



**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO**  
im. generała broni K. Świerczewskiego

KATEDRA TAKTYKI OGÓLNEJ I SZTUKI OPERACYJNEJ

**OGÓLNY  
KATALOG**

Egz. Nr 1

ppłk dypl. Jerzy GAWŁOWSKI

**Temat: METODY STUDIOWANIA PROBLEMATYKI PRACY  
SZTABU NA SZCZEBŁACH TAKTYCZNYCH**

(Konspekt wykładu)

~~071244~~

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO  
KATEDRA TAKTYKI OGÓLNEJ I SZTUKI OPERACYJNEJ  
im. generała broni K. Świerczewskiego  
036473

WARSZAWA

MARZEC

1968

Strona: 11



**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**  
im. generała broni K. Świerczewskiego

---

**KATEDRA TAKTYKI OGÓLNEJ I SZTUKI OPERACYJNEJ**

**DO WYTKU  
SZTABOWEGO**

**[REDACTED]**

Egz. Nr 1

ppłk dypl. Jerzy GAWŁOWSKI

**Temat: METODY STUDIOWANIA PROBLEMATYKI PRACY  
SZTABU NA SZCZEBLACH TAKTYCZNYCH**

**(Konspekt wykładu)**

~~011244~~

**AKADEMIA SZTABU  
BIBLIOTEKI SZKOLENIOW  
KATEDRA TAKTYKI OGÓLNEJ I SZTUKI OPERACYJNEJ  
im. gen. broni K. Świerczewskiego**

**036473**

---

**W A R S Z A W A**

**M A R Z E C**

**1 9 6 8**

*Stou: 11*

1

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO  
im. gen. broni K. Świerczewskiego

*Iniel. prot. 12657.*

DO WYTKU  
SLABOWEGO

**T A J N E**

Egz.nr.... 1

ppłk dypl. Jerzy GAWŁOWSKI

Temat : METODY STUDIOWANIA PROBLEMATYKI PRACY SZTABU  
NA SZCZEBŁACH TAKTYCZNYCH

/ Konspekt wykładu /



WARSZAWA

MARZEC

ARCHIWUM  
BIBLIOTEKI SZKOLENIOW  
AKADEMII SZTABU GENERALNEGO  
im. gen. broni K. Świerczewskiego

1968 r

436473

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO

im. gen. broni K. Świerczewskiego

---

ZATWIERDZAM  
SZEF KATEDRY TO I SZT.OPER.

~~T A I N E~~

Egz.nr....

płk dr Kazimierz NOŻKO

ppłk dypl. Jerzy GAWŁOWSKI

METODY STUDIOWANIA PROBLEMATYKI PRACY SZTABU NA  
SZCZEBŁACH TAKTYCZNYCH

---

WARSZAWA

MARZEC

1968

TREŚĆ KONSPEKTU  
=====

WPROWADZENIE DO PRZEDMIOTU " SŁUŻBA SZTABÓW "

- I. ISTOTA I TREŚĆ PRZEDMIOTU " SŁUŻBA SZTABÓW "
- II. POWIĄZANIE PRZEDMIOTU SŁUŻBY SZTABÓW Z INNYMI OGÓLNYMI PRZEDMIOTAMI.
- III. WSKAZÓWKI BIBLIOGRAFICZNE DOTYCZĄCE STUDIOWANIA PRZEDMIOTU " SŁUŻBA SZTABÓW ".

