Akademia
Obrony
Narodowej

AON 5505/2003

Andrzej Gburek

SYNCHRONIZACJA I SWOBODA DZIAŁANIA JAKO DETERMINANTY DZIAŁAŃ OPERACYJNYCH

55837

Warszawa 2003

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

ZAKŁAD SZTUKI OPERACYJNEJ

AON 5505/03

Andrzej Gburek

SYNCHRONIZACJA I SWOBODA DZIAŁANIA JAKO DETERMINANTY DZIAŁAŃ OPERACYJNYCH

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid.
Akademii Obrony Narodowej
55837

WARSZAWA 2003

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

Druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, zam. nr 298/2003

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5
1. SYNCHRONIZACJA DZIAŁAŃ 7
1.1. Pojęcie synchronizacji i jej istota 7
1.2. Związki i zależności pomiędzy kategoriami: synchronizacja, koordynacja, kooperacja, harmonizacja, integracja, współdziałanie, współpraca 10
1.3. Synchronizacja w aspekcie działań bezpośrednich, głębokich i tyłowych 20
1.4. Synchronizacja działań a plan operacji 23
2. SWOBODA DZIAŁANIA 27
2.1. Pojęcie swobody działania i jej istota z punktu widzenia działań operacyjnych 27
2.2. Swoboda działania w aspekcie czynników operacyjnych (siły, obszar, czas) 29
2.3. Swoboda działania w aspekcie czynników walki zbrojnej (ruch, rażenie, informacja) 32
2.4. Swoboda działania w aspekcie prakseologicznych dyrektyw walki zbrojnej 36
LITERATURA 40

WSTĘP

Celem tego opracowania jest dostarczenie w przystępnej i skondensowanej formie informacji z zakresu synchronizacji i swobody działania przedstawionych jako determinanty działań operacyjnych[1].

Podstawę merytoryczną dla autora tego opracowania stanowiły między innymi publikacje sojusznicze: ATP-35(B), ATP- 3.2, AJP-1(A) i podręczniki, które zawierają doktrynę użycia sił lądowych w operacjach oraz znanych teoretyków i praktyków.

Publikacja przeznaczona jest dla celów dydaktycznych, adresowana głównie do oficerów studiów prowadzonych na Wydziale Wojsk Lądowych AON. Autor wyraźnie zastrzega jednak, że prezentowanych w tym opracowaniu treści w żadnym przypadku nie należy traktować obligatoryjnie. Dydaktycznemu celowi służy również umieszczona w nawiasach oryginalna terminologia, a także zapisy w języku angielskim zaczerpnięte z podawanych źródeł. Formuła ta służy także podkreśleniu, że prezentowane poglądy specjalistów wojskowych sił zbrojnych zostały przez autora przedstawione w sposób wierny.

---

[1] *Władysław Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, 1998, PRO-media CD.*
Determinant: wyznacznik, wyróżnik.
Determinizm: filoz. pogląd, uznający zasadę prawidłowości, przyczynowego uwarunkowania wszelkich zjawisk (przyrody, rozwoju społeczeństw, ludzkiego działania), przyjmujący istnienie zależności między nimi.
Determinować: określać; wyznaczać.
Etym. - łac. determinatio „granica; koniec" od determinare „wyznaczać; rozróżniać; wskazywać; rozstrzygać"; zob. de-; terminare „ograniczać" od terminus, zob. termin.

1. SYNCHRONIZACJA DZIAŁAŃ

1.1.Pojęcie synchronizacji i jej istota

Znaczenie ogólne synchronizacji, które prezentuje teoria organizacji i zarządzania **jest raczej zawężone,** gdyż sprowadza się ją najczęściej do rodzaju koordynacji. T. Pszczołowski, wskazując na greckie pochodzenie tego terminu (**syn** - współ i **chronos** - czas), jednoznacznie określa **synchronizację** jako: **„koordynację w czasie".** Podkreśla przy tym, że odnosi się ona zarówno do działań sprawcy uwzględniającego działanie w tym samym czasie innych osób, jak do uzgodnionego, co do czasu, funkcjonowania zespołów tworzących organizację. Wśród tradycyjnych metod synchronizacji wymienia T. Pszczołowski wykresy Gantta i harmonizację K. Adamieckiego, a do współczesnych *zalicza* metody i techniki analizy sieciowej.

Powyższe ujęcie synchronizacji wskazuje na jej niejako podwójne znaczenie - po pierwsze odnosi się ją do działalności kierowniczej, tzn. uważa się, że jest to funkcja kierowania, a po drugie określa się tym mianem efekty zabiegów organizatorskich w postaci sprawnego funkcjonowania systemów wykonawczych.

Działania zsynchronizowane to według T. Kotarbińskiego **„czynności zgodne"**, co do współczesności i kolejności następstw.

Synchronizację w podręczniku dla amerykańskich sił lądowych FM 100-5 zaliczono do **zasad (reguł) działania wojsk** (ang. **The Tenets of Army Operations)** obok inicjatywy (ang. initiative), ruchliwości (ang. agility), głębi (ang. depth) i wszechstronności (ang. versatility).

W wymienionym wyżej podręczniku **synchronizację** określa się **jako proces i jako rezultat.** Polega ona na użyciu czasu, przestrzeni, sił i środków do wytworzenia maksymalnej siły bojowej w decydującym punkcie. Wskazuje się, że zsynchronizowane rodzaje aktywności - takie jak przygotowania wywiadowcze, logistyka oraz ogień skoordynowany z manewrem - prowadzą do zsynchronizowanych działań. Synchronizacja według amerykańskich specjalistów wojskowych obejmuje, nie będąc do nich ograniczona, rzeczywiste zma-

sowanie skutków użycia sił i środków w rozstrzygającym miejscu i czasie. Podkreślają oni, że niektóre z rodzajów aktywności synchronizowane przez dowódców podczas działań, na przykład zakłócanie sieci dowodzenia, tłumienie obrony powietrznej lub przesunięcia odwodów, mogą zachodzić przed rozstrzygającym momentem i w odległych od siebie miejscach. Działania te muszą być jednak tak zgrane, aby ich skutki były odczuwalne w rozstrzygającym miejscu i w ściśle określonym czasie. Celem synchronizacji jest uzyskanie przygniatającej przewagi nad przeciwnikiem poprzez spotęgowanie siły bojowej wojsk własnych. Na szczeblu operacyjnym dowódca synchronizuje dwie operacje, jeżeli osiągnięcie celu w jednej warunkuje powodzenie działań w drugiej. Akcentuje się także, że **synchronizacja powstaje najpierw w umyśle dowódcy**, a następnie odzwierciedla się w procesie planowania operacji

W **ATP-35(B)**, gdzie zawarta jest doktryna użycia sił lądowych, zagadnieniom synchronizacji poświęcony jest oddzielny podrozdział.

Synchronizacja definiowana jest w ATP-35 (B) jako zdolność do skupienia zasobów i działań w czasie i w przestrzeni w celu stworzenia maksymalnego stosunku siły bojowej w decydującym miejscu. Obejmuje ona zmasowane efekty siły bojowej (wojsk i ognia) w decydującym punkcie, lecz nie ogranicza się wyłącznie do tego. Synchronizacja dąży do uzyskania przytłaczającej przewagi poprzez skoordynowane użycie wszystkich dostępnych zasobów.

W ATP-35 (B), sformułowane zostały cztery zasady synchronizacji, w których wskazuje się, że:

• po pierwsze - **synchronizacja** zazwyczaj **wymaga** wyraźnej **koordynacji** pomiędzy różnymi jednostkami i działaniami zachodzącymi w toku danej operacji, jednakże sama koordynacja nie gwarantuje synchronizacji, jeżeli dowódcy nie uświadomią sobie rezultatów, jakie należy osiągnąć; synchronizacja w pierwszej kolejności zachodzi w umyśle dowódcy, który musi zrozumiale wyjaśnić podległym dowódcom i sztabowi swoją wizję przebiegu działań;

• po drugie - **synchronizacja musi przenikać** przez **strefę geograficzną operacji**, która obejmuje także przestrzeń powietrzną i kosmiczną; działania

prowadzone w strefie odpowiedzialności powinny być tak zsynchronizowane w głębi, w styczności i na tyłach, aby przeciwnikowi jawiły się jako jedna ciągła operacja skierowana przeciwko niemu;

• po trzecie - **dla synchronizacji nadzwyczaj ważne jest zrozumienie zamiaru dowódcy;** sztab ukierunkowany postawionym zadaniem i zamiarem dowódcy w procesie wypracowania decyzji wykorzystuje czynniki operacyjne i tworzy **zsynchronizowany plan operacyjny;**

• po czwarte - synchronizacja polega na:

a) planowaniu operacji przed i podczas działania;

b) skutecznych procedurach walki, szczególnie na terminowym wydawaniu rozkazów;

c) ścisłym dotrzymywaniu i wprowadzaniu w życie przedsięwzięć kontrolnych i planów walki;

d) dowodzeniu i kierowaniu działaniami.

W kolejnych punktach ATP-35 (B) wskazuje się, że dowódcy w procesie planowania powinni koordynować funkcje walki tak, by **zsynchronizować** wyniki działań **w czasie, przestrzeni i co do celu.**

Z przedstawionymi wyżej ustaleniami zawartymi w ATP-35 (B) w pełni korespondują zapisy określające reguły prowadzenia operacji połączonych w wymiarze sojuszniczym, opracowane w **AJP-1 (A)**. W tej części publikacji sojuszniczej, już na wstępie, wskazuje się na **efekt synergii,** który uzyskuje dowódca sił połączonych poprzez **zsynchronizowanie działań poszczególnych komponentów** (ang. the **synergy achieved by syn-chronising** these components...).

