kontroli z wyeksponowaniem monitorowania sytuacji

Źródło: J. Kręcikij, *Współczesny proces dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003; *Planowanie działań na ...*, s. 26.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że w procesie realizacji fazy kontroli, pozyskane dane i informacje są wykorzystywane na każdym szczeblu oraz stanowisku dowodzenia do⁶¹:

- śledzenia rozwoju sytuacji;
- porównania aktualnej sytuacji z planem;
- kierowania walką (operacją);
- sporządzenia meldunków o przebiegu i rozwoju sytuacji.

Otrzymany obraz sytuacji taktycznej wojsk w graficznej postaci znajduje swoje odzwierciedlenie na mapach sytuacyjnych, które prowadzone są w komórce dowodzenia SD każdego szczebla dowodzenia poziomu taktycznego od

⁶¹ N. Prusiński, *Ustalenie położenia* (w:) J. Kręcikij (red. nauk.), *Praca dowództwa brygady podczas przygotowania i prowadzenia obrony*, AON, Warszawa 2004, s. 54.

batalionu(równorzędnego) włącznie, a na niższych na mapach sytuacyjnych lub szkicach dowódców.

3.4 Sposoby graficznego odwzorowania – wizualizacji sytuacji taktycznej wojsk

3.4.1 Odwzorowanie sytuacji na mapach i szkicach

W trakcie realizacji funkcji kontroli opracowywanych jest szereg różnego rodzaju dokumentów dowodzenia, zarówno w formie pisemnej jak i graficznej. Jak wynika z przeprowadzonych analiz, do zasadniczych dokumentów graficznych wykorzystywanych w fazie kontroli należą szkice oraz mapy sytuacyjne.

Teoria oraz praktyka ćwiczeń wojskowych wskazują, że mapy sytuacyjne opracowywane są na wszystkich szczeblach dowodzenia. Służą przede wszystkim do:

- odwzorowania aktualnej sytuacji taktycznej;
- porównania jej z planem działania;
- kierowania działaniami;
- sporządzenia meldunku o sytuacji.

Mapy sytuacyjne prowadzone są w wyznaczonych komórkach funkcjonalnych SD (np. komórce dowodzenia czy rozpoznania) i uaktualniane zgodnie z przyjętymi na stanowisku zasadami, zazwyczaj co kilka godzin lub w razie zaistnienia istotnych zmian w sytuacji.

Przyjmuje się, że odwzorowując aktualną sytuację na mapie, przedstawia się w sposób jasny i uporządkowany wszystkie informacje istotne dla dowodzenia działaniami. Analizowana dokumentacja ćwiczeń wskazuje, że w większości mapy sytuacyjne prowadzone są według typowych zasad opracowania dokumentów dowodzenia. Każdorazowo nadaje im się odpowiednie klauzule tajności oraz stosuje znaki i symbole zgodne z dokumentami normatywnymi (STANAG lub odpowiednie dokumenty systemu narodowego), należy przy tym przestrzegać podstawowych zasad ich nanoszenia i opisywania.

Linie, rubieże opisywane są z lewa na prawo, od przodu do tyłu, frontem do przeciwnika. Dla uniknięcia pomyłek dopuszcza się określanie skrzydeł za pomocą

kierunków stron świata, zamiast „pravo”, „lewo”.

Drogi, szlaki kolejowe i inne szlaki komunikacyjne stosowane przy wskazywaniu lub opisie EDKD przedstawia się za pomocą punktów terenowych lub nazw miejscowości, przez które są one poprowadzone.

Dla określenia **kierunku ruchu** (przemieszczenia, natarcia) podaje się szereg punktów zgodnie z kierunkiem ruchu. W celu określenia tylko drogi, podaje się punkty terenowe z prawa na lewo, od tyłu do przodu, frontem do przeciwnika.

Trasy powinny być opisywane w taki sam sposób, jak szlaki, drogi i linie kolejowe, to znaczy przez podanie odpowiedniej ilości nazw miejscowości (miejsce) i współrzędnych wzdłuż trasy. W przypadku braku miejsc nazwanych - przez współrzędne. Jeżeli dyslokacja (rozmieszczenie wojsk, elementów ugrupowania) opisywana jest wzdłuż trasy, nazwy miejscowości (albo współrzędne) wzdłuż trasy należy podawać zgodnie z kierunkiem przemieszczania się (marszu) sił (kolumn). W przypadku gdy opisywana jest tylko trasa, bez związku z jakimkolwiek ruchem, kolejność podawania nazw (współrzędnych) wzdłuż trasy powinna być następująca:

- od lewej strony na mapie do prawej - stojąc przodem do przeciwnika;
- od dołu mapy do góry - stojąc przodem do przeciwnika.

Linie rozgraniczenia określa się za pomocą łatwych do ustalenia punktów, rubieży terenowych (rzek, dróg, linii kolejowych), współrzędnych geograficznych lub przy użyciu siatki kodowej. Linie rozgraniczenia podczas ich podawania w natarciu, pościgu, w czasie domarszu do linii ataku podaje się w kierunku przeciwnika (od tyłu do przodu), a podczas obrony, działań opóźniających lub wycofania w kierunku wojsk własnych (od przodu do tyłu). Opis linii rozgraniczenia powinien jednoznacznie określić, który z sąsiadujących ze sobą pododdziałów (oddziałów, związków taktycznych) jest odpowiedzialny za obiekt podany w opisie. Dokonuje się tego przez podanie czy wymieniona w opisie miejscowość (miejsce) jest „włączona” lub „wylączona” z rejonu należącego do danego oddziału lub pododdziału. Słowo „włączona (włącznie)” lub „wylączona (wylącznie)” powinno poprzedzać nazwę miejscowości (miejsca) lub obiektu. Należy pisać „włącznie droga OLSZTYN-SZCZYTNO”.

Linie koordynacyjne (równoległe do rubieży styczności wojsk) opisuje się z lewa na prawo. Liniom tym zazwyczaj nadaje się nazwę własną opisując ją drukowanymi literami, np.: „*PL BIAŁA*”.

Jeśli informacje graficzne będą obrazowane w oparciu o rzeki, ich brzegi opisuje się jako „*prawy*” lub „*lewy*” z punktu widzenia obserwatora patrzącego „*w dół*” rzeki. Spotyka się także, zwłaszcza podczas prowadzenia działań prostopadle do rzeki, określenia brzegu jako „*bliski (bliższy)*” oraz „*dalszy (daleki)*”. Jeśli istnieje możliwość pomyłki lub złej interpretacji należy zawsze określić brzegi zgodnie z kierunkiem stron świata lub poprzez współrzędne geograficzne.

Obszar lub **rejon** (ześrodkowania, wyjściowy) powinno się opisywać, poczynając od punktu najbardziej wysuniętego na północ. Pozostałe punkty należy podawać zgodnie z ruchem wskazówek zegara. Przedstawiony graficznie rejon powinien posiadać nadaną mu nazwę własną i może być opisany poprzez podanie nie mniej niż trzech charakterystycznych punktów terenowych lub nazw miejscowości.

Nazwy miejscowości, miejsc czy charakterystycznych punktów terenowych określających położenie EDKD zapisuje się wielkimi literami dokładnie tak jak na mapie. Współrzędne podaje się jeżeli dana nazwa pojawia się w rozkazie po raz pierwszy, później można je powtarzać dla ułatwienia pracy z dokumentem.

Obszary (pasy, rejony) **obrony** określa się przez podanie skrajnego północnego punktu znajdującego się najbliżej wojsk przeciwnika, a następnie kolejnych (zazwyczaj trzech) zgodnie z ruchem wskazówek zegara.

W analizowanych dokumentach normatywnych zakłada się, że na mapie sytuacyjnej powinno być naniesione tylko jedno, aktualne położenie wraz z podaniem czasu, do którego ono się odnosi. Dąży się, aby wszystkie komórki funkcjonalne posiadały na swoich mapach położenie z tej samej godziny. W sytuacji, gdy na mapie sytuacyjnej znajdują się informacje o różnych terminach ich uzyskania informacja o tym powinna być umieszczona w legendzie naniesionej na mapie.

Zazwyczaj obok mapy sytuacyjnej sporządza się dokumenty pomocnicze takie jak: wykazy, notatki, tabele, dziennik działań bojowych czy meldunki.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że mapa sytuacyjna, w zależności od szebła dowodzenia czy rodzaju prowadzonych działań powinna zawierać takie

informacje jak:

- położenie jednostek własnych (w tym wspierających, działających na korzyść, sąsiednich) i podział sił;
- podporządkowanie oraz stopień zdolności bojowej jednostek (lub ich ukończenia);
- położenie, skład, organizację i stopień ukończenia przeciwnika;
- stan zapasów amunicji;
- położenie jednostek lotnictwa wojsk lądowych i wspierających jednostek sił powietrznych (marynarki wojennej, jeśli bierze udział w działaniach);
- sytuację logistyczną jednostek własnych;
- organizację dowodzenia i łączności;
- sytuację w poszczególnych obszarach działań pozamilitarnych;
- obiekty chronione prawem międzynarodowym⁶².

Dodatkowo będzie ona zawierać elementy charakterystyczne dla poszczególnych rodzajowi wojsk:

- przebieg linii styczności wojsk;
- zasadnicze elementy decyzyjne;
- elementy dowodzenia i koordynacji działań.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że mapy sytuacyjne na stanowiskach dowodzenia opracowywane są nie tylko przez poszczególne komórki funkcjonalne, ale również przez organa łącznikowe pracujące na tym stanowisku. Zakres informacji zawartych na tych mapach uzależniony jest od przynależności i poziomu dowodzenia danego organu łącznikowego. Zawsze jednak zawierają elementy sytuacyjne i decyzyjne jednostek współdziałających.

Informacje graficzne przedstawiane są zazwyczaj nie bezpośrednio na mapie lecz na folii lub kalce. Uzupełniane są różnymi pomocniczymi dokumentami opisowymi, takimi jak: tabele, zestawienia, stosunki sił, notatki, dziennik działań, meldunki oraz inne dokumenty stosownie do potrzeb. Ilość, treść i zakres dokumentów pomocniczych nie jest ściśle określona i wynika zazwyczaj z określonych potrzeb, wymagań przełożonych czy też doświadczenia oficerów wykonujących mapę sytuacyjną.

Odwzorowując sytuację taktyczną na mapach zawiera się na nich informację

⁶² J. Kręcikij [i in.], *Praca dowództwa brygady podczas przygotowania i prowadzenia obrony*, AON, Warszawa 2004, s. 58.

ważne do aktualnego i perspektywicznego planowania walki (operacji). Zazwyczaj są to:

- przebieg linii koordynacyjnych;
- stanowiska dowodzenia własne, przełożonego i podwładnych;
- położenie jednostek własnych, dwa szczeble niższych od szczebla prowadzącego mapę sytuacyjną;
- położenie równorzędnych jednostek sąsiednich oraz innych jednostek znajdujących się w naszym obszarze odpowiedzialności mających znaczenie dla dalszego prowadzenia walki (operacji);
- linię styczności wojsk własnych z przeciwnikiem;
- ważne informacje z mapy sytuacyjnej sekcji rozpoznania (G2), dotyczące położenia zasadniczych jednostek i składu bojowego przeciwnika w obszarze odpowiedzialności i zainteresowania;
- kluczowe punkty terenu;
- ważne instalacje i obiekty logistyczne;
- obszary, rejony przygotowane do zniszczenia, zapory inżynieryjne, niszczenia oraz rejony skażone;
- przeszkody mające wpływ na prowadzenie walki⁶³.

Należy jednak zauważyć, że o rodzaju i ilości informacji decyduje prowadzący mapę. Często też decyduje o tym szef komórki, w której mapa jest wykonywana.

Praktyka dowodzenia wskazuje, że oprócz przyjętych zasad normatywnych większość sztabów podczas prowadzenia map sytuacyjnych stosuje własne zasady, charakterystyczne dla danego sztabu. Sytuacja taka wynika w dużej mierze z pewnych przyzwyczajzeń, tradycji, wymagań osób funkcyjnych i specyfiki danej komórki lub sztabu. Wszystkie takie działania są dopuszczalne, jeśli usprawniają pracę danej komórki (sztabu), nie powinny jednak doprowadzać do zbędnych komplikacji czy biurokracji. Przykładowe odwzorowania sytuacji taktycznej na mapie sytuacyjnej przedstawia załącznik 5 i 6.

Odwzorowanie sytuacji na mapach powinno być ściśle powiązane z innymi dokumentami dowodzenia, a zwłaszcza z meldunkami (otrzymanymi od podwładnych i wysyłanymi do przełożonego), dziennikiem działań bojowych oraz różnego rodzaju

⁶³ Tamże, s. 58.

tabelami, notatkami oraz innymi dokumentami pomocniczymi. Graficzne przedstawienie sytuacji powinno być uzupełniane przez treści pisemne zawarte w dokumentach pomocniczych. Na niższych szczeblach dowodzenia, np. w batalionie, część informacji pisemnych może być umieszczona na oleacie z sytuacją, jednak w taki sposób, aby nie „zaciemniać” sytuacji taktycznej.

3.4.2 Odwzorowanie sytuacji w zautomatyzowanych systemach wsparcia dowodzenia

Współczesne środki dowodzenia definiowane są jako systemy, urządzenia procedury służące pozyskiwaniu, przekazywaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i obrazowaniu informacji⁶⁴. Zautomatyzowane systemy wsparcia dowodzenia mogą być wykorzystane we wszystkich fazach procesu dowodzenia i umożliwiają informatyczne wsparcie jego przebiegu. Ich głównym przeznaczeniem jest ułatwienie i przyspieszenie pracy komórek funkcjonalnych stanowiska dowodzenia poprzez zbieranie, przetwarzanie, analizowanie oraz zobrazowanie posiadanych informacji.

Jak wykazały doświadczenia z ćwiczeń, poprzez wyposażenie stanowisk dowodzenia w zautomatyzowane systemy dowodzenia uzyskano efekt automatycznego uaktualniania sytuacji i zobrazowania jej na mapach sytuacyjnych przedstawianych na monitorach lub innych środkach zobrazowania. W analizowanej literaturze przedmiotu zakłada się, że komputerowe (cyfrowe) mapy można podzielić na trzy zasadnicze grupy:

- mapy wektorowe;
- numeryczne modele terenu (DTED);
- mapy rastrowe⁶⁵.

