


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

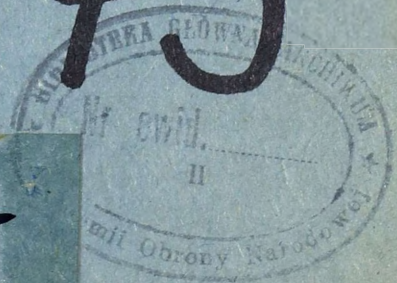
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KONCEPCJA METODY PRACY DOWÓDCY I SZTABU  
PODCZAS WYPRACOWANIA DECYZJI DO OPERACJI (WALKI)

( Opracowanie studyjne )

1-2  
59775

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
S/1923  
  
05-001923-001-0

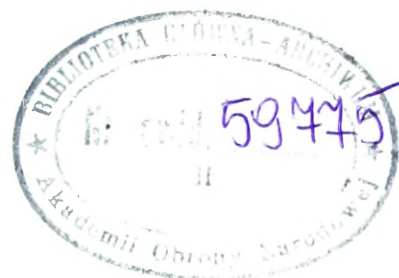


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

---

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KATEDRA SZTUKI OPERACYJNEJ



KONCEPCJA METODY PRACY DOWÓDCY I SZTABU  
PODCZAS WYPRACOWYWANIA DECYZJI DO OPERACJI (WALKI)

(Opracowanie studyjne)

1-2

Opracował zespół pod kierownictwem:

ppłk dr Kazimierza Sikorskiego

w składzie:

ppłk dypl. Kazimierz Rohnka

ppłk mgr Paweł Konca



---

W A R S Z A W A

1 9 9 1

## KONCEPCJA METODY PRACY DOWÓDCY I SZTABU

---

### PODCZAS PODEJMOWANIA DECYZJI DO OPERACJI (WALKI)

---

Potrzeba zapewnienia jak najwyższej jakości dowodzenia w naszych siłach zbrojnych jest palącym wymogiem chwili, zwłaszcza w obecnej sytuacji gospodarczej i politycznej kraju. Kunszt sztuki dowodzenia niejednokrotnie pozwalał naszym wielkim przodkom odparować agresję liczniejszego i lepiej wyposażonego przeciwnika. Dzisiaj, kiedy człowiek wymyślił i posiadał niezmiernie skuteczną, lecz również ogromnie kosztowną broń, wyścig zbrojeń przeniósł się w sferę środków i systemów zapewniających efektywne jej wykorzystanie, a więc osiąganie celów walki przy minimalnych stratach własnych. Fakt ten utrudnia zadania i jednocześnie nadaje wysoką rangę badaniom w dziedzinie teorii i praktyki sztuki dowodzenia.

Zmiany jakościowe uzbrojenia oraz sposobów prowadzenia walki zmuszają do zweryfikowania metod pracy dowódców i sztabów.

W warunkach wysokodynamicznych działań powietrzno - lądowych prowadzonych z szerokim wykorzystaniem broni

precyzyjnej należy liczyć się z częstymi i radykalnymi zmianami sytuacji taktycznej i operacyjnej. Zdolność bojowa wojsk będzie więc bardziej niż kiedykolwiek uzależniona od operatywności organów dowódczo - sztabowych, a w szczególności od ich zdolności do przygotowania walki (operacji) w bardzo krótkim czasie. Ocenia się, że czas ten powinien się mieścić (w zależności od szczebla dowodzenia) w granicach od kilku do kilkudziesięciu minut (4, 8, 10). Tymczasem samo wypracowanie decyzji do operacji (walki) metodą równoległą - najmniej czasochłonną z obecnie stosowanych - nie jest możliwe w czasie krótszym niż kilka do kilkunastu godzin.

W wyniku badań przeprowadzonych w Katedrze Sztuki Operacyjnej ASG WP opracowano wstępną koncepcję metody pracy organów dowódczo - sztabowych umożliwiającą powzięcie decyzji w ciągu kilku do kilkunastu minut od chwili otrzymania zadania.