W „Regulaminie działań Wojsk Lądowych", funkcjonuje termin „organizacja współdziałania". Znamienne wydaje się jednak zastosowanie do zdefiniowania tego pojęcia wyrazu: „zsynchronizowanie".

Zgodnie z taktyką ogólną wojsk lądowych **synchronizację,** należy rozumieć jako **koordynację dokonaną *w* czasie.** Synchronizacja stanowi wyższe jakościowo stadium koordynacji. ***Każda synchronizacja jest koordynacją, lecz nie każda koordynacja jest synchronizacją.*** *Oznacza* to również, że

koordynacja stanowi osnowę, podstawę synchronizacji. W praktyce synchronizacja jest trudniejsza niż koordynacja, gdyż należy uwzględnić więcej zależności związanych czasem.

Synchronizację działań, realizuje się w celu: upewnienia się czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania oraz sprawdzenia czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych elementach nie odbiega od założonego planu. Czyli należy stwierdzić, iż jest ona jednym z narzędzi kontroli.

1.2. Związki zależności (wzajemne relacje) pomiędzy następującymi kategoriami: synchronizacja, koordynacja, kooperacja, harmonizacja, integracja, współdziałanie, współpraca.

KOORDYNACJA (łac.)

Uzgodnienie wzajemnego działania; uzgodnienie, zharmonizowanie, ujednolicenie.

Koordynacja myśli, czynów, działania.

Koordynacja ruchów.

KOOPERACJA (łac.)

Forma pracy polegająca na uczestniczeniu wielu osób lub przedsiębiorstw w tym samym procesie produkcji lub w różnych, ale związanych ze sobą procesach produkcyjnych; współpraca, współdziałanie.

Kooperacja przemysłowa.

Kooperacja między różnymi lub z różnymi zakładami pracy.

HARMONIZACJA

1.Rzad. zestrojenie, zharmonizowanie poszczególnych elementów w estetyczną całość.

Harmonizacja kolorów w dziele sztuki.

2.Muz. technika tworzenia współbrzmień akordowych towarzyszących jakiejś melodii

INTEGRACJA (łac.)

1. Proces tworzenia się całości z jakichś części, zespalanie się elementów w całość; scalanie się, scalenie czegoś, integrowanie.

Integracja kulturalna, narodowa.

Dążyć, doprowadzić do integracji.

Przyśpieszyć, opóźnić, uniemożliwić integrację.

Socjol. integracja społeczna zespalanie się w całość grup społecznych (np. w obrębie narodu) wyrażające się częstością i intensywnością kontaktów oraz wspólnotą ideową.

2.Ekon. proces gospodarczy sprowadzający się do scalania przedsiębiorstw oraz części i działów gospodarki; także proces zespalania zachodzący między gospodarkami poszczególnych krajów po II wojnie światowej

WSPÓŁPRACA

Praca wykonywana wspólnie z kimś, z innymi; wspólna praca, działalność prowadzona wspólnie.

Pokojowa współpraca państw.

Ścisła współpraca rodziców ze szkołą w wychowaniu dzieci.

Zaprosić kogoś do współpracy w redagowaniu pisma.

KORDYNACJA (zależności)

Niezwykle ważną rolę koordynacji w dowodzeniu i kierowaniu określa w dużym stopniu istota i charakter operacji, która stanowi złożoną formę prowadzenia walki zbrojnej. O znaczeniu koordynacji świadczy dobitnie najnowsza definicja operacji zawarta w regulaminie działań Wojsk Lądowych. W dokumencie tym stwierdza się, że „**Operacja** to zespół różnorodnych działań związków operacyjnych rodzajów sił zbrojnych lub specjalnie wydzielonych zgrupowań dla osiągnięcia celu strategicznego (operacyjnego). Obejmuje **skoordynowane czasowo i przestrzennie** działania realizowane przed starciem zbrojnym, bitwy (walki) oraz działania po bitwie (walce) w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Bitwy (walki) oraz działania wchodzące w skład operacji, mogą być **skoordynowane czasowo i przestrzennie** lub też prowadzone niezależnie od siebie".

W systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO termin koordynacja znajduje powszechne zastosowanie, jednak nie został on precyzyjnie zdefiniowany w „Słowniku terminów i definicji NATO - AAP-6(U)". W wydawnictwie tym opracowano jedynie pojęcia pokrewne, takie jak na przykład: **uprawnienia do koordynacji** (ang. **coordinating authority), punkt koordynacji działań** (ang. **coordinating point).**

Koordynowanie przez klasyków teorii organizacji i zarządzania było postrzegane w sposób zróżnicowany, np. H. Fayol zaliczał je do podstawowych funkcji kierowniczych. Zdecydowana większość teoretyków wyróżniała jednak cztery główne funkcje kierownicze, tj. planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolę. T. Kotarbiński wymienia **koordynację** wśród warunków integracji działań i określa ją jako **uzgodnienie**. Z kolei T. Pszczołowski wskazuje na łacińskie pochodzenie tego terminu (łac. cum - z, ordo - porządek) i w sensie czynnościowym określa **koordynację jako** włączenie do działania, jako systemu dynamicznego, elementów niezbędnych (powiązanych przyczynowo) dla osiągnięcia zamierzonego wyniku, w odpowiedniej ilości, jakości, we właściwym czasie. Natomiast **działania koordynowane** to, zdaniem tego teoretyka, „takie **scalanie (integracja)** czynów wchodzących w skład działania złożonego jedno-podmiotowego albo wielopodmiotowego, by owe działania sobie pomagały, a co najmniej nie przeszkadzały. **Koordynacja** działania jednego podmiotu polega na doborze takiej kolejności czynów, że nie kolidują one z innymi działaniami tego samego podmiotu. W działaniach wielopodmiotowych **koordynacja** obejmuje rozłożenie działań w przestrzeni oraz **w czasie, czyli synchronizację.**

Współcześnie zdecydowana większość uczonych uznaje **koordynację** za funkcję kierowania, która jest spełniana w ramach planowania, organizowania, pobudzania (motywowania) i kontroli.

Jan Zieleniewski zalicza **koordynowanie** w poczet tzw. **funkcji regulacyjnych,** które stanowią niejako o istocie kierowania. Obok koordynowania wśród tych funkcji wymienia się także **decydowanie, informowanie.** Funkcje te w teorii organizacji i zarządzania oraz w teorii dowodzenia określane są

często mianem - **metafunkcji.** Wspólną cechą metafunkcji jest to, że są one realizowane przez organy kierowania (dowodzenia) zwykle w ramach funkcji podstawowych (głównych).

Badania ukierunkowane na określenie miejsca koordynacji w procesie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO wykazały, że jest ona postrzegana właśnie jako **metafunkcja.** Świadczą o tym, między innymi, zapisy zawarte w reprezentatywnych opracowaniach szkoleniowych sił lądowych armii Stanów Zjednoczonych. Na przykład w podręczniku działań korpusu wskazuje się na rolę koordynowania w procesie dowodzenia i kierowania m. in. poprzez opracowanie oddzielnego podrozdziału, w którym stwierdza się, że jest ono jednym z głównych przedsięwzięć spełnianych w korpusie (ang. „**Coordinating in one of major actions** performed by corps in the execution of command and control"). Na związek **koordynacji** z innymi funkcjami dowodzenia wskazuje jednoznacznie sformułowanie, że jest ona **spełniana w ramach (wewnątrz)** planowania, stawiania zadań i kontroli (ang. „**Generally coordination is performed within** the other three functions of planning, directing and controlling").

W cytowanym wyżej podręczniku zwraca się również uwagę na **wewnętrzne i zewnętrzne** wymagania koordynacji działań. Stwierdza się przy tym, że potrzebom koordynacji w wymiarze zewnętrznym najlepiej służy wymiana oficerów łącznikowych (ang. exchange of liaison officers).

Analiza opracowań szkoleniowych sił zbrojnych państw NATO oraz materiałów sojuszniczych wskazuje, że koordynację postrzega się jako metafunkcję przede wszystkim w odniesieniu do działania dowódcy, natomiast w stosunku do pracy sztabu i innych organów dowodzenia widziana jest znacznie szerzej. Na przykład w ATP-35 (B) stwierdza się jednoznacznie, że rola sztabu polega przede wszystkim na kierowaniu (ang. Control) i spełnianiu dwóch funkcji: **koordynowania** i **monitorowania**. W tym aspekcie koordynowanie urasta do prawie samodzielnej, autonomicznej wręcz funkcji dowodzenia i kierowania, zważywszy szczególnie, że wprowadzono do działalności służbowej **uprawnienia do koordynacji** (ang. **coordinating authority).**

W świetle przedstawionej wyżej ogólnej charakterystyki **koordynacji** i jej

miejsca w procesie dowodzenia i kierowania sił zbrojnych państw NATO oraz w myśl ustaleń sojuszniczych można stwierdzić, że jest ona postrzegana jako bardzo ważna funkcja dowodzenia (kierowania). Realizacja koordynacji w praktyce dowodzenia opiera się na teorii organizacji i zarządzania oraz, co warto podkreślić, pozostaje w zgodności z poglądami teoretyków dowodzenia zajmujących się problemami organizacji współdziałania.

W dokumentach normatywnych i szkoleniowych, które wydano w SZ RP po wstąpieniu Polski do NATO, zagadnienia koordynacji znajdują aktualnie bardzo skromne odbicie, wśród podstawowych terminów, zawarto jedynie ogólną definicję **koordynacji** jako: „uporządkowane współdziałanie elementów pewnej całości, zharmonizowanie, uzgodnienie wzajemnego działania".