Mapy wektorowe to mapy, w których rzeźba terenu została odwzorowana przy pomocy grafiki wektorowej. Standard tych map zapewnia pełną kompatybilność z szeroką gamą programów graficznych, za pomocą których można odwzorowywać aktualną sytuację taktyczną.

Numeryczny model terenu (DETED) został opracowany przez amerykańską agencję rządową NIMA (ang. *National Imaginery and Mapping Agency*) w celu

⁶⁴ J. Janczak [i in.], *Środki dowodzenia*, AON, Warszawa 2003, s. 5.

⁶⁵ P. Dela, *Wsparcie informatyczne procesu dowodzenia*, AON, Warszawa 2004, s. 42.

zaspokojenia potrzeb aplikacji wojskowych. Standard ten jest matrycą zawierającą dane na temat elewacji terenu, jego nachylenia i rodzaju pokrycia.

Mapy rastrowe są najczęściej spotykanymi mapami cyfrowymi. Ich graficzny obraz niczym nie odbiega od obrazu tradycyjnych map papierowych, powstają one zazwyczaj w wyniku ich digitalizacji czyli skanowania.

W świetle dotychczas uzyskanych rezultatów badań, jednym z najbardziej zaawansowanych projektów systemu zautomatyzowanego wspomagania dowodzenia umożliwiającym zobrazowanie sytuacji operacyjno-taktycznej jest polowy automatyzowany system dowodzenia (PZSD) SZAFRAN. Zastosowane w tym systemie oprogramowanie użytkowe odpowiada za realizację funkcji charakterystycznych dla wspomagania przedsięwzięć procesu dowodzenia, w tym zastąpienie tradycyjnych czynności sztabowych, związanych z prowadzeniem map i szkiców, interaktywną pracą przy stanowiskach komputerowych połączonych w ramach lokalnej sieci komputerowej. Oprogramowanie to spełnia standardy NATO związane między innymi z zastosowaniem znaków taktycznych (APP6A).

System SZAFRAN w ramach zobrazowania sytuacji operacyjno-taktycznej jest przygotowany do wygenerowania następujących dokumentów:

- mapy sytuacyjnej dowódcy;
- mapy sytuacyjnej oficera rozpoznania;
- mapy sytuacyjnej szefa S/G6;
- mapy sytuacyjnej szefa S/G4;
- planu organizacji systemu dowodzenia;
- szkiców wsparcia logistycznego;
- planu prowadzenia działań bojowych (walki);
- pomocniczych dokumentów wsparcia decyzji (mapy lub warstwy map, oceny terenu, przewidywanych wariantów działania przeciwnika)⁶⁶.

Mapy sytuacyjne generowane przez system umożliwiają monitorowanie sytuacji bieżącej wojsk o dwa szczeble niżej. Oznacza to, że podwładni zasilają

⁶⁶ Tamże, s.76.

system informacjami o sytuacji swojej i swoich podwładnych. Dodatkowo bazy danych systemu zawierają informację o położeniu, ugrupowaniu i zadaniach:

- przełożonego;
- wojsk własnych (jednostek bezpośrednio podporządkowanych);
- jednostek wsparcia i wzmocnienia;
- zasadniczych jednostek działających w rejonie odpowiedzialności danego oddziału (pododdziału) nie będących w podporządkowaniu dowódcy;
- sąsiadów (sąsiednich jednostek odpowiedniego szczebla)⁶⁷.

Cechą charakterystyczną systemu, przydatną dla realizacji funkcji kontroli, jest możliwość wyróżnienia na mapach informacji różnych kategorii (np. sytuacji bieżącej i elementów planowanego zadania).

Usługa zobrazowania na tle map cyfrowych bieżącej sytuacji szczebla taktycznego możliwa jest dzięki zastosowaniu podsystemu zobrazowania taktycznego (PZT) oraz edytora sytuacji operacyjno-taktycznej (ESOT). Moduły te zapewniają, że każdy znak taktyczny wrysowany przez operatora na tle mapy cyfrowej znajduje swe odzwierciedlenie w bazie danych z dowiązaniem współrzędnych topograficznych i geograficznych. Dodatkowo umożliwiają one tworzenie warstw, na których operator może umieszczać informacje związane np. z oceną terenu lub sytuacją meteorologiczną.

Prowadzone poszukiwania badawcze wskazują, że jednym z bardziej popularnych aplikacji umożliwiających odwzorowanie sytuacji operacyjno-taktycznej jest Pakiet Grafiki Operacyjnej (PGO) i jego kolejne edycje: 2003, 2007. Głównym zadaniem tego typu oprogramowania jest zobrazowanie na ekranie monitora informacji o położeniu i zadaniach wojsk. Zobrazowanie jest przedstawiane przy pomocy znaków wojskowych na numerycznych mapach podkładowych w sposób maksymalnie zbliżony do tradycyjnego trybu pracy na tradycyjnych mapach papierowych.

Odwzorowanie sytuacji operacyjno-taktycznych w tym przypadku jest realizowane przy użyciu znaków umownych (punktowych, liniowych

⁶⁷ Tamże, s.77.

i powierzchniowych) ujętych w narodowej instrukcji „Zasady tworzenia znaków wojskowych w zautomatyzowanych systemach zobrazowania C4I (część I)”, która jest zgodna z NATO-wską normą wojskową APP-6A. Aby można było sprawnie obrazować sytuację przy użyciu dużej ilości znaków (około 2000) z jednoczesnym operowaniem na wielu typach danych geograficznych często wykorzystuje się w oprogramowaniu specjalistyczny, bogaty zestaw funkcji, który dostępny jest poprzez interfejs graficzny.

Odzwierciedlając sytuację taktyczną w zautomatyzowanych systemach dowodzenia operator ma zazwyczaj do dyspozycji zestaw znaków podstawowych, obejmujących funkcje rysowania odcinków linii prostej, linii łamanej, prostokąta, prostokąta z zaokrąglonymi narożnikami, okręgu, obiektu zamkniętego linią łamaną, linii krzywej Bezier'a i obszaru ograniczonego linią krzywą (nieforemnego obszaru zamkniętego). Z kolei taktyczne elementy graficzne (grafiki) wykorzystywane w tych systemach obejmują zadania, przedsięwzięcia kontrolne, punkty, linie, obszary, przedstawienie graficzne manewrów, opisy graficzne dezorientowania, wykresy defensywne/ofensywne, specjalne graficzne przedstawienia manewrów, mobilności/zdolności przetrwania, przedstawienia graficzne wsparcia ogniowego, zabezpieczenia bojowego, dowodzenia i kierowania oraz operacji innych niż wojna.

Przyjmuje się założenie, że odwzorowując sytuację z wykorzystaniem zautomatyzowanych systemów dowodzenia, stosuje się takie same zasady zobrazowania sytuacji jak na mapach analogowych. Ilość i rodzaj informacji wchodzących w skład poszczególnych dokumentów (np. mapy sytuacyjnej) nie powinna odbiegać od treści zawartych w dokumentach wykonywanych metodą standardową.

Przykładowe odwzorowania sytuacji taktycznej z wykorzystaniem zautomatyzowanych systemów dowodzenia przedstawiają: załączniki 7, w których przedstawiono zobrazowanie przy wykorzystaniu systemu SZAFRAN ZT (ćwiczenie PIERŚCIEN 08) oraz załącznik 8, w którym przedstawiono zobrazowanie przy wykorzystaniu systemu C3ISR JAŚMIN (ćwiczenie ŚWIDER 10).

3.5 Porównanie wykonywanych zadań z wzorcami – planem działania (rozwój sytuacji taktycznej)

Jak wynika z przeprowadzonych badań, realizowanie procedur procesu kontroli generuje informacje, które mają się przyczynić do sprawnego funkcjonowania kontrolowanego procesu. Informacje te trafiają do ośrodka decyzyjnego gdzie, między innymi stanowią podstawę do porównania realizowanych zadań z opracowanym planem. W ramach tej czynności analizie poddany zostaje zebrany materiał informacyjny. Uzyskując w ten sposób stan rzeczywisty rozwoju sytuacji porównuje się go z zakładanymi wymaganiami istniejącymi w odniesieniu do danej działalności czy stanu wpływającego z przepisów prawa, przyjętych programów, założeń i wytyczonych celów, norm i standardów technicznych, obowiązujących w danej dziedzinie zasad itd. Porównanie to prowadzi do oceny badanej działalności (stanu) jako pozostającej w zgodzie ze sferą różnych odniesień i tym samym prawidłowej, bądź jako uchybiającej istniejącym wymaganiom, czyli nieprawidłowej. Dokonywana ocena nie ogranicza się do ogólnej kwalifikacji wartościującej przedmiotu kontroli, ale daje konkretną charakterystykę dobrych, ale przede wszystkim złych stron (niedomogów, uchybień itd.) danej działalności czy stanu. Ustalenie mniej lub bardziej szczegółowego katalogu nieprawidłowości, wraz z ich opisaniem i wyjaśnieniem, na czym polega ich istota to bezsprzecznie jeden z głównych efektów kontroli. Do tego dochodzi rozpatrzenie i wskazanie przyczyn (źródeł) wykrytych nieprawidłowości (określenie, z czego wynikają, jak do nich doszło itd.). Jak już wspomniano, owa diagnoza przyczyn obejmuje także aspekt personalny, tj. zidentyfikowanie osób odpowiedzialnych za zaistnienie stwierdzonych uchybień.

Mając na uwadze powyższe treści, można przyjąć założenie, że porównanie wykonywanych zadań z zakładanymi wzorcami można uznać za najprostszy etap procesu kontroli. Chodzi tutaj bowiem o zestawienie zmierzonych wyników z ustalonymi z góry celami lub normami. Jeśli wykonanie odpowiada ustalonym normom, można uznać, że czynności realizowane są zgodne z zakładanymi planami. Czyli inaczej, wynik może być równy ustalonej normie, może być od niej wyższy lub niższy.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że zadania związane z porównaniem

realizowanych zadań z planem działania realizuje komórka dowodzenia, która na stanowisku dowodzenia odpowiedzialna jest, między innymi, za funkcję monitorowania sytuacji. Przyjmuje się, że do zasadniczych zadań komórki dowodzenia należy prowadzenie ciągłej oceny położenia przeciwnika, sąsiadów i wojsk własnych oraz informowanie dowódcy oraz pozostałych komórek funkcjonalnych stanowiska dowodzenia o aktualnej sytuacji i jej istotnych różnicach z opracowanymi planami. Dowódca decyduje o dopuszczalnej rozbieżności od zakładanych norm i jeżeli uzna, że mieszczą się one w przyjętych wzorcach, nie interweniuje. Kontynuowane są wtedy standardowe czynności związane z realizacją ustalonego wcześniej planu działania. Natomiast w przypadku, gdy sytuacja znacząco odbiega od planu i istnieje potrzeba zmian, dowódca podejmuje działania korygujące, mające na celu zmniejszenie różnicy pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Uogólniając powyższe konstatacje można przyjąć założenie, że w ramach czynności porównania wykonywanych zadań z ustalonymi normami można wyodrębnić dwa zasadnicze i następujące po sobie przedsięwzięcia:

- określenie możliwych odchyłeń od normy – czynność będąca domeną dowódcy;
- wypracowanie sposobów realizacji działań korygujących – zadania realizowane przez komórki funkcjonalne SD.

3.6 Podjęcie działań korygujących, zmniejszających różnicę pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym w działaniach wojsk

Na tym etapie następuje powiązanie procesu kontrolnego z innymi funkcjami zarządzania:

- planowaniem (korekta celów i norm),
- organizowaniem (przekazanie wniosków pokontrolnych na różne szczeble zarządzania),
- motywowaniem (zmiana systemu doboru, szkolenia i doskonalenia pracowników, zmiana systemu sprawowania władzy itp.)

Podjęcie stosownych działań – ocena wyników i następnie podjęcie działań korygujących. Etap ten jest konieczny, jeśli wyniki nie odpowiadają ustalonym normom, a z analizy wynika, że trzeba interweniować. Działania korygujące mogą się wiązać ze zmianą jednego ze sposobów postępowania w organizacji lub ze zmianą większej ich liczby. Jednak i co jest dopuszczalne, kontrola często wskazuje na przyjęcie nie zawsze właściwych (zbyt wysokich lub zbyt niskich) norm. W takich warunkach działania korygujące mogą polegać na zmianie przyjętych norm, a nie na zmianie w sposobach działania.

Przeprowadzone badania wskazują, że kontrola jest procesem niezwykle dynamicznym. Jeśli kierownik (dowódca) nie doprowadzi procesu kontroli aż do końca, to jedynie sprawdza na bieżąco przebieg działań, a to nie równa się z kontrolą, bowiem istotą kontroli jest opracowanie konstruktywnych sposobów doprowadzenia do zgodności wyników z normami, a nie ograniczanie się do wykrywania powstałych niedociągnięć.

Realizowanie procedur procesu kontroli generuje informacje, które mają się przyczynić do sprawnego funkcjonowania kontrolowanego układu. Informacje te trafiają od ośrodka decyzyjnego, stanowią podstawę działań usuwających skutki niekorzystnych odchyłeń wykonywania od wyznaczonych, zapobiegających występowanie tych odchyłeń w przyszłości oraz wyciągających inne jeszcze konsekwencje z ich zastosowania. Powyższe uwidacznia podstawowe zadania kontroli w procesie zarządzania (dowodzenia), którymi jest stabilizacja działania organizacji. Kontrola zależy zatem od jakości zarządzania, a równocześnie sama ta jakość tworzy. Nie będzie więc np. doskonałego systemu kontroli w niedoskonałym i niesprawnym systemie zarządzania i na odwrót – warunkiem sprawności systemu zarządzania jest, aby dysponował on odpowiednio sprawną i adekwatną do potrzeb kontrolą. W przeciwnym razie kontrola nie tylko nie spełnia swych zadań lecz może nawet przysparzać dodatkowych kłopotów.

