

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

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

ODPRAWY W PROCESIE DECYZYJNYM

pk. „PLANOWANIE”



59572

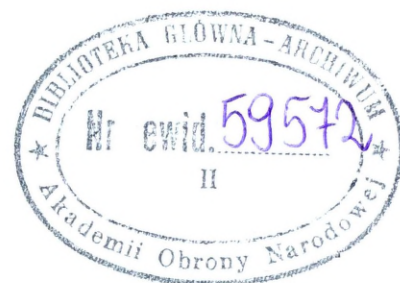
WARSZAWA

2005



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



ODPRAWY W PROCESIE DECYZYJNYM

pk. „PLANOWANIE”

Recenzja: Płk prof.dr hab. Waldemar KACZMAREK

Zespół autorski

Płk dr hab. Witold LIDWA

Ppłk dr Przemysław PAŹDZIOREK

Mjr dypl. Norbert PRUSIŃSKI

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ	7
1.1. Przedmiot badań	7
1.2. Problemy badawcze	8
1.3. Cele badawcze	10
1.4. Hipotezy	11
1.5. Metody i teren badań	13
2. PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI	15
2.1. Pojęcie procesu decyzyjnego w teorii organizacji i zarządzania	16
2.2. Proces dowodzenia w Wojskach Lądowych SZ RP	20
2.2.1. Ustalenie położenia	23
2.2.2. Planowanie	26
2.2.2.1. Ocena sytuacji	27
2.2.2.1.1. Analiza zadania	28
2.2.2.1.2. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych	31
2.2.2.1.3. Rozważenie wariantów działania	34
2.2.2.1.4. Porównanie wariantów działania	36
2.2.2.2. Decyzja i zamiar dowódcy	38
2.2.2.3. Opracowanie planu działania	39
2.2.2.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego	40
2.2.3. Stawianie zadań	41
2.2.4. Kontrola prowadzenia działań	42
3. ROLA ODPRAW W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI NA RÓŻNYCH SZCZEBŁACH DOWODZENIA	49
3.1. Rozwiązywanie sytuacji problemowej	50
3.2. Rola i miejsce odpraw w dowodzeniu szczegółowym i dowodzeniu przez zadania	53

3.3. Ilość oraz treść odpraw w procesie podejmowania decyzji	62
4. PRZEBIEG PROCESU DECYZYJNEGO NA SZCZEBLACH TAKTYCZNYCH	81
4.1. Uwagi ogólne	81
4.2. Proces decyzyjny na szczeblu batalionu	82
4.3. Proces podejmowania decyzji na szczeblu oddziału i związku taktycznego	89
ZAKOŃCZENIE	97
LITERATURA	99
WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW	101

WSTĘP

Kilkuletni okres funkcjonowania naszych Sił Zbrojnych w strukturach NATO sprawił, że w wielu istotnych kwestiach mówimy „jednym językiem, czego dowodzą wspólnie prowadzone ćwiczenia, a także udział naszych oficerów w sztabach międzynarodowych. Wspólne ćwiczenia studentów Akademii Obrony Narodowej, Akademii Dowodzenia Bundeswehry i Królewskiej Akademii Obrony Danii *pk. Warta* wskazują, że nie wszystkie procesy i procedury, którymi posługują się sojusznicy są jednakowo przez nas rozumiane i praktycznie stosowane. Dostrzega się pewną sztywność myślenia naszych oficerów realizujących zadania polegające na planowaniu działań w różnych etapach tego procesu. Sztywność ta wynika z mało elastycznego przedstawienia wspomnianych przedsięwzięć w dokumentach normatywnych stanowiących podstawę teoretyczną przygotowania oficerów. Mało profesjonalne tłumaczenia dokumentów normatywnych oraz bezkrytyczna adaptacja procedur planowania działań ze szczebli operacyjnych na szczebel taktyczny bez niezbędnej ich adaptacji sprawia, że na wszystkich szczeblach dowodzenia proces ten przebiega jednakowo i nie uwzględnia różnic wynikających z zakresu rozpatrywanych problemów, dysponowanego czasu na podjęcie decyzji, a nawet składu ilościowego sztabów poszczególnych szczebli dowodzenia.

Zamysłem Autorów było, przy zastosowaniu metod badawczych dokonać diagnozy istniejącej sytuacji, a następnie bazując na uzyskanych wynikach, zaproponować takie rozwiązania, które pozwolą usprawnić proces podejmowania decyzji głównie w odniesieniu do ilości i treści odpraw poprzedzających jej podjęcie.

Założono także potrzebę poszukiwania rozwiązań różniących proces decyzyjny na poszczególnych szczeblach dowodzenia.

Należy także zauważyć, że niniejsze opracowanie stanowi część szerszego zakresu badań w ramach zadania naukowego pt. *Uwarunkowania planowania działań taktycznych*. Wyniki badań prezentowane w niniejszej pracy zawarte zostały w czterech rozdziałach. W rozdziale pierwszym określono przedmiot badań, główny problem badawczy i problemy szczegółowe, a także cel, stosowane metody badawcze i teren badań. W wyniku prowadzonej obserwacji ćwiczeń i wstępnych procedur

badawczych zaproponowano także możliwe rozwiązanie problemu w postaci hipotezy roboczej stanowiącej materiał podstawowy do weryfikacji przy zastosowaniu wspomnianych wyżej metod badawczych.

Rozdział drugi zawiera wyniki badań dotyczące diagnozy stanu faktycznego. Dokonano tu porównania procesu decyzyjnego opisanego w dokumentach normatywnych z przyjętym w teorii organizacji i zarządzania modelem podejmowania decyzji, dokonano także analizy treści poszczególnych faz i etapów procesu dowodzenia.

Rozdział trzeci zawiera wyniki badań nad treściami odpraw prowadzonych na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Wskazano tu potrzeby w zakresie różnicowania ilości i treści odpraw oraz zaproponowano zmiany, jakie można wprowadzić.

Rozdział czwarty poświęcono syntezie wyników prowadzonych badań. Zawarto tu, uzależnione od szczebli dowodzenia propozycje dotyczące ilości i treści odpraw w poszczególnych fazach procesu planowania działań. Zawarte w zakończeniu wnioski i uogólnienia odnoszą się do stopnia weryfikacji hipotezy roboczej, osiągnięcia celów badawczych oraz wskazują kierunki dalszych badań.

1. METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ

1.1. PRZEDMIOT BADAŃ

Przyjęty i wdrażany proces planowania operacyjnego jest jednakowo postrzegany na wszystkich szczeblach dowodzenia. Ze zdumieniem obserwuje się przenoszenie ze szczebla operacyjnego na najniższe szczeble dowodzenia nazewnictwa, obszaru problemowego, a nawet zakresu rozpatrywanych zagadnień. Praktyka ćwiczeń mimo, że wskazuje na ewidentne nieporozumienia interpretacyjne, nie skutkuje zmianą postanowień doktrynalnych zawartych w dokumentach normatywnych. Wnioski z ich prowadzenia kończą się z chwilą omówienia ćwiczenia, a następne ćwiczenie jest kopią poprzedniego przynajmniej w zakresie przebiegu procesu planowania. Przyczyny tego stanu rzeczy mają naszym zdaniem różne, nie do końca sprawdzone, podłoże.

Sądzymy jednak, że jednymi z głównych są: kurczowe trzymanie się tłumaczeń dokumentów pozyskanych z NATO, niejednokrotnie źle przetłumaczonych; brak jednoznacznego stanowiska ośrodków decyzyjnych, co do wprowadzenia proponowanych przecież słuszych rozwiązań w tym zakresie¹. Wszystko to sprawia, że trwa nieracjonalne utrwalanie złych nawyków z przekonaniem, że jest jak jest i nie ma potrzeby tego zmieniać. Obserwacja ćwiczeń prowadzonych w AON oraz wnioski z ćwiczeń prowadzonych w jednostkach zdają się potwierdzać przedstawione wyżej spostrzeżenia. Nawet na szczeblu kompanii próbuje się wprowadzać niektóre procedury operacyjne (informowanie operacyjne, przygotowywanie wariantów działania), co zważywszy na skalę rozpatrywanych problemów na tym szczeblu oraz strukturę organizacyjną ćwiczącego szczebla jest to zabieg ze wszech miar nie pożądanym wręcz szkodliwym, gdyż wypacza istotę procesu podejmowania decyzji na tak niskich szczeblach komplikuje sprawy proste i wprowadza chaos w przygotowaniu działań.

¹ J. Kręcikij, *Współczesne kierowanie wojskami*, AON, Warszawa 2002.

Najniższym ogniwem, które posiada sztab i może w pewnym zakresie prowadzić proces planowania działań jest batalion. Toteż wydaje się być zasadnym szczebel ten potraktować jako pierwszy - pododdziałowy. Z uwagi na skalę rozpatrywanych problemów, ich zakres oraz struktury sztabów należałoby analizie poddać jeszcze szczebel oddziału i związku taktycznego jako jeden oraz szczebel operacyjny. Analiza obszaru problemowego będącego w sferze rozważań trzech wymienionych poziomów dowodzenia sugeruje, że mogą stanowić obszar badawczy do poszukiwania racjonalnych rozwiązań zmierzających do usprawnienia procesu podejmowania decyzji. Wstępna analiza sytuacji problemowej wskazała, że istotną rolę w poprawie usprawnieniu procesu podejmowania decyzji odgrywa czas. Zyskanie czasu potrzebnego na rozwiązania merytoryczne może się odbyć najprościej poprzez ograniczenie jego wydatkowania na nie zawsze potrzebne formalne spotkania zespołu zwane odprawami. Spotkania te, czas ich trwania, treść oraz uczestnicy nie zawsze są standardowe. Zależy to w dużej mierze zarówno od dowódcy jak i od doświadczenia oficerów sztabu, dlatego formalizowanie tych odpraw wydaje się być poczynaniem mało uzasadnionym. Niemniej jednak na wskazanych wyżej szczeblach dowodzenia niezbędnym wydaje się określenie niezbędnej ilości i zakresu problemowego odpraw organizowanych na poszczególnych szczeblach dowodzenia.

1.2. PROBLEMY BADAWCZE

Problem jest rodzajem zadania, którego badacz nie jest w stanie rozwiązać za pomocą posiadanego zasobu wiedzy. Rozwiązanie jest możliwe dzięki czynnościom myślenia produktywnego, które prowadzi do wzbogacenia wiedzy badacza². Problem staje się więc problemem badawczym (zadaniem) wówczas, gdy podmiot podejmie działania zmierzające do jego rozwiązania. Sugeruje to, że problem badawczy ściśle łączy się z osobą badacza (podmiotu) gdyż to, co dla jednego badacza jest problemem, dla innego problemem nie jest, bowiem jego zasób wiedzy umożliwia wyjaśnienie problemu bez dodatkowych zabiegów myślenia produktywnego.

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

Powstaje pytanie czy aktualny stan wiedzy o walce zbrojnej a w tym o procesie jej planowania umożliwia rozwiązywanie problemów pojawiających się w tym obszarze? Cykliczne powracanie do tej problematyki wskazuje na potrzebę permanentnego poszukiwania rozwiązań pojawiających się problemów w obszarze dowodzenia, które ze względu na zmieniające się warunki, a także nie przystające do rzeczywistości, niektóre postanowienia doktrynalne wymuszają potrzebę wypracowania modelowych rozwiązań w zakresie dowodzenia w tym ciągłego usprawniania procesu planowania działań.

Obowiązujący proces planowania operacyjnego (OPP) nie odnosi się do szczebli taktycznych, choć na tych szczeblach niezbędne wydają się być rozstrzygnięcia formalne dotyczące zakresu i treści przedsięwzięć wchodzących w skład procesu decyzyjnego. Nie jest bowiem tak, że na wszystkich szczeblach dowodzenia z równym skutkiem stosować można ten sam model postępowania. Dlatego niezbędne jest przeprowadzenie badań procesu podejmowania decyzji na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Efekty tych badań powinny umożliwić rozwiązanie głównego problemu badawczego, który w niniejszej pracy został wyrażony pytaniem:

Jaka powinna być ilość i treść odpraw prowadzonych ze sztabami różnych szczebli dowodzenia, aby usprawnić proces podejmowania decyzji?

Rezultatem rozwiązania tak nakreślonego głównego problemu badawczego powinno być wzbogacenie teorii dowodzenia o treści wynikające z krytycznej analizy przebiegu procesu decyzyjnego a dotyczące usprawnienia procesu podejmowania decyzji na różnych szczeblach dowodzenia. Analiza przebiegu procesu decyzyjnego we wszystkich jego fazach oraz zakresu problemowego stanowiącego treść rozważań prowadzonych w sztabach poszczególnych szczebli dowodzenia powinna wskazać przedsięwzięcia organizacyjne i planistyczne, w których tkwią rezerwy czasowe. Rezerwy te mogą dotyczyć zarówno spraw organizacyjnych jak i treści poszczególnych przedsięwzięć składających się na proces decyzyjny

Analiza głównego problemu badawczego wskazuje na potrzebę rozwiązania problemów cząstkowych, zawartych bezpośrednio w nim. Zaliczyć do nich można następujące pytania badawcze:

1. Jakie występują różnice w treściach i przebiegu procesu podejmowania decyzji na poszczególnych szczeblach dowodzenia?
2. Czy i jakie odprawy w procesie planowania są prowadzone na szczeblu pododdziału?
3. Jaka ilość i treść odpraw na szczeblu oddziału i związku taktycznego zapewnia sprawne podjęcie decyzji?
4. Jaka jest różnica w treści odpraw między szczeblem operacyjnym i taktycznym?
5. Jakich zmian należy dokonać w treściach odpraw na poszczególnych szczeblach dowodzenia, aby uprościć proces podejmowania decyzji?

Poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytania badawcze stanowiło treść badań, których wyniki zawarte są w poszczególnych rozdziałach niniejszego opracowania.

1.3. CELE BADAWCZE

Przyjmujemy dwa generalne cele nauki – cel wewnętrzny, którego istotą jest poznanie świata, zaspokojenie ciekawości poznawczej tych wszystkich, którzy korzystają z badań oraz zewnętrzny, polegający na stosowaniu wyników badań w praktyce.

Cele powyższe jakkolwiek dotyczą nauki w ogólne, to mają swoje przełożenie także na określenie celów badań przy rozwiązywaniu problemów szczegółowych (badawczych). Rozwiązując problem naukowy określamy zwykle cel poznawczy, którym jest zazwyczaj poznanie nowych zjawisk i zależności zachodzących między nimi a wiedzą już uznaną, oraz cel pragmatyczny zmierzający zwykle do określenia praktycznej użyteczności osiągniętych wyników badań.

Analiza głównego problemu pozwala na określenie celu badawczego, którym jest uzupełnienie wiedzy o naukowo uzasadnione zasady prowadzenia poszczególnych przedsięwzięć składających się na proces decyzyjny. Tak sformułowany cel badawczy nosi cechy pragmatyczne. Przewidywać bowiem należy, że rezultaty badań zawarte w niniejszym opracowaniu mogą zostać wykorzystane do weryfikacji dotychczas obowiązujących poglądów na przebieg procesu podejmowania decyzji i usprawnienie

tego procesu poprzez dostosowanie przedsięwzięć organizacyjnych i merytorycznych do potrzeb poszczególnych szczebli dowodzenia.

1.4. HIPOTEZY

Hipoteza jako przypuszczenie mające ułatwić naukowe wyjaśnienie zjawiska jest sądem wpływającym z oceny wstępnych wyników badań teoretycznych, jak i różnego rodzaju eksperymentów prowadzących do sformułowania problemu badawczego.

Sformułowanie powyższego problemu to efekt uświadomienia sobie obszaru niewiedzy, której istnieje potrzeba wyjaśnienia. Wspomniany obszar niewiedzy będący jak wcześniej wspomniano, efektem wstępnej procedury badawczej, pozwala na sformułowanie przypuszczenia, które jest „projektem” rozwiązania problemu. Projekt ten zwany hipotezą podlega weryfikacji w trakcie trwania dalszej procedury badawczej. W wyniku zastosowania odpowiadających charakterowi problemu metod badawczych wspomniana hipoteza może bądź potwierdzić się i stać teorią naukową, bądź zostanie odrzucona i postawiona inna, bardziej prawdopodobna, ale także podlegająca procedurze sprawdzania.

Hipoteza jest więc swoistym prawdopodobnym faktem, którego istnienie należy udokumentować. Naukowe wyjaśnienie owego faktu polega na wyprowadzeniu jego opisu (sądu) z pewnych innych uznanych sądów, a więc dedukcji, która w logice uznana jest za rozumowanie niezawodne.

W odniesieniu do hipotez formułowanych w naukach wojskowych pełne zastosowanie przedstawionego wyżej rozumowania dedukcyjnego nie wydaje się być możliwe. Wątpliwość ta wynika z braku niezawodnych praw rządzących walką zbrojną, a zatem wyjaśniania nowych zjawisk w oparciu o prawa wcześniej poznane i uznane za zdania prawdziwe. W badaniach nad przebiegiem procesu decyzyjnego na poszczególnych szczeblach dowodzenia wątpliwość powyższa nie wydaje się być zasadna, gdyż badane zjawiska w swej istocie nie zmieniają się w trakcie prowadzonych działań. Można zatem przyjąć, że punktem odniesienia będą znane i uznane w nauce o zarządzaniu zjawiska towarzyszące procesowi planowania.

Odniesienie do tych zasad jako sprawdzonych sposobów planowania działań pozwoli zastosować niezawodny sposób rozumowania dedukcyjnego. Zastrzeżenie, jakie w tym wypadku należy uczynić dotyczy treści i liczby prowadzonych odpraw, gdyż zdarzenia takie (odprawy) nie mają sformalizowanego odpowiednika w teorii organizacji i zarządzania. Różne podejście do wspomnianych problemów prezentowane w dokumentach normatywnych różnych państw członków NATO sugeruje, że w tej kwestii honorowane są wypracowane przez lata poglądy narodowe.

Proces podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach dowodzenia uruchamia otrzymanie nowego zadania (w różnej formie) lub zdarzenia w trakcie realizacji decyzji, które wymusza podjęcie nowej decyzji. Warunki te wyznaczają sposób postępowania dowódców i sztabów głównie w zakresie treści rozpatrywanych problemów a także samej organizacji procesy podejmowania decyzji. Zróżnicowanie występować powinno nie tylko z uwagi na to, czy przystępuje się do planowania na podstawie nowo otrzymanego zadania, czy też planowanie jest niezbędną modernizacją zadania realizowanego dotychczas, ale z uwagi na szczebel dowodzenia. Tak więc, proces planowania w batalionie powinien przebiegać inaczej niż to ma miejsce na szczeblu brygady i dywizji. Różnice wynikają z kilku przyczyn, z których najważniejsze to:

- nieliczny sztab,
- krótki czas na podjęcie decyzji,
- konieczność organizowania działań bezpośrednio w terenie.

Przyczyny te powodują potrzebę odejścia od formy planowania działań opartej na wynikach kolejno organizowanych odprawy rzecz planowania z bezpośrednim udziałem dowódcy. W takim wypadku zrezygnować można z wielu czasochłonnych odpraw poprzedzających podjęcie decyzji na rzecz działań organizowanych bezpośrednio w terenie. Dostrzegając potrzebę uruchomienia procesu planowania i zapoznania oficerów sztabu z myślą przewodnią dowódcy, celowym wydaje się pozostawienie odprawy informacyjnej. Odprawa ta, rozpoczynająca proces planowania może być jedynym sformalizowanym spotkaniem oficerów sztabu batalionu. Dalszy proces podejmowania decyzji przebiegać powinien z udziałem

dowódcy batalionu, a więc organizowanie odpraw koordynacyjnych jest nie uzasadnione.

Na szczeblu brygady i dywizji, gdzie komórki sztabowe są wystarczająco rozbudowane, jest wystarczająca ilość czasu a problematyka użycia dysponowanych sił bardziej złożona, wydaje się celowe organizowanie następujących odpraw: informacyjnej, koordynacyjnej – poświęconej ocenie możliwego działania przeciwnika i wskazanie prawdopodobnego wariantu jego działania, koordynacyjnej – poświęconej porównaniu wariantów działania wojsk własnych, decyzyjnej. Taka ilość odpraw na wspomnianym szczeblu dowodzenia, zapewnia podjęcie racjonalnej decyzji jednocześnie nie pochłania nadmiernej ilości czasu przeznaczonego na proces planowania.

1.5. METODY I TEREN BADAŃ

Rozwiązanie głównego problemu badawczego, a co za tym idzie osiągnięcie założonego celu badań wymagało zastosowania adekwatnych do złożoności problematyki – metod badawczych. Stosowano zarówno teoretyczne, jak i empiryczne metody badawcze, a przy ich doborze uwzględniono fakt, że przedmiotem badań były procesy i czynności wykonywane w sztabach różnych taktycznych szczebli dowodzenia mające na celu podjęcie decyzji.

Proces badawczy rozpoczął się od analizy i krytycznej oceny literatury obejmującej problematykę tematu badań. Jako pozycje źródłowe potraktowano regulaminy i instrukcje dotyczące dowodzenia oraz prace naukowo - badawcze poświęcone problematyce metod i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowiskach dowodzenia wojsk lądowych, które to umożliwiły określenie celu badań i głównego problemu badawczego oraz zadań szczegółowych.

W badaniach nad problematyką planowania działań taktycznych stosowano metodę analizy. Metoda ta pozwoliła określić różnice jakie występują w procesie planowania działań na poszczególnych szczeblach dowodzenia Dała także możliwość wyodrębnienia tych obszarów, które w procesie planowania działań nie znalazły dotychczas miejsca, a odgrywają w nim istotną rolę.

Synteza stosowana często równolegle z analizą, pozwoliła zrozumieć rolę jaką w całokształcie procesu planowania odgrywają odprawy prowadzone na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Wskazała także te obszary, które nie wymagają konsultacji ze wszystkimi oficerami sztabu, a zatem nie wymagają organizacji odpraw.

Spośród metod empirycznych posługiwano się głównie obserwacją oraz metodą badania sądów (opinii). Metodę obserwacji stosowano podczas ćwiczeń prowadzonych ze studentami AON oraz podczas udziału w ćwiczeniach wielonarodowych *Warta* i *Wspólne Zadanie*. Metoda ta dostarczyła wielu istotnych spostrzeżeń dotyczących przebiegu procesu dowodzenia na różnych szczeblach organizacyjnych.

Metoda badania sądów, a przede wszystkim ustna ocena ekspertów uzyskana w wyniku rozmowy kierowanej, pozwoliła zweryfikować wiele poglądów na planowanie działań na szczeblu taktycznym. Opinie te, jak i efekty przedstawionych wcześniej teoretycznych metod badawczych, pozwoliły na przyjęcie zaprezentowanej wcześniej hipotezy, oraz na naukową jej weryfikację i uzyskanie wyników badawczych zaprezentowanych w poszczególnych rozdziałach niniejszego opracowania.

Teren badań oraz procedurę badawczą dobrano w ten sposób, aby rozwiązać główny problem badawczy. Teren badań obejmował różne komórki organizacyjne Akademii Obrony Narodowej i Dowództwa Wojsk Lądowych.

2. PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI

Dowodzenie jest procesem, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Jest to również proces, w którym dowódca wspomagany przez swój sztab planuje, stawia zadania, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji.

Analiza dokumentów z zakresu problematyki dowodzenia pozwala stwierdzić, że w celu wsparcia dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji dla potrzeb sprawnego i skutecznego dowodzenia wojskami organizuje się system dowodzenia, który obejmuje:

- organizację dowodzenia,
- środki dowodzenia,
- proces dowodzenia.

Organizacja dowodzenia to komponent systemu dowodzenia obejmujący ogólne zasady działania (doktrynę), sposób zorganizowania dowództw, relacje pomiędzy dowództwami, uprawnienia i odpowiedzialność dowództw oraz podział i strukturę funkcjonalną dowództw na stanowiskach dowodzenia.

Środki dowodzenia z kolei, to zasoby techniczne i materialne wydzielone do działania (wykorzystania) w systemie dowodzenia, zalicza się do nich m. in. środki łączności, środki automatyzacji dowodzenia, środki transportu, środki techniczno-organizacyjne itp.

Natomiast proces dowodzenia to cykl informacyjno-decyzyjny realizowany przez dowództwa; jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia polegający na cyklicznej realizacji czynności w ramach funkcji dowodzenia³.

W tej części pracy przedstawiony zostanie proces dowodzenia realizowany w wojskach lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, jego definicja, przebieg oraz zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w poszczególnych fazach, etapach i czynnościach.

³ M. Strzoda i inni, *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2002, s. 69.

2.1. POJĘCIE PROCESU DECYZYJNEGO W TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Analiza literatury z zakresu organizacji i zarządzania pozwala sformułować wnioski, że proces decyzyjny jest nierozdzielnie związany z podejmowaniem decyzji. Pojęcie decyzji w literaturze przedmiotu interpretowane jest na wiele sposobów. W wąskim znaczeniu decyzją określa się świadomy nielosowy wybór wariantu (sposobu) działania prowadzony do rozwiązania jakiegoś problemu. W szerszym znaczeniu decydowanie jest ujmowane jako kompleksowy proces, w którym występują czynności (działania) poprzedzające sam akt wyboru oraz działania wdrażające w życie wybrane rozwiązanie. Dlatego też w szerszym znaczeniu podejmowanie decyzji jest traktowane jako jeden z etapów (faz) procesu decyzyjnego.

Procesu decyzyjny postrzegany jest na różne sposoby. Według Encyklopedii organizacji i zarządzania podejmowanie decyzji to *proces, którego ostatnim etapem jest wybór rozwiązania – problemu decyzyjnego*⁴. K. Koźmiński definiuje proces decyzyjny jako *proces przechodzenia od problemu do jego rozwiązania lub od zbioru możliwych wariantów działania do wyboru jednego z nich*⁵. Z kolei W. Kieżun, definiując proces decyzyjny twierdzi, iż polega na przetworzeniu informacji wejściowych w informację wyjściową. Informacja wejściowa to meldunki, sprawozdania, instrukcje, a także wiedza i doświadczenie, a informacja wyjściowa to: dyrektywy, zarządzenia, rozkazy i polecenia⁶. Zobacz rysunek 2.1.