W ramach hasła wyjaśniającego **funkcje dowodzenia** wymienia się również **koordynowanie**, które zalicza się do tzw. **funkcji uzupełniających.**

Termin „koordynacja" jest różnie interpretowany, zwłaszcza w kontekście jego szerokiego wykorzystania w wielu opracowaniach powstających w konsekwencji dążeń integracyjnych oraz przemiennego stosowania z pojęciami „synchronizacja", „współdziałanie".

W sensie ogólnym koordynacja (łac. coordinatio) - to *uzgodnienie wzajemnego działania; zharmonizowanie, ujednolicenie; koordynacja myśli, czynów, działania* .

W interesującym nas ujęciu **koordynacja** jest to: *całokształt przedsięwzięć planistyczno-organizacyjnych realizowanych w procesie przygotowania i prowadzenia walki, zmierzających do stworzenia warunków zsynchronizowanego w czasie i przestrzeni wykonania zadań przez wszystkie rodzaje wojsk oraz wykorzystania ich zróżnicowanych potencjałów i możliwości bojowych.*

Istota koordynacji działań wyraża się w integrowaniu i zespalaniu wysiłków wszystkich podległych dowódcy sił i środków w odpowiednim miejscu (obszarze), we właściwej kolejności i ilości, a polega na:

- określeniu wykonawców i dokonaniu podziału zadań pomiędzy nich zgodnie ze specjalnością i ich możliwościami;
- maksymalnym wykorzystaniu możliwości poszczególnych rodzajów

wojsk;

• działaniu poszczególnych wykonawców zbliżającym całość do osiągnięcia założonego celu.

W sensie czynnościowym oznacza włączenie do działania jako systemu dynamicznego elementów niezbędnych (powiązanych przyczynowo) celem osiągnięcia zamierzonego wyniku, w odpowiedniej ilości, jakości, we właściwym czasie. Działania koordynowane to takie scalanie czynów wchodzących w skład działania złożonego jednopodmiotowego lub wielopodmiotowego, by owe działania sobie pomagały, a co najmniej nie przeszkadzały. A zatem, działania jednego podmiotu są tak dobierane i ustalane, żeby ze sobą nie kolidowały. Koordynacja jest składową podstawowych funkcji dowodzenia (planowania, organizowania, przewodzenia, kontrolowania), jest więc funkcją centralnego układu kierowniczego, który stara się zespolić działania różnorodnych uczestników walki (swoich podwładnych), aby sprawnie osiągnąć cel główny.

Uogólniając powyższe należy stwierdzić, że koordynacja to nic innego, jak wykonywanie określonych czynności (uzgodnień działań) zarówno w procesie planowania, jak i kierowania walką, a zatem stanowi przyczynę, której skutkiem (efektem końcowym, stanem pożądanym) jest osiągnięcie celu działań. Stanem oczekiwanym przez koordynującego jest takie uzgadnianie podległych rodzajów wojsk, aby wynik efektów współdziałających ze sobą był większy niż prosta suma efektów działań każdego z osobna.

Z istoty koordynacji działań wynikają także następujące warunki, które powinny być spełnione, aby mówić o koordynacji:

• działania musi prowadzić zespół składający się co najmniej z dwóch podmiotów organizacyjnych i ośrodka nadrzędnego;

• podmioty organizacyjne są hierarchicznie podporządkowane ośrodkowi nadrzędnemu;

• ośrodek nadrzędny ma „władzę" nad ośrodkami podrzędnymi.

Stosownie do tak sformułowanych warunków koordynacji należy stwierdzić, że koordynacja występuje wewnątrz każdej zhierarchizowanej struktury organizacyjnej - zespołu.

Terminem, który często przewija się w kontekście **koordynacji**, jest **synchronizacja**, którą należy rozumieć jako **koordynację dokonaną w czasie**. A zatem synchronizacja stanowi wyższe jakościowo stadium koordynacji. Można również wyciągnąć wniosek, że ***każda synchronizacja jest koordynacją,*** *lecz* ***nie każda koordynacja jest synchronizacją.*** Oznacza to również, że koordynacja stanowi osnowę, podstawę synchronizacji. W praktyce synchronizacja jest trudniejsza niż koordynacja, gdyż należy uwzględnić więcej zależności związanych czasem. Synchronizacja zazwyczaj wymaga wyraźnej ***koordynacji*** pomiędzy różnymi jednostkami i działaniami prowadzonymi w danym rodzaju walki. Jednakże sama przez się taka koordynacja nie gwarantuje synchronizacji, jeśli dowódcy nie uświadomią sobie rezultatów, jakie należy osiągnąć. Synchronizacja zachodzi w umyśle dowódcy, który musi zrozumiale wyjaśnić podległym dowódcom i sztabom swój ą wizję przebiegu działań.

WSPÓŁDZIAŁANIE (zależności)

Z kolei współdziałanie należy rozumieć jako: zamierzenia polegające na dokonywaniu ustaleń między jednostką walczącą a sąsiadem lub sąsiadami wykonującymi zadania z boku lub z przodu (poza pasem /obszarem/ działań). *Współdziałanie* jest to uzgodniona pomoc autonomicznych uczestników walki na rzecz osiągnięcia wspólnego celu.

Współdziałanie zachodzi wówczas, gdy są spełnione następujące warunki:

- występują przynajmniej dwa autonomiczne podmioty;
- określony jest zgodny lub wspólny cel działania;
- podmioty świadomie *zgadzają* się na udział w osiąganiu celu wspólnego lub celu jednego z nich;
- przynajmniej jedna ze stron musi podejmować działania wspomagające działania drugiej.

Oznacza to, że między współdziałającymi nie występuje podległość, lecz równorzędność i jest zachowana ich autonomiczność. Natomiast koordynacja dotyczy działań we własnym ugrupowaniu bojowym. Wszelkie czynności polegają na określeniu i dokonaniu uzgodnień oraz wzajemnych zależności między rodzajami wojsk, z których tworzy się elementy ugrupowania zarówno funkcjo-

nalne, jak i strukturalne.

Z punktu widzenia przeznaczenia i wykonywanych zadań, koordynacja dotyczy zachowania i przestrzegania relacji oraz współzależności zachodzących pomiędzy wojskami walczącymi, wspierającymi i zabezpieczającymi działania taktyczne.

Z istoty koordynacji wynika cel, którym jest dążenie do osiągnięcia takiego skutku działań wspólnych, aby maksymalnie wykorzystać możliwości bojowe poszczególnych rodzajów wojsk przez włączanie ich do walki we właściwym miejscu i czasie, w odpowiedniej liczbie i jakości.

Celami cząstkowymi są również: wyrównanie słabych stron jednych walorami drugich, stworzenie płaszczyzny do współdziałania.

Sukces w działaniu zespołowym, a takim niewątpliwie jest walka zbrojna, możliwy jest tylko przy połączeniu wysiłków wszystkich uczestniczących w niej podmiotów. To połączenie wysiłków nosi zwykle miano współdziałania. Jest ono rozumiane jako kooperacja pozytywna, działanie wieloprzedmiotowe, którego uczestnicy wzajemnie sobie pomagają. Najbardziej znaną definicję teorii walki zawiera *Leksykon wiedzy wojskowej,* w którym *„współdziałanie polega na uzgodnionym ześrodkowaniu wysiłków i działań* [...] *co do zadań, czasu i miejsca* [...] *w myśl ogólnego zamiaru osiągnięcia celu operacji"*. Podobnie współdziałanie określił Z. Galewski, jako *„uzgodnione w czasie i przestrzeni wysiłki wszystkich uczestników walki na rzecz osiągnięcia wspólnego celu* " .

Reasumując powyższe wyjaśnienia można stwierdzić, że współdziałanie wojsk operacyjnych z jednostkami wojsk obrony terytorialnej to uzgodniona pomoc w osiąganiu wspólnych celów. Wyrażać się to będzie ze strony wojsk terytorialnych pomocą walczącym związkom operacyjnym w realizacji zadań poprzez wzajemne świadczenie określonych usług o charakterze wsparcia działań, zapewnienia swobody działania, poprzez działania militarne w odniesieniu do miejsca i czasu w myśl przyjętej koncepcji operacji.

W świetle powyższego **współdziałanie polega na uzgodnionym co do celu, czasu i miejsca użyciu sił i środków tych dwóch części sił zbrojnych w celu jak najlepszego wykonania określonego zadania.** Jego istotą

jest wspólne, skoordynowane działanie wykonawców w realizacji ustalonego celu. Zapewnia to efektywne wykorzystanie możliwości wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej oraz sił układu niemilitarnego, a także warunków terenowych podczas wykonywania zadań w ramach operacji .

Z istotą współdziałania wiąże się jego cel. Na skutek udzielania sobie pomocy przez uczestników walki z przeciwnikiem, wynik wspólnego działania będzie inny, niżby wojska operacyjne i obrony terytorialnej działały autonomicznie. Zatem współdziałanie wojsk obu komponentów wojsk lądowych spełni swój cel, gdy zostanie uzyskany efekt większy niż sumaryczny wynik indywidualnego działania poszczególnych uczestników wspólnych działań. Dlatego też motywem współdziałania jest pewność uzyskania korzyści w porównywaniu z działaniami samodzielnymi.