Gdy rozpatrujemy czynności związane z pierwszym stadium procesu kontroli, mają one charakter wyjściowy, ale równocześnie odgrywają podstawową rolę w ramach funkcji kontrolnej. Mają one na celu dokonanie dokładnego oglądu badanej działalności bądź stanu i ustalenie rzeczywistego, zobiektywizowanego ich obrazu.

Istotą działań kontrolnych w tej fazie jest zebranie jak najszerszych informacji oraz poczynienie stosownych obserwacji i ustaleń dotyczących badanej materii. Wysiada się wniosek, że rdzeniem systemu kontrolnego jest mechanizm informacyjny, który powinien być tak skonstruowany, by zapewniał dopływ informacji, umożliwiających porównanie stanu istniejącego ze stanem postulowanym⁶⁸. Nie można dokonać właściwego rozeznania kontrolowanej działalności czy stanu, jeżeli nie będzie odpowiedniej, szerokiej informacji na ten temat.

W odniesieniu do informacyjno-rozpoznawczej części kontroli trzeba też zauważyć, że przedmiot, którego dotyczą podejmowane w jej ramach czynności, jest - a przynajmniej powinien - być ujmowany szeroko. Chodzi mianowicie o to, że obserwowanie i rozpoznanie prowadzone w tym stadium nie sprowadzają się tylko do stanu faktycznego, który następnie byłby konfrontowany z wyjściowymi założeniami, lecz mogą też odnosić się do samych założeń, zmierzając do precyzyjnego ustalenia ich treści, kierunków, intencji itd., czyli inaczej mówiąc do przygotowania materiału pod ocenę prawidłowości i jakości tychże założeń wyjściowych.

W ramach kolejnej czynności tego etapu kontroli mamy do czynienia z analizowaniem zebranego materiału informacyjnego i porównywaniem z istniejącymi w odniesieniu do danej działalności czy stanu wymaganiami, wpływającymi z przepisów prawa, przyjętych programów, założeń i wytyczonych celów, norm i standardów technicznych, obowiązujących w danej dziedzinie zasad itd. To porównanie prowadzi do oceny badanej działalności (stanu) jako pozostającej w zgodzie ze sferą różnych odniesień i tym samym prawidłowej bądź jako uchybiającej istniejącym wymaganiom, czyli nieprawidłowej. Dokonywana ocena nie ogranicza się do ogólnej kwalifikacji wartościującej przedmiotu kontroli, ale daje konkretną charakterystykę dobrych, ale przede wszystkim złych stron (niedomogów, uchybień itd.) danej działalności czy stanu. Ustalenie mniej lub bardziej szczegółowego katalogu nieprawidłowości, wraz z ich opisaniem i wyjaśnieniem, na czym polega ich istota to bezsprzecznie jeden z głównych efektów kontroli. Do tego dochodzi rozpatrzenie i wskazanie przyczyn (źródeł) wykrytych nieprawidłowości

⁶⁸ E. Knosala, *Decyzja i doradztwo...*, s. 107-108.

(określenie, z czego wynikają, jak do nich doszło itd.). Jak już wspomniano, owa diagnoza przyczyn obejmuje także aspekt personalny, tj. zidentyfikowanie osób odpowiedzialnych za zaistnienie stwierdzonych uchybień.

Wreszcie czwarty etap działań kontrolnych, to najogólniej rzecz ujmując sfera różnego rodzaju oddziaływań adresowanych do podmiotu kontrolowanego, a także innych podmiotów, przede wszystkim zwierzchnich, nadzorczych wobec kontrolowanego. Działania te mają na celu doprowadzenie do usunięcia stwierdzonych nieprawidłowości i zapobieżenie ich powstawaniu w przyszłości. Mają charakter naprawczy, wskazują, co, w jaki sposób, za pomocą jakich środków powinno być przedsięwzięte przez podmiot kontrolowany, tudzież inne stosowne podmioty, żeby zlikwidować nieprawidłowości bądź naprawić ich skutki, a także postulują, jak należy postępować, aby zabezpieczyć się przed recydywą dotychczasowych uchybień i niedomogów oraz zapobiegać powstawaniu nowych.

Ta część odzwierciedla dopełnienie roli działalności kontrolnej, która polega nie tylko na wykrywaniu błędów, ale także właśnie na pomocy w ich naprawianiu i unikaniu. Jest to bardzo ważny aspekt funkcji kontroli.

Oddziaływanie w zakresie naprawczym niesie ze sobą inny jeszcze, istotny dla treści funkcji kontroli, rys charakterystyczny. Oddziaływanie to przebiega w formach zaleceń, postulatów, uwag, wystąpień, wniosków itp., a więc takich, które nie mają przynajmniej co do zasady charakteru władczego, obowiązującego podmioty kontrolowane. Oddziaływanie w ramach kontroli nie oznacza zatem wpływania wiążącego, polegającego na możliwości jednostronnego korygowania przez kontrolującego badanej działalności czy stanu. Owa niewładczość działań kontrolnych stanowi tradycyjnie podnoszoną cechę funkcji kontroli, traktowaną jako jej istotny wyróżnik, zwłaszcza w konfrontacji z kategoriami nadzoru czy kierownictwa. Omówiona powyżej konwencja pojęciowa kontroli, wyrażająca funkcjonalną jej koncepcję, stanowi podstawowe, klasyczne ujęcie tej kategorii, korespondujące z jej rozumieniem w języku codziennym. Kontrola jest tu postrzegana jako samoistna, odrębna funkcja, która obejmuje obserwowanie i ustalanie określonego stanu rzeczy (działalności lub stanu), dokonywanie jego sprawdzania i oceny, diagnozowanie

przyczyn stwierdzonych nieprawidłowości, a także wskazanie kierunków i sposobów naprawy oraz wniosków służących zapobieganiu nieprawidłowościom w przyszłości.

W niezwykle dynamicznych, zmiennych i zróżnicowanych współczesnych działaniach, prowadzonych przez wojska na rozległych obszarach często występują odstępstwa od ustalonych wcześniej sposobów (planów) działania. W przypadku stwierdzenia odstępstw należy dokonać ich analizy i oceny oraz określić wpływ na realizację zadania i cele działań. Należy jednak pamiętać, że same odstępstwa mogą mieć charakter dwojakiego rodzaju: pozytywny lub negatywny.

Pierwszy – **pozytywny** – najbardziej pożądanym – ma miejsce wówczas, gdy przyjęte do planowania założenia okazały się zbyt przeszacowane na naszą niekorzyść np.: ze względu na zbyt niski poziom wiedzy o uwarunkowaniach wykonania zadania, niedobór informacji, asekuranctwo i unikanie ryzyka.

Drugi – **negatywny** – ma miejsce wówczas, gdy niedoceniony zostanie przeciwnik lub zbagatelizowany wpływ uwarunkowań środowiskowych, popełnione zostaną błędy podczas planowania i realizacji zadań lub podjęte zostanie zbyt duże ryzyko przy realizacji zadań.

Niezależnie od rodzaju odstępstw, dokonane oceny powinny wykrywać możliwe zagrożenia lub dostrzegalne do wyzyskania korzyści. Wówczas, gdy zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab (zespół, grupę, sekcję dowodzenia) ustala, jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą zarządzeń bojowych (operacyjnych).

Zarządzenia bojowe wykonywane są przez komórkę dowodzenia dla jednej lub kilku jednostek w celu przekazania im zadań wynikłych z rozwoju sytuacji. Mogą one zmieniać wcześniej wydane rozkazy lub precyzować zadania postawione wcześniej. Inną funkcją zarządzeń bojowych jest koordynacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego (operacyjnego).

Analiza układu i treści zarządzeń bojowych wskazuje, że są one takie same jak rozkazu bojowego, jednak zawierają tylko te treści, które nie były wcześniej podane we wcześniejszych rozkazach lub je zmieniają. W zależności od szczebla dowodzenia zarządzenia bojowe sporządzają w fazie kontroli komórki odpowiedzialne za

dowodzenie. Zarządzenia, podobnie jak rozkaz bojowy, mogą być wykonywane w formie pisemnej uzupełnionej załącznikami. Na szczeblach taktycznych część pisemna może zostać umieszczona na oleacie.

W wielu sytuacjach wyniki kontroli ujawnią dodatkowe, nieznane wcześniej możliwości realizacji zadań (osiągania celów), zwykle pozwalające je prowadzić w sposób korzystniejszy niż przewidywał to pierwotny plan. Często, w skrajnych przypadkach, prowadzi to do zainicjowania przez dowódcę nowego cyklu decyzyjnego prowadzącego do eliminacji znaczących niedociągnięć lub przygotowującego podwładnych do realizacji nowych zadań. Wynika to z faktu, iż to na dowódcy i sztabach spoczywa obowiązek dokonywania nieustannych analiz i ocen rozwoju sytuacji realizacji planów działania oraz dążenia do uprzedzenia zamiarów przeciwnika.

3.7 Wnioski

Organ kontrolny powinien dokonać kontroli w sposób metodyczny, z przestrzeganiem zasad system kontroli, która powinna dostarczyć danych i informacji o interesującym nas obszarze kontroli „sytuacji taktycznej”. W literaturze przedmiotu podkreśla się również, iż kontrola powinna koncentrować się na szczególnie ważnych obszarach, punktach lub elementach planu działania. A sposób prowadzenia kontroli nie powinien ograniczać inicjatywy podwładnych, jak również swobody działania. Kontrolujący powinni być kompetentni i obiektywni w sprawowaniu kontroli.

Przy zastosowaniu uniwersalnego podejścia do kontroli należy stwierdzić, że jest ona pojmowana jako „obserwowanie, ustalanie czy wykrywanie stanu faktycznego – porównywanie rzeczywistości z zamierzeniami, występowanie przeciwko zjawiskom niekorzystnym i sygnalizowanie kompetentnym jednostkom o dokonanych spostrzeżeniach – bez decydowania jednak o zmianie kierunku działania jednostki skontrolowanej”. Inaczej ujmując, istotą kontroli jest „obserwowanie, ustalanie czy wykrywanie stanu faktycznego, porównywanie rzeczywistości z zamierzeniami, występowanie przeciwko zjawiskom niekorzystnym i sygnalizowanie o dokonanych

spostrzeżeniach”.

W procesie zarządzania organizacją kontrola jest nieodzowną funkcją. Jest ona wykonywana po to, by zapewnić zgodność sposobu funkcjonowania instytucji z wieloma normami, zewnętrznymi i wewnętrznymi. Kierownicy zarządzający całą instytucją lub jej wyodrębnionymi obszarami (funkcjonalnymi, przedmiotowymi, terytorialnymi lub wyodrębnionymi według innych kryteriów) wykonują funkcję kontrolną po to, by:

1. Mieć na bieżąco orientację co do zgodności sposobu, kierunku i stopnia zaawansowania realizacji zadań z obowiązującymi zasadami i planami;
2. Wiedzieć, czy i kiedy podejmować interwencję w nadzorowane procesy po to, aby powodować eliminację, niedopuszczalnych odchyłeń od obowiązujących zasad i planów;
3. Wyjaśniać przyczyny występujących odchyłeń i ustalać sposoby ich eliminacji;
4. Dokonywać oceny już zrealizowanych zadań i wyciągać wnioski dotyczące następnych cykli działań (by się uczyć).

Istotę kontroli definiuje się jako proces polegający na następujących czynnościach:

- a) badanie zgodności stanu istniejącego ze stanem postulowanym,
- b) ustalanie zasięgu i przyczyn rozbieżności,

c) przekazanie wyników tego ustalenia, a czasem i wynikających stąd dyspozycji zarówno podmiotowi kontrolowanemu, jak i podmiotowi organizacyjnie zwierzchniemu. Zatem istota kontroli zawiera się w stwierdzeniu, czy wynik działania organizacji jest zgodny z zamierzeniami oraz czy wszystkie czynności i środki zastosowane w działaniu były potrzebne do osiągnięcia zamierzonego stanu.

Podsumowując właściwe sprawowanie funkcji kontrolnej uwarunkowane jest odpowiednim przygotowaniem kontroli. Uzyskane wyniki badań wskazują, że w procesie dowodzenia wojskami w fazie kontroli mogą być realizowane następujące czynności normujące jej przebieg⁶⁹:

⁶⁹ J. Kręcikij, *Proces dowodzenia ...*, wyd. cyt.

- I. Ustalenia początkowe.
 - EDKD;
 - trening realizacji zadania.
- II. Gromadzenie informacji.
 - z wszelkich dostępnych źródeł.
- III. Porównanie stanu zaplanowanego z rzeczywistym - określenie rozbieżności w obszarze sytuacji taktycznej .
- IV. Identyfikacja sposobu likwidacji/zmniejszenia różnicy pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.
- VI. Transformacja wybranego sposobu do postaci zarządzenia bojowego.
- VII. Przekazanie zarządzeń bojowych określonym wykonawcom.
- VIII. Zdobywanie informacji o skutkach wprowadzenia w życie wybranego sposobu rozwiązania problemu.

We współczesnych działaniach bardziej uwidacznia się zależność sytuacji taktycznej na jednym kierunku od wyniku walki na innym. Wiąże się to z możliwościami manewrowymi zgrupowań, które pozwalają na szybkie przenoszenie wysiłku na wybrane rejony, kierunki działań. Stosownie do tego znaczenie kontroli w wykonywaniu wspólnych, uzgodnionych działań zróżnicowanych elementów ugrupowania stale rośnie. Wynika to z wielu przesłanek, wśród których do najważniejszych można zaliczyć⁷⁰:

- podniesienie roli i skali manewru, potęgujące zależność skutecznego działania od innych elementów ugrupowania;
- wysokie prawdopodobieństwo częstego występowania sytuacji nieprzewidzianych, w których wykonanie zadania zależy od każdego z elementów ugrupowania razem i z osobna;
- wzrost ilości specjalistycznych elementów ugrupowania oraz wzrost ich możliwości bojowych, wzmagające konieczność dokładnego połączenia wysiłku;
- wzrost precyzji i skuteczności środków rażenia, umożliwiające wyłączenie z walki całych elementów ugrupowania, a co jest z tym związane potrzeba przejmowania zadań, zmian dotychczasowych planów działania;

⁷⁰ Z. Galewski, *Współdziałanie na polu walki*, Warszawa 1983, s. 24.