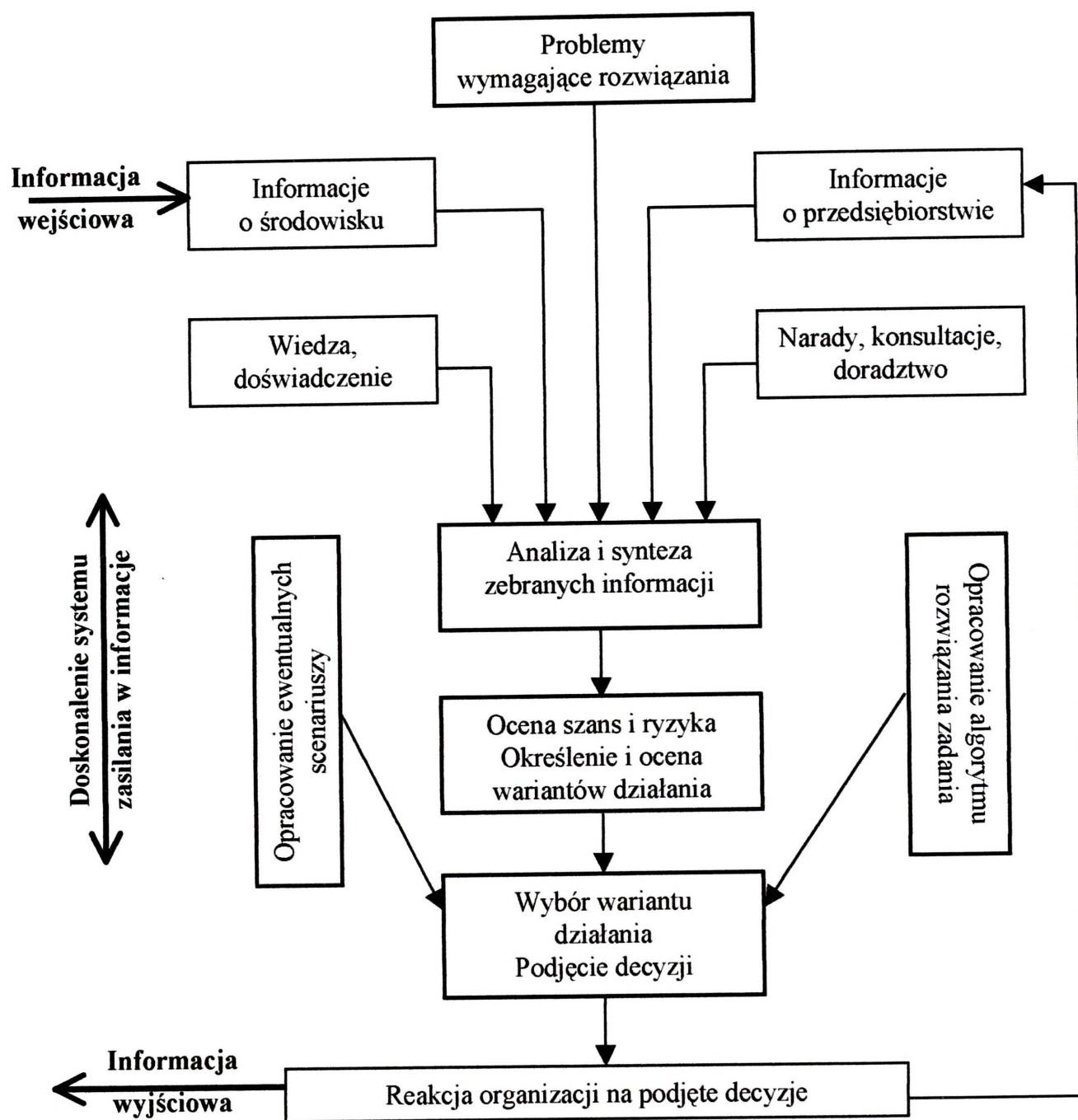
Oprócz zobrazowania informacji w procesie podejmowania decyzji rysunek 2.1. ukazuje również proces jako zbiór następujących po sobie faz czy etapów. J. Kurnal, uważa, że proces decyzyjny składa się z dwóch faz: przygotowania i podjęcia decyzji. Według L. Ząbkowicza etapami podejmowania decyzji są: określenie przedmiotu decyzji i jego celu, zebranie niezbędnych informacji, opracowanie założeń przyjętych do decyzji, określenie zasad i sposobów wykonania decyzji oraz ustalenie zasad i kontroli realizacji decyzji. A. Czermiński i J. Trzcieniecki, uważają z kolei, że proces podejmowania decyzji obejmuje następujące etapy: ustalenie problemu, zebranie

⁴ Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981, s.360.

⁵ K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1996, s.104.

⁶ W. Kieżun, Podstawy organizacji i zarządzania, KiW, Warszawa 1997, s. 299.

informacji, ustalenie możliwości uzyskania wyniku o określonej wartości, sprecyzowanie kryterium decyzji i wybór⁷.



Źródło: J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości – twórcze kierowanie firmą*, Wyd. Profesjonalnej szkoły Biznesu, Kraków 1998.

Rys. 2.1. Strumień informacji w procesie podejmowania decyzji

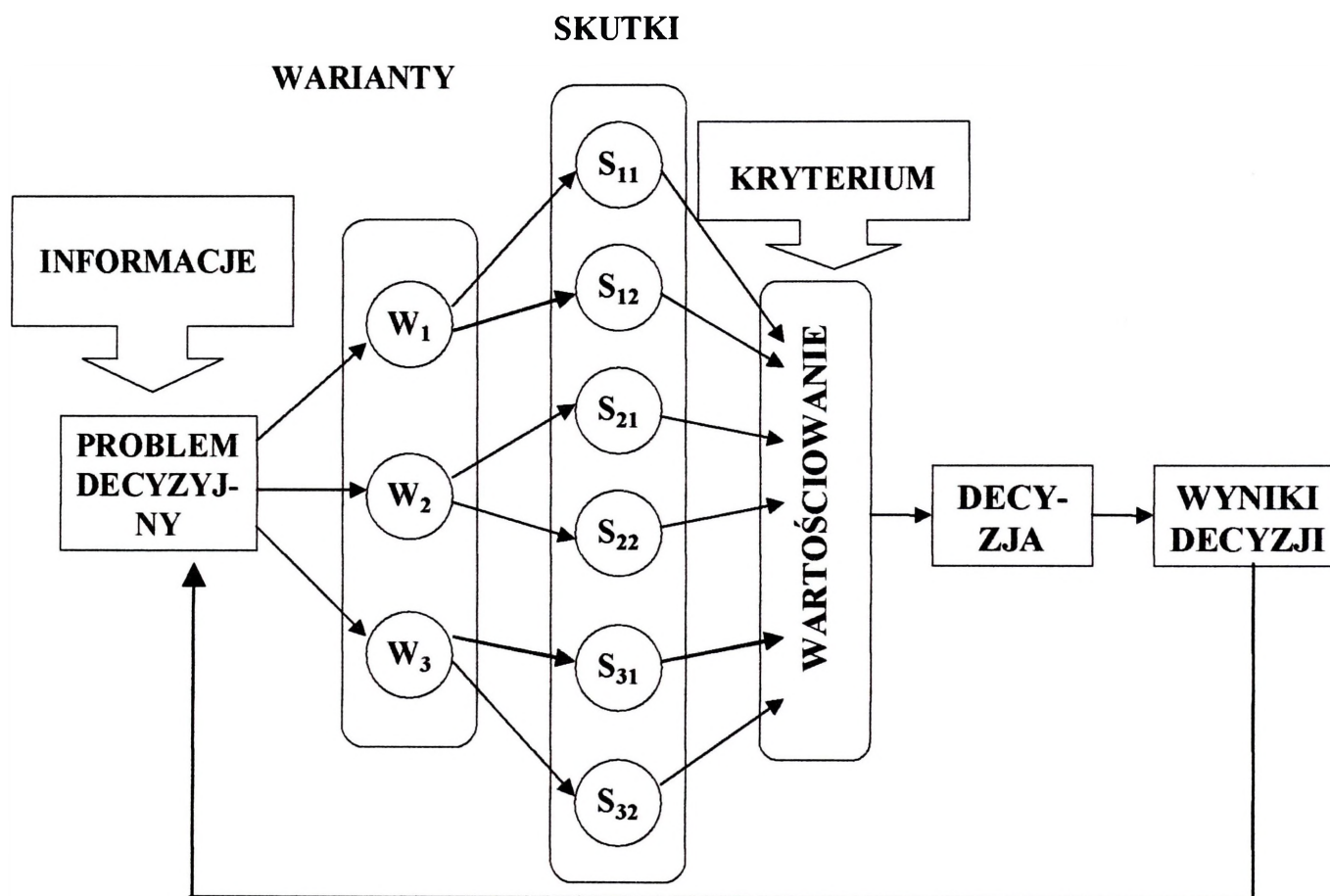
Natomiast W. Flakiewicz wyróżnia trzy fazy podejmowania decyzji: fazę rozpoznania, a więc określenia, jaki jest problem, fazę projektowania, czyli

⁷ A. Czermiński, J. Trzcieniecki, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1974, s. 74.

formułowania możliwych rozwiązań problemu oraz fazę wyboru, dającą odpowiedź na pytanie, które rozwiązanie jest najlepsze⁸.

Z dokonanego przeglądu wynika dość duża rozbieżność poglądów, co do liczby faz decyzyjnych. Rozbieżność ta ma jednak charakter pozorny. Wspólną ich cechą jest fakt, że stanowią one logiczny ciąg działań, prowadzący do wyboru rozwiązania optymalnego.

W prakseologii od dawna funkcjonuje pojęcie cyklu sprawnego działania, czyli zbioru określonych czynności, które wykonywane w uzgodnionym porządku mają doprowadzić do realizacji zamierzonego celu. Szczególnym przypadkiem cyklu zorganizowanego działania jest proces decyzyjny (rys. 2.2).



Rys. 2.2. Proces decyzyjny – szczególny przypadek cyklu zorganizowanego działania

⁸ W. Flakiewicz, *Podjęcie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973, s. 23.

W procesie tym możemy wyróżnić kolejne etapy:

- rozpoznanie problemu decyzyjnego,
- ustalenie wariantów decyzji (rozwiązania problemu),
- przewidywanie skutków tych wariantów,
- wybór na podstawie przyjętego kryterium wariantu najbardziej korzystnego.

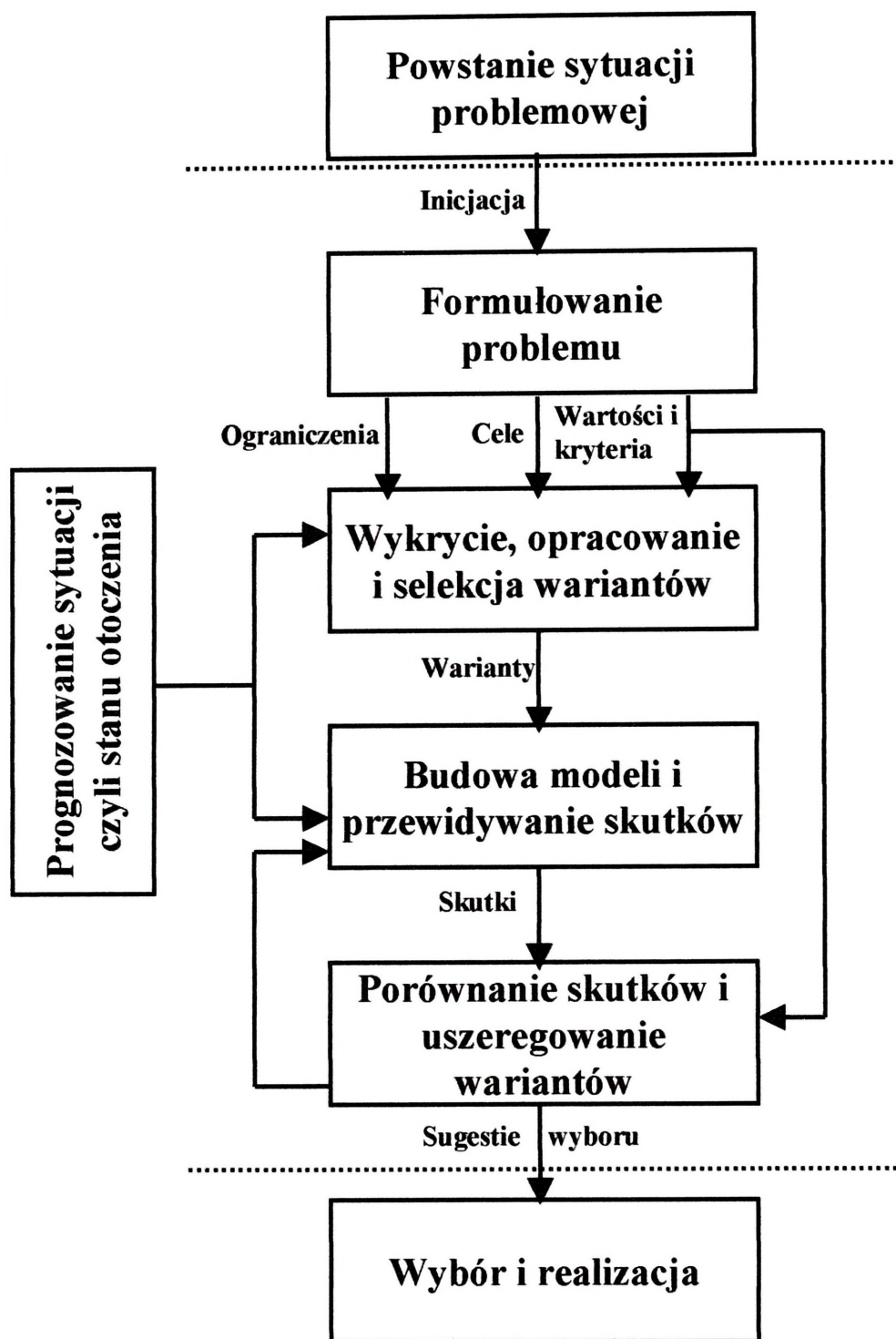
Badając literaturę przedmiotu można zauważyć, że teoria podejmowania decyzji proponuje różnorodne procedury rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, czyli różną organizację procesu decydowania. Na rysunku 2.3 przedstawiono rozbudowany model, składający się z faz (etapów) stanowiących logicznie powiązaną i uporządkowaną grupę operacji, które należy przeprowadzić.

Wszystkie wyodrębnione etapy procesu decyzyjnego są ze sobą powiązane sprzężeniami zwrotnymi. Oznacza to, że do poznania ostatecznego rozwiązania dochodzimy przez wielokrotne powtarzanie cyklu czynności poznawczych. Tylko w sporadycznych przypadkach udaje się osiągnąć w pełni zadowalające rozwiązanie za pierwszym razem.

Na uwagę zasługuje fakt, że zarówno wyniki częściowe, jak i wstępne wersje ostatecznego rozwiązania mogą skłonić decydenta do zmiany początkowych założeń lub tylko do uzupełnienia zbioru danych. Decydent może zdefiniować dobrze swoje cele dopiero po rozeznaniu, co jest możliwe do zrobienia, lub po zorientowaniu się w rodzaju skutków zaproponowanego rozwiązania uznać, że należy wprowadzić dodatkowe ograniczenie bądź złagodzić ograniczenia wcześniej wprowadzone.

Należy podkreślić, że decydent, stojąc przed koniecznością wyboru, musi mieć do dyspozycji:

- zbiór informacji o istocie problemu,
- zbiór informacji o ilości, zakresie i hierarchii celów, do których zmierza,
- zbiór informacji o drogach i sposobach wiodących do realizacji tych celów,
- informacje o kryteriach oceny celów oraz oceny dróg postępowania.



Rys. 2.3. Proces podejmowania decyzji

2.2. PROCES DOWODZENIA W WOJSKACH LĄDOWYCH SZ RP

Kontynuując badania nad procesem podejmowania decyzji, w tej części pracy badaniom poddany zostanie jego przebieg w wojskach lądowych SZ RP. Badanie literatury oraz wnioski z ćwiczeń pozwalają zauważyć, że proces dowodzenia był i jest

przedmiotem wielu analiz i obserwacji. Zaangażowanie w jego przebieg wszystkich komórek organizacyjno-funkcjonalnych dowództw oraz rozpatrywanie w jego trakcie problemów dotyczących całego spektrum działalności wojsk, ogrom analiz, ocen i decyzji dokonywanych w trakcie jego trwania powoduje, że staje się on wieloaspektowym procesem działania każdego dowództwa.

Dla dokonania szczegółowej analizy problematyki procesu decyzyjnego w pierwszej kolejności należy choćby ogólnie zdefiniować proces dowodzenia, ukazać jak powinno się go postrzegać i co składa się na jego przebieg.

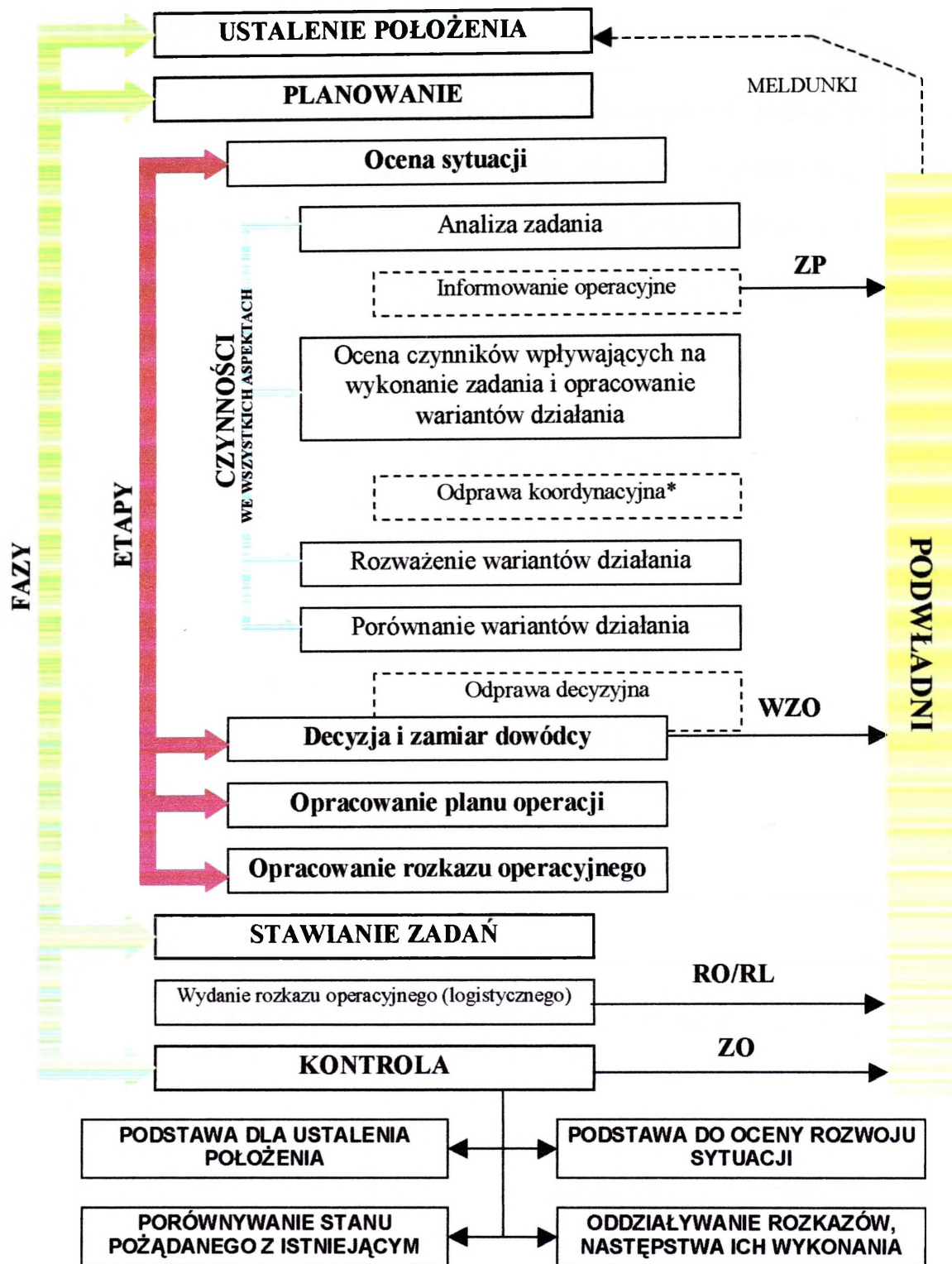
Literatura z zakresu dowodzenia dostarcza wielu definicji. Jedna z nich mówi, że **proces decyzyjny** to wykonywana w sytuacji decyzyjnej przez decydenta sekwencja czynności, na którą składa się sformułowanie (zdefiniowanie) problemu decyzyjnego, rozwiązanie sformułowanego problemu i wdrożenie podjętej decyzji. Inna, że **proces informacyjno-decyzyjny** to proces przetwarzania informacji w decyzje⁹.

Z kolei J. Michniak definiuje, że **proces dowodzenia** to komponent systemu dowodzenia, *to całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjno-funkcjonalne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia*¹⁰. Polega on na ciągłym zdobywaniu i przetwarzaniu informacji, w wyniku, czego zostaje podjęta decyzja i opracowany plan działania. Na podstawie planu działania opracowuje się w postaci – zadań, zarządzeń, rozkazów – informacje dyrektywne i przekazuje się je wykonawcom.

Z operacyjnego punktu widzenia, proces dowodzenia to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności. Ramowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia przedstawia rysunek 2.4.

⁹ M. Strzoda i inni, *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2002.

¹⁰ Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcyjnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000, s. 27.



LEGENDA

ZP – Zarządzenie Przygotowawcze;

WZO – Wstępne Zarządzenie Operacyjne;

RO – Rozkaz Operacyjny;

RL – Rozkaz Logistyczny;

ZO – Zarządzenie Operacyjne;

* Ilość, miejsce i cele odpraw koordynacyjnych określa dowódca lub szef sztabu.

Źródło: *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (Główne problemy)*, AON, Warszawa 2000, s. 29.

Rys. 2.4. Ramowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia

2.2.1. USTALENIE POŁOŻENIA

Ustalenie położenia jest jedną z faz cyklu decyzyjnego, jednocześnie stanowi ono ciągły proces realizowany we wszystkich komórkach organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Z chwilą otrzymania zadania następuje jednak szczególne zintensyfikowanie czynności w ramach ustalania położenia, ukierunkowane na nowe zadanie, co pozwala na jego zakwalifikowanie jako pierwszej fazy procesu dowodzenia¹¹.

Analiza materiałów dotyczących problematyki procesu dowodzenia wojsk lądowych pozwala stwierdzić, że **celem ustalenia położenia jest stworzenie dowódcy jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji, na podstawie, którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i dowodzić działaniami.** Faza ta charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań.

W literaturze, w zależności od przyjętego kryterium można spotkać wiele podziałów informacji. W trakcie ustalania położenia w dowództwach wszystkich szczebli dowodzenia analizowane i przedstawiane są informacje z różnych źródeł i o różnej treści. Najczęściej wyróżnia się informacje sytuacyjne, dyrektywne, instruktywne.

Praktyka dowodzenia, szczególnie wnioski z ćwiczeń prowadzonych w AON, pozwalają stwierdzić, że informacje sytuacyjne i dyrektywne docierają do poszczególnych komórek stanowisk dowodzenia m.in. w formie rozkazów (zarządzeń) operacyjnych (bojowych), zarządzeń przygotowawczych, komunikatów, meldunków oraz innych materiałów (np.: protokołów przesłuchania jeńca, zbiega, informacji pochodzących od środków masowego przekazu, ludności cywilnej, układu pozamilitarnego itp.).

W tym miejscu warto scharakteryzować poszczególne z nich.

¹¹ J. Michniak, *System dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP struktura organizacyjno-funkcjonalna cz. III, koncepcja systemu dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP pk „SYSTEM”*, AON, Warszawa 1999, s. 29.

Rozkazy oraz zarządzenia operacyjne przełożonego są zasadniczymi dokumentami wykorzystywanymi przy ustaleniu położenia. Zawierają one szereg informacji sytuacyjnych oraz dyrektywnych wywierających bezpośredni wpływ na dalsze działania, a treści w nich zawarte powinny zawsze spełniać funkcje: informacyjne, dyrektywne oraz koordynacyjne.

Zarządzenia przygotowawcze umożliwiają podległym dowódcom przygotowanie we właściwym czasie odpowiedniej ilości informacji oraz zapewniają możliwość jej wymiany z sąsiadami i podwładnymi oraz władzami lokalnej administracji cywilnej. Są one stosowane w całym cyklu procesu dowodzenia a informacje w nich zawarte, przekazywane od przełożonego mają charakter informacji „do wiadomości”.

Z kolei **komunikaty** to dokumenty dotyczące informacji na różne tematy. Najczęściej, w trakcie ustalenia położenia wykorzystywane są **komunikaty rozpoznawcze** wpływające od sił i środków rozpoznania, które dostarczają danych o sytuacji wojsk przeciwnika, terenie, pogodzie, obiektach dogodnych do wykorzystania przez wojska własne itp.

Natomiast **meldunki o sytuacji** są zasadniczym sposobem meldowania przełożonemu o sytuacji operacyjnej w obszarze meldującego dowódcy. Stanowią one podstawowe źródło informacji wykorzystywanych przez nadrzędny szczebel dowodzenia na potrzeby ustalenia położenia i monitorowania sytuacji. Informacje zawarte w meldunkach dotyczą wojsk własnych, sąsiadów oraz przeciwnika i poruszają nie tylko problematykę wykorzystania wojsk pancernych i zmechanizowanych, ale także problematykę logistyczną, administracyjną i inną, która może mieć wpływ na sytuację operacyjną.

Analiza dokumentów normatywnych SZ RP¹², biorąc pod uwagę czas ich przesyłania, pozwala wyróżnić:

- meldunki terminowe – składane są w określonym czasie wyznaczanym przez przełożonego (od dwóch do czterech razy na dobę);

¹² *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego (tymczasowa)*, Szt. Gen., Warszawa 2001.

- meldunki doraźne – składane są przez podwładnego po zaistnieniu sytuacji, o której należy niezwłocznie powiadomić przełożonego, lub na jego żądanie;
- sprawozdania operacyjne – składane raz na dobę.

Należy podkreślić, że z chwilą otrzymania zadania, obok informacji zawartych w wyżej wymienionych pozycjach bierze się także pod uwagę **informacje instruktywne**. Najczęściej, informacje te zawarte są w dokumentach normatywnych, regulaminach oraz literaturze fachowej. Istotną grupę stanowią także informacje nabyte podczas wcześniej prowadzonych działań, ćwiczeń, szkoleń oraz studiów.

Omówione powyżej rodzaje i źródła informacji otrzymywane w wyniku ustalenia położenia tworzą pewien zbiór danych, obraz sytuacji, który jest niezbędny dowództwu do planowania i kierowania działaniami. Jego odzwierciedleniem są **mapy sytuacyjne** uzupełnione niezbędnymi tabelami, diagramami, schematami organizacyjnymi, innymi dokumentami pomocniczymi.

Mapy sytuacyjne opracowywane są we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcjonalnych stanowisk dowodzenia. Każda komórka stanowiska dowodzenia eksponuje, nanosząc na mapę sytuacyjną, tylko te informacje, które są potrzebne dla jej funkcjonowania. Niezależnie jednak od komórki, w której mapa jest wykonywana, powinna ona zawierać:

- linie rozgraniczenia;
- elementy dowodzenia i koordynacji działań;
- wybrane informacje na temat przełożonego i sąsiadów istotne dla prowadzonych działań;
- położenie wojsk własnych (dwa szczeble w dół);
- charakter działań wojsk własnych;
- rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;
- wybrane informacje dotyczące położenia i działania przeciwnika;
- inne informacje ważne dla danej komórki SD¹³.

¹³ Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000, s. 33.

Wnioski z ćwiczeń pozwalają stwierdzić, że ilość i stopień szczegółowości informacji eksponowanych na mapach sytuacyjnych zależy od specyfiki pracy danej komórki, jej szefa oraz przyjętych procedur postępowania. Dokumenty te służyć mają ułatwieniu procesów planistycznych, kontrolnych i wykonawczych, dlatego dążyć należy do obrazowania w tych dokumentach tylko informacji niezbędnych do pracy, stosując zasadę - nie „zaciemniania” obrazu informacji na nich przedstawianych.

W wypadku funkcjonowania na danym szczeblu dwóch lub trzech stanowisk dowodzenia, mapy sytuacyjne prowadzone są równolegle we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcjonalnych tych stanowisk. Jeżeli obsada operacyjna nie pełni dyżuru bojowego (np. obsada zapasowego stanowiska dowodzenia), to mapa sytuacyjna prowadzona jest przez dyżurną służbę operacyjną lub dyżurnego oficera zespołu informacyjnego. Jednocześnie mapy poszczególnych komórek organizacyjno-funkcjonalnych uzupełniane są zgodnie z wytycznymi szefa sztabu, zazwyczaj, co kilka godzin. Jeśli stanowiska dowodzenia wyposażone są i połączone zautomatyzowanym systemem dowodzenia, uaktualnianie sytuacji w danym systemie odbywa się automatycznie, a zmiany obrazowane są na mapach sytuacyjnych przedstawianych na monitorach lub innych środkach zobrazowania sytuacji¹⁴.

Tak postrzegana faza ustalenia położenia stanowi istotną płaszczyznę pracy dowództwa w procesie dowodzenia. Od prawidłowego jej przebiegu zależy powodzenie kolejnych faz cyklu decyzyjnego.

2.2.2. PLANOWANIE

Drugą fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest planowanie. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej fazie powstają warianty działania wojsk własnych, które są następnie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, formułowany i ogłaszany przez dowódcę

¹⁴ M. Strzoda, N. Prusiński, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, część IV, forma i techniki organizacyjne stosowane w toku ustalenia położenia*, AON, Warszawa 2001, s. 16-17.

zamiar działania, tworzony jest plan operacji, a także zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz operacyjny (bojowy).