Istota metody polega na wielowariantowym planowaniu wyprzedzającym, z wykorzystaniem odpowiedniego zautomatyzowanego systemu dowodzenia. Metodę tę można także zastosować w dotychczasowych systemach dowodzenia, przy czym czas od otrzymania zadania do powzięcia decyzji może wydłużyć się na szczeblu operacyjnym do kilkudziesięciu minut.

## OPIS METODY

---

Prezentowana koncepcja powstała w rezultacie uogólnienia wyników badań naukowych prowadzonych w ASG WP (4, 8), Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej (6) oraz wniosków z analiz poglądów teoretyków wojskowych na problemy dowodzenia (1, 3, 5, 7, 9, 10).

Wstępna hipoteza robocza zakładała możliwość istotnego skrócenia czasu przygotowania operacji w wyniku realizowania znacznej części procesu decyzyjnego przed otrzymaniem zadania. Możliwość taką dostrzegano w wielowariantowym planowaniu wyprzedzającym, polegającym na opracowywaniu zawczasu decyzji do działań wynikających z najbardziej prawdopodobnych wariantów zadań ZO (ZT), określanych w rezultacie ciągłego śledzenia i prognozowania rozwoju sytuacji operacyjnej (taktycznej).

Przeprowadzone badania udowodniły, że istnieje ograniczona liczba wariantów działań, które mogą być podejmowane przez ZO, ZT, oddział. Np. armia może: przegrupowywać się, prowadzić operację zaczepną, obronną, odwrotową, rajdową lub desantową. Każda z tych operacji może być prowadzona kilkoma różnymi sposobami. Wszystkich możliwych wariantów, jak wykazały badania przeprowadzone w Katedrze Sztuki Operacyjnej, jest około 100.

Szacuje się że na szczeblach taktycznych liczba wariantów nie jest większa. Stąd wyciągnięto wniosek, iż możliwe jest

opracowanie zawczasu różnych wzorcowych wariantów decyzji do tych działań.

Opracowywaniem tych wzorców mogłyby zajmować się zespoły ekspertów (oficerowie IC MON, sztabów RWiS, uczelni wojskowych). W swojej działalności wykorzystywałyby one wyniki badań naukowych, wnioski z ćwiczeń wojsk własnych i innych armii a także ustalenia doktrynalne i dyrektywne.

Zbiór opracowanych wzorców stanowiłby swoisty "centralny bank wariantów decyzji". Zbiór ten byłby w sposób ciągły aktualizowany i uzupełniany.

W sztabach ZO, ZT i oddziałów opracowywane i utrzymywane byłyby przez zespoły wydzielonych do tego celu oficerów, zbiory wzorców decyzji przydatnych do wykorzystania w danym zgrupowaniu wojskowym. Wykorzystując te wzorce każdy zespół powinien utrzymywać "zbiór bieżący" - zbiór aktualnie opracowywanych wariantów decyzji dotyczących przyszłego działania z uwzględnieniem realiów położenia danego ZO (ZT, oddziału) oraz wniosków z analiz i prognoz rozwoju sytuacji operacyjnej (taktycznej). Ponadto każdy zespół powinien dysponować aktualną informacją o wariantach znajdujących się w zbiorach bieżących przełożonego i podwładnych.

Zespoły te zajmowałyby się tylko i wyłącznie opracowywaniem decyzji do przyszłych działań, do kolejnej operacji, walki. Praca zespołu nad daną decyzją kończyłaby się w momencie jej zatwierdzenia. Wówczas zespół rozpoczynałby pracę nad wariantami kolejnych zadań.

Prawdopodobieństwo określenia kolejnego zadania wbrew

pozorom nie jest takie małe i wzrasta w miarę zbliżania się do osiągnięcia celów zadania bieżącego. W okresie pokoju można ze znacznym prawdopodobieństwem określić pierwsze zadania dla poszczególnych ZO, ZT, oddziałów, a gdy np. armia finalizowała będzie osiągnięcie celów swojej pierwszej operacji - z dużym prawdopodobieństwem będzie można określić treść jej następnego zadania.