- wzrost znaczenia przestrzennych form działania, pociągający za sobą konieczność (a jednocześnie trudność) dokładnego połączenia wysiłków w celu uniknięcia dezorganizacji.

Kontrola spełnia dwie bezpośrednie funkcje: poznawczo-diagnostyczną oraz korekcyjną w obszarze sytuacji taktycznej wojsk.

Sytuacja taktyczna wojsk jest jądrem wszelkich przedsięwzięć fazy kontroli i punktem odniesienia do ewentualnych reakcji dowódców na rozwój i potrzebę kształtowanie przebiegu działań wojsk pozostając w zależnościach przyczynowo-skutkowych z planem działania i jego realizacją.

Punktem odniesienia do sprawowania kontroli w obszarze w „sytuacji taktycznej” staje się rzeczywisty stopień i zgodność realizacji zadań w odniesieniu do planów działania, którą (sytuację taktyczną) monitoruje się przy wykorzystaniu, elementów dowodzenia i koordynacji oraz czasu jako wyznaczników kontroli.

Istota przebiegu kontroli w obszarze „sytuacji taktycznej wojsk” sprowadza się do ustalenia stanu rzeczywistego, to jest warunków, sposobów, wyników lub stopnia realizacji postawionych zadań, porównaniu stanu rzeczywistego z obowiązującymi wyznaczeniami (celami) określonymi w zadaniu (planie), wykryciu przyczyn niezgodności stanu rzeczywistego z wyznaczeniami, wskazaniu drogi do osiągnięcia sprawności i skuteczności działania przez: określenie sposobu usunięcia stwierdzonych niezgodności i niedociągnięć, ustalenie niezbędnych zmian w przebiegu procesu realizacji zadania lub korekty zadań, wskazanie pozytywnych środków, czynności lub wyników działania, wpływających na „sytuację taktyczną wojsk”, która przejawia się w realizacji zadania (zadań).

Przeprowadzone analizy i oceny zjawisk współczesnego pola walki wskazują, że funkcja fazy kontroli cyklu decyzyjnego sprawia znaczne trudności. Odgrywa ona jednocześnie znaczącą rolę w efektach działań i wywiera istotny wpływ na ostateczny ich wynik. Od właściwego sprawowania kontroli zależy w dużej mierze skuteczność działań, a tym samym bezpośrednio implikują one efektywność działań w obszarze „sytuacji taktycznej wojsk”.

ZAKOŃCZENIE

Przedstawione w niniejszej pracy wyniki badań skoncentrowane zostały na jednym z niezwykle istotnych obszarów kontroli, jaką jest „sytuacja taktyczna wojsk”. Identyfikację podstawowych założeń kontroli – fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia wojskami lądowymi, w odniesieniu do tych zagadnień stanowi osnowę niniejszej pracy.

Wyniki realizacji zadań przez podlegające określonemu szczeblowi taktycznemu zgrupowania wojsk są w zdecydowanej większości konsekwencją sprawowanie właściwego nadzoru i spełnianie funkcji dowodzenia w niezwykle dynamicznych i złożonych sytuacjach współczesnych działań. W odniesienia do kontroli, którą należy traktować jako zjawisko wieloznaczne, duża złożoność i skutkowo-przyczynowe powiązania stawiają bowiem wysokie wymagania wobec kontroli ukierunkowanej na „sytuację taktyczną wojsk”.

W miarę zwiększania się różnic i wzrostu specjalizacji rodzajów wojsk oraz wobec zmieniających się uwarunkowań i charakteru działań prowadzonych przez wojska lądowe rośnie rola i znaczenie skutecznej kontroli jako fazy cyklu decyzyjnego. Przeprowadzone badania dowiodły, że w znacznym stopniu polega ona na pozyskiwaniu danych i „informacji”, które prowadzą do wiedzy o rzeczywistym rozwoju sytuacji taktycznej wojsk, i co najistotniejsze umożliwiają uprzedzającą reakcję dowódców na podstawie symptomów zagrożenia, a nie reakcji na efekty zagrożenia.

Realizacja zamierzeń planistycznych i organizacyjnych przygotowania fazy kontroli jest niezmiernie trudna w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w których funkcjonują organizacje wojskowe (związki taktyczne, oddziały, pododdziały czy też zgrupowania zadaniowe wojsk lądowych).

Synteza przeprowadzonych badań wskazuje, że w przygotowaniu kontroli w obszarze „sytuacji taktycznej wojsk” kontroli istnieją jeszcze obszary, które wymagają weryfikacji i modernizacji, dostosowującej je do nowych potrzeb. Wynika to również z faktu pojawienia się nowych, innowacyjnych technik i technologii

informacyjnych, które mogą zostać wykorzystane w procesie dowodzenia, w tym szczególnie w fazie kontroli w obszarze „sytuacji taktycznej wojsk”.

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań problematyki kontroli stanowią konsekwencję dostrzegania dynamiki i zmienności charakteru i rodzajów działań taktycznych prowadzonych przez wojska lądowe, ujawniających się nowych wyzwań, zagrożeń i potrzeb, które stały się przyczynkiem do podjęcia szeroko zakrojonych badań w ramach zadania badawczego: *UWARUNKOWANIA PRZEBIEGU FAZY KONTROLI CYKLU DECYZYJNEGO W PROCESIE DOWODZENIA WOJSKAMI.*

Przyjęta procedura badawcza pozwoliła wykorzystać dorobek innych nauk i wykazać znaczenie, treść oraz charakter interesujących nas zjawisk, zależności i rozwiązań kontroli jako fazy cyklu decyzyjnego z obszaru „sytuacji taktycznej wojsk”.

Przeprowadzone badania w kontekście powyższego ujęcia pozwoliły rozwiązać główny problem badawczy, potwierdzić przyjęte założenia oraz sformułować stosowne wnioski i rozwiązania w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu kontroli. W opinii autorów, osiągnięty został także założony cel poznawczy niniejszej pracy, którym była:

Identyfikacja przebiegu, sposobów i zakresu planowania oraz organizowania fazy „Kontrola” w cyklu decyzyjnym procesie dowodzenia w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”, w działaniach komponentu lądowego SZ RP.

W ocenie Autorów przedstawione w niniejszej pracy wnioski i propozycje stanowią twórczą, autorską interpretację uzyskanych wyników badań. Mogą też stanowić inspirację do dalszego zgłębiania złożonej problematyki kontroli w procesie dowodzenia wojskami we współczesnych i perspektywicznych uwarunkowaniach.

Autorzy również mają świadomość, że nie wszystkie problemy zostały w pracy rozwiązane. Wpływały na to przyjęte założenia i ograniczenia badawcze, wynikające z nakreślonego przedmiotu badań, którym był obszar sytuacji taktycznej wojsk. Taka dekompozycja problematyki kontroli na poszczególne tematy badawcze miała również wpływ na uzyskane efekty dociekań badawczych w ramach kompleksowego podejścia

do rozwiązania głównego problemu badawczego całości zadania badawczego.

Powyższe konstatacje skłaniają do sformułowania wniosku, że jest to obszar, w którym pojawiają się problemy wymagające kontynuacji dociekań naukowych i penetracji badawczych, dotyczące np.: realizacji fazy kontroli, wsparcia teleinformatycznego komórek kontrolnych w realizacji kontroli, kompetencjach osób realizujących czynności fazy kontroli w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk”.

BIBLIOGRAFIA

1. Adamiecki K., *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970.
2. Bujak A., Posobiec J., Paździorek P., *Wyznaczniki wykonania zadań taktycznych*, AON, Warszawa 2004.
3. Cieślarczyk M. (red. nauk.), *Metody, techniki oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, AON, Warszawa 2006
4. Dela P., *Wsparcie informatyczne procesu dowodzenia*, AON, Warszawa 2004.
5. FM 101-5-1, *Operational terms and graphics*.
6. FM 100-5, *Operations*, Washington 1993.
7. Frotte R., *On the Production of Victory: Empirical Determinant of Battlefield Success In Modern War*, Institute for Political Science, Aachen, grudzień 2001.
8. Galewski Z., *Współdziałanie na polu walki*, Warszawa 1983.
9. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
10. Janczak J. [i in.], *Środki dowodzenia*, AON, Warszawa 2003.
11. Knosala E., *Decyzja i doradztwo...*, s. 107-108.
12. Koziński J., *Rozwiązywanie problemów*, PZWS Warszawa 1969.
13. Kręcikij J. [i in.], *Praca dowództwa brygady podczas przygotowania i prowadzenia obrony*, AON, Warszawa 2004.
14. Kręcikij J., Strzoda M., *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia, aneks (plan działania) do rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 1999.
15. Kręcikij J., Wołęjszo J. (red.), *Podstawy dowodzenia*, AON Warszawa 2007.
16. Kręcikij J., *Współczesny proces dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2003.
17. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Oskar – Master of Biznes, Warszawa 1999.
18. Lidwa W., *Współdziałanie w walce lądowej*, Marszałek SA, Toruń 2000.
19. M. Strzoda M. (red. nauk.), *Wybrane terminy ...*,
20. Majewski T., *Czynniki racjonalizujące ocenianie osiągnięć kadetów w nauczaniu – uczeniu się przedmiotów wojskowych*, AON, Warszawa 1998.
21. Majewski T., *Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych*, AON, Warszawa 2003.
22. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1999.
23. Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005.
24. Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
25. Nosal C., *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wyd. Akademickie, Wrocław 2001.
26. *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, t. 1, Warszawa 1995.
27. Nowak S., *Metodologia badań naukowych...*, wyd. cyt..
28. Pakuła A., *Planowanie i kontrolowanie...*,
29. Pieter J., *Zarys metodologii pracy naukowej*, PWN, Warszawa 1975.
30. *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych (DD/3.2.5)*, DWLąd, Warszawa 2007.

31. Posobiec J., *Dowodzenie w środowisku sieciocentrycznym* – rozprawa habilitacyjna, ZN AON dodatek, Warszawa 2008.
32. Posobiec J., *Koordinacja działań lądowych i powietrznych zgrupowań natarciu związku taktycznego*, AON, Warszawa 2000;
33. Posobiec J., *Koordinacja działań obronnych na szczeblach taktycznych*, AON, Warszawa 2001.
34. Posobiec J., *Organizacja dowodzenia w środowisku sieciocentrycznym*, AON, Warszawa 2008.
35. *Praca dowództwa brygady podczas przygotowania obrony*, AON, Warszawa 2004.
36. Prusiński N., *Ustalenie położenia* (w:) J. Kręcikij (red. nauk.), *Praca dowództwa brygady podczas przygotowania i prowadzenia obrony*, AON, Warszawa 2004.
37. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii*, Wrocław 1978.
38. *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa 2006.
39. Rudniański J., *Nauka: twórczość i organizacja*, Warszawa 1976.
40. Sadowski S., *Organizacja współdziałania w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu*, Warszawa 1998.
41. Sienkiewicz P., *Dowodzenie...*, s. 202.
42. *Słownik terminów i definicji NATO*, AAP-6(U), Warszawa 1998.
43. Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych*, Olsztyn 1997.
44. Stoner A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
45. Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
46. Ścibiorek Z., *Podejmowanie decyzji*, wyd. Ulmak, Warszawa 2003.
47. Wiatr M., *Między strategią a taktyką*, Toruń 1999.
48. Zawadzki W., *Metody pracy kierowniczej*, AON, Warszawa 1995.
49. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

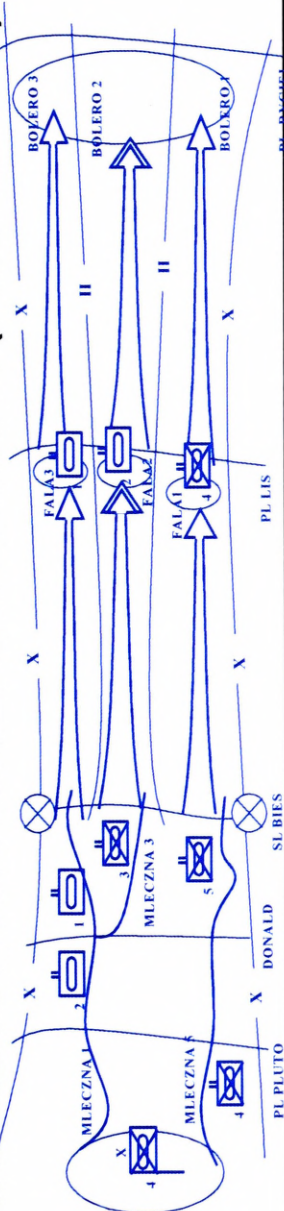
Spis rysunków i tabel


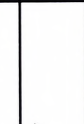







Rys. 1. Etapy i elementy procesu badawczego.....	17
Rys. 2. Ideowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.....	27
Rys. 3. Układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia z zaakcentowaniem planistyczno-organizacyjnej i realizacyjnej części kontroli	29
Rys. 4. Czynniki wpływające na opracowanie wariantów działania w fazie planowania cyklu decyzyjnego	38
Rys. 5. Przykład wariantu działania w fazie planowania cyklu decyzyjnego	41
Rys. 6. Przykład wariantu działania w fazie planowania cyklu decyzyjnego	42
Rys. 7. Rozważanie wariantów – algorytm postępowania w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia.....	43
Rys. 8. Plan działania – część graficzna (<i>wariant</i>)	46
Rys. 9. Sposób zapisu Grupy Data-Czas.....	72
Rys. 10. Narastanie stopnia szczegółowości w obszarze „sytuacja taktyczna wojsk” w ramach „prób” w procesie przygotowania wojsk do działań	76
Rys. 11. Mechanizm tworzenie sytuacji taktycznej wojsk (świadomości sytuacyjnej) w kontekście kontroli (<i>idea</i>)	79
Rys. 12. Mechanizm tworzenia wspólnego obrazu sytuacji	84
Rys. 13. Organizacja i sposoby kontroli sytuacji taktycznej wojsk.....	93
Rys. 14. Schemat ideowy przedsięwzięć kontroli z wyeksponowaniem monitorowania sytuacji.....	98
Tabela 1. Zadania taktyczne i ich graficzne odwzorowanie	56
Tabela 2. Zasady oznaczania dni i godzin.....	71
Tabela 3. Rozwinięcie liter symbolu strefy czasowej	73