W sytuacji, gdy w rozległym obszarze odpowiedzialności ograniczonymi siłami trzeba realizować szereg zadań, warunkiem sukcesu jest uzyskanie pozytywnego efektu współdziałania. Dlatego podczas ewentualnych działań wojennych wojska operacyjne i jednostki obrony terytorialnej powinny maksymalnie wykorzystywać swe możliwości bojowe, eliminować lub minimalizować niekorzystny wpływ swego działania na czynności współdziałającego oraz wyrównywać słabe strony swoich wojsk walorami współdziałających.

Spełnienie tych wymogów pozwoli osiągnąć cel współdziałania wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej, który polega na uzyskaniu przyrostu skutków działania, czyli pełnym wykorzystaniu walorów bojowych obydwu komponentów wojsk lądowych do zwielokrotnienia ich możliwości bojowych w działaniach na obszarze kraju.

Współdziałanie organizuje się po to, aby łatwiej, szybciej, jak najmniejszym nakładem sił i środków osiągnąć zakładany cel działania. Organizowane jest zawsze wtedy, gdy jest niemożliwe lub niecelowe wykonywanie zadania przez jednego sprawcę (jeden podmiot). Zatem od funkcjonowania tego zespołu oczekuje się zwykle, aby jego działanie przynosiło lepsze efekty niż działanie pojedynczych podmiotów osobno.

WSPÓŁDZIAŁANIE:

1. Kooperacja pozytywna, działania wieloprzedmiotowe, którego uczestnicy wzajemnie sobie pomagają (Mała encyklopedia prakseologii)

2.Typy i rodzaje związków (sprzężeń zwrotnych) zachodzących między jednostkami lub grupami społecznymi dążącymi w tym samym czasie do realizacji wspólnego celu lub do wzajemnego uniemożliwienia sobie osłabnięcia celów rozbieżnych. Według kryterium celu rozróżnić możemy następujące typy współdziałania: współpraca, współzawodnictwo, walka (Encyklopedia organizacji zarządzania)

3. Zasada sztuki wojennej, polegająca na uzgodnionym ześrodkowaniu wysiłków i działań różnych rodzajów wojsk i sił zbrojnych do zadań, czasu, miejsca (przestrzeni) i ich taktyczno - operacyjnych możliwości w myśl ogólnego zamiaru osiągnięcia celu operacji (Leksykon Wiedzy Wojskowej)

KOORDYNACJA;

1. Uzgodnienie wzajemnego działami, zharmonizowanie, ujednolicenie; koordynacja myśli, czynów, działania (Słownik języka polskiego.)

2. Zsynchronizowanie czynności, zmierzających do osiągnięcia wspólnego celu (Encyklopedia Powszechna PWN)

3. Całokształt przedsięwzięć planistyczno-organizacyjnych realizowanych w procesie przygotowania i prowadzenia walki, zmierzających do stworzenia warunków zsynchronizowanego w czasie i przestrzeni wykonania zadań przez rodzaje wojsk oraz wykorzystania ich zróżnicowanych potencjałów i możliwości bojowych

4. Uzgodnienie w skali strategicznej, operacyjnej, taktycznej wysiłków oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych różnych rodzajów sił zbrojnych w celu najbardziej efektywnego wykonania wspólnych zadań w walce i operacji (Leksykon Wiedzy Wojskowej)

SYNCHRONIZACJA:

1. Zdolność do skupienia zasobów i działań w czasie i w przestrzeni w celu stworzenia maksymalnego stosunku siły bojowej w decydującym miejscu. Obejmuje zmasowane użycie siły bojowej w decydującym punkcie, lecz nie

ogranicza się wyłącznie do tego. Synchronizacja to dążenie do uzyskania przewagi przez skoordynowane użycie wszystkich zasobów (ATP- 35 B). Synchronizacja wymaga koordynacji między różnymi jednostkami i działaniami zachodzącymi w toku danej operacji.

1.3. Synchronizacja w aspekcie działań głębokich, bezpośrednich i tyłowych

Jest to proces organizacyjno -planistyczny polegający na takim skoordynowaniu działań poszczególnych rodzajów wojsk w czasie i przestrzeni, którego rezultatem jest wytworzenie względnej, maksymalnej mocy bojowej w decydującym czasie i miejscu. W ATP-35 synchronizacja jest określana jako - „zdolność do skupienia zasobów i działań w czasie i przestrzeni w celu stworzenia maksymalnego stosunku siły bojowej w decydującym miejscu".

Synchronizacja działań jest wynikiem oddziaływania systemu dowodzenia, stopnia wyszkolenia ogólnego wojsk i zgrania pod katem oczekującego zadania. Warunkiem osiągnięcia wymaganej przez dowódcę synchronizacji działań jest odpowiednie zaplanowanie użycia wojsk ujęte w „Planie operacji" - zgodne z zamiarem dowódcy i koncepcją operacji. Zasadniczymi elementami służącymi koordynacji działań poszczególnych rodzajów wojsk są czas i miejsce. Elementami ułatwiającymi koordynację działań w operacji obronnej są linie rozgraniczenia, którymi dowódcy wyznaczają podwładnym obszary działań głębokich, bezpośrednich i tyłowych obrony oraz linie koordynacji wsparcia ogniowego oraz linia styczności wojsk własnych. Głównym elementem koordynacji działań w operacji obronnej jest linia przejęcia odpowiedzialności HL - służąca do koordynowania przesunięć wojsk we wstępnej fazie obrony oraz linie faz operacji (PL). Po wejściu wojsk do bitwy główną rolę koordynacyjną w zakresie koordynacji działań przejmuje linia styczności wojsk własnych (FLOT), w stosunku do której planuje się linie koordynacji wsparcia ogniowego (FSCL) i linie faz operacji (PL), które obowiązują w ustalonych przedziałach czasu zależnie od obszaru działań. W głównej mierze linie te służą do zapewnienia dogodnych warunków wykonania zadań wsparcia przez siły powietrzne

w obszarze operacji głębokiej korpusu oraz bezkolizyjnego wykonania zadań przez siły korpusu. Dla koordynowania działań pomiędzy sąsiednimi związkami taktycznymi i operacyjnymi służą punkty koordynacyjne.

Synchronizacja działań jednego podmiotu polega na doborze takiej kolejności czynów, które nie kolidują z innymi działaniami tego samego podmiotu. Synchronizacja działań głębokich, bezpośrednich tyłowych to proces integrowania działań różnych elementów organizacji. Im większa specjalizacja w walce, tym większy zakres integracji. Każdy z uczestników otrzymuje zadanie bojowe zgodnie ze swoją specjalnością i możliwościami. Natomiast wykonywane zadania przez poszczególne elementy ugrupowania określonej organizacji powodują, że osiąga ona założone cele w tym samym czasie.

Analiza założeń teoretycznych ATP-35(B) wskazuje, że działanie dowódcy jest skierowane przede wszystkim na potrzebę koordynacji elementów ugrupowania bojowego. W sztuce operacyjnej występuje jedność celu, ale może dojść do rozdzielności czasu i miejsca. Analiza treści AJP-1(A) pozwala na ustalenie szeregu istotnych aspektów operacyjnych dotyczących koordynacji w obszarze operacji lądowych. Celem operacji nie powinno być bezpośrednie zniszczenie przeciwnika w walce, lecz stworzenie dowódcom taktycznym niezbędnych ku temu warunków. W takim układzie w sztuce operacyjnej dominować powinien manewr, natomiast w taktyce walka, czyli bezpośrednie starcie z przeciwnikiem. Celem dowodzenia operacyjnego jest czasowa i przestrzenna koordynacja działań związków taktycznych prowadzących samodzielnie walkę broni połączonych z działaniami innych rodzajów sił zbrojnych w działaniach głębokich, bezpośrednich i tyłowych. Wobec powyższego można wnioskować, że w rozumieniu sojuszniczym, rozdzielona została funkcja planistyczna sztabu (koordynacja przestrzenna) od funkcji wykonawczej wojsk (synchronizacja czasowa i przestrzenna) realizujących działania taktyczne. Koordynacja jest funkcją kierowniczą. Stąd wynika, że funkcja organizowania walki jest jednocześnie etapem, w którym praktycznego kształtu nabiera koordynacja. W złożonych strukturach organizacyjnych, jakimi są niewątpliwie oddziały i pododdziały oraz związki taktyczne właściwa koordynacja determinuje

ich efektywność. Szczególnego aspektu terminu koordynacja należy się doszukiwać w działalności poszczególnych pionów funkcjonalnych. Spełniają one funkcję koordynacyjną w stosunku do podległych elementów ugrupowania. Pojawienie się w sztabie funkcji koordynatora wsparcia ogniowego czy grup oficerów łącznikowych jest najlepszym dowodem na prawdziwość tezy, że zasadnicze elementy koordynacji walki nabierają realnych kształtów w etapie opracowywania wariantów działania podległych wojsk. Koordynacja postrzegana w aspekcie procesu organizowania jest integrowaniem zadań odrębnych jednostek organizacji w celu sprawnego osiągnięcia celu walki. Stąd też stanowi funkcję regulującą działanie każdego układu złożonego Wraz ze wzrostem stopnia specjalizacji uczestników walki wzrastać będzie rola synchronizacji.