Faza planowania podzielona jest na cztery następujące po sobie w logicznej kolejności etapy:

1. Ocena sytuacji.
2. Podjęcie decyzji.
3. Sporządzenie planu działania.
4. Sporządzenie rozkazu operacyjnego¹⁵.

2.2.2.1. OCENA SYTUACJI

Rozważania w tej części pracy należy rozpocząć od krótkiej charakterystyki tego etapu. Tak jak faza planowania w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia, tak etap **oceny sytuacji** zajmuje w tej fazie specjalne miejsce. Czynności realizowane w trakcie oceny sytuacji są, bowiem bezpośrednio związane z analizami i ocenami problemów mających zasadniczy wpływ na przyszłe działania wojsk własnych.

Na podstawie analizy materiałów dotyczących planowania w działaniach taktycznych, można uznać, że celem tego etapu jest dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych, a w konsekwencji stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji.

Choć wymienione wyżej poszczególne przedsięwzięcia zachodzą na siebie i granice pomiędzy nimi są dość płynne, etap oceny sytuacji można podzielić na:

1. Analizę zadania.
2. Ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych.
3. Rozważenie wariantów działania.
4. Porównanie wariantów działania¹⁶.

¹⁵ J. Kręcikij, *Współczesne kierowanie wojskami*, AON, Warszawa 2002, s. 95.

¹⁶ Tamże, s. 95.

W realizację etapu oceny sytuacji zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno - funkcjonalne stanowiska dowodzenia. Jednakże szczególną, wiodącą i koordynującą rolę odgrywa Zespół (Sekcja, Grupa) Planowania. Właśnie w tym zespole powstają warianty działania wojsk własnych, tam też są one rozważane i porównywane.

Przebieg poszczególnych czynności oraz ilość wykonywanych w trakcie ich trwania przedsięwzięć przybliży nam poniższa charakterystyka.

2.2.2.1.1. ANALIZA ZADANIA

Jak stwierdziliśmy wyżej cykl decyzyjny procesu dowodzenia jest procesem ciągłym i okresowo powtarzającym się, dlatego dowództwo nieprzerwanie uaktualnia dane w ramach fazy kontroli i ustalania położenia. Praca nad nowym zadaniem rozpoczyna się zazwyczaj po jego otrzymaniu w postaci **wstępnego zarządzenia operacyjnego (bojowego), rozkazu operacyjnego (bojowego) lub zarządzenia operacyjnego (bojowego)**, a w pewnych sytuacjach dowódca sam może rozpocząć ten proces. Tezę tę potwierdzają wnioski z analizy literatury oraz ćwiczeń dowódczo-sztabowych prowadzonych w AON. Na ich podstawie można stwierdzić, że otrzymanie zadania inicjuje nowy cykl procesu dowodzenia.

Analiza zadania jako pierwsza czynność oceny sytuacji stanowi zarówno o kierunku dalszej pracy całego dowództwa jak i o **efektach** całej fazy planowania. Z tego też względu należy w procesie dowodzenia zwrócić szczególną uwagę na prawidłowość i jakość jej przeprowadzenia. Metoda przeprowadzenia analizy zadania może być różna i zależeć będzie od:

- modelu pracy przyjętego przez dowódcę;
- posiadanego czasu;
- zgrania i wyszkolenia oficerów sztabu.

Na podstawie ćwiczeń można zauważyć, że dowódcy dobrze wyszkoleni, doświadczeni najczęściej przeprowadzili analizę zadania samodzielnie. Natomiast występujący w tej roli po raz pierwszy lub dowódcy bez większego doświadczenia

przeprowadzali analizę zadania z pomocą szefa sztabu, czy też innych wybranych osób funkcyjnych, w formie burzy mózgów.

Analiza zadania stanowi punkt krytyczny na drodze do osiągnięcia założonego celu. Sposób, w jaki przeprowadzi się analizę zadania oraz wnioski, do jakich dochodzi się w jej wyniku wpływają zasadniczo na organizację i dalszą pracę dowódcy i sztabu. Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia mają negatywny wpływ na całokształt pracy dowództwa i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania.

Na podstawie literatury z zakresu dowodzenia należy stwierdzić, że analiza zadania jako czynność w procesie oceny sytuacji precyzuje, co i w **jakim celu** należy wykonać, aby zrealizować otrzymane zadanie. Natomiast ćwiczenia dowódczo-sztabowe dowodzą, że pomocne w sprawnym jej przeprowadzeniu jest odpowiedzenie sobie na następujące pytania:

1. Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola mojego związku operacyjnego (taktycznego, oddziału, pododdziału) w realizacji jego planów?

2. Czego wymaga przełożony lub, co muszę wykonać, aby zrealizować jego zamiar?

3. Czy i jeśli tak to, jakie istnieją ograniczenia swobody działania?

4. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego?, Jeśli tak - to czy wiedząc o tych zmianach postawiłby on takie samo zadanie?

Odpowiedzi na powyższe pytania powinny być wnioski sformułowane w postaci: sprecyzowanego zadania własnego; myśli przewodniej dowódcy; kryteriów do porównania wariantów działania; wytycznych do pracy sztabu wynikłych z wstępnej kalkulacji czasu oraz wynikłe z samej analizy zadania.

Spróbujmy przybliżyć w dużym skrócie, co kryje się pod wyżej wymienionymi pojęciami. **Sprecyzowane zadanie własne** jest to otrzymane zadanie główne łącznie z niezbędnymi zadaniami cząstkowymi wynikłymi z analizy zadania. Stanowi ono podstawę do dalszej pracy sztabu oraz tworzy punkt 2 rozkazu operacyjnego (bojowego)dowódcy.

Myśl przewodnia dowódcy opisuje stan końcowy, do jakiego dąży dowódca, jest to zwarte wyrażenie celu działania. Ukierunkowuje ona działanie podwładnych nie wskazując jak działać, lecz co należy osiągnąć.

Z kolei kryteria do porównania wariantów działania to mierniki, którym przydzielono odpowiednie wartości liczbowe lub procentowe, które mają pomóc zidentyfikować i wybrać najlepszy sposób wykonania zadania. Najczęściej dzielą się one na trzy grupy: kryteria wynikające z regulaminowych zasad działania, np.: ekonomia sił, zaskoczenie, koncentracja wysiłku; kryteria dotyczące działania rodzajów wojsk, np.: wsparcie ogniowe, zabezpieczenie logistyczne; kryteria wynikające z analizy zadania, np.: prostota, czas przejścia z obecnego ugrupowania w ugrupowanie do wykonania zadania, itp.

Natomiast wytyczne do pracy sztabu wynikłe z wstępnej kalkulacji czasu sprowadzają się zazwyczaj w dowództwach do podania czasów przedsięwzięć, które muszą być bezwzględnie dotrzymane i w terminie zrealizowane. Mogą to być np. czasy: wydania rozkazu operacyjnego (bojowego), odprawy decyzyjnej, odpraw koordynacyjnych itp. Terminy podane powyżej stanowią minimum informacji, które powinny zostać wygenerowane w wyniku kalkulacji czasu przeprowadzonej w trakcie analizy zadania. Stanowią one podstawę do sporządzenia planu pracy dowództwa.

Z kolei zadania dla pracy sztabu i podległych wojsk wynikające z analizy zadania dotyczyć powinny informacji, które dowódca uważa za niezbędne, np.: potrzeby informacyjne, szczególne problemy, na które sztab powinien zwrócić uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych i dalszej nad nimi pracy, wytyczne (informacje), które należy przekazać w zarządzeniu przygotowawczym i inne dane.

Bez względu na sposób przeprowadzenia analizy zadania, wnioski z niej stanowią podstawę do sformułowania wytycznych, które przekazywane są oficerom sztabu w trakcie odprawy informacyjnej¹⁷.

¹⁷ W literaturze spotykana także pod pojęciem informowanie operacyjne. Forma odprawy służbowej - zebranie żołnierzy (pracowników cywilnych) zwoływane w celu przekazania pewnych informacji lub rozkazów, wydania zarządzeń, wysłuchania ich sprawozdań lub bezpośredniego omówienia ważnych spraw. Odprawę prowadzi dowódca (szef), który ją zarządził lub wyznaczony przez niego żołnierz. Może przyjąć także formę odprawy koordynacyjnej i odprawy decyzyjnej.

2.2.2.1.2. OCENA CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA WYKONANIE ZADANIA I USTALENIE WARIANTÓW DZIAŁANIA WOJSK WŁASNYCH

Kolejną czynnością oceny sytuacji jest ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych. Celem oceny czynników wpływających na wykonanie zadania jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizację otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania, czyli wariantów działania wojsk własnych.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje:

- ocenę przeciwnika;
- ocenę wojsk własnych;
- ocenę otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kultura i religia w obszarze przyszłych działań);
- ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas).

Na podstawie analizy literatury można stwierdzić, że istotą oceny przeciwnika jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych. Zespół (Sekcja, Grupa) Rozpoznania wykorzystuje w tym celu procedurę rozpoznawczego przygotowania pola walki (RPPW).

Celem rozpoznawczego przygotowania pola walki jest opracowanie możliwych wariantów działania przeciwnika w aktualnych warunkach terenowych i atmosferycznych. Proces ten realizowany jest na wszystkich szczeblach dowodzenia. Zakres jego realizacji warunkowany jest przez czas, jakim dysponują jednostki i ich sztaby oraz szczeblem dowodzenia. Można stwierdzić, iż w dywizji i korpusie proces rozpoznawczego przygotowania pola walki ma charakter ciągły¹⁸. Natomiast w brygadzie i batalionie poszczególne etapy łączone są w całość według zaistniałych potrzeb i możliwości. Cały proces rozpoznawczego przygotowania pola walki obejmuje dwie zasadnicze części.

¹⁸ Oznacza to, że wykonywane są wszystkie kolejne oleaty.

Pierwsza to gromadzenie i przetwarzanie posiadanych danych o terenie i przeciwniku. Druga to praktyczne wykorzystanie posiadanych danych do oceny terenu w obszarze działania i określenie zagrożeń w aspekcie potencjalnych możliwości rozpatrywanego przeciwnika.

Natomiast w ramach **oceny wojsk własnych** poddaje się wnikliwej analizie zdolność bojową posiadanych sił, to znaczy: stopień gotowości bojowej; ukompletowanie, stan morale i poziom wyszkolenia; rodzaj posiadanego uzbrojenia i wyposażenia; zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego; możliwości zabezpieczenia logistycznego; możliwości rozpoznania; wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy); wyszkolenie i doświadczenie dowództw.

W celu umożliwienia realistycznej i opartej na stanie rzeczywistym oceny wojsk własnych w sztabach dowództw wszystkich szczebli wykorzystuje się szereg pomocniczych dokumentów dowodzenia o charakterze sprawozdawczo informacyjnym i analitycznym m.in. zestawienie sił i środków oraz porównanie sił.

Z kolei istotą **oceny otoczenia** jest zidentyfikowanie pozytywnego i negatywnego wpływu, jaki warunki terenowe, atmosferyczne, widoczność i inne czynniki będą miały na działanie zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika¹⁹.

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególne dla rozwiązania przez dowództwo problemu zsynchronizowania trzech elementów: sił, przestrzeni i czasu, to znaczy zidentyfikowania rozwiązań pozwalających mieć wystarczające siły w odpowiednim miejscu (przestrzeń), i we właściwym czasie. Czas stanowi zwykle czynnik ograniczający swobodę działania i musi być zawsze brany pod uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych. Toteż szczególnie dokładnym ocenom poddaje się ramy czasowe każdego zidentyfikowanego zadania cząstkowego biorąc pod uwagę kolejność ich realizacji oraz czas trwania każdego z nich (tak dalece jak jest to możliwe do skalkulowania).

Wnioski z wymienionych ocen prowadzą do wyspecyfikowania kilku realnych wariantów działania wojsk własnych, które z reguły są ogólnym zarysem planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach tych

¹⁹ Problematyka szczegółowej oceny warunków terenowych i atmosferycznych wchodzi w zakres RPPW.

czynności dowództwa powstaje, niejako równolegle, kilka przyszłych planów działania.

Literatura z zakresu dowodzenia mówi, że każdy sporządzony tą drogą wariant działania powinien składać się ze szkicu i pisemnej notatki (legandy) wyjaśniającej istotę wykonania zadania oraz podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych).

Szkic przedstawia zazwyczaj:

- ugrupowanie bojowe;
- wstępny podział sił;
- sposób wykonania zadania, w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu);
- rozmieszczenie SD²⁰.

Ugrupowanie bojowe oraz wstępny podział sił przedstawia się jeden szczebel w dół. W zasadzie nie podaje się na szkicu numerów (nazw) pododdziałów, oddziałów czy związków taktycznych, pozostawiając to decyzji dowódcy. Szkic zawiera tylko elementy ogólnowojskowe, chyba, że rozmieszczenie i sposób użycia elementów specjalistycznych jest szczególnie istotny dla sposobu wykonania zadania w danym wariancie działania.

Bardzo istotnym dla prawidłowego przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest fakt, iż przygotowywane warianty działania wojsk własnych powinny w jednoznaczny sposób różnić się od siebie pod względem sposobu osiągnięcia założonego celu. Jednocześnie muszą pozostawać w zgodzie z myślą przewodnią przełożonego i dowódcy danego szczebla dowodzenia.

W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych prowadzony w AON można zaobserwować, że po opracowaniu wariantów działania najczęściej dowódcy, szefowie sztabu organizowali odprawę koordynacyjną, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawani byli kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia.

²⁰ J. Michniak i inni, *Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą, materiały z seminarium naukowego*, AON, Warszawa 2000, s.71.

Celem takiej odprawy jest umożliwienie specjalistycznym zespołom stanowiska dowodzenia rozpoczęcia opracowywania swoich wariantów – koncepcji wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia – odpowiednio do wariantów działania ustalonych przez Zespół (Sekcja, Grupa) Planowania. Należy jednak pamiętać, iż stopień szczegółowości oraz zakres wariantów specjalistycznych będzie różny w zależności od specyfiki rodzaju wojsk. Nie mogą one również odbierać inicjatywy i swobody działania dowódcom jednostek rodzajów wojsk. To właściwi dowódcy jednostek specjalistycznych, nie zaś oficerowie sztabu, podejmują ostateczne decyzje w zakresie wykorzystania podległych sobie sił.

Możliwym jest także, aby podczas tej odprawy dowódca zapoznał się z efektami dotychczasowej pracy sztabu w tym zakresie. Może on zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić. Podkreślić należy, że warianty działania w toku planowania są „organizmami żywymi” i stosownie do prowadzonych analiz, kalkulacji oraz zmieniającej się sytuacji można (i należy) je modyfikować dążąc do identyfikacji najlepszych sposobów wykonania zadania.

2.2.2.1.3. ROZWAŻENIE WARIANTÓW DZIAŁANIA

W tej części pracy przedstawiona będzie trzecia czynność oceny sytuacji – **rozważenia wariantów działania**. Celem jej jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika²¹. Tak sprecyzowany cel osiąga się poprzez określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania.

Najczęściej rozważenie wariantów działania odbywa się metodą symulacji, zgodnie z zasadą: **akcja – reakcja – przeciwwreakcja**. Rezultatami symulacji, (których przedstawienie może być celem kolejnej odprawy koordynacyjnej), są wnioski dotyczące: zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni; zmian

²¹ J. Kręcikij, J. Wolejszo, *Rozważenie wariantów działania metodą symulacji*, AON, Warszawa 1999, s. 6.

w ugrupowania wojsk własnych; potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, rozpoznania, zabezpieczenia logistycznego; prawdopodobnego działania przeciwnika; wpływu terenu na działania wojsk własnych i przeciwnika; obszarów o kluczowym znaczeniu; decydujących wydarzeń i czasu itp.

Na podstawie powyższych wniosków warianty działania mogą zostać przyjęte, zmodyfikowane lub wręcz odrzucone jako nie spełniające wymaganych kryteriów. Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają istotnych danych do kolejnego etapu pracy dowództwa – porównania wariantów działania. Podstawowe techniki rozważania wariantów działania w metodzie symulacji to:

- technika etapów;
- technika kierunków;
- technika obiektów²².

Doświadczenia z ćwiczeń „Rembertów 2000”, „Czerwiec 2002” oraz „Akademicki Pierścień 2003 i 2004” zwracają uwagę na fakt, że symulacja, to dość czasochłonna metoda rozważania wariantów działania, i nie zawsze jest czas na jej przeprowadzenie. W trakcie ćwiczeń w takiej sytuacji powszechnie stosowano metodę, mniej czasochłonną, ale prowadzącą do identyfikacji wad i zalet rozważanych wariantów działania. Polegała ona na konfrontacji przygotowanych wariantów z myślą przewodnią przełożonego i własnego dowódcy, zasadami walki (sztuki wojennej) oraz porównaniu potencjałów wojsk własnych i przeciwnika (oczywiście w zakresie nie tak kompleksowym jak w przypadku zastosowania symulacji). Sposób rozważania wariantów działania w takiej sytuacji określa szef sztabu (kierownik Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia).

Podkreślić należy, iż niezależnie od wybranego sposobu, musi on być zastosowany do wszystkich rozważanych wariantów. Niedopuszczalne jest użycie różnych sposobów dla poszczególnych z nich gdyż w konsekwencji prowadzi to do zatracenia obiektywności podczas porównywania wariantów.

W trakcie symulacji identyfikowane są również fakty i przewidywania niezbędne do sporządzenia planu synchronizacji działań. Jeżeli sztab dysponuje wystarczającą

²² Tamże, s. 19.

ilością czasu, sporządza się (w Zespole Planowania) wstępny zarys graficzno – tabelarycznego **planu synchronizacji** – po jednym dla każdego wariantu działania. Po podjęciu decyzji przez dowódcę, praca w tym zakresie koncentruje się na planie synchronizacji dotyczącym wybranego przez dowódcę wariantu działania – uszczegóławia się go w miarę potrzeb i możliwości.

W sytuacji ograniczeń czasowych symulacja działań jako czasochłonne przedsięwzięcie może nie być prowadzona i plan taki sporządzany jest od podstaw po podjęciu decyzji przez dowódcę, do konkretnego wariantu działania.

2.2.2.1.4. PORÓWNANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA

Celem ostatniej czynności oceny sytuacji – **porównania wariantów działania** – jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy²³.

Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W czynności tej może, lecz nie musi uczestniczyć dowódca.

Organizatorem porównania wariantów działania jest szef sztabu. Do prowadzonych ocen, oprócz Zespołu Planowania czynnie włączają się przedstawiciele poszczególnych rodzajów wojsk. Istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem sztabu najlepszy, i zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje **szef sztabu**.

Literatura przedmiotu podaje trzy metody, którymi może posłużyć się sztab w celu porównania wariantów działania. Są to:

- metoda wad i zalet;
- metoda głosowania;
- metoda kryteriów²⁴.

²³ M. Strzoda, J. Trembecki, *Ocena wariantów działania*, AON, Warszawa 1999, s. 20.

²⁴ Tamże, s.20.

Przybliżmy każdą z nich. Najprostszą metodą porównania poszczególnych wariantów jest metoda „wad i zalet”. W celu oceny i porównania poszczególnych wariantów wykorzystywane są tabele wad i zalet wariantów działania, wypełnione treścią w trakcie poprzedniej czynności - ich rozważania. Metoda wad i zalet jest prosta, jasna i szybka w stosowaniu, lecz jednocześnie stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest, bowiem określić, niezbędną dla dokonania porównania, wartość poszczególnych wad i zalet. Stosowana jest zazwyczaj w przypadku krótkiego czasu na przygotowanie walki. Jej prostota powoduje, iż celowe jest użycie jej każdorazowo, jako uzupełnienie innych metod porównawczych. Wady i zalety każdego wariantu działania mogą być wówczas przedstawiane dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

Istotą metody głosów jest procedura głosowania przez poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) za jednym z wariantów – przy założeniu, że każdemu przysługuje jeden głos. Metoda ta jest bardzo prosta i możliwa do stosowania w warunkach skrajnie ograniczonego czasu. Jego słabą stroną jest subiektywność ocen poszczególnych uczestników głosowania wynikająca ze stosowania przez nich różnych kryteriów oceny.

W metodzie kryteriów przyjęcie poszczególnych kryteriów oceny oraz ich wartościowanie uzależnione jest od wykonywanego zadania i określa je (na podstawie przeprowadzonej analizy zadania) dowódca. Są one następnie przekazywane oficerom sztabu (osobiście lub poprzez szefa sztabu) w trakcie Informowania Operacyjnego. Natomiast sposób sporządzania tabeli oraz przyjęcie sposobu wartościowania kryteriów zależy od rozwiązań przyjętych w danym dowództwie. Wynikiem końcowym tej metody jest matematycznie wyliczona wartość każdego wariantu, a wariant, który otrzymał najwyższą ilość punktów po uwzględnieniu wartości poszczególnych kryteriów może być rekomendowany dowódcy.

Przedstawione metody porównania wariantów obrazują jak sztab może wybrać wariant, który będzie rekomendowany dowódcy na odprawie decyzyjnej, a jednocześnie jak dążyć do zobiektywizowania swojego wyboru.

Porównanie wariantów działania jest jedną z najważniejszych czynności w procesie pracy sztabu. Jednocześnie pamiętać należy, iż wyniki jakiegokolwiek

metody porównawczej nie zastępują i nie są jednoznaczne z podjęciem decyzji! Wszystkie metody należy traktować jako narzędzia pomocne w wyborze wariantu rekomendowanego dowódcy oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań.

Przedstawiony w czterech podrozdziałach etap oceny sytuacji jednoznacznie ukazuje nam skalę rozpatrywanych w nim problemów, ilość sporządzanych dokumentów oraz różnorodność, ze względu na cel, odpraw koordynacyjnych.

2.2.2.2. DECYZJA I ZAMIAR DOWÓDCY

Drugim jakże ważnym etapem fazy planowania jest **podjęcie decyzji i ogłoszenie na jej podstawie zamiaru działania**. Podjęcie decyzji ma zazwyczaj miejsce w trakcie kolejnego spotkania sztabu – na odprawie decyzyjnej. Za jej organizację odpowiedzialny jest szef sztabu. W odprawie, obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy zespołów organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia.

Na podstawie analizy dokumentów z zakresu dowodzenia można stwierdzić, że celem odprawy decyzyjnej jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie, czyli wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania. Zanim to jednak nastąpi zgodnie z przyjętym w danym dowództwie harmonogramem występują kolejno po sobie poszczególne osoby funkcyjne i zapoznają dowódcę z wnioskami i efektami dotychczasowych czynności zrealizowanych w fazie planowania.

Finałem odprawy decyzyjnej jest dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab **wariantów działania** i ogłoszenie go jako swojej **decyzji**. Na bazie tej decyzji dowódca określa swój **zamiar działania**, który musi zawierać jego **myśl przewodnią**.

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje, zatem dwa elementy: po pierwsze, **wybór wariantu działania** – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś

wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia operacji, – czyli **określenie zamiaru działania**.

Zamiar działania dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy. Podczas jego przedstawiania, zamiar jest notowany przez wyznaczonego oficera Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia, sprawdzany przez dowódcę i w etapie czwartym fazy planowania (Sporządzenie rozkazu operacyjnego) stanowi podstawę do sformułowania podpunktu **3.a. rozkazu operacyjnego – zamiar działania**.

Struktura zamiaru ogłaszanego przez dowódcę na koniec odprawy decyzyjnej nie jest sformalizowana, powinien on jednak obejmować następujące informacje:

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

2.2.2.3. OPRACOWANIE PLANU DZIAŁANIA

Przedostatnim, trzecim etapem fazy planowania jest **sporządzenie planu operacji**. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego (bojowego) i uzupełniających go aneksów oraz planu synchronizacji działań.

Plan operacji jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy. Toteż musi on zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze²⁵.

Plan działania może zawierać:

²⁵ J. Kręcikij, M. Strzoda, *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia, aneks (plan działania) do rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 1999, s. 6.

– grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego), np.: linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne, obiekty do opanowania, inne elementy koordynacji działań;

– grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np.: informacje o wojskach w styczności;

– informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy: kto? co? gdzie? kiedy?

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

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

2.2.2.4. OPRACOWANIE ROZKAZU OPERACYJNEGO

Opracowanie rozkazu operacyjnego stanowi czwarty etap fazy planowania. Jego zrealizowanie pozwala na przejście do trzeciej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – stawiania zadań.

Rozkaz operacyjny składa się z **części głównej** oraz **załączników**²⁶.

Część główna rozkazu obejmuje:

- **nagłówek służbowy;**
- **część zasadniczą** złożoną z pięciu standartowych punktów:
 1. SYTUACJA.
 2. ZADANIE.
 3. REALIZACJA.

²⁶ Z. Klawitter, N. Prusiński, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, część IV, opracowanie planu działania i rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 2001, s. 14.

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE.

5. DOWODZENIE I ŁACZNOŚĆ.

– część końcową.

Załączniki natomiast stanowią dodatek rozkazu i sporządzane są w celu zmniejszenia objętości jego części zasadniczej. Jeśli jest to konieczne załączniki wzbogacone są o **uzupełnienia i tabele**.

Właściwie opracowany rozkaz powinien być krótki i zrozumiały. Dowódca określa w nim podległym dowódcom, **CO** mają wykonać, nie precyzując **JAK** mają to zrobić. Zasada ta ma na celu zapewnienie podwładnym maksymalnej w danej sytuacji swobody działania i wyzwolenie w nich inicjatywy.

Zakończenie sporządzania rozkazu operacyjnego (bojowego), jego podpisanie przez dowódcę oraz powielenie w odpowiedniej ilości egzemplarzy warunkuje rozpoczęcie kolejnej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – stawiania zadań.

2.2.3. STAWIANIE ZADAŃ

Trzecią fazą cyklu procesu dowodzenia jest **stawianie zadań**. Celem tej fazy jest doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania pełnego rozkazu operacyjnego (bojowego) wraz z niezbędnymi załącznikami i uzupełnieniami. Jeśli jednak organizator pracy na stanowisku dowodzenia – szef sztabu, lub osobiście dowódca uzna za celowe zastosowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych (bojowych), wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej, po sporządzeniu planu operacji i (na jego podstawie) niezbędnych WZO.

Sposób postawienia zadań może być różny i zależeć będzie od następujących czynników: szczebla dowodzenia, posiadanego czasu, posiadania i poziomu technicznych środków łączności i wspomaganie procesu dowodzenia oraz stopnia doświadczenia i wyszkolenia dowódców.

Przyjmuje się, iż najlepszym sposobem postawienia zadań jest osobiste ich przekazanie podwładnym przez dowódcę. Osobisty kontakt przełożonego i podwładnego pozwala na dokładne przekazanie zadania oraz umożliwia szybkie

i jednoznaczne wyjaśnienie niejasności lub wątpliwości. Daje też dowódcy możliwość sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli postawione im zadania. Osobiste postawienie zadań podwładnym przez przełożonego może mieć miejsce:

- na SD przełożonego (przyjmuje wówczas formę odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań);
- na SD podwładnego;
- w terenie (na szczeblu batalionu i niższym)²⁷.

W celu skrócenia czasu stawiania zadań „u podwładnego” możliwe jest wykorzystanie zastępcy dowódcy (oraz innych oficerów sztabu) do przekazania w imieniu dowódcy rozkazów innym podwładnym w tym samym czasie, kiedy dowódca osobiście stawia zadania np. w rejonie głównego wysiłku.

W przypadku, gdy postawienie zadań osobiście przez dowódcę jest niemożliwe, rozkazy mogą być dostarczone: przez oficerów łącznikowych lub przy wykorzystaniu technicznych środków łączności (w tym także środków automatycznej transmisji danych).

Sposób realizacji tej fazy cyklu procesu dowodzenia każdorazowo ustala dowódca lub szef sztabu. Miejsce, czas i sposób doprowadzenia zadań do podwładnych powinno być jednoznacznie sprecyzowane podczas odprawy informacyjnej i przekazane podwładnym w zarządzeniach przygotowawczych.

Postawienie zadań ustnie przez dowódcę (osobę upoważnioną) lub przy wykorzystaniu technicznych środków łączności musi być potwierdzone pisemnym (pisemno – graficznym, graficznym) dokumentem dowodzenia dostarczonym adresatowi tak szybko, jak to jest możliwe.

