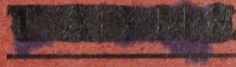


dp 111

(214) 136 174

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO
im gen. broni K. Świerczewskiego

KATEDRA TAKTYKI OGÓLNEJ I SZTUKI OPERACYJNEJ



Egz. Nr 99

ARCHIWUM
BIBLIOTEKI SZKOLENIOWEJ
AKADEMII SZTABU GENERALNEGO
im gen. broni K. Świerczewskiego
27705

płk dr Zygmunt ZIELIŃSKI

**Temat: SZTAB JAKO ORGAN DOWODZENIA
WE WSPÓŁCZESNEJ WALCE**

(Skrypt)

Biblioteka Szkoleniowa A.B.
13373

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - A.B.
Akademii Obrony Narodowej

27705

REMBERTÓW

WRZESIEŃ

1963



dep 111

(214) 136 174

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO
im gen. broni K. Świerczewskiego

KATEDRA TAKTYKI OGÓLNEJ I SZTUKI OPERACYJNEJ

~~_____~~

Egz. Nr 99

ARCHIWUM
BIBLIOTEKI SZKOLENIOWEJ
AKADEMII SZTABU GENERALNEGO
im gen. broni K. Świerczewskiego
27705

plk dr Zygmunt ZIELIŃSKI

**Temat: SZTAB JAKO ORGAN DOWODZENIA
WE WSPÓŁCZESNEJ WALCE**

(Skrypt)

Biblioteka Szkołowa ASP
Nr 13373

BIBLIOTEKA SZKOŁOWA - ASP
Nr 27705

27705

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO
im.gen.broni K.Swierczewskiego

KATEDRA TAKTYKI OGOLNEJ I SZTUKI OPERACYJNEJ

ZATWIERDZAM
SZEFA KATEDRY TAKTYKI OGOLNEJ
I SZTUKI OPERACYJNEJ

T A J N E

egz.nr....99

płk prof. Jan KURNIEWICZ

ARCHIWUM
BIBLIOTEKI SZKOLENIOWEJ
AKADEMII SZTABU GENERALNEGO
im.gen.broni K. Swierczewskiego

127705

Pneklas. post 12357 R

Płk dr. Zygmunt ZIELINSKI

"SZTAB JAKO ORGAN DOWODZENIA WE WSPOLCZESNEJ WALCE".


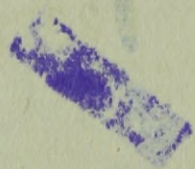


REMBERTOW

wrzesień

1963 r.

T R E S C

- I. Krótki zarys rozwoju sztabu
 - II. Rola sztabu w świetle głównych szkół i doktryn wojennych.
 - III. Struktura organizacyjna sztabów.

 - IV. Dowódca a sztab.
 - V. Podstawowe czynności sztabów w zakresie dowodzenia.
 - VI. Rozmieszczenie sztabu w walce.
 - VII. Znaczenie technicznych środków dowodzenia w pracy sztabu.
 - VIII. Wzajemne stosunki i współpraca sztabu ogólnowojskowego z dowódcami rodzajów wojsk, szefami służb i kwatermistrzem.
 - IX. Metody i styl pracy sztabów.
 - X. Wymagania stawiane oficerom sztabu.
- 

I. KROTKI ZARYS ROZWOJU SZTABU

Pochodzenie słowa "sztab" stanowi do dnia dzisiejszego kwestię sporną. Niektórzy autorzy wywodzą je z pojęcia "państwa" /"Stat"/, niemieckiego "Hofstaat" /orszak, dwór/ i z francuskiego "Etat" /państwo, stan/.

Istnieją również poglądy że pochodzi ono od słowa "Stock - pałka lub Stab - pałeczka, które to przedmioty noszone przez wszystkich dowódców i generałów stanowiły oznakę ich władzy dowódczej.

Określenie "sztab" przeniesiono w XVIII stuleciu z przedmiotów na osoby, które były w bezpośredniej dyspozycji generała w jego kwaterze głównej. Termin "sztab" stał się symbolem pomocników dowódcy.

Początki sztabu, w dzisiejszym znaczeniu, przypadają na okres XVII i XVIII stulecia. Pierwsze zarodki organizacji sztabowej można jednak dojrzeć już w okresie starożytnym. Dowódcy starożytni dążąc do ułatwienia wykonania swych zadań powoływali różnych pomocników. Tendencje takie wystąpiły już w wojskach perskich, skąd przeszły one do Greków.

Przez długi okres czasu dobre dowodzenie zależne było głównie od zdolności i talentu niemal jednego człowieka - dowódcy /wodza/, który do pewnych czynności pomocniczych, a zwłaszcza dla przesyłania rozkazów i poleceń wykorzystywał kilku adiutantów. Zasada osobistej obserwacji i bezpośredniego kierowania bitwą była powszechną. Stopniowo aparat pomocników dowódcy rozrastał się i specjalizował tworząc w szerokim dzisiejszym pojęciu dowództwo.

Na przełomie XVII i XVIII w. powstają pierwsze zaczątki sztabu. W 1650 r. wielki elektor Fryderyk Wilhelm tworzy tzw. "Sztab generalnego kwatermistrza", którego zadania polegały na opiekowaniu się wojskami inżynieryjnymi, nadzorze marszrut, wyborze obozów, regulowaniu spraw związanych z postojami itp.

We Francji po raz pierwszy pojęcie sztab /Etat major/ pojawiło się w końcu XVII w. kiedy połączeni marszałkowie liniowi z adiutantami i wachmistrzami generalnymi utworzyli sztaby generalne armii. Rodzaje wojsk otrzymały własne sztaby. Zadanie sztabów generalnych armii polegały przede wszystkim na regulowaniu spraw związanych z organizacją marszów i obozów, formowaniu szyków bojowych i wykonywaniu niezbędnych zadań wojskowo-geograficznych.

W końcu XVIII w. w armii francuskiej istnieje naczelne dowództwo, sztaby armii, sztaby rodzajów wojsk oraz utworzone stanowiska szefów sztabów dywizji. Utworzenie stanowisk szefów sztabów powoduje oddzielenie pomocników od dowódcy i podporządkowanie ich szefowi sztabu.

W Rosji utworzenie sztabu polowego, na czele którego stanął generalny kwatermistrz /gienierał - kwatermeister/ przypada na koniec XVII stulecia.

Z chwilą pojawienia się doskonalszej broni piechoty i artylerii, zwiększenia zasięgu ognia, nastąpiła zmiana w taktyce działań wojsk. W końcu XVIII i początku XIX w. powstają masowe armie, działania wojenne obejmują większe obszary. To z kolei doprowadza do zmian w dotychczasowych formach i metodach dowodzenia wojskami. Stopniowo nie tylko dowódcy armii ale nawet dowódcy korpusów nie mogli kierować walką wyłącznie na podstawie osobistej obserwacji pola walki.

Sytuacja wymagała bowiem systematycznego zbierania danych o położeniu i działaniu podległych wojsk oraz przekazywania im odpowiednich rozkazów. Ciągły rozwój ilościowy i jakościowy wojsk a co za tym idzie zmiana sposobów i form działania stwarzały konieczność nowego rozwiązania całego szeregu zagadnień dowodzenia, szczególnie w zakresie organizacji szybkiej i stałej łączności dowódcy z wojskami, artylerii z piechotą oraz łączności między sąsiednimi związkami operacyjnymi i taktycznymi. Ponadto skupienie ogromnych mas wojska i różnorodnych środków technicznych uzależnia bezpośrednio powodzenie w walce i operacji od umiejętności zgrania tych środków na polu walki i od ich ciągłego współdziałania. Tak więc stopniowo narasta potrzeba stworzenia na wielu szczeblach stałego zespołu zabezpieczającego dowódcę dowodzenia wojskami.

W poszczególnych armiach główną osobą tworzonych sztabów był kwatermistrz, pełniący funkcje głównego doradcy dowódcy. Do jego zadań należało: zbieranie informacji, planowanie marszów taktycznych, pomoc w przygotowaniu rozkazów oraz regulowanie spraw furaju. Współdziałał z nim adiutant generalny, który utrzymywał akta personalne oraz dowodził ubezpieczeniami bojowymi.

Instytucja adiutantów i kwatermistrzów stanowiła pierwowzór dla ogniwa załączków sztabów w dzisiejszym znaczeniu.

W wyniku szybkiego wzrostu ilościowego wojsk, rozwoju środków walki i zmian w sposobie jej prowadzenia powstają sztaby, początkowo w armiach i korpusach, a następnie w dywizjach.

W armii francuskiej Napoleona na przełomie XVIII i XIX wieku istniały rozbudowane sztaby korpusów i dywizji.

Jednostki Wojska Polskiego, zorganizowane w 1807 roku posiadają również organizację sztabową. Każda z trzech legii ma sztab w składzie 6 oficerów /w tym szef sztabu/, ponadto przy dowódcy znajduje się stale trzech adiutantów do rozważania rozkazów. Podobnie aparat sztabowy znajdował się na szczeblu pułku i batalionu.

W armii pruskiej na początku XIX w. w niektórych związkach, powstają samorzutnie sztaby armii a następnie sztaby generalne korpusów. Szefowie sztabów pruskich działali jako właściwi współpracownicy i miarodajni doradcy dowódców. Byli oni współodpowiedzialni za dowodzenie wojskami. W wypadku rozbieżności zdań między dowódcą a szefem sztabu, ten ostatni mógł - używając w tym celu specjalnej drogi służbowej - bezpośrednio zwrócić się do szefa Sztabu Generalnego. Pogląd, że oficerowie sztabu generalnego nie są wyłącznie organem wykonawczym, lecz są współodpowiedzialnymi doradcami dowódców znalazł wyraz w specjalnej instrukcji /Müfflinga z 1822 r./.

W armii rosyjskiej sztaby korpusów i dywizji zorganizowano w 1812 r. Na czele sztabów korpusów stali szefowie sztabów. Sztab składał się z dwóch części: kwatermistrzowskiej i dyżurowania.

Powstałe sztaby przejęły na siebie coraz więcej obowiązków, stopniowo zwiększał się ich ciężar gatunkowy w dowodzeniu wojskami. Opracowywały one dyrektywy i rozkazy, które przekazywały, następnie wojskom oraz zbierały dane o położeniu. Jednakże przy wykonaniu tych czynności traciły bardzo dużo czasu. Rozwiązanie tego problemu nastąpiło z chwilą wprowadzenia takich technicznych zdobyczy jak telefon, telegraf /1861-63/, heliograf a następnie radio /1914/.

Wyposażenie sztabów w techniczne środki łączności pociąga za sobą tworzenie nowych kierunków pracy sztabu takich jak łączność oraz łączność specjalna /1915/, zajmująca się maskowaniem tych rozmów i dokumentów, które przekazywane były przez techniczne środki łączności.

W dalszym rozwoju technicznych środków walki oraz po pojawieniu się czołgów, samolotów, artylerii przeciwlotniczej, wojsk powietrzno-desantowych, broni chemicznej - stale rozszerza się zakres dowodzenia nowymi rodzajami wojsk, a tym samym wzrasta zakres obowiązków sztabów w dziedzinie przygotowania walki i kierowania wojskami podczas działań bojowych.

Przeprowadzenie walki i operacji wymaga już dokładnego planowania a w szczególności planowego użycia środków technicznych /artyleria, lotnictwo, czołgi, wojska chemiczne, inżynieryjne itp/ i zgrania wysiłków wszystkich rodzajów wojsk w celu wykonania wspólnego zadania, a podczas prowadzenia działań dokładnej znajomości przebiegu walki i skutecznego reagowania na ciągłe zmiany zachodzące podczas działań. Ogromna część tych zadań spada na sztab.

W czasie II wojny światowej i okresie powojennym nastąpił dalszy rozwój sztabów i ich doskonalenie zarówno w strukturze organizacyjnej, wyposażeniu oraz treści i metodach pracy. Doświadczenia wojenne wskazały na ogromne znaczenie sztabu jako organu dowodzenia wojskami. Zakres zainteresowań sztabu niepomierne wzrósł obejmując całość zagadnień związanych z przygotowaniem działań i ich prowadzeniem. Wzrasta rola komórek operacyjnych, które stały się głównymi ośrodkami koordynacji wysiłków różnych rodzaj wojsk w walce. Znalazło to pełny wyraz zarówno w organizacji sztabów jak w obowiązujących przepisach regulujących ich pracę. Szeroki zakres zainteresowań sztabu doprowadził do powstania nowych kierunków pracy, co znalazło wyraz w strukturze organizacyjnej współczesnych sztabów. W sztabach tych reprezentowane są najczęściej następujące kierunki pracy: operacyjny, rozpoznawczy, łączności, łączności specjalnej /szyfrowy/, organizacyjno-mobilizacyjny /administracyjny/, personalny, topograficzny itp. W sztabach niektórych armii świata istnieją ponadto komórki zaopatrzeniowo-transportowe /USA, Francja/.

Podczas II wojny światowej w jednostkach polskich powstałych na Zachodzie i w Związku Radzieckim zorganizowane zostały sztaby. Struktura organizacyjna i zasady pracy sztabów związków operacyjnych i taktycznych I i II Armii WP oparte zostały na zasadach funkcjonowania sztabów radzieckich - natomiast sztabów powstałych na Zachodzie na koncepcjach angielskich.

W okresie II wojny światowej i bezpośrednio po niej sztaby poważnie rozbudowały się, a liczebność ich ogromnie wzrosła. Po wojnie, zwłaszcza w związku ze zmianą zasad prowadzenia działań, ilościowy rozwój sztabów został zahamowany, a dążność do ^{usprawnienia} ~~ugrupowania~~ dowodzenia i zwiększenia operatywności pracy wyraziła się między innymi w zmniejszaniu stanów osobowych poszczególnych sztabów oraz ustaleniu zasady przybliżania miejsc pracy sztabów do wojsk. W okresie powojennym we wszystkich niemal armiach opracowano nowe regulaminy i instrukcje sztabowe, w których podkreśla się, że powodzenie w działaniach bojowych

w znacznym stopniu zależy od właściwej pracy sztabów. Zbieżność poglądów na wiele spraw stanowi odzwierciedlenie ogromnych potrzeb w zakresie udzielenia dowódcy pomocy w kierowaniu wojskami. Istniejące różnice w rozwiązaniach sztabowych różnych armii dotyczą głównie uprawnień i organizacji sztabów, roli i uprawnień szefa sztabu i komórek operacyjnych, rozmieszczenia sztabów w działaniach, znaczenia prac administracyjnych i powiązania sztabów z innymi komórkami dowództwa.

Szczególne odchylenia od koncepcji sztabowych obowiązujących w wielu armiach istnieją w sztabach amerykańskich i francuskich w których między innymi uprawienia sztabów /szefa sztabu, komórek operacyjnych i sztabu w całości/ są bardziej ograniczone, a całość rozwiązania posiada elementy sztabowych koncepcji francuskich, z okresu I wojny światowej.

Na podstawie analizy zadań i zakresu obowiązków sztabu w przekroju historycznym można z całą stanowczością stwierdzić, że w miarę tego jak rozwijały się nowe środki walki i komplikowały się warunki jej prowadzenia zwiększał się ciężar gatunkowy obowiązków sztabu, wzrastało jego znaczenie, stawał się on nieodzowny dla dowódcy w walce, początkowo tylko do wykonywania prac technicznych i drugorzędnych, a z czasem do wykonywania coraz poważniejszych i odpowiedzialnych zadań, umożliwiających dowódcy kierowanie wojskami. Taka jest dialektyka rozwoju sztabu.

II. ROLA SZTABU W ŚWIETLE GŁÓWNYCH SZKOŁ DOKTRYN WOJENNYCH

W przeszłości różnie określano rolę i miejsce sztabu w systemie dowodzenia, przy czym do I wojny światowej włącznie istniały w zasadzie dwa krańcowe odmienne poglądy, a w latach międzywojennych ukształtował się trzeci.

Nie wnikając w rozważania na temat przyczyn takiego a nie innego kształtowania się poglądów na rolę sztabu w różnych armiach, trzeba stwierdzić, że między innymi poważny wpływ na to wywarły takie indywidualności jak Napoleon, Moltke, i inni.

Przez cały XIX wiek w poglądach na rolę i zadania sztabów ścierały się w zasadzie dwie szkoły: niemiecka i francuska. W armiach innych krajów a zwłaszcza Rosji, Anglii, Austrii reprezentowano poglądy zbliżone do jednej z dwóch wymienionych szkół lub będące kompromisem obu rozwiązań. Szkoła niemiecka, której założycielem był feldmarszałek von Moltke zakładała silną pozycję sztabu

jako organu wykonującego wszystkie podstawowe zadania związane z przygotowaniem działań bojowych i ich prowadzeniem zarówno na najwyższych jak i niższych szczeblach dowodzenia. Sztab Generalny z czysto technicznego organu wyrósł jako organ dowodzenia, w którym szefowi sztabu pozostawiono jaknajdalej idącą swobodę inicjatywy. Ewolucja niemieckiego sztabu generalnego, wynikała ze szczególnych warunków pruskich, w których jakkolwiek monarcha jako najwyższy dowódca wojenny posiadał najwyższą władzę nad wojskiem i flotą, to jednak praktyczne kierowanie operacjami wojsk lądowych spoczywało w ręku szefa sztabu. Sztab niemiecki zajął praktycznie pozycję kierowniczą, co później znalazło również odbicie na niższych szczeblach dowodzenia. Zarówno poglądy Moltkego jak i jego szkołę, która przetrwała do Trzeciej Rzeszy najlepiej charakteryzują słowa Schlieffena "Wiele robić, ale się tym nie chwalić, być czymś więcej niż się na pozór wydaje".

W okresie do i podczas I wojny światowej zarówno szef sztabu generalnego jak i szefowie sztabów niższych szczebli ponosili jednakową odpowiedzialność, taką jak i ich utytułowani dowódcy - z zasady księcia lub władcy państewek Rzeszy Niemieckiej /np. hr. Ruprecht Bawarski dowodził 5 armią niemiecką w 1914 r./.

W wielu wypadkach dowódca był figurantem i częściowo dyblentem. Wynikało to z samego ustroju Rzeszy /do 1918 r./, gdzie dla zachowania prestiżu licznych panujących /książąt i królów/ mianowano ich dowódcami, a fachowcami odpowiedzialnymi za planowanie i wykonanie operacji byli szefowie sztabów. Stąd też angielski generał Fuller złośliwie twierdził, "iż w systemie niemieckim sztab miał za zadanie dopomagać generałowi /to znaczy dowódcy/ w przewyciężeniu dolegliwości podeszłego wieku".

Cechą szczególną szkoły pruskiej była również pozycja kwatermistrza generalnego, który był pierwszą osobą w sztabie /po szefie sztabu/ i zastępcą szefa sztabu.

Uogólniając, można stwierdzić, że najbardziej odpowiedzialni ludzie dowództwa nie wykonywali swoich funkcyjnych zadań, bowiem monarcha jako dowódca pełnił rolę figuranta, szef sztabu faktycznego dowódcy, a kwatermistrz rolę szefa sztabu w obecnym pojęciu.

Szkoła francuska wywodząca się jeszcze z form napoleońskich traktowała sztab jako organ czysto wykonawczy. Stąd też i szef sztabu traktowany był jako wykonawca /tłumacz woli wodza/. Pracę sztabu sprawdzano do funkcji pomocniczych. Przez dłuższy czas praca koncepcyjna, pomoc dla dowódcy w rozstrzygnięciu problemów taktyczno-

strategicznych nie należały prawie do sfery zainteresować sztabów francuskich.

Takie traktowanie sztabu już od początku jego powstania zaciążyło poważnie nad jego ewolucją. Jest rzeczą ciekawą, że już na przełomie XIX i XX wieku, gdy idea sztabów wojskowych i sztabu generalnego wcielona była we wszystkich armiach, we Francji znalazła się poważna grupa ludzi wpływowych, która ambitnie trwała przy swym bonapartyzmie /uwiecznienia geniuszu wodza/. Należał do niej np. francuski minister wojny generał Boulanger, który w tym zakresie szczególną aktywność wykazał w latach 1885-1890.

W okresie pierwszej wojny światowej sytuacja na odcinku sztabów francuskich uległa zmianie. Widoczny był już wyraźny postęp jakkolwiek rola sztabów była jeszcze poważnie ograniczona. Dotyczyło to zwłaszcza sztabów brygad i dywizji piechoty lub artylerii. Stopniowo zaczęto coraz ściślej formułować zadania sztabu, a w końcowej fazie pierwszej wojny światowej do głównych zadań francuskiego sztabu generalnego należały już: pomoc dowództwu, usunięcie od niego wszelkich trosk materialnych, przygotowanie wszelkich danych potrzebnych do powzięcia decyzji i ujmowanie ich w formę rozkazów.

Tak więc wyraźnie widzimy dwie różne szkoły - niemiecką i francuską - powstałe w wyniku określonych warunków, różnych dla obu stron.

Przedstawiając te dwa krańcowo odmienne poglądy na rolę sztabu warto w tym miejscu przytoczyć również pogląd Claus@witz'a, który w swoich pracach między innymi stwierdził: "Sztab Generalny powołany jest do przekształcenia w rozkazy idei dowodzącego generała i to nie tylko przez przekazywanie ich wojskom lecz raczej przez rozpracowywanie wszystkich szczegółów, uwalniając tym samym generała, od tego jałowego trudu".

Jakkolwiek określenie to obejmowało ważną grupę zadań sztabu nie mówiło ono jeszcze o pozycji sztabu wobec dowódcy, o jego pozycji w hierarchii dowodzenia i o stanowisku, jakie reprezentuje na zewnątrz.

W 1918 roku powstaje Armia Czerwona, armia państwa proletariackiego o zupełnie odmiennym niż dotychczas charakterze. Nie oznaczało to jednak stworzenia od razu nowych poglądów na rolę i zadania sztabów.