Synchronizacja jest to zdolność do skupienia „zasobów" (sił i środków) oraz działań w czasie i w przestrzeni w celu stworzenia maksymalnego stosunku siły bojowej w decydującym miejscu. Z powyższej definicji wynika, że synchronizacja obejmuje zmasowane efekty wykorzystania możliwości bojowych, a więc manewru i ognia w określonym punkcie ciężkości walki, zapewniając uzyskanie zdecydowanej przewagi dzięki jednoczesnemu użyciu posiadanych elementów ugrupowania bojowego. Obejmuje ona w swym obszarze tematycznym, zintegrowane efekty użycia rodzajów wojsk i ich systemów rażenia w rozstrzygającym miejscu i czasie prowadzonych działań taktycznych. W scenariuszu walki zakłada się, że wiele z elementów składowych walki synchronizowane jest przez dowódców podczas działania tylko w aspekcie czasu, jako osobne etapy walki, na przykład:

- oślepianie punktów oporu przeciwnika na odcinku forsowania;
- ogniowe zabezpieczenie podejścia i rozwinięcia wojsk do natarcia;
- przemieszczenie odwodów oraz wprowadzenie oddziałów wydzielonych.

Synchronizacja zachodzi również, gdy prowadzone są działania demonstracyjne mające na celu wprowadzenie w błąd przeciwnika, co do kierunku uderzenia. W tym przypadku synchronizacji podlega zarówno manewr jednostki pozorującej działania zaczepne jak i manewr zgrupowania uderzenio-

wego Dowódcy łączą i koordynują wszystkie funkcje poszczególnych elementów ugrupowania w jedną całość, aby synchronizować wyniki walki, co do celu w czasie i w przestrzeni. Funkcjami walki, w aspekcie synchronizacji działań są:

- manewr,
- wsparcie ogniowe,
- rozpoznanie,
- ubezpieczenie,
- obrona powietrzna,
- zabezpieczenie logistyczne,
- dowodzenie.

W podsumowaniu problemu dotyczącego synchronizacji warto podkreślić, że w świetle przedstawionych faktów uzyskuje się ją w praktycznym działaniu, w walce i operacji, w każdym przypadku musi ona cechować dobrze opracowany plan walki. Z powyższego wynika wniosek, że aby uzyskać synchronizację w działaniach trzeba je wcześniej odpowiednio skoordynować w sztabie.

1.4. Synchronizacja działań a plan operacji

Zjawisko synchronizacji działań może być możliwe dopiero po rozważeniu całego złożonego procesu planowania walki. W aspekcie działalności sztabu synchronizacja umożliwia uzgodnione działania rodzajów wojsk na szczeblu operacyjnym i taktycznym, w tym decyduje o kolejności użycia poszczególnych komponentów ugrupowania bojowego.

Można założyć, że analiza zadania doprowadziła dowódcę tylko do głównych zrębów synchronizacji, zawierających ustalenia, kto i gdzie powinien wykonywać zadania wspólnie - razem. Dowódca w ramach wytycznych do opracowania wariantów może podać:

- etapy (okresy) synchronizacji,
- cel synchronizacji w wyżej wymienionych etapach,
- fragmenty walki wymagające szczególnie ścisłej koordynacji,
- ogólny układ uczestników wspólnych działań w realizacji zadania,

➢punkty łączenia wysiłków z sąsiadami.

Zakładając, że jest to jednoosobowa praca dowódcy, można wnioskować, że są to jeszcze bardzo ogólne dane dotyczące synchronizacji. Dla sztabu spełniają one rolę czynników determinujących dalszą pracę w ramach opracowania wariantów działania. Myśl przewodnia dowódcy jest elementem spójnym, punktem odniesienia dla pracy różnych komórek sztabu, w których koncentruje się praca nad rozwiązaniem problemu użycia posiadanych i przydzielonych wojsk.

Następny etap procesu synchronizacji to opracowanie wariantów działania. W sprawnym wypracowaniu wielu sposobów działania wyrażają się zdolności taktyczne oficerów operacyjnych. Polegają one przede wszystkim na umiejętnym łączeniu wysiłków oddziałów z zadaniami wsparcia i zabezpieczenia bojowego realizowanego przez logistykę oraz jednostki rodzajów wojsk, w tym także lotnictwa wojsk lądowych. Jest to zatem czynność zmierzająca do koordynacji działań podczas prowadzenia walki.

Etap opracowania wariantów polega na przygotowaniu sposobów działania podległych sił i rozwiązaniu specjalistycznych problemów rodzajów wojsk w poszczególnych komórkach sztabu. Ponieważ działania bojowe rodzajów wojsk są organizowane na korzyść wojsk pancernych i zmechanizowanych, planowanie ich musi uwzględnić sposób wykorzystywania tych ostatnich. Praca specjalistycznych komórek sztabu (rodzajów wojsk) polega w istocie na planowaniu wsparcia i zabezpieczenia formacji pancerno-zmechanizowanych, warunkując w ten sposób wykonanie postawionych im zadań. Synchronizacja jest więc niezbędna i nie sposób jej pominąć.

Stopniowo, w toku pracy sztabu nad wariantami, koncepcja użycia koniecznych do opracowanych sposobów działania rodzajów wojsk, jest coraz wyraźniejsza, ściślej związana, niejako nakładana na planowane działanie jednostek ogólnowojskowych. Tutaj właśnie, na linii oddziały ogólnowojskowe - oddział specjalistyczny powstają pierwsze elementy przyszłej synchronizacji. Ich istnienie jest bezsporne, chociaż jeszcze niezbyt wyraźnie kojarzy się z organizacją koordynacji, zwłaszcza w zasadniczym rozumieniu tego terminu.

Rozpatrując poszczególne składowe synchronizacji działań podkreślić należy, że do ich ustalania uprawnieni są jedynie oficerowie komórki operacyjnej planujący walkę. Pion operacyjny w sztabie zajmuje się przede wszystkim planowaniem użycia wojsk pancernych i zmechanizowanych. W ten sposób powstaje najważniejszy element w systemie synchronizacji. W procesie oceny sytuacji po opracowaniu szeregu wariantów działania stosuje się wiele technik ich porównania. Najczęściej stosowaną jest metoda gry wojennej, którą w zależności od potrzeb i możliwości czasowych można prowadzić przy wykorzystaniu różnorodnych form organizacyjnych. Stąd też kolejna faza synchronizacji występuje w czasie gry wojennej (symulacji działań bojowych). Jej wyniki konkretyzują określony wariant, potwierdzają lub negują słuszność przyjętych rozwiązań, nadają ostateczny kształt przyszłej walce. Można wprawdzie zależnie od warunków, głównie posiadanego czasu, zróżnicować stopień dokładności koordynowania, nie można jednak z niego zrezygnować. Z przeprowadzonej analizy wynika, że elementy synchronizacji są skutkiem realizacji niezbędnych czynności planistycznych sztabu, w tym kalkulacji czasoprzestrzennych. Określenie przewidywanego przebiegu walki na podstawie gry wojennej ma znaczenie podstawowe, warunkuje sens pracy nad sposobem skoordynowanego działania wojsk.

W okresie przygotowania gry wojennej sztab, głównie oficerowie pionu operacyjnego i rozpoznawczego, opracowują szereg dokumentów pomocniczych, np. tabelę zdarzeń krytycznych, tabelę synchronizacji, które następnie wykorzystują w czasie symulacji działań. Zasadniczy wysiłek pracy dowódcy i sztabu skierowany jest na zapewnienie sprawnej i terminowej realizacji zadań poprzez zsynchronizowany ruch i ogień na polu walki. Przyjęte w wyniku gry wojennej rozwiązania w zakresie koordynacji wymagają akceptacji szefa sztabu, by zapobiec konieczności zmian w zaplanowanej koncepcji wyrażonej planem synchronizacji. Fakt przedstawienia przez dowódcę zamiaru walki na odprawie decyzyjnej wytycza pewną granicę pomiędzy dwoma etapami procesu synchronizacji. Zamiar jest podsumowaniem pierwszego i zasadniczego etapu procesu synchronizacji walki, a jednocześnie stanowi podstawę do rozpoczę-

cia drugiego ostatecznego rozstrzygnięcia kwestii wspólnego realizowania zadania głównego przez podwykonawców realizatorów zadań cząstkowych.

Niezwłocznie po podjęciu decyzji sztab, głównie oficerowie komórki operacyjnej, przystępują do opracowania rozkazów, które zwykle powstają równolegle z dokumentami planu działań. Z formalnego punktu widzenia to właśnie rozkaz operacyjny jest podstawowym dokumentem synchronizacji działań w walce. Informacje dotyczące miejsca (przestrzeni) i czasu, które określają wzajemne zależności pomiędzy wykonawcami różnorodnych zadań (bojowych i zabezpieczenia) i służą zsynchronizowaniu ich działań w walce znajdują odbicie w planach i rozkazach operacyjnych w formie różnorodnych linii, rubieży, obszarów i rejonów zwykle wraz z określeniem terminu (czasu) ich zajmowania, przekraczania, osiągania itp. Najbardziej reprezentatywnym przedstawicielem tych elementów są linie rozgraniczenia. Wyszczególnione w dokumentach dowodzenia ustalenia w zakresie synchronizacji określają dowódcom każdego szczebla dowodzenia obszar ich odpowiedzialności, co skutkuje szeregiem istotnych konsekwencji, w postaci zarysu przyszłych działań realizowanych wspólnie z sąsiadami.

Proces koordynacji i synchronizacji działań angażuje wielu oficerów sztabu. W procesie planowania będzie uczestniczyć bezpośrednio oraz w sposób pośredni niemal dwie trzecie całego stanu osobowego.

