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

AKADEMIA
SZTABU GENERALNEGO
IM. GENERAŁA BRONI
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

JAWNE

[redacted]

Egz. nr 3

X 1276
7 zał.

Ppłk dypl. Zdzisław GALEWSKI

ORGANIZACJA I UTRZYMANIE WSPÓŁDZIAŁANIA NA SZCZEBLU DYWIZJI W NATARCIU

Rozprawa doktorska

BIBLIOTEKA ARCHIWUM
Akademii Sztuki Wojennej
Nr ewid.
[redacted] 49030

WARSZAWA KWIECIEŃ 1982

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Centimetres
DANES-PICTA.COM

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO

IM. GENERAŁA BRONI KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

JAWNE

[redacted]

[redacted]

Egz. nr 3

X 1276
1 egz.

Ppłk dypl. Zdzisław GALEWSKI

ORGANIZACJA I UTRZYMANIE WSPÓŁDZIAŁANIA NA SZCZEBLU DYWIZJI W NATARCIU

Rozprawa doktorska

Nr ewid.
[redacted] 49030

WARSZAWA KWIECIEŃ 1982

A K A D E M I A S Z T A B U G E N E R A L N E G O W P

im.gen broni K.Świerczewskiego

PRZEKLASYFIKOWANO
Protokół Nr 54305

PODSTAWA
Ustawa z dnia 22 stycznia 1999 roku
art. 86 ust. 2 (Dz.U. RP Nr 11 poz. 95)
.....
podpis

[redacted]

Egz. nr ... 3

BIBLIOTEKA NAUKOWA AON WP
Nr ewid. 1276
(III)
Dział Zbiorów Specjalnych

Wielkas. Prot. 320/21.03.95

ppłk dypl. Zdzisław GALEWSKI

ORGANIZACJA I UTRZYMANIE WSPÓŁDZIAŁANIA NA SZCZEBLU DYWIZJI W NATARCIU

/rozprawa doktorska/

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. [redacted]49030
Akademii Obrony Narodowej

Opracowana pod kierownictwem naukowym

gen.bryg.prof.dr hab.Czesława DĘGI

WARSZAWA · KWIECIEŃ 1982 r.

"Podwyższać na wszystkich szczeblach dowodzenia umiejętność organizacji i utrzymania współdziałania pomiędzy poszczególnymi rodzajami sił zbrojnych /wojsk/ i elementami ugrupowania operacyjnego /bojowego/, zwłaszcza w celu zapewnienia zgodnego z zamiarem przebiegu operacji /walki/ oraz skutecznego wsparcia ogniowego wojsk w manewrowych formach działań bojowych ... Traktować współdziałanie jako p r i o r y t e t o w e zagadnienie szkolenia". /z rozkazu MON do szkolenia Sił Zbrojnych PRL w 1980 roku/.

"Pogłębić i utrwalić umiejętności dowódców szczebla taktycznego, a zwłaszcza w ogniwie pułk-kompania, w zakresie organizowania i utrzymywania współdziałania w toku walki".
/z rozkazu MON do szkolenia Sił Zbrojnych PRL w 1981 roku/.

"Podwyższyć zdecydowanie umiejętność organizacji i utrzymania współdziałania pomiędzy rodzajami sił zbrojnych wojsk i służb ..., a także elementami ugrupowania operacyjnego /bojowego/..."
/z rozkazu MON do szkolenia Sił Zbrojnych PRL w 1982 roku/.

Spis treści

str.

WSTĘP ..4..

ROZDZIAŁ I

CHARAKTERYSTYKA WSPOŁDZIAŁANIA WE WSPÓŁCZESNYCH WARUNKACH ..13..

1. Wpływ współczesnych warunków na współdziałanie ..13..

2. Charakterystyka zasad współdziałania ..21..

3. Wymagania stawiane przed współdziałaniem ..37..

ROZDZIAŁ II

ORGANIZACJA WSPOŁDZIAŁANIA W NATARCIU DYWIZJI ..42..

1. Współdziałanie w systemie organizacji działań bojowych ..42..

2. Zakres przedsięwzięć składających się na organizację współdziałania. co składa się na org. w. ², s. 48 ..46..

3. Etapy organizacji współdziałania ..53..

ROZDZIAŁ III

REALIZACJA WSPOŁDZIAŁANIA W NATARCIU DYWIZJI .110..

1. Kierowanie współdziałaniem w systemie dowodzenia wojskami .110..

2. Utrzymanie ciągłości współdziałania .112..

3. Realizacja współdziałania przez wojska .134..

ZAKOŃCZENIE .149..

BIBLIOGRAFIA .153..

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW .156..

WSTĘP

Są w obrębie sztuki wojennej obszary wypełnione treścią niezmiennie aktualną. Wolne od koniunturalnych upodobań, stanowią przedmiot zainteresowań i badań od lat, w czasach wojny i pokoju. Zadziwiająca jest ich pojemność; mieszczą rozważania teoretyków i eksperymenty praktyków, przy niesłabnącym zapotrzebowaniu na dalsze badania. Jednym z takich obszarów jest współdziałanie.

W niniejszej rozprawie pominięty został aspekt historycznego rozwoju współdziałania. Rozwiązanie takie narzuciła obawa przed nadmiernym rozszerzeniem jej ram, do czego niechybnie prowadziłaby próba rzetelnej analizy problemu. Uzasadnienie stałej aktualności współdziałania nie wymaga aż takich zabiegów. Wystarczy wrócić do przeszłości niezbyt odległej, wyznaczonej dwiema wojnami światowymi i przyległymi do nich okresami pokoju. Lektura powstałych wówczas prac z dziedziny wojskowości jest wielce pouczająca. Można z niej wynieść obraz uporczywych starań Naczelnego Dowództwa francuskiego o redukcję ogromnych strat w sile żywej poprzez podniesienie poziomu współdziałania w latach pierwszej wojny światowej[1/]. Można też prześledzić nawrót tej praktyki w okresie drugiej wojny światowej na bazie żmudnych wysiłków radzieckiego Sztabu Generalnego i jego szefa - generała pułkownika Wasilewskiego[2/]. Można wreszcie, studiując literaturę okresu międzywojennego, przekonać się istnieniu klamry łączącej te wojenne zainteresowania[3/]. Wyrazem niesłabnącej troski o współdziałanie po zakończeniu drugiej wojny światowej są publikacje zamieszczone w fachowych periodykach wojsko-

---

1/ por.P.Lucas-"Rozwój myśli taktycznej we Francji i w Niemczech podczas wojny 1914-1918", Warszawa 1925,oraz płk Allehaut-"Walka piechoty", Warszawa 1926r.

2/ "Rozwój taktyki Armii Radzieckiej w latach Wielkiej Wojny Narodowej 1941-1945", Warszawa 1960, s.161-179.

3/ "Dowodzenie i walka broni połączonych"-część I, Warszawa 1926,s.1 oraz "Ogólna instrukcja walki"-część I, Warszawa 1931,s.51.

wych. "Myśl Wojskowa" ma za sobą dwie kompanie: drukowaną na przestrzeni 1953 roku dyskusję nad współdziałaniem[1] oraz publikowany w ciągu 1979 roku cykl artykułów stanowiących owoc ogłoszonego wcześniej konkursu[2]. Jeśli ten krótki przegląd ukoronować służącymi za motto do tej pracy, powtarzającymi się z roku na rok, nakazami Ministra Obrony Narodowej, to ciągłość zainteresowania współdziałaniem można uznać za bezsporną.

Zjawisko to ma dwie podstawowe przyczyny:

- niezmiennie wysoki wpływ współdziałania na ostateczny wynik walki;
- rozwój teorii i praktyki walki zbrojnej, przynoszący stałą dezaktualizację obowiązujących wzorów i rodzący zapotrzebowanie na poszukiwania nowych rozwiązań.

Warto zwrócić uwagę na ten ostatni czynnik. Wyjaśnia on fakt, że pomimo stałych i niesłabnących zainteresowań współdziałaniem, ciągle jest na tym obszarze do zrobienia. Wpływa na to głównie stały wzrost ilości i możliwości uczestników walki. Powstają nowe rodzaje wojsk, postępuje specjalizacja w obrębie już istniejących. Układ wzajemnych zależności jest coraz bardziej skomplikowany. Na przyszłym polu walki nie będzie już - po prostu - żołnierza. Będzie żołnierz - specjalista, wysoko kwalifikowany, ale też jednoznacznie przeznaczony, zależny od innych, równie precyzyjnie określonych fachowców. Współcześnie, jak zawsze w przeszłości, jednostkowy wkład uczestników walki składa się na ostateczne zwycięstwa. Kiedyś jednak był to wkład w miarę jednorodny - dziś jest sumą specjalistycznych dokonań.

1/ Myśl Wojskowa nr 4/53 s.94, 5/53 s.88, 7/53, s.72, 12/53, s.3i53.

2/ Cykl artykułów MyśliWojskowej w numerach 3-12/79, rozpoczęty pracą autora rozprawy nagrodzoną za zajęcie I miejsca w konkursie.

Podnosi to rangę współdziałania i bardzo je komplikuje. Synchronizacja działania licznych i różnorodnych elementów jest zadaniem trudnym. Ale jest też warunkiem skuteczności w walce. Fakt ten nadaje sens pracy nad współdziałaniem, nakazuje poszukiwanie rozwiązań.

Jedną z prób na tej drodze jest niniejsza rozprawa. Zrodziło ją zapotrzebowanie na pracę kondensującą rozległą problematykę współdziałania. W polskim piśmiennictwie wojskowym brak bowiem tego typu opracowania. Poszukiwania na obszarze dostępnej literatury obcojęzycznej również nie dają pozytywnych rezultatów. Obserwujemy zadziwiające zjawisko: z jednej strony wiele o współdziałaniu napisano, z drugiej - brak pozycji umożliwiającej głębsze studiowanie problemu. Wynika to z faktu, że literatura współdziałania jest bardzo rozproszona. Stosunkowo najwięcej napisano na ten temat w periodykach wojskowych. Ta grupa publikacji składa się z dużej ilości niewielkich objętościowo artykułów poświęconych wybranym wycinkom rozległej problematyki. Trzeba jednak przyznać, że jako suma przemyśleń wielu autorów, zawiera bardzo urozmaicony, wolny od jednostronnego subiektywizmu i dosyć obszerny materiał.

Na drugą grupę składają się fragmenty poważniejszych prac teoretycznych, poświęconych problematyce taktycznej i operacyjnej. Współdziałanie jest w nich sytuowane na marginesie rozważań i traktowane jako uzupełnienie podstawowej treści. Stąd powszechne dążenie autorów do skrótowego ujęcia najważniejszych tylko aspektów, przynoszące dosyć jednostronną i powtarzalną ilustrację problemu. Niemniej jednak, także i tutaj można znaleźć pozycje wykraczające fragmentami poświęconymi współdziałaniu poza sformalizowany uniformizm.

W krótkim przeglądzie literatury tematu celowym wydaje się jednak odejście od powyższej systematyki.Bardziej przejrzysta będzie penetracja chronologiczna, lepiej oddająca zmiany w poglądach na współdziałanie. Punktem wyjścia niech będzie pierwsza wojna światowa, a ściślej - oparta na jej doświadczeniach literatura powojenna.

Najszersze odbicie posiada problematyka współdziałania w piśmiennictwie wojskowym dwóch głównych uczestników "Wielkiej Wojny" - Francji i Niemiec. Brak jednak, wbrew pozorom, wyraźnej linii podziału w poglądach ich przedstawicieli. Łączy ich za to, specyficzna dla tego okresu koncentracja uwagi na realizacyjnej stronie zagadnienia. Na bazie walk zakończonej niedawno wojny, autorzy analizują praktyczne aspekty realizacji współdziałania, wskazując pozytywne i negatywne przykłady. Zarówno w profecjonalnej literaturze francuskiej /Allehaut, Lucas, Faury[1]/, jak i niemieckiej /Balck, von Seeckt[2]/ uderza niechęć do porzucenia bazy, jaką były doświadczenia wojenne. Występuje wyraźna koncentracja uwagi na współdziałaniu rodzajów wojsk, co może dziwić wobec skromnego jeszcze utechnicznienia ówczesnych armii. Współdziałanie pomiędzy oddziałami i pododdziałami piechoty wypada na tym tle dosyć blado.

Ta fascynacja wspólnym działaniem "broni połączonych" okazała się trwała i wypełnia cały okres międzywojenny. Występuje również w polskiej literaturze fachowej /Tadeusz Kutrzeba, Stefan Mossor, Wincenty Iwanowski[3]/, choć tu akcenty są rozłożone nieco inaczej.

1/ płk Allehaut- "Walka piechoty", Warszawa 1926. P.Lucas-"Rozwój myśli taktycznej we Francji i W.Niemczech podczas wojny 1914-1918r" Warszawa 1925. płk Faury-"Zasady taktyki ogólnej",Warszawa 1921.

2/ W.Balck-"Rozwój taktyki w ciągu wielkiej wojny",Warszawa 1921. Von Seeckt-wprowadzenie do instrukcji "Furung und Getecht,Berlin 1921.

3/ Kutrzeba Tadeusz-"Wyprawa kijowska 1920",Warszawa 1937. Mossor Stefan -"Walka z bronią pancerną",Warszawa 1937. Iwanowski Wincenty-"Współdziałanie broni pancernej z piechotą i kawalerią", Warszawa 1936.

O ile na Zachodzie szczególną uwagę zwracano na współdziałanie w płaszczyźnie piechota-artyleria /później broń pancerna/, rozważając rzecz w kategoriach ściśle technicznych, to w Polsce występuje - przy wzrastającym znaczeniu kawalerii - tendencja do "operacyjnego" ujmowania problemu. Jest to w jakimś sensie przejaw przesuwania punktu ciężkości, jeszcze bez naruszania nomenklatury, z płaszczyzny współdziałania pomiędzy rodzajami wojsk na płaszczyznę wspólnych walk wojsk ogólnowojskowych.

Szczególną pozycję stanowią regulaminy międzywojenne armii głównych państw Europy[1/]. Występują w nich treści zbliżone do ilustrowanych przez literaturę popularno-naukową, co jest rzeczą zrozumiałą, jeśli zważyć, że stanowiła ona ich rozwinięcie lub uzupełnienie. Z ciekawszych elementów warto wyłowić ów, wspomniany już, nacisk na realizacyjną, wykonawczą stronę współdziałania. Jest rzeczą charakterystyczną, że w niemieckim regulaminie z 1925 roku lub polskim - z 1931 roku nie ma wogóle miejsca na sformułowanie "organizacja współdziałania".

Wojny są czasem prób, okresy pokoju - czasem analizy doświadczeń. Dlatego zjawiskiem normalnym jest względny zanik piśmiennictwa wojskowego w czasie drugiej wojny światowej i jego rozkwit po wojnie. Szczególnie interesująca, bo najpełniej oparta na doświadczeniach, osadzona na bliskich nam realiach geograficznych i organizacyjnych jest powojenna literatura radziecka. Najbardziej charakterystycznym elementem jest w niej wyraźne i jednomyślne akcentowanie wzrostu znaczenia współdziałania. Okres powojenny jest zbyt rozległy, żeby nie zarysowały się na jego przestrzeni zróżnicowane tendencje w podejściu do problemu. Można wyodrębnić w radzieckiej publicystyce

---

1/ Polewoj ustaw RKKA, Moskwa 1929. Polewoj ustaw 1936 /PU-36/, Moskwa 1936. Dowodzenie i walka broni połączonych /FüG/, Warszawa 1926. Ogólna instrukcja walki, Warszawa 1931.

poświęconej współdziałaniu trzy okresy:

a/ bazowanie na wzorach wojennych;

b/ etap rewolucyjnych zmian spowodowanych wprowadzeniem broni jądrowej;

c/ okres stabilizacji opartej na symbiozie wcześniejszych poglądów.

Poglądy pierwszego etapu opierają się na radzieckim "Regulaminie walki piechoty" z końca 1942 roku. Późniejsze regulaminy nie wprowadzają już w obrębie współdziałania zasadniczych zmian. Zawarte tam zasady sprowadzają się:

a/ w sferze organizacji - do osobistej pracy nad współdziałaniem dowódców szczebli taktycznych w terenie, z dużym nakładem czasu i wysiłków na rzecz dokonania maksymalnie precyzyjnych ustaleń;

b/ w sferze realizacji - do zespolonych działań wszystkich uczestników walki na korzyść ogólnowojskowych oddziałów i związków taktycznych.

Teoretyczne poglądy drugiego z wymienionych etapów są wynikiem fascynacji, niekiedy przesadnej, możliwościami broni jądrowej. Wyraża je literatura lat sześćdziesiątych[1/], w której współdziałanie stało się bardzo przestrzenne, podporządkowane broni jądrowej, niezbyt dokładne.

Późniejsze opracowania teoretyczne, mieszczące się w trzecim etapie, wnoszą istotne modyfikacje. Ich bazą jest przewidywanie, że wobec szybkiego doskonalenia techniki bojowej /ale nie tylko dlatego/ walki mogą się toczyć przy ograniczonym zastosowaniu lub nawet braku broni jądrowej. Poglądy na współdziałanie w tych warunkach /Sawkin, Iwanow, Sawieliew, Szemański, Griszin, Żukow,

---

1/ B.Pietruś, P.Szemański, N.Czulskij-"Jadiernoje orużije i razwitije taktiki", Moskwa 1967. G.Birinkow, G.Mielnikow-"Barba s tankami", Moskwa 1967.

Kitoszwili[1] / uległy weryfikacji, zbliżając się nieco w stronę wzorów ukształtowanych w czasie wojny. Ten regres jest oczywiście pozorny i wynika z dążenia do urealnienia współczesnego współdziałania drogą połączenia tych wzorów, które wytrzymały próbę czasu i rokują nadzieje na zachowanie wartości w przyszłości.

W powojennej literaturze państw zachodnich współdziałanie jest traktowane inaczej. Nie występuje tu na ogół, tak charakterystyczne dla autorów radzieckich, "systemowe" ujęcie współdziałania, przy którym problem jego organizacji i realizacji widziany jest kompleksowo. Wniosek taki potwierdza np. analiza treści powojennych regulaminów amerykańskich[2], gdzie działanie wojsk specjalistycznych na korzyść np. piechoty rozpatrywane jest indywidualnie i raczej w kategoriach wsparcia. Takie ujęcie stwarza pozory powierzchownego traktowania problemu, co w istocie jest wnioskiem mylnym, gdyż elementy współdziałania są ukryte w precyzyjnie zarysowanych zasadach działania oddziałów i pododdziałów specjalistycznych. Wykazała to wojna w Wietnamie, przynosząc przykłady imponującej sprawności wspólnych wysiłków piechoty i śmigłowców. To selektywne i "anonimowe" podejście do problemu wyraźne jest też u Middeldorfa[3], który termin "współdziałanie" używa bardzo oszczędnie i tylko przy okazji współpracy wojsk lądowych z lotnictwem, co nie oznacza wcale, że się nim nie zajmuje.

1/ W.Sawkin-"Podstawowe zasady sztuki operacyjnej i taktyki,W-wa 1974. D.A.Iwanow, W.P.Sawieliew, P.W.Szemański-"Zasady dowodzenia wojskami, Warszawa 1973.

2/ S.W.Griszin, P.A.Żukow, Sz.J.Kitoszwili-"Taktika", Moskwa 1972. Np."Prowadzenie działań bojowych" - Regulamin polowy sił lądowych Stanów Zjednoczonych FM100-5. Warszawa 1965.

3/ Eike Middeldorf - "Taktyka w kampanii rosyjskiej", Warszawa 1961r.

Istotny wkład w rozwój współdziałania w ramach Układu Warszawskiego wnosi polska literatura profesjonalna. Świadczy o tym zarówno ilość publikacji w periodykach wojskowych, jak też świeżość i oryginalność głoszonych tam poglądów. Obejmują one jednak stosunkowo wąski zakres problematyki. Próby szerokiego podjęcia tematu /Aponowicz[1]/ przynoszą materiał bardzo ogólny i odległy od rozpatrywanego w pracy współdziałania na szczeblach taktycznych.

Niniejsza rozprawa jest próbą możliwie pełnego ujęcia problematyki współdziałania w obrębie określonego szczebla /dywizja/ i rodzaju działań bojowych /natarcie/. Wybór szczebla dywizji narzucił fakt występowania na nim specyfiki spowodowanej istnieniem wielu, różniących się możliwościami i przeznaczeniem, współwykonawców zadania. Natarcie jako rodzaj działań bojowych wymaga bardziej skomplikowanych i wszechstronnych zabiegów organizacyjnych. Obok znaczenia, jako podstawowego rodzaju działań bojowych, było to powodem uczynienia zeń tła.

Celem rozprawy jest:

a/ potwierdzenie hipotezy zakładającej systemowe ujęcie współdziałania, przy którym:
   - organizacja współdziałania jest przedsięwzięciem zespołowym /wbrew obiegowym opiniom/, ograniczonym w czasie otrzymaniem zadania i rozpoczęciem walki;
   - realizacja współdziałania polega na wielopłaszczyznowym funkcjonowaniu mechanizmu wymagającego stałego nadzoru, który warunkuje jego działanie;

b/ skonstruowanie ogólnego modelu organizacji współdziałania na szczeblu dywizji w natarciu;

1/ A.Aponowicz - "Współdziałanie", Warszawa, 1970r.

c/ ustalenie warunków utrzymania ciągłości współdziałania w natarciu dywizji oraz sposobu ich zapewnienia;

d/ opracowanie w ten sposób materiału przydatnego w szkoleniu słuchaczy akademii wojskowych oraz dowództw i sztabów wyższych szczebli taktycznych.

Badanie problematyki współdziałania skłoniło do wyłonienia w rozprawie dwóch aspektów: teoretycznego i praktycznego. Teoretyczny dominuje w rozdziale I, gdzie zostały sformułowane zasady współdziałania na tle charakterystyki współczesnych warunków działań bojowych. Ta część rozprawy stanowić ma tło do dalszych rozważań, posiada bardziej ogólny charakter i mniej wyraźny związek z rozpatrywanym szczeblem dowodzenia.

Aspekt praktyczny zawierają kolejne rozdziały, dzielące problematykę współdziałania na dwa sektory: organizację i realizację. Ta część rozprawy jest wyraźniej osadzona na istniejących w naszych siłach zbrojnych realiach i zmierza ku sprecyzowanym rozwiązaniom. Objętościowe proporcje obu ww. części, wyraźnie faworyzujące drugą, są zbieżne z myślą przewodnią rozprawy nakazującą uczynienie jej użyteczną w praktyce szkolenia wojsk.

R O Z D Z I A Ł I

CHARAKTERYSTYKA WSPÓŁDZIAŁANIA WE WSPÓŁCZESNYCH WARUNKACH

1. Wpływ współczesnych warunków na współdziałanie

W celu osiągnięcia potrzebnej jednoznaczności rozważań, należałoby zdefiniować na początku dwa pojęcia użyte w tytule rozdziału: "współdziałanie" i "współczesne warunki".

Definicja współdziałania dosyć często występuje w podręcznikach i fachowych artykułach publicystycznych. Niezależnie od pewnych różnic w sformułowaniach używanych w profesjonalnej literaturze, ich autorzy są na ogół zgodni w poglądach na istotę rzeczy. Uogólniając je, można zaproponować następującą definicję: "współdziałanie to uzgodnione wysiłki uczestników walki na rzecz wykonania wspólnego zadania".

Takie sformułowanie wydaje się właściwe, bo posiadając zaletę zwięzłości, oddaje jednocześnie istotę współdziałania wyrażającą się we w s p ó l n y m d z i a ł a n i u n a r z e c z o s i ą g n i ę c i a w s p ó l n e g o c e l u. Jeśli współdziałanie traktować jako sposób wspólnego działania wojsk, to - uwzględniając rozpatrywany w pracy szczebel dowodzenia - wchodzi ono w skład zagadnień, którymi zajmuje się taktyka, stanowiąc jednocześnie z a s a d ę w a l k i o g ó l n o w o j s k o w e j [1].

Pojęcie "współczesne warunki" pozornie wydaje się tak oczywiste, że nie wymaga definicji. Można byłoby się z tym zgodzić, gdyby było jednoznacznie rozumiane. Ponieważ tak nie jest, a chodzi tu o rozwiązanie konkretnych problemów, istnieje potrzeba zdefiniowania go, tym bardziej, że stanowić będzie jedną z podstaw do dalszych rozważań. Wydaje się, że można przyjąć następującą definicję:

---

[1] Regulamin walki Sił Zbrojnych PRL /dywizja-pułk/, wyd.MON, Warszawa 1964, s.21.

"współczesne warunki to aktualne realia ukształtowane przez kompleks czynników posiadających wpływ oraz określających poglądy na prowadzenie działań bojowych".

Wadą przedstawionej definicji jest jednostronność, zawężająca zakres znaczeniowy terminu. Jest ona zamierzona, bo ułatwia bardziej precyzyjne rozumienie określenia, które często będzie używane w tej pracy. Z tych też powodów nasuwa się potrzeba uzupełnienia definicji poprzez wskazanie owych czynników, wpływających na prowadzenie działań bojowych i kształtujących teoretyczne poglądy w tym zakresie. Wydaje się, że można do nich zaliczyć:

- aktualny poziom techniki bojowej;
- stopień nasycenia wojsk sprzętem;
- organizację wojsk;
- wyszkolenie i stan moralno-polityczny ludzi;
- realia ekonomiczne, polityczne i infrastrukturalne istniejące na obszarze przewidywanych działań.

Ostatni z wymienionych czynników jest bardzo ogólny i obejmuje szeroki zestaw elementów, które w sposób bardziej lub mniej znaczący uczestniczą w kształtowaniu warunków walki.

Dokonane ustalenia terminologiczne pozwalają na określenie przedmiotu rozważań pierwszego rozdziału rozprawy. Będzie nim w s p ó ł c z e s n e współdziałanie. Akcentowanie przymiotnika "współczesne" ma na celu zwrócenie uwagi na zamiar eksponowania różnic i zmian w stosunku do istniejących tradycyjnie poglądów. Celem tej części rozprawy jest:

- udowodnienie istnienia i określenie wpływu współczesnych warunków na współdziałanie;
- sformułowanie i wyjaśnienie zasad współczesnego współdziałania;
- ustalenie wymagań stawianych przed współczesnym współdziałaniem oraz sposobów ich zapewnienia.

W dążeniu do osiągnięcia pierwszego z elementów powyższego celu należałoby zobrazować współczesne warunki prowadzenia działań. Można byłoby doprowadzić do tego drogą kolejnej charakterystyki wymienionych czynników, uczestniczących w ich kształtowaniu. Ponieważ jednak zakłada się korzystanie z tej pracy przez wysoko kwalifikowanych profesjonalistów, zabieg ten wydaje się zbędny, bo prowadziłby do jej nadmiernej rozbudowy, wyjaśniając rzeczy ogólnie znane. Dlatego też, nie wdając się w szczegółowe rozważania na temat aktualnego poziomu technicznego wojsk, ich organizacji i wyszkolenia, poprzestaniemy tu na nakreśleniu syntetycznego obrazu współczesnej walki.

Co będzie charakteryzowało nowoczesne działania bojowe ? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta i musi zostać oparta w dużym stopniu na przewidywaniach. Cwiczenia, nawet te z udziałem wojsk, nie są w stanie dostarczyć materiału równie wartościowego jak walka. Powojenne konflikty zbrojne /np. na Bliskim Wschodzie/ mają dla naszych potrzeb, ze względu na swoją specyfikę, ograniczoną wartość. Niemniej jednak, na podstawie materiału uzyskanego z analizy ćwiczeń wspomnianych konfliktów i doświadczeń wojennych oraz współczesnych poglądów teoretycznych, można nakreślić zarys warunków współczesnego pola walki.

Złożą się zapewne na niego działania i użyciem broni masowego rażenia. Arsenał ładunków jądrowych jest zbyt bogaty, żeby można było przewidywać rezygnację z jego wykorzystania w powszechnej wojnie. Potwierdzają ten pogląd ostatnie korekty oficjalnej doktryny Stanów Zjednoczonych, zmierzające do obniżenia "progu atomowego" oraz dopuszczające ograniczoną do Europy lokalizację wojny nuklearnej. Nie oznacza to, że broń jądrowa będzie używana zawsze i wszędzie

Trudno wykluczyć możliwość istnienia okresów i rejonów, w których działania bojowe będą oparte o środki konwencjonalne.

Będzie to przestrzenne pole walki, na którym ruch i manewr wojsk będą stałym elementem działań, charakteryzujących się wysokim tempem i dynamiką. Zadania bojowe mogą być bardzo zróżnicowane, ale najczęściej będą głębokie, zakładające duży rozmach przestrzenny działania. Wystąpi powszechność walki na samodzielnych kierunkach, przy otwartych skrzydłach i braku sąsiadów lub istnieniu dużych luk między nimi. Należy spodziewać się częstych i gwałtownych zmian w sytuacji powodowanych redykalnym przewartościowaniem możliwości walczących stron. Pociągnie to za sobą częstotliwość zmian rodzajów działań bojowych; wojska przechodzić będą z natarcia do obrony i odwrotnie. Walki toczyć się będą w wymiarze lądowo-powietrznym. Względna niezależność sprzętu od pory roku i doby umożliwi ciągłość działań bojowych. Występująca powszechnie niejasność sytuacji sprzyjać musi powstawaniu licznych przypadkowych ognisk walki; bitwy i boje spotkaniowe mogą być nawiązywane bardzo często.

Będzie to także radioelektroniczne pole walki, na którym doskonałość środków dowodzenia będzie podlegać konfrontacji ze skutecznością urządzeń zakłócających. Potrzeba zachowania ciągłości dowodzenia zmusi do stosowania zróżnicowanych zabiegów i środków. Wystąpi ogromny nacisk psychiczny na ludzi, kierowanie ich działaniem będzie bardzo trudne. Przy dużych odległościach spowodowanych przestrzennym działaniem a także ogromnych potrzebach materiałowych zaopatrywanie wojsk będzie niezwykle skomplikowanym problemem. Trudności te spotęgują możliwość oddziaływania ogniowego na duże odległości, poza strefę bezpośrednich walk, co bardzo zdezorganizuje prace organów zaopatrywania. Walczące strony ponosić mogą wysokie

straty, co wymagać będzie ogromnego wysiłku służb remontowych i medycznych. Uzupełnianie stanów osobowych i sprzętu będzie palącą koniecznością pola walki.

Tyle futurologii[1/]. Konfrontacja tej charakterystyki z warunkami panującymi na polach bitew ostatniej wojny światowej obrazuje skalę przemian. Są one głębokie i wielokierunkowe. Do szczególnie istotnych, bo narzucających konieczność poszukiwania zupełnie nowych rozwiązań organizacyjnych, należą:

- wprowadzenie broni jądrowej;
- wzrost dynamiki, tempa i rozmachu działań;
- poniesienie roli manewru;
- zmniejszenie gęstości ugrupowania bojowego wojsk;
- upowszechnienie działań na samodzielnych kierunkach;
- wzrost zagrożenia wojsk znajdujących się poza bezpośrednią strefą walki;
- ścisłe zespolenie działań w wymiarze lądowym i powietrznym.

Gruntowna zmiana warunków prowadzenia walki musi oczywiście pociągnąć za sobą reperkusje w sferze jej organizacji. Wpływają na to dwa podstawowe elementy:

- konieczność przystosowania sposobu działania wojsk do wymagań nowoczesnego pola walki jako warunek efektywności ich wysiłków;
- konieczność zastosowania nietradycyjnych rozwiązań organizacyjnych wobec istnienia wpływu czynników zewnętrznych na pracę organów dowodzenia.

Wśród tych ostatnich warto zwrócić uwagę na dominujące znaczenie czynnika czasu. Ściślej - na jego ograniczający wpływ na zakres przedsięwzięć organizacyjnych. Do nieodwracalnej przeszłości należy luksus posiadania kilku lub kilkunastu dni na przygotowanie walki związków taktycznych i oddziałów, jak to zdarzało się w czasie

---

1/ por. Kołodziejczak B. - "Co będzie jutro"? , Warszawa 1976.

drugiej wojny światowej. Zbyt wysokie jest tempo zmian na polu walki, zbyt wielkie zagrożenie wojsk przygotowujących się do boju w zajmowanych rejonach, aby to było obecnie możliwe. Powstaje w ten sposób bardzo istotna sprzeczność pomiędzy stopniem skomplikowania zadań organizacyjnych a brakiem czasu na ich realizację. Ograniczony czas - obok innych, mniej znaczących, ale istotnych czynników - spowodował szereg zmian w organizatorskich wysiłkach dowództw i sztabów. Do ważniejszych można zaliczyć:

- odejście od stosowanej dawniej często praktyki ćwiczeń przed rozpoczęciem realizacji zadania bojowego[1/];
- podniesienie znaczenia podejmowania decyzji na podstawie mapy;
- ograniczenie zakresu pracy w terenie do niezbędnego minimum;
- wprowadzenie zasady równoległości pracy zarówno w obrębie danego sztabu, jak też na różnych szczeblach dowodzenia;
- zmniejszenie roli osobistego kontaktu przełożonego z podwładnymi, szerokie zastosowanie technicznych środków łączności;
- wzrost znaczenia dyrektywnych metod podejmowania decyzji, ograniczający bezpośredni udział sztabu w tym procesie;
- ograniczenie zakresu kontroli i pomocy ze strony sztabów nadrzędnych;
- skrócenie czasu trwania poszczególnych etapów pracy dowódcy oraz ograniczenie ich zakresu.

Uogólniając przedstawione kierunki zmian w pracy dowództw i sztabów nad organizacją walki, można je sprowadzić do następującej zasady: "robić to, co niezbędne w kolejności określonej ważnością przedsięwzięć przy jednoczesnym udziale podwładnych".

1/ "Rozwój taktyki Armii Radzieckiej w latach Wielkiej Wojny Narodowej 1941-1945". Warszawa 1960, s.167.

Pora teraz przejść do współdziałania. Przedstawiony wyżej obraz zmian w obrębie organizacji i prowadzenia działań bojowych był nakreślony z myślą o stworzeniu tła do rozważań na ten temat. Odpowiedzi wymaga pytanie: "w jaki sposób scharakteryzowane tu współczesne warunki oddziaływują na współdziałanie" ?
I dalej - jakie są kierunki zmian w tym obszarze ?

Jest rzeczą bezsporną, że współdziałanie jako zasada sztuki wojennej[1/] podlega skutkom jej ewolucji. Wszystkie zmiany w sposobie prowadzenia działań bojowych muszą pociągać reperkusje we współdziałaniu wojsk. Dlatego współczesne współdziałanie bardzo odbiega od wzorów ukształtowanych w okresie wojny.

Najbardziej ogólnym, ale też wiodącym kierunkiem zmian jest stały wzrost znaczenia współdziałania na polu walki.

Od chwili zakończenia drugiej wojny światowej trwa doskonalenie technicznego wyposażenia wojsk. Proces ten jest stały i przebiega zgodnie z prawidłami ruchu jednostajnie przyśpieszonego. Wprowadzenie nowych konstrukcji prowadzi do powstawania organizacyjnie samodzielnych, nie występujących dawniej, pododdziałów i oddziałów a także do korekt w organizacji tradycyjnie istniejących. W ten sposób systematycznie wzrasta liczba uczestników walki o zróżnicowanych możliwościach bojowych. Ich udział w realizacji wspólnego zadania powoduje oczywiście konieczność powiązania wysiłków w jeden system. Stwarza to rosnące - w miarę przyrostu uczestników - zapotrzebowanie na współdziałanie. Z drugiej strony ich duża liczba, przy zróżnicowanym przeznaczeniu i możliwościach, powoduje potęgującą się trudność synchronizacji działań.

1/ - - - - - - - - - - - - - - -
por.W.Sawkin - "Podstawowe zasady sztuki operacyjnej i taktyki", Warszawa 1974 s.368.
K.Nożko - "Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej", Warszawa 1973 s.192.

To zasadnicza, ale nie jedyna przyczyna wzrostu potrzeby i trudności współdziałania. Inne tkwią we wskazanych już zmianach warunków działań bojowych. Z tego punktu widzenia, co charakterystyczne, łatwiej udowodnić istnienie ich komplikującego wpływu, trudniej - działanie w kierunku wzrostu zapotrzebowania. Nie budzi na przykład zastrzeżeń twierdzenie, że współdziałanie wojsk jest utrudnione przez duży rozmach działań, wysokie tempo manewru, stosowanie broni jądrowej. Natomiast wzrost zapotrzebowania na współdziałanie może się wydać wątpliwym w świetle twierdzenia o - powiedzmy - powszechności działania wojsk na samodzielnych kierunkach; wszak wówczas powinna rosnąć ich niezależność od czynników zewnętrznych a do takich należą wysiłki odległych sąsiadów. Wątpliwość taka jest wynikiem zbyt jednostronnego pojmowania specyfiki współczesnego pola walki. Tej specyfiki, która zmieniła skalę przestrzennych wysiłków wojsk i w której działanie na korzyść sąsiada lub wspólnie z nim nie musi wcale oznaczać walki w jednym miejscu i czasie. We współczesnych warunkach, bardziej jak kiedykolwiek w przeszłości, występuje zależność sytuacji na jednym kierunku od wyniku walki na innym. Wiąże się to z możliwościami manewrowymi wojsk, które pozwalają na błyskawiczne rozwinięcie sukcesu i zmaterializowanie go uderzeniem w skrzydło lub tyły przeciwnika uporczywie i skutecznie broniącego się na kierunku działania sąsiada. Sprawia to, że współczesne współdziałanie stało się bardziej przestrzenne a w działaniach wojsk mniej wyraźnie występuje ów element bezpośredniego wiązania wysiłków, który uderzał w czasie ostatniej wojny światowej. Nie zmienia to faktu, że znaczenie wspólnych, uzgodnionych działań ciągle rośnie. Dlatego współczesne współdziałanie odgrywa ogromną rolę w działaniach bojowych, wpływając w decydujący sposób na ostateczny wynik walki. Ono warunkuje skuteczność działań, wyznacza

koszt wykonania zadania i rozmiar zwycięstwa.

Oddziaływanie warunków współczesnego pola walki na współdziałanie nie kończy się oczywiście na podniesieniu jego rangi, co zostało poddane próbie uzasadnienia. Jest ono wielokierunkowe. Ponieważ jednak pozostałe zmiany zachodzą w jednej z dwóch płaszczyzn - organizacji lub realizacji współdziałania,- którym poświęcono kolejne rozdziały rozprawy, wydaje się, że lepiej będzie wskazać je przy tej okazji.

2. Charakterystyka zasad współdziałania

W świetle charakterystyki współczesnych działań bojowych dążenie do wypracowania jakichkolwiek reguł obowiązujących na polu walki może budzić wątpliwości. Czy ma to sens przy zakładaniu częstych i głębokich zmian sytuacji a więc braku stabilności nie sprzyjającym korzystaniu ze schematów ?

Takie zastrzeżenie nie jest pozbawione podstaw. Zawiera jednak elementy powierzchownej analizy problemu prowadzącej do zbyt jednoznacznych ocen. Faktem jest, że wartość schematów, reguł i zasad pojmowanych w przestarzałych kategoriach z lat wojny może dziś być kwestionowana. Nie można bezkrytycznie przenosić słusznych i sprawdzonych niegdyś wzorów we współczesność. Ale nie tylko o tego typu ekstrapolację tu chodzi. Potrzebna jest także zmiana nawyku bezkrytycznego szacunku do reguł, swoiste uelastycznienie mentalności korzystających z nich ludzi. Wreszcie istnieje konieczność uniwersalizacji zasad, znalezienia tego środka w którym zasada - pozbawiona krępującego gorsetu jednoznaczności - pozostanie nadal aktualna i potrzebna. Jeśli te warunki zostaną spełnione to celowość opracowania pewnych wzorów także i współcześnie nie powinna budzić wątpliwości.

To ogólne wprowadzenie poprzedzające przejście do problematyki współdziałania jest o tyle potrzebne, że zachowuje aktualność również na tym obszarze. Współdziałanie wojsk także wymaga nakreślenia pewnych ram jego organizacji i realizacji. Zasady współdziałania, jeśli mają mieć uniwersalny charakter, a więc zachować względną niezależność od sytuacji na polu walki, muszą być odpowiednio ogólne. Ogólne na tyle, żeby nie krępowały przesadnie ani organizatorskich zabiegów sztabu, ani swobody działania wojsk. Muszą one także dopuszczać - przy jednoznaczności interpretacji - pewną dowolność we wcielaniu w życie. Wreszcie warto podkreślić prawdę, że o wartości zasad współdecyduje "użytkownik"; umiejętność ich zastosowania jest nie mniej ważna od sformułowania treści.

Uwzględniając powyższe wymagania można wskazać następujące zasady współdziałania:

1. Współdziałanie organizuje się i realizuje na korzyść wojsk odgrywających zasadniczą rolę w wykonaniu zadania bojowego.
2. Elementami odniesienia we współdziałaniu wojsk są: zadania, czas i miejsce działania.
3. Współdziałanie ustala się na całą głębokość zadania bojowego, przy zróżnicowanym stopniu dokładności ustaleń.
4. Współdziałanie wojsk uwzględnia szczególną rolę broni jądrowej i służy optymalnemu wykorzystaniu jej skutków.

W przeglądzie ww. zasad musi uderzać pewna niekonsekwencja; pierwsze trzy są prawie bez zmian przeniesione z pól bitew drugiej wojny światowej. Gdzież więc wspomniana potrzeba ostrożności w dokonywaniu takich zabiegów ? Odpowiedzią na to pytanie będzie wykładnia przedstawionych zasad. Jej celem jest ukazanie elementów przystosowujących je do współczesnych warunków, podanie ich współczesnej interpretacji. Chodzi także o szersze wyjaśnienie ich treści.

Zasada pierwsza: współdziałanie organizuje się i realizuje na korzyść wojsk odgrywających zasadniczą rolę w wykonaniu zadania bojowego.

Tak sformułowana zasada wymaga w pierwszym rzędzie ustalenia kto spełnia na polu walki zasadniczą rolę. Wbrew pozorom nie jest to proste. Trudność sprawia wybór kryterium oceny roli uczestników walki. Jeśli na przykład przyjąć za takie kryterium możliwości ogniowe wyrażające się ciężarem jednocześnie skierowanej na przeciwnika salwy, to należałoby uznać, że najważniejszym elementem ugrupowania jest artyleria. Gdyby wyjść od możliwości niszczącego działania, to poza konkurencją są, wyposażone w ładunki jądrowe, wojska rakietowe. Można byłoby te kryteria oceny mnożyć, czemu sprzyja współczesne wyposażenie wojsk sprawiające, że każdy rodzaj jest najważniejszy i niezastąpiony w określonej dziedzinie.

Wydaje się jednak, że poszukiwania najważniejszego uczestnika walki powinny przebiegać w innej płaszczyźnie. Trzeba na ten problem spojrzeć przez pryzmat c e l u walki. Tego celu, który polega na r o z b i c i u przeciwnika i o p a n o w a n i u bronionego przez niego rejonu.[1/] Wówczas stanie się jasne, że zasadniczą rolę w realizacji zadania bojowego spełniają wojska zmechanizowane i pancerne. Rola ta wynika z ich wszechstronności na tyle wysokiej, że pozwalającej na osiągnięcie obu podkreślonych wyżej członów.

1/ Regulamin walki Sił Zbrojnych PRL /dywizja-pułk/, W-wa 1964, s.115.

składających się na cel walki. Szczególna rola wojsk zmechanizowanych i pancernych wynika także i stąd, że tylko one są względnie samodzielne i samowystarczalne. Posiadają wszechstronne i zróżnicowane możliwości bojowe. Nie chodzi tu o nasycenie współczesnych pułków zmechanizowanych i czołgów pododdziałami specjalistycznymi, które organicznie posiadają. Nawet "goła", tradycyjnie rozumiana, piechota i czołgi są w nowoczesnym wydaniu zdolne do samodzielnego wykonania zadań.

W ten sposób ustalony został najważniejszy wykonawca zadania bojowego. Zasada współdziałania na korzyść wojsk odgrywających główną rolę polega więc na wsparciu połączonym wysiłkiem działania ogólnowojskowych elementów ugrupowania dywizji.

W dążeniu do uzasadnienia potrzeby stosowania powyższej zasady warto wskazać na rzecz charakterystyczną we współczesnych działaniach: występowanie bardzo zróżnicowanych możliwości bojowych wojsk. Różnice istnieją zarówno w sferze wielkości jak i rodzaju wkładu w dzieło pokonania wroga. Dyskusyjna jest możliwość porównywania wartości i skali wysiłków wojsk, gdyż są to elementy niezbyt wymierne. Inaczej z ich rodzajem, który posiada wyraźnie zarysowane granice a jest określony przez jakość i przeznaczenie posiadanego uzbrojenia. Wśród tych, różniących się między sobą, wykonawców wspólnego zadania, są tacy, których przeznaczenie niejako "skazuje" na spełnianie roli pomocniczej, bez względu na rozmiar wkładu w dzieło zwycięstwa i potęgę posiadanych środków rażenia. Zróżnicowane wysiłki wojsk mogą być skuteczne tylko pod warunkiem ich powiązania i zwrócenia w jednym wspólnym kierunku. Wymaga to wyznaczenia jakiegoś przewodnika, którego działanie byłoby elementem odniesienia dla innych składników systemu. Rolę tą może spełniać tylko taki uczestnik walki, którego wkład jest najbardziej ciągły a przeznaczenie umożliwia

osiągnięcie finalnych celów walki. Warunki te spełniają najlepiej - jak to już wykazano - wojska pancerne i zmechanizowane. Są osią wokół, której obraca się system współdziałania, czerpią z niego największe korzyści, ale też odczuwają najdotkliwiej występujące niedomagania.

Czy można dopuszczać odejście od omawianej zasady ? Jak każda reguła i ta ma wyjątki. Głębsza analiza problemu każe jednak stwierdzić, że są one pozorne. Rozważmy np. możliwość tak niekorzystnego rozwoju sytuacji, przy którym część sił dywizji, składająca się wyłącznie ze specjalistycznych elementów ugrupowania, znalazła się w okrążeniu. Próba rozerwania tego "kotła" i wyjścia z niego musi odbyć się bez udziału wojsk ogólnowojskowych, których tam po prostu brak. Mamy więc pozornie przykład wspólnego działania na korzyść innego rodzaju wojsk. Pozornie, bo walka stworzonego doraźnie zgrupowania przełamującego pierścień okrążenia będzie mieć wszelkie cechy działania piechoty. I na jej korzyść zostanie zorganizowane współdziałanie.

Inny przykład. Są takie fragmenty natarcia, w których wysiłki wojsk zmechanizowanych i pancernych mają znaczenie drugorzędne. Tak będzie w sytuacji, kiedy działania zaczepne zostaną przerwane w wypadku braku powodzenia w forsowaniu przeszkody wodnej z marszu. Warunkiem kontynuacji natarcia staje się teraz wysiłek wojsk inżynieryjnych. One spełniają najważniejszą rolę. Na ich korzyść działają nawet oddziały ogólnowojskowe, osłaniając przygotowanie przepraw i wydzielając do tego celu część sił. Znowu wystąpiło pozorne odejście od rozważanej zasady. Pozorne, bo trzeba w przytoczonym przykładzie dostrzegać specyfikę polegającą na fragmentarycznej tylko zmianie punktu ciężkości w realizacji współdziałania. Uważniej patrząc trzeba dostrzec, że nawet ten chwilowo najważniejszy fragment działania wojsk inżynieryjnych jest w gruncie rzeczy skierowany n-a korzyść wojsk zmechanizowanych, bo zmierza do stworzenia im warunków dalszej realizacji zadania.

Zasada druga: elementy odniesienia we współdziałaniu to zadania, czas i miejsce działania.

Współdziałania nie można organizować w próżni. Potrzebna jest konkretyzacja: jakie zadania, kiedy i gdzie będą wykonywane wspólnie. Jest to warunek zrozumienia swojej roli w ogólnym systemie przez dowódców współdziałających wojsk. Wszelkie przedsięwzięcia na polu walki mogą być tylko wtedy wspólnymi, jeśli zostaną wyraźnie osadzone w czasie i przestrzeni i powiązane w oparciu o te elementy w jeden system. W przeciwnym razie, niezależnie od woli wykonawców, wspólne w założeniu działania mogą "rozejść się" lub nawet zostać skierowane przeciwko sobie.

Są w istocie tylko dwa elementy odniesienia na polu walki: c z a s i p r z e s t r z e ń. Drugi z nich został w zaproponowanej tu zasadzie podzielony na z a d a n i a oraz m i ę j s c e działania. Zadania wyznaczają pewne rubieże do opanowania w terenie, są więc w pewnym sensie także wyznacznikiem miejsca. Potrzebę ich wydzielenia narzuca jednak fakt, że w zadaniach cel działania wskazywany jest nie tylko w ujęciu przestrzennym, jak to może sugerować ich zarys na mapie. Zawierają one także ujęcie przedmiotowe; wskazują co wykonać, a nie tylko g d z i e to zrobić. Stąd potrzeba specjalnego potraktowania zadań jako punktu odniesienia.

Współdziałanie według z a d a ń polega na uzgodnionym na kolejne etapy, z uwzględnieniem ich specyfiki i wspólnym działaniu wojsk. Trzeba wskazać na pewną umowność użytego tu określenia. Najlepiej wyjaśni ją analiza przyczyn organizacji współdziałania według zadań.

W dążeniu do uzasadnienia celowości posługiwania się zadaniami jako elementem odniesienia do współdziałania wojsk należy uświadomić sobie warunki ich realizacji przez nacierającą dywizję. Ściślej - różnice warunków działania w ramach kolejnych etapów /zadań cząstkowych/ składających się na zadanie bojowe. Jeśli przyjąć za podstawę dwustopniowe zadania dywizji[1/], to istotą działania wojsk w ramach zadania bliższego /15-25 km/ będzie przełamanie obrony nieprzyjaciela a w ramach zadania dnia /40-60/ - walka z odwodami. Fakt ten w sposób zasadniczy różnicuje charakter wysiłków wojsk, pociągając za sobą konieczność odmiennych zabiegów organizacyjnych. Jednym z nich jest współdziałanie, którego organizacja także wymaga uwzględnienia tych różnic. Jeśli więc spojrzeć z tego punktu widzenia na celowość uzgodnienia współdziałania według zadań, to raczej nie budzi ona zastrzeżeń. Kryje się tu jednak uproszczenie. Rzecz w tym że we współczesnych warunkach - inaczej jak dawniej - walka rozpoczyna się wcześniej jak z chwilą wykonania bezpośredniego uderzenia i nawiązania wizualnego kontaktu z przeciwnikiem. Trwa ona już podczas marszu z rejonu wyjściowego na rubież ataku, potęgując się w miarę rozwijania zbliżających się do nieprzyjaciela wojsk. A odbywa się to przecież poza ramami dwóch stopni zadania otrzymanego przez dywizję. To jedno zastrzeżenie.

Drugie wynika z faktu istnienia pewnej dysproporcji pomiędzy głębokością zadania cząstkowego a obszarem na którym trwa charakterystyczne dla niego działanie. Powoduje ona, że w obrębie np.zadania bliższego może mieć miejsce również zwalczanie odwodów a zadania dnia - przełamanie obrony, chociaż - jak już wspomniano - nie jest

---

1/ Wg skryptu "Vademecum taktyczne" - wyd.ASG WP 1980r. zadanie dwustopniowe jest jedynym, jakie otrzymuje dywizja. Dane liczbowe dot.zadań - tamże.

to działanie charakterystyczne dla tych etapów.[1] W takiej sytuacji celowość organizacji współdziałania według zadań może budzić wątpliwości.

Powyższe zastrzeżenia są przyczyną wspomnianej umowności stwierdzenia, że "współdziałanie organizuje się według zadań". W praktyce elementami odniesienia dla uzgodnionych wysiłków wojsk są raczej etapy działania. Konkretne warunki mogą narzucić różne rozwiązania, ale za typowe można w natarciu dywizji uznać następujące:

- podejście z rejonu wyjściowego na rubież ataku i rozwinięcie;
- atak i przełamanie obrony;
- zwalczanie odwodów nieprzyjaciela /walka w głębi/.

Ponieważ wymienione etapy a ściślej - dwa ostatnie z nich często pokrywają się lub są zbliżone do kolejnych stopni zadania bojowego, w dalszej części rozprawy zostanie zachowana tradycyjna terminologia /organizacja współdziałania wg. "zadań" , tym bardziej, że stosuje ją także obowiązujący regulamin.[2] Wskazana tu jednak umowność nazwy powoduje, że nie zawsze będzie ona adekwatna do niektórych propozycji szczegółowych rozwiązań organizacyjnych występujących w kolejnych rozdziałach pracy.

Następnym elementem odniesienia do przestrzennych wysiłków wojsk jest miejsce działania. Można w jego ramach wydzielić trzy bardziej szczegółowe punkty: obiekty, rubieże i kierunki.

Współdziałanie według o b i e k t ó w polega na powiązanym działaniu wojsk w walce o rozbicie niektórych elementów ugrupowania

---

1/ Autor zdaje sobie sprawę z powierzchowności tego fragmentu rozważań, jak również z faktu, że zawiera on elementy dyskusyjne. Obawa przed nadmierną rozbudową pracy i odejściem od zasadniczego tematu nakazuje jednak rezygnację z dalszych uzasadnień.

2/ Regulamin walki Sił Zbrojnych PRL /dywizja-pułk/, W-wa 1964, s.21.

przeciwnika, bądź też o opanowanie utrzymywanych przez niego urządzeń albo przedmiotów terenowych. Jest to najbardziej bezpośredni rodzaj współdziałania, w którym wspólne wysiłki wojsk są połączone bardzo wyraźnie. Obiekty, stanowiące punkty odniesienia do współdziałania, mają na szczeblach taktycznych oczywiście stosowną, taktyczną skalę. Nie są to więc duże miasta, ośrodki przemysłowe czy strategiczne bazy przeciwnika. Można do nich zaliczyć punkty oporu, rejony obrony, stanowiska startowe i ogniowe a także wzgórza, miejscowości, zagajniki itp. Niewielkie rozmiary tych obiektów narzucają konieczność bezpośredniej - taktycznej, a niekiedy ogniowej - styczności w działaniu wojsk. Współdziałanie zmierzających do ich opanowania wojsk ma niewielki rozmach przestrzenny i jest stosunkowo krótkotrwałe. Skuteczność współdziałania jest sprawdzalna natychmiast; procentuje sukcesem wyrażonym wspólnym opanowaniem obiektu lub zmusza do korekty uzgodnionych wysiłków. Charakterystyczna jest tu fragmentaryczność, polegająca na doraźnym łączeniu działania w określonym miejscu. Obiekty stanowiące wyznacznik wspólnej walki nie zawsze muszą być celem do opanowania. Mogą także stanowić wyłącznie punkty odniesienia służące na uzgodnienia uderzeń. Wówczas spełniają one rolę tła, na którym kreśli się sposób działania wojsk.

R u b i e ż e - to kolejny element odniesienia do wspólnych działań. Współdziałanie według rubieży polega na łączeniu wysiłków wojsk podczas walki o szczególnie ważne, wyznaczone położeniem nieprzyjaciela lub ukształtowaniem terenu, odcinki. Mogą to być na przykład kolejne linie /pozycje/ obrony, położone poprzecznie w stosunku do kierunku natarcia przeszkody wodne, rubieże wzgórz, jezior, lasów itp. Występowanie ich w pasie natarcia zmusza do planowania specjalnych przedsięwzięć, pozwalających na kontynuację działania. Ponieważ odgrywają one zwykle bardzo ważną rolę w syste-

mie obrony nieprzyjaciela, ich przekroczenie warunkuje z jednej strony wykonanie zadania, z drugiej zaś stanowią dużą trudność dla nacierających wojsk. W tej sytuacji dokładne uzgodnienie sposobu walki i wspólna realizacja tych uzgodnień staje się koniecznością. Organizacja współdziałania według rubieży ma także na celu synchronizację ruchu wojsk. Mogą one stanowić swoiste "linie wyrównania" w działaniu nacierających oddziałów i pododdziałów, pomocne w uporządkowaniu ugrupowania i poprawiające warunki dowodzenia. Trzeba jednak stwierdzić, że znaczenie tej funkcji rubieży stopniowo maleje wraz ze wzrostem roli czynnika manewru i rozmachu działań bojowych.

Miejsce wspólnego działania może wreszcie wyznaczać trzeci element odniesienia - k i e r u n k i . Współczesne pole walki charakteryzuje się dużym rozrzedzeniem ugrupowania bojowego. Sprawia to, że pasy działania pułków i dywizji są stosunkowo szerokie. Realizacja otrzymanego zadania rzadko dziś polega na metodycznym i połączonym działaniu w całym pasie. Najczęściej decydujące znaczenie mą uderzenie na wybranych kierunkach, gdzie ważą się losy walki. Przy dużej szerokości pasów działania takich kierunków może być kilka. Zdarza to się najczęściej w warunkach szczególnych /góry, teren lesisto-jeziorny/, kiedy teren narzuca sposób realizacji zadania. Działanie wojsk na kierunkach jest względnie izolowane, co zmusza do zorganizowania na każdym z nich względnie samodzielnego mechanizmu współdziałania. Charakterystyczne dla wspólnego działania wojsk na kierunkach jest szczególnie łączenie wysiłków w płaszczyźnie: ogólnowojskowe - specjalistyczne elementy ugrupowania, przy drugorzędnym znaczeniu współdziałania sąsiadów ogólnowojskowych. Szczególne znaczenie ma współdziałanie na kierunku głównego uderzenia.[1] Na korzyść działa-

---

[1] L.VARVAROVSKY - "Manewrowość podstawą sukcesu we współczesnej wojnie, Warszawa 1962, s.50.

jących tu wojsk przewiduje się większość przedsięwzięć w zakresie ich wzmocnienia i wsparcia. Dlatego też na tym kierunku organizacja współdziałania jest najtrudniejsza a dokładna realizacja - najbardziej potrzebna. W miarę możliwości walka na innych kierunkach, nawet przy wspomnianej izolacji wojsk, powinna pośrednio sprzyjać postępom na kierunku rozstrzygającym.

Ostatnim, bardzo ważnym elementem odniesienia we współdziałaniu wojsk jest c z a s. Uzgodnienie działań bojowych w przestrzeni z pominięciem czynnika czasu nie zapewnia synchronizacji wysiłków. Tylko połączenie tych dwóch elementów może zapewnić funkcjonowanie systemu współdziałania.[1/] Organizacja współdziałania według czasu polega na precyzyjnym określeniu terminu realizacji poszczególnych fragmentów zadania przez uczestników walki. Istnieją dwa sposoby synchronizacji działań:

- według czasu bezwzględnego;
- według czasu względnego.

Pierwszy nie wymaga komentarzy. Jest to po prostu ustalenie w czasie astronomicznym lub też w stosunku do planowanego terminu ataku /G/ sposobu wspólnego działania wojsk.

Drugi sposób, bardziej skomplikowany, jest skutkiem braku możliwości uzyskania takiego stopnia sprawdzalności przewidywań rozwoju sytuacji, żeby warto było ustalać w oparciu o nie współdziałanie wojsk w czasie. Stwarza to konieczność znalezienia dodatkowego odniesienia - tym razem dla czasu, według, którego mają współdziałać wojska. Może nim być działanie oddziałów ogólnowojskowych /zmechanizowanych, pancernych/. Zasięg ten pozwala odnosić czas działania specjalistycznych uczestników walki do postępów wojsk ogólnowojskowych, umożliwiając względną synchronizację wysiłków w czasie i czyniąc ją niezależną od rozwoju sytuacji na polu walki.

1/ Regulamin walki Sił Zbrojnych PRL /dywizja-pułk/, W-wa 1964, s.115.

Zasada trzecia: współdziałanie ustala się na całą głębokość zadania bojowego, zachowując zróżnicowany stopień dokładności ustaleń.

Jest to najbardziej kontrowersyjna spośród zasad współdziałania. W okresie wojny przeszła ona interesującą ewolucję. Skompromitowana praktyka organizacji współdziałania na początkowy tylko okres działań[1] przeszła następnie w zwyczaj ustalania go na całą głębokość po to, żeby wreszcie przerodzić się w zasadę o współczesnym kształcie. Można więc bez przesady stwierdzić, że narodziła się i sprawdziła w ogniu walk drugiej wojny światowej.

Dążenie do uzasadnienia celowości zastosowania współcześnie powyższej zasady nakazuje dokonanie jej rozbioru. Należy zatem udokumentować:

1. Konieczność organizacji współdziałania na całą głębokość zadania bojowego.
2. Potrzebę różnicowania dokładności w organizacji współdziałania.

Uzasadnienie pierwszego członu jest o tyle trudne, że nie można się tu posłużyć argumentem przydatności na polach bitew drugiej wojny światowej. Wynika to z radykalnej zmiany głębokości zadań bojowych pułków i dywizji.

1/ por. "Rozwój taktyki Armii Radzieckiej w latach Wielkiej Wojny Narodowej 1941-1945", Warszawa 1960, s.162.

Charakterystyczne tendencje w tym zakresie ilustruje tabela: 1/

Szczebel dowodzenia	Głębokość zadań bojowych /km/					
	II wojna światowa			obecnie		
	bliższe	następne	dnia	bliższe	następne	dnia
pułk	1,5-2,5	4-5	-	4-10	15-25	-
dywizja	2-4	do 10	do 14	15-25	-	40-60

Wynika z niej, że głębokość zadań zwiększyła się 4-5 krotnie. Każe to poddać wątpliwości wartość doświadczeń wojennych. Czy istnieje zatem współcześnie możliwość i celowość organizacji współdziałania na całą głębokość tak dalekosiężnych zadań ? Odpowiedź na to pytanie wymaga rozpatrzenia problemu ich głębokości w kontekście innych czynników charakterystycznych dla współczesnych działań. Tak więc rozmach przestrzenny trzeba widzieć w powiązaniu ze zmianą tempa natarcia, możliwości manewru, spoistości ugrupowania, możliwości rozpoznania, utrzymania łączności dowodzenia. Uwzględnienie tych czynników sprawia, że głębokość zadań bojowych staje się mniej imponująca, bardziej realna, odpowiadająca możliwościom nacierających wojsk. Cel działania położony na głębokości kilkudziesięciu kilometrów może dziś być bardziej osiągalny jak ten, odległy o kilka kilometrów, sprzed lat. Można więc na tej podstawie sformułować wstępny wniosek, że wzrost głębokości zadań bojowych nie osłabia potrzeby uzgadniania współdziałania aż do ich kresu.

Wniosek powyższy został nazwany wstępnym, bo nie uzasadnia jednak przekonywująco konieczności organizacji współdziałania na całą głębokość zadania bojowego we współczesnych warunkach.

1/ Dane liczbowe na podstawie:
- "Rozwój taktyki Armii Radzieckiej w latach Wielkiej Wojny Narodowej 1941-1945", Warszawa 1960.
- "Działania bojowe pułku /pz,pcz/-podręcznik,wyd.ASG WP 1980.
- "Działania bojowe dywizji /DZ,DPanc/-podręcznik,wyd.ASG WP 1980.

W drodze do niego pominięta bowiem została najbardziej istotna przyczyna takiej praktyki: dążenie do zachowania ciągłości wspólnych działań w skomplikowanych warunkach radioelektronicznego i jądrowego pola walki. Powyższe sformułowanie właściwie wyjaśnia celowość dalekosiężnej organizacji współdziałania. Nie ma potrzeby popierania go szerokim kreśleniem obrazu warunków współczesnego pola walki ani ich wpływu na sposób prowadzenia walki, bo zostało to już zrobione wcześniej. Dlatego też poprzestaniemy tu na wskazaniu tylko szczególnie ważnego i nie występującego dawniej czynnika: wysokiego prawdopodobieństwa powstania trwałych przerw w dowodzeniu /a więc i kierowaniu współdziałaniem/ w wyniku zniszczenia stanowisk dowodzenia lub radioelektronicznego paraliżu systemu łączności. Organizacja współdziałania musi uwzględniać tą możliwość. Należy więc wyposażyć je w niezbędną odporność. Jednym z najważniejszych warunków osiągnięcia tego celu jest uzgodnienie sposobu wspólnej walki na zasięg otrzymanego zadania.

Powyższe rozważania skierowane były w stronę uzasadnienia p o t r z e b. Warto też zastanowić się nad drugą stroną tego medalu - istnieniem m o ż l i w o ś c i. W tym celu należy odpowiedzieć na pytanie czy obecnie, przy zakładaniu częstych i radykalnych zmian w sytuacji i dużym rozmachu działań, możliwe jest uzgodnienie wspólnych wysiłków do końca walki. Wiadomo, że taki zabieg musi opierać się na przewidywaniach a te trudno jest we współczesnych warunkach wyposażyć w walor wysokiej sprawdzalności. Powstaje więc, wymagający rozstrzygnięcia, dylemat: czy ryzykować utratę ciągłości działań wojsk /przy rezygnacji z głębokiej organizacji współdziałania/, czy stratę czasu na uzgadniania ich nierealnych wysiłków /przy niesprawdzalności przewidywań/. I tu dochodzimy do drugiego członu rozważanej zasady, który zawiera twierdze-

nie, że w dokładności ustaleń współdziałania powinny występować różnice. Nie trudno dostrzec, że jest on wyrazem realizmu w ujmowaniu problemu współdziałania. Zrodził go kompromis pomiędzy potrzebą organizacji współdziałania na całą głębokość a niedostatkiem informacji i niepewnością przewidywań, utrudniającą realizację tego zamierzenia.

Najbardziej wyrazistym elementem podziału ogólnego zadania na etapy są zadania cząstkowe, one więc powinny stanowić odniesienie do różnic w dokładności ustaleń. Stąd powszechnie przyjmuje się, że współdziałanie najdokładniej organizuje się na głębokość zadania bliższego. Oczywiście, można także posługiwać się mniejszą skalą podziału ogólnego zadania. Z wielu względów jest to celowe. Wówczas każdy z wydzielonych etapów tego zadania także będzie różnił się od pozostałych dokładnością ustaleń, przy czym będzie ona maleć wraz z przesuwaniem się w głąb obrony nieprzyjaciela.

Dążąc do wyjaśnienia tej praktyki trzeba stwierdzić, że organizacja działań bojowych, w tym organizacja współdziałania, opiera się na wielu przesłankach, wśród których szczególnie ważną rolę odgrywają dane o aktualnej sytuacji. Czym bardziej są one pełne i prawdziwe, tym dokładniejszy jest obraz położenia a przewidywania - mniej ryzykowne. Najłatwiej jest o dane z linii styczności wojsk, bo liczne są źródła ich pochodzenia. Pozwala to na porównywanie otrzymanych informacji, potwierdzenie lub weryfikację, co podnosi ich prawdopodobieństwo, czyli wartość. Niestety wraz z odchodzeniem od tej linii maleje ilość i wartość przesłanek, na których opiera się organizacja walki. Przeciwnik starannie chroni swoje tajemnice; mniej jasne jest jego położenie, trudniej odgadnąć zamiary, nawet zajmowany przez niego teren często stanowi niewiadomą. Dzieje się tak dlatego, że maleje ilość źródeł informacji. W takiej sytuacji

ryzyko niesprawdzalności przewidywań rozwoju sytuacji, niezbędnych do organizacji współdziałania, staje się coraz wyższe. Stawia to pod znakiem zapytania sens starań o ustalenie współdziałania wojsk. Jeśli nawet nie można go definitywnie przekreślić, to jednak fakt ten musi znaleźć odbicie w treści i zakresie ustaleń. Stąd konieczność różnicowania dokładności w organizacji współdziałania.

Jest jeszcze inny aspekt tego zagadnienia. Obiektywnie biorąc, wzrost trudności w dokładnym uzgodnieniu działania wojsk, w miarę zagłębiania się w obronę przeciwnika, idzie w parze z redukcją zapotrzebowania na dokładność. Jest na przykład rzeczą oczywistą, że uczestnikom walki zależy najbardziej na precyzyjnym współdziałaniu w początkowym, najtrudniejszym okresie przełamania. Później stopniowo dokładność współdziałania - zawsze bardzo pożądana - staje się jednak mniej ważna wobec słabszego oporu nieprzyjaciela i dezorganizacji jego obrony. To także przyczyna różnicowania precyzji zabiegów organizacyjnych w obrębie współdziałania.

Zasada czwarta: współdziałanie uwzględnia szczególną rolę broni jądrowej i realizowane jest pod kątem optymalnego wykorzystania jej skutków.

W systemie współdziałania mieści się uzgodniony wysiłek wielu uczestników walki. Ich rola jest bardzo zróżnicowana. Są więc tacy, którzy spełniają najważniejszą rolę w osiągnięciu celu działań. To wojska pancerne i zmechanizowane. Są inni, którzy w pewnych tylko epizodach walki spełniają główną rolę, ale od wykonania przez nich w tym czasie zadań zależy ostateczne zwycięstwo. Wreszcie są i tacy, których przeznaczenie i wyposażenie skazuje na wieczną rolę pomocnika, wspierającego działanie bardziej samodzielnych elementów ugrupowania.

Broń jądrowa nie mieści się w tym schemacie. Nie jest ani osią współdziałania, tak jak piechota i czołgi, ani też "obudową" tej osi, jak działanie oddziałów specjalistycznych. Już sama ta trudność w precyzyjnym określeniu roli broni jądrowej dowodzi jej specyficznego miejsca w systemie zwalczania przeciwnika. Potężna siła rażenia, nieporównywalna z możliwościami innych uczestników walki, sytuuje broń jądrową nieco z boku, poza harmonijnie działającym systemem współdziałania bardziej równorzędnych partnerów. Z drugiej strony broń jądrowa współuczestniczy - i to w znaczący sposób - w osiągnięciu wspólnego celu walki i jako uczestnik nie może znaleźć się poza marginesem zespolonych wysiłków. Ta sprzeczność wyznacza jej szczególną rolę. Nakazuje szukać takiego miejsca dla broni jądrowej, gdzie - nie wywołując dysonansu w harmonii systemu - można byłoby zazębić jej radykalne możliwości z wysiłkami pozostałych partnerów.

Trzeba więc zestawić dwa elementy:

- broń jądrową;
- wysiłki pozostałych wykonawców zadania.

Nasuwa się pytanie, który z nich przyjąć za punkt odniesienia. Czy uderzenia jądrowe "nałożyć" na działanie konwencjonalnych uczestników walki, czy też odwrotnie - w oparciu o nie budować system współdziałania ?

Poszukując odpowiedzi na to pytanie należy uwzględnić fakt, że manewr w wyborze obiektów rażenia bronią jądrową jest znacznie trudniejszy jak planowanie ognia innych środków.[1/] Wynika to z:

- ograniczonych limitów przydziału środków jądrowych;

1/ Fakt ten jest jedną z przyczyn odrębnego potraktowania broni jądrowej. Wzrastająca potęga i precyzja ognia "konwencjonalnych" środków walki zbliża ich możliwości do efektów użycia broni jądrowej. Może to budzić wątpliwości co do słuszności wymienienia jej ponad innych uczestników walki. Trzeba więc wyjaśnić, że wśród przyczyn tego zabiegu istotną rolę odegrała specyfika planowania, użycia i skutków broni jądrowej. Potęga rażenia - bezsporna, ale na szczeblach taktycznych ścigana przez skuteczność innych środków, szczególnie użytych w ma-

- istnienia podziału potencjalnych celów na opłacalne i nie-opłacalne.;
- konieczności uwzględniania bezpieczeństwa własnych wojsk.

Powyższe przyczyny sprawiają, że uderzenia jądrowe można planować tylko na najważniejsze cele. Każe to przyznać priorytet ustaleniu koncepcji ich użycia. Stąd wniosek, że muszą one stanowić tło, na którym dopiero można planować wspólne działanie innych uczestników walki, zmierzające do optymalnego wykorzystania skutków użycia broni jądrowej.

3. Wymagania stawiane przed współdziałaniem

Głównym celem współdziałania jest minimalizacja nakładów sił i środków poprzez podniesienie efektywności działania wojsk. Skuteczność współdziałania jest podstawowym miernikiem jego wartości. Jest więc rzeczą zrozumiałą, że stanowi ona cel wszelkich poszukiwań usprawnień. W dążeniu do zapewnienia współdziałaniu efektywności stawia się przed nim określone wymagania. Analiza problemu nakazuje zaliczyć do nich:

1. Dokładność.
2. Kompleksowość.
3. Ciągłość.
4. Elastyczność.
5. Operatywność.

Wydaje się, że bliższa charakterystyka wymienionych wymagań pozwoli uzasadnić celowość ich przestrzegania.

D o k ł a d n o ś ć polega na precyzyjnym określeniu sposobu działania w czasie i przestrzeni w powiązaniu z wysiłkami innych uczestników walki. Jest to więc budowa pewnego systemu, w którym każdy z wykonawców ma do spełnienia własne, ale ściśle związane z innymi zadania. Brak zrozumienia swojej roli przez jednego z uczest

ników walki może decydować o nieprzydatności całego systemu. Musi więc zostać stworzony dokładny scenariusz[1/] działania, w którym role zostaną precyzyjnie określone. Szczególnie ważnym warunkiem osiągnięcia tego celu jest wyraziste zarysowanie punktów wspólnych w wysiłkach wojsk a więc tych fragmentów, które w sposób bezpośredni wpływają na powodzenie sąsiadów.

Dokładność w organizacji współdziałania nie może oznaczać szkodliwej drobiazgowości, wyrażającej się ingerencją w pracę dowódców niższych szczebli. Może natomiast - i powinna - zmierzać do uzgodnienia przez niższego dowódcę sposobu walki z wysiłkami jego sąsiadów.

Potrzeba dokładności we współdziałaniu nie zawsze idzie w parze z możliwością jej zapewnienia. Zestaw danych, na podstawie których dowódca buduje swoją decyzję, może być mniej lub bardziej kompletny, ale zawsze jest skąpy w stosunku do potrzeb. Warunkuje to stopień dokładności w organizacji współdziałania. Dlatego też, głównie z konieczności, stosuje się opisaną poprzednio zasadę obniżania precyzji ustaleń w miarę zagłębiania się w ugrupowanie przeciwnika. Nie podważa to słuszności twierdzenia, że współdziałanie należy organizować maksymalnie dokładnie. Stopień dokładności określają jednak - niestety - realnie istniejące możliwości. Dlatego nie zawsze może on być wysoki. Wbrew potrzebom.

K o m p l e k s o w o ś ć współdziałania oznacza konieczność organizacji go i realizacji w kilku płaszczyznach. Oto one:

1. Współdziałanie ze wspierającymi siłami i środkami wyższego szczebla.
2. Współdziałanie z sąsiadami.
3. Współdziałanie wewnątrz ugrupowania bojowego.

1/ Omówienie ćwiczenia TARCZA-76 - wyd.MON-SG 1976r. - wystąpienie generała armii Wojciecha Jaruzelskiego.

W ostatniej z płaszczyzn dodatkowo rysuje się podział na:
- współdziałanie pomiędzy podległymi oddziałami ogólnowojskowymi;
- współdziałanie pomiędzy rodzajami wojsk.

Uogólniając można stwierdzić, że system współdziałania opiera się na połączonych wysiłkach różnych szczebli dowodzenia i różnych rodzajów wojsk oraz na wspólnym działaniu równorzędnych sąsiadów. Można więc wyodrębnić, opierając się na tej bazie, dwie inne - tym razem już uogólnione - płaszczyzny. Jest to współdziałanie "w pionie" i współdziałanie "w poziomie".

W "poziomie" połączone są uzgodnione wysiłki wojsk pancernych i zmechanizowanych. Jest to po prostu wspólne działanie sąsiadujących ze sobą, ogólnowojskowych elementów ugrupowania, przy czym nie jest tu ważne, czy wchodzą one w skład jednej jednostki organizacyjnej. Istotne jest natomiast, że są to elementy jednego rzędu a więc tego samego szczebla /np.oddziały/. Takie współdziałanie polega na:
- udzielaniu sobie wzajemnie pomocy w sytuacjach trudnych;
- prowadzeniu walki w taki sposób, żeby dążąc do wykonania własnego zadania działać jednocześnie na korzyść sąsiada;
- jednoczesnym i skoordynowanym działaniu, absorbującym przeciwnika w sposób uniemożliwiający mu odpieranie kolejno uderzeń na różnych kierunkach;
- zamianie oddziałów i przejmowaniu przez nie zadań sąsiadów;
- wykorzystywaniu sukcesów sąsiada do realizacji własnego.zadania.

Współdziałanie "w pionie" to głównie współpraca różnych rodzajów wojsk, zmierzająca do zabezpieczenia realizacji zadania przez oddziały ogólnowojskowe. Jest to realizacja zasady nakazującej organizację i realizację współdziałania na korzyść głównego wykonawcy zadania. Współdziałanie takie polega na:
- wzajemnym uzupełnianiu zróżnicowanych możliwości techniczno-bojowych;

- wykorzystaniu mocnych stron jednych uczestników walki dla uzupełnienia słabych stron innych;[1/]
- nakładaniu się na siebie wysiłków różnych elementów ugrupowania w celu podniesienia skuteczności działania;
- zapewnieniu ciągłości oddziaływania na przeciwnika.

Organizacja i utrzymanie współdziałania w obrębie jednej płaszczyzny jest zadaniem względnie prostym. Znacznie trudniejsza jest synchronizacja pomiędzy nimi. Warunkuje ona jednak sprawność współdziałania.

C i ą g ł o ś ć współdziałania jest jednym z najważniejszych warunków realizacji zasady sztuki wojennej[2/] - ciągłości działań bojowych. Wyraża się ona w nieprzerwanym uzgadnianiu wysiłków wojsk i realizacji tych uzgodnień od początku do końca trwania walki. Ani organizacja, ani realizacja współdziałania nie może obejmować jednego, wybranego fragmentu działań. Współdziałanie, przygotowane na określony etap walki, musi być tak zorganizowane, żeby umożliwić synchronizację wysiłków w następnym, kolejnym etapie. Ciągłość współdziałania zapewnia się przez:

- organizację na całą głębokość;
- konsekwentne wcielanie w życie ustaleń organizacyjnych;
- udokładnianie współdziałania, w miarę napływu informacji, w trakcie realizacji kolejnych zadań;
- bezzwłoczne uzupełnianie luk w naruszonym systemie współdziałania;
- zrozumienie intencji przełożonego przez wykonawców zadania;

1/ por.W.Sawkin - "Podstawowe zasady sztuki operacyjnej i taktyki", Warszawa 1974, s.369.

2/ Kazimierz Nożko - "Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej", Warszawa, 1973, s.199.

- stałą znajomość położenia walczących wojsk;
- sprawność dowodzenia.

Zapewnienie ciągłości współdziałania jest rzeczą trudną. Szczególnie ważny jest tu okres kierowania współdziałaniem /realizacji współdziałania/, kiedy w trakcie działań naruszenie zorganizowanego systemu jest bardzo prawdopodobne. Stała gotowość organów dowodzenia do natychmiastowej ingerencji w celu podtrzymania zagrożonego współdziałania jest ważnym warunkiem zachowania jego ciągłości.

E l a s t y c z n o ś ć współdziałania musi zapewnić przystosowanie zorganizowanego systemu do zmiennych, często nieprzewidywanych warunków. Sposób działania wojsk jest ściśle zależny od rozwoju wydarzeń na polu walki. Dlatego tak ogromną rolę odgrywa umiejętność ich przewidywania. Na przewidywaniach budowany jest też system współdziałania. Musi on być na tyle elastyczny, żeby zapewniając optymalny sposób działania wojsk w konkretnej sytuacji, zachował także wartość w wypadku jej nieprzewidywanego rozwoju. Osiągnięcie tego celu jest chyba najtrudniejszym z wymagań stawianych przed organizatorami współdziałania. Szczególną trudność sprawia pogodzenie go z innym warunkiem skuteczności wspólnych działań - dokładnością. Elastyczność współdziałania można zapewnić poprzez:

- uniwersalizację systemu, umożliwiającą dostosowanie go do funkcjonowania niezależnie od rozwoju sytuacji;
- rozluźnienie więzów organizacyjnych w ramach wspólnie działających zespołów, przy zachowaniu spoistości ich wysiłków bojowych,
- zmiany w składzie i podporządkowaniu wojsk w trakcie walki oraz działania na rzecz ich usprawnienia;
- stosowanie praktyki wspierania wojsk niższego szczebla /zamiast wzmocnienia/, ułatwiającej manewr na zagrożone kierunki;

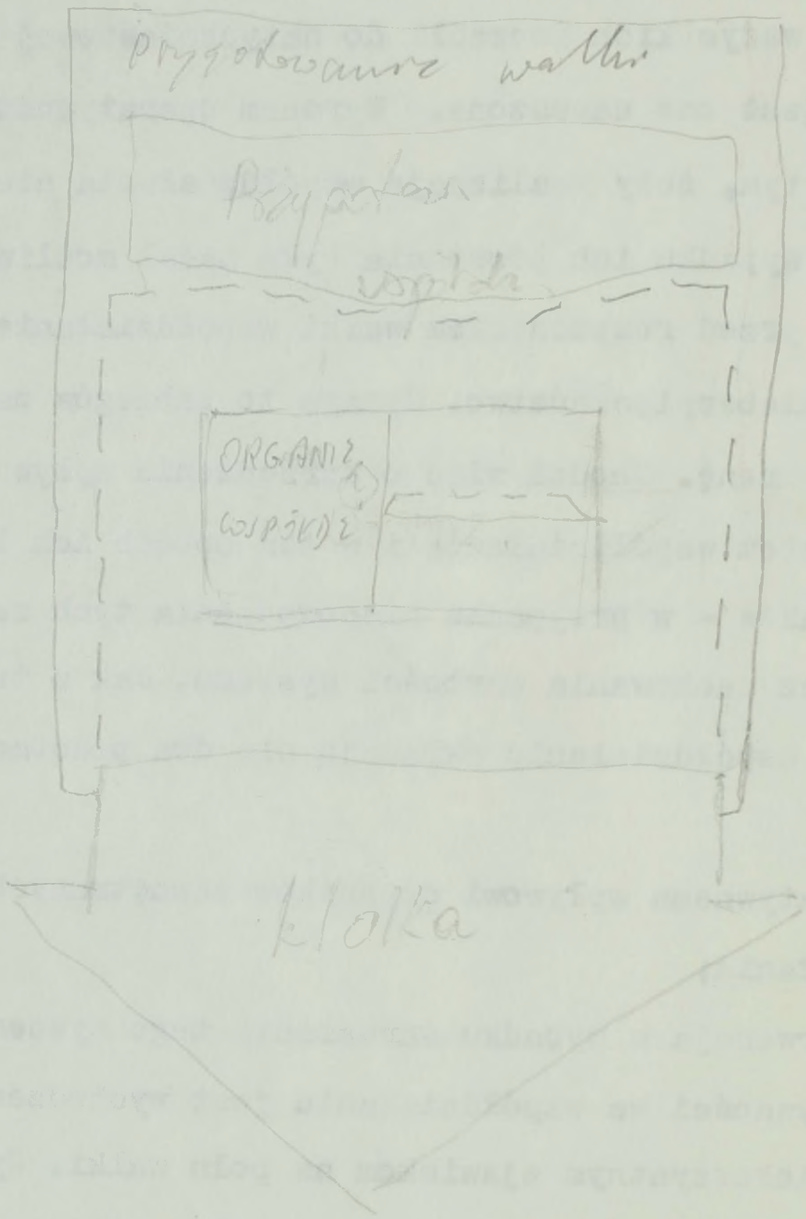
- ciągłe posiadanie odwodów, także w obrębie rodzajów wojsk;
- stałą znajomość sytuacji i nieprzerwane dowodzenie wojskami.

O p e r a t y w n o ś ć we współdziałaniu oznacza gotowość dowództw i sztabów wszystkich szczebli do natychmiastowej interwencji tam, gdzie jest ono naruszone. Wyrazem operatywności jest także czuwanie nad tym, żeby realizacja współdziałania nie napotykała przeszkód a w wypadku ich powstania była nadal możliwa.

Zorganizowane przed rozpoczęciem walki współdziałanie jest narażone na stałe niebezpieczeństwo. Wymaga to zabiegów zapewniających systemowi ochronę. Chodzi więc o uprzedzenia wpływu negatywnych zjawisk na system współdziałania i w ten sposób ich łagodzenie lub eliminację a także - w przypadku niepowodzenia tych zabiegów - interwencję na rzecz zachowania wartości systemu. Jak z tego widać, na operatywność we współdziałaniu składają się dwa podstawowe elementy:

- zapobieganie negatywnemu wpływowi czynników zewnętrznych na system współdziałania;
- zdecydowana interwencja w wypadku naruszenia tego systemu.

Istotą operatywności we współdziałaniu jest wychodzenie naprzeciw wszelkim niekorzystnym zjawiskom na polu walki. Wyczekiwanie na skutki tych zjawisk w gotowości do ich likwidacji grozi naruszeniem ciągłości wspólnego działania. Uprzedzenie ich - stwarza szanse uniknięcia tej groźby.



Rola i miejsce etapów
współdziałania w czasie OPL dywizji
w skomplikowanym procesie przygotowania walki

R O Z D Z I A Ł II

ORGANIZACJA WSPÓŁDZIAŁANIA W NATARCIU DYWIZJI

Analiza problematyki współdziałania, dokonywana z myślą o praktycznych efektach, prowadzi ku jej podziałowi na dwa sektory: organizację i realizację. Można stwierdzić, że każda działalność dowództw, sztabów i wojsk w obrębie współdziałania jest umieszczona w jednym z nich.

Pierwszemu - organizacji współdziałania - poświęcony zostanie niniejszy /drugi/ rozdział. Zawarte w nim rozważania złożą się na następująco uporządkowany przewód:

- umiejscowienie współdziałania w systemie organizacji działań bojowych;
- sprecyzowanie treści i zakresu przedsięwzięć składających się na organizację współdziałania;
- wskazanie wykonawcy ww. przedsięwzięć oraz czasu i sposobu ich realizacji.

1. Współdziałanie w systemie organizacji działań bojowych

Dążąc do określenia miejsca organizacji współdziałania w szerokim wachlarzu działań składających się na przygotowanie natarcia dywizji, należy przede wszystkim sprecyzować znaczenie tego terminu. W treści tej rozprawy będzie pod niego podkładany całokształt przedsięwzięć zmierzających do zapewnienia wykonania zadania wspólnym wysiłkiem. To wyjaśnienie naświetla skalę działań na rzecz współdziałania w ramach organizacji walki.

Można spotkać w naszych Siłach Zbrojnych pewien popularny i uproszczony pogląd. Utożsamia on organizację współdziałania z przekazaniem przez dowódcę podwładnym stosownych wytycznych, zwykle bezpośrednio po postawieniu zadań. Jest to oczywiste uproszczenie.

Treść współdziałania, podobnie zresztą jak decyzja i zadania, musi zostać wypracowana. Dopiero wówczas dowódca może skierować ją do podwładnych. Prawdą jest, że fragment pracy nad współdziałaniem przy udziale podwładnych jest niezwykle ważny. Może najważniejszy. Niemniej jednak, pozostaje tylko fragmentem. Jeśli więc - w myśl poprzednich ustaleń - organizację współdziałania rozumieć jako całokształt działań /a inna wykładnia wydaje się być nie do przyjęcia/, to powstaje konieczność skorygowania wspomnianego, uproszczonego poglądu.

Już powierzchowna nawet analiza problemu sugeruje uznanie organizacji współdziałania za przedsięwzięcie /lub - lepiej - zespół przedsięwzięć/ bardzo obszerne. Skłania ku temu świadomość celu tych zabiegów. Tego celu, który sprowadza się do konieczności zapewnienia wspólnych, efektywnie zsynchronizowanych działań uczestników o zróżnicowanych możliwościach w warunkach jądrowego i radioelektronicznego pola walki.

Dążąc do potwierdzenia tego wstępnego wniosku należy zobrazować ów finalny cel. Chodzi więc o zbudowanie takiego systemu[1/], w którym działania wojsk:

- byłyby wspólne;
- byłyby zwrócone w jednym kierunku;
- byłyby maksymalnie skuteczne w wyniku optymalnych połączeń;
- byłyby wolne od ryzyka subiektywnych zakłóceń.

Jeśli te wymagania zestawić teraz ze składem uczestników walki, których działania są połączone w kilku różnych, ale wzajemnie zależnych płaszczyznach, to łatwiej już znaleźć właściwą skalę wysiłków

1/ Załącznik nr 8.

zmierzających do wykonania tego trudnego zadania. Swiadomość tej skali pozwala nazwać absurdalnym utażsamianie finalnej pracy dowódcy z podwładnymi nad współdziałaniem z jego organizacją. Współdziałania nie można zbudować "z marszu".

Powstaje więc potrzeba umiejscowienia organizacji współdziałania poprzez znalezienie jej początku i końca, oraz odniesienie do całokształtu wysiłków składających się na organizację natarcia dywizji. Ponieważ organizacja działań bojowych będzie tłem, należy nakreślić jej szkielet. W stosowanej u nas praktyce sztabowej przyjmuje się, że obejmuje ona:

- powzięcie decyzji;
- postawienie zadań;
- wydanie wytycznych[1/] do współdziałania i zabezpieczenia działań bojowych;
- organizację dowodzenia;
- kontrolę i pomoc.[2/]

Na pierwszy, najważniejszy element - powzięcie decyzji - składa się:

- analiza zadania;
- kalkulacja czasu;
- wytyczne do organizacji rozpoznania, przekazania zarządzeń wstępnych, przygotowania danych do decyzji i organizacji rekonesansu;
- ocena sytuacji.[3/]

Jak na tym tle wykreślić ramy procesu organizacji współdziałania ? Ustalimy najpierw jej początek. Musi to być taki punkt,

---

1/ Unikanie w tym miejscu stosowanego powszechnie terminu "organizacja" jest konsekwencją wcześniejszych i następnych rozważań, usprawiedliwiających odejście do niego.

2/ "Działania bojowe dywizji"-podręcznik, wyd.ASG WP, W-wa 1980,s.87.

3/ Tamże, s.89.

w którym zaczyna występować zależność rozważanego sposobu działania danego uczestnika walki od działań jego sąsiadów. Istnienie takiego czynnika w najbardziej nawet wstępnych, powierzchownych poszukiwaniach sposobu wykonania zadania oznacza bezspornie pracę nad współdziałaniem. Ustalone zostały więc kryteria wyboru. Teraz należałoby, w poszukiwaniu wspomnianego początku, zestawić je z kolejnymi etapami organizacji natarcia. Okazuje się, że nie jest to ani długotrwały, ani kłopotliwy zabieg. Początek organizacji współdziałania daje się bowiem umiejscowić już przy pierwszej takiej próbie.

Organizację natarcia rozpoczyna powzięcie decyzji a ściślej - pierwsze przedsięwzięcie na tej drodze tzn. analiza zadania. W tym osobistym fragmencie pracy dowódca usiłuje określić miejsce i rolę dywizji w zamiarze przełożonego. Musi to zrobić, analizując tło, które tworzą zadania jego sąsiadów - pozostałych związków taktycznych. Określenie miejsca i roli dowodzonej dywizji zaprowadzi ku wnioskom dotyczącym wyboru kierunku głównego uderzenia, ugrupowania a także pozwala wybrać partnera wspólnej walki. Został więc umiejscowiony poszukiwany punkt. Wystąpiła zależność dwóch uczestników walki, rzutująca na dalsze rozwiązania organizacyjne. Wprawdzie jest to na razie zależność zewnętrzna, bo linia podziału i wspólnoty interesów przebiega poza organizacyjnymi ramami dywizji. Niemniej jednak, linia ta przecina już obszar przyszłego, rodzącego się właśnie, systemu współdziałania a ściślej - płaszczyznę współdziałania z sąsiadami. Pozwala to stwierdzić, że początek organizacji współdziałania został znaleziony. Jest nim analiza zadania.

Poszukiwania końca tego procesu trzeba oczywiście przenieść w inny sektor. Pierwsza myśl odpowiada umieszczenie go w punkcie nazwanym wydaniem wytycznych do współdziałania. Wytyczne takie wydają się być finałem pracy nad współdziałaniem, przenoszącym

ją na niższe szczeble dowodzenia. Bliższa analiza problemu każe jednak skorygować ten pogląd. Czy bowiem obserwacja sposobu transmisji treści współdziałania w dół, w trosce o zachowanie ducha i idei wytycznych, a odbywająca się w ramach przedsięwzięcia nazwanego "kontrolą i pomocą" nie jest działaniem na rzecz współdziałania ? Z całą pewnością jest to także element jego organizacji. Dlatego też wypada stwierdzić, że organizacja współdziałania sięga kresu organizacji natarcia i kończy się dopiero z chwilą rozpoczęcia walki.[1/]

Dokonana tu próba określenia ram organizacji współdziałania dowodzi, że proces ten towarzyszy wszelkim przedsięwzięciem składającym się na przygotowanie natarcia dywizji. Rozpoczyna się praktycznie z chwilą otrzymania zadania, kończy - w momencie przejścia do jego wykonania. Oczywiście, wysiłki na rzecz współdziałania, mieszczące się w tych ramach, są bardzo niejednolite. Różne jest też ich natężenie.

2. Zakres przedsięwzięć składających się na organizację współdziałania

Dotychczasowe rozważania zmierzały do wykazania, że organizacja współdziałania jest działaniem rozległym i skomplikowanym. Ustalone zostały ramy tego procesu. Obecnie należałoby wypełnić je treścią poprzez wskazanie zawartych w nich przedsięwzięć. Chodzi zatem o sprecyzowanie, co składa się na organizację współdziałania. Co należy wykonać w ramach pracy nad współdziałaniem ?

1/ Dopuszczone tu zostało uproszczenie, bo pewne elementy organizacji współdziałania sięgają głębiej, w fazie jego realizacji, co precyzuje rozdział III niniejszej rozprawy.

Odpowiedź na to pytanie nie może być prosta. Współdziałanie jest zbyt skomplikowanym celem zabiegów organizacyjnych. Dlatego wszelkie próby jednoznacznych rozwiązań muszą zawierać elementy kontrowersyjne. Dążenie do sprecyzowania treści organizacji współdziałania także nie może być od nich wolne.

Niech poziom złożoności problemu zilustruje przykład. O-to można byłoby, bazując nadal na organizacji natarcia jako elemencie odniesienia, rozpatrywać trzy wersje jej wzajemnych stosunków z organizacją współdziałania. Można więc przyjąć, że:

a/ organizacja działań bojowych /tu:natarcia/ jest pojęciem nadrzędnym wobec organizacji współdziałania;

b/ organizacja działań bojowych jest fragmentem organizacji współdziałania /?!/;

c/ organizacja działań bojowych i organizacja współdziałania to synonimy.

W bardziej sugestywnej postaci matematycznej można to wyrazić następująco:

Wariant A: Odb > Owsp

Wariant B: Odb < Owsp

Wariant C: Odb = Owsp.

Mamy więc trzy zupełnie różne warianty zależności. Jeden z nich powinien być prawdziwy. Należałoby go wyselekcjonować drogą analizy problemu sfinalizowanej stosownym uzasadnieniem. I tu dochodzimy do zaskakującej konstatacji: uzasadnić można... wszystkie ! Oto maksymalnie skrócona próba:

Wariant A jest prawdziwy, bo przygotowanie współdziałania jest tylko jednym z wielu celów przedsięwzięć składających się na organizację walki.

Wariant B jest prawdziwy, bo organizacja współdziałania jest przedsięwzięciem szerszym jak organizacja działań bojowych; przy

wspólnym początku /otrzymanie zadania/, druga kończy się z chwilą rozpoczęcia walki, podczas gdy pierwsza wykracza pewnymi elementami poza ten punkt.

Wariant C jest prawdziwy, bo każde z przedsięwzięć, składających się na organizację natarcia służy jednocześnie organizacji współdziałania.

Celem tej swoistej gimnastyki była ilustracja stopnia złożoności problemu. Oczywiście, prawda może być tylko jedna. Przedstawione wyżej uzasadnienia są pozorne dlatego, że bazują na różnych kryteriach. Z drugiej jednak strony trzeba zauważyć, że zawierają one elementy, których nie wolno nie dostrzegać. Ich istnienie potwierdza zarówno złożoność jak i kontrowersyjność problemu.

Pozostaje więc, ciągle oczekujące na odpowiedź, pytanie: co składa się na organizację współdziałania ? Istnieje kilka dróg do wyjaśnienia problemu. Wydaje się, że najszczęśliwszym rozwiązaniem będzie wyjście od strony potrzeb. Należy więc ustalić, co warunkuje współdziałanie w natarciu. Zabieg ten powinien pozwolić następnie sprecyzować przedsięwzięcia zapewniające realizację owych warunków.

Analiza problemu sugeruje, że warunkiem wspólnej realizacji zadań przez wojska dywizji w natarciu jest:

- znajomość zamiaru i intencji działania przełożonego i podwładnych;
- znajomość zadań i sposobu ich wykonania;
- znajomość zadań i sposobu działania sąsiadów;
- synchronizacja działania wojsk w czasie i przestrzeni;
- znajomość terenu - pola przyszłej walki;
- istnienie możliwości przepływu informacji w pionie i w poziomie /pomiędzy szczeblami dowodzenia i sąsiadami/;
- istnienie możliwości sugestywnej sygnalizacji miejsca i celu działania;

- utrzymanie ciągłości dowodzenia lub zapewnienie odporności na występowanie przerw;
- stworzenie materialnych /materiałowo-technicznych/ przesłanek realizacji wspólnych celów.

Uogólniając - dla podniesienia przejrzystości tego wywodu - można stwierdzić, że współdziałanie wystąpi pod warunkiem:

a/ wskazania celu działania /zadań/;

b/ znajomości sposobu jego osiągnięcia;

c/ ustalenia punktów wspólnych w działaniu;

d/ zapewnienia materialnych warunków do wiązania wysiłków wojsk.

Wykonawcy zadania muszą zatem wiedzieć c o mają wykonać, j a k to zrobić, przy c z y i m udziale i w oparciu o j a k i e zabezpieczenie.

Ustalenie potrzeb pozwala teraz przejść do poszukiwania przedsięwzięć służących ich realizacji. Tu jednak powstaje pewna bariera. Otóż przedsięwzięć służących budowie systemu współdziałania nie można mierzyć jedną miarą. Próba ich kolejnego rozpatrywania w jednym rzędzie byłaby rozwiązaniem niecelnym, maskującym w szkodliwy sposób istotne różnice i spłycającym problem. Dlatego celowym wydaje się podział przedsięwzięć składających się na organizację współdziałania na dwie grupy:

1. Przedsięwzięcia pośrednie.
2. Przedsięwzięcia bezpośrednie.

Pierwsza grupa zawiera te wszystkie zabiegi, które służą do budowy podstawy organizacji wspólnej walki. Jest to więc zespół bardzo ważnych czynności, warunkujących późniejsze "wykończenie" współdziałania. Jest to jednocześnie kontrowersyjny obszar działalności dowódcy i sztabu, niechętnie kojarzony ze współdziałaniem.

Posłużmy się dla ilustracji tej myśli nieco skarykaturyzowanym przykładem. Otóż jednym z najważniejszych kroków w ramach organizacji walki jest powzięcie decyzji.[1/] Stanowi ono jednocześnie podstawę do wszelkich późniejszych przedsięwzięć organizacyjnych. Na pytanie, czy powzięcie decyzji składa się na organizację współdziałania można oczywiście odpowiedzieć różnie. Można zaprzeczyć, można potwierdzić, można wreszcie warunkować odpowiedź, rozpoczynając przysłowiowym: "tak, ale...". Każdą z tych odpowiedzi można wyposażyć w elementy uzasadnienia. Jedno jednak nie ulega najmniejszej wątpliwości: bez powzięcia decyzji nie można zbudować współdziałania.

Powyższy przykład ma uzasadnić słuszność stosowanej w rozprawie praktyki fundamentalnych poszukiwań. Wyjaśnia on jednocześnie celowość dokonanej tu segregacji czynności służących współdziałaniu.

Wydaje się, że do przedsięwzięć pośrednich można zaliczyć:

- analizę zadania;
- zapoznanie dowództwa i oficerów sztabu z zamiarem;
- wytyczne dowódcy do przekazania zarządzeń wstępnych /przygotowawczych/, przygotowania danych do decyzji, organizacji rozpoznania i rekonesansu;
- ocenę sytuacji /położenia/;
- sprecyzowanie i ogłoszenie decyzji;
- rekonesans;
- postawienie zadań bojowych;
- organizację zabezpieczenia natarcia;
- kontrolę i pomoc dla niższych szczebli dowodzenia.

- - - - - - - - - - - - - - - - -

1/ przyjęcie "powzięcia decyzji" jako tła do przykładu jest zabiegiem służącym lepszej ekspozycji problemu, ale niezupełnie adekatnym do dalszych rozważań, gdzie jest ono raczej przedstawiane jako zespół, a nie pojed.przedsięwzięcie.

W Przedstawionym wyżej wykazie musi uderzać charakterystyczna zgodność "przedsięwzięć pośrednich" z przyjmowaną u nas treścią organizacji walki. Nasuwa to wniosek, że prawie każde z przedsięwzięć, składających się na organizację natarcia, służy jednocześnie budowie współdziałania. W dotychczasowych rozważaniach wystąpiły już elementy uzasadnienia tego poglądu, a dążenie do kondensacji rozprawy nie pozwala na dochodzenie tego związku na drodze kolejnej analizy wymienionych czynności. Warto jednak zwrócić uwagę na istnienie istotnych różnic w charakterze ich powiązań ze współdziałaniem. Trudno na przykład mierzyć jedną miarą przydatność dla organizacji współdziałania takich przedsięwzięć, jak postawienie zadań bojowych i kontrola podwładnych. Pierwsze warunkuje jakąkolwiek dalszą pracę nad współdziałaniem, drugie - tylko sprzyja "wykończeniu" budowy systemu. Ten właśnie fakt istnienia - niekiedy znacznego - dystansu wobec współdziałania sprawia, że wskazane tu zabiegi a przynajmniej niektóre z nich są źródłem wspomnianych już kontrowersji. Nakazuje on jednocześnie rozważyć celowość ewentualnej klasyfikacji "przedsięwzięć pośrednich" na grupy wyróżnione przez kryterium spoistości związku ze współdziałaniem. Ponieważ zabieg taki miałby ograniczoną przydatność dla dalszych rozważań, które będą skoncentrowane raczej wokół działań bezpośrednio służących współdziałaniu, można dopuścić rezygnację z niego. Niemniej jednak jest on możliwy a przy bardziej rozległym, jak to jest w zamiarze autora rozprawy, potraktowaniu problemu - potrzebny.

P r z e d s i ę w z i ę c i a (bez) p o ś r e d n i e - druga grupa wysiłków składających się na organizację współdziałania - prowadzą do celu drogą prostą. Ich przydatność dla budowy systemu jest bezsporna, nie wymaga więc uzasadnień. Są to te czynności, które na bazie działań zaliczonych do grupy pierwszej, służą ostatecznemu zamknięciu pracy nad organizacją współdziałania.

W tym kontekście można stwierdzić, że poprzednio wskazane "przedsięwzięcia pośrednie", bez względu na obiektywne znaczenie, są wobec współdziałania działaniem przygotowawczym. Służą stworzeniu swego rodzaju kanwy, na której trzeba ostatecznie ukształtować współdziałanie. Część z nich składa się na wypracowanie decyzji - głównej podstawy budowanego systemu.

Ponieważ decyzja stanowi podstawę organizacji współdziałania, jej wypracowanie musi oczywiście poprzedzać rozpoczęcie "przedsięwzięć bezpośrednich". Dokładniejsze umiejscowienie ich w czasie oraz w odniesieniu do przedsięwzięć grupy pierwszej zostanie dokonane w dalszej części tego rozdziału. Tu poprzestaniemy na ich wskazaniu. Do grupy "przedsięwzięć bezpośrednich" można zaliczyć:

- przekazanie podwładnym treści ustaleń dotyczących współdziałania;
- kontrola ich zrozumienia;
- "przegranie" współdziałania;
- ćwiczenia współdziałania;
- nadzór nad uzgodnieniem szczegółów wykonawczych, dotyczących współdziałania przez podwładnych;
- przygotowanie materiałowe - technicznej bazy dla zabezpieczenia kierowania współdziałaniem.

Przedsięwzięcia bezpośrednie stanowić będą przedmiot szczególnego zainteresowania w dalszej części rozprawy.

W ten sposób przedstawiony został usystematyzowany zakres działań składających się na organizację współdziałania. Należałoby teraz wrócić do zagadnienia wzajemnej zależności organizacji współdziałania i organizacji natarcia. Sprawa ta pozostała otwarta po wskazaniu trzech możliwych wariantów wzajemnego stosunku. Obecnie, po sprecyzowaniu treści organizacji współdziałania, powrót do niej w celu jednoznacznego rozstrzygnięcia wydaje się sensowny. Przedstawione tu zestawienia przedsięwzięć, wchodzących w zakres organizacji

współdziałania, nakazują uznanie jej za element organizacji natarcia a więc wybór wariantu A, w którym Odb > Owsp. Element - trzeba zauważyć - nietypowy, bo rozmieszczony rozlegle, posiadający różne aspekty, trudny do wyraźnego umiejscowienia. O nadrzędności organizacji natarcia decyduje:

- fakt wycinkowej tylko obecności zagadnień współdziałania w kolejnych przedsięwzięciach służących organizacji działań a poświęconych rozwiązaniu szerszych problemów;
- fakt, że cały zestaw "przedsięwzięć bezpośrednich" poświęconych współdziałaniu mieści się w ramach organizacji natarcia.

3. Etapy organizacji współdziałania

Z prakseologicznego punktu widzenia, droga do rozwiązania określonego problemu wiedzie poprzez:

- sprecyzowanie zadania /celu/;
- określenie wykonawcy;
- znalezienie sposobu działania.

Sprowadzając ten schemat do organizacji współdziałania, należy zatem ustalić: c o wykonać oraz k t o i j a k powinien się tym zająć. Pierwsze z tych pytań /co?/ znalazło już odpowiedź, bo sprecyzowany został zakres przedsięwzięć składających się na organizację współdziałania. Dwa następne pozostają otwarte.

3.1. Uczestnicy organizacji współdziałania

Poszukiwania wykonawcy /kto?/, a więc organizatora współdziałania, muszą opierać się o bazę, jaką stanowią sprecyzowane wcześniej zadania. Tylko wtedy można liczyć na realne zestawienie możliwości i potrzeb. Już wstępne, "gołym okiem" spojrzenie na problem sugeruje, że przy tak szeroko zarysowanym zakresie przedsięwzięć, składających się na organizację współdziałania, ich wykonawcą nie

może być jeden człowiek. Obala to, a przynajmniej nie pozwala pojmować dosłownie, obiegowego twierdzenia, że współdziałanie organizuje dowódca. Właściwiej będzie uważać go za współorganizatora współdziałania, przy czym jest rzeczą bezsporną, że jako taki spełnia rolę szczególną, nieporównywalną do wkładu innych uczestników. Dlatego - dążąc do precyzyjnego ustalenia roli dowódcy - zamiast o organizacji współdziałania, należałoby mówić raczej o kierowaniu przez niego tym przedsięwzięciem.

Taki wniosek nakazuje przejście do poszukiwań innych uczestników organizacji współdziałania. Będzie temu sprzyjał powrót do poprzednio dokonanej segregacji przedsięwzięć organizacyjnych. Określenie wykonawców pierwszej grupy - przedsięwzięć pośrednich - jest stosunkowo proste, bo są to wszak czynności składające się jednocześnie na organizację natarcia, a te mają stałych, tradycyjnie przypisanych realizatorów. Wiadomo na przykład, że analizą zadania zajmuje się osobiście dowódca, oceną sytuacji - dowódca wspólnie z wyznaczonymi szefami rodzajów wojsk i służb itd. Inaczej rzecz się ma z realizacją "przedsięwzięć bezpośrednich". Tu sprawa wyboru ich wykonawców jest otwarta. Przy dokładniejszej analizie zakresu tych przedsięwzięć nasuwa się wniosek, że jest on w stosunku do poprzedniej grupy /przedsięwzięcia pośrednie/ znacznie zawężony. Fakt ten pozwala, bez ryzyka popełnienia błędu stwierdzić, że także skład wykonawców musi być skromniejszy. I dalej - że w zespole zajmującym się pierwszą grupą muszą znaleźć się jednocześnie wykonawcy drugiej. Skoro tak, to można ten wywód sfinalizować wnioskiem, że maksymalny skład uczestników organizacji współdziałania jest równy składowi wykonawców "przedsięwzięć pośrednich".

Na podstawie powyższych uwag można stwierdzić, że w organizacji współdziałania na szczeblu dywizji powinni uczestniczyć:

a/ dowódca;

b/ zastępcy dowódcy;

c/ szefowie rodzajów wojsk i służb;

d/ oficerowie pionu operacyjnego.

Tak zarysowany skład wymaga pewnej wykładni, tym bardziej, że zawiera elementy dyskusyjne. Należałoby mianowicie wyjaśnić:

- przyczynę ograniczenia reprezentacji specjalistycznych komórek sztabu dywizji do szefów /pkt "c"/;
- przyczynę szerszego, w stosunku do innych komórek sztabu, udziału w organizacji współdziałania wydziału operacyjnego dywizji /pkt "d"/.

Wyjaśnienie wskazanych wyżej wątpliwości należy poprzedzić uwagą, że przedstawiony skład organizatorów współdziałania zawiera elementy umowne i ma charakter ogólnego wzoru. Jest więc w praktyce dopuszczalne, a niekiedy celowe, odejście od tego schematu. Przyczyną wyboru takiego a nie innego wariantu jest uwzględnienie wyników badań ćwiczebnej praktyki szkolenia wojsk i sztabów, które ilustrują jego maksymalną powtarzalność, sugerując uznanie go za typowy.

Ograniczenie reprezentacji specjalistycznych członków sztabu do szefów /pkt "c"/ - to konsekwencja sprecyzowanego wcześniej wniosku, że organizacja współdziałania jest tylko elementem organizacji natarcia. Skoro tak, to także skład wykonawców zadań w ramach pierwszej musi być skromniejszy w stosunku do drugiej. Jeśli dalej przyjąć, że wydaje się bezsporne, że rozwiązywanie problemów współdziałania jest szczególnie trudnym i odpowiedzialnym sektorem działalności organizatorskiej, to powierzenie jej właśnie szefowi wydaje się celowe.

Powyższe uzasadnienie nie uwzględnia jednak specyfiki najważniejszej komórki sztabu dywizji - wydziału operacyjnego.

Składa się na nią zarówno zakres wykonywanych zadań, jak i realia organizacyjne. Ponieważ wydział operacyjny dźwiga główny ciężar organizacji natarcia, to przy udokumentowanym już sprzężeniu jej z organizacją współdziałania, trzeba w innych kategoriach rozpatrywać sprawę jego uczestnictwa. Nie ma tu potrzeby głębszego uzasadniania tej tezy, bo przyniosą je kolejne partie rozdziału, precyzujące rolę przedstawicieli wydziału operacyjnego. Poprzestaniemy tu zatem na stwierdzeniu, że wobec ogromu zadań, udział wydziału operacyjnego musi być szerszy w porównaniu z innymi komórkami sztabu dywizji. To wyjaśnia treść punktu "d".

W ten sposób znalazło odpowiedź drugie z pytań zarysowanych na bazie prakseologicznego modelu. Wiadomo już k t o uczestniczy w organizacji współdziałania. Pozostało teraz określić sposób realizacji zadań poprzez ustalenie j a k należy organizować współdziałanie.

Jest to niewątpliwie sedno problemu podjętego w tym rozdziale rozprawy. Rozwiązanie go jest jednocześnie bardziej skomplikowane wobec kumulujących się trudności. Z tych powodów powstaje konieczność rozszerzenia frontu poszukiwań i obszerniejszego potraktowania zagadnienia.

Droga do ustalenia sposobu organizacji współdziałania prowadzi poprzez zbudowanie modelu, w którym zarysowane byłyby kolejne powstające warstwy a w ich obrębie - sprecyzowana działalność uczestników. Wymaga to - po pierwsze sensownej segregacji przedsięwzięć, składających się na organizację współdziałania. I po drugie - wypełnienia tak nakreślonych warstw treścią, którą tworzą wysiłki współorganizatorów współdziałania. Ostatni cel wymaga ponadto wprowadzenia elementu korelacji, spełniającego rolę swoistego katalizatora w tym skomplikowanym procesie.

3.2. Miejsce etapów organizacji współdziałania

Tak więc, szkieletem poszukiwanego tu modelu organizacji współdziałania będą wspomniane, kolejne nakładające się na siebie warstwy. Można nazwać je etapami organizacji współdziałania. Analiza treści składających się na nią przedsięwzięć - pośrednich i bezpośrednich -dokonana na tle ogólnego schematu organizacji natarcia, sugeruje przyjęcie następującego, trzyetapowego układu:

1. Czynności wstępne.
2. Rozwiązanie zasadniczych problemów współdziałania.
3. Praca z podwładnymi.

Ponieważ organizacja natarcia jest tu ciągle traktowana jako tło a jednocześnie odniesienie do organizacji współdziałania, należałoby na nim właśnie umiejscowić także wskazane etapy. Tylko bowiem początek pierwszego z nich i koniec trzeciego zostały już określone, ponieważ są jednocześnie wyznacznikami organizacji współdziałania jako całości, ta zaś znalazła już poprzednio swoje granice. Dla przypomnienia: początek organizacji współdziałania wyznacza otrzymanie zadania bojowego, koniec - moment rozpoczęcia jego realizacji.

Wracając zatem do wkazanych etapów można stwierdzić, że pierwszy otwiera analiza zadania - czynność dowódcy następująca bezpośrednio po otrzymaniu zadania. Trudniej znaleźć jego koniec. Wychodząc z nazwy /„czynności wstępne"/ należałoby ograniczyć poszukiwania do takiego miejsca, w którym praca nad współdziałaniem nie może jeszcze wejść w fazę ostatecznych i jednoznacznych rozstrzygnięć. Moment, w którym jest to możliwe, nakazuje odejście od wszelkich wstępnych przygotowań, które wówczas stają się zbędne i spóźnione. Podstawę do ostatecznych ustaleń organizacyjnych stanowi decyzja. Wszystko, co zrobione wcześniej, musi mieć charakter wstępny, bo albo jest niedokładne, albo może ulec zmianie w trakcie krystalizacji procesu decyzyjnego. Proces ten można uznać za zakończony

z chwilą sprecyzowania decyzji przez dowódcę dywizji. Skoro tak, to uzasadnionym wydaje się pogląd, że "linię rozgraniczenia" pomiędzy pierwszym a drugim etapem organizacji współdziałania wyznacza sprecyzowanie decyzji. Reasumując - pierwszy etap organizacji współdziałania /czynności wstępne/ trwa od chwili otrzymania zadania do czasu sprecyzowania decyzji.

W ten sposób, jak się wydaje, został jednocześnie określony początek drugiego etapu, nazwanego "rozwiązaniem zasadniczych problemów współdziałania". A koniec ?

W tym miejscu poszukiwań wyłania się bardziej skomplikowany problem. Skuteczna dotychczas praktyka wyznaczania na tle organizacji natarcia punktów rozgraniczających etapy organizacji współdziałania napotyka tu poważną przeszkodę. Rzecz w tym, że w przyjmowanym, a potwierdzonym licznymi doświadczeniami z ćwiczeń, schemacie organizacji działań bojowych są takie przedsięwzięcia, które nie posiadają stałego miejsca. Do nich należy naprzykład rekonesans, którego przeprowadzenie - nie zawsze zresztą możliwe - zależy od czasu otrzymania zadania, czasu zapadania ciemności i świtu, posiadania szybkich środków transportu, odległości od nieprzyjaciela itd. Rekonesans jest więc ruchomym fragmentem organizacji walki i może mieć miejsce w jej różnych fazach. W ekstremalnie zarysowanych przypadkach można dopuścić prowadzenie rekonesansu zarówno bezpośrednio po otrzymaniu zadania, jak też tuż przed rozpoczęciem walki. Oczywiście, narzucać to będzie bardzo odmienną formę i treść pracy, ale nie o to w tej chwili chodzi.

Ważne jest to, że ruchliwość czasu pracy dowódcy w terenie bardzo utrudnia próby stabilnego podziału organizacji współdziałania na wyraźnie zaznaczone etapy. Wyjazd w teren z podwładnymi jest okazją do rozwiązania w nim problemów współdziałania. Łatwo zauważyć, że działania te należałoby umieścić w trzecim, ostatnim etapie

organizacji współdziałania. Jak to jednak zrobić skoro wyjazd w teren może nastąpić już nawet w trakcie pierwszego etapu - "czynności wstępnych" - lub, co bardziej prawdopodobne, zderzy się z drugim, nazwanym "rozwiązaniem zasadniczych problemów"?

Dążenie do rozwiązania przedstawionego tu problemu nakazuje rozważyć i jednoznacznie ustosunkować się do kilku aspektów zagadnienia. Szczególnie należałoby:

1. Bliżej ocenić amplitudę drgań owych ruchomych fragmentów pracy dowódcy na tle organizacji działań bojowych. Chodzi tu zarówno o częstotliwość, jak i głębokość odchyleń. Zabieg ten powinien pozwolić na znalezienie dla nich jakiegoś najczęściej zajmowanego miejsca oraz - co ważniejsze - na ustalenie stopnia jego względnej stałości.
2. Rozważyć możliwość usytuowania etapów organizacji współdziałania obok siebie, dopuszczającą częściowo choćby odejście od uważania ich za koniecznie kolejno następujące fragmenty pracy. Wyjaśnić nasuwającą się przy tej okazji wątpliwość, czy w takim razie można nadal pozostawać przy nazwie "etapy", która jednak sugeruje ciągłość pracy a więc przechodzenie od poprzedzającego fragmentu do następnego.
3. Rozpatrzyć celowość przyjętego już podziału organizacji współdziałania.

Aby ustrzec się przed odejściem od zasadniczego wątku rozważań, stosunek do wyrażonych wyżej sugestii i wątpliwości zostanie zaprezentowany w maksymalnym skrócie.

I tak, pierwszy problem - bardzo ważny, bo warunkujący sposób podejścia do następnych - sprowadza się w istocie do bardziej precyzyjnego umiejscowienia pracy dowódcy dywizji w terenie. Jak już wskazano, z różnych przyczyn jest to przedsięwzięcie ruchome.

Sprawcami tej wędrówki są jednak elementy o b i e k t y w n e, niezależne od woli dowódcy. Gdyby nie ich obecność, praca w terenie byłaby zawsze umieszczona w takim miejscu organizacji natarcia, w którym byłaby najbardziej sensowna i efektywna. Punkt ten nietrudno znaleźć; ponieważ rekonesans polega na udokładnieniu decyzji i jej konfrontacji z terenem, to jest rzeczą bezsporną, że uprzednio powinna ona zostać powzięta. Stąd wniosek, że najkorzystniej jest wyjechać w teren po sprecyzowaniu decyzji. Każde inne rozwiązanie jest wymuszone i zawiera elementy dezorganizacji pracy dowódcy i sztabu. Stąd wniosek, że dowódca powinien zrobić wszystko, aby ograniczyć w miarę możliwości wędrówkę rekonesansu w inne miejsca, nawet wbrew występującym niekiedy przeszkodom obiektywnym. Przy takim spojrzeniu na rozpatrywane zagadnienie, wyjazd w teren wydaje się już przedsięwzięciem znacznie bardziej stabilnym. I dlatego, nie gubiąc faktu jego ruchomości, tak też będzie traktowany w dalszych rozważaniach. Oznacza to, że będą one generalnie oparte o wskazane tu optimum, co jest usprawiedliwione przez przyjęcie założenia najwyższej powtarzalności takiego schematu.

Przedstawione wyjaśnienie nie likwiduje jednak problemu. W poszukiwaniu miejsca etapów organizacji współdziałania, usytuowano dotychczas tylko pierwszy z nich - czynności wstępne. Początkiem drugiego - co też już zostało ustalone - ma być sprecyzowanie decyzji. Stwierdziliśmy jednak, że czynność ta otwiera jednocześnie możliwość wyjazdu w teren z podwładnymi, co kojarzy się nieodparcie z ostatnim etapem organizacji współdziałania, nazwanym "pracą z podwładnymi". Powstaje więc dylemat: albo drugi etap trwa tylko przez okres precyzowania decyzji, albo też musi być realizowany równolegle z "pracą z podwładnymi". Jedno i drugie nasuwa wątpliwości co do celowości jego wydzielania. W pierwszym bowiem przypadku

osiągnięcie celów wynikających z nazwy etapu /rozwiązanie zasadniczych problemów współdziałania/ byłoby zupełnie nierealne, w drugim - sens działań nie służących wykorzystaniu w pracy z podwładnymi byłby wątpliwy. Rozważania dotarły do takiego punktu, w którym wniosek sugerujący rezygnację z dokonanego dotychczas podziału staje się coraz bardziej natarczywy. Z drugiej jednak strony trudno uciec przed oczywistym dogmatem, że rozwiązanie problemu organizacji współdziałania - jak każdego problemu - musi przechodzić fazy: przygotowań, zasadniczych rozstrzygnięć i finalnych ustaleń. A właśnie o nie oparty jest proponowany tu, trzyetapowy model. Stąd wniosek, że to nie przyjęty podział na etapy ponosi winę za wyłaniające się sprzeczności. Przyczyn trzeba więc szukać gdzie indziej.

Analiza problemu każe je umiejscowić w dążeniu do przesadnie dokładnego, wyrazistego i jednoznacznie interpretowanego osadzenia etapów na tle kolejnych przedsięwzięć organizacji natarcia. Dotychczasowe próby dowodzą, że nie jest to możliwe. Wypada więc poddać weryfikacji te z dotychczasowych ustaleń, które - mimo znamion słuszności - posiadają wadę jednostronności.

Wymaga to rezygnacji ze zbyt formalnego potraktowania granic, dzielących kolejne przedsięwzięcia organizacji natarcia. Prawdą jest, że - tak, jak to już wskazano - przejście do drugiego etapu organizacji współdziałania, polegającego na rozwiązaniu zasadniczych problemów, możliwe jest dopiero po podjęciu decyzji. Inaczej brak podstaw do tej działalności. Błąd polegał jednak na sformułowaniu o tę prawdę uproszczonego wniosku, że w takim razie początkiem tego etapu jest sprecyzowanie decyzji. Wiadomo, że czynność ta, polegająca na zebraniu i uporządkowaniu materiału przez dowódcę w formułę decyzji, jest przedsięwzięciem w gruncie rzeczy formalnym, postawieniem przysłowiowej kropki nad "i". Naprawdę decyzja rodziła się

wcześniej, podczas oceny sytuacji, kiedy dowódca rozważał wspólnie z kompetentnymi szefami sposób wykonania zadania. Nie był to proces szybki; decyzja krystalizowała się stopniowo w postaci kolejnych elementów: wyboru kierunku głównego uderzenia, koncepcji ugrupowania, sposobu użycia rodzajów wojsk itd. Podczas, gdy jedne z nich były już jednoznacznie zdecydowane, inne stanowiły jeszcze przedmiot rozważań.

Czy w takiej sytuacji można wyznaczyć wyraźną granicę pomiędzy pierwszym etapem organizacji współdziałania - "czynnościami wstępnymi" a drugim - "rozwiązaniem zasadniczych problemów" ? Nie, nie można, bo taka granica nie rozdziela też wyraźnie podstawy tych etapów, mianowicie braku i istnienia decyzji. Jest bowiem w procesie decyzyjnym taki okres, kiedy nie można mówić o żadnym z powyższych stanów. Przy braku decyzji jako całości, występują już jej pewne elementy. Przedłużając konstatację tego faktu na organizację współdziałania należy zatem stwierdzić, że przejście pierwszego etapu w następny /drugi/ jest płynne; występuje okres, w którym ich pewne elementy po prostu sobie towarzyszą. Nie zwalnia to oczywiście od obowiązku wskazania na tle organizacji natarcia tej strefy, bo w świetle powyższych wyjaśnień nie można tu już mówić o miejscu, rozumianym jako konkretny punkt. Strefą finalizacji pierwszego i rozpoczęcia drugiego etapu organizacji współdziałania będzie ocena sytuacji /położenia/, to jest ten fragment pracy dowódcy i sztabu, który bezpośrednio zmierza ku powzięciu decyzji.

Jak z tego widać, "rozwiązanie zasadniczych problemów współdziałania" /drugi etap/ przesunęło się w ten sposób na drabinie kolejnych przedsięwzięć organizacji natarcia nieco w górę. Rozpoczęte wcześniej, może być także wcześniej zakończone, stwarzając jednocześnie szanse na wykorzystanie jego efektów w trzecim etapie - "pracy z podwładnymi". Należałoby teraz poszukać granicy pomiędzy tymi właśnie fazami organizacji współdziałania. W świetle poprzed-

nich doświadczeń błędem byłoby dążenie do nakreślenia jej wyraźnie. Tu także, podobnie, jak to było z powzięciem decyzji, oddziaływać będzie charakterystyczny dla organizacji współczesnych działań proces stopniowego przechodzenia do kolejnych faz przygotowań do walki w oparciu o wypracowane poprzednio fragmenty. Jest to spowodowane napiętym czasem, którego brak towarzyszy zwykle tym wysiłkom.

Trzeci etap organizacji współdziałania /praca z podwładnymi/ może rozpocząć się dopiero po przygotowaniu odpowiedniego materiału. Wynika to z faktu, że kontakt dowódcy z podwładnymi narzuca rygor dokonania bezpowrotnych rozstrzygnięć. Improwizacja - dopuszczalna w stosownej proporcji i wyjątkowych warunkach - generalnie jest w tej fazie pracy nie do przyjęcia. Czasochłonne rozważania dowódcy /szczególnie w terenie/ z udziałem podwładnych, cofanie raz zdecydowanych rozwiązań, wahanie - wszystko to nie sprzyja zrozumieniu mechanizmu współdziałania przez podwładnych a autorytet przełożonego wystawia na ciężką próbę. Z tych powodów "praca z podwładnymi" może rozpocząć się dopiero po "rozwiązaniu zasadniczych problemów współdziałania". Dlatego w dalszych rozważaniach pozostaniemy przy przyjętej, choć nie wolnej od wątpliwości, konwencji etapowej organizacji współdziałania, wychodząc z uzasadnionego już założenia, że kolejne etapy występują po sobie i wzajemnie warunkują się.

Wracając do poszukiwań granicy pomiędzy drugim i trzecim etapem, trzeba więc uwzględnić dwa warunki:

- trzeci etap nie może się rozpocząć przed zakończeniem zasadniczych prac w ramach swego poprzednika;
- drugi etap powinien zostać w zasadzie zakończony przed kontaktem dowódcy z podwładnymi, bez względu na jego czas i miejsce.

Są to jednocześnie wektory wyznaczające miejsce omawianych etapów na tle organizacji natarcia. Kontakt dowódcy z podwładnymi[1] oznacza

---

[1] Chodzi oczywiście o kontakt zbiorowy, zorganizowany i w ramach przygotowania działań.

rozpoczęcie pracy z nimi a więc początek trzeciego etapu. W sytuacji, gdy możliwy jest wyjazd w teren - a taką należy uznać za występującą najczęściej - poszukiwanym początkiem jest rekonesnas. Przy braku takiej możliwości będzie to spotkanie /zwykle na SD/ w celu postawienia zadań bojowych.

Trzeba tu zwrócić uwagę na pewne uproszczenie. W praktyce, podobnie jak to było poprzednio, granica pomiędzy omawianymi etapami nie jest tak wyraźna. I tutaj pewne prace drugiego etapu mogą wykraczać poza początek trzeciego. Nie zmienia to wszakże słuszności generalnych przesłanek, które zdecydowały o wyniku dokonanej w tej rozprawie segregacji.

3.3. Treść etapów organizacji współdziałania

Zarysowany tu podział na etapy stworzył zaledwie kontury modelu organizacji współdziałania. Dopiero wypełnienie ich treścią pozwoli zbliżyć się do pełnego rozwiązania problemu. Dlatego też celem tej fazy rozważań będzie sprecyzowanie roli dowódcy i sztabu w kolejnych etapach pracy nad współdziałaniem a także wskazania na istnienie powiązań i zależności na tej drodze. Dla podniesienia konkretności i praktycznej użyteczności rozważań zostaną także zaproponowane pewne rozwiązania organizacyjne.

3.3.1. Etap pierwszy - czynności wstępne.

Warto przypomnieć, że etap ten rozpoczyna się z chwilą otrzymania zadania bojowego a kończy w trakcie oceny sytuacji. Otwiera go jednoosobowa praca dowódcy - analiza zadania. Jej charakter nieco odbiega od zasadniczego oblicza etapu, którego istotą jest planowanie działania rodzajów wojsk w oparciu o zamiar dowódcy jako element spójny, punkt odniesienia do pracy różnych komórek sztabu. Samodzielna praca w nich nad rozwiązaniem problemu użycia "własnego" rodzaju

wojsk musi budzić wątpliwości co do jej związku z organizacją współdziałania. Istotnie w tym etapie związek ten jest jeszcze dosyć luźny. Istnieje wprawdzie element odniesienia - wspomniany zamiar dowódcy a w nim koncepcja użycia głównego trzonu ugrupowania dywizji tzn. oddziałów ogólnowojskowych. Zamiar ten ma jednak charakter wstępny - jego podstawą była jedynie krótka analiza zadania - jest więc ogólny, może też /chociaż nie powinien/ ulec zmianie. Dopiero ocena sytuacji stopniowo go konkretyzuje, potwierdza lub neguje jego słuszność, nadaje mu ostateczny kształt.

Praca w poszczególnych komórkach sztabu "dojrzewa" wraz z zamiarem i decyzją. Stopniowo koncepcja użycia danego rodzaju wojsk jest coraz wyraźniejsza, bardziej ściśle związana, niejako nakładana na planowane działanie pułków zmechanizowanych i czołgów. Tutaj właśnie, na linii oddziały ogólnowojskowe - oddział specjalistyczny, powstają pierwsze elementy przyszłego współdziałania. Ich istnienie jest bezsporne, chociaż jeszcze niezbyt wyraźnie kojarzy się z organizacją współdziałania, szczególnie w potocznym rozumieniu tego terminu.

Warto zwrócić uwagę na specyfikę tego etapu. Praca specjalistycznych komórek sztabu polega w istocie na planowaniu działania wojsk. Jest czynnością, warunkującą postawianie im zadań i użycie w walce. Jest więc niezbędna, nie można jej pominąć. Można wprawdzie - zależnie od warunków, głównie ilości posiadanego czasu - zróżnicować stopień dokładności planowania. Nie można jednak z niego zrezygnować. Ponieważ działania bojowe rodzajów wojsk organizuje się na korzyść wojsk pancernych i zmechanizowanych, planowanie ich musi uwzględniać sposób użycia tych ostatnich, który we wstępnym zamiarze zarysowany został bardzo pobieżnie. Dlatego, elementy

współdziałania występujące w tym etapie są jeszcze niezbyt widoczne. Nie dostrzegane - istnieją jednak i są warunkiem wykonania następnych przedsięwzięć w ramach organizacji współdziałania. Często ten etap organizacji współdziałania jest niezauważalny a jego rola widziana jedynie w kontekście bezpośrednich zadań planistycznych.

Ten wysiłek planistyczny sztabu, posiadający dla organizacji natarcia znaczenie fundamentalne, służy też budowie zrębów współdziałania. Stwarza podstawy do dalszej, już bezpośrednio ukierunkowanej pracy nad nim. W kontekście zadań organizacji współdziałania jest to dopiero początek drogi. To zadecydowało o nazwie rozważanego etapu, ilustrującej jego wstępny, przygotowawczy charakter.

3.3.2. Etap drugi - rozwiązanie zasadniczych problemów współdziałania.

Dla przypomnienia: etap ten rozpoczyna się w trakcie oceny sytuacji a kończy z chwilą rozpoczęcia przez dowódcę dywizji bezpośredniej pracy z podległymi dowódcami oddziałów. Jak z tego widać, organizacja współdziałania ma teraz ostatecznie sprecyzowaną i pewną podstawę, jaką jest powstająca decyzja. Może więc wejść w fazę jednoznacznych, już nie prowizorycznych, rozstrzygnięć. W tym etapie powstaje system współdziałania /zał.nr 3/.

Budowa systemu współdziałania, jak zresztą każdego innego systemu, polega na łączeniu pojedynczych elementów w jedną całość. Z poprzednich ustaleń wynika, że w pierwszym etapie rozwiązywane są problemy użycia "własnego" rodzaju wojsk przez poszczególne człony sztabu. Jest to więc praca w izolowanych komórkach a jedynym elementem wspólnym jest zamiar dowódcy dywizji. Obecnie, po powzięciu decyzji oraz doprowadzeniu jej do organizatorów współdziałania, powstały warunki do ścisłego połączenia wkładu poszczególnych

elementów ugrupowania w sprawnie działający mechanizm. Wymaga to zsynchronizowania ich działania w czasie i przestrzeni. Podstawą do dokonania takiej synchronizacji jest oczywiście planowane użycie wojsk pancernych i zmechanizowanych, gdyż cały system ma funkcjonować na ich korzyść. Warto zauważyć, że obecnie ta podstawa jest daleko bardziej pewna, jak w poprzednim etapie, kiedy wola dowódcy wyrażana we wstępnym zamiarze działania tylko w najogólniejszych zarysach obrazowała koncepcję walki. W takiej sytuacji próby konkretyzacji ustaleń dotyczących działania na korzyść wojsk ogólnowojskowych musiały być ostrożne. Obecnie, w trakcie finalizowania procesu podejmowania decyzji, zadania tych wojsk są jednoznaczne. Można więc, bez ryzyka popełnienia błędu, nakładać na nie ogólnie zaplanowane poprzednio zadania poszczególnych rodzajów wojsk. Wszystkie one, zgrane w jedną całość, składają się na system.

Kto się tym zajmuje ? Niewątpliwie szeroko pojmowany sztab. Ściślej - przedstawiciele tych komórek, które planują działanie "swoich" wojsk. Jednakże szczególną rolę spełnia w tym etapie wydział operacyjny. Polega ona przede wszystkim na synchronizacji uzgodnień pomiędzy uczestnikami organizacji współdziałania oraz nadawaniu im ostatecznego kształtu. Oficerowie pionu operacyjnego biorą wszak bezpośredni udział w opracowywaniu wszelkich szczegółów decyzji. Znają nie tylko jej treść, która po ogłoszeniu przez dowódcę jest zresztą powszechnie znana, ale wiedzą także jakimi motywami kierował się dowódca w czasie jej podejmowania, jakie są jej mocne i słabe strony, od czego zależy powodzenie przy wcielaniu jej w życie, wreszcie - jakie są intencje dowódcy. Dysponują więc takim zestawem informacji, jaki nie jest dostępny dla pozostałych oficerów sztabu. Ich stopień wtajemniczenia jest wyższy. Są w stanie odpowiedzieć na każde pytanie dotyczące planowanego sposobu działania, wyjaśnić każdy problem. Już sama ta szczególna znajomość

decyzji dowódcy predysponuje wydział operacyjny do spełniania szczególnej roli w rozwiązywaniu problemów współdziałania. Ale nie tylko ona.

Pion operacyjny w sztabie dywizji zajmuje się przede wszystkim planowaniem użycia wojsk pancernych i zmechanizowanych. W ten sposób powstaje jednocześnie najważniejszy element w systemie współdziałania. Działanie oddziałów ogólnowojskowych jest osią tego systemu. Jest więc rzeczą oczywistą, że wydział operacyjny, tworząc osnowę współdziałania, musi jednocześnie zajmować się koordynacją wysiłków.

W ten sposób został znaleziony, w sensie instytucjonalnym, główny organizator drugiego etapu współdziałania. Należałoby jednak ustalić precyzyjnie i imiennie, kto z osób funkcyjnych dowództwa i sztabu kieruje rozwiązaniem zasadniczych problemów współdziałania. Pierwsza myśl podpowiada wskazanie na szefa, spełniającego główną rolę wydziału operacyjnego. Z punktu widzenia posiadanych kwalifikacji oraz stopnia znajomości decyzji z pewnością jest do tego przygotowany. Dokładniejsza analiza problemu nasuwa jednak pewne wątpliwości. Wynikają one z roli, jaką spełnia on w sztabie dywizji. Będąc zwykle dużym autorytetem taktycznym i spełniając funkcje koordynujące a w praktyce często kierownicze wobec różnych członów sztabu - formalnie nie jest ich przełożonym. Pociąga to za sobą konsekwencje w postaci braku uprawnień do dokonywania obowiązujących ustaleń i podejmowania wiążących decyzji. A takie są już niezbędne w tej fazie pracy nad współdziałaniem. Dlatego też organizacją współdziałania powinien kierować ktoś, kto mocą zajmowanego stanowiska ma prawo rozstrzygać ostatecznie problemy współdziałania.

Osobą taką jest szef sztabu. Jako oficer odpowiedzialny bezpośrednio za pracę podległego sztabu dywizji, odpowiada jednocześ-

nie również za realizację kolejnych przedsięwzięć. Ponieważ z chwilą ogłoszenia przez dowódcę decyzji, rozwiązanie problemów współdziałania stanowi podstawowy cel zabiegów oficerów sztabu, jest rzeczą zrozumiałą, że ich działalność musi znaleźć się w obrębie najwyższego zainteresowania jego szefa. Z drugiej strony jest on współtwórcą powziętej przez dowódcę decyzji, dokładnie zna jej genezę i treść. Będąc prawą ręką dowódcy i dysponując możliwością stałego, bezpośredniego kontaktu z nim, jest szef sztabu osobą najbardziej powołaną do kierowania organizacją współdziałania w tym etapie. Pod jego nadzorem powstaje więc materiał, który później posłuży dowódcy do omówienia współdziałania z podwładnymi.

W ten sposób wyłonił się nieformalny zespół oficerów zajmujących się organizacją współdziałania w rozważanym etapie. Podsumujmy: zespół ten, kierowany przez szefa sztabu a oparty głównie na pracy wydziału operacyjnego, składa się ponadto z tych przedstawicieli komórek sztabu, którzy planują działania bojowe odnośnych rodzajów wojsk. Można zatem obecnie przejść do przedsięwzięć, którymi się zajmuje. Wydaje się, że do podstawowych należy zaliczyć:

- wybór okresów współdziałania;
- ustalenie sposobów współdziałania podczas wykonywania zadań określonych decyzją dowódcy;
- przewidywanie możliwych wariantów rozwoju sytuacji i określenie najbardziej prawdopodobnych;
- wybór sposobu działania w ww.wariantach;
- synchronizacja działania elementów ugrupowania bojowego w czasie i przestrzeni;
- ustalenie sygnałów współdziałania;
- zorganizowanie systemu kierowania realizacją współdziałania;

- ustalenie potrzeb materiałowo-technicznych dla zabezpieczenia funkcjonowania systemu współdziałania oraz sposobu ich realizacji;
- przygotowanie danych do uzgodnienia współdziałania z sąsiadami;
- przygotowanie niezbędnych dokumentów /plany, wytyczne itp./.

Należałoby teraz przejść do skonkretyzowania treści ww. czynności i sposobu ich realizacji, wskazując jednocześnie precyzyjniej wykonawcę. Zostanie to dokonane według przedstawionej wyżej chronologii. Trzeba tu dodać, że nie jest ona w pełni adekwatna do rzeczywistej kolejności realizacji przytoczonych przedsięwzięć, jakkolwiek generalnie jej odpowiada. Jednoznaczne uszeregowanie następujących po sobie czynności jest niezmiernie trudne, bo zależne od konkretnej sytuacji na którą składa się zarówno zakres zadań jak i możliwości wykonawców. W praktyce wiele z tych przedsięwzięć realizuje się jednocześnie, co jest dodatkową przeszkodą na drodze do ich wyraźnego uporządkowania.

W y b ó r o k r e s ó w współdziałania jest przedsięwzięciem bardzo ważnym, bo stwarza podstawę i swego rodzaju tło do kolejnych zabiegów organizacyjnych. Okresy /etapy/ współdziałania mogą być wyznaczane przez różne elementy odniesienia, jak zadania, obiekty, rubieże, niekiedy kierunki. Na szczeblu dywizji najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest organizacja współdziałania według zadań. Na tej podstawie można, naprzykład, przyjąć następujące okresy współdziałania:

1. Podejście i rozwinięcie na rubież ataku.
2. Wykonanie zadania bliższego.
3. Wykonanie zadania dnia.

Przytoczone rozwiązanie może sugerować, że wybór okresów współdziałania jest przedsięwzięciem formalnym /choć odpowiedzialnym/, prostym, nie wymagającym nakładu czasu. Jest to wniosek

powierzchowny. Wybór taki musi uwzględnić wiele elementów aktualnej sytuacji bojowej i warunków wykonania zadania. Dlatego jest możliwy dopiero na pewnym etapie pracy sztabu. Ściślej - po ocenie sytuacji, podczas której są rozważane wielorakie aspekty położenia i sposobu realizacji zadania. Nie można naprzykład podjąć próby takiego wyboru przed oceną nieprzyjaciela i bez jej uwzględnienia. Przy takim spojrzeniu na sprawę podziału współdziałania na okresy można stwierdzić, że pośrednio bierze w nim udział większość szefów jednostek organizacyjnych sztabu dywizji. Ostatecznie finalizuje to przedsięwzięcie osobiście dowódca lub szef sztabu, opierając się na dostarczonych przez nich danych.

U s t a l e n i e s p o s o b u wspólnej walki podczas wykonywania zadań określonych decyzją dowódcy to podstawowe przedsięwzięcie realizowane przez sztab w ramach organizacji współdziałania. Polega ono na powiązaniu w jedną całość, planowanych uprzednio w różnych komórkach organizacyjnych, wysiłków wojsk. Warunkiem i punktem wyjścia do tej pracy jest znajomość decyzji dowódcy. Fakt ten wyznacza jej początek. Dowódca określa c o mają zrobić poszczególne elementy ugrupowania dywizji. Należy teraz określić j a k mają to zrealizować w s p ó l n i e.

W tym celu sztab musi:

- określić sposób realizacji zadania przez oddziały ogólnowojskowe;
- ustalić rodzaj i sposób działania na ich korzyść przez pozostałe elementy ugrupowania bojowego;
- zaplanować sposób współdziałania "na zewnątrz" ugrupowania bojowego /z sąsiadami/;
- powiązać w czasie i przestrzeni działanie wojsk w tych płaszczyznach.

Przedstawiony wyżej zakres zadań wskazuje jednocześnie na wykonawców. I tak - określeniem sposobów działania oddziałów pancernych i zmechanizowanych zająć się musi pion operacyjny. Wymaga to ustalenia:

- dokładnego czasu rozpoczęcia działania oraz orientacyjnych i realnych kalkulacji realizacji kolejnych etapów walki;
- rodzaju, miejsca i zakresu wspólnych wysiłków sąsiadujących ogólnowojskowych elementów ugrupowania bojowego;
- sposobu i miejsca pośredniego działania na korzyść sąsiada;
- rubieży wyrównania działania wojsk w stosunku do położenia sąsiadów[1/];
- współzależności warunków powodzenia we wspólnym działaniu sąsiadujących oddziałów.

Praca oficerów wydziału operacyjnego wymaga szczególnego pośpiechu, gdyż na jej wyniki oczekują specjalistyczne komórki sztabu. Stanowi ona podstawę do "nałożenia" działania oddziałów specjalistycznych na planowane wysiłki wojsk pancernych i zmechanizowanych. Z kolei pion operacyjny musi jak najszybciej otrzymać od "specjalistów" rezultaty tej działalności po to, żeby ostatecznie powiązać działanie wszystkich elementów ugrupowania w jedną całość. Stwarza to ogromne zapotrzebowanie na synchronizację pracy poszczególnych komórek sztabu i robocze kontakty ich przedstawicieli w trakcie rozwiązywania problemów. Wyklucza to pionowe, etapowe niejako, rozumienie pracy sztabu. Nie do przyjęcia jest kolejny układ: praca w wydziale operacyjnym - działalność komórek specjalistycznych - powtórne przejęcie pracy przez wydział. Wysiłki sztabu

---

1/ Nie chodzi tu o linearne wyrównanie położenia, lecz o możliwość odniesienia go do miejsca działania sąsiadów.

muszą trwać równolegle, wyczekiwanie na wynik pracy sąsiadujących jednostek organizacyjnych jest szkodliwe.

Oto przykład takiej synchronizacji. W wydziale operacyjnym, zajmującym się aktualnie kalkulacją działania pułków ogólnowojskowych, zakończono obliczanie czasu marszu i rozwinięcia pierwszego rzutu z rejonu wyjściowego na rubież ataku. Zostało więc skalkulowane działanie tylko części ugrupowania dywizji i tylko na jeden - pierwszy - okres walki. Jest to niewielki wycinek pracy zajmujących się współdziałaniem operatorów. Przechodzą więc do jej kontynuacji. Ale jest to jednocześnie dość wiele, żeby szef artylerii mógł przystąpić do konkretnego ustalenia rodzaju i układu wysiłku ogniowego "swoich" wojsk. Tego układu, który musi być za chwilę uwzględniony przez operatorów podczas planowania tak dalszego działania wojsk, jak też sposobu podejścia i rozwinięcia innych, jeszcze nie rozpatrywanych elementów ugrupowania.

Takich powiązań i współzależności pomiędzy komórkami sztabu występuje wiele. Potwierdza to konieczność równoległości pracy i synchronizacji ich działania.

P r z e w i d y w a n i e w a r i a n t ó w rozwoju sytuacji i określenie najbardziej prawdopodobnych to przedsięwzięcie posiadające węższe grono wykonawców. Może się nim zająć szef sztabu lub szef wydziału operacyjnego. Bardzo korzystnym rozwiązaniem jest zespołowe przewidywanie rozwoju sytuacji w gronie złożonym z osób o wysokim doświadczeniu taktycznym i dużej wyobraźni. Nie zmienia to zresztą konieczności dokonania ostatecznych i jednoosobowych ustaleń. Pełniona funkcja i rola kierującego pracą upoważniają do tego szefa sztabu dywizji. Tak wygląda bezpośrednia realizacja omawianego tu przedsięwzięcia. W sposób pośredni uczestniczy w nim oczywiście szeroki sztab a szczególną rolę odgrywają ofice-

rowie wydziału rozpoznawczego. Wynika to z faktu, że ocena nieprzyjaciela i możliwości jego działania jest ważną podstawą do przewidywań.

Powstaje tu problem, jak ~~dalekiy~~ daleko można i należy pójść w przewidywaniach. Pytanie takie jest tym bardziej zasadne, że prognozowanie rozwoju sytuacji nie jest sztuką dla sztuki. Ma ono konkretny cel, którym jest stworzenie bazy dla organizacji współdziałania wojsk w zakładanych sytuacjach. Każda przewidywana i uznana za realną sytuacja musi mieć swój odpowiednik w zorganizowanym działaniu wojsk w wypadku jej wystąpienia. Wymaga to rozstrzygnięcia dylematu: czy dążyć do pełnego, szerokiego wachlarza przewidywań, aby w ten sposób uzyskać wysoki stopień pewności co do sprawdzalności przynajmniej jednego z nich, czy też zaniechać ich wogóle lub poprzestać na pojedynczych, wychodząc z założenia, że i tak zawsze istnieje ryzyko pomyłki. Tak sformułowany dylemat sugeruje wybór jednego z dwóch skrajnych wariantów, musi więc pozostać bez odpowiedzi. Leży ona właśnie w środku, pomiędzy nimi. Przewidywanie prawdopodobnych zjawisk na polu walki jest konieczne, warunkuje odporność wojsk na zaskoczenie oraz skuteczność w przeciwdziałaniu niekorzystnemu biegowi wydarzeń. Ale z drugiej strony poszukiwanie zbyt licznych wariantów jest szkodliwe, grozi pomyleniem przez wykonawców ustalonych sposobów współdziałania, powstaniem chaosu. Dlatego przewidywaniem przebiegu walki musi ciągle towarzyszyć troska o trafność prognoz. Drogą do tego celu jest staranny wybór tych wariantów spośród wielu możliwych, które mają największe szanse sprawdzalności. To z kolei warunkuje wszechstronna analiza przesłanek i realna ocena możliwości walczących stron.

W y b ó r s p o s o b u d z i a ł a n i a w założonych wariantach jest logicznym następstwem poprzedniego przedsięwzięcia.

Sam sposób pracy sztabu jest podobny do tego, który zmierzał do ustalenia podstawowego wariantu realizacji zadań bojowych. Również wykonawcy się nie zmieniają. Podobnie jak poprzednio, w pierwszym rzędzie musi zostać określony sposób działania wojsk ogólnowojskowych, na który następnie "nakłada się" planowane na ich korzyść wysiłki specjalistycznych elementów ugrupowania.

S y n c h r o n i z a c j a d z i a ł a n i a poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w czasie i przestrzeni, jako jedno z przedsięwzięć wykonywanych w ramach rozwiązywania zasadniczych problemów współdziałania, ma charakter szczególny, bo przewija się przez wszystkie pozostałe czynności. Jest to jeden z podstawowych obowiązków w ramach planistycznej pracy nad współdziałaniem. Jego wykonawcą jest pion operacyjny, który wykorzystuje materiały i propozycje dostarczone z innych komórek sztabu. Polega to na zgrywaniu działania różnych elementów i łączeniu ich w jeden system.

U s t a l e n i e s y g n a ł ó w współdziałania jest tym przedsięwzięciem sztabu, które w nakreślonym tu wykazie otwiera działania zmierzające do zabezpieczenia funkcjonowania systemu. Całość zadań realizowanych w rozważanym etapie organizacji współdziałania przez sztab można bowiem podzielić na dwie grupy. Pierwsza ma charakter koncepcyjno-planistyczny. Druga, spełniając wobec pierwszej rolę usługową, zmierza do zabezpieczenia współdziałania.

Ustalenie sygnałów należy do takich przedsięwzięć. Mają one ułatwić kierowanie współdziałaniem wojsk. Dzięki łatwości przekazania, nawet w warunkach stosowania zakłóceń, oraz zapewnieniu tajemnicy korespondencji, jest to powszechnie stosowany środek. Określeniem sygnałów zajmuje się wyznaczony oficer wydziału opera-

cyjnego. Wybór sygnałów musi zapewnić podstawowe warunki: czytelność, łatwość zrozumienia ~~i zapewnienia~~ oraz tajemnicę. W praktyce ćwiczeń związków taktycznych używa się często stałych sygnałów dowodzenia i współdziałania. Zaletą tego rozwiązania jest ich dobra znajomość przez podwładnych. Wadą - możliwość przechwycenia i wykorzystania przez przeciwnika. Trzeba więc zachować ostrożność i umiar w jego zastosowaniu. Sygnały współdziałania winny zostać ustalone w co najmniej dwóch wersjach: zasadniczej i zapasowej. Specyficznym sposobem sygnalizacji może być początek działania niektórych elementów ugrupowania bojowego. Tak np. rozpoczęcie ognia przez artylerię może być sygnałem do wykonania uderzenia, początku manewru, przerwania natarcia itp. Nasuwa się pytanie na jakie elementy wspólnych działań wojsk powinny zostać ustalone sygnały. Istnieje ogólna zasada, że sygnały należy przewidywać tylko wtedy, kiedy nie ma możliwości wyraźnego odniesienia początku działania określonego elementu ugrupowania do czasu, przestrzeni lub położenia sąsiadów. Wówczas, gdy jest to możliwe, ustalanie sygnałów współdziałania jest zbędne, czasem szkodliwe. Podwładni nie mogą się zgubić w gąszczu podanych im sygnałów, tak jak nie mogą w czasie walki skupiać uwagi na ich oczekiwaniu i odbiorze. Dlatego dobór sygnałów powinien być oszczędny i ograniczony do niezbędnych.

Z o r g a n i z o w a n i e s y s t e m u kierowania realizacją współdziałania - to kolejne przedsięwzięcie sztabu. Kierowanie współdziałaniem jest ściśle związane z dowodzeniem i mieści się w jego ramach.[1/] Może to budzić wątpliwości co do zasadności posługiwania się terminem "system kierowania współdzia-

1/ Analiza wzajemnego stosunku dowodzenia i kierowania współdziałaniem jest dokonana na początku III rozdziału rozprawy.

łaniem". Głębsza analiza problemu skłania jednak do zachowania go. Sprowadzenie bowiem obowiązku czuwania dowódcy nad ciągłością i nienaruszalnością współdziałania do ogólnych zadań związanych z dowodzeniem byłoby uproszczeniem. Współdziałanie na polu walki jest na tyle ważnym warunkiem powodzenia, że usprawiedliwia dodatkowe zabiegi zmierzające do zapewnienia mu ciągłości. Wydaje się, że można do nich zaliczyć:

- wyznaczenie osób funkcyjnych odpowiedzialnych za nadzór nad realizacją wytycznych dowódcy;
- zaplanowanie sposobu i rodzaju kontroli realizacji przez wojska wspólnych zadań;
- zorganizowanie łączności w sieci współdziałania oraz zabezpieczenie jej funkcjonowania;
- określenie sposobu uzgodnienia współdziałania z sąsiadami oraz rodzaju stałego kontaktu z nimi w czasie walki dla wspólnego rozwiązywania powstających problemów;
- przewidywanie awaryjnych środków nadzoru nad współdziałaniem w wypadku wystąpienia przerw w dowodzeniu wojskami, pozwalających na utrzymanie jego ciągłości.

Organizacja kierowania współdziałaniem jest obowiązkiem sztabu a odbywa się pod nadzorem jego szefa.

U s t a l e n i e p o t r z e b materiałowo-technicznych oraz sposobu ich zabezpieczenia jest ściśle związane z poprzednim przedsięwzięciem. Realizacja zadań kierowania współdziałaniem wymaga wydzielenia sił i środków umożliwiających ich wykonanie. Należą do nich:

- środki łączności do pracy w sieci współdziałania;
- środki transportu /w tym śmigłowce/ umożliwiające bezpośredni kontakt dowódcy z podwładnymi oraz kontrolę realizacji współdziałania;

- środki sygnalizacji;
- środki do obserwacji działania wojsk;
- środki do wykonania niezbędnych dokumentów.

Występowanie takich potrzeb zmusza do ustalenia ich wielkości i sposobu realizacji.

P r z y g o t o w a n i e d a n y c h do uzgodnienia współdziałania z sąsiadami to przedsięwzięcie, którym zajmuje się wydział operacyjny. Chodzi o stworzenie możliwości wymiany z sąsiadem danych dotyczących zamierzonego działania oraz ustalenie miejsca i rodzaju wspólnych wysiłków. Dla tych elementów ugrupowania, które są przewidywane do działania w strefie bezpośredniego sąsiedztwa, trzeba przewidzieć sposób łączenia wysiłków z sąsiadem w tych miejscach i okresach, w których sytuacja bojowa stworzy taką potrzebę. Tak więc, przygotowanie danych do uzgodnienia z sąsiadem polega między innymi na sformułowaniu propozycji rozwiązania problemu. Oczywiście, propozycje takie muszą uwzględniać przede wszystkim własne potrzeby. Jest to więc pogląd na współdziałanie jednej ze stron. Kolejnym etapem musi być uzgodnienie go z sąsiadem. Realnie patrząc, rzadko propozycje sposobu wspólnego działania mają szanse być przez niego przyjęte bez zastrzeżeń. Dlatego muszą następnie zostać poddane swoistym negocjacjom zmierzającym do uzgodnienia rozwiązania dogodnego dla obydwu stron. Ważną rzeczą jest więc, żeby sprawą uzgodnienia wspólnych działań zajmowała się osoba kompetentna, upoważniona do podejmowania decyzji w zakresie rozstrzyganej problematyki. W praktyce ćwiczeń często dokonuje się tego na szczeblu dowódców sąsiadujących wojsk. Wydaje się jednak że na szczeblu dywizji nie jest to rozwiązanie najlepsze. Współdziałanie pomiędzy sąsiadującymi dywizjami nie jest na ogół tak bezpośrednie i ścisłe, żeby wymagało bezpośredniego kontaktu

dowódców, choć w określonych warunkach może wystąpić taka konieczność. Dlatego można stwierdzić, że osobą wystarczająco kompetentną do dokonania niezbędnych uzgodnień jest jeden z zastępców dowódcy. Natomiast niezbędne do tego celu dane powinien przygotować wydział operacyjny. Można do nich zaliczyć:

- czas rozpoczęcia działań oraz przewidywany termin wykonania kolejnych etapów zadania;
- rodzaj i ilość sił i środków przeznaczonych do działania na styku z sąsiadem oraz ich zadania;
- propozycje miejsca i czasu łączenia wysiłków z sąsiadem;
- wielkość nakładów sił i środków, rodzaj i skala wysiłku na rzecz sąsiada;
- zapotrzebowanie na pomoc ze strony sąsiadów;
- propozycje organizacji systemu wspólnego kierowania współdziałaniem /łączność, wymiana sygnałów, wymiana przedstawicieli itp./.

P r z y g o t o w a n i e d o k u m e n t ó w to przedsięwzięcie sztabu mające na celu usprawnienie kierowania realizacją współdziałania. Dokumentację współdziałania wykonuje wydział operacyjny przy współudziale innych komórek sztabu dywizji. Podstawowym dokumentem jest plan współdziałania. Powinien on zawierać wszystkie te dane, które mogą być pomocne podczas realizacji współdziałania. Do danych tych należy szczególnie:

- podział na etapy współdziałania;
- sposób realizacji wspólnych zadań przez wojska;
- czas rozpoczęcia i zakończenia działania uczestników walki;
- sposób, czas i miejsce wspólnego działania z sąsiadami;
- rodzaj i czas udziału sił i środków przełożonego w walce;
- prawdopodobne warianty rozwoju sytuacji i sposób działania w razie ich wystąpienia;
- sygnały współdziałania.

17

- -

Załącznik nr. 7.

Opracowaniem planu współdziałania powinien kierować szef sztabu a zatwierdzić go dowódca. Plan współdziałania, ze względu na jego praktyczną użyteczność, należy uznać za dokument niezbędny do kierowania współdziałaniem. Wydział operacyjny może też wykonać inne dokumenty, szczególnie w sytuacji posiadania odpowiedniej ilości czasu. Ich stopień przydatności jest różny. Można do nich zaliczyć:

- pisemne wytyczne do współdziałania;
- szczegółowe plany fragmentów współdziałania podczas wykonywania wspólnych zadań o wyjątkowym stopniu trudności;
- plany przedsięwzięć na rzecz zabezpieczenia działania systemu współdziałania /np. plan oświetlenia, zadymiania itp./;
- wycinkowe plany działania danego rodzaju wojsk w systemie współdziałania;
- plan przekazywania sygnałów współdziałania;
- inne plany, przydatne w konkretnych warunkach pracy sztabu, realizacji zadania i sytuacji bojowej.

3.3.3. Etap trzeci - praca z podwładnymi

W przeciwieństwie do działań poprzedniego etapu, których wykonawcą był sztab, w tej fazie organizacji współdziałania dowódca pracuje z podwładnymi w zasadzie osobiście. Oczywiście, istnieje tu pewien margines dopuszczający odstępstwo od tej reguły. Mogą np. omówić współdziałanie z podległymi dowódcami oddziałów wyznaczeni zastępcy dowódcy albo oficerowie sztabu. Dzieje się tak najczęściej w terenie, w warunkach równoległej pracy na kilku kierunkach. Wówczas dowódca, pracując na najważniejszym kierunku głównego uderzenia, zmuszony jest odejść od zasady osobistego kontaktu z podwładnymi w pracy nad współdziałaniem. Jest to jednak odejście pozorne, bo występujący w imieniu dowódcy oficerowie są

wobec podwładnych niejako przedłużeniem jego woli i autorytetu. Istota polegająca na dokonaniu autorytatywnych, dokładnych i nie anonimowych ustaleń dotyczących współdziałania zostaje więc zachowana.

Celem prac trzeciego etapu jest doprowadzenie do podwładnych treści współdziałania a także sprawdzenie ich zrozumienia i - ewentualnie - ugruntowanie znajomości. Jest to więc etap niezwykle ważny, warunkujący działanie systemu współdziałania po rozpoczęciu walki. Z tego też powodu a także ze względu na spektakularny charakter osobistej pracy dowódcy z podwładnymi bywa często nazywany "organizacją współdziałania" i z nią utażsamiany. Nieadekwatność tego określenia została już wykazana wcześniej. Można wszakże dostrzec pewne elemnty uzasadnienia w zastosowaniu tej terminologii. Należy do nich np. ważność tego fragmentu pracy nad współdziałaniem, jego finalny charakter, skuteczność osobistych wysiłków dowódcy. Dlatego można, jak się wydaje dopuścić używanie w praktyce rozpowszechnianego terminu "organizacja współdziałania" w odniesieniu do pracy dowódcy z podwładnymi, pod warunkiem dostrzegania jego umowności.

W poszukiwaniu optymalnego rozwiązania zadań wynikających ze wskazanego wyżej celu "pracy z podwładnymi" należałoby rozwiązać następujące zagadnienia:

1. Skład uczestników.
2. Zakres pracy.
3. Miejsce pracy.
4. Sposób pracy.

A. Uczestnicy.

Chodzi o sprecyzowanie, użytego w nazwie trzeciego etapu organizacji współdziałania, terminu: "podwładni". Skład oficerów współpracujących z dowódcą w tym etapie zależy od wielu czynników.

Można wśród nich wymienić:

- czas na organizację działań bojowych;
- ogólną sytuację taktyczną, jako element determinujący rozwiązania organizacyjne;
- rodzaj organizowanych działań;
- czas i miejsce pracy dowódcy;
- materialne warunki komunikacji i łączności;
- realia kadrowe, materiałowe i inne, występujące w danej jednostce organizacyjnej.

Jak widać, elementów decydujących o składzie "podwładnych" jest sporo. Chodzi jednak o znalezienie rozwiązania względnie uniwersalnego. Ponieważ uczestnicy pracy nad współdziałaniem w omawianym tu etapie wywodzić się mogą zarówno ze składu sztabu, jak też z grona dowódców niższego szczebla, należałoby poddać kolejnej analizie ww. grupy.

Dobór oficerów sztabu wykreślają dwa przeciwnie działające wektory:

- celowość udziału wszystkich uczestników poprzedniego /drugiego/ etapu organizacji współdziałania ze względu na znajomość rzeczy i dotychczasowy wkład pracy;
- konieczność ograniczenia udziału oficerów do minimum, wynikająca zarówno z ogromu bieżących zadań sztabu, jak też zobawy przed niepotrzebnym a szkodliwym rozdęciem grupy współpracującej z dowódcą.

Uwzględniając działanie ww. sił można za optymalny uznać następujący skład oficerów sztabu:

1. Szef wydziału operacyjnego.
2. Szef wydziału rozpoznawczego.
3. Szefowie rodzajów wojsk.

Ostatni punkt wymaga krótkiej wykładni. Nie zawsze występuje konieczność obecności wszystkich szefów rodzajów wojsk. Można jako regułę przyjąć, że dany szef p o w i n i e n uczestniczyć w omówieniu współdziałania przez dowódcę, jeśli:

- jego wojska spełniają podstawową rolę w realizacji decyzji;
- niezależnie od ich roli - jeśli nieobecny jest dowódca podległego, specjalistycznego elementu ugrupowania.

Druga grupa - to podlegli dowódcy oddziałów dywizji a więc bezpośredni realizatorzy współdziałania. Fakt ten narzuca dążenie do ich możliwie pełnego udziału. Ponieważ jednak, realnie patrząc, nie zawsze to będzie możliwe, należałoby ustalić kto jest najbardziej potrzebny.

Wróćmy w tym celu do jednej z opisanych w pierwszym rozdziale zasad organizacji współdziałania. Mówiła ona, że współdziałanie organizuje się na całą głębokość zadania bojowego, ale najdokładniej należy ustalić sposób działania w pierwszym etapie. Z zasady tej wyłania się więc pierwszy czynnik określający stopień przydatności poszczególnych dowódców oddziałów w składzie grupy pracującej z dowódcą dywizji. Jest nim rola danego elementu ugrupowania w realizacji zadania. Ponieważ współdziałanie na początkowy okres walki musi być zorganizowane szczególnie dokładnie, obecność uczestników tego okresu działań należy uznać za konieczną. Wszyscy inni dowódcy są już tylko przydatni.

Problem bezpośredniego uczestnictwa dowódców oddziałów można też rozpatrywać w innej płaszczyźnie. Jako podstawę można przyjąć strukturalny układ zależności obowiązujący w obrębie związku taktycznego. Polega on na bezpośredniej podległości dowódcy dywizji pułków ogólnowojskowych i pośredniej - jednostek specjalistycznych. Jeśli ponadto uwzględnić fakt, że wojska zmechanizowane i pancerne

spełniają główną rolę w realizacji zadania bojowego, to można przyjąć, że najbardziej potrzeni w pracach tego etapu są ich dowódcy. Wynika to z faktu, że inne rodzaje wojsk, w przypadku braku ich dowódców, i tak są reprezentowane przez odnośnych szefów. Szefowie rodzajów wojsk mogą więc być transmisją pomiędzy dowódcą dywizji a specjalistycznym oddziałem.

Uwzględniając wnioski wypływające z analizy problemu w obu tych płaszczyznach, można w następujący sposób uszeregować w kolejności potrzebę bezpośredniego udziału podległych dowódców w tym etapie organizacji współdziałania:

1. Dowódcy oddziałów ogólnowojskowych przewidzianych do natarcia w pierwszym rzucie dywizji.
2. Dowódcy wszystkich elementów ugrupowania współdziałających w pierwszym okresie walki /np. podczas zadania bliższego/.
3. Dowódcy ogólnowojskowych, drugorzutowych oddziałów.
4. Wszyscy dowódcy oddziałów przewidzianych do użycia w walce, na całą głębokość zadania.

W ten sposób określony został skład uczestników pracy nad współdziałaniem w ostatnim, trzecim etapie jego organizacji. Wskazany wyżej zespół podwładnych trzeba jeszcze poszerzyć o obecność przedstawiciela sąsiada /sąsiadów/. W miarę możliwości powinien on być stałym uzupełnieniem grupy podwładnych.

B. Zakres pracy.

W tym punkcie zachodzi potrzeba sprecyzowania, jakie przedsięwzięcia powinien zrealizować dowódca w drodze do osiągnięcia celu rozważanego etapu. Jak już stwierdzono, celem tym jest doprowadzenie, sprawdzenie znajomości i utrwalenie treści współdziałania. Wydaje się, że przy tak zarysowanym horyzoncie zabiegów organizacyjnych, można zaliczyć w ich skład:

1. Omówienie sposobu wspólnego działania wojsk.

2. Kontrola zrozumienia treści współdziałania.
3. "Przegranie" współdziałania /sprawdzenie i utrwalenie sposobu działania metodą gry/.
4. Nadzór nad dokonaniem niezbędnych uzgodnień przez podwładnych.
5. Kontrola i pomoc w budowie systemu współdziałania na niższych szczeblach dowodzenia.

C. Miejsce pracy.

Przed wskazaniem miejsca pracy dowódcy z podwładnymi w sensie fizycznym, należałoby wrócić na chwilę do rozważanego wcześniej umiejscowienia etapu "pracy z podwładnymi" na tle organizacji natarcia. Jest to potrzebne dla skorygowania jeszcze jednego z obiegowych poglądów związanych z praktyką organizacji współdziałania.

Kiedy dowódca może rozpocząć trzeci etap organizacji współdziałania - "pracę z podwładnymi"? Warunkiem wskazania podległym dowódcom sposobu wspólnego działania jest znajomość przez nich zadań bojowych. Nie oznacza to wcale, że praca nad współdziałaniem musi zostać bezpośrednio poprzedzona postawieniem zadań. Dlatego też stwierdzenie, że dowódca omawia z podwładnymi współdziałanie po postawieniu zadań niezbyt precyzyjnie sytuuje wobec siebie te czynności. Wynika to z faktu, że pracę dowódcy nad współdziałaniem trudno jest jednoznacznie umiejscowić. Jest to przedsięwzięcie ruchome a dwa punkty wyznaczające granicę tego swobodnego ruchu są odległe. Jednym z nich jest postawienie zadań, drugim - rozpoczęcie walki a więc kres organizacji współdziałania jako całości. Często używane, obiegowe sformułowanie, że "dowódca organizuje współdziałanie jednocześnie ze stawianiem zadań bojowych" jest pewnym uproszczeniem i nie powinno być rozumiane dosłownie. Powstało ono zapewne na bazie faktu, że rzeczywiście najlepiej jest, kiedy postawienie zadań bezpośrednio poprzedza wytyczne dowódcy do współdziałania.

Wskazana trudność jednoczesnego określenia miejsca i czasu pracy dowódcy z podwładnymi w ramach organizacji współdziałania jest jedną z przyczyn zmuszających do wariantowego rozwiązania tego problemu. Biorąc za podstawę miejsce - tym razem rozumiane w sensie fizycznym - można wyodrębnić następujące warianty pracy dowódcy z podwładnymi:

1. W terenie /na miejscu przyszłych działań/.
2. Na stanowisku dowodzenia.[1/]
3. Kolejna praca w terenie i na stanowisku dowodzenia /lub odwrotnie/.

Decydujący wpływ na wybór miejsca pracy dowódcy dywizji z podwładnymi wywiera realna sytuacja a więc warunki organizacji natarcia określone posiadanym czasem, porą roku i doby, przeciwdziałaniem nieprzyjaciela, poziomem wyszkolenia kadr i wieloma innymi czynnikami. A oto charakterystyka wymienionych wariantów.

P r a c a w t e r e n i e, bardzo rozpowszechniona w poddziałach i oddziałach, na szczeblu dywizji występuje rzadko. Dla uniknięcia wątpliwości trzeba tu wyraźnie podkreślić, że chodzi o całościową, pełną pracę dowódcy z podwładnymi a więc o ostateczne i jedyne omówienie współdziałania na całą głębokość zadania, bez późniejszego powrotu do tej problematyki. Wśród czynników decydujących o marginalnym znaczeniu omawianego tu wariantu pracy dowódcy dywizji z podwładnymi można wymienić:

- niedogodność pracy w terenie, wynikająca z bezpośredniej bliskości i przeciwdziałania nieprzyjaciela oraz nie zawsze sprzyjających warunków atmosferycznych;
- ograniczony czas pracy w terenie, często określany takimi czynnikami obiektywnymi, jak zapadanie ciemności, rozpoczęcie

1/ SD jest tu terminem umownym, oznaczającym miejsce pracy położone poza terenem przyszłych działań i zapewniające względny spokój. Niekoniecznie musi to być rzeczywiste SD, chociaż tak jest najczęściej.

świtu itp.;

- ograniczony wgląd w teren, nawet przy możliwości wyboru dogodnych punktów pracy w pasie działania;
- brak celowości rozstrzygania sposobu działania poza zasięgiem wzroku.

Reasumując - teren, a więc miejsce przyszłego działania jest na szczeblu dywizji mało przydatny do pełnej pracy z podwładnymi nad współdziałaniem. Wynika to z faktu, że bilans korzyści i nakładów nie jest najlepszy. Pierwsze są problematyczne przy niewielkim wglądzie w teren, obejmującym nieznaczny tylko wycinek obszaru przyszłego działania. Drugie przynoszą niedogodności w pracy wystarczająco dolegliwe, żeby uznać rozważany tu wariant za niewygodny. Nie zmienia to faktu, że w określonych sytuacjach może mieć zastosowanie. Tak będzie wówczas, kiedy spotkanie dowódcy dywizji z podwładnymi w terenie jest jedyną okazją do bezpośredniego kontaktu, uniemożliwionego wcześniej lub później brakiem czasu, odległością i nawałem przedsięwzięć organizacyjnych. W takiej sytuacji praca nad współdziałaniem, którego treść musi dotrzeć do podwładnych, staje się koniecznością. Charakteryzując ją najogólniej, należy dostrzec dwa różne w treści i formie fragmenty. Pierwszy polega na uzgodnieniu współdziałania wojsk w zasięgu wzroku. Drugi - na dokonaniu uzgodnień na całą głębokość zadania.

P r a c a n a s t a n o w i s k u d o w o d z e n i a, jako kolejny wariant ma miejsce wówczas, gdy brak jest możliwości wyjazdu w teren. Jest to więc sytuacja, kiedy zachodzi konieczność powzięcia decyzji "z mapy", bez możliwości jej konfrontacji z terenem. Mapa zatem musi stanowić również podstawowe tło do pracy z podwładnymi nad współdziałaniem. Podstawowe, chociaż nie-koniecznie jedyne. Mapa, jako ilustracja terenu, posiada swoje dokładniejsze

odpowiedniki. Można do nich zaliczyć: makiety terenu /stoły plastyczne/, zdjęcia lotnicze i panoramiczne, obraz telewizyjny, szkice terenu. Wszystkie one mają jedno wspólne przeznaczenie; służą stworzeniu maksymalnie dokładnego odbicia terenu - miejsca przyszłej walki. Poszukiwania w tym kierunku usprawiedliwia i jednocześnie nakazuje konieczność dokładnego ustalenia sposobu wspólnych działań.

Sprowadzając powyższe rozważania do szczebla dywizji, trzeba jednak sceptycznie odnieść się do możliwości ich powszechnego zastosowania w omówieniu z podwładnymi współdziałania na całą głębokość zadania. Wynika to ze stosowanego na tym szczeblu rozmachu natarcia, przy którym powodzenie prób dokładnego odbicia całego pasa działania dywizji jest bardzo problematyczne. Uwzględniając obecność nieprzyjaciela, wykluczającą głębszy wgląd w zajmowany przez niego teren, wypada praktycznie ograniczyć poszukiwania sposobów odwzorcowania rejonu działań do budowy stołu plastycznego na podstawie mapy. Takie rozwiązanie jest często stosowane w praktyce ćwiczeń[1/], a także ma bogate tradycje z lat wojny. Wydaje się jednak, że ze względu na konieczność czasochłonnych przygotowań modelu, należy zachować ostrożność w ocenie jego przydatności we współczesnych warunkach.

W tej sytuacji podstawowym tłem do pracy dowódcy dywizji z podwładnymi nad współdziałaniem na całą głębokość zadania, szczególnie w warunkach ograniczonego czasu na przygotowanie działań, pozostaje mapa. Inne zabiegi, zmierzające do stworzenia do-

---

1/ Niekiedy występują przykłady rozwiązań zaskakujących skalą. Tak np. w ćwiczeniu TUKAN-80 /15 DZ, przełom luty-marzec 1980/ zastosowano do organizacji współdziałania stół plastyczny o wymiarach 8x25m /1/.

kładniejszego surogatu terenu, powinny mieć raczej charakter wycinkowy a więc ilustrować miejsce najważniejszych tylko fragmentów walki, takich jak np. początek przełamania. Wówczas ich celowość i możliwość przygotowania nie budzą zastrzeżeń.

Praca na stanowisku dowodzenia ma zalety i wady. Do pierwszych można zaliczyć dobre warunki i oszczędność czasu, którego wymagałby wyjazd w teren. Wśród wad trzeba przede wszystkim wymienić brak możliwości rozstrzygnięcia zagadnień współdziałania na miejscu przyszłej walki, co automatycznie obniża dokładność - a więc wartość - ustaleń.

K o l e j n a p r a c a w t e r e n i e i n a S D.

Rozważania nad dwoma poprzednimi miejscami pracy dowódcy doprowadziły do ustalenia ich wad i zalet. Występujące wady powodowały, że były to warianty pracy wymuszone - w pierwszym przypadku brakiem możliwości ponownego kontaktu z podwładnymi, w drugim - brakiem możliwości wyjazdu w teren. Logika wskazuje więc, że wraz z ustaniem lub likwidacją tych przyczyn występuje celowość rezygnacji z tak niedogodnych rozwiązań i poszukiwania korzystniejszego wariantu pracy nad współdziałaniem.

Poszukiwania te prowadzą do rozważanego tu, trzeciego sposobu, polegającego na kolejnym omówieniu współdziałania - w terenie i na stanowisku dowodzenia. Zrodziło go dążenie do eliminacji wad każdego z dwu jego poprzedników. Jest to więc próba uniknięcia niedogodności pracy nad współdziałaniem na całą głębokość natarcia w terenie i obliczu nieprzyjaciela, przy jednoczesnym stworzeniu warunków do dokładnego omówienia problemów w najważniejszym miejscu przyszłej walki. Fakt likwidacji wad posiadanych przez poprzednie warianty, przy zachowaniu ich zalet, pozwala nazwać tą kolejną propozycję rozwiązaniem optymalnym.

Występują tu wszakże dwa bardzo ważne warunki jego zastosowania:

- możliwość wyjazdu na rekonesans w teren;
- możliwość "ściągnięcia" podległych dowódców na SD w celu omówienia współdziałania.

Należy stwierdzić, że przy istnieniu ww. warunków, kolejna praca /w terenie i na SD/ jest j e d y n y m dopuszczalnym rozwiązaniem.

Kategoryczność powyższego stwierdzenia wynika z następujących prawd:

- nie wolno dowódcy dywizji przebywającemu z podwładnymi w terenie i jednocześnie miejscu decydującego uderzenia, pominąć tych elementów współdziałania wojsk, które wystąpią w granicach zasięgu wzroku;
- nie ma sensu narażać ludzi na oddziaływanie pobliskiego przeciwnika i warunków atmosferycznych podczas organizacji współdziałania na całą głębokość zadania, bo nie sprzyja to zrozumieniu sposobu wspólnej walki.

Zarówno w nazwie omawianego wariantu pracy dowódcy nad współdziałaniem, jak też w treści rozważań, występuje tu kolejność:

1. Teren.
2. Stanowisko dowodzenia.

Wynika to z faktu, że w praktyce ćwiczeń, przy najczęściej stosowanym rozwiązaniu polegającym na otrzymaniu zadania w dzień i wykonywaniu uderzenia nazajutrz o świcie, kolejność taka jest zasadna. Wówczas rekonesans, pośpiesznie organizowany przed zapadnięciem zmroku, poprzedza zwykle pracę na SD, odbywającą się w godzinach wieczornych. Trzeba jednak wyraźnie wskazać na umowność użytej

w nazwie wariantu kolejności. Dopuszczalne są - a niekiedy konieczne - rozwiązania odwrotne. Tak np. praca dowódcy na SD musi poprzedzać rekonesans, gdy po zapadnięciu ciemności dywizja otrzymała zadanie nakazujące uderzenie w dniu następnym. Wówczas ewentualna możliwość przeprowadzenia rekonesansu wystąpi prawie bezpośrednio przed rozpoczęciem walki.

D. Sposób pracy.

Ustalenie składu współuczestników, zakresu i miejsca pracy dowódcy dywizji z podwładnymi, pozwala przejść do poszukiwania jej optymalnego sposobu. Wydaje się, że logicznym punktem wyjścia będą kolejne przedsięwzięcia, składające się na zakres pracy /pkt."B"/, których realizację należy rozpatrywać z uwzględnieniem ustalonego już składu oraz miejsca.

O m ó w i e n i e s p o s o b u w s p ó ł d z i a ł a n i a - to pierwsze i najważniejsze z przedsięwzięć realizowanych w ramach "pracy z podwładnymi". Jego celem jest doprowadzenie do bezpośrednich wykonawców zadania - dowódców oddziałów - wypracowanej wcześniej treści współdziałania. Robi to osobiście dowódca dywizji poprzez ustne wydanie odpowiednich wytycznych. Nazwa "wytyczne" jako popularna i używana w praktyce, zostanie tu zachowana, jakkolwiek niezbyt dokładnie ilustruje sens pracy dowódcy. Trafniej oddaje istotę rzeczy, traktowany tu jako synonim i używany zamiennie, termin "omówienie współdziałania".

Ogólna konstrukcja wytycznych dowódcy dywizji do współdziałania musi opierać się na dokonanym wcześniej podziale na okresy walki oraz uwzględniać założone w nich warianty rozwoju sytuacji. W ramach każdego okresu /etapu/ dowódca powinien podać ogólny cel

działania oraz dokładny sposób współuczestnictwa w walce elementów ugrupowania bojowego dywizji, odnosząc oczywiście to wszystko do czasu i miejsca działania. Konkretyzując rozważania trzeba jednak stwierdzić, że istotny wpływ na układ i treść wytycznych dowódcy wywiera miejsce pracy. Dlatego też celowym wydaje się rozważanie powyższego zagadnienia w przywiązaniu do każdego z dwu następujących po sobie miejsc: terenu i stanowiska dowodzenia. Ponieważ kolejność nie odgrywa tu istotnej roli, zaczniemy od tego ostatniego.

Na stanowisku ~~prz~~dowodzenia dowódca dywizji omawia sposób współdziałania na całą głębokość zadania bojowego. Fakt ten powoduje, że stopień dokładności w pracy musi być niższy w porównaniu z terenem, gdzie przedmiotem zainteresowań jest niewielki wycinek walki. Przejście do bardziej szczegółowych rozważań na temat dokładności warto jednak poprzedzić sprecyzowaniem zawartości treściowej wytycznych dowódcy. Wydaje się, że celowym byłoby nadanie im następującego układu:

1. Przedstawienie przyjętych okresów /etapów/ współdziałania.
2. Cel działania wojsk w pierwszym okresie /etapie/.
3. Sposób realizacji ww. celu przez poszczególne elementy ugrupowania bojowego.
4. Przewidywane warianty rozwoju sytuacji.
5. Sposób działania wojsk w wypadku ich wystąpienia.

Punkty 2-5 obrazują treść wytycznych do współdziałania w pierwszym z przyjętych okresów. Podobny układ mieć będą wytyczne poświęcone następnym etapom walki.

Teraz można powrócić do sprawy dokładności, z jaką dowódca dywizji powinien z podwładnymi omówić współdziałanie. Brak różnic w układzie fragmentów wytycznych na kolejne okresy walki może

sugerować podobieństwo stopnia ich szczegółowości. Byłoby to sprzeczne z zasadą nakazującą różnicowość, dokładność w miarę zagłębiania się w obronę nieprzyjaciela.

Powstałego tu dylematu nie można rozwiązać bez sprecyzowania wariantu pracy dowódcy na stanowisku dowodzenia. Z poprzednich ustaleń wynika, że dowódca może:

- pracować z podwładnymi wyłącznie na SD, bez możliwości wyjazdu w teren;
- poprzedzić lub uzupełnić pracę na SD takim wyjazdem.

W obu tych wariantach muszą oczywiście wystąpić elementy różnicujące dokładność wytycznych.

W warunkach możliwości wyjazdu w teren, gdzie dokładnie zostanie /lub zostało/ omówione współdziałanie na najważniejszy, początkowy okres przełamania, dowódca dywizji jest niejako zwolniony z obowiązku precyzowania tego działania pracując na SD. W takiej sytuacji może sobie pozwolić na nieco podobne potraktowanie w wytycznych do współdziałania kolejnych okresów walki, bo realizację zasady nakazującej różnicować stopień szczegółowości ustaleń zapewnił mu pobyt w terenie.

Inaczej jest w warunkach braku możliwości wyjazdu. Wówczas powstaje konieczność omówienia na SD współdziałania wojsk na tyle dokładnie, żeby było ono zrozumiałe przez podwładnych i w konsekwencji skuteczne. Jest sprawą oczywistą, że szczególnie pieczołowicie trzeba potraktować te fragmenty natarcia, które są najtrudniejsze i jednocześnie decydują o wykonaniu całego zadania. Do nich należy szczególnie początek przełamania. Konieczność precyzyjnego współdziałania w tym okresie była już uzasadniona. Tak więc, potraktowanie w wytycznych dowódcy dywizji jednakowo kolejnych

okresów walki byłoby zabiegiem formalnym, nie gwarantującym systemowi współdziałania niezbędnej dokładności w najtrudniejszych fazach walki. Trzeba zatem znaleźć sposób rozwiązania tego problemu.

Analiza problemu pozwala zaproponować dwa rozwiązania:

1. Bardziej szczegółowe wskazanie sposobu działania tym elementom ugrupowania bojowego, które uczestniczą w początkowych okresach walki /np. wykonanie zadania bliższego/ bez naruszania ogólnego układu wytycznych. W takim wariancie dowódca, zachowując chronologię narzuconą kolejnymi okresami walki i nie odbiegając od wskazanego wyżej układu, dąży do szczególnie precyzyjnego osadzenia w czasie i miejscu tych wysiłków, które wypełniają początkowy - najtrudniejszy - okres walki.
2. Omówienie współdziałania na całą głębokość zadania bojowego bez różnicowania dokładności wytycznych a następnie sprecyzowanie sposobu działania w początkowej fazie walki. Oznacza to podział wytycznych na dwie części, z których pierwsza ma charakter ogólny /tak, jak to było przy możliwości wyjazdu w teren/, druga zaś jest udokładnieniem dotyczącym najtrudniejszej fazy walki a więc swoistą namiastką pracy w terenie.

Jednoznaczne wskazanie, które z powyższych rozwiązań jest lepsze, sprawia kłopot. Nie można tego zrobić bez uwzględnienia tła, jakim posługuje się dowódca podczas organizacji współdziałania. W sytuacji, gdy dysponuje stołem plastycznym /piaskownicą/ obrazującym ukształtowanie całego pasa natarcia dywizji, pierwszy wariant wydaje się lepszy. Jest bardziej uporządkowany, zachowuje związek ciągłości wytycznych z ciągłością działań, sprzyja zrozumieniu przez podwładnych mechanizmu przechodzenia do kolejnych faz

walki, wreszcie pozwala na oszczędność czasu. Wcześniej jednak poddana została wątpliwości możliwość przygotowania tak dokładnej makiety, jako zabieg zbyt czasochłonny we współczesnych warunkach.

Realnie patrząc, dowódca dywizji częściej będzie dysponował fragmentarycznym odbiciem najważniejszych tylko miejsc przyszłego działania. Może też być - jeśli nie liczyć mapy - ich pozbawiony. Taki pogląd jest tym bardziej uzasadniony, że praca dowódcy rozpatrywana jest tu w kontekście niemożliwości wyjazdu w teren, czego powodem jest zwykle właśnie brak czasu. W tych warunkach celowym wydaje się zastosowanie drugiego z przedstawionych wariantów omówienia współdziałania. Tak więc, dowódca dywizji, po wydaniu ogólnych wytycznych na całą głębokość zadania, może przejść do ich drugiej części, szczegółowo omawiając na podstawie np. makiety obrazującej wycinek terenu albo zdjęcia lotniczego, najważniejszy fragment działania. W wypadku braku jakiegokolwiek dokładniejszego odbicia terenu dowódca może wskazać podwładnym sposób współdziałania szkicując na tablicy zarys obiektów terenowych i fragmentów walki.

Rozważania powyższe prowadzą do wniosku, że omawiając z podwładnymi współdziałanie na SD, dowódca dywizji może zastosować trzy różne rodzaje wytycznych. Oto one:

1. Na całą głębokość zadania dywizji, bez zasadniczego różnicowania dokładności ustaleń na kolejne okresy walki ze względu na planowany wyjazd w teren lub zamiar późniejszego sprecyzowania najważniejszego fragmentu współdziałania.
2. Na całą głębokość zadania, zmieniając dokładność ustaleń w miarę omawiania kolejnych faz walki.
3. Na określony okres /fragment/ walki, szczególnie ważny i dlatego wymagający udokładnienia.

Trzeba zauważyć, że dokonany tu podział grzeszy niepoprawnością systematyczną. W istocie punkty 1 i 3 są wobec punktu 2 jednostkami niższego rzędu, bo dopiero łącznie składają się na pełną treść współdziałania adresowaną do podwładnych. Ponieważ jednak występujące różnice nadają powyższym punktom odrębny charakter, odejście od prawideł systematyki wydaje się usprawiedliwione.

Spośród wymienionych tu form wytycznych dowódcy dywizji za najczęściej stosowany uznać należy dwuskładnikowy wariant wyrażony punktami 1 i 3. Wynika to z faktu, że:

a/ ma on zastosowanie zawsze, gdy dowódca dywizji planuje wyjazd w teren na rekonesans;

b/ występuje najczęściej także w warunkach braku możliwości wyjazdu w teren, co już poprzednio znalazło uzasadnienie.

Warto zatem tym właśnie, dwuczęściowym omówieniem współdziałania zająć się bliżej.

Pierwsza część ma charakter ogólny. Jej podstawą jest tylko mapa. Dążenie do omówienia na tym tle szczegółów współdziałania jest skazane na niepowodzenie. Oczywiście, nie może to oznaczać oparcia pracy dowódcy na niewiele mówiących ogólnikach. Wytyczne dowódcy muszą być zawsze dokładne w stopniu możliwym do osiągnięcia w istniejących warunkach. Niemniej jednak, w tej części wytycznych występuje specyficzne, luźne wiązanie działania poszczególnych elementów ugrupowania bojowego. Wzajemne odnoszenie wysiłków współdziałających uczestników walki względem siebie jest mało wyraźne. Wyraża się to w kolejnym, prowadzonym od początku do końca okresu, wskazywaniem sposobu walki określonemu elementowi ugrupowania. Po "doprowadzeniu" omawianego w ten sposób oddziału do granicy etapu, dowódca zajmuje się następnym, kontynuując tą

pracę aż do wskazania sposobu działania każdemu uczestnikowi walki. Przy takim sposobie eksponowane jest kolejno działanie każdego uczestnika walki "w pionie". Występują natomiast niezbyt silne powiązania "w poziomie", tzn. pomiędzy wykonawcami zadania.

Niech lepszemu zrozumieniu wskazanej cechy wytycznych posłuży przykład. Dowódca dywizji omawia współdziałanie wojsk w okresie podejścia z rejonu wyjściowego i rozwinięcia na rubież ataku. Podał więc cel działania w tym okresie i przystąpił do wskazania oddziałom sposobu jego realizacji. Omawiając działanie pułku przeznaczonego do natarcia w pierwszym rzucie, dowódca mówi:

"..... /nazwa oddziału/ o godzinie 7.30 przekracza rubież rozwinięcia w kolumny batalionowe, po czym maszeruje z szybkością 10 km/godz. i do godziny 7.45 wychodzi na rubież toru kolejowego po przekroczeniu, którego rozpoczyna rozwijanie w kolumny kompanijne, osiągając ich czołem rubież rozwinięcia do godziny 7.50. Na rubież ataku wychodzi o godzinie 8.10".

W sformułowanym tak fragmencie wytycznych dowódca skupił się wyłącznie na sposobie działania jednego elementu ugrupowania, omawiając je od początku do końca trwania etapu. Nie wskazał więc, co w czasie rozwijania w kolumny kompanijne /o godz. 7.45/ robić będzie artyleria, jaka jest rola lotnictwa oraz innych uczestników walki. Dopiero po "doprowadzeniu" oddziału do rubieży ataku powrócił do wskazywania sposobu podejścia i rozwinięcia innych elementów ugrupowania bojowego.

Tak skonstruowany układ wytycznych posiada zarówno zalety jak i wady. Do tych ostatnich należy brak plastyczności we wskazywaniu podwładnym sposobu działania. Trudno przy nim zrozumieć rolę

jednego elementu ugrupowania na tle zadań wykonywanych przez innych. Trudniej także uchwycić powiązania i zależności w działaniu wspierających i sąsiadujących uczestników walki. Spójny system współdziałania jest w takich wytycznych dzielony na części, traci na spoistości w odbiorze przez podwładnych. Zaletą tego układu jest natomiast możliwość dokładnego i uporządkowanego - bo wskazywanego w sposób ciągły - omówienia kolejno działania każdego uczestnika walki. Sprzyja to zrozumieniu przez podwładnych sposobu działania ich własnego oddziału, zapamiętaniu podanych czasów, sygnałów itp.

Występowanie wskazanych wad zmusza do poszukiwania rozwiązań sprzyjających lepszemu zrozumieniu treści współdziałania. Chodzi o to szczególnie podczas wiązania wysiłków wojsk na najważniejsze fazy walki. Dlatego też druga część wytycznych dowódcy dywizji powinna być konstrukcyjnie odmienna. Ponieważ jednak, wraz z wejściem w gąszcz szczegółów współdziałania staje się ona podobna do pracy w terenie, gdzie również przedmiotem dokładnej pracy dowódcy jest określony wycinek walki, zostanie omówiona za chwilę.

<u>W terenie</u> specyficzne warunki pracy narzucają formę i treść wytycznych dowódcy. Dla uzasadnienia potrzeby wprowadzenia zmian /w stosunku do pracy na SD/ warto krótko te warunki zobrazować.

Miejscem pracy dowódcy jest ważny dla planowanego natarcia punkt, położony najczęściej na kierunku głównego uderzenia i w rejonie odcinka przełamania. Dowódca znajduje się na nim z podwładnymi, z których część to dowódcy oddziałów dywizji, pozostali zaś to grupa oficerów sztabu. W tym składzie został przeprowadzony rekonesans, następnie dowódca dywizji postawił /lub sprecyzował/ zadania bojowe. Zarządził krótką przerwę na ich analizę. Nadszedł czas na pracę nad współdziałaniem. Takie wprowadzenie

należałoby uzupełnić jeszcze danymi o poziomie widoczności na punkcie pracy. Jest to trudne, bo oczywiście w każdym konkretnym przypadku mogą występować duże różnice. Można jednak przyjąć, że w przeciętnym terenie granica widoczności znajduje się w odległości rzędu 2-3 km. od miejsca pracy.

W jaki sposób dowódca może w tych warunkach omówić z podwładnymi współdziałanie ? Wydaje się, że jeśli chodzi o układ, to - pomijając ograniczoną do pewnego tylko fragmentu walki treść - nie powinien on się różnić od wytycznych wydanych w innych warunkach. Tak więc dowódca, jak zwykle, wskazuje cel działania wojsk w określonym etapie i sposób jego realizacji. Określa także możliwe warianty rozwoju sytuacji.

Takie wytyczne obejmują tylko pewien wycinek realizacji zadania. Charakterystyczne, że wycinek ten nie pokrywa się na ogół z dokonanym wcześniej podziałem na okresy /etapy/. Wynika to z ograniczającego wpływu zasięgu widoczności. Pracując z podwładnymi na 1-2 punktach pracy położonych w rejonie odcinka przełamania, dowódca może wskazać im sposób rozwinięcia i wyjścia na rubież ataku oraz uderzenia a także kontynuacji walki na głębokość ugrupowania batalionu przeciwnika. Przy stosowanym najczęściej podziale realizacji zadania na okresy, z których pierwszy obejmuje podejście z rejonu wyjściowego na rubież ataku a drugi - wykonanie zadania bliższego, dowódca omawia więc z podwładnymi fragment działań realizowanych na ich granicy. Ściślej - epizod rozgrywający się pod koniec pierwszego a kończący - na początku drugiego okresu. Tak więc, formalnie dowódca dywizji w czasie pracy w terenie zajmuje się dwoma okresami współdziałania. Praktycznie jednak może dokładnie rozważyć tylko część każdego z nich.

Istnienie kłopotliwego elementu zasięgu widoczności zmusza do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: "czy dowódca dywizji powi-

nien poprzestać na wskazaniu podwładnym w ramach wytycznych tylko tych fragmentów działania, które znajdują się w zasięgu wzroku, czy też celowym jest wykroczenie poza tą granicę ?". A jeśli tak, to na ile ? Warto przypomnieć w kontekście tych pytań, że zajmujemy się tu sytuacją, w której wytyczne do współdziałania w terenie są tylko wycinkiem ogólnego omówienia współdziałania na całą głębokość zadania bojowego.

Dążąc do odpowiedzi na powyższe pytania trzeba stwierdzić, że w warunkach stałego braku czasu omawianie z podwładnymi działania wykraczającego poza granice widoczności wydaje się być przedsięwzięciem niecelowym. Z drugiej jednak strony nasuwa się wątpliwość, czy można i należy gwałtownie ucinać w pewnym miejscu omawianie działania wojsk, mających realizować jednolite w sposobie prowadzenia, wykraczające poza to miejsce zadanie. Trzeba stwierdzić, że taka praktyka nie sprzyja zrozumieniu przez podwładnych swojej roli w systemie współdziałania, grozi powstaniem wahań i niepewności w czasie walki, po wyjściu dowodzonych wojsk na granicę zasięgu wzroku. Te przeciwstawne racje każą poszukiwać miejsca, w którym wytyczne dowódcy, zachowując zrozumiałość przez swoje kompleksowe ujęcie, nie wykraczałyby nadmiernie poza problemy wymagające rozwiązania w terenie.

Sprowadzając powyższe dywagacje na drogę konkretnych rozstrzygnięć, można stwierdzić, że dowódca dywizji, omawiając w terenie współdziałanie, powinien:

- wskazać sposób podejścia i rozwinięcia wojsk na odcinku pomiędzy rubieżą rozwinięcia w kolumny batalionowe a rubieżą ataku;
- omówić sposób działania na głębokość zadania bliższego pułków pierwszego rzutu.

Trzeba dodać, że sugestie te dotyczą także tych warunków, w których rozległy wycinek działań nie mieści się w zasięgu wzroku. Jeśli natomiast jest odwrotnie, jeśli wzrok sięga dalej, to należy koniecznie wykorzystać tą sprzyjającą okoliczność, nie wahając się z wykroczeniem poza zaproponowane granice. To obowiązek uczestników pracy w terenie.

Przejdźmy teraz do formy wytycznych dowódcy dywizji w terenie. Musi ona być tak dobrana, żeby zapewnić pełne wykorzystanie rzadkiej na szczeblu dywizji możliwości wskazania w terenie sposobu wspólnej walki. Powinna ona też ułatwić zrozumienie przez podwładnych elementów wspólnych, dostrzeganie wzajemnych związków i zależności występujących podczas walki w obserwowanym rejonie. Spełnienie tych wymagań przy pomocy stosowanych na SD "pionowych" wytycznych do współdziałania byłoby rzeczą trudną. W terenie mechanizm współdziałania musi być pokazany plastycznie a jego części wspólne są niemniej ważne jak elementy składowe. Dlatego też celowym jest nadanie wytycznym do współdziałania innego "poziomego" układu. Zamiast omawiać rolę danego elementu ugrupowania w ramach okresu /etapu/ współdziałania, można łączyć działanie kilku uczestników - partnerów w określonym wycinku tego etapu, po czym przejść do omówienia kolejnych faz walki. W ten sposób omówione zostaje jednocześnie wspólne działanie kilku uczestników walki. W wytycznych wydawanych na SD elementem dzielącym je na części były omawiane kolejno zadania podwładnych. W wytycznych przekazywanych w terenie - kolejne fazy walki w ramach wybranego okresu działania. Taki, "poziomy" układ wytycznych sprzyja zrozumieniu przez podwładnych istoty powiązań i współzależności w systemie współdziałania. Pozwala także na dokładniejsze omówienie współdziałania, co w terenie przy istnieniu naturalnego tła jest zarówno możliwe jak i potrzebne.

Stopień dokładności w przekazie treści współdziałania jest zagadnieniem wymagającym nieco szerszego rozważenia. Otóż możliwość dokładnego wskazania w terenie sposobu walki jest elementem zachęcającym do wchodzenia w szczegóły realizacji zadań przewidywanych dla oddziałów. Na szczeblu dywizji rodzi to niebezpieczeństwo wkraczania w kompetencje dowódcy niższego szczebla. Potwierdzają to badania przeprowadzone w czasie ćwiczeń z wojskami. Wynika to z faktu, że rozmach przestrzenny realizowanych zadań jest na tym szczeblu znaczny. Nie sprzyja to praktyce rozwiązywania problemów w terenie, gdzie przedmiotem pracy może być tylko niewielki wycinek działania. W takiej sytuacji powstaje dylemat: czy ograniczyć się do wskazania wycinkowego sposobu działania wyłącznie bezpośrednio podległych i tylko niektórych elementów ugrupowania, czy też dążyć do pełnego omówienia mechanizmu współdziałania na danym kierunku, nie dbając nadmiernie o krępujące ograniczenia narzucane istnieniem drabiny hierarhicznej. Można rzecz postawić jeszcze ostrzej: czy zająć się własnym szczeblem dowodzenia, na którym w terenie nie bardzo jest co robić, czy też wykorzystać wyjazd pracując dokładnie, ale przeszkadzając podwładnym. Ten, z pewnością przesadzony, nieco karykaturalny zarys służyć ma uświadomieniu istnienia i ekspozycji rangi problemu wymagającego rozwiązania.

Poszukiwania w tym kierunku muszą dążyć do znalezienia granicy, która w treści wytycznych do współdziałania będzie oddzielać to, co niezbędne i służące zrozumieniu mechanizmu wspólnych działań od tego, co staje się przeszkadzającym podwładnym balastem. Dokładność pracy dowódcy dywizji nie musi oznaczać ingerencji w szczegóły działania podwładnych, ingerencji krępującej ich inicjatywę, zawężającej odpowiedzialność oraz skalę wpływu na rodzaj przyjętych

rozwiązań. Dlatego dokładność powinna być pojmowana inaczej. Musi się ona wyrażać w precyzyjnym wskazaniu celu, kierunku i rodzaju działań, w nie budzącym wątpliwości sposobie określenia obiektów wspólnego działania, w zrozumiałym dla dowódców zarysowaniu zależności w wysiłkach wojsk. Wszystko to jednak musi mieścić się w obrębie dowodzonego szczebla.

Czy zatem należy kategorycznie odmówić dowódcy dywizji prawa wpływu na rodzaj rozwiązań przyjmowanych na niższych szczeblach ? To także byłoby niewłaściwe. Unikanie ingerencji w kompetencje podwładnych nie oznacza pozostawienia im pełnej swobody wyboru. Chodzi jednak o takie ustalenie sposobu współdziałania, które będzie wyrażało poszanowanie prawa podwładnych do decydowania w obrębie dowodzonych jednostek organizacyjnych. Dlatego w warunkach, gdy sytuacja usprawiedliwia lub wręcz zmusza dowódcę do zainteresowania się sposobem działania w obrębie niższych szczebli, dobrze byłoby zapytać o zdanie na ten temat dowodzących nimi oficerów. Trzeba więc uzgodnić a nie narzucać sposób wspólnego działania.

Zmierzając na podstawie powyższych rozważań ku skonkretyzowanym wnioskom, można uznać za celowe rozwiązanie polegające na uczynieniu z podległych dowódców oddziałów współuczestników organizacji współdziałania. Szczególnie w warunkach posiadania względnego dostatku czasu wydaje się ono korzystne. Wówczas po wydaniu w terenie wytycznych do współdziałania, dowódca dywizji mógłby zażądać od dowódcy pułku, nacierającego na danym kierunku, meldunku określającego przewidywany przez niego sposób realizacji zadania. Po zorientowaniu się tak w zamiarach podwładnego, dowódca dywizji może zażądać ich korekty lub nawet drogą dyskusji ustalić optymalne rozwiązanie.

Można jeszcze inaczej widzieć współuczestnictwo podwładnych. Po przeprowadzeniu rekonesansu i postawieniu zadań, dowódca dywizji może zarządzić przerwę na dokonanie przez podwładnych ich analizy i przemyślenie sposobu realizacji. Następnie, jeszcze przed przystąpieniem do wydawania wytycznych, w formie luźnej rozmowy z oficerami sztabu i obecnymi dowódcami oddziałów może przedyskutować sposób działania w rejonie zasięgu wzroku. Taki, pozadyrektywny fragment pracy dowódcy nie powinien razić; zadania bojowe nie mogą być nigdy przedmiotem dyskusji, sposób ich realizacji - zawsze. W ten sposób dowódca dywizji może zapoznać się z sugestiami podwładnych. Po takiej dyskusji z udziałem specjalistów - oficerów sztabu, dowódca dywizji jest znacznie lepiej przygotowany do wydania wytycznych. Ale nie tylko o to chodzi. Znając pogląd podwładnych na sposób realizacji przez nich zadania i - ewentualnie - akceptując go, dowódca ma moralne prawo zawrzeć w treści wytycznych elementy działania pododdziałów, które mu bezpośrednio nie podlegają. Wówczas trudno to nazwać ingerencją w sferę działania podwładnych a właściwiej byłoby mówić o zatwierdzeniu uzgodnionego z nimi planu walki. Przedstawione rozwiązanie godne jest uwagi także i z tego powodu, że - obiektywnie biorąc - podczas omawiania sposobu walki w terenie bardzo trudno jest w dywizji przestrzegać suwerenności szczebli dowodzenia, nie ingerując zupełnie w ich działanie.

K o n t r o l a z r o z u m i e n i a t r e ś c i współdziałania - to następny, po wydaniu wytycznych, fragment pracy dowódcy z podwładnymi. Obserwacja ćwiczeń dowodzi, że w praktyce bywa często pomijany. Można tylko ograniczoną odpowiedzialnością za dokładne wcielenie w życie wytycznych, szczególnie w warunkach

ćwiczeń bez udziału wojsk, tłumaczyć niedocenianie jego wagi. Ten wniosek potwierdza np. niezwykle staranne przygotowywanie ćwiczeń ze strzelaniem amunicją bojową. Jest to też dowód na wysoką użyteczność praktyczną kontroli zrozumienia treści współdziałania.

W realizacji rozważany fragment pracy dowódcy jest prosty. Sprowadza się do kontroli, drogą pytań, zapamiętania i zrozumienia ustaleń dotyczących współdziałania. Przejście od wytycznych do kontroli powinno być poprzedzone wyjaśnieniem ewentualnych wątpliwości podwładnych a więc odpowiedzią na ich pytania. Dopiero później można wymagać pełnej znajomości treści współdziałania. Pytania zmierzające do jej sprawdzenia muszą dotyczyć tylko ważnych, węzłowych i istotnych dla sprawności systemu współdziałania zagadnień. Wydaje się, że można do nich zaliczyć:

- czas rozpoczęcia działania przez poszczególne elementy ugrupowania dywizji /czas włączenia do walki/;
- miejsca /kierunki/ działania wojsk;
- rodzaj i skala wysiłku na rzecz sąsiada;
- alternatywy działania;
- znajomość sygnałów współdziałania.

Stwierdzenie niepełnej znajomości ustaleń współdziałania z musza do powtórzenia niektórych fragmentów. Warto przy tym podkreślić prawdę dosyć oczywistą: stopień zrozumienia wytycznych dowódcy tylko w części zależy od wysłuchujących go podwładnych. Dokładność sformułowań, czytelność, zwięzłość wypowiedzi, umiejętność przywiązania treści do tła - to czynniki składające się na komunikatywność przekazywanej treści.

"P r z e g r a n i e" w s p ó ł d z i a ł a n i a /sprawdzenie i utrwalenie znajomości sposobu działania metodą gry/ może być następną fazą pracy dowódcy z podwładnymi. Tryb warunkowy

/"może"/ ilustruje pomocniczy charakter tego przedsięwzięcia. Ma ono szansę na pełną realizację w warunkach posiadania odpowiedniej ilości czasu na organizację natarcia. W przeciwnym razie dowódca dywizji musi ograniczyć się do wydania wytycznych i - ewentualnie - krótkiego sprawdzenia zrozumienia ich treści.

W literaturze, w tym także w niektórych podręcznikach, spotyka się stwierdzenie, że dowódca dywizji organizuje współdziałanie metodą wydawania wytycznych lub gry wojennej. Trzeba je uznać za nieścisłe. Warunkiem udziału podwładnych w grze jest znajomość przez nich treści współdziałania. W przeciwnym razie jej celowość i sprawność przebiegu są bardzo wątpliwe. Dlatego sytuowanie tych przedsięwzięć w sposób alternatywny obok siebie wydaje się błędem. Powinny one następować po sobie. Dlatego w treści niniejszej rozprawy gra jest traktowana jako kolejna - po wydaniu wytycznych - faza pracy dowódcy, której celem jest doskonalenie i utrwalenie znajomości przez podwładnych organizowanego współdziałania.

Znaczenie gry dla zrozumienia przez podwładnych mechanizmu współdziałania oraz własnej roli w nim jest bardzo duże. Nie jest przypadkiem, że gra wojenna jako sposób doskonalenia współdziałania, była szeroko stosowana w drugiej wojnie światowej. Zmiana warunków organizacji działań bojowych nie odbiła się negatywnie na jej przydatności. Jedynie ograniczenie czasu spowodowało przesunięcie gry wojennej ze stałego niegdyś fragmentu organizacji współdziałania do przedsięwzięcia o charakterze uzupełniającym. Nie zmieniło to faktu jej wysokiej przydatności.

Gra może być prowadzona zarówno w terenie jak i na stanowisku dowodzenia. W pierwszym przypadku musi ona być ograniczona do

wycinka działania. W drugim - polega na "przegraniu" pełnej realizacji zadania. Realnie oceniając, trzeba uznać grę w terenie na szczeblu dywizji za rzadkość. Wynika to z ograniczonego czasu oraz braku możliwości szerokiego wglądu w teren przy dużym rozmachu działania. Na niższych szczeblach, szczególnie w pododdziałach, teren stanowi podstawowe tło do gry.

Dogodniejsze warunki do "przegrania" współdziałania w natarciu dywizji występują na stanowisku dowodzenia. W ramach przygotowania do gry niezbędne jest stworzenie odpowiedniego tła, obrazującego teren w pasie natarcia dywizji. Może to być, często stosowany w praktyce ćwiczeń, stół plastyczny /piaskownica/. W warunkach braku czasu można dopuścić przebieg gry na podstawie mapy, choć stwierdzić, że rozwiązanie takie powinno być traktowane jako ostateczność. W czasie "przegrywania" współdziałania dokładne tło jest jeszcze bardziej potrzebne, jak podczas wydawania wytycznych. Przy jego braku efekt gry musi pozostać mniejszy.

Istota gry polega na wprowadzaniu podwładnych w kolejno następujące po sobie sytuacje bojowe a więc podawaniu im określonych założeń ilustrujących przebieg walki. W odpowiedzi jej uczestnicy muszą w sposób mniej lub bardziej fragmentaryczny /zależnie od ilości posiadanego czasu/ meldować sposób działania reprezentowanych przez nich elementów ugrupowania bojowego. Można w ten sposób "przegrać" dokładnie i kolejno każdy etap walki, ewentualnie - przy konieczności pośpiechu - ograniczyć się tylko do najważniejszych fragmentów natarcia. We współczesnych warunkach ten ostatni sposób należy uznać za podstawowy.

Ostatnie dwa przedsięwzięcia spośród wymienionych wcześniej składników "pracy z podwładnymi" służą kontroli wcielania w życie przekazanej podwładnym treści współdziałania na niższym szczeblu

dowodzenia /w oddziałach/. Dla przypomnienia, są to:
- nadzór nad dokonaniem niezbędnych uzgodnień przez podwładnych;
- kontrola i pomoc w budowie systemu współdziałania.
Pierwsze z nich ma charakter "okolicznościowego" nadzoru nad uzgodnieniami podległych dowódców, którzy wykorzystują spotkanie do ich dokonania. Jest to nieformalny i niezbyt dostrzegalny, ale ważny fragment pracy. Jest rzeczą oczywistą, że po otrzymaniu wytycznych i ewentualnie przegraniu współdziałania, dowódcy oddziałów dążą do uzgodnienia wielu szczegółów wspólnego działania. Pomoc i rada dowódcy dywizji oraz czuwanie nad zachowaniem ducha wytycznych wydają się w tym procesie potrzebne.

Drugie z ww. przedsięwzięć, zamykające "pracę z podwładnymi", jest realizowane w ramach ogólnego fragmentu organizacji na-tarcia - kontroli i pomocy. Jego specyfika polega na tym, że nie musi być realizowane osobiście przez dowódcę dywizji. Pod tym względem różni się od wcześniejszych przedsięwzięć tego etapu organizacji współdziałania, których wykonawcą - jak już ustalono-powinien być dowódca dywizji.

W ten sposób zostały kolejno rozpatrzone przedsięwzięcia składające się na ostatni etap organizacji współdziałania - "pracę z podwładnymi". W drodze do ustalenia optymalnych rozwiązań uwzględniano współczesne warunki organizacji natarcia. Wyrazem tych dążeń jest np. rezygnacja ze stosowanych dawniej powszechnie ćwiczeń współdziałania. Jej przyczyną było założenie, że czas współczesnej organizacji natarcia nie pozwoli na tak czasochłonne zabiegi. Trudno oczywiście wykluczyć, że w pewnych konkretnych warunkach wystąpi możliwość przeprowadzenia w dywizji ćwiczeń na mapach, pozwalających na rozegranie sposobu przygotowywanego natarcia. Sytuację taką trzeba jednak współcześnie uważać za wyjątkową a ewentualne odchylenia nie są przedmiotem niniejszej rozprawy. Dlatego też, przechodząc

do kolejnego rozdziału, autor ma świadomość, że dokonany tu zarys organizacji współdziałania nie obrazuje wszelkich możliwych aspektów. Chodziło raczej o uniwersalizację modelu zapewniającego w najczęściej występujących warunkach stworzenie i przekazanie podwładnym scenariusza oczekującej walki. Organizacja współdziałania polega bowiem na budowie dokładnych scenariuszy działań a realizacja - na wiernym wcielaniu ich w życie.

R O Z D Z I A Ł III

REALIZACJA WSPÓŁDZIAŁANIA W NATARCIU DYWIZJI

Realizacja współdziałania polega na wdrożeniu ustaleń podjętych w czasie organizacji. Jest to więc naturalna kontynuacja pracy nad współdziałaniem.

Realizacja współdziałania odbywa się w dwóch płaszczyznach. Składają się na nią:

- działania dowódcy i sztabu dywizji oraz dowództw i sztabów niższych szczebli;
- wspólne działania bojowe wojsk.

1. Kierowanie współdziałaniem w systemie dowodzenia wojskami

Wszelka działalność wojsk wymaga kierowania. Z chwilą rozpoczęcia przez nie działań bojowych można mówić o kierowaniu walką, które jest elementem dowodzenia wojskami.

Dowodzenie jest terminem o szerokim zakresie znaczeniowym. W praktyce bywa jednak często sprowadzane do kierowania wysiłkami bojowymi wojsk, jest więc traktowane jako synonim kierowania walką. Ten zawężony zakres znajdzie także zastosowanie w niniejszym rozdziale rozprawy.

Na dowodzenie /kierowanie walką/ rozumiane w ten sposób składają się trzy zasadnicze elementy:

- zbieranie informacji;
- ocena sytuacji;
- podejmowanie i przekazywanie wykonawcom decyzji.[1]

Dowodzenie wojskami polega więc na nieprzerwanym śledzeniu walki, analizie i ocenie faktów oraz wpływaniu na dalszy rozwój sytuacji

---

1/ Por. Z.Gołąb, S.Kołcz - "Współczesne dowodzenie wojskami", Warszawa 1974r., s.28-29.

poprzez ciągłe podejmowanie i przekazywanie decyzji. Niekiedy, rzadko zresztą, ten trójskładnikowy model dowodzenia bywa ograniczony do jednego lub dwóch pierwszych elementów. Występuje to wówczas, gdy przebieg walki stanowi niezakłóconą realizację planu.

Troska dowódcy o planową realizację zadań lub działanie w kierunku odejścia od planu, gdy zmusi do tego sytuacja, służy wykonaniu przez wojska zadania jak najszybciej i przy minimalnych nakładach. Temu samemu celowi służyły - co już podkreślano - organizacja i realizacja współdziałania. Jest rzeczą oczywistą, że współdziałanie wojsk, jako warunek efektywności ich wysiłków, musi być przedmiotem szczególnej troski dowództw i sztabów. Ich działanie na rzecz utrzymania współdziałania stanowi wobec tego integralny czynnik dowodzenia wojskami i mieści się w jego ramach. Działanie to nazwać można k i e r o w a n i e m w s p ó ł d z i a ł a n i e m.

Powyższe uwagi wskazują, że kierowanie współdziałaniem nie stanowi oddzielnego elementu w pracy dowódcy dywizji. Wchodzi ono w zakres dowodzenia i jest wyrazem szczególnej troski dowódcy o zachowanie spójności w działaniu wojsk. Kierowanie współdziałaniem polega więc na takim dowodzeniu wojskami, przy którym zagadnienie ich wspólnych wysiłków stanowi przedmiot najwyższej uwagi dowódcy i sztabu. Utrzymanie nieprzerwanego i skutecznego współdziałania w czasie walki jest jednym z głównych zadań realizowanych w ramach dowodzenia wojskami.

Ponieważ kierowanie współdziałaniem mieści się w ramach dowodzenia wojskami, to trójskładnikowy model /informacja - ocena - decyzja/ powinien i tu zachować aktualność. Przystosowując go do współdziałania można stwierdzić, że praca dowódcy i sztabu w okresie jego realizacji polega na:

a/ śledzeniu sposobu realizacji ustaleń dotyczących współdziałania przez wojska /informacja/;

b/ ocenie skuteczności wspólnych działań oraz czynników, które mają na nią wpływ /ocena/;

c/ podejmowaniu decyzji dotyczących zmian w obrębie systemu współdziałania i przekazywaniu ich do wojsk /decyzja/.

Dalszy ciąg rozważań przyniesie wypełnienie ww. elementów treścią.

2. Utrzymanie ciągłości współdziałania

Jednym z najważniejszych wymagań stawianych przed współczesnym współdziałaniem jest ciągłość.[1/] Czynniki warunkujące utrzymanie ciągłości współdziałania można podzielić na dwie grupy. W skład pierwszej wchodzą te, które występują w czasie organizacji współdziałania. Drugą grupę stanowią czynniki występujące w okresie jego realizacji. Ponieważ organizacja współdziałania była już przedmiotem rozważań należałoby zająć się tu drugą z wymienionych grup.

Do warunków utrzymania ciągłości współdziałania w czasie walki można zaliczyć:

- stałą znajomość aktualnego położenia wojsk i sytuacji na polu walki przez dowódców wszystkich szczebli;
- prowadzenie nieprzerwanej oceny sytuacji oraz reagowanie na nią poprzez podejmowanie i przekazywanie niezbędnych decyzji;
- przewidywanie prawdopodobnych zakłóceń we współdziałaniu wojsk oraz zapobieganie im;
- utrzymanie ciągłego kontaktu z wojskami;
- odporność systemu dowodzenia na zakłócenia i inne destrukcyjne działania nieprzyjaciela;
- sprawną i terminową realizację ustaleń dowódcy dywizji przez oddziały;

1/ Rozdział I, punkt 3 rozprawy.

- zrozumienie przez podwładnych intencji dowódcy oraz swojej roli w systemie współdziałania;
- znajomość możliwości sąsiadów w ramach realizacji wspólnych zadań;
- szeroką wzajemną informację o położeniu wojsk i zamiarach ich dowódców;
- poziom wyszkolenia wojsk w zakresie realizacji wspólnych działań, szczególnie w płaszczyźnie pomiędzy ogólnowojskowymi i specjalistycznymi elementami ugrupowania.

Wskazane wyżej czynniki rzutują na rodzaj i sposób realizacji zabiegów zmierzających do utrzymania ciągłości współdziałania. Działania dowódcy i sztabu dywizji w tym kierunku można podzielić na dwie grupy przedsięwzięć. Do pierwszej należą te wysiłki, których celem jest zachowanie trwałości i nienaruszalności systemu współdziałania. Służą więc one ochronie tego, co zostało zbudowane w czasie organizacji walki. Druga grupa to przedsięwzięcia zmierzające do wniesienia poprawek do systemu współdziałania lub też odtworzenia jego sprawności w wypadku naruszenia w czasie walki.

Pozornie są to działania sprzeczne i wzajemnie się wykluczające. Sprzeczność wyraża pytanie: "jak można, dążąc do ochrony, a więc nienaruszalności ustaleń w obrębie współdziałania, zakładać jednocześnie wnoszenie poprawek"?. Przy głębszej analizie problemu trzeba jednak stwierdzić, że jest to zastrzeżenie formalne. System współdziałania zbudowany został na bazie przesłanek dostępnych podczas organizacji walki. Dążeniem dowódcy i sztabu dywizji była jego optymalizacja. Nie oznacza to wcale wyboru obiektywnie najlepszego. Optymalizacja opierała się bowiem na d o s t ę p n y c h, a nie rzeczywiście i s t n i e j ą c y c h przesłankach.

Tak stworzony system jest ciągle skazany na niepełną przydatność. Konfrontacja zakładanych przesłanek z rzeczywistością musi uwidocznić błędy poprzednich założeń. Przejście od organizacji do realizacji współdziałania jest więc czasem próby dla zbudowanego systemu. Ujawnienie słabych miejsc we współdziałaniu wojsk nie oznacza jednak nieprzydatności całego systemu. Występują w nim elementy wymagające naprawy, ale są też takie, które ze względu na sprawne funkcjonowanie należy chronić. To wyjaśnia przyczynę, że wspomniane poprzednio dwa - pozornie przeciwstawne - wektory działań dowódcy i sztabu podczas realizacji współdziałania nie wykluczają się wzajemnie, lecz uzupełniają. Podział współdziałania wojsk na skuteczne, a więc godne kontynuacji i nieskuteczne, a więc wymagające zmian, jest bowiem zbyt dużym uproszczeniem.

Konkretyzując rozważania, przejdziemy teraz do poszukiwań rozwiązań służących zapewnieniu sprawnego kierowania współdziałaniem. Inaczej - co i jak należałoby wykonać w celu uzyskania ciągłości współdziałania w natarciu dywizji ?

W poszukiwaniu sposobów utrzymania ciągłości należy wrócić do wskazanego już, trójczłonowego modelu kierowania współdziałaniem /informacja, ocena, decyzja/. Przejście do wypełnienia powyższych członów treścią musi jednak poprzedzić ustalenie ich wzajemnej zależności i miejsca. Otóż kolejność przedstawienia członów kierowania współdziałaniem wskazuje też porządek ich realizacji. Oznacza to, że każda ocena musi być poprzedzona uzyskaniem odpowiedniej informacji, a każda decyzja - przeprowadzeniem oceny. To nie budzi wątpliwości. Chodzi jednak o właściwe zrozumienie tego procesu. Gdyby bowiem każde z ww. przedsięwzięć traktować jako jednorazowe, niepowtarzalne i przechodzące bezpowrotnie

w następne - wszystko to w ramach kierowania współdziałaniem - to byłby to błąd. W takim ujęciu kierowanie współdziałaniem polegałoby na zbieraniu informacji w pierwszym etapie walki, prowadzeniu oceny w następnym i przekazywaniu jej wykonawcom - gdzieś pod koniec realizacji zadania. Oczywiście, nie o to chodzi. Każdy z trzech wskazanych elementów występuje w ramach kierowania współdziałaniem wielokrotnie, od początku do końca trwania działań. Polega więc ono na ciągłym dokonywaniu oceny napływających informacji i bezustannym reagowaniu dowódcy w postaci decydowania i przekazywania wyników do wojsk. Podkreślenie tego zagadnienia było o tyle potrzebne, że po przystąpieniu obecnie do analizy pracy dowódcy i sztabu na bazie wymienionych elementów, zachodzi konieczność ich sztucznego, pozornego rozdziału. Byłoby niewłaściwym zasugerowanie w ten sposób mylnego poglądu o występowaniu tych elementów w izolacji. Tak nie jest. Występują one obok siebie i wzajemnie się warunkują.

A oto ich analiza.

A. Śledzenie współdziałania wojsk.

Działalność dowódcy i sztabu w tym zakresie polega na zbieraniu informacji dotyczących realizacji wcześniejszych ustaleń. Ma ona zapewnić posiadanie pełnej orientacji w funkcjonowaniu zbudowanego systemu. Jest to podstawa wszelkich działań dowódcy i sztabu dywizji w czasie realizacji współdziałania.

Poszukiwanie korzystnych rozwiązań organizacyjnych trzeba poprzedzić ustaleniem zakresu informacji warunkujących kierowanie współdziałaniem. Wydaje się, żedo niezbędnych danych można zaliczyć:

- czas wykonania fragmentów zadań przez oddziały, szczególnie wówczas, gdy został on precyzyjnie ustalony;

- przebieg wspólnie realizowanych zadań cząstkowych i wpływ połączenia wysiłków na uzyskane wyniki;
- pozytywne i negatywne efekty współdziałania, realizowanego zgodnie z wytycznymi dowódcy dywizji;
- zakłócenia występujące we współdziałaniu oraz ich przyczyny;
- położenie sąsiadów i jego wpływ na realizację wspólnych zadań przez wojska;
- luki we współdziałaniu wojsk oraz miejsca szczególnego zapotrzebowania na zespolenie wysiłków;
- sprawność współdziałania w obrębie niższych szczebli dowodzenia.

Zarysowany w ten sposób teren zainteresowań dowódcy dywizji jest obszerny, bo sprowadza się w zasadzie do starań o posiadanie całokształtu informacji o sytuacji na polu walki. Tu znowu wychodzi ów, akcentowany już, związek kierowania współdziałaniem z dowodzeniem. Zbieranie informacji dla potrzeb dowodzenia jest jednocześnie poszukiwaniem danych o współdziałaniu. Nie ma potrzeby dążyć do sztucznego rozdziału tych - nierozłącznych w istocie - elementów.

Specyfika poszukiwania informacji w ramach kierowania współdziałaniem polega na szczególnie starannym śledzeniu fragmentów i rezultatów w s p ó l n e g o działania wojsk.

Akcentowana tu nierozłączność dowodzenia i kierowania współdziałaniem usprawiedliwia pogląd, że korzystają one ze wspólnych źródeł informacji i kanałów ich przepływu. Do podstawowych dostarczycieli danych o sytuacji na polu walki należą:

a/ dowódcy i sztaby podległych oddziałów;

b/ sąsiedni;

c/ dowódca i sztab armii /przełożony/;

d/ własne organa rozpoznawcze;

e/ osobiste obserwacje dowódcy i przedstawicieli sztabu dywizji.

Znaczenie wskazanych wyżej źródeł jest różne.[1] Gdyby rzecz rozpatrywać w ogólnych kategoriach dowodzenia wojskami, to za najważniejszy zestaw danych należałoby uznać meldunki płynące od walczących wojsk /pkt a/. Częstotliwość ich napływu, wiarygodność oraz aktualność są najwyższe. Patrząc jednak z punktu widzenia potrzeb kierowania współdziałaniem trzeba stwierdzić, że jednoznaczna ocena wartości wymienionych źródeł jest trudniejsza. Należy bowiem pamiętać, że dla utrzymania ciągłości współdziałania najbardziej potrzebne są dane o elementach w s p ó l n y c h w działaniu wojsk, obrazujące efektywność współdziałania oraz luki i pęknięcia w funkcjonującym systemie. Jak z tego wynika, ważniejsze są tu dane o sytuacji "na styku" pomiędzy współdziałającymi elementami ugrupowania. Meldunki podwładnych zawierają raczej dane węższe, bo obrazują sytuację oddziału w pewnej izolacji. Jeśli natomiast są poszerzone, to wymagają potwierdzenia lub weryfikacji. Trzeba pamiętać bowiem, że w dziedzinie współdziałania sukcesy i porażki są wspólne. Pierwsze dzieli się zwykle niechętnie, drugie - z przesadną skwapliwością. Sprawia to, że dane od podwładnych - tak cenne w ogólnym procesie dowodzenia wojskami - mają ograniczone, choć niekwestionowane, znaczenie dla potrzeb współdziałania. Trudno byłoby wyraźnie wskazać źródło informacji, na którym głównie opiera się kierowanie współdziałaniem. Wszystkie one dostarczają dane potrzebne dla tego procesu. Prawdziwą wartość posiada dopiero ich suma.

Powyższy wniosek jest niewątpliwie prawdziwy, jeśli rozumieć kierowanie współdziałaniem w sposób kompleksowy, jako proces ciągły

---

1/ Wymownym przykładem niedosytu i poszukiwania informacji, nawet w sposób przekraczający uprawnienia dowódcy dywizji, jest opis przebiegu Operacji Łódzkiej - B.Szapocznikow - "Wspomnienia", Warszawa 1976, s. 393-410.

i trwający do początku walki do chwili wykonania zadania.

Można jednak spojrzeć na kierowanie współdziałaniem skracając dystans. Jest to potrzebne dlatego, że zapotrzebowanie na łączenie wysiłków wojsk w różnych fazach walki jest niejednolite. Także kierowanie współdziałaniem nie zawsze jest jednakowo potrzebne. Występują momenty szczególnego zapotrzebowania na nadzór nad współdziałaniem, są też takie, kiedy działanie to traci na znaczeniu. Skracając zatem dystans, należałoby w procesie kierowania współdziałaniem znaleźć momenty decydujące o utrzymaniu ciągłości połączonych wysiłków. Są to newralgiczne, najtrudniejsze i jednocześnie decydujące fragmenty natarcia dywizji. Można do nich zaliczyć:

- atak i początkowa faza przełamania /przełamanie pierwszej pozycji obrony/;
- odparcie kontrataku;
- wprowadzenie do walki drugiego rzutu;
- wysłanie oddziału wydzielonego;
- forsowanie przeszkody wodnej;
- walka o opanowanie szczególnie ważnych obiektów w pasie natarcia dywizji.

Kontynuując teraz poszukiwania najważniejszego dostarczyciela informacji o współdziałaniu przy tak skróconym dystancie, sprowadzonym do wybranego fragmentu walki, należałoby skorygować pogląd o równomiernym rozkładzie wartości wskazanych poprzednio źródeł. Otóż w takich, newralgicznych momentach walki, występuje szczególnie zapotrzebowanie na osobiste i bezpośrednie kierowanie współdziałaniem wojsk przez dowódcę dywizji. W praktyce sprowadza się to do obecności dowódcy w miejscu i czasie decydujących zmagań,

ich osobistej obserwacji i reakcji na przebieg. Istnienie takiej praktyki nakazuje za najważniejsze źródło informacji o współdziałaniu uznać osobiste obserwacje dowódcy i przedstawicieli sztabu dywizji. Oczywiście, trzeba tu zachować świadomość zawężonego spojrzenia na problem. Elementem zawężającym jest ograniczenie rozważań na temat śledzenia współdziałania wojsk do wybranych - najważniejszych - fragmentów natarcia. Ponieważ jednak one decydują o wynikach walki a skuteczność współdziałania jest wówczas najpotrzebniejsza, wydaje się, że można takie ograniczenie dopuścić.

Warto więc zatrzymać się przy osobistym śledzeniu współdziałania wojsk przez dowódcę dywizji. Problem zasługuje na uwagę, gdyż - wbrew pozorom - nie jest prosty, a także dlatego, że jego rozwiązanie stworzy podstawę do rozważań nad kolejnymi elementami kierowania współdziałaniem.

Trzeba więc przede wszystkim stwierdzić, że nazwa "osobiste śledzenie współdziałania" ma na szczeblu dywizji charakter umowny. Kojarzenie jej z obserwacją przez lornetkę ruchu wojsk w terenie byłoby uproszczeniem, co zresztą nie przekreśla możliwości wystąpienia dowódcy także w takiej roli. Trzeba tu na marginesie stwierdzić konieczność poszukiwania sposobów zwiększenia skali wizualnego wglądu dowódcy dywizji w działania bojowe wojsk. Nieocenione usługi może oddać użycie do celów kierowania współdziałaniem śmigłowca. Rozwiązanie takie zapewnia dwa ważne warunki skuteczności kierowania walką:

- posiadanie aktualnych i prawdziwych informacji;
- możliwość natychmiastowego oddziaływania na rozwój sytuacji dzięki zainstalowanym na pokładzie śmigłowca środkom łączności.

Czynnikiem zawężającym jego zastosowanie jest natomiast wysokie niebezpieczeństwo zniszczenia śmigłowca. Dlatego nie zawsze można

z niego skorzystać. Są jednak takie fragmenty współdziałania wojsk, w których wykorzystanie śmigłowca nie powinno budzić wątpliwości. Do nich należy np. przesunięcie i rozwinięcie dywizji na rubież ataku - ważny i odbywający się na własnym terenie fragment działania.

Pomijając użycie śmigłowca - nie zawsze, jak stwierdzono, możliwe - generalnie trzeba jednak stwierdzić, że "osobiste śledzenie współdziałania" sprowadza się raczej do bardziej ogólnego wglądu w działalność wojsk, umożliwionego obecnością na miejscu walki, kontaktem z jej realiami oraz bliskością dowódców współdziałających elementów ugrupowania bojowego.

Wyjazd dowódcy w rejon bezpośrednich walk i skupienie uwagi na wybranym - choćby najważniejszym wycinku natarcia stwarza niebezpieczeństwo oderwania od kierowania działaniem całości dywizji. Aby temu zapobiec, konieczna jest taka organizacja zmiany miejsca przebywania, która stwarzałaby możliwość oddziaływania na ogólny przebieg walki. Wymaga to doboru odpowiedniego składu grupy oficerów towarzyszących dowódcy dywizji a także wyposażenia jej w odpowiednie środki łączności.

Zespół wyjeżdżający z dowódcą w teren celem kierowania na miejscu określonym fragmentem natarcia nosi w praktyce nazwę grupy operacyjnej. W jej skład muszą wejść jedynie niezbędni oficerowie sztabu. Nadmierna rozbudowa składu grupy jest szkodliwa; nie sprzyja sprawności jej działania i ogranicza możliwość realizacji zadań w ramach etatowego sztabu dywizji.

Wydaje się, że za optymalny można uznać następujący zestaw:

- dowódca dywizji;
- szef wydziału rozpoznawczego;

- szef wydziału operacyjnego;
- szef artylerii;
- szef saperów;
- dowódca GDB.

Konkretne warunki realizacji zadania bojowego mogą oczywiście wnieść do powyższej propozycji istotne korekty.

Skład grupy operacyjnej określa w pewnym stopniu zakresy zainteresowań uczestników w ramach śledzenia współdziałania wojsk. Jest rzeczą bezsporną, że SWO powinien przede wszystkim skupić uwagę na obserwacji działania oddziałów ogólnowojskowych, szef artylerii - "swoich" dywizjonów itd. W ścisłym składzie nielicznej i razem pracującej grupy taki rozdział zainteresowań nie grozi pominięciem elementów współdziałania, leżącym na styku obszarów obserwacji oficerów, ponieważ kontakt między nimi jest bardzo bliski. Ponadto, rola koordynująca przypada osobiście dowódcy dywizji, który na podstawie zebranych informacji tworzy sobie pogląd na skuteczność współdziałania wojsk.

B. Ocena skuteczności współdziałania.

Jest to następny element kierowania współdziałaniem, realizowany w ramach ogólnego modelu dowodzenia opartego na łańcuchu: informacja - ocena - decyzja. Proces zbierania informacji o współdziałaniu służył stworzeniu obiektywnego obrazu jego skuteczności. Uzyskane informacje różnie mogą kształtować sposób ich wykorzystania. Wyjaśnieniu tej myśli pomoże dokonanie pewnej segregacji. Otóż informacje dotyczące współdziałania można podzielić na trzy grupy:

1. Informacje pozytywne /optymistyczne/.
2. Informacje obojętne.
3. Informacje negatywne /pesymistyczne/.

Dane o sytuacji, składające się na grupę pierwszą, nie wymagają interwencji dowódcy i sztabu /grupy operacyjnej/ dywizji. Oznacza to, że współdziałanie wojsk jest niezakłóconą realizacją wcześniejszych ustaleń organizacyjnych. System współdziałania funkcjonuje bezbłędnie i nic wymaga korekty.

Informacje obojętne /pkt 2/ to ta grupa danych, które ilustrują wprawdzie zjawiska wcześniej nie przewidziane i nie posiadające w związku z tym odbicia w zorganizowanym systemie współdziałania, ale nie grożące jednak zachwianiem jego przydatności.

Wreszcie trzecia grupa - informacje negatywne - zawiera zestaw wiadomości sygnalizujących powstanie luk w systemie współdziałania lub nawet jego nieprzydatność.

Elementem wspólnym dla wszystkich ww. grup jest konieczność dokonania ich analizy przez dowódcę dywizji. Wpływają one natomiast bardzo różnie na sposób jego reakcji. Pierwsza grupa informacji zwalnia go bowiem od jakiejkolwiek ingerencji, druga wymaga ewentualnie zabiegów przygotowujących lub asekuracyjnych podczas, gdy trzecia - zdecydowanej interwencji. Fakt ten sugeruje ograniczenie dalszych rozważań do tego ostatniego wariantu.

Analiza pracy nad oceną sytuacji współdziałania oparta zostanie na działaniu grupy operacyjnej w terenie - rozwiązaniu uznanym za korzystne w najtrudniejszych momentach walki. W ten sposób przedmiotem analizy staje się układ najbardziej niekorzystny, bo ograniczony do:

- reakcji na grupę informacji negatywnych /pesymistycznych/;
- pracy w czasie kierowania najtrudniejszymi fragmentami walki.