2.2.4. KONTROLA PROWADZENIA DZIAŁAŃ

W literaturze z zakresu teorii zarządzania można spotkać wiele definicji kontroli. Jedną z nich definiuje kontrolę jako: *„proces, przez który kierownicy zapewniają, by rzeczywiste działania były zgodne z działaniami planowanymi. W planowaniu działalności organizacji ustala się podstawowe cele i zadania oraz*

²⁷Wyjątkowo na szczeblu brygady.

sposoby ich realizacji. Za pomocą kontroli mierzy się postęp w realizacji i umożliwia kierownikom wykrycie dostatecznie wcześniej odchylenia od planu dla podjęcia działań korygujących, zanim będzie za późno. Często funkcje planowania i kontrolne pełnią różne osoby, lecz muszą się one ze sobą porozumiewać, by móc skutecznie działać”²⁸.

Z kolei inna definicja przedstawia kontrolę jako: *„proces działania kierownictwa organizacji, którego naczelnym celem jest regulowanie i korygowanie wszelkich czynności dla zapewnienia ich przyszłej sprawności i skuteczności. (Zaprezentowane pojęcie kontroli jako funkcji kierowniczej bardziej oznacza sterowanie bieżącą działalnością organizacji, niż sprawdzanie zaszłości)”²⁹.*

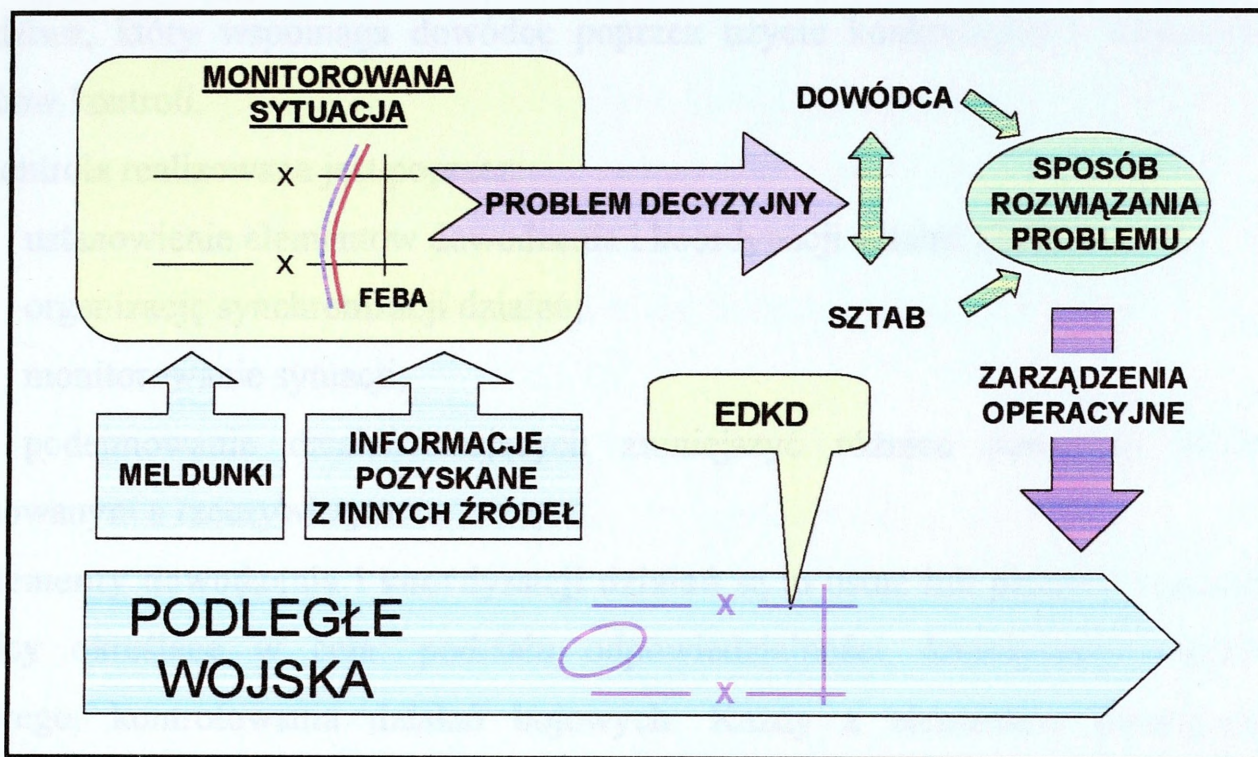
Natomiast Regulamin działań wojsk lądowych definiuje kontrolę jako *„jedną z funkcji kierowania (dowodzenia) lub jako jedną z faz czynności kierowniczych. Istota kontroli polega na ustaleniu stanu rzeczywistego, to jest warunków, sposobów, wyników lub stopnia realizacji postawionych zadań, porównaniu stanu rzeczywistego z obowiązującymi wyznaczeniami (celami) określonymi w zadaniu (planie), wykryciu przyczyn niezgodności stanu rzeczywistego z wyznaczeniami, wskazaniu drogi do osiągnięcia sprawności i skuteczności działania przez: określenie sposobu usunięcia stwierdzonych niezgodności i niedociągnięć, ustalenie niezbędnych zmian w przebiegu procesu realizacji zadania lub korekty zadań, wskazanie pozytywnych środków, czynności lub wyników działania, wpływających na realizację zadania. Kontrola może być realizowana w formie bezpośredniej lub pośredniej”³⁰.*

Tek zdefiniowana kontrola stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Jednocześnie zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – ustalania położenia i realizacji kolejnych faz cyklu (rys. 2.5).

²⁸ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 458.

²⁹ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 199.

³⁰ Regulamin działań Wojsk Lądowych, DWLąd. 16/99, Warszawa 1999, s. 266.



Źródło: *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (Główne problemy)*, AON, Warszawa 2000.

Rys. 2.5. Kontrola jako faza cyklu decyzyjnego

Celem kontroli jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie.

Za realizację procesu kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

- zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez określenie celów działania;
- zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania – osiągnięcia celu działania;
- udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

W dowództwie każdego szczebla w trakcie przygotowania i prowadzenia działań kontrola odgrywa bardzo ważną rolę, a o osiągnięciu celu tej fazy cyklu decyzyjnego decyduje bardzo często sposób jej przeprowadzenia. Dlatego istotną rolę w planowaniu, przygotowaniu i sprawowaniu tej funkcji dowodzenia odgrywa sztab

dowództwa, który wspomaga dowódcę poprzez użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli.

Kontrola realizowana jest poprzez:

- ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD);
- organizację synchronizacji działań;
- monitorowanie sytuacji;
- podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

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

EDKD mogą obejmować: graficzne EDKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne, punkty koordynacyjne, obiekty, rejony i inne); wytyczne koordynujące; ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne); obowiązujące procedury operacyjne (OPO); inne.

Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne EDKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia.

Kolejnym narzędziem sprawowania kontroli jest **organizacja synchronizacji działań**, którą realizuje się w celu: upewnienia się czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania oraz sprawdzenia czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno – tabelaryczny plan synchronizacji, który powstaje w Zespole Planowania praktycznie już w czasie rozważenia wariantów działania. Po podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru zostaje on uszczegółowiony, skopiowany i dostarczony do

wszystkich komórek organizacyjno-funkcjonalnych, dla których staje się dokumentem uzupełniającym plan działania i ułatwiającym kierowanie walką. Jeżeli czas na to pozwala może odbyć się także odprawa koordynacyjna poświęconą tej problematyce. Za jej przygotowanie i przeprowadzenie odpowiedzialny jest szef sztabu a uczestniczą w niej obok podległych dowódców kierownicy poszczególnych zespołów SD oraz oficerowie rodzajów wojsk.

Następnym narzędziem kontroli jest **monitorowanie sytuacji**. Obejmuje ono całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak jest*). Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

- zbieranie meldunków od podwładnych;
- wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;
- wysyłanie grup kontrolnych;
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk³¹.

Meldunki od podwładnych obejmują zarówno meldunki terminowe jak i doraźne i stanowią podstawę do ciągłej aktualizacji danych o sytuacji.

Wizyty dowódcy w podległych wojskach stanowią efektywne narzędzie kontroli w rękach dowódcy. Pozwalają im przekonać się osobiście jak przebiega realizacja rozkazów, które wydali oraz w jakim stanie fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Zapewniają także warunki do najbardziej realnej oceny zdolności bojowej podległych sił.

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

Kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia i wyposażenia.

³¹ N. Prusiński, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, część IV, kontrola*, AON, Warszawa 2001, s. 11.

Wymienione i krótko scharakteryzowane narzędzia kontroli pozwalają dowódcy stwierdzić, ustalić, jaka jest aktualna sytuacja w podległych wojskach. Wyniki tej kontroli /aktualna sytuacja/ przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej organizacyjno – funkcjonalnej komórki stanowiska dowodzenia. Kierownicy tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w **dziennikach działań**. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki SD.

Monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan.

W przypadku, gdy zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab ustala, jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą **zarządzeń operacyjnych (bojowych)**.

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

Układ zarządzeń operacyjnych jest taki sam jak rozkazu operacyjnego, jednak zawierają tylko te treści, które nie były wcześniej podane we wcześniejszych rozkazach lub je zmieniają. Zarządzenia, podobnie jak rozkaz operacyjny, mogą być wykonywane w formie pisemnej uzupełnionej aneksami, na szczeblach taktycznych

część pisemna może zostać umieszczona na oleacie. Za sporządzenie zarządzeń operacyjnych (bojowych) odpowiedzialny jest szef Zespołu Dowodzenia.

* * *

Dokonana powyżej analiza jednoznacznie identyfikuje proces dowodzenia jako integralną część wszelkiej działalności dowódczej oraz jako proces podejmowania racjonalnych decyzji charakteryzujący się wieloma przedsięwzięciami, które ma do wykonania dowódca i jego sztab w czasie przygotowania i prowadzenia działań.

Należy podkreślić, że bez względu na szczebel dowodzenia, miejsce w strukturze organizacyjnej wojsk lądowych oraz rodzaj i zakres wykonywanych zadań, w realizacji procesu dowodzenia głównymi krokami dowódcy i sztabu będzie:

- 1) rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji,
- 2) zdefiniowanie alternatywnych rozwiązań,
- 3) ocena wariantów,
- 4) wybór najlepszego,
- 5) wdrożenie wybranego rozwiązania oraz
- 6) śledzenie i ocena skuteczności wdrażanego rozwiązania.

3. ROLA ODPRAW W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI NA RÓŻNYCH SZCZEBLACH DOWODZENIA

Działania militarne są w swej naturze nieprzewidywalne. Stanowią kompleks podejmowanych zmagania przeciwstawnych sobie stron. Nigdy z całą pewnością nie można przewidzieć sposobu, w jaki będzie działał przeciwnik oraz jak będzie reagował na nasze działania. Trudno przewidzieć jak rozwinie się sytuacja w toku prowadzonych działań. Błędny jest również przekonanie, że uda się realizować działania zgodnie z nawet najlepszym planem, należy zawsze brać pod uwagę takie czynniki jak błędy ludzkie, efekt stresu itd.

Zrozumienie dynamiki walki powiązanej z czasem i niepewnością oraz jej wpływu na wojska własne i przeciwnika, ułatwia opracowywanie lepszych i efektywniejszych planów. Znając charakter walki, planowanie powinno służyć nie tylko eliminowaniu poziomu niepewności, ale przede wszystkim efektywności wykorzystania sił i środków, które są w dyspozycji.

Jednym z elementów procesu planowania są odprawy. To od ich ilości i przebiegu w dużym stopniu zależy trafność i terminowość podejmowanych decyzji, a tym samym wynik prowadzonych działań. Niniejszy rozdział jest odpowiedzią na pytanie dotyczące roli odpraw w procesie decyzyjnym. Treści w nim przedstawione obejmują planowanie jako fragment procesu dowodzenia rozpatrywanego przez pryzmat roli dowództwa w tym procesie.

Punktem wyjścia do rozważań są wnioski z przebiegu prowadzonych ćwiczeń na różnych szczeblach dowodzenia przy udziale studentów i nauczycieli akademickich w Akademii Obrony Narodowej i poza nią w ciągu trzech lat.

Doświadczenia te wskazują, że czas poświęcony na przygotowanie i prowadzenie odpraw w wielu przypadkach dezorganizował pracę dowództwa i sztabu. Ich ilość forma oraz treści często stanowiły poważny problem dla ćwiczących dowództw, które pracowały w określonym rygorze ram czasowych.

Wnioski zebrane w kilku edycjach wieloszczeblowego ćwiczenia szkieletowego „Akademicki Pierścień” oraz „Pierścień” wskazują, że zarówno sposób, jak i ilość

odpraw na szczeblu brygady utrudniały, a często wręcz uniemożliwiały zaplanowanie i przygotowanie działań przez szczebel batalionu, nie mówiąc już o kompanii.

Z kolei wnioski z kilku edycji wielonarodowego ćwiczenia pk. „Warta” wskazują, że sztaby kierowane przez studentów niemieckich i duńskich w roli szefów sztabu, pracowały sprawniej i efektywniej, aniżeli sztaby kierowane przez studentów polskich i nie był to problem języka, ale organizacji procesu podejmowania decyzji, a przede wszystkim odpraw.

Rozwiązania tego problemu, szukano w treściach prac naukowych i opracowań dydaktycznych w obszarze wojskowego procesu podejmowania decyzji. Okazało się, że literatura dotycząca roli odpraw jest stosunkowo uboga w porównaniu z ogromną ilością opracowań, dotyczących procesu podejmowania decyzji. Można zaryzykować stwierdzenie, że problematyki tej nie badano pod kątem wpływu, jaki odprawy wywierają na organizację pracy sztabu.

3.1. ROZWIĄZYWANIE SYTUACJI PROBLEMOWEJ

W obszarze ogólnej teorii decyzji wyróżnia się tzw. problem decyzyjny oznaczający sytuację problemową, w której podmiot (decydent) staje przed koniecznością wyboru jednego z przynajmniej dwóch możliwych wariantów działania. Sformułowanie problemu decyzyjnego jest zazwyczaj pierwszym krokiem do zbudowania modelu decyzyjnego. Dobrze sformułowany problem powinien szczegółowo definiować: decydenta lub decydentów, warunek ograniczający decyzję, zbiór decyzji dopuszczalnych, kryteria oceny decyzji³².

Amerykańscy autorzy w pracach poświęconych procesowi podejmowania decyzji w wojsku, w większości opracowań wyróżniają trzy typy problemów tj. problem o właściwej, średniej i złej strukturze. Zrozumienie struktury problemu pomaga w określeniu ilości czasu i środków wymaganych do realizacji przyjętego rozwiązania. Rozumienie czy problem ma dobrą, średnią czy złą strukturę zależy w części od wiedzy, umiejętności i możliwości rozwiązującego ten problem³³.

³² http://pl.wikipedia.org/wiki/Problem_decyzyjny.

³³ Army Planning and Orders Production FM 5-0, HQ Department of the Army, styczeń 2005, s.2-1.

Problemy o dobrej strukturze są łatwe do rozwiązania, ponieważ: wszystkie wymagane informacje są dostępne, problem jest dobrze zdefiniowany, technika rozwiązywania (formuła lub algorytm) z wieloma zmiennymi jest możliwa do zastosowania, co czyni analizy dość łatwymi, istnieje właściwa i dająca się zweryfikować odpowiedź.

Problemy o średniej strukturze reprezentują przeważającą część problemów, przed jakimi stają dowódcy i sztaby wojskowe. Tego typu problemy leżą pośrodku dwóch wspomnianych typów, a rozwiązujący problem spotykają się z tym, że: niektóre informacje są dostępne, problemy mogą być częściowo zdefiniowane, tego rodzaju problemy mogą, ale nie muszą, prowadzić samoczynnie do rutynowych rozwiązań, wymagają kreatywności, obejmują zwykle przyjęcie założeń dotyczących przyszłych warunków lub wpływu obecnej sytuacji na przyszłą.

Problemy trzeciego typu, a więc o złej strukturze, znajdują się na przeciwnym biegunie z powodu trudności w jasnym sformułowaniu problemu, braku lub trudnego dostępu do niezbędnych informacji ich złożoności, przez co stanowią zbiór trudny do analizowania, trudno poddać je weryfikacji, mogą wymagać zastosowania wielu rozwiązań.

Metody rozwiązywania problemów proponowane w teorii decyzji wykorzystuje się wszędzie tam, gdzie podjęcie decyzji jest z pewnych powodów trudne³⁴. Przyczynami tych trudności mogą być: duża liczba możliwych wariantów działania, skomplikowana sytuacja decyzyjna, możliwość wysokich korzyści lub dużych strat, skomplikowany proces decyzyjny, waga problemu decyzyjnego. Wynika stąd, że metody proponowane w teorii decyzji stosujemy wszędzie tam, gdzie koszt ich zastosowania może przynieść wymierne korzyści. Większość metod stosowanych w teorii decyzji ma charakter normatywny, tzn. zajmuje się wyznaczeniem optymalnego rozwiązania przez idealnego decydenta, który całkowicie wykorzystuje dostępne mu informacje, wyznacza korzyści z perfekcyjną dokładnością i działa w pełni racjonalnie. Takie metody mają najczęściej ścisły związek z matematyką, statystyką, czy ekonomią. Celem jest wyznaczenie decyzji optymalnej, to znaczy

³⁴ http://pl.wikipedia.org/wiki/Problem_decyzyjny.

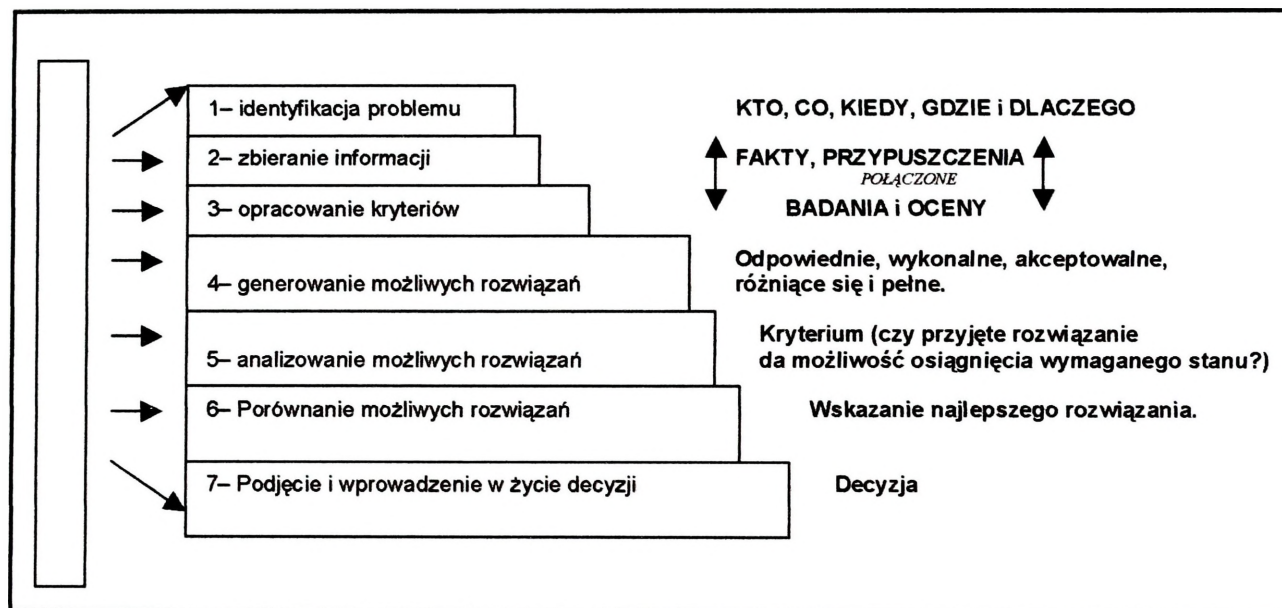
przynoszącej największe korzyści lub minimalizującej straty. Ponieważ wiadomo, że ludzie nie zawsze postępują w sposób racjonalny, istnieje również podejście deskryptywne (pozytywne), opisujące typowe zachowania człowieka w danej sytuacji decyzyjnej. Takim podejściem zajmują się głównie psychologia i socjologia. Psychologia zwraca szczególną uwagę na przebieg procesów decyzyjnych w umyśle człowieka, badając wpływ cech osobowościowych na podejmowane decyzje, np. dobór subiektywnych kryteriów oceny poszczególnych wariantów, skłonność do ryzyka. Socjologia natomiast bada uwarunkowania społeczne: miejsce decydenta w organizacji, wpływ stylu kierowania organizacją, podejmowanie decyzji grupowych i związane z tym konflikty. Teoria decyzji zajmuje się sytuacją problemową (problem decyzyjny), w której podmiot (decydent), staje przed koniecznością wyboru jednego z przynajmniej dwóch wariantów działania (decyzji). W pierwszym kroku należy ustalić warunki ograniczające decyzję, dzięki czemu zbudujemy zbiór decyzji dopuszczalnych. Wyodrębniamy wszystkie istotne kryteria oceny decyzji i dokonujemy oceny każdej decyzji na podstawie kryteriów. Następnie budujemy model decyzyjny, czyli sposób wybrania decyzji optymalnej. Ze względu na posiadane informacje, możemy podzielić problemy decyzyjne na trzy grupy:

- decyzja podejmowana w warunkach pewności – każda decyzja pociąga za sobą określone, znane konsekwencje;
- decyzja podejmowana w warunkach ryzyka – każda decyzja pociąga za sobą więcej niż jedną konsekwencję, znamy zbiór możliwych konsekwencji i prawdopodobieństwa ich wystąpienia;
- decyzja podejmowana w warunkach niepewności – nie znamy prawdopodobieństw wystąpienia konsekwencji danej decyzji.

Systematyczny sposób dochodzenia do najlepszego rozwiązania problemu ma zastosowanie na wszystkich szczeblach dowodzenia i obejmuje kroki potrzebne do rozwinięcia racjonalnych rozwiązań. Zawiera w sobie techniki zarządzania ryzykiem właściwe do rozwiązywania sytuacji, w których pracują dowódcy i sztaby³⁵.

³⁵ FM 3-100,12, MCRP 5-12.1C, NTPP 5-03.5, AFTTP (I)3,5, Risk Management, Air, Land, Sea application, luty 2001.

Celem jest przygotowanie bezstronnego rozwiązania lub rekomendowanego podejmującemu decyzje bazując na faktach. Wyróżnić można siedem kroków w modelu rozwiązania problemu (rys. 3.1)³⁶.



Rys. 3.1. Siedem kroków metody rozwiązywania problemu
 Źródło: Na podstawie FM 5-0 Army Planning and Orders Production, s.2-6

Pobieżna analiza przedstawionego modelu, prowadzi do wniosku, że jest on spójny z amerykańskim i brytyjskim modelem podejmowania decyzji, również składającym się z siedmiu kroków. W dalszej części pracy problem ten zostanie opisany szerzej.

3.2. ROLA I MIEJSCE ODPRAW W DOWODZENIU SZCZEGÓŁOWYM I DOWODZENIU PRZEZ ZADANIA

Zasadniczą cechą jaką powinni posiadać dowódcy i oficerowie sztabów jest umiejętność rozpoznania i efektywnego rozwiązania problemu. Polega ona na zdefiniowaniu problemu, systematycznym podejściu do zdefiniowanego problemu, opracowaniu możliwych rozwiązań, dojściu do najlepszego rozwiązania i wprowadzenie go w życie. Celem tej metody jest rozwiązywanie sytuacji dotyczących najbliższego czasu oraz tworzenie podstaw do osiągnięcia powodzenia

³⁶ K.Miller, d.Brown, Risk Assessment War-game, University of Virginia, 2003, s.15.

w dłuższym jego odstępie. Podkreśla się przy tym, że nie wszystkie problemy wymagają długich analiz.³⁷

Całe spektrum działań militarnych wymaga elastycznego podejścia do planowania, które adoptuje różne jego metody adekwatne do sytuacji. Efektywny proces planowania zmusza do konstruktywnego myślenia dowódców i sztaby wspierając kreatywność i inicjatywę. W armii amerykańskiej można np. wyróżnić trzy oddzielne, lecz powiązane ze sobą procesy podejmowania decyzji, wskazujące kolejne czynności w czasie procesu planowania:

- rozwiązywanie problemu (ang. Army solving problem)
- wojskowy proces podejmowania decyzji (ang. The military decision making process MDMP),
- procedury przewodzenia wojskom (ang. Troop leading procedure TLP)

Rozwiązywanie problemu (ang. Army solving problem) zapewnia systematyczne podejście do zdefiniowania i rozwiązania problemu, rozwijania i analizowania możliwych rozwiązań, wyboru najlepszego rozwiązania, oraz wprowadzenia planu do działania, który umożliwi rozwiązanie problemu. Wskazana metoda planowania stosowana jest we wszystkich rodzajach działaniach militarnych i stanowi logiczne podłoże dla dwóch taktycznych metod planowania tj. wojskowego procesu podejmowania decyzji (MDMP) oraz procedury przewodzenia wojskom (TLP).

Wojskowy proces podejmowania decyzji został opracowany na potrzeby dowództw posiadających sztaby. Zapewnia logiczną kolejność podchodzenia do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji oraz ułatwia interakcję między dowódcą a sztabem. Właściwa interakcja z kolei ułatwia opracowywanie analiz i szacunków oraz efektywnych planów i rozkazów.

Na niższych szczeblach taktycznych, dowódcy w większości przypadków nie posiadają sztabów, lub sztaby te są nieliczne, dlatego też na szczeblu kompanii wykorzystuje się tzw. metodę procedury przewodzenia wojskami.

³⁷ Army Planning and Order Production, FM 5-0, Headquarters Department of the Army, Washington, DC, 2005, s.2-1 – 4-37.

Podejmowanie decyzji jest wybraniem wariantu działania, który wydaje się być najkorzystniejszy do wykonania zadania. Nie wszystkie decyzje wymagają tego samego zakresu planowania. Dowódcy w czasie prowadzenia działań podejmują setki decyzji w środowisku o znacznym stopniu niepewności, nieprzewidywalności i warunkach ciągłych zmian sytuacji. Niektóre z decyzji są wynikiem głębokich przemyśleń przy wykorzystaniu procesu podejmowania decyzji i zakończone napisanym pełnym rozkazem. Inne decyzje dowódca musi podejmować bardzo szybko. Wynikiem tych decyzji są zarządzenia bojowe. Można więc wydzielić dwa zasadnicze sposoby podejmowania decyzji przez dowódcę tj. intuicyjny i analityczny.

Sposób analityczny w podejmowaniu decyzji podchodzi do problemu systematycznie. Dowódcy analizują problem, generują kilka możliwych rozwiązań, analizują i porównują je na podstawie ustalonych kryteriów i wybierają najlepsze rozwiązanie. Analityczne podejście ma na celu wybór optymalnego rozwiązania wśród wszystkich zidentyfikowanych rozwiązań. Podejście jest metodologiczne i służy dobrze w sytuacji podejmowania decyzji w złożonych i niepewnych sytuacjach pozwalając na rozłożenie zadań w rozpoznawalne elementy i ich analizę³⁸. Zapewnia, że zarówno dowódca, jak i jego sztab rozważą, przeanalizują i ocenią wszystkie istotne czynniki. Sposób ten może być pomocny w szczególności w przypadku mało doświadczonych dowódców oraz słabo zgranych sztabów, gdyż dając im metodologię, zrekompensuje ich braki w doświadczeniu. Analityczne podejście spełnia właściwie swoją rolę w sytuacji, gdy jest wystarczająca ilość czasu do analizowania wszystkich aspektów dotyczących problemu i jego rozwiązania. Jednakże z drugiej strony zajmuje dużo czasu i jego funkcjonalność w sytuacjach (przypadkach) wymagających natychmiastowych i częstych decyzji, staje się wątpliwa.