Spadek po armii carskiej, której poglądy na rolę sztabu posiadały pewne elementy zarówno szkoły francuskiej jak i niemieckiej, musiał ze względów zrozumiałych zaciążyć początkowo i na poglądach w Armii Radzieckiej. Wyraźną zmianą i ukształtowane już nowe poglądy w Armii Radzieckiej obserwujemy w latach dwudziestych. W 1927 roku ujrzał światło dzienne pierwszy sztabowy regulamin "Służba Polowa Sztabów". W tym jak i późniejszych regulaminach sztabowych /1933 i 1935 r./, określano już wyraźnie rolę, prawa i obowiązki sztabu. Regulaminy wyraźnie podkreślały dużą rolę sztabu w realizacji dowodzenia wojskami a zwłaszcza w zabezpieczeniu współdziałania w walce, wzajemne stosunki sztabu z dowódcą, wydziałem politycznym i służbami, prawa i obowiązki szefa sztabu i wydziałów sztabów. Szef sztabu uzyskał duże uprawnienia, jakich oprócz dowódcy nie posiadał dotychczas żaden oficer. Wszystko to oznaczało wyznaczenie sztabowi roli potrzebnego i posiadającego duże uprawnienia organu, zapewniającego dowódcy sprężyste i sprawne dowodzenie wojskami.

Trzeba powiedzieć, że stopniowo i w pozostałych armiach, a zwłaszcza w tych, które wyznawały idee sztabu jako organu czysto technicznego, zaczęto powoli rewidować dotychczasowe poglądy.

Koncepcja sztabów jako organów dowodzenia bez których dowódca nie może kierować wojskami zaczęła zdobywać sobie prawo obywatelstwa. Przyczyniły się do tego zmiany w organizacji, uzbrojeniu i metodach walki, zmiany stawiające dowódców przed koniecznością rozwiązywania ogromnej ponad ich możliwości ilości skomplikowanych zagadnień pola walki. Tak więc zmieniający się stale charakter walki wpływał bezpośrednio na ciągłe rewidowanie poglądów dotyczących zadań i roli sztabów, które z organów czysto wykonawczych stopniowo przekształcały się w prawdziwe organy dowodzenia.

O powyższym świadczą również stwierdzenia, które znajdujemy w obowiązujących regulaminach różnych armii. W "Regulaminie Służby Polowej Sztabów" w pierwszym paragrafie czytamy: "Sztab jest organem zabezpieczającym dowódcy ciągłe i stanowcze dowodzenie wojskami. Pod kierownictwem dowódcy sztab organizuje i realizuje przedsięwzięcia w zakresie przygotowania, organizacji i prowadzenia działań bojowych.

W "Regulaminie Polowym Armii Stanów Zjednoczonych" w punkcie 50 podkreśla się, że "Sztab pomaga dowódcy w kierowaniu związkami /oddziałami/ przez kontrolę wykonania planów i zamierzeń dowódcy, zabezpieczenia dowódcy w niezbędne wiadomości, stałą ocenę sytuacji bojowej i przedstawienie w związku z tym propozycji, a także doprowadzenie

zarządzeń i rozkazów dowódcy do wykonawców...".

Przygotowane wyżej sformułowania regulaminowe są niczym innym jak odbiciem praktyki życia codziennego, praktyki, która zdała najtrudniejszy egzamin na polach bitew drugiej wojny światowej. Wojna wykazała, że sprowadzanie sztabu do roli jedynie techniczno-wykonawczego organu jest całkowicie nieskuteczne, tak jak nieskuteczną i szkodliwą była praktyka i dążność zamieniania dowódcy przez sztab.

W działalności bojowej ubiegłego okresu sztaby przygotowywały wszelkiego rodzaju niezbędne dla dowódcy dane do powzięcia decyzji, następnie na podstawie powziętej decyzji brały bezpośredni udział w organizacji walki, obejmując swą pracą wszystkie zagadnienia przygotowania i zabezpieczenia walki. Sztaby pomagały również organizować i podtrzymywać współdziałanie wojsk na polu walki traktując to jako jeden z podstawowych czynników powodzenia.

O znaczeniu pracy sztabu w całokształcie dowodzenia wojskami świadczą oczywiście nie takie lub inne ogólne sformułowania teoretyczne lecz przede wszystkim praca jaką wykonuje sztab w zakresie przygotowania i prowadzenia walki /operacji/. Dlatego też w dalszych rozdziałach zostaną przeanalizowane, podstawowe czynności sztabu w zakresie dowodzenia.

III. STRUKTURA ORGANIZACYJNA SZTABÓW

Organizacja sztabów na przestrzeni swego istnienia ulegała ciągłym zmianom, które były uwarunkowane coraz bardziej skomplikowanym charakterem walki a w związku z tym coraz trudniejszymi warunkami dowodzenia. Wpływało to na stałe zwiększanie się zakresu obowiązków i pracy sztabów. Ich działalność przybierała coraz bardziej różnorodny i wszechstronny charakter wreszcie objęła całokształt zagadnień związanych z życiem i walką jednostki.

Stały wzrost zakresu obowiązków stwarzał konieczność ich powiększania, w związku z czym zorganizowanie pracy sztabu stawało się coraz trudniejsze. Dla wykonania swoich zadań sztab musiał przyjąć odpowiednią strukturę organizacyjną, która by zapewniła:

a/ wyodrębnienie głównych zagadnień związanych z życiem i walką jednostek w osobne działy pracy, powierzając je specjalnie przygotowanym i szkolonym zespołom;

b/ zajęcie się czynnościami poszczególnych komórek i zachowanie zasady jednoosobowości w kierowaniu całością sztabu.

Obydwa te wymagania zostały w mniejszym lub większym zakresie uwzględnione w organizacji sztabów niemal we wszystkich armiach świata i pozostały nadal aktualnymi.

W strukturze organizacyjnej sztabów wyodrębniono następujące główne dziedziny pracy, odzwierciedlające zakres pracy i obowiązków związanych z funkcją dowodzenia wojskami:

- taktyczno-operacyjny;
- rozpoznawczy;
- łączności;
- łączności specjalnej;
- organizacyjno-ewidencyjny i uzupełnień;
- administracyjno-gospodarczy;
- topograficzny.

Pierwsze pięć dziedzin pracy sztabu występuje na wszystkich szczeblach dowodzenia jako osobno zorganizowane działy - począwszy włącznie od szczebla pułku.

Pozostałe dziedziny pracy jak i inne nie wymienione wyżej /szkolenia bojowego, komunikacji itp/ występują na wyższych szczeblach dowodzenia, tam gdzie szczególnie zachodzi potrzeba wyodrębnienia ich w oddzielne komórki.

W zależności od szczebla dowodzenia, poszczególne działy pracy reprezentowane są przez pojedynczych oficerów /w sztabie pułku istnieją odpowiedni pomocnicy szefa sztabu pułku/ lub odpowiednio do szczebla zespoły oficerów a mianowicie: na szczeblu dywizji - wydziały, armii - oddziały, wydziały, a na szczeblu frontu - zarządy.

"Widzimy więc, że wszystkie sztaby - niezależnie od ich wielkości - są tak organizowane, że podstawowym, szeroko bardzo rozbudowanym komórkom sztabów wyższych, odpowiadają mniejsze w sztabach niższych. Czynności związane z poszczególnymi komórkami są wykonywane przez zespół ludzi tworzących oddział lub wydział. W sztabach najniższych czynności te wykonują pojedynczy ludzie". /gen. Korczyński "Sztaby w Polu", Bellona nr 5/48 r./.

To zachowanie analogii w wyodrębnieniu działów pracy na wszystkich szczeblach dowodzenia jest charakterystyczne dla organizacji sztabów, stwarzając jakby jednolite, równoległe od góry do dołu, kanały dowodzenia, ułatwiając przez to funkcjonowanie całego aparatu dowodzenia.

Wyodrębnienie działów pracy w sztabie - to jeden warunek właściwej organizacji sztabów. Drugim jest zachowanie jednocesowości

w kierowaniu pracą wszystkich komórek, koordynowania ich wysiłków i koncentrowania głównej uwagi wokół rozstrzygnięcia podstawowych i decydujących w danym czasie zagadnień, posiadających wpływ na uzyskanie powodzenia w walce. Funkcje kierownika organizmu sztabowego i koordynatora pracy poszczególnych jego części składowych spełnia szef sztabu - pierwszy zastępca dowódcy, człowiek ponoszący pełną odpowiedzialność za wyniki pracy sztabu i zapewnienie ciągłości dowodzenia wojskami. Jego szczególna pozycja w armiach krajów Układu Warszawskiego polega na posiadaniu specjalnych uprawnień, jakie^h nie posiada żaden inny oficer dowództwa, a mianowicie wydawania w imieniu dcy rozkazów i zarządzeń oraz przedstawiania mu swoich propozycji decyzji.

Szczegółowe obowiązki poszczególnych komórek sztabu i oficerów zawarte są w Regulaminie Służby Polowej Sztabów /§ 7,13-23/. Poniżej przedstawiona zostanie tylko ogólna charakterystyka roli i pracy niektórych z nich.

Komórka operacyjna - jest podstawową i prowadzącą w sztabie.

Wynika to z faktu, że wszelkie główne przedsięwzięcia w zakresie kierowania wojskami są treścią pracy tej komórki. Do jej obowiązków należy znajomość: dokładnego położenia, stanu swoich wojsk, wojsk współdziałających i sąsiadów, ich zdolności bojowych oraz wszelkich innych informacji dotyczących sytuacji, niezbędnych dowódcy do podjęcia decyzji i skoordynowania działań wojsk. Komórka operacyjna powinna na czas doprowadzić do wojsk zadania, brać najbardziej bezpośredni udział w planowaniu walki i zapewnić działania wojsk. Ponadto organizuje ona zabezpieczenie bojowe działań, służbę porządkowo-ochronną, punkty dowodzenia, ich ochrony i przesunięcia. Komórka operacyjna koordynuje działalność pozostałych komórek sztabu oraz opracowuje podstawowe dokumenty dowodzenia. Szef komórki operacyjnej jest zastępcą szefa sztabu i stąd wynikają jego uprawnienia wobec innych oficerów sztabu.

Komórka rozpoznawcza - organizuje rozpoznanie i zdobywa informacje o nplu. Oficerowie komórki muszą dokładnie znać położenie wojsk npla, ugrupowanie, skład, zdolności bojowe i inne dane wynikające z konkretnej sytuacji.

Jest rzeczą oczywistą, że znajomość npla decyduje w dużej mierze o powodzeniu. Z powyższego, jak również z trudności zdobycia niezbędnych danych o nplu wynika rola i znaczenie pracy komórki rozpoznawczej.

Planuje ona i koordynuje rozpoznanie prowadzone przez wszystkie rodzaje wojsk i służb. Szef rozpoznania jest zastępcą szefa sztabu d/s rozpoznania.

Komórka łączności organizuje nieprzerwaną łączność z podwładnymi, współdziałającymi, przydzielonymi i sąsiednimi jednostkami. Utrzymanie łączności zwłaszcza na współczesnym polu walki warunkuje ciągłość dowodzenia wojskami i dlatego odgrywa pierwszorzędną rolę. O problemie ciągłości dowodzenia i czynnikach ją warunkujących traktuje wydawnictwo "Właściwości dowodzenia na współczesnym polu walki".

Łączność w związkach organizuje się w sposób scentralizowany.

Dlatego też szef łączności jest pomocnikiem szefa sztabu d/s łączności.

Komórka tajnego dowodzenia organizuje łączność zamaskowaną, realizuje kontrolę nad wykorzystaniem dokumentów TD i zapewnia szereg innych przedsięwzięć mających na celu zachowanie tajemnicy wojskowej.

Komórka organizacyjno-ewidencyjna zajmuje się zagadnieniami ewidencji stanu osobowego, uzupełnień, strat.

Na wstępie niniejszego rozdziału podkreślono, że organizacja sztabów ulegała zmianom w zależności od warunków dowodzenia na polu walki. Tezę powyższą potwierdzają fakty historyczne, na podstawie których możemy stwierdzić, że w miarę tego jak zwiększał się zakres obowiązków sztabów powiększały się poszczególne sztaby rozbudowując często swoją strukturę do niespotykanych rozmiarów. Oczywiście coraz dalej postępująca rozbudowa sztabów doprowadziła w końcu drugiej wojny światowej do powstania ogromnej ilości różnych komórek i sekcji, wydziałów, oddziałów itp. co jak się okazało nie wpłynęło na ułatwienie pracy sztabu, a przeciwnie stało się poważnym hamulcem w planowaniu walki i dowodzeniu wojskami. Ponadto rozdęta organizacja sztabów w poważnej mierze ogranicza ruchliwość wojsk i paraliżuje sprężyste dowodzenie. Przykładów przesadnie rozbudowanych sztabów można przytoczyć wiele. Do najbardziej jaskrawych należy liczebność sztabu Eisenhowera. "W 1944 roku sztab Eisenhowera liczył 16 tysięcy ludzi a w 1945 r., w czasie natarcia w Niemczech - 30 tysięcy ludzi. Ten stan w znacznej mierze utrudniał przekazywanie rozkazów i wiadomości z rozpoznania, doprowadzał do chaosu w dowodzeniu i hamował działanie wojsk". "płk B. Close "Ruchliwość wojsk lądowych". Wojskowy Przegląd Zagraniczny nr 2/1958 r./.

Dla porównania jak wielki nastąpił wzrost sztabów można wskazać, że niemiecki "Wielki Sztab Generalny" liczył w 1917 roku 1000 ludzi.

Można z całą stanowczością stwierdzić, że jeszcze do niedawna sztaby rozwijały się bardzo wyraźnie zarówno poprzez tworzenie nowych komórek jak i rozrastanie się komórek dotychczasowych.

Należałoby w związku z tym zadać pytanie, w jakim kierunku ma dalej rozwijać się organizacja sztabów ogólnowojskowych, czy dalsze ich rozrastanie się jest uzasadnione dodatkowymi obowiązkami jakie spadły na sztaby, a zwłaszcza obowiązkami wynikającymi z użycia na polu walki broni masowego rażenia.

Uogólniając historyczne doświadczenia rozwoju sztabów należałoby oczywiście dojść do wniosku, że rozwój skomplikowanego uzbrojenia, powstawanie nowych rodzajów wojsk spowoduje również dalszy organizacyjny rozwój sztabów, dalszą ich rozbudowę.

Jednak już doświadczenia drugiej wojny światowej wyraźnie wskazywały na to, że istnieje konieczność zahamowania rozrostu sztabów, że sposobów wykonania zwiększonych i bardziej skomplikowanych zadań należy szukać w bardziej radykalnej przebudowie sztabów, wprowadzeniu środków technicznych, zmianie metod pracy i ustaleniu właściwych zadań sztabów w zależności od szczebla dowodzenia, poprzez wyeliminowanie dublowania pracy i pełnego obarczenia odpowiedzialnością każdego oficera za swój odcinek pracy.

Zachowanie dalszego rozrostu sztabów winno ponadto odbywać się poprzez wyeliminowanie prac mało użytecznych, zbędnej - szeroko do niedawna rozdmuchanej dokumentacji, poprzez uproszczenie sprawozdawczości i ustalenie w obowiązujących instrukcjach i regulaminach takich czynności sztabów, które są rzeczywiście niezbędne by w pełni zabezpieczyć dowodzenie wojskami. Trzeba bowiem pamiętać, że rozrost sztabów powoduje poważne trudności w sprężystym kierowaniu wojskami. Im mniejszy ilościowo sztab tym łatwiej dowodzić wojskami, tym decyzje przygotowywane są szybciej, łatwiejsze jest współdziałanie wewnątrz danego dowództwa, większe możliwości natychmiastowego uwzględnienia potrzeb, sygnalizowanych przez podwładnych, mniej skomplikowane zbieranie wiadomości, ich ocena itp. Oczywiście wszystko musi mieścić się w granicach zdrowego rozsądku i zapewniać możliwość dowodzenia na danym szczeblu.

Koncepcji dotyczących rozwiązania problemu struktury organizacyjnej sztabów jest obecnie wiele. Są one treścią wielu doświadczeń przeprowadzanych zarówno w okręgach wojskowych jak i w naszej Akademii. Niektóre propozycje zawarte są w Zbiorze Prac Akademii nr 4 z 1962 r.

/Problematyka organizacji sztabów ogólnowojskowych w świetle możliwości technicznych środków dowodzenia/.

Na zmniejszenie sztabów poważnie wpływa likwidacja niektórych szczebli dowodzenia /u nas korpusu; w armii USA w dywizjach pentomicznych - pułku/. Likwidacja określonych szczebli pociąga ze sobą likwidację ich sztabów, zadania których muszą przejmować wyższe i niższe szczeble. Proces ten może poważnie wpływać na dalsze zmiany w strukturze organizacyjnej sztabów.

W zakończeniu rozdziału należy wskazać na obowiązujący u nas podział sztabów.

Ze względu na istnienie w składzie sił zbrojnych różnych rodzajów wojsk rozróżniamy następujące sztaby:

- ogólnowojskowe;
- dowódców rodzajów wojsk i szefów służb /np. sztab dowódcy AD, sztab kwatermistrza, sztab szefa wojsk inżynieryjnych armii itp/;
- sztaby związków taktycznych i operacyjnych /oddziałów i pododdziałów wojsk lotniczych, artylerii, saperów, wojsk chemicznych, łączności/ np: sztab dywizji lotniczej, sztab dywizji artylerii, sztab BSap, sztab pułku łączności itp./.

Sztabami ogólnowojskowymi są sztaby związków taktycznych i oddziałów wojsk zmechanizowanych, pancernych i powietrzno-desantowych.

W zależności od szczebla dowodzenia rozróżniamy:

- sztaby związków operacyjnych /armia, front/;
- sztaby związków taktycznych /brygada, dywizja, korpus/;
- sztaby oddziałów /pułk, samodzielny batalion i dywizja/;
- sztaby pododdziałów /batalion, dywizjon/.

Oczywiście podział ten nie jest czymś niezmiennym. Istniejące obecnie tendencje do likwidacji niektórych szczebli dowodzenia doprowadzą niewątpliwie do zmian w powyższym podziale.

IV. DOWODCA A SZTAB

Dowódca jest głównym organizatorem walki i rozkazodawcą w stosunku do wszystkich podległych mu wojsk.

Jego decyzja stanowi podstawę dowodzenia. Wykonuje on główne i najbardziej odpowiedzialne zadanie, które oprócz wysokich kwalifikacji fachowych i głębokiego zrozumienia współczesnego pola walki, wymagają dużej umiejętności przewidywania, odwagi, silnego

charakteru oraz wielkiej koncentracji umysłu i woli. Ogromna jednak ilość zagadnień wymagających rozwiązania na współczesnym polu walki powoduje konieczność odciążenia dowódcy od wielu spraw, zapewnienia mu większej swobody działania /przewidywania, decydowania, kontaktowania się z podwładnymi/ i pozostawienia mu do rozstrzygnięcia głównie podstawowych problemów, posiadających zasadniczy wpływ na organizację i przebieg walki /operacji/. Stąd też istnieje konieczność uwolnienia dowódcy /faktycznie i formalnie/ od obowiązku zajmowania się wieloma różnorodnymi sprawami, które z powodzeniem może rozstrzygnąć sztab, będący przecież organem dowodzenia a nie organem technicznym.

Nie można rzecz jasna mechanicznie rozdzielić zainteresowań dowódcy i sztabu, gdyż jest to rzecz nierealna. Sztab ogólnowojskowy jest bowiem głównym organem dowodzenia i ma zapewnić skuteczne kierowanie wojskami. Współczesne pole walki /w związku z szybkimi i radykalnymi zmianami położenia a stąd częstymi nowymi decyzjami i dużą ilością podstawowych zagadnień wymagającej koncepcji dowódcy/ zmusza jednak do umiejętnej dowodzenia, opartego na bardzo wydatnym uzupełnieniu pracy dowódcy przez sztab. Może to nastąpić tylko poprzez duże angażowanie się sztabu w sprawy przygotowania i zabezpieczenia walki /w operacji/ oraz zwiększoną jego odpowiedzialność.

Sztab jako organ dowodzenia nie narusza zasady jednoosobowości w kierowaniu wojskami lecz pomaga dowódcy w pracy, zabezpieczając dowodzenie i odciążając dowódcę od wielu spraw, które nie muszą być przez niego rozwiązywane. Oczywiście wykonanie przez sztab swych zadań i zapewnienie dowodzenia wojskami wymaga stałego kontaktu dowódcy i sztabu, kontaktu, który jest nieodzowny, gwarantuje bowiem właściwy kierunek pracy w myśl decyzji dowódcy.

Między dowódcą a sztabem a zwłaszcza zaś między dowódcą a jego szefem musi panować wzajemne zaufanie, zrozumienie i poszanowanie. Zgranie sztabu ze swym dowódcą to czynnik, który rozstrzyga o powodzeniu działalności sztabu jako organu dowodzenia.

W rozważaniach tych należy jednak zawsze pamiętać, że określenie wzajemnych stosunków między sztabem a dowódcą należy w pełni do tego ostatniego. Treść pracy dowódcy i jego styl wywierają przemożny wpływ na treść i metody pracy sztabu. Dowódca może wysłuchiwać lub nie - propozycji i oceny oficerów sztabu, może bardziej lub mniej szczegółowo rozstrzygać określone zagadnienia,

może żądać od sztabu wykonania różnorodnych prac, określając nawet w zależności od potrzeb sposób ich wykonania. Wszystko to wywiera decydujące znaczenie na kształtowanie się wzajemnych stosunków między dowódcą a sztabem, które powinna cechować wspólna troska o jak najlepsze wykonanie zadania bojowego.

Na szczególne podkreślenie w stosunkach między dowódcą a sztabem zasługuje zaufanie jakim dowódca winien darzyć sztab oraz lojalność i sumiennosc sztabu w stosunku do dowódcy. W tym celu sztab musi bez zarzutu i z pełnym oddaniem wykonywać wolę dowódcy, niezależnie od tego czy koncepcja dowódcy mniej lub bardziej mu odpowiada. Jest to konieczne, ze względu na duże uprawnienia jakie posiada sztab. Szef sztabu jest pierwszym zastępcą dowódcy, przedstawia dowódcy swoje propozycje dotyczące decyzji oraz posiada prawo w imieniu dowódcy wydać zarządzenia, meldując o ważniejszych z nich.