2. SWOBODA DZIAŁANIA

Jeżeli w ramach danej nam swobody działania na drodze do wykonania zamiaru przełożonego napotykamy przeszkodę i uznajemy, że jest ona zbyt poważna, żeby się ją opłaciło zwalczać, a w następstwie tego albo ją obchodzimy, wykrzywiając zamiar przełożonego, albo - co gorsza - zatrzymujemy się bezczynnie, to robimy ciężki błąd. To, co się nie opłaca w naszym zakresie pracy, może dać w bilansie ogólnym duże zyski. Żadne wydarzenia, jakie mogą, nastąpić, nie powinny nigdy przeszkodzić żołnierzowi w zastosowaniu się do rozkazów, talent zaś na wojnie polega na usuwaniu przeszkód utrudniających operację, a nie na zaniechaniu jej. (Napoleon).

2.1. Pojęcie swobody działania i jej istota z punktu widzenia działań operacyjnych

Pojęcie swoboda działania nierozerwalnie związane jest z prowadzeniem działań operacyjnych. Jest ona obok celowości, jedności dowodzenia, jedności działania, ekonomi sił, koncentracji wysiłków i inicjatywy, jedną z zasad opisujących warunki prowadzenia operacji.

Aby dokładnie rozpatrzyć swobodę działania z punktu widzenia działań operacyjnych należy przybliżyć sobie samo pojęci swobody działania zawarte w dokumentach normatywnych oraz pojmowanie go przez teoretyków sztuki wojennej.

W pracy pt. „Podstawowe założenia operacji połączonych" można znaleźć sformułowanie mówiące, iż swoboda działania to uprawnienia decyzyjne na tym szczeblu struktury organizacyjnej, który zapewnia najdogodniejsze warunki do realizacji operacji. Od dowódcy operacyjnego wymaga się zainicjowania, zaplanowania i realizacji wszelkich przedsięwzięć niezbędnych do osiągnięcia celu strategicznego, dlatego decyduje on o charakterze operacji, określa rodzaj podejmowanych działań. Swoboda działania dotyczy nie tylko podejmowania decyzji i dysponowania posiadanymi siłami, ale również możliwości ich użycia niezależnie od działań i woli przeciwnika.

Regulamin działań taktycznych swobodę działania opisuje jako konieczność, bez której niemożliwe jest uzyskanie przewagi i utrzymanie inicjatywy w dążeniu do osiągnięcia celu strategicznego. Decydująca, dla dowódcy operacyjnego, jest przy tym swoboda w zakresie ustalenia rodzajów działań i ich priorytetów, zasobów logistycznych oraz możliwości do wydzielenia i utrzymania wystarczających odwodów operacyjnych pozwalających wpływać na przebieg operacji na rozległym obszarze.

W doktrynie działania komponentu lądowego ATP- 3.2 czytamy, że dowódca potrzebuje określonego zakresu kompetencji dowodzenia, aby energicznie i odważnie wykorzystać możliwości i sprzyjające okoliczności na polu walki. Musi posiadać swobodę niezależnego działania w ramach swojego zadania i w zgodzie z zamiarem wyższego przełożonego. Obejmuje to potrzebę realizacji odpowiednich przedsięwzięć zapobiegających osiągnięciu przez przeciwnika zaskoczenia, a tym samym wpływających na jego możliwość swobodnego działania i przejawiania inicjatywy.

Stefan Mossor w pozycji pt. „Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny" pisząc o swobodzie działania twierdzi, iż dowódcy operacyjnemu nie można rozkazywać kategorycznie z godziny na godzinę, z dnia na dzień, bo działa on daleko od przełożonego, a jego działalność rozkłada się na długotrwałe okresy, toteż musi on otrzymać zamiast rozkazów ogólne wskazówki, jak ma postępować. W ramach tych wytycznych zachowuje taką swobodę działania, jakiej niższy dowódca nigdy nie ma. Ta swoboda musi być dowódcy operacyjnemu z zasady dana.

Z kolei marszałek Foch twierdził, iż samodzielność jest dana po to, żeby według swej najlepszej woli wykonać zamiar przełożonego. Indywidualne pomysły, zmieniające ten zamiar, mogą być w polu naszego widzenia znakomite, ale dla całości sprawy, której nie widzimy, szkodliwe -„Swoboda działania, aby słuchać".

„Sztuka wojenna jest ostatecznie sztuką zachowania swobody" - pisze Ksenofont, aż tak wysoko ceniąc tą zasadę.

Swobodę działania należy, jak dalej czytamy, rozpatrywać pod dwiema postaciami: najpierw tę, która powinna być dowódcy z góry zapewniona, potem tę, którą dowódca powinien sam sobie zapewnić. Dla uniknięcia nieporozumień określmy pierwszą jako samodzielność dowódcy, drugą jako swobodę manewru.

a) Samodzielność dowódcy

Dowódca operacyjny nie może być prowadzony dziennymi rozkazami od punktu do punktu, tak jak dowódca taktyczny, bo o ile działania taktyczne szybko się zawiązują i łatwo wygasają, o tyle działania operacyjne zajmują tyle miejsca w czasie i przestrzeni, że nie można po nich oczekiwać wyniku z godziny na godzinę lub z dnia na dzień.

b) Swoboda manewru

Druga postać swobody działania, a mianowicie tej, którą dowódca operacyjny sam sobie tylko może zdobyć, a bez której nie zdoła przeprowadzić pomyślnie żadnej operacji. Chodzi o zapewnienie sobie dwóch warunków: dostatecznego czasu i swobodnej przestrzeni.

Podsumowując przytoczone powyżej poglądy nasuwa się wniosek, iż istotą swobody działania jest samodzielność dowódcy operacyjnego w ramach postawionego mu zadania. Samodzielność ta musi jednak pozostawać w całkowitej zgodzie zamiarem działania przełożonego.

2.2. Swoboda działania w aspekcie czynników operacyjnych (siły, obszar, czas, informacja)

Działania operacyjne określane są przez czynniki operacyjne, takie jak siły, obszar, czas i informacja. Właśnie od nich zależy rozmach i przebieg działań operacyjnych. Najważniejszym wyznacznikiem swobody działania jest zharmonizowanie czynników operacyjnych z wytyczonym celem. Uwzględniać przy tym należy stały wpływ czynnika informacji.

Swoboda działania polega, więc na zapewnieniu obecności odpowiednich sił we właściwym miejscu i czasie.

Rozpatrując **siły** jako determinant swobody działania, należy przez nie rozumieć wojska i środki, jakimi dysponuje dowódca podczas wykonywania zadania. Powinny być one dostosowane do rodzaju działań. Możliwości sił wynikają z ich składu i wyposażenia, rodzaju i stanu uzbrojenia, stopnia wyszkolenia oraz stanu fizycznego i duchowego żołnierzy. Duże znaczenie ma również osobowość dowódcy oraz morale wojsk.

Podstawowym warunkiem utrzymania swobody działania jest stworzenie przynajmniej miejscowej przewagi. Powinna się ona wyrażać w zapewnieniu korzystnego stosunku sił we właściwym miejscu i czasie. Pozostawienie swobody działania w tym aspekcie dowódcy operacyjnemu wydaje się być niezbędnym warunkiem aby osiągnąć cel operacji. Skoncentrowanie potrzebnych zgrupowań wojsk wymaga koordynacji i kierowania ich manewrem na rozległych obszarach. Prowadzący działania dowódca najlepiej potrafi zidentyfikować potrzeby manewru, obszary koncentracji wysiłku i najszybciej może zareagować na wynikłe niedomagania w zakresie koordynacji działań. W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że pozostawiając swobodę działania dowódcy umożliwia mu się energiczne i odważne wykorzystanie możliwości i sprzyjające okoliczności na polu walki.

Kolejny wyznacznik to **obszar.** On to właśnie wraz ze swą rzeźbą i pokryciem wpływa na planowanie działań i zachowania wojsk. Postrzegany powinien być przy tym jako środek służący do osiągnięcia celu. Swoboda dowódcy wyraża się tutaj poprzez pozostawienie w jego ręku możliwości określania, gdzie teren może zostać oddany przeciwnikowi, gdzie ma być utrzymany i gdzie należy dążyć do osiągnięcia rozstrzygnięcia. Teren nie musi być bezwzględnie utrzymany, lecz wykorzystany do stworzenia warunków umożliwiających rozbicie przeciwnika. Wymaga to operacyjnego wykorzystania całego terenu, niezależnie od jego podziału na strefy i pasy działania, określane w trakcie planowania operacyjnego.

Czas przydzielony na wykonanie zadania (okres, przez jaki z uwagi na wymogi strategiczne lub operacyjne ma być prowadzona operacja) stanowi istotny wyróżnik, który uwzględnić należy podczas planowania działań. Czas

jako determinant swobody działania, może mieć różne znaczenie dla rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk. Zyskanie czasu i uprzedzenie przeciwnika może mieć decydujące znaczenie dla utrzymania i zwiększania swobody działania. Szybkość działania, obok zachowania tajemnicy i maskowania, stanowi istotne kryterium uzyskania zaskoczenia. Z tego względu, że nie zawsze można w pełni zachować tajemnicę i zapewnić doskonałe maskowanie, stąd rozstrzygającego znaczenia nabiera szybkość działania. Trzeba być szybszym od przeciwnika, szybszym niż on tego oczekuje, bardziej niż on ruchliwym. Nie może to być wyłącznie szybkość fizycznego przemieszczania się wojsk, lecz bardziej zdolność do szybkiego zbierania, przetwarzania i przekazywania informacji, podjęcia decyzji, wykonywania rozkazów i wytycznych na różnych szczeblach dowodzenia oraz reagowania na rozwój sytuacji. Rozpatrując ten wyróżnik, wydaje się zasadnym stwierdzenie, że określenie ogólnych ram czasowych operacji a w ich ramach pozostawienie swobody dowódcy jest niezbędne dla osiągnięcia celu działania.