Załączniki

1. Tabela synchronizacji wariant 1
2. Tabela synchronizacji wariant 2
3. Ideowy schemat sytuacji taktycznej wojsk (planowany) – lądowych i powietrznych zgrupowań uderzeniowych w natarciu ZT
4. Graficzna części planu działania 1BZ (obrona)
5. Wariant mapy sytuacyjnej (sytuacji taktycznej) Zespołu Dowodzenia brygady
6. Wariant załącznika „Położenie wojsk własnych i przeciwnika” – sytuacja taktyczna do meldunku sytuacyjnego dowódcy brygady
7. Przykład zobrazowania sytuacji taktycznej w Zautomatyzowanym Systemie Dowodzenia SZAFRAN ZT (ćwiczenie PIERŚCIEN 08)
8. Przykład zobrazowania sytuacji taktycznej w Zautomatyzowanym Systemie Dowodzenia C3ISR JAŚMIN (ćwiczenie ŚWIDER 10)

TABELA SYNCHRONIZACJI DZIAŁAŃ (PRZYKŁAD 1)



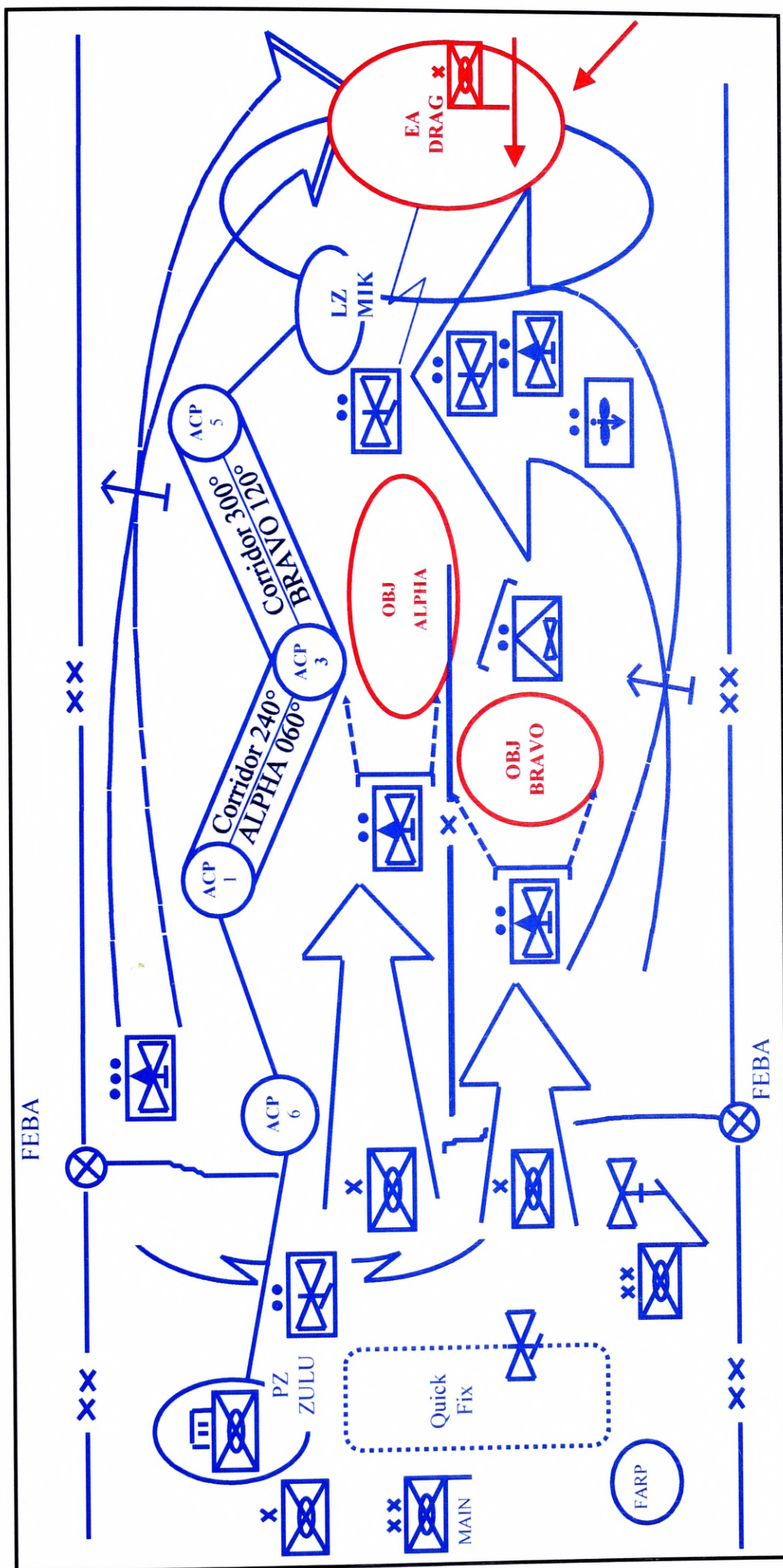
	H-4	H	H+4	H+8
Działanie przeciwnika	Przeciwnik artylerią i lotnictwem dążył do zniszczenia sił BZ lub opóźnienia wejścia na rubież ataku.	Przeciwnik dąży do załamania natarcia na pierwszej pozycji obrony i jak najwcześniejszego wprowadzenia naszych odwodów	Przeciwnik dąży do załamania natarcia na pierwszej pozycji obrony i jak najwcześniejszego wprowadzenia naszych odwodów	Przeciwnik dąży do załamania natarcia na kolejnej pozycji obrony.
Punkt decyzyjny				
Rozpoznanie	Elementy rozpoznawcze w wyznaczonych rejonach dążą do zdobyci informacji dotyczących odwodów p-ka.	Elementy rozpoznawcze w wyznaczonych rejonach dążą do zdobyci informacji dotyczących odwodów p-ka.	Elementy rozpoznawcze w wyznaczonych rejonach dążą do zdobyci informacji dotyczących odwodów p-ka.	Elementy rozpoznawcze w wyznaczonych rejonach dążą do zdobyci informacji dotyczących kolejnych sił p-ka.
	1 bcz wykonuje marsz na czele TF "LEWY" po drodze "MLECZNA 1"	1 bcz prowadzi natarcie na lewym skrzydle ugrupowania BZ zabezpiecza skrzydło 3 bz dąży do opanowania obiektu "FALA 3"	1 bcz prowadzi natarcie na lewym skrzydle ugrupowania BZ zabezpiecza skrzydło 3 bz dąży do opanowania obiektu "FALA 3"	1 bcz prowadzi natarcie na lewym skrzydle ugrupowania BZ zabezpiecza skrzydło 2 bcz, dąży do opanowania obiektu "BOJERO 3"
	2 bcz wykonuje marsz na końcu TF "LEWY" po drodze "MLECZNA 1"	2 bcz znajduje się w odwodzie na prawym skrzydle BZ w gotowości do wejścia do walki z linii PL "LIS" na sygnał "TARAN-2"	2 bcz znajduje się w odwodzie na prawym skrzydle BZ w gotowości do wejścia do walki z linii PL "LIS" na sygnał "TARAN-2"	2 bcz prowadzi natarcie w centrum ugrupowania BZ na GKU, dąży do opanowania obiektu "BOJERO 2"
	3 bcz wykonuje marsz w środku ugrupowania TF "LEWY" po drodze "DONALD" kontynuuje przekroczenie PL "DONALD" kontynuuje samodzielnie marsz po drodze "MLECZNA 3"	3 bcz prowadzi natarcie w centrum ugrupowania BZ dąży do opanowania obiektu "FALA 2", po opanowaniu którego zabezpiecza wejście do walki odwód w sile 2 bcz na sygnał "TARAN-2"	3 bcz prowadzi natarcie w centrum ugrupowania BZ dąży do opanowania obiektu "FALA 2", po opanowaniu którego zabezpiecza wejście do walki odwód w sile 2 bcz na sygnał "TARAN-2"	3 bz przechodzi do odwodu BZ i odtwarza zdolność bojową
	4 bcz wykonuje marsz na końcu TF "PRAWY" po drodze "MLECZNA 5"	4 bcz znajduje się w odwodzie na lewym skrzydle BZ w gotowości wejścia do walki z linii PL "LIS" na sygnał "TARAN-4"	4 bcz znajduje się w odwodzie na lewym skrzydle BZ w gotowości wejścia do walki z linii PL "LIS" na sygnał "TARAN-4"	4 bcz prowadzi natarcie na prawym skrzydle BZ i dąży do opanowania obiektu "BOJERO 1"
	5 bzmot wykonuje marsz na czele TF "PRAWY" po drodze "MLECZNA 5"	5 bzmot wykonuje marsz na czele TF "PRAWY" po opanowaniu obiektu "FALA 5", po opanowaniu którego zabezpiecza wejście do walki odwód w sile 4bz.	5 bzmot prowadzi natarcie na lewym skrzydle BZ dąży do opanowania obiektu "FALA 5", po opanowaniu którego zabezpiecza wejście do walki odwód w sile 4bz.	5 bzmot po zabezpieczeniu wejścia do walki 4 bcz, przechodzi do odwodu BZ i odtwarza zdolność bojową.
Wsparcie ogniowe	Pododdziały artylerii prowadzą OWA, oraz zwalczają artylerię p-ka.	Pododdziały artylerii kontynuują OWA, oraz są w gotowości do wykonywania narzutowych pól minowych na odwód p-ka w rejonach wskazanych przez rozpoznawcze.	Pododdziały artylerii kontynuują OWA, oraz są w gotowości do wykonywania narzutowych pól minowych na odwód p-ka w rejonach wskazanych przez rozpoznawcze.	Pododdziały artylerii kontynuują OWA, oraz są w gotowości do wykonywania narzutowych pól minowych na kolejne siły p-ka w rejonach wskazanych przez rozpoznawcze.
Obrona przeciwbotnicza	Pododdziały OPL kontynuują obronę sił BZ przed ŚNP.	Pododdziały OPL kontynuują obronę sił BZ przed ŚNP.	Pododdziały OPL kontynuują obronę sił BZ przed ŚNP.	Pododdziały OPL kontynuują obronę sił BZ przed ŚNP.
Wsparcie inżynieryjne	Pododdziały inż.-sap. prowadzą zabezpieczenie marszu BZ	Pododdziały inż.-sap. wspierają pierwszorzutowe bataliony w trakcie walki w ugrupowaniu p-ka, na sygnał "ZAPORA-1" lub "ZAPORA-2" Ozap w gotowości do walki z kontratakami p-ka.	Pododdziały inż.-sap. wspierają pierwszorzutowe bataliony w trakcie walki w ugrupowaniu p-ka, na sygnał "ZAPORA-1" lub "ZAPORA-2" Ozap w gotowości do walki z kontratakami p-ka.	Pododdziały inż.-sap. wspierają pierwszorzutowe bataliony w trakcie walki w ugrupowaniu p-ka.
Logistyka	Pododdziały logistyczne wykonują marsz w ugrupowaniu BZ	Elementy zabezpieczenia logistycznego realizują zadania skupiając główny wysięk na 1 bcz.	Elementy zabezpieczenia logistycznego realizują zadania skupiając główny wysięk na 1 bcz.	Elementy zabezpieczenia logistycznego realizują zadania skupiając główny wysięk na 3 bz i 5 bzmot.
Wsparcie dowodzenia	Od PL "DONALD" dowodzenie przejmuje ZSD.	W trakcie opanowywania obiektów ALA" siły WSD w gotowości do rozwnięcia rejonie 3 bz.	W trakcie opanowywania obiektów ALA" siły WSD w gotowości do rozwnięcia rejonie 3 bz.	Od linii PL "LIS" dowodzenie przejmuje SD.

Źródło: Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych DD/3.2.5, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 2007.

TABELA SYNCHRONIZACJI DZIAŁAŃ (PRZYKŁAD 2)

Lp.	Elementy Ugr. Boj.	FEBA	PL ŻÓŁTA	PL BIAŁA	ETAP II
1	Przeciwnik				
2	Sąsiedzi				
3	Elementy rozpoznania				
4	Pierwszy rzut				
5	Odwody ogólnowojskowe				
6	Odwód spec. ozap OPpanc				
7	Zgrupowanie pododdz. art.				
8	Pododdziały przeciwlotnicze				
9	Odwód inż.				
10	Odwód przeciwchem.				
11	Pododdziały logistyczne				
12	Stanowisko dowodzenia				