Tego rodzaju wyjątkowe uprawnienia stawiają szefa sztabu a tym samym i sztab, na czele którego on stoi w szczególnie sprzyjających warunkach do należytej organizacji walki i zabezpieczenie dowodzenia wojskami.

Życie a zwłaszcza praktyka bojowa w pełni potwierdziły konieczność istnienia wzajemnego zaufania pomiędzy dowódcą a jego szefem sztabu. Przykłady można byłoby mnożyć. Oto co pisze w swych pamiętnikach Montgomery, który po przybyciu do Afryki w celu objęcia dowództwa zastaje tam dość ciężką sytuację.

"Stopniowo uprzytomniłem sobie cały ogrom stojącego przede mną zadania. Zdawałem sobie sprawę, że nie mogę zabierać się do tego. Potrzebowałem kogoś, kto by mi w tym dopomógł, człowieka o szybkiej orientacji i jasno myślącego, który gotów wziąć na siebie odpowiedzialność, który by mnie zwolnił od wszelkich spraw sztabowych, pozostawił mi czas skoncentrowania się na największych problemach, słowem - szefa sztabu"... "obok mnie będzie Guingand mój szef sztabu i człowiek, który cieszy się moim zaufaniem". /"Przegląd Informacyjny nr 1" - 1959 r. wyd. ASG. str. 82-83/.

Duża samodzielność i możliwość rozwiązywania przez sztab wielu zagadnień z własnej inicjatywy nie może być jednak pozostawać w sprzeczności z wolką dowódcy i jego decyzji. Do momentu powzięcia przez dowódcę decyzji sztab ma niczym nieskrępowaną wolę i możliwość przedstawienia dowódcy swoich własnych koncepcji, własnych propozycji. Do tego czasu panuje pełna swoboda w wypowiedaniu przez sztab swoich sądów o sposobie przygotowania i prowadzenia walki. Z chwilą jednak

powzięcia przez dowódcę decyzji staje się ona dla sztabu własnym, jedynym rozwiązaniem, niezależnie od tego w jakim uprzednio kierunku szły propozycje sztabu.

Niestety niekiedy wśród niektórych oficerów sztabu mają miejsce takie rozmowy, w których podkreślają, że oni inaczej by to rozwiązali, że ich propozycje były dalej idące itp. Co gorsze, w wypadku gdy w toku realizacji, decyzja dowódcy ujawniła pewne braki, oficerowie ci dają w rozmowie z podwładnymi wyraz dezaprobaty postępowania dowódcy, a przechwałkami lub też niekiedy w sposób dyskretny starają się zwrócić uwagę na to, iż realizacja ich propozycji doprowadziłaby do znacznie lepszych rezultatów, zapominając o tym, że oficerowie sztabu nie wolno zapominać, że działając bez wiary w decyzję dowódcy i nie wkładając w to wszystkich swoich sił i umiejętności, a więc nie angażując się bez reszty, sam przyczynia się do gorszego wykonania decyzji dowódcy. Takie postępowanie oficerów sztabu jest niedopuszczalne, jest niełojalne w stosunku do dowódcy. Sztab posiadający takich oficerów nie może liczyć na zaufanie dowódcy i sukcesy w pracy. W jednym ze swoich wystąpień do absolwentów ASG Szef Sztabu Generalnego WP szczególnie mocno akcentował zagadnienie lojalności sztabu wobec dowódcy i wynikającą stąd postawę oficerów sztabu.

Sztab pracuje i działa w imieniu dowódcy, wiele spraw rozstrzyga w oparciu jedynie o koncepcję dowódcy, bez jego szczególnych wskazówek czy też rozwiązań. Dlatego musi poczuwać się do wspólnej odpowiedzialności za wydane zarządzenia oraz sposoby realizacji decyzji dowódcy.

V. PODSTAWOWE CZYNNOSCI SZTABU W ZAKRESIE DOWODZENIA

Nasze rozważania dotyczące podstawowych czynności sztabu należy rozpocząć od stwierdzenia, że jakkolwiek analiza zakresu i metod pracy sztabów musi być dokonywana w ścisłym związku z warunkami prowadzenia działań i wynikającymi stąd konsekwencjami w zakresie ogólnego dowodzenia wojskami. Trudno bowiem właściwie określić istotę pracy sztabu na współczesnym polu walki jeżeli np. w całej rozciągłości nie uwzględni się znaczenia szybkiego reagowania dowództwa na zmiany zachodzące w położeniu i działania stron. Dokładne i taktyczne bezbłędne rozwiązanie przez sztab dowolnego zagadnienia dokonane jednak w opóźnionym czasie traci wszelką wartość i może tylko skomplikować działanie. Dotyczy to wielu innych problemów takich jak ciągłość

dowodzenia itp. Dlatego też przy rozpatrywaniu podstawowych czynności współczesnego sztabu należy mieć w pierwszym rzędzie na uwadze te właściwości, które charakteryzują współczesne dowodzenie wojskami. Omówione zostały one w oddzielnym wydawnictwie /"Właściwości współczesnego dowodzenia wojskami"/.

Całość pracy sztabu podporządkowana jest potrzebom kierowania wojskami przez dowódcę.

Dlatego też osią wokół której rozwija się cała praca sztabu jest decyzja dowódcy jako podstawa dowodzenia musi być ona właściwie przygotowana, a następnie opracowana, doprowadzona do wiadomości podwładnych i zabezpieczona w toku realizacji. W całości tych przedsięwzięć ogromną rolę spełnia sztab, który powinien uczynić wszystko by ułatwić dowódcy powzięcie w krótkim czasie decyzji i zapewnić jej pełną realizację.

Kierowanie przez dowódcę walczącymi wojskami pociąga za sobą konieczność posiadania stale aktualnych informacji o położeniu, możliwościach wojsk własnych, npla oraz danych o terenie. Zbieranie tych informacji i ich opracowanie należy do obowiązków sztabu, który stwarza w ten sposób dowódcy odpowiednie warunki do oceny położenia, powzięcia decyzji i warunkuje jego wpływ na tok walki poprzez właściwe dysponowanie siłami i środkami.

Nieznajomość sytuacji lub posiadanie przez dowódcę i sztab danych nie odpowiadających rzeczywistości doprowadza do sytuacji w której każde działanie npla jest pełnym zaskoczeniem /działania własne prowadzone są "na ślepo"/ /a najbardziej wątpliwa wiadomość wywiera często poważny wpływ na treść podejmowanych decyzji. Doprowadza to w efekcie do utraty inicjatywy i dowodzenia wojskami a więc do porażki lub wręcz klęski.

Jako przykład powyższych stwierdzeń niech posłużą działania 51 dywizji piechoty gwardii w 1952 roku.

19 grudnia 1942 r. dca 51 DP GW /21 A/ Frontu Dońskiego po otrzymaniu niesprawdzonych i przez nikogo niepotwierdzonych danych o rzekomym podejściu w pasie działania dywizji dwóch grup czołgów, powstrzymał natarcie i przeszedł do obrony, przygotowując się do odparcia kontrataków czołgów. Jednak grupy czołgów nieprzyjaciela nie pojawiły się a dywizja czekając na miejscu nie wykonała swojego zadania.

Tak więc przyczyną niewykonania przez dywizję zadania było dowodzenie wojskami na podstawie nie odpowiadających rzeczywistości informacji o nieprzyjacielu.

"Wiele wiadomości otrzymywanych na wojnie jest sprzecznych, jeszcze więcej jest fałszywych, a najwięcej - niepewnych". /Clause-witz: "O wojnie" t. I str.74 Wyd. MON/.

Wyeliminowanie właśnie tych sprzecznych, fałszywych i niepewnych wiadomości poprzez zabranie, przestudiowanie i opracowanie informacji o nplu, wojskach własnych i terenie oraz przedstawienie ich dowódcy należy do podstawowych obowiązków sztabu. Niezależnie od sytuacji sztab winien zawsze dysponować następującymi danymi:

- o nplu: gdzie jest i co robi, jego siła, skład i ugrupowanie, rodzaj, ilość i jakość jego uzbrojenia i pozostałej techniki bojowej, zdolność bojowa i stan moralny; cechy charakteru dowódców, sposoby walki stosowane przez npla, organizacja jego ZT, oddziałów i pododdziałów;
- o wojskach własnych: gdzie znajdują się, co robią i jakie wykonują zadania, skład bojowy i ilościowy, stopień gotowości bojowej, straty i zdobycze, główne decyzje podwładnych, gdzie znajdują się podlegli dowódcy i ich sztaby, zabezpieczenie wojsk w amunicję, MPS, stan zapasów ruchomych, co, kiedy i w jakich ilościach ma przybyć z organów zaopatrzenia szczebla wyższego, rozmieszczenie urządzeń tyłowych, tok dowozu i ewakuacji.

Ponadto sztab powinien posiadać dane o terenie, sytuacji skażeń i zakażeń oraz warunkach meteorologicznych. Wiadomości o sytuacji zbierają poszczególne komórki dowództwa, całość informacji koncentruje się w sztabie ogólnowojskowym /w wydziale operacyjnym/.

Jest rzeczą zrozumiałą, że sztab ogólnowojskowy powinien dążyć do uzyskania ^{po} wyższych informacji w każdej sytuacji bojowej, pozwala to nam bowiem ocenić całokształt położenia wojsk i ich możliwości oraz wyciągnąć słuszne wnioski. Zdobycie jednak tych wiadomości będzie często nieosiągalne. Praktyka ubiegłej wojny dostarczyła niezliczonych przykładów sytuacji bojowych, w których mimo najlepszych chęci, starań i usilnej pracy sztabu informacji tych w pełnym zakresie brakowało. Często wiadomości były szczątkowe, sprzeczne, dotyczyły różnych okresów czasu itd. I wówczas cała misternie budowana teoria o podstawach oceny stawała się nieprzydatną. Przed sztabem stawało zadanie wydałoby się ponad jego możliwości. - zadanie przeprowadzenia możliwie wnikliwej oceny położenia, określenia przewidywanych działań przeciwnika i dostarczenia dowódcy podstaw do powzięcia decyzji. Jeszcze bardziej ostro zarysowuje się ten problem na atomowym polu walki.

By sprostać swym zadaniom, zwłaszcza w warunkach często zmieniającej się sytuacji, sztab nie może pracować od przypadku do przypadku, musi pracować ciągle. Ciągłość pracy jest tu podstawowym warunkiem i musi w poważnej mierze opierać się na przewidywaniach dotyczących zmian sytuacji i wyciąganiu stąd odpowiednich wniosków.

Gwałtowne i zasadnicze zmiany w położeniu wojsk nie powinny zaskakiwać sztabu. Należy temu przeciwdziałać w sposób skuteczny poprzez przewidywanie najbardziej możliwych wariantów działań npla i podjęcie środków przeciwdziałających temu zaskoczeniu.

Oczywiście uwzględnienie najbardziej możliwych wariantów działań npla nie wyklucza możliwości innych jego działań, jakkolwiek oceniającemu wydaje się to mało lub wcale nieprawdopodobne. Należy bowiem pamiętać, że nieprzyjaciel często może brać pod uwagę zupełnie inne przesłanki aniżeli my: np. dla uzyskania zaskoczenia uderzyć na kierunku uznanym przez nas za nieprawdopodobny. Ubiegła wojna dostarczyła w tym zakresie niemało przykładów potwierdzających powyższe wypadki. Jest na przykład sprawą znaną, że Niemcy do końca oczekiwali desantu na wybrzeżu La Manche uważając lądowanie w Normandii /nawet po rozpoczęciu operacji "Overlord"/ za mało prawdopodobne i raczej demonstracyjne.

Mówiąc o przewidywaniach należy mieć zawsze na uwadze to, że myśląc logicznie o działaniu npla na podstawie nie w pełni znanych nam przesłanek jego rozumowania, można dojść do zupełnie błędnych wniosków dotyczących jego zamiarów.

Celem przewidywań jest określenie w wyniku wszechstronnej analizy i oceny istniejącego położenia, rozwoju możliwości dalszych działań nieprzyjaciela oraz wojsk własnych. Przewidywania i wynikające z nich czynności sztabu prowadzi się stale. Dla sztabu nie powinna stanowić zaskoczenia zmiana położenia, a zwłaszcza zmiana rodzaju działania nieprzyjaciela.

I tak np. działając zaczepnie, w oparciu o posiadane wiadomości o nplu oceniamy najbardziej prawdopodobny wariant jego działania w ten sposób, że będzie on się bronił skupiając główny wysiłek w określonym kierunku. Według tego postawione zostaną wojskom zadania bojowe. Niezależnie jednak od tego, w celu zapewnienia najdogodniejszych warunków kierowania walką przez dowódcę i skutecznego działania wojsk własnych w innych warunkach aniżeli przewidywana, konieczne może okazać się nastawianie się na inne działanie nieprzyjaciela, a mianowicie to, że:

- zamiast bronić się - przejdzie on do odwrotu;
- będzie szczególnie silny w innym miejscu niż przypuszczaliśmy;
- przejdzie do uderzenia /choćby z ograniczonym celem/.

Takie ewentualności muszą być uwzględnione w organizacji działania. Przewidywania - jako podstawowy czynnik dowodzenia /istnieje określenie - dowodzić to znaczy przewidywać/ zapewniają dowódcy swobodę działania /to znaczy czas na powzięcie i realizację nowej decyzji/ w dysponowaniu siłami i środkami.

Należy podkreślić, że im wyższy szczebel tym zakres przewidywań staje się większy, muszą one objąć większą przestrzeń i dłuższy odcinek czasu.

Z poczynionych przewidywań wynika konieczność wydania zawczasu niezbędnych zarządzeń, których głównym celem jest skrócenie czasu na organizowanie przeciwdziałania zaistniałemu ^{nie}bezpieczeństwu.

Praca sztabu w zakresie wypracowywania decyzji przez dowódcę

Decyzje pobiera dowódca na podstawie otrzymanego zadania bojowego od przełożonego lub z własnej inicjatywy.

Przed pobraniem decyzji, dowódca powinien mieć jasny obraz położenia i możliwości własnych oraz możliwie dokładną znajomość siły i charakteru działań npla i jego możliwości.

Przeprowadzenie przez dowódcę głębokiej oceny położenia jako podstawy do powzięcia decyzji, wymaga wydatnej pomocy ze strony sztabu, który powinien zebrać i opracować posiadane aktualne wiadomości dotyczące położenia wojsk własnych i npla, terenu czasu i zapasów materiałowych jak również przeanalizować i przedstawić dowódcy możliwości stron. Praca taka jest konieczna przede wszystkim z tego względu, iż obecnie dowódca nie jest w stanie w ograniczonym czasie zebrać te dane a następnie szczegółowo przeanalizować całokształt położenia oraz możliwości wojsk własnych i nieprzyjaciela.

Trzeba podkreślić, że im bardziej wszechstronne i syntetyczne jest przygotowanie danych przez sztab tym łatwiejsze staje się powzięcie decyzji przez dowódcę. Niedokładnie i źle ocenione dane lub nieprawdziwe informacje mogą doprowadzić do przyjęcia błędnej decyzji i ustalenia niewłaściwego planu walki.

Ocena położenia dokonywana przez sztab wymaga dużych umiejętności praktycznych oficerów sztabu, bystrości umysłu, szybkiego porównywania położenia stron i ustalania ich możliwości bojowych.

Przy ocenie npla sztab winien przyjmować najmniej korzystne dla siebie zachowanie się npla, jeżeli tylko jakiś szczególny powód wskazuje na możliwość takiego jego działania. Oczywiście rozważania o nplu nie mogą jednak prowadzić do jego przeceniania, lub niedoceniania. Trzeba jednak być stale gotowym do gorszej ewentualności.

Wyniki swojej pracy sztab może przedstawić dowódcy w postaci meldunku lub też odpowiedzi na poszczególne pytania zadawane przez dowódcę. Meldunek przedstawiony przez oficera sztabu w formie jasnej i zwięzłej, powinien dawać obiektywne i syntetyczne ujęcie stanu faktycznego, możliwości bojowe wojsk i wynikające stąd wnioski dotyczące organizacji i prowadzenia walki /operacji/.

W wielu wypadkach w praktyce /zwłaszcza w warunkach ograniczonego czasu/ dowódca nie będzie wysłuchiwał żadnych meldunków. Taka ewentualność nie zwalnia jednak sztabu od obowiązku przeprowadzania oceny położenia w każdej sytuacji bojowej, niezależnie od tego w jakim stopniu praca sztabu będzie wykorzystana przez dowódcę. Należy pamiętać, że w każdym wypadku będzie ona wykorzystana przez sztab.

Przygotowanie danych wymaga współpracy nie tylko wewnątrz sztabu lecz również współpracy sztabu z kwatermistrzem, dowódcami rodzajów wojsk i szefami służb. Propozycje sztabu dotyczące rozwiązań taktyczno-operacyjnych, podziału czasu i wymogów zabezpieczenia walki nie zawsze będą jednakże uwzględnione przez sztaby dowódców rodzajów wojsk i sztab kwatermistrza. Wynika to z możliwości przedstawiania dowódcy różnych w treści propozycji i wniosków ogólnych.

Organizowanie wszystkich przedsięwzięć przygotowawczych oraz koordynowanie wysiłków dowództw rodzajów wojsk i szefostw służby należy do obowiązków szefa sztabu.

Praca sztabu w zakresie opracowania i zapewnienia realizacji

decyzji dowódcy

Po przeprowadzeniu oceny położenia, główne zadanie sztabu polega na rozwinięciu, opracowaniu i koncepcji dowódcy, doprowadzeniu decyzji do wykonawców w sposób najszybszy oraz pełne zabezpieczenie jej realizacji. Forma ujęcia decyzji jest oczywiście sprawą drugorzędną i zależną od okoliczności oraz warunków.

Sztab powinien pamiętać, że opracowując decyzję dowódcy i rozwiązując wszystkie zagadnienia związane z prowadzeniem walki musi w pełni uwzględnić możliwości wykonania przez oddziały postawionych im zadań, pozostawiać dla własnych prac jak najmniejszą ilość czasu,

wychodząc z założenia, że im więcej mają czasu podwładni na przygotowanie działań, tym lepiej je mogą zorganizować.

Oczywiście, że szybkość w pracy nie jest równoznaczna z bezwładnym pośpiechem i paniczną działalnością, które w żadnym wypadku nie mogą mieć miejsca w sztabie bez względu na warunki pracy i położenia.

Nie można więc dopuścić do tego aby przekazywano oddziałom nieprzemyślane i niewykonalne zadania, niejasne i wątpliwe w treści zarządzenia. Wymaganie szybkości należy zatem rozumieć jako świadome i celowe zorganizowanie czynności, układające się bez niepotrzebnej straty czasu, przy wykorzystaniu wszystkich rozporządzalnych środków.

Zapewnienie przez sztab realizacji decyzji dowódcy wymaga przede wszystkim:

- sprecyzowania, rozwinięcia w miarę potrzeb i doprowadzenia do wykonawców zadań bojowych;
- zaplanowania użycia broni masowego rażenia i zapewnienia jej właściwego wykorzystania w toku prowadzenia działań bojowych, przy zachowaniu pełnego bezpieczeństwa wojsk;
- zorganizowania i zapewnienia sprawnego przeprowadzenia przegrupowania wojsk;
- sprecyzowania sposobu współdziałania wojsk i odtwarzanie go w toku walki, w myśl zamiaru dowódcy;
- zaplanowania przedsięwzięć zabezpieczenia bojowego działań, wydania wojskom odpowiednich zarządzeń i zapewnienia realizacji tych przedsięwzięć;
- zorganizowania systemu łączności, tajnego dowodzenia wojskami oraz zachowania tajemnicy planowanych działań;
- zorganizowania i zapewnienia ciągłości pracy punktów dowodzenia, regulacji ruchu itp.

Właściwe rozwiązanie powyższych prac wymaga ścisłego współdziałania sztabu ogólnowojskowego ze sztabami dowódców rodzajów wojsk i szefów służb oraz sztabem kwatermistrza.

Sprecyzowanie zadań poszczególnych wykonawców - stanowi najczęściej wstępne zadanie sztabu /gdy dowódca osobiście nie stawia wykonawcom zadań/. W wypadku gdy dowódca ogłosił swoją decyzję tylko w obecności oficerów dowództwa, przed sztabem staje zadanie szczegółowego opracowania zadań poszczególnych /wszystkich/ wykonawców i natychmiastowego ich przekazania.

Praca ta musi zapewnić jednoznaczne wyrażenia woli /intencji/ dowódcy ogólnowojskowego. Myśl przewodnia /zamiar/ dowódcy stanowi bowiem niewzruszoną podstawę szczegółowego opracowania przez sztab rozkazów i zarządzeń.

Niedokładne, mało precyzyjne, niejasne, nieprzemyślane oraz zbyt ogólne sformułowania doprowadzają do szkodliwych następstw, bowiem spychają odpowiedzialność na podwładnych oraz nakłaniają ich do stosowania w przedsięwzięciach półśrodków. Wszystkie drobiazgowo-sformułowane zadania i sposoby jego wykonania prowadzą z drugiej strony do ograniczenia i stopienia poczucia odpowiedzialności i w obecnych warunkach są mało realne.

Umiejętność łączenia w precyzowanych zadaniach niezbędnych szczegółów z krótko wyrażonym ogólnym zadaniem wykonawcy stanowi o zrozumieniu przez sztab charakteru współczesnej walki i potrzeb podwładnych.

W innych wypadkach /gdy dowódca osobiście stawia zadanie wszystkim wykonawcom/ zadanie sztabu polega wówczas na utrwaleniu rozkazu dowódcy i ewentualnie późniejszym przesłaniu go w formie dokumentu. Zależy to wówczas jednak od realnej potrzeby.

Często jednak rozkazy pisemne czy graficzne, nawet w wypadku gdy dowódca osobiście stawiał wykonawcom zadanie, będą zawierały pewne uzupełnienia dotyczące zabezpieczenia współdziałania itp. pominięte przez dowódcę.

Rozkaz ustny dowódcy może być często bardzo krótki, nie ma prawa być przez sztab zmieniany, może być jednak uzupełniony.