## WPROWADZENIE DO PRZEDMIOTU " SŁUŻBA SZTABÓW "

Działalność sztabów stanowi, jak wiadomo, niezbędny warunek zapewniający przygotowanie działań bojowych i dowodzenie wojskami w toku walki i operacji. Dlatego też słuchacze ASG muszą w toku studiów głęboko rozumieć i wszechstronnie przyswoić sobie zasady tej działalności. Celowi temu mają służyć : wykłady, zajęcia grupowe i praktyczne ze służby sztabów oraz liczne ćwiczenia na mapach i ćwiczenia szkieletowe, na których słuchacze pełnią różnorodne funkcje sztabowe i dowódcze. Programowe zajęcia i ćwiczenia nie wystarczą jednak, aby słuchacze mogli dostatecznie opanować zagadnienia sztabowe. Dla należytego zrozumienia podstawowych problemów sztabowych i sprawnej działalności praktycznej konieczne jest również samodzielne studiowanie przez nich zarówno opracowań teoretycznych z zakresu służby sztabów, jak też i doświadczeń zdobytych podczas różnorodnych ćwiczeń, a także wniosków z przeszłości. Oczywiście studiowanie to nie powinno stanowić celu samego w sobie, lecz ma ono być realną pomocą w działalności praktycznej na różnych stanowiskach podczas szkolenia grupowego i ćwiczeń w sali i w polu. Chcąc właściwie i sprawnie działać nie wystarczy wyuczyć się na pamięć założeń teoretycznych. Bardzo ważne jest wszechstronne przemyślenie i przeanalizowanie przez słuchaczy odpowiednich materiałów, zrozumienie warunków i okoliczności decydujących o charakterze działalności sztabu i umiejętne stosowanie w praktycznej działalności wskazań i zaleceń teoretycznych. Tak więc teoretyczną znajomość materiału powinien słuchacz wykazać i wyzyskać w czasie zajęć praktycznych. Jest to najlepszy dowód rozumowego, a nie formalnego opanowania materiałów teoretycznych. Kładziemy szczególny nacisk na samodzielne studiowanie, ponieważ zrezygnowaliśmy z szeregu<sup>82</sup> cyklu teoretycznego w postaci wykładów. Ciężar pracy w zakresie poznania teorii zagadnienia został złożony na barki słuchacza, który dysponując skryptami i innymi materiałami powinien samodzielnie pogłębiać i rozwijać swoją wiedzę teoretyczną o przedmiocie.

W dalszej części informacji chciałbym zwrócić uwagę na trzy zagadnienia, które mogą stać się ogólną wskazówką do dalszej pracy. Zaliczam do nich :

- określenie istoty i zakresu przedmiotu "służba sztabów" oraz jego powiązania z przedmiotami wojskowymi ;
- ustalenie powiązania przedmiotu służby sztabów z innymi przedmiotami ogólnymi ;
- wskazówki bibliograficzne dotyczące przedmiotu "służba sztabów" i przedmiotów z nim związanych.

#### I. ISTOTA I TREŚĆ PRZEDMIOTU "SŁUŻBA SZTABÓW"

" Służba sztabów " jako przedmiot nauczania obejmuje zagadnienia dotyczące treści i organizacji pracy sztabu w zakresie zapewnienia dowódcy dowodzenia w wojskach.

Na przedmiot "służba sztabów " składają się takie zagadnienia, jak :

- przeznaczenie i rola sztabów w dowodzeniu wojskami ;
- ogólne obowiązki sztabu i jego struktura organizacyjna ;
- zasady podziału prac w sztabie i jego stosunki z innymi organami dowództwa ;
- metody pracy w zakresie kierowania wojskami w walce i okresie pokoju ;
- wyposażenie sztabu w techniczne środki oraz kolejność i sposób ich wykorzystania w dowodzeniu wojskami ;
- organizacja punktów dowodzenia i praca sztabu na tych punktach ;
- treść dokumentów bojowych i zasady ich opracowania ;
- zasady prowadzenia biurowości tajnej.

Przeznaczenie i rola sztabu wynikają z nałożonych na niego obowiązków, które zależą od charakteru i zakresu/zabiegów przedsięwzięć / w dziedzinie kierowania wojskami.

Jak wiadomo, są one realizowane nie tylko przez sztab. Dlatego też ogólne obowiązki sztabu związane są ściśle z obowiązkami dowódcy i innych osób funkcyjnych dowództwa związku /oddziału/.

Najważniejsze w zakresie przedmiotu "służba sztabów" są zagadnienia związane z określeniem działalności praktycznej sztabu. Można podzielić je na dwie wzajemnie uwarunkowane /powiązane/ grupy :

- jedna z nich bada ogólne zasady /reguły/ pracy sztabu, którymi kieruje się on we wszelkich rodzajach działań ;
- druga wskazuje zaś na właściwości pracy sztabu stosownie do konkretnego rodzaju walki /natarcie, obrona itp/.