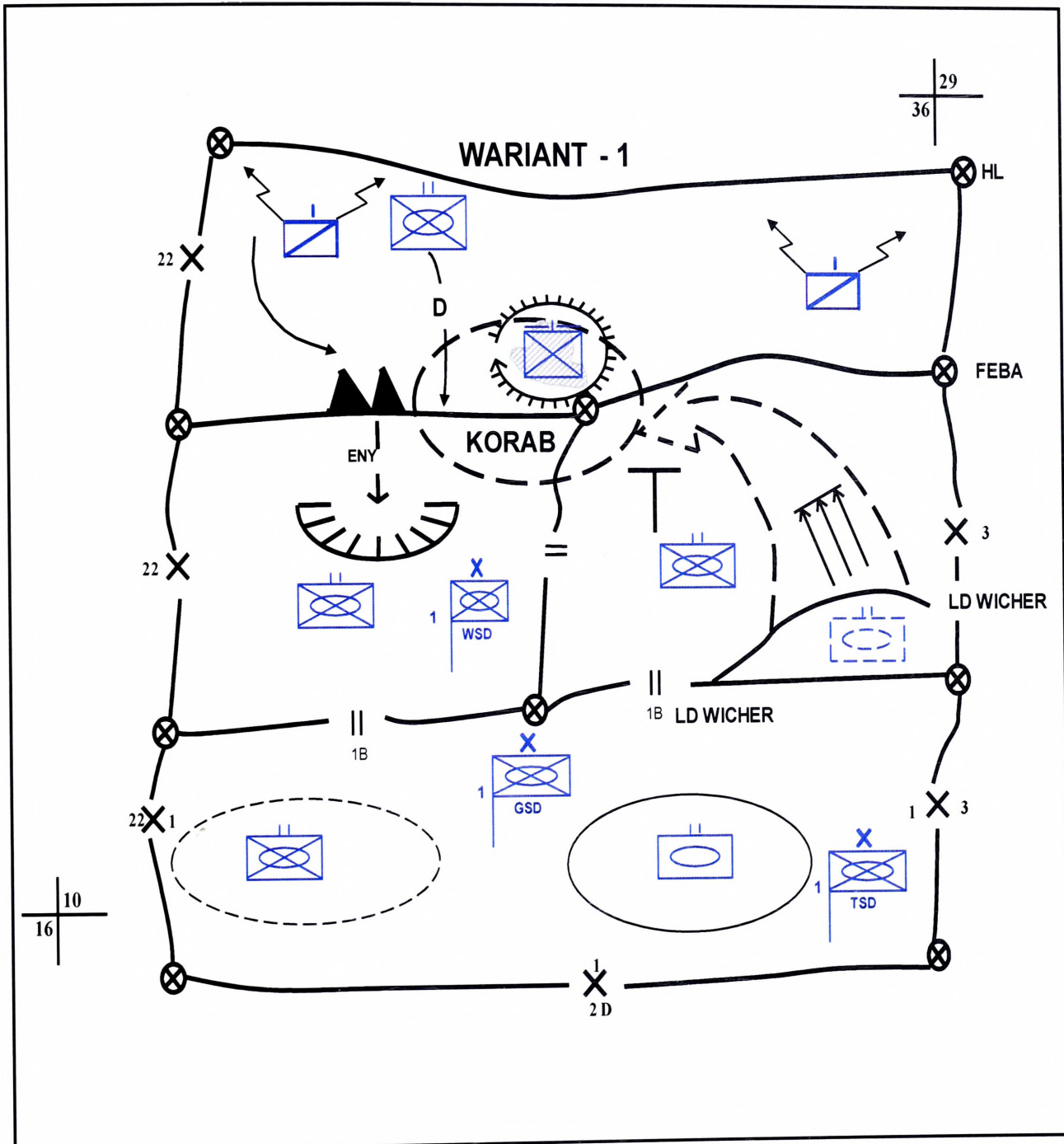
Źródło: Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych DD/3.2.5, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 2007.



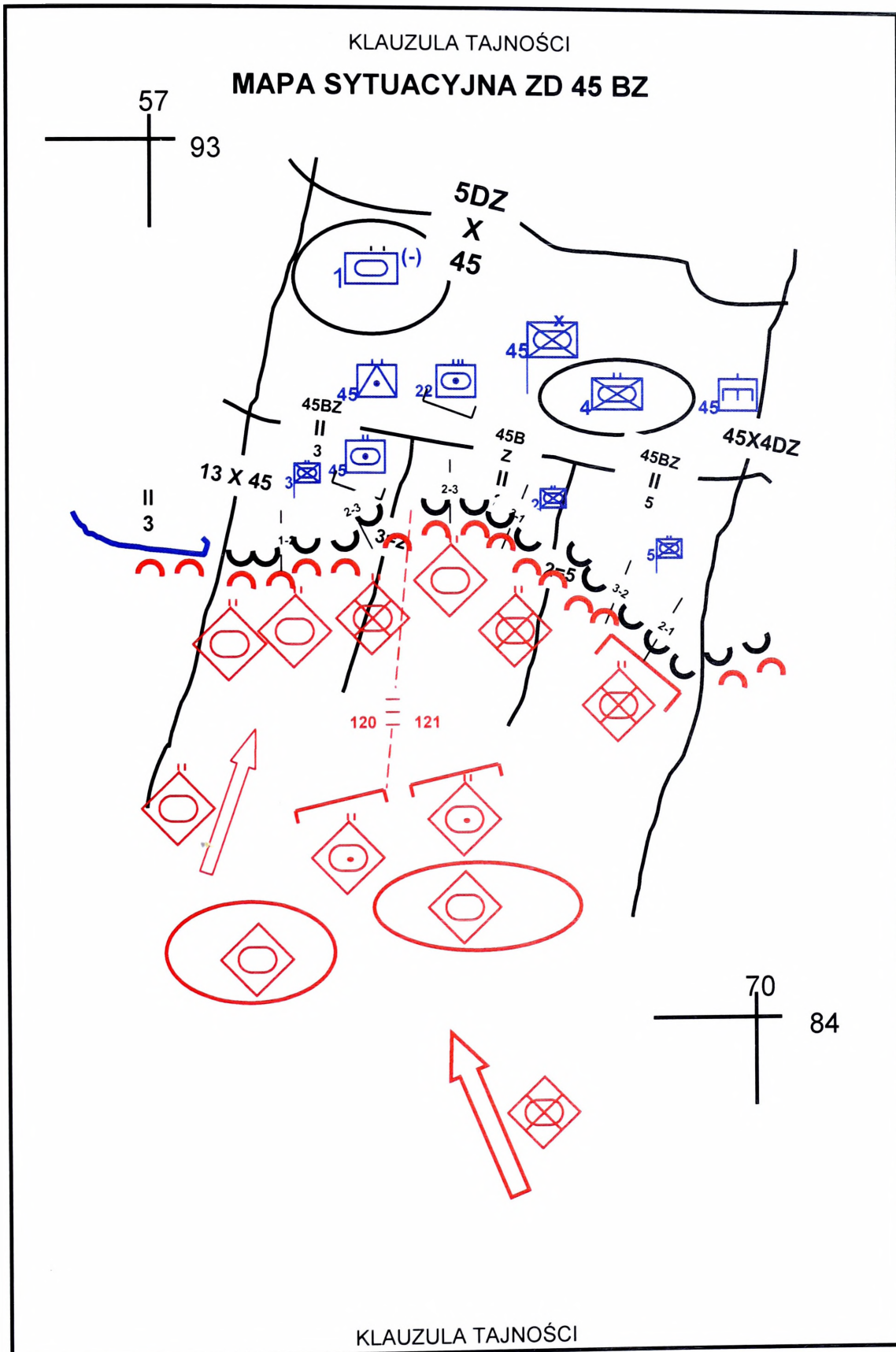
Ideowy schemat sytuacji taktycznej wojsk (planowany) – lądowych i powietrznych zgrupowań uderzeniowych w natarciu ZT

Źródło: Battle Book, US Army Command & General Staff College, Kansas 1996; M. Kubieński, Lotnictwo sił lądowych w natarciu związku taktycznego USA, Warszawa 1998.

Graficzna części planu działania 1BZ
(obrona)

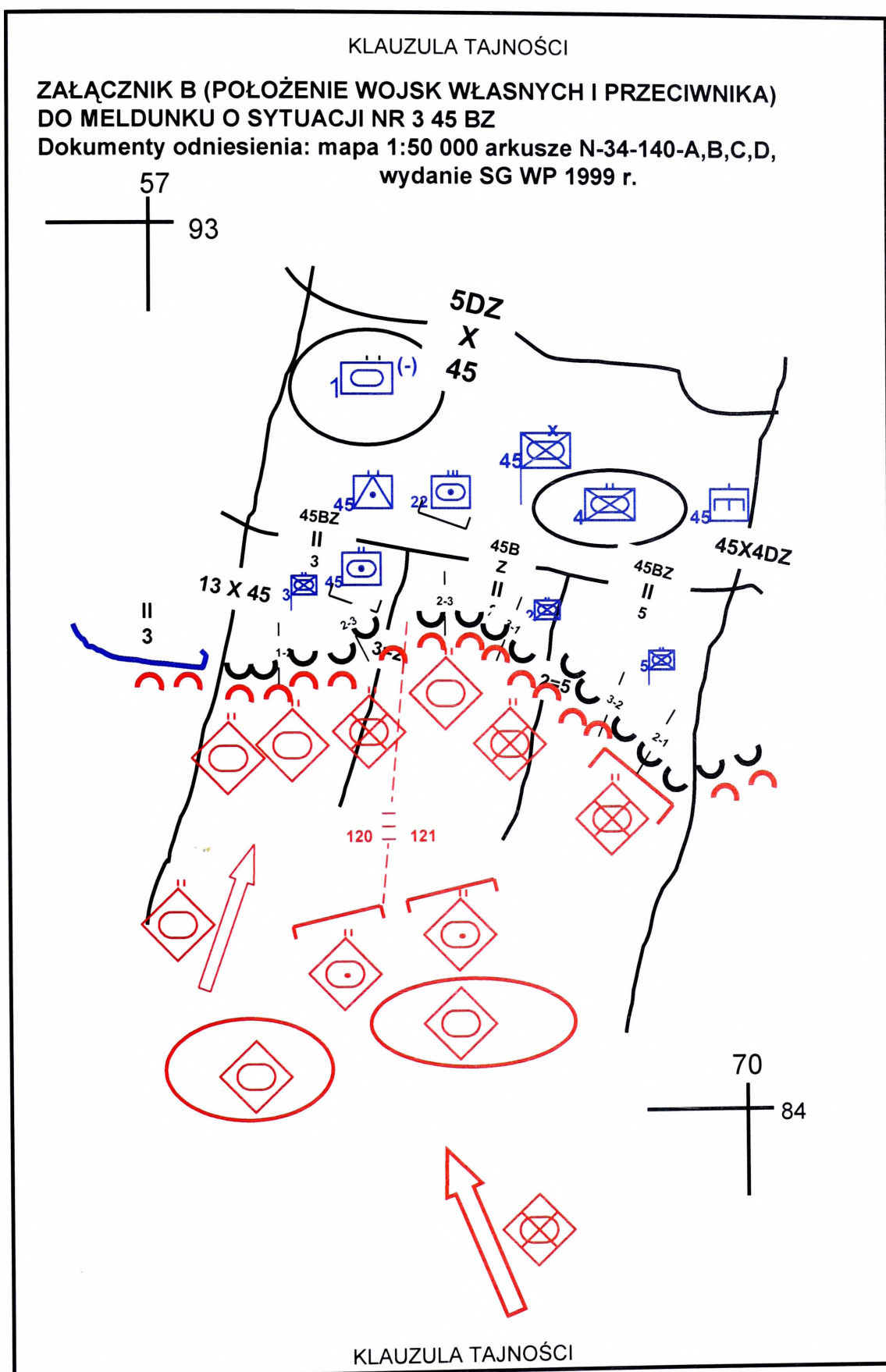


**Wariant mapy sytuacyjnej (sytuacji taktycznej) Zespołu
Dowodzenia brygady**



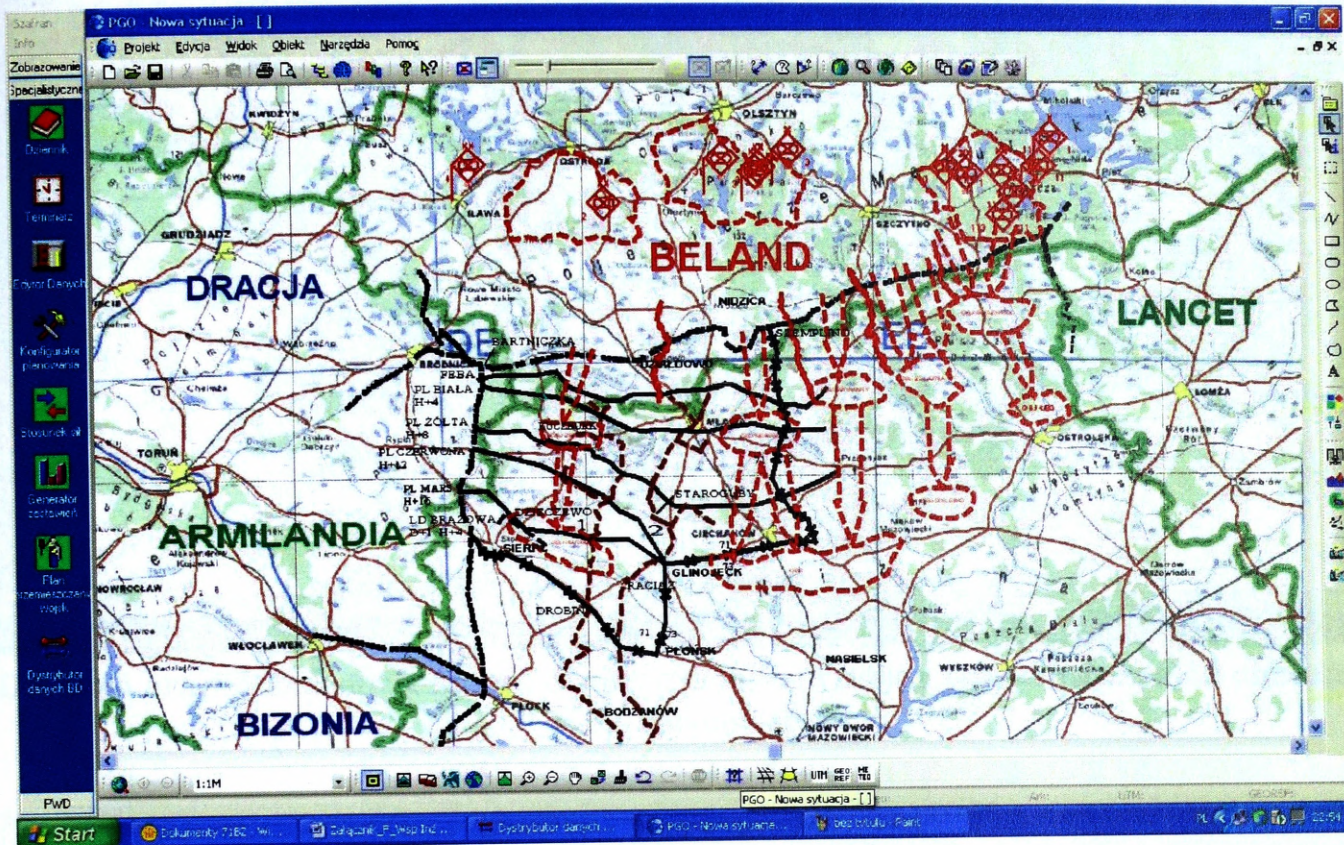
*Źródło: Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia
wojsk lądowych, AON, Warszawa 1999*