W warunkach atomowego pola walki, gdy sytuacje ulegają szybkim i zasadniczym zmianom trudno jest przewidzieć wszystkie zmiany zachodzące w ramach podległych szczebli, stąd zadania stawiane wykonawcom muszą być bardziej dyrektywne, pozostawiając tym samym podwładnym miejsce na inicjatywę przy rozwiązywaniu przez nich wielu spraw.

Musi to również znaleźć wyraz w dokumentacji bojowej, w której należy pomijać wszystkie szczegóły dotyczące sposobu wykonania zadania przez podwładnych /o tym muszą oni sami decydować w zależności od sytuacji/.

Konieczność jednak orientowania się podwładnych w zadaniu i zamiarach nadrzędnego dowódcy wymaga również umieszczania w dokumentach bojowych /przesyłanych wykonawcom/ decyzji i zamiaru przełożonego na taką głębokość walki, co pozwoli podwładnym kierować walką nawet w

warunkach samodzielnego działania, bez łączności z przełożonymi i styczności z sąsiadami.

Zasada ta dotyczy wszystkich planowanych przedsięwzięć a mianowicie: zadań, organizacji współdziałania, zabezpieczenia bojowego itp.

Oczywiście nie oznacza to eliminowania ingerencji wyższego szczebla w działania szczebla niższego. Wszędzie tam gdzie zajdzie potrzeba narzucenia wykonawcy szczegółowego zadania lub sposobu jego wykonania sztab nadrzędnego szczebla wyraźnie odzwierciedli to w opracowanych dokumentach.

Praktyka taka znajdzie napewno swój wyraz w działalności sztabów i z tym należy poważnie się liczyć. Każdorazowo będzie to jednak zależało od konkretnej sytuacji i potrzeb i dlatego nie można tu ustalić zasady niezmiennej. Można mówić jedynie o ogólnych tendencjach, które będą przeważały.

Planowanie użycia broni masowego rażenia stanowi w obecnych warunkach jedno z podstawowych zadań sztabu ogólnowojskowego. Sposób użycia i rodzaj broni masowego rażenia wywierają decydujący wpływ na działania wszystkich wojsk na danym kierunku i dlatego sprawa właściwego zaplanowania użycia tej broni i uwzględnienia wszystkich wynikających stąd konsekwencji wysunęła się obecnie na plan pierwszy.

U podstaw każdego zamiaru, każdej decyzji dotyczącej prowadzenia działań w całości czy też fragmentu działania leży zamiar użycia broni masowego rażenia. Dlatego też, planując działania sztab musi przede wszystkim określić co można i należy osiągnąć używając posiadaną broń jądrową i chemiczną, jak mają działać wojska własne by zapewnić maksymalne wykorzystanie skutków tej broni atomowej oraz jak może działać bronią masowego rażenia npl i jakie wynikają stąd konsekwencje.

Planując użycie broni masowego rażenia sztab ogólnowojskowy winien rozstrzygnąć następujące problemy:

- możliwości tej broni;
- jaką część sił npla trzeba zniszczyć bronią masowego rażenia by najlepiej wykonać zadanie;
- co zrobić i jak użyć broń masowego rażenia by najlepiej zabezpieczyć jej skuteczność działania w myśl powziętego przez dowódcę zamiaru /określenie najbardziej opłacalnych celów, sprecyzowanie punktów zerowych, rodzajów wybuchów, uderzeń kalibrów oraz czasu wykonania uderzeń/;

- jak użyć inne rodzaje wojsk by przygotować dobre warunki użycia broni masowego rażenia i wykorzystać jej skutki;
- jak zabezpieczyć własne wojska przed skutkami działania broni masowego rażenia /ustalenie pasów bezpieczeństwa oraz możliwości ich działania w czasie na kierunkach wybuchów atomowych, określenie przedsięwzięć i środków zapewniających bezpieczeństwo wojsk lądowych i lotnictwa znajdującego się nad polem walki/.

Opracowanie powyższych zagadnień wymaga szczegółowej znajomości skutków działania broni masowego rażenia oraz uwzględnienia w pełni wszystkich konkretnych warunków mających wpływ na rezultaty uderzeń atomowych /warunki meteorologiczne, przewidywane prognozy pogody, charakter terenu i jego pokrycie, pora roku itp/.

Składową częścią pracy sztabu w zakresie właściwego użycia broni atomowej jest organizacja zapewnienia wojskom odpowiedniego bezpieczeństwa i informowanie ich /ogłaszania alarmów/ na czas o wykonywanych własnych uderzeniach atomowych oraz zagrożeniu ze strony npla.

Planowanie użycia broni atomowej jest funkcją sztabów związków operacyjnych i taktycznych.

Oprócz planowania użycia broni atomowej sztab ogólnowojskowy i w obecnych warunkach powinien prowadzić na bieżąco sytuację atomową, która w decydujący sposób wpływa na treść pobieranych decyzji. Obecnie każda propozycja dotycząca przegrupowania związków taktycznych i oddziałów w nowe rejony, przesunięcia tyłów, punktów dowodzenia, przebazowania lotnictwa musi wychodzić z konkretnie istniejącej w danym czasie sytuacji atomowej tzn. uwzględniać: stan wojsk, sprzętu i zapasów materiałowych poddanych działaniom wybuchu atomowego i jego wpływ na wykonanie zadań, stopień skażenia terenu w pasie działań i możliwości w czasie jego wykorzystania przez npla i wojska własne, zwłaszcza w celu ześrodkowania tam wojsk, tyłów i rozmieszczenie punktów dowodzenia.

Prowadzenie na bieżąco sytuacji atomowej obowiązuje zarówno sztaby operacyjne, sztaby związków taktycznych jak również sztaby oddziałów a także sztaby rodzajów wojsk i służb.

Praca w zakresie organizacji i utrzymania współdziałania

Jednym z najważniejszych problemów współczesnej walki /operacji/ jest zapewnienie współdziałania poszczególnych rodzajów wojsk, a zwłaszcza oddziałów i związków taktycznych z bronią masowego

rażenia. O znaczeniu powyższego ogłoszą niemal wszystkie regulaminy i dokumenty oficjalne i to nie wymaga uzasadnienia. Logiczną konsekwencją tego jest ogromny wzrost znaczenia działalności dowództwa w zakresie organizacji współdziałania i zapewnienie tego współdziałania podczas prowadzenia działań bojowych.

Wypływa to obecnie głównie z trzech przyczyn:

- częstych i radykalnych zmian sytuacji powodujących konieczność odtwarzania naruszonego systemu współdziałania /w porównaniu do poprzedniego okresu jest to wzrost ilości zagadnień współdziałania, które muszą być rozstrzygnięte/;
- konieczności ciągłego wariantowania działań na wypadek jądrowego oddziaływania npla na nasze wojska i precyzowania wojskom zadań warunkowych;
- potrzeby dostosowywania działań wojsk do planowanych uderzeń jądrowych - zmieniających się stale na skutek zmian ugrupowania npla i stosowanego przezeń manewru przeciwnatmowego;

Dla zilustrowania powyższego można wskazać, np: że nawet w krótkim czasie przygotowania operacji czy też walki, stale zmieniające się planowane rejony uderzeń jądrowych, zwłaszcza bezpośrednio przed nacierającymi wojskami, wymagają stałych zmian w działaniu wojsk i ciągłego ich zgrywania. Podobnie przedstawia się sprawa planowania uderzeń jądrowych i skoordynowania z nimi w czasie działania wojsk w toku prowadzenia walki.

Z powyższych właściwości organizacji współdziałania wynika, że zakres pracy dowództwa w tej dziedzinie poważnie wzrósł i zapewnienie współdziałania obok zaplanowania użycia broni jądrowej będzie obecnie główną treścią pracy dowódcy i sztabu.

Zwiększony zakres obowiązków dowództwa w dziedzinie organizacji współdziałania powoduje oczywiście konieczność odpowiedniego rozłożenia wysiłku dowódcy i sztabu. Stąd też trzeba stwierdzić, że wobec dużego obciążenia dowódcy wieloma zasadniczymi problemami, ustalenie wszystkich szczegółów, skoordynowanie działań i skuteczne ich zabezpieczenie musi należeć do sztabu ogólnowojskowego, przy udziale odpowiednich oficerów rodzajów wojsk i służb. By zapewnić ciągłość dowodzenia sztab, powinien w oparciu o koncepcję współdziałania dowódcy zająć się szczegółowym jej rozwiązaniem i dopilnować realizacji.

Dla zilustrowania tej tezy posłużymy się dowolnie wybranym przykładem.

Dowódca w celu wprowadzenia do walki drugiego rzutu może krótko określić, że z chwilą dojścia oddziałów I rzutu do ogólnej rubieży "A", do walki wejdzie drugi rzut z rubieży "BC" z zadaniem "X". Środki przydzielone

Wejście poprzedzić uderzeniem jądrowym na cel "D". Z chwilą wejścia pułku drugiego rzutu, pułk prawoskrzydłowy zmienia kierunek natarcia i działa

Obydwa pułki muszą uderzeniami ze skrzydeł rozbić.... bez wsparcia jądrowego i ubezpieczyć silnie zewnętrzne skrzydło.

By zapewnić to działanie sztab musi dokładnie ustalić: czas i sposób zwolnienia dróg przez pierwsze rzuty, uzgodnić z artylerią i lotnictwem sposób zabezpieczenia wejścia drugiego rzutu stosownie do uderzenia ogniowego, zapewnić regulację ruchu na drogach domarszu, czas i rejony przejęcia przez drugi rzut środków przydzielonych itp. Analogicznieⁱ wygląda podział pracy przy rozwiązywaniu wielu innych problemów. Należy podkreślić, że zakres pracy dowództwa w dziedzinie współdziałania jest bardzo szeroki. Wymaga to dużego zaangażowania się sztabu w sprawy współdziałania, bowiem częstotliwość zmian zachodzących na polu walki ogromnie wzrosła na atomowym polu walki.

Czy na tym jednak wyczerpuje się praca sztabu w zakresie współdziałania.

By odpowiedzieć na to pytanie należy również uwzględnić potrzebę udzielenia dowódcy pomocy jeszcze przed sprecyzowaniem koncepcji współdziałania. Zarówno podczas organizacji działań, jak i podczas walki /operacji/ sztab śledząc jej przebieg i oceniając możliwości stron, powinien przewidywać sytuacje jakie mogą zaistnieć i wspólnie z przedstawicielami rodzajów wojsk i służb ustalać potrzeby w organizacji współdziałania oraz w zależności od potrzeb sygnalizować je dowódcy. Przewidywania takie winny być uzasadnione odpowiednimi kalkulacjami działań wojsk w czasie i przestrzeni /oparte na konkretnym położeniu wojsk i ich możliwościach/.

Dlatego można stwierdzić, że zakres pracy sztabu nad zapewnieniem współdziałania jest bardzo szeroki zarówno w części pracy koncepcyjnej, jak też organizacyjno-wykonawczej i obejmuje:

- przygotowanie koncepcji współdziałania /szef sztabu/ oraz dokumentów do ustalenia tej koncepcji /kalkulacje przestrzeni i czasu w odniesieniu możliwości działań stron/;
- rozwinięcie i opracowanie w niezbędnych szczegółach koncepcji /wytycznych/ dowódcy do współdziałania, wspólnie z dowódcami rodzajów wojsk, szefami służb i kwatermistrzem;

- stałe przekazywanie do wiadomości wykonawców ustalonego sposobu współdziałania lub ogólnych wytycznych do współdziałania;
- odtwarzanie naruszonego współdziałania w toku walki.

Sądzę, że w ramach odpowiedzialności wewnątrz dowództwa, można byłoby określić, że jeżeli za ogólną myśl /koncepcje/ współdziałania ODPOWIADA dowódca, to za jej rozwinięcie i zapewnienie realizacji ponosi w pełni odpowiedzialność szef sztabu i współpracująca z nim komórka operacyjną.

Organizacja współdziałania jest procesem ciągłym, a właściwe jej zabezpieczenie przez sztab wymaga nieustannej troski o stałe uzupełnienie i odtwarzanie rwącego się współdziałania różnych elementów ugrupowania i rodzajów wojsk. Oczywiście utrzymanie współdziałania w walce jest trudne i właśnie według tego ocenia się stopień wykonania przez sztab swoich zadań w zakresie organizacji współdziałania.

Biorąc powyższe pod uwagę należy właściwie ocenić mało odpowiadające rzeczywistości, a wypowiadane gdzie-niegdzie, poglądy o tym jakoby praca sztabu w dziedzinie organizacji współdziałania nosiła charakter czysto techniczny, polegający wyłącznie na przenoszeniu do podwładnych tego co ustalił dowódca.

Poważna dziedzina pracy sztabu w zakresie przygotowania i kierowania walką jest organizowanie i realizacja przedsięwzięć, zabezpieczenia bojowego działań /rozpoznania, obrona przeciwlotnicza, obrona przeciw środkom masowego zniszczenia, maskowanie/.

Celem tych przedsięwzięć jest zapewnienie wojskom swobody działania i stworzenia odpowiednich warunków do uzyskania przez wojska powodzenia w walce. Osiąga to się poprzez:

- zdobywanie wiadomości o nieprzyjacielu i terenie;
- zabezpieczenie wojsk od niespodziewanego napadu nieprzyjaciela;
- wykonanie licznych przedsięwzięć mających na celu zmniejszenie efektów oddziaływania nieprzyjaciela i utrzymanie zdolności bojowych wojsk przez wykorzystanie różnorodnych środków i sposobów obrony i ochrony;
- likwidację skutków napadu nieprzyjaciela.

Organizacja przedsięwzięć mających na celu zapewnienie wojskom swobody działań nie jest zgoła czymś nowym. Konieczność taka istniała i dawniej, gdy walkę prowadziły jedynie piechota i kawaleria /rozpoznanie, ubezpieczenie - bojowe, marszowe, postojowe/, konieczność taka

istnieje również dzisiaj z tym, że zakres ten znacznie się zwiększył, w wyniku pojawienia się na polu walki nowych rodzajów wojsk i służb.

Tak więc zakres i treść pracy sztabu w zakresie zabezpieczenia bojowego nie jest wielkością stałą i w zależności od wielu czynników ulega zmianom.

Z chwilą pojawienia się na polu walki środków masowego rażenia wynika konieczność rozszerzenia zabezpieczenia bojowego o nowy rodzaj nazwany - obrona przeciw środkom masowego rażenia.

W dziedzinie zabezpieczenia bojowego działań należy obecnie zwrócić również szczególną uwagę na rozpoznanie, którego znaczenie niepomiaralnie wzrosło, ze względu na konieczność zdobycia między innymi danych o opłacalnych celach dla własnych uderzeń atomowych. Wzrosła również głębokość zainteresowań dowództw celami npla, bowiem cel podległy nawet o 200-300 km może w ciągu doby znaleźć się na linii frontu.

Organizowanie przez sztab przedsięwzięć zabezpieczenia bojowego wymaga od oficerów sztabu maksimum inicjatywy i zdolności organizatorskich, by w każdej sytuacji bojowej zapewnić wojskom swobodę działań i uprzedzić je oraz następnie szybko zorganizować przeciwdziałanie zagrożeniu zarówno z powietrza jak i z ziemi.

Rola sztabu w zakresie zabezpieczenia bojowego działań polega na:

- uzgodnieniu z dowódcami rodzajów wojsk i szefami służb działania poszczególnych rodzajów wojsk i służb w zakresie zabezpieczenia bojowego oraz wspólnym przeprowadzeniu odpowiedniego podziału sił i środków;
- zaplanowaniu zabezpieczenia bojowego działań i doprowadzeniu na czas zadań do wykonawców;
- prowadzeniu kontroli realizacji przez wojska zadań zabezpieczenia bojowego;
- odtworzeniu w toku walki naruszonego systemu zabezpieczenia bojowego działań stosownie do konkretnego położenia wojsk.

Sztab, który z racji swoich obowiązków zajmuje się zagadnieniami rozpoznania, maskowania, obroną przed środkami masowego rażenia i przeciwdziałaniem radiowym może i powinien w warunkach współczesnych przejąć na siebie cały ciężar odpowiedzialności i pracy w zakresie zabezpieczenia bojowego. Ze względu na ogrom zagadnień, które musi rozstrzygać, dowódca nie jest w stanie zająć się szczegółowo

zagadnieniami zabezpieczenia bojowego. Po prostu nie nadają w swej pracy.

Dlatego też podstawę organizacji zabezpieczenia bojowego stanowi obecnie jedynie decyzja dowódcy, a jej znajomość przez sztab winna w pełni wystarczyć do zorganizowania wspomnianych przedsięwzięć.

Oczywiście, nie eliminuje to w żadnym wypadku wpływu dowódcy na treść i sposób rozwiązania najważniejszych zagadnień zabezpieczenia bojowego /operacyjnego/, lecz umożliwia mu zajmować się tymi sprawami tylko w niezbędnym zakresie, wynikającym z konkretnej sytuacji.

W tym celu w zależności od potrzeb dowódca może zwrócić uwagę sztabu na niektóre najbardziej istotne problemy zabezpieczenia bojowego /operacyjnego/.

Nie stanowi to jednak żadnej zasady i sztab ogólnowojskowy winien być tego w pełni świadom.

Jest rzeczą zupełnie ^zrozumiałą, że sztab ogólnowojskowy musi bezwzględnie meldować dowódcy o wszystkich swoich poczynaniach, w zakresie zabezpieczenia bojowego, tak by dowódca był w nich zorientowany.

Taki podział pracy w zakresie zabezpieczenia bojowego:

- odciąża dowódcę od formalnego zajmowania się tymi zagadnieniami i wynikającymi stąd szczegółami oraz umożliwia mu skoncentrowanie uwagi na tym, co w zabezpieczeniu bojowym jest w danej sytuacji najgłówniejsze i ma wpływ na przebieg walki;
- obarcza sztab odpowiedzialnością za całokształt zorganizowania i zrealizowania przedsięwzięć zabezpieczenia bojowego;
- eliminuje wszelkie prace sztabu na rzecz dowódcy, mające mu zapewnić szybkie wydanie formalnych wytycznych do zabezpieczenia bojowego oraz znajomość szczegółów.

W organizowaniu poszczególnych rodzajów zabezpieczenia bojowego biorą udział ^{sztab} dowódcy rodzajów wojsk i szefowie służb, kwatermistrz. Kierownicza rola należy jednak do szefa sztabu ogólnowojskowego, który osobiście i poprzez wydział operacyjny koordynuje wysiłki wszystkich rodzajów wojsk i służb w celu odpowiedniego zabezpieczenia działań wojsk i kontroluje wykonanie postawionych im zadań.

Reasumując należy podkreślić, że w zakresie zabezpieczenia bojowego działań rola sztabu niepomrotnie wzrosła, wskutek stałego przejmowania przez sztab zagadnień, które do niedawna jeszcze rozstrzygał dowódca osobiście.

Wynika to z konieczności odciążenia dowódcy od tych wszystkich spraw, które mają charakter zabezpieczający i zapewnienia mu większej ilości czasu na: wypracowanie koncepcji i walki, określenie sposobu użycia broni masowego rażenia, sposobu współdziałania wojsk itp.

Dowódca rozstrzyga główne problemy, interesuje się wszystkim tym co w danej sytuacji ma zasadniczy wpływ na przebieg walki /operacji/ pozostawiając inne sprawy sztabowi, który nie jest przecież organem technicznym lecz organem dowodzenia.

Dlatego też obecnie gdy zakres zainteresowań dowódcy znacznie się zwiększył, gdy warunki pola walki nadzwyczaj skomplikowały się, można stwierdzić, że ciężar odpowiedzialności za organizowanie i odtwarzanie w toku walki systemu zabezpieczenia bojowego działań spadł na sztab ogólnowojskowy niezależnie od tego, czy znajduje to swoje odzwierciedlenie w obowiązujących materiałach czy też nie.

Ważną dziedziną pracy sztabu jest organizacja tajnego dowodzenia. Wielka ilość technicznych środków łączności, przy pomocy których realizowane jest obecnie dowodzenie wojskami a stąd duże możliwości podsłuchu ze strony npla spowodowały, iż zachowanie w tajemnicy rozmów prowadzonych przez techniczne środki łączności nabrało szczególnego znaczenia. Obserwowaliśmy to zwłaszcza podczas II wojny światowej i w okresie powojennym. Wysiłki przeciwnika skierowane były zawsze w celu przejęcia i odszyfrowania meldunków, zarządzeń, rozmów itp. strony przeciwnej. Starania te uwieńczone sukcesem przyczyniły się do uzyskania powodzenia w działaniach bojowych. Przeciwdziałanie temu, to znaczy zachowanie w tajemnicy rozmów i przekazywanej korespondencji przy wykorzystaniu technicznych środków łączności stanowi główny cel organizowania tajnego dowodzenia. Wszystkie przedsięwzięcia związane z tajnym dowodzeniem muszą być na poszczególnych szczeblach dowodzenia ujęte w określony, jednolity system. Całością spraw tajnego dowodzenia zajmuje się sztab ogólnowojskowy a w nim specjalna komórka jaką jest wydział łączności specjalnej.

Organizowane przez sztab tajne dowodzenie obejmuje:

- zapewnienie najściślejszej dyscypliny przy wykorzystaniu technicznych środków łączności;

- ustalenie systemu omówionych nazw i sygnałów podczas rozmów technicznymi środkami łączności;
- opracowanie odpowiednich dokumentów tajnego dowodzenia i ich wykorzystanie.

W celu zapewnienia tajnego dowodzenia sztab opracowuje i wprowadza w życie szereg przedsięwzięć, wykonanie których obowiązuje zarówno podwładnych jak również sztaby dowódców rodzajów wojsk, szefów służb i sztab kwatermistrzostwa.

Należy podkreślić, że obowiązujący dotychczas system tajnego dowodzenia jest we współczesnych warunkach atomowego pola walki systemem przestarzałym i wymaga zmechanizowania i uproszczenia wielu czynności, których wykonanie ciąży obecnie na oficerach sztabów. Posługiwanie się skomplikowanymi jak na dzisiejsze warunki tablicami rozmówniczymi i sygnałami w poważnej mierze utrudnia i opóźnia dowodzenie wojskami i wymaga zastosowania takich środków łączności, które zabezpieczyłyby tajemnicę prowadzonych rozmów /przystawki automatycznie kodujące i rozkodowujące oraz inne/. Zagadnienia te omówione są szerzej w Zbiorze Prac Akademii nr 2 z 1963 roku.