Intuicyjne podejmowanie decyzji jest sposobem osiągnięcia konkluzji, podkreślając korzystanie z doświadczenia, wiedzy, opinii, wykształceniu, inteligencji, śmiałości, percepcji i charakteru. Podejście to skupia się na ocenie sytuacji i porównaniu wielu opcji. Wykorzystywane jest w sytuacji gdy czas jest zbyt krótki

³⁸ J.S Armstrong, Role playing a method to forecast decisions. Principles of forecasting: a handbook for researchers and practitioners, Boston, London, Kluwer Academic, 2001, 15-20.

lub szybkość podjętej decyzji jest bardzo ważna. Intuicyjne podejmowanie decyzji jest bez wątpienia jest metodą szybszą od analitycznej, w której podjęcie decyzji opiera się bardziej na ocenie sytuacji, aniżeli na porównywaniu wielu wariantów działania. Zależy ona od doświadczenia dowódcy oraz jego możliwości rozpoznawania kluczowych elementów oraz implikacji szczególnych problemów i sytuacji, odrzuceniu mało istotnych i mało praktycznych oraz wyborze adekwatnego (raczej niż optymalnego) wariantu działania. Tego rodzaju metoda jest szczególnie właściwa w warunkach ograniczonego czasu. Znacząco przyspiesza podejmowanie decyzji, jednakże nie funkcjonuje dobrze w przypadku mało doświadczonych dowódców złożonej i niejasnej sytuacji działań. Zrezygnowanie ze szczegółowych analiz może spowodować, że pewne czynniki, ważne z punktu prowadzenia działań, mogą zostać nie zauważone lub pominięte³⁹. Doświadczenia z prowadzonych ćwiczeń wskazują, że biorąc pod uwagę czynniki warunkujące podjęcie decyzji przez dowódcę to sposób analityczny spełnia wymagania szczebla brygady i dywizji. W przypadku batalionu analityczne podejście ze względu na swój rozbudowany charakter, dezorganizuje pracę dowódcy jako głównego organizatora walki w terenie. Sposobem znacznie skuteczniejszym, zapewniającym pełniejszą koordynację i kontrolę planowania oraz powiązania jej z terenem jest sposób intuicyjny.

Proces planowania jest częścią większego obszaru dowodzenia i kontroli (command and control C²). W szeregu pracach poświęconych tej problematyce można spotkać dwie jego koncepcje tj dowodzenia szczegółowego (ang. detailed command) oraz dowodzenia przez zadania (ang. Mission command). Można jednocześnie zaobserwować tendencję, preferowania metody dowodzenia przez zadania, choć w większości przypadków dowódcy nie realizują obu tych metod w czystej ich postaci. Stopień, w jakim planujący wykorzystują szczegółowe koncepcje dowodzenia do opracowania planów i rozkazów, zależy w pierwszym rzędzie od charakteru działań lub zadania, kwalifikacji sztabu oraz podległych dowódców oraz możliwości przeciwnika⁴⁰.

³⁹ Mission Command: Command and Control of Army Forces FM 6-0, HQ Department of the Army, Washington DC 2003, s. 4-20.

⁴⁰ Zob. FM 5-0 oraz FM 6-0.

Dowodzenie szczegółowe centralizuje obieg informacji oraz podejmowanie decyzji. Opracowane rozkazy oraz plany są szczegółowe i jasne. Właściwe wykonanie zadania, w tym przypadku, zależy od ścisłego podporządkowania się planowi przy minimalnym stopniu podejmowania decyzji oraz inicjatywy podwładnych. Szczegółowe dowodzenie podkreśla pionowy i poziomy przepływ informacji tj. informacje spływają z góry, natomiast rozkazy spływają w dół. W planowaniu szczegółowym dowódcy dowodzą poprzez osobiste wskazówki lub szczegółowe rozkazy. Cechą charakterystyczną tej metody jest narzucanie dyscypliny i koordynacji podległym, w celu zapewnienia podporządkowania się wszystkim aspektom planu. Szczegółowe rozkazy mogą zawierać wysoki stopień koordynacji i planowania, jednakże po rozpoczęciu działań metoda ta pozostawia mało miejsca na wprowadzenie poprawek i dostosowania przez podległych dowódców bez odniesienia się wyższego szczebla. Rozpatrywana metoda rzadko sprawdza się w sytuacji, gdy istnieje konieczność szybkiego wykorzystania warunków w szybko zmieniającej się sytuacji, lub gdy nastąpi przerwanie łańcucha informacji, bądź dowodzenia. Jest ona mniej efektywna w płynnych działaniach wymagających oceny sytuacji, kreatywności i inicjatywy. Z powodu wymienionych wad bardziej preferowaną metodą jest dowodzenie przez zadania.

Wydaje się, że w większości przypadków tego rodzaju dowodzenie powinno być wykorzystywane na szczeblu batalionu. Wynika to z prostej przyczyny, gdyż głównym organizatorem i koordynatorem działań, odpowiedzialnym za powiązanie systemów walki w dowiązaniu do terenu jest dowódca batalionu. Często czynnikiem decydującym o przyjęciu dowodzenia szczegółowego jest krótki czas na przygotowanie i organizację działań.

Dowodzenie przez zadania wyraża się w prowadzeniu działań wojskowych poprzez zdecentralizowane ich wykonywanie, bazując na poleceniach nakazujących ich efektywne wykonanie. Powodzenie tego sposobu dowodzenia zależy w dużym stopniu od podległych dowódców na wszystkich szczeblach dowodzenia i korzystania przez nich z tzw. zdyscyplinowanej inicjatywy w ramach zamiaru rozegrania działań przez przełożonego. Wymaga to oczywiście atmosfery zaufania i wzajemnego

rozumienia. Dowodzenie przez zadania jest preferowaną koncepcją w planowaniu w obszarze dowodzenia i kontroli (C²). Akcentuje się w niej właściwe wykorzystanie czasu w procesie podejmowania decyzji, zrozumienie zamiaru przełożonego przez podwładnych oraz jasnego podziału odpowiedzialności przez podległych dowódców w wykorzystaniu inicjatywy w ramach zamiaru dowódcy.

Dowodzenie przez zadania akceptuje niepewność w prowadzeniu działań poprzez redukcję „ilości zakresu pewności” potrzebnej do ich podjęcia. W tego rodzaju filozofii dowódcy trzymają tzw. „luźne lejce” pozwalając podwładnym na swobodę działania, jednocześnie wymagając od nich inicjatywy. Dowódcy podejmują decyzje o znaczeniu kluczowym, co pozwala bardziej skupić się najważniejszych dla nich elementach procesu podejmowania decyzji. Widać, więc że dowodzenie przez zadania prowadzi do decentralizacji, daje poczucie swobody i elastyczności w wykonywaniu zadań przez podwładnych. Opracowywane rozkazy oraz plany są krótsze i prostsze. Dowódcy z jednej strony polegają na podwładnych z drugiej strony na możliwościach koordynacji. Ważną rolę odgrywa tu wiara w możliwości podwładnych w rozumieniu koncepcji działań przy minimum wymiany informacji werbalnej. Zasadniczymi elementami dowodzenia przez zadania są: zamiar dowódcy, inicjatywa podległych dowódców, zadania do wykonania, przydział sił i środków.

Efektywne planowanie wspiera dowodzenie przez zadania poprzez akcentowanie ważności zadań tzw. „mission orders” – techniki umożliwiającej, zrealizowanie rozkazu bojowego, co z kolei daje podwładnym maksymalną swobodę w planowaniu i działaniu i zrezygnowaniu z tłumaczenia, w jaki sposób zadania mają być wykonane. Dlatego też „mission order” zawiera w sobie: podział sił, zamiar dowódcy i koncepcję działania, zadanie oddziału, zadania dla podległych elementów oraz zasadnicze wskazówki koordynacyjne. Zadanie wyznaczone podległym elementom oparte jest na ogólnie przyjętych elementach tj. kto, co, kiedy, gdzie i w jakim celu. Szczególny nacisk położony jest na cel działania tzn. dlaczego ?

Dowodzenie przez zadania wymaga planów o właściwym stopniu szczegółowości. Nie mogą one być zbyt szczegółowe, gdyż w przeciwnym razie tłumyby inicjatywę. Z drugiej strony zbyt ogólne nie zapewniłyby wystarczających informacji. Właściwy

poziom zależny jest od złożoności sytuacji i nie jest prostym jego określenie. Pewne rodzaje działań wymagają ściślejszej kontroli nad podległymi elementami niż inne. Dla przykładu współdziałanie z lotnictwem czy też forsowanie rzek, wymaga precyzyjnej synchronizacji działań szczebla nadrzędnego. W przytoczonych przykładach plany lub części planów są wykonane z większymi szczegółami. Można więc przyjąć, że plany powinny zawierać tylko wymagane, określone informacje zapewniające wskazówki niezbędne do synchronizacji siły bojowej w decydujących miejscach i czasie dając w międzyczasie podległym jak najwięcej swobody działania.

Osobnym problemem jest planowanie w sytuacji dysponowania ograniczonym czasem. Problematyka ta szczególnie wyraziście uwidoczniła się w ostatniej edycji wieloszczeblowego ćwiczenia akademickiego pk. „Pierścień”, kiedy stworzona sytuacja taktyczna, wymagała od ćwiczących dowództw i sztabów sprawnego prowadzenia planowania oraz właściwego obiegu informacji.

W sytuacji ograniczonego czasu, proces planowania powinien skupić się na szybkim opracowaniu elastycznego, taktycznie rozsądnego oraz w pełni zintegrowanego i zsynchronizowanego planu. Najbardziej szczegółowe kalkulacje i szacunki nie mogą przewidzieć wszystkich możliwych następstw działania wojsk własnych, działań podejmowanych przez przeciwnika, niespodziewanych trudności lub zmian w zadaniu otrzymanym od przełożonego. Pojawiające się możliwości lub niespodziewane działania przeciwnika mogą wymagać podjęcia szybkiej decyzji, wymagającej wprowadzenia lub zmodyfikowania dotychczasowego planu. Zasadą jest, że w opisanej sytuacji dowództwo i sztab nie postępują według innego procesu podejmowania decyzji, ale skracają istniejący poprzez pominięcie jego określonych kroków, w tym odrzucenie lub skrócenie odpraw. Każdy sprawny i zgrany sztab musi nabyć umiejętność opracowywania prostych, taktycznie uzasadnionych decyzji. W sytuacji dysponowania ograniczonym czasem, zastosowanie pełnego wymiaru procesu podejmowania decyzji bez umiejętności jego elastycznego dostosowywania do sytuacji, nie przyniesieżądanego skutku. Zależność przebiegu procesu podejmowania decyzji od czasu, jaki jest do dyspozycji obrazuje rysunek. (rys. 3.2).



Rys. 3.2. Wpływ ograniczeń czasowych na przebieg procesu planowania
 Źródło: Opracowanie własne

Kroki realizowane w skróconym procesie podejmowania decyzji są takie same, jak w procesie o pełnym zakresie. Jednakże w tym przypadku dowódca wiele z nich prowadzi samodzielnie lub z mniejszym zaangażowaniem sztabu. Wyniki (produkt) otrzymane w wyniku skróconego procesu, mogą być takie same, jak w pełnym procesie. Będą one jednak w większości przypadków mniej szczegółowe.

Do zalet skróconego procesu można zaliczyć: lepsze wykorzystanie dostępnego czasu, danie podwładnym więcej czasu na planowanie i przygotowanie działań, skupienie wysiłków sztabu na wytycznych dowódcy, ułatwieniu adaptowania do zmieniających się warunków. Wadą jest to, że proces ten staje się dyrektywny, ograniczający elastyczność sztabu tym samym inicjatywę jego członków, nie zgłębia wszystkich możliwych opcji przy opracowywaniu wariantów własnych wojsk, zwiększa niebezpieczeństwo przeoczenia zasadniczych czynników lub nie doprowadza do przyjęcia zdecydowanie lepszego wariantu, może zmniejszyć koordynację i synchronizację planu.

Pożądaną cechą dowódcy, umożliwiającą efektywne rozwiązywanie problemów w czasie planowania jest jego kreatywność oraz umiejętność pracy w zespole. Potwierdzają to doświadczenia wyniesione z ćwiczeń oraz działań prowadzonych

w rzeczywistym środowisku walki. Obok niewątpliwych zalet, praca w zespole niesie również określone pułapki. Jedną z nich jest tzw. symptom „myślenia grupowego” typowa wada ludzi lub grup, pracujących razem, w celu podjęcia decyzji lub rozwiązania określonego problemu. Stanowi barierę w kreatywności łączącą w sobie zwyczaje, obawy i uprzedzenia. Zwyczaj⁴¹ niesie za sobą niechęć do zmian w przyjętych sposobach pracy. Obawa⁴² z kolei to uczucie niepewności i niepokoju spowodowane obawą przed byciem posądzonym o brak wiedzy, umiejętności itd. Uprzedzenie⁴³ to z góry przyjęta opinia formowana bez racjonalnych podstaw lub przy niewystarczającej wiedzy.

Myślenie grupowe ma miejsce gdy członkowie zespołu dążąc do porozumienia, skupiają się na realistycznej ocenie alternatywnych wariantów działania. Grupa podejmując kolektywną decyzję ma poczucie spokoju, gdyż wszyscy jej członkowie preferują te samo rozwiązanie i z nim się utożsamiają.

Mając świadomość istnienia syndromu myślenia grupowego, najważniejszym staje się podjęcie takich działań, które umożliwią uniknąć tego zjawiska. W wyniku prowadzonych analiz można zaproponować następujące przedsięwzięcia:

- dowódca powinien zachęcić członków sztabu do wyrażania swoich opinii i wątpliwości,
- prezentujący problem powinien powstrzymać się od wyrażania swoich preferencji do potencjalnych rozwiązań,
- dowódca powinien wyznaczyć dwie niezależne grupy do pracy nad tym samym problemem,
- dowódca powinien wyznaczyć przynajmniej jednemu członkowi grupy rolę przeciwnika w celu krytycznej oceny procesu decyzyjnego grupy,
- po uzyskaniu wstępnej zgody grupa powinna zrewidować wcześniej rozpatrzone rozwiązanie.

⁴¹ Zwyczaj - powszechnie przyjęty, najczęściej uświęcony tradycją sposób postępowania w pewnych okolicznościach, charakterystyczny dla pewnego środowiska, terenu, okresu. Źródło, Słownik Języka Polskiego <http://sjp.pwn.pl>

⁴² Tamże, Obawa - stan, uczucie niepewności, niepokoju co do skutku, następstw czegoś; strach, lęk.

⁴³ Tamże, Uprzedzenie - negatywny stosunek do kogoś lub czegoś, powstały w wyniku powziętych z góry przekonań, nie sprawdzonych sądów itp., nieuzasadniona niechęć.

Odprawy sztabu mogą obejmować wymianę informacji, przedstawienie zadań, wydanie zarządzeń lub wytycznych. Ich rola polega na ułatwieniu i wzmocnieniu interakcji między dowódcą, sztabem i podległymi dowództwami w trakcie procesu planowania. Tego rodzaju wzajemne oddziaływanie pozwala jednocześnie, skoordynować wysiłki, co z kolei zapewnia elastyczność, efektywne wykorzystanie czasu oraz ułatwia przepływ i właściwy rozdział ciągłych informacji.

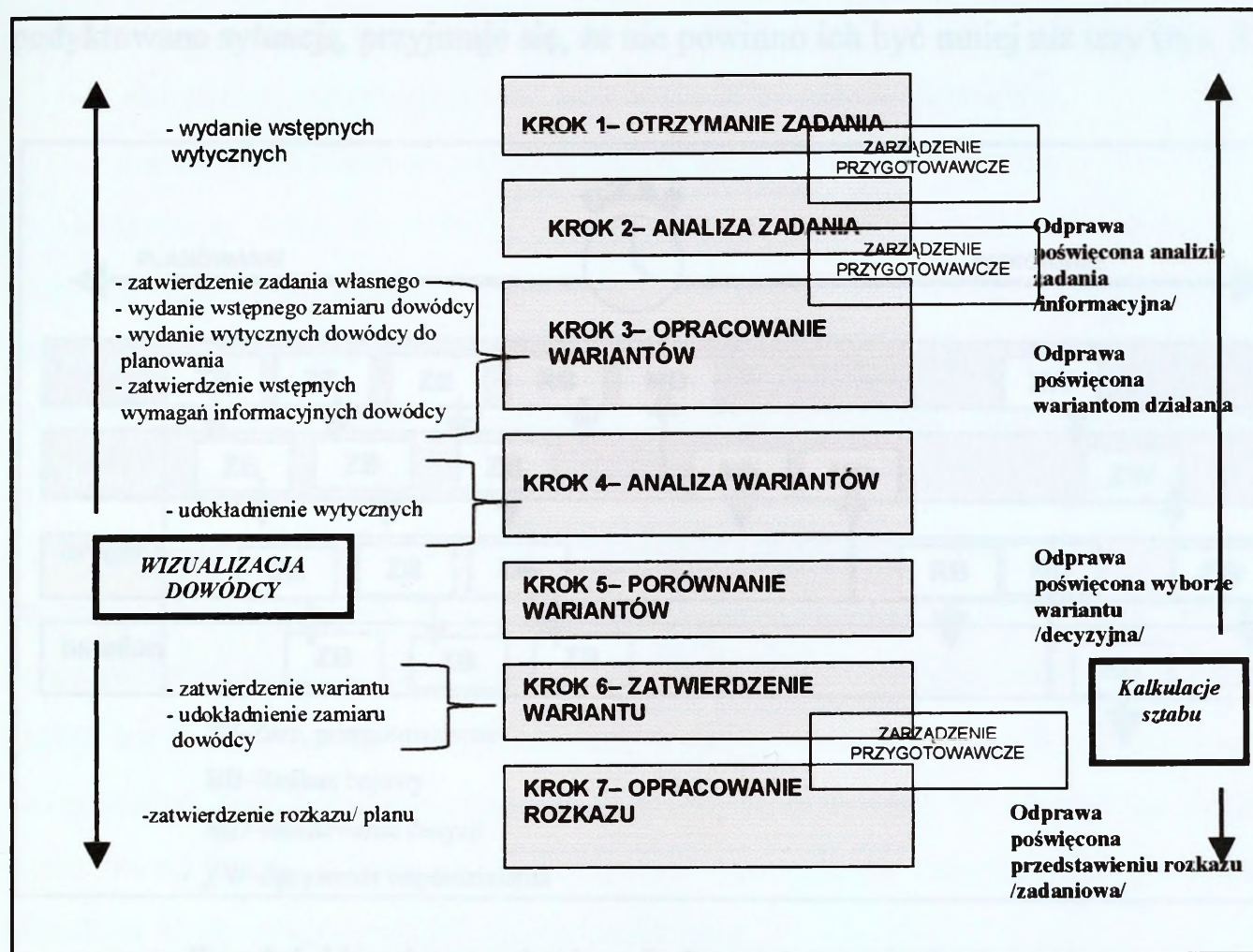
3.3. ILOŚĆ ORAZ TREŚĆ ODPRAW W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI

Planowanie na poziomie operacyjnym i taktycznym uzupełnia się nawzajem, lecz ma różne cele. Planowanie operacyjne skupia się na opracowywaniu planów kampanii i większych operacji. Oficerowie planujący na poziomie operacyjnym, rozpatrują użycie sił i środków wojskowych w celu osiągnięcia celu strategicznego.

Planowanie na poziomie taktycznym koncentruje się wokół walk i starć, prowadzonych dla osiągnięcia określonych celów wojskowych, które zostały wyznaczone jednostkom taktycznym. Działania na tym poziomie skupiają się na taktyce rozumianej jako wykorzystanie jednostek do osiągnięcia sukcesu w walce oraz na uporządkowanym i zorganizowanym ugrupowaniu i manewrze wojsk przy optymalnym wykorzystaniu terenu. Stworzeniu przewagi nad przeciwnikiem ma pomóc odpowiednie wykorzystanie posiadanego potencjału bojowego. Planowanie na poziomie taktycznym cechuje elastyczność, a zarazem możliwość wyboru. Jego horyzont jest relatywnie krótki, dlatego też wyniki planowania są w zasadzie wykonalne tylko w przypadku pierwszego starcia lub etapu walki. Powodzenie działań często będzie zależeć od reakcji ze strony przeciwnika oraz warunków, w jakich prowadzone są działania. Klucz do racjonalnego planowania taktycznego leży w przewidywaniu dalszego ciągu wydarzeń.

Częstotliwość oraz problematyka prowadzonych odpraw powinna służyć ułatwieniu interakcji pomiędzy dowódcą, sztabem i podległymi dowództwami, w czasie całego procesu planowania. Wewnętrznie interakcja pozwala sztabowi, otrzymywać wytyczne od dowódcy i na bieżąco rozwiązywać pojawiające

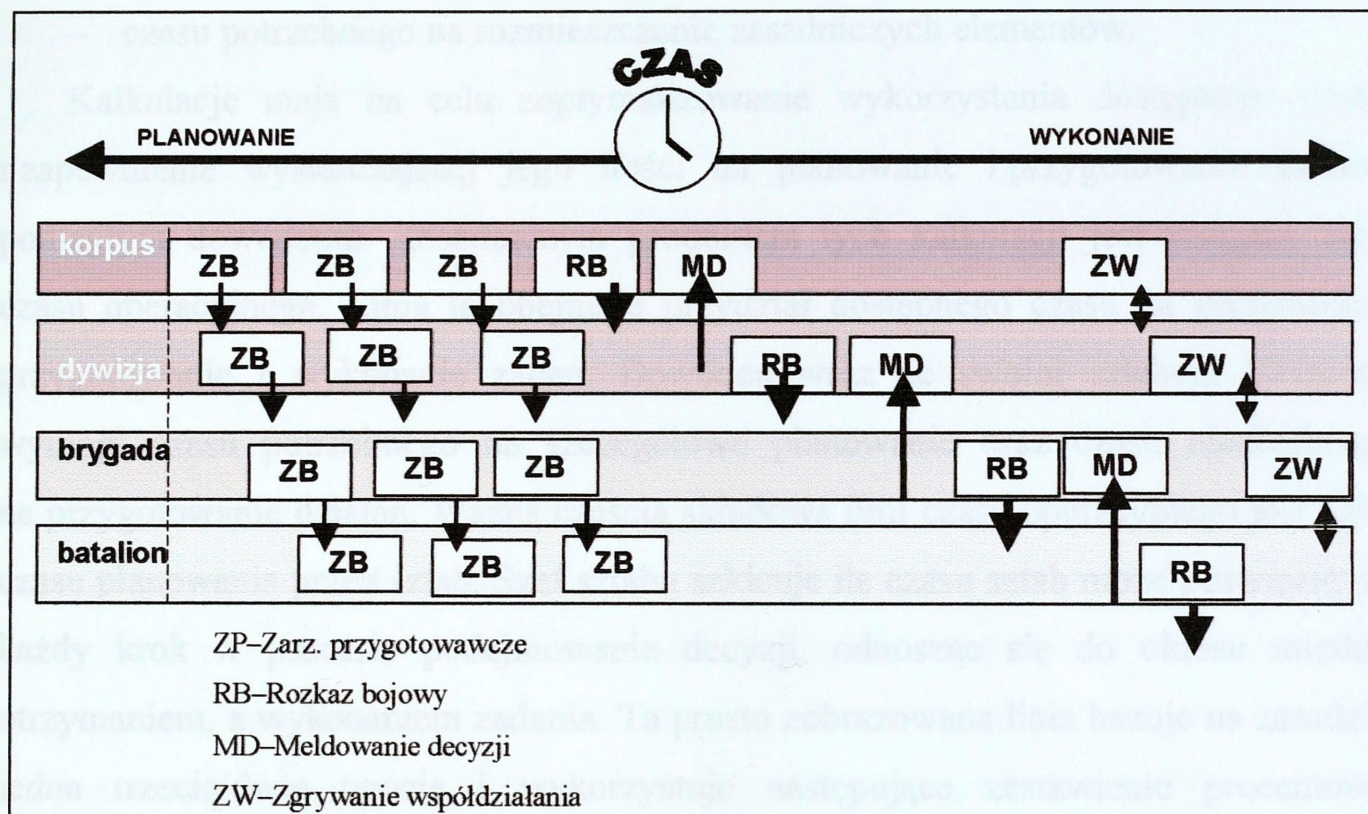
się problemy. Dodatkowo zapewnia odpowiednią strukturę kolektywnej pracy sztabu i skoordynowaną realizację działań (rys.3.3).



Rys. 3.3. Rola dowódcy i sztabu w procesie podejmowania decyzji

Działania dowódcy przedstawiono w ramach kolumny pokazującej tzw. wizualizację dowódcy. Obejmuje ona między innymi: wydanie wytycznych, myśli przewodniej, wskazówek do planowania, zatwierdzenie wariantu działania itd. Prawa kolumna obejmuje listę kolejnych odpraw, jakie sztab przygotowuje dla dowódcy. Odprawa, na której przedstawiany jest rozkaz (OPORD) tzw. zadaniowa, przygotowana jest dla podległych dowództw. Dzięki odprawom sztab może w sposób skoordynowany przedstawiać kalkulacje, analizy jednocześnie ma zapewnione otrzymywanie wskazówek /wytycznych/. Jednym z celów odpraw jest umożliwienie sztabowi dzielenia informacji z podległymi dowództwami w czasie całego procesu planowania. W sytuacji, gdy szczebel wyższy dysponuje określonymi informacjami lub decyzjami, powinien przysyłać je szczeblowi niższemu w formie

zarządzeń przygotowawczych. Przesyłanie ich we właściwym czasie umożliwia i ułatwia planowanie równoległe, pozwala podległym dowództwom rozpocząć niezbędne działania. Liczba zarządzeń przygotowawczych może być różna, podyktowana sytuacją, przyjmuje się, że nie powinno ich być mniej niż trzy (rys. 3.4).



Rys. 3.4. Idea planowania równoległego na szczeblach taktycznych
 Źródło: : Na podstawie FM 5-0 Army Planning and Orders Production, s.2-6

Odprawy są narzędziem służącym przekazywaniu informacji zarówno dowódcy jak i sztabowi bądź innym osobom. Cele odpraw, oczekiwany efekt oraz rola uczestników biorących w nich udział jest determinowana techniką, jaka została wykorzystana do ich prowadzenia.

Wynik przeprowadzonych analiz pozwolił wyróżnić cztery zasadnicze typy odpraw tj. informacyjna, decyzyjna, zadaniowa, sztabu.

Dowódca oraz sztab po otrzymaniu zadania prowadzi szybkie wstępne kalkulacje, których celem jest określenie:

- czasu jakim dysponuje od chwili otrzymania zadania do jego wykonania,

- czasu potrzebnego na planowanie i przygotowanie do działań zarówno dla siebie, jak również dla jednostek podległych,
- dostępnych informacji dotyczących rozpoznawczego przygotowania pola walki,
- aktualnych kalkulacji sztabu oraz tych, które należy uaktualnić,
- czasu potrzebnego na rozmieszczenie zasadniczych elementów.

Kalkulacje mają na celu zoptymalizowanie wykorzystania dostępnego czasu i zapewnienie wystarczającej jego ilości na planowanie i przygotowanie działań podległym dowódcom. Zasadniczym produktem tych kalkulacji jest wstępna linia czasu operacyjnego. Linia ta obejmuje przydział dostępnego czasu na planowanie, przygotowanie i wykonanie zadań. Dowódca wraz ze swoim sztabem bilansuje wymogi czasu potrzebnego na szczegółowe planowanie oraz czasu niezbędnego na przygotowanie działań. Ważną częścią składową linii czasu operacyjnego jest linia czasu planowania przez sztab. Szef sztabu szkicuje ile czasu sztab może poświęcić na każdy krok w procesie podejmowania decyzji, odnosząc się do okresu między otrzymaniem, a wykonaniem zadania. Ta prosto zobrazowana linia bazuje na zasadzie jedna trzecia/dwie trzecie i wykorzystuje następujące zestawienie procentowe określając ilość czasu przydzieloną na każdy krok.

- Analiza zadania – 30%
- Opracowanie wariantów – 20%
- Analiza, porównanie i wybór wariantu /decyzja/ - 30%
- Opracowanie rozkazu – 20%

Poniżej przedstawiono tabelę, w której „O” oznacza czas otrzymania zadania. Wszystkie czasy „O+” pokazują czas kiedy wszystkie działania powinny być zakończone. Na przykład dając 48 godzin za planowanie i przygotowanie do działań, analiza zadania powinna zostać zakończona odprawą w ciągu czterech godzin i czterdziestu ośmiu minut od otrzymania zadania (tab. 3.1).

Tabela 3.1

OGÓLNA LINIA CZASU PLANOWANIA NA SZCZEBLU DYWIZJI.