Proponowany sposób i treść pracy dowódcy i sztabu różni się zasadniczo od dotychczas stosowanych.

Obecnie dowódca w celu wypracowania decyzji:

- analizuje treść otrzymanego zadania i wyciąga wnioski dotyczące celu operacji (walki) i uwarunkowań jej realizacji;
- dokonuje kalkulacji czasu;
- ocenia sytuację (położenie nieprzyjaciela i wojsk własnych, warunki terenowe i możliwości inżynierskiej rozbudowy terenu, warunki hydrometeorologiczne, sytuację skażeń i zakażeń, sytuację radioelektroniczną);
- formułuje zamiar i melduje go przełożonemu itd.

W myśl proponowanej metody praca dowódcy polegałaby na dokonywaniu wyboru korzystnych wariantów rozwiązań problemów pojawiających się podczas wypracowywania decyzji. Będzie więc ona miała charakter pracy koncepcyjnej, twórczej w znacznie większym stopniu niż obecnie.

Dokonując wyboru dowódca powinien kierować się kryteriami wynikającymi z zamiaru przełożonego oraz specyfiki sytuacji (położenia wojsk własnych i nieprzyjaciela, charakteru

otrzymanego zadania itd.) w której znajdowało się będzie dane zgrupowanie wojskowe w momencie otrzymania zadania. Takim kryterium mogą być np. wskaźniki czasowo-przestrzenne operacji; położenie wojsk własnych, nieprzyjaciela i inne.

Proponuje się, aby dowódca zatwierdzał decyzje podwładnych dowódców do operacji (walki) na podstawie informacji o dokonanych przez nich wyborze wariantów decyzji. Zgodnie z przyjętym założeniem informacje o treściach wariantów rozpatrywanych przez podwładnych powinny znajdować się w dyspozycji przełożonego.

Sposób wypracowania decyzji zgodnie z proponowaną metodą ilustruje poniższy algorytm.

## ALGORYTM WYPRACOWANIA DECYZJI

---

### METODĄ WIELOWARIANTOWEGO PLANOWANIA WYPRZEDZAJĄCEGO

---

I. Przełożony zatwierdził decyzję dowódcy do operacji (walki, boju).

Zespół oficerów<sup>1</sup> rozpoczyna pracę:

1. Prognozuje sytuację po wykonaniu zadania lub po powstaniu w toku realizacji zadania nowej jakości, wymagającej postawienia przez przełożonego nowego zadania (np. w toku armijnej operacji obronnej - wzięcie udziału w przeciwuderzeniu organizowanym przez front).
2. Analizuje możliwe warianty kolejnych zadań, jakie armia (ZT, oddział) może otrzymać (do kolejnej operacji).
3. Wybiera najbardziej prawdopodobne zadania i przedstawia dowódcy.
4. Dowódca akceptuje wybór (nakazuje korektę).
5. Dla każdego z zaakceptowanych zadań zespół odnajduje

---

<sup>1</sup> proponuje się, aby był to etatowy zespół oficerów sztabu na każdym szczeblu dowodzenia (F, A, D, p). Oficerowie ci zajmowaliby się wyłącznie prognozowaniem i planowaniem przyszłych działań.

zawczasu przygotowane wzorcowe warianty rozwiązań.

6. Z tych wariantów wybiera najbardziej odpowiadające aktualnej sytuacji i przedstawia je dowódcy.
7. Dowódca akceptuje wybór<sup>2</sup> (nakazuje korektę).
8. Wybrane warianty opracowywane są w stopniu niezbędnym do natychmiastowego ich wdrożenia w przypadku postawienia armii (ZT, oddziałowi) odpowiedniego zadania<sup>3</sup>.
9. Dowódca zapoznaje się z opracowanymi rozwiązaniami i wstępnie je akceptuje (nakazuje określone korekty)<sup>4</sup>.
10. W miarę realizacji zadania bieżącego uściślane są prognozy i aktualizowane warianty decyzji (pkt 7) a w razie potrzeby następuje wybór i opracowanie nowych wariantów decyzji (pkt od 1 do 8). Czynność ta (powyższe postępowanie) jest kontynuowana do momentu otrzymania zadania od przełożonego.