Inne prace sztabu:

Praca sztabu ogólnowojskowego jest wszechstronną i obejmuje wszystkie dziedziny życia i walki wojsk. Nie sposób oczywiście w ramach jednego skryptu wyczerpać całokształtu zagadnień, dlatego też z pozostałych czynności sztabu /nie omawianych wyżej/ zostaną przedstawione jedynie te, które dotyczą:

- szkolenia wojsk i sztabów;
- kontroli;
- informowania;
- studium doświadczeń wojennych.

Szkolenie wojsk i sztabów posiada ogromne znaczenie w całości zagadnień związanych z przygotowaniem wojsk do działań.

Operacje wszystkich armii świata w ubiegłej wojnie były poprzedzone gruntownym szkoleniem wojsk i sztabów wszystkich szczebli, co miało ogromny wpływ na wyniki poszczególnych walki i operacji.

Bez należytego szkolenia sztabów i wojsk nie można myśleć również o prowadzeniu współczesnej walki, w której masowo biorą udział różne rodzaje wojsk a stałe pojawienie się coraz to doskonalszych i nowych środków walki jest procesem ciągłym.

Podczas ubiegłej wojny wojska szkolone między innymi w umiejętnym wykorzystaniu ognia artylerii i posuwaniu się za wałem ogniowym, zajmowaniu podstaw wyjściowych do natarcia i rubieży ataku, jednoczesnym ataku przedniego skraju obrony npla itp.

Jakkolwiek sprawy te w większości należą już dzisiaj do historii, tym niemniej w szkoleniu wojsk wystąpiły zupełnie nowe elementy, które muszą być doskonalone takie jak: np. wykorzystanie skutków uderzeń atomowych, sposób pokonywania odcinków skażonych, spieszanie się piechoty zmotoryzowanej na odpowiednich rubieżach, wykorzystanie organicznego sprzętu transportowego w różnorodnych warunkach sytuacji bojowej itp.

Podczas wojny w celu przygotowania wojsk do działania w konkretnych warunkach sztab musi organizować szkolenie wojsk i podległych sztabów. Szkolenie to winno obejmować tematy z zakresu organizacji i prowadzenia walki, uwzględniając możliwy charakter działań nieprzyjaciela i warunki terenowe, jakie napotykają wojska podczas planowanych działań.

Szkolenie podległych sztabów organizuje i przeprowadza się na mapach, przygotowanych poligonach i stołach plastycznych, które winny być upodobnione do terenu przyszłych działań.

Kontrola jest nieodłączną częścią dowodzenia i obejmuje wszystkie zagadnienia związane z całokształtem życia i walki oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych.

Kontroli, którą organizuje i w której bierze udział sztab, podlegają wszystkie rodzaje wojsk i służby danego szczebla oraz sztaby podległe. Za jej organizację i wynik odpowiada szef sztabu. Można śmiało powiedzieć, że tyle ile jest czynności i obowiązków sztabu tyle będzie przedmiotów kontroli, która musi sięgnąć jak najgłębiej i przejawiać się na każdym kroku nie omijając nikogo i niczego.

Dowódca, który wydał rozkaz, winien mieć przede wszystkim pewność, że:

- rozkaz został doręczony na czas;
- rozkaz został zrozumiany dobrze;
- rozkaz wykonuje się w terminie i właściwie.

Jest to pierwiastkowy przedmiot kontroli. Kontrola, która obejmuje całokształt życia i działalności bojowej podległych wojsk i sztabów, winna jak wykazała praktyka, koncentrować się wokół zagadnień związanych z:

- organizacją i przebiegiem przemarszów przegrupowania i luzowania;
- likwidacją skutków uderzeń bronią masowego rażenia;
- organizacją i ciągłym utrzymywaniem współdziałania;
- gotowością oddziałów do działań bojowych;
- materiałowo-technicznym zabezpieczeniem.

Nie negując wagi kontroli w innych dziedzinach należy podkreślić, że sprawa kontroli organizacji współdziałania wewnątrz oddziału /związku taktycznego/ z sąsiadami i poszczególnymi rodzajami wojsk wybija się na czoło obowiązków sztabu. Bez współdziałania bowiem wszystkich rodzajów wojsk i służb w walce, nie można uzyskać powodzenia.

Do dobrze zorganizowana i systematycznie prowadzona kontrola zapewnia właściwe zrozumienie przez wykonawców stawianych im zadań oraz pozwala dowódcy na czas podjąć niezbędne środki zabezpieczające wykonanie wydanych rozkazów lub wniesienie uzupełnienia wynikającego z sytuacji.

Sztab winien pamiętać, zawsze, że kontrola jest nieodzownym warunkiem właściwego dowodzenia wojskami. Liczne przykłady bojowe świadczą, o tym, że tam gdzie dawał się odczuwać brak kontroli wykonania, nie było na właściwym poziomie postawione dowodzenie wojskami.

W końcu grudnia 1943 r. podczas prowadzenia lokalnej operacji w celu opanowania zachodniej części Wału Tureckiego, dowódca 1271 pp /51 A/ stracił dowodzenie swoimi pododdziałami i w ciągu 4 dni meldował o rzekomy pomyślnym wykonaniu zadania bojowego. Sztaby 387 DP i 55 KA nie sprawdzały organizacji i przebiegu walki tego pułku i też w ciągu 4 dni meldowały sztabowi armii fałszywe dane. Nie znając właściwego stanu rzeczy w pułku, dowódca dywizji i dowódca korpusu nie mogli wpłynąć swoimi siłami i środkami na przebieg walki, w wyniku czego zadanie postawione pułkowi nie zostało wykonane". /Polewaja Służba Obszczewojskowych Sztabow Sowietkoj Armii str. 193/.

Kontrola, która winna łączyć się z praktyką pomocą podległym wojskom i sztabom nie może jednak we współczesnych warunkach hamować inicjatywy podległych dowódców i sztabów. Nie może ona również w żadnym wypadku być uciążliwą opieką, mieszając się bez istotnej potrzeby w czynności podwładnych.

W wielu sztabach kontrolę traktuje się jako nieodłączny wynik każdego planowanego przedsięwzięcia. Do dobrego tonu należy również wyjazd na kontrolę do wojsk niezależnie od tego czy istnieje ku temu istotna potrzeba czy też nie.

Te nieplanowa, dorywcze i nieprzemyślane kontrole nie mające w zasadzie nic wspólnego z dobrze pojętym dowodzeniem nie tylko nie pomagają lecz przeciwnie utrudniają pracę podległych dowódców i sztabów. I tak np. w okresie zaciętych walk jakie prowadziła 184 DP w marcu 1944 r. na PO dowódcy dywizji oprócz oficerów sztabu dywizji znajdowali się przedstawiciele sztabu Frontu, armii, korpusu i oddziału politycznego armii, razem sześciu ludzi. Taka sama ilość przedstawicieli była również i w pułkach. Wszyscy kontrolujący dążąc do wyjaśnienia sytuacji odrywali dowódcę dywizji i dowódców pułku od dowodzenia wojskami.

Ogromne znaczenie we współczesnych działaniach odgrywa informowanie, które obejmuje obowiązki sztabu w dziedzinie powiadamiania podwładnych, sąsiadów oraz komórek własnego dowództwa o położeniu wojsk i decyzjach. Informowanie może przybrać rozmaite formy: ustnej wymiany wiadomości przez oficerów sztabu względnie oficerów kierunkowych /łącznikowych/ lub wysłania do zainteresowanych odpisów rozkazów, sprawozdań i meldunków.

Należy podkreślić, że we współczesnych warunkach prowadzenia działań bojowych, w których biorą udział różnorodne rodzaje wojsk i służby zabezpieczające te działania, organizowanie szybkiego wzajemnego informowania zwłaszcza wewnątrz dowództwa i sztabu stanowi jeden z najważniejszych obowiązków sztabu ogólnowojskowego.

Zarówno praktyka bojowa jak i praktyka powojennych ćwiczeń wykazała z całą ostrością ujemne a niejednokrotnie tragiczne skutki źle zorganizowanego informowania.

Rzecz zrozumiała, że treść i charakter informowania uległy pewnej zmianie w warunkach atomowego pola walki, na którym zarówno oddziały jak i ZT będą często działać samodzielnie a częsty kontakt z przełożonym może być utrudniony.

Jeszcze do niedawna podkreślano, że podwładnym oddziałom należy przekazywać wiadomości tylko w takim zakresie, w jakim im to jest potrzebne, podając zamiary i przewidywania wyższych dowódców tylko w koniecznych wypadkach. Zasada ta obowiązywała również i w stosunku do sztabów dowódców rodzajów wojsk i szefów służb.

Chodziło tam głównie o utrzymanie w tajemnicy zamierzonych lub przewidywanych działań. Obecnie zasada ta wymaga pewnej rewizji. Obserwujemy wyraźnie dwie sprzeczne tendencje. Z jednej strony konieczność zachowania przez dowódcę tajemnicy swoich zamiarów, zapewniającej uzyskanie zaskoczenia /rola zaskoczenia wyraźnie wzrosła/ a z drugiej zaś konieczność, szerszego niż dotychczas informowania podwładnych. Podwładny, który będzie musiał niejednokrotnie działać samodzielnie /często bez możliwości skontaktowania się z przełożonym/ musi być informowany przez sztab nadrzędny nie tylko o położeniu wojsk własnych i nieprzyjaciela lecz również obowiązkowo o decyzjach dowódcy i jego zamierzeniach. Jeszcze w większym stopniu zasada ta dotyczy kwatermistrza, dowódców rodzajów wojsk i służb. Jest to podstawowy warunek właściwego i celowego działania zarówno podwładnych, jak też warunek świadomej i najbardziej odpowiadającej sytuacji i przewidywanym zmianom pracy kwatermistrza, dowódców rodzajów wojsk i szefów służb w dziedzinie pełnego zabezpieczenia walki przez rodzaje wojsk i służb. Takiego właśnie informowania żąda od sztabu atomowe pole walki.

Tak więc rozwiązanie leży gdzieś po środku. Na niższych szczeblach dowodzenia gdzie wykonawcy otrzymują zadanie na krótki wycinek czasu /do jednej doby/ istnieje potrzeba znacznie szerszego niż dotychczas informowania ich o zamierzeniach przełożonego.

W związkach operacyjnych, gdzie dowódca posiada zadanie na kilka dni zachowanie w tajemnicy dalszych działań wydaje się możliwe i uzasadnione oraz w pełni odpowiada współczesnemu polu bitwy.

O znaczeniu i trudnościach zachowania w tajemnicy zamiaru działań /sprawa ta ściśle wiąże się z informowaniem/, realizacja którego ma stanowić dla nieprzyjaciela pełne zaskoczenie świadczą fakty z ubiegłej wojny. W swoim przemówieniu wygłoszonym w Akademii Wojskowej im. H.W. Frunzego a poświęconym operacji Jasko-kiszyniowskiej marszałek Malinowski między innymi stwierdził:

"Jeżeli rzeczywiście chcecie zachować cokolwiek w tajemnicy, to nie mówcie o tym przed czasem nikomu, nawet szefowi swego sztabu. Postarajcie się nie tylko ^{nie} mówić o tym nikomu, lecz i sami nie myślcie, wtedy rzeczywiście o waszych zamiarach nikt się nie dowie".

/Marszałek Malinowski "ze wspomnień o Jasko-kiszyniowskiej operacji"
Myśl Wojskowa nr 8 z 1959 r./.

Należy wyraźnie podkreślić, że obecnie informowanie na czas zainteresowanych /podwładnych/, sąsiadów, współdziałających rodzajów wojsk o wykonywanych własnych uderzeniach atomowych staje się dzisiaj jednym z podstawowych obowiązków sztabu ogólnowojskowego.

Informowanie sąsiadów, zwłaszcza o nowych decyzjach, nagłej zmianie działań własnych lub npla, zwłaszcza w wyniku użycia broni atomowej, należy traktować na równi z obowiązkiem informowania przełożonych i podwładnych. Współczesne pole walki wymaga bowiem bardzo ścisłego współdziałania i utrzymania kontaktu z sąsiadami a wzajemny wpływ działań może mieć decydujące znaczenie dla osiągnięcia wspólnego celu.

Poważną dziedziną pracy sztabu stanowi studium doświadczeń wojennych. Szczególnej wagi praca ta nabiera w okresie pokojowym, co wcale nie oznacza, że w okresie działań wojennych można ją całkowicie zaniedbać.

Wojna wykazała, że każda operacja, każdy dzień, każda walka wносиła coś nowego, co z drobnych zmian ilościowych przekształcało się w nową jakość. Dlatego też istniała konieczność głębokiego i wszechstronnego studium nowych środków walki, nowych metod jej prowadzenia.

Historia wojen zna również i takie wypadki /nieodosobnione/, że już pierwsza bitwa /walka/ stawiała w zupełnie innym świetle wypracowane w okresie pokojowym poglądy.

I trzeba było właśnie w toku ciężkich walk szybko przestudować doświadczenia i wypracować nowe zasady. Kto to szybko zrobił zapewniał sobie zdecydowaną przewagę, kto nie potrafił przedstawić się, przegrywał.

Wiele nowych sposobów taktycznych i środków technicznych walki, zrodzonych podczas wojny, zostało szybko przyswojonych przez całe wojsko i okazało się pomocnym w walce. Wiele jednak z tych nowych i cennych dla wojska osiągnięć, nie zostało szybko i szeroko rozpowszechniczone jedynie dlatego, że zagadnienia rozpowszechniania i przyswajania doświadczeń oraz wymianą ich między oddziałami zajmowało się w niedostatecznym stopniu.

Obowiązkiem sztabu jest więc wszechstronne studium doświadczeń wojennych. Należy jednak pamiętać, że studiowanie doświadczeń własnych wojsk nie może być prowadzone w oderwaniu od studium taktycznych

sposobów walki nieprzyjaciela i stosowanych przezeń nowych technicznych środków walki.

O wszystkich nowych sposobach i metodach nieprzyjaciela niezwłocznie należy informować oddziały.

Mówiąc o związku jaki istnieje między studium doświadczeń a szkoleniem należy podkreślić, że szkolenie oddziałów i sztabów winno być oparte na rezultatach studium i doświadczeń działań bojowych wojsk.

Dokumenty bojowe

Decyzję dowódcy sztab opracowuje w formie różnorodnych dokumentów, których ilość, treść i charakter zależą przede wszystkim od realnych potrzeb i czasu jakim dysponuje sztab.

Dokumenty bojowe nie stanowią celu samego w sobie, nie mogą w żadnym wypadku pochłaniać wielkiej ilości czasu pracy sztabu, są one jedynie środkiem zapewnienia właściwej organizacji i przygotowania walki.

Skrócenie czasu organizacji działań wynikające z charakteru współczesnego pola walki pociągnęło za sobą konieczność ograniczenia ilości dokumentów bojowych, stosowania najprostszyc form, które zapewniłyby szybkie ich opracowanie i łatwość posługiwania się nimi.

Jednym z warunków zapewniających to dążenie jest szerokie stosowanie dokumentów graficznych. Graficzna forma dokumentów oprócz skrócenia czasu na ich opracowanie zapewnia większą dogodność posługiwania się nimi i gwarantuje w większości wypadków dużą konkretność. Oczywiście nie można przy tym wpadać w krańcowość i forsować jedynie formy graficznej, tam gdzie jest to niecelowe. Wybór formy powinien zapewnić szybkie opracowanie dokumentów i jego powielanie /w razie potrzeby/, dogodność posługiwania się nimi i możliwość szybkiego przekazania wykonawcy dokładnego zadania.

Słuszna, bo wynikająca z konkretnych potrzeb praktyka, skracania treści i ilości dokumentów została jednakże tu i ówdzie opacznie zrozumiana i interpretowana. Stąd też nieodosobnione są wypadki niemalże całkowitego eliminowania dokumentów, dowodzenie wyłącznie ustne bez szczegółowego uprzednio opracowania niezbędnych zagadnień.

Tak np. w podsumowaniu jednego z ćwiczeń szkieletowych czytamy co następuje:

"Dążenie do maksymalnego skrócenia oraz wyeliminowania zbędnej dokumentacji została przez niektóre komórki sztabów /oficerów/ przesadnie i błędnie zrozumiane. W wyniku tego opracowywane w formie graficznej lub pisemnej plany, zarządzenia, rozkazy i meldunki były w takim stopniu skracane, że nie odzwierciedlały pełnej treści przekazywanego rozkazu /meldunku/; były one niejasne i ogólnikowe oraz nie posiadały niezbędnej legendy, opisów itp."

/"Doświadczenie i wnioski z ćwiczeń szkieletowych przeprowadzanych w sierpniu 1957 r." - wydawnictwo Sztabu Generalnego/.

Przykładów takich i podobnych można przytoczyć więcej. Świadczy to o pewnym niezrozumieniu istoty i przeznaczenia dokumentów. Każdorazowo należy wychodzić z konkretnej sytuacji i realnych potrzeb zarówno własnych jak i podwładnych. Jednym ze sposobów skrócenia czasu na opracowanie dokumentów jest stosowanie w szerokim zakresie blankietów dokumentów. Doświadczenia prowadzone w ASG wskazują, że uzyskana oszczędność czasu waha się w granicach do 50%.

W opracowaniu dokumentów bojowych, które są odzwierciedleniem wykonywanej pracy a nie jej celem - bierze udział w zasadzie całe dowództwo oddziału /związku taktycznego/. Współpraca ta gwarantuje uzgodnienie działań różnych rodzajów wojsk w czasie i przestrzeni w oparciu o ogólną koncepcję, ustaloną przez dowódcę. Każdorazowo treść dokumentów musi być dostosowana do sytuacji i konkretnych potrzeb pola walki. Szczególną uwagę należy zwrócić na rozkazy. Ten rozkaz jest najlepszy, który w najkrótszej, jasnej formie nie pomija swego nic z tego, co podległy dowódca musi wiedzieć dla wykonania swego zadania. Jednakże nie należy skracać rozkazów kosztem ich jasności.

Istnieje wiele sposobów doprowadzenia decyzji dowódcy do podwładnych, dlatego wybór najbardziej odpowiedniego z nich powinien być podyktowany konkretną sytuacją bojową, przy czym należy uwzględnić takie elementy, jak czas, odległość między sztabami, znajdujące się w dyspozycji środki łączności, transportu itp.

Doświadczenie wojenne potwierdza, że rozkaz bojowy, czy też dyrektywa operacyjna /w dowolnej formie/ stanowi podstawowy środek przekazywania decyzji dowódcy do wojsk. Dlatego też w każdej sytuacji rozkaz bojowy /dyrektywę operacyjną/ należy w zasadzie sporządzić, względnie zapisać.

Opracowywaną przez sztaby dokumentację bojową /dotyczącą przygotowania i prowadzenia walki/ dzielimy na trzy grupy:

- dokumenty dowodzenia wojskami: rozkazy bojowe, zarządzenia bojowe i przygotowawcze, plany i szkice współdziałania, przegrupowania, mapy robocze;
- dokumenty sprawozdawcze: meldunki, sprawozdania, szkice, dzienniki działań bojowych, mapy sprawozdawczej;
- dokumenty pomocnicze: różnego rodzaju kalkulacje, zestawienia, tabele, referaty i meldunki odnośnie przewidywań, notatki o terenie.

Do dokumentów bojowych, które mogą być opracowane w zależności od potrzeb można zaliczyć:

- rozkaz bojowy;
- zarządzenie łączności, TD, zabezpieczenia bojowego i reg.ruchu;
- meldunku;
- mapę współdziałania łącznie z mapą decyzji dowódcy;
- mapa skażeń promieniotwórczych i sytuacji chemicznej;
- mapa marszu;
- wykres przeprawy;
- plany rozpoznania, łączności, oświetlenia, desantów.

Dla przekazania treści, ~~niektórych desantów~~ dokumentów do podwładnych sztabów stosuje się różne formy, które są zależne od szczebla dowodzenia i posiadanego czasu:

- na szczeblach od pułku w dół, do podwładnych nie wysyła się żadnych dokumentów bojowych, dowódców tych z treścią zadania zapozna się ustnie;
- na szczeblach wyższych wysyła się dokumenty bojowe w całości dla wszystkich wykonawców, zarządzenia dla poszczególnych wykonawców lub wyciągi z dokumentów operacyjnych.

Dysponując małą ilością czasu na organizację walki treść opracowanej przez sztab decyzji dowódcy przekazuje się podległym sztabom poprzez oficerów sztabu /oficerów łącznikowych, kierunkowych/ którzy na podstawie opracowanych odpowiednio map ustnie przełożą wykonawcom odpowiednie zadania.

Dokumenty bojowe przesyła się wykonawcom poprzez oficerów sztabu, oficerów łącznikowych /kierunkowych/ lub oficerów wezwanych ze sztabów podległych, a dokumenty mniej pilne poprzez składnicę meldunkową. Wzywanie oficerów ze sztabów podległych jest często jednak bardzo utrudnione, odrywa się ich od dowodzenia i dlatego formy tej należy raczej unikać.

Uogólniając pracę sztabu można stwierdzić, że głównym zadaniem sztabu jest zapewnienie dowódcy ciągłości dowodzenia we wszystkich sytuacjach położenia bojowego.

Oczywiście przedstawione wyżej czynności sztabu nie wyczerpują w pełni całokształtu pracy sztabu w zakresie dowodzenia wojskami, zwracają jedynie uwagę na ważniejsze prace, których wykonanie jest niezbędne by móc właściwie kierować wojskami.

Czynności te mają również wskazać na to iż właściwe dowodzenie wojskami uwzględniające całokształt elementów składających się na nie jest w obecnych warunkach nadzwyczaj skomplikowane, że wymaga ono dobrze zgranego, pełnego inicjatywy, dokładnego, odważnego i wszechstronnie taktycznie rozwiniętego i technicznie dobrze wyposażonego zespołu ludzi, bez którego żaden dowódca nie jest w stanie kierować obecnie wojskami w toku działań bojowych.