Klamrą spinającą wyżej wymienione determinanty jest z pewnością **informacja**. Informacja dotycząca sił własnych i przeciwnika, obszaru i czasu ich działania. Nie chodzi jednak o to, aby wiedzieć wszystko, lecz by wiedzieć wystarczająco dużo, a przede wszystkim więcej niż przeciwnik. O wartości informacji decydują przy tym jej treść, wiarygodność i aktualność. Fałszywe informacje i ich nadmierna ilość mają zakłócać proces utrzymywania i zwiększania swobody działania. Informacja lub jej brak jest czynnikiem decydującym o sukcesie lub porażce. Jest zasadniczym warunkiem umożliwiającym prowadzenie działań, a w określonych sytuacjach staje się czynnikiem samodzielnie decydującym o ich powodzeniu. Starcie dwóch stron jest obecnie walką o informację. Strona, która uzyska przewagę informacyjną zapewni sobie sukces. Walka o przewagę w sferze informacji jest szczególnie ważna wobec stałego zmniejszania liczebności wojsk. Ważne staje się też wyprzedzanie informacyjne w stosunku do przeciwnika.

Informacje wpływają na stopień poparcia wojska przez społeczeństwo. Często o ocenie działań militarnych nie decyduje rzeczywista sytuacja, lecz jej

subiektywne postrzeganie przez media, polityków i społeczeństwo. Dowództwa w ramach swych uprawnień nie mogą ograniczać się tylko do zbierania, analizowania i przekazywania informacji, lecz również powinny aktywnie je kształtować zgodnie z zamierzonymi celami.

Rozważając istotę swobody działania w aspekcie wyżej wymienionych determinantów, należy zwrócić uwagę na kluczowe jej znaczenie dla osiągnięcia zakładanych celów. Cele polityczne i strategiczne określają stan, jaki powinien zostać osiągnięty po zakończeniu wszystkich przedsięwzięć. Dowództwo operacyjne ocenia zamiary polityczne i ustalenia strategiczne, uwzględniając przy tym ograniczenia i precyzuje na tej podstawie cele operacyjne, które określają wysiłek wojskowy, definiują stan, jaki ma zostać osiągnięty po najczęściej długotrwałej operacji, a ich suma stanowi cel strategiczny.

Podając cel operacyjny, dowódca precyzuje swój zamiar. Ponadto określa sytuację lub stan, jaki ma powstać po zakończeniu operacji.

Źródło siły i swobody działania to pojęcie, które było już stosowane przez Clausewitza. Obejmuje ono wszelkie decydujące wielkości - włącznie z mocnymi i słabymi stronami, - które określają możliwości narodu, sojuszu, koalicji i ich sił zbrojnych. Z nich wywodzą siły zbrojne swobodę działania, możliwości bojowe, morale i wolę zwycięstwa.

W celu uzyskania rozstrzygnięcia trzeba skierować wszystkie niezbędne siły i środki przeciwko źródłom siły przeciwnika. Należy je wyłączać lub długotrwale osłabiać. Tylko w ten sposób można będzie stworzyć warunki do osiągnięcia celu strategicznego. Będzie to możliwe, jeżeli dowództwu operacyjnemu uda się oskrzydlić, okrążyć i rozbić silne zgrupowania przeciwnika. Jednocześnie uda mu się osłaniać własne źródła siły i swobody działania przed operacjami przeciwnika.

2.3. Swoboda działania w aspekcie czynników walki zbrojnej

Dążąc do wyodrębnienia i zdefiniowania czynników walki zbrojnej należałoby znaleźć te, które są podstawowe i elementarne, a przez to stanowią podstawę tworzenia złożonych.

Do elementarnych czynników walki zbrojnej zaliczamy: rażenie, ruch, informację.

1. **RAŻENIE** - to bezpośrednie destrukcyjne, fizyczne, psychiczne lub informacyjne oddziaływanie na siły i środki przeciwnika.

Rażenie dzielimy na:

* rażenie ogniowe
* rażenie elektroniczne
* rażenie psychologiczne

a. Rażenie ogniowe to:

* ogień bezpośredni pododdziałów piechoty i czołgów
  - umożliwia realizację zadań taktycznych
  - zapewnia zniszczenie lub obezwładnienie sił żywych i środków walki przeciwnika znajdujących się bezpośrednio w zasięgu obserwacji i ognia
  - mocno powiązany jest z właściwościami terenu
* ogień środków wsparcia
  - ogień artylerii
  - uderzenia rakietowe i lotnicze
  - działalność innych środków rażenia np. inżynieryjnych
* ogień środków obrony powietrznej
  - ciągłe rozpoznanie przestrzeni powietrznej
  - działalność ogniowa wojsk lotniczych i obrony powietrznej
  - działalność specjalistycznych oddziałów i pododdziałów obrony plot wojsk lądowych i MW
  - przedsięwzięcia w ramach powszechnej OPL

Celem jest niedopuszczenie ŚNP przeciwnika do zadania wojskom i obiektom strat uniemożliwiających wykonanie zadań stojących przed nimi.

b. Rażenie elektroniczne to działalność prowadzona za pomocą sił i środków radiowych oraz radiolokacyjnych, której celem jest paraliżowanie systemów informacyjnych przeciwnika, a zwłaszcza jego elementów rozpoznania i dowodzenia.

Wyróżniamy obezwładnianie: aktywne, pasywne, dywersyjne.

c. Rażenie psychologiczne to oddziaływanie na przeciwnika w taki sposób, aby osłabić jego wolę walki i utwierdzić go w przekonaniu, że działania zbrojne, które prowadzi są bezcelowe i nie przyniosą pożądanego efektu.

2. RUCH - to wszelkie przesunięcia, zmiany rozmieszczenia sił i środków.

Ruch może być wykonywany bezpośrednio przed lub po starciu w celu zajęcia dogodnego położenia i uzyskania oraz wykorzystania przewagi sytuacyjnej.

Podstawową formą ruchu jest manewr. Rodzajami manewru są: podejście, oskrzydlenie, obejście, przenikanie i odejście.

Jeśli ruch wojsk jest połączony z rażeniem przeciwnika prowadzonym w toku samego starcia z przeciwnikiem, wówczas przejawia się ona w postaci: uderzenia lub oporu.

UDERZENIE - powstaje podczas ruchu w stronę przeciwnika z jednoczesnym rażeniem ogniem.

OPÓR - jest przeciwstawieniem się uderzeniu zawierając czynnik rażenia oraz „bezruchu" lub ruchu wymuszonego. Z tego względu możemy mówić o oporze statycznym lub dynamicznym, obronie pozycyjnej lub manewrowej.

3. INFORMACJA - to czynnik sterujący przygotowaniem i prowadzeniem walki zbrojnej powinna cechować się przede wszystkim dużą wiarygodnością, dokładnością, aktualnością.

Informacja zawiera:

* informacyjne oddziaływanie na wojska własne (dowodzenie)
* informacyjne oddziaływanie na przeciwnika:
  - dezinformacja
  - walka radioelektroniczna
  - maskowanie

Dowódcy muszą stale dążyć do zachowania, bądź odzyskania swobody działania. Ciągle uprzedzanie przeciwnika zwiększa własną swobodę działania i ogranicza swobodę przeciwnika.

Oznacza to, że dowodzenie i kierowanie wojskami w czasie konfliktu zbrojnego będzie charakteryzowało się ciągłym wywalczeniem swobody dzia-

łania, przejmowaniem (narzucaniem) własnej inicjatywy w celu odniesienia sukcesu w prowadzonych działaniach. Dodatkowo, rażenie, ruch oraz informacja stają się zasadniczymi elementami we współczesnym konflikcie. Walka informacyjna nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ pozwala ona na zapewnienie odpowiedniego wyprzedzenia czasowego wymaganego podczas narzucania inicjatywy i wywalczania swobody działania. Innymi słowy dowodzenie w trakcie trwania konfliktu będzie się charakteryzowało ciągłym dążeniem do wywalczenia przewagi w sferze informacji. Swoboda ta może być uzyskana poprzez:

- elastyczność dowodzenia;
- stosowanie odpowiednich procedur;
- koncentrację efektów oddziaływania poszczególnych środków rażenia;
- koncentrację, przesunięcia i zmiany rozmieszczenia sił i środków;
- ciągły napływ informacji.

W rzeczywistości swoboda działania oznacza bycie otwartym, w każdym momencie naszego działania na polu walki, na możliwości narzucenia własnej inicjatywy w celu zdobycia określonych korzyści.

Podczas działań bojowych dowódca przekształca swoją wolę oraz zamiar prowadzenia działań poprzez wykorzystanie wszystkich środków rażenia, zastosowania różnych rodzajów manewru oraz szerokie wykorzystanie informacji w celu wywalczenia jak największych korzyści przestrzennych, jak najwcześniejsze narzucenie własnej woli przeciwnikowi oraz ciągłe jej utrzymywanie.

Główne elementy swobody działania:

- wywalczenie przewagi w sferze walki informacyjnej;
- stosowanie różnych rodzajów manewru;
- aktywne i efektywne wykorzystanie ognia;
- punkty kulminacyjne oraz wykonywanie ponownych uderzeń;
- przenoszenie punktów ciężkości.