Takie podejście do badania działalności sztabu nie jest przypadkowe. Wynika ono z faktu istnienia ogólnych /stałych/ i doraźnych prawidłowości w charakterze i sposobach prowadzenia współczesnej walki oraz w dowodzeniu wojskami, a więc i w pracy sztabu.

Powodzenie i skuteczność pracy sztabu zależą w dużej mierze od jego technicznego wyposażenia, tzn. od posiadania najnowocześniejszych środków łączności, mechanizacji i automatyzacji procesów pracy /działalności/, a także środków transportowych zapewniających możliwość i wygodę pracy na postoju, w ruchu oraz odpoczynek stanu osobowego.

Dlatego też studiowanie wyposażenia sztabu i jego rozmieszczenia na punktach dowodzenia stanowi również ważną część przedmiotu służby sztabów. Nie mniej ważne dla praktycznej działalności sztabu jest studiowanie treści i ogólnych zasad opracowywania dokumentów bojowych oraz zasad prowadzenia biurowości tajnej w warunkach bojowych i w czasie pokoju.

Przedmiot "służba sztabów " jest ściśle powiązany z innymi przedmiotami wojskowymi, zwłaszcza zaś z taktyką, sztuką operacyjną, pedagogiką i administracją wojskową.

Najściślej jednak jest on powiązany z taktyką i sztuką operacyjną, ponieważ :

- taktyka, decydując o charakterze walki, określa jednocześnie warunki, w jakich będzie realizowane dowodzenie wojskami ;
- skuteczność dowodzenia zależy od tego, w jakim stopniu sztab zna i uwzględnia zasady bojowego użycia sił i środków w walce, a więc zasady, które rozpatruje i określa taktyka.

Opierając się na zasadach taktyki, przedmiot służby sztabów nie traci jednak swojej samodzielności. Zbadanie treści pracy sztabu oznacza udzielenie odpowiedzi na pytania: kto w sztabie, kiedy, na podstawie czego i w jaki sposób zapewnia dowodzenie wojskami w walce lub w warunkach pokojowych.

Treść przedmiotu "służba sztabów" staje się coraz bogatsza. Przedmiot ten został wprowadzony do programów nauczania wojsk w związku z potrzebami doskonalenia metod dowodzenia wojskami w miarę tego, jak komplikowały się warunki dowodzenia.

Administracja wojskowa ustala założenia wyjściowe dla struktury organizacyjnej organów dowodzenia i obowiązujące normy prawno-wojskowe dotyczące wzajemnych stosunków między sztabem a dowódcą i innymi osobami funkcyjnymi dowództwa związku /oddziału / oraz między oficerami wewnątrz danego sztabu i podległymi wojskami.

Powiązanie omawianego przedmiotu z pedagogiką wojskową polega głównie na tym, że jeden z jej działów - metodyka szkolenia sztabów - spełnia rolę służebną w stosunku do przedmiotu służby sztabów, który ze swej strony dostarcza wskazówek i danych wyjściowych służących doskonaleniu metodyki.

## II. POWIĄZANIE PRZEDMIOTU " SŁUŻBA SZTABÓW" Z INNYMI PRZEDMIOTAMI OGÓLNYMI.

Chciałbym zwrócić uwagę na działalność sztabu jako ważny element procesu dowodzenia wojskami, a jednocześnie na konieczność uwzględniania w tym procesie osiągnięć niektórych nauk ogólnych.

Dowodzenie wojskami - przez które rozumiemy całokształt działalności dowództw i ich organów dowodzenia w zakresie przygotowania i prowadzenia działań bojowych oraz szkolenia, wychowywania wojsk i administrowania jednostkami wojskowymi - zawiera w sobie elementy organizacji i kierowania działalnością ludzką w ogóle i w tym względzie powinno w pełni uwzględniać zalecenia wielu nauk ogólnych /ergologicznych/, zwłaszcza zaś :

ogólnej teorii organizacji pracy, nauki o zarządzaniu, psychologii, socjologii pracy, teorii podejmowania decyzji oraz cybernetyki wojskowej - zupełnie nowej gałęzi wiedzy, bez której trudno dziś mówić o dowodzeniu i kierowaniu środkami walki. Z samego nawet zestawienia tych nauk wynika powiązanie z nimi przedmiotu służby sztabów.