VI. ROZMIESZCZENIE SZTABU W WALCE

Czynnikiem warunkującym sprawność i ciągłość dowodzenia jest prawidłowy wybór i rozwijanie punktów dowodzenia oraz umiejętne organizacja łączności ze sztabem wyższym, podwładnymi, sąsiadami, wojskami współdziałającymi i między komórkami własnego dowództwa.

Wykonanie tych zadań spada na sztab ogólnowojskowy, który musi wykazać i w tej dziedzinie duże umiejętności organizatorskie, szczególną znajomość konkretnej sytuacji bojowej, trafność oceny działań nieprzyjaciela oraz najbardziej bliskie rzeczywistości przewidywania dalszego rozwoju walki.

W warunkach działań bojowych dowództwo /dowódca, sztab, dowódcy rodzajów wojsk, szefowie służb i kwatermistrz ze swoim sztabem itd/ rozmieszcza się na punktach dowodzenia.

Punkty dowodzenia oddziałów i związków ogólnowojskowych są tymi ośrodkami, w których koncentrują się informacje o sytuacji, opracowuje się zdobyte informacje, wypracowuje się decyzje, przekształca w dokumenty oraz stamtąd wypływają do wykonawców rozkazy i zarządzenia.

Punkty dowodzenia tworzy się poprzez rzutowanie /dzielenie/ etatowych sił i środków dowództwa oddziału i związku.

Duże tempo natarcia, szerokie pasy działań, głębokie zadania itp. poważnie skomplikowały proces dowodzenia i uniemożliwiły dowodzenie wojskami z jednego punktu /miejsca/. Ponadto ześrodkowanie w nim dość dużej ilości ludzi i sprzętu czyni z tego opłacalny cel atomowy, a z drugiej strony utrudnia organizację łączności z podwładnymi, zmniejsza operatywność pracy oficerów i poważnie utrudnia jego przesunięcia. Powyższe wymaga tworzenia równoległe kilku punktów dowodzenia, które w warunkach współczesnej walki muszą się wzajemnie zastępować.

Podział dowództwa zapewnia rzecz najistotniejszą, a mianowicie trwałość i ciągłość dowodzenia wojskami, możliwość tworzenia małych punktów, zbliżenie ich do wojsk /obiektów/, skrytość rozmieszczenia i pracy, szybkość przesunięcia oraz dużą żywotność punktów dowodzenia w wypadku użycia przez npla broni atomowej.

Jednakże urzutowanie /dzielenie/ dowództw posiada również swoje strony ujemne, do których należy zaliczyć: rozdzielenie składu osobowego dowództwa i środków łączności, rozproszenie środków transportowych i trudności ich obsługi oraz utrudnione współdziałanie między punktami dowodzenia. Ilość punktów dowodzenia w jednostce zależy od jej szczebla, ilości dowodzonych obiektów oraz ilości sił i środków dowodzenia. Im wyższy szczebel i więcej podległych ogniw tym bardziej niezbędna jest większa ilość punktów dowodzenia.

W zależności od zadań, szczebla dowodzenia i konkretnej sytuacji mogą być organizowane następujące punkty dowodzenia:

- stanowisko dowodzenia /SD/;
- wysunięte stanowisko dowodzenia /WSD/;
- zapasowe stanowisko dowodzenia /ZSD/;
- kwatermistrzowskie stanowisko dowodzenia /KSD/.

W każdej sytuacji i na każdym szczeblu z reguły organizuje się SD i KSD.

Rozmieszczenie punktów dowodzenia w walce powinno zapewnić ciągłość i dogodność dowodzenia wojskami, dobre warunki współpracy między organami dowództwa, szybkość porozumiewania się, łatwość organizowania obrony i ochrony, maskowanie oraz dogodność pracy i odpoczynku stanu osobowego. Punkty dowodzenia powinny być powiązane ze sobą wielokanałową siecią łączności. Szczególną zaś uwagę winna być zwrócona na stanowisko dowodzenia, które stanowi zasadniczy punkt dowodzenia.

Na nim rozmieszcza się następujące elementy:

- grupę operacyjną;
- środki łączności;
- grupę obsługi.

W skład grupy operacyjnej wchodzi: dowódca, jego zastępcy, szef sztabu, wydziały sztabów /pomocnicy szefa sztabu/ biorące bezpośredni udział w organizacji dowodzenia wojskami, dowódcy rodzajów wojsk i szefowie służb ze swoimi niezbędnymi na SD oficerami. Pozostałe wydziały i oficerowie sztabów, prokuratura, sąd wojskowy i kwatermistrzostwo tworzą oddzielną grupę, która rozmieszcza się na kwatermistrzowskim stanowisku dowodzenia.

Składową i ważną częścią punktów dowodzenia są środki techniczne. Trudna i wszechstronna praca oficerów sztabów w zakresie zbierania i opracowywania informacji, doprowadzenia zadań do wojsk, utrzymania łączności z podwładnymi, sąsiadami i wyższym sztabem możliwa jest przede wszystkim pod warunkiem zastosowania środków technicznych, a zwłaszcza: środków łączności i tajnego dowodzenia, powielaczy, magnetofonów, i innych środków małej i średniej mechanizacji pracy oraz właściwego sprzętu polowego do urządzenia punktów dowodzenia. Ogromne znaczenie posiadają odpowiednie wozy dowodzenia z niezbędnym sprzętem.

Środki łączności są podstawowymi środkami dowodzenia. Przy pomocy środków radiowych, przewodowych i radioliniowych realizowana jest łączność telefoniczna i telegraficzna.

Jakkolwiek środki łączności pozwalają dowódcy dowodzić wojskami ze znacznej odległości, to jednak nie mogą one zastąpić osobistego kontaktu i obserwacji pola walki. Rzecz zrozumiała, że podczas działania wojsk w szerokich pasach i na oddzielnych kierunkach, przy utrzymaniu wysokiego tempa działań oraz częstych i radykalnych zmianach sytuacji nie zawsze zaistnieją realne możliwości styczności dowódcy z podwładnymi. Stąd też przy rozmieszczeniu punktów dowodzenia trzeba umiejętnie łączyć możliwości środków technicznych z możliwościami osobistego kontaktu, uwzględniając realnie istniejącą sytuację.

Rozmieszczenie punktów dowodzenia i zapewnienie ich zmiany w toku walki stanowi w warunkach atomowego pola walki zadanie nadzwyczaj skomplikowane. Problem ten już w okresie drugiej wojny światowej poważnie absorbował dowódców i sztaby. Dążność przybliżania punktów dowodzenia do wojsk stała się wówczas ogólną tendencją wszystkich dowództw i niemalże obowiązującą zasadą.

Ilustracją tych twierdzeń mogą być poniższe dane, dotyczące odległości punktów dowodzenia w Armii Radzieckiej podczas drugiej wojny światowej.

Srednie odległości SD i PO w działaniach zaczepnych:

- pułk SD w odległ. 1-2 km; PO w odległ. 300-1000 m;
- dywizja SD w odległ. 3-4 km; PO w odległ. 500-1500 m;
- korpus SD w odległ. 5-6 km; PO w odległ. 1000-2000 m.

/Dane na podstawie książki "Rozwój taktyki Armii Radzieckiej podczas Wielkiej Wojny Narodowej 1941-45" wyd. roś./.

O tych samych tendencjach świadczy również sposób rozmieszczenia w czasie wojny stanowiska dowodzenia i AWP, a mianowicie:

- w operacji warszawskiej główne SD na podstawie wyjściowej do natarcia było rozmieszczone w m. Zielonka /około 12 km od przedniego skraju/;
- w operacji berlińskiej SD rozmieszczone zostało za dywizjami prawego skrzydła, które miały forsować ODRE, w odległości 7 km od przedniego skraju.

Oczywiście tendencje, te które w późniejszym okresie stały się obowiązującą zasadą były zjawiskiem zupełnie zrozumiałym i uzasadnionym z uwagi na konieczność zapewnienia w jak największym stopniu styczności osobistej dowódcy i sztabu z ich podwładnymi, szczególnie w najbardziej skomplikowanych i trudnych momentach walki.

Przybliżenie punktów dowodzenia do wojsk pozostaje i w obecnych warunkach obowiązującą zasadą. Na atomowym polu walki styczność dowódcy i sztabu z podwładnymi odegra nie mniejszą rolę niż w przeszłości. Styczność taka umożliwia bowiem: zapoznanie się na miejscu z zaistniałą sytuacją, natychmiastową reakcją siłami i środkami oraz udzielenie pomocy podwładnym w organizowaniu walki i wykonaniu przez nich zadań. Ponadto styczność osobista zmniejsza w pewnym stopniu wykorzystanie środków łączności, których praca będzie zakłócona, z rezultatami czego należy się poważnie liczyć.

Zasada zbliżenia punktów dowodzenia do wojsk znajduje pełny wyraz również w armiach zachodnich. W "Regulaminie Polowym" Armii Stanów Zjednoczonych /1954/ w punkcie 96 stwierdza się między innymi:

"Należy je /stanowisko dowodzenia - przyp. Z.Z./ rozmieszczać jak najbliżej wysuniętych do przodu oddziałów, pododdziałów z tym jednak aby dowódca i oficerowie sztabu mogli częściej przebywać

z wojskami, osobiście oceniać sytuację i wpływać na przebieg walki".

Zbytnie jednak zbliżenie punktów dowodzenia do wojsk może wytwarzać dla dowództwa sytuację bezpośredniego zagrożenia i nie zapewnić odpowiednich warunków pracy i dowodzenia wojskami. Uogólniając dotychczasowe doświadczenia i obowiązujące zasady w zakresie dowodzenia można następująco określić rozmieszczenie stanowiska dowodzenia.

Stanowisko dowodzenia rozmieszcza się między pierwszym a drugim rzutem danego szczebla z tym, że:

- w działaniach zaczepnych bliżej pierwszego rzutu lub w jego ugrupowaniu;
- w działaniach obronnych bliżej rubieży drugiego rzutu lub za nią.

Tak więc stanowisko dowodzenia winno być rozmieszczone tam, skąd dogodniej jest dowodzić wojskami. To stanowi naczelną wskazówkę przy rozmieszczeniu SD.

Zapewnienie żywotności stanowisk dowodzenia wymaga rozmieszczenia ich z dala od możliwych obiektów napadu atomowego /ześrodkowania i zgrupowania wojsk, duże miejscowości, ważne węzły komunikacyjne i środki przemysłowe, zgrupowanie urządzeń tykowych itp/ oraz w terenie zapewniającym bezpieczeństwo i dogodne warunki maskowania. Ponadto przy wyborze miejsca na stanowisko dowodzenia należy unikać miejscowości i wyróżniających się przedmiotów terenowych jak małych zagajników, skrzyżowań dróg, linii komunikacyjnych itp. Z zasady rozmieszcza się je w lasach, wąwozach, przeciwstokach, w terenie bardzo urozmaiconym.

Rozmieszczenie jednak stanowisk dowodzenia w głębi dużych kompleksów leśnych /zasada stosowana dotychczas/ budzi jednak pewne zastrzeżenia.

Może to w pewnym stopniu utrudnić względnie uniemożliwić dowodzenie wojskami, ponadto stwarza dowódcom stosunkowo niedogodne warunki pracy i konieczność częstych zmian rozmieszczenia. W warunkach szerokiego użycia na współczesnym polu walki różnorodnych środków obezwładnienia i zniszczenia, lasy i kompleksy leśne ułatwiające ukrycie i maskowanie sił i środków będą stanowiły przedmiot zainteresowania nieprzyjaciela a przy stwierdzeniu przez npla jakichkolwiek ruchów będą obiektem uderzeń lotnictwa, artylerii, broni atomowej, środków zapalających, chemicznych itp.

Tak więc częste pożary, ostrzeliwania w wyniku których powsta-
ną zawały, długotrwałe skażenia przez środki promieniotwórcze i
chemiczne nie będą wyjątkiem. W tych warunkach dowództwa rozmieszczone
w głębi lasów będą w zasadzie w ciągłym zagrożeniu. Należy bowiem
jednocześnie pamiętać, że np. obecne stanowisko dowodzenia dywizji to
jeszcze n^{ie} zespół kilku samochodów i radiostacji, a poważne
zgrupowanie kilkudziesięciu /50-70/ wozów, w tym spora część ciężkich
samochodów z radiostacjami, których rozwinięcie i zwinięcie wymaga
odpowiedniego czasu i odpowiednich warunków.

Ponadto zmiana rozmieszczenia SD i jego przesunięcie z re-
jonu zagrożonego /płonącego, skażonego lub ostrzeliwanego lasu/
może napotkać na poważne trudności i w najlepszym wypadku będzie
poważnie opóźnione.

Wydaje się, że w tych warunkach należy rezygnować z rozmiesz-
czenia SD w głębi lasów i kompleksów leśnych a rozmieszczać je na
skrajach lasów /nie należy rozumieć dosłownie/ stwarzając stanowisku
dowodzenia warunki szybkiego wyjścia /opuszczenia/ zagrożonego
lasu.

Doświadczenie drugiej wojny światowej jak również praktyka
szkoleniowa okresu powojennego potwierdziły celowość rozmieszczenia
stanowisk dowodzenia na kierunku głównego uderzenia w natarciu oraz
w rejonie głównego wysiłku w obronie. Wydaje się, że w obecnych wa-
runkach zastrzeżenie może budzić przede wszystkim zasada rozmieszcze-
nia SD w rejonie głównego wysiłku w obronie. Rozmieszczone w ten spo-
sób stanowiska dowodzenia narażone są na ciągłe uderzenia artylerii,
lotnictwa, broni atomowej i innych środków ogniowych nieprzyjaciela,
broni atomowej i innych środków ogniowych nieprzyjaciela. Ponadto
szybsze stosunkowo tempo natarcia nieprzyjaciela i rozwijanie powo-
dzenia na tym kierunku zmusza obrońcę do zmiany st^onowiska dowodzenia
w czasie wymagającym szczególnie sprawnego dowodzenia wojskami w
celu powstrzymania natarcia nieprzyjaciela i ewentualnie zorganizo-
wania aktywnego przeciwdziałania. Stąd też bardziej celowe jest
rozmieszczenie stanowiska dowodzenia poza rejonem przewidywanego
kierunku głównego uderzenia npla.

Analizując rozmieszczenie stanowisk dowodzenia należy
zwrócić również uwagę na istniejące dziś przeciwstawne tendencje,
a mianowicie:

- pierwsza: rozśrodkowanie elementów SD i utrzymanie między nimi odpowiednio dużych odległości, zapewniających uniknięcie jednoczesnego porażenia jednym wybuchem atomowym poszczególnych elementów;
- druga: skupienie elementów SD i utrzymanie minimalnych odległości, zapewniających dogodne warunki pracy /łatwość porozumiewania się/ i szybkie zwinięcie stanowiska.

Naturalnie każde z wyżej wymienionych rozwiązań posiada swoją dobrą i złą stronę, tym nie mniej należy podkreślić, że dążność do zmniejszenia skutków uderzenia atomowego wykonanego na punkt dowodzenia powinna stanowić główną troskę sztabu. Stąd też rozmieszczenie stanowiska dowodzenia powinno być w miarę możliwości rozśrodkowane przy zastosowaniu technicznych środków ułatwiających porozumiewanie się wewnątrz dowództwa.

Możliwość wyeliminowania stanowiska dowodzenia poprzez wykonanie nań uderzenia atomowego zmusiła sztaby do szukania nowych rozwiązań, zapewniających utrzymanie ciągłości dowodzenia, bowiem we współczesnych warunkach stanowi to podstawowy warunek osiągnięcia powodzenia.

Zapewnienia ciągłości dowodzenia w wypadku obezwładnienia stanowiska dowodzenia bronią atomową można szukać w następujących rozwiązaniach:

- tworzeniu dwóch ośrodków dowodzenia poprzez organizowanie zapasowych stanowisk dowodzenia /ZSD/ z wydzieloną stałą obsadą;
- przejściu dowodzenia przez jednego z podwładnych;
- przejściu dowodzenia przez szczebel nadrzędny.

Najbardziej odpowiadającym rozwiązaniem jest pierwsze, posiada ono jednak ten minus, że wymaga dodatkowych ludzi /nie wielu/ i wyposażenia /zwłaszcza środków łączności/.

Właściwym organizacją punktów dowodzenia, ich ukrycie przed nieprzyjacielem oraz właściwe przesuwanie w toku działań bojowych stanowi obecnie jedno z trudniejszych zadań sztabu.

Punkty dowodzenia traktowane są jako poszukiwane i opłaczalne cele zarówno dla broni klasycznej jak i atomowej. Należy się liczyć, że wysiłki rozpoznania nieprzyjaciela będą zawsze kierowane na zdobycie danych o punktach dowodzenia, by je następnie zniszczyć lub obezwładnić. Świadczą o tym również przeprowadzone na Zachodzie manewry, na

których dość dużo uwagi poświęca się sprawom obezwładnienia punktów dowodzenia.

Przesunięcie punktów dowodzenia

Istotnym problemem organizacji punktów dowodzenia jest ich przesuwanie podczas działań bojowych.

Współczesny charakter działań wyklucza możliwość przestrzegania istniejącej dawniej zasady kolejnego przesuwania punktów dowodzenia. Przy wysokim tempie natarcia wojsk /do 100 i więcej kilometrów na dobę/ punkty oddziałów i związków będą w większości czasu znajdowały się w ruchu. Doświadczenia ćwiczeń wskazują że nawet przy tempie natarcia wojsk 40-50 km na dobę stanowiska dowodzenia oddziałów do 70% czasu pracowały w ruchu, a punkt dowodzenia na którym znajdował się dowódca związku - więcej aniżeli połowę całego czasu. Przesuwają się one zazwyczaj skokami, co wynika z nierównomiernego ruchu i różnego tempa natarcia wojsk. Na okres krótkich przystanków konieczne jest obecnie opracowywanie i przekazywanie podwładnym grafiku nawiązywania łączności. Doświadczenia w pełni potwierdziły celowość tego przedsięwzięcia.

Punkty dowodzenia należy jak przesuwać, by nie pozostawały one za nacierającymi wojskami. Stanowiska dowodzenia przesuwa się na kierunku działania głównego zgrupowania wojsk, a w marszu na czołe kolumny sił głównych.

ZSD może przesuwać się na kierunku działania SD lub nieco z boku od tego kierunku, zależnie od sytuacji. Jego przesunięcie może odbywać się równocześnie z przesunięciem SD lub w różnym czasie, z takim wyliczeniem by nie oderwać się od wojsk i być w ciągłej gotowości do przejęcia dowodzenia całością sił.

Zmianę SD oddziału planuje się tak, by nie pozostawało ono w tyle za pododdziałami dalej jak 3-5 km /granica możliwości obserwowania pola walki/. Stąd też SD oddziału może rozpocząć ruch bezpośrednio po rozpoczęciu ataku. W celu zapewnienia porządku podczas zmiany punktów dowodzenia, każdy pojazd powinien mieć swój kolejny numer i zajmować określone miejsce w kolumnie.

W wypadku gdy SD związku taktycznego pozostało daleko od wojsk, dowódca z niezbędną grupą oficerów może wylecieć na śmigłowcu do przodu do wojsk i do czasu podejścia SD kierować wojskami przy pomocy środków zamontowanych na śmigłowcu. Śmigłowce wykorzystuje się również do zmiany punktów dowodzenia.

Przy zmianach punktów dowodzenia należy kierować się następującymi zasadami:

1. Przesunięcie punktów dowodzenia nie może naruszać dowodzenia wojskami i utrzymania łączności z sąsiadami i przełożonym.
2. Punkty dowodzenia zmienia się z reguły skokami, w miarę natarcia wojsk.
3. Punkty dowodzenia należy przesuwać w miarę możliwości skrycie, wykorzystując ochronne właściwości terenu oraz na takiej odległości, która wyklucza możliwość zniszczenia jednym wybuchem jądrowym kilku punktów.
4. Przesunięcie stanowiska dowodzenia przeprowadza się na kierunku ustalonym /zaaprobowanym/ przez sztab wyższy, a zapasowego i kwatermistrzowskiego stanowiska dowodzenia - za zezwoleniem dowódcy związku /oddziału/.
5. Podczas zmiany punktów dowodzenia w marszu i podczas działań bojowych konieczne są krótkie zatrzymania. O miejscu i czasie tych przystanków należy każdorazowo meldować do sztabu wyższego. Obowiązek ten musi być bezwzględnie przestrzegany przez podległe punkty dowodzenia.

VII. ZNACZENIE TECHNICZNYCH ŚRODKÓW DOWODZENIA W PRACY SZTABÓW

W warunkach współczesnych, przy dużym tempie działań i dużej manewrowości na polu walki, przy ustawicznej zmianie sytuacji bojowej i udziale w walce ogromnej ilości technicznej środków walki, nie można rozwiązywać skomplikowanych zadań sztabowych bez mechanizacji wielu czynności, tak aby mogły one przebiegać szybko i w sposób najbardziej odpowiadający wymaganiom atomowego pola walki.

Bardziej skomplikowany charakter walki wymaga doskonalszych środków zapewniających skuteczność i szybkość dowodzenia wojskami. Dlatego też stosowane w ubiegłej wojnie sposoby dowodzenia i środki zapewniające dowodzenie nie mogą już obecnie wystarczyć i wymagają zasadniczej zmiany. Wynika to również z konieczności zahamowania dalszego rozrostu sztabów przy stale zwiększającym się zakresie ich obowiązków. Tak więc część pracy, a zwłaszcza pracy technicznej, którą dotychczas wykonywali oficerowie sztabu, muszą przejąć maszyny i urządzenia techniczne, stwarzając w ten sposób możliwość obarczania oficerów sztabu nowymi zadaniami, zadaniami o charakterze koncepcyjnym i twórczym.

Jest rzeczą oczywistą, że wprowadzenie do sztabów niezbędnej techniki będzie stale rewolucjonizować metody i treść pracy sztabu w stopniu, który dzisiaj nawet dość trudno przewidzieć. Rozpatrzmy pokrótce to, co obecnie jest rzeczywistością lub może być nią w najkrótszym czasie.