	Czas dostępny przed wykonaniem zadania									
	8 h		24 h		48 h		72 h		96 h	
	czas na	R +	czas na	R +	czas na	R +	czas na	R +	czas na	R +
Analiza zadania	0,45	0,45	2,24	2,24	4,48	4,48	7,12	7,12	9,36	9,36
Opracowanie wariantów	0,30	1,15	1,36	4,00	3,12	8,00	4,48	12,00	6,24	16,00
Analiza, porównanie wybór wariantu	0,45	2,00	2,24	6,24	4,48	12,48	7,12	19,12	9,36	25,36
Opracowanie rozkazu	0,30	2,30	1,36	8,00	3,12	16,00	4,48	24,00	6,24	32,00
Łączny wykorzystany czas	2,30		8,00		16,00		24,00		32,00	

Źródło: Dane w tabeli zawierają średnie czasowe zebrane z dokumentów normatywnych funkcjonujących w armiach zachodnich.

Na ile czas pozwala, sztab przedstawia dowódcy swoje wnioski z analizy zadania. Powinny one obejmować: zadanie i zamiar dowódcy dwa szczeble wyżej, zadanie, koncepcje prowadzenia działań oraz plan maskowania dowództwa szczebel wyżej, wstępne opracowania IPB, adekwatne fakty i założenia, zadania zawarte w rozkazie, wynikające z zadania oraz zadania zasadnicze, ograniczenia, dostępne siły i środki, wstępne szacunki ryzyka, rekomendowaną linię czasową, rekomendowane wspólne spotkania dotyczące planowania, rekomendowane sprecyzowane zadanie własne. Z punktu widzenia planowania i organizowania działań, odprawa informacyjna jest najważniejszą ze wszystkich odpraw. Od jej treści zależy dalszy przebieg procesu planowania. Przyjęło się organizować odprawę informacyjną według określonego jednego „wzorca” zarówno na szczeblu dywizji jak i na szczeblu batalionu. Czy jest to podejście właściwe? W czasie ćwiczeń często odnosimy wrażenie, że wiele rzeczy robi się niepotrzebnie, wręcz sztucznie. Problem ten dotyczy w szczególności szczebli niższych. Gdy spojrzymy na ten problem z punktu widzenia teorii organizacji, to zauważymy, że trzem różnym strukturom organizacyjnym, pracującym w innych warunkach i czasie przypisujemy ten sam wzorzec postępowania. Szczebel dywizji to dowództwo i sztab składający się z kilkunastu komórek, rozmieszczonych na dużym obszarze w kilku odległych od siebie miejscach. W skład komórek organizacyjnych wchodzi dziesiątki, często setki ludzi. Przepływ informacji odbywa się w dużej ilości kanałów informacyjnych w pionie i poziomie. Ilość wchodzących i wychodzących

informacji jest w tym przypadku ogromna. Ważne jest, aby określone informacje wpływały tylko do wybranych komórek dzięki interakcji dotarły do wszystkich, którym ta informacja jest niezbędna.

Batalion ma zdecydowanie mniej komórek organizacyjnych. Nad wypracowaniem decyzji pracuje wspólnie w jednym miejscu 5-10 osób. większa część pracy powinna mieć miejsce w terenie. Liczba kanałów przepływu informacji jest dużo mniejsza. Jednak najważniejszą rzeczą, która różni szczebel dywizji od szczebla batalionu jest optymalnie krótszy czas na podjęcie decyzji oraz to, że większa część pracy powinna być prowadzona w oparciu o właściwości terenu w rejonie przyszłych działań.

Rolą odprawy informacyjnej powinno być dostarczenie informacji w formie umożliwiającej ich właściwe zrozumienie przez zebrane audytorium. Jej treści powinny zawierać wstępne wnioski, zalecenia czasami nawet decyzje. Główne treści powinny w szczególności dotyczyć zebranych faktów.

Odprawa poświęcona wnioskowi z analizy zadania pełni ważną rolę w pracy dowódcy oraz sztabu. Jeżeli jest to możliwe, mogą w niej uczestniczyć również dowódcy podległych szczebli, osobiście lub w formie telekonferencji. Jest to często jedyna sytuacja, kiedy obecny może być cały sztab i w zasadzie jedyna możliwość upewnienia się, że wszyscy członkowie sztabu rozpoczynają pracę od wspólnie ustalonego punktu.

Istnieje dość wyraźna różnica między odprawą informacyjną na szczeblu dywizji i batalionu. W dywizji będzie to wymiana ważnych informacji dotyczących wniosków z położenia i analizy zadania. Na szczeblu batalionu bardzo ważną rolę odgrywają wytyczne dowódcy. Dlatego też odprawa informacyjna nie powinna być prowadzona, krótko po otrzymaniu zadania, ale dowódca powinien mieć wystarczająco dużo czasu na analizę zadania. W szczególności dotyczy to powinno szczebla batalionu, gdzie dowódca jest zasadniczym elementem opracowywania koncepcji działania. W trakcie ćwiczeń widać tendencje do jak najszybszego uruchomienia procesu planowania organizując odprawę informacyjną często po upływie pół godziny. W sztabach armii zachodnich mamy do czynienia z sytuacją wręcz odwrotną, gdyż analizie zadania przywiązuje się bardzo ważną rolę, co jest zresztą uzasadnione. W naszym przypadku

trudno jest stwierdzić, że dowódca i sztab dogłębnie przeanalizowali sytuację. Ma to przełożenie w braku wytycznych albo ich dużym spłyceniu. W tej sytuacji trudno jest mówić o właściwym ukierunkowaniu pracy sztabu. Nie można zapominać, że odprawa informacyjna jest w pewien sposób odprawą decyzyjną, gdyż podjęte są na niej decyzje, dotyczące zatwierdzenia sprecyzowanego zadania własnego, wstępnego zamiaru dowódcy oraz wytycznych dowódcy do planowania. Członkowie sztabu prezentują tylko istotne informacje potrzebne dowódcy, w celu jaśniejszego zrozumienia sytuacji i sformułowania wytycznych. W pełni wykonana odprawa poświęcona wnioskowi z analizy zadania pomaga dowódcy, sztabowi i podległym dowódcom nabrać wspólnego i jasnego zrozumienia potrzeb, co do czekających ich działań.

Wytyczne w zależności od potrzeb i warunków mogą mieć charakter ogólny lub szczegółowy. Im niższy szczebel tym szczegółowość wytycznych musi być większa. Na szczeblu dywizji i brygady wytyczne skupiają się na opracowaniu wariantów działania ich analizie i porównaniu. Na szczeblu batalionu natomiast przyjęcie wariantowania działania nie zawsze jest słuszne. Przemawiają za tym trzy powody. Pierwszy to ten, że dowódca organizuje swoje działania w oparciu o teren, który często warunkuje przyjęcie logicznie akceptowanego jednego wariantu. Po drugie czas na planowanie i organizację działań przez szczebel batalionu jest krótki. Po trzecie dowódca batalionu odpowiada za organizację systemów walki, koordynację i synchronizację działań w terenie. Nie powinien tracić czasu na prowadzeniu gry wojennej na mapie, ale skupić się na koordynacji i synchronizacji działań z podwładnymi w terenie.

Dowódca batalionu powinien wskazać działania decydujące (rozstrzygające) oraz określić rolę działań kształtujących i podtrzymujących, których zadaniem jest wsparcie działań rozstrzygających. Powinien również wytłumaczyć jak wyobraża sobie ugrupowanie i szyk bojowy elementów ugrupowania do działań rozstrzygających. Ważnym jest, aby wskazał jakie efekty powinny one odnieść oraz jak wpłyną na wykonanie zadania. Wyznacza wymagane tempo działań i rozstrzyga czy działania będą realizowane równocześnie na kilku kierunkach czy następowały po sobie.

Przedstawione wyżej wytyczne stanowią wykładnię do opracowania i analizy wariantów działania we właściwym czasie.

Rola dowódcy na szczeblach dywizji i brygady skupia i koncentruje wysiłki sztabu na rozwiązaniach, które chce on rozważyć, dlatego też wytyczne dotyczą zasadniczych zadań. Akcentuje w nich w sposób ogólny kiedy, gdzie i jak zamierza wykorzystać siłę bojową do wykonania zadania. Ilość i szczegółowość wytycznych zależy od dostępnego czasu, umiejętności sztabu i elastyczności, na jaką pozwolił przełożony. W przypadku ograniczeń czasowych wytyczne muszą być ściśle określone i dokładne. Im bardziej szczegółowe wytyczne, tym szybciej sztab zakończy planowanie. Jako minimum wytycznych można przyjąć następującą listę:

- działania decydujące (rozstrzygające),
- identyfikacja punktów decydujących,
- potencjalnie kluczowe decyzje,
- określenie jakie warianty należy rozważyć lub nie, zarówno własne jak i przeciwnika oraz priorytety jakie powinny im przyświecać,
- wstępne potrzeby informacyjne dowódcy,
- wskazówki odnośnie rozpoznania,
- ryzyko,
- maskowanie,
- ogień,
- manewr i blokowanie manewru,
- działania ochronne,
- priorytety dla systemów walki,
- operacyjna linia czasowa,
- forma rozkazu,
- sposób prowadzenia zgrywania,
- inne informacje.

Wizualizacja jest procesem myślowym zmierzającym do uzyskania pełnego zrozumienia sytuacji tj. obecnego położenia wojsk w relacji do przeciwnika i środowiska oraz opracowania wymaganego stanu końcowego. Ma to zapewnić

wykonanie zadania (mission) oraz zadań kluczowych (tasks). To z kolei pozwoli przejść wojskom z sytuacji, w której się obecnie znajdują do zakładanego stanu końcowego (zamiar dowódcy). Po otrzymaniu zadania, dowódca rozpatruje tzw. ramy operacyjne poprzez zdefiniowanie i określenie ich trzech komponentów, do których zalicza się: rejon działań, rejon walk oraz organizację pola walki. Ramy operacyjne pomagają dowódcy przygotować i zorganizować wojska oraz posiadane zasoby w stosunku do czasu, miejsca i celu w relacji wzajemnej oraz do przeciwnika i sytuacji. Dodatkowo dowódca rozważa takie czynniki jak: zadanie, przeciwnik, teren i pogodę, możliwość wsparcia, dostępny czas oraz uwarunkowania cywilne. Ważną rolę odgrywają również kalkulacje i szacunki sztabu, dane wyjściowe otrzymane od innych dowódców, doświadczenie, poglądy. Zrozumienie sytuacji pozwala dowódcy określić zakładany stan końcowy i konstruować działania umożliwiające wykorzystanie wojsk do jego osiągnięcia.

W trakcie procesu podejmowania decyzji dowódca opisuje działania w sposób odpowiedni do jego doświadczenia i charakteru otrzymanego zadania. Używa ram operacyjnych oraz elementów myśli przewodniej w celu wzajemnego powiązania w czasie i przestrzeni działań decydujących (rozstrzygających), kształtujących i podtrzymujących. Podkreśla również, w jaki sposób połączenie i kombinacja trzech wymienionych rodzajów działań wpłynąć powinny na osiągnięcie celu walki.

Elementy myśli przewodniej są narzędziami pomagającymi dowódcy formować swój zamiar, jednakże ich przydatność i użyteczność zmniejsza się na niższych szczeblach dowodzenia. Dla przykładu dowódca dywizji może rozpatrywać wszystkie elementy zamiaru w czasie, gdy dowódca brygady powinien skupić swoją wizualizację na punktach decyzyjnych, celach (obiektach) i tempie działań. Dowódca batalionu powinien skupić swoją uwagę na punktach decyzyjnych i celach (obiektach). Wśród elementów zamiaru operacyjnego można wyróżnić: stan końcowy i warunki wojskowe, punkt ciężkości, punkty i obiekty decydujące, linie operacyjne, punkt kulminacyjny, działania jednoczesne i działania będące wynikiem poprzednich, tempo itd.

Myśl przewodnia dowódcy przedstawiana jest w formie jasnego, zwięzłego oświadczenia na temat co wojska mają zrobić i jakie spełnić warunki, aby odnieść sukces w stosunku do przeciwnika, terenu i wymaganego stanu końcowego. Jest to oświadczenie, które skupia wysiłki sztabu w toku procesu planowania i prowadzenia działań.

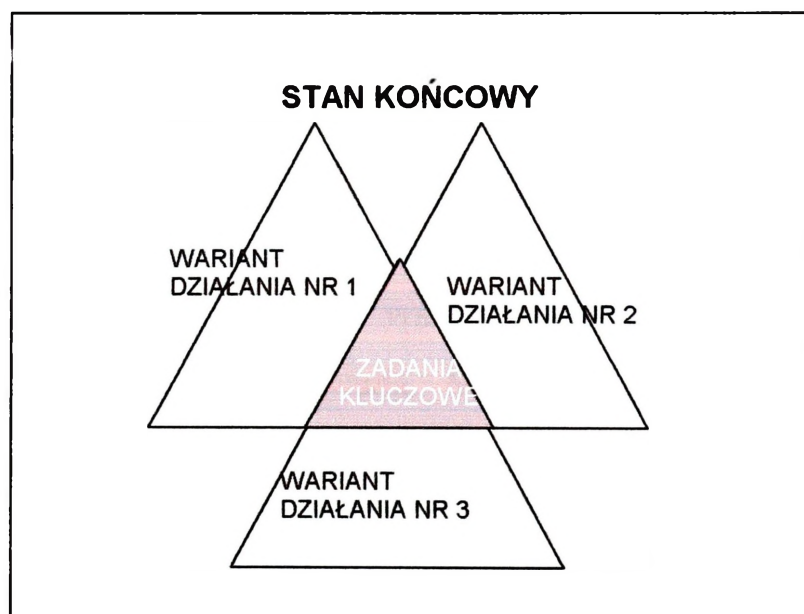
Przez cały proces planowania myśl przewodnia dowódcy kieruje niejako procesem podejmowania decyzji. Sztab wykorzystuje ją przy opracowywaniu wariantów działania, które odpowiadają sposobowi, w jaki dowódca chce osiągnąć stan końcowy. W czasie prowadzenia działań, umożliwia podwładnym korzystanie z inicjatywy poprzez rozszerzenie ustalonych ograniczeń w planie lub rozkazie, utrzymując jednocześnie jedność wysiłku. Podlegli wykorzystują rozszerzone ograniczenia w rozwiązaniach sytuacji, w których muszą zdecydować, w jaki sposób działać. Sytuacje te dotyczą napotykania nieprzewidzianych możliwości lub zagrożeń wliczając w to sytuację, kiedy przyjęta koncepcja działania nie może być dalej realizowana. Myśl przewodnia dowódcy łączy zadanie (mission) i koncepcję działań. Opisuje stan końcowy oraz zadania kluczowe (tasks) które, razem z zadaniem (mission) są podstawą dla inicjatywy przejawianej przez podwładnych. Dowódca może również wykorzystać ją do wytłumaczenia szerszego celu działań poza ten, opisany w zadaniu. Zarówno myśl przewodnia, jak i zadanie muszą być rozumiane przez dwa szczeble niżej. Składowymi myśli przewodniej powinny być: stan końcowy, zadania kluczowe i rozszerzony cel działania.

Stan końcowy zarówno na poziomie operacyjnym i taktycznym składa się z warunków, których osiągnięcie umożliwia wykonanie zadania (mission). Na poziomie operacyjnym warunki te spełniają cele ustalone dla kampanii lub głównej operacji. Dowódca zwykle wyraża stan końcowy w relacji wojsk własnych do wojsk przeciwnika, terenu i ludności.

Zadania kluczowe są to zadania, które wojska muszą wykonać w całości, lub warunki, jakie muszą spełnić, aby osiągnąć stan końcowy i ustalony cel działań. Zadania kluczowe nie są przywiązane do określonych wariantów działania, a raczej wskazują, co wojska muszą zrobić, aby osiągnąć stan końcowy. Warianty działania, które są do przyjęcia, realizują w swej treści wszystkie zadania kluczowe.

W zmieniających się warunkach, kiedy pojawiają się szczególne możliwości lub koncepcja działania nie odnosi się w pełni do zaistniałej sytuacji, podległe wojska wykorzystują zadania kluczowe w celu utrzymania swych wysiłków, skupiając się na osiągnięciu zamiaru dowódcy. Przykłady zadań kluczowych dotyczą terenu, który musi być kontrolowany, tempa, okresu działań oraz efektu, jaki należy uzyskać na przeciwniku. Zadania kluczowe nie są zdaniem wyszczególnionymi dla jakiegokolwiek jednostki (elementu ugrupowania).

Jeżeli myśl przewodnia dowódcy wskazuje cel działania, to nie precyzuje DLACZEGO. Raczej opisuje szerszy operacyjny kontekst zadania. Nie wskazuje również metody jaką wojska mają użyć w celu osiągnięcia stanu końcowego. Metoda jest zwarta w koncepcji działania. Nie zawiera w sobie również opisu poziomu tzw. akceptowalnego ryzyka. Treści te są zawarte we wskazówkach (wytycznych) dowódcy do planowania i włączone we wszystkie warianty działania. Na rysunku poniżej (rys. 3.5) przedstawiono, w jaki sposób myśl przewodnia dowódcy skupia wysiłki planowania. Planując sztab włącza zadania kluczowe do wszystkich wariantów działania i zapewnia, że warianty te osiągną stan końcowy działań.



Rys. 3.5. Wpływ myśli przewodniej dowódcy na warianty działania

W celu dodania „głębi i jasności wytycznym”, dowódca wykorzystuje swoje doświadczenie i wiedzę. Wytyczne bowiem powinny zapewnić zrozumienie przez

sztab szerszego zarysu koncepcji dowódcy jednocześnie pozwalają na niezbędną swobodę sztabu w rozpatrywaniu różnych opcji działania. Dowódca może dla przykładu określić punkty decydujące i opisać, w jaki sposób przewiduje koncentrowanie siły bojowej w stosunku do każdego takiego punktu.

Wytyczne do planowania początkowo skupiają się na opracowaniu wariantów działania oraz na działalności rozpoznania. Dowódca wydaje szczegółowe wytyczne wcześniej (w czasie analizy zadania lub natychmiast po jej zakończeniu), rozpoczynając tym samym działania rozpoznawcze tak szybko, jak to tylko możliwe. Wytyczne do planowania, które mają miejsce po analizie zadania skupiają się na opracowaniu wariantów działania ich analizie i porównaniu ze zwróceniem szczególnej uwagi na zadania kluczowe. Wskazują one szerzej warunki kiedy, gdzie i w jaki sposób dowódca zamierza wykorzystać siłę bojową w działaniach decydujących (rozstrzygających) w celu osiągnięcia zadania w ramach zamiaru przełożonego. Wytyczne zawierają priorytety dla walczących sprzęgniętych w systemy pola walki oraz pokazują, jak dowódca wyobraża sobie prowadzenie działań kształtujących i podtrzymujących, przyczyniających się do realizowania koncepcji działań.

W przypadku dywizji lub brygady ilość szczegółów zawartych w wytycznych do planowania zależy od dostępnego czasu, umiejętności sztabu oraz swobody na którą pozwala przełożony. Szersze i bardziej ogólne wytyczne dają sztabowi więcej swobody, pozwalają doświadczonym sztabom, opracować elastyczne i efektywne opcje rozwiązań. Bardziej ograniczone warunki wymagają bardziej szczegółowych i dokładnych wytycznych do planowania. Można przyjąć zasadę, że im bardziej szczegółowe wytyczne, tym szybciej sztab może zakończyć pracę nad planem. Jednakże takie podejście wiąże się z ryzykiem przeoczenia pewnych problemów lub niewystarczającym sprawdzeniem czynników, które mogą wpłynąć na wykonanie zadania.

W sytuacji, gdy dowódca zidentyfikuje jeden lub więcej punktów decydujących w przyszłych działaniach, powiadamia o tym sztab. Punkty decydujące istnieją w miejscach, gdzie słabość przeciwnika pozwala na wykorzystanie maksimum

potencjału bojowego. Punkt decydujący nie jest stanem końcowym, stanowi on połączenie czasu, zdarzenia lub miejsca, w których siły mogą osiągnąć decydujący rezultat prowadzący do wykonania zadania. Dowódca może wyrazić to słowami, na schemacie lub na mapie. Opis pokazuje, w jaki sposób dowódca wyobraża sobie ugrupowanie bojowe (rozmieszczenie) wojsk w rejonie punktu decyzyjnego, spodziewane efekty oddziaływania na przeciwnika i w jaki sposób efekty te przekładają się na wykonanie zadania.

Dane informacyjne wymagane przez dowódcę, które bezpośrednio wpływają na podjęcie decyzji i narzucają wykonanie działań wojskowych, otrzymały nazwę zasadniczych potrzeb informacyjnych dowódcy w skrócie CCIR (ang. *Commander's Critical Information Requirements*). Wynikają one z analizy potrzeb informacyjnych IR (ang. *information requirements*) w kontekście zadania i myśli przewodniej dowódcy.

Dowódca ogranicza potrzeby informacyjne do użytecznej i możliwej do zrealizowania ilości (zwykle dziesięć lub mniej). Wyznacza je w celu ułatwienia sztabowi oraz podległym dowódcom poznania, jakie informacje mogą uważać za niezbędne do podjęcia decyzji. Niektóre z nich mogą wspierać jeden lub więcej punktów decyzyjnych. We wszystkich przypadkach im jest ich mniej, tym sztab może bardziej skupić swoje wysiłki i przydzielić brakujące środki. Wskazanie potrzeb informacyjnych leży tylko w gestii dowódcy. To on decyduje, które z nich są zasadnicze, bazując na wiedzy i umiejętnościach wizualizacji. Sztab rekomenduje potrzeby informacyjne, bazując na analizie zadania w czasie procesu planowania, jak również w czasie przygotowania i prowadzenia działań. Wymagania te nie są statyczne. Dowódca dodaje, zmienia, usuwa, poprawia i uaktualnia je w toku prowadzenia działań, biorąc za podstawę informacje, jakie potrzebuje przy podejmowaniu decyzji. Dlatego też zasadnicze potrzeby informacyjne są: wyszczególnione przez dowódcę do każdego działania, odpowiednie tylko dla dowódcy, który je wyszczególnia, zależne od sytuacji tj. bezpośrednio powiązane z obecnymi i przyszłymi działaniami, skupione na przewidywalnych zdarzeniach lub działaniach, biorące pod uwagę czas przekazywania i dostarczania informacji, zawsze

ustalone na podstawie rozkazu lub planu. Są one zasadniczym elementem wymaganym przy wspieraniu decyzji. W czasie planowania dostarczają informacji potrzebnych do określenia, który wariant działania wybrać. W czasie przygotowania i prowadzenia działań dostarczają informacji potrzebnych do przyjęcia wybranego wariantu działania lub określenia, kiedy rozpocząć zasadnicze zdarzenia (działania).

Zasadnicze potrzeby informacyjne dowódcy zawierają w sobie priorytety rozpoznania oraz potrzeby odnośnie wojsk własnych, tym samym muszą być wystarczająco szczegółowe, aby generować napływ istotnych informacji.

Osobny problem stanowi ocena przeciwnika. W armiach zachodnich procedury przewidują, że w rozkazie bojowym jednym z załączników są: wykonane na folii oraz w formie pisemnej warianty działania przeciwnika – najbardziej prawdopodobny i najbardziej niebezpieczny. Przykładowo komórka rozpoznawcza dywizji, która poświęciła wiele godzin na ocenę przeciwnika daje gotowy produkt brygadzie. Brygada uszczegóławia to i daje batalionowi. W ten prosty sposób już na odprawie informacyjnej jest oceniony przeciwnik, co umożliwia bezpośrednie przejście do opracowywania wariantów wojsk własnych. W przypadku procedur polskich odnosi się wrażenie, że dywizja, brygada i batalion mają do czynienia z innym przeciwnikiem gdyż każdy szczebel prowadzi swoje oceny od początku. Wynika to z faktu, że w naszym rozkazie bojowym przełożony nie jest zobligowany do przesłania wariantów przeciwnika, które zostały już opracowane. Brakuje w tym wszystkim jakiejś logiki. Takie podejście powoduje również, że każdy kolejny szczebel musi tracić czas na ocenę przeciwnika, przez co proces planowania jest sztucznie wstrzymany.

Rolą komórki rozpoznawczej powinno być natomiast organizowanie systemu rozpoznania w taki sposób, aby ułatwić potwierdzenia lub odrzucenia wniosków ułatwiających wybór wariantu.

Na zakończenie odprawy dowódca zatwierdza sprecyzowane zadania własne. Może to być propozycja zadania rekomendowana mu przez sztab, zmodyfikowana wersja tego zadania lub zadanie sprecyzowane osobiście przez dowódcę. Po zatwierdzeniu, sprecyzowane zadanie własne staje się zadaniem jednostki tzw.

mission. Dowódca przedstawia również wstępny zamiar, który z jednej strony koncentruje proces planowania na określonym problemie, z drugiej strony daje dowódcy możliwość pośredniego kontrolowania podległych elementów w czasie realizacji przez nich zadań. Musi on być zrozumiały i pamiętany przez podległych o dwa szczeble niżej. W przypadku braku rozkazów zamiar dowódcy w połączeniu z zadaniem własnym wskazuje podległym dowódcom drogę do wykonania zadania. W momencie gdy pojawią się sprzyjające warunki podlegli dowódcy wykorzystują zamiar dowódcy, decydując czy i w jaki sposób warunki te wykorzystać. W związku z tym, że kluczem struktury zamiaru dowódcy jest jego zwięzłość i jasność zwykle jego treść nie powinna przekraczać pięciu zdań.

W toku całego procesu planowania dowódca wskazuje kierunki rozwiązywania stojących przed wojskami problemów. Jego wskazówki mogą przyjmować różną formę w czasie planowania, przygotowania i wykonywania zadań. W czasie planowania wydaje wytyczne, w czasie procesu podejmowania decyzji nadzoruje opracowanie zadań i rozkazu oraz ustalenie środków kontroli i koordynacji działań. W czasie procesu podejmowania decyzji dowódca wskazuje, poprzez wybór wariantu i przedstawienie decyzji podległym dowódcom w formie planu lub rozkazu. Wraz ze swoim sztabem analizuje możliwe warianty biorąc pod uwagę czy są one odpowiednie, wykonalne oraz akceptowalne decydując się na warianty, które poddane zostaną dalszym analizom. Po zakończonych analizach i porównaniu wariantów na podstawie przyjętych kryteriów opracowywanych w czasie procesu podejmowania decyzji, dowódca wybiera lub zatwierdza wariant.

Wysiłki sztabu w czasie planowania skupiają się na pomocy dowódcy w podjęciu decyzji i opracowaniu efektywnego planu i rozkazu poprzez integrowanie przepływających informacji. Jego działania początkowo skupiają się na analizie zadania. Czynności te mają na celu dostarczyć informacji dowódcy, pomagając mu tym samym zrozumieć sytuację i zadanie. W czasie opracowywania wariantów i ich porównywania sztab dostarcza taktycznie dogłębných wniosków (rekomendacji) wspierając dowódcę w wyborze wariantu działania. Po podjęciu decyzji przez dowódcę przygotowuje plan i rozkaz, koordynując wszystkie niezbędne szczegóły,

jakie powinny być w nich zwarte. Do zasadniczych zadań, jakie realizuje sztab w procesie planowania zaliczyć można: opracowywanie i uszczegóławianie kalkulacji i szacunków, identyfikowanie zadań (tasks) wyszczególnionych i nie wyszczególnionych w zadaniu (mission), identyfikowanie ograniczeń, identyfikowanie kluczowych faktów i założeń, prowadzenie procesu rozpoznawczego przygotowania pola walki (IPB), formułowanie koncepcji działań i ich wsparcia w zgodzie z zamiarem dowódcy, opracowywanie schematu manewru wspierającego wariant działania, przygotowanie, poświadczanie i dystrybucja części planu lub rozkazu, załączników i planów dodatkowych. W toku procesu planowania oficerowie sztabu przygotowują rekomendacje w ramach ich funkcjonalnych obszarów działania takie jak: jednostki, systemy, możliwości broni i amunicji, ograniczenia oraz siły, identyfikacja poziomu ryzyka i jego łagodzenie, przygotowanie do walki, rozmieszczenie podległych jednostek, oraz relacje w dowodzeniu i kontroli między podległymi jednostkami, rozmieszczenie oraz wykorzystanie sił i środków organicznych oraz wspierających i synchronizację między nimi, rozmieszczenie oraz manewr jednostek (elementów ugrupowania).