Wariant załącznika „Położenie wojsk własnych i przeciwnika” – sytuacja taktyczna do meldunku sytuacyjnego dowódcy brygady

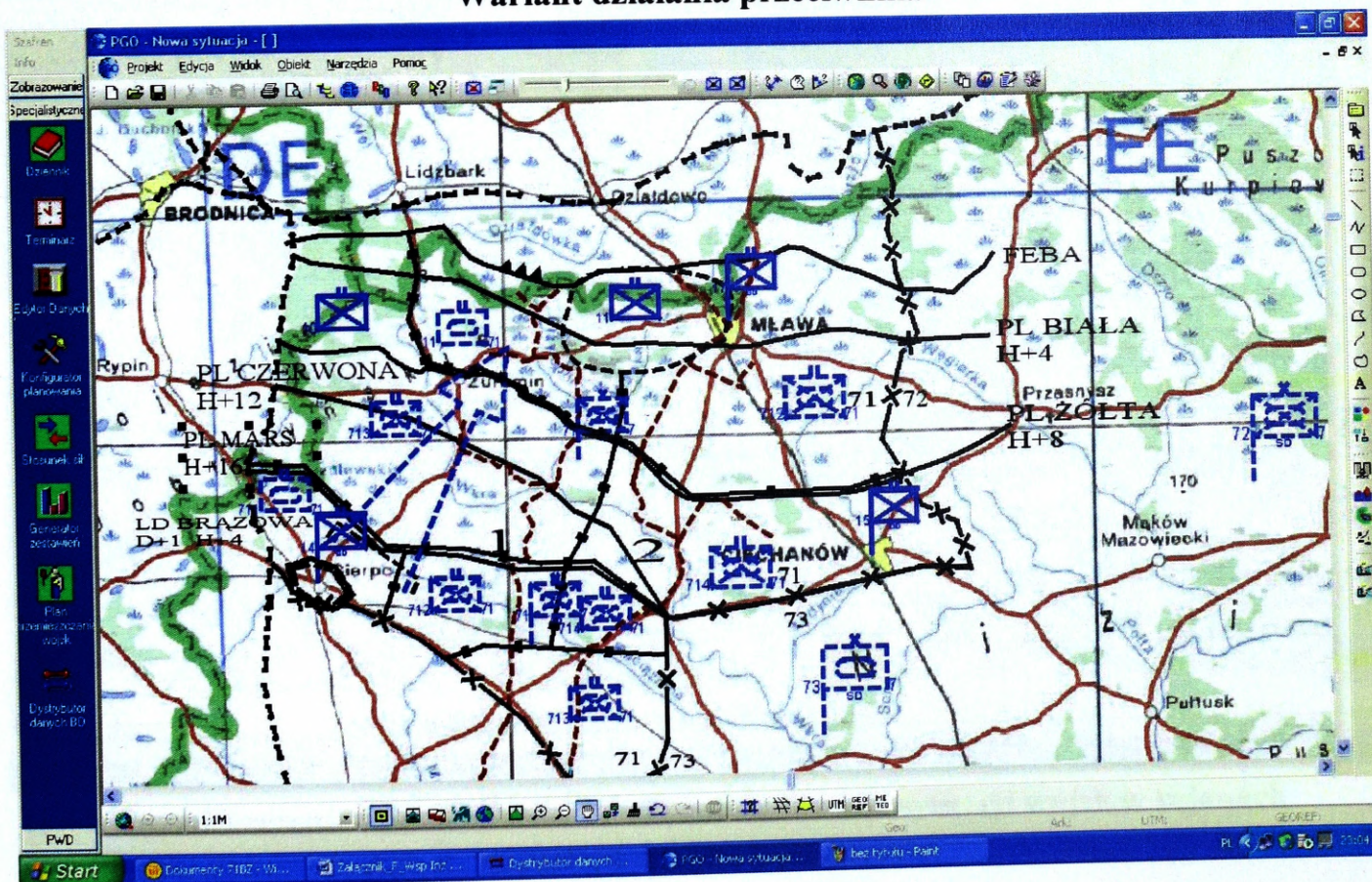


Źródło: *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1999

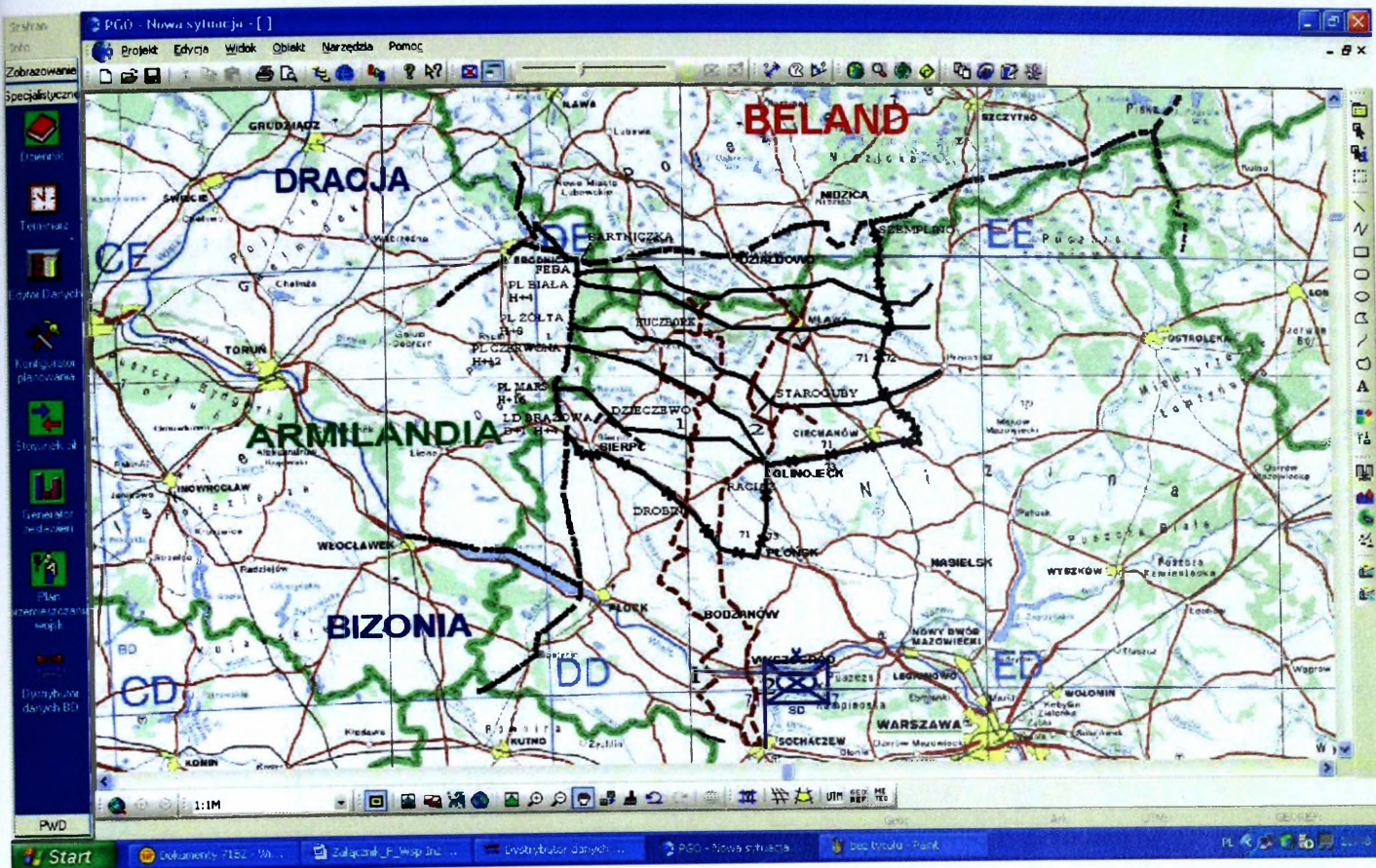
**PRZYKŁAD ZOBRAZOWANIA SYTUACJI TAKTYCZNEJ
W ZAUTOMATYZOWANYM SYSTEMIE DOWODZENIA SZAFRAN ZT
(ćwiczenie PIERŚCIEŃ 08)**



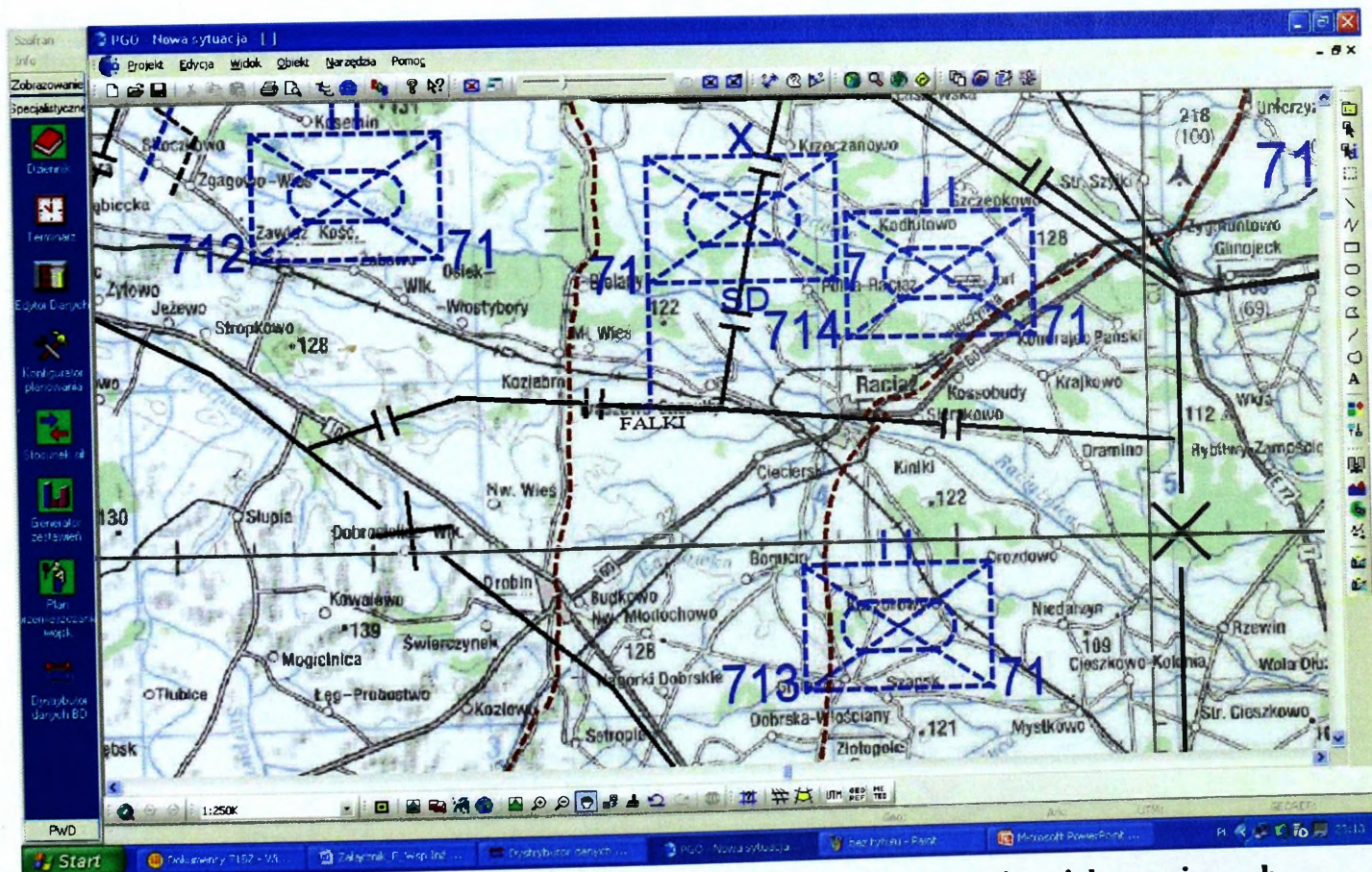
Wariant działania przeciwnika



Zamiar dowódcy 71BZ

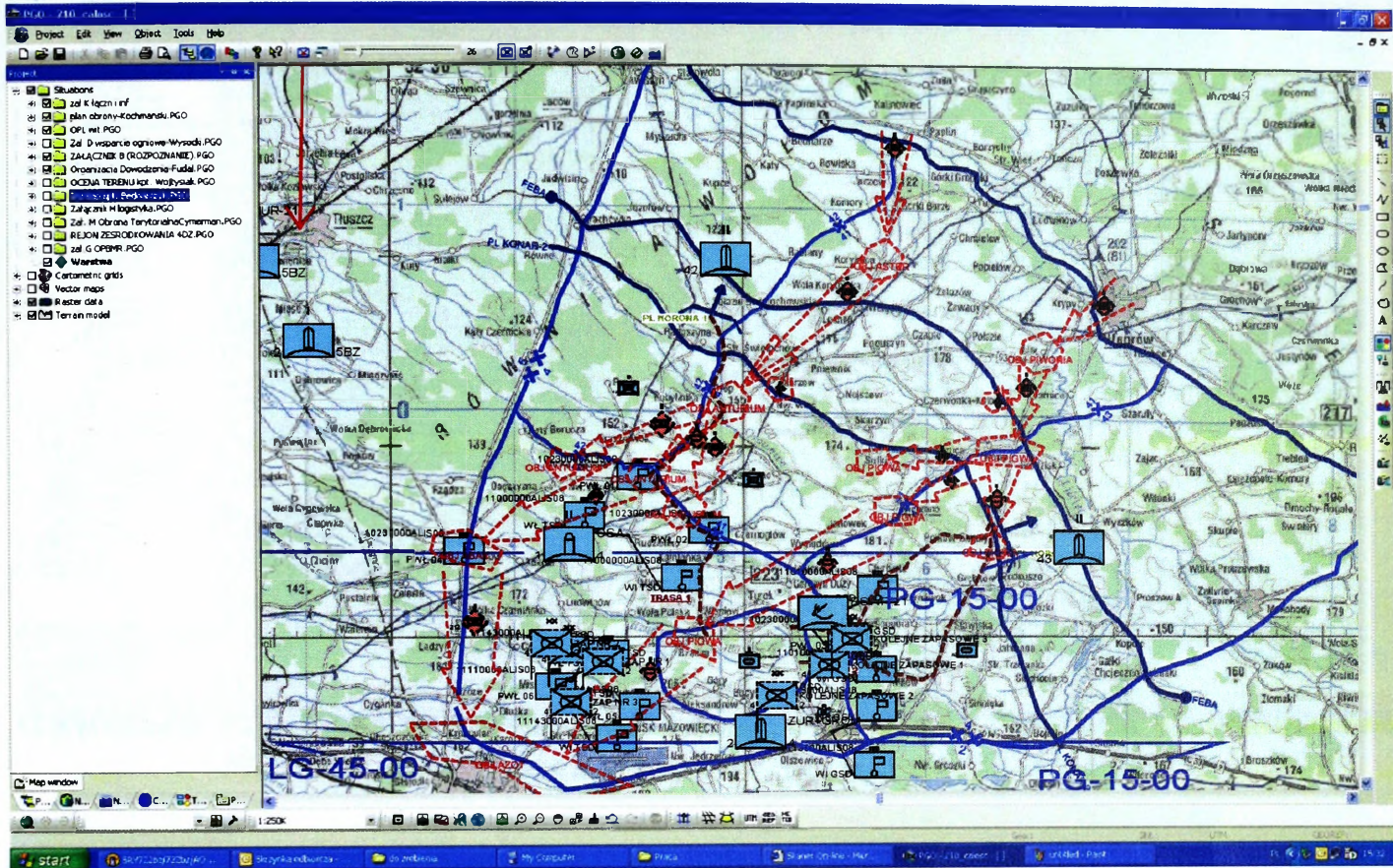


Drogi do przemieszczenia z rejonu rozmieszczenia do rejonu odpowiedzialności obronnej 71BZ (planowane)