Ogromny rozmach współczesnych operacji /zwłaszcza głębokość i szerokość pasów działania/, duża ilość związków taktycznych i oddziałów podległych dowódcy - uniemożliwiają mu osobiste obserwowanie pola walki nawet na głównym kierunku. Z drugiej strony szybka zmiana sytuacji i trudności w przekazywaniu nowych danych za pomocą technicznych środków łączności wymagają osobistego obserwowania pola walki przez dowódcę i oficerów sztabów. Wynika to również z faktu, że nie zawsze meldunki wysyłane do wyższego sztabu odpowiadają rzeczywistości, ponieważ często nadchodzą z opóźnieniem. Takie dane nie mogą stanowić podstawy do powzięcia decyzji i natychmiastowego reagowania na przebieg walki przez dowódcę i sztab. Wszystko to wskazuje na konieczność zastosowania technicznych środków, które by ułatwiły szybkie zdobycie danych o aktualnej sytuacji na polu walki. Można to w dużej mierze osiągnąć przede wszystkim przez wykorzystanie telewizji dla potrzeb dowodzenia wojskami oraz śmigłowców dla przekazywania informacji w wojskach własnych i terenie. Wydaje się, że wprowadzenie telewizji może w poważnym stopniu ułatwić dowodzenie, ponieważ zbliży ona dowódcę i sztab do pola walki i pozwoli obserwować działanie wojsk, umożliwi utrzymanie łączności pomiędzy sztabami oraz pozwoli przekazać obraz pisemnych i graficznych dokumentów.

Wssumie więc łączność telewizyjna zwiększy znacznie operatywność dowodzenia. Oprócz możliwości obserwowania pola walki i przekazywania obrazu dokumentów, telewizja może i powinna być wykorzystana do celów rozpoznawczych. Ukryte w odpowiednich miejscach kamery telewizyjne mogą być użyte do "rozpoznania" ruchów wojsk, obserwacji transportów zaopatrzeniowych itp.

Rzecz zrozumiała, że polowa aparatura telewizyjna musi w pełni odpowiadać wymaganiom współczesnego pola walki, to znaczy muszą ją charakteryzować: małe rozmiary, niewielki ciężar długi okres używalności części elektronowych, minimalne zużycie energii elektrycznej, odporność na wpływy różnorodnych warunków atmosferycznych, mocna konstrukcja i możliwość dobrego obrazu w niesprzyjających warunkach.

Poważne znaczenie w systemie dowodzenia mogą mieć śmigłowce wykorzystywane dla bezpośredniej obserwacji pola walki a zwłaszcza działania wojsk własnych.

Obserwacje prowadzone ze śmigłowca przy pomocy wmontowanej kamery telewizyjnej, lub bezpośredniego przez oficera sztabu może zapewnić sztabowi dostarczenie informacji o:

- ruchu /czas i miejsce/ drugich rzutów i odwodów wprowadzonych do walki /bitwy/;
- przegrupowaniu wojsk, głównie broni raketowej, zwłaszcza w najmniejbezpieczniejszych miejscach;
- powstałych korkach i niebezpiecznych z punktu widzenia CPBmar skupieniach własnych sił i środków;
- stopniu zamaskowania własnych obiektów, zwłaszcza składów amunicji jądrowej;
- aktualnych miejscach stanowisk dowodzenia podległych dowództw;
- sytuacji wynikłej po wykonaniu przez nieprzyjaciela uderzenia jądrowego na własne wojska;
- miejscu i tempie marszu najważniejszych w danej sytuacji kolumn /bojowych, zaopatrzeniowych, ewakuacyjnych/.

Nie małe znaczenie mogą również odegrać w pracy sztabu środki bezpilotowe oraz naziemne urządzenie radiolokacyjne pracujące dla potrzeb rozpoznania ogólnowojskowego.

Dużą część swej pracy sztaby muszą jeszcze obecnie poświęcać na opracowywanie, a zwłaszcza powielanie niezbędnych dokumentów, szkiców, wykresów i innych. W tej dziedzinie zakres pracy mechanicznej oficerów sztabu jest bardzo duży. Weźmy dla przykładu przekazanie wykonawcom treści planu przegrupowania; pochłania ono stosunkowo dużo czasu i wymaga od oficerów sztabu wykonanie sporej ilości pracy technicznej. Dlatego też już dzisiaj istnieje potrzeba pełnego zmechanizowania tych prac, poprzez zastosowanie w sztabach środków powielania dokumentów bojowych. Dotychczasowy rozwój fotografii kolorowej, litografii i kserografii daje możliwość szybkiego powielania dokumentów graficznych.

Jeśli chodzi o szybkie utrwalenie wydanych ustnych rozkazów i zarządzeń dowódcy lub też szefa sztabu, poważną rolę mogą spełniać w określonych warunkach magnetofony, a zwłaszcza minifony dostosowane do potrzeb polowych.

W procesie obiegu informacji decydująca rola przypada technicznym środkom łączności, zwłaszcza radiowym, których dalszy rozwój i udoskonalanie jest warunkiem zapewnienia ciągłości dowodzenia.

Muszą bezwzględnie ulec dalszej poprawie zasadnicze wskaźniki przydatności środków radiowych, zwłaszcza: zmniejszenie ich ciężaru, wzrost zasięgu, większa odporność na warunki atmosferyczne i porę doby oraz dalsza standaryzacja i zmniejszenie ilości różnych typów radiostacji.

Z łącznością radiową oraz telegrafią łączy się ściśle sprawa utajnienia informacji przekazywanych przez te środki. Szybkość obiegu informacji w ogromnej mierze uzależniona jest bowiem od takiego czynnika, jak kodowanie i rozkodowywanie informacji. Proces kodowania i rozkodowywania informacji przekazywanych przez techniczne środki łączności zwiększa czas obiegu informacji od trzech do dwięciu razy /zależne od sposobu kodowania, umiejętności oficerów itp./ rzecz tak się ma w warunkach idealnych, bez przeciwdziałania npla i innych komplikacji. Kodowanie - jeżeli oczywiście zakładamy konieczność maskowania informacji przekazywanych przez środki łączności - odgrywa więc bardzo ważną rolę w systemie dowodzenia i musi być doprowadzone do doskonałości. Takim rozwiązaniem jest posiadanie odpowiedniej aparatury utajniającej /przystawek/, nad którą pracują już odpowiednie zespoły.

Tak więc kodowanie i rozkodowywanie muszą na siebie przejąć urządzenia automatyczne. Oczywiście możliwości przejęcia przez maszynę prac, które do dzisiaj jeszcze wykonują sztaby, jest znacznie więcej. Wiele z tych możliwości traktuje się niekiedy jako daleką przyszłość. Należy jednak pamiętać, że to co jeszcze wczoraj wydawało się utopią, jest dzisiaj faktem, rzeczywistością. Sprawa telewizji, magnetofonów, środków powielania dokumentów, urządzeń do szyfrowania, fototelewizja, środki bezpilotowe i inne ^{sa} już dzisiaj rzeczywistością. Jak najbardziej aktualne staje się obecnie sprawa wykorzystania przez sztaby maszyn elektronicznych, różnego rodzaju przeliczników, które pozwolą w krótkim czasie przygotować określone dane do decyzji i planowania, przeprowadzić skomplikowane kalkulacje, porównania, obliczyć możliwości załadowcze potrzeby niezbędnych środków materiałowych, kalkulacje możliwości przegrupowania określonych wojsk dysponujących określonymi drogami itp. Doświadczenia przeprowadzone w różnych armiach świata wykazały, że zastosowanie elektronicznej techniki

opracowania danych w warunkach bojowych jest w pełni realne.

Należy podkreślić, że wprowadzenie techniki na usługi sztabów jest obecnie jednym z podstawowych warunków zapewnienia ciągłości dowodzenia wojskami i powinno stać się naczelną troską wszystkich sztabów. Prymitywnymi środkami dowodzenia nie można będzie kierować współczesną walką i operacją.

Należy z całą stanowczością podkreślić, że oddanie na usługi dowodzenia technicznych środków w zasadniczy sposób zmieni dotychczasowe metody pracy sztabów oraz przesuwanie jej punktu ciężkości. Techniczne środki wpłyną również na strukturę organizacyjną sztabów i pozwolą ponadto zmniejszyć stany ilościowe wielu komórek sztabów ogólnowojskowych, rodzajów wojsk i służb. Zagadnienia możliwości automatyzowania procesów dowodzenia stanowią oddzielny dział i są przedstawione w specjalnym wydawnictwie ASG.

VIII. WZAJEMNE STOSUNKI I WSPÓŁPRACA SZTABU OGÓLNOWOJSKOWEGO Z DOWÓDCAMI RODZAJÓW WOJSK, SZEFAМИ SŁUŻB I KWATERMISTRZEM

Rola sztabu ogólnowojskowego jako organu dowodzenia znajduje również swój wyraz w stosunkach wzajemnych z sztabami dowódców rodzajów wojsk i szefów służb oraz sztabem kwatermistrzostwa. Uprawnienie szefa sztabu ogólnowojskowego jako pierwszego zastępcy dowódcy oraz jego odpowiedzialność za zabezpieczenie ciągłego i stanowczego dowodzenia wojskami i koordynację pracy sztabów podległych, sztabów dowódców rodzajów wojsk oraz służb, określają również miejsce sztabu ogólnowojskowego w ogólnym systemie ogniw dowodzenia. Spełnia on kierowniczą rolę.

Sztab ogólnowojskowy jest organem planującym współdziałanie wszystkich rodzajów wojsk w walce. W celu wykonania tych zadań szef sztabu posiada prawo wydawania dowódcom rodzajów wojsk i szefom służb zarządzeń, wynikających z decyzji dowódcy oraz powinien wymagać od nich /i sztabów rodzajów wojsk/ przedstawienia wszelkich danych niezbędnych dla dowodzenia.

Prawa te szef sztabu realizuje poprzez komórki operacyjne i rozpoznawcze zarówno w zakresie zagadnień organizacji współdziałania i zabezpieczenia bojowego działań jak również w innych zagadnieniach dotyczących organizacji działań i kierowania walką.

Uogólniając doświadczenie ubiegłej wojny światowej w zakresie organizacji dowodzenia, radziecki generał Czirkow między innymi stwierdza: że "Sztab ogólnowojskowy w stosunku do sztabów rodzajów wojsk jest starszym /wyższym/ sztabem, którego wytyczne i wskazówki

winne być przyjmowane do obowiązkowego wykonania przez sztaby rodzajów wojsk. Sztab ogólnowojskowy organizuje współdziałanie wszystkich rodzajów wojsk i ponosi za to pełną odpowiedzialność". /Wojenna Myśl nr 7 1947 r./.

Oczywiście pełnym uzasadnieniem pozycji jaką w systemie dowodzenia zajmuje sztab ogólnowojskowy są obowiązki sztabu w zakresie przygotowania walki i zabezpieczenia dowodzenia wojskami w toku działań. Współczesna walka wymaga uzgodnionego działania różnych rodzajów wojsk i służb, podporządkowanego jednej myśli i koncepcji - decyzji dowódcy. Stąd też mające niekiedy pewne nieporozumienia i próby uchylecia się sztabów rodzajów wojsk i służb od bezwzględnego wykonania zarządzeń sztabu ogólnowojskowego są najbardziej szkodliwe i stanowią często albo wynik niezdrowych ambicji z jednej strony lub braku taktu i wyrozumiałości z drugiej strony.

Fakt, że sztaby dowódców rodzajów wojsk i służb podległe są bezpośrednio swoim dowódcom i szefom, że stale współpracują one ze sztabem ogólnowojskowym wymaga od oficerów tego sztabu poczucia odpowiedzialności, taktu i umiaru w określaniu żądań oraz pamiętania, że sztaby rodzajów wojsk i szefów służb nie są bezpośrednio podległe sztabowi ogólnowojskowemu.

Warto również w tym miejscu wspomnieć o wzajemnych obowiązkach, jakie wypływają z tej swoistej współpracy.

Sztab ogólnowojskowy w stosunku do sztabów dowódców rodzajów wojsk i szefów służb jest zobowiązany:

- informować o zamierzeniach dowódcy, zmianach w położeniu wojsk i przewidywanych działaniach;
- zabezpieczyć współpracę między sztabami dowódców rodzajów wojsk i szefów służb w rozwiązywaniu głównych problemów przygotowania i prowadzenia walki;
- ściśle współpracować przy rozwiązywaniu zagadnień w zakresie dowodzenia i zabezpieczenia wojsk;
- na czas odprowadzać zadania bojowe do sztabów rodzajów wojsk i służb.

Ze swej strony sztaby dowódców rodzajów wojsk i szefów służb są obowiązane między innymi:

- terminowo informować sztab ogólnowojskowy o nplu, stanie swego rodzaju wojsk i służby, ich zaopatrzeniu, możliwościach bojowych oraz ważniejszych zarządzeniach otrzymanych od swoich przełożonych;

- ściśle współpracować ze sztabem ogólnowojskowym zwłaszcza w zakresie organizowania współdziałania i zabezpieczenia bojowego działań;
- kontrolować wykonanie rozkazów i zarządzeń sztabu ogólnowojskowego przez podległe im rodzaje wojsk i służby.

We wzajemnych stosunkach między poszczególnymi komórkami dowództwa ogromne znaczenie odgrywa złożenie właściwych stosunków i ścisłej współpracy między sztabem ogólnowojskowym a kwatermistrzem.

W obecnych warunkach prowadzenia działań bojowych trudno przecenić znaczenie tej współpracy. Dlatego odrzucone muszą być z całą stanowczością sprawy prestiżowe i ambicjonalne. Dominować musi jedynie dążność do pełnego zabezpieczenia walki pod względem materiałowo-technicznym. Tym i wyłącznie tym winny kierować się w swej pracy wspomniane komórki.

Sztab ogólnowojskowy winien zabezpieczyć dowódcy stanowcze i ciągłe dowodzenie tyłami, przy czym regulamin między innymi nakłada obowiązek sprawdzania materiałowo-technicznego zabezpieczenia wojsk, podejmowania środków w celu uzupełnienia amunicji MPS, żywności oraz zabezpieczenie remontu, ewakuacji uzbrojenia bojowego sprzętu technicznego i środków transportowych. Jest rzeczą niewątpliwą, iż sztab musi w całej rozciągłości interesować się stanem materiałowo-technicznego zabezpieczenia walki, znać w pełni jej możliwości zabezpieczenia. Ponadto sztab musi, co w obecnych warunkach jest szczególnie ważne zabezpieczając i kierując ruchami wszystkich wojsk w danym pasie działania, zapewnić również dopływ środków materiałowych do walczących wojsk przez stworzenie tyłem odpowiednich warunków pracy.

Sztab ogólnowojskowy wpływając swoją pracą na działalność tyłów i ściśle współpracując z kwatermistrzostwem, nie powinien /nie jest w stanie/ wnikać w szczegóły i swą pracą zamieniać pracę kwatermistrza i jego sztabu. Niestety w tych sprawach jest jeszcze wiele nieporozumień. Niekiedy obardza się sztab ogólnowojskowy odpowiedzialnością za takie czy inne uchybienia w pracy tyłów oraz zmusza się go do unikania w szczegóły, podczas gdy wcale to nie jest ani w zakresie jego obowiązków ani kompetencji.

W innych wypadkach zainteresowania sztabu ogólnowojskowego sprawami materiałowo-technicznymi traktuje się jako utrudnienie pracy kwatermistrzostwa. Oczywiście każda skrajność jest w danym wypadku szkodliwa i nie może leżeć u podstaw pracy komórek zabezpieczających dowodzenie wojskami.

Nie sposób jednak oddzielić walki lub czynności je przygotowujących od czynności związanych z żywieniem walki lub usumaniem. Wszystkie⁸⁰ do w danej chwili jest zbędne w walce.

Nie dowieziona na czas i w odpowiedniej ilości amunicja lub MPS uniemożliwiają wykonanie najprostszycy decyzji, najprostrzego manewru.

Z drugiej strony nieznanomość sytuacji, w jakiej się znajdują wojska uniemożliwia zaopatrzenie ich w ogóle lub na czas z wypływającymi stąd wszystkimi konsekwencjami.

O konsekwencjach braku współpracy między sztabami ogólnowojskowymi a kwatermistrzostwem świadczą liczne fakty z działań bojowych podczas ubiegłej wojny jak również powojenna praktyka szkoleniowa.

Tak np. w ćwiczeniu jednego z okresów stwierdzono co następuje. "W wyniku braku współpracy sztabu ogólnowojskowego z kwatermistrzostwem dywizji doszło do szeregu rozbieżności między nimi. Na przykład sztab dywizji zaplanował marsz tyłów w jednej kolumnie, a kwatermistrz dywizji w dwóch kolumnach. Podobnie rejony rozmieszczenia tyłów były nieuzgodnione i rozbieżne a o fackie opóźniania marszu dywizji o 1 godzinę nie powiadomiono kwatermistrza, na skutek czego tyły dywizji weszły na kolumnę marszową oddziałów". /Doświadczenia i wnioski z ćw. szkieletowych przeprowadzonych w sierpniu 1957 r." - Wydawnictwo Sztabu Generalnego str.44/.

Praktyka innych ćwiczeń wskazuje, że brak tej współpracy doprowadza niekiedy do pozostawienia oddziałów w pewnym momencie bez amunicji lub MPS.

Tak więc sztab ogólnowojskowy musi w swej pracy ujmować całość spraw związanych z walką i planując działanie wojsk uwzględniać w pełnej mierze możliwości zabezpieczenia walki pod względem materiałowo-technicznym.

Szczególnie jednak sztab ogólnowojskowy winien interesować się dwoma rodzajami zaopatrzenia, a mianowicie: stanem amunicji i paliwa. Oczywiście każdy brak w zaopatrzeniu może walkę poważnie utrudnić, lecz wymienione rodzaje mogą je wręcz uniemożliwić. Wymaga to ścisłej współpracy i ciągłego kontaktu z kwatermistrzostwem i w razie potrzeby określania przez sztab pilności i kolejności zaopatrywania wojsk w te lub inne materiały, rodzaje zaopatrzenia. Trzeba pamiętać, że styczność osobista szefa sztabu ogólnowojskowego i kwatermistrza jest najlepszą gwarancją współpracy.

Nie przypadkowo też dowódca lub szef sztabu ustalają często terminy, w których kwatermistrz winien przybywać na SD i przedstawiać sytuację dla wspólnego rozstrzygnięcia głównych problemów związanych z zaopatrzeniem wojsk. Stosowana jest również praktyka wyznaczania na SD stałego przedstawiciela kwatermistrza, który zapewnia ścisłą więź między SD i KSD.

IX. METODY I STYL PRACY SZTABOW

Współczesne sztaby to duże kolektywy ludzi, których praca polega głównie na zabezpieczeniu dowodzenia wojskami w myśl ogólnej koncepcji /decyzji/ dowódcy. Stały wzrost zadań stojących przed sztabami oraz różnorodność obowiązków ciążących na nich pociągnęły za sobą początkowo niewielką a następnie daleko posuniętą specjalizację poszczególnych oficerów sztabów poprzez wyodrębnienie odpowiednich działów pracy a następnie wyodrębnienia w nich poszczególnych specjalności.

Takie rozwiązanie zagwarantowało większą fachowość w wykonaniu poszczególnych zadań, jednakże ujawniło poważnie ujemne strony, wyrażające się przede wszystkim w stworzeniu klimatu i warunków wpływających na ignoracjęⁿ względnie niedocenywanie przez oficerów znaczenia innych kierunków pracy oraz pracy poszczególnych oficerów w oderwaniu od siebie. Prowadzi to w prostej drodze do rozstrzelenia wysiłków ze szkodą dla całości sprawy. Należy podkreślić, że w sztabach przy daleko nawet posuniętej specjalizacji istnieje konieczność ogromnej ilości wspólnych spraw wynikających przede wszystkim z obowiązującej wszystkich koncepcji /decyzji/ dowódcy.

Charakter działalności sztabów zmusza je do wypracowania i zastosowania w praktyce takich metod pracy, które by w oparciu o punkt wyjściowy jakim jest decyzja dowódcy pozwoliły na dostosowanie się do aktualnych potrzeb zaistniałej sytuacji, ~~dostosowanie się~~ⁿ przy zachowaniu pewnej specjalizacji pracy /gwarantującej fachowość wykonania/.

Do nich należy przede wszystkim:

- zespołowość pracy;
- zamienność funkcji;
- odpowiedni styl pracy sztabu.

Zespołowość pracy wynika z samego założenia pracy sztabu jako organu dowodzenia. Prace wszystkich komórek sztabu są ze sobą ściśle związane i od siebie tak zależne /widzieliśmy to na przykładzie obowiązków i czynności sztabu oraz treści pracy poszczególnych

komórek/, że każde poważniejsze przedsięwzięcie, każda ważniejsza czynność wykonywana przez kogokolwiek w sztabie powinna być uzgodniona z czynnościami, wykonywanymi przez pozostałych oficerów sztabu. Praca każdego oficera sztabu nie może być oderwaną od pracy innych, w przeciwnym bowiem wypadku sztab w całości nie wywiąże się ze swoich zadań. Zasada ta obowiązywała już podczas ubiegłej wojny światowej, a w obecnych warunkach - użycia na polu walki różnorodnej techniki i broni masowego zniszczenia - nabrała jeszcze większego znaczenia.

Trzeba wyraźnie podkreślić, że praca wszystkich komórek sztabu jest równie ważną, a znaczenie niektórych komórek na ogół niedocenianych na codzień, niekiedy wyraźnie i wybitnie wzrasta. Przykładem tego może być zespół meteorologów w sztabie Eisenhowera, w okresie podjęcia decyzji co do czasu desantu w Normandii /początek czerwca 1944 r./.

Zespołowość jest obecnie podstawową metodą pracy sztabu i bez niej nie da się pomyśleć dobrze funkcjonującego sztabu. Polega ona na ścisłej, wzajemnej współpracy oficerów między sobą, na wzorowej dyscyplinie pracy oraz na poczuciu wspólnej odpowiedzialności za wyniki działalności całego sztabu, jako jednolitego zespołu. Jest tu bardzo wiele miejsca na pomysłowość i inicjatywę każdego oficera sztabu, natomiast nie ma miejsca na pracę "na własny rachunek", "na niekoleżeńskość", "podkopywanie się" pod innych, na brak świadomości, że praca wszystkich jest również niezbędna i wartościowa i że wysiłek wszystkich musi być skierowany w jedno ognisko.