Komórki sztabu przygotowują i na bieżąco uaktualniają kalkulacje i szacunki, pomagając dowódcy podejmowanie decyzji. Przyjmuje się, że szacunki i kalkulacje sztabu są oceną sytuacji i analizą tych wariantów działania, które w przekonaniu dowódcy najlepiej spełniają warunki wykonania zadania. Obejmują one ocenę, w jaki sposób określone czynniki w obszarach funkcjonalnych komórek sztabu, wpływają na realizację wariantów działania oraz zawierają wnioski i rekomendacje wariantu działania dla dowódcy. Szacunki i kalkulacje prowadzone przez sztab są procesem ciągłym, w ramach którego ocenia się obecne i przyszłe działania w celu określenia czy aktualne działania przebiegają zgodnie z planem i jak powinny przebiegać przyszłe działania. Kalkulacje sztabu realizowane są na bieżąco w toku działań, nie tylko w czasie procesu planowania. W momencie, gdy dowódca zdecydował się na przyjęcie określonego wariantu działania, kalkulacje sztabu muszą być cały czas uaktualniane, bazując na nowych informacjach, napływających w toku prowadzonych

działań. Polega to na bieżącym uaktualnianiu wniosków i rekomendacji, które wynikają z nowych faktów.

Na odprawie poświęconej wariantom działania, mającej miejsce już po ich opracowaniu, sztab przedstawia je dowódcy. Nie powinno się wykluczać dodatkowych nieformalnych spotkań, mogących ułatwić postęp w opracowywaniu wariantów. Uczestnictwo jednak w tego rodzaju spotkaniach dotyczy wybranych członków sztabu i często ma formę tzw. burzy mózgów. Wracając do odprawy poświęconej wariantom działania, przyjmuje się, że może ona zawierać następujące treści: uaktualnione informacje dotyczące informacyjnego przygotowania pola walki, możliwe warianty działania przeciwnika (oleat zdarzeń), zadanie własne, zamiar dowódcy oraz zamiar dowódcy szczebla wyżej, schemat i opis wariantów w tym czynniki, które mogą wpłynąć na warianty działania przeciwnika, zdarzenia krytyczne w każdym z wariantów, wnioski dotyczące stosunków w potencjałach bojowych, powód przyjętego w wariacie ugrupowania i działania, powód przyjętych punktów i linii kontrolnych, aktualne wnioski i założenia. Po zakończonej odprawie dowódca udziela dodatkowych wytycznych, jeżeli wszystkie przedstawiane warianty zostały odrzucone, sztab rozpoczyna opracowywanie nowych. Jeżeli zostały zaakceptowane jeden lub dwa, sztab rozpoczyna dokładną analizę każdego z nich. Dowódca osobiście może stworzyć nowy wariant wykorzystując elementy z wariantów mu przedstawianych.

Jeżeli pozwala na to czas organizowana jest odprawa na której sztab przedstawia wyniki przeprowadzonej gry wojennej po to, aby każdy z jego członków znał jej wyniki. W odprawie tej nie uczestniczy dowódca. Jej celem jest upewnienie się, że wszystkie istotne punkty gry wojennej zostały uchwycone w prezentacji wariantów działania, przygotowanych do przedstawienia dowódcy na odprawie decyzyjnej. Odprawa ma nieformalny charakter i uczestniczą w niej wybrani członkowie sztabu.

Z kolei celem odprawy decyzyjnej jest uzyskanie odpowiedzi na wcześniej postawione pytania oraz wybór wariantu. Przedstawione zostaje rekomendowane rozwiązanie będące wynikiem analizy problemu. Odprawy decyzyjne różnią się w sprawach formalnych i w szczegółach w zależności od szczebla dowodzenia oraz

wiedzy sztabu na temat rozpatrywanego przedmiotu. W sytuacji, gdy pracujący nad podjęciem decyzji znają dobrze problematykę, przebieg odprawy może mieć następujący schemat: przedstawienie problemu, zasadnicze jego tło, co i w jakim stopniu wpływa na wykonanie zadania oraz rekomendowane rozwiązanie. Jednakże uczestniczący w odprawie są przygotowani do przedstawienia wniosków, faktów, rozwiązań alternatywnych, powodów przyjęcia rekomendacji oraz elementów koordynacyjnych.

W przypadku, gdy wypracowujący decyzję posiadają ograniczoną ilość wiadomości związanych z problemem, odprawa decyzyjna może przyjąć następujący porządek:

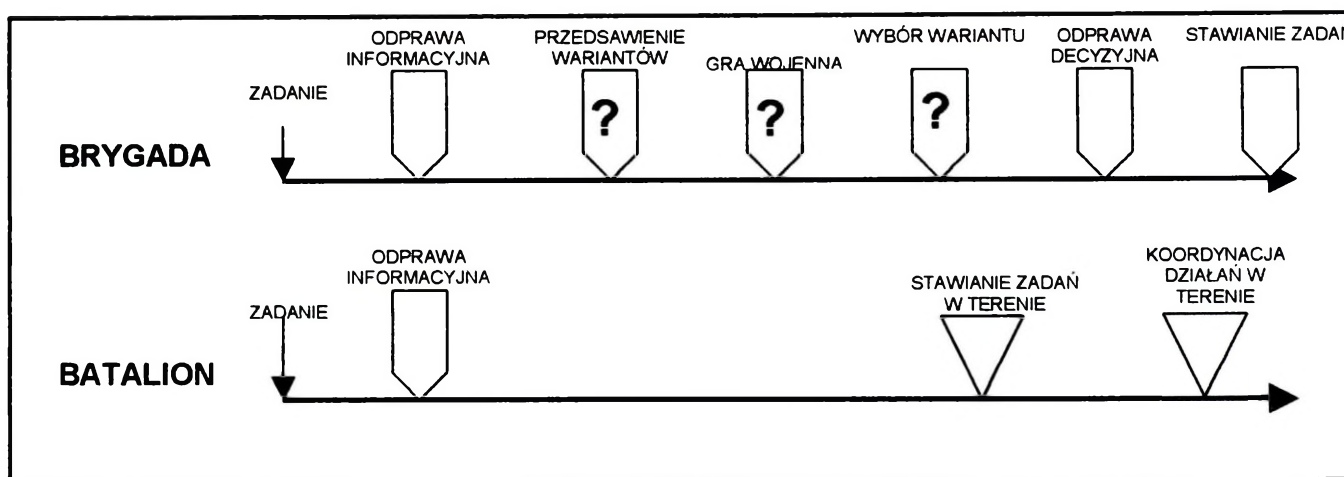
- fakty i czynniki wpływające na rozwiązanie problemu (pozytywnie i negatywnie);
- wnioski w szczególności te dotyczące uzupełnienia luk w posiadanych informacjach;
- rozwiązanie w formie dyskusji różnych opcji rozwiązania problemu,
- analizy w formie kryteriów dzięki którym możliwa jest ocena rozwiązania problemu. Dyskusja nad każdym z wariantów działania dotycząca ich wad i zalet;
- porównanie pokazujące w jaki sposób przyjęte warianty działania odpowiadają przyjętym kryteriom oceny;
- wnioski opisujące dlaczego wybrane rozwiązanie jest najlepsze⁴⁴.

Odprawa zadaniowa jest odprawą informacyjną mającą miejsce na szczeblu taktycznym i operacyjnym. Prowadzący odprawę może być dowódcą, oficerem sztabu lub specjalnym przedstawicielem. Odprawy te są szczególnie właściwe w przypadku trudnych zadań lub w przypadku, gdy niezbędne jest przekazanie indywidualnie podległym dowódcom informacji, które nie zostały ujęte w planie i rozkazie. Celem tej odprawy jest: wydanie rozkazu, dostarczenie więcej szczegółowych wymagań lub instrukcji (wskazówek), uzyskanie ogólnego zrozumienia zadania, przegląd kluczowych punktów przyszłych działań, upewnienie się, że uczestnicy odprawy znają

⁴⁴ Department of Army Pamphlet 600-67, Staff work: methods and application, appendix C.

cel działania, ich miejsce w przyszłym działaniu, problemy, którym będą musieli sprostać i sposoby ich przezwyciężenia. Kształt odprawy determinowany jest przez rodzaj zadania lub charakter przedstawianych informacji.

Podsumowując dotychczasowe rozważania można postawić tezę, że na szczeblu dywizji i brygady rola oraz ilość odpraw jest podobna. Dwa wymienione szczeble wiąże rozbudowana struktura sztabów oraz podobne korelacje pionowe i poziome spięte w system dowodzenia przełożonego i podwładnych. Na szczeblu batalionu, gdzie głównym organizatorem walki jest dowódca dysponujący małym zespołem podległych mu oficerów, pracujących bezpośrednio ze sobą ilość oraz treść odpraw musi być inna. Tendencja powinna iść w kierunku odejścia od organizowania odpraw, a skupieniu się na kolektywnym i bieżącym rozwiązywaniu problemów przy ciągłym nadzorze dowódcy. Priorytetem w planowaniu i organizowaniu działań na szczeblu batalionu powinna być praca w terenie. Różnice w podejściu przedstawia rysunek poniżej (rys. 3.6).



Rys. 3.6. Ilość oraz rodzaje odpraw
Źródło: Opracowanie własne.

4. PRZEBIEG PROCESU DECYZYJNEGO NA SZCZEBLACH TAKTYCZNYCH

4.1. UWAGI OGÓLNE

Planowanie, jako projektowanie przyszłych zdarzeń oraz środków do ich realizacji jest procesem podejmowania decyzji opartym na kilku podstawowych zasadach. Na podstawie literatury⁴⁵ przyjąć można, że zasadami tymi są: celowość, prymat planowania, kompletność, zakres, kreatywność, orientacja zewnętrzna, integracja oraz skuteczność we wdrażaniu.

Pierwsza z nich zakłada, że proces ten uruchamia się po to, aby osiągnąć zamierzony cel. Brak planu oznacza więc bezwład lub przypadkowość działań. Zasada ta pozwala określić jakie działania należy podjąć, aby założony przez dowódcę cel mógłby być osiągnięty.

Zasada prymatu planowania nad pozostałymi funkcjami dowodzenia (zarządzania), wynika z tego, że stanowi ono wzorzec postępowania na drodze do osiągnięcia założonego celu. Bez planowania nie mogą być realizowane pozostałe funkcje dowodzenia, a więc organizowanie, motywowanie a tym bardziej kontrolowanie.

Kolejna, zasada kompleksowości zakłada, że proces podejmowania decyzji obejmuje wszystkie szczeble dowodzenia, czyli cel szczebla planującego rozkłada się na cele szczegółowe, przeznaczone do osiągnięcia przez szczeble podległe.

Kreatywność, jako zasada, wyraża się w twórczym niepowtarzalnym stosowaniu sposobów i środków walki dla optymalnego wykorzystania ich walorów.

Zasadę orientacji zewnętrznej planu odczytać można jako konieczność uwzględniania działania innych uczestników walki w tym sąsiadów i sił wspierających.

Skuteczność jako zasada opiera się na możliwościach działania w oparciu o sporządzony plan. Oznacza to, że sporządzony plan powinien być wdrażany z całą konsekwencją i bez uzasadnionej potrzeby nie zmieniany. Wszystkie wymienione

⁴⁵ A. Chrostowski, P. Szczepanowski, *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 6.

zasady wskazują na wagę, jaką w dowodzeniu przypisuje się procesowi podejmowania decyzji. Proces ten realizowany jest na wszystkich szczeblach dowodzenia, lecz jego zakres zależy od skali rozpatrywanych problemów, czyli, im wyższy szczebel dowodzenia, tym szerszy zakres rozpatrywanych problemów. Podejmowanie decyzji to akt jednorazowy i jednoosobowy, zaś proces podejmowania decyzji to rozłożony w czasie, zespół powiązanych ze sobą i następujących po sobie przedsięwzięć uwieńczony wspomnianym aktem. Proces ten, w zależności od wspomnianego szczebla organizacyjnego, realizowany jest przez osoby pojedyncze (najniższe szczeble dowodzenia) oraz duże, wyspecjalizowane sztaby przygotowujące niezbędne dane do podjęcia decyzji przez dowódcę na szczeblach operacyjnych (połączonych zgrupowaniach zadaniowych). Jest to zjawisko naturalne, gdyż skala rozpatrywanych problemów jest nieporównywalna. Dlatego proces planowania działań na szczeblu taktycznym powinien istotnie różnić się od procesu planowania operacyjnego zarówno pod względem formy jak i treści.

4.2. PROCES DECYZYJNY NA SZCZEBLU BATALIONU

Podejmowanie działań na szczeblu batalionu rozpoczyna się w chwili otrzymania nowego zadania. Zadanie to może batalion otrzymać w trakcie realizacji zadania poprzedniego lub jako pierwsze zadanie w warunkach, gdy w danym czasie nie prowadzi działań. Wyróżnianie okoliczności otrzymania zadania ma znaczenie tylko z uwagi na konieczność zaangażowania dowódcy batalionu w proces planowania działań. Prowadzone badania wykazały, że na tym szczeblu niezbędne jest maksymalne zaangażowanie dowódcy. Dlatego dążyć należy do tego, aby dowódca uczestniczył we wszystkich zasadniczych przedsięwzięciach fazy planowania działań. Spośród czynności tej fazy, za najbardziej istotne respondenci uważają analizę zadania oraz podjęcie decyzji. Analiza zadania, z uwagi na rolę jaką spełnia w całym procesie planowania jest, zadaniem autorów, podstawową czynnością dowódcy i dlatego musi w niej uczestniczyć prowadząc ją osobiście lub kolektywnie. Efekty analizy zadania rzutują bowiem na cały proces planowania działań, a błędy tu popełnione mogą doprowadzić do niewykonania zadania.

Analizując zadanie dowódca powinien zrozumieć jego istotę w świetle aktualnych warunków i pojawiających się ograniczeń, do czego pomocne mogą okazać się odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola mojego pododdziału w realizacji jego planów?
- Czego wymaga przełożony lub co muszę wykonać aby zrealizować jego zamiar?
- Czy i jeśli tak to, jakie istnieją ograniczenia swobody działania?
- Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego? Jeśli tak – to czy wiedząc o tych zmianach postawiłby on takie samo zadanie?

Odpowiedzi na powyższe pytania powinny wytworzyć dowódcy obraz przyszłych działań batalionu, a jednocześnie uzmysłwić okoliczności, w jakich działania te będą wykonywane. Wiedza ta powinna zostać doprowadzona do oficerów sztabu po to, aby ukierunkować ich poczynania nad przygotowaniem możliwych do przyjęcia wariantów działania wojsk własnych. Badania potwierdziły, że na tym etapie procesu decyzyjnego niezbędne jest spotkanie oficerów sztabu z dowódcą, podczas którego podległy sztab, a zarazem organ planujący, zapoznany zostanie z sytuacją, wnioskami z analizy zadania oraz ograniczeniami i wymaganiami w stosunku do wariantów działania wojsk własnych i przeciwnika, wskazane także powinny być niezbędne terminy. Informacje te przekazywane są zwykle podczas pierwszej odprawy zwanej odprawą i informacyjną. Treścią tej odprawy powinno być:

- sprecyzowane zadanie własne;
- myśl przewodnia dowódcy;
- zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z intencjami dowódcy;
- czas zakończenia oceny sytuacji, co w praktyce oznacza czas odprawy decyzyjnej i czas postawienia zadania podwładnym;
- wytyczne do przygotowania wariantów działania (wnioski z analizy zadania, ograniczenia) jeśli przewiduje się tworzenie pewnej ilości wariantów.
- kryteria do porównania wariantów działania.

Tak więc, w trakcie odprawy informacyjnej (załącznik 1), ze względu na jej miejsce i rolę w fazie planowania oraz wpływ na dalszy przebieg procesu dowodzenia, przekazuje się dwie grupy informacji:

1. W pierwszej generowane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania.

2. W drugiej następuje organizacja pracy w sztabie.

Ponadto podawane mogą być inne wskazówki w zależności od otrzymanego zadania, posiadanego czasu oraz doświadczenia oficerów sztabu i jego zgrania jako całości.

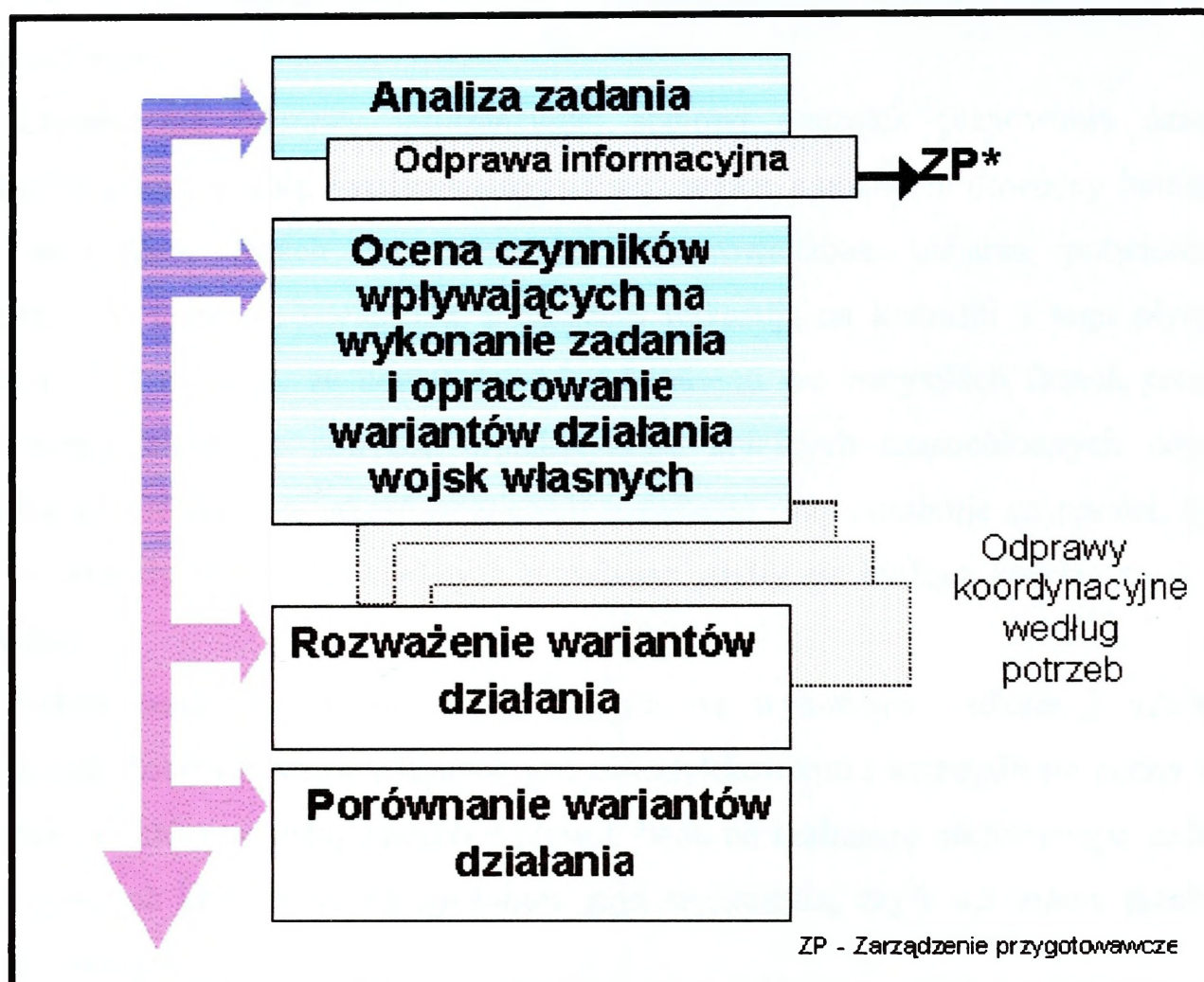
Przeprowadzone badania, a głównie obserwacja ćwiczeń prowadzonych na tym szczeblu wskazuje, że informacje uzyskane w wyniku analizy zadania istotnie ograniczają swobodę tworzenia możliwych wariantów działania. Dowódca batalionu, mając największe doświadczenie, powinien w taki sposób ukierunkować pracę oficerów sztabu, aby efektywnie wykorzystać ich wiedzę i umiejętności bez niepotrzebnego rozpraszania ich wysiłku na czynności nie prowadzące do oczekiwanych rozwiązań.

Miejsce odprawy w informacyjnej w procesie podejmowania decyzji obrazuje rysunek 4.1.

Na szczeblu batalionu, gdzie sztab jest niewielki i stosunkowo mało doświadczony, a czas na podjęcie decyzji krótki, odprawa informacyjna bez udziału dowódcy jest niewyobrażalna. W sytuacji, gdy praca nad przygotowaniem nowej decyzji przebiega równoległe z kierowaniem walką korzystniej jest, jak wskazują badania, przekazać kierowanie działaniami zastępcy, a dowódca powinien zająć się nowym zadaniem. Zaangażowanie dowódcy do kierowania walką może nastąpić wówczas, gdy sytuacja wymagać będzie zmiany dotychczasowych zadań lub wykonania nieplanowanych wcześniej manewrów. Tak więc, w trakcie informowania operacyjnego działaniami wynikającymi z realizacji poprzedniego zadania kierować może zastępca dowódcy. W trakcie tej fazy – fazy kontroli realizacji poprzedniego zadania dowodzący:

- ocenia bieżącą sytuację;
- identyfikuje pojawiające się problemy decyzyjne;
- podejmuje decyzje do ich rozwiązania (samodzielnie lub żąda od zespołu dowodzenia propozycji rozwiązania problemu);

- nakazuje szefowi zespołu dowodzenia sporządzenie zarządzeń bojowych i podpisuje je po ich przygotowaniu;
- zapoznaje się z nadchodzącymi od podwładnych meldunkami o sytuacji.



Rys. 4.1. Odprawa informacyjna w procesie planowania działań

Przeprowadzone badania wskazują, że na szczeblu batalionu oraz brygady odprawa informacyjna spełnia kluczową rolę w procesie planowania. To podczas tego spotkania zapadają ustalenia, które ukierunkowuje proces podejmowania decyzji, dlatego obecność dowódcy podczas tej odprawy jest nieodzowna. To właśnie dowódca, po przeprowadzonej analizie zadania, określa wymagania stawiane przyszłym wariantom działania, wskazuje, co chce osiągnąć, czyli wprowadza

ograniczenia czasowo-przestrzenne, dokonuje także innych ustaleń jak np. wskazuje według jakich kryteriów porównywane będą warianty działania. Przedsięwzięcia te, należą do dowódcy bowiem to on ponosi jednoosobową odpowiedzialność za efekty podjętej decyzji, dlatego czynności te nie mogą być zlecane innym oficerom.

Szef sztabu – ustala układ odprawy informacyjnej dowództwa i kieruje osobiście jej przebiegiem.

Zakończenie odprawy informacyjnej stanowi początek planowania działań. Planowanie na szczeblu batalionu odbywa się zwykle z udziałem dowódcy batalionu we wszystkich fazach jego trwania. Przeprowadzone badania potwierdzają konieczność takiego rozwiązania, a zarazem wskazują na korzyści z tego płynące. Respondenci uważają, że udział dowódcy batalionu we wszystkich fazach procesu planowania eliminuje potrzebę organizowania kolejnych czasochłonnych odpraw a jednocześnie podnosi jakość przyjętych rozwiązań oraz eliminuje czynności, które nie prowadziły by do oczekiwanych rozwiązań gdyby nie bieżąca korekta ze strony dowódcy.

Celem oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenia wariantów działania wojsk własnych jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena tych czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizację otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania, czyli wariantów działania wojsk własnych.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje:

- ocenę przeciwnika,
- ocenę wojsk własnych,
- ocenę środowiska (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kulturę i religię w obszarze przyszłych działań),
- ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas).

Istotą oceny przeciwnika jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego, w danej sytuacji, sposobu (sposobów) jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych. Przedsięwzięcie to ma istotne znaczenie dla dalszego procesu planowania. Daje bowiem podstawę

do przygotowania wariantów działania wojsk własnych. Badania wykazały, że dowódca batalionu w pierwszej kolejności powinien przyjąć możliwy wariant działania przeciwnika a następnie nakazać przygotowanie wariantów działania wojsk własnych w stosunku do tego wariantu.

Ocenę wojsk własnych dowódca batalionu prowadzi wspólnie z szefem sztabu i oficerem operacyjnym.

W ramach oceny wojsk własnych poddaje się wnikliwej analizie zdolność bojową dysponowanych sił, to znaczy:

- stopień gotowości bojowej,
- ukompletowanie, stan morale i poziom wykszolenia,
- rodzaje posiadanego uzbrojenia i wyposażenia,
- zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego,
- możliwości zabezpieczenia logistycznego,
- możliwości rozpoznania,
- wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy, środki miejscowe),
- wykszolenie i doświadczenie dowództw.

Powyższe dane są w zasadzie znane zarówno dowódcy jak i oficerom sztabu i nie wymagają zbyt dużej ilości czasu na określenie zdolności bojowej dysponowanych wojsk. Czynność ta, powinna uświadomić dowódcy jakie przedsięwzięcia należy wykonać, aby batalion był zdolny w wyznaczonym czasie do podjęcia działań zgodnie z otrzymanym zadaniem, z których pododdziałów i jakie utworzyć elementy ugrupowania bojowego, w jakiej kolejności mogą być użyte. Uświadomienie sobie potencjału, jakim w danym czasie dysponuje batalion oraz jego zdolności bojowej sprawia, że po tym fragmencie pracy można dokonać porównania potencjałów przeciwnika i sił własnych co powinno wstępnie uświadomić dowódcy batalionu jakie szanse wykonania zadania wynikają z tego porównania. Należy sobie uświadomić, że po wskazaniu przez dowódcę przewidywanego wariantu działania przeciwnika, trwa proces opracowania wariantów (wariantu) działania wojsk własnych. Tak więc ocena sił własnych i warunków prowadzenia działań trwa równolegle i stanowi źródło informacji o stanie i możliwościach wykorzystania własnych sił dla przygotowujących

warianty działania. Na szczeblu batalionu, gdy dowódca uczestniczy w całym procesie planowania działań trwa ciągły proces weryfikacji przygotowywanych wariantów działania. Nie zachodzi zatem potrzeba organizowania kolejnych formalnych spotkań (odpraw) poświęconych prezentowaniu oraz porównywaniu opracowanych wariantów.

Prowadzone badania wykazały, że struktura batalionu zmechanizowanego, a batalionu czołgów w szczególności, nie wymaga planowania użycia różnych rodzajów wojsk gdyż pododdziały te są w zasadzie jednorodne. Nie zachodzi więc potrzeba, w przeciwieństwie do szczebla brygady czy dywizji, organizowania spotkań podczas których prezentowane byłyby koncepcje użycia rodzajów wojsk do poszczególnych przygotowywanych wariantów działania wojsk własnych.

Przyjąć można, że na szczeblu batalionu w procesie planowania działań wystarczy przeprowadzić jedną odprawę – odprawę informacyjną, podczas której określone zostaną ograniczenia i wymagania w stosunku do ewentualnych wariantów działania wojsk własnych. Odprawy koordynacyjne a nawet odprawa decyzyjna są zbędne w okolicznościach, gdy dowódca batalionu uczestniczy w całym procesie planowania. W takich warunkach, wybór wariantu działania jest procesem ciągłym i postępującym w miarę oceny czynników wpływających na wykonanie zadania oraz bieżącej oceny możliwych wariantów użycia wojsk własnych. Badania wykazały, że na tym szczeblu część czynności, które wchodzi w zakres planowania działań (symulacja przyszłych działań) może być przeprowadzona w terenie. Przyjąć bowiem należy, że w batalionie organizowanie działań odbywa się bezpośrednio w terenie.