---

<sup>2</sup> numery wybranych (zaakceptowanych) wariantów przekazywane są do analogicznych zespołów oficerów szczebla nadrzędnego i podległych wojsk.

<sup>3</sup> opracowanie to polega m. in. na przywiązaniu wariantów do konkretnego terenu oraz do przewidywanej sytuacji po wykonaniu zadania bieżącego (położenie nieprzyjaciela i wojsk własnych, itd.).

<sup>4</sup> jak uwaga 2.

II. Armia (ZT, oddział) otrzymała zadanie do kolejnej operacji (walki).

Dowódca przystępuje do powzięcia decyzji:

- ustala różnice między otrzymanym a przewidywanym zadaniem i na tej podstawie odrzuca część wariantów;
- ustala kryteria wyboru wariantu, który w sposób najbardziej pewny pozwoli zrealizować zamiar przełożonego w istniejącej sytuacji (położenie wojsk własnych i nieprzyjaciela);
- wybiera najkorzystniejszy jego zdaniem wariant wykonania zadania<sup>5</sup>.

W przypadku braku akceptacji - dokonuje kolejnego wyboru i melduje przełożonemu.

W przypadku zatwierdzenia decyzji przystępuje do jej realizacji.

Zespół oficerów kończy cykl pracy. Kopie rozwiązania przesyłane są do zespołów ekspertów celem uwzględnienia ich podczas opracowywania kolejnych wzorców.

III. Przełożony zatwierdził decyzję dowódcy do operacji (walki).

Zespół oficerów rozpoczyna kolejny cykl pracy (punkty od 1 do 9).

---

<sup>5</sup> jak uwaga 2 na poprzedniej stronie.

W niniejszym opracowaniu zawarto jedynie ogólny zarys koncepcji metody pracy dowódcy w czasie wypracowania decyzji. Szczegółowe opracowanie tej koncepcji wymaga powołania szerszego zespołu specjalistów.

W przypadku jej zaakceptowania należałoby taki zespół (zespoły) powołać, a rezultaty jego pracy zweryfikować w toku ćwiczeń z wojskami.

Jednocześnie koniecznym wydaje się poszukiwanie innych sposobów podwyższania efektywności pracy organów dowodzenia, na przykład przez ich zreorganizowanie w kierunku zmniejszenia liczby pionów funkcjonalnych przy zachowaniu klarownego podziału ich kompetencji.



## BIBLIOGRAFIA

1. von Clausewitz Carl "O wojnie", MON, Warszawa 1958r;
2. Drużynin W. Kontorow D. "Idea, algorytm, decyzja"  
MON, Warszawa 1975r;
3. Fuller J.F.C. "Druga wojna światowa 1939 - 1945"  
MON, Warszawa 1958r;
4. Liddell Hart "Thoughts on War " FF, Londyn 1943r;
5. Mączyński J. "Efektywność asertywno - responsywnego  
kierowania ludźmi" Wyd. Politechniki Wrocławskiej,  
Wrocław 1987r;
6. Hauzer W.T. Rutkowski C. "Doskonalenie teorii  
podejmowania decyzji do walki" rozprawa doktorska, ASG  
WP, Warszawa 1989r;
7. Mossor St. "Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny"  
MON, Warszawa 1986r;
8. Mróz Wł. "Główne kierunki doskonalenia procesów oraz  
systemów dowodzenia i pracy sztabowej, stosowanych  
dotychczas w warunkach garnizonowych i polowych" Z. Nauk.  
ASG WP nr 1/87;
9. Mróz Wł. "Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej  
i sztabowej" MON, Warszawa 1978r;
10. Wallace B.G. "Patton and his Third Army" Military Service  
Publishing Company, Harrisburg 1946r.