Zamiennosc funkcji - stanowi drugą cechę charakterystyczną w pracy sztabu. Kierowanie wojskami wymaga od sztabu dużej ruchliwości, giętkości w pracy a nade wszystko ciągłości, bez względu na sytuację i warunki w jakich sztab pracuje oraz straty jakie ponosi w swoim stanie osobowym. Wszystko to wpływa na konieczność stosowania zasady zamienności funkcji polegającej na tym, że każdy oficer sztabu jest tak wyszkolony i zorientowany w całości zagadnień, iż w każdej chwili może zastąpić swego kolegę z danej lub nawet innej komórki. Oczywiście zamiennosc funkcji posiada określone granice i nie może być rozprzestrzeniona we wszystkich sztabach niezależnie od szczebla. Zamiennosc funkcji w sztabie pułku jest kompletna. Oficerowie sztabu pułku powierza się określony dział pracy ale musi on być również przygotowany do objęcia dowolnego działu pracy w ramach sztabu pułku.

Na szczeblach wyższych zasadę zamienności funkcji stosuje się w ramach poszczególnych komórek. Istnieje tam bowiem konieczność większej specjalizacji pracy /większa ilość zagadnień do rozstrzygnięcia i bardziej różnorodne zadania/, co rzecz jasna powoduje ograniczenie zasady zamienności; np. w sztabie dywizji zamienności funkcji istnieje w ramach poszczególnych wydziałów, jakkolwiek nawet w wydziale dąży się do specjalizacji poszczególnych oficerów. Tak więc zespołowość pracy i zamiennosc funkcji odgrywają poważną rolę w działalności sztabów.

Wykonywanie przez sztab podstawowych jego zadań w poważnej mierze zależy również od stylu pracy. Pojęcie to jest zagadnieniem szerokim i wielostronnym i wymaga chociażby ogólnego omówienia. Na pojęcie właściwego stylu pracy sztabu składają się między innymi następujące elementy:

- właściwa organizacja pracy wewnątrz dowództwa;
- operatywność w pracy i przejawienie dużej inicjatywy;
- głębokie i prawidłowe przewidywanie przebiegu działań i wystawianie słusznych wniosków z zaistniałej sytuacji;
- stała łączność i kontakt z wojskami, znajomość ich sytuacji i potrzeb;
- stanowczość w zabezpieczeniu realizacji decyzji dowódcy;
- terminowość wykonania;
- lojalność wobec przełożonego i współpracowników oraz koleżeństwo.

Właściwa organizacja pracy polega na prawidłowej ocenie sytuacji i warunków tej pracy, umiejętnym zastosowaniu takich metod, które w danej sytuacji dadzą najlepsze rezultaty, na właściwym podziale pracy między komórkami i oficerami sztabu, na powiązaniu jej i planowaniu.

Organizacja pracy sztabu oznacza również zgranie całego jego kolektynu, w którym każdy zna swoje miejsce i obowiązki, w którym wszystko jest przemyślane, nikt i niczego nie zapomina, w którym na czas opracowywane są niezbędne w dowodzeniu obliczenia, kalkulacje i dokumenty, w pełni i umiejętnie wykorzystywane są środki łączności oraz zapewniona ciągłość łączności.

Działalność sztabu można uważać za zorganizowaną wówczas, gdy cały jej proces przebiega planowo i produktywnie, a praca wykonywana jest w określonym terminie i na wysokim jakościowo poziomie.

Drugim poważnym wskaźnikiem właściwego stylu pracy sztabu jest operatywność, która w zasadzie polega na: szybkim reagowaniu wobec wytworzonej sytuacji, wyeliminowaniu na czas braków w toku organizacji i prowadzenia walki, szybkim odtworzeniu naruszonego systemu współdziałania wojsk i zabezpieczeniu stanowczego i ciągłego dowodzenia wojskami we wszystkich okresach walki. Operatywność to jednocześnie umiejętność określania spraw najważniejszych, giętkość w pracy, elastyczne jej formy dostosowane do zaistniałej sytuacji, umiejętność przeciwdziałania zaskoczeniu i wykorzystania wszystkich dostępnych środków łączności, to szybkie przekazanie wojskom rozkazów i zarządzeń i meldowanie na czas sytuacji zarówno dowódcy jak i do sztabu wyższego. Pracować operatywnie to znaczy pracować szybko, celowo, dokładnie i stosownie do wytworzonej sytuacji.

Operatywność w pracy oficera sztabu wynika przede wszystkim z decydującego znaczenia czynnika czasu. Od szybkości reagowania dowództwa na zmiany zachodzące na polu walki zależy skuteczność dowodzenia wojskami i ostateczny sukces. Sprawy roli czasu omówione są w wydawnictwie "Właściwości współczesnego dowodzenia wojskami".

Z operatywnością ściśle wiąże się sprawa inicjatywy, którą sztab powinien przejawiać przy rozstrzygnięciu wszystkich spraw związanych z organizacją i prowadzeniem walki.

Inicjatywa to niezbędny czynnik w pracy sztabu, bez którego nie można właściwie dowodzić wojskami na współczesnym atomowym polu walki. Dowódca nie jest w stanie wszystkiego przewidzieć i wszystko osobiście rozwiązać. W warunkach gwałtownych zmian na polu walki duża część pracy twórczej ~~gwałtownych~~ w dowodzeniu wojskami przypada sztabowi, który ponosi pełną odpowiedzialność za realizowanie z własnej inicjatywy przedsięwzięć w zakresie zabezpieczenia dowodzenia wojskami, odtwarzania naruszonego systemu współdziałania itp. By przejawiać inicjatywę, sztab musi w pełni wyczuwać puls pola walki, przewidywać dalszy jej rozwój i odpowiednio do tego organizować działalność wojsk.

Przewidywanie rozwoju działań wojennych, umiejętność wyciągania słusznych wniosków i propozycji stosownie do zaistniałej sytuacji stanowią również niezbędne elementy właściwego stylu pracy sztabu. O nich była mowa w rozdziale trzecim i czwartym.

Z pozostałych elementów składających się na pojęcie stylu pracy chciałbym jedynie zwrócić uwagę na dwa, a mianowicie kontakt

z wojskami i terminowość wykonania. Utrzymanie ścisłego kontaktu i łączności z wojskami oraz uwzględnienie w pełni ich sytuacji i potrzeb stanowi niezbędny czynnik wykonania zadań przez sztab.

Niestety, spotykamy wypadki gdy oficerowie sztabów planując działania, opracowując i przekazując zarządzenia wykonawcze zapominają, że zadania te będą wykonywać wojska, których położenie, stan i możliwości trzeba w pełni uwzględniać gdyż w przeciwnym wypadku plany działania stają się bezużytecznymi papierami. Oderwanie się sztabu od wojsk stanowi jedno z głównych niebezpieczeństw i w swej konsekwencji doprowadza do katastrofalnych skutków. Historia ostatniej wojny dostarcza nam w tym względzie sporo materiału faktycznego. Ponadto oderwanie się sztabu od wojsk oznacza w większości wypadkach nie liczenie się z ich możliwościami, błędną ich oceną /stawianie im nierealnych zadań w czasie i przestrzeni/ oraz wprowadzenie w błąd swego dowódcy i sztabu nadzrędnego.

Wskaźnikiem określającym również styl pracy sztabu jest terminowość wykonania. Jest to przysłowiowa "pięta Achillesowa" nie tylko poszczególnych komórek lecz nawet niektórych sztabów w całości.

Nie wykonanie przez sztab określonych zadań w terminie nie jest w obecnych warunkach błachostką i prowadzi do bardzo przykrych konsekwencji. Nie powiadomienie wojsk na czas o wykonywanych własnych uderzeniach atomowych jest równoczesne ze skazaniem wojsk na poważne straty. Podobnych przykładów można mnożyć w nieskńczoność. W warunkach szybkich i radykalnych zmian w położeniu, terminowość wykonania odgrywa ogromne znaczenie. Stanowi ona jednocześnie sprawdzian sprężystości pracy i zdyscyplinowania sztabu oraz czynnik wpływający na sprawny przebieg działania wojsk, właściwą ocenę położenia i powzięcie na czas decyzji.

Terminowość wykonania dotyczy wszystkich czynności sztabu, przygotowania danych do decyzji dowódcy, zaplanowania działań, przekazania zadań, opracowania meldunków i sprawozdań, zmiany punktów dowodzenia itd. Należy jednocześnie pamiętać, że terminowość wykonania obowiązuje wszystkie sztaby od najniższych do najwyższych. Nie wystarcza tu jedynie żądać od podwładnych, trzeba takie same wymagania stawiać przed własnym sztabem. Jest to pewnego rodzaju truizm, o którym niestety często się zapomina lub lekceważy, zwłaszcza w odniesieniu do własnych obowiązków wobec podwładnych.

X. WYMAGANIA STAWIANE OFICEROM SZTABU

Wykonanie przez sztab zadań związanych z zapewnieniem dowodzenia wojskami zależy między innymi od wartości oficerów sztabu /ich przygotowania, zdolności organizatorskich, odwagi itp./, tworzących dany kolektyw. Sprawy te nie zawsze są właściwie rozumiane, co doprowadza do wyrobienia sobie niekiedy błędnego mniemania o tym, że oficerowie sztabu być każdy. Mówiąc o oficerach sztabu przed którymi stawiamy szczególne wymagania mam na myśli przede wszystkim oficerów komórek biorących bezpośredni udział w dowodzeniu wojskami, na których spoczywa główny ciężar odpowiedzialności za zabezpieczenie przygotowania i przeprowadzenia walki i operacji. Oficerowie ci to ludzie specjalnego pokroju, którzy oprócz zapisanych w regulaminie wymagań muszą spełniać dodatkowe warunki o których będzie mowa niżej. Ogólne wymagania w stosunku do oficerów sztabu precyzuje § 2 "Regulamin Służby Polowej Sztabów" w którym czytamy: "... Oficerowie sztabu powinni:

- znać zasady współczesnej walki ogólnowojskowej i właściwości bojowe każdego rodzaju wojsk, taktyczno-techniczne dane zasadniczych rodzajów uzbrojenia, bojowego sprzętu technicznego i transportu oraz organizację wojsk własnych, wojsk npla, jego taktykę;
- dokładnie znać swoje obowiązki na zajmowanym stanowisku i być w gotowości - zgodnie z zasadą wzajemnej zamiany funkcji - do wykonywania pracy za tych oficerów, którzy ubyli ze sztabu;
- umieć szczegółowo analizować położenie na szczeblu swego i bezpośrednio wyższego sztabu, opracowywać dokładnie i szybko pisemne oraz graficzne dokumenty;
- na czas przekazywać do wykonawców rozkazy i zarządzenia oraz kontrolować ich wykonanie;
- wykazywać wytrwałość, stanowczość i dokładność w czasie wykonywania swych obowiązków;
- przejawiać inicjatywę i twórcze podejście do stojących przed nimi zadań;
- mieć wysokie poczucie odpowiedzialności za utrzymanie stałej i harmonijnej pracy sztabu;
- zawsze uzgadniać swą pracę z pracą innych oficerów sztabu nie czekając na wytyczne przełożonego;

- umieć posługiwać się dokumentami tajnego dowodzenia i wszystkimi środkami łączności oraz umieć prowadzić samochód i motocykl;
- umieć uogólniać i wykorzystywać doświadczenia działań bojowych;
- stałe przestrzegać przepisów o zachowaniu tajemnicy państwowej i wojskowej oraz kontrolować ich przestrzeganie w wojskach;
- stałe podnosić swe kwalifikacje wojskowe i polityczne".

Można stwierdzić, że powyższe punkty nie wyczerpują obecnie całości zagadnienia. Charakter współczesnej walki i przeobrażenia jakie naszły w organizacji wojsk ich uzbrojeniu oraz metodach prowadzenia działań bojowych stawiają szereg dodatkowych wymagań przed oficerami lub też zmuszają do mocniejszego akcentowania tych momentów, które w ubiegłym okresie były mniej podkreślone.

Oficer sztabu musi na każdym kroku przejawiać daleko idącą samodzielność oraz śmiało brać na siebie odpowiedzialność za sposób rozstrzygnięcia powierzonego mu zadania. Łącznie jednak z samodzielnością, musi bezwzględnie iść w parze umiejętność szybkiego rozeznania się w skomplikowanej sytuacji, wyczuwanie pulsu walki i wykrywania zasadniczych czynników wpływających na jej przebieg. W warunkach szybko i radykalnie zmieniających się sytuacji te cechy oficera sztabu muszą być szczególnie podkreślone. Wymagania te nabierają ostrości zwłaszcza wówczas, gdy oficer sztabu /oficer kierunkowy/ wyjeżdża do podwładnych lub współdziałających i gdy każda nagle zmiana sytuacji będzie wymagała od niego powzięcia decyzji nie tylko w dziedzinie wyborów sposobu wykonania powierzonego mu zadania lecz również niekiedy w zakresie zmiany treści zadania, dostosowanego do powstałej sytuacji. Zarówno w tym wypadku jak i innych warunkach pracy, od współczesnego oficera sztabu wymaga się jak nigdy dotąd zdolności i umiejętności przewidywania dalszego rozwoju walki /możliwości działania wojsk własnych i nieprzyjaciela/ i posiadania wyobraźni - niezbędnego warunku przewidywania dalszych działań. Wyobraźnia /zdolność rysowania w umyśle przewidywanego obrazu walki/ oczywiście w granicach niezbędnych oficerowie poważnie pomaga w planowaniu działań. Umożliwia bowiem ona zrozumienie wpływu terenu, klimatu, pogody na stojące do wykonania zadania bieżące i przyszłe. Pozwala ocenić możliwy wpływ terenu i posiadanych danych o

nieprzyjacielu na sposób wykonania zadania. Przewidywania w obecnych, atomowych warunkach są jednym z głównych elementów dowodzenia, bowiem w oparciu o nie wydaje się często rozkazy i zarządzenia, jak też określa się sposób przeciwdziałania przewidywanemu działaniu nieprzyjaciela. Tak więc przewidywania nie pozostają w sferze rozważań teoretycznych lecz pociągają za sobą określoną działalność własnego sztabu jak też i podległych wojsk. Oczywiście nie każdy potrafi logicznie i trafnie przewidywać i oceniać położenie, uchwycić główne ogniwo walki i dlatego też nie każdy może spełnić odpowiedzialną funkcję oficera sztabu.

Oficer sztabu przestał być wyłącznie wykonawcą, stał się pracownikiem w pełni samodzielnym, od którego w wielu wypadkach zależy ciągłość dowodzenia wojskami.

Cechą współczesnego oficera sztabu musi być żywa i bezpośrednia praca organizatorska w wojskach. Praktyka wojny i ćwiczeń w pełni wykazała, że żaden dokument bojowy nie może zamienić żywego słowa dowódcy lub oficera sztabu wypowiedzianego podczas osobistego kontaktu z podwładnymi. Ponadto styczność osobista pozwala na miejscu ustalić jak podwładny pojmuje swoją sytuację i zadanie, stwierdzić braki, wyjaśnić wątpliwości i pomóc podwładnemu.

Wobec zmian zachodzących w wyposażeniu dowództw wszyscy oficerowie sztabu powinni świetnie opanować prowadzenie rozmów przez techniczne środki łączności z zastosowaniem odpowiednich dokumentów TD, umieć prowadzić pojazdy mechaniczne, pisać na maszynie oraz wykorzystywać inne współczesne środki mechanizacji i automatyzacji procesów dowodzenia wojskami. Współczesny oficer sztabu oprócz znajomości dotychczasowych dziedzin nauki i sztuki wojennej powinien być zapoznany z podstawami takich nauk jak: cybernetyka, fizyka, radioelektronika, chemia, matematyka, pedagogika i psychologia.

Oficera sztabu LWP winna cechować właściwa postawa moralna, bezgraniczna wiara w słuszność sprawy której służy, głęboki patriotyzm oraz twarde opanowanie i stosowanie w pracy marksistowsko-leninowskiej metodologii, bez której nie jest on w stanie wykonywać swoich złożonych obowiązków. Ideowość to nieodłączna cecha pracownika sztabu. Należy szczególnie mocno podkreślić konieczność opanowania przez oficerów sztabu umiejętności krótkiego, zwięzłego i treściwego meldowania sytuacji i decyzji oraz przekazywania podwładnym zadań.

Warto również wspomnieć o wymaganiu, które nie jest nowe, jednak w ostatnich latach nie było mocno akcentowane, a mianowicie umiejętności szybkiej i dokładnej pracy na mapie. Tendencje do skracania i eliminowania dokumentów bojowych doprowadziły gdzie-niegdzie do niczym nie usprawiedliwionej praktyki zaniedbania pracy na mapach. Wyraziło się to przede wszystkim w niedokładnym, nieregularnym, niedbałym wrysowaniu decyzji i sytuacji, niechęci do prowadzenia w ogóle mapy, powierzaniu prowadzenia map młodszym oficerom sztabu lub pisarzom. Taki stan rzeczy jest wielce szkodliwym i niebezpiecznym. Dzisiejszy oficer sztabu musi doskonale, szybko i dokładnie pracować na mapie, musi osobiście umieć opracowywać dokumenty graficzne na mapach /faktycznie gros dokumentów opracowuje się w formie graficznej/. Większość zarządzeń przekazywanych przez oficerów sztabu i oficerów kierunkowych wymaga od nich uprzedniego wyrażania tych zadań na mapie, którą następnie podpisuje dowódca lub szef sztabu.

Wszystko przemawia za tym, że w przyszłości praca na mapach będzie jeszcze w większym stopniu wypełniać czas oficera i dlatego nie może być ona traktowana jako czysta formalność czy też zło konieczne.

Cdbito 100 egz.

Egz.nr 1-100 bibl.tajna

Wyk.pak ZIELINSKI

Druk.K.L.

Nr.ks.1671/WW

BIBLIOGRAFIA

1. "Regulamin Służby Polowej Sztabów".
2. "Regulamin Polowy Armii Stanów Zjednoczonych".
3. "Regulamin Sił Lądowych Niemiec Zachodnich".
4. "Polowaja Służba obszczewojskowych sztabow Sowietsoj Armii" - wyd. Akademii Im. M.W.Frunze.
5. Kurz H.R. mjr "Sztab Wojskowy i jego historia, struktura, zakres działania" - Przegląd Informacyjny nr 7 z 1957 r. Wyd. ASG.
6. Montgomery "Pamiętniki" Przegląd Informacyjny nr 1 1959 r. Wyd. ASG.
7. Taleński gen.bryg. "Czynniki zwycięstwa we współczesnej nauce wojennej". Przegląd Informacyjny nr 8 1959 Wyd. ASG.
8. "Nowoczesna technika dowodzenia w/w poglądów zachodnich" Przegląd informacyjny nr 7 1958 r. - Wyd. ASG.
9. Drzewicki ppłk dypl. "O kulturze pracy sztabów" Bellona nr 4 1950 r.
10. Drzewicki J. ppłk dypl. "Niektóre zagadnienie bieżącej pracy szkolenia sztabów" Myśl Wojskowa nr 5 1951 r.
11. Czyrkow gen.major "Osobiennosti uprawlenija w sowremiennoj operacji". Wojennaja Myśl nr 7 1947 r.
12. "Doświadczenia i wnioski z ćwiczeń szkieletowych przeprowadzonych w sierpniu 1957 r." Wyd. Sztabu Generalnego WP.
13. Drzewicki gen.bryg. "Niektóre wnioski z ćwiczeń przeprowadzonego przez dowództwo północnej Grupy Wojsk Armii Radzieckiej z udziałem dowództwa i sztabu POW". Myśl Wojskowa Tajna nr 1 1959 r.
14. "Zbiór nr 24" styczeń 1956 r. Wyd. Sztabu Generalnego WP.
15. Zieliński płk dypl. "Dowodzenie i praca sztabów" Myśl Wojskowa Tajna nr 1 1959 r.
16. Norris F. płk "Dowodzenie dywizją w latach 1960/70" Wojskowy Przegląd Zagraniczny nr 1 1958 r.
17. Colonel J.D.C. gen.mjr. "Srodki dowodzenia wojskami w 1962 r. Wojskowy Przegląd Zagraniczny nr 4 1958 r.
18. Zieliński płk dr. "Problematyka organizacji sztabów ogólnowojskowych w świetle możliwości technicznych środków dowodzenia". Zbiór Prac Akademii nr 4/1962 r.
19. "Razwitiie taktiki Sowie^tsoj Armii w gody wielikoj otieczestwiennoj wojny 1941-1945" Wydawnictwo MON /ZSRR Moskwa 1958 r./.
20. Clausewitz "O wojnie". Wydawnictwo MON.
21. Guderian "Wspomnienia żołnierza". Wydawnictwo MON.
22. Lilsztejn M. gen.mjr, Słobodeńko A. płk "O burżuazyjnej nauce wojennej". Wydawnictwo MON.

23. Korżyc gen. "Sztaby w polu" Bellona nr 5/1948 r.
24. Einsehower gen. "Krucjata w Europie" Wydawnictwo MON.
25. Close B. płk "Ruchliwość wojsk lądowych" Wojskowy Przegląd Zagraniczny nr 2/58 r.
26. Janow W.gen., Szemanski P, płk "Niektoryje woprosy uprawlenija wojskami", "Wojennaja Myśl nr 2/1963 r.
27. Wpływ współczesnych środków technicznych na usprawnienie dowodzenia wojskami". Zbiór Prac Akademii nr 2/1963 r.
28. Hittle J.D., Sztab wojskowy - zarys historyczny. Wyd. MON, Warszawa, 1961 r.
29. Jeremienko, marszałek ZSRR, Wspomnienia. Wyd. MON 1961 r.
30. Czujkow W.J. marszałek ZSRR, Naczało puti, Wojennoje Izdat. MO SSSR, Moskwa - 1959 r.