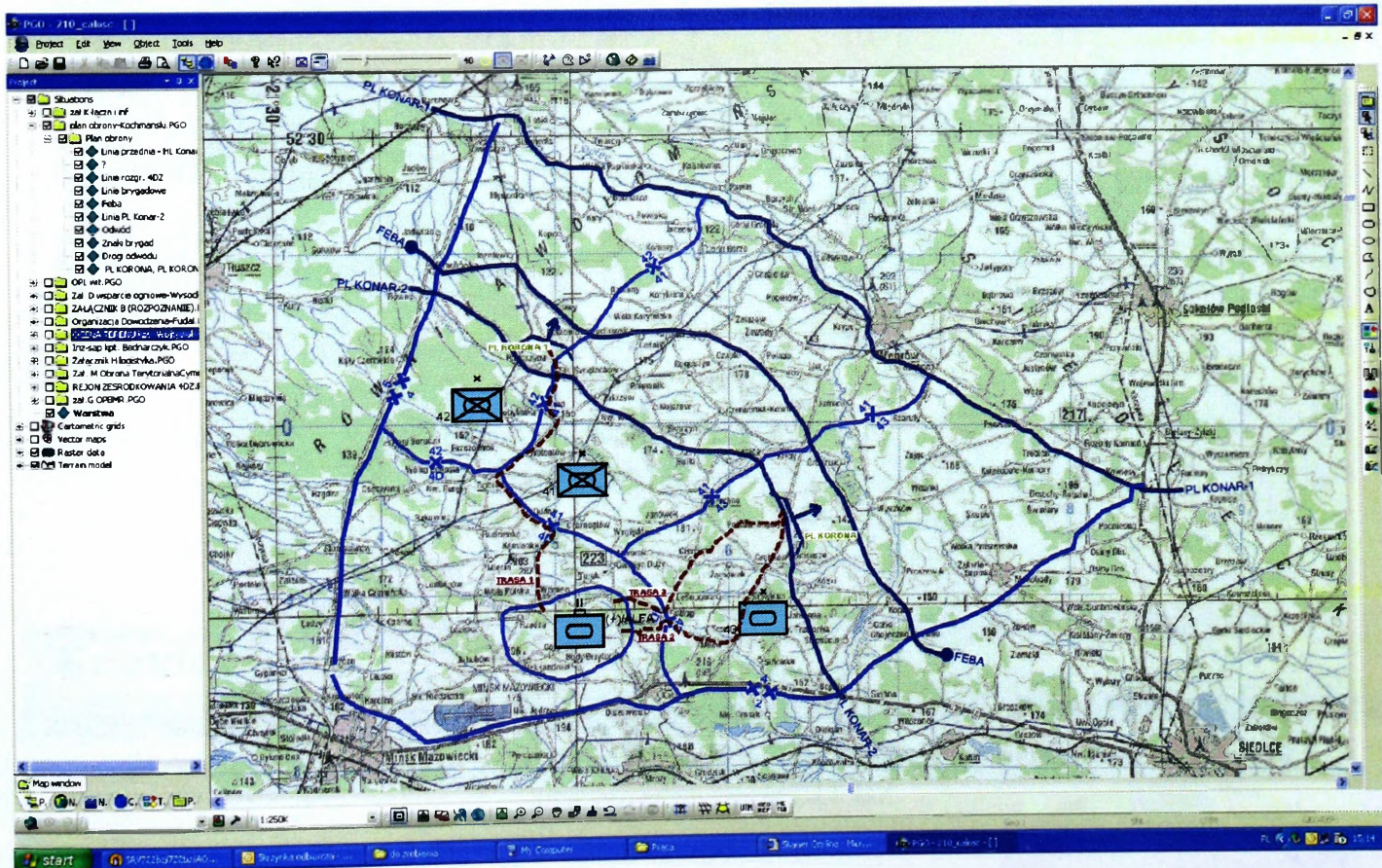


Rozmieszczenie pododdziałów 71BZ, zobrazowanie sytuacji wojsk w rejonach odpowiedzialności (fragment)

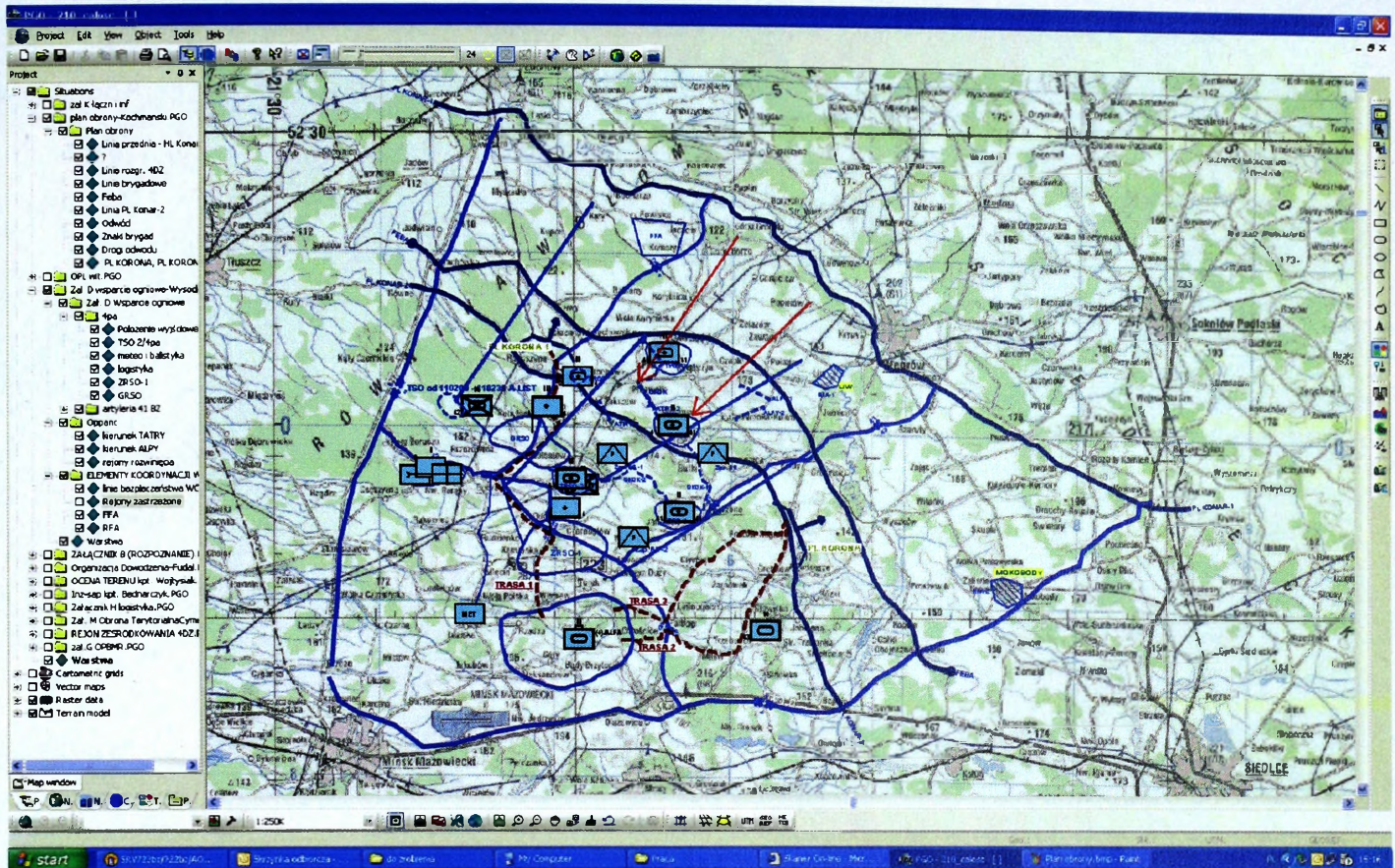
**PRZYKŁAD ZOBRAZOWANIA SYTUACJI TAKTYCZNEJ
W ZAUTOMATYZOWANYM SYSTEMIE DOWODZENIA C3ISR JAŚMIN
(ćwiczenie ŚWIDER 10)**



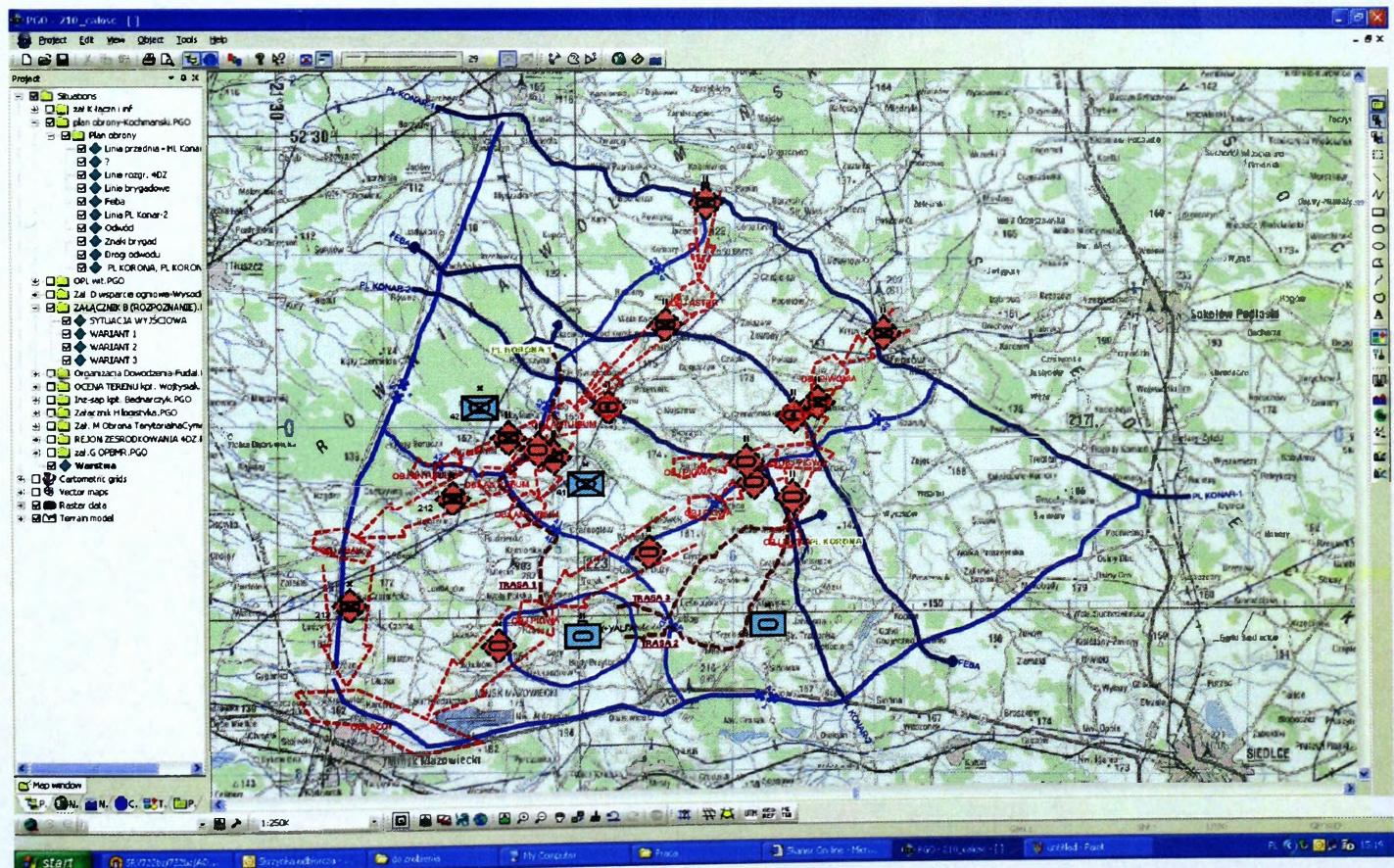
Plan działania 41 BZ (zestawienie warstw wojsk własnych i wariantu działania przeciwnika)



Plan Obrony – warstwa ogólnowojskowa



Planu obrony - warstwa Wsparcia Ogniowego 41BZ (planowane)



Plan działania 41 BZ – warstwa wariantu działania przeciwnika na tle rejonu odpowiedzialności 41 BZ