W zależności od sytuacji dowódca musi podejmować decyzje, jakie siły i środki rażenia angażować do bitwy w danym momencie, jaki wykonać manewr oraz na który element swojego ugrupowania operacyjnego przenieść priorytet

prowadzonych działań. Wywalczona przewaga w sferze walki informacyjnej będzie bardzo pomocna przy podejmowaniu tych decyzji oraz ułatwi proces ich podejmowania. Dowódca powinien zawsze dążyć do separacji przeciwnika w celu bicia go częściami. Oczywistym jest także zapewnienie odpowiedniego obszaru do przeprowadzenia koncentracji sił i środków, wykonania zaskakującego manewru lub wykonania uderzenia. Umożliwia to także przenoszenie punktu ciężkości prowadzonych działań w miejsce najmniej korzystne dla przeciwnika. W celu zapewnienia sprawnego przeprowadzenia działań należy wyznaczyć punkty decyzyjne, szczególnie w miejscach o dużym stopniu ryzyka.

Głównymi elementami walki są ogień i manewr. Ogień jest podstawowym środkiem niszczenia przeciwnika. Manewr w operacji wykonywany jest przede wszystkim w celu uzyskania korzystniejszego położenia w stosunku do przeciwnika. Podstawowym zadaniem wszystkich dowódców jest ich koordynacja w celu osiągnięcia pełni zdolności bojowych wojsk. Stawia to wysokie wymagania wobec elastyczności dowodzenia.

Wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi czynnikami walki zbrojnej i swobodą działania można określić jako spójność pomiędzy efektywnym wykorzystaniem rażenia, manewru i informacji oraz narzucenia własnej inicjatywy w celu zdobycia określonych korzyści. Relacje te determinują charakter prowadzonych działań.

2.4. Swoboda działania w aspekcie prakseologicznych dyrektyw walki zbrojnej

Swoboda działania to jedna z zasad sztuki wojennej i funkcjonuje od czasów Ksenofonta. Jej znaczenie podkreślali także przedwojenni polscy teoretycy sztuki wojennej, tacy jak, Władysław Sikorski i Stefan Mossor. Zasada ta obowiązuje współcześnie między innymi w armii francuskiej, Bundeswehrze i Chinach. Analiza historii wojen potwierdza, że w różnych okresach historycznych, liczba i treść zasad była zmienna. Ulegały stałemu przewartościowaniu, stosownie do zmieniających się warunków, głównie – środków walki. Poglądy

na zasady, ich liczbę oraz treść były i są zróżnicowane. Ograniczano je do kilku najbardziej generalnych reguł mających niemal charakter praw obiektywnych. Z kolei w niektórych opracowaniach podaje się ich kilkanaście, przy czym wiele z nich mają charakter zaleceń i wskazówek sprawnego działania na polu walki. Niezależnie od liczby wymienianych, należy stwierdzić, że powinny być uwzględniane i rozpatrywane przy podejmowaniu decyzji i podczas prowadzenia operacji.

Polski Regulamin Działań Wojsk Lądowych opisując działania operacyjne podkreśla, że powinny się one charakteryzować szerokim zakresem swobody w planowaniu działań.

Problemem tym zajmował się także twórca polskiej prakseologii – Tadeusz Kotarbiński.

Swoboda działania dowódcy na szczeblu operacyjnym jest konieczna w celu uzyskania przewagi i utrzymania inicjatywy w dążeniu do osiągania celów strategicznych. Decydująca jest też przy tym swoboda w zakresie ustalania rodzaju działań i ich priorytetów, zasobów logistycznych oraz możliwości do wydzielenia i utrzymania wystarczających odwodów operacyjnych pozwalających wpływać na przebieg operacji na rozległym obszarze.

Swobodę działania należy, jak nam się zdaje, rozpatrywać pod dwiema postaciami: najpierw tę, która powinna być dowódcy z góry zapewniona, potem tę, którą dowódca powinien sam sobie zapewnić. Dla uniknięcia nieporozumień określmy pierwszą jako samodzielność dowódcy, drugą jako swobodę manewru.

Prakseologia jest nauką, która zajmuje się badaniem warunków sprawności działań. Jednym z jej działów jest ogólna teoria walki (agonistyka), która rozpatruje wszelkie rodzaje walki i postrzega je jako Kooperacje negatywną przynajmniej dwóch sprawców, z których każdy dąży do osiągnięcia swoich celów.

Tadeusz Kotarbiński wyszczególnił osiem dyrektyw głównych, które są tożsame z zasadami sztuki wojennej ukształtowanymi w praktyce i których stosowanie zapewnia przewagę w walce. Dyrektywy te to:

1.Dbania o swobodę ruchów własnej aparatury i krępowania swobody.

2.Zużytkowania na swoją korzyść funkcji i zasobów przeciwnika.

3.Skupiania (koncentrowania) podmiotów składowych walczącego zespołu, aparatury i czynników składających się na całość.

4.Obezwładniania, głównie członków uzależniających zwalczanie całości, a więc narządów kierowniczych ustroju.

5.Stwarzania faktów dokonanych.

6.Kunktacji, czyli gry na zwłokę.

7.Grożenia przeciwnikowi (zastraszania).

8.Nieoczekiwanego zachowania (wprowadzania w błąd).

Nieomal w każdej z tych dyrektyw doszukać się można dbałości o zachowanie swobody działania. Jednakże dyrektywą, która najwyraźniej porusza zasadę swobody działania jest dyrektywa pierwsza – dbania o swobodę ruchów własnej aparatury i krępowania swobody ruchów przeciwnika czyli postulat swobody ruchów. W dyrektywie tej Kotarbiński podaje trzy wskaźniki:

1) Przeciwnik może mieć więcej sił – ty masz posiadać większość sił, wówczas on ma przewagę narzędzi a ty przewagę w sprawności ich funkcjonowania.

2) Dbaj o przewagę sił czynnych (działających) w rozstrzygającym miejscu i czasie.

3) Wyzbywaj się pewnych własnych zasobów, jeśli ich uciążliwość w danej sytuacji góruje nad pożytkiem.

W tej dyrektywie wychodzi Kotarbiński ze starej żołnierskiej zasady, że „kardynalnym warunkiem zwycięstwa jest posiadanie przewagi sił w miejscu i chwili rozstrzygającego starcia". Nie głosi jednak dyrektywy o tej (militarnej) kategorii, co wynika z faktu, iż starcie sił nie należy do charakterystyki wszelkich walk, jest natomiast warunkiem głównym wyodrębnienia walki zbrojnej od grupy walk niezbrojnych. Istotnym wskazaniem w tej dyrektywie jest to, iż osiąganie koniecznej swobody ruchu (czy też możności działań) może przebiegać nawet kosztem strat materialnych. W tym miejscu należy przytoczyć myśli cytowanego autora: „Ba, rekord, paradoksalności w grze szachowej

osiąga się zmuszając czasem przeciwnika do tego, by nam zabrał figurę, jeżeli ta właśnie figura stała się dla nas zawalidrogą" lub: „...Widać pod koniec, że przeciwnik ma wprawdzie więcej figur, lecz cóż z tego, kiedy np. jego wieża tkwi w kącie, jak pasażer w zatłoczonym tramwaju, nie mogąc kroku uczynić, gdy tym czasem mistrz rozwija pełnię ruchliwości swych figur...". Podejście takie ma ogromne znaczenie w sztuce wojennej, przy czym nie należy tu wnikać w kwestie etyczne (poświęcenie figury szachowej nic nie kosztuje, zupełnie inaczej wygląda fakt świadomego poświęcenia życia ludzkiego), pozostawiając problem tylko w sferze skutecznego działania.

Zasadę swobody działania, tak ważną w działaniach operacyjnych rozpatrywać można także w aspekcie prakseologicznych dyrektyw walki zbrojnej. Zajmował się tym zagadnieniem twórca prakseologii – Tadeusz Kotarbiński. Zasada ta najwyraźniej jest widoczna w drugiej dyrektywie walki.

LITERATURA

AAP-6(u) Słownik terminów i definicji NATO, Warszawa 1998.

AJP-1(A) Doktryna sojuszniczych działań połączonych, tłum. z języka angielskiego A. Jagiełło, Warszawa 1997.

ATP- 3.2 Doktryna działania komponentu lądowego.

ATP-35(B) Doktryna taktyczna sił lądowych, tłum. z języka angielskiego A. Szydłowski, Warszawa 1996.

Clausewitza Carl von, O wojnie, Warszawa 1958, t. 1-2.

FM 100-5 Operations, Washington, DC, 1993.

Foch Ferdynand, O prowadzeniu wojny, Warszawa 1925.

Foch Ferdynand, Zasady sztuki wojennej, Warszawa 1924.

Galewski Zdzisław, Współdziałanie na polu walki, Warszawa, MON 1983.

Knetki Jan, Zasady sztuki wojennej w teorii i praktyce wojskowej, AON 2000.

Kopaliński Władysław, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, 1998, PRO-media CD.

Kotarbiński Tadeusz, Traktat o dobrej robocie, Wrocław-Warszawa-Kraków 1969.

Kotarbiński Tadeusz, Z zagadnień ogólnej teorii walki. Dzieła wszystkie.

Ksenofont, Wybór pism, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1966.

Mossor Stefan, Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny, Warszawa 1986. Prakseologia, cz. I, Wrocław-Warszawa-Kraków 1999.

Pszczołowski Tadeusz, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum 1978.

Pszczołowski Tadeusz, Zasady sprawnego działania, Warszawa 1982.

Regulamin Działań Wojsk Lądowych, DWLąd, Warszawa 1999.

Sadowski Sylwester, Organizacja współdziałania w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu, Warszawa 1998.

Zieleniewski Jan, Organizacja i zarządzanie, Warszawa, PWN 1969.

Zieliński Jerzy, Podstawowe założenia operacji połączonych, Warszawa 2000.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. 55837