W wypadku, gdy planowanie działań dotyczyć będzie taktycznej grupy bojowej utworzonej przez szczebel nadrzędny, ilość odpraw w tym procesie może ulec zmianie. Zależać to będzie od rodzajów wojsk tworzących taktyczną grupę bojową oraz przewidywanego sposobu jej wykorzystania przez szczebel ją tworzący. Można jednak przyjąć, że obok odprawy informacyjnej niezbędne będą jeszcze odprawy poświęcone porównaniu wariantów działania oraz decyzyjna. Potrzeba prowadzenia tych odpraw wynikać będzie nie tylko ze zróżnicowanego składu tworzonej grupy bojowej i potrzeby synchronizowania działań różnych rodzajów wojsk, ale może tego wymagać przełożony tworzący grupę bojową.

4.3. PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI NA SZCZEBLU ODDZIAŁU I ZWIĄZKU TAKTYCZNEGO

Proces planowania na szczeblu oddziału i związku taktycznego uruchamiany zostaje w chwili otrzymania nowego zadania. Podobnie jak na szczeblu batalionu podstawową czynnością dowódcy w chwili otrzymania nowego zadania jest jego analiza. Czynność tą wykonują wszyscy oficerowie sztabu, lecz wiążące wnioski z tej analizy formułuje dowódca i przekazuje je osobiście lub poprzez szefa sztabu podczas odprawy informacyjnej. Wnioski z analizy zadania przekazywane podczas tej odprawy powinny zawierać:

- sprecyzowane zadanie własne;
- myśl przewodnią dowódcy;
- wnioski z kalkulacji czasu;
- kryteria do oceny wariantów działania;
- treść zarządzeń przygotowawczych;
- inne ustalenia wynikające z analizy zadania⁴⁶.

Często przyjmuje się, że na szczeblu oddziału i związku taktycznego dowódca nie bierze udziału w informowaniu operacyjnym, jednak to on wypracowuje podstawowe wnioski w trakcie analizy zadania, które wpłynęło do brygady, dopiero po wykonaniu tej czynności, która praktycznie rozpoczyna fazę planowania nowego zadania, może powrócić do Zespołu Dowodzenia, jeśli planowanie nowego zadania odbywa się równoległe z kierowaniem dotychczas prowadzonymi działaniami.

Organizatorem odprawy informacyjnej jest zwykle szef sztabu to on ustala układ i treść tego spotkania a często prowadzi je osobiście. Uczestnictwo dowódcy w tej odprawie jest ze wszech miar pożądane i tylko przełomowe zdarzenia podczas kierowania działaniami mogą usprawiedliwić jego nieobecność. Komórki funkcjonalne sztabu mogą wykonywać następujące zadania:

Sekcja dowodzenia kontynuuje swoje stałe czynności związane z kierowaniem działaniami wynikającymi z poprzedniego zadania i ustala położenie wojsk

⁴⁶ Praca zbiorowa, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych...*, wyd. cyt., s. 38.

walczących, a w odprawie informacyjnej uczestniczy szef zespołu (lub inny wyznaczony oficer), przedstawiając, zgodnie z porządkiem odprawy:

- sytuację sąsiadów (położenie, zadania i działania sąsiadów własnego szczebla dowodzenia);
- sytuację wojsk własnych (określenie gdzie znajdują się i jakie zadania wykonują poszczególne elementy własnego ugrupowania bojowego).

Sekcja(zespół) planowania – oficerowie tej sekcji(zespołu) zapoznają sztab z otrzymanym zadaniem, prezentują zadanie i zamiar przełożonego a w razie nieobecności dowódcy, zapoznają z wnioskami z analizy zadania, ponadto protokołują przebieg informowania operacyjnego w tym między innymi zapisują:

- wnioski z analizy zadania przekazane przez dowódcę;
- wytyczne dowódcy do dalszego planowania;
- myśl przewodnią dowódcy;
- kryteria do oceny wariantów działania;
- ograniczenia, które należy wziąć pod uwagę podczas opracowywania wariantów działania.

Efektom informowania operacyjnego może być dokument rozkazodawczy przekazywany podwładnym – Zarządzenie Przygotowawcze.

Sekcja (zespół)rozpoznania – podaje ogólną sytuację przeciwnika wraz ze wstępną oceną rozpoznawczą. Układ odprawy informacyjnej obrazuje załącznik 1.

Informowanie operacyjne stanowi podstawę do rozpoczęcia planowania działań. Poszczególne komórki funkcjonalne sztabu znając myśl przewodnią dowódcy oraz ograniczenia, jakie należą przyjąć podczas przygotowywania wariantów działania wojsk własnych przystępują do oceny sytuacji. W tym czasie zadaniem wysuwającym się na plan pierwszy, jak wskazują badania, jest przygotowanie i przedstawienie wariantów działania przeciwnika. Czynność ta warunkuje przebieg dalszego procesu podejmowania decyzji, a zwłaszcza przygotowania przez sekcję (zespół) planowania wariantów użycia wojsk własnych. Dlatego, zadaniem dowódcy lub szefa sztabu jest zapoznanie się z proponowanymi, prawdopodobnymi wariantami działania przeciwnika i wskazanie jednego z nich jako podstawy do dalszego planowania lub

wskazania takiego wariantu, który jest najmniej korzystny z punktu widzenia wojsk własnych. Ocenę przeciwnika oraz ocenę środowiska dokonuje się poprzez realizację procesu informacyjnego przygotowania pola walki (IPPW).

Nie wydaje się jednak, aby do wskazania przyjętego wariantu działania przeciwnika organizować **odprawę koordynacyjną** poświęconą temu zagadnieniu. Eksperti nie są zgodni, co do potrzeby organizowania takiej odprawy. Część z nich uważa za niezbędną i obok odprawy informacyjnej uznają ją najważniejszą. Większość jednak uważa, że to wewnętrzna sprawa między zespołami funkcyjnymi na stanowisku dowodzenia.

Uzyskanie wniosków z oceny przeciwnika oraz wojsk własnych daje możliwość dokonania porównania sił. Porównanie to ma charakter globalny, to znaczy obejmuje przeciwstawienie posiadanemu potencjałowi wojsk własnych potencjału przeciwnika, z uwzględnieniem możliwych zmian tych potencjałów w czasie i przestrzeni.

Istotą oceny otoczenia jest zidentyfikowanie pozytywnego i negatywnego wpływu, jaki wywierać będą warunki terenowe, atmosferyczne, widoczność i inne czynniki na działanie zarówno wojsk własnych, jak i przeciwnika.

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególne dla rozwiązania przez dowództwo problemu zsynchronizowania trzech elementów: sił, przestrzeni i czasu, to znaczy zidentyfikowania rozwiązań pozwalających posiadać wystarczające siły w odpowiednim miejscu (przestrzeń) i we właściwym czasie.

Na podstawie wniosków z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania oraz przyjętego wariantu działania przeciwnika opracowywane są warianty działania wojsk własnych. Każdy z wariantów działania jest ogólnym zarysem sposobu wykonania zadania. Każdy z nich określa kolejność i sposób wykonania zadania, ugrupowanie bojowe oraz proponuje podział sił. Należy przy tym pamiętać, iż ugrupowanie bojowe jest konsekwencją przyjętego sposobu działania, nie zaś odwrotnie.

Po opracowaniu wariantów działania Prowadzona jest zwykle **odprawa koordynacyjna**, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawany jest dowódca lub szef sztabu oraz kierownicy wszystkich komórek funkcjonalnych

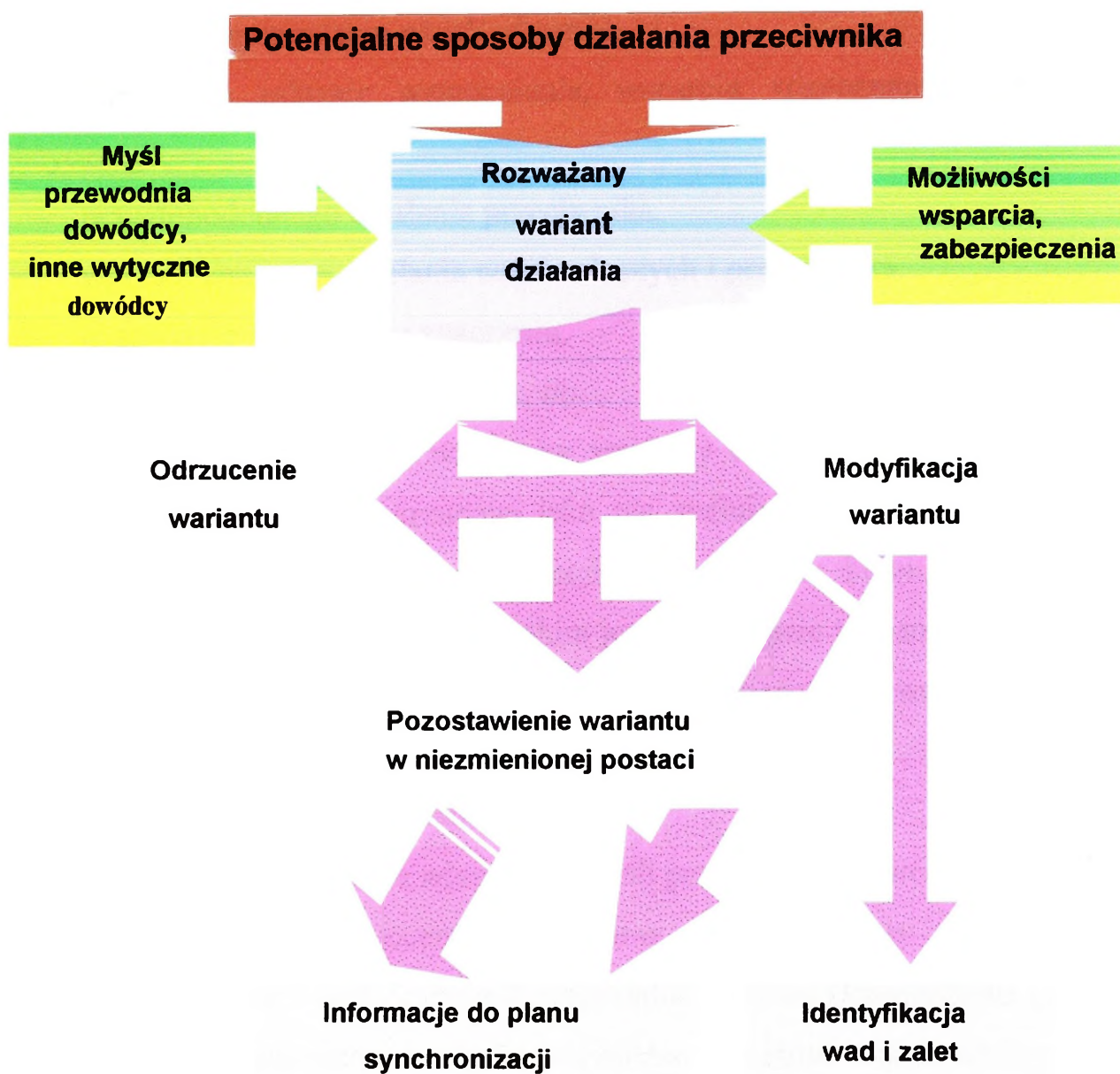
stanowiska dowodzenia (załącznik 2). Dowódca lub w jego imieniu szef sztabu, może zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić.

Odprawy koordynacyjne organizowane mogą być w procesie planowania wielokrotnie, celem może być zapoznanie kierowniczych osób funkcyjnych sztabu z nowymi warunkami (np. zmianami na polu walki) mającymi istotny wpływ na dalsze planowanie, a które nie były przedstawiane wcześniej. Podczas tych odpraw mogą być także przedstawiane i przedyskutowane problemy wynikłe w czasie oceny sytuacji, a które wymagają uzgodnień pomiędzy poszczególnymi komórkami sztabu lub wymagają akceptacji szefa sztabu. Pamiętać jednak należy, aby zbyt częste odprawy nie dezorganizowały pracy sztabu. Układ odprawy oraz to, kto ma być na niej obecny nie jest określone w dokumentach normatywnych, zależy to jedynie od tego, co ma być przedmiotem odprawy. Dowódca zazwyczaj nie uczestniczy w odprawach koordynacyjnych.

Należy jednak pamiętać, iż stopień szczegółowości oraz zakres wariantów specjalistycznych będzie różny w zależności od specyfiki rodzaju wojsk. Nie mogą one również odbierać inicjatywy i swobody działania dowódcom jednostek rodzajów wojsk. To właściwi dowódcy jednostek specjalistycznych, nie zaś oficerowie sztabu, podejmują ostateczne decyzje w zakresie wykorzystania podległych sobie sił. Możliwym jest także, aby podczas tej odprawy dowódca zapoznał się z efektami dotychczasowej pracy sztabu.

Celem rozważenia wariantów działania jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem działania przeciwnika.

Drogą prowadzącą do osiągnięcia tego celu ma być określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania (rys. 4.2).



Źródło: Praca zbiorowa, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych...*, wyd. cyt.

Rys. 4.2. Istota rozważania wariantów działania

Rozważenie wariantów działania można przeprowadzić wykorzystując metodę symulacji lub w przypadku ograniczonego czasu, poprzez porównanie potencjałów albo określenie wad i zalet. Symulacja przyszłych działań jest najbardziej efektywną metodą rozważania opracowanych wariantów. Jest ona niczym innym jak próbą przewidzenia przyszłych wydarzeń. W zależności od ilości posiadanego czasu, za pomocą symulacji można „rozegrać” wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Efektami symulacji są wnioski dotyczące:

- zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni,

- zmian w ugrupowaniu wojsk własnych,
- potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, rozpoznania, zabezpieczenia logistycznego,

- prawdopodobnego działania przeciwnika,
- wpływu terenu na działania wojsk własnych i przeciwnika,
- obszarów o kluczowym znaczeniu,
- decydujących wydarzeń i czasu, itp.

Na podstawie uzyskanych wniosków warianty działania mogą zostać przyjęte, zmodyfikowane lub wręcz odrzucone jako nie spełniające wymaganych kryteriów. Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają z kolei istotnych danych do kolejnego etapu pracy dowództwa, jakim jest porównanie wariantów działania.

Układ odprawy koordynacyjnej poświęconej zapoznaniu z wariantami działania wojsk własnych może być następujący:

1. Wprowadzenie – szef sztabu.
2. Przypomnienie zadania własnego i myśli przewodniej dowódcy – szef sztabu.
3. Krótkie wnioski z oceny terenu oraz prawdopodobny sposób (sposoby) działania przeciwnika – szef Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia.
4. Przedstawienie opracowanych wariantów działania wojsk własnych – szef Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia. Dla każdego wariantu określa się:
 - a. Sposób wykonania zadania, w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu)
 - b. Ugrupowanie bojowe (zazwyczaj bez wskazywania konkretnych jednostek) oraz wstępny podział sił.
5. Pytania, wyjaśnienie niezbędnych szczegółów lub niejasności – oficerowie specjaliści obecni na odprawie, szef Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia.
6. Wytyczne do dalszej pracy, ewentualne uaktualnienie planu pracy dowództwa – szef sztabu.

Kolejną odprawą wieńczącą proces przygotowania wariantów działania jest **odprawa koordynacyjna poświęcona porównaniu wariantów działania**, której istotą jest wyłonienie tego wariantu działania wojsk własnych, który będzie

rekomendowany dowódcy (załącznik 3). Realizowane w tym etapie działania polegają na porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów.

Przyjęte i stosowane trzy metody porównania wariantów działania a więc:

- metoda wad i zalet,
- metoda głosowania,
- metoda kryteriów,

pozwalają wyłonić ten wariant, który zważywszy na ograniczenia oraz kryteria oceny, okaże się najbardziej wartościowy.

Zarówno rozważenia jak i porównanie wariantów działania może się odbywać w ramach kolejnej (kolejnych) odprawy koordynacyjnej (załącznik 3). Ilość prowadzonych odpraw oraz rozpatrywana w ich trakcie problematyka zależy od ilości dostępnego czasu, stopnia skomplikowania zadania oraz przyjętego przez szefa sztabu planu pracy na stanowisku dowodzenia. Należy jednak dążyć do tego, aby było ich jak najmniej gdyż są czasochłonne i w pewnym stopniu dezorganizują pracę poszczególnych zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia.

Odprawa decyzyjna. Drugim etapem fazy planowania w procesie dowodzenia jest dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab wariantów działania i ogłoszenie tego wyboru jako swojej decyzji. Na bazie tej decyzji dowódca powinien określić swój zamiar działania, który z kolei musi zawierać jego myśl przewodnią.

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje dwa elementy: po pierwsze, wybór wariantu działania – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie koncepcji przeprowadzenia przyszłego działania – czyli przedstawienie zamiaru działania.

Zamiar ten dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy. Podczas przedstawiania zamiaru powinien być on notowany przez wyznaczoną osobę, sprawdzany przez dowódcę, i w etapie czwartym fazy planowania (sporządzenie rozkazu) stanowić podstawę do sformułowania podpunktu 3.a. rozkazu bojowego – zamiaru działania.

Zamiar dowódcy powinien zawierać następujące informacje:

- myśl przewodnią dowódcy,
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy/etapy), w tym miejsce (sposób) skupienia głównego wysiłku (punkt ciężkości, rejony kluczowe),
- podział sił,
- priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.

Możliwy układ odprawy decyzyjnej, w której trakcie mają miejsce wymienione powyżej przedsięwzięcia przedstawiono w załączniku 4.

Reasumując przyjąć można, że na szczeblu oddziału i związku taktycznego wystarczające powinno być trzy odprawy (informacyjna, koordynacyjna poświęcana porównaniu wariantów działania oraz decyzyjna).

ZAKOŃCZENIE

Podjęta problematyka badawcza oraz sprecyzowane w rozdziale metodologicznym zamiary badawcze stanowiły dla zespołu autorskiego zadanie niełatwe. Wiele opracowań obejmujących problematykę planowania działań taktycznych stanowi bezpośrednio tłumaczenie pozycji obcojęzycznych. Niewiele z nich uznać można za uwzględniające dorobek narodowy w tym zakresie a także osiągnięcia innych nauk w tym szczególnie organizacji i zarządzania oraz logiki. Dlatego podjęte badania, w zamyśle autorów, miały wskazać racjonalną drogę postępowania podczas planowania działań na szczeblu taktycznym a szczególnie określić ilość i treść odpraw, które pozwolą na usprawnienie wspomnianego procesu.

Sądzymy, że przyjęte zamiary badawcze zrealizowane zostały na poziomie zadawalającym. Zaprezentowane wyniki badań wskazują potrzebę ograniczenia ilości odpraw na szczeblu batalionu do niezbędnego minimum, którym jest odprawa informacyjna. Jest to zdaniem autorów zupełnie wystarczające zważywszy na to, że na tym szczeblu dowódca jest uczestnikiem wszystkich faz i etapów planowania działań. Na szczeblach oddziału i związku taktycznego, bez szkody dla jakości przygotowywanych wariantów działania, czasochłonne odprawy można ograniczyć do trzech. Przeprowadzone badania wskazały, że na tych szczeblach dowodzenia wystarczającym jest odbycie odpraw: -informacyjnej, koordynacyjnej poświęconej porównaniu wariantów działania oraz odprawy decyzyjnej.

Zaproponowane rozwiązania opierają się w znacznej mierze na doświadczeniach autorów zdobytym w procesie dydaktycznym a głównie podczas prowadzonych ćwiczeń grupowych i dowódczo-sztabowych w tym o składzie międzynarodowym. Dlatego, rezultaty badawcze mogą mieć wysoki poziom wiarygodności i przyczynić się do usprawnienia procesu podejmowania decyzji poprzez racjonalizację treści i ilości prowadzonych odpraw w trakcie procesu planowania działań na poziomie pododdziału oddziału i związku taktycznego.

Autorzy nie uważają badanej problematyki za zamkniętą. Dalsze badania nad usprawnieniem procesu dowodzenia we wszystkich jego fazach, etapach i czynnościach to obszar badań, do którego należy systematycznie wracać w miarę uzyskiwania doświadczeń.

LITERATURA

1. Armstrong J.S., *Role playing a method to forecast decisions. Principles of forecasting: a handbook for researchers and practitioners*, Boston, London, Kluwer Academic, 2001.
2. *Army Planning and Order Production*, FM 5-0, Headquarters Department of the Army, Washington, DC, 2005.
3. Chrostowski A., Szczepanowski P., *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
4. Czermiński A., Trzcieniecki T., *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1974.
5. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
6. Flakiewicz W., *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973.
7. *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego (tymczasowa)*, Szt. Gen., Warszawa 2001.
8. Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1997.
9. Koźmiński K., Piotrowski W., *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
10. Klawitter Z., Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, część IV, opracowanie planu działania i rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 2001.
11. Koziński J., *Rozwiązywanie problemów*, PZWS Warszawa 1969.
12. Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami*, AON, Warszawa 2002.
13. Kręcikij J., Strzoda M., *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia, aneks (plan działania) do rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 1999.
14. Kręcikij J., Wołeszo J., *Rozważenie wariantów działania metodą symulacji*, AON, Warszawa 1999.
15. Miller K., Brown B., *Risk Assessment War-game*, University of Virginia, 2003.
16. Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000.

17. N. Prusiński, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, część IV, kontrola*, AON, Warszawa 2001.
18. *Regulamin działań Wojsk Lądowych*, DWLąd. 16/99, Warszawa 1999.
19. Michniak J., *System dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP struktura organizacyjno-funkcjonalna cz. III, koncepcja systemu dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP pk. „SYSTEM”*, AON, Warszawa 1999.
20. Michniak J. i inni, *Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą, materiały z seminarium naukowego*, AON, Warszawa 2000.
21. *Mission Command: Command and Control of Army Forces FM 6-0*, HQ Department of the Army, Washington DC 2003.
22. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
23. Strzoda M., Trembecki T., *Ocena wariantów działania*, AON, Warszawa 1999.
24. Strzoda M. i inni, *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2002.
25. Strzoda M., Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, część IV, forma i techniki organizacyjne stosowane w toku ustalenia położenia*, AON, Warszawa 2001.

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

1. Odprawa informacyjna.
2. Odprawa koordynacyjna - przedstawienie wariantów działania.
3. Odprawa koordynacyjna – rozważenie i porównanie wariantów działania.
4. Odprawa decyzyjna.

ODPRAWA INFORMACYJNA

ODPRAWA INFORMACYJNA

Cel odprawy	Przekazanie osobom funkcyjnym stanowiska dowodzenia rezultatów analizy zadania, ukierunkowanie pracy sztabu w zakresie planowania działań
Odpowiedzialny	Szef sztabu
Uczestnicy	Dowódca, zastępca, szef sztabu, szefowie zespołów funkcjonalnych i sekcji na SD
Miejsce	Sala (namiot, pomieszczenie) odpraw
Czas	Do 30' (brygada) Do 40' (dywizja)

LP	ZAGADNIENIE	REFERUJĄCY	CZAS
1	Wprowadzenie	Dowódca / SzSz	
2	Sytuacja wojsk własnych i sąsiadów	Szef sekcji dowodzenia	
3	Zadanie i myśl przewodnia przełożonego, zadanie własne	Szef sztabu	
4	Wstępna ocena terenu i przeciwnika	Szef sekcji rozpoznania	
5	Problemy, ograniczenia	Szefowie zespołów	
6	Sprecyzowane zadanie własne, myśl przewodnia dowódcy, kryteria oceny wariantów	Dowódca	
7	Wnioski z kalkulacji czasu, wytyczne do zarządzenia przygotowawczego, inne zadania dla poszczególnych komórek funkcjonalnych SD (wytyczne do planowania)	Szef sztabu	
8	Zakończenie	Dowódca / SzSz	
			30 - 40'

**ODPRAWA KOORDYNACYJNA – PRZEDSTAWIENIE
WARIANTÓW DZIAŁANIA**

**ODPRAWA KOORDYNACYJNA
(PRZEDSTAWIENIE WARIANTÓW DZIAŁANIA)**

Cel odprawy	Zapoznanie sztabu z oceną działania przeciwnika i wariantami działania wojsk własnych
Odpowiedzialny	Szef sztabu
Uczestnicy	Szef sztabu, szefowie zespołów funkcjonalnych i sekcji na SD (wg potrzeb)
Miejsce	Sala (namiot, pomieszczenie) odpraw
Czas	10-20'

LP	ZAGADNIENIE	REFERUJĄCY	CZAS
1	Wprowadzenie	Szef sztabu	
2	Warianty działania przeciwnika, wskazanie najbardziej prawdopodobnego i najgroźniejszego dla wojsk własnych	Szef sekcji rozpoznania	
3	Warianty działania wojsk własnych	Szef sekcji planowania	
4	Uwagi i pytania	Szefowie zespołów i sekcji	
5	Dodatkowe wytyczne do planowania – jeśli potrzebne	Szef sztabu	
6	Zakończenie	Szef sztabu	

**ODPRAWA KOORDYNACYJNA – ROZWAŻENIE I PORÓWNANIE
WARIANTÓW DZIAŁANIA**

**ODPRAWA KOORDYNACYJNA
(ROZWAŻENIE I PORÓWNANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA)**

Cel odprawy	Wybór wariantu rekomendowanego
Odpowiedzialny	Szef sztabu
Uczestnicy	Szef sztabu, szefowie zespołów funkcjonalnych i sekcji na SD (wg potrzeb)
Miejsce	Sala (namiot, pomieszczenie) odpraw
Czas	20-30'

LP	ZAGADNIENIE	REFERUJĄCY	CZAS
1	Wprowadzenie	Szef sztabu	
2	Warianty działania wojsk własnych	Szef sekcji planowania	
3	Rozważenie wariantów. Ocena możliwości wsparcia i zabezpieczenia	<u>Szef sztabu</u> Szefowie zespołów i sekcji	
4	Porównanie wariantów (wybraną metodą)	<u>Szef sztabu</u> Szefowie zespołów i sekcji	
5	Wybór wariantu rekomendowanego	Szef sztabu	
6	Zakończenie, wytyczne do dalszej pracy sztabu	Szef sztabu	

ODPRAWA DECYZYJNA

ODPRAWA DECYZYJNA

Cel odprawy	Stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji. Podjęcie decyzji przez dowódcę.
Odpowiedzialny	Szef sztabu
Uczestnicy	Dowódca, zastępca, szef sztabu, szefowie zespołów funkcjonalnych i sekcji na SD
Miejsce	Sala (namiot, pomieszczenie) odpraw
Czas	Do 40' (brygada) Do 50' (dywizja)

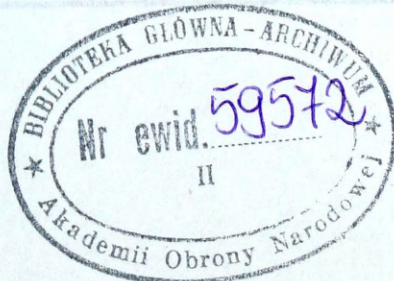
LP	ZAGADNIENIE	REFERUJĄCY	CZAS
1	Wprowadzenie	Dowódca / SzSz	
2	Sytuacja wojsk własnych i sąsiadów	Szef sekcji dowodzenia	
3	Wnioski z oceny terenu	Szef sekcji rozpoznania	
4	Ocena działania przeciwnika	Szef sekcji rozpoznania	
5	Warianty działania wojsk własnych	Szef sekcji planowania	
6	Wskazanie wariantu rekomendowanego (z uzasadnieniem)	Szef sztabu	
7	Koncepcja wsparcia / zabezpieczenia działań	Szefowie zespołów i sekcji	
8	Podjęcie decyzji i ogłoszenie zamiaru	Dowódca	
9	Zakończenie	Dowódca / SzSz	
			40 -50'

OPRAWA DECYZYJNA

OPRAWA DECYZYJNA

Opis sprawy	Opis sprawy
Opis sprawy	Opis sprawy
Opis sprawy	Opis sprawy
Opis sprawy	Opis sprawy
Opis sprawy	Opis sprawy
Opis sprawy	Opis sprawy
Opis sprawy	Opis sprawy
Opis sprawy	Opis sprawy

LP	ZAGABNIENIE	REFERENCYJ	CZAS
1	Opis sprawy	Opis sprawy	
2	Opis sprawy	Opis sprawy	
3	Opis sprawy	Opis sprawy	
4	Opis sprawy	Opis sprawy	
5	Opis sprawy	Opis sprawy	
6	Opis sprawy	Opis sprawy	
7	Opis sprawy	Opis sprawy	
8	Opis sprawy	Opis sprawy	
9	Opis sprawy	Opis sprawy	



S/6419

10,50