Pierwszym elementem rozważanej obecnie oceny sytuacji jest s e l e k c j a informacji.[1/] W przyjętym tu jako podstawa

1/ gen.bryg.dr Władysław Mróz-"Doskonalenie obiegu informacji w wojsku". W-wa 1974, s.9.

działaniu grupy operacyjnej ma ona dwa etapy. Wstępną selekcję /pierwszy etap/ prowadzą, towarzyszący dowódcy dywizji, szefowie wydziałów oraz rodzajów wojsk. Wspomniano poprzednio, że przedmiotem ich szczególnego zainteresowania są wysiłki bojowe odnośnych wojsk. Znaczenie informacji dotyczących ich działania jest bardzo zróżnicowane; dane ważne są przemieszane z nieistotnymi, sprawdzone - z wymagającymi kontroli, aktualne z przestarzałymi itd. Ponieważ nikt nie jest - i nie może być - zorientowany lepiej od danego szefa w charakterze działania odpowiadających mu wojsk, jest rzeczą oczywistą, że on właśnie powinien oddzielić wstępnie "ziarno od plew". Oznacza to dokonanie selekcji napływających danych, ustalenie, które z nich są wiarygodne i ważne, wreszcie kwalifikacji tych, które wymagają przekazania dowódcy dywizji.

Otrzymane przez dowódcę od członków grupy operacyjnej dane przeszły więc przez swego rodzaju filtr. Kolejną selekcję informacji /drugi etap/ musi przeprowadzić osobiście dowódca dywizji. Polega ona na kwalifikacji ich wpływu na przebieg walki a więc sprowadza się w istocie do ustalenia przynależności do jednej z poprzednio wymienionych grup. Ta osobista selekcja pozwala na ukierunkowanie dalszej działalności grupy operacyjnej w ramach reakcji na informacje negatywne.

Tu dochodzimy do kolejnej fazy oceny sytuacji współdziałania. Jest to osobista ocena dowódcy dywizji. Prowadzi ona do wyrobienia sobie poglądu na wartość funkcjonującego systemu współdziałania. Jest rzeczą oczywistą, że informacje zaliczone do grupy "negatywnych" sygnalizują zawsze zakłócenia we współdziałaniu wojsk. Tak więc, zbudowany przed rozpoczęciem walki system współdziałania okazuje się wadliwy. W takiej sytuacji zagadnieniem o podstawowym znaczeniu jest oszacowanie jego przydatności. Chodzi też o zlokalizowanie miejsca i skali zakłóceń. Wszystko to prowadzi do ustalenia

czy występujące niedomagania są skutkiem istnienia lokalnych luk w systemie, czy też jego pełnej nieprzydatności. I dalej - czy w związku z tym wymaga on naprawy, a więc ochrony, czy też głębokiej przebudowy.

Osobista ocena dowódcy dywizji jest takim właśnie wstępnym szacunkiem wartości systemu współdziałania. Na jej podstawie dowódca formułuje pogląd - także wstępny - na dalszą przydatność zorganizowanego współdziałania.

Zakończenie tej pracy przez dowódcę dywizji oznacza przejście do następnej fazy oceny sytuacji współdziałania. Składa się na nią współpraca dowódcy dywizji z członkami grupy operacyjnej. Współudział szefów rodzajów wojsk w ocenie współdziałania staje się potrzebny z chwilą konkretyzacji rozważań nad sposobem likwidacji luk lub przebudowy systemu współdziałania. Ta faza oceny prowadzi już bezpośrednio w stronę konkretnych rozwiązań służących zachowaniu ciągłości współdziałania. Wymaga to rozważenia zakresu i sposobu zmian w działaniu konkretnych elementów ugrupowania bojowego, a także weryfikacji dotychczasowego powiązania wysiłków. Jak z tego widać, poprzednie wstępne rozważania dowódcy dywizji weszły teraz w fazę poszukiwania skonkretyzowanych rozstrzygnięć. To właśnie jest powodem włączenia w proces oceny sytuacji współdziałania oficerów z grupy operacyjnej, jako, że trudno jest rozwiązywać problemy zmian w użyciu danego rodzaju wojsk bez udziału kompetentnego szefa.

Zostały więc wskazane wyżej trzy fazy składające się na ocenę sytuacji współdziałania:

- selekcja informacji;
- osobista ocena współdziałania prowadzona przez dowódcę dywizji;
- ocena przy udziale oficerów ze składu grupy operacyjnej.

Przedstawione tu rozwiązanie ma charakter pewnego modelu, w którym zarysowane zostały zaledwie kontury rozważanego procesu. Uporządkowany tok charakterystyki kolejno następujących faz może wywołać wrażenie dużego dystansu pomiędzy nakreśloną tu teorią a praktyką. Będzie ono usprawiedliwione, bo z pewnością w toku walki zarysowany tu model utraci papierowy charakter. Niewątpliwie granice, rozdzielające poszczególne fazy, zostaną zatarte, podział stanie się mniej ostry. Nie zmieni to jednak faktu, że w procesie oceny współdziałania wojsk konieczna jest selekcja wiadomości, ich ogólna ocena i poszukiwanie skonkretyzowanych rozwiązań. Ten - uznany za pewnik - argument był stymulatorem dokonanej tu segregacji.

C. Powzięcie decyzji dotyczących zmian w obrębie współdziałania i przekazanie ich do wojsk.

Jest to ostatni element kierowania współdziałaniem, Stanowi on naturalną kontynuację swego poprzednika - oceny sytuacji współdziałania. Ocena służy bowiem powzięciu decyzji; nie zakończona nią staje się przedsięwzięciem jałowym. Staje się nim też wówczas kiedy dowódca nadmiernie przeciąga ją w czasie, wahając się w wyborze koncepcji współdziałania. W takiej sytuacji przeanalizowane elementy tracą aktualność, dochodzą nowe - także wymagające oceny - a decyzja, oczekiwana przez podwładnych i konieczna ze względu na sytuację, staje się coraz bardziej odległa.

Decyzja jest jednoosobowym aktem wyboru. Dowódca ponosi za nią pełną odpowiedzialność. Nie ma tu więc miejsca na współpracę ze sztabem, skończyła się ona wraz z zamknięciem pracy nad oceną sytuacji współdziałania.

Powzięta decyzja musi zostać przekazana do wojsk. Wiąże się to z koniecznością przetłumaczenia jej na język konkretnych pole-

ceń, ustaleń, sygnałów. Jak z tego wynika, po powzięciu i przedstawieniu obecnym oficerom decyzji, zachodzi konieczność wykonania dwóch ważnych przedsięwzięć:

- sformułowania treści zarządzeń dla wojsk;
- przekazania ww. zarządzeń do bezpośrednich wykonawców.

Pierwsze z wymienionych przedsięwzięć polega na przygotowaniu materiału, który w zrozumianej formie mógłby zostać przekazany podwładnym. Decyzja dowódcy dywizji zawiera w sobie ogólny sposób odtworzenia współdziałania. Do wykonawców muszą trafić konkretne zadania, których realizacja zapewni wcielenie decyzji w życie. Będzie to nic innego, jak niepełne, fragmentaryczne wytyczne do współdziałania, wnoszące korekty do tych ustaleń, które wcześniej zostały przekazane. Zależnie od skali wprowadzanych zmian, różna może być ich treść i forma. Nie ulega jednak wątpliwości, że ponieważ będą przekazywane w czasie dynamiki walki, kiedy czas jest bardzo drogi, muszą to być krótkie, konkretne wskazówki. Dlatego tradycyjna, omówiona w poprzednim rozdziale, forma wytycznych nie może tu mieć zastosowania.

Odrębnym zagadnieniem jest sposób przekazu zarządzeń do wykonawców. Jest rzeczą zrozumiałą, że stosowana najczęściej w okresie organizacji działań metoda ustnego wydawania przez dowódcę wytycznych zebranym w jednym miejscu podwładnym, jest w czasie walki nie do przyjęcia. Odrywanie podległych dowódców od walczących wojsk, gdzie są najbardziej potrzebni, trudno uznać za metodę godną polecenia. Podkreślić to należy tym bardziej, że wprowadzanie zmian w systemie współdziałania staje się konieczne wówczas, kiedy sytuacja bojowa stwarza dodatkowe, nie przewidywane wcześniej komplikacje. W takiej chwili również walczące wojska znajdują się w trudnym położeniu, szczególnie właśnie te, których współdziałanie

okazało się nieskuteczne. Ich dowódcy są więc na placu boju niezwykle potrzebni.

Jednym ze środków transmisji treści współdziałania do wojsk w czasie walki na techniczne środki łączności. Zapewnia on szybkie przekazanie treści, nawet jeśli uwzględnić związane z tym niedogodności, wynikające z konieczności stosowania zasad tajnego dowodzenia. Użyte tu określenia "szybkie" jest - niestety - pojęciem względnym. Wskazówki dotyczące współdziałania, nawet przy maksymalnym ograniczeniu ich treści, są tekstem stosunkowo obszernym. Stwarza to określone kłopoty podczas przygotowania, przekazania i odbioru treści. Odejście w czasie walki od rygoru utajnienia korespondencji, dopuszczalne niekiedy na niższych szczeblach, na szczeblu dywizji jest nie do przyjęcia. Jeśli dodać do tego zakłócające przeciwdziałanie nieprzyjaciela to skala trudności związanych z przekazem treści współdziałania do wojsk staje się wyraźna.

Można poszukiwać wyjścia z tej sytuacji, ograniczając przekazywane zarządzenia do objętości nie przekraczającej pojedynczych zdań. Byłyby to zatem tylko rozkazy wskazujące kto i co ma wykonać, pozbawione wszelkich elementów odniesienia, obrazujących rolę uczestników walki w ujęciu systemowym. Rozwiązanie takie jest do przyjęcia i w praktyce ma zastosowanie. Można się zgodzić z tym, że w trudnej, awaryjnej sytuacji, trzeba podwładnym wskazać krótko i szybko ich nowe zadania. Trzeba jednak wyraźnie stwierdzić, że jest to niezbędne minimum; pozwala wprawdzie dowódcy wpływać na przebieg walki, zapobiega rozejściu się wysiłków wojsk, ale wcale nie gwarantuje powiązania ich na tyle dokładnie, żeby uczynić działanie naprawdę skutecznym. Przekazanie zadania nie zastąpi wskazania sposobu jego wspólnej realizacji. Dlatego takie oszczędne, skrótowe oddziaływanie dowódcy dywizji w kierunku utrzymania współdziałania, do-

puszczalne w określonych warunkach, nie gwarantuje jednak skuteczności ani trwałości. Stąd wniosek, że wykorzystanie technicznych środków łączności nie w pełni zabezpiecza potrzeby kierowania współdziałaniem.

Innym sposobem przekazu treści współdziałania jest wysłanie do podwładnych wyznaczonych oficerów sztabu. Do zalet takiego rozwiązania należy możliwość dokładnego zorientowania niższych dowódców w intencjach przełożonego, przekazania mu wszelkich szczegółów, wyjaśnienia wątpliwości. Można - poszerzając zakres działania wysłanników - powierzyć im dodatkowe zadanie koordynacji wspólnych działań na danym kierunku oraz obserwacji ich skuteczności.

Tyle zalet. Są też, niestety, wady. Należy do nich przede wszystkim wydłużanie czasu między powzięciem decyzji a dotarciem jej do wojsk. Wyjazd do walczących oddziałów, nawet szybkimi środkami transportu, wymaga czasu. Jeśli uwzględnić fakt, że w czasie walki występuje zwykle, szczególnie w trudnych sytuacjach /a te głównie wymagają korekt współdziałania/, zapotrzebowanie na szybkie decyzje przełożonego, to zrozumiałymi stają się wątpliwości co do przydatności analizowanego rozwiązania. Może ono być celowe w jednym z dwóch przypadków: albo dowódca z grupą operacyjną znajduje się tak blisko wojsk, że wysłanie odpowiedniego oficera nie wymaga wiele czasu, albo też sytuacja nie zmusza walczących wojsk do natychmiastowej realizacji nowych ustaleń. Istnienie powyższych warunków sprawia, że praktyka takiego przekazywania treści współdziałania nie może być uznana za powszechną.

Ponieważ każdy z przedstawionych sposobów nie był wolny od wad, posiadając także zalety, warto zastanowić się nad takim ich

połączeniem, żeby wykorzystać plusy, eliminując jednocześnie minusy. Byłoby to rozwiązanie zbliżone do optymalnego, jeżeli wogólne można o takim mówić w kontekście teoretycznych rozważań. Otóż zaletą korzystania z technicznych środków łączności była możliwość szybkiego kontaktu z podwładnymi pod warunkiem ograniczenia do minimum przekazywanej treści. W drugim sposobie najbardziej korzystnym elementem była dokładność, z jaką wysłani oficerowie mogli zapoznać podwładnych z ustaleniami dowódcy dywizji, wymagało to jednak czasu. Wydaje się, że umiejętnie łącząc te dwa sposoby, można byłoby uzyskać godne uwagi korzyści. W tym celu bezpośrednio po powzięciu decyzji przez dowódcę odnośnie dokonania zmian we współdziałaniu, można przekazać szybko do wojsk krótkie, konkretne zadania do wykonania w ramach wspólnej walki. Pozwoli to na natychmiastowe uruchomienie mechanizmu współdziałania. Zostają w ten sposób, mówiąc obrazowo, wprawione w ruch pojedyncze tryby. Wprawdzie kręcą się oddzielnie, nie zazębiają się jeszcze, ale ich działanie już się nie rozchodzi, grożąc rozsypaniem mechanizmu. W tym samym czasie można wysłać wyznaczonego oficera w celu udokładnienia współdziałania w naruszonym poprzednio punkcie. Jego rola będzie polegać na synchronizacji owych trybów, dopasowaniu ich nawzajem, zestawieniu w wydajnie pracującą maszynę. Wracając do konkretów - wysłannik dowódcy dywizji może przekazać podwładnym dokładne wytyczne. W ten sposób odtworzy ostatecznie naruszony system współdziałania. A oto korzyści osiągnięte w ten sposób:

1. Oddziały walczące nie musiały czekać na reakcję dowódcy dywizji. Pozwoliło to - być może - zapobiec przejęciu inicjatywy przez nieprzyjaciela i wykorzystaniu przez niego skutków naruszenia współdziałania.

2. Odtworzony system współdziałania posiada pełną wartość, jest zrozumiały przez podwładnych i pozbawiony luk.
3. Współdziałanie wojsk może być obserwowane i ewentualnie korygowane przez doświadczonych, godnych zaufania zastępców dowódcy lub oficerów sztabu.

Przedstawiona analiza problemu kierowania współdziałaniem oparta była na stosowanym w dowodzeniu wojskami łańcuchu: informacja - ocena - decyzja. Został on niejako przystosowany do potrzeb kierowania współdziałaniem. Istnieje jednak w całokształcie działań dowódcy i sztabu dywizji na rzecz współdziałania element, który nie mieści się w tak zarysowanych ramach. Można go nazwać o r g a n i z a c j ą współdziałania w okresie jego realizacji.

Sama bazwa zawiera elementy umowne. Oczywiście, nie można ani wcześniej, ani jednocześnie realizować cokolwiek, co nie zostało jeszcze zorganizowane. Termin "organuzacja" wiązać więc należy z tymi fragmentami współdziałania, których realizacja nastąpi w przyszłości. Niemniej jednak, ponieważ ustalono już, że realizacja współdziałania - rozumiana w sposób całościowy - trwa od rozpoczęcia walki do wykonania zadania, można mówić, jak się wydaje, o organizacji współdziałania w okresie jego realizacji.

Zagadnienie to było już sygnalizowane w poprzednim rozdziale, kiedy wspomniano o wykraczaniu pewnych elementów organizacji współdziałania poza jej formalny kraniec, jakim jest rozpoczęcie działań. Po prostu, są pewne zadania do wykonania w czasie walki nawet wówczas, kiedy współdziałanie zostało przygotowane poprawnie i funkcjonuje sprawnie. Przedsięwzięcia te są przedłużeniem działań jeszcze z okresu przygotowania natarcia. Są też jednocześnie ważnym warunkiem utrzymania ciągłości współdziałania.

Dla wyjaśnienia zagadnienia trzeba wrócić do jednej z zasad organizacji współdziałania, nakazującej różnicowanie stopnia dokładności ustaleń na kolejne fazy walki. Różnorodność ta jest spowodowana przede wszystkim brakiem możliwości dokładnego uzgodnienia wspólnych działań na całą głębokość zadania bojowego. Nie pozwalają na to zbyt skąpe dane, którymi dysponuje dowódca dywizji przed rozpoczęciem walki. Z drugiej strony ciągle występuje zapotrzebowanie na dokładność synchronizacji wysiłków wojsk. Ta sprzeczność pomiędzy brakiem możliwości dokładnych uzgodnień a potrzebą ich wprowadzenia zmusza do poszukiwania rozwiązań sprzyjających sprawnemu funkcjonowaniu systemu współdziałania.

Takim właśnie zabiegiem, zapobiegającemu nadmiernemu rozwarciu nożyc złożonych z możliwości i potrzeb, jest wprowadzenie elementów organizacji w okres realizacji współdziałania. Pozwalają one na ciągłe udokładnianie zorganizowanego wcześniej systemu. Potrzeba udokładnienia współdziałania wzrasta wraz z przechodzeniem do kolejno następujących po sobie etapów walki, bo stopniowo maleje też wartość coraz bardziej powierzchownych ustaleń z okresu organizacji działań. Ponieważ zapotrzebowanie na dokładność we współdziałaniu nie jest rozłożone równomiernie, zabiegi na rzecz jego udokładnienia muszą mieć wyraźnie ukierunkowany charakter. Chodzi więc przede wszystkim o sprecyzowanie sposobu wspólnej walki w tym miejscu i czasie, gdzie ważą się jej losy. Do takich, szczególnie ważnych fragmentów walki, można zaliczyć: wprowadzenie drugiego rzutu, odparcie kontrataku, forsowanie, wprowadzenie oddziału wydzielonego.

Jak stwierdzono wcześniej, właśnie w tych miejscach potrzebna jest obecność dowódcy dywizji i jego grupy operacyjnej. Poprzednio praca jej rozważana była w kontekście awaryjnego działania na

rzecz likwidacji luk we współdziałaniu. Nie tylko jednak sytuacje, w których naruszone zostało współdziałanie, uzasadniają obecność dowódcy w rejonie bezpośrednich walk. Jest ona potrzebna także po to, żeby poprzez odpowiednie zabiegi organizacyjne zapobiegać takim sytuacjom. Dlatego można stwierdzić, że elementy organizacji w okresie realizacji współdziałania służą o c h r o n i e zbudowanego systemu.

Wśród możliwych rozwiązań, służących udokładnieniu współdziałania wojsk w czasie walki, na szczególną uwagę zasługuje osobista praca dowódcy dywizji z dowódcami współdziałających oddziałów. W trudnej sytuacji naruszenia współdziałania odrywanie dowódców walczących wojsk jest zabiegiem szkodliwym. Inaczej jednak trzeba spojrzeć na problem wtedy, kiedy zabiegi organizacyjne mają charakter profilaktyczny, są skierowane na zapobieganie kryzysowi współdziałania. Wówczas poprzedzają one trudny i ważny okres walki. W takiej sytuacji zebranie niezbędnych dowódców w miejscu ułatwiającym obserwację można uznać za zabieg celowy. Szczególnie korzystnym elementem jest w nim bezpośredni kontakt przełożonego z podwładnymi, gwarantujący jednoznaczne zrozumienie ustaleń. Uczestnikami pracy dowódcy dywizji powinni być też oficerowie z grupy operacyjnej. Taki skład uczestników sugeruje podobieństwo do pracy dowódcy z okresu sprzed rozpoczęcia walki. W istocie pomiędzy tymi dwoma, posiadającymi zbieżny cel, fragmentami pracy w terenie występują istotne różnice. Konieczność jednoczesnego kierowania walką sprawia, że ani dowódca, ani jego podwładni nie mają czasu. Rzutuje to na sposób i zakres pracy. Polega ona na krótkim wskazaniu zebranym na chwilę dowódcom sposobu działania. Nie musi się to odbywać na jednoczesnej zbiórce dowódców współdziałających wojsk, choć

wspólna obecność jest elementem korzystnym, bo sprzyja dokonaniu przez nich potrzebnych uzgodnień. Można także przekazać im odpowiednie wskazówki w miarę meldowania się na punkt pracy.

Charakterystycznym elementem występującym w procesie udokładniania współdziałania podczas walki jest konieczność natychmiastowego przejścia do realizacji otrzymanych wskazówek. Dlatego też nie zawsze wystąpi, jak to było w czasie organizacji działań, uzgodnienie współdziałania na niższych szczeblach dowodzenia. Dowódca oddziału po powrocie do wojsk musi natychmiast wcielić w życie otrzymane wytyczne. W tym celu musi on na własnym szczeblu zamienić je na konkretne rozkazy do wykonania. Jak z tego widać zasada, że wytyczne wyższego szczebla są podstawą do organizacji współdziałania na niższych, aktualna przed rozpoczęciem walki, w czasie jej trwania ma niewielkie szanse na realizację. Fakt ten musi być dostrzegany przez udokładniającego współdziałanie dowódcę. Dlatego należy starannie unikać wprowadzenia, bez konieczności, zasadniczych zmian do funkcjonującego systemu. Sprecyzowanie współdziałania nie jest równoznaczne z jego przebudową. Trzeba mieć świadomość, że podległy dowódca niższego szczebla jest w trakcie realizacji poprzednio wydanych wytycznych. Każda ich zmiana może się odbić negatywnie na skuteczności uzgodnionych wcześniej działań. Dlatego też udokładnienie współdziałania powinno opierać się na zbudowanych wcześniej zrębach, wypełniając jedynie luki drogą szczegółowych ustaleń. Tak właśnie rozumieć należy ochronę nienaruszalności współdziałania, a więc działanie na rzecz jego trwałości.

3. Realizacja współdziałania przez wojska

Bezpośrednimi wykonawcami ustaleń dowódcy dywizji są walczące oddziały. Ich działalność bojowa składa się więc na realizację współdziałania. Wydaje się, że dla skonkretyzowania rozważanego terminu można zaproponować następującą definicję: "realizacja współdziałania przez wojska to zespolone, w myśl wytycznych dowódcy dywizji, wysiłki bojowe elementów ugrupowania".

Przedstawiona definicja nie precyzuje jednak dokładnie obszaru rozważań. Używane wyżej określenia /"wojska", "oddziały", "elementy ugrupowania"/ są nieco enigmatyczne. W ich obrębie występują wszak - podobnie jak na szczeblu dywizji - zarówno przeznaczone do walki oddziały jak i organa kierowania. Tam również funkcjonują w ramach realizacji współdziałania dwie płaszczyzny: działalność dowództw i sztabów oraz działalność bojową wojsk. Tak jest także na kolejnych niższych jeszcze szczeblach dowodzenia. Nasuwa się więc pytanie o przedmiot rozważań tej części rozprawy.

Analiza pracy dowództw i sztabów podległych oddziałów oznaczałaby powrót do rozważanej już problematyki kierowania współdziałaniem. Tu należałoby zatem skupić uwagę na działaniu wojsk. Oznacza to spojrzenie na realizację współdziałania od strony bezpośredniego wykonawcy zadania, z uwzględnieniem jego możliwości i potrzeb. Takie podejście do problemu wymaga ustalenia przede wszystkim roli poszczególnych, dysponujących zróżnicowanymi możliwościami bojowymi, uczestników walki.

P i e c h o t a /wojska zmechanizowane/ jest osią systemu współdziałania. Jej rola wynika z faktu, że tylko ona może zrealizować obydwa z celów natarcia, tzn. rozbić nieprzyjaciela i opanować

broniony przez niego teren. Wysiłki innych uczestników walki zmierzają do zabezpieczenia działań piechoty i w ten sposób składają się na jej sukces. Działanie wojsk zmechanizowanych jest jednocześnie elementem odniesienia do wysiłków innych uczestników walki. Jak z tego widać, we współdziałaniu pomiędzy rodzajami wojsk piechota jest zwykle uprzywilejowana. Charakteryzuje ją wysoki stopień samowystarczalności. Pod tym względem piechota różni się zasadniczo od innych rodzajów wojsk. Może ona realizować samodzielne zadania, pozbawiona wsparcia specjalistycznych elementów ugrupowania, co nie oznacza, że jest to rozwiązanie korzystne. Dlatego też, patrząc z punktu widzenia piechoty, szczególnie ważnym, niezależnym ogniwem systemu współdziałania są połączone wysiłki sąsiadujących oddziałów. Najbardziej charakterystycznym elementem współdziałania w tej płaszczyźnie jest równorzędność partnerów.

C z o ł g i /wojska pancerne/ posiadają współcześnie wiele cech wspólnych z piechotą. Oddziały czołgów także są w stanie wykonywać samodzielnie zadania i odgrywają zasadniczą rolę na polu walki. Ich samodzielność nie jest jednak tak jednoznaczna i wyraźna. Stąd powszechna tendencja do organizacyjnego uzupełniania oddziałów czołgów pododdziałami piechoty. Silne i zróżnicowane uzbrojenie sprzyja użyciu oddziałów czołgów do szybkiego działania na dużą głębokość, do głębokich rajdów i oskrzydlających manewrów. Te walory bojowe sprawiają, że oddziały czołgów wykorzystuje się najczęściej do rozwinięcia powodzenia piechoty poprzez potęgowanie jej uderzeń i nadawanie im rozmachu.

A r t y l e r i a jest rodzajem wojsk spełniającym podstawową rolę w ramach działania na rzecz oddziałów ogólnowojskowych. Wyznaczają ją potężne możliwości ogniowe posiadanego sprzętu.

Potęga ognia artylerii, a także jego precyzja, systematycznie rośnie. Jej głównym zadaniem jest stworzenie warunków do skutecznego działania piechoty i czołgów. Artyleria spełnia więc w systemie współdziałania rolę służebną, jej wysiłki podporządkowane są działaniu wojsk wykonujących główne zadanie. Różnią się one jednak w sposób zasadniczy do roli innych uczestników walki. Działanie artylerii jest szczególnie blisko związane z walką piechoty i czołgów oraz posiada dominujący wpływ na efektywność ich wysiłków. Jak z tego widać, związek pomiędzy artylerią a wojskami ogólnowojskowymi jest najbardziej ścisły, a zakres wpływu na wyniki działania - ogromny.

Specyficznym rodzajem artylerii jest artyleria przeciwpancerna. Właściwości bojowe posiadanego sprzętu sprawiają, że artyleria przeciwpancerna używana jest często bezpośrednio w szykach piechoty. Rzutuje to na szczególnie bliski charakter współdziałania. Rola przeciwpancernych elementów ugrupowania bojowego polega na gotowości do pośpiesznego wyjścia na zagrożony kierunek w celu odparcia uderzenia. Fakt ten narzuca określone wamagania w zakresie realizacji współdziałania.

A r t y l e r i a p r z e c i w l o t n i c z a służy osłonie walczących oddziałów, jest więc pasywnym rodzajem wojsk. Jej związek z działaniem innych elementów ugrupowania dywizji, przeznaczonych do aktywnej walki z przeciwnikiem naziemnym, jest stosunkowo luźny. Specyfika przeznaczenia i możliwości bojowych artylerii przeciwlotniczej rzutuje na jej odrębność. Przy stosunkowo luźnym powiązaniu swoich specyficznych wysiłków z działaniem innych elementów ugrupowania w ramach systemu współdziałania, wpływ artylerii przeciwlotniczej na wykonanie zadania bojowego jest bardzo

istotny. Występuje tu więc charakterystyczny brak proporcji pomiędzy siłą bezpośredniego związku z wysiłkami współdziałających uczestników a skalą wkładu w osiągnięcie celu działań.

W o j s k a i n ż y n i e r y j n e wyróżniają się spośród innych rodzajów wojsk stosunkowo szerokim zakresem specjalistycznych usług świadczonych w czasie walki na rzecz innych uczestników. W jego skład wchodzi zabezpieczenie drogowe, minowanie i rozminowanie, niszczenia, zabezpieczenie przepraw, rozbudowa fortyfikacyjna i inne. Na szczeblu dywizji wojska inżynieryjne tworzą różne elementy ugrupowania /OZap, OZR, OInż/, posiadające specyficzne przeznaczenie oraz sposób działania. Ich kolejna charakterystyka wykracza poza ramy tej pracy. Uogólniając, można stwierdzić, że współdziałanie na styku: wojska ogólnowojskowe - wojska inżynieryjne występuje szczególnie często, zarówno ze względu na ilość tworzonych elementów ugrupowania, jak też z powodu częstotliwości ich użycia w natarciu.

Przedstawiona tu w dużym skrócie charakterystyka najważniejszych tylko rodzajów wojsk miała na celu wskazanie ich roli i miejsca w systemie współdziałania. Pomimo wycinkowego charakteru, można na jej podstawie dokonać uogólnionej segregacji uczestników walki. Zróżnicowane przeznaczenie i możliwości bojowe sugerują podział rodzajów wojsk na:

- obiekt współdziałania /piechota, wojska pancerne/;
- uczestników wspólnych działań na rzecz obiektu.

Wskazany tu podział jest maksymalnie ogólny. Jest potrzebny dla ilustracji uogólnionej roli obu grup uczestników wwspółdziałania, z których jedna jest swego rodzaju "biorcą", a druga "dawcą" usług. Podział taki jest jednak zbyt zgeneralizowany, żeby oddać

istotę powiązań podczas realizacji współdziałania przez wojska. I jak każdy problem rozpatrywany w generaliach - nie jest wolny do uproszczeń.

W rzeczywistości zarysowane tu granice pomiędzy podmiotem i przedmiotem współdziałania nie są nieprzekraczalne. Oznacza to że np. piechota, będąc obiektem współdziałania i czerpiąc z niego korzyści w postaci zespolonych wysiłków innych wojsk, sama także działa na ich korzyść.

Tu dochodzimy do istoty realizacji współdziałania przez wojska. Jest nią wzajemne udzielanie sobie pomocy poprzez uzupełnianie zróżnicowanych możliwości bojowych uczestników walki w celu wspólnej niwelacji słabych stron i wykorzystania atutów. Ten ważny aspekt współdziałania zasługuje na krótką wykładnię. Oto ona.

Przeznaczenie elementów ugrupowania bojowego dywizji jest bardzo zróżnicowane. Jest ono jednak także - jeśli pominąć oddziały ogólnowojskowe i spojrzeć na problem indywidualnie, z pozycji wybranego elementu - dosyć jednostronne, a więc wyraźnie ukierunkowane. Oznacza to, że większość elementów ugrupowania albo nie może wogóle wykroczyć poza, nakreślone posiadanym sprzętem, ramy swego przeznaczenia, albo też manewr ten ma bardzo wąski margines. W miarę upływu czasu zjawisko to nabiera ostrości. Jeszcze niedawno, na przykład, pułk artylerii przeciwlotniczej mógł w razie potrzeby spełniać rolę zapory przeciwpancernej, zwalczając czołgi. Wprowadzenie na miejsce armat plot wysoce specjalistycznych rakiet zlikwidowało tą możliwość. Przeznaczenie artylerii przeciwlotniczej uległo więc zawężeniu.

Fakt istnienia tak wąskiej specjalizacji prowadzi do specyficznego rozkładu możliwości bojowych. Są one w obrębie profesji danego uczestnika walki ogromne, poza nią - znikome. Oznacza to, że

specjalistyczne elementy ugrupowania bojowego dywizji obok mocnych stron, posiadają także słabe. Fakt ten wyjaśnia przyczynę wyniesienia wspomnianego uzupełniania w walce możliwości bojowych do rangi i s t o t y realizacji współdziałania przez wojska.

Skonkretyzowaniu rozważań w tym kontekście niech posłuży analiza przykładu piechoty i artylerii. Sprawę uzupełniania się ich wzajemnych wysiłków poprzedzimy w nim pobieżną oceną słabych stron i atutów. I tak:

1. Mocne strony /atuty/:

a/ piechota:

- wszechstronność;
- wysoka manewrowość, duża niezależność od terenu;
- możliwość wykorzystania i zabezpieczenia efektów walki.

b/ artyleria:

- duża siła ognia;
- duży zasięg oddziaływania.

2. Słabe strony:

a/ piechota:

- niskie możliwości oddziaływania ogniowego.

b/ artyleria:[1/]

- ograniczona manewrowość;
- mała odporność na ogień przeciwnika;
- wysokie wymagania logistyczne.

Jak z przedstawionego zestawienia widać, możliwości bojowe obu charakteryzowanych elementów są komplementarne. Decyduje o tym specyficzne, przeciwległe rozmieszczenie plusów i minusów, spra-

1/ W przykładzie przyjęto artylerię ciągnioną.

wiające, że słabość jednego jest jednocześnie atutem drugiego. Na marginesie można stwierdzić, że to nic dziwnego; artyleria zawdzięcza swoje narodziny posiadaniu wskazanych wad przez piechotę.

Jak zatem funkcjonuje mechanizm współdziałania, pozwalający na niwelację wad i wykorzystanie atutów ? Po prostu - każdy z uczestników kieruje swoje działanie w to miejsce, gdzie słabość partnera grozi komplikacjami w realizacji wspólnego zadania. Jeśli więc nacierającej piechocie grożą wysokie straty wskutek silnego ognia przeciwpancernego i broni maszynowej nieprzyjaciela oraz oddziaływania jego artylerii i moździerzy z głębi ugrupowania, którym to niekorzystnym zjawiskiem wskutek swojej słabości - małej siły i zasięgu ognia - nie może się skutecznie przeciwstawić, to jest to niewątpliwie miejsce występowania zapotrzebowania na pomoc artylerii. Pomoc ta może być skuteczna dzięki posiadanym przez nią atutom: wielkiej sile destrukcyjnego działania i dużym zasięgu ognia. Kiedy jednak piechota, wykorzystując ten ogień, przeszła do pościgu, artylerii grozi niebezpieczeństwo pozostania w tyle lub nawet uderzenia przez pozostałego na tyłach nieprzyjaciela na przegrupowujące się baterie. Potęgują je wady artylerii - mała manewrowość, czasochłonne zwijanie się. Sytuacja taka wymaga więc pomocy ze strony piechoty, polegającej np. na osłonie zmiany stanowisk i przegrupowania.

Wskazany tu na przykładzie piechoty i artylerii proces towarzyszy nieprzerwanie realizacji współdziałania. Albo inaczej, bo rzecz należałoby ująć silniej: realizacja współdziałania przez wojska musi opierać się na pokazanym procesie. Oczywiście, nie jest on w praktyce tak zawężony, jak to mogłaby sugerować powyższa, obrazująca tylko fragment, ilustracja. Realizacja współdziałania

w natarciu dywizji jest procesem ciągłym i mieszczącym wysiłki bojowe wielu uczestników walki. Komplikuje to bardzo owe uzupełnianie komplementarnych możliwości bojowych, stosunkowo proste w dwustronnym sprzężeniu. Fakt ten narzuca określone wymagania przed kierowaniem współdziałaniem, podnosząc zarówno znaczenie jak i stopień trudności tej działalności dowódcy i sztabu. Rozważania problematyki realizacji współdziałania przez wojska doprowadziły więc w tym miejscu do ukazania oddalonego zapotrzebowania na kierowanie wzajemnym uzupełnianiem wysiłków bojowych, warunkujące skuteczność tego procesu.

Wykorzystanie mocnych stron i niwelacja słabych jest charakterystyczne dla współdziałania pomiędzy rodzajami wojsk. Wynika to z faktu, że w płaszczyźnie tej występuje zróżnicowane przeznaczenie i możliwości bojowe uczestników walki. We współdziałaniu ogólnowojskowych elementów ugrupowania dywizji zjawisko to nie ma miejsca, ponieważ możliwości bojowe są tu porównywalne. Warto zatem przejść, poszukując istoty współdziałania wojsk w tej płaszczyźnie, do jej analizy.

Współdziałanie pomiędzy pułkami ogólnowojskowymi /pz,pcz/ musi opierać się na innych zasadach. Jego specyfikę kształtuje zarówno posiadane wyposażenie, jak i rola spełniana w natarciu dywizji. Pierwsze powoduje, że omawiane poprzednio uzupełnianie zróżnicowanych wysiłków bojowych, tak charakterystyczne dla współdziałania rodzajów wojsk, jest tu zastąpione przez zsynchronizowane połączenie działań jednorodnych. Drugi element - rola spełniana w natarciu - także nie jest czynnikiem różnicującym wkład partnerów, choć takim niekiedy być może. Trudno bowiem

widzieć różnice w znaczeniu działania dwóch pułków pierwszego rzutu nacierających na kierunku głównego uderzenia dywizji. Ich rola jest jednakowo główna. Stąd wniosek, że zasada współdziałania nakazująca ukierunkowanie wysiłków bojowych na korzyść uczestnika dźwigającego główny ciężar walki, w analizowanej tu płaszczyźnie znajduje ograniczone zastosowanie. Fakt ten wpływa na istnienie pewnej niezależności w działaniu sąsiadujących pułków, z których każdy wykonuje samodzielne zadanie. Rozkład obszarów /obiektów/ zainteresowania obu stron - a więc interesów - jest nierównomierny. Realnie patrząc, nie często są one umieszczone w jednym miejscu i czasie. Nie sprzyja to działaniu mechanizmów samoregulujących proces niesienia sobie wzajemnie pomocy, stwarzając jednocześnie zapotrzebowanie na ingerencję ze strony dowódcy dywizji.

Współdziałanie pomiędzy sąsiadującymi pułkami polega na udzielaniu sobie nawzajem pomocy. Proces ten może być zarówno dobrowolny, jak i wymuszony. Na pierwszy składa się realizacja dwustronnych uzgodnień sąsiadów, drugi jest stymulowany przez nakazy przełożonego. Patrząc z innego punktu widzenia, można dostrzec podział na pomoc zaplanowaną oraz udzielaną doraźnie. Pierwsza z nich jest przewidywana już podczas organizacji współdziałania, pomoc doraźną wymuszają określone sytuacje na polu walki. W tym miejscu rozprawy chodzi jednak nie tyle o klasyfikację istniejącychformalnie podziałów, ile raczej o ilustrację mechanizmu współdziałania pomiędzy pułkami zmechanizowanymi i czołgów. Analizując ten aspekt problemu, należałoby rozważyć rzecz z uwzględnieniem stopnia spoistości połączonych wysiłków jako elementu wywierającego istotny wpływ na sposób ich realizacji.

Wprowadzenie tego elementu nakazuje podział współdziałania pomiędzy pułkami ogólnowojskowymi /pz,pcz/ dywizji na:

- współdziałanie bezpośrednie;
- współdziałanie pośrednie.

W nazwie ww. wariantów współdziałania zawarta jest ich najogólniejsza definicja. Konkretyzacji wymaga jednak kryterium spoistości. Pomoże to ustalić przebieg granicy dzielącej współdziałanie bezpośrednie od pośredniego. Wydaje się, że za kryterium takie uznać należy fizyczną bliskość działania partnerów. Przy realizacji przez nich wspólnych zadań w jednym miejscu i czasie, można mówić o współdziałaniu bezpośrednim. Natomiast przy istnieniu współzależności powodzenia w walce, rozgrywanej jednak w różnych miejscach, współdziałanie ma charakter pośredni. Wreszcie - występowanie braku zależności w wysiłkach bojowych oznacza po prostu brak współdziałania.

Te ogólne dywagacje trzeba teraz przywiązać do konkretnego szczebla dywizji. Skala przestrzennych wysiłków występujących na nim oddziałów jest w miarę precyzyjnie okreśłona; znane są głębokości zadań bojowych, szerokości pasów natarcia, rozmiary zajmowanych rejonów, głębokość ugrupowania. Na danych tych należy oprzeć wspomniane kryterium spoistości wysiłków sąsiadów. Zabieg taki pozwala już w miarę dokładnie oddzielić współdziałanie bezpośrednie od pośredniego. Wspólne miejsce i czas walki należy rozumieć w stosownej, adekwatnej do szczebla dywizji, skali. Spełnienie tego wymagania oznacza, że o istnieniu np. współdziałania bezpośredniego pomiędzy oddziałami nie należy raczej mówić w kontekście wspólnej walki o pojedyncze budynki, zagrody, wzgórza. Tam bezpośrednio współdziałają pododdziały. Na rozpatrywanych tu szczeblach przykładem bezpośredniego połączenia wysiłków może

być natomiast wspólna walka o opanowanie niewielkiej miejscowości, charakterystycznego obszaru albo też o rozbicie nieprzyjaciela w batalionowym rejonie obrony. Jak z tego widać, współdziałanie bezpośrednie wymaga spełnienia dwóch warunków:

- fizycznej obecności partnerów w jednym miejscu i czasie;
- istnienia wspólnego obiektu oddziaływania.

Pułki pierwszego rzutu dywizji współdziałają więc bezpośrednio wykonując zgrane w czasie uderzenia częścią lub całością sił w celu rozbicia wspólnego, jednolitego organizacyjnie nieprzyjaciela lub opanowania wspólnie obiektu. Wydaje się, że skuteczność współdziałania bezpośredniego zależy od:

- dokładnej synchronizacji uderzeń;
- wyboru miejsca działania zmuszającego przeciwnika do podziału zainteresowań oraz sił i środków;
- istnienia możliwości dokładnej wzajemnej informacji współdziałających partnerów o położeniu i zamiarach;
- zastosowania zabiegów zabezpieczających współdziałające wojska przed kolizją.

Współdziałanie bezpośrednie ma charakter fragmentaryczny. Oznacza to doraźne łączenie wysiłków podczas wspólnej realizacji fragmentów ogólnego zadania przez nacierające pułki. Po uzyskaniu w ten sposób pozytywnych efektów oddziały albo przechodzą do wspólnej walki o następny obiekt, albo też realizują samodzielnie kolejne fragmenty zadania.

Inne cechy posiada współdziałanie pośrednie. Warunkiem jego występowania jest jedynie współzależność wysiłków bojowych. Nie musi tu więc wystąpować ścisłe powiązanie działań wspólnym miejscem i czasem walki. Wzajemne położenie wobec siebie współdziałających oddziałów może dzielić znaczny dystans. Nie oznacza on jednak

braku współdziałania. Niech lepszej ilustracji rozważanego tu wariantu współdziałania posłuży przykład.

Dywizja naciera dwoma pułkami zmechanizowanymi w pierwszym rzucie. Teren w pasie natarcia zmusza do realizacji zadania na dwóch kierunkach, izolując miejsce działania pułków ciągiem podmokłego terenu lesistego i uniemożliwiając współdziałanie bezpośrednie. W głębi ugrupowania nieprzyjaciela jest rozmieszczony odwód, posiadający możliwość wyjścia na każdy z kierunków natarcia w celu ich zamknięcia lub wykonania kontrataku.

Zostały przedstawione pewne realia, składające się na warunki natarcia dywizji. Ustalmy teraz rodzaj zależności w działaniu obu oddziałów. Wyznaczają ją trzy punkty: pierwsze dwa to nacierające pułki, trzeci - to odwód nieprzyjaciela. Użycie go na kierunku działania jednego z pułków automatycznie komplikuje mu realizację zadania. Fakt ten nie wpływa jednak na natarcie drugiego oddziału. Pozornie brak więc zależności w ich wysiłkach bojowych. Pozornie, bo skierowanie przez nieprzyjaciela odwodu w pas działania sąsiada jednocześnie eliminuje groźbę użycia go w innym.miejscu. Stwarza to pułkowi wolnemu od tego niebezpieczeństwa także nową sytuację rzutującą na sposób wykorzystania sił i środków, możliwość manewru, tempo natarcia. Poszukiwana zależność została zatem stwierdzona i umiejscowiona. Czy można ją utożsamiać z istnieniem współdziałania ? Przy braku w przedstawionym przykładzie elementów celowego wpływu uczestników walki na wybór wariantu działania przez przeciwnika, rzecz może wydać się dyskusyjna. Zupełnie inaczej jednak należałoby spojrzeć na problem wówczas, gdy jeden z pułków, realizując wcześniejsze ustalenia, swoim działaniem stworzył sytuację zmuszającą niejako nieprzyjaciela do skierowania przeciwko niemu

odwodu. Takie "ściągnięcie" na siebie przeciwnika i celowe otwarcie sąsiadowi drogi do wykonania zadania jest już współdziałaniem bezspornie. A ponieważ nie wystąpiła tu walka w jednym miejscu i czasie, jest to współdziałanie pośrednie.

Do warunków skuteczności współdziałania pośredniego należałoby zaliczyć:

- dokładną orientację w położeniu oddziałów i bezpośrednie kierowanie ich wysiłkami przez dowódcę i sztab dywizji;
- oparcie przewidywań rozwoju sytuacji w czasie walki na solidnych przesłankach, podnoszących ich trafność;
- dokładną i szybką realizację wcześniejszych ustaleń lub bieżących zarządzeń przełożonego przez współdziałające oddziały.

Porównując wskazane tu warunki skuteczności współdziałania pośredniego i - poprzednio - bezpośredniego, nie trudno dostrzec istotną różnicę. Polega ona na ich odmiennym umiejscowieniu. Przyczyny skuteczności /lub jej braku/ współdziałania bezpośredniego leżą w obrębie współdziałających oddziałów. To one mają bezpośredni wpływ na efektywność wspólnej walki. Inaczej jest przy współdziałaniu pośrednim. Jego skuteczność określają warunki położone w znacznej mierze poza wpływem wykonawców zadania. O jakości współdziałania pośredniego decyduje kierujący ich walką szczebel dywizji. Fakt ten musi znaleźć odbicie w praktycznej działalności organizatorskiej dowództw i sztabów. Stwarza on konieczność oparcia współdziałania bezpośredniego na uzgodnieniach dowódców współdziałających oddziałów przy minimalnej ingerencji ze strony dowódcy dywizji. I odwrotnie - wymaga od niego szczególnych wysiłków organizacyjnych na rzecz przygotowania współdziałania pośredniego.

Nasuwa się pytanie, czy można wskazać, który z rozważanych tu wariantów współdziałania ma podstawowe znaczenie w natarciu

dywizji. Jak zawsze w takiej sytuacji trzeba poprzedzić odpowiedź zastrzeżeniem, że konkretne warunki realizacji zadania mogą różnie rzutować na ich przydatność. Gdyby jednak dążyć do generalizacji oceny, to można stwierdzić, że współdziałanie bezpośrednie i pośrednie ma w natarciu dywizji podobną wartość, mierzoną częstotliwością zastosowania i przydatnością dla realizacji celów walki. Wynika to z faktu, że przy stosowanym na rozważanym szczeblu rozmachu działań, warunki w kolejnych fazach natarcia są bardzo zróżnicowane. Rzutują one oczywiście na sposób realizacji współdziałania przez wojska. Można na tej podstawie stwierdzić, że wraz ze zmianą warunków walki i sytuacji bojowej, zmienia się obraz współdziałania sąsiadów. W kolejnych fazach walki wojska przechodzą od pośrednich form współpracy do ściśle zespolonych wysiłków. Ten "falujący", stanowiący odbicie potrzeb i warunków walki, charakter współdziałania powoduje, że nie można faworyzować żadnego z przedstawionych wyżej rodzajów. Istnieje za to możliwość wskazania miejsc, gdzie w przeciętnych warunkach natarcia dywizji współdziałania bezpośrednie i pośrednie jest najbardziej potrzebne. Tak więc:

a/ współdziałanie bezpośrednie jest przydatne szczególnie podczas:
- początkowej fazy przełamania;
- forsowania przeszkody wodnej na wspólnym kierunku;
- walki o połączenie z desantem taktycznym;
- walki o opanowanie obiektów ważnych dla obu współdziałających oddziałów.

b/ współdziałanie pośrednie jest celowe podczas:
- walki w głębi obrony nieprzyjaciela, szczególnie w terenie izolującym kierunki działania oddziałów;

- użycia oddziału wydzielonego, w celu stworzenia mu optymalnych warunków realizacji zadania;
- odpierania kontrataków przy jednoczesnej realizacji natarcia.

Na zakończenie rozważań na temat współdziałania sąsiadów ogólnowojskowych warto wskazać na pewną prawidłowość. Polega ona na specyficznym tworzeniu warunków przez jeden z rodzajów współdziałania do przejścia w następny. Tak na przykład, ścisłe współdziałanie podczas przełamania sprzyja wyjściu na samodzielne kierunki działania pułków w głębi taktycznej, a więc przejściu do współdziałania pośredniego. To z kolei poprzez swój wpływ na koncepcję użycia dowodów przez przeciwnika, pozwala go umiejscowić, obejść przez część sił i ewentualnie rozbić później - już we współdziałaniu bezpośrednim - uderzając nań z różnych kierunków.

Przedstawione w niniejszym podrozdziale rozważania zmierzały do ukazania mechanizmu współdziałania od strony wojsk. Jest rzeczą oczywistą, że warunki bezpośredniej walki i możliwości jej uczestników rzutują na rozwiązania w obrębie realizacji współdziałania. Dlatego ich krótka analiza, uzupełniona wyciągnięciem wniosków wydawała się potrzebna.

ZAKOŃCZENIE

Rozważania składające się na niniejszą rozprawę są wynikiem pięcioletnich badań problematyki współdziałania przez autora. Badania te zrodziły przekonanie o celowości zajmowania się tym. tematem. Usprawiedliwiają one także pogląd, że współdziałanie jako pewien obszar wiedzy teoretycznej i praktycznej cechuje z jednej strony bogactwo doświadczeń, z drugiej zaś - istnienie uproszczeń zawężających zakres stosowanych rozwiązań. Ten element, obok innych, wskazanych we wstępie do rozprawy, zachęcił do uczynienia współdziałania obiektem pracy naukowej.

Powstanie rozprawy poprzedziła publikacja bieżących wyników pracy nad współdziałaniem. Jej motorem było dążenie do zdobycia materiału weryfikującego poglądy autora. Dlatego odgłosy opublikowanego materiału były studiowane niezwykle wnikliwie i w znacznej mierze znalazły odbicie w treści rozprawy. Szczególną rolę w ostatecznej stabilizacji poglądów odegrała praca nad książką dla Wydawnictwa MON /BWW/ pt.: "Współdziałanie na polu walki". Wysoka ocena tej pracy przez doświadczonych i profesjonalnie autorytatywnych recenzentów - gen.dyw. Wojciecha Barańskiego i płk.dypl. Witolda Wójcika, obok osobistej satysfakcji, przyniosła potwierdzenie słuszności generalnych poglądów autora. Uwagi recenzentów zostały wnikliwie przestudiowane i uwzględnione w niniejszej rozprawie.

Pracy nad nią towarzyszyły nieprzerwanie dwa elementy: dążenie do nadania jej praktycznej użyteczności oraz obawa przed spłyceniem naukowych dociekań drogą prezentowania jednoznacznie sprecyzowanych rozwiązań. Pogodzenie tych, w istocie sprzecznych elementów, okazało się rzeczą trudną. Przekonanie o potrzebie ich

uwzględnienia nakazało jednak podjąć ten trud. Z tego powodu zrezygnowano, na przykład, w rozprawie z prezentowania wzorów wytycznych dowódcy dywizji do współdziałania, uznając, że zabieg taki - ilustrując konkretne rozwiązanie - byłby odejściem od podszukiwań uniwersalnego modelu. Nie mniej jednak, jego brak nie dodaje z pewnością pracy wartości użytkowej a autorowi świadomości pełnego osiągnięcia zakładanych celów. Oto przykład dylematów towarzyszących powstawaniu rozprawy.

Rozważania poświęcone współdziałaniu należałoby uwieńczyć zagadnieniem jego perspektywicznego rozwoju. Wydaje się, że zakończenie rozprawy jest stosowanym miejscem do bardzo ogólnej ilustracji perspektyw współdziałania.

Jeśli uznać za słuszny pogląd, że rola współdziałania wzrasta wraz z rozwojem technicznych środków walki, to można na tej podstawie stwierdzić, że dalszy rozwój współdziałania jest niewątpliwy. Perspektywy rozwoju wyznaczają dwa wektory: wzrost znaczenia oraz podniesienie trudności współdziałania. W tych warunkach musi wystąpić w pracy dowództw i sztabów stopniowe przesuwanie głównego wysiłku organizacji działań bojowych w kierunku ich synchronizacji.

Przyszłość organizacji współdziałania to poszukiwanie i zastosowanie takich rozwiązań, które pozwolą na przyspieszenie tego procesu nie odbijając się negatywnie na dokładności. Można to osiągnąć drogą usprawnień organizacyjnych. Nadzieję na usprawnienie stwarza także zastosowanie nowych, pomocnych w organizacji współdziałania, środków technicznych. Upowszechnienie wykorzystania śmigłowców i innych szybkich środków transportu, szersze zastosowanie techniki telewizyjnej i komputerowej, wprowadzenie doskonalszych, odpornych na zakłócenia środków łączności - wszystko

to może bardzo ułatwić kontakt z podwładnymi, a więc także organizację współdziałania i nadzór nad jego realizacją.

Doskonalenie techniki bojowej może prowadzić do zmian strukturalnych w obrębie systemu współdziałania. Dotychczas - a także jeszcze dziś - osią tego systemu jest działanie i współdziałanie wojsk ogólnowojskowych. Fakt wprowadzania coraz to nowych środków walki na najniższe nawet szczeble dowodzenia podnosi rolę wkładu specjalistycznych elementów ugrupowania. Przy niezmiennej zasadzie działania na korzyść wykonujących główne zadanie wojsk pancernych i zmechanizowanych, może to oznaczać przesunięcie punktu ciężkości we współdziałaniu. Stopniowo może się on przemieszczać z płaszczyzny współdziałania pomiędzy sąsiadującymi elementami ogólnowojskowymi na płaszczyznę wspólnych działań ogólnowojskowych i specjalistycznych elementów ugrupowania. Będzie to odbiciem rosnącego wpływu rodzajów wojsk na przebieg walki.

Ważny wpływ na rozwój współdziałania wywierać będzie nadal, tak jak to było w przeszłości, wzrost ilości uczestników walki. Przykładem tego zjawiska jest używanie w ostatnich latach na szczeblach taktycznych pododdziałów śmigłowców bojowych, pododdziałów śmigłowców do szybkiego minowania i innych. Charakterystyczne w tym procesie jest coraz szersze przenoszenie wysiłków wojsk w wymiar powietrzny. Można na tej podstawie stwierdzić, że w przyszłości system współdziałania będzie miał bardziej wielowymiarowy charakter. Wzrośnie znaczenie synchronizacji działań na lądzie i w powietrzu, zespolenie wysiłków wojsk działających w tych dwu środowiskach stanie się bardziej wyraźne i konieczne.

Wśród kierunków zmian przewidywać należy podnoszenie kompleksowości systemu współdziałania. Wprowadzanie specjalistycznego wyposażenia /np. rakiety plot, wyrzutnie ppanc itp./ na najniższe

szczeble dowodzenia podnosi stopień trudności w synchronizacji działania. Wzrasta więc znaczenie współdziałania w ramach szczebla, ale rośnie też potrzeba zazębiania wysiłków pomiędzy szczeblami. W tej sytuacji system współdziałania składa się z wielu warstw a w jego obrębie funkcjonują wielokierunkowe zależności. Ten kompleksowy charakter systemu może się pogłębiać, co oczywiście musi się odpowiednio odbić na zakresie przedsięwzięć w ramach organizacji i realizacji współdziałania.

Perspektywiczne współdziałanie na polu walki będzie więc wspólnym, zsynchronizowanym wysiłkiem licznych, bardzo różniących się od siebie i dysponujących wielkimi możliwościami uczestników boju działających w różnych wymiarach. Wiele się może zmienić w zakresie jego organizacji i realizacji. Jedno wszakże pozostanie z pewnością niezmienne: istota współdziałania polegająca na dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu wspólnym wysiłkiem walczących wojsk.

BIBLIOGRAFIA

Allehaut płk., "Walka piechoty", Warszawa 1926.

Aponowicz A., "Dowodzenie", Warszawa 1961.

Aponowicz A., "Współdziałanie", Warszawa 1970.

Arciszewski S., "Sztuka dowodzenia na Zachodzie", Warszawa 1934.

"Armiejskije opieracji", Moskwa 1977.

Cwierdziński J., "Taktyka na współczesnym polu walki", Warszawa 1970.

Dańko W., "Organizacja dywizji zmechanizowanej i pancernej", Warszawa 1977.

Dęga Cz.gen.bryg.dr, "Zwalczanie taktycznych i operacyjno-taktycznych środków napadu jądrowego w armijnej operacji zaczepnej". Rozprawa habilitacyjna, ASG Warszawa 1974.

"Dowodzenie i walka broni połączonych", Warszawa 1925.

Gołąb Z. Kołcz S., "Współczesne dowodzenie wojskami", Warszawa 1974

Greczko A., "Siły Zbrojne państwa radzieckiego", Warszawa 1975.

Griszin S. Zukow P. Kitoszwili Sz., "Taktyka armii państw kapitalistycznych", Warszawa 1974.

Habr J. Veprek J., "Systemowa analiza i synteza", Warszawa 1976.

"Historia Drugiej Wojny Swiatowej 1939-1945" T.I-VII, Warszawa 1976-1981.

"Historia Wielkiej Wojny Narodowej Związku Radzieckiego", Warszawa 1967.

Iwankowski W., "Współdziałanie broni pancernej z piechotą i kawalerią", Warszawa 1936.

Iwanow D.A. Sawieljew W.P. Szemański P.W., "Zasady dowodzenia wojskami", Warszawa 1973.

Jamanow A., "Bój spotkaniowy", Warszawa 1962.

Jarecki Cz.kpt.dypl., "System ognia w działaniach zaczepnych na szczeblach taktycznych". Rozprawa doktorska, ASG Warszawa 1979.

Jaruzelski W. gen.armii, "Omówienie ćwiczenia "TARCZA-76", Warszawa 1976.

Jaruzelski W. gen.armii, "Omówienie ćwiczenia LATO-78", Warszawa 1978.

Kaczmarek J., "Uderzenie i ogień, Warszawa 1973.

Kołodziejczak B., "Co będzie jutro ?", Warszawa 1976.

Kotarbiński T., "Abecadło praktyczności", Warszawa 1972.

Kukiel M., "Zarys historii wojskowości w Polsce", Kraków 1929.

Kulikowski R., "Analiza systemowa i jej zastosowanie", Warszawa 1977.

Lucas P., "Rozwój myśli taktycznej we Francji i w Niemczech podczas wojny 1914-1918", Warszawa 1925.

Middeldorf E., "Taktyka w kampanii rosyjskiej", Warszawa 1961.

Mossor S., "Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny", Warszawa 1945.

Król W. gen.bryg.dr, "Doskonalenie obiegu informacji w wojsku", Warszawa 1974.

Nowikow J.Z. Swierdłow F.D., "Manewr, bój spotkaniowy", Warszawa 1969.

Nożko K. "Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej", Warszawa 1973.

"Ogólna instrukcja walki " - część I., Warszawa 1931.

Pietruś P. Szemański P. Czulski N., "Broń jądrowa a rozwój taktyki" Warszawa 1969.

"Podręcznik dla pracowników sztabów wielkich jednostek", Szkocja 1944.

"Polski czyn zbrojny w II Wojnie Swiatowej. Ludowe Wojsko Polskie 1943-1945", Warszawa 1973.

"Polski czyn zbrojny w II Wojnie Swiatowej. Wojna Obronna Polski 1939., Warszawa 1979.

"Polski czyn zbrojny w II Wojnie Swiatowej. Walki formacji polskich na Zachodzie 1939-1945", Warszawa 1981.

"Praktyka pracy sztabowej", Warszawa 1970.

Radzijewski A.J., "Proryw", Moskwa 1979.

"Rozwój taktyki Armii Radzieckiej w latach Wielkiej Wojny Narodowej 1941-1945", Warszawa 1960.

Sawkin W., "Podstawowe zasady sztuki operacyjnej i taktyki", Warszawa1974.

Sidorenko A., "Nastuplenije", Moskwa 1970.

Sikorski W., "Przyszła wojna", Warszawa 1934.

"Smigłowce i możliwości ich użycia na polu walki", Warszawa 1970.

Varvarovsy L., "Manewrowość podstawą sukcesu we współczesnej wojnie", Warszawa 1962.

Zawiałow J., "Szybkość, czas, przestrzeń w wojnie współczesnej", Warszawa 1967.

Zieleniewski J., "Organizacja i zarządzanie", Warszawa 1969.

Żukow G., "Wspomnienia i refleksje", Warszawa 1973.

ZAŁĄCZNIKI

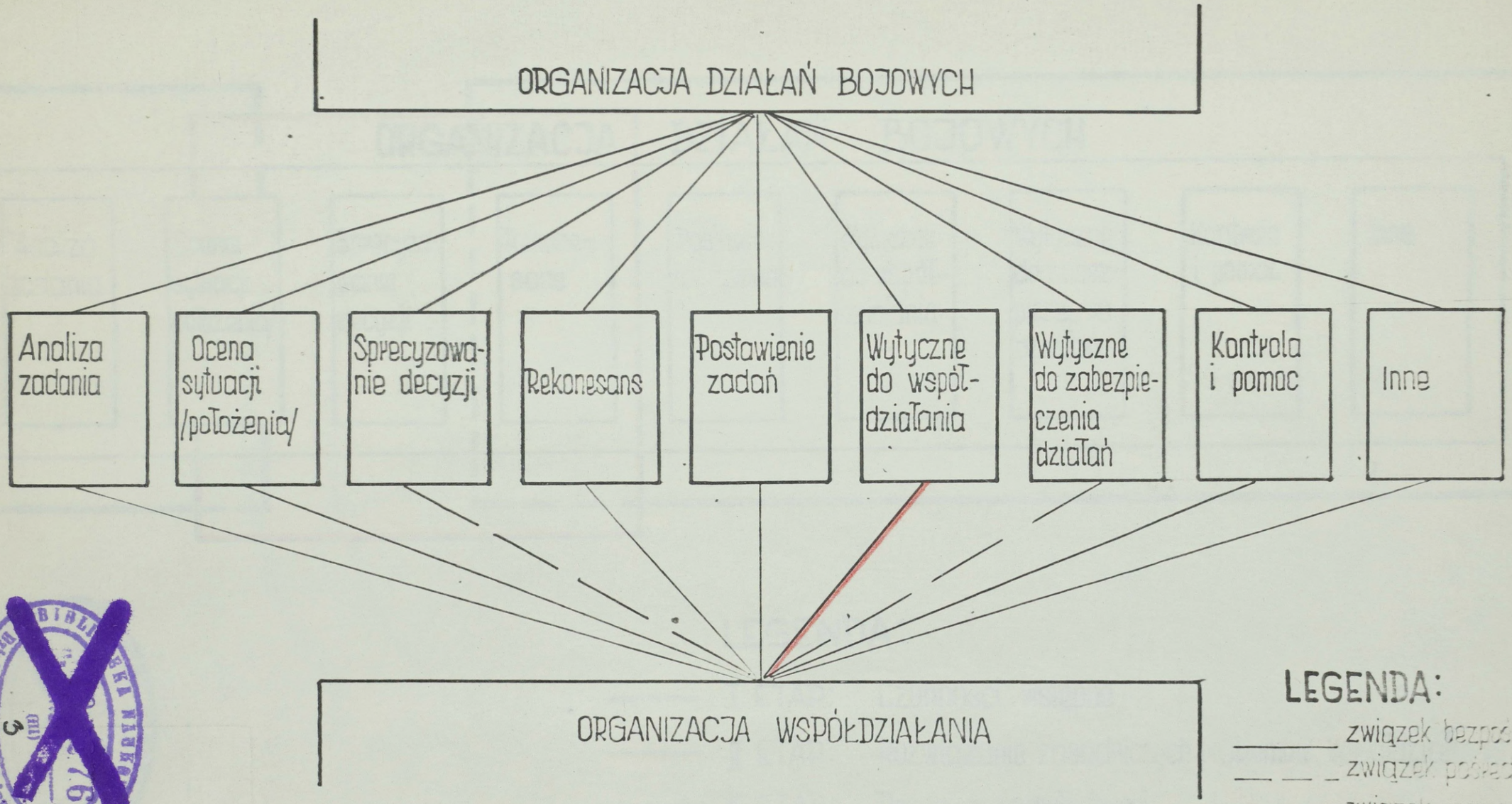
1. Współdziałanie w systemie organizacji działań bojowych.
2. Etapy organizacji współdziałania.
3. Współdziałanie jako system. Płaszczyzny współdziałania.
4. Współdziałanie bezpośrednie.
5. Współdziałanie pośrednie.
6. Graficzno-tabelaryczny schemat współdziałania DZ w natarciu.
7. Plan współdziałania w natarciu DZ.

Wydrukowano dodatkowo w 5 egz.
z nr masz. 024/KTO
od egz. nr 2-6 - Bibl.Nauk. OZS
Wyk. ppłk Galewski
ASG WP nr 0685/WW

Egz. nr.....

Załącznik nr 1

WSPÓŁDZIAŁANIE W SYSTEMIE ORGANIZACJI DZIAŁAŃ BOJOWYCH

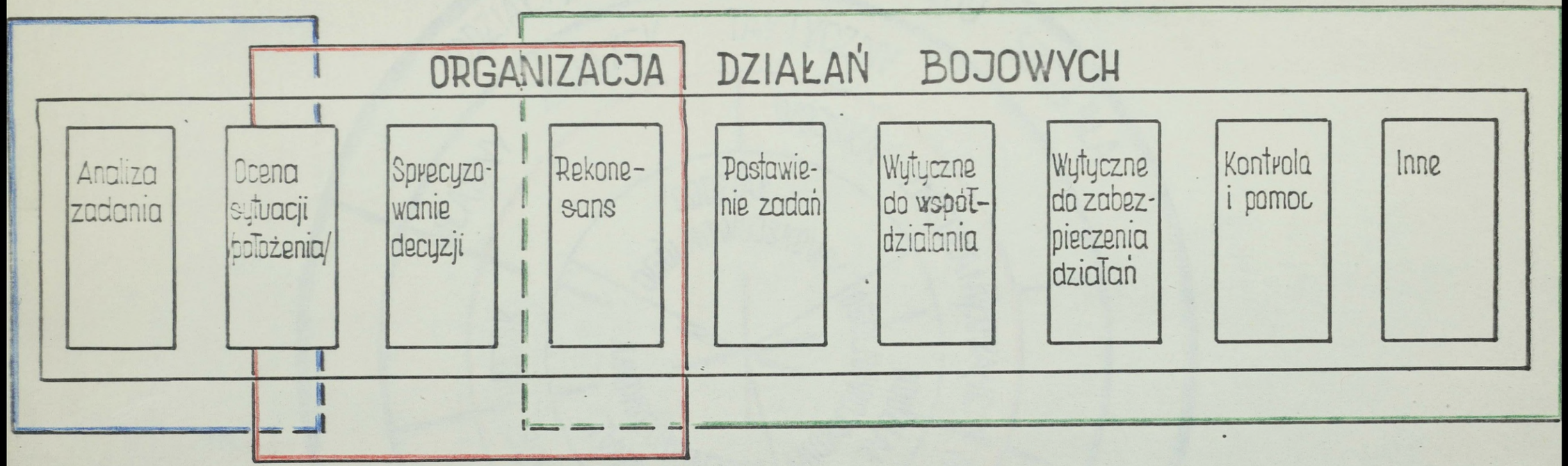


BIBLIOTEKA WOJSKOWA

Egz. nr.....

Załącznik nr 2

ETAPY ORGANIZACJI WSPÓŁDZIAŁANIA



BIBLIOTEKI WOJSKOWEJ Zakładu Badań Społeczno-Wojskowych

LEGENDA:

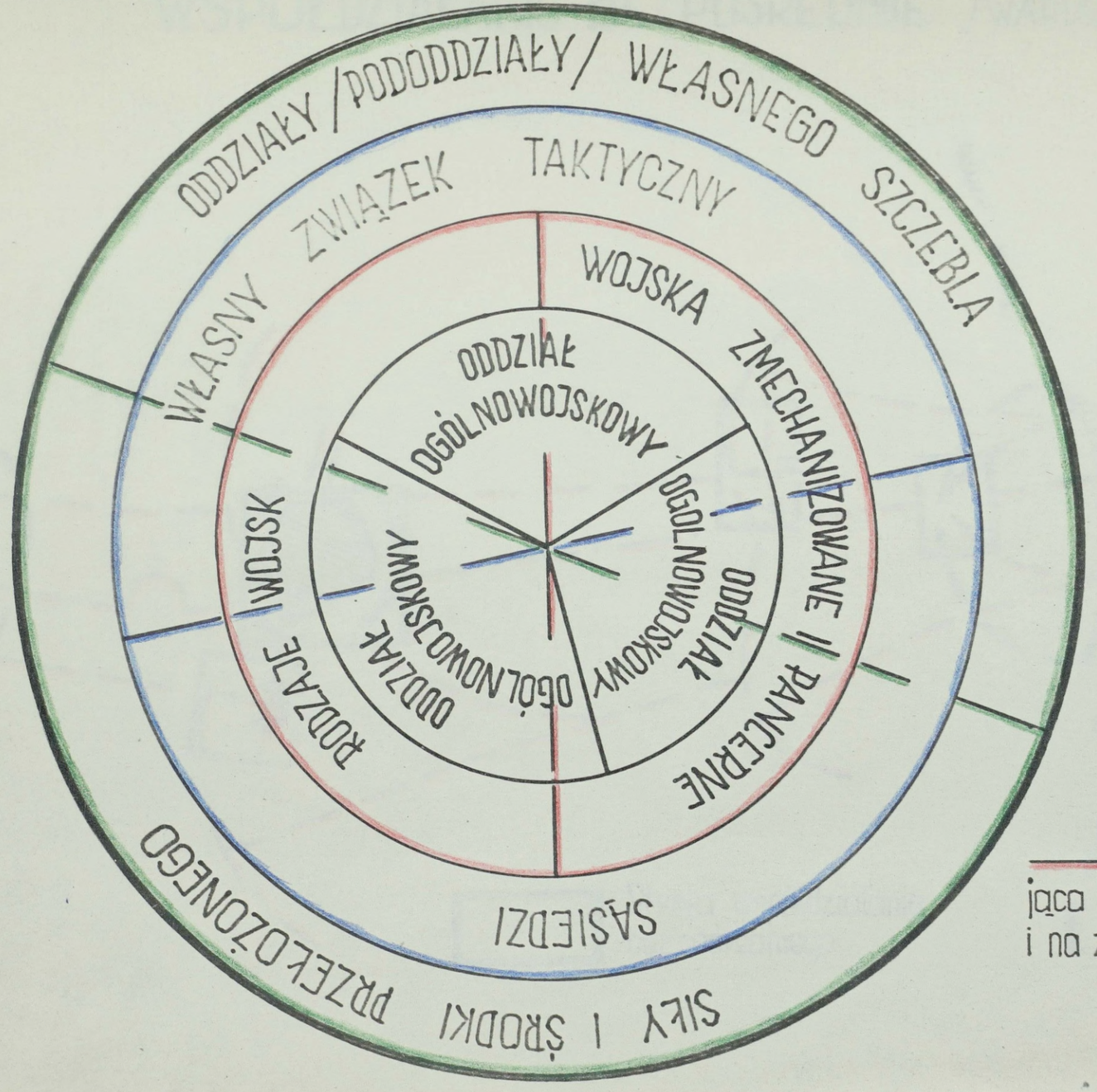
I ETAP: Czynności wstępne

II ETAP: Rozwiązanie zasadniczych problemów współdziałania

III ETAP: Praca z podwładnymi

Załącznik nr 3

WSPÓŁDZIAŁANIE JAKO SYSTEM. PŁASZCZYZNY WSPÓŁDZIAŁANIA.

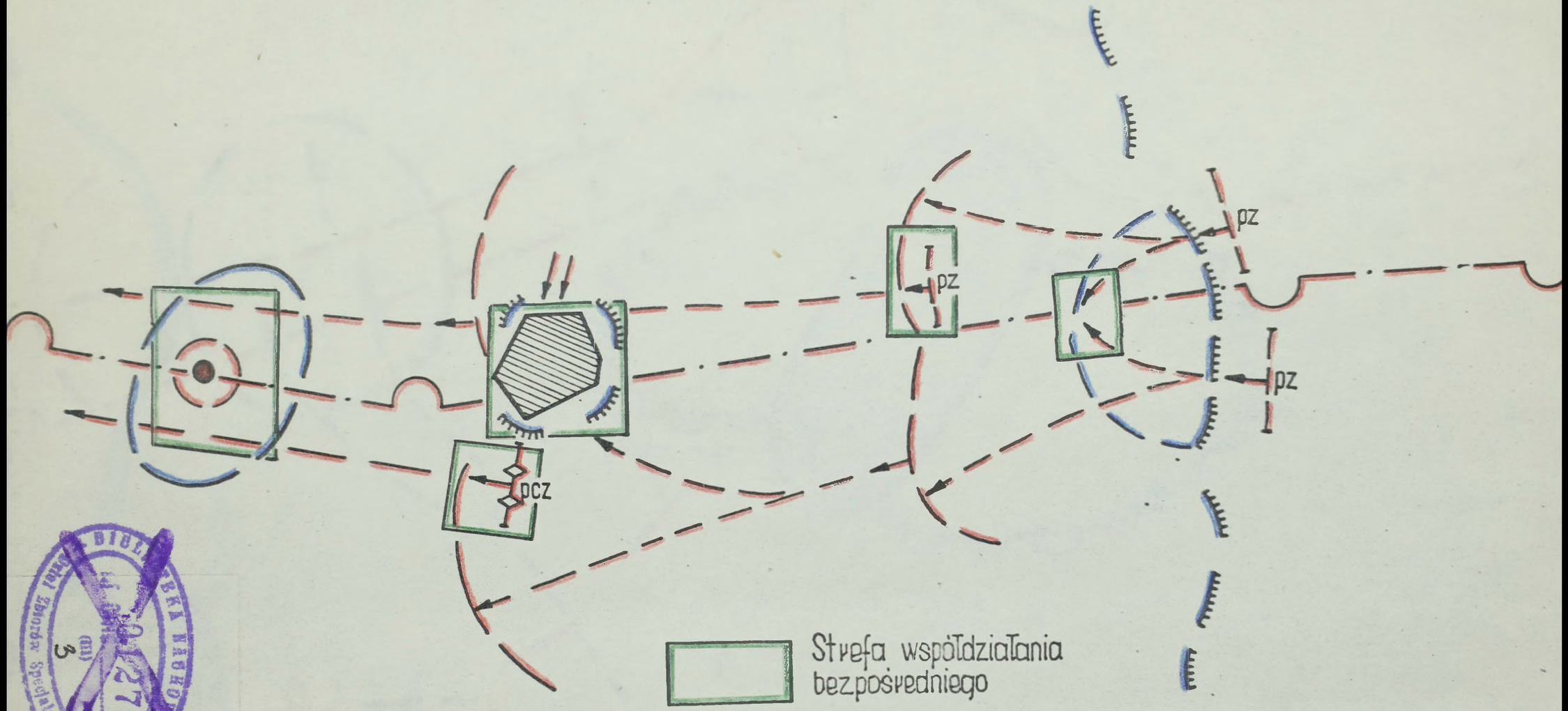


——— granica oddzielająca współdziałanie wewnątrz i na zewnątrz ugrupowania

BIBLIOTEKA Akademii Sztabu Generalnego WP
3
12/26

Załącznik nr 4

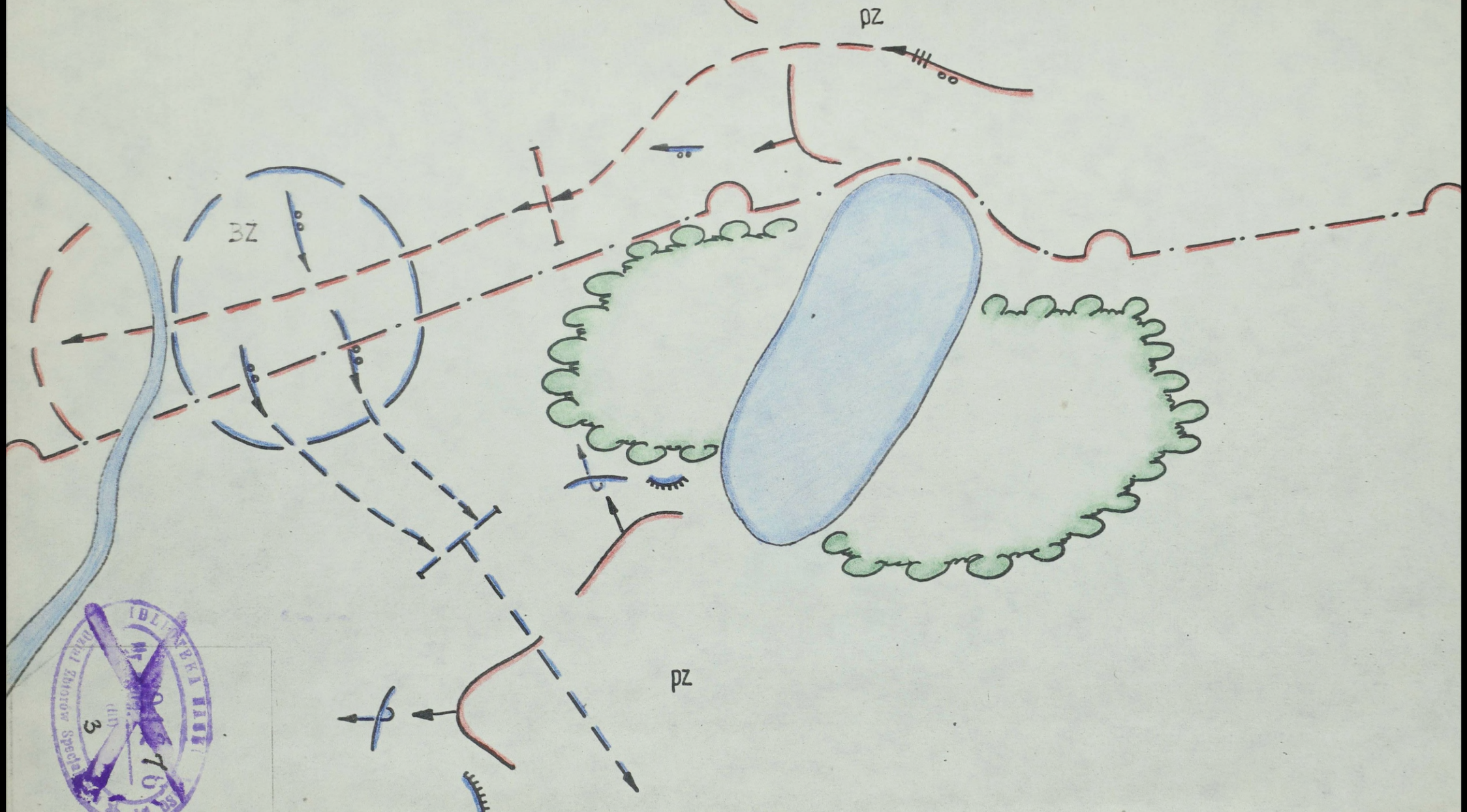
WSPÓŁDZIAŁANIE BEZPOŚREDNIE /WARIANT/



BIBLIOTEKA WOJSKOWA
3
2276

Załącznik nr 5

WSPÓŁDZIAŁANIE POŚREDNIE /WARIANT/



BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 49032
Akademii Obrony Narodowej