Dowodzenie wojskami / w nim zaś praca sztabu/ jest niczym innym jak kierowaniem ludźmi i środkami w warunkach szczególnych, stąd też wiele ogólnych wytycznych działania sformułowanych przez nauki ergologiczne stanowi punkt wyjścia do działalności praktycznej dowódcy i sztabu. W dowodzeniu chodzi bowiem o racjonalną organizację pracy, skuteczne działanie, właściwy podział pracy, zapewnienie podjęcia szybkiej i słusznej decyzji, należytej organizacji działań i kierowania wojskami w toku walki i operacji.

Ogólne reguły dobrego kierowania czy też zasady organizacji komórek znajdujemy właśnie w ogólnych naukach praktycznych, które w działalności dowództw mają duże znaczenie i powinny być uwzględniane. Weźmy dla przykładu np. takie ogólne zasady, jak :

- pracownik powinien podlegać bezpośrednio tylko jednemu kierownikowi i otrzymywać polecenia tylko od niego ;
- kierownik musi mieć pozostawione odpowiednie pole do podejmowania samodzielnych decyzji i działań według własnej koncepcji/oczywista w ramach ustalonych dla niego kompetencji / uprawnień/ ;
- kierownictwo znacznie ułatwia sobie pracę i zapobiega stratom jeśli przyzwyczajony personel do dokładności dwojakiego rodzaju ;
- ścisłości /precyzji/ w opracowywaniu planów, sprawozdań, dokumentacji ;
- punktualności w załatwianiu spraw, przybywania na umówiony czas itp.

Wszystkie wyżej omówione zasady w zupełności nadają się do zastosowania w procesie pracy sztabów / i nie tylko sztabów/,

a mimo to przykładów świadczących o nieznanomości lub niedocenianiu tych zasad można byłoby znaleźć sporo w praktycznej działalności różnych organizmów wojskowych. Weźmy inny przykład. Zastanawiamy się często, jak należy opracowywać plany, np. : plan operacji, plan obrony itp. Jak dokładny powinien on być, czy na całą głębokość itp.? W tym względzie mogą być nam również pomocne ogólne wskazówki prakseologiczne. Prakseolog żąda na przykład, by każdy plan działania /oczywiście skuteczny / odpowiadał wielu wymaganiom, a przede wszystkim aby był : celowy, wykonalny, zgodny wewnątrznie, nie za szczegółowy, giętki, długodystansowy, komunikatywny. Znajdujemy w tych wskazówkach również bardziej szczegółowe wyjaśnienia, co znaczą powyższe sformułowania. Związek więc przedmiotów z zakresu sprawnego działania z przedmiotem służby sztabów jest widoczny i oczywisty. To samo dotyczy takich przedmiotów, jak psychologia i socjologia pracy oraz teoria podejmowania decyzji. Dobry organizator - pracownik sztabu musi w pełni uwzględniać psychikę człowieka pracującego oraz zależność jego zachowania się od okoliczności. To samo dotyczy całych zespołów ludzkich, należy przewidzieć ich możliwe reakcje i zachowanie się w warunkach bojowych, w jakich mogą się znaleźć. Inaczej trudno jest realnie przewidywać, planować działania i kierować.

Chciałbym również zwrócić uwagę na dział cybernetyki stosowanej zajmującej się problemami wojskowymi.

Szczegółowa analiza procesu dowodzenia wojskami pozwoliła dostrzec, że w swej istocie odzwierciedla on pewne ogólne prawidłowości wykryte przez cybernetykę w zakresie sterowania i przetwarzania /transformowania/ informacji. Okazuje się, że proces dowodzenia - tak jak każdy proces sterowania - w ogólnym znaczeniu cybernetycznym polega na przekazywaniu i odbieraniu informacji.

W całokształcie procesu dowodzenia wojskami obserwujemy więc ciągły ruch różnorodnych informacji /rozkazów, meldunków, zarządzeń, sprawozdań itp/ między przełożonym

a podwładnym, przy czym podejmowane decyzje stanowią w swej istocie wynik operacji logicznych i arytmetycznych dokonywanych na różnorodnych informacjach - uzyskiwanych przez dowódcę i sztab - o całości sytuacji i warunkach, w jakich mają przebiegać lub przebiegają działania bojowe. Mimo całej specyfiki dowodzenia wojskami i kierowania techniką bojową, stanowiących przejaw sterowania w szczególnych warunkach - wiele wskazań i prawidłowości cybernetyki może i znajduje zastosowanie w kierowaniu wojskami. Problemy automatyzacji dowodzenia /przynajmniej pewnych części i fragmentów dowodzenia/ stanęły na porządku dziennym w wielu armiach świata. Problemy te są jak najściślej związane z działalnością dowództw różnych szczebli, zwłaszcza operacyjnych.

Powyższe uwagi - dotyczące powiązania przedmiotu /służba sztabów/ z innymi przedmiotami ogólnymi - poczyniłem po to, by zwrócić zainteresowania na te ogólne podstawy, bez których trudno dzisiaj mówić o świadomej i celowej działalności praktycznej w zakresie organizacji i kierowania dowolnymi zespołami /jednostkami/. W tych przedmiotach należy doszukiwać się ogólnych wskazań, ogólnych prawidłowości, których uwzględnienie ułatwia dowodzenie, a umiejętne dostosowanie do warunków szczególnych daje większą gwarancję sprawnego działania.

### III. WSKAZÓWKI BIBLIOGRAFICZNE DOTYCZĄCE PRZEDMIOTU "SŁUŻBA SZTABÓW "

Materiały teoretyczne w zakresie przedmiotu "służba sztabów" można podzielić na dwie grupy :

- a/ skrypty i podręczniki oraz regulaminy, instrukcje i inne pozycje wydawane przez Sztab Generalny lub Inspektorat Szkolenia, stanowiące oficjalne i obowiązujące poglądy na zagadnienia dowodzenia lub podsumowujące dotobek wojsk w tym zakresie ;
- b/ czasopisma wojskowe, książki i skrypty stanowiące bazę do rozszerzenia wiadomości z zakresu organizacji i funkcjonowania sztabów oraz dające ogólne podstawy do konkretnej działalności praktycznej.

Ponadto ciekawe materiały dotyczące pracy sztabów są publikowane na łamach czasopism: Myśl Wojskowa, Wojskowy Przegląd Zagraniczny i Żołnierz Wolności /przykłady z działalności praktycznej/. Oficer sztabu powinien materiały te studiować na bieżąco.

Oczywiście całokształt problemów służby sztabów - zarówno organizację, treść i metody pracy /strona merytoryczna, organizacyjna i metodologiczna/ - trzeba dostosowywać w każdym wypadku do konkretnej sytuacji, w której działa sztab. Dlatego też studiowanie organizacji i zasad pracy sztabu - zwłaszcza zagadnień zawartych głównie w obowiązujących i oficjalnych materiałach i skryptach - może ułatwić jedynie zrozumienie sensu zasad ogólnych. Materiały te nie mają bowiem na celu wskazywania konkretnych rozwiązań. Powinny one raczej przygotować słuchacza do szybkiego orientowania się w zmieniających i skomplikowanych sytuacjach, do których trzeba dostosowywać zalecenia i rozwiązania ogólnie. Konkretny wykaz materiałów do studiowania, każdorazowo opracowuje się dla każdego rocznika oddzielnie.

Wydrukowano w 30 egz.

Egz. nr 1 - 30 - Bibil. Tajna

Wyk. ppłk Gawłowski  
Druk LC dnia 17.03.68r.  
Nr ks. masz. 0461/0814/WW  
Kor. H.